



รายงานการติดตามประเมินผล  
และพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล  
รองรับ Thailand ๔.๐  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑



“ปลูก...ชีวิต  
ปลูก...จริยธรรม  
เพื่อชีวิตที่มีคุณค่า”

องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ  
อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี

## คำนำ

รายงานนี้ได้รวบรวมผลการดำเนินงานโครงการติดตามประเมินผลและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของข้าราชการส่วนท้องถิ่น รองรับ Thailand 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ ตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งในท้ายสุดแล้วเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงานของโครงการที่ตั้งไว้ อันได้แก่มี กลไกและแนวทางการพัฒนามาตรฐานการบริหารงานบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

คณะทำงานการจัดการความรู้ในองค์กร (KM)  
องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ :</b> การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ รวมถึงมีบุคลากรคุณภาพและผู้สืบทอดที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. เพื่อให้เกิดโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของ อบต.ท้ายเกาะ ๒. เพื่อให้การเตรียมการพัฒนาผู้มีความรู้ ศักยภาพสูงของแต่ละสายงาน ๓. เพื่อให้มีการสื่อสารนโยบายและมาตรฐานทรัพยากรบุคคลตามกฎหมายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการสร้างมาตรฐานในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจ ๒. ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบผู้มีความรู้สูง (Telent Management) ๓. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร</p>	<p>๑. ปรับปรุงนโยบายและมาตรฐานงานบุคคลตามกฎหมายใหม่ ๒. จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับพื้นที่และภารกิจ ๓. จัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล ๔. พัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) ในสายงานต่าง ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนและช่วยเหลือประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ :</b> การพัฒนาประสิทธิภาพในระบบทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๑. เพื่อพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ (competency) อย่างชัดเจนและเพียงพอ ๒. เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการทบทวนสมรรถนะและเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม ๒. ร้อยละของพนักงานส่วนตำบล อบต. ท้ายเกาะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้</p>	<p>๑. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือประเมินรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับยุคประเทศไทย ๔.๐</p>

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
	<p>๓. เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กระชับ ทันเวลา และเหมาะสมกับทิศทางการทำงานของ อบต.ท้ายเกาะ</p>	<p>ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากร ๓. ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>๒. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลง ๓. ปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่นคุ้มค่า เหมาะสมกับทิศทางการทำงานของ อบต.ท้ายเกาะ</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ :</b> <b>ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐</b></p>	<p>๑. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและสมรรถนะสูง รวมถึงความก้าวหน้าและค่าตอบแทนที่เหมาะสม จูงใจให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ๒. เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่เหมาะสมอันจะสะท้อนผลงานและสมรรถนะที่นำไปสู่การพัฒนาที่เหมาะสมในระยะยาว ๓. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุคประเทศไทย ๔.๐ ๒. ระดับความสำเร็จของการทบทวนค่าตอบแทนและทางเดินสายอาชีพให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของพนักงานส่วนตำบล ๓. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อรองรับการพัฒนาบุคคลอย่างยั่งยืนในระยะยาว ๔. ร้อยละความพึงพอใจของพนักงานส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. ส่งเสริมจูงใจและสร้างความพึงพอใจผ่านค่าตอบแทนและการเป็นองค์กรแห่งความผูกพัน ๒. สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนโดยเฉพาะในการเลื่อนระดับที่เหมาะสมกับพนักงานส่วนตำบล ๓. ขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุคประเทศไทย ๔.๐ ๔. ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (Performance Management) ให้เหมาะสมกับ อบต.ท้ายเกาะ</p>

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ :</b>  <b>เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล</b></p>	<p>๑. เพื่อให้เกิดกลไกถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการเมืองและฝ่ายพนักงานส่วนตำบลอื่น จะทำให้เกิดการตัดสินใจ บนหลักคุณธรรมและสร้างความเป็นธรรมแก่พนักงานส่วนตำบล</p> <p>๒. เพื่อให้เกิดการส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในระยะยาว</p> <p>๓. เพื่อให้เกิดกลไก และเครื่องมือการสรรหาที่ใช้ระบบ Competency-based อย่างเหมาะสม</p>	<p>๑. ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการกระจายอำนาจและถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการเมืองและพนักงานส่วนตำบล</p> <p>๒. ร้อยละของความสำเร็จของการส่งเสริม และพัฒนาจริยธรรมของบุคลากร อบต.ท่ายเกาะ</p> <p>๓. ระดับความสำเร็จในการสร้างเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรอย่างเหมาะสมและโปร่งใส</p>	<p>๑. สร้างกลไกถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการเมืองและข้าราชการ พนักงานส่วนตำบล และเกิดการตัดสินใจบนหลักคุณธรรม</p> <p>๒. ส่งเสริมและสร้างจริยธรรมแก่บุคลากรของ อบต.ท่ายเกาะ</p> <p>๓. มีเครื่องมือและวิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๕ :</b>  <b>ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร</b></p>	<p>๑. เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดคุณภาพชีวิตที่ดี และปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม</p> <p>๒. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีแก่ประชาชนผู้มาติดต่อได้รับบริการที่ดี</p> <p>๓. เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรส่วนท้องถิ่น</p> <p>๒. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีแก่ประชาชน</p> <p>๓. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. ส่งเสริมความสุขและสภาพแวดล้อมในงานและพัฒนาระบบงานที่เกิดประโยชน์ต่อประชาชน</p> <p>๒. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๖ :</b>  <b>ขับเคลื่อนระบบทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี</b></p>	<p>๑. เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบสารสนเทศฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรท้องถิ่น</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบสารสนเทศฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของ อบต.ท่ายเกาะ</p>	<p>๑. พัฒนาระบบสารสนเทศฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของ อบต.ท่ายเกาะ เชื่อมโยงกับทุกหน่วยงาน</p>

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
	๒. เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมด้าน ทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับบริบท ของ อบต.ท้ายเกาะ	๒. ระดับความสำเร็จของการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เช่น e-Exam ฯลฯ ๓. จำนวนนวัตกรรมด้านทรัพยากร บุคคลที่เกิดขึ้น	๒. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ งานทรัพยากรบุคคล ๓. การส่งเสริมนวัตกรรมด้านทรัพยากร บุคคล

## แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

### ๑. แนวทางการดำเนินการตามการปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ รวมถึงมีบุคลากรคุณภาพ

การกำหนดโครงสร้างองค์กรและการวางแผนบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติการ จะช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ มีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### เป้าประสงค์

๑. เพื่อจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจ
๒. เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน
๓. เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะตรงกับภารกิจ และสามารถทำงานทดแทนกันได้

#### ตัวชี้วัด

๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร
๒. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง
๓. ระดับของความสำเร็จในการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร
๔. ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบผู้มีความรู้ (Telent Management)

### ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ รวมถึงมีบุคลากรคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ มีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ ๑. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่ เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีคู่มือในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล
- มีการสื่อสารนโยบายและมาตรฐานงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ

#### ตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานปรับปรุงคู่มือด้านทรัพยากรบุคคลอย่างน้อย ๓ เรื่อง
- มีการสื่อสารนโยบายและมาตรฐานงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยเดือนละครั้ง

#### แผนงาน/โครงการ

- โครงการปรับปรุงคู่มือด้านทรัพยากรบุคคล
- โครงการสื่อสารมาตรฐานและความเข้าใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล
- โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent Management)
- โครงการติดตามและประเมินความสำเร็จของคู่มือมาตรฐานด้านทรัพยากรบุคคล

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- การสื่อสารจะมีความชัดเจนขึ้น และช่วยแก้ไขปัญหาเดิมเรื่องความไม่ชัดเจนของบุคลากรใน อบต.ท้ายเกาะ
- คู่มือจะช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในระบบทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
- การติดตามและปรับปรุงคู่มือมาตรฐานของทรัพยากรบุคคลจะทำให้คู่มือมีความชัดเจนมากขึ้น

## กลยุทธ์ที่ ๑.๒ จัดทำโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับพื้นที่และภารกิจ

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับพื้นที่และภารกิจของ อบต.ท้ายเกาะ
- มีแนวทางการกำหนดกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงานของพื้นที่

### ตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมตามหลักวิชาการ
- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแนวทางกำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับองค์กร
- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแนวทางและมาตรฐานของการวิเคราะห์ปริมาณงานของแต่ละตำแหน่งที่เป็นหลักวิชาการและมาตรฐานสากล

### แผนงาน/โครงการ

- โครงการศึกษาและจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับพื้นที่และภารกิจ
- โครงการจัดทำแนวทางกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของแต่ละพื้นที่
- โครงการพัฒนาเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์และจัดสรรบุคลากรได้ครอบคลุมทุกภารกิจ
- โครงการศึกษาแนวทางการกำหนดอัตราส่วนของรายจ่ายด้านบุคลากรที่เหมาะสม
- โครงการทบทวนและจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สอดคล้องกับระบบแบ่ง

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- ได้แนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างองค์กร/อัตรากำลัง
- ลดปัญหาภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคล
- การกำหนดอัตรากำลังและสัดส่วนรายจ่ายที่เหมาะสมจะช่วยให้การขับเคลื่อนงานในพื้นที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เกิดความชัดเจนในงานและภาระงาน อันทำให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และบริหารงานบุคคล
- มาตรฐานในการปรับปรุงตำแหน่ง มีเกณฑ์ที่ยึดหยุ่นเหมาะสม

## กลยุทธ์ที่ ๑.๓ พัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ในสายงานต่าง ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนและช่วยเหลือประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงที่เป็นอนาคตของการพัฒนาพื้นที่ในอย่างเหมาะสมที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของ อบต.ท้ายเกาะ

### ตัวชี้วัด

- เกิดแผนและแนวทางการกำหนดจำนวนและสายงานของผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม
- มีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงตามแนวทางที่กำหนดไว้

### แผนงาน/โครงการ

- โครงการจัดทำหลักเกณฑ์คัดสรรผู้มีศักยภาพสูง
- โครงการประเมินและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง
- โครงการสร้างความท้าทายและแรงจูงใจแก่ผู้มีศักยภาพสูง
- โครงการปรับปรุงผู้มีศักยภาพสูง



### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีบุคลากรที่มีศักยภาพรองรับการพัฒนาถิ่นอย่างเหมาะสม
- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ต้องการในอนาคต

### กลยุทธ์ที่ ๑.๔ จัดทำแผนเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งระดับสูงในสายงานอำนาจการ/บริหาร

#### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีแผนพัฒนาบุคลากรให้พร้อมดำรงตำแหน่งระดับสูงในสายงานอำนาจการ/บริหาร

#### ตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้พร้อมดำรงตำแหน่งระดับสูงในสายงานอำนาจการ/บริหารตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารที่เพียงพอต่อจำนวนผู้มีสิทธิในการเลื่อนระดับ
- ตำแหน่งสู่อำนาจการท้องถิ่นระดับต้น/กลาง/สูง และบริหารท้องถิ่นระดับต้น/กลาง/สูง

#### แผนงาน/โครงการ

- โครงการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้พร้อมดำรงตำแหน่งระดับสูงในสายงานอำนาจการ/บริหารท้องถิ่น
- โครงการพัฒนาตำแหน่งหลักสำคัญเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น/อำนาจการท้องถิ่น
- โครงการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารท้องถิ่น/อำนาจการท้องถิ่น
- โครงการสรุปบทเรียนและจัดการความรู้เรื่องการสืบทอดตำแหน่ง

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- การเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น (รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และเป็นธรรมโปร่งใส
- มีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนเขาสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร/อำนาจการ อันจะทำให้การเข้าสู่ตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม
- รองรับกฎหมายใหม่ที่ทำให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีวาระการครองตำแหน่ง

## ๒. แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพในระบบทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาประสิทธิภาพในระบบทรัพยากรบุคคลจะช่วยสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างรวดเร็ว และคุ้มค่า เนื่องจากมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น และสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิผล

### เป้าประสงค์

๑. เพื่อให้มีต้นแบบสมรรถนะ และเครื่องมือประเมินที่เหมาะสมและเสริมประสิทธิภาพในระบบทรัพยากรบุคคลท้องถิ่น

๒. เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กระชับ ทันเวลา และเหมาะสมกับทิศทางการทำงาน

### ตัวชี้วัด

๑. ระดับความสำเร็จของการทบทวนสมรรถนะและเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม

๒. ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยืดหยุ่นและคุ้มค่า

**ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพในระบบทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ โดยมี

รายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ทบทวนต้นแบบสมรรถนะและพัฒนาเครื่องมือประเมินรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับยุคประเทศไทย ๔.๐

#### เป้าหมายประสงค์หลัก

- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะและเครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสมกับ Thailand ๔.๐

#### ตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จของการทบทวนและปรับปรุงต้นแบบสมรรถนะประจำตำแหน่งของทุกสายงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### แผนงาน/โครงการ

- โครงการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
- โครงการติดตามประเมินผลและพัฒนาาระบบทรัพยากรบุคคล รองรับ Thailand ๔.๐
- โครงการนำผลการประเมินสมรรถนะนำไปประกอบการวางแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP)

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- ได้เครื่องมือประเมินสมรรถนะที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง อันจะนำไปสู่การวางแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP)
- มีนวัตกรรมในการประเมินและพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ ปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่น คุ่มค่าและเหมาะสมกับทิศทางการทำงาน

#### เป้าหมายประสงค์หลัก

- ระบบทรัพยากรบุคคลของมีความเหมาะสมและยืดหยุ่นกับความต้องการของบุคลากร
- บุคลากรมีความพึงพอใจกับระบบทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการเยียวยาดูแลให้ได้รับความเป็นธรรมตามปัญหาที่เกิดขึ้น
- ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร

#### ตัวชี้วัด

- ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปรับระบบทรัพยากรบุคคลมากกว่า ๗๐%
- ระดับความสำเร็จของการทบทวนและลดขั้นตอนระบบทรัพยากรบุคคลตามแผนที่กำหนดไว้

#### แผนงาน/โครงการ

- แผนงานนำเสนอแนวทางในการปรับระบบทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมไปปรับใช้ให้เหมาะสม
- โครงการลดขั้นตอนและปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลสู่ One-stop Service

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีระบบทรัพยากรบุคคลที่ยืดหยุ่นและเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร
- เกิดการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลที่รวดเร็ว และยืดหยุ่นเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่

### ๓. แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารใหม่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐

กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการบริหารราชการ รวมทั้งการเข้าสู่โลกในยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### เป้าประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่นให้มีศักยภาพและสมรรถนะสูง รวมถึงมีทักษะก้าวหน้าและค่าตอบแทนที่เหมาะสม จูงใจให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด
๒. เพื่อให้มีเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่เหมาะสม อันจะสะท้อนผลงานและสมรรถนะ ที่นำไปสู่การพัฒนาที่เหมาะสมในระยะยาว
๓. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่องในบริบทขององค์กรและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

#### ตัวชี้วัด

๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุคประเทศไทย ๔.๐
๒. ระดับความสำเร็จของการทบทวนค่าตอบแทนและทางเดินสายอาชีพให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของบุคลากร
๓. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อรองรับการพัฒนาบุคคลอย่างยั่งยืนในระยะยาว
๔. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนเตรียมการรองรับสังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ในบริบทขององค์กร
๕. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ ต่อการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

**ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารใหม่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐ ประกอบด้วย ๕ กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้**

**กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ส่งเสริม จูงใจและสร้างความพึงพอใจผ่านค่าตอบแทนและการเป็นองค์กรแห่งความผูกพัน (Engaged Organization)**

#### เป้าหมายประสงค์หลัก

- เกิดแรงจูงใจและความผูกพันขององค์กรเพื่อให้สามารถรักษาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ
- บุคลากรได้รับค่าตอบแทน (เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ) ที่แข่งขันดึงดูดคนเก่งคนดี
- กำหนดแนวทางในการเก็บรักษาคนเก่งคนดีในองค์กร เช่น การสร้างความผูกพัน การศึกษาความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรที่ต้องเดินทางไปทำงาน ในถิ่นธุรกันดาร ฯลฯ

#### ตัวชี้วัด

- อัตราการโอนย้ายหรือการลาออกของบุคลากรน้อยลงอย่างน้อย ๑๐% ต่อปี
- ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงค่าตอบแทนที่เหมาะสม
- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

#### แผนงาน/โครงการ

- โครงการปรับปรุงค่าตอบแทนที่เหมาะสม

- โครงการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ
- โครงการสื่อสารและจัดการความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลในการสร้างความผูกพันในองค์กร

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- ข้าราชการส่วนท้องถิ่นได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- มีการสร้างความพึงพอใจผ่านกลไกและกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้มีความสุขมากขึ้น

#### กลยุทธ์ที่ ๓.๒ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน โดยเฉพาะในการเลื่อนระดับที่เหมาะสม

##### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละสายงานทั้งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการท้องถิ่น และประเภทบริหารท้องถิ่นที่เป็นธรรม
- บุคลากรได้รับการพัฒนา/แต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้
- มีการจัดตั้งศูนย์โอนย้ายตามแนวทางของกฎหมายใหม่
- ข้าราชการมีความรู้สึกพึงพอใจต่อแนวทางการเลื่อนระดับที่เป็นธรรม

##### ตัวชี้วัด

- จำนวนสายงานที่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพตามแผนที่กำหนดไว้
- จำนวนบุคคลที่ได้รับการพัฒนา/แต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าที่กำหนดไว้

##### โครงการ

- โครงการจัดทำเส้นทางเดินสายอาชีพของแต่ละสายงานและข้ามสายงาน
- โครงการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนทางเดินสายอาชีพ
- โครงการจัดทำระบบ Placement Center เพื่อรองรับกฎหมายใหม่
- โครงการจัดทำหลักเกณฑ์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation Plan)

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ
- มีเกณฑ์และกระบวนการที่ชัดเจนในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อให้มั่นใจว่ามีความโปร่งใส เกิดความเป็นธรรม และถูกต้องตามแนวทางสากล

#### กลยุทธ์ที่ ๓.๓ ขับเคลื่อนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไทย ๔.๐

##### เป้าหมายประสงค์หลัก

- บุคลากรได้รับการพัฒนาครบถ้วนตามแผนพัฒนารายบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ๓ ปี
- บุคลากรมีฝีมือในการพัฒนาและเรียนรู้จากความสำเร็จของพื้นที่ต่าง ๆ ในประเทศไทย
- เกิดหลักสูตรพัฒนาท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำและเข้าถึงได้ง่าย
- เกิดการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ

##### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไทย ๔.๐

- ร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรได้รับการพัฒนาตาม IDP
- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในท้องถิ่นอย่างน้อยปีละ ๒ เรื่อง
- ร้อยละความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพื้นที่อย่างน้อยปีละ ๕ ครั้ง
- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ

#### แผนงาน/โครงการ

- โครงการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการสวนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับประเทศไทย ๔.๐
- โครงการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพื้นที่
- จัดทำคู่มือและองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน
- สำหรับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ด้านต่าง ๆ
- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
- เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพื้นที่
- เกิดคู่มือในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามภารกิจที่วางไว้
- เกิดการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan)

กลยุทธ์ที่ ๓.๔ ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (Performance Management) ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### เป้าหมายประสงค์หลัก

- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สะท้อนประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างเหมาะสม
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบสารสนเทศการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้งานได้จริงในทุกหน่วยงาน
- มีการกำหนด KPIs ระดับทีมงานที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับการเลื่อนเงินเดือนประจำปี ประชาชนเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

#### ตัวชี้วัด

- ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี
- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

#### โครงการ

- โครงการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และตัวชี้วัดรายบุคคลที่เหมาะสมของแต่ละสายงาน เช่น การประเมินความสำเร็จของกองคลัง ฯลฯ
- โครงการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- โครงการสื่อสารและจัดทำแนวทางให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่เหมาะสมเป็นธรรม
- เกิดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์

กลยุทธ์ที่ ๓.๕ เตรียมการรองรับสังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ในบริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ

#### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีแนวทางในการเตรียมการรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- มีกลไก เครื่องมือ และกระบวนการในการสร้างงานแก่ผู้เกษียณอายุ

#### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการเตรียมการรองรับสังคมผู้สูงอายุขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะตามแนวทางที่กำหนดไว้

#### โครงการ

- โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายอายุเกษียณ หรือ การจ้างผู้เกษียณอายุที่มีประสบการณ์และความสามารถสูงเข้ามาร่วมพัฒนา

#### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีแนวทางในการรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- มีเกณฑ์ และกระบวนการที่ชัดเจนในการจ้างผู้เกษียณอายุที่มีประสบการณ์และความสามารถสูงเข้ามาร่วมพัฒนาองค์กร

### ๔. แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล

ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนนั้นเป็นสิ่งที่สร้างให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในภาครัฐ

#### เป้าประสงค์

- เพื่อให้เกิดกลไกถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ อันจะทำให้เกิดการ
- ตัดสินใจบนหลักคุณธรรม และสร้างความเป็นธรรมแก่ข้าราชการ
- เพื่อให้เกิดการส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในระยะยาว
- เพื่อให้เกิดกลไก และเครื่องมือการสรรหาที่ใช้ระบบ Competency-based อย่างเหมาะสม

#### ตัวชี้วัด

๑. ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการกระจายอำนาจ และถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ
๒. ร้อยละความสำเร็จของการส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมในองค์กร
๓. ระดับความสำเร็จในการสร้างเครื่องมือในการสรรหาที่เหมาะสมและโปร่งใส

ยุทธศาสตร์เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ สร้างระบบพิทักษ์คุณธรรม และกลไกถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ

## และเกิดการตัดสินใจบนหลักคุณธรรม

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีระเบียบ นโยบาย หลักเกณฑ์และระบบตรวจสอบที่ชัดเจนบนหลักคุณธรรม
- มีการศึกษาแนวทางในการสร้างคุณภาพการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสม

### ตัวชี้วัด

- การกำหนดความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่เหมาะสม
- การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ อย่างน้อย ๑ โครงการ

### โครงการ

- โครงการประชุมสัมมนาเพื่อปรับปรุงระเบียบราชการและระบบตรวจสอบ
- โครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและข้าราชการ

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- ป้องกันการตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจ อันอาจทำให้ไม่มีความเป็นธรรม หรือมีหลากหลายมาตรฐาน

## กลยุทธ์ที่ ๔.๒ ส่งเสริมและสร้างจริยธรรมแก่บุคลากร เป้าหมายประสงค์หลัก

- บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม
- มีความเข้าใจในระเบียบวินัยที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน

### ตัวชี้วัด

- จำนวนข้อร้องเรียนจากประชาชนลดลง  $\geq 10\%$  ต่อปี
- เกิดกิจกรรมการส่งเสริมและสร้างจริยธรรมตามแผนงานที่กำหนดไว้

### โครงการ

- โครงการส่งเสริมและสร้างจริยธรรมบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ เช่น
- การรับฟังธรรมการสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมของบุคลากรและการมีคุณธรรม การดำเนินการตามจรรยาบรรณข้าราชการที่ดี ฯลฯ
- โครงการสร้างการสื่อสารวินัยและค่านิยมองค์กร

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- สร้างบุคลากรท้องถิ่นพันธุ์ใหม่ที่เน้นคุณธรรม และจริยธรรม
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมและประชาชนในการรณรงค์เรื่องคุณธรรมและจริยธรรม

## กลยุทธ์ที่ ๔.๓ มีเครื่องมือและวิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและโปร่งใส

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- เกิดเครื่องมือในการสรรหาเพื่อรองรับตามกฎหมายใหม่
- มีแผนในการรองรับการสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการแข่งขัน
- การหาแหล่งที่ดำเนินการสอบ การตรวจข้อสอบ การประกาศผล ฯลฯ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม

### ตัวชี้วัด

- จำนวนเครื่องมือในการสอบเพื่อรองรับกฎหมายใหม่
- เกิดกลไกและหน่วยงานในการบริหารจัดการการสอบแข่งขันที่เป็นธรรมในแต่ละพื้นที่

## โครงการ

- โครงการศึกษาแนวทาง กลไก และเครื่องมือในการสอบแข่งขันที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และแต่ละสายงาน

### ประโยชน์ที่จะได้

- มีข้อบกพร่องน้อยในการสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งในระยะเวลาที่กำหนด
- ได้บุคลากรที่มีศักยภาพและเหมาะสมกับตำแหน่ง อันจะมีประโยชน์ต่อการบริการประชาชนในระยะยาว

## ๕. แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร

ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน จะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

### เป้าประสงค์

๑. เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดคุณภาพชีวิตที่ดี และปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
๒. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีแก่ประชาชนผู้มาติดต่อได้รับบริการที่ดี
๓. เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ

### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรสวนทองถิ่น
- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีแก่ประชาชน
- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ

ยุทธศาสตร์ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรสวนทองถิ่น ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ ส่งเสริมความสุขและสภาพแวดล้อมในงานและพัฒนาระบบงานที่เกิดประโยชน์

ต่อประชาชน

### เป้าหมายประสงค์หลัก

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนทองถิ่นมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีระบบงานที่ตรงตามความต้องการของประชาชน

### ตัวชี้วัด

ระดับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม > ๗๐%  
อัตราการโอนย้ายหรือลาออกลดลงอย่างน้อย ๑๐% ต่อปี

## โครงการ

โครงการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในที่ทำงาน

โครงการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานรองรับความต้องการของประชาชน

### ประโยชน์ที่จะได้

- ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงบรรยากาศในสถานที่ของรัฐที่เหมาะสมและเป็นภาพลักษณ์ที่ดี
- บุคลากรมีความสุขในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม



## กลยุทธ์ที่ ๕.๒ สร้างความสัมพันธ์และบริหารความแตกต่างระหว่างช่วงวัย

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- บุคลากรมีการสอนงานและปฏิบัติงานร่วมกันได้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเหมาะสม
- บุคลากรที่มีความแตกต่างระหว่างช่วงวัยไม่มีส่วนรวมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน

- มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

### ตัวชี้วัด

- ระดับความพึงพอใจระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน

### โครงการ

โครงการสร้างสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัย เช่น กิจกรรมจิตปัญญา กิจกรรม Happy Hours

โครงการ Happy Workplace กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ระหว่างวัย ฯลฯ

โครงการเพิ่มช่องทางในการแสดงความคิดเห็น

### ประโยชน์ที่จะได้

- บุคลากรการบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ มีความสุขในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม

## ๖. แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เคลื่อนระบบทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

กำลังคนซึ่งมีแรงจูงใจ มีความสุขและทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

จะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด มีผลสัมฤทธิ์สูงและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เป้าประสงค์

- เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบสารสนเทศฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงาน อันจะทำให้ง่ายต่อการโอนย้ายและบริหารงานบุคคล
- เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบสารสนเทศฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรบุคคล
- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในงานทรัพยากรบุคคล ฯลฯ จำนวนนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้น

**ขับเคลื่อนระบบทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี** ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ ๖.๑ พัฒนาระบบสารสนเทศฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของการบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ และเชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงาน**

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- เกิดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้ร่วมกัน
  - เกิดการบูรณาการข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกัน สำหรับการโอนย้ายระหว่างกันในอนาคต
- ผู้บริหารและข้าราชการได้ประโยชน์จากการใช้ฐานข้อมูลบุคคลท้องถิ่น

### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- ระดับความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงาน (เน้นเรื่องคุณภาพของการนำไปใช้จริง)

### โครงการ

- โครงการจัดทำโปรแกรมข้อมูลบุคคลที่บูรณาการรวมกัน
- โครงการ MIS และฝึกอบรมการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลรวมกัน
- โครงการเชื่อมโยงข้อมูลสำรองของทุกหน่วยงาน

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกัน พร้อมสำหรับการโอนย้ายระหว่างกันตามกฎหมายใหม่
- มีนวัตกรรมในการใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเหมาะสมกับองค์กร

## กลยุทธ์ที่ ๖.๒ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับการดำเนินการและทิศทางในอนาคตขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ
- ต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลที่ลดลงจากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการท้องถิ่น

### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการสร้างเทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย ๑ เรื่อง

### โครงการ

- โครงการปรับปรุงเทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร
- โครงการสำรวจและจัดทำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทางออนไลน์ ฯลฯ
- โครงการเทคโนโลยีสร้างสรรค์เพื่อทรัพยากรบุคคล

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มีระบบทรัพยากรบุคคลที่ยืดหยุ่นและเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่

## กลยุทธ์ที่ ๖.๓ การส่งเสริมนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคล

### เป้าหมายประสงค์หลัก

- มีกระบวนการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เฉพาะหรือเป็นรูปแบบพิเศษขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ
- มีการสนับสนุนให้ข้าราชการสวนท้องถิ่นริเริ่มและพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

### ตัวชี้วัด

- ระดับความสำเร็จของการสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-led Organization)

- จำนวนกระบวนการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับระบบทรัพยากรบุคคลซึ่งเกิดขึ้นในพื้นที่อย่างน้อย ๑ เรื่อง

### โครงการ

- โครงการเผยแพร่กระบวนการ หรือแนวคิดใหม่ ๆ ด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เฉพาะหรือเป็นรูปแบบพิเศษขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเกาะ
- โครงการให้รางวัลแก่ข้าราชการ/พนักงานท้องถิ่นที่มีผลงานสร้างและนวัตกรรมแก่องค์กร

### ประโยชน์ที่จะได้รับ

- เกิดการสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- มีระบบทรัพยากรบุคคลที่การพัฒนาและเป็นรูปแบบพิเศษที่เหมาะสมกับองค์กรและรองรับ Thailand ๔.๐

## กรอบและแนวทางการจัดทำประมวลจริยธรรม

### กรอบของประมวลจริยธรรม

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ ได้กำหนดกรอบของประมวลจริยธรรม ประกอบด้วยสาระสำคัญ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ ๑ มาตรฐานทางจริยธรรม โดยในส่วนนี้สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินซึ่งมีหน้าที่เสนอแนะและแนะนำการจัดทำประมวลจริยธรรม ได้กำหนดให้มีค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม ๙ ประการที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน นอกเหนือจากนี้ ประธาน ก.ค. ได้กำหนดเพิ่มเติมอีกหนึ่งประการเป็นข้อที่ ๑๐ ทั้งนี้ หากหน่วยงานต้องการจะเพิ่มเติมอีกก็สามารถจะเพิ่มเติมได้

องค์ประกอบที่ ๒ กลไกและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม

องค์ประกอบที่ ๓ ขั้นตอนการลงโทษ

### แนวทางการจัดทำประมวลจริยธรรม

๑. พิจารณาจัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฝ่ายข้าราชการประจำ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารท้องถิ่น ข้าราชการ และลูกจ้างในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนประชาชน

๒. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้าราชการ และลูกจ้างในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำตั้งแต่เริ่มต้นด้วยวิธีการระดมสมองหรือจัดสัมมนาอบรม

๓. ในการจัดทำประมวลจริยธรรมนั้น จะต้องให้มีองค์ประกอบครบถ้วนทั้ง ๓ องค์ประกอบข้างต้น

- องค์ประกอบที่ ๑ มาตรฐานทางจริยธรรม อย่างน้อยจะต้องกำหนดให้มีค่านิยมหลัก ๙ ประการตามผู้ตรวจการแผ่นดินกำหนดไว้ด้วย และเนื่องจากในค่านิยมหลักได้มีการกำหนดไว้ประการหนึ่งว่า การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดให้มีจรรยาวิชาชีพขององค์กรด้วย

- องค์ประกอบที่ ๒ กลไกและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการจริยธรรม เพื่อทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล ส่งเสริม และให้คำแนะนำในการใช้บังคับประมวล

จริยธรรมในองค์กรของตน พร้อมทั้งหน่วยงานที่จะทำหน้าที่เลขานุการในการดำเนินงาน อาทิเช่น สำนักปลัด เป็นต้น และกำหนดให้มีระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรมอย่างเป็นขั้นตอน

- องค์กรประกอบที่ ๓ ขั้นตอนการลงโทษ ควรกำหนดขั้นตอนการลงโทษให้ชัดเจน กรณีที่เป็นการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม และเป็นความผิดทางวินัยหรือความผิดทางอาญาด้วย ควรกำหนดให้ไปดำเนินการตามกระบวนการลงโทษทางวินัยหรือทางอาญาโดยตรง ส่วนกรณีที่มีใช้ความผิดทางวินัยหรือทางอาญา ก็ให้ดำเนินการตามควรแก่กรณี เพื่อให้มีการแก้ไขหรือดำเนินการ ที่ถูกต้อง หรือตักเตือน หรือนำไปประกอบการพิจารณาการแต่งตั้ง การเข้าสู่ตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพิจารณาความดีความชอบ หรือการสั่งให้ผู้ฝ่าฝืนนั้นปรับปรุงตนเองหรือได้รับการพัฒนาแล้วแต่กรณี และเพื่อเป็นการผดุงความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกลงโทษ ควรกำหนดให้สามารถร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการจริยธรรมขององค์กรตนเองได้ด้วย

๔. เมื่อได้จัดทำประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำเป็นประกาศ และแจ้งให้ข้าราชการ และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกคนทราบ ยึดถือเป็นแนวทางประพฤติตนและหลักการปฏิบัติงาน และให้ติดประกาศโดยเปิดเผย ดังตัวอย่างประกาศในส่วนที่ ๒

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการจัดทำประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีด้วยกัน ๓ ประการ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการจัดทำ : ร่วมคิด
๒. การมีส่วนร่วมต้องมาจากความต้องการของข้าราชการหรือลูกจ้าง : ร่วมทำ
๓. การมีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ : ร่วมปฏิบัติ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.ถ.ได้จัดทำร่างประมวลจริยธรรมเพื่อเป็นตัวอย่างในการจัดทำประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสะดวกยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดปรากฏในส่วนที่ ๒ แล้ว

อนึ่ง การจัดทำประมวลจริยธรรมตามมาตรา ๒๗๙ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเร่งจัดทำให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๓๐๔ ที่กำหนด ให้ดำเนินการจัดทำประมวลจริยธรรมตามมาตรา ๒๗๙ ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้

ตัวอย่างร่างประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ร่าง  
ประกาศ องค์การบริหารส่วนตำบล.....  
เรื่อง ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ  
ของ ..... (ชื่อ อปท.) ..... จังหวัด .....,  
พ.ศ. ....

ตามที .....(ชื่อ อปท.)..... ได้ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม  
ของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของ.....(ชื่อ อปท.)..... ลงวันที่  
..... ตามนัยมาตรา ๗๗ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ไป  
แล้ว นั้น

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ บัญญัติให้มี  
ประมวลจริยธรรมเพื่อกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือ  
เจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท โดยให้มีกลไกและระบบในการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนด  
ขั้นตอนการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำ ทั้งนี้ การฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม  
ดังกล่าว ให้ถือว่า เป็นการกระทำผิดทางวินัย

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐  
มาตรา ๒๗๙ .....(ชื่อ อปท.)..... จึงให้ยกเลิกประกาศมาตรฐานทางคุณธรรม  
และจริยธรรมที่อ้างถึง และให้จัดทำเป็นประมวลจริยธรรมของข้าราชการ..... (ชื่อ  
อปท.).....แทน เพื่อเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของข้าราชการในสังกัด ตามประมวลจริยธรรมแนบท้ายนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ..... พ.ศ. ....

(.....)

นายก.....(อปท.).....

ร่าง  
ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ  
ของ .....(ชื่อ อปท.)..... จังหวัด .....  
พ.ศ. ....

---

ประมวลจริยธรรมของข้าราชการนี้จัดทำตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. เป็นเครื่องมือกำกับความประพฤติของข้าราชการ ที่สร้างความโปร่งใส มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นสากล

๒. ยึดถือเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล และเป็นเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่างๆของ .....(ชื่อ อปท.)..... เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. ทำให้เกิดรูปแบบองค์กรอันเป็นที่ยอมรับ เพิ่มความน่าเชื่อถือ เกิดความมั่นใจแก่ ผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย

๔. ให้เกิดพันธะผูกพันระหว่างองค์กรและข้าราชการในทุกระดับ โดยให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจในขอบเขต สร้างระบบความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อประชาชน และต่อสังคม ตามลำดับ

๕. ป้องกันการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ รวมถึงเพื่อใช้เป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและข้าราชการทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับระเบียบและกฎข้อบังคับอื่นๆอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

**หมวด ๑**  
**บททั่วไป**

ข้อ ๑ ในประมวลจริยธรรมนี้

“ประมวลจริยธรรม” หมายถึง ประมวลจริยธรรมของข้าราชการของ .....(ชื่อ อปท.).....

- ๕ -

“ข้าราชการ” หมายถึง ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสามัญ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการส่วนท้องถิ่น รวมถึงพนักงานจ้าง และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

“คณะกรรมการจริยธรรม” หมายถึง คณะกรรมการจริยธรรมประจำ ..... (ชื่อ อปท.).....

ข้อ ๒ ให้ ....(นายก อปท. ....)..... รักษาการตามประมวลจริยธรรมนี้

**หมวด ๒**  
**มาตรฐานจริยธรรม**

**ส่วนที่ ๑**

**มาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก  
สำหรับข้าราชการ ของ .....(ชื่อ อปท.).....**

ข้อ ๓ ข้าราชการของ .....(ชื่อ อปท.)..... ทุกคน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม เป็นกลางทางการเมือง อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องยึดมั่นในค่านิยมหลัก ๑๐ ประการ ดังนี้

- (๑) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (๒) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
- (๓) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
- (๔) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- (๕) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
- (๖) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
- (๗) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
- (๘) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
- (๙) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร
- (๑๐) การสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่นประพடுத்தกันเป็นพลเมืองที่ดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่ คุณธรรมและดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน

- ๖ -

**ส่วนที่ ๒**

**จรรยาวิชาชีพขององค์กร**

ข้อ ๔ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ข้อ ๕ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาไว้และปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทุกประการ

ข้อ ๖ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นพลเมืองดี เคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ข้อ ๗ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องไม่ประพடுத்தกันอันอาจก่อให้เกิดความเสื่อมเสียต่อเกียรติภูมิของตำแหน่งหน้าที่

ข้อ ๘ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเสียสละ พยายามแก้ปัญหา ความรู้ความสามารถ ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชน

ข้อ ๙ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องมุ่งแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนด้วยความเป็นธรรม รวดเร็ว และมุ่งเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและประชาชน

ข้อ ๑๐ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพ เรียบร้อย มีอัธยาศัย

ข้อ ๑๑ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องรักษาความลับที่ได้จากการปฏิบัติหน้าที่ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับโดยข้าราชการ/พนักงานจะกระทำได้ต่อเมื่อมีอำนาจหน้าที่และได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา หรือเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น

ข้อ ๑๒ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องรักษา และเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน พร้อมกับให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ

ข้อ ๑๓ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็ประโยชน์ในทางทรัพย์สินหรือไม่ก็ตาม ตลอดจนไม่รับของขวัญ ของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้ร้องเรียน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ต่างๆอันอาจเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน เว้นแต่เป็นการให้โดยธรรมจรรยาหรือการให้ตามประเพณี

ข้อ ๑๔ ข้าราชการของ...(ชื่อ อปท.)...ต้องประพฤติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ต้องไม่ปิดบังข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และไม่นำผลงานของผู้อื่นมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน

### ส่วนที่ ๓

#### จรรยาวิชาชีพ (ถ้ามี)

ข้อ ๑๕ .....(ระบุทบัญญัติจรรยาบรรณทางวิชาชีพ อาทิเช่น จรรยาบรรณของแพทย์ พยาบาล วิศวกร ครู หรือ..... เพื่อใช้บังคับเพิ่มเติมสำหรับบุคลากรที่เป็นผู้ประกอบวิชาชีพดังกล่าวในองค์กร) .....

### หมวด ๓

#### กลไกและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม

### ส่วนที่ ๑

#### กลไกการบังคับใช้ประมวลจริยธรรม

ข้อ ๑๖ ให้ ....(สำนักปลัด .....)... มีหน้าที่ควบคุมกำกับการให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างทั่วถึงและเคร่งครัด โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) ดำเนินการเผยแพร่ ปลูกฝัง ส่งเสริม ยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีและติดตามสอดส่องการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างสม่ำเสมอ

(๒) สืบสวนหาข้อเท็จจริง หรือสอบสวนการฝ่าฝืนจริยธรรมนี้ เพื่อรายงานผลให้..... (นายก อปท. ....)... หรือกรรมการจริยธรรมพิจารณา ทั้งนี้ โดยอาจมีผู้ร้องขอหรืออาจดำเนินการตามที่...(นายก อปท. ....)... หรือคณะกรรมการจริยธรรมมอบหมาย หรือตามที่เห็นเองก็ได้



(๓) ให้ความช่วยเหลือและดูแลข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม ในกรณี que เห็นว่า.....(นายก อปท. ....)...หรือคณะกรรมการจริยธรรมไม่ให้ความคุ้มครองต่อข้าราชการผู้นั้นตามควร อาจยื่นเรื่องโดยไม่ต้องผ่าน....(นายก อปท. ....)...หรือคณะกรรมการจริยธรรม ไปยังผู้ตรวจการแผ่นดินก็ได้

(๔) คุ้มครองข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม การดำเนินการต่อข้าราชการที่อยู่ระหว่างถูกกล่าวหาว่าไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้ อันมีผลกระทบต่อ การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน ตั้งกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงหรือวินัย หรือกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของข้าราชการผู้นั้น จะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมแล้ว

(๕) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๖) ดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในประมวลจริยธรรมนี้ หรือตามที่คณะกรรมการจริยธรรมหรือปลัดมอบหมาย ทั้งนี้ โดยไม่กระทบต่อความเป็นอิสระของผู้ดำรงตำแหน่งในสำนักปลัด

(๗)... (อื่นๆ ตามที่เห็นสมควร)....

ข้อ ๑๗ ให้ ....(นายก อปท. ....).....แต่งตั้งคณะกรรมการจริยธรรมขึ้น เพื่อควบคุมกำกับ ให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้

คณะกรรมการจริยธรรม ประกอบด้วย

(๑) ปลัดหรือรองปลัดที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

(๒) กรรมการจากข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหาร เลือกกันเองให้เหลือ

สองคน

(๓) กรรมการ ซึ่งเป็นข้าราชการที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหารใน.....(ชื่อ อปท.).....ที่ได้รับเลือกตั้งจากข้าราชการ พนักงานจ้าง และลูกจ้างของ.....(ชื่อ อปท.).....นั้น จำนวนสองคน

(๔) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ให้กรรมการตาม (๑) - (๓) ร่วมกันเสนอชื่อและคัดเลือกให้เหลือสองคน

ให้.....(หัวหน้าสำนักปลัด.....)..... เป็นเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม และอาจแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมได้ตามความเหมาะสม

กรรมการจริยธรรมต้องไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยมาก่อน

ข้อ ๑๘ คณะกรรมการจริยธรรมมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำในการใช้บังคับประมวลจริยธรรมนี้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๒) สอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือมีข้อร้องเรียนว่ามีการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือจรรยา หรือในกรณีที่มีการอุทธรณ์ การลงโทษผู้ฝ่าฝืนตามประมวลจริยธรรมนี้ จะต้องไต่สวนข้อเท็จจริง และมีคำวินิจฉัยโดยเร็ว

(๓) ให้คณะกรรมการจริยธรรมหรือผู้ที่คณะกรรมการจริยธรรมมอบหมาย มีอำนาจหน้าที่ ขอให้กระทรวง กรม หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ หรือห้างหุ้นส่วน บริษัท ชี้แจงข้อเท็จจริง ส่งเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ส่งผู้แทนหรือบุคคลในสังกัด มาชี้แจงหรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

(๔) เรียกผู้ถูกกล่าวหา หรือข้าราชการของหน่วยงานนี้มาชี้แจง หรือให้ถ้อยคำ หรือให้ส่งเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

(๕) พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาอันเกิดจากการใช้บังคับประมวลจริยธรรมนี้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อได้วินิจฉัยแล้วให้ส่งคำวินิจฉัยให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัด โดยพลัน ถ้าคณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัดมิได้วินิจฉัยเป็นอย่างอื่นภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลระดับจังหวัดรับเรื่อง ให้คำวินิจฉัยของคณะกรรมการจริยธรรมเป็นที่สิ้นสุด

(๖) ส่งเรื่องให้ผู้ตรวจการแผ่นดินพิจารณาวินิจฉัยในกรณีที่เห็นว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องสำคัญหรือมีผลกระทบในวงกว้างหลายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) คู่คุ้มครองข้าราชการซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมนี้อย่างตรงไปตรงมา มิให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจ โดยไม่เป็นธรรมต่อข้าราชการผู้นั้น

(๘) ดำเนินการอื่นตามประมวลจริยธรรมนี้ หรือตาม que ผู้ตรวจการแผ่นดิน มอบหมายการประชุมคณะกรรมการจริยธรรมให้นำกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองมาใช้บังคับ

## “ระบบราชการ ๔.๐ และทิศทาง/เครื่องมือพัฒนาองค์กร”

### ระบบราชการ ๔.๐

ระบบราชการ ๔.๐ จะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) กล่าวคือ

๑) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใส ในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

๒) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือ จากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการ เพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว

๓) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามามีใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และ

ปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

### **ปัจจัยความสำเร็จ ๓ ประการ สู่ระบบราชการ ๔.๐ ประกอบด้วย**

๑) สานพลังทุกส่วน (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปว่าการประสานงานกัน หรือทำงานด้วยกัน ไปสู่การร่วมมือกันอย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

๒) สร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดเพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

๓) ปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างประสิทธิภาพและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เริ่มตั้งแต่การรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผลการเข้าถึง การบริการ การสื่อสาร และการลดต้นทุน ผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน และเครื่องมือเพื่อการใช้งานร่วมกัน

### **คุณลักษณะสำคัญ ๑๐ ประการ ของระบบราชการ ๔.๐**

- ๑) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
- ๒) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
- ๓) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นเอกภาพ เบ็ดเสร็จในจุดเดียว
- ๔) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการวางแผน ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
- ๕) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
- ๖) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ
- ๗) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
- ๘) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ๙) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี
- ๑๐) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

## “โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารองค์การสมัยใหม่” มีสาระสำคัญ ดังนี้

### ประเทศไทย ๔.๐ (Thailand ๔.๐)

เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคาม แบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิชาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

- ๑) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ
- ๒) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์
- ๓) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม
- ๔) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยี สมอองคผิงตัว
- ๕) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง

### ลักษณะขององค์การ ๔.๐

- ๑) จะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่างเพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร
- ๒) จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร
- ๓) การบริหารงานในลักษณะของการสั่งการและควบคุม (Command and Control) แบบเดิมๆ นั้น จะไม่เหมาะสมต่อทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น และบุคลากรที่จะต้องมีวิธีการคิดและทักษะสำหรับยุค ๔.๐
- ๔) จะต้องสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น
- ๕) จะต้องสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

มีสาระสำคัญ ดังนี้

๑) นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนององยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

- ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความต้องการและความต้องการ เครื่องมือสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก คือ ระบบการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร (Workforce Planning) ซึ่งจะสะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และรูปกิจกรรมที่เหมาะสมและดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย

- การประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่ม กำหนดเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Action and Development Plan) เพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรต้องสร้างผลงานให้กับองค์กร

- นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน การประชุมและการสัมมนาออกสถานที่ในแต่ละครั้ง ต้องมีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ดังนั้น ส่วนราชการอาจใช้ระบบ Video Conference เข้ามาช่วย ในการบริหารจัดการองค์กร เช่น การสั่งการหรือมอบนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติได้โดยตรงผ่านการจัดประชุมทางไกลออนไลน์ รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

๒) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร ส่วนราชการอาจสร้าง Mobile Application ที่สามารถลดระยะเวลาในการเข้าถึงระบบและช่วยลดความซับซ้อนในการใช้งาน โดยเจ้าหน้าที่สามารถเข้าใช้งานได้จากทุกที่ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ สามารถใช้เพื่อติดตามข้อมูลหรือข่าวสารภายในองค์กรได้รวดเร็ว

๓) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- เป้าหมายองค์กร (Mission) ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรต้องคำนึงถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในอนาคต

- ความสม่ำเสมอ (Consistency) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความมั่นคงในระยะยาว

- การมีส่วนร่วม (Involvement) สร้างการมีส่วนร่วมโดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการเข้าถึงข้อมูล และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

- การปรับตัว (Adaptation) เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

๔) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

การเรียนรู้แบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ (Model in Learning & Development) เปรียบเสมือนแนวทางในการสร้างนวัตกรรม เพราะเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนางานใหม่ๆ มีจุดมุ่งหมายให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

- ๗๐% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) คือ เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง จากการทำงานจริง อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ จากหัวหน้า ซึ่งต้องลงมือทำ หรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่างๆ ที่ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

- ๒๐% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ (Coaching) เกิดจากการได้รับข้อเสนอแนะ (Feedback) จากหัวหน้าหรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

- ๑๐% ของการเรียนรู้มาจากการศึกษาและการฝึกอบรม (Education & Training)

ทั้งนี้ อาจมีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

## “เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาระบบปฏิบัติการ”

มีสาระสำคัญ ดังนี้

### ส่วนประกอบพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- ลักษณะสำคัญขององค์กร ได้แก่ พื้นฐานด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ในระดับองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทาย

- หมวดกระบวนการ หมวด ๑ - ๖ ทั้ง ๖ ส่วน คือ ระบบผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร ระบบการปฏิบัติการ

- หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการผลลัพธ์ใน ๖ ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและการกำกับดูแล งบประมาณ การเงินและการเติบโต ประสิทธิภาพกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ประกอบด้วยข้อคำถามต่างๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้ทุกส่วนสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และสนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์ ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินตามเกณฑ์ฯ จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้านเครื่องมือนี้ ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่นๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

**เนื้อหาเกณฑ์ ๗ หมวด ประกอบด้วย** หมวดกระบวนการ ๖ หมวด หมวดผลลัพธ์ ๑ หมวด มีคะแนนกำกับ แต่คะแนนรวมกันเท่ากับ ๑๐๐๐ คะแนน และระดับคะแนนในการประเมินสามารถเทียบเคียงกับผลการดำเนินการขององค์กรสากล

### **คุณลักษณะโดดเด่นของเกณฑ์ PMQA**

- ครอบคลุมพันธกิจหลักและระบบการปฏิบัติการทั้งองค์กร

- เชื่อมโยงระบบงานเป้าประสงค์คุณค่าที่ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลลัพธ์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

- ค้นหาเครื่องมือรูปแบบสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาตามบริบทของส่วนราชการ

- สามารถใช้เกณฑ์เพื่อประเมินซ้ำในปีต่อไปเพื่อประเมินความก้าวหน้าและทำแผนพัฒนาองค์การ

### **การปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับ Thailand ๔.๐ (Government ๔.๐)**

- การวางระบบและวิธีการทำงานใหม่ โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงาน ภาครัฐหรือหลักบริการราชการแผ่นดินที่ได้แก่ ภาครัฐที่เปิดเผยและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen – Centric and Service - Oriented Government) และ ภาครัฐอัจฉริยะ (Smart and High Performance Government)

- การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ โดยการสร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริตและประโยชน์ส่วนรวม

- การจัดระเบียบโครงสร้างใหม่ เพื่อสร้างสมดุลและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลไกภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้งออกแบบโครงสร้างภายในภาครัฐเองให้กระชับและไม่เกิดความซ้ำซ้อน

ทั้งนี้ ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงาน โดย “ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” (Better Governance, Happier Citizens)

### **การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ ๔.๐ โดยใช้ PMOA ๔.๐**

PMOA ๔.๐ คือ “เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการ ในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการพัฒนาและยกระดับ ระบบราชการไทย ๔.๐ ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ส่งผลกระทบที่ผลักดันการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

### **เจตนารมณ์ของเกณฑ์ PMOA ๔.๐**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร** ให้ส่วนราชการสามารถเห็นภาพรวมขององค์การ ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และผลกระทบที่มีต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

**หมวด ๑ การนำองค์การ** เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้แนะและขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน การกำกับดูแลที่ดี มีการสร้างแบบอย่างด้านความโปร่งใส มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านนวัตกรรมทุกระดับ ติดตาม ผลการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาว

**หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

**หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ ของประชาชน

**หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งองค์การ วิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

**หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร** เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

**หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ** เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

**หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ** เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวด กระบวนการทั้ง ๖ หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับองค์การที่ส่งผลให้ผลลัพธ์ มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น

### เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาระบบปฏิบัติการ

**ความสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาระบบปฏิบัติการ** ได้แก่

- เพื่อแสดงผลการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรของส่วนราชการ
- ตอบพันธุกิจและภาระหน้าที่หลักของส่วนราชการ
- เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- เชื่อมโยงกับเกณฑ์ข้ออื่นๆ (มุมมองเชิงระบบ)
- ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

### คุณลักษณะของ “กระบวนการ”

- Definability : สามารถระบุขอบข่ายได้ชัดเจนทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตที่ต้องการ
- Order : มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำได้ มีผู้รับผิดชอบหรือกรอบเวลา สถานที่ในการปฏิบัติ
- Customer : มีผู้รับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งก็คือลูกค้าหรือผู้รับบริการนั่นเอง
- Value-adding : เป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้รับทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ
- Embeddedness : เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ โดยปราศจากโครงสร้างองค์กรรองรับ
- Cross-functionality : กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**การจัดการระบบการปฏิบัติการ** คือ การจัดการระบบการปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการทั้งหลาย ในองค์กร เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ โดยกิจกรรมหลักๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนาการจัดซื้อการผลิต และการส่งมอบไปถึงผู้รับบริการ โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบ การ



ปฏิบัติการจึงรวมถึงการบริหารจัดการระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับ การ ออกแบบ การบริหารจัดการ และการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน การสร้าง และจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

### **หัวใจสำคัญในการจัดการระบบการปฏิบัติการ**

- เข้าใจที่มาของระบบที่กำลังดำเนินการอยู่
- ส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบการปฏิบัติการประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- วิเคราะห์และปรับปรุงกลไกที่สร้างข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งของระบบการปฏิบัติการ
- การจัดการกระบวนการและการติดตามควบคุม
- ความเชื่อมโยงและบูรณาการกันขององค์ประกอบต่างๆ ภายในส่วนราชการ
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

### **ตัวอย่างของข้อได้เปรียบในการปฏิบัติการ**

- นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์
- การบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ความรวดเร็วในการนำเสนอสู่ตลาด
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตได้ฉับไว
- คุณภาพของสินค้าและบริการที่แตกต่าง
- ความสามารถในการวิเคราะห์และควบคุมกระบวนการ
- ชีตความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยีล้ำสมัย
- ความสัมพันธ์ด้านเครือข่ายภาคประชาชน
- ความรู้ด้านข้อมูลและสารสนเทศ
- ความได้เปรียบด้านตำแหน่งที่ตั้งและระบบการจัดส่ง
- ความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิต

### **ตัวอย่างนวัตกรรมในการปรับปรุง**

- ระบบการตรวจสอบโดยใช้ Image recognition ช่วยลดเวลาในการตรวจสอบ
- การสร้างแบบฟอร์ม on-line ที่ช่วยลดระยะเวลาในการเดินทางเพื่อมายื่นกับหน่วยงาน
- การใช้ Crowd sourcing มาช่วยในการรายงานอุบัติเหตุในพื้นที่ช่วยให้ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### **ตัวอย่างการลดต้นทุน**

- การติดตั้งกลไกการรายงานข้อมูลของกลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรช่วยให้สามารถต่อรองในการจัดซื้อปุ๋ยและการใช้อุปกรณ์ที่ถูกลง
- การเชื่อมโยงของข้อมูลของโรงพยาบาลในเครือข่ายพื้นที่เดียวกันช่วยให้เกิดการใช้เครื่องมือราคาแพงได้อย่างเต็มที่และลดต้นทุนในการซื้อเครื่องมือเพิ่ม

### **ตัวอย่างตัววัด**

- ร้อยละของต้นทุนทางตรงและทางอ้อมที่ลดลงต่อไร่จากการใช้เทคโนโลยี *Artificial Intelligence* หรือ AI ในการเพาะปลูก
- จำนวนโครงการที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมการปรับปรุงภายในต่อปี
- ระยะเวลาเฉลี่ยที่ลดลงของการคืนภาษีที่ยื่นทาง online
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการรอรับบริการ
- จำนวนแผนการเตรียมความพร้อมรองรับต่อภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข
- จำนวนผู้ค้าที่เข้าร่วมโครงการสาธารณสุขปลอดภัย

- จำนวนโครงการพระราชดำริที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น

### **สรุปทเรียนในเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติการ**

- แนวคิดที่สำคัญในการออกแบบที่ต้องคิดนอกกรอบการดำเนินการเดิมๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่มีมากกว่าเดิม
- การรวบรวมข้อมูลเชิงลึกด้านความต้องการเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการและการออกแบบเฉพาะความต้องการ (Personalized service)
- การตรวจสอบควบคุมโดย AI
- ความรวดเร็วของการรายงานและการแก้ปัญหา
- การเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์ผลกระทบของการปฏิบัติการต่อผลลัพธ์และยุทธศาสตร์
- การบูรณาการของระบบการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน

### **“เทคนิคการปรับปรุงวิธีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์” มีสาระสำคัญ ดังนี้**

#### **เทคนิคการปรับปรุงวิธีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

**ประเด็น ปัญหา วิกฤต** ความต้องการที่ไม่ถูกตอบสนองจะกลายเป็นประเด็น และเมื่อประเด็นไม่ได้รับการตอบสนองจะกลายเป็นปัญหา สุดท้ายแล้วปัญหาที่ไม่ถูกตอบสนอง จะกลายเป็นวิกฤต

**ความต้องการของประชาชน** ให้ใช้ประเด็นยุทธศาสตร์เป็น โจทย์ โดยที่วัตถุประสงค์ คือ คำตอบเชิงคุณภาพของ โจทย์ ได้แก่ Outcome, Output, Impact (Final Outcome) เป้าหมาย คือ คำตอบเชิงปริมาณของโจทย์ กลยุทธ์ คือ วิธีการที่เราจะดำเนินการเพื่อบรรลุคำตอบ

**การแข่งขันในความมั่นคง** การแข่งขันในความมั่นคงที่แท้จริง คือ การสร้างความปลอดภัยและสงบสุข

**การแข่งขันในเชิงเศรษฐกิจ** การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่แท้จริง คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (ให้กับประเทศ) โดยมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศ คือ รายได้ของประเทศ หรือ GDP

**การแข่งขันในเชิงสังคม** การแข่งขันในเชิงสังคมที่แท้จริง คือ การสร้างความเท่าเทียม (ลดความเหลื่อมล้ำ) และโอกาสในความก้าวหน้า การพัฒนาทางสังคม-พัฒนาและแก้ปัญหาแบบไซโลตามปัญหาทางสังคม

ข้อความสำคัญ (Keyword)	เครื่องมือการวิเคราะห์
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	PEST- การเมือง(P) เศรษฐกิจ(E) สังคม(S) เทคโนโลยี (T) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันที่เกิดจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่องค์การต้องเอาชนะ ในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

#### **หัวใจสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากแรงผลักดันภายนอก
- สมรรถนะหลักขององค์การที่เกิดจากความร่วมมือในองค์การ
- ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลัก และทรัพยากร เกิดจากผู้ให้ความร่วมมือ
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- นวัตกรรม
- ความเสี่ยงคุกคามต่อความยั่งยืนในเชิงยุทธศาสตร์
- จุดบอดในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- วัตถุประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์
- แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- การถ่ายทอดไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบพันธบัตรที่สำคัญ

- การจัดสรรทรัพยากร
- แผนด้านทรัพยากรบุคคล
- ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล
- ระบบวัดผลโดยรวม เสริมให้องค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน
- การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการตามสถานการณ์
- การคาดการณ์ผลดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่ง เพื่อหาความแตกต่างและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการให้เหมาะสม

### **ระบบราชการไทยและองค์กรของรัฐ**

- มีการแบ่งส่วนราชการและองค์กรของรัฐตามพันธกิจ ภารกิจ และพื้นที่
- ส่วนราชการส่วนกลาง (พันธกิจ) เช่น กระทรวง สำนักงาน กรม สำนัก/กอง
- ส่วนราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (พื้นที่) เช่น จังหวัด อบจ. เทศบาล อบต.
- ส่วนราชการและองค์กรของรัฐตาม (ภารกิจ)

**“เทคนิคการปรับปรุงวิธีการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีสาระสำคัญ ดังนี้**

### **เทคนิคการปรับปรุงวิธีการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

#### **การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างนวัตกรรม**

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)	ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)
ทักษะ (Skill )	เอกสาร ตำรา หนังสือ สื่อต่างๆ (Document)
ประสบการณ์ (Experience)	วิธีปฏิบัติงาน คู่มือ (Practice)
ความคิด (Mind of individual )	ระบบ (System)
พรสวรรค์ (Talent )	

**กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)** เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน ได้แก่

- การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์เป้าหมาย คืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร
- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป
- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและใช้งานได้ง่าย
- การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน พร้อมทั้งปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์
- การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบที่ซับซ้อนสาขางาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืดตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น **การเรียนรู้ (Learning)** เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### **ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด**

- วิเคราะห์สิ่งที่ต้องการวัด
- กำหนดตัวชี้วัด
- กำหนดค่าเป้าหมาย
- กำหนดผู้รับผิดชอบ

การวิเคราะห์ ให้เริ่มจากพันธกิจของหน่วยงาน ความต้องการ/คาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนโยบายผู้บริหาร ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์จะต้องมีการเปรียบเทียบเสมอ

### **นวัตกรรม หรือ Innovation**

- ภาครัฐจะต้องตอบสนองต่อความต้องการปัญหา การเปลี่ยนแปลงของประชาชน ทั้งมิติของสังคม เศรษฐกิจและความมั่นคง

- เราไม่ได้เปลี่ยน “What we do” แต่เปลี่ยน “How we do”
- นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงที่ How

### **“เทคนิคการนำองค์การ” มีสาระสำคัญ ดังนี้**

#### **เทคนิคการนำองค์การ**

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ประกอบด้วย ๑๓ ข้อคำถาม ดังนี้

#### **ลักษณะขององค์การ**

##### **ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ**

- ๑) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- ๒) วิสัยทัศน์และค่านิยม
- ๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- ๔) สินทรัพย์
- ๕) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

##### **ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ**

- ๖) โครงสร้างองค์การ
- ๗) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### **ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ**

- ๘) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกัน

#### **สภาพการณ์ขององค์การ**

##### **ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน**

- ๙) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- ๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- ๑๑) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

##### **ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์**

- ๑๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- ๑๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

### **การสร้างองค์การให้ยั่งยืน**

- ตั้งเป้าหมายระยะยาวที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้ ให้สอดคล้องกับอุดมการณ์หลักขององค์การ พร้อมทั้งสร้างแรงกระตุ้นบุคลากรในองค์การ

- สร้างองค์การโดยยึดอุดมการณ์หลัก ที่ไม่ได้ยึดหลักมุ่งกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว นำองค์การโดยยึดมั่นในค่านิยมหลักอย่างต่อเนื่อง

- สร้างวัฒนธรรมองค์การโดยยึดอุดมการณ์หลักเป็นศูนย์กลาง ไม่เพียงมีการกำหนดค่านิยม เป็นคำพูดเท่านั้น

- จุดเริ่มต้นของการวางรากฐานขององค์การ คือทำให้บุคลากรเข้าใจอุดมการณ์หลัก (วัตถุประสงค์หลัก + ค่านิยมหลัก) อย่างลึกซึ้ง สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในการสร้างและรักษาค่านิยม

#### **ขั้นตอนการปลูกฝังค่านิยม** ประกอบด้วย

- ๑) รับรู้
  - ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม
  - รู้จักค่านิยมขององค์การ
- ๒) เข้าใจ
  - เข้าใจความหมายของค่านิยมนั้นว่าต้องดำเนินการอย่างไร
  - เข้าใจเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตามค่านิยม
  - เข้าใจว่าตนเองต้องปรับพฤติกรรมอย่างไร
- ๓) ทำได้
  - มีความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติตามค่านิยม
  - ได้โอกาสในการพัฒนาความสามารถตามค่านิยม
- ๔) เริ่มลงมือปฏิบัติ
  - เริ่มปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การ
  - เริ่มแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- ๕) ปฏิบัติสม่ำเสมอ
  - ปฏิบัติตามค่านิยมองค์การสม่ำเสมอ
  - มีแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตามค่านิยม
- ๖) เห็นผลจากการปฏิบัติ
  - ผลการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับค่านิยม
  - ผลการปฏิบัติงานส่งเสริมเป้าหมายองค์การ

#### **ทฤษฎีแรงจูงใจ** ประกอบด้วย

- ๑) Fear motivation การจูงใจด้วยความกลัว : การลงโทษ หักเงินเดือน ไล่ออก
- ๒) Incentive motivation การจูงใจด้วยรางวัล : โบนัส ขึ้นเงินเดือน ปรับตำแหน่ง
- ๓) Attitude motivation การจูงใจด้วยการปรับทัศนคติ : รู้คุณค่าของงานที่ทำ รักงานที่ทำ เห็นความคุ้มค่า

#### **การกำกับดูแลองค์การที่ดี มี ๔ ด้าน คือ**

- ๑) ด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม
- ๒) ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๓) ด้านองค์การ
- ๔) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

#### **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

๔ หลักสำคัญ	๑๐ หลักย่อย
๑. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	๑.๑ ประสิทธิภาพ (Efficiency)
	๑.๒ ประสิทธิผล (Effectiveness)
	๑.๓ การตอบสนอง (Responsiveness)
๒. ค่านิยมประชาธิปไตย	๒.๑ ภาระรับผิดชอบ (Accountability)

๔ หลักสำคัญ	๑๐ หลักย่อย
(Democratic Value)	๒.๒ เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
	๒.๓ หลักนิติธรรม (Rule of Law)
	๒.๔ ความเสมอภาค (Equity)
๓. ประชากรรัฐ (Participatory State)	๓.๑ การมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)
	๓.๒ การกระจายอำนาจ (Decentralization)
๔. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)	๔.๑ คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

**ประเภทของความเสี่ยง (S-O-F-C) ประกอบด้วย**

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

**ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล**

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
<b>ความซื่อสัตย์</b>	การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ตามกฎหมาย กฎระเบียบ รักษาจรรยาบรรณ เปิดใจกว้าง ไม่หลอกลวง ไม่ปิดความรับผิดชอบ ไม่ใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว	- ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง - ใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว
<b>ความโปร่งใส</b>	การเปิดเผยข้อมูล วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และตรวจสอบการทำงาน	- ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการ - ปิดกั้นข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อมูล - ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน
<b>ความยุติธรรม</b>	การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักด้านสิทธิ ผลประโยชน์ ข้อดี ความพยายามของแต่ละคน หรือการช่วยเหลือสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ	- ปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรม เสมอภาค - เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ
<b>ความสามัคคี</b>	การช่วยเหลือ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน	- แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน - ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

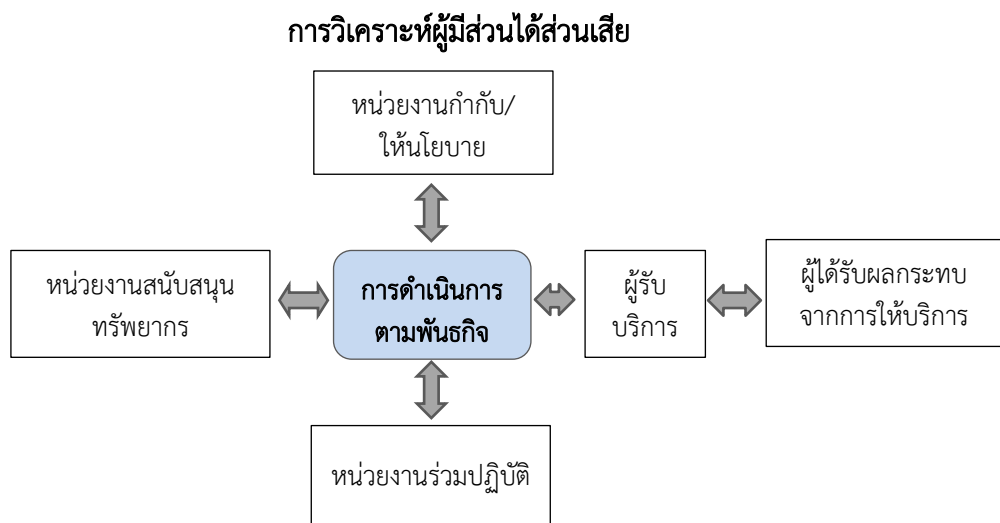
<b>ความมีประสิทธิภาพ</b>	การทำงานอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด - ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ
<b>ความรับผิดชอบ</b>	การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้น	- โยนความผิดให้กับผู้อื่น - ไม่ยินดีให้มีการตรวจสอบ - ไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
<b>ความมุ่งมั่นผลงาน</b>	การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายสามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	- ขาดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินการ - งานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย
<b>ความคล่องตัว</b>	การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	- ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
<b>การทุจริตคอร์รัปชัน</b>	การประพฤติปฏิบัติโดยใช้อำนาจหน้าที่ทำผิดกฎหมาย หรือระเบียบ มีการฉ้อโกงทรัพย์สินของทางราชการ	- เจ้าหน้าที่รับสินบนในการทำงาน

**กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง : 4T Strategy ประกอบด้วย**

- ๑) ยอมรับ (Take) สร้างระบบเฝ้าระวัง (Monitor) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไขไปตามสถานการณ์
- ๒) ลดผลกระทบ (Treat) หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (Pilot project)
- ๓) หลีกเลี่ยง/กำจัด (Terminate) เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- ๔) ถ่ายเท (Transfer) เช่น การทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

**“เทคนิคการปรับปรุงการให้บริการและการวัดผลลัพธ์การดำเนินการ” มีสาระสำคัญ ดังนี้**

**เทคนิคการปรับปรุงการให้บริการ  
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**



## การแบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา