

แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖



จัดทำโดย  
งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล  
เทศบาลตำบลกุตุไ อำเภอกุตุบาก จังหวัดสกลนคร

## สารบัญ

|  |    |
|--|----|
| บทที่ ๑_ บทนำ .....  | ๓  |
| บทที่ ๒_ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....     | ๕  |
| บทที่ ๓_ แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลกุสุมาลย์..... | ๑๙ |
| บทสรุปผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....      | ๒๕ |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

เทศบาลตำบลกุตใหม่มีความประสงค์จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรในการบริหารจัดการงานแบบบูรณาการอย่างมืออาชีพและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ นวัตกรรมใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งนโยบายรัฐบาลที่ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย ๔.๐ (Thailand ๔.๐)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ดังนั้น เมื่อองค์กรและระบบงานทรัพยากรบุคคลรวมทั้งบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐสมควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และนโยบายประเทศไทย ๔.๐ นั้นทำให้บุคลากรของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตใหม่จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ หรืออาจเป็นปัจจัยหนุนที่ทำให้การทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

เพื่อเป็นการรองรับหลักการดังกล่าว และเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับพันธกิจของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตใหม่ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ ผ่านกระบวนการ HR Scorecard เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตใหม่ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒

๒. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตใหม่

#### ๑.๓ กลุ่มเป้าหมายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กลุ่มเป้าหมายหลักครอบคลุมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตใหม่

#### ๑.๔ ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตใหม่

๒. ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

๓. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒

๔. ตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น

#### ๑.๕ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุด้ไหล่
๒. ทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) ขององค์กรจากเอกสารที่ปรากฏ
๓. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคล ณ สำนักงานเทศบาลตำบลกุด้ไหล่
๔. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุด้ไหล่

## บทที่ ๒

### กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่

#### ๒.๑ ศึกษาบทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่ อำนาจหน้าที่ตาม พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๕๖๖

มาตรา ๕๐ ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (๑) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (๒) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- (๓) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (๔) ป้องกัน และระงับ โรคติดต่อ
- (๕) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- (๖) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- (๗) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (๘) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (๙) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วย การนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

#### ๒.๒ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่ ซึ่งสามารถสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

##### ๒.๒.๑ วิสัยทัศน์

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สืบสานวัฒนธรรม ก้าวล้ำด้านการศึกษา บริหารงานโปร่งใสเป็นธรรม น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

##### ๒.๒.๒ พันธกิจ




๑. ส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในด้านต่างๆ
๓. ส่งเสริมสวัสดิการชุมชน พัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างชุมชนให้น่าอยู่
๔. ส่งเสริมการประกอบอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชน
๕. ส่งเสริม พัฒนาและบำรุงรักษาแหล่งน้ำ

๖. ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ศาสนา ประเพณีและวัฒนธรรม
๗. ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา และนันทนาการ
๘. พัฒนาและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๙. พัฒนาสถานที่ปฏิบัติงาน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพ
๑๐. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

### เป้าประสงค์

๑. ยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางชัดเจน และการบริหารจัดการที่โปร่งใส มุ่งสู่ประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน
๒. บุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ

### ๒.๒.๓ ค่านิยม

-  Reform หมายถึง การปฏิรูป (ปฏิรูปการทำงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศในทุกๆ มิติ)
-  Unity หมายถึง ความเป็นหนึ่งเดียว (สะท้อนการทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียวที่เข้าใจ แนวคิดและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน)
-  Network หมายถึง เครือข่าย (การทำงานอย่างบูรณาการทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน)

### ๒.๒.๔ ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เป้าประสงค์ : ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาเส้นทางคมนาคม ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

เป้าประสงค์ : สนับสนุนและพัฒนาการประกอบอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การพัฒนาด้านสังคม

เป้าประสงค์ : สนับสนุนการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม และสังคมสงเคราะห์ ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันควบคุมโรคและพัฒนาการบริการด้านสาธารณสุข สนับสนุนการศาสนา วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น การท่องเที่ยวและนันทนาการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาด้านการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ : พัฒนาองค์กรและบุคลากร ปรับปรุงระบบ พัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงาน ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ : อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การพัฒนาด้านการเกษตร

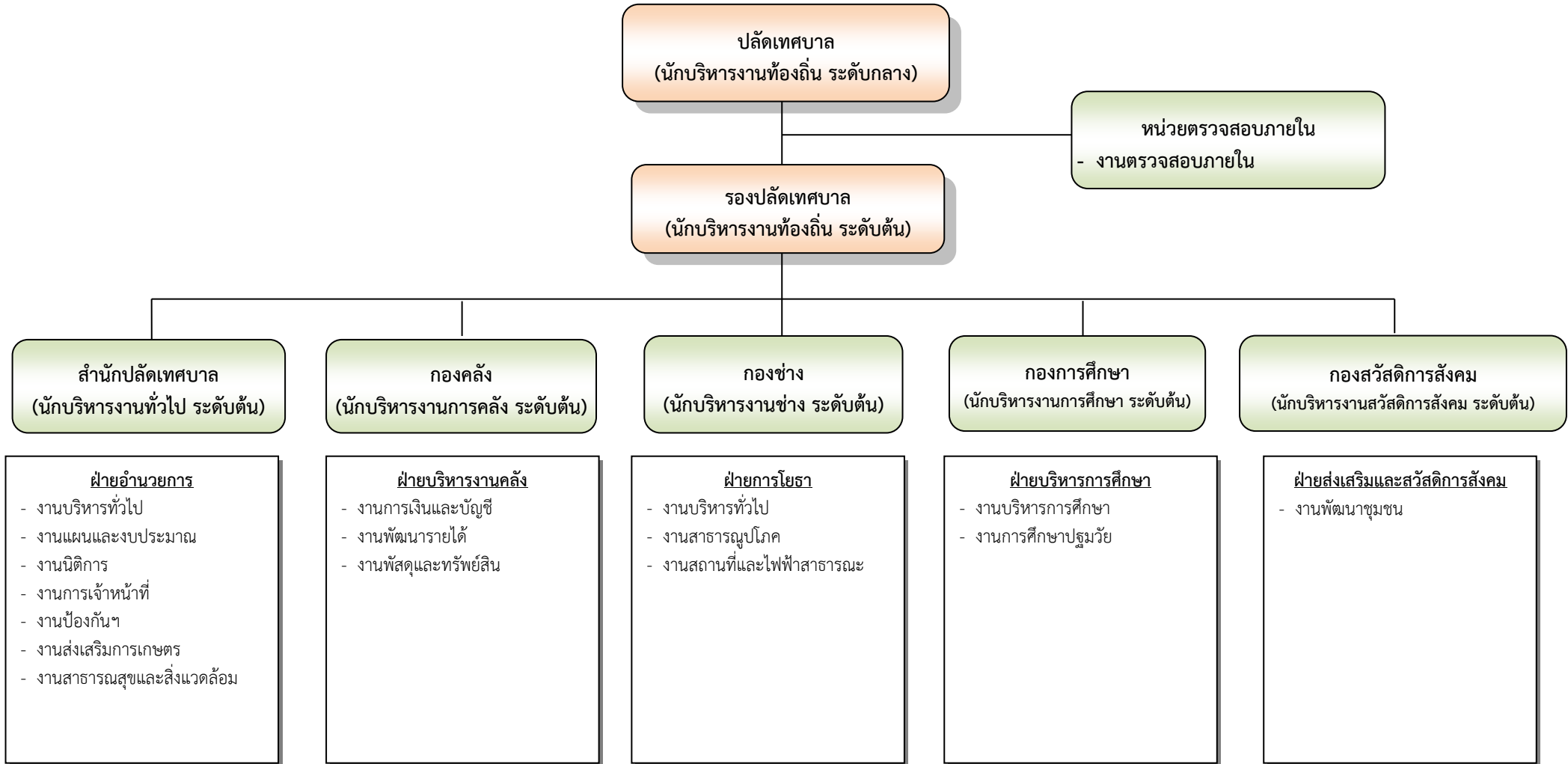
เป้าประสงค์ : พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการเกษตร ส่งเสริมวิชาการด้านการเกษตร พลังงานเพื่อการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ

เป้าประสงค์ : ปรับปรุงรักษาและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่ออุปโภค บริโภคและเพื่อการเกษตร

### ๒.๓ โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังคนปัจจุบัน

สำนักงานเทศบาลตำบลกุ๊ดไหม้มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลังดังนี้



## ๒.๔ การจำแนกตำแหน่งข้าราชการของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่

ระบบการจำแนกตำแหน่งข้าราชการของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่จะอ้างอิงจากประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยในการจำแนกตำแหน่งออกเป็น ๔ ประเภทคือ

- ๑) ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ได้แก่ ปลัดเทศบาล และรองปลัดเทศบาล
- ๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- ๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยมีระดับดังนี้
  - ระดับปฏิบัติการ
  - ระดับชำนาญการ
  - ระดับชำนาญการพิเศษ
  - ระดับเชี่ยวชาญ
- ๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยมีระดับดังนี้
  - ระดับปฏิบัติงาน
  - ระดับชำนาญงาน
  - ระดับอาวุโส

โดยในปัจจุบันสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่มีจำนวนพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง ดังต่อไปนี้

| ลำดับ | ชื่อ-สกุล                  | คุณวุฒิ            | เลขที่ตำแหน่ง    | ตำแหน่ง             |
|-------|----------------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| ๑     | -                          | -                  | ๕๖-๒-๐๐-๑๑๐๑-๐๐๑ | ปลัดเทศบาล          |
| ๒     | นายธีระศักดิ์ ศรีนัครินทร์ | รป.ม.              | ๕๖-๒-๐๐-๑๑๐๑-๐๐๒ | รองปลัดเทศบาล       |
|       | <b>สำนักปลัด</b>           |                    |                  |                     |
| ๓     | นายปัญญาณัฐ ปาตุ           | รัฐศาสตรมหาบัณฑิต  | ๕๖-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๑ | หัวหน้าสำนักปลัด    |
| ๔     | นายศรฤทธิ์ ดาบพลอ่อน       | รป.ม.              | ๕๖-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๒ | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ |
| ๕     | นายศิริพล คุณหอม           | รป.ม.              | ๕๖-๒-๐๑-๓๑๐๑-๐๐๑ | นักจัดการงานทั่วไป  |
| ๖     | นางสาวสาลินี ช่วงทิพย์     | บริหารธุรกิจบัณฑิต | ๕๖-๒-๐๑-๓๓๐๑-๐๐๑ | นักประชาสัมพันธ์    |
| ๗     | นางจุไรรัตน์ อินันตะ       | ศิลปศาสตรบัณฑิต    | ๕๖-๒-๐๑-๔๑๐๑-๐๐๑ | เจ้าพนักงานธุรการ   |
| ๘     | นางสาวพรลภัส ทิพย์คำมี     | ศิลปศาสตรบัณฑิต    | ๕๖-๒-๐๑-๓๑๐๑-๐๐๑ | นักวิเคราะห์นโยบาย  |
| ๙     | นางสาววงเดือน ภาวนนท์      | นิติศาสตรบัณฑิต    | ๕๖-๒-๐๑-๓๑๐๕-๐๐๑ | นิติกร              |
| ๑๐    | นายธนธิป ดาบพิมพ์ศรี       | รัฐศาสตรบัณฑิต     | ๕๖-๒-๐๑-๓๑๐๒-๐๐๑ | นักทรัพยากรบุคคล    |
| ๑๑    | พ.จ.อ.ณัฐนาวิ กุตวงศ์แก้ว  | รัฐศาสตรบัณฑิต     | ๕๖-๒-๐๑-๓๘๑๐-๐๐๑ | นักป้องกันและบรรเทา |
| ๑๒    | นายพิพัฒน์ วิภาคคะ         | รป.ม.              | ๕๖-๒-๐๑-๓๔๐๑-๐๐๑ | นักวิชาการเกษตร     |



|    |                           |                          |                   |                          |
|----|---------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| ๑๓ | นางณุลมล โถแก้วเขียว      | วท.บ.                    | ๕๖-๒-๐๑-๓๖๐๖-๐๐๑  | นักวิชาการสาขาภิบาล      |
|    | <b>ลูกจ้างประจำ</b>       |                          |                   |                          |
| ๑๔ | นายสุดโท บุญเรืองจักร     | รป.บ.                    | -                 | พนักงานขับรถยนต์         |
|    | พนักงานจ้าง               |                          |                   |                          |
| ๑๕ | นายชาญณรงค์ ไพค่านาม      | รป.บ.                    | -                 | พนักงานขับรถยนต์         |
| ๑๖ | นางสาวเอมมิกา ตูพิลา      | ปวส.                     | -                 | ผ.เจ้าพนักงานธุรการ      |
| ๑๗ | นายสังวาลย์ ไพค่านาม      | ป.๖                      | -                 | นักการภารโรง             |
| ๑๘ | นายชาญณรงค์ ลามคำ         | ม.๖                      | -                 | พนักงานขับรถดับเพลิง     |
|    | <b>กองคลัง</b>            |                          |                   |                          |
| ๑๙ | นางนริศรา นาคะอินทร์      | บธ.ม.                    | ๕๖-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๑  | ผู้อำนวยการกองคลัง       |
| ๒๐ | นางสาวภาวดี สุวรรณ        | บธ.ม.                    | ๕๖-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๒  | หน.ฝ่ายบริหารงานการคลัง  |
| ๒๑ | น.ส.วรรณภา อามาตย์ทอง     | บธ.ม.                    | ๕๖-๒-๐๔-๓๒๐๑-๐๐๑  | นักวิชาการเงินและบัญชี   |
| ๒๒ | นางสาวปิติมา ช่วงทิพย์    | ศศ.บ.(ภาษาไทย)           | ๕๖-๒-๐๔-๔๑๐๑-๐๐๒  | เจ้าพนักงานธุรการ        |
| ๒๓ | นางสาวชุตติกาญจน์ รังวาริ | บัญชีบัณฑิต              | ๕๖-๒-๐๔-๔๒๐๓-๐๐๑  | เจ้าพนักงานพัสดุ         |
| ๒๔ | นายรัตรุฑ ตูพิลา          | ปวส.                     | ๕๖-๒-๐๔-๔๒๐๔-๐๐๑  | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ |
|    | พนักงานจ้าง               |                          |                   |                          |
| ๒๕ | นายโกวิทย์ โคตรลาคำ       | อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต    | -                 | ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่พัสดุ  |
|    | <b>กองช่าง</b>            |                          |                   |                          |
| ๒๖ | นายอุทิศ ถิ่นขมนาง        | วิทยาศาสตร์บัณฑิต        | ๕๖-๒-๐๕-๒๑๐๓-๐๐๑  | ผู้อำนวยการกองช่าง       |
| ๒๗ | นายโสภณ ดีบุก             | ปวส.                     | ๕๖-๒-๐๕-๔๗๐๑-๐๐๑  | นายช่างโยธา              |
|    | พนักงานจ้าง               |                          |                   |                          |
| ๒๘ | นายประชา มูลประสาน        | อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต    | -                 | ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า      |
| ๒๙ | นางสาวพรทิพย์ อินธิแสง    | บัญชีบัณฑิต              | -                 | ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ |
| ๓๐ | นายวิวัฒน์ ศรีสุข         | วท.บ.                    | -                 | ผู้ช่วยนายช่างสำรวจ      |
|    | <b>กองการศึกษา</b>        |                          |                   |                          |
| ๓๑ | นางสาวมนธิดา ตูพิลา       | ศศ.บ.(การบัญชี)          | ๕๖-๒-๐๘-๓๘๐๓-๐๐๑  | นักวิชาการศึกษา          |
| ๓๒ | น.ส.กัญญาพัชร ไพเรืองโสม  | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๖๗ | ครู                      |
| ๓๓ | นางทองพูน ริกำแก          | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๖๘ | ครู                      |
| ๓๔ | น.ส.ทองกลิ่น ลามคำ        | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๖๙ | ครู                      |
| ๓๕ | นางประนอมพร โยธายศ        | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๗๐ | ครู                      |
| ๓๖ | น.ส.รุ่งนภา กุดวงศ์แก้ว   | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๗๑ | ครู                      |
| ๓๗ | นางณอมรภัช ตูพิลา         | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๗๒ | ครู                      |
| ๓๘ | นางมะลิวัลย์ เกาโพธิ์     | ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๗๓ | ครู                      |
| ๓๙ | น.ส.ณัฐพร ช่วงทิพย์       | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | ๕๖-๒-๐๘-๒-๒-๑๘๗๗๔ | ครู                      |
|    | <b>พนักงานจ้าง</b>        |                          |                   | -                        |
| ๔๐ | น.ส.รัตนธยา บุญเรืองจักร  | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | -                 | ผู้ดูแลเด็ก              |
| ๔๑ | น.ส.วรรณช บุญโคตม         | ม.๖                      | -                 | ผู้ดูแลเด็ก              |
| ๔๒ | น.ส.นริศรา อินทรพานิชย์   | ศษ.ม.(บริหารการศึกษา)    | -                 | ผู้ดูแลเด็ก              |
| ๔๓ | น.ส.พัศพรทอง จำปี         | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | -                 | ผู้ดูแลเด็ก              |
| ๔๔ | นางเยาวเรศ ไกยะสา         | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย)     | -                 | ผู้ดูแลเด็ก              |

|    |                          |                      |                  |                          |
|----|--------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|
| ๔๕ | นางจิลาพร ชินเกตุ        | ศศ.บ.(ภาษาไทย)       | -                | ผู้ดูแลเด็ก              |
| ๔๖ | นางบุษลา นามศรี          | บธ.บ.(ระบบสารสนเทศ)  | -                | ผู้ดูแลเด็ก              |
| ๔๗ | นางสาวพรณี วิเลิศ        | ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย) | -                | ผู้ดูแลเด็ก              |
|    | <b>กองสวัสดิการสังคม</b> |                      |                  |                          |
| ๔๘ | นางชนิตา รัตนวงศ์        | รม.                  | ๕๖-๒-๑๑-๒๑๐๕-๐๐๒ | หน.ฝ.บริหารงานสวัสดิการฯ |
| ๔๙ | นายมนัสชัย กุศลวงศ์แก้ว  | บธ.บ.                | ๕๖-๒-๑๑-๓๘๐๑-๐๐๑ | นักพัฒนาชุมชน            |
|    | <b>พนักงานจ้าง</b>       |                      |                  |                          |
| ๕๐ | นางวนา ผิวนิล            | วท.บ.(สัตวบาล)       | -                | ผช.เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน |
|    | <b>หน่วยตรวจสอบภายใน</b> |                      |                  |                          |
| ๕๑ | นางวาสนา จารย์สูงเนิน    | บธ.ม.(บริหารธุรกิจ)  | ๕๖-๒-๑๒-๓๒๐๕-๐๐๑ | นักวิชาการตรวจสอบภายใน   |

### ๒.๕ การสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเทศบาลตำบลกุดไผ่

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาลตำบลกุดไผ่ ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาลและผู้อำนวยการกอง ณ สำนักงานเทศบาลตำบลกุดไผ่ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

| ประเด็น  | ความคิดเห็นของผู้บริหารโดยสรุป  |
|--|---|
| ๑. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจุบันมีการทำ HR Scorecard อยู่แล้ว แต่ยังขาดความชัดเจนทั้งในตัวระบบและเนื้อหา เนื่องจากเป็นงานที่ไม่ได้ทำเป็นประจำ ทำให้บุคลากรขาดทักษะ ความชำนาญ หากเป็นไปได้ อยากให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน สามารถอ้างอิงได้</li> <li>● แผนงานที่วางไว้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้การทำแผนไม่ได้รับความสำคัญ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</li> </ul>                            |
| ๒. ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร (Values and Culture) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจัดทำค่านิยมและวัฒนธรรม แล้ว มีการนำไปสู่การปฏิบัติแต่ยังไม่ครบถ้วน</li> <li>● ยังขาดความเป็นหนึ่งเดียวกัน และไม่มีแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>   |
| ๓. ตำแหน่งงาน (Job Design)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● แม้ว่าในเชิงปฏิบัติจะมีความชัดเจนในการมอบหมายงาน แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ทำงานทับซ้อนกันอยู่บ้าง และมีความล้าสมัยของขอบเขตภาระหน้าที่ นอกจากนี้การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่มีความชัดเจนให้กับทุกตำแหน่งยังไม่สมบูรณ์ หน่วยปฏิบัติยังมองว่าการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานควรเป็นภาระรับผิดชอบของงานบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้แบบบรรยายลักษณะงานที่ได้ไม่สะท้อนการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากไม่ได้เขียนจากมุมมองของผู้ปฏิบัติโดยตรง</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| ๔. ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจัดทำต้นแบบสมรรถนะให้กับทุกตำแหน่งงานในองค์กรแล้ว แต่บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำมาใช้และปฏิบัติจริง</li> </ul>   |
| ๕. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure Design)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการปรับเปลี่ยนในระดับส่วน/กลุ่มงานอยู่บ้าง หลายหน่วยงานมองว่าตนเอง มีบทบาท หน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และควรได้รับพิจารณาขึ้นเป็นสำนัก/กอง</li> </ul>  |
| ๖. การประเมินค่างานและจัดระดับชั้นงาน (Job Evaluation & Grading Structure) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรส่วนใหญ่จะมองแต่ในเชิงบวก คือพิจารณาว่าตำแหน่งที่มีอยู่ควรได้รับการปรับเพิ่มระดับขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วไม่สามารถทำได้ทั้งหมด เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านความเหมาะสมและกฎ ระเบียบ ที่ กำหนดไว้</li> </ul>  |
| ๗. การประเมินและบริหารผลงาน (Performance Management)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดทำตัวชี้วัด (KPI) การประเมิน และการนำระบบบริหารผลงานมาใช้เพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ยังทำได้ไม่ดีนัก เนื่องจากแนวทางปฏิบัติไม่เป็นไปตามขั้นตอนและหลักการที่ได้ให้ไว้ และก่อให้เกิดปัญหาภายหลังการประเมินขึ้นเป็นประจำ เพราะประเมินจากดุลยพินิจ (ความชอบส่วนบุคคลเป็นหลักมากกว่ามองผลงานที่ปฏิบัติจริง)</li> <li>● บุคลากรในหลายๆ หน่วยปฏิบัติยังเข้าใจว่าการจัดทำตัวชี้วัดเป็นหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>   |
| ๘. การคัดเลือกบุคลากร (Selection)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และความเป็นจริงในการสรรหาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้ง การกำหนดสัดส่วน การพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ที่มีให้ชัดเจน เนื่องจากปัจจุบันมีกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ ออกมาเป็นจำนวนมากเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติเกิดความคลุมเครือและไม่เข้าใจอย่างมาก ทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง</li> </ul>   |
| ๙. การพัฒนาศักยภาพ (Development & Training)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● สป.กค. ให้โอกาสกับบุคลากรในการพัฒนาตนเองค่อนข้างสูง และมีการจัดหลักสูตรต่างๆ เพื่อรองรับความต้องการ มีการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนาบุคลากรทั้งภายใน สป.กค. และหน่วยงานอื่นๆ ภายในกำกับกระทรวงการคลัง โดยมีคณะกรรมการกองทุนเป็นผู้พิจารณาจัดสรรเงินทุนดังกล่าว</li> <li>● บุคลากรของ สป.กค. จะได้รับโอกาสไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง น้อยกว่าหน่วยงานอื่นๆ เนื่องจากเป็นหน่วยงานระดับกรมที่ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของกรมอื่นๆ ภาระกิจหลักจึงมีความสอดคล้องกับหลักสูตรค่อนข้างน้อย</li> <li>● ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ชัดเจน</li> <li>● การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นไปตามความต้องการของทั้ง ๒ ฝ่าย คือองค์กร และบุคลากร และให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคคลและองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดหลักสูตรต่างๆ ควรมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้บุคลากรที่สนใจสามารถจัดสรรเวลาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างทั่วถึง และเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ รับทราบวัน/เวลา และจัดการประชุม/สัมมนาในช่วงเวลาที่ไม่ทับซ้อนกัน</li> </ul>  |
| ๑๐. การจ่ายค่าตอบแทน (Reward)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเลื่อนเงินเดือนในหลายๆ หน่วยงานยังไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงได้ เนื่องจากเป็นปัญหาสืบเนื่องจากความไม่เข้าใจระบบบริหารผลงานที่ถูกต้อง รวมทั้งการประเมินผลงานหัวหน้างานใช้ดุลยพินิจความชอบส่วนบุคคลเป็นหลัก</li> </ul>   |
| ๑๑. ผู้นำขององค์กร                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อให้ได้รับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำขององค์กรยังคงทำได้ไม่ดีนัก โดยจะทำเฉพาะหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และยังไม่มีการดำเนินการเชิงรุก</li> <li>● การส่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากคนจะยึดติดกับหน่วยงานและตำแหน่งมาก</li> <li>● วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความอาวุโสในการคัดสรรคนเป็นอุปสรรคที่สำคัญ ทำให้ระบบ Talent Management ไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร</li> </ul>        |
| ๑๒. การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร โดยจะเน้นการให้โอกาสกับคนภายในองค์กรก่อน เนื่องจากรู้จักและคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานและบุคลากรในองค์กรมาเป็นอย่างดี</li> <li>● ควรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งหลักให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในระยะยาว และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมได้ล่วงหน้า นอกจากนี้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน จะสามารถลดทอนปัญหาและแรงกดดันในประเด็นนี้ลงได้</li> </ul> |
| ๑๓. การบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent Management) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารให้ความสนใจกับการบริหารงานผู้มีผลงานและศักยภาพสูงเพิ่มขึ้น แต่ยังคงติดขัดกับระบบต่างๆ ภายในองค์กรอยู่มาก เช่น กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ ก.ท. มีมาใหม่ ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน ทำให้การคัดสรรบุคลากร การไหลเลื่อนของบุคลากร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการไม่สามารถ Rotate บุคลากรไปตามหน่วยงานได้ ทำให้การส่งสมประสบการณ์</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | ในหน้าที่หลากหลายเป็นไปได้ยาก   |
| ๑๔. การวางแผนและวิเคราะห์<br>อัตรากำลัง (Manpower<br>Planning)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังอยู่แล้ว แต่หน่วยงานส่วนใหญ่จะเน้นการขอบุคลากรมากกว่าเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</li> <li>● การเคลื่อนย้ายคนจากหน่วยงานหนึ่งไปยังที่อื่นๆ จะได้รับแรงต้านสูง</li> <li>● แผนอัตรากำลังที่วางไว้ไม่ค่อยได้รับความสนใจ ส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารเฉพาะหน้า ไม่ค่อยปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้</li> </ul>   |
| ๑๕. การรักษาบุคคลและการไล่ออก                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจุบันมีความพยายามที่จะเก็บรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กรมากขึ้น เมื่อมีตำแหน่งระดับสูงว่างลง ก็จะพิจารณาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และการมีธรรมาภิบาล</li> <li>● เนื่องจากการทำงานของ ทต.กุดไท่ อิงกับระบบราชการในภาพรวมเป็นหลัก การไล่ออกลาออกจากหน้าที่สามารถทำได้ยาก เนื่องจากจะต้องมีความผิดร้ายแรงจึงจะสามารถปลดจากตำแหน่งได้</li> <li>● วัฒนธรรมของ ทต.กุดไท่ เน้นระบบเมตตาธรรม ทำให้มีความอ่อนน้อมปรนสนสูงผู้ที่ทำผิดมักจะได้รับคำให้อภัย</li> </ul>  |
| ๑๖. แรงงานสัมพันธ์ (Labor<br>Relation)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เช่น การจัดประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนาร่วมกันที่ต่างจังหวัด กิจกรรมละลายพฤติกรรม ฯลฯ อยู่อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>● การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลางเป็นไปด้วยดี เพราะส่วนใหญ่แล้วเป็นบุคลากรที่เติบโตขึ้นภายในองค์กร ทำให้มีความคุ้นเคยกันมาก แต่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่โอน/ย้ายมาจากส่วนราชการอื่น ทำให้ข้าราชการระดับปฏิบัติมีความเกรงกลัว และขาดความกล้าที่จะพูดคุยได้โดยตรง</li> </ul>  |
| ๑๗. การสำรวจความพึงพอใจของ<br>ข้าราชการ (Employee<br>Engagement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อนำมาสู่การจัดกิจกรรม/โครงการสนทนากการให้เพิ่มความสุขในการทำงาน เช่น โครงการ Work Life Balance</li> <li>● มีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร ทต.กุดไท่ เพิ่มเติม เช่น สหกรณ์ ออมทรัพย์, สวัสดิการด้านอาหาร(ศูนย์อาหารติดแอร์), Fitness</li> <li>● สวัสดิการไม่ควรมาพร้อมข้อบังคับ หรือกฎ ระเบียบที่มากเกินไป และไม่ควรเปิดให้กับบุคลากรของหน่วยงานอื่นเข้าใช้</li> <li>● มีการจัดหลักสูตรสั้นๆ ที่เป็นการพัฒนาตัวบุคคล เช่น หลักสูตรพัฒนาบุคลิกภาพ หรือหลักสูตรภาษาอังกฤษ ฯลฯ ไว้เป็นหนึ่งในสวัสดิการ</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>๑๘. การประชาสัมพันธ์<br/>(Communication)</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารประชาสัมพันธ์กับคนในองค์กรยังทำได้ไม่ดีนัก แม้วางานบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ให้กับบุคลากรใน ทต.กุดไท่ แล้ว แต่ปัจจุบันก็ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมด</li> </ul>  |
| <p>๑๙. เจ้าหน้าที่ในสำนักปลัดเทศบาล<br/>(Developing HR Professional)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการดูแลรักษาสิทธิ์ของคนในองค์กรในระดับที่ดี มีความกระตือรือร้น ที่จะให้คำปรึกษา/บริการ มีอธยาศัยดี แต่ยังขาดการดำเนินงานเชิงรุกอยู่บ้าง</li> <li>● บุคลากรในสำนักปลัดมีความตั้งใจในการทำงานแต่ยังขาดความเอาใจใส่ในเชิงลึกกับเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เช่น กฎ ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามหรือสร้างสรรค์งานที่มีความซับซ้อนได้</li> <li>● งานในบางส่วนควรมีการปรับปรุงการทำงาน ทั้งในเชิงระบบ และเนื้อหา เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นการบูรณาการระหว่างกลุ่ม/ส่วนงาน และการทำงานเป็นทีม</li> <li>● ควรมีการ rotate งานกันเองในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถมองภาพในองค์กรรวม และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>● การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ จะช่วยให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาระบบงานอยู่ อย่างไรก็ตาม เมื่อสามารถนำระบบ IT มาใช้จริงแล้ว ก็ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ได้ในทันที</li> </ul> |
| <p>๒๐. อื่น ๆ</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการดูแลเรื่องความปลอดภัย เช่น การซ้อมหนีไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด</li> <li>● มีการดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น กิจกรรม ๕ ส. การปรับปรุงสถานที่ทำงาน การดูแลเรื่องความสะอาด</li> <li>● มีการดูแลเรื่องการทำงานอย่างมีความสุขให้กับบุคลากรใน ทต.กุดไท่ เช่น จัดโครงการ Work Life Balanced มีชมรมสีกา ชมรมวิ่ง ชมรมโยคะ ชมรมปั่นจักรยาน ชมรมโยคะ ชมรมแบดมินตัน เป็นต้น</li> </ul>   |

## ประเด็นที่สมควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

จากการสัมภาษณ์ ประเด็นปัญหาของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สมควรได้รับการแก้ไขเป็นการเร่งด่วน ๓ อันดับแรก มีดังต่อไปนี้

- **ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน:** เน้นสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) แต่ยังพบว่าการจัดทำตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง ทำให้ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน และนำไปสู่การขึ้นค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- **การหมุนเวียนงาน (rotation):** ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรได้รับทราบถึงประโยชน์ของการหมุนเวียนงานเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย
- **ความก้าวหน้าในสายอาชีพ:** เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร โดยจะเน้นการให้โอกาสกับคนภายในองค์กรก่อน เนื่องจากรู้จักและคุ้นเคยกับการทำงานมาเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และการดำเนินงานที่ชัดเจนภายใต้มาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

## ๒.๖ การวิเคราะห์ประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

โดยสรุปจะเห็นว่าปัจจุบันในภาพรวมนั้นส่วนใหญ่เชื่อว่าสำนักงานเทศบาลตำบลกุดไหมมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลครบถ้วนแล้ว แต่มีปัญหายังที่ต้องปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานหรือเป็นปัจจุบัน (% ส่วนใหญ่ของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะอยู่ระหว่าง “ยังต้องปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานหรือเป็นปัจจุบัน” และ “พอใช้ได้” โดยทางที่ปรึกษาได้สรุปประเด็นที่คนส่วนใหญ่กว่า ๑๕% ตอบว่าควรมีการปรับปรุง พร้อมข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

| ที่ | กลุ่ม  | ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล<br>ยังต้องปรับปรุงให้เป็น<br>มาตรฐานหรือเป็นปัจจุบัน | %     | ข้อเสนอของที่ปรึกษา   |
|-----|--|---|-------|---|
| ๑   | การกำหนดความรู้<br>ทักษะและสมรรถนะ<br>รวมถึงการนำไปใช้ | มีการสร้างต้นแบบพฤติกรรม<br>หลักขององค์กร                                     | ๑๕.๖% | ประเด็นนี้เป็นมิติประสิทธิผลของการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือการสร้าง<br>ต้นแบบความรู้ ทักษะและสมรรถนะจะ<br>นำไปสู่การประเมินและพัฒนา อย่างไรก็ดี<br>ปัจจุบันทาง ทต.กุดไหม มีต้นแบบความรู้<br>ทักษะและสมรรถนะ แล้วแต่อาจต้องเพิ่ม<br>การประชาสัมพันธ์และการนำไปใช้ เช่น<br>การไปเชื่อมโยงกับระบบประเมินและ<br>ระบบการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม<br>มากขึ้น |
|     |  | มีการสร้างต้นแบบพฤติกรรม<br>ของแต่ละตำแหน่งงาน                                | ๑๕.๖% |   |
|     |  | มีการสร้างต้นแบบความรู้และ<br>ทักษะหลักขององค์กร                              | ๑๖.๘% |   |
|     |  | มีการสร้างต้นแบบความรู้และ<br>ทักษะของแต่ละตำแหน่งงาน                         | ๑๖.๘% |   |

| ที่ | กลุ่ม   | ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล<br>ยังต้องปรับปรุงให้เป็น<br>มาตรฐานหรือเป็นปัจจุบัน                                 | %     | ข้อเสนอของที่ปรึกษา   |
|-----|---|---|-------|---|
| ๒   | การสำรวจความพึงพอใจข้าราชการใน ทต. กุดไห                  | มีการสำรวจความพึงพอใจข้าราชการเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  | ๑๕.๖% | ประเด็นนี้เป็นมิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือเป็นการสำรวจความพึงพอใจต่อนโยบาย/มาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลในอนาคตของ ทต. กุดไห ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ควรทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง  |
| ๓   | การกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน | มีการกำหนดจำนวนและระดับของสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์กร   | ๑๖.๒% | ประเด็นนี้เป็นมิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวคือการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงานในอนาคตเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก สำหรับส่วนราชการที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมายในระยะยาว อย่างไรก็ตามเนื่องจากมติของคณะรัฐมนตรีที่ให้ชะลอการกำหนดหน่วยงานใหม่ จึงเสนอให้การแก้ไขปัญหาที่ชะลอไปก่อน จนกว่าหนังสือเวียนฉบับนี้จะผ่อนคลายกติกาลง |
|     |   | มีการสร้างงานและหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร   | ๑๗.๔% |   |
|     |   | มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กร  | ๑๘.๐% |   |
| ๔   | งานรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน                    | มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และระบบเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม                                      | ๑๗.๔% | ประเด็นนี้เป็นมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดย ทต. กุดไห ควรมีการกำหนดแผนงานที่สร้างความมั่นใจแก่ข้าราชการในเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน  |
|     |   | มีแผนงานด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น แผนป้องกันอัคคีไฟ แผนการซ้อมหนีไฟ แผนการรับมือผู้ประท้วง | ๒๔.๐% |   |
| ๕   | การกำหนดแบบบรรยายลักษณะงาน                                | มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนงานในปัจจุบัน  | ๑๘.๐% | ประเด็นนี้เป็นมิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะให้การกำหนดตำแหน่งสอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับ ยังกำหนดให้ทุกส่วนราชการมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งสอดคล้องกับแนวทางการกำหนดประเภท/ระดับชั้นงานใหม่ของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง  |
|     |   | มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนยุทธศาสตร์ในอนาคตขององค์กร   | ๑๙.๒% |   |
| ๖   | การประเมินค่างานและการกำหนดตำแหน่ง                        | มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินค่างานเพื่อปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น                             | ๑๘.๐% | ประเด็นนี้เป็นมิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้าง ตำแหน่งและระดับชั้นงาน เพื่อให้รองรับยุทธศาสตร์และภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของ ทต. กุดไห นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความยุติธรรม   |
|     |   | การจัดระดับชั้นงานมีความเหมาะสมและสะท้อนคุณค่าจริงของแต่ละงานในปัจจุบัน                                       | ๑๙.๒% |   |



| ที่ | กลุ่ม                    | ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล<br>ยังต้องปรับปรุงให้เป็น<br>มาตรฐานหรือเป็นปัจจุบัน                   | %     | ข้อเสนอของที่ปรึกษา   |
|-----|--------------------------|---|-------|---|
|     |                          | มีการจัดตำแหน่งต่างๆ ลงใน<br>ระดับชั้นงานที่เหมาะสม   | ๑๙.๘% | ให้แก่ข้าราชการด้วย   |
| ๗   | การพัฒนาข้าราชการ        | มีการพัฒนาข้าราชการทุกระดับ<br>ตามความต้องการที่แท้จริงของ<br>งาน                               | ๑๘.๐% | ประเด็นนี้เป็นมิติประสิทธิผลของการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคล และทุกส่วน<br>ราชการต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์การ<br>พัฒนาข้าราชการ ดังนั้นจึงมีการดำเนินการ<br>เพื่อให้สอดคล้องความต้องการและเป็นระบบ<br>มากขึ้น   |
| ๘   | การบริหารผลงาน           | มีการเชื่อมโยงระบบบริหาร<br>ผลงานกับค่าตอบแทนที่เป็น<br>ระบบและ ยุติธรรม                        | ๑๘.๐% | ประเด็นนี้เป็นมิติความมีประสิทธิภาพของ<br>การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ให้ทุกส่วน<br>ราชการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและการ<br>ประเมินสมรรถนะจำเป็นต้องมีการทบทวน<br>ทุกปี เพื่อให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใสและ<br>เป็นมาตรฐานสูงสุด นอกจากนี้ยังควรนำ<br>ระบบการประเมินดังกล่าวไปใช้เพื่อการ<br>เลื่อนเงินเดือนและเลื่อนระดับชั้นงานใน<br>ระยะยาวอีกด้วย  |
|     |                          | มีการจ่ายเงินเดือนประจำปีตาม<br>ผลการประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงานและ/ หรือตามเกณฑ์<br>ที่กำหนดไว้ | ๑๘.๖% |   |
|     |                          | มีหลักเกณฑ์ กระบวนการ<br>บริหารผลงานและระบบในการ<br>ประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม                 | ๑๙.๘% |   |
| ๙   | ค่าตอบแทนประเภท<br>ต่างๆ | มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถ<br>ดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่<br>โดดเด่นได้                       | ๒๐.๔% | ประเด็นนี้เป็นมิติความมีประสิทธิภาพของ<br>การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการปรับ<br>ค่าตอบแทนต่างๆ ในภาคราชการนั้นอาจ<br>ทำได้โดยยากมาก ดังนั้นเพื่อให้มีการ<br>ดำเนินการที่สามารถเป็นจริงได้ในทาง<br>ปฏิบัติควรเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ใน<br>สองลักษณะดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับปรุงสวัสดิการภายใน<br/>ส่วนราชการ (Benefit and Welfare)</li> <li>● การศึกษาความเป็นไปได้ในการเพิ่มเงิน<br/>เพิ่มพิเศษรูปแบบใหม่ๆ ตามลักษณะ<br/>งานในปัจจุบันที่ได้เปลี่ยนแปลงไปจาก<br/>หน้าที่ความรับผิดชอบเดิม</li> </ul> |
|     |                          | มีการจ่ายสวัสดิการที่เป็นระบบ<br>ทันสมัย และแข่งขันได้  | ๒๐.๔% |   |
|     |                          | มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (เช่น<br>ตามอาชีพที่ขาดแคลน เป็นต้น)<br>ที่เหมาะสม                      | ๒๐.๔% |   |

| ที่ | กลุ่ม | ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล<br>ยังต้องปรับปรุงให้เป็น<br>มาตรฐานหรือเป็นปัจจุบัน         | %     | ข้อเสนอของที่ปรึกษา |
|-----|-------|---|-------|---------------------|
|     |       | มีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจ<br>ประจำปีตามผลการประเมินผล<br>งานและ/หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ | ๒๖.๓% |                     |

โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการเก็บมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องไปใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๓ ตามหลักของ HR Scorecard และเป็นการนำผลสรุปดังกล่าวไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ต่อไป

## บทที่ ๓

แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ของสำนักงานเทศบาลตำบลกุสุมาลย์

จากผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบทที่ ๒ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักงานเทศบาลตำบลกุสุมาลย์สัมฤทธิ์ผล จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุสุมาลย์เพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

## ๑ วิสัยทัศน์

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สืบสานวัฒนธรรม ก้าวล้ำด้านการศึกษา บริหารงานโปร่งใสเป็นธรรม น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## ๒ พันธกิจ

- ส่งเสริมและพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในด้านต่างๆ
- ส่งเสริมสวัสดิการชุมชน พัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างชุมชนให้น่าอยู่
- ส่งเสริมการประกอบอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชน
- ส่งเสริม พัฒนาและบำรุงรักษาแหล่งน้ำ
- ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ศาสนา ประเพณีและวัฒนธรรม
- ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา และนันทนาการ
- พัฒนาและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- พัฒนาสถานที่ปฏิบัติงาน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

## ๓ เป้าประสงค์

- ดำเนินการและปรับแต่งระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ทั้งเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ
- รักษาสิทธิและให้ประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม
- สร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

**๔ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

๑. วางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจในอนาคตองค์กร
๒. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของเครื่องมือ วิธีการและผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลในการขึ้นเงินเดือน พัฒนา หรือเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม
๓. สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน และจัดหาสวัสดิการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะทำให้อุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
๔. สร้างบุคลากรผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## ๕. แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจึงนำมาจะจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่ ดังนี้

| มิติ   | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์   | ผู้รับผิดชอบ    | ตัวชี้วัด (KPIs)   | ระดับเป้าหมาย   |   |  |   |   | ระยะเวลาดำเนินการ |    |    |
|--|--|-----------------|--|---|---|--|---|---|-------------------|----|----|
|  |  |                 |  | ๑   | ๒   | ๓  | ๔   | ๕   | ๕๘                | ๕๙ | ๖๐ |
| มิติที่ ๑<br>ความสอดคล้อง<br>เชิงยุทธศาสตร์<br>(ร้อยละ ๒๐) | ๑. สำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่มีสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจในอนาคตองค์กร                    | สำนักปลัดเทศบาล | ระดับความสำเร็จของการจัดทำกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมของสำนักปลัด             | ทบทวนความจำเป็นของภารกิจงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์เทศบาล. | ประชุมหารือรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปความต้องการอัตรากำลังของทุกส่วนราชการใน ทต.กุตไผ่ | วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบัน | กำหนดและนำเสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้หัวหน้าส่วนราชการพิจารณา               | เสนอรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้ ก.ท.จ.สกลนคร เห็นชอบ                         |                   | ↔  |    |
|  | ๒. สำนักงานเทศบาลตำบลกุตไผ่ มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ที่ถูกต้องตามมาตรฐานของสำนักงาน ก.ท. | สำนักปลัดเทศบาล | ระดับความสำเร็จของจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งในสำนักงาน ทต.กุตไผ่ | จัดทำแบบฟอร์มให้เป็นไปตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ ก.ท.                             | จัดประชุมหารือเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่ง                           | ชี้แจงทำความเข้าใจให้ทุกหน่วยงานกรอกข้อมูลเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่ง  | สรุปและวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบัน | นำเสนอร่างแบบบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งแก่ผู้บริหารเพื่อพิจารณาและเห็นชอบ |                   | ↔  |    |

| มิติ   | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์   | ผู้รับผิดชอบ        | ตัวชี้วัด (KPIs)  | ระดับเป้าหมาย   |   |   |  |   | ระยะเวลาดำเนินการ |    |    |
|--|--|---------------------|---|---|---|---|--|---|-------------------|----|----|
|  |  |                     |   | ๑   | ๒   | ๓   | ๔  | ๕   | ๕๘                | ๕๙ | ๖๐ |
| มิติที่ ๒<br>ประสิทธิภาพ<br>ของการบริหาร<br>ทรัพยากร<br>บุคคล<br>(ร้อยละ ๒๐) | ๓. มีการปรับปรุง<br>กระบวนการทำงานด้านการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคล<br>(นวัตกรรม)                                       | สำนักปลัด<br>เทศบาล | ระดับความสำเร็จ<br>ของการปรับปรุง<br>กระบวนการ<br>ทำงานด้านบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล                                    | สำรวจกระบวนการ<br>ทำงานที่ต้องการ<br>ปรับปรุงให้การ<br>ปฏิบัติงาน<br>มีประสิทธิภาพ<br>ดีขึ้น  | ประชุมหารือหาแนว<br>ทางการปรับปรุง<br>กระบวนการด้าน<br>บริหารงานบุคคล<br>และกำหนดรูปแบบ<br>การปรับปรุง<br>กระบวนการงาน                | มีการนำเสนอ<br>การปรับปรุง<br>กระบวนการด้าน<br>บริหารงานบุคคล<br>อย่างน้อย ๑<br>กระบวนการงาน  | ผลงานที่ปรับปรุง<br>ได้รับรางวัลในการ<br>ประกวดโครงการ   | มีการนำเสนอ<br>ไปดำเนินการจริง<br>ในระบบสำนักงาน<br>ของสำนักงาน ทต.<br>กุดไผ่ |                   |    |    |
|  | ๔. ดำเนินการประเมินผล<br>การปฏิบัติราชการให้อยู่<br>ภายในรอบการประเมิน<br>และเลื่อนเงินเดือนให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง | สำนักปลัด<br>เทศบาล | ระดับความสำเร็จ<br>ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงานได้ทัน<br>รอบการประเมิน<br>และการเลื่อน<br>เงินเดือนถูกต้อง<br>รวดเร็ว   | มีการจัดทำตัวชี้วัด<br>ระดับบุคคลและ<br>กำกับติดตามให้<br>จัดส่งตัวชี้วัดพร้อม<br>ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงานของ<br>บุคลากรก่อน<br>ครบรอบการ<br>ประเมิน ๑๕ วัน | ดำเนินการประเมินผล<br>การปฏิบัติงานตาม<br>ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้<br>และนำไปเชื่อมโยงกับ<br>การจ่ายค่าตอบแทน<br>อย่างถูกต้อง<br>เป็นธรรม | แจ้งให้ผู้รับการ<br>ประเมินทราบ<br>ผลการประเมินของ<br>แต่ละบุคคล และ<br>นำเสนอเข้าที่ประชุม<br>คกก.กั่นกรองการ<br>ประเมินผลฯ<br>ของ ทต.กุดไผ่<br>เพื่อพิจารณา | มีการแจ้งผลการ<br>ปฏิบัติราชการและ<br>แจ้งผลการเลื่อน<br>เงินเดือนให้ทราบ<br>ผ่านระบบการแจ้งผล<br>การเลื่อนเงินเดือน<br>(Intranet) | สามารถขึ้นเลื่อน<br>เงินเดือนได้ตรงตาม<br>เวลาที่กำหนดไว้                     |                   |    |    |
|  | ๕. มีระบบฐานข้อมูล<br>บุคลากรที่ถูกต้องและเป็น<br>ปัจจุบัน   | สำนักปลัด<br>เทศบาล | ร้อยละความ<br>ครบถ้วนสมบูรณ์<br>ของข้อมูลบุคคล<br>ที่เป็นปัจจุบันใน<br>ระบบทรัพยากร<br>บุคคล เทียบกับ<br>ก.พ.๗ (DPIS) | ร้อยละ ๘๐   | ร้อยละ ๘๕   | ร้อยละ ๙๐   | ร้อยละ ๙๕  | ร้อยละ ๑๐๐  |                   |    |    |

| มิติ  | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์   | ผู้รับผิดชอบ        | ตัวชี้วัด (KPIs)  | ระดับเป้าหมาย  |  |   |   |   | ระยะเวลาดำเนินการ |    |    |
|---|--|---------------------|---|--|--|---|---|---|-------------------|----|----|
|   |  |                     |   | ๑  | ๒  | ๓   | ๔   | ๕   | ๕๘                | ๕๙ | ๖๐ |
| มิติที่ ๓<br>ประสิทธิผลของ<br>การบริหาร<br>ทรัพยากร<br>บุคคล<br>(ร้อยละ ๒๐)           | ๖. บุคลากรมีความรู้<br>ความสามารถปฏิบัติงาน<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>เป็นที่ยอมรับ                  | สำนักปลัด<br>เทศบาล | ร้อยละบุคลากร<br>กลุ่มเป้าหมายที่<br>ผ่านการทดสอบ<br>การฝึกอบรม<br>ภาษาอังกฤษ               | ร้อยละ ๖๐  | ร้อยละ ๖๕  | ร้อยละ ๗๐   | ร้อยละ ๗๕   | ร้อยละ ๘๐   |                   | ↔  |    |
|   | ๗. บุคลากรได้รับการพัฒนา<br>ความรู้และเพิ่มทักษะให้<br>สามารถปฏิบัติงาน<br>เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรได้ | สำนักปลัด<br>เทศบาล | ร้อยละการ<br>ดำเนินการตาม<br>แผนพัฒนา<br>บุคลากรของ ทต.<br>กุดไผ่                           | ร้อยละ ๖๐  | ร้อยละ ๗๐  | ร้อยละ ๘๐   | ร้อยละ ๙๐   | ร้อยละ ๑๐๐  |                   | ↔  |    |
| มิติที่ ๔ ความ<br>พร้อมรับผิดชอบ<br>ด้านการบริหาร<br>ทรัพยากร<br>บุคคล<br>(ร้อยละ ๒๐) | ๘. มีโครงการส่งเสริม<br>จริยธรรมและจรรยาบรรณ<br>ของ ข้าราชการ  | สำนักปลัด<br>เทศบาล | ระดับความสำเร็จ<br>ของการจัด<br>โครงการส่งเสริม<br>จริยธรรมและ<br>จรรยาบรรณของ<br>ข้าราชการ | มีการกำหนด<br>โครงการในการ<br>ส่งเสริมจริยธรรม<br>และจรรยาบรรณ<br>ของข้าราชการ | มีการกำหนดเวลา<br>และกิจกรรมที่<br>ดำเนินการตาม<br>โครงการในการ<br>ส่งเสริมจริยธรรม<br>และจรรยาบรรณของ<br>ข้าราชการ<br>อย่างน้อย ๑ กิจกรรม | มีการ<br>ประชาสัมพันธ์<br>แก่ข้าราชการและ<br>ผู้ที่เกี่ยวข้องตาม<br>เป้าหมายที่<br>กำหนดไว้ | มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม<br>การส่งเสริมจริยธรรม<br>และจรรยาบรรณของ<br>ข้าราชการอย่างน้อย<br>ร้อยละ ๗๐ ของ<br>กลุ่มเป้าหมายที่<br>กำหนดไว้ | มีการรายงานผล<br>การดำเนินการแก่<br>ผู้บริหารระดับสูง<br>ของ ทต.กุดไผ่. | ↔                 | ↔  | ↔  |

| มิติ   | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์   | ผู้รับผิดชอบ                          | ตัวชี้วัด (KPIs)   | ระดับเป้าหมาย         |                       |                       |                       |                       | ระยะเวลาดำเนินการ                  |    |    |
|--|--|---------------------------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|----|----|
|  |  |                                       |  | ๑                     | ๒                     | ๓                     | ๔                     | ๕                     | ๕๘                                 | ๕๙ | ๖๐ |
| มิติที่ ๕<br>คุณภาพชีวิต<br>และความ<br>สมดุลระหว่าง<br>ชีวิตกับการ<br>ทำงาน<br>(ร้อยละ ๒๐) | ๙. มีการจัดกิจกรรมสร้าง-<br>สัมพันธ์อันดีระหว่าง<br>บุคลากรในองค์กรทุกระดับ  | สำนักปลัด<br>เทศบาล                   | ร้อยละความ<br>พึงพอใจของ<br>กิจกรรมการสร้าง<br>ความสัมพันธ์อันดี<br>ระหว่างบุคลากร<br>ในองค์กรทุกระดับ                             | ร้อยละ ๖๐             | ร้อยละ ๖๕             | ร้อยละ ๗๐             | ร้อยละ ๗๕             | ร้อยละ ๘๐             | ←→←→←→<br>ต้องทำอย่าง<br>ต่อเนื่อง |    |    |
|  | ๑๐. มีการจัดสวัสดิการที่<br>เหมาะสมกับความต้องการ<br>ของบุคลากร<br>เช่น ตักบาตร ฉลองวันเกิด<br>ให้ทุนการ-ศึกษาบุตรธิดาของ<br>บุคลากร | สำนักปลัด<br>เทศบาล<br>และกอง<br>คลัง | จำนวนกิจกรรม/<br>โครงการที่ ทด.กุด<br>ไห จัดสวัสดิการที่<br>เหมาะสมให้แก่<br>บุคลากรทุกระดับ<br>(ดำเนินการอย่าง<br>น้อย ๓ กิจกรรม) | จำนวน<br>๑<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๒<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๓<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๔<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๕<br>กิจกรรม | ←→←→←→<br>ต้องทำอย่าง<br>ต่อเนื่อง |    |    |
|  | ๑๑. มีการจัดสภาพแวดล้อม<br>การทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อ<br>ผู้ปฏิบัติงานให้มีความสุข  | สำนักปลัด<br>เทศบาล                   | จำนวนกิจกรรม/<br>โครงการที่ จัด<br>สวัสดิการที่<br>เหมาะสมให้แก่<br>บุคลากรทุกระดับ<br>(ดำเนินการอย่าง<br>น้อย ๓ กิจกรรม)          | จำนวน<br>๑<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๒<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๓<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๔<br>กิจกรรม | จำนวน<br>๕<br>กิจกรรม | ←→←→←→<br>ต้องทำอย่าง<br>ต่อเนื่อง |    |    |



## บทที่ ๔

## บทสรุปการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## ๑. เงื่อนไขความสำเร็จของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ผู้บริหารสูงสุดเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงต้องมีความเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและเหมาะสม
๒. ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจทิศทางความต้องการของบุคลากรในสำนักงานฯ และพัฒนาระบบงานบุคคลตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด
๓. มีการกำหนดปฏิทินการทำงานในแต่ละขั้นตอนและผลผลิตที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยทำงานร่วมกับคณะทำงานและผู้บริหารทั้งหมดในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
๔. มีการประสานงานที่ดีระหว่างคณะทำงานของส่วนราชการ สำนักงาน ก.ท. และที่ปรึกษาภายนอก (ถ้ามี)
๕. การสื่อสารให้ข้าราชการในสำนักงานเทศบาลตำบลภูเก็ตเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

## ๒. กิจกรรม/ แผนงานที่ควรดำเนินการต่อไป

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คณะทำงานและส่วนบริหารงานบุคคลควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. สื่อสารให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบแผนกลยุทธ์ตาม HR Scorecard เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาหลายๆ เรื่องในองค์กรจะได้รับการแก้ไขปัญหา
๒. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การดำเนินการในปี ๒๕๕๘-๒๕๖๑ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น
๓. จัดทำเจ้าภาพในการดำเนินการ โดยควรประกอบด้วยคณะทำงานจากหลายส่วนงานไม่เพียงแต่สำนักปลัดเทศบาลตำบลภูเก็ต
๔. เริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือจัดทำระบบการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับสูงสุด
๕. เพื่อให้การดำเนินงานทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ต้องมีผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำกรถ่ายทอดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ สู่ระดับองค์กร

## บทสรุปสิ่งที่ งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาลสามารถสนับสนุนได้

- กำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการให้ชัดเจน รวมถึงดูแลความก้าวหน้าและสิทธิประโยชน์ให้กับข้าราชการ เช่น การจัดเตรียมหรือแจ้งให้เจ้าตัวทราบเมื่อถึงเวลา รวมทั้งสนับสนุนและนำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบและสั่งการ
- ดูแลการขาดกำลังของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งดำเนินการสรรหาบุคลากร แทนตำแหน่งที่ว่างให้รวดเร็ว
- จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งงบประมาณสนับสนุน โดยอาจประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้
  - การอบรมที่เกี่ยวกับวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ
  - อบรมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
  - การให้ทุนศึกษาอบรมแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานมาก
  - การจัดศึกษาดูงานในหน่วยงานภายนอก
  - การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- จัดทำระบบตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านทาง Intranet ให้ผู้บริหาร และข้าราชการประเมินผลงานได้อย่างโปร่งใส
- พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้รวดเร็วและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลบุคลากรให้ทันสมัย และสามารถเรียกใช้ได้ในรูปแบบ Electronic
- ควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมถึงให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ทำงานบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ รวมถึงควรศึกษากฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักของ ก.ท. โดยละเอียด