

แผนยุทธศาสตร์การบริหาร

ทรัพยากรบุคคล

พ.ศ.2561-2563



เทศบาลตำบลก้อ

อำเภอสี จังหวัดลำพูน

สารบัญ

เรื่อง		หน้า
ส่วนที่ ๑	สภาพทั่วไป	๑
ส่วนที่ ๒	การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๗
ส่วนที่ ๓	การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบลก้อ	๒๓
	<ul style="list-style-type: none">• แต่งตั้งคณะทำงาน• ประชุมเชิงปฏิบัติการ• การดำเนินงานตามขั้นตอน	

คำนำ

ด้วยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนและพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลักดันให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรประสบความสำเร็จ

เทศบาลตำบลก้อ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบลก้อ ตามแนวทาง“การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ HR Scorecard โดยดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ๕ ด้าน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่

๑. ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์
๒. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๕. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

งานบุคคล

สำนักงานปลัดเทศบาลก้อ

ส่วนที่ ๑

สภาพทั่วไป

๑. ข้อมูลทั่วไป

ตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ตั้งอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอลี้ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ ระยะทาง ๓๙ กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดลำพูน ระยะทาง ๑๔๔ กิโลเมตร เป็นพื้นที่ที่ตั้งอยู่ไกลที่สุดของอำเภอลี้และจังหวัดลำพูน การติดต่อสื่อสารการเดินทางหลักคือ ถนนลาดยาง ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๑๐๘๗ เส้นทางสายลี้-ผาต้าย-ก้อ ระยะทางจากที่ว่าการอำเภอลี้-ตำบลก้อ รวมระยะทาง ๓๙ กิโลเมตร โดยมีรถยนต์โดยสารรับจ้างไม่ประจำทาง มีจำนวน ๒ คัน และเวลาที่ออกจากจุดจอดที่ไม่แน่นอน ส่วนใหญ่จะออกให้บริการจากตำบลก้อในช่วงเช้า เวลาประมาณ ๐๖.๐๐ น. และกลับเวลาประมาณ ๑๑.๓๐ น. ในวันเดียวกัน ค่าโดยสารประมาณคนละ ๗๐ บาท

ตำบลก้อ ยกฐานะจากสภาตำบลก้อ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อวันที่ ๑๔ เดือน ธันวาคม พ.ศ.๒๕๔๓ ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ๒๕๓๗ โดยประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๔๒

องค์การบริหารส่วนตำบล ยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลก้อ เป็นเทศบาลตำบลก้อ เมื่อวันที่ ๕ เดือนเมษายน พ.ศ.๒๕๕๕ ปัจจุบันมีสมาชิกสภาเทศบาลตำบลก้อ จำนวน ๑๒ คน โดยมีคณะผู้บริหารเทศบาลตำบล จำนวน ๕ คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรง เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๕

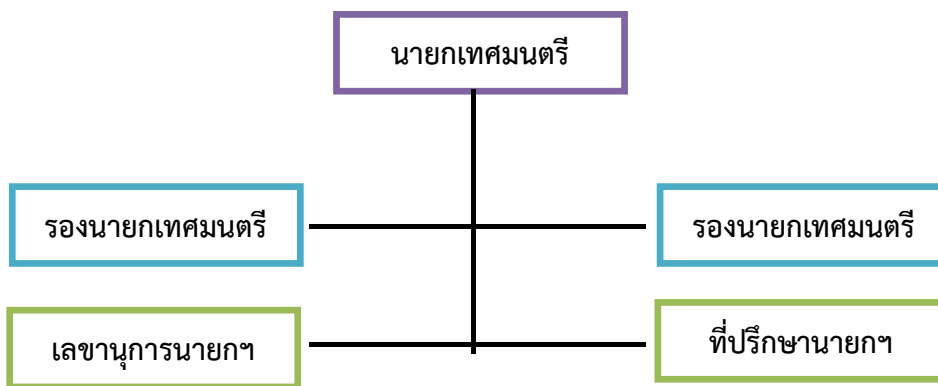
ศักยภาพในตำบล

ศักยภาพและทุนทางสังคมของตำบลก้อ บอถึงการกระจายทุนที่ปรากฏในตำบล ที่เป็นบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ที่บ่งบอกถึงวิวัฒนาการ ในการแก้ไขปัญหา ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มาเป็นลำดับ กระบวนการ วิธีการทำงาน ที่ประสบผลสำเร็จ ล้มเหลว จนเป็นบทเรียนให้อุชนรุ่นหลังได้ศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาต่อยอด แต่ที่ผ่านมามีการดำเนินการส่วนมากเป็นการบอกเล่า และการดำเนินการตามนโยบาย ข้อสั่งการของภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบแนวทางที่กำหนดให้องค์กรในพื้นที่ต้องดำเนินการเช่นเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้การพัฒนาต่อยอด ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนจึงไม่สอดคล้องกับบริบทของหมู่บ้าน/ชุมชนอย่างแท้จริง ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งของชุมชน

คณะผู้บริหารเทศบาลตำบลก้อ

- | | | |
|-----------------|------------|------------------------------|
| ๑. นายชุมพร | มะโน | นายกเทศมนตรีตำบลก้อ |
| ๒. นายพิชญะ | สุยะมัน | รองนายกเทศมนตรีตำบลก้อ |
| ๓. นายอนุกุล | รุ่นหนุ่ม | รองนายกเทศมนตรีตำบลก้อ |
| ๔. นายจิรววัฒน์ | เตชะอินทร์ | เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลก้อ |
| ๕. นายพนต์ | ปันนาง | ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีตำบลก้อ |

โครงสร้างคณะผู้บริหาร

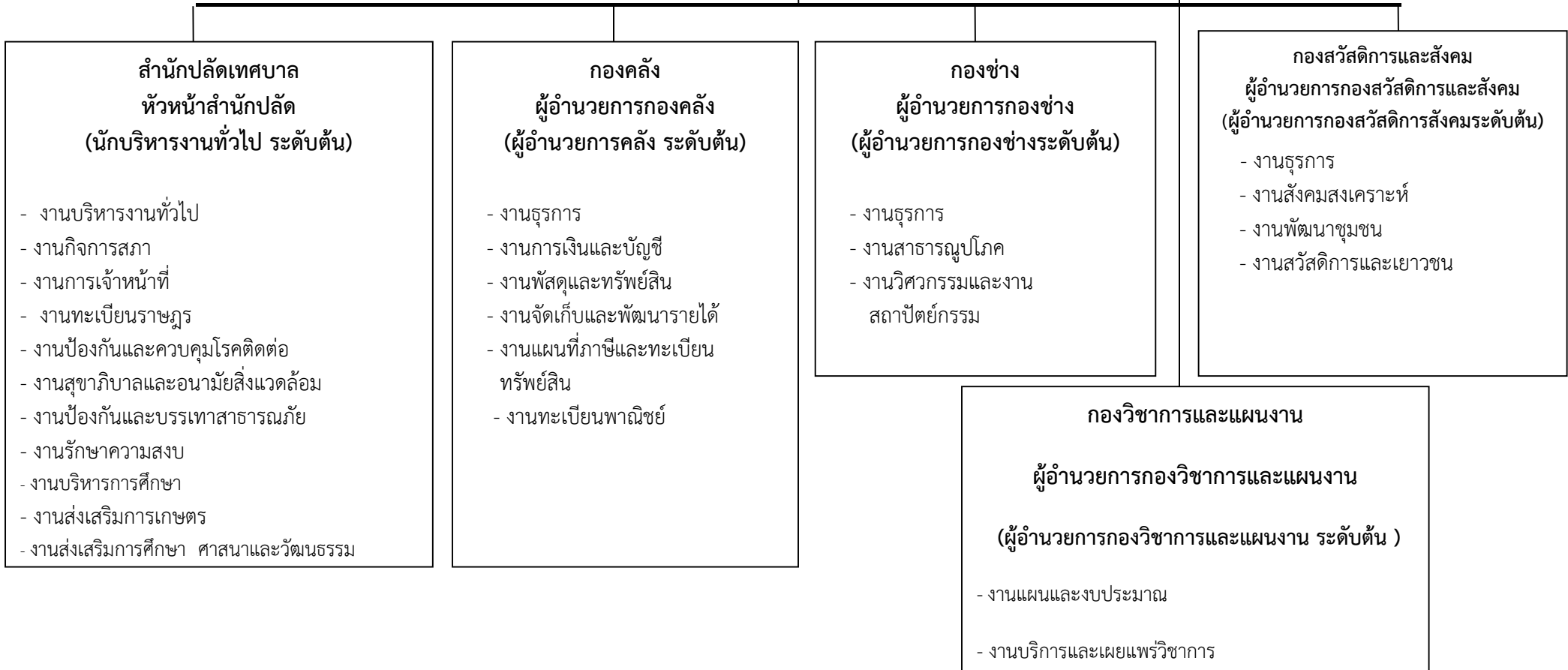


สมาชิกสภาเทศบาลตำบลก้อ	
๑. นายสุนทร มหานิล	ประธานสภาเทศบาล
๒. นายศักดิ์ ยวนสี	รองประธานสภาเทศบาล
๓. นางสาวนัฐมน ทาเล่	เลขานุการสภาเทศบาล
๔. นาง วันทลี	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๑
๕. นางสาวรุ่งทิวา ชัยลังกา	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๑
๖. นางสาวเพ็ญนภา ปาสายอ	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๑
๗. นายปรีชา เปี้ยฝัน	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๑
๘. นางรัชณี เอื้องมณี	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๑
๙. นายไสว มาติ	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๒
๑๐. นายโสภณ มาติ	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๒
๑๑. นายปรีชา รินท้าว	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๒
๑๒. นางบุญเรียม วงศ์สุพิน	สมาชิกสภาเทศบาล เขต ๒

โครงสร้างส่วนราชการ เทศบาลตำบลก้อ

ปลัดเทศบาลตำบล
(นักบริหารงานเทศบาล ระดับกลาง)

รองปลัดเทศบาลตำบล
(นักบริหารงานเทศบาล ระดับต้น)



เทศบาลตำบลก้อแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น ๑ สำนัก กับอีก ๔ กอง ทั้งหมด ๕ ส่วนราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น จำนวน ๑๔ คน ลูกจ้างประจำ ๒ คน พนักงานจ้าง จำนวน ๗ คน รวมทั้งสิ้น ๒๓ คน ดังนี้

๑. ปลัดเทศบาลตำบลก้อ (นักบริหารงานเทศบาล) จำนวน ๑ คน เป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานและลูกจ้าง รองจากนายกเทศมนตรี
๒. จัดแบ่งโครงสร้างส่วนราชการ ออกเป็น ๕ ส่วนราชการ ดังนี้

๑. สำนักปลัด มีบุคลากร ดังนี้

๑.๑ หัวหน้าสำนักปลัด (นักบริหารงานทั่วไป)	จำนวน	๑ คน
๑.๒ นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	จำนวน	๑ คน
๑.๓ บุคลากรปฏิบัติการ	จำนวน	- คน
๑.๔ เจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยปฏิบัติงาน	จำนวน	- คน
๑.๕ เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน	จำนวน	๑ คน
๑.๖ พนักงานจ้างตามภารกิจ (ผู้ช่วย จพง.ธุรการ)	จำนวน	- คน
๑.๗ ครู	จำนวน	๒ คน
๑.๘ ผู้ดูแลเด็ก	จำนวน	๒ คน

๒. กองคลัง มีบุคลากร ดังนี้

๒.๑ ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานคลัง)	จำนวน	๑ คน
๒.๒ นักวิชาการคลัง ชำนาญการ	จำนวน	๑ คน
๒.๓ นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ชำนาญการ	จำนวน	๑ คน
๒.๕ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ชำนาญงาน	จำนวน	๑ คน
๒.๖ เจ้าพนักงานพัสดุ ปฏิบัติงาน	จำนวน	๑ คน
๒.๑๐ พนักงานจ้างตามภารกิจ (ผู้ช่วย นวก.คลัง)	จำนวน	๑ คน

๓. กองช่าง มีบุคลากร ดังนี้

๓.๑ ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง)	จำนวน	๑ คน
๓.๒ นายช่างโยธาปฏิบัติงาน	จำนวน	๑ คน
๓.๓ พนักงานจ้างทั่วไป (คนงานทั่วไป)	จำนวน	- คน
๓.๔ พนักงานจ้างทั่วไป (ภารโรง)	จำนวน	๑ คน

๔. กองสวัสดิการสังคม มีบุคลากร ดังนี้

๔.๑ ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม (นักบริหารงานสวัสดิการสังคม)	จำนวน	๑ คน
๔.๒ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนปฏิบัติงาน	จำนวน	๑ คน
๔.๓ พนักงานจ้างตามภารกิจ (ผช.นักพัฒนาชุมชน)	จำนวน	๑ คน
๔.๔ พนักงานจ้างตามภารกิจ (พนักงานขับรถยนต์)	จำนวน	๑ คน

๕. กองวิชาการและแผนงาน มีบุคลากร ดังนี้

๕.๑ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน (นักบริหารงานทั่วไป)	จำนวน	๑ คน
๕.๒ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	จำนวน	- คน
๕.๒ เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน	จำนวน	๑ คน
๕.๓ พนักงานจ้างตามภารกิจ (ผช.นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)	จำนวน	๑ คน

โดยมีภารกิจการบริหารงานดังนี้

สำนักงานปลัด

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลตำบล และราชการที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลตำบลโดยเฉพา รวมทั้งกำกับและ เร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลตำบล ให้เป็นไปตามนโยบายแนวทางและ แผนการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลแบ่งภารกิจภายในออกเป็น ๑๐ งาน คือ

- งานบริหารทั่วไป
- งานกิจการสภา
- งานการเจ้าหน้าที่
- งานทะเบียนราษฎร
- งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
- งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม
- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- งานรักษาความสงบ
- งานการศึกษาปฐมวัย
- งานส่งเสริมการเกษตร

กองคลัง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกาเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน บำเหน็จ บำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับ การจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน และการจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงิน รายได้และรายจ่ายอื่นๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของ เทศบาลตำบล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย แบ่งภารกิจภายในออกเป็น ๖ งาน คือ

- งานธุรการ
- งานการเงินและบัญชี
- งานพัสดุและทรัพย์สิน
- งานจัดเก็บและพัฒนารายได้
- งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน
- งานทะเบียนพาณิชย์

กองช่าง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรมการจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบการก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบ กฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงาน ด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน แบ่งภารกิจภายในออกเป็น ๔ งาน คือ

- งานธุรการ
- งานวิศวกรรมและงานสถาปัตยกรรม
- งานสาธารณูปโภค
- งานผังเมือง

กองสวัสดิการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชนการพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่นและชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน การส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่นและงานสาธารณะ การให้คำปรึกษา แนะนำให้ตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคมและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย แบ่งภารกิจภายในออกเป็น ๔ งาน คือ

- งานพัฒนาชุมชน
- งานสังคมสงเคราะห์
- งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน
- งานธุรการ

กองวิชาการและแผนงาน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ มีหน้าที่ดูแลควบคุมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงาน วิเคราะห์นโยบายและแผนและงานจัดทำงบประมาณ งานรวบรวมวิเคราะห์และให้บริการข้อมูลสถิติที่จำเป็นต้องนำมาใช้ใน การวางแผน และการประเมินผลตามแผนทุกระดับ งานจัดเตรียมเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนของ เทศบาลและหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง งานวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการเพื่อสนองหน่วยงานหรือองค์กรที่ เกี่ยวข้อง งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย แบ่งภารกิจภายในออกเป็น ๔ งาน คือ

- งานแผนและงบประมาณ
- งานบริการและเผยแพร่วิชาการ
- งานนิติการ
- งานส่งเสริมการท่องเที่ยว
- งานธุรการ

๒. วิสัยทัศน์

“บริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ฐานคุณธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน”

๓. พันธกิจ

๑. บริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม โดยยึดหลัก ความสามารถ ความเสมอภาค ความมั่นคง และความเป็น กลางทางการเมือง เป็นพื้นฐาน
๒. พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการต่างๆ ให้มีภาวะความเป็นผู้นำสูงในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
๓. ส่งเสริม/สนับสนุน ให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาลเป็นคนดี มีคุณธรรมและ จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน
๔. ส่งเสริม/สนับสนุน ให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาลเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. ส่งเสริม/สนับสนุน ให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาลเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

ส่วนที่ ๒

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

๑. กรอบคิด และกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน (การบริหารทรัพยากรบุคคล) เชิงยุทธศาสตร์

๑ กรอบความคิดเพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

(Diagnostic Framework for Strategic Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องเชื่อมโยงไปถึง การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างแยกไม่ออก ความสัมฤทธิ์ผลของยุทธศาสตร์องค์กรเป็นผลโดยตรง จากความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ดังนั้น กรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสัมฤทธิ์ผลของยุทธศาสตร์ องค์กรจึงถูกกำหนด ใน ๒ มิติ คือ

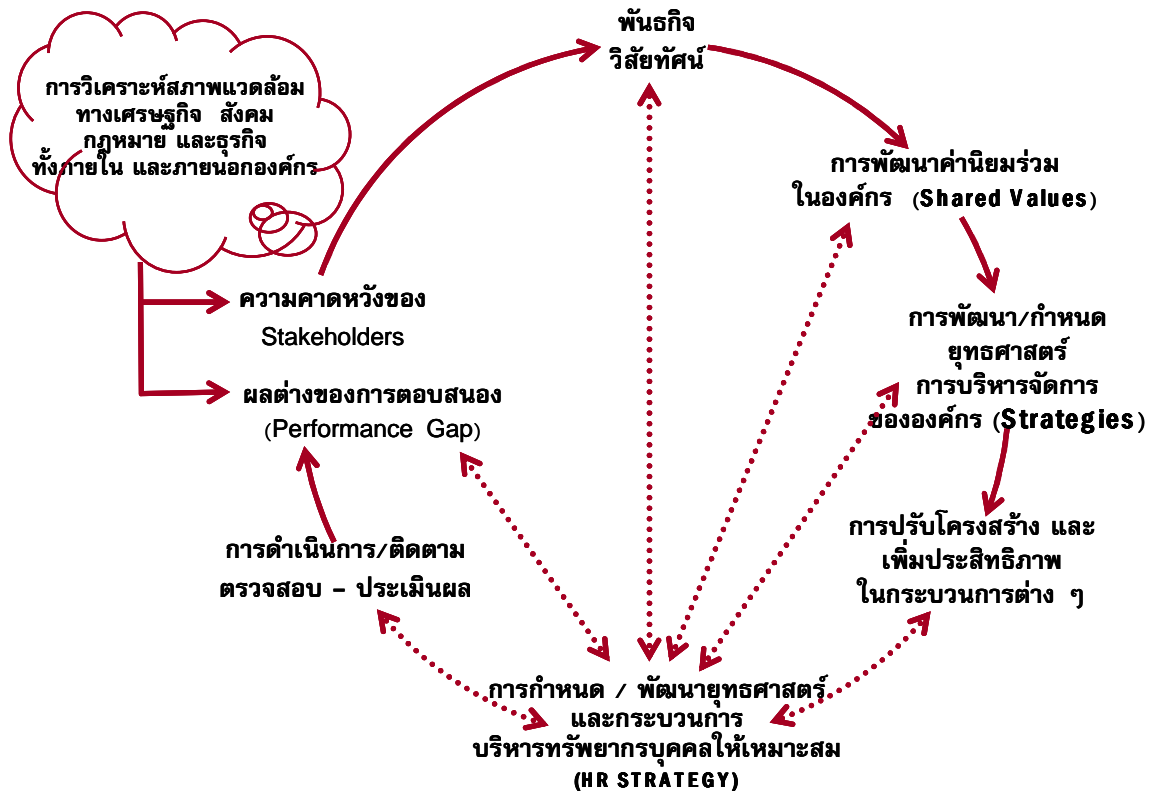
(๑) มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และ

(๒) มิติกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล

มิติเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Concern) การบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ ที่เริ่มพัฒนามาหลังการ ปฏิรูประบบราชการ เมื่อ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้ปรับกระบวนการทัศน์ และรูปแบบการจัดการใกล้เคียงภาคธุรกิจมาก ขึ้น โดยมีการกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งเรามักจะเรียก การบริหารสมัยใหม่นี้ว่า การบริหารโดยยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ (Mission-Vision-Strategy Management) ภายหลังจากปฏิรูป พ.ศ. ๒๕๔๕ ทุกส่วนราชการ ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม และจังหวัด ต่างก็มีวิธีการกำหนด พัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ และมีการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สู่วิสัยทัศน์ ที่ต้องการ

กระบวนการบริหารโดยยึด พันธกิจ - วิสัยทัศน์ - ยุทธศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายสุดท้าย เพื่อการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กร (Stakeholders) ดังนั้น การขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่การปฏิบัติให้ผลตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และ ต่อเนื่อง ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

การวิเคราะห์สมรรถนะ และผลงานขององค์กร ตามหลักการบริหารที่ยึด พันธกิจ-วิสัยทัศน์-ยุทธศาสตร์



ตามแผนภูมิได้สะท้อนถึงกิจกรรมหลักๆ ในกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แต่ขณะเดียวกันก็ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อความสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ลูกศรที่มีลักษณะแตกต่างได้เชื่อมโยงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังกิจกรรมหลักอื่นๆ ในกระบวนการ ซึ่งเป็นการกำหนดหลัก และกระบวนการที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะอธิบายต่อไป

มิติเชิงกระบวนการบริหารจัดการ (Administrative Concern) กิจกรรมหลักในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป็น ๓ กิจกรรมหลักที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้ (Weiss, ๑๙๙๙)

กิจกรรมหลัก ๑: การเปิดประตูรับบุคคลเข้าสู่องค์กร (The “Hatch” Processes)

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร (Recruitment and Selection)

(ข) การบรรจุ แต่งตั้ง และการปฐมนิเทศ ให้มีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร (Appointment and Orientation) เป็นต้น

กิจกรรมหลัก ๒: การประสานทรัพยากรบุคคลเข้ากับองค์กร (The “Match” Processes)

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

- (ก) การพัฒนาการทำงานของทรัพยากรบุคคล (Performance Development)
 - (ข) การจัดระบบ และการให้ค่าตอบแทน (Compensation)
 - (ค) การให้การสนับสนุน และการจูงใจ (Promotion and Recognition)
 - (ง) การเสริมสร้างความเข้าใจ และคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล (Employee Services and Work Life Balance) และ
 - (จ) การเสริมสร้างวินัย และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (Grievance and Discipline) เป็นต้น
- กิจกรรมหลัก ๓: การเปลี่ยนถ่ายกำลังคน หรือการเกษียณอายุ

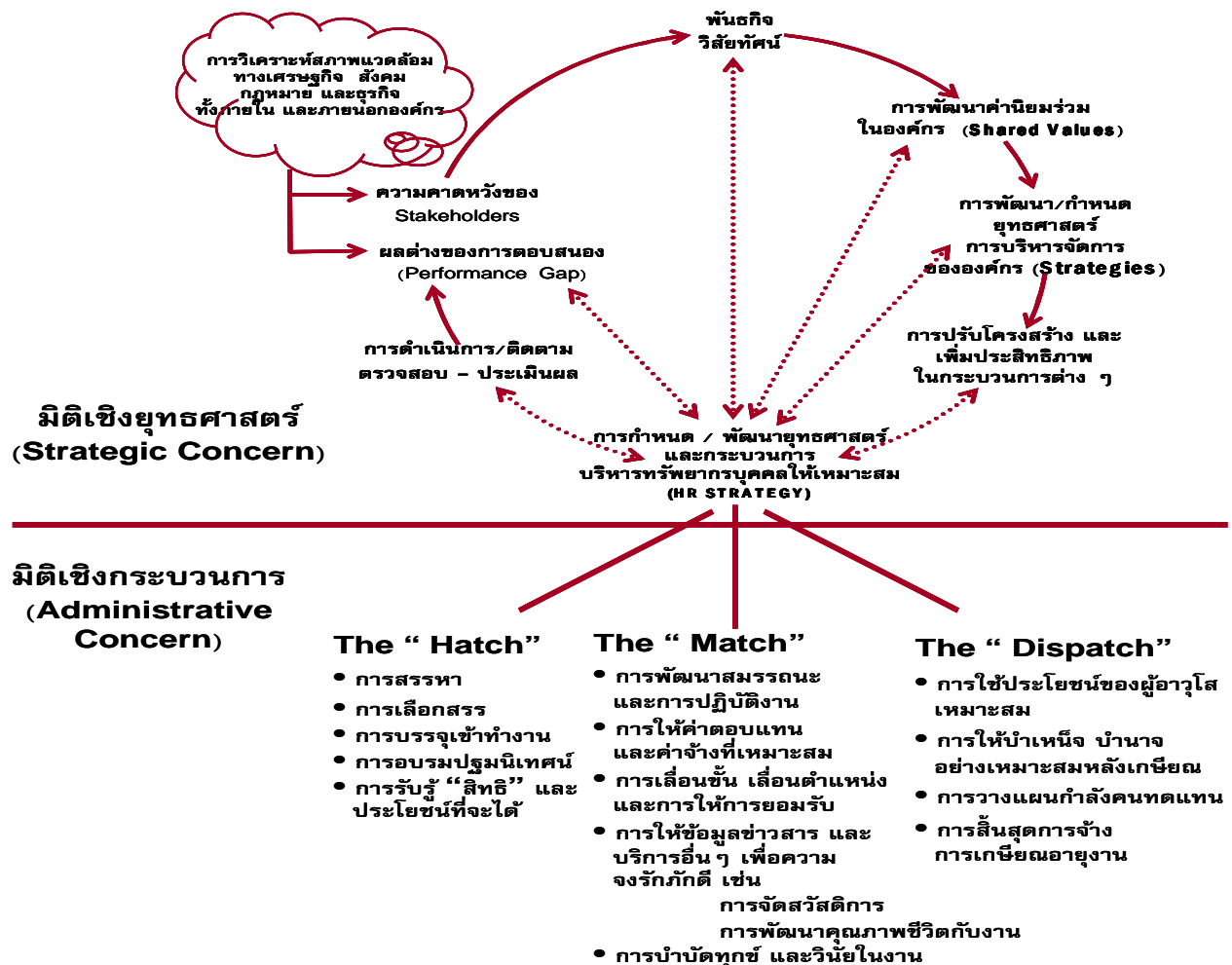
(The “Dispatch” Processes)

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

- (ก) การเตรียมการเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีก่อนการเกษียณอายุ (Retention and Retirement)
- (ข) การสรรหาบุคคลใหม่มาทดแทน (Work Force Planning) และ
- (ค) การสิ้นสุดการทำงานโดยให้มีบ้ำเหนือจ บำนาญเหมาะสม (Termination with Dignity and Recognition)

การมองการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๒ มิติ (มิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติเชิงกระบวนการบริหาร) ได้นำมาสู่ข้อเสนอรูปแบบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้น ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

รูปแบบ และกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Diagnostic Model of Strategic HRM)



๒ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Guidelines for Action)

จากกรอบการวิเคราะห์งานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้มองเห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งมิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติกระบวนการบริหารจัดการได้ชัดเจน

ดังนั้น ในส่วนนี้จะได้ชี้แนะแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจในกระบวนทัศน์ (paradigm) และบทบาทหน้าที่ใหม่เชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ผลักดันให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องมองบทบาทตนเองเลยออกไปจากกรอบความคิดเดิมไปสู่บทบาท และกระบวนทัศน์ใหม่ ที่จะต้องเสริมสร้างคุณค่าของความสามารถ (Capability) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) และความเจริญที่มั่นคง และยั่งยืน (Sustainability) ให้กับทรัพยากรบุคคล และให้กับองค์กร

ผู้บริหาร HR จะต้องมองบทบาทตนเองในฐานะเป็นผู้บริหารคนหนึ่งในทีมงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเรียกว่า เป็น “ผู้มีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร” (Strategic Partner) แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย (เป็น HR Professional) เหมือนกับผู้บริหารงานด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เช่น ผู้บริหารการเงิน ผู้บริหารด้านเทคนิคต่างๆ - Operational Manager ผู้บริหารด้านกฎหมาย ผู้บริหารด้านการวางแผนธุรกิจ และผู้บริหารด้านสารสนเทศ เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารด้าน HR เชิงยุทธศาสตร์ต่อความสัมฤทธิ์ผล และความยั่งยืนขององค์กร จำแนกได้เป็น ๔ บทบาทที่สำคัญ คือ (Ulrich and Brockbank, ๒๐๐๕)

(๑) ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert)

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ควบคุม และกำกับการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันความต้องการ และไม่ผิดกฎหมายของรัฐบาล และไม่ขัดธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับชุมชน สังคม นั้น โดยยึดหลักของคุณธรรมในการดำเนินการอย่างมั่นคง (Merit Principle)

(๒) ในฐานะเป็นผู้นำให้กับทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาสู่องค์กร (HR Champions)

เพื่อการผลักดัน และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลต่างๆในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ และมีขีดสมรรถนะสูงในงานตามกลุ่มงาน หรือภารกิจหลักขององค์กร พร้อมกับเสริมสร้างแรงจูงใจ และความจงรักภักดีของทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร เพื่อให้มีการอุทิศ เสียสละ และทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย และเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ ข่มเหง กดขี่ หรือการประพฤติปฏิบัติที่ไร้คุณธรรม จริยธรรมที่ดีอันควร

(๓) ในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับทรัพยากรบุคคล (Change Agents)

เพื่อตอบสนองความต้องการ และปัจจัยท้าทายต่างๆของความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่น่าเข้ามาเสริมการทำงานทั้งหมดขององค์กร จำเป็นต้องมีการ

บริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรบุคคลของกลุ่มงานต่างๆ ให้เหมาะสมสามารถรองรับการปรับเปลี่ยนต่างๆที่เกิดขึ้น ผู้นำทรัพยากรบุคคลอาจจำเป็นต้องเสริมสร้าง หรือพัฒนาวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วมใหม่ในกลุ่มทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน และพร้อมที่จะปรับกระบวนการ และวัฒนธรรมการทำงาน ให้รับกับความจำเป็นใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

(๔) ในฐานะเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร (Strategic Partner)

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการมีสมรรถนะ และค่านิยมที่สอดคล้องกันกับผู้นำองค์กร เพื่อที่จะช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆ ภายนอกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

จากบทบาทของผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง ๔ ด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับบทบาท และกระบวนการเดิม ที่ยังคงมองแค่เป็น งานรอง งานสนับสนุนผู้นำองค์กร (Supportive Functions) จะมีความท้าทายผู้บริหารด้าน HR ยุคใหม่อย่างมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

๑. ทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีความสำคัญมากขึ้นหรือไม่ เพียงใด อย่างไร ในปัจจุบันที่เรียกร้องถึงความสัมฤทธิ์ผลที่ยั่งยืนขององค์กร

๒. จะมีหนทาง หรือวิธีการใดที่จะบอกให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับบทบาทใหม่ที่จะเป็นของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

๓. จะมีภารกิจ หรือหน้าที่อะไร ที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงไปถึงการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร (stakeholders' expectation) และการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร ที่จะต้องร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ พร้อมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเป็นรายบุคคล และรายกลุ่มงาน หรือทีม

๔. ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล จะมีกลยุทธ์ หรือวิธีการอย่างไร ที่จะบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ หรือแผนงานหลักขององค์กร และการนำพาองค์กรไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลโดยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น

๕. องค์กรจะปรับปรุงบทบาท และโครงสร้าง (รวมถึง กระบวนการทำงาน) ของหน่วยบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร เพื่อให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่แท้จริง และยังคงปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อการปรับภารกิจ และบทบาทใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ควรเป็นอะไร และจะพัฒนาปรับเปลี่ยนได้อย่างไร

๗. องค์กรควรจะพัฒนาเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ได้อย่างไร และจะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรได้หรือไม่

๘. ที่สำคัญ คือ องค์กรต่างๆ จะมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร และควรมีกระบวนการพัฒนา HR Strategy ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

คำถาม ทั้ง ๘ ประการ เป็นปัจจัยท้าทายบทบาท และสมรรถนะใหม่ของผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ควรใช้กรอบความคิดวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์มาช่วยกัน กำหนดแนวทาง และบทบาทใหม่ให้กับตนเอง และสามารถแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม

แนวทางดำเนินการตามกรอบความคิดวิเคราะห์ HR เชิงยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

(๑) ทำการศึกษาวิเคราะห์ (เช่นเดียวกับ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อชีวิตขององค์กร ซึ่งรวมถึง เข้าใจความคาดหวังของ stakeholders ต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันเชิงธุรกิจ นโยบาย และทิศทางของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้อง และกฎหมายต่างๆที่รัฐบาลปรับปรุงใหม่ การรวมตัวของกลุ่มอาชีพ กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ คุณภาพกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งองค์กรต้องสรรหาเข้ามาใหม่ เพื่อทดแทนคนที่จะเกษียณออกไป และการเคลื่อนย้ายกำลังคนและแรงงาน และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทางสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ และแหล่งชุมชนทางวัฒนธรรมหลักที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบ และตระหนักถึงอิทธิพลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และอิทธิพลที่องค์กรสามารถเข้าไปกำกับ ดูแลได้ ความสำคัญของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายนอกที่มีต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องยอมรับร่วมกันในกลุ่มผู้บริหารขององค์กร และจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ และแสวงหายุทธศาสตร์ เพื่อตอบโต้ และนำเข้ามาพิจารณาและมีผลต่อการวางแผน และการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการอยู่รอด และมั่นคงขององค์กร

(๒) ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม และอิทธิพลต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อจะได้เข้าใจสภาพแท้จริง ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่างๆ ที่องค์กรมี และจะมีในอนาคตต่อไป จะต้องทำการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจขององค์กร เพื่อจะได้พัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสม ต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรทั้งที่ควรปรับเปลี่ยน และสนับสนุนจริงจังเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง รวมตลอดถึง โครงสร้างการจัตระบบงาน และกำลังคน (รวมถึงระบบการบริหารจัดการภายในด้วย) ว่าเหมาะสมเพียงใด ในสภาวะแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป

(๓) จะต้องร่วมกันเป็นทีมกับผู้บริหารระดับสูง (ในฐานะเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์) เพื่อวิเคราะห์และระบุความสำเร็จ และความล้มเหลวของการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ใน และนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด นี่คือการระบุ หรือกำหนดผลต่างในการตอบสนองขององค์กรต่อความคาดหวังต่างๆ (Identification of Organizational Performance Gap)

การประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังต่างๆ จะช่วยให้ผู้บริหารร่วมกันค้นหา ปรับปรุง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใหม่ให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

(๔) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่ให้เหมาะสม โดยมีจุดมุ่งหมาย ทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว เพื่อความสำเร็จ ความเจริญเติบโต และความอยู่รอดที่มั่นคง และยั่งยืนขององค์กร ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญ เรื่องบุคคล หรือกำลังคนที่องค์กรต้องการ จะช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์สอดคล้อง กับขีดความสามารถในการทำงาน

ของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมี และจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นให้เหมาะสม และสอดคล้อง ดังนั้น วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่ปรับเปลี่ยน จะมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลสำเร็จได้จากการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องทำให้พร้อม และยอมรับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น

(๕) การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ และความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใหม่ ก่อให้เกิดการปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล เป็นรายคน เป็นกลุ่ม/ทีม และทั่วองค์กร การผลักดันเพื่อคงไว้ หรือยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ต้องส่งเสริม และผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับผู้บริหารทุกระดับ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ร่วมกัน พร้อมทั้งจะทุ่มเท และกำลังความคิด และแรงงาน เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยรวม ให้มีวัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมร่วมกัน แสดงความเป็นปึกแผ่น และการผนึกกำลัง (Synergy) ที่เข้มแข็งของทรัพยากรบุคคลทั่วองค์กร

ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงาน ในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย (HR Champion) จะต้องช่วยกันพัฒนาผลักดัน โดยร่วมกับผู้บริหาร ผู้จัดการทุกระดับตามสายงานต่างๆ เพื่อช่วยกันปรับกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นปึกแผ่น และผนึกกำลังอย่างแท้จริง สร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Brand) และความเข้มแข็งให้กับองค์กรที่พร้อมตอบสนอง และรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนสังคมที่องค์กรตั้งอยู่ หรือมีผลกระทบโดยตรง

(๖) ในการประสานหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดวางระบบ และโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และสามารถผนึกกำลังคนเข้าด้วยกันในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ที่ต้องการผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงาน จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ พร้อมหลักวิชาการในการออกแบบงาน (Work and Organizational Design) และเพื่อสรรหาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรในโครงสร้างงานต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ จำเป็นต้องรู้ และศึกษาหาความรู้ในหลักวิชาการปรับโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดผลจริงในการปรับปรุงองค์กร สู่ ความเป็นองค์กรที่ทันสมัย และสามารถบริหารจัดการใช้สมรรถนะ และความมุ่งมั่นเต็มใจของทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มที่ ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสัมฤทธิ์ผลได้ตามที่คาดหวัง

ระบบ และวิธีการบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ก็จะต้องได้รับการกำหนดพัฒนา และผลักดันให้ทรัพยากรบุคคล ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพงาน สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรได้

(๗) ในฐานะเป็น Strategic Partner ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงานต้องมีความรู้ และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยอาศัยหลักการ และกระบวนการเช่นเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่กล่าวมาตั้งแต่ข้อ ๑ ถึง ๖ ก็ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการคู่ขนานกัน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง เชื่อมั่น และแน่ใจว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถ

ขับเคลื่อน โดยกำลังคนขององค์กรในจำนวน และคุณภาพที่เหมาะสม และคุ้มค่าเป็นประโยชน์ ทั้งต่อองค์กร ต่อชุมชน ต่อผู้รับบริการ และต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

ในการพัฒนา HR Strategy จำเป็นต้องวางระบบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ พร้อมทั้งมีระบบ และวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Walker, ๑๙๙๒)

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ HR ก็คือ การกำหนดแผนปฏิบัติการต่างๆตาม ภารกิจ หน้าที่ (Function) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ขั้นเริ่มรับเข้า (Hatch) การบรรจุ แต่งตั้ง และประสานเข้ากับองค์กร (Match) และการใช้ประโยชน์ และการเปลี่ยนถ่ายกำลังคน (Dispatch) ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจหลักๆ ที่เป็นส่วนประกอบมากมาย

๑.๓ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

- ความหมายของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร (Where We are, when we want to go, and how we plan to get there.)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงหมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิธีการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

- การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard เป็นการวางแผนโดยการมององค์กรรวม และแยกแยะองค์รวมต่างๆ ออกเป็นส่วนย่อยๆ ที่เรียกว่ามุมมอง หรือมิติ (Perspectives) ที่ต่างส่งผลต่อกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล (Causes and Effects) เพื่อให้ระบบโดยองค์กรรวม (System) ซึ่งอาศัยการกำหนดและการติดตามผลตามตัวชี้วัด (Performance Measures) ขับดันไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่องค์กรต้องการในที่สุด

ความหมายและประโยชน์ของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ โดย Dr. Robert Kaplan และ David Norton เพื่อสร้างความสมดุลในการวัดความสำเร็จขององค์กรในทุกด้าน เมื่อนำไปใช้ได้ระยะหนึ่ง Balanced Scorecard ได้กลายมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ที่ช่วยสร้างความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และแปลงทั้งสองส่วนลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงาน ตลอดจนสามารถวัดผลสำเร็จที่จับต้องได้ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงกลายเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่

Dr. Robert Kaplan และ David Norton กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ที่เด่นชัดของ Balanced Scorecard นั้นแบ่งออกได้เป็น ๓ ด้านหลัก คือ

- ช่วยให้เกิดการมองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นกุญแจที่นำไปสู่การขับเคลื่อนไปข้างหน้าขององค์กร
- ช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงของวิธีการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กรเข้าด้วยกัน เช่น การมุ่งเน้นคุณภาพ การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น
- ช่วยให้เกิดการย่อยตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ลงไปในทุกระดับ ทำให้ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมองเห็นได้ว่า สิ่งที่ต้องการต้องการจากพนักงานคืออะไร และสิ่งนั้นจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในภาพรวมได้อย่างไร

จากคำกล่าวของ Dr. Robert Kaplan และ David Norton ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า หากเรานำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เรียกว่า *HR Scorecard* แล้ว จะก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในภาพรวม โดยมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้วิธีการสมัยใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหลายถูกนำมาใช้เกิดการเชื่อมโยงต่อกัน และที่สำคัญที่สุดคือ ช่วยให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดความชัดเจนถึงเป้าหมายในงานของตนที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในภาพรวม



ภาพที่ ๒ ความเชื่อมโยงของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

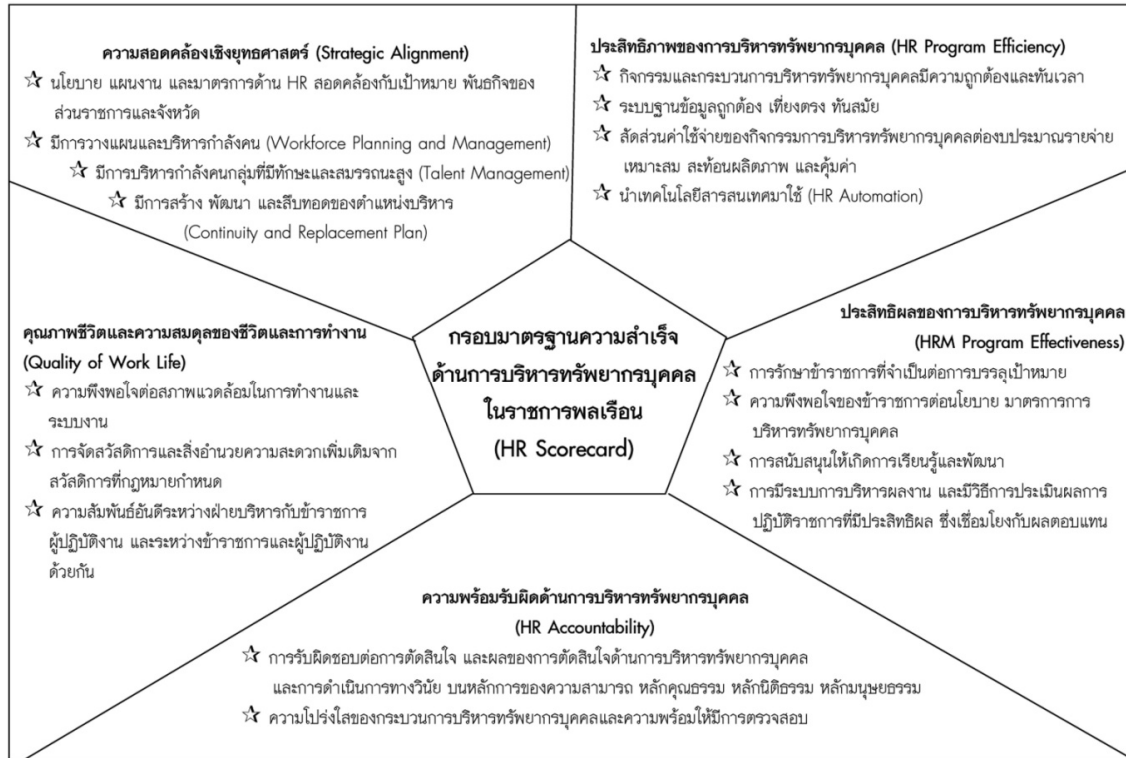
HR Scorecard ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

การนำแนวความคิดและเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์และปรับใช้ที่เหมาะสม ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR Scorecard สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

“เพื่อจัดให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวทางปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
 ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของแนวราชการ โดยก่อให้เกิดการมุ่งเน้น
 ผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามวัดประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหาร
 ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หรือสนับสนุน
 ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นให้บริการอยู่”

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารงานราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ ๕ มิติ สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว ดังนี้

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)
- มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



- ภาพที่ ๓ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในข้าราชการ

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริการทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลัง (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคน และมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและปฏิบัติงานด้วยตนเอง

มติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่า มีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องมติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

๑.๔ ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

กรอบแนวคิด ประเด็นและเจตนารมณ์ในการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ภายใต้ระบบปัจจุบันไปสู่การบริหารงานบุคคลที่พึงปรารถนา

(๑) หลักความเป็นอิสระของท้องถิ่นที่จะสามารถกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ หรือดำเนินการใดๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(๒) หลักคุณธรรม ที่เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาคในโอกาส ความมั่นคงในอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง

(๓) หลักประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ที่เน้นการใช้ทรัพยากรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(๔) หลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การบริหารงานต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย สามารถให้ทุกฝ่ายตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

(๕) หลักการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานบุคคล เน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ได้เข้ามามีส่วนให้ความคิดเห็นร่วมรับผิดชอบ

(๖) หลักการรับผิดชอบต่อส่วนรวม หมายถึงการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อส่วนราชการกับสังคม

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(๑) พัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล โดยให้อยู่ในกรอบวงเงินไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๒) พัฒนาบุคลากรโดยเน้นถึงการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม การสร้างกลไก

การพัฒนาบุคลากรให้ท้องถิ่นพัฒนาไปได้

(๓) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลบุคคล โดยมีตัวชี้วัด กลไกในการวัดและทดสอบสมรรถนะตัวบุคคล

(๔) พัฒนาระบบเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงเครือข่ายโดยเน้นเฉพาะข้อมูลบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และยินดีมาทำงานให้ท้องถิ่น

เป้าหมายการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เพื่อให้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นดังกล่าว เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ดังนี้

(๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มีความเป็นอิสระตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยเป็นระบบที่ยึดถือหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

(๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารงานสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในการบริหารและจัดการให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(๓) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบบริหารงานบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่รองรับภารกิจ ที่ได้รับการถ่ายโอนจากราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาคตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๓ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน

กรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามที่ ก.ถ. ได้มีมติเห็นชอบดังกล่าว มีแนวทางการดำเนินการสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารงานบุคคล

(๑) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการวางแผน ยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นเอง โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนการกระจายอำนาจภายใต้กรอบมาตรฐานกลางและมาตรฐานทั่วไป แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบวงเงิน ๔๐ % ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ

(๒) ส่งเสริมและปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบเปิดมากขึ้น สามารถที่จะดำเนินการให้มีการโอน ย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรกันได้ ระหว่างข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกันและประเภทอื่นๆ

(๓) ส่งเสริมการจัดรูปแบบองค์กรและระบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระจากราชการทั่วไป ทั้งนี้ ราชการบริหารส่วนกลางจะเป็นเพียงหน่วยงานกำกับดูแลและกำหนดกรอบแนวทางการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยอาจแบ่งบุคลากรออกเป็น ๒ ประเภท

ประเภทแรก ยังคงเป็นพนักงานประจำอยู่ในระบบราชการ

ประเภทที่สอง เป็นพนักงานของท้องถิ่นตามระบบการจ้างโดยทำสัญญาซึ่ง อาจให้ทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ หรือที่เป็นหน่วยงานกำกับและตรวจสอบ องค์กรและระบบบริหารจัดการข้างต้น

(๔) สนับสนุนกระบวนการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจการสาธารณะ

๒. การพัฒนาบุคลากร

(๑) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการทุกระยะตั้งแต่ก่อนการรับเข้าทำงานและระหว่างการทำงาน

(๒) ดำเนินการจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น นำเสนอ ก.ถ. ให้ความเห็นชอบ เพื่อเป็นกรอบให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง เป็นระบบ ทัวถึง และ ต่อเนื่อง

(๓) ดำเนินการประสานและสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวทางของแผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๓

(๔) ดำเนินการศึกษา กำหนดและพัฒนาหลักสูตรการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดยรวบรวมข้อมูล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการในปัจจุบัน และประเมิน ความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย แนวทางการฝึกอบรม หลักสูตร แนวทางการฝึกอบรม การติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(๕) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ สนับสนุน และประสานกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรระหว่างประเทศ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น ทั้งในด้านทุนการศึกษา ทุนการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรและระบบงานบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(๖) พิจารณาศึกษา ด้านสิทธิประโยชน์ตอบแทนข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพ โดยไม่อิงกับระดับตำแหน่ง พร้อมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่างๆ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดดำเนินการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่ำกว่า ๔๐ % ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี อาจเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษให้ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นในองค์กรนั้นๆ ได้มากกว่าที่กำหนดไว้ตามปกติ หรือการพิจารณาจัดสรรเงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือพิจารณาเรื่องระบบทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

๓ การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล

(๑) พิจารณากำหนดประเด็นการติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงความต้องการและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน

(๒) ดำเนินการพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน โดยจำแนกเป็นเกณฑ์มาตรฐานด้านความสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของบุคคล และเกณฑ์มาตรฐานด้าน การบริหารจัดการขององค์กร

(๓) ดำเนินการพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือในการติดตามประเมินผล

(๔) พิจารณาจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลเพื่อการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

๔ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงเครือข่าย

(๑) ดำเนินการพัฒนา และวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น โดย

๑) ออกแบบและวางระบบฐานข้อมูล

๒) นำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารมาใช้เพื่อการบริหารและจัดการระบบงานสารสนเทศ

(๒) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงาน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำและวางแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศ รวมทั้งได้เชื่อมโยงการใช้ระบบงานสารสนเทศร่วมกันเป็นระบบเครือข่าย โดยจัดทำระบบการเชื่อมโยงระหว่าง สำนักงาน ก.ค. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เครือข่ายสื่อสารของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานการใช้ข้อมูล เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาและนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน

(๔) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา การจัดการและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

(๕) ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการนำร่องการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลบุคลากรส่วนท้องถิ่นของ ก.ค. และขยายผลโครงการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป

ส่วนที่ ๓

การจัดทำแผนการยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลตำบลก้อ

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

หลักการ

บ่มเพาะ ปลุกฝังและเสริมสร้างให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรมและอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน และเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนสูงสุด

วิสัยทัศน์

“บริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ฐานคุณธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

๑. บริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม โดยยึดหลัก ความสามารถ ความเสมอภาค ความมั่นคง และความเป็นกลางทางการเมือง เป็นพื้นฐาน
๒. พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการต่างๆ ให้มีภาวะความเป็นผู้นำสูงในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
๓. ส่งเสริม/สนับสนุน ให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาลเป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน
๔. ส่งเสริม/สนับสนุน ให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาลเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. ส่งเสริม/สนับสนุน ให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาลเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

เป้าประสงค์

- เกิดการปรับกลไก (กฎ ระเบียบ กระบวนการ ระบบ ฯลฯ) ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในส่วนการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
- เกิดการเสริมสร้างความเข้มแข็งและจิตสำนึกในสิทธิหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถดูแลผลประโยชน์ของภาคส่วนต่างๆให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

ตัวชี้วัด และข้อเสนอระดับเป้าหมาย

- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- ระดับความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติดีขึ้น อย่างน้อยร้อยละ ๒๐ ในปี ๒๕๖๓ เทียบกับปี ๒๕๕๙
- ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูงขึ้น มากกว่าร้อยละ ๘๕ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา
- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการที่โปร่งใสและเป็นธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มสูงขึ้น มากกว่าร้อยละ ๘๕ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา
- ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรมจริยธรรมธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการมากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนประชากรที่สุ่มทดสอบ
- ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ ๖๐ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

หมายเหตุ : ระดับเป้าหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในตัวชี้วัดของส่วนราชการ

เทศบาลตำบลก้อได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเทศบาลตำบลก้อตามขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ผู้บริหารเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าส่วนราชการระดับกองเป็นคณะทำงาน และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานดังกล่าวมีหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารข้าราชการพนักงานในส่วนต่างๆของเทศบาล เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาล ณ ห้องประชุมเทศบาลตำบลก้อทำให้ผู้เข้าประชุมได้รับความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรของเทศบาล

๓. จากการประชุมเชิงปฏิบัติดังกล่าว ได้ดำเนินการประเมินสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลก้อโดยระดมความคิดเห็นตั้งเป็นประเด็นคำถามดังนี้

๓.๑ เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่เทศบาลต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑-๓ ปี ข้างหน้าคืออะไร

- * งานกระบวนงาน
- * คน
- * ทรัพยากร
- * ผู้รับบริการ

๓.๒ อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีของเทศบาล และอยากให้รักษาไว้ต่อไปหรือมุ่งเน้น

ให้ดียิ่งขึ้น

๓.๓ อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทาย หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลประสบผลสำเร็จ เป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง

๓.๔ อะไรบ้างที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมา หรือท่านคาดหวังให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สนับสนุน

สรุปประเด็นคำตอบการดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรของเทศบาล
๔ ข้อ ได้ดังนี้

๑) เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่เทศบาลต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑-๓ ปี ข้างหน้า
ประกอบด้วย

* งานกระบวนงาน

- (๑) ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- (๒) มีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- (๓) มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างสำนัก/กอง สามารถประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๔) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ตามผลการ

ปฏิบัติงานที่แท้จริง

* คน

- (๑) บุคลากรมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ของการเป็นข้าราชการ
- (๒) มีความเชี่ยวชาญและทักษะของงานที่ตนรับผิดชอบ
- (๓) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสามารถปฏิบัติงาน

ได้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

- (๔) จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

* ทรัพยากร

- (๑) มีอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย อย่างพอเพียง
- (๒) นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- (๓) มีงบประมาณสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างพอเพียง

* ผู้รับบริการ/ประชาชน

- (๑) ประชาชนได้รับบริการอย่างทั่วถึง มีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง
- (๒) ประชาชนมีความพึงพอใจ
- (๓) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเทศบาล

๒) อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีของเทศบาล และอยากจะทำให้รักษาไว้ต่อไปหรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งขึ้น

- (๑) ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
- (๒) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบฉันทน์พี่น้อง
- (๓) บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่แต่ละตำแหน่ง
- (๔) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (๕) มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
- (๖) มีสวัสดิการให้บุคลากร

๓) อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทาย หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลประสบผลสำเร็จ เป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง

- ๑) สร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการในทุกระดับ เป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม
- ๒) สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ๓) การพัฒนาข้าราชการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ๔) การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับสำนัก/กองเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
- ๕) ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๔) อะไรบ้างที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมา หรือท่านคาดหวังให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สนับสนุน

- ๑) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
- ๒) มีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ
- ๓) ยึดหลักสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานในการประเมินบุคลากร

๕. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นท้าทาย ความคาดหวังแล้ว จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. มีการวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๒. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการร่วมกัน
๓. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย
๕. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ
๖. มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า
๗. สนับสนุนให้ข้าราชการ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๕. คณะทำงานฯ ได้จัดประชุมข้าราชการ จำนวน ๒๐ คน เพื่อร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ซึ่งเป็นการหาส่วนต่างระหว่างระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับสถานการณ์ปัจจุบันว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็น ทิศทางความต้องการกับผลการปฏิบัติงานด้าน
HR ในปัจจุบัน (Gap Analysis)

ลำดับที่	หัวข้อ	Importance						Current Status						Gap		
		๑	๒	๓	๔	๕	Total	AVG	๑	๒	๓	๔	๕		Total	AVG๒
๑	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการร่วมกัน	๐	๓	๓	๒	๑	๘๓	๔.๑๕	๔	๔	๕	๗	๐	๕๕	๒.๗๕	๑.๔๐
๒	มีการวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	๐	๒	๓	๔	๑	๘๔	๔.๒๐	๑	๕	๘	๕	๑	๖๐	๓.๐๐	๑.๒๐
๓	ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย	๐	๑	๓	๗	๙	๘๔	๔.๒๐	๑	๔	๗	๗	๑	๖๓	๓.๑๕	๑.๐๕
๔	มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า	๐	๓	๓	๕	๙	๘๐	๔.๐๐	๑	๔	๙	๕	๑	๖๑	๓.๐๕	๐.๙๕
๕	มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑	๒	๒	๖	๙	๘๐	๔.๐๐	๒	๓	๖	๖	๓	๖๕	๓.๒๕	๐.๗๕
๖	สนับสนุนให้ข้าราชการ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๒	๐	๔	๕	๙	๗๙	๓.๙๕	๒	๓	๕	๕	๕	๖๘	๓.๔๐	๐.๕๕
๗	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ	๐	๑	๘	๔	๗	๗๗	๓.๘๕	๐	๓	๙	๕	๓	๖๘	๓.๔๐	๐.๔๕

จากการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็น ทิศทางความต้องการกับผลการการปฏิบัติงานด้าน HR ในปัจจุบัน (Gap Analysis) จึงได้ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีส่วนต่างมากที่สุด ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

๑. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการร่วมกัน
๒. มีการวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๓. ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย
๔. มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า
๕. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๖. สนับสนุนให้ข้าราชการ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๗. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการร่วมกัน

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. จัดประชุมเพื่อการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการในทุกระดับสมำเสมอ	๑. ค่านิยมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	๒. ระเบียบปฏิบัติในบางเรื่องไม่ชัดเจน
๓. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในทุกส่วนราชการ	๓. ขาดการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. พัฒนา/ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์และเข้าใจในระบบบริหารราชการยุคใหม่	๑. ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญ
๒. กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติที่ชัดเจน	๒. ปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
๓. มีการเผยแพร่ ข่าวสารประชาสัมพันธ์อย่างสมำเสมอ	๓. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. พัฒนา/ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้มี วิสัยทัศน์ และเข้าใจในระบบบริหารราชการยุคใหม่ ๒. จัดประชุมเพื่อการรับฟังความคิดเห็นของ ข้าราชการในทุกระดับสม่ำเสมอ	๑. ระดับความสำเร็จของการทำงานแบบมีส่วนร่วม งานบรรลุผลตามเป้าหมาย ทำงานมีความสุข ๒. จำนวนครั้งในการประชุม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ มีการวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของ
 ส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร และรัฐบาล ๒. วิเคราะห์อัตรากำลังในการจัดแผนอัตรากำลังให้ เหมาะสม กับภารกิจ	๑. ข้อจำกัดงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล ๒. อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจ

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสม กับ ภารกิจ	๑. จัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสม กับ ภารกิจ ๒. จัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน	๑. จำนวนครั้งในการปรับแผนอัตรากำลัง ๒. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนผังเส้นทาง ความก้าวหน้าให้กับพนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตาม
 กฎหมาย

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากร บุคคล ๒. จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการให้กับ บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน	๑. ข้อจำกัดด้านงบประมาณของหน่วยงาน ๒. ปัญหาหนี้สินของพนักงาน

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. กำหนดเป็นนโยบายในการเสริมสร้าง ชีวิตที่ดี กับข้าราชการ ๒. สนับสนุนงบประมาณ	๑. นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. ให้พนักงานนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในการทำงานและในชีวิตประจำวัน ๒. จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน	๑. จำนวนสวัสดิการนอกเหนือจากสิ่งที่กฎหมายกำหนด ๒. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากสิ่งที่กฎหมายกำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานและบริการ ๓. มีระบบการประเมินผลงานที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้	๑. บุคลากรไม่เข้าใจการบริหารงานบุคคลภาครัฐ แนวใหม่ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒. ไม่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. จัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะให้กับบุคลากร ๒. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม	๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. มีระบบการประเมินผลงานที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ ๒. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ๓. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานและบริการ	๑. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒. ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. บุคลากรทุกระดับ ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ๒. จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับพนักงาน	๑. ระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. กำหนดระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน	๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกระบวนบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒. มีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ๒. จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับพนักงาน ๒. มีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	๑. มีการประกาศหลักเกณฑ์การตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารหน่วยงานในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. มีการจัดเก็บหลักฐานหรือรายงานเกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคลไว้เพื่อการตรวจสอบ ๓. มีการจัดโครงการ/กิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ๔. จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสด้านการบริหารงานบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ สนับสนุนให้ข้าราชการ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ๒. มีการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ ทักษะ อย่างสม่ำเสมอ	๑. ขาดแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒. ขาดการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ องค์กรความรู้ ๓. บุคลากรขาดความสนใจ

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. มีการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย ๒. มีการเก็บรวบรวม องค์ความรู้ให้เป็นระบบและหมวดหมู่	๑. ผู้บริหารให้การสนับสนุน ๒. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. มีการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ ทักษะ อย่างสม่ำเสมอ ๒. มีการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย ๓. มีการเก็บรวบรวม องค์ความรู้ให้เป็นระบบและหมวดหมู่ ๔. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	๑. ระดับความสำเร็จในการเผยแพร่องค์ความรู้ ๒. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม ๓. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ (KM) ๒. มีการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี อย่างสม่ำเสมอ	๑. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์	๑. ผู้บริหารให้การสนับสนุน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
๑. มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ๒. มีการพัฒนาความรู้ด้าน IT ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ๓. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์	๑. จำนวนกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้บริการ ๒. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับอบรมหรือพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี ๓. ปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์ลดลง

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด
ความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HR และระยะเวลาที่จะดำเนินการ

ที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ความสอดคล้อง กรอบ HR	ระยะเวลา ดำเนินการ
๑	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการร่วมกัน	๑. พัฒนา/ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้มีความวิสัยทัศน์ และเข้าใจในระบบบริหารราชการยุคใหม่ ๒. จัดประชุมเพื่อการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการในทุกระดับสม่ำเสมอ	๑. ระดับความสำเร็จของการทำงานแบบมีส่วนร่วมงานบรรลุผลตามเป้าหมายทำงานมีความสุข ๒. จำนวนครั้งในการประชุม	๕	๒๕๖๑-๒๕๖๓
๒	มีการวางแผนและบริหารกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	๑. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ ๒. จัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน	๑. จำนวนครั้งในการปรับแผนอัตรากำลัง ๒. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน	๑	๒๕๖๑-๒๕๖๓
๓	ส่งเสริมสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย	๑. ให้พนักงานนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและในชีวิตประจำวัน ๒. จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน	๑. จำนวนสวัสดิการนอกเหนือจากสิ่งที่กฎหมายกำหนด ๒. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการ	๕	๒๕๖๑-๒๕๖๓
๔	มีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า	๑. มีระบบการประเมินผลงานที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ ๒. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ๓. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน และบริการ	๑. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒. ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	๓	๒๕๖๑-๒๕๖๓

ที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ความ สอดคล้อง กรอบ HR	ระยะเวลา ดำเนินการ
๕	มีความโปร่งใสในทุก กระบวนการ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๑. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ๒. จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับพนักงาน ๒. มีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	๑. มีการประกาศหลักเกณฑ์การตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารหน่วยงานในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. มีการจัดเก็บหลักฐานหรือรายงานเกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคลไว้เพื่อการตรวจสอบ ๓. มีการจัดโครงการ/กิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ๔. จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสด้านการบริหารงานบุคคล	๔	๒๕๖๑- ๒๕๖๓
๖	สนับสนุนให้ข้าราชการ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑. มีการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาความรู้ ทักษะ อย่างสม่ำเสมอ ๒. มีการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ ๓. มีการเก็บรวบรวม องค์ความรู้ให้เป็นระบบและหมวดหมู่ ๔. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	๑. ระดับความสำเร็จในการเผยแพร่องค์ความรู้ ๒. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม ๓. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	๓	๒๕๖๑- ๒๕๖๓
๗	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ	๑. มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ๒. มีการพัฒนาความรู้ด้าน IT ของบุคลากร อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ๓. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์	๑. จำนวนกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้บริการ ๒. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับอบรมหรือพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี ๓. ปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์ลดลง	๒	๒๕๖๑- ๒๕๖๓

๖. จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อให้เห็นชอบ และจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ

รายงานแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ ๑ ความ สอดคล้อง เชิง ยุทธศาสตร์	๑. ปรับปรุงโครงสร้าง และอัตรากำลังให้ เหมาะสม กับภารกิจ ๒. จัดทำแผนผัง เส้นทางความก้าวหน้า ให้กับพนักงาน	๑. จำนวนครั้งในการ ปรับแผนอัตรากำลัง ๒. ระดับความสำเร็จ ในการจัดทำแผนผัง เส้นทาง ความก้าวหน้าให้กับ พนักงาน	๑. แผนงานจัดทำ แผนผังเส้นทาง ความก้าวหน้าให้กับ พนักงาน ๒. โครงการให้ ทุนการศึกษาแก่ พนักงาน	งานการ เจ้าหน้าที่ สำนัก ปลัดเทศบาล	ผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนงาน/ โครงการ
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพ ของการ บริหาร ทรัพยากร บุคคล	๑. มีการนำ เทคโนโลยีและ สารสนเทศมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ ๒. มีการพัฒนา ความรู้ด้าน IT ของ บุคลากร อย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ๓. นำเทคโนโลยีมา ใช้เพื่อลดปริมาณการ ใช้วัสดุครุภัณฑ์	๑. จำนวนกิจกรรม ด้านการบริหารงาน บุคลากรที่ใช้ เทคโนโลยีและ สารสนเทศมาใช้ในการ เก็บรวบรวม ข้อมูลและให้บริการ ๒. ร้อยละของ บุคลากรที่ได้รับอบรม หรือพัฒนาความรู้ ด้านเทคโนโลยี ๓. ปริมาณการใช้ วัสดุครุภัณฑ์ลดลง	๑. แผนงานส่ง บุคลากร เข้ารับการอบรมพัฒนา ความรู้ด้าน IT จาก หน่วยงานภายนอก ๒. แผนงานการจัดทำ บันทึกทะเบียนประวัติ ด้วยคอมพิวเตอร์ ๓. แผนงานการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทางเว็บไซต์	งานการ เจ้าหน้าที่ สำนัก ปลัดเทศบาล	ผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนงาน/ โครงการ
มิติที่ ๓ ประสิทธิผล ของการ บริหาร ทรัพยากร บุคคล (ประเด็น ยุทธศาสตร์ ที่ ๔)	๑. มีระบบการ ประเมินผลงานที่ เที่ยงตรง เชื่อถือได้ ๒. มีการติดตามและ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน อย่าง ต่อเนื่องและเป็น รูปธรรม ๓. ยึดประชาชนเป็น ศูนย์ กลางในการ ทำงาน และบริการ	๑. ระดับความพึง พอใจของบุคลากรที่มี ต่อระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ๒. ระดับความพึง พอใจของประชาชนที่ มีต่อผลการ ปฏิบัติงานของ หน่วยงาน	๑. แผนงานการสำรวจ ความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อระบบ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ๒. แผนงานการสำรวจ ความพึงพอใจของ ประชาชนที่มีต่อผลการ ปฏิบัติงานของ หน่วยงาน	งานการ เจ้าหน้าที่ สำนัก ปลัดเทศบาล	ผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนงาน/ โครงการ

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
(ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖)	<p>๑. มีการจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาคะ ทักษะ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๒. มีการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย</p> <p>๓. มีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบและหมวดหมู่</p> <p>๔. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จในการเผยแพร่องค์ความรู้</p> <p>๒. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม</p> <p>๓. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร</p>	<p>๑. โครงการอบรมสัมมนาผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง</p> <p>๒. แผนงานการเผยแพร่องค์ความรู้ในองค์กร</p> <p>๓. แผนงานการจัดเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กร</p> <p>๔. แผนงานการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร</p>	<p>งานการเจ้าหน้าที่ สำนัก ปลัดเทศบาล</p>	<p>ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ</p>
<p>มิติที่ ๔</p> <p>ความพร้อมรับ</p> <p>ผลด้านการบริหารงานบุคคล</p>	<p>๑. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน</p> <p>๒. จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับพนักงาน</p> <p>๒. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงาน บุคคล อย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>๑. มีการประกาศหลักเกณฑ์การตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารหน่วยงานในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. มีการจัดเก็บหลักฐานหรือรายงานเกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคลไว้เพื่อการตรวจสอบ</p> <p>๓. มีการจัดโครงการ/กิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>๔. จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการไม่โปร่งใสด้านการบริหารงานบุคคล</p>	<p>๑. . แผนงานการจัดเก็บหลักฐานการตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจและรายงานเกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคล</p> <p>๒.โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมพนักงานเทศบาล</p>	<p>งานการเจ้าหน้าที่ สำนัก ปลัดเทศบาล</p>	<p>ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ</p>

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ ๕ คุณภาพ ชีวิตและ ความ สมดุล ระหว่าง ชีวิตกับการ ทำงาน (ประเด็น ยุทธศาสตร์ ที่ ๓)	๑. ให้พนักงานนำหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง มาใช้ในการ ทำงานและใน ชีวิตประจำวัน ๒. จัดสภาพแวดล้อม การทำงาน และ สวัสดิการให้กับ บุคลากรเพื่อเป็น แรงจูงใจในการทำงาน	๑. จำนวนสวัสดิการ นอกเหนือจากสิ่งที่ กฎหมายกำหนด ๒. ระดับความพึง พอใจของบุคลากรต่อ การจัดสวัสดิการ	๑. โครงการพัฒนา คุณภาพชีวิต ๒. แผนงานสำรวจ ความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการจัด สวัสดิการ ๓. โครงการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อ ดำเนินการตามแนวทาง ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง	งานการ เจ้าหน้าที่ สำนัก ปลัดเทศบาล	ผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนงาน/ โครงการ
(ประเด็น ยุทธศาสตร์ ที่ ๑)	๑. พัฒนา/ ปรับเปลี่ยน ทัศนคติบุคลากรให้มี วิสัยทัศน์ และเข้าใจใน ระบบบริหารราชการ ยุคใหม่ ๒. จัดประชุมเพื่อการ รับฟังความคิดเห็นของ ข้าราชการในทุกกระดับ สม่ำเสมอ	๑. ระดับความสำเร็จ ของการทำงานแบบมี ส่วนร่วม งาน บรรลุผลตาม เป้าหมาย ทำงานมี ความสุข ๒. จำนวนครั้งในการ ประชุม	๑. แผนงานการติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตาม เป้าหมาย ๒. แผนงานการ ประชุมเพื่อรับฟังความ คิดเห็นระหว่างผู้บริหาร และ พนักงาน	สำนัก ปลัดเทศบาล	ผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการ ดำเนินงานตาม แผนงาน/ โครงการ

ผลที่คาดว่าจะหน่วยงานจะได้รับ

๑. การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อมรับผิด และคุณภาพชีวิตของพนักงาน
๒. สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัด และเทศบาล
๓. ผู้บริหารนำเป็นเครื่องมือในการบริหาร/ปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของเทศบาลเพื่อบรรลุภารกิจเป้าหมายที่วางไว้

กรอบคิดในการพัฒนาพนักงานเทศบาลตำบลก้อ

กรอบคิดในการพัฒนาพนักงานเทศบาลตำบลก้อ ซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาล จังหวัดลำพูน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยมีกรอบในการพัฒนาพนักงานเทศบาลตำบลก้อทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่

- (๑) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เช่น สถานที่ โครงสร้างของงาน นโยบายต่างๆ
- (๒) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์ดีด งานด้านช่าง
- (๓) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารคน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน
- (๔) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย
- (๕) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

โดยมีขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

- (๑) การเตรียมการและการวางแผน ให้กระทำได้ดังนี้
 - (๑.๑) การหาความจำเป็นในการพัฒนา
การหาความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ดูว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสมควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
 - (๑.๒) ประเภทของความจำเป็น ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรม
- (๒) การดำเนินการพัฒนา ให้กระทำได้ดังนี้
 - (๒.๑) การเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สมควรจะได้รับการพัฒนา มีใครบ้าง และแต่ละคนสมควรจะได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร ต่อจากนั้นก็เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็นวิธีการที่ดำเนินการได้ในขณะปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การสับเปลี่ยนงาน การให้คำปรึกษา หรืออาจเป็นการพัฒนาอื่นๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น
 - (๒.๒) วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การรักษาราชการแทนหรือการรักษาการในตำแหน่ง การส่งไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนา เป็นต้น
- (๓) ขั้นตอนการทดลองปฏิบัติ ให้กระทำได้ดังนี้
 - (๓.๑) ให้ทดลองปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากงานที่ง่าย ๆ ก่อน แล้วค่อยให้ทำงานที่ยากขึ้นตามลำดับ

(๓.๒) ให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนถึงเหตุผลและขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเรียนรู้วิธีการทำงานมากน้อยเพียงใด

(๓.๓) ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย คือ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ให้ยกย่องชมเชยก่อนที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ผู้เข้ารับการสอนแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดให้เกินขอบเขต อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดต่อหน้าผู้อื่น และอย่าด่วนตำหนิผู้เข้ารับการสอนเร็วเกินไป

(๓.๔) กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีกำลังใจและมีความเชื่อมั่นในตัวเองที่จะเรียนรู้งานต่อไป

(๓.๕) ให้ดำเนินการสอนต่อไปเรื่อยๆ จนแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องจึงยุติการสอน

(๔) ขั้นตอนการติดตามผลให้กระทำดังนี้

(๔.๑) มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง

(๔.๒) เปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยได้ ในกรณีที่มีปัญหา

(๔.๓) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในระยะเริ่มแรก และค่อยๆ ลดการตรวจสอบลงเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับ การสอนได้ถูกต้อง

(๔.๔) แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ดี และส่วนที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการปฏิบัติงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบชัดเจน ควรให้เทศบาลจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ต้องกำหนดตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานเทศบาลที่ ก.ท. กำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานเทศบาลมีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังของพนักงานเทศบาลนั้น

.....