



แผนพัฒนาบุคลากร

ประจำปีงบประมาณ (พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๖)

เทศบาลตำบลฉวาง

อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช



ประกาศเทศบาลตำบลฉวาง

เรื่อง การใช้แผนพัฒนาบุคลากรเทศบาล ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๖)

.....

ตามที่เทศบาลตำบลฉวาง ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเทศบาล ๓ ปี(พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๖) เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างของเทศบาล ด้วยการฝึกอบรม การส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะศติ มีคุณธรรมจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการ ภารกิจของเทศบาลตำบลฉวาง ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้น

เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคล ข้อ ๒๙๙ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ เทศบาลตำบลฉวางจึงขอประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากรเทศบาล ๓ ปี ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ เพื่อดำเนินการพัฒนาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๓ ตามรายละเอียดแนบท้ายประกาศนี้

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายสุทธิพันธ์ ฤทธิรัฐม)

นายกเทศมนตรีตำบลฉวาง

## คำนำ

ในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเทศบาล ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ ของเทศบาลตำบลฉวางนั้น เทศบาลตำบลฉวางได้คำนึงถึงภารกิจ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้พนักงานเทศบาลรู้ ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นพนักงานเทศบาลที่ดี โดยได้ กำหนดหลักสูตรการพัฒนาสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ มิติ ทั้งในด้านความรู้ พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของ งานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานเทศบาล ตำบลฉวาง ให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของเทศบาลตำบลฉวางต่อไป

เทศบาลตำบลฉวาง

## สารบัญ

หน้า

|   |    |
|---|----|
| <p>บทที่ ๑ ความจำเป็นวัตถุประสงค์และความหมาย</p> <p>    ๑.๑ ความจำเป็น</p> <p>    ๑.๒ วัตถุประสงค์</p> <p>    ๑.๓ ความหมาย</p>  | ๑  |
| <p>บทที่ ๒ เครื่องมือขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>    ๒.๑ ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร</p> <p>    ๒.๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล</p> <p>    ๒.๓ กลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา</p> | ๙  |
| <p>บทที่ ๓ วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์และวิธีการพัฒนาข้าราชการ</p> <p>    ๓.๑ วิสัยทัศน์การพัฒนาข้าราชการ</p> <p>    ๓.๒ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาข้าราชการ</p>  | ๑๙ |
| <p>บทที่ ๔ สมรรถนะประจำกลุ่มงานพนักงานเทศบาล</p> <p>    ๔.๑ ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาล</p>   | ๓๖ |
| <p>บทที่ ๕ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล</p> <p>    ๕.๑ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล</p>   | ๔๐ |
| <p>บทที่ ๖ การติดตามการประเมินผล</p> <p>    ๖.๑ แบบติดตามประเมินผล</p>  | ๕๘ |

## บทที่ ๑

### ความจำเป็นวัตถุประสงค์และความหมาย

\*\*\*\*\*

#### ๑.๑ ความจำเป็น

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐภายใต้การบริหารจัดการรัฐแนวใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง และการบริหารจัดการ บุคลากรภาครัฐจะต้องได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะให้ สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๓ มาตรา ๑๔ มาตรา ๑๕ และมาตรา ๒๕ ประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อ ๒๙๙ จึงกำหนดให้ ส่วน ราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการ มีคุณภาพ คุณธรรม มีคุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ซึ่งแนวทาง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจจะต้องสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของ แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการตลอดจนความจำเป็นในการพัฒนาของข้าราชการใน แต่ละกลุ่มและผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการด้วย การพัฒนาบุคลากร จึงถือเป็น หัวใจ สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเทศบาลตำบลฉวาง จึงได้ กำหนดการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไว้ในแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรโดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรราย บุคคลเป็นวิธีการหนึ่งให้บุคลากรได้พัฒนาขีดสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อตอบสนอง ความ ต้องการของ องค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การมอบหมาย งาน การเรียนรู้ ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ขึ้น

#### ความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานส่วนบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๓ มาตรา ๑๔ มาตรา ๑๕ มาตรา ๒๕ ประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อ ๒๙๙ มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมอง ของระบบบริหารข้าราชการจากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเป็นการให้ ข้าราชการเป็นผู้รอบ รู้ลึกและเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จของ องค์กร รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดย มุ่งเน้นที่ประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน ข้าราชการ เทศบาลตำบล ฉวาง จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธี ปฏิบัติงานรวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้ สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้ อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมา ประกอบในการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรที่มีพื้นฐานสมรรถนะตามที่เทศบาลตำบลฉวาง กำหนด ด้วย เหตุนี้ เทศบาลตำบลฉวาง จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็น รายบุคคล เพื่อ เพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่ข้าราชการเทศบาลตำบลฉวาง หากมีการดำเนินการ ตามกระบวนการพัฒนา รายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว บุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง จะมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อันจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนทำให้บุคลากรมีขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อเทศบาล ตำบลฉวางยิ่งขึ้นต่อไป

โดยเทศบาลตำบลฉวาง เป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีข้าราชการ ตามกรอบ จำนวน ๑๕ คน แบ่งเป็น ๙ สายงาน เทศบาลตำบลฉวาง จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ นำไปดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยผ่านกระบวนการ ประเมินการปฏิบัติราชการตามแนวทางที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล ได้แก่ การประเมิน ความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ แต่ละคน ตลอดจนประเมินด้วยวิธีการที่ องค์กรกำหนดโดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายกำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐาน ผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากพิจารณาองค์ประกอบหลักการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะซึ่งทั้ง ๒ ส่วนนี้ นอกจากจะนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังใช้เป็นข้อมูลใน การปรึกษาหารือ ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการและ นำไปจัดทำแผนพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายหรือที่เรียกว่าการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

เทศบาลตำบลฉวาง จึงได้กำหนดนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่ บุคลากรตามความรู้ ความสามารถอย่างเป็นธรรมเสมอภาคและชัดเจน โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อ ส่งเสริมการปฏิบัติอย่างมี อาชีพ คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักที่มี หน้าที่ในการวางแผนและวางแผน หลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

เพื่อใช้พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นกลุ่มนาร่องและได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อให้ เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลฉวาง จึงให้หน่วยงาน ต่าง ๆ นำไปเป็นแนวทางในการ พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง เข้าใจถึงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
๒. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน และ เป็นมาตรฐาน เดียวกัน
๓. เพื่อผลักดันให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง การจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสำหรับข้าราชการเทศบาลตำบลฉวาง ซึ่งจะ ครอบคลุมตั้งแต่ข้าราชการประเภท อำนวยการ(ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) ประเภทวิชาการ (ระดับ ปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญ การพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ) ประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส) ในแต่ละปีงบประมาณจะจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะตามแบบสรุปรูปการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน ๒ รอบ ดังนี้

๔.๑ ตุลาคม - มีนาคม

๔.๒ เมษายน - กันยายน

### ๑.๓ ความหมาย

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล(Individual Development Plan : IDP) หมายถึง กรอบ หรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน(Weakness) และเสริมสร้าง(Strength) ของบุคลากรใน หน่วยงาน และเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนา และ ผูกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีในการพัฒนาตนเองที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป็นแผนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลให้มีสมรรถนะ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งตามแนวทางความก้าวหน้าในสายงาน แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือเรียกสั้น ๆ ในคู่มือเล่มนี้ว่า IDP จึงเป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มี คุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต หรือตาม เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่เทศบาลตำบลฉวาง กำหนดขึ้น ดังนั้น DIP จึงไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือนและการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ แต่เมื่อได้มีการดำเนินกิจกรรม ตามกรอบ DIP อย่างเป็นระบบบนเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของระดับความรู้ ความสามารถ หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง มี การพูดคุยสื่อสารแบบสองทาง เป็นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน IDP ก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับหน่วยงานย่อย และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลฉวางได้ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่การพัฒนาผลงานที่มีประสิทธิภาพ (ทำให้บุคลากรของเทศบาลตำบลฉวางเป็นคนเก่งคนดี)

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานเทศบาลตำบลฉวาง

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบประเมินด้วยวิธีการที่องค์กร กำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐาน ผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน การประเมินการปฏิบัติ ราชการของเทศบาลตำบลฉวาง จะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ สำหรับการให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เทศบาลตำบลฉวางได้ จัดกลุ่มระดับ คะแนนเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดีพอใช้ ต้องปรับปรุง ซึ่งคะแนนของกลุ่มตัวอย่างต้องปรับปรุง คือ ผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ คะแนนที่ได้มาจากผลรวมของคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน กับ คะแนนการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ทั้ง ๒ ส่วน จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณา ความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนนำไปจัดทำแผนพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละ ราย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้

**สมรรถนะ(Competency)** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร สมรรถนะหลัก ที่เทศบาลตำบลฉวาง กำหนดให้ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ สมรรถนะหลัก ข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล ประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่

๑. **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

๒. **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)** หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและ จรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

๓. **ความเข้าใจในองค์กรและระบบงานการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ การสั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้าน การศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๔. **การบริการเป็นเลิศ การบริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจและความ พยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕. **การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

**ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง** เป็นระดับสมรรถนะที่เทศบาลตำบลฉวาง ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง โดยการ ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ จะต้องประเมินเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ข้าราชการมีอยู่จริงกับเกณฑ์ระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สำหรับแต่ละสมรรถนะตามตารางระดับความคาดหวังของสมรรถนะ ดังนี้

**มาตรฐานวัดระดับการประเมินสมรรถนะ** การประเมินสมรรถนะของข้าราชการของ เทศบาลตำบลฉวาง จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการให้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ใช้มาตรวัดการ ประเมินสมรรถนะตามวิธี การพิจารณา สัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยมาตรวัด แบบนี้ใช้ประเมินผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดมากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อย อย่างไรเมื่อเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้ ประเมินสูง

**พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** หมายถึง การรวบรวมคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะด้านต่างๆ และนาพฤติกรรมที่ระบุนั้นมาใช้ เป็นเกณฑ์ประเมิน สมรรถนะของบุคคล ประโยชน์ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (DIP) แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับ รายบุคคล ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) หรือหัวหน้างาน และระดับองค์กร (เทศบาลตำบลฉวาง) ดังนี้

### ระดับรายบุคคล

**แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลช่วยปรับปรุง (To improve)** ความสามารถเดิมที่มีอยู่ และปรับปรุงผลงานที่บุคคลรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลช่วยให้บุคลากรเกิดการ พัฒนา (To Develop) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น



แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลช่วยให้บุคลากรมีความพร้อม (To Prepare) ในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) หรือหัวหน้างานการทดแทนงาน (Work Replacement) บุคลากรเกิดทักษะในการทำงานหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้กรณีที่เข้า ของงานเดิมไม่อยู่หรือโอนย้ายไปที่อื่น

ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานระดับ สำนัก/กอง ก็ดีขึ้นตามไปด้วย

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หัวหน้างานที่มีลูกน้องทำงานที่มีความสามารถทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ดี (ไม่ต้องเสียเวลาในการจัดการงาน) ซึ่งถือว่าเป็นการรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้คุณภาพที่ดีด้วย หมายความว่า หากหัวหน้างาน สามารถจัดการงานที่ทำได้เป็นอย่างดี จะทำให้มีเวลามากพอที่จะไปจัดการชีวิตส่วนตัวได้

ระดับองค์กร(เทศบาลตำบลวาง)

ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ทำให้ บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องทำให้สัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อ ความสำเร็จของเทศบาลตำบลวาง โดยรวมเช่นกัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีผลปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก

บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและบทบาท/หน้าที่ความรับผิดชอบ บุคคลในแต่ละกลุ่มมี บทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของเทศบาลตำบลวางดังนี้

#### ๑. ผู้บริหาร

- a. สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (DIP) ตามที่กำหนดขึ้น
- b. อนุมัติให้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล(IDP) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ ผู้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องทุกปี
- c. ติดตามผลการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชากับ บุคลากรพร้อมทั้ง การนำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล(IDP) ไปใช้ปฏิบัติจริง
- d. จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง

#### ๒. ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

- a. ทำความเข้าใจกับกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP
- b. ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนดขึ้น
- c. ประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของ บุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน
- d. ความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรเป็นรายบุคคล
- e. กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบุคลากร
- f. ให้บุคลากรเห็นขอบเขตที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น

- g. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุง ให้ดีขึ้น
- h. หาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรในงานปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มีอยู่ในเทศบาลตำบลฉวาง

๓. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ มีส่วนร่วมการประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง
  - a. ทำความเข้าใจแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ด้วยความเต็มใจและตั้งใจ
  - b. ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเองใน สายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ
  - c. หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่ รับผิดชอบประสบความสำเร็จ
  - d. ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนา ความสามารถจากผู้อื่น
๔. การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น
  - a. นำเสนอโครงการให้ผู้บริหารของเทศบาลตำบลฉวาง เห็นด้วย กับการนำเอา IDP มาใช้ในเทศบาลตำบลฉวาง
  - b. จัดเตรียมแบบฟอร์มการทำ IDP ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในเทศบาลตำบลฉวาง
  - c. ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรรวมถึงการบูรณาการ IDP กับ เครื่องมือบริหารบุคคลในเรื่องอื่น ๆ
  - d. ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ IDP แก่ผู้บริหารทุกส่วน ราชการภายในและบุคลากรทั่วทั้งเทศบาลตำบลฉวาง
  - e. ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP กับผู้บริหารและบุคลากร
  - f. ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับวิธีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP
  - g. หาช่องทางในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์เปลี่ยน Mindset หรือจิตสำนึก ของผู้บริหารและบุคลากรในการจัดทำ IDP
  - h. ติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP จากผู้บริหาร และบุคลากร

## หน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะและการทำแผนพัฒนารายบุคคล

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>ผู้รับการประเมิน/ข้าราชการ</p> <p>- ประเมินสมรรถนะของตนเอง เปรียบเทียบกับสมรรถนะตามระดับที่องค์กรคาดหวังซึ่งได้ จำแนกไว้ตามประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่งและร่วมขอ คำ ป ร ิ ก ษ า หรือ กับ ผู้บังคับบัญชาในการหา ความ จำ เป็น เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ของตนเองตามแบบ IDP ร่วม หรือ กับผู้บังคับบัญชาในการ ระบุ ความ รู้ ทักษะ และ พฤติกรรมที่ต้อง พัฒนาเพื่อให้ มีระดับสมรรถนะ ตามที่องค์กร คาดหวัง พร้อมระบุ วิธีการ พัฒนา เพื่อ นำ มา จัด ทำ แผนพัฒนารายบุคคลตามแบบ IDP ๒</p> | <p>-ตั้งใจปฏิบัติราชการให้เกิดผลตาม เป้าหมายโดยพยายามพัฒนา พฤติกรรม หรือสมรรถนะของ ตนเองรวมทั้งให้ความ ร่วมมือใน การรับการพัฒนาตาม แผนพัฒนา รายบุคคลเพื่อยกระดับ สมรรถนะ ของตนเองให้มีระดับสมรรถนะ ตามที่องค์กรคาดหวัง</p> <p>-ปรึกษาหารือ ขอรับคำแนะนำ และความ ช่วยเหลือจากผู้ประเมิน/ ผู้บังคับบัญชา หากเกิดข้อขัดข้อง การดำเนินการตาม แผนพัฒนา รายบุคคล</p> | <p>- ผู้รับการประเมินร่วมกับ ผู้ ประเมิน/ ผู้บังคับบัญชา พิจารณา ความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมที่ ต้องการพัฒนา เพิ่มเติม</p>                                     |
| <p>ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา</p> <p>- ร่วมหารือเพื่อหาความจำเป็น ใน การพัฒนาสมรรถนะของ ผู้รับการ ประเมินตามแบบฟอร์ม IDP ๑ โดย ระบุถึง ความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรม ที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้มี ระดับสมรรถนะตาม ที่องค์กร คาดหวัง พร้อมระบุวิธีการ พัฒนา เพื่อนำมา จัด ทำ แผน พัฒนา รายบุคคลตามแบบ IDP ๒</p>   | <p>-ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน ของผู้รับประเมินการประเมินให้ ได้รับการพัฒนา ตามแผนพัฒนา รายบุคคลในแต่ละรอบ</p> <p>- ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำ และ ช่วยเหลือ ผู้รับการประเมินในกรณี เกิดข้อขัดข้องใน การดำเนินการ ตามแผนพัฒนารายบุคคล บัน ทึกเหตุการณ์ สำคัญ ที่ สังเกตพบ พฤติกรรมตามระดับสมรรถนะที่ องค์กร คาดหวัง</p>  | <p>-ประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ และหารือ ร่วมกับ ผู้รับการ ประเมินในการ ระบุความ รู้ทักษะ และ พฤติกรรมที่ต้อง พัฒนาเพิ่มเติม ใน รอบต่อ ไป และ ระบุการพัฒนา</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>-ฝ่ายอำนวยการบริหารทั่วทุก<br/>หน่วยงาน<br/>-แจ้งเวียน และชี้แจงให้ทุก<br/>หน่วยงานภายในสังกัดทราบ<br/>แนวทางและวิธีการประเมิน<br/>สมรรถนะ และการจัดทำ<br/>แผนพัฒนารายบุคคล</p> |  | <p>รวบรวมและประมวลผล<br/>พร้อมกับจัดทำแบบรายงาน ผลการ<br/>พัฒนาบุคลากรราย บุคคลแบบ IDP<br/>๓ และแบบ สรุปรายงานข้าราชการ<br/>ใน แต่ละประเภท/ระดับ ตำแหน่งที่<br/>ได้รับการพัฒนา ตามแผนพัฒนา<br/>รายบุคคล ตามแบบ IDP ๔ ใน<br/>รูปแบบ ของไฟล์ข้อมูลให้ผู้บริหาร<br/>ท้องถิ่นตามระยะเวลาที่ กำหนด</p> |
|  |  | <p>-ผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้ที่ ได้รับ<br/>มอบหมายรวบรวม และประมวลผล<br/>การพัฒนา บุคลากรรายบุคคลใน<br/>ภาพรวมของทุกหน่วยงาน<br/>-เสนอข้อมูลผลการ ดำเนินการตาม<br/>แผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคลให้<br/>ผู้บริหารทราบและใช้เป็น ข้อมูล<br/>ประกอบการจัดทำ แผนพัฒนา<br/>บุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง</p>    |

## บทที่ ๒

### เครื่องมือขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและกลุ่มเป้าหมาย

#### ๒.๑ ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยให้สำนักฝึกอบรมทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือหน่วยงานดำเนินการจัดอบรมเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติ ในขณะที่ทำงานได้เองเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)

๒. การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงาน เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำโดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงาน ให้กับบุคลากร

๓. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริงโดย มีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะซึ่ง เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน

๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับ ผู้อื่น ภายในองค์กร บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้นต้องใช้ความคิดริเริ่ม การเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ

๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอน งานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมาย จะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

๗. การมอบหมายงาน (Delegation) เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ

๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งเพื่อ เรียนงานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของ บุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย

๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้น จากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) เน้นการเรียนรู้ งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน

๑๑. การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอน การดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการ รับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน ทาง Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือสอบถามผู้รู้เป็นต้น

๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการ ถ่ายทอด รักรการสอน และมีความรู้ ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัด อบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ

๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็น ตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบ ความสำเร็จอัน นำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป

๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ ข้อมูล ป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน

๑๖. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้ เชี่ยวชาญ ที่มี ประสบการณ์ ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับ บุคลากร

๑๗. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอน หรือ ระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือ ระบบงาน ปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practce

๑๘. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงานให้เกิด การ แลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนา จึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้น จูงใจให้ ผู้เข้าร่วม ประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน

## ๒.๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นแผนพัฒนา ความสามารถ ในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการโดย พัฒนาขีด ความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือ ระหว่างหัวหน้า กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการ จัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคลถือว่าผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญมาก เพราะต้องร่วมพิจารณาการ ประเมินตนเองของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา และต้องให้คำปรึกษา หรือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ ร่วมกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนา อีกทั้งต้องให้ คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ใน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานให้มากที่สุด ตลอดจนต้องติดตามทบทวนแผนพัฒนา รายบุคคลร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นระยะๆ จะเห็นได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะเน้นการสื่อสารแบบสอง ทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง การจก ทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงจะดำเนินไปได้ ด้วยดี และส่งผลให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลฉวาง ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขั้นตอนในการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่ คาดหวัง ของตำแหน่งงานก่อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะพิเศษ ส่วนบุคคล (attributes) หรือที่เรียกว่า “KSAs” เกณฑ์ดังกล่าวกำหนดได้จากวิสัยทัศน์และภารกิจของการ เทศบาลตำบล ฉวาง รวมทั้งคำบรรยายลักษณะงาน หรือ Job Description ซึ่งเป็นขอบเขตงานที่ต้อง ปฏิบัตินอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นด้วย การ กำหนดเกณฑ์ที่คาดหวัง ของตำแหน่งสามารถนำข้อมูลมาจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่ง ข้อมูลส่วนที่จะนำมากำหนด คือ ในส่วนของคุณลักษณะพิเศษของแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้เทศบาลตำบลฉวาง ได้มีการจัดทำรายการสมรรถนะ ข้าราชการ (Competency) และระดับสมรรถนะที่องค์กร คาดหวังของแต่ละตำแหน่งไว้แล้ว ดังตารางแสดงระดับ คาดหวังขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน/สายงาน

ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความสามารถของบุคลากร การประเมินสมรรถนะข้าราชการเทศบาลตำบล ฉวาง ปัจจุบันใช้รูปแบบในการประเมินแบบ ๓๘๐ องศา เป็นการประเมิน ๒ ทาง โดยผู้บังคับบัญชาและตนเองแต่ จะต้องมีการให้ค่าน้ำหนัก การประเมินด้วยการประเมินตนเองบุคลากรต้องสำรวจสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ และทักษะ) ของ ตนเองเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของตนที่จำเป็นต้องพัฒนาและตรวจสอบ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อ ประเมินผล การปฏิบัติงานให้ครอบคลุมถึงทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการ ปฏิบัติอย่าง ตรงไปตรงมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา นอกจากนี้ตัวบุคลากรควร กำหนด เป้าหมายในการทำงานของตนทั้งระยะสั้น (๑-๓ ปี) และระยะยาว (๓ ปีขึ้นไป) ตลอดจนวิธีการที่ตนจะ ไปสู่ เป้าหมายที่กำหนด เช่น การมอบหมายงาน การเป็นที่ปรึกษา การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาประเมิน เมื่อผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งตามขั้นตอนที่ ๑ แล้วก็ใช้ เกณฑ์ เหล่านี้มาประเมินความสามารถในปัจจุบันของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยการนำพฤติกรรมใน ปัจจุบันมาเทียบกับ เกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง (gap) ซึ่งหากความสามารถในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่ คาดหวัง นั่นคือจุดแข็ง แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือจุดอ่อน (โอกาสในการ พัฒนา) ซึ่งผู้บังคับบัญชา ควรนำจุดอ่อนมาพัฒนา ก่อนตามความจำเป็นเร่งด่วนของงาน แล้ว จึงค่อยพัฒนา ความสามารถอื่นๆ ให้ดียิ่งขึ้น ระบบสมรรถนะของข้าราชการเทศบาลตำบลฉวาง

### รายละเอียดแนวทางปฏิบัติในการกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของ พนักงานฯ

ตามเอกสารบัญชีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น แนบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการ  
บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

#### เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔)

ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๗

๑. ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๑.๑ ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๒๑ ด้าน ดังนี้

๑.๑.๑ ความรู้ที่จำเป็นในงาน (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)

๑.๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมาย (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)

๑.๑.๓ ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระ  
เจ้าอยู่หัว

๑.๑.๔ ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน

๑.๑.๕ ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

๑.๑.๖ ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์

๑.๑.๗ ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล

- ๑.๑.๘ ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ๑.๑.๙ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA), การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (HIA), ฯลฯ
- ๑.๑.๑๐ ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ
- ๑.๑.๑๑ ความรู้เรื่องระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)
- ๑.๑.๑๒ ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ๑.๑.๑๓ ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
- ๑.๑.๑๔ ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
- ๑.๑.๑๕ ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๑.๑.๑๖ ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
- ๑.๑.๑๗ ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ๑.๑.๑๘ ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
- ๑.๑.๑๙ ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
- ๑.๑.๒๐ ความรู้เรื่องการบริหารจัดการฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และเน็ตเวิร์ก (Network)
- ๑.๑.๒๑ ความรู้เรื่องบรรณารักษ์
- ๑.๒ การกำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้
  - ๑.๒.๑ สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๗ ด้าน
  - ๑.๒.๒ สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๗ ด้าน
  - ๑.๒.๓ สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๕ ด้าน
  - ๑.๒.๔ สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ ๓ ด้าน
๒. ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น
  - ๒.๑ ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๙ ด้าน ดังนี้
    - ๒.๑.๑ ทักษะการบริหารข้อมูล
    - ๒.๑.๒ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
    - ๒.๑.๓ ทักษะการประสานงาน
    - ๒.๑.๔ ทักษะในการสืบสวน
    - ๒.๑.๕ ทักษะการบริหารโครงการ
    - ๒.๑.๖ ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้
    - ๒.๑.๗ ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน
    - ๒.๑.๘ ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
    - ๒.๑.๙ ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์



๒.๒ การกำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

๒.๒.๑ สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๔ ด้าน

๒.๒.๒ สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๔ ด้าน

๒.๒.๓ สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๓ ด้าน

๒.๒.๔ สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อย สายงานละ ๓ ด้าน

๓. สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๓.๑ สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๓.๑.๑ สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่ง จำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑.๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓.๑.๑.๒ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

๓.๑.๑.๓ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

๓.๑.๑.๔ การบริการเป็นเลิศ

๓.๑.๑.๕ การทำงานเป็นทีม

๓.๑.๒ สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภท บริหาร และอำนวยการ ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑.๒.๑ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

๓.๑.๒.๒ ความสามารถในการเป็นผู้นำ

๓.๑.๒.๓ ความสามารถในการพัฒนาคน

๓.๑.๒.๔ การคิดเชิงกลยุทธ์

๓.๑.๓ สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและ ระดับ ตำแหน่งในสายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑.๓.๑ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ

๓.๑.๓.๒ การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ

๓.๑.๓.๓ การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก

๓.๑.๓.๔ การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล

๓.๑.๓.๕ การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์

- ๓.๑.๓.๖ การคิดวิเคราะห์
  - ๓.๑.๓.๗ การบริหารความเสี่ยง
  - ๓.๑.๓.๘ การบริหารทรัพยากร
  - ๓.๑.๓.๙ การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง
  - ๓.๑.๓.๑๐ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
  - ๓.๑.๓.๑๑ การวางแผนและการจัดการ
  - ๓.๑.๓.๑๒ การวิเคราะห์และการบูรณาการ
  - ๓.๑.๓.๑๓ การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
  - ๓.๑.๓.๑๔ การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
  - ๓.๑.๓.๑๕ การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
  - ๓.๑.๓.๑๖ ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
  - ๓.๑.๓.๑๗ ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
  - ๓.๑.๓.๑๘ ความคิดสร้างสรรค์
  - ๓.๑.๓.๑๙ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
  - ๓.๑.๓.๒๐ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
  - ๓.๑.๓.๒๑ ศิลปะการโน้มน้าวใจ
  - ๓.๑.๓.๒๒ สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น
- ๓.๒ การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มี ดังนี้
- ๓.๒.๑ สมรรถนะหลัก ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและ ระดับตำแหน่ง ทั้ง ๕ สมรรถนะ
  - ๓.๒.๒ สมรรถนะประจำผู้บริหาร ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในตำแหน่งประเภท บริหารและอำนวยการ ทั้ง ๔ สมรรถนะ
  - ๓.๒.๓ สมรรถนะประจำสายงาน ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับ ตำแหน่งไว้อย่างน้อยสายงานละ ๓ สมรรถนะ

### ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

นำผลการประเมินปรัชญาผู้บังคับบัญชา เมื่อทำการประเมินตนเองแล้ว บุคลากรต้องนำผลประเมิน มาพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือและหาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ซึ่งจะต้องกำหนด ประเด็นที่ควรพัฒนาตนเอง และควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อนของตน ระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา และโอกาสการเรียนรู้ที่ผู้บังคับบัญชา สามารถช่วยเหลือได้ เพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองที่ต่ำกว่าความคาดหวัง โดยนำข้อมูลไป กรอกลงในแบบฟอร์มการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP๑) และผู้บังคับบัญชาควรมีการทบทวนการพัฒนา และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรด้วยเครื่องมือการพัฒนาอื่นที่ไม่ใช่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ก่อนในเบื้องต้น เพื่อพัฒนาความสามารถของ บุคลากรซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล(IDP)

ตามแบบฟอร์มประเมินความสามารถรายบุคคล(Individual Development Plan : IDP)การสรุปผลแลการนำไปปฏิบัติเป็นการสรุปข้อมูลที่บุคลากรได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาซึ่งจะมีการทบทวนหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลใหม่ให้ครบสมบูรณ์แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองขึ้น โดยนำข้อมูลที่ได้ไปกรอกลงใน แบบฟอร์มรายบุคคล (IDP๒) บุคลากรและผู้บังคับบัญชาต้องลงนามร่วมกันในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อตกลงร่วมกันโดยให้บุคลากรเก็บต้นฉบับของแผนไว้และส่งสำเนาให้ผู้บังคับบัญชาจากนั้น บุคลากรต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดและปรึกษาหารือ หรือรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบ เป็นระยะ ๆ จากผลการประเมินความสามารถของบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าความสามารถใด เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกจุดอ่อนนี้มาพัฒนา ก่อน ไม่เกิน ๓ ข้อ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ข้อละไม่เกิน ๓ เครื่องมือ นอกจากจะ กำหนดเครื่องมือแล้วยังต้องกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไว้ เพื่อการพัฒนาบุคลากร

#### ขั้นตอนที่ ๕ การพูดคุยแผนการพัฒนาบุคลากร

การพูดคุยแผนการพัฒนาบุคลากรหรือที่เรียกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมทั้งโน้มน้าว และจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่กำหนดไว้ใน แผนพัฒนารายบุคคล

#### ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การติดตามทบทวน หลังจากทีบุคลากรได้นำแผนไปปฏิบัติระยะหนึ่งแล้ว ควรมีการทบทวน แผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น โดยบุคลากรต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อย ๖ เดือน เพื่อ เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับแผนพัฒนาตนเองแล้ว ดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้จะ เกิดขึ้นหลังจากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่กำหนดขึ้นแล้ว โดย ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากรตามแบบฟอร์มติดตาม การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : สำหรับผู้บังคับบัญชา(IDP-๓ ติดตาม)

#### ขั้นตอนที่ ๗ การรายงานผล

ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้น ให้จัดทำปีละ ๒ ครั้ง ตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินแล้ว เทศบาลตำบลฉวาง /งานกาารเจ้าหน้าที่ ต้องรวบรวม และประมวลผลข้อมูลการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการในสังกัดลงในแบบรายงานผลการพัฒนา รายบุคคลตามแบบฟอร์ม IDP๓ จำนวน ๒ ชุด (รอบที่ ๑ และ รอบที่ ๒) โดยนำข้อมูลในแบบฟอร์ม IDP๒ มาใส่ในแบบฟอร์ม IDP๓ และสรุปรายงานข้าราชการในแต่ละประเภท/ระดับตำแหน่ง ที่ได้รับการพัฒนาตาม แผนพัฒนารายบุคคลในแบบฟอร์ม IDP ๔ จำนวน ๒ ชุด (รอบที่ ๑ และ รอบที่ ๒) พร้อมกับส่งแบบฟอร์ม IDP๓ และ แบบฟอร์ม IDP ๔ ให้ผู้บริหารเทศบาลตำบลฉวาง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในรูป ของไฟล์ข้อมูลภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปี เพียงครั้งเดียว

**๒.๓ กลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา**  
**จำนวนบุคลากร (พนักงานเทศบาล / ลูกจ้างประจำ / พนักงานจ้าง) จำนวน ๕๒ คน**

|                                |          |                  |                            |
|--------------------------------|----------|------------------|----------------------------|
| ๑.นายกันตพัฒน์ ชายเขียวบุญวงศ์ | ปริญญาโท | ๒๑-๒-๐๐-๑๑๐๑-๐๐๑ | นักบริหารงานท้องถิ่น(กลาง) |
|--------------------------------|----------|------------------|----------------------------|

**สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลฉวาง**

| ประเภท        | พนักงานทั้งหมดในเทศบาล | ที่มีในกอง | ที่มีคิดเป็นร้อยละ |
|---------------|------------------------|------------|--------------------|
| พนักงานเทศบาล | ๑๕                     | ๕          |                    |
| ลูกจ้างประจำ  | ๓                      | ๒          |                    |
| พนักงานจ้าง   | ๙                      | ๗          |                    |
| รวม           | ๒๗                     | ๑๔         |                    |

**อัตรากำลังสำนักปลัดเทศบาล**

|                              |           |                  |                              |
|------------------------------|-----------|------------------|------------------------------|
| ๑.นายสุเมศวร์ เสือทอง        | ปริญญาโท  | ๒๑-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๑ | นักบริหารงานทั่วไป(ต้น)      |
| ๒.นางมุกดา บัวสกัด           | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๒ | นักบริหารงานทั่วไป(ต้น)      |
| ๓.นางสาวบุรณิมา ชินราช       | ปริญญาโท  | ๒๑-๒-๐๑-๓๑๐๓-๐๐๑ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชก. |
| ๔.นายกิตติกร เกื้อกุล        | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๑-๓๑๐๔-๐๐๑ | นักจัดการงานทะเบียนฯ ปก.     |
| ๕.นายจรูญฤทธิ์ กมันธา        | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๑-๓๑๐๕-๐๐๑ | นิติกร ชก.                   |
| ๖.นายถาวร จาริตติลล          | มศ.๓      | -                | พจน.ขับเครื่องจักรกลขนาดเบา  |
| ๗.นางสาววิตรี เสนามิตร       | ปริญญาตรี | -                | พนักงานเทศกิจ                |
| ๘.นางสาวพิศณัฐภา พิทักษ์วงค์ | ปริญญาตรี | -                | ผช.นักทรัพยากรบุคคล          |
| ๙.นางสาวกัญฉิกา นวลใย        | ปริญญาตรี | -                | ผช.นักพัฒนาชุมชน             |
| ๑๐.นางกัญฉณ์ภัสสรณ์ บุญมีชัย | ปวส.      | -                | ผช.จพง.ประชาสัมพันธ์         |
| ๑๑.นายจิรวุฒน์ จาริตติลล     | ปวช.      | -                | ผช.จพง.ป้องกันฯ              |
| ๑๒.นายอังก์สิริ ศรีรัตน์     | ปริญญาตรี | -                | ผช.นักวิเคราะห์นโยบายและแผน  |
| ๑๓.นายภัทรารุช พิบูลย์       | ปวช.      | -                | พนักงานขับรถยนต์             |
| ๑๔.นายสุพรรณ บวนขุนทด        | ม.๓       | -                | พนักงานขับรถยนต์             |

## กองคลัง เทศบาลตำบลฉวาง

| ประเภท        | พนักงานทั้งหมดในเทศบาล | ที่มีในกอง | ที่มีคิดเป็นร้อยละ |
|---------------|------------------------|------------|--------------------|
| พนักงานเทศบาล | ๑๕                     | ๔          |                    |
| ลูกจ้างประจำ  | ๓                      | -          |                    |
| พนักงานจ้าง   | ๙                      | -          |                    |
| รวม           | ๒๗                     | ๔          |                    |

## อัตรากำลังกองคลัง

|                                 |           |                  |                            |
|---------------------------------|-----------|------------------|----------------------------|
| ๑.นางชนิดชนก หอมเกตุ            | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๑ | นักบริหารงานการคลัง(ต้น)   |
| ๒.นางสุวรรณี เสือทอง            | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๒ | นักบริหารงานการคลัง(ต้น)   |
| ๓.นางสาวพวงผกา วรรณโน           | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๔-๓๒๐๓-๐๐๑ | นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชก. |
| ๔.ว่าที่ ร.ต. หลิง ทศนีย์ สมคิด | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๔-๔๒๐๓-๐๐๑ | จพง.พัสดุ ปง.              |

## กองช่าง เทศบาลตำบลฉวาง

| ประเภท        | พนักงานทั้งหมดในเทศบาล | ที่มีในกอง | ที่มีคิดเป็นร้อยละ |
|---------------|------------------------|------------|--------------------|
| พนักงานเทศบาล | ๑๕                     | ๑          |                    |
| ลูกจ้างประจำ  | ๓                      | -          |                    |
| พนักงานจ้าง   | ๙                      | ๒          |                    |
| รวม           | ๒๗                     | ๓          |                    |

## อัตรากำลังกองช่าง

|                         |          |                  |                             |
|-------------------------|----------|------------------|-----------------------------|
| ๑.นายกิติพงษ์ อภัยพันธ์ | ปริญญาโท | ๒๑-๒-๐๕-๒๑๐๓-๐๐๑ | นักบริหารงานช่าง(ต้น)       |
| ๒.นายอรรถชัย เลิศไกร    | ปวส.     | -                | ผช.นายช่างไฟฟ้า             |
| ๓.นายสุภาพ รักษาศรี     | ม.๖      | -                | พจน.ขับเคลื่อนจักรกลขนาดเบา |

## กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลตำบลฉวาง

| ประเภท        | พนักงานทั้งหมดในเทศบาล | ที่มีในกอง | ที่มีคิดเป็นร้อยละ |
|---------------|------------------------|------------|--------------------|
| พนักงานเทศบาล | ๑๕                     | ๒          |                    |
| ลูกจ้างประจำ  | ๓                      | ๑          |                    |
| พนักงานจ้าง   | ๙                      | -          |                    |
| รวม           | ๒๗                     | ๓          |                    |

## อัตรากำลังกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

|                       |           |                  |                              |
|-----------------------|-----------|------------------|------------------------------|
| ๑.นายพงศ์ภีระ ปิ่นทอง | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๖-๒๑๐๔-๐๐๑ | นักบริหารงานสาธารณสุขฯ (ต้น) |
| ๒.นางปรารถนา ไชยเสนา  | ปริญญาตรี | ๒๑-๒-๐๖-๒๑๐๔-๐๐๒ | นักบริหารงานสาธารณสุขฯ (ต้น) |
| ๓.นายประสาร ทองหวาน   | ม.๖       | -                | พจน.ขับเคลื่อนจักรกลขนาดเบา  |

## กองการศึกษา เทศบาลตำบลฉวาง

| ประเภท        | พนักงานทั้งหมดในเทศบาล | ที่มีในกอง | ที่มีคิดเป็นร้อยละ |
|---------------|------------------------|------------|--------------------|
| พนักงานเทศบาล | ๑๕                     | ๑          |                    |
| ลูกจ้างประจำ  | ๓                      | -          |                    |
| พนักงานจ้าง   | ๙                      | -          |                    |
| รวม           | ๒๗                     | ๑          |                    |

## อัตรากำลังกองการศึกษา

|                    |      |                  |                       |
|--------------------|------|------------------|-----------------------|
| ๑.นางกัญยกร โสมติต | ปวส. | ๒๑-๒-๐๘-๔๑๐๑-๐๐๑ | เจ้าพนักงานธุรการ ปง. |
|--------------------|------|------------------|-----------------------|

### บทที่ ๓

#### วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์และวิธีการพัฒนาข้าราชการ พนักงานเทศบาล

##### ๓.๑ วิสัยทัศน์การพัฒนาข้าราชการพนักงานเทศบาล

จากบทบาทอำนาจหน้าที่ของเทศบาลและโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารงานและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลฉวาง ทำให้เทศบาลตำบลฉวาง ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพนักงานเทศบาลให้ สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กำหนด

“คนเป็นปัจจัยการบริหารการพัฒนาที่สำคัญที่สุด”

##### ๓.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ เทศบาลตำบลฉวาง

เทศบาลตำบลฉวาง กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการ เทศบาลตำบลฉวาง ในช่วง ๓ ปี(๒๕๖๑-๒๕๖๓) ดังนี้

#### ประกาศ ก.ท.จ.จังหวัดนครศรีธรรมราช

ตามประกาศ คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครศรีธรรมราช เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ หมวดที่ ๑๔ กิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาล ให้เทศบาลจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเทศบาล ต้องกำหนดตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานเทศบาล ที่ ก.ท. กำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาลมีระยะเวลา ๓ ปี ตามรอบของแผนอัตรากำลังพนักงานเทศบาล นั้น

การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น ต้องพัฒนาทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน
๒. ด้านความรู้ทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
๓. ด้านการบริหาร
๔. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว
๕. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

เพื่อให้เป็นไปตามประกาศพนักงานเทศบาลจังหวัดนครศรีธรรมราช เรื่อง หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ข้อ ๒๙๘ - ๒๙๙ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาขึ้น โดยจัดทำให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ของเทศบาลตำบลฉวาง และจัดทำให้ครอบคลุมถึงบุคลากรพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลฉวาง

##### ๓.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลาง

###### ๓.๓.๑ วิสัยทัศน์เทศบาลตำบลฉวาง

“ฉวางเมืองน่าอยู่ บูรณาการชุมชน คุณภาพชีวิตมีมาตรฐาน สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”

###### ๓.๓.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลาง

ยุทธศาสตร์ ๑: การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ยุทธศาสตร์ ๒: การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ

ยุทธศาสตร์ ๓ : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ ๔ : พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของ ผู้บริหารยุคใหม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ ๕ : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครอง ส่วน  
ท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ ๖: การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง ไว้  
กับหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ ๗: การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้ข้าราชการอปท.

ยุทธศาสตร์ ๘ : การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับ  
สมรรถนะประจำตำแหน่งกรมการปกครองท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ ๙ : พัฒนาการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ ๑๐ : การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ

**การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของ ประเด็นยุทธศาสตร์  
และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑: การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                   | แรงต้าน/อุปสรรค  |
|---|--|
| ๑. ผู้บังคับบัญชาให้ความหวังและสนับสนุน | ๑. การจำกัดงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล                     |
| ๒. แนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่       | ๒. ระเบียบกฎหมายไม่เอื้ออำนวยในการสร้างความก้าวหน้า          |
| ๓. นโยบายรัฐบาล                         | ๓. โครงสร้างการบริหารงานของ สท.                              |
|   | ๔. มาตรการจำกัดกำลังคนภาครัฐ                                 |
|   | ๕. ขาดรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ทักษะสมรรถนะเฉพาะ<br>ตำแหน่ง |
|   | ๖. ขาดฐานข้อมูลอัตรากำลังที่เป็นปัจจุบัน                     |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                   |
|--|---|
| ๑. จัดทำฐานข้อมูลอัตรากำลังให้เป็นปัจจุบัน | ๑. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path)        |
|  | ๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้า<br>ในอาชีพ |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด   |
|---|---|
| ๑. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน                           | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร                |
| ๒. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริง<br>ในปัจจุบัน | ๒. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง       |
| ๓. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path)              | ๓. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างเส้นทาง<br>ความก้าวหน้า |
| ๔. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ                                | ๔. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำสมรรถนะ                       |



**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒: การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน   | แรงต้าน/อุปสรรค  |
|---|--|
| ๑. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลัง และการปรับอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับภารกิจ | ๑. ถูกจำกัดด้านอัตรากำลังจากการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม   |
| ๒. บุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง  | ๒. มีภารกิจเพิ่มขึ้นมากจากนโยบายการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                      |
|   | ๓. บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โอน (ย้าย) ไปอยู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือ หน่วยงานที่มีความก้าวหน้ามากกว่า |
|   | ๔. อัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย   |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม   |
|--|---|
| ๑. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการถ่ายโอน           | ๑. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่                      |
| ๒. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด | ๒. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการ บริหารราชการแนวใหม่ |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด  |
|---|--|
| ๑. สร้างและปรับกระบวนการ วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหาร ราชการแนวใหม่และเหมาะสมกับภารกิจ   | ๑. ระดับความสำเร็จในการสร้างและปรับเปลี่ยน   |
| ๒. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดย คำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร | ๒. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมความคิดของบุคลากร |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน  | แรงต้าน/อุปสรรค  |
|--|--|
| ๑. ผู้บริหารและบุคลากรของ สส. ให้มีความสำคัญ   | ๑. บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน  |
| ๒. มีการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ                           | ๒. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ  |
|  | ๓. ต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอกสิ่งที่จะต้องทำเพื่อลดแรงต้าน   |
| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม  |
| ๑. ต้องพัฒนาความรู้ทักษะด้าน IT อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง                                  | ๑. จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการด้าน IT ของบุคลากร                             |
| ๒. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ  | ๒. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง |
| ๓. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก                                     | ๓. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกภารกิจของ สส.   |
| ๔. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะของทุกตำแหน่ง | ๔. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ ข้อมูล                             |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด   |
|---|---|
| ๑. พัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT ของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | ๑. ร้อยละของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT                                   |
| ๒. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล      | ๒. ร้อยละของข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับการจัดทำ เป็นฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ : พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน  | แรงต้าน/อุปสรรค   |
|--|---|
| ๑. มีโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่ หลากหลาย ทั้งโครงการภายในและภายนอกรวมทั้งโครงการศึกษาดูงานต่าง ๆ         | ๑. ผู้บริหารบางส่วนที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อย ให้ความสำคัญกับการอบรม เพื่อพัฒนา Competency ของตนเอง  |
| ๒. มีการประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ราชการโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกรมฯ อย่างสม่ำเสมอ | ๒. หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ค่อยเหมาะสม/ ไม่น่าสนใจ   |
|  | ๓. ยังไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของ ผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม   |
|--|---|
| ๑. จัดให้มีระบบการประเมินผลการพัฒนาภาวะ ผู้นำการ พัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | ๑. พัฒนากระบวนการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้มี คุณลักษณะ ของผู้บริหารยุคใหม่                             |
| ๒. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป  | ๒. มีระบบประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมว่ามี ศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด                         |
| ๓. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่จำเป็นและ ต้องการในการเป็นผู้บริหาร                          | ๓. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงานเป็นผู้ประเมิน |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                                  | แรงต้าน/อุปสรรค   |
|--|---|
| ๑. รัฐบาลให้การส่งเสริมโดยกำหนดให้เป็น นโยบายของรัฐบาล | ๑.ระเบียบปฏิบัติของข้าราชการในบางเรื่อง ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับข้าราชการ        |
| ๒. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ                     | ๒. ปัญหาหนี้สินของข้าราชการ   |
|  | ๓. ขาดงบประมาณ  |
|  | ๔. การจัดสวัสดิการไม่ตรงกับความต้องการของ ข้าราชการ เนื่องจากไม่มีการสำรวจความต้องการที่แท้จริง |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด   |
|---|---|
| ๑. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง           | ๑. ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา  |
| ๒. จัดให้มีระบบการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป | ๒. จำนวนบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการสอนงาน ข้าราชการ เนื่องจากไม่มีการสำรวจ ความต้องการที่แท้จริง |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม   |
|--|---|
| ๑. วางแผนใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ข้าราชการอย่างประหยัดและมี ประสิทธิภาพ                                   | ๑. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น  |
| ๒. สร้างค่านิยมให้ข้าราชการโดยนำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการ ดำรงชีวิต                                 | ๒. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายเน้นหนักให้ นำไปปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม  |
| ๓. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของ ข้าราชการต่อการ จัดสวัสดิการต่าง ๆ  | ๓. คณะทำงานด้านสวัสดิการข้าราชการของกรม ควรมีตัวแทน จากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ระดับสูงผู้บริหารสำนัก/กอง ตัวแทน ท้องถิ่นจังหวัด เป็นต้น |
| ๔. จัดทำแผนการจัดสวัสดิการของข้าราชการให้สอดคล้องกับ ความต้องการของข้าราชการ รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ |   |

| เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด   |
|--|---|
| ๑. จัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสวัสดิการบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น                         |
| ๒. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต                                | ๒. ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๖ : การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง ไว้กับหน่วยงาน**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน  | แรงต้าน/อุปสรรค   |
|--|---|
| ๑. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้การสนับสนุน | ๑. ความไม่ชัดเจนในความก้าวหน้าของข้าราชการ เช่น การเปลี่ยนสายงาน ระดับ ตำแหน่งของบุคลากร                                |
| ๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานกับหน่วยงาน                           | ๒. การจัดสวัสดิการยังไม่เท่าเทียมและเหมาะสม   |
|  | ๓. ทักษะเดิมๆ ของข้าราชการที่ว่างานราชการ มีค่าตอบแทนน้อย ไม่เหมาะสม จึงทำให้ไม่อยากย้ายไปสู่หน่วยงานที่ค่าตอบแทนดีกว่า |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน   | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                 |
|---|---|
| ๑. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่องชัดเจนและเกิดผลในทางปฏิบัติ                         | ๑. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน          |
| ๒. การจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่นเกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม          | ๒. ทำระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น |
| ๓. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับสาย งานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง |   |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด  |
|---|--|
| ๑. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management | ๑. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่กรมฯสามารถรักษาไว้ได้ |
| ๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม           | ๒. ระดับความสำเร็จของการสร้างระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงาน   |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗: การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน  | แรงต้าน/อุปสรรค  |
|--|--|
| ๑. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ   | ๑. บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง                                      |
| ๒. มีโครงการด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตและโครงการด้านการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการ | ๒. กระบวนการในการเสริมสร้างคุณธรรมยังใช้วิธีการเดิมๆ ทำให้ไม่น่าสนใจ |
| ๓. มีการจัดส่งข้าราชการเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ                       | ๓. ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร              |
| ๔. มีการประกาศค่านิยมการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น              | ๔. ขาดรายละเอียดและแรงจูงใจในการปฏิบัติอย่างชัดเจน                   |
|  | ๕. ค่านิยมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา                             |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน   | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม  |
|---|--|
| ๑. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของบุคคลใน การทำงาน                            | ๑. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลายยิ่งขึ้น |
| ๒. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม | ๒. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรม                    |
| ๓. จัดทำรายละเอียดมาตรฐาน จริยธรรมของบุคลากร                                |  |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด   |
|---|---|
| ๑. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล                    | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส |
| ๒. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  | ๒. ระดับความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมของกรม                             |
| ๓. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรม | ๓. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรม                        |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๘ : การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะ ประจำตำแหน่ง**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน  | แรงต้าน/อุปสรรค  |
|--|--|
| ๑. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้                       | ๑. ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ สส. และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Function Competency) ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่  |
| ๒. ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐแนวใหม่ | ๒. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สส. พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓ ไม่สอดคล้องกับ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ สส. และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Function Competency) ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
|  | ๓. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าใจระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เช่น การประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น   |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                 |
|--|---|
| ๑. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ สส. และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการจัดทำ          | ๑. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ภาครัฐแนวใหม่ |
| ๒. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สส. พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๓ ให้สอดคล้องกับ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง ที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการปรับปรุง |   |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด   |
|---|---|
| ๑. จัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและ สมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐแนวใหม่ |
| ๒. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร บุคคล สส.  | ๒. ระดับของความสำเร็จในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาทรัพยากรบุคคล สส.   |
| ๓. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการบริหารทรัพยากร บุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้ บุคลากรในหน่วยงาน                 | ๓. ระดับความสำเร็จของการประชาสัมพันธ์และ การจัดอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลแนว ใหม่                                 |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙ : พัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน   | แรงต้าน/อุปสรรค   |
|---|---|
| ๑. เป็นองค์กรที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น | ๑. ขาดแนวทางในการพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| ๒. ผู้บริหารให้การสนับสนุน  | ๒. ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่         |
|   | ๓. บุคลากรขาดความสนใจ                                     |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม  |
|--|--|
| ๑. ทําแผนการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้     | ๑. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ |
| ๒. เก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ตามสำนัก/กอง และบุคคลให้เป็นระบบเป็น หมวดหมู่ |  |
| ๓. ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้และช่องทางการเข้าถึงองค์ความรู้                               |  |

| เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด                                     |
|--|---|
| ๑. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้   | ๑. ระดับความสำเร็จของจัดทำแผนการจัดการความรู้ |
| ๒. องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ได้รับการ รวบรวม                        | ๒. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม         |
| ๓. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่รวบรวมแล้ว ให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย | ๓. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่องค์ความรู้    |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๐ : การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน               | แรงต้าน/อุปสรรค   |
|-------------------------------------|---|
| ๑. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ | ๑. บุคลากรขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ  |
| ๒. ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุน  | ๒. อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่   |
|                                     | ๓. มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง บุคลากรทุกกลุ่ม |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                               |
|--|---|
| ๑. มีระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                   | ๑. มีการมอบหมายภารกิจเพื่อให้บุคลากรได้แสดงออกและกล้าตัดสินใจ |
| ๒. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ |   |

| เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด   |
|---|---|
| ๑. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ       | ๑. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ อย่างน้อย ๑ โครงการ |
| ๒. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ | ๒. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ                                  |



**สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพื่อกำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ  | เป้าประสงค์  |
|---|---|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑<br>การสร้างความก้าวหน้าใน สายอาชีพ   | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน</li> <li>๒. จัดทำแผนสร้าง ความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน</li> <li>๓. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้าง ความก้าวหน้าในอาชีพ</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน</li> <li>๒. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน</li> <li>๓. จัดทำแผนสร้าง ความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน</li> <li>๔. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการทำงาน</li> </ol> |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒<br>การวางแผนอัตราากำลัง และ ปรับ อัตรากำลังให้เหมาะสม กับภารกิจ                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการถ่ายโอน</li> <li>๒. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง ให้ เป็นไปตามกรอบที่กำหนด</li> <li>๓. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่ สอดคล้อง กับความเป็นจริงตามภารกิจ หน้าที่</li> <li>๔. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับ วัฒนธรรม การทำงานของบุคลากรให้ สอดคล้องกับการ บริหารราชการแนว ใหม่</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สร้างและปรับกระบวนการที่ศรัทธาวัฒนธรรม ในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้อง กับการบริหารราชการแนวใหม่และ เหมาะสมกับภารกิจ</li> <li>๒. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่ สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ โดย คำนึงถึงวัฒนธรรม ความคิดของบุคลากร</li> </ol>             |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓<br>การพัฒนากระบวนข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านการ บริหาร ทรัพยากรบุคคล | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ต้องพัฒนาความรู้ด้าน IT อย่างเป็น ระบบและ ต่อเนื่อง</li> <li>๒. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ อย่าง เพียงพอ</li> <li>๓. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพา ระบบ เทคโนโลยีจากภายนอก</li> <li>๔. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถ ด้าน เทคโนโลยี และสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่ง ของสมรรถนะของ ทุกตำแหน่ง</li> <li>๕. จัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อ สนับสนุนและ ส่งเสริมตามความต้องการ ด้าน IT ของบุคลากร</li> <li>๖. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและ ผลักดันให้เกิด ระบบฐาน ข้อมูล สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ ได้อย่างแท้จริง</li> <li>๗. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูล สารสนเทศให้ ครอบคลุมทุกภารกิจของ กรมฯ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. พัฒนาความรู้ด้านทักษะ IT ของ บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง</li> <li>๒. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล</li> </ol>  |

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ  | เป้าประสงค์   |
|---|---|---|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔</p> <p>พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และ พฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. จัดให้มีระบบการประเมินผล การพัฒนา ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง</li> <li>๒. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป</li> <li>๓. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่ จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร</li> <li>๔. พัฒนาระบบการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้ มีคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่</li> <li>๕. มีระบบการประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการ ฝึกอบรมว่ามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด</li> <li>๖. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</li> <li>๒ . จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป</li> </ol>   |
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕</p> <p>การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของ บุคลากร</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วางแผนงานใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริม คุณภาพชีวิตข้าราชการอย่างประหยัดและมี ประสิทธิภาพ</li> <li>๒. สร้างค่านิยมให้ข้าราชการโดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทาง การ ดำรงชีวิต</li> <li>๓. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของ ข้าราชการต่อการจัดสวัสดิการต่างๆ</li> <li>๔. จัดทำแผนสวัสดิการของข้าราชการให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการ ของ ข้าราชการ รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>๕. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้น</li> <li>๖. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็น นโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติ อย่างเป็น รูปธรรม</li> <li>๗. คณะทำงานด้านสวัสดิการข้าราชการของกรมควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ระดับสูง ผู้บริหารสำนัก/กอง ท้องถิ่นจังหวัด</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การจัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>๒. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต</li> </ol> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ   | เป้าประสงค์  |
|---|--|--|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</p> <p>การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สูงไว้กับหน่วยงาน</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่องชัดเจนและเกิดผลในทางปฏิบัติ</li> <li>๒. มีการจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจ อื่น เกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสม เท่าเทียม</li> <li>๓. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับสายงานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง</li> <li>๔. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความ ต่อเนื่องชัดเจน</li> <li>๕. สร้างระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management</li> <li>๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> </ol>   |
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗</p> <p>การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงาน</p>                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ ของบุคคลใน การทำงาน</li> <li>๒. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>๓. จัดทำรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของ บุคลากร</li> <li>๔. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพ และมีความ หลากหลายยิ่งขึ้น</li> <li>๕. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจ และปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร</li> </ol>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล</li> <li>๒. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</li> <li>๓. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร เข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</li> </ol>   |
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘</p> <p>การบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง</p>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง</li> <li>๒. บุคลากรในหน่วยงานยอมรับ ในระบบการ ประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑.มีการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่</li> <li>๒. มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถ.</li> <li>๓. มีการประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้บุคลากรในหน่วยงาน</li> </ol> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์  | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ   | เป้าประสงค์  |
|--|--|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๙<br>พัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ๑. บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่รักการเรียนรู้<br>๒. มีแผนการจัดการความรู้<br>๓. รูปแบบที่หลากหลายของการเผยแพร่องค์ความรู้   | ๑. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้<br>๒. องค์กรความรู้ที่กระจายอยู่ได้รับการรวบรวม<br>๓. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รวบรวมแล้วให้กับบุคลากรอื่นได้ |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๐<br>การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับ ข้าราชการ       | ๑. มีหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำให้กับข้าราชการที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการในหน่วยงานได้เข้ารับการอบรม อย่างทั่วถึง<br>๒. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและยินดี ส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรม | ๑. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ<br>๒. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ                   |

#### ๑.๕ การวิเคราะห์บุคลากร

การวิเคราะห์บุคลากร ( Personal Analysis) ใช้หลักการวิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งเป็นการ วิเคราะห์แบบเดียวกับการวางแผนพัฒนาเทศบาลที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ไว้ เพื่อให้การอ่านผลการวิเคราะห์เป็นไปในทางเดียวกันและเข้าใจได้ง่าย

| จุดแข็ง (Strengths)  | จุดอ่อน (Weaknesses)   |
|--|--|
| ๑. มีเจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์<br>๒. มีการกำหนดส่วนราชการเหมาะสมกับงานที่ ปฏิบัติ<br>๓. ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบสารสนเทศ และ IT ให้ทันสมัยอยู่เสมอ<br>๔. มีจำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน<br>๕. มีการพัฒนาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม | ๑. การปฏิบัติงานภายในส่วนราชการและระหว่างภาค ส่วนราชการยังขาดความเชื่อมโยงเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน<br>๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ที่เป็นระบบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน<br>๓. เจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักในหน้าที่และความ รับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติค่อนข้างน้อย<br>๔. ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาแนวคิด รวมถึงคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดสิ่งจูงใจ และขวัญกำลังใจ ที่จะทำให้ข้าราชการและ เจ้าหน้าที่ทุ่มเทกำลังกายและความคิดในการ ปฏิบัติงาน<br>๕. ทำงานในลักษณะใช้ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก |

| โอกาส (Opportunities)  | ภัยคุกคาม(Threats)  |
|--|---|
| ๑. ประชาชนร่วมมือพัฒนา ดี<br>๒. มีความคุ้นเคยกันทั้งหมดทุกคน<br>๓. บุคลากรมีถิ่นที่อยู่กระจายทั่วเขตเทศบาล ทำให้รู้ สภาพพื้นที่ ทิศนคติของประชาชนได้ดี<br>๔. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ปริญญาตรีปริญญาโท เพิ่มขึ้น | ๑. ระเบียบกฎหมายไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน<br>๒. กระแสความนิยมของต่างชาติมีผลกระทบต่อ คุณภาพชีวิตของประชาชน<br>๓. มีความก้าวหน้าในวงแคบ<br>๔. บุคลากรมีภาระต้องดูแลครอบครัว และต่อสู้ปัญหาเศรษฐกิจ ทำให้มีเวลาให้ชุมชนจำกัด |

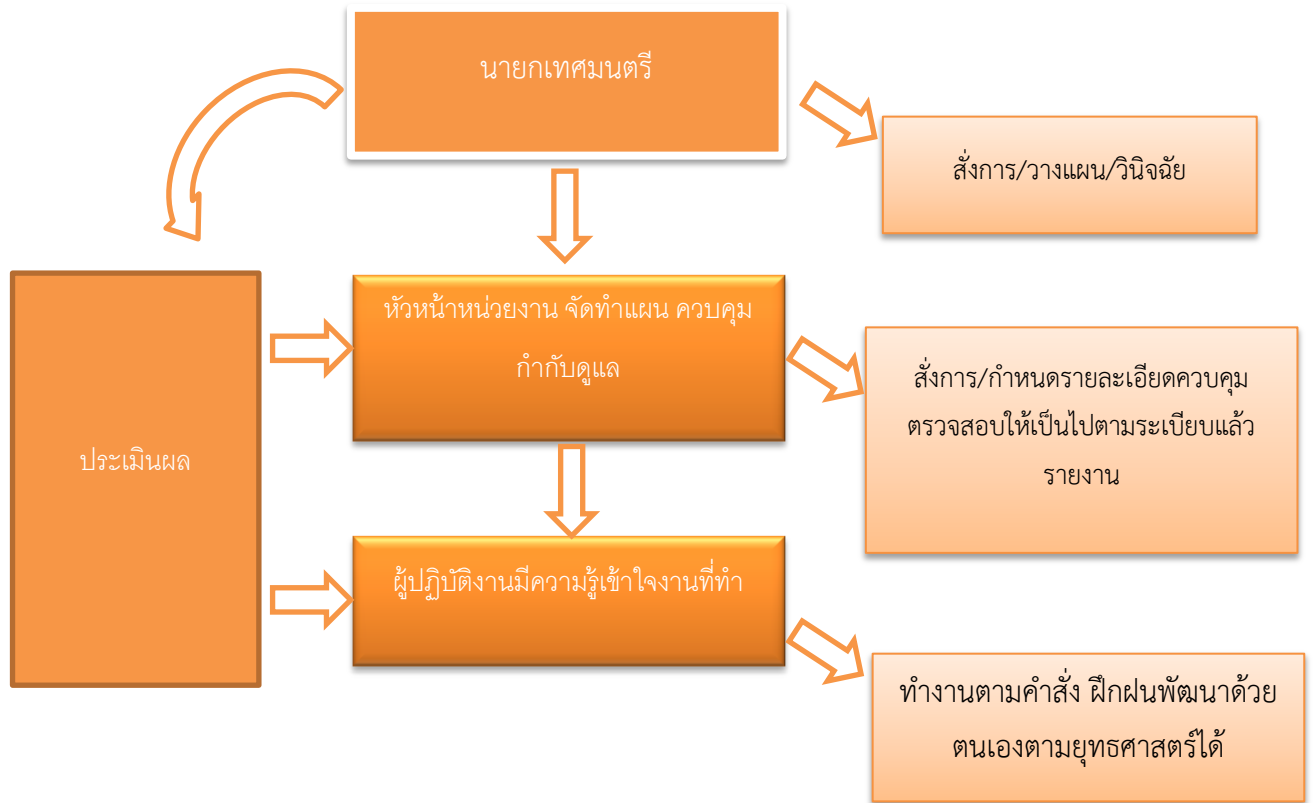
### การวิเคราะห์ในระดับองค์กร

| จุดแข็ง (Strengths)  | จุดอ่อน (Weaknesses)   |
|--|--|
| ๑. บุคลากรมีความรักถิ่นไม่ต้องการย้ายที่<br>๒. การเดินทางสะดวกทำงานเกินเวลาได้<br>๓. อยู่ในวัยทำงานสามารถรับรู้และปรับตัวได้เร็ว<br>๔. มีความรู้เฉลี่ยระดับปริญญาตรี<br>๕. ผู้บริหารระดับหน่วยงานมีความเข้าใจในการ ท างานสามารถสนองตอบนโยบายได้ดี<br>๖. มีระบบบริหารงานบุคคล | ๑.ขาดความกระตือรือร้น<br>๒.มีภาระหนี้สินทำให้ทำงานไม่เต็มที่<br>๓.ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ<br>๔.พื้นที่พัฒนามากว้าง ปัญหาทำให้บางสายงานมี บุคลากรไม่เพียงพอหรือไม่มี เช่น นิติกร สาธารณสุข<br>๕.วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในงานบริการสาธารณะ บางประเภทไม่มี/ไม่พอ<br>๖.สำนักงานแคบ ข้อมูลเอกสารต่าง ๆ สำหรับใช้อ้างอิง และปฏิบัติมีไม่ครบถ้วน |

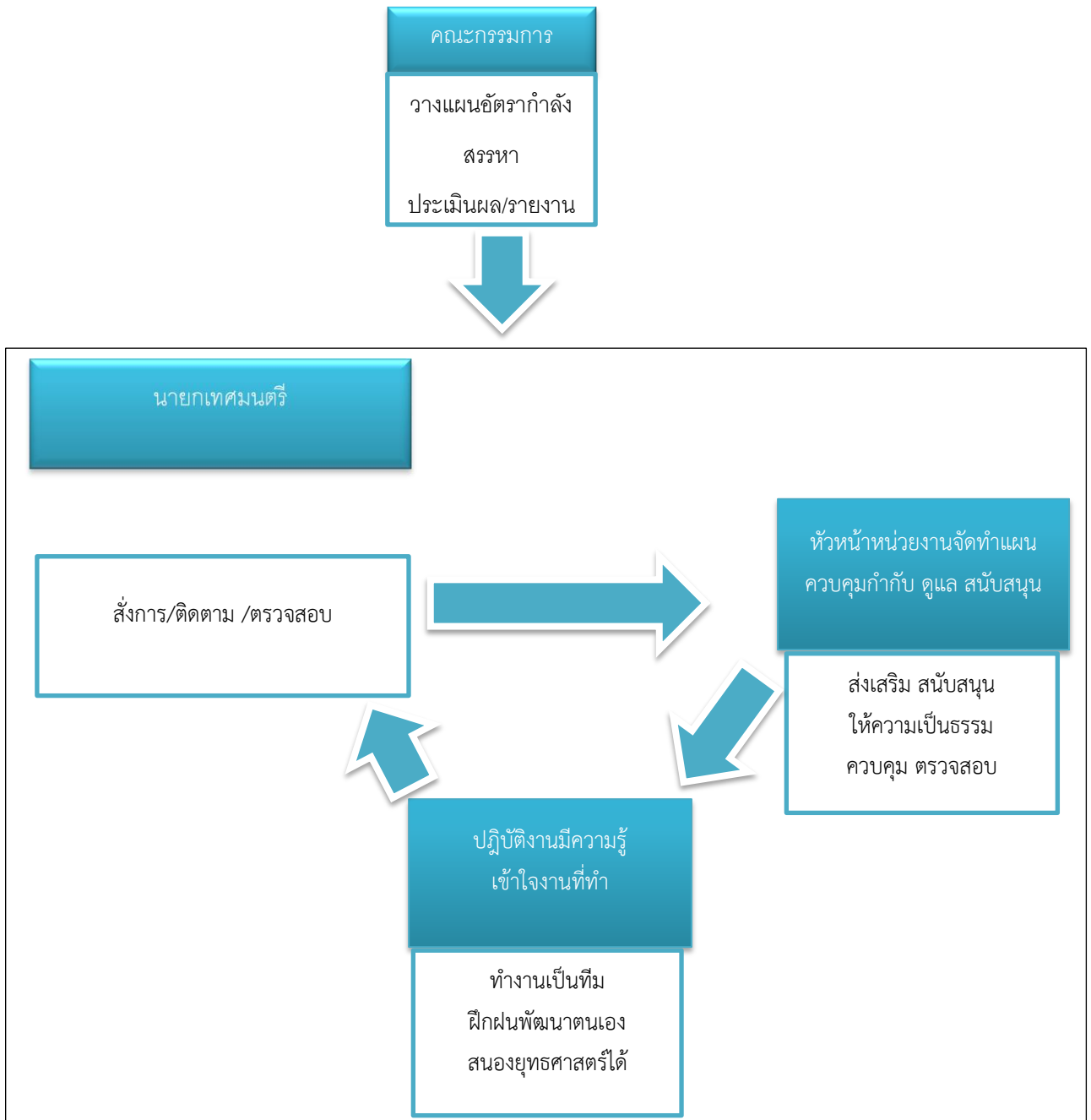
| โอกาส (Opportunities)  | ภัยคุกคาม(Threats)   |
|--|--|
| ๑. นโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาและการแข่งขัน<br>๒. กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น สนับสนุนการพัฒนาพนักงานเทศบาลด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ<br>๓. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ<br>๔. ประชาชนให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | ๑.มีระบบอุปถัมภ์และกลุ่มพรรคพวกจากความสัมพันธ์แบบ เครือญาติ ในชุมชน การดำเนินการทางวินัย เป็นไปได้ยาก มีกระทบกลุ่มญาติพี่น้อง<br>๒.ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบางสายงานความรู้ที่มี จำกัด ทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลายจึงจะ ทำงานได้ครอบคลุมภารกิจของเทศบาล<br>๓.งบประมาณน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่ จำนวนประชากร และภารกิจ |

## การวิเคราะห์โครงสร้างการพัฒนาบุคลากร

### โครงสร้างปัจจุบัน



การพัฒนาบุคลากรในโครงสร้างใหม่ของเทศบาลตำบลฉวาง จะเป็นการ พัฒนาโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมและใช้ระบบเปิด โดยบุคลากรสามส่วนที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีคุณภาพ มีคณะกรรมการทำหน้าที่วางแผนอัตรากำลัง สรรหาทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การ โอนย้าย และประเมินผลเพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ และการต่อ สัญญาจ้าง โครงสร้างการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง ที่จะปรับปรุงจึงเป็น ดังนี้



## วิสัยทัศน์การบริหารงานบุคคล

“ภายในปี ๒๕๖๖ บุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง จะมีความก้าวหน้า มั่นคงในชีวิต มีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญการในหน้าที่ มีอัธยาศัยเต็มใจให้บริการ ประชาชน และประชาชนต้องได้รับความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ”

## บทที่ ๔ สมรรถนะของพนักงานส่วนท้องถิ่นตามโครงสร้างใหม่

### ๔.๑ ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔) ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

“ข้อ ๔/๑ การกำหนดตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่นให้มี ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น ได้แก่ ตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ รองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

(๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับ ส่วนระดับกอง ระดับสำนักในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งระดับที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่ คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

(๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น”

“ข้อ ๔/๒ ตำแหน่งพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้มีระดับ ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่ง ประเภทบริหารท้องถิ่น

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับกลาง

(ค)ระดับสูง

(๒) ตำแหน่ง ประเภทอำนวยการท้องถิ่น

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับกลาง

(ค) ระดับสูง

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับกลาง

(ค)ระดับสูง

(๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับกลาง

(ค)ระดับสูง



การจัดพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้าสู่ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไป ที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด” การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่งและ อัตราตำแหน่ง ให้จำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภท เดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานอยู่ในระดับเดียวกันโดยประมาณเป็นกลุ่มเดียวกันและระดับ เดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน ความก้าวหน้าในสายงานของ พนักงานส่วนท้องถิ่น ประกอบกับลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีขนาดแตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ ให้ เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

“การเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในหลักเกณฑ์ให้มีคณะกรรมการขึ้นพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด”

“การประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร คุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ที่ได้ปฏิบัติตามความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ความมีคุณธรรมและจริยธรรมตลอดจนการ รักษาวินัยที่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยจัดทำการประเมินอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และเปิด โอกาสให้ผู้ถูกประเมินชี้แจงหรือขอคำปรึกษาด้วย”

### ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

ตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔ ) ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

#### ๑. ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

##### ๑.๑ ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๒๑ ด้าน ดังนี้

- ๑.๑.๑ ความรู้ที่จำเป็นในงาน (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)
- ๑.๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมาย (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)
- ๑.๑.๓ ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- ๑.๑.๔ ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
- ๑.๑.๕ ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
- ๑.๑.๖ ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์
- ๑.๑.๗ ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- ๑.๑.๘ ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- ๑.๑.๙ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ เช่น การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (HIA) ฯลฯ
- ๑.๑.๑๐ ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ
- ๑.๑.๑๑ ความรู้เรื่องระบบการบริหารงานคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)
- ๑.๑.๑๒ ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ๑.๑.๑๓ ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
- ๑.๑.๑๔ ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
- ๑.๑.๑๕ ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑.๑.๑๖ ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
- ๑.๑.๑๗ ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ๑.๑.๑๘ ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
- ๑.๑.๑๙ ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
- ๑.๑.๒๐ ความรู้เรื่องการบริหารจัดการฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และเน็ตเวิร์ก (Network)
- ๑.๑.๒๑ ความรู้เรื่องบรรณารักษ์

๑.๒ การกำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

- ๑.๒.๑ สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๗ ด้าน
- ๑.๒.๒ สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๗ ด้าน
- ๑.๒.๓ สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๕ ด้าน
- ๑.๒.๔ สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๓ ด้าน

๑.๓ การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นในงานของ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่น กำหนด

๒. ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

๒.๑ ทักษะที่จำเป็นในสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๙ ด้าน ดังนี้

- ๒.๑.๑ ทักษะการบริหารข้อมูล
- ๒.๑.๒ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ๒.๑.๓ ทักษะการประสานงาน
- ๒.๑.๔ ทักษะการในการสืบสวน
- ๒.๑.๕ ทักษะการบริหารโครงการ
- ๒.๑.๖ ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้
- ๒.๑.๗ ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน
- ๒.๑.๘ ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- ๒.๑.๙ ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์

๒.๒ การกำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

- ๒.๒.๑ สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๔ ด้าน
- ๒.๒.๒ สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๔ ด้าน
- ๒.๒.๓ สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๓ ด้าน
- ๒.๒.๔ สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ ๓ ด้าน

๒.๓ การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการ หรือ พนักงานส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วน ท้องถิ่น กำหนด

๓. สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๓.๑ สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๓.๑.๑ สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่ง จำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะ ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑.๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓.๑.๑.๒ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

๓.๑.๑.๓ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

๓.๑.๑.๔ ความบริการเป็นเลิศ

๓.๑.๑.๕ การทำงานเป็นทีม

๓.๑.๒ สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภท บริหาร และอำนวยการ ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพเพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑.๒.๑ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

๓.๑.๒.๒ ความสามารถในการเป็นผู้นำ

๓.๑.๒.๓ ความสามารถในการพัฒนาคน

๓.๑.๒.๔ การคิดเชิงกลยุทธ์

๓.๑.๓ สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภท และระดับ ตำแหน่งในสายงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ ดังนี้

๓.๑.๓.๑ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ

๓.๑.๓.๒ การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ

๓.๑.๓.๓ การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก

๓.๑.๓.๔ การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล

๓.๑.๓.๕ การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์

๓.๑.๓.๖ การคิดวิเคราะห์

๓.๑.๓.๗ การบริหารความเสี่ยง

๓.๑.๓.๘ การบริหารทรัพยากร

๓.๑.๓.๙ การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย

๓.๑.๓.๑๐ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์

๓.๑.๓.๑๑ การวางแผนและการจัดการ

๓.๑.๓.๑๒ การวิเคราะห์และการบูรณาการ

**บทที่ ๕**  
**แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)**  
**ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖**

ข้าราชการแต่ละประเภทในสังกัด

| ลำดับ | ประเภท/ระดับ<br>ตำแหน่ง  | จำนวนข้าราชการใน<br>หน่วยงานทั้งหมด | จำนวนผู้ที่ได้รับการ<br>พัฒนา | จำนวนที่ไม่ได้รับการ<br>พัฒนา |
|-------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ๑     | บริหารท้องถิ่น           | ๒                                   | ๒                             |                               |
| ๒     | อำนวยการท้องถิ่น         | ๗                                   | ๗                             |                               |
| ๓     | สายวิชาการ               | ๔                                   | ๔                             |                               |
| ๔     | สายทั่วไป                | ๒                                   | ๒                             |                               |
| ๕     | ลูกจ้างประจำ             | ๓                                   | ๓                             |                               |
| ๖     | พนักงานจ้างตาม<br>ภารกิจ | ๙                                   | ๕                             |                               |
| รวม   |                          | ๒๗                                  | ๒๓                            |                               |

$$\begin{aligned}
 \text{ร้อยละของข้าราชการ พนักงานในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนารายบุคคล} &= \\
 \frac{\text{จำนวนผู้ที่ได้รับการพัฒนาตามแผน} \times 100}{\text{จำนวนข้าราชการในหน่วยงานรวมทั้งหมด}} &= \frac{23 \times 100}{27} \\
 &= 85.19\%
 \end{aligned}$$











## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน         | ตำแหน่ง    | สังกัด  |
|----------------------------|------------------------|---------|------------------------------|------------|---------|
| นายสุเมศวร์ เสือทอง        | หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง | นายกันตพัฒน์ ชายเขียวบุญวงศ์ | ปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              |                     | ✓             | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา/ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ |
|          | การควบคุมตนเอง                            | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานทั่วไป         |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ทักษะการใช้ภาษา                        |   | ✓                    | ✓                     |                       |                                |                        |       |  |
|  | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 | ✓   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     |  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง            | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน         | ตำแหน่ง    | สังกัด  |
|----------------------------|--------------------|---------|------------------------------|------------|---------|
| นางชิตชนก หอมเกตุ          | ผู้อำนวยการกองคลัง | ทต.ฉวาง | นายกันตพัฒน์ ชายเขียวบุญวงศ์ | ปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              |                     | ✓             | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมตนเอง                            |                     | ✓             | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานคลัง           |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | กฎระเบียบราชการ                        | ✓   |                      | ✓                     |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    | ✓   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | การเงินบัญชี พัสดุ                     |   |                      |                       | ✓                     |                                | ✓                      | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

|                            |                    |         |                              |            |         |
|----------------------------|--------------------|---------|------------------------------|------------|---------|
| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง            | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน         | ตำแหน่ง    | สังกัด  |
| นายกิตติพงษ์ อภัยพันธ์     | ผู้อำนวยการกองช่าง | ทต.ฉวาง | นายกันตพัฒน์ ชายเขียวบุญวงศ์ | ปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              | ✓                   |               | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมตนเอง                            | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |           |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ |  | อื่นๆ     |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานช่าง           |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | กฎระเบียบราชการ                        | ✓   |                      | ✓                     |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    | ✓   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ                    | ✓   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        |  |           |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                  | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน         | ตำแหน่ง    | สังกัด  |
|----------------------------|--------------------------|---------|------------------------------|------------|---------|
| นายพงศ์ธีระ ปิ่นทอง        | ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ | ทต.ฉวาง | นายกันตพัฒน์ ชายเขียวบุญวงศ์ | ปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              | ✓                   |               | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมตนเอง                            | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุข      |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | กฎระเบียบราชการ                        | ✓   |                      | ✓                     |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    | ✓   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ                    | ✓   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        |       |  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง             | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง                | สังกัด  |
|----------------------------|---------------------|---------|----------------------|------------------------|---------|
| นางมุกดา บัวศักดิ์         | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | ทต.ฉวาง | นายสุเมศวร์ เสือทอง  | หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              | ✓                   |               | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมตนเอง                            | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานทั่วไป         |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | กฎระเบียบราชการ                        | ✓   |                      | ✓                     |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    | ✓   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ                    | ✓   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        |       |  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

|                            |                          |         |                      |                    |         |
|----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|--------------------|---------|
| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                  | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง            | สังกัด  |
| นางสุวรรณณี เลือทอง        | หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง | ทต.ฉวาง | นางจิตชนก หอมเกตุ    | ผู้อำนวยการกองคลัง | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              |                     | ✓             | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมตนเอง                            |                     | ✓             | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานคลัง           |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | กฎระเบียบราชการ                        | ✓   |                      | ✓                     |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    | ✓   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | การเงินบัญชี พัสดุ                     |   |                      |                       | ✓                     |                                | ✓                      | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                       | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง                  | สังกัด  |
|----------------------------|-------------------------------|---------|----------------------|--------------------------|---------|
| นางปรารธนา ไชยเสนา         | หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข | ทต.ฉวาง | นายพงศ์ภีระ ปิ่นทอง  | ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก)             | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|---|---------------------|---------------|--|
|          |   | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการเป็นผู้นำ/วิสัยทัศน์              | ✓                   |               | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ / ความรู้เรื่องกฎหมาย |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมตนเอง                            | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | การบริหารความขัดแย้ง                      |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          |   |                     |               | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |   |                     |               | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |           |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ |  | อื่นๆ     |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุข      |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | กฎระเบียบราชการ                        | ✓   |                      | ✓                     |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    | ✓   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | การวางกลยุทธ์ภาครัฐ                    | ✓   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        |  |           |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                  | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง                | สังกัด  |
|----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|------------------------|---------|
| นางสาวบุรณิมา ชินราช       | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | ทต.ฉวาง | นายสุเมศวร์ เสือทอง  | หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก) | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|-------------------------------|---------------------|---------------|--|
|          |                               | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์        | ✓                   |               | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | ทักษะการใช้ภาษา               |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ   | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | ความรู้เรื่องกฎหมาย           |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          | กฎระเบียบราชการ               |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          |                               |                     | ✓             | การสอนงานการมอบหมายงาน                 |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |           |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ |  | อื่นๆ     |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักวิเคราะห์นโยบาย         |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | อบรมด้านการจัดทำงบประมาณ               |   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | ระเบียบราชการ                          |   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น               |   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |



## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

|                            |         |         |                      |                        |         |
|----------------------------|---------|---------|----------------------|------------------------|---------|
| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง                | สังกัด  |
| นายจรรยาฤทธิ กมันตา        | นิติกร  | ทต.ฉวาง | นายสุเมศวร์ เสือทอง  | หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก) | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|-------------------------------|---------------------|---------------|--|
|          |                               | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์        | ✓                   |               | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | ทักษะการใช้ภาษา               |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ   | ✓                   |               | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | ความรู้เรื่องกฎหมาย           | ✓                   |               | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          | กฎระเบียบราชการ               |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา                        |

แผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักนิติกร                  |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |   |                      | ✓                     | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | การบริหารความเสี่ยง                    |   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ระเบียบราชการ                          |   |                      |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                    | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง                | สังกัด  |
|----------------------------|----------------------------|---------|----------------------|------------------------|---------|
| นายกิตติกร เกื้อกุล        | นักจัดการงานทะเบียนและบัตร | ทต.ฉวาง | นายสุเมศวร์ เสือทอง  | หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก) | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|-------------------------------|---------------------|---------------|--|
|          |                               | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์        |                     | ✓             | สภาวะผู้นำ/วุฒิภาวะ/กฎระเบียบราชการ    |
|          | ทักษะการใช้ภาษา               |                     | ✓             | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์                 |
|          | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ   |                     | ✓             | ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน           |
|          | ความรู้เรื่องกฎหมาย           | ✓                   |               | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          | กฎระเบียบราชการ               |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา                        |

แผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ระเบียบราชการ                          |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

|                            |                         |         |                      |                    |         |
|----------------------------|-------------------------|---------|----------------------|--------------------|---------|
| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง                 | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง            | สังกัด  |
| นางสาวพวงพกา วรรณโน        | นักวิชาการจัดเก็บรายได้ | ทต.ฉวาง | นางชิตชนก หอมเกตุ    | ผู้อำนวยการกองคลัง | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก) | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|-------------------------------|---------------------|---------------|--|
|          |                               | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์        |                     | ✓             | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |
|          | ทักษะการใช้ภาษา               |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ   |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          | ความรู้เรื่องกฎหมาย           |                     | ✓             | กฎระเบียบราชการ                        |
|          |                               |                     |               |  |
|          |                               |                     |               |  |

แผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |           |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ |  | อื่นๆ     |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตรนักบริหารงานคลัง           |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | กฎระเบียบราชการ                        |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | อบรมเรื่องการทำแผนที่ภาษี              |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

|                              |                  |         |                      |                    |         |
|------------------------------|------------------|---------|----------------------|--------------------|---------|
| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน   | ตำแหน่ง          | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง            | สังกัด  |
| ว่าที่ ร.ต.หญิง ทศนีย์ สมคิด | เจ้าพนักงานพัสดุ | ทต.ฉวาง | นางชนิดชนก หอมเกตุ   | ผู้อำนวยการกองคลัง | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก) | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|-------------------------------|---------------------|---------------|--|
|          |                               | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์        |                     | ✓             | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |
|          | ทักษะการใช้ภาษา               |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ   |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          | ความรู้เรื่องกฎหมาย           |                     | ✓             | กฎระเบียบราชการ                        |
|          |                               |                     |               |  |
|          |                               |                     |               |  |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง       | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |           |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ |  | อื่นๆ     |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ                  |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | กฎระเบียบราชการ                              |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                          |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |
|  | อบรมเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓  | ๒๕๖๔-๒๕๖๖ |

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

|                            |                   |         |                      |                          |         |
|----------------------------|-------------------|---------|----------------------|--------------------------|---------|
| ชื่อ-สกุล ผู้รับการประเมิน | ตำแหน่ง           | สังกัด  | ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน | ตำแหน่ง                  | สังกัด  |
| นางกัญกร โสมติด            | เจ้าพนักงานธุรการ | ทต.ฉวาง | นายพงศ์ภีระ ปิ่นทอง  | ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ | ทต.ฉวาง |

ระบุเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งช่อง (ก) และทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับการประเมิน (ข) และระบุพฤติกรรมที่คาดหวังในช่อง (ค) LDP๑

| ลำดับที่ | เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง (ก) | ระดับการประเมิน (ข) |               | สิ่งที่ปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง (ค) |
|----------|-------------------------------|---------------------|---------------|--|
|          |                               | จุดแข็ง             | โอกาสการพัฒนา |  |
|          | ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์        |                     | ✓             | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |
|          | ทักษะการใช้ภาษา               |                     | ✓             | ทักษะการใช้ภาษา                        |
|          | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ   |                     | ✓             | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ            |
|          | ความรู้เรื่องกฎหมาย           |                     | ✓             | กฎระเบียบราชการ                        |
|          |                               |                     |               |  |
|          |                               |                     |               |  |

แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชา (ทำเครื่องหมาย / เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) หรือระบุวิธีการในช่องอื่นๆ ไม่เกิน ๓ วิธีการต่อ ๑เกณฑ์ LDP๒

| เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง                  | สิ่งที่ต้องปรับปรุง/พฤติกรรมที่คาดหวัง | เครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) |                      |                       |                       |                                |                        |       | ระยะเวลา<br>ดำเนินการพัฒนา<br>(เริ่มต้น-สิ้นสุด) |
|--|--|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------|-------|--|
|  |  | สอนงาน  | โปรแกรมที่<br>เลี้ยง | การเพิ่มคุณค่า<br>งาน | เรียนรู้ด้วย<br>ตนเอง | สับเปลี่ยน<br>หมุนเวียน<br>งาน | มอบหมาย<br>งาน/โครงการ | อื่นๆ |  |
| ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ | อบรมหลักสูตร เจ้าพนักงานธุรการ         |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | กฎระเบียบราชการ                        |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ความรู้เรื่องกฎหมาย                    |   |                      |                       |                       |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |
|  | ทักษะการใช้ภาษา                        |   | ✓                    |                       | ✓                     |                                |                        | ✓     | ๒๕๖๔-๒๕๖๖  |

## ส่วนที่ ๖ การติดตามและประเมินผล

\*\*\*\*\*

๑. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง ประกอบด้วย

|  |                   |
|--|-------------------|
| ๑. นายกเทศมนตรี                          | ประธานกรรมการ     |
| ๒. ปลัดเทศบาล กรรมการ                    | กรรมการ           |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง                    | กรรมการ           |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง                    | กรรมการ           |
| ๕. หัวหน้าสำนักปลัด                      | กรรมการ           |
| ๖. ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ               | กรรมการ           |
| ๗. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ           |
| ๖. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ                   | กรรมการ/เลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง กำหนดวิธีการติดตามประเมินผล ตลอดจนการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง แล้วเสนอผลการติดตามประเมินผลต่อนายกเทศมนตรีตำบลฉวางทราบ

## บทสรุป

การบริหารงานบุคคลตามแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลฉวาง สามารถปรับเปลี่ยน แก้ไข เพิ่มเติม ให้เหมาะสมได้กับกฎหมาย ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ตลอดจนนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ประกอบกับภารกิจตามกฎหมายและการถ่ายโอน อาจเป็นเหตุให้การพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งที่จำเป็นได้รับการพัฒนามากกว่า และภารกิจบางประการที่ไม่มี ความจำเป็นอาจต้องทำการ ยุบหรือปรับโครงสร้างหน่วยงานใหม่ให้ครอบคลุมภารกิจต่างๆ ให้สอดคล้องกับ นโยบายถ่ายโอนงานสู่ท้องถิ่นให้มากที่สุด บุคลากรที่มีอยู่จึงต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

ภาคผนวก



คำสั่งเทศบาลตำบลฉวาง

ที่ ๖๙๗/๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖

ด้วยประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ในหมวด ๑๔ การบริหารงานบุคคล ส่วนที่ ๔ ว่าด้วยการพัฒนาพนักงานเทศบาล กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลฉวางเป็นไปตามประกาศฯ จึงแต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

|                                 |                          |                     |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------|
| ๑. นายสุทธิพันธ์ ฤทธิธรรม       | นายกเทศมนตรีตำบลฉวาง     | ประธานกรรมการ       |
| ๒. นายกันตพัฒน์ ชายเขียวบุญวงศ์ | ปลัดเทศบาลตำบลฉวาง       | กรรมการ             |
| ๓. นางสุวรรณี เสือทอง           | ร.ก. ผู้อำนวยการกองคลัง  | กรรมการ             |
| ๔. นายกิติพงษ์ อภัยพันธ์        | ผู้อำนวยการกองช่าง       | กรรมการ             |
| ๕. นายพงศ์ภีระ ปิ่นทอง          | ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ | กรรมการ             |
| ๖. นายสุเมศวร์ เสือทอง          | หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล   | กรรมการ             |
| ๗. นางมุกดา บัวสีกัด            | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ      | กรรมการและเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครศรีธรรมราช ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายสุทธิพันธ์ ฤทธิธรรม)  
นายกเทศมนตรีตำบลฉวาง