

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
องค์การบริหารส่วนตำบลนาหวาง อำเภอห้วยยอด จังหวัดตรัง

.....

ส่วนที่ ๑

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมด้าน HR

• วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Vision)

"บุคลากร อบต.นาหวาง มีสมรรถนะสูง ยึดมั่นธรรมาภิบาล ก้าวทันเทคโนโลยี พร้อมบริการประชาชนสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน"

• พันธกิจ (HR Mission)

๑. วางแผนและบริหารอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจการบริหารสาธารณะ
๒. พัฒนาทักษะ สมรรถนะ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๓. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
๔. เสริมสร้างคุณภาพชีวิต สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

• ค่านิยมองค์กร (Core Values) "S-M-I-L-E"

- Service Mind (มีจิตบริการ)
- Morality (ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม)
- Integrity (ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส)
- Learning (เรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ)
- Efficiency (มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์)

ส่วนที่ ๒

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) จะช่วยให้ อบต.นาหวาง มองเห็นจุดเด่นที่ต้องรักษา จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง รวมถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

การวิเคราะห์ SWOT ด้าน HR องค์การบริหารส่วนตำบลนาหวาง

๑. จุดแข็ง (Strengths - S)

- (๑) ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญ นายก อบต. และหัวหน้าส่วนราชการเปิดรับนวัตกรรมและให้การสนับสนุนงบประมาณ/นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- (๒) โครงสร้างองค์กรชัดเจน มีการจัดแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ที่ชัดเจนตามกรอบอัตรากำลัง ๓ ปี
- (๓) มีความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ขนาดขององค์กรระดับ อบต. ทำให้การประสานงานระหว่างกองงานมีความยืดหยุ่น มีลักษณะเป็นพี่เป็นน้อง ทำให้ขับเคลื่อนงานร่วมกันได้รวดเร็ว

(๔) บุคลากรบางส่วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีข้าราชการแกนหลักในตำแหน่งสายงานหลัก (เช่น งานคลัง งานช่าง) ที่มีความรู้และประสบการณ์สูงในพื้นที่

๒. จุดอ่อน (Weaknesses - W)

(๑) ปัญหาอัตรากำลังพลล้น (ตำแหน่งว่าง): มีปัญหาอัตราว่างจากการลาออก โอน ย้าย หรือเกษียณอายุราชการ ซึ่งขั้นตอนการขอสืบทอดตำแหน่งหรือรอสอบแข่งขันจากส่วนกลางใช้เวลานาน ทำให้เกิดภาระงานล้นมือในบางตำแหน่ง

(๒) ทักษะดิจิทัลยังไม่สม่ำเสมอ บุคลากรกลุ่มที่เป็นพนักงานจ้างหรือเจ้าหน้าที่รุ่นเก่ายังมีความจำกัดในการใช้ระบบสารสนเทศดิจิทัล (เช่น ระบบ LHR หรือระบบคำนวณเบิกจ่ายใหม่ ๆ)

(๓) การจัดการความรู้ (KM) ยังไม่เป็นระบบ องค์ความรู้เฉพาะทางมักอยู่ที่ตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เมื่อมีการโอนย้าย ข้อมูลบางอย่างจึงสูญหายไป ไม่มีคลังความรู้ส่วนกลาง

(๔) ขาดแรงจูงใจในสายอาชีพสำหรับพนักงานจ้าง: พนักงานจ้างเหมาบริการหรือพนักงานจ้างตามภารกิจบางส่วนรู้สึกขาดความมั่นคงและไม่มี Career Path ที่ชัดเจน ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออกงาน (Turnover Rate) สูง

๓. โอกาส (Opportunities - O)

(๑) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนกลาง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (เช่น LHR, e-GP) ซึ่งช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มความถูกต้องหากนำมาปรับใช้อย่างจริงจัง

(๒) หลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยในภาคใต้ สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น หรือ ก.อบต.จังหวัดตรัง จัดหลักสูตรอบรมและให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ

(๓) นโยบายการกระจายอำนาจ กฎหมายและรัฐธรรมนูญสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีบทบาทมากขึ้น เปิดโอกาสให้ อบต.นาวง ออกแบบโครงสร้างงานที่ตอบโจทย์คนในพื้นที่ได้ตรงจุด

๔. อุปสรรค (Threats - T)

(๑) ระเบียบกฎหมายเปลี่ยนแปลงบ่อย กระทรวงมหาดไทยและกรมส่งเสริมฯ มีการปรับปรุงระเบียบจัดซื้อจัดจ้างและการคลังบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรต้องปรับตัวตลอดเวลา หากตามไม่ทันอาจเสี่ยงต่อการทำผิดวินัยโดยไม่ตั้งใจ

(๒) ข้อจำกัดทางงบประมาณตามกฎหมาย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต้องไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณรายจ่าย ทำให้ อบต.นาวง ไม่สามารถขยายอัตรากำลังได้ตามใจชอบ

(๓) ความคาดหวังของประชาชนสูงขึ้น ประชาชนในตำบลนาวงต้องการความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อราชการและการเข้าถึงสวัสดิการผ่านระบบออนไลน์ หากบุคลากรพัฒนาไม่ทัน จะเกิดข้อร้องเรียนได้ง่าย

แนวทางการนำผล SWOT ไปกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

สรุปทางเลือกในการแก้ปัญหาจาก SWOT ออกมาเป็น ๓ แนวทางหลักดังนี้

(๑) กลยุทธ์เชิงรุก (S + O) ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ดึงเอาระบบดิจิทัลจากส่วนกลางเข้ามาขับเคลื่อนทำงาน ทำระบบบันทึกวันลาออนไลน์ และยกระดับคะแนน ITA

(๒) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W + O) แก้จุดอ่อนเรื่องคนขาดและขาดระบบ KM ด้วยการจัดทำคู่มือการทำงาน (SOP) และให้ ผอ.กอง ทำการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่สามารถทำงานทดแทนกันได้ทันทีเมื่อมีคนโอนย้าย

(๓) กลยุทธ์เชิงรับ/ป้องกัน (W + T) ป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนระเบียบบ่อและปัญหา
ผิดวินัย ด้วยการจัดโครงการอบรมคุณธรรม จริยธรรม และความรู้เรื่องกฎหมายวินัย เพื่อลดความผิดพลาดใน
การปฏิบัติงานให้เป็น ๐ ราย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (Strategic Alignment)

- เป้าประสงค์หลัก มีกำลังคนเพียงพอ เหมาะสมกับภารกิจ และมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน
- กลยุทธ์
 - ทบทวนและปรับปรุงแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ให้สอดคล้องกับการขยายตัวของชุมชนและภารกิจ
กระจายอำนาจ
 - บริหารจัดการอัตรากำลัง โดยเร่งรัดการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอนย้ายอย่างรวดเร็วเพื่อลด
ปัญหาคนขาดแคลน
 - วางเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
สำหรับตำแหน่งสายงานหลัก

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (HR Program Efficiency)

- เป้าประสงค์หลัก งาน HR มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และคุ้มค่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- กลยุทธ์
 - พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร (HRIS/LHR) ให้เป็นดิจิทัล ๑๐๐% เพื่อลดการใช้กระดาษ
และลดขั้นตอนการทำงาน
 - บริหารสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลไม่ให้เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณ
รายจ่ายประจำปีตามที่กฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (HRM Program Effectiveness)

- เป้าประสงค์หลัก บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ทำงานอย่างมีนวัตกรรม และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- กลยุทธ์
 - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency-based Training) แยกตามสายงาน
 - ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสอนงาน
(Coaching/Mentoring) ในระดับกอง เพื่อรักษางานสำคัญไม่ให้สูญหาย
 - พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้พนักงานทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาล และความโปร่งใส (HR Accountability)

- เป้าประสงค์หลัก การประเมินผลเป็นธรรม บุคลากรมีวินัย และองค์กรปราศจากการทุจริต
- กลยุทธ์
 - พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) ให้เชื่อมโยง
กับผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง
 - รณรงค์และเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน
 - ขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
(ITA) ของ อบต.นาวง ให้ผ่านเกณฑ์ระดับดีเยี่ยม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับคุณภาพชีวิตและความผูกพันองค์กร (Quality of Work Life)

- เป้าประสงค์หลัก: บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีความผูกพันต่อองค์กร
- กลยุทธ์
 - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (เช่น ๕ ส.)
 - จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาทีมงาน (Team Building / OD) อย่างต่อเนื่อง
 - ดูแลสิทธิประโยชน์สวัสดิการ และจัดระบบการยกย่องชมเชยบุคลากรดีเด่นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

ส่วนที่ ๓

กลไกการขับเคลื่อนและติดตามผล แผนกลยุทธ์ HR

เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ไม่เป็นเพียงเอกสารวิชาการ องค์การบริหารส่วนตำบลนาง จิ่งกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนและการติดตามประเมินผลไว้ ๒ ส่วนสำคัญ ดังนี้

๑. การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment)

การนำแผนกลยุทธ์ ๕ ปีไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง จะใช้วิธีเชื่อมโยงและถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ดังแนวทางต่อไปนี้

- **จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan):** ให้นำแนวทางและประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ด้าน ไปแตกตัวเป็นโครงการ กิจกรรม และมาตรการใน "แผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี" (เช่น ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘, ๒๕๖๙ และ ๒๕๗๐)
- **กำหนดรายละเอียดที่ชัดเจน** ในแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องระบุตัวชี้วัดเป้าหมาย (KPIs) ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักอย่างชัดเจน
- **การบูรณาการงบประมาณ** ในโครงการที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณพัฒนา ให้ผูกโยงเข้ากับข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ อบต.นาง หรือโครงการที่ไม่ใช้งบประมาณให้ใช้ทรัพยากรภายในองค์กร (เช่น กิจกรรม ๕ ส. หรือการสอนงาน Coaching ในระดับกอง)
- **การถ่ายทอดตัวชี้วัด (Cascading KPIs):** ให้หัวหน้าส่วนราชการ (ผู้อำนวยการกอง) นำตัวชี้วัดจากแผนปฏิบัติการประจำปี ไปจัดทำเป็นข้อตกลงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (Performance Agreement: PA) รายบุคคล เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร

๒. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

กำหนดให้มีระบบการรายงานผลอย่างเป็นระบบเพื่อควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดังนี้

- **หน่วยงานหลักรับผิดชอบ** กำหนดให้ **สำนักปลัด อบต.นาง** เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงาน ติดตาม และรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมด้าน HR จากทุกกองงาน
- **ความถี่ในการรายงานผล** ดำเนินการติดตามและรายงานผลปีละ ๒ ครั้ง ตามวงรอบรอบปีงบประมาณ ได้แก่
 - รอบที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน) ประเมินผลสัมฤทธิ์รอบครึ่งปีงบประมาณ (ตุลาคม – มีนาคม) เพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรค และปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

○ รอบที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน) ประเมินผลลัพธ์ภาพรวมเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ (เมษายน – กันยายน) เพื่อสรุปสถิติตัวชี้วัดและประเมินความคุ้มค่า

• **เส้นทางการรายงานผล (Reporting Line):** สำนักปลัด อบต. จะสรุปภาพรวมรายงาน
เสนอต่อ

๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาง ในฐานะผู้บริหารสูงสุดเพื่อโปรดทราบและ
วินิจฉัยสั่งการ

๒. คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัดตรัง) เพื่อรายงานผลการพัฒนา
บุคลากรตามที่กฎหมายกำหนด และใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร (เช่น การ
ประเมิน LPA หรือ HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ต่อไป