



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัดเทศบาล ฝ่ายอำนวยการ งานประชาสัมพันธ์ โทร.๐-๓๔๓๘-๑๑๒๙ ต่อ ๑๐๘

ที่ นฐ.๕๒๘๐๑.๑.๗/..... วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง รายงานผลการดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

เรียน หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

ตามที่เทศบาลตำบลสามง่าม ได้ประกาศนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ ไปแล้วนั้น บัดนี้ได้ครบกำหนดต้องรายงานผลการดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาทราบในรอบที่ผ่านมา เทศบาลตำบลสามง่ามได้มีการดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เทศบาลตำบลสามง่ามได้จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ - ๒๕๖๖) และแก้ไขเพิ่มเติม

- โดยมีการวิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลสามง่าม ตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๙ ตลอดจนกฎหมายอื่นที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล นโยบายของผู้บริหาร และสภาพปัญหาในพื้นที่ของเทศบาลสามง่าม เพื่อให้การดำเนินการของเทศบาลตำบลสามง่ามบรรลุผลตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยมุมมองนี้เป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ นั้น ครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่ อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคตก็ต้องการวางแผนอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้วอาจทำให้การจัดสรรกำลังพลของบังคับราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต

- มีการกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดระบบงาน เพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้สามารถแก้ปัญหาของจังหวัดนครปฐม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน โดยการนำค่าใช้จ่ายบุคลากรมารวมในการพิจารณา เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กำหนดตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ จำนวนตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพของงาน รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มงานต่าง ๆ

- มีการวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริงในอดีต เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดยสมมติฐานว่า งานใดที่ต้องมีกระบวนการและเวลาที่ใช้มากกว่าโดยเปรียบเทียบต้องใช้กำลังคนมากกว่า

- มีการวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง โดยสมมติฐานที่ว่า หากผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันและในอนาคตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ อาจต้องมีการพิจารณานโยบายในการกำหนด/แก้ไขอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของส่วนราชการและองค์กรอย่างสูงสุด

/ มีการ...

- มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ ๓๖๐ องศา โดยการสอบถามข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การบริหารงาน งบประมาณ คน มาพิจารณา

- มีการพิจารณาเปรียบเทียบกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน มาเปรียบเทียบ

- เทศบาลตำบลสามง่าม มีแผนพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกคน โดยต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๒. ด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร โดยเทศบาลตำบลสามง่ามได้ดำเนินการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ และแก้ไขเพิ่มเติม ประกาศประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครปฐม เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับพนักงานจ้าง ลงวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติม

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบลสามง่ามได้มีการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเทศบาล โดยการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งหลักสูตรด้านการบริหาร และหลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม ที่ผ่านมามีเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ

๔. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต เทศบาลตำบลสามง่ามได้จัดกิจกรรม ๕ ส โดยให้บุคลากรทุกคนร่วมกิจกรรมดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการร่วมรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันเป็นประจำทุกวัน

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลสามง่ามได้จัดทำประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาลทุกปี และแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนรับทราบ

๖. ด้านการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในองค์กร เทศบาลตำบลสามง่ามได้จัดโครงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กรที่ผ่านมา

๗. ด้านการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

เรียน หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล  
- เพื่อโปรดทราบ  
- เห็นควรพิจารณาต่อไป

(นางอริยาพร พูนบางยุ้ง)  
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ  
30 ธ.ค. ๒564

เรียน ปลัดเทศบาล  
- เพื่อโปรดทราบ/พิจารณา  
- เห็นควร สนับสนุนงบประมาณเพื่อโปรดทราบ  
แล้วจึงเรียน ข้อมูลต่อไป

(นางสาวรังสิยา จารุธรรมวัฒน์)  
หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล  
30 ธ.ค. 2564

(นางสาวจารุณี ทองดอนเหมือน)  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

(นายณัฐพงศ์ แสนใจ)  
ปลัดเทศบาล  
๓๐ ธ.ค. ๒๕๖๔

(นายสมรึก มีใจดี)  
นายกเทศมนตรีตำบลสามง่าม  
๓๐ ธ.ค. ๒๕๖๔



รายงานสรุปผล  
การบริหารทรัพยากรบุคคล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

งานการเจ้าหน้าที่  
สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสามง่าม

๑. ข้อมูลกำลังคนของส่วนราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔

รายการ	จำนวน	สัดส่วน (%)
<b>๑. อัตรากำลังคน</b>		
๑) ข้าราชการ	๔๔	๓๓.๐๘ %
๒) ลูกจ้างประจำ	๖	๔.๕๑%
๓) พนักงานจ้าง	๘๒	๖๑.๖๕ %
<b>ผลรวมกำลังคน</b>	<b>๑๓๒</b>	
<b>๒. การเคลื่อนไหวของข้าราชการ</b>		
<b>๑) การเข้ารับราชการ</b>		
- บรรจุใหม่	-	-
- รับโอน	๓	๒.๒๕ %
- บรรจุกลับ	-	-
<b>๒) การสูญเสียราชการ</b>		
- ลาออก	-	-
- ให้โอน/ย้าย	๑	๐.๗๕ %
- เกษียณอายุ	-	-
- อื่น ๆ	-	-

๒. ข้อมูลข้าราชการของเทศบาลตำบลสามง่าม ปีงบประมาณ ๒๕๖๔

รายการ	กรอบที่มี	จำนวน (คน)	อัตรารว่าง
๑) บริหาร	๒	๒	-
๒) อำนวยการ	๒๐	๑๘	๒
๓) วิชาการ	๑๕	๑๓	๒
๔) ททั่วไป	๕	๑๑	๔
<b>รวม</b>	<b>๔๒</b>	<b>๔๔</b>	<b>๘</b>

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๖๔

ระดับผลการประเมิน	ช่วงคะแนนการประเมิน	จำนวนข้าราชการ		
		บริหาร	อำนวยการ	วิชาการ และทั่วไป
ดีเด่น	๙๐ - ๑๐๐	๒	๑๖	๒๑
ดีมาก	๘๐ - ๘๙	-	๒	๔
ดี	๗๐ - ๗๙	-	-	-
พอใช้	๖๐ - ๖๙	-	-	-
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	-	-	-

## หลักเกณฑ์เกี่ยวกับรูปแบบในการกำหนดร้อยละของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ใช้ในแต่ละปี

เทศบาลตำบลสามง่าม ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ของประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ และแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินไว้ ๒ องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัดส่วนคะแนนร้อยละ ๗๐ ประเมินจาก

- ๑) ปริมาณของงาน ดูจากผลงานหรือชิ้นของงานที่ทำสำเร็จ
- ๒) คุณภาพของงาน ดูจากความถูกต้อง
- ๓) ประโยชน์ของงาน ดูจากเวลาการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่า

องค์ประกอบที่ ๒ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ สัดส่วนคะแนนร้อยละ ๓๐ โดยประเมินจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

## ๔. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลสามง่าม

### ๑. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่กับการขับเคลื่อนในส่วนราชการ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ “คน” ในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลสามง่าม โดยพิจารณาประเด็นหลัก ดังนี้

- การบริหารงานบุคคลภายใต้ระเบียบ หลักเกณฑ์ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เช่น การสรรหา การบรรจุ การย้าย การเลื่อนระดับ การปรับปรุงตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

- การกำหนดแนวทางใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การกำหนดให้ส่วนราชการ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพ ระบบการสืบทอดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน หลักสมรรถนะ การจัดการความรู้ เป็นต้น โดยภายใต้แนวทางนี้ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังคงมียังมีความสับสนต่อแนวคิด หลักการ และขาดความรู้ความสนใจในเชิงระบบมองไม่เห็นความเชื่อมโยง และมองไม่เห็นภาพความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อพิจารณาประเด็นหลักในการบริหารทรัพยากรของเทศบาลตำบลสามง่ามแล้ว พบว่าส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานภายใต้ระเบียบ หลักเกณฑ์ ในขณะที่การดำเนินงานภายใต้แนวทางใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่บังเกิดผลเป็นรูปธรรม ที่สื่อผลลัพธ์การปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตามระเบียบ และหลักเกณฑ์กำหนดเป็นผลสำเร็จของการทำงาน โดยขาดมุมมองในการทำงานเชิงกลยุทธ์

### ๒. หลักสมรรถนะกับการประเมิน และเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลสามง่าม พบว่าเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยังถูกนำมาใช้งานในองค์กรอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ได้แก่ หลักสมรรถนะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการประเมิน และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้

## ๒.๑ หลักสมรรถนะ

คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล ได้นำหลักสมรรถนะเข้ามาใช้กับเทศบาล ประกอบด้วย ข้าราชการ ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔. การบริการเป็นเลิศ ๕. การทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีระดับการวัด ๑ – ๕ พบประเด็น ดังนี้

(๑) สมรรถนะด้านต่าง ๆ ในสายงานหลักไม่ควรกำหนดมากเกินไป แต่สามารถขึงถึงคุณลักษณะของสายงาน หรืออาชีพนั้นอย่างชัดเจน ซึ่งจากผลสำรวจของงานบริหารบุคคล ยังมีข้าราชการที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจหรือยังไม่สามารถจดจำสมรรถนะของตนเองได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งในการปฏิบัติงานมีลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงข้าราชการที่ต้องรับหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือรักษาราชการแทน ในตำแหน่งที่ว่างลงด้วย

ข้อเสนอ หลักสมรรถนะ ถือเป็นมาตรฐาน และครอบคลุม แต่การนำไปใช้งาน ควรกำหนดแนวทาง หรือเปิดโอกาสให้แต่ละสายงานนำหลักสมรรถนะไปปรับใช้

## ๒.๒ ระบบประเมิน

ระบบประเมินพนักงานเทศบาล ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งต้องมีความชัดเจนในเรื่องหลักสมรรถนะที่สอดคล้อง

ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องเริ่มด้วยความชัดเจนในหลักสมรรถนะ มีความเป็นรูปธรรม มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละงาน

## ๒.๓ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะมุ่งเน้นไปที่ระเบียบ หลักเกณฑ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือการหมุนเวียนตำแหน่งงานในมุมมองของคุณสมบัติส่วนบุคคลตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น อายุราชการ อายุงานในตำแหน่ง การผ่านตำแหน่งสำคัญ เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่ายังขาดความสมบูรณ์ เพราะขาดมุมมองที่สำคัญ คือการจำแนกคนเก่ง คนดี ได้แก่ การพิจารณาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งนั่นเอง แม้ว่าในระดับตำแหน่งจะถูกยึดโยงไว้กับสมรรถนะด้านต่าง ๆ แต่สมรรถนะเหล่านั้น ยังขาดความสอดคล้องลงตัวกับสายงานหรือตำแหน่งนั้น ๆ

## ๓. ความไม่สมดุลของอัตรากำลังกับภารกิจงาน

เนื่องจากภารกิจที่เพิ่มขึ้นมาตลอดอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของภารกิจหลักของเทศบาล ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในขณะที่อัตรากำลังของพนักงานเทศบาลมีอัตรากำลังน้อยกว่าภารกิจงาน ทำให้การทำงานขององค์กรไม่มีความคล่องตัวที่ควรจะเป็น และหากพนักงานเทศบาลคนใดต้องรับผิดชอบหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่าง จะยังเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้น

## ๔. ปัญหาในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัญหาในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเทศบาลตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป เมื่อให้พนักงานเทศบาลตำแหน่งประเภทวิชาการเติบโตเป็นระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไปเติบโตเป็นระดับอาวุโส ซึ่งทำให้พนักงานเทศบาลตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการที่ต้องเติบโตในสายงานตามความถนัดในแต่ละตำแหน่ง ขาดความก้าวหน้าในอาชีพที่สมควรได้รับในอีกระดับหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ความทุ่มเทเสียสละ และประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร