



## บันทึกข้อความ

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

ที่ นฐ ๕๒๘๐๑.๓/๑.๓๗/..... วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง รายงานผลการดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล.....

เรียน หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่

ตามที่เทศบาลตำบลสามง่าม ได้ประกาศนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๕ 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 โดยมุมมองนี้เป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้น ครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่ อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคตก็ควรมีการวางแผนอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้วอาจทำให้การจัดสรรกำลังพลของบงส่งราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต

- มีการกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดระบบงาน เพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้สามารถแก้ปัญหาของจังหวัดนครปฐม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

- มีการวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริงในอดีต เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดยสมมติฐานว่า งานใดที่ต้องมีกระบวนการและเวลาที่ใช้มากกว่าโดยเปรียบเทียบย่อมต้องใช้อัตรากำลังคนมากกว่า

- มีการวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง โดยสมมติฐานที่ว่า หากผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันและในอนาคตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ อาจต้องมีการพิจารณาแนวทางในการกำหนด/เกลี่ยอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของส่วนราชการและองค์กรอย่างสูงสุด

/ มีการ...









**รายงานสรุปผล  
การบริหารทรัพยากรบุคคล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕**

งานกาารเจ้าหน้าที่  
สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสามง่าม



๑. ข้อมูลกำลังคนของส่วนราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๕

รายการ	จำนวน	สัดส่วน (%)
<b>๑. อัตรากำลังคน</b>		
๑) ข้าราชการ	๔๕	๒๘.๓๐ %
๒) ลูกจ้างประจำ	๖	๓.๗๗%
๓) พนักงานจ้าง	๗๘	๔๙.๐๖ %
<b>ผลรวมกำลังคน</b>	<b>๑๕๙</b>	
<b>๒. การเคลื่อนไหวของข้าราชการ</b>		
<b>๑) การเข้ารับราชการ</b>		
- บรรจุใหม่	-	-
- รับโอน	๓	๒.๒๕ %
- บรรจุกลับ	-	-
<b>๒) การสูญเสียราชการ</b>		
- ลาออก	-	-
- ให้ออก/ย้าย	๑	๐.๗๕ %
- เกษียณอายุ	๒	๑.๒๖ %
- อื่น ๆ	-	-

๒. ข้อมูลข้าราชการของเทศบาลตำบลสามง่าม ปีงบประมาณ ๒๕๖๕

รายการ	กรอบที่มี	จำนวน (คน)	อัตรารว่าง
๑) บริหาร	๒	๒	-
๒) อำนวยการ	๒๑	๑๘	๓
๓) วิชาการ	๑๕	๑๓	๒
๔) ทั่วไป	๑๕	๑๑	๔
<b>รวม</b>	<b>๕๓</b>	<b>๔๔</b>	<b>๙</b>

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๖๕

ระดับผลการประเมิน	ช่วงคะแนนการประเมิน	จำนวนข้าราชการ		
		บริหาร	อำนวยการ	วิชาการ และทั่วไป
ดีเด่น	๙๐ - ๑๐๐	๒	๑๗	๒๓
ดีมาก	๘๐ - ๘๙	-	๑	๑
ดี	๗๐ - ๗๙	-	-	-
พอใช้	๖๐ - ๖๙	-	-	-
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	-	-	-



### หลักเกณฑ์เกี่ยวกับรูปแบบในการกำหนดร้อยละของการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ใช้ในแต่ละปี

เทศบาลตำบลสามง่าม ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ของประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนครปฐมเรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลลงวันที่ 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 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลสามง่าม โดยพิจารณาประเด็นหลัก ดังนี้

- การบริหารงานบุคคลภายใต้ระเบียบ หลักเกณฑ์ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เช่น การสรรหา การบรรจุ การย้าย การเลื่อนระดับ การปรับปรุงตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน 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 ซึ่งส่งผลสำคัญต่อระบบการประเมิน 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 แต่สามารถบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสายงาน หรืออาชีพนั้นอย่างชัดเจน ซึ่งจากผลสำรวจของงานบริหารบุคคล ยังมีข้าราชการที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจหรือยังไม่สามารถจดจำสมรรถนะของตนเองได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งในการปฏิบัติงานมีลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงข้าราชการที่ต้องรับหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือรักษาราชการแทน ในตำแหน่งที่ว่างลงด้วย

ข้อเสนอ หลักสมรรถนะ ถือว่าเป็นมาตรฐาน และครอบคลุม แต่การนำไปใช้งาน ควรกำหนดแนวทาง หรือเปิดโอกาสให้แต่ละสายงานนำหลักสมรรถนะไปปรับใช้

## ๒.๒ ระบบประเมิน

ระบบประเมินพนักงานเทศบาล ตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งต้องมีความชัดเจนในเรื่องหลักสมรรถนะที่สอดคล้อง

ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องเริ่มด้วยความชัดเจนในหลักสมรรถนะ มีความเป็นรูปธรรม มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละงาน

## ๒.๓ เส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพ จะมุ่งเน้นไปที่ระเบียบ หลักเกณฑ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือการหมุนเวียนตำแหน่งงานในมุมมองของคุณสมบัติส่วนบุคคลตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น อายุราชการ อายุงานในตำแหน่ง การผ่านตำแหน่งสำคัญ เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่ายังขาดความสมบูรณ์ เพราะขาดมุมมองที่สำคัญ คือการจำแนก คนเก่ง คนดี ได้แก่ การพิจารณาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งนั่นเอง แม้ว่าในระดับตำแหน่งจะถูกยึดโยงไว้กับสมรรถนะด้านต่าง ๆ แต่สมรรถนะเหล่านั้น ยังขาดความสอดคล้องลงตัวกับสายงานหรือตำแหน่งนั้น ๆ

## ๓. ความไม่สมดุลของอัตรากำลังกับภารกิจงาน

เนื่องจากภารกิจที่เพิ่มขึ้นมาตลอดอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของภารกิจหลักของเทศบาล ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในขณะที่อัตรากำลังของพนักงานเทศบาลมีอัตรากำลังน้อยกว่าภารกิจงาน ทำให้การทำงานขององค์กรไม่มีความคล่องตัวที่ควรจะเป็น และหากพนักงานเทศบาลคนใดต้องรับผิดชอบหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่าง จะยังเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้น

## ๔. ปัญหาในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัญหาในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเทศบาลตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป เมื่อให้พนักงานเทศบาลตำแหน่งประเภทวิชาการเติบโตเป็นระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไปเติบโตเป็นระบบระดับอาวุโส ซึ่งทำให้พนักงานเทศบาลตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการที่ต้องเติบโตในสายงานตามความถนัดในแต่ละตำแหน่ง ขาดความก้าวหน้าในอาชีพที่สมควรได้รับในอีกระดับหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ความทุ่มเทเสียสละ และประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร



## ๕. ข้อเสนอแนะ

๑. ควรดำเนินการตามนโยบายการบริหารงานบุคคลของเทศบาลให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
๒. การบรรจุแต่งตั้ง ควรขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ของคณะกรรมการกลางการสอบแข่งขันพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งที่ว่าง
๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำแบบประเมินให้เป็นไปตามประกาศหลักเกณฑ์ และจัดส่งมายังงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอำนวยการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด
๔. ปรับปรุง นโยบาย มาตรการ หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมของเทศบาลให้เป็นปัจจุบัน
๕. การพัฒนาบุคลากร ข้อเสนอแนะ ปรับรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
๖. ส่งเสริมให้บุคลากรกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองส่งเสริมในการพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน
๗. มีการติดตามประเมินผลและประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ จะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นประสิทธิภาพและเกิดความเป็นรูปธรรม และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยมีการจัดส่งผลงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

-----