



แผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล

ของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

คำนำ

การจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองนั้น ได้คำนึงถึงภารกิจ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งบทบาทของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง โดยได้กำหนดหลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ มิติ ทั้งในด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ผนวกกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาตามนโยบายรัฐบาล ไทยแลนด์ ๔.๐ ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ซึ่งประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑. พัฒนาเมืองนนทบุรี เพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๒. เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓. เสริมสร้าง และพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔. พัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมให้ก้าวหน้า ปลอดภัย และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕. พัฒนาการบริการจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๖. พัฒนา ส่งเสริม และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันดีงาม

ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานมีทิศทางในการพัฒนาบุคลากรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เทศบาลเมืองบางศรีเมืองจึงได้จัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ ขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานต่อไป

เทศบาลเมืองบางศรีเมือง

๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ : หลักการและเหตุผล	
- หลักการและเหตุผลของการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล	๑
- ข้อมูลด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง	๓
- อัตรากำลังที่มีอยู่จริง	๑๒
บทที่ ๒ : วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา	
- วัตถุประสงค์	๔๐
- เป้าหมาย	๔๐
บทที่ ๓ : กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	
- กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพพนักงานเทศบาล	๔๒
บทที่ ๔ : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๔๖
บทที่ ๕ : แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖	
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖	๕๑
บทที่ ๖ : หลักสูตรการพัฒนา	
- หลักสูตรการพัฒนา	๕๓
- แผนการพัฒนาพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖	๗๐
บทที่ ๗ : การติดตามและประเมินผล	
- การติดตามและประเมินผล	๗๓
บทที่ ๘ : งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา	
- งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา	๗๕
บทสรุปสำหรับผู้บริหารการสำรวจข้อมูลความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ภาคผนวก	๗๖

บทที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

๑.๑ ภาพการณ์เปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับพื้นที่ และระดับสากล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันไร้พรมแดน (Globalization) โดยต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต่างๆ ต้อง มีความตื่นตัว และเกิดความพยายามปรับตัวในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ๆ และนำระบบมาตรฐานในระดับต่างๆ มาพัฒนาองค์กร ซึ่งไปสู่แนวคิดการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถใช้และพัฒนาความรู้ ที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับเปลี่ยนวิทยาการความรู้ใหม่มาใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

๑.๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ระบุ ดังนี้

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์”

“ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อนประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

๑. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

๒. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

๓. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

๔. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ”

๑.๓ ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไข เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงาน เทศบาล กำหนดให้เทศบาลต้องกำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลทุกคนได้รับการ พัฒนาและต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่กำหนด เช่น หลักและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของพนักงานเทศบาลในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและการ พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาต้องพัฒนาทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่

(๑) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เช่น ระเบียบ กฎหมาย นโยบายสำคัญของรัฐบาล สถานที่ โครงสร้างของนโยบายต่างๆ เป็นต้น

(๒) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานบริหารงานบุคคล งานวิเคราะห์ งาน การเงิน งานด้านช่าง ฯ

(๓) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริการประชาชน เช่น ในเรื่อง การวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น

(๔) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับ บุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อสารและสื่อ ความหมายการเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น

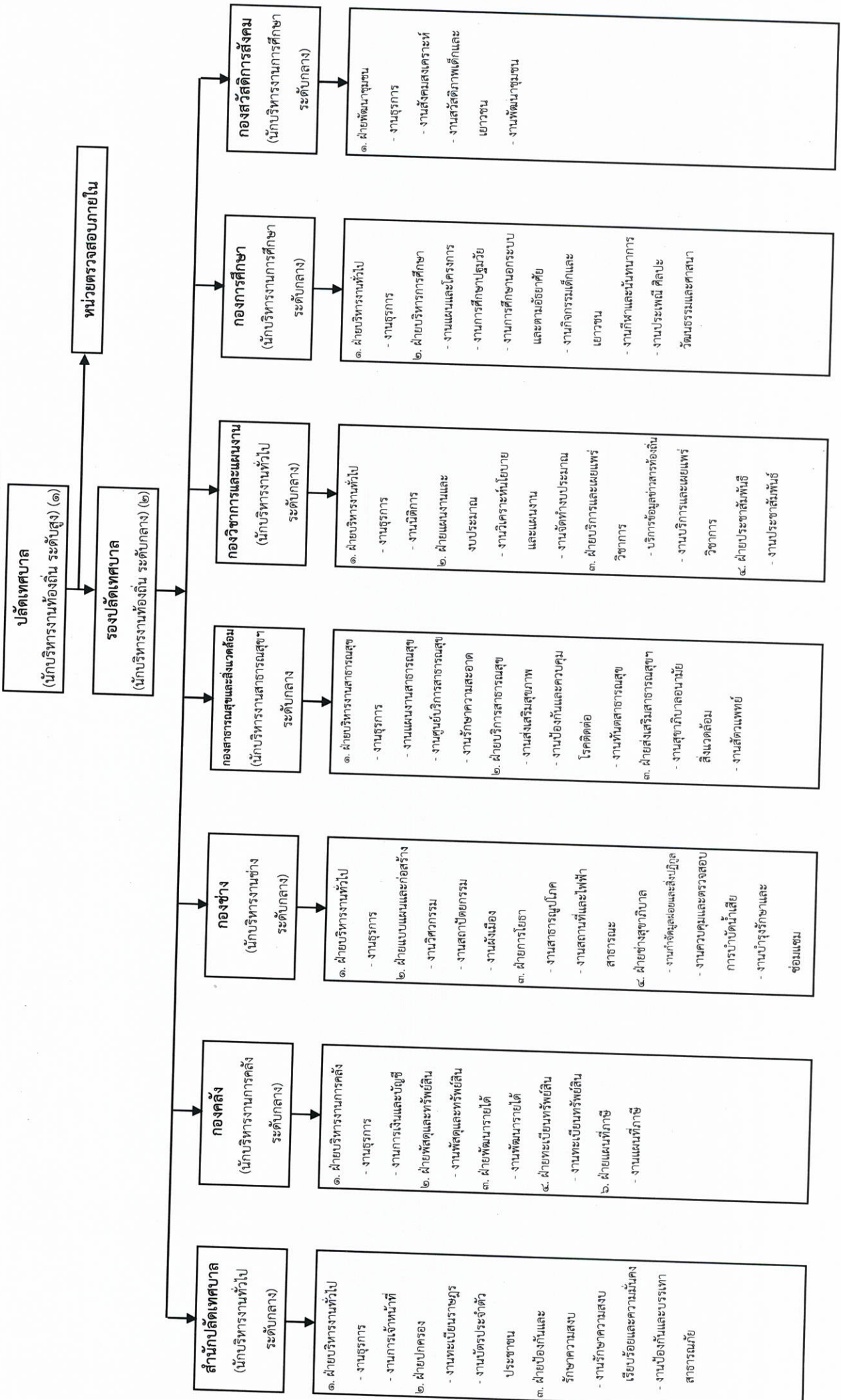
(๕) ด้านศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต

เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และเพื่อให้ สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว เทศบาลเมืองบางศรีเมือง จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เป็นเครื่องมือในการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรม ของพนักงานเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ในการปฏิบัติงานราชการและบริการประชาชนได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

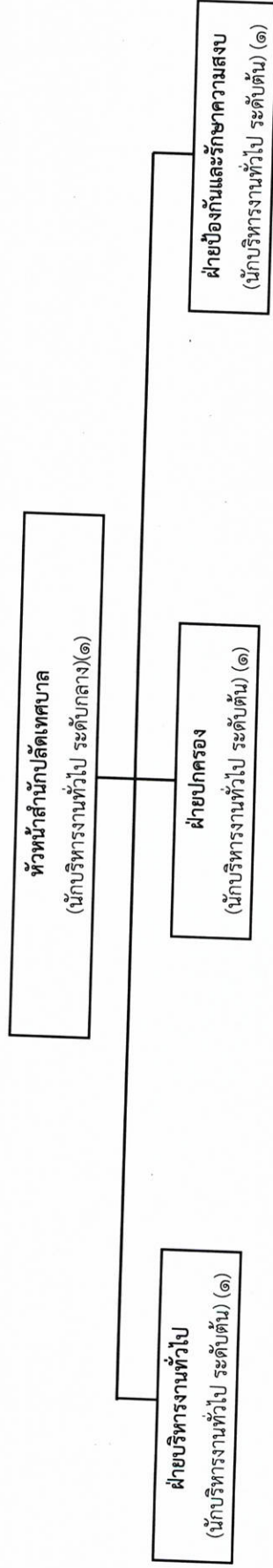
เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวเทศบาลเมืองบางศรีเมือง อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัด นนทบุรี จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรเทศบาลเมือง บางศรีเมืองในการปฏิบัติราชการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

๑. ข้อมูลด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง
แผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ ไว้ ดังนี้

กรอบโครงสร้างส่วนราชการเทศบาล



โครงสร้างสำนักงานปลัดเทศบาล



งานธุรการ

- เจ้าพนักงานธุรการ ปง./ขง. (๑)
- ภารโรง (ลูกจ้างประจำ) (๑)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (๕)
- พนักงานขับรถยนต์ (ทักษะ) (๕)
- คนงาน (๒)

งานการเจ้าหน้าที่

- นักทรัพยากรบุคคล ปก./ชก.(๒)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (๑)

งานทะเบียนราษฎร

- เจ้าพนักงานทะเบียน ปง./ขง. (๒)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (๓)
- พนักงานขับรถยนต์ (ทักษะ) (๑)
- คนงาน (๓)

งานบัตรประจำตัวประชาชน

- นักจัดการงานทะเบียนและบัตร ปก./ชก.(๑)
- เจ้าพนักงานทะเบียน ปง./ขง.(๑)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (๕)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (๑)
- คนงาน (๒)

งานรักษาความสงบ

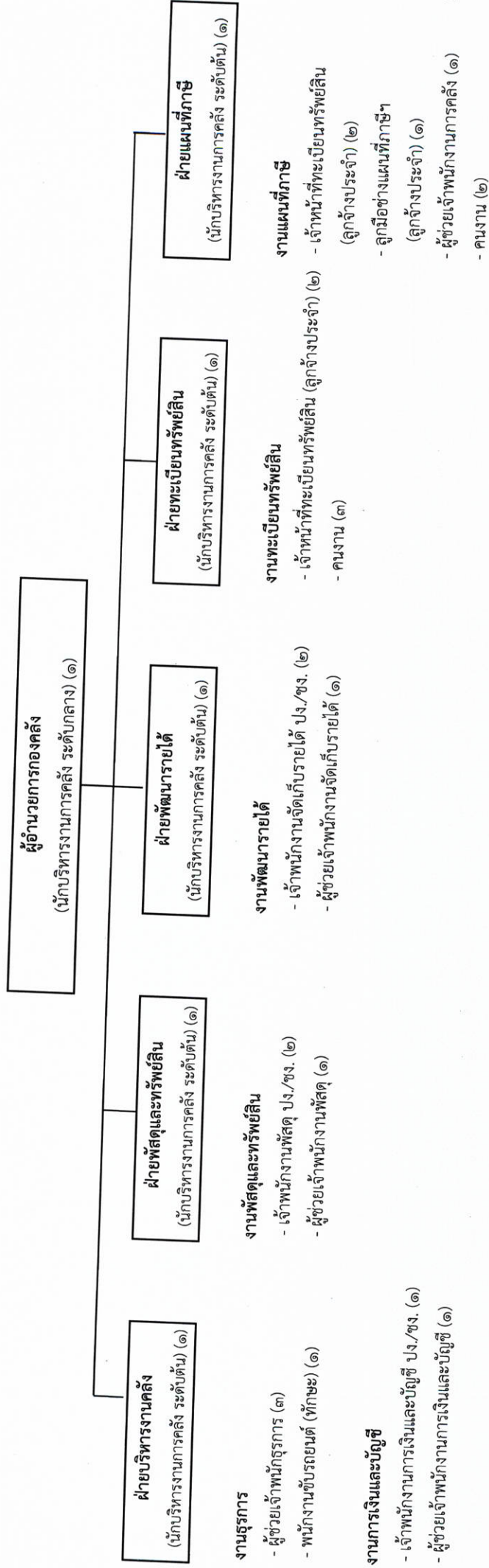
- เจ้าพนักงานเทศกิจ ปง./ขง.(๑)
- พนักงานขับรถยนต์ (ทักษะ) (๑)
- คนงาน (๓)

งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ปง./ขง.(๑)
- พนักงานขับรถยนต์เพลิง (ลูกจ้างประจำ) (๒)
- พนักงานดับเพลิง (ลูกจ้างประจำ) (๑)
- พนักงานวิพยุ (ลูกจ้างประจำ) (๑)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (๒)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (๑)
- พนักงานขับรถยนต์ (ทักษะ) (๒)
- พนักงานดับเพลิง (ทักษะ) (๓)
- พนักงานดับเพลิง(ทั่วไป) (๗)

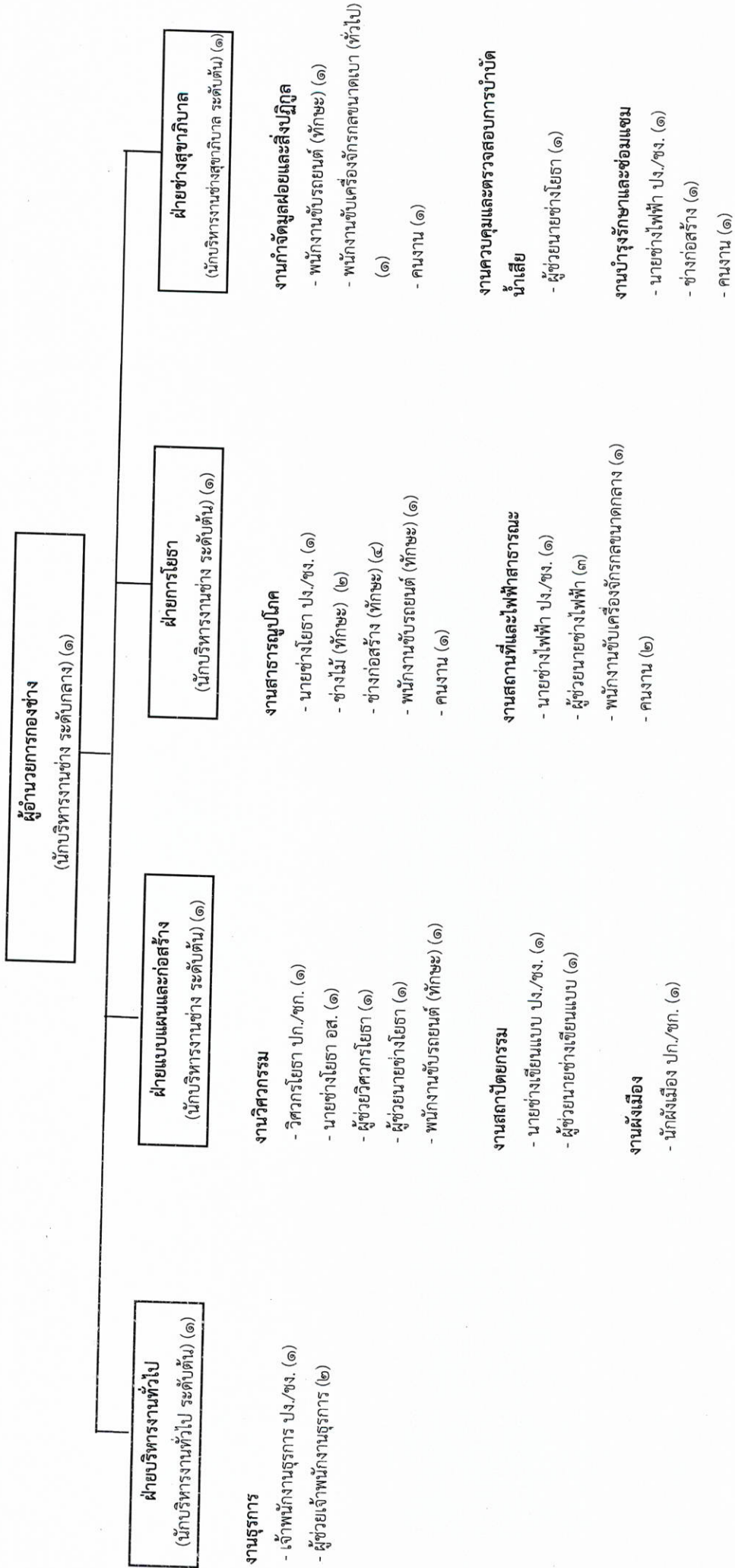
ระดับ จำนวน	อำนาจการท้องถิ่น			วิชาการ			ทั่วไป			ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต้น	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ชำนาญงาน	อาวุโส	ทั่วไป			
	-	๑	๓	-	-	๓	-	-	๕	๕	๒๙	๑๗
จำนวน												

โครงสร้างองค์กร

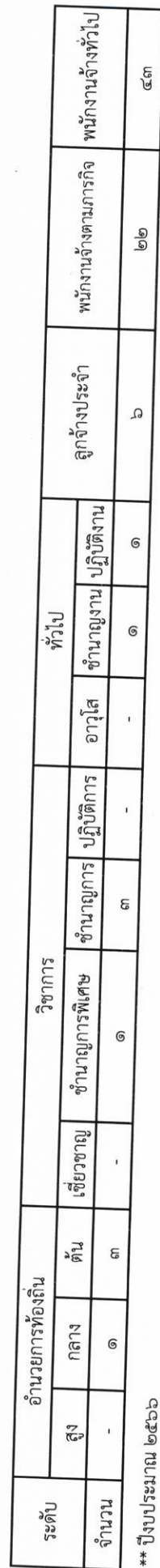


ระดับ	อำนาจการท้องถิ่น			วิชาการ				ทั่วไป			ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต่ำ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน			
จำนวน	-	๑	๕	-	-	-	-	-	๓	๒	๕	๘	๕

โครงสร้างกองช่าง

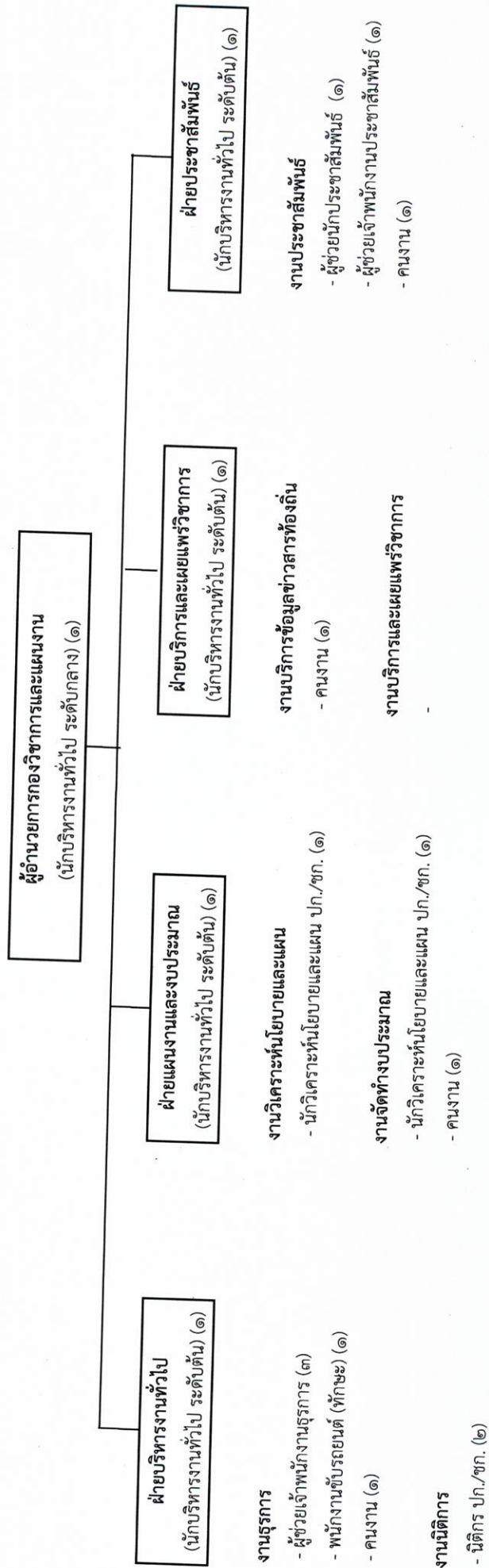


ระดับ	อำนาจการท้องถิ่น				วิชาการ				ทั่วไป		ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต้น	ต่ำ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน			
จำนวน	-	๑	๔		-	-	-	๒	๑	๔	๑	๒๐	๖



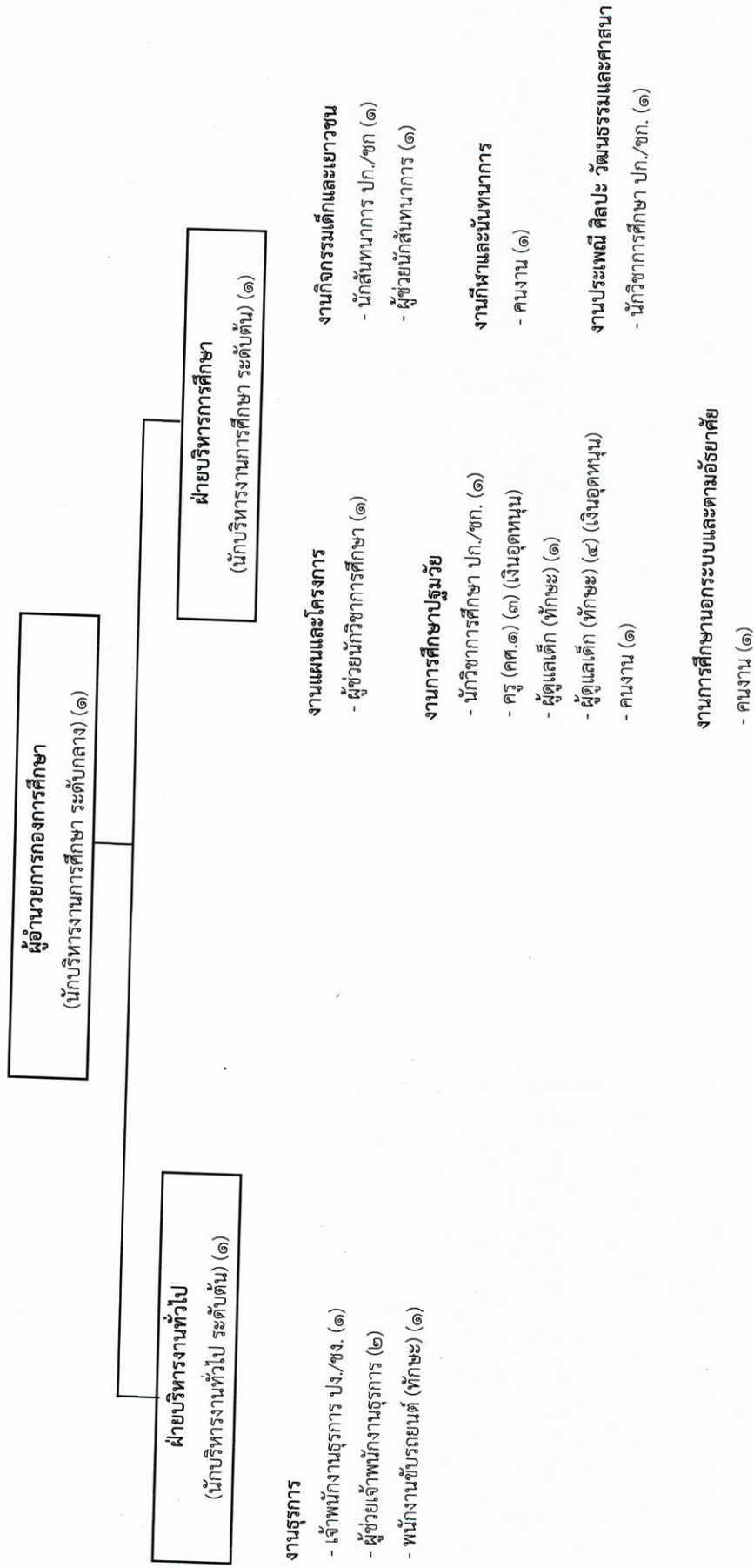
****** **ปีงบประมาณ ๒๕๖๖**

โครงสร้างกองวิชาการและแผนงาน



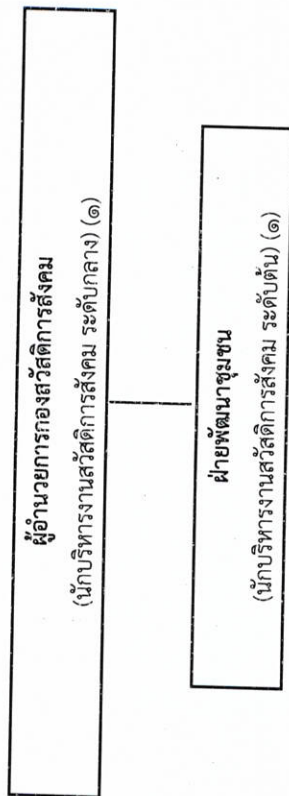
ระดับ	อำนาจการท้องถิ่น			วิชาการ				ทั่วไป			ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต้น	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน			
จำนวน	-	๑	๔	-	-	๔	-	-	-	-	-	๖	๔

โครงสร้างกองการศึกษา



ระดับ	อำนาจการท้องถิ่น			วิชาการ			ครู	ทั่วไป			ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต่ำ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ		อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน			
จำนวน	-	๑	๒	-	-	๑	๓	-	๑	-	-	๑๐	๓

โครงสร้างกองสวัสดิการสังคม



งานธุรการ

- เจ้าหน้าที่งานธุรการ ปง./ชง. (๑)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (๑)
- พนักงานขับรถยนต์ (ทักษะ) (๑)

งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน

- เจ้าหน้าที่งานพัฒนาชุมชน ปง./ชง. (๑)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (๑)

งานสังคมสงเคราะห์

- นักพัฒนาชุมชน ปก./ชก. (๒)
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (๓)
- คนงาน (๒)

งานพัฒนาชุมชน

- ผู้ช่วยนักพัฒนาชุมชน (๑)
- คนงาน (๑)

ระดับ	อำนาจการท้องถิ่น			วิชาการ				ทั่วไป			ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต้น	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน			
จำนวน	-	๑	๑	-	-	๑	๑	-	๒	-	-	๗	๓

โครงสร้างหน่วยงานตรวจสอบภายใน

นักวิชาการตรวจสอบภายใน
ปก./ชก.(๑)

ระดับ	อำนาจการท้องถิ่น			วิชาการ							ทั่วไป			ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	สูง	กลาง	ต่ำ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน						
จำนวน	-	-	-	-	-	-	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-

๒. อัตรากำลังตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๑	นายสมยศ ไย้มนิยม	๒๓-๒-๐๐-๑๑๐๑-๐๐๑	ปลัดเทศบาล (นักบริหารงานท้องถิ่น)	สูง	
๒	นางกานต์ชนิด นุชนิยม	๒๓-๒-๐๐-๑๑๐๑-๐๐๒	รองปลัดเทศบาล (นักบริหารงานท้องถิ่น)	กลาง	
๓	นางกนกวรรณ ทูลทอง	๒๓-๒-๐๐-๑๑๐๑-๐๐๓	รองปลัดเทศบาล (นักบริหารงานท้องถิ่น)	กลาง	
	สำนักปลัดเทศบาล				
๔	นางทิพมล ลิฬหามนต์	๒๓-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๑	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป)	กลาง	
	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป				
๕	นางสุพานี ศรีสวัสดิ์	๒๓-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๒	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
	งานธุรการ				
๖	น.ส.อุษา อ่อนน้อม	๒๓-๒-๐๑-๔๑๐๑-๐๐๑	เจ้าพนักงานธุรการ (หัวหน้างานธุรการ)	ชง.	
๗	นางผ่องศรี พนมหอม	-	ภารโรง	-	
๘	นายณัฐพล บัวทอง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๙	นายศรชัย ระเบียบพานิชย์	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๑๐	น.ส.ณิชาพร หาญผจญ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๑๑	น.ส.ปวีณา ศรีไทย	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
๑๒	นายอดิศักดิ์ ถวายนิล	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
๑๓	นายศักดิ์นรินทร์ ถวายนิล	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๑๔	นายทรงพล เตชวิริยานนท์	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๑๕	นายอนนท์ เทพสอน	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๑๖	นายวันชัย สุขสุวรรณ	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๑๗	นายพิษณุ บุญผ่อง	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๑๘	น.ส.วัชรภรณ์ ชะเสริมไพร	-	คนงาน	-	
๑๙	น.ส.ชญานิส โพธิ์ไทย	-	คนงาน	-	
<u>งานการเจ้าหน้าที่</u>					
๒๐	น.ส.จรรยา อ่อนน้อม	๒๓-๒-๐๑-๓๑๐๒-๐๐๑	นักทรัพยากรบุคคล (หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่)	ชก.	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๑	น.ส.รุ่งนภา วุฒิมลวิทยา	๒๓-๒-๐๑-๓๑๐๒-๐๐๒	นักทรัพยากรบุคคล	ชก.	
๒๒	นายนิธิศ สนิทเชื้อ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
	ฝ่ายปกครอง				
๒๓	ส.อ.ธีรพัฒน์ เชิดพงษ์	๒๓-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๓	หัวหน้าฝ่ายปกครอง	ต้น	
	งานทะเบียนราษฎร				
๒๔	นายเกรียงไกร ธาราภูมิ	๒๓-๒-๐๑-๔๑๐๒-๐๐๑	เจ้าพนักงานทะเบียน	ชง.	
๒๕	น.ส.อารีย์ มิ่งขวัญ	๒๓-๒-๐๑-๔๑๐๒-๐๐๒	เจ้าพนักงานทะเบียน	ปง.	
๒๖	นางเบญจรัตน์ หนูเล็ก	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๗	น.ส.นิสา จันทรมิ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๘	น.ส.ธัญญารัตน์ อุทัยแสง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๙	นายยุทธศักดิ์ แสงคล้าย	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๓๐	นายสมภพ ทิมปรังค์	-	คนงาน	-	
๓๑	นายจักรพันธ์ เปลียนกลิ่น	-	คนงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๓๒	นายอานนท์ มหาสารานนท์	-	คนงาน	-	
	<u>งานบัตรประจำตัวประชาชน</u>				
๓๓	นายเสรี สีแดง	๒๓-๒-๐๑-๓๑๐๔-๐๐๑	นักจัดการงานทะเบียนและบัตร (หัวหน้างานบัตรประจำตัวประชาชน)	ชก.	
๓๔	น.ส.วิไลพร ปิ่นแก้ว	๒๓-๒-๐๑-๔๑๐๒-๐๐๓	เจ้าพนักงานทะเบียน	ชง.	
๓๕	นายกิตติวัฒน์ จันทรสุข	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
๓๖	น.ส.อัญญา อินทรใหญ่	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๓๗	น.ส.บุศรา ทองศรี	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๓๘	น.ส.ฉลลากานต์ สุธงธิ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานทะเบียน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๓๙	นายอำพล ผดุงจรรยา	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๔๐	น.ส.วรรณดี ศุภศิรินันทร	-	คนงาน	-	
๔๑	-ว่าง-	-	คนงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๔๒	นายปฐวี ล้อธิรธร	๒๓-๒-๐๑-๒๑๐๑-๐๐๔	หัวหน้าฝ่ายป้องกันและรักษาความสงบ (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
<u>งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง</u>					
๔๓	นายเอกชัย อุณหะกะ	๒๓-๒-๐๑-๔๘๐๔-๐๐๑	เจ้าพนักงานเทศกิจ (หัวหน้างานรักษาความสงบฯ)	ชง.	
๔๔	-ว่าง-	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๔๕	น.ส.สุภัทรา กุลพล	-	คนงาน	-	
๔๖	นายณัฐพล พรหมเกิด	-	คนงาน	-	
๔๗	นายณัฐสรณ์ ศรีทอง	-	คนงาน	-	
<u>งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</u>					
๔๘	นายสินธิ จันทอง	๒๓-๒-๐๑-๔๘๐๔-๐๐๑	เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (หัวหน้างานป้องกันฯ)	ชง.	
๔๙	นายวิสุท พรหมเกิด	-	พนักงานขับรถดับเพลิง (ลูกจ้างประจำ)	-	
๕๐	นายทองอยู่ สวัสดิ์ไชย	-	พนักงานขับรถดับเพลิง (ลูกจ้างประจำ)	-	
๕๑	นายสมมาตร อุณหะกะ	-	พนักงานดับเพลิง (ลูกจ้างประจำ)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๕๒	นายวิทยา พารุ่ง	-	พนักงานวิทยุ (ลูกจ้างประจำ)	-	
๕๓	นายจาตุรนต์ รัตมี	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานป้องกันฯ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๕๔	นายเอกราช เมืองมัน	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานป้องกันฯ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๕๕	นายไพศาล สโรบล	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๕๖	นายภาคภูมิ กลิ่นกลิ่น	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๕๗	นายกานต์ นาคเกิด	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๕๘	นายคมสัน พนมหอม	-	พนักงานดับเพลิง	-	
๕๙*	นายรัชชัย คงแย้ม	-	พนักงานดับเพลิง	-	
๖๐*	นายชัชพล คล้ายเรือง	-	พนักงานดับเพลิง	-	
๖๑	นายไพรัช ทองเรือง	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	
๖๒	นายสันติ เรืองสุวรรณ	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	
๖๓	นายอนุชา จาดโต	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๖๔	นายปิยะพงศ์ บัวศรี	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	
๖๕	นายสุวัฒน์ชัย ม่วงประเสริฐ	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	
๖๖	- ว้าง -	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	
๖๗	- ว้าง -	-	พนักงานดับเพลิง (ทั่วไป)	-	
	กองคลัง				
๖๘	น.ส.บังอร แสงเขียว	๒๓-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๑	ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานการคลัง)	กลาง	
	ฝ่ายบริหารงานคลัง				
๖๙	นางนงค์เยาว์ จันทรเพ็ญ	๒๓-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๒	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง (นักบริหารงานการคลัง)	ต้น	
	งานธุรการ				
๗๐	น.ส.จรินทร์ ยิ่งยวด	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๗๑	นายเมธี รัตนปรายค์ทอง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๗๒	- ว้าง -	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๗๓	นายเจษฎา พุ่มเพชรล้วน	-	พนักงานขับรถยนต์	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
<u>งานการเงินและบัญชี</u>					
๗๔	น.ส.กานต์ชนก กังเอม	๒๓-๒-๐๔-๔๒๐๑-๐๐๑	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (หัวหน้างานการเงินและบัญชี)	ปง.	
๗๕	น.ส.วัชรีย์ พารุ่ง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
<u>ฝ่ายพัสดุและทรัพย์สิน</u>					
๗๖	น.ส.ดวงมณี จบดี	๒๓-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๓	หัวหน้าฝ่ายพัสดุและทรัพย์สิน (นักบริหารงานการคลัง)	ต้น	
<u>งานพัสดุและทรัพย์สิน</u>					
๗๗	นายมงคล ทับอิม	๒๓-๒-๐๔-๔๒๐๓-๐๐๑	เจ้าพนักงานพัสดุ (หัวหน้างานพัสดุและทรัพย์สิน)	ชง.	
๗๘	นางปลื้มจิตร แก้วพลอย	๒๓-๒-๐๔-๔๒๐๓-๐๐๒	เจ้าพนักงานพัสดุ	ปง.	
๗๙	น.ส.รัตนา หนูเล็ก	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัสดุ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
<u>ฝ่ายพัฒนารายได้</u>					
๘๐	นายไพสิฐ อูบยโสธร	๒๓-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๔	หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้ (นักบริหารงานการคลัง)	ต้น	
<u>งานพัฒนารายได้</u>					
๘๑	นายณัฐพร พึ่งลำพู	๒๓-๒-๐๔-๔๒๐๔-๐๐๑	เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ (หัวหน้างานพัฒนารายได้)	ชง.	
๘๒	นางณัฐสรัญ กลิ่นกลิ่น	๒๓-๒-๐๔-๔๒๐๔-๐๐๒	เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	ชง.	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๘๓	นายเมธา กล้าหาญ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
	ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สิน				
๘๔	น.ส.ชนทอง รักษาสุข	๒๓-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๕	หัวหน้าฝ่ายทะเบียนทรัพย์สิน (นักบริหารงานการคลัง)	ต้น	
	งานทะเบียนทรัพย์สิน				
๘๕	นางชนัดดา เหตุเกษ	-	เจ้าหน้าที่ทะเบียนทรัพย์สิน (ลูกจ้างประจำ)	-	
๘๖	น.ส.วินัส โมนศักดิ์	-	เจ้าหน้าที่ทะเบียนทรัพย์สิน (ลูกจ้างประจำ)	-	
๘๗	นายมนัส ชื่นบาน	-	คนงาน	-	
๘๘	นายพัชรพงษ์ จันทรทอง	-	คนงาน	-	
๘๙	- วาง -	-	คนงาน	-	
	ฝ่ายแผนที่ภาษี				
๙๐	นางรัชชนก แสงบัว	๒๓-๒-๐๔-๒๑๐๒-๐๐๖	หัวหน้าฝ่ายแผนที่ภาษี (นักบริหารงานการคลัง)	ต้น	
	งานแผนที่ภาษี				
๙๑	นางวนิดา รัตนปรังค์ทอง	-	เจ้าหน้าที่ทะเบียนทรัพย์สิน (ลูกจ้างประจำ)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๙๒	นายธีระ หิรัญศิริ	-	เจ้าหน้าที่ทะเบียนทรัพย์สิน (ลูกจ้างประจำ)	-	
๙๓	นายกนก สุขมุก	-	ลูกมือช่างแผนที่ภาษีฯ (ลูกจ้างประจำ)	-	
๙๔	-ว่าง-	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานการคลัง (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๙๕	น.ส.เพชรินทร์ โกมลโรจน์	-	คนงาน	-	
๙๖	น.ส.วาสนา ทดแทน	-	คนงาน	-	
97	นายประวิทย์ ธรรมพิทักษ์	23-2-05-2103-001	ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง)	กลาง	
98	นางนภัสวรรณ แสงชื่น	23-2-05-2101-005	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
99	น.ส.กาญจนา แจ้งจั่น	23-2-05-4101-002	เจ้าพนักงานธุรการ (หัวหน้างานธุรการ)	ชง.	
100	น.ส.ณริสา นิลบรรจง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
101	น.ส.สุจิตรา ขำภักดิ์	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
	ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง				
102	นายธานี สิริสม	23-2-05-2103-002	หัวหน้าฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง (นักบริหารงานช่าง)	ต้น	
	งานวิศวกรรม				
103	- ว่าง -	23-2-053701-001	วิศวกรโยธา (หัวหน้างานวิศวกรรม)	ปก./ชก.	
104	นายณรัช สังข์แป้น	23-2-05-4701-001	นายช่างโยธา	อส.	
105	- ว่าง -	-	ผู้ช่วยวิศวกรโยธา (คุณวุฒิปริญญาตรี)	-	
106	- ว่าง -	-	ผู้ช่วยนายช่างโยธา (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
107	นายอดิชาต นัคกลีน	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
	งานสถาปัตยกรรม				
108	- ว่าง -	23-2-05-4702-001	นายช่างเขียนแบบ (หัวหน้างานสถาปัตยกรรม)	ปจ./ชง.	
109	- ว่าง -	-	ผู้ช่วยนายช่างเขียนแบบ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
	งานผังเมือง				
110	น.ส.ณัฐพัชร ชนะชัยภัทรพงศ์	23-2-05-3703-001	นักผังเมือง	ปก.	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
111	ฝ่ายการโยธา นายสำเริง เอี่ยมใหญ่	23-2-05-2103-003	หัวหน้าฝ่ายการโยธา (นักบริหารงานช่าง)	ต้น	
112	<u>งานสาธารณูปโภค</u> นายสิริเศรษฐ์ ห้วยหงษ์ทอง	23-2-05-4701-002	นายช่างโยธา (หัวหน้างานสาธารณูปโภค)	ชง.	
113	นายวิโรจน์ พึ่งกระจำง	-	ช่างไม้	-	
114	นายสมบุญ แดงอิน	-	ช่างไม้	-	
115	นายไพบุลย์ จิตรตรีสินธ์	-	ช่างก่อสร้าง	-	
116	นายประพนธ์ มิ่งขวัญ	-	ช่างก่อสร้าง	-	
117	นายสายัณห์ ขาวหน้าไม้	-	ช่างก่อสร้าง	-	
118	นายบุญชอบ สะเซียง	-	ช่างก่อสร้าง	-	
119	นายไพรัช แสนหาญ	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
120	นายวัชร ณ ปัตตานี	-	คนงาน	-	
121	<u>งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ</u> นายชัยณรงค์ สิ้นโพธิ์	23-2-05-4706-001	นายช่างไฟฟ้า (หัวหน้างานสถานที่ฯ)	ชง.	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
122	นายวิสูตร ดาแก้ว	-	ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
123	ว่าที่ ร.ต.บุญญฤทธิ์ น้าผึ้ง	-	ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
124	นายเจษฎาภรณ์ ขำภักดิ์	-	ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
125	นายประสิทธิ์ พิมหนู	-	พนักงานขับเครื่องจักรกลฯ กลาง	-	
126	นายอาทิตย์ ยัมประเสริฐ	-	คนงาน	-	
127	- วาง -	-	คนงาน	-	
128	ฝ่ายช่างสุขาภิบาล - วาง -	23-2-05-2108-001	หัวหน้าฝ่ายช่างสุขาภิบาล (นักบริหารงานช่างสุขาภิบาล)	ต้น	
129	นายสันต์ ม่วงแสง	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
130	นายพนมพร บัวจักร์	-	คนงาน	-	
131	- วาง -	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา (ทั่วไป)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
132	นายวีระศักดิ์ เจริญดิษฐ์	-	ผู้ช่วยนายช่างโยธา (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
133	นายอุเทน มิ่งขวัญ	23-2-05-4706-002	นายช่างไฟฟ้า (หัวหน้างานบำรุงรักษา)	ชง.	
134	นายภาณุธร สระบัว	-	ช่างก่อสร้าง	-	
135	-ว่าง-	-	คนงาน	-	
136	น.ส.สุจิตร์ เดชพิชัย	23-2-06-2104-001	ผอ.กองสาธารณสุขฯ (นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม)	กลาง	
137	นางยุวลักษณ์ เลิศพุทธิพงศ์พร	23-2-06-2104-002	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุขฯ (นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม)	ต้น	
138	น.ส.วลัยลักษณ์ พารุ่ง	23-2-06-4101-003	เจ้าพนักงานธุรการ (หัวหน้างานธุรการ)	ชง.	
139	นางสมสุข เทพสอน	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
140	-ว่าง-	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
141	<u>งานแผนงานสาธารณสุข</u> นายณัฐพล แสนรักษ์	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวช.)	-	
142	นายภาณุวัฒน์ น้ำผึ้ง	-	คนงาน	-	
143	<u>งานศูนย์บริการสาธารณสุข</u> นางณิชนันท์ งามน้อย	23-2-06-3602-001	พยาบาลวิชาชีพ (หัวหน้างานศูนย์บริการสาธารณสุข)	ชพ.	
144	น.ส.ลักขณา มีชัย	23-2-06-3602-002	พยาบาลวิชาชีพ	ชก.	
145	นางรุ่งธมล ทากะโทก	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
146	นางสุภาวดี คำพาที	-	คนงาน	-	
147	-ว่าง-	-	คนงาน	-	
148	<u>งานรักษาความสะอาด</u> นายเกียรติยศ บุรณะสัมฤทธิ์	23-2-06-3606-001	นักวิชาการสุขาภิบาล (หัวหน้างานรักษาความสะอาด)	ชก.	
149	นายสมศักดิ์ พารุ่ง	-	พนักงานขับรถบรรทุกขยะ (ลูกจ้างประจำ)	-	
150	นายสมชาย บัวตะมะ	-	พนักงานขับรถบรรทุกขยะ (ลูกจ้างประจำ)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
151	นายทองหยุด สวัสดิ์ไชย	-	พนักงานขับรถบรรทุกขยะ (ลูกจ้างประจำ)	-	
152	นายสมปอง อุนทะกะ	-	คนงานประจำรถบรรทุกขยะ (ลูกจ้างประจำ)	-	
153	นายธนรัตน์ พันธุ์สวัสดิ์	-	คนงานประจำรถดูดสิ่งปฏิกูล (ลูกจ้างประจำ)	-	
154	นายห้าวหาญ เอี่ยมสะอาด	-	คนงานประจำรถดูดสิ่งปฏิกูล (ลูกจ้างประจำ)	-	
155	น.ส.อลิสรา ทองแก้ว	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
156	-ว่าง-	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
157	นายอนันต์ สิงเทศ	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
158	นายสุรัตน์ เล็กเผือก	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
159	นายโชคดี เอี่ยมสะอาด	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
160	นายดำรงค์ แซ่มโซติ	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
161	นายจตุรงค์ มาลัยทอง	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
162	นายสุวัฒนา สร้อยทรัพย์	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
163	นายไพโรจน์ แจ้งไข	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
164	นายไกรสร ชาวนา	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
165	นายสำรอง สุธิตาวงษ์	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
166	-ว่าง-	-	พนักงานเครื่องจักรกลขนาดเบา	-	
167	นายพนัช ให้ไทย	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
168	นายสุธน พัดหุ่่น	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
169	นางอ่อนสี สวัสดิ์ไชย	-	คนงาน	-	
170	น.ส.อัญชลี หมินน้อย	-	คนงาน	-	
171	นายอำพล อุบลนุช	-	คนงาน	-	
172	นายบุญเชิด กระดาษ	-	คนงาน	-	
173	นายคงศักดิ์ มหานิยม	-	คนงาน	-	
174	นางวราภรณ์ กาญจนเลขา	-	คนงาน	-	
175	นายสมศักดิ์ เพชรศิริ	-	คนงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
176	นางทัศนีย์ บัวตะมะ	-	คณงาน	-	
177	นายวรานนท์ กระจดาษ	-	คณงาน	-	
178	นายประกิจ กลิ่นหอม	-	คณงาน	-	
179	นายบัญชา มาลาศรี	-	คณงาน	-	
180	นายเก้ เต็มเปี่ยม	-	คณงาน	-	
181	นางเพ็ญจันทร์ นพแก้ว	-	คณงาน	-	
182	นายแก้ว ใจเย็น	-	คณงาน	-	
183	นายอานนท์ เพยกลาง	-	คณงาน	-	
184	นายมานบ ไกรกลิ่น	-	คณงาน	-	
185	นายเลิศชัย สุขะรูป	-	คณงาน	-	
186	นายเอกนรินทร์ ไกลกลิ่น	-	คณงาน	-	
187	นายบวรพจน์ ทรงเดช	-	คณงาน	-	
188	นายพันธุ์ศักดิ์ อยู่ยัง	-	คณงาน	-	
189	นายประทีป กระจดาษ	-	คณงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
190	นายเสีวสุ เดโชพันธ์นันท์	-	คนงาน	-	
191	นายจรัส กลิ่นหอม	-	คนงาน	-	
192	นายพัชระ บุญขจร	-	คนงาน	-	
193	นายพรเทพ สมใจ	-	คนงาน	-	
194	นายสุธี แยมแพง	-	คนงาน	-	
195	นายไพฑูรย์ กาญจนเลขา	-	คนงาน	-	
196	นายสมประสงค์ แหทอง	-	คนงาน	-	
197	นายอุเทน ปัญญาเรือง	-	คนงาน	-	
198	น.ส.จิตาภา เอี่ยมเสริม	-	คนงาน	-	
199	นายประพนธ์ วงศ์พันธ์	-	คนงาน	-	
200	นายสุรศักดิ์ แสงทอง	-	คนงาน	-	
201	นายไตรลักษณ์ ตันวิทยา	-	คนงาน	-	
202	นายกฤตธนา พรหมสว่าง	-	คนงาน	-	
203	-ว่าง-	-	คนงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
204	- ว้าง -	-	คนงาน	-	
205	- ว้าง -	-	คนงาน	-	
	<u>ฝ่ายบริการสาธารณสุข</u>				
206	นางบุปผา เถาว์ศิริ	23-2-06-2104-003	หัวหน้าฝ่ายบริการสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม)	ต้น	
	<u>งานส่งเสริมสุขภาพ</u>				
207	นายปพน อุนทะกะ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
208	นายจักรกริช เฉลยสมัย	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
	<u>งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ</u>				
209	น.ส.เสริมศิริ อยู่เพชร	-	คนงาน	-	
210	น.ส.วรรณวิษา พนมหอม	-	คนงาน	-	
	<u>งานทันตสาธารณสุข</u>				
211	น.ส.นันทรัตน์ วงศ์เจริญเกียรติ	23-2-06-3613-001	ทันตแพทย์ (หัวหน้างานทันตสาธารณสุข)	ชก.	
212	น.ส.อลิสรา คงนาวัง	23-2-06-4609-001	เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข	ปง.	
213	น.ส.สุภัทรา สุขมุข	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวช.)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
214	น.ส.นงเยาว์ พลีสัตย์	-	คนงาน	-	
215	น.ส.สิรินทร นีรันดร	23-2-06-2104-004	หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสาธารณสุขฯ (นักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม)	ต้น	
	นางสาวกัญญาณามัยสิ่งแวดล้อม	-	-	-	
	งานสัตวแพทย์	-	-	-	
216	นายมงคล ยิ้มประเสริฐ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
	กองวิชาการและแผนงาน	-	-	-	
๒๑๗	จำเอกสีไพร ขาวดง	๒๓-๒-๐๗-๒๑๐๑-๐๐๖	ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน (นักบริหารงานทั่วไป)	กลาง	
	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	-	-	-	
๒๑๘	น.ส.เพ็ญรักษ์ เกียรติก้อนที	๒๓-๒-๐๗-๒๑๐๑-๐๐๗	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
	งานธุรการ	-	-	-	
๒๑๙	น.ส.ชนัญญา รูปพรหม	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๒๐	-ว่าง-	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๒๑	-ว่าง-	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๒๒	นายพิทยาคม พิศรูป	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๒๒๓	น.ส.จุฑารัตน์ เหมดี	-	คนงาน	-	
<u>งานนิติกร</u>					
๒๒๔	ว่าที่ ร.ต.ปณณภพ บุญศรีสุวรรณ	๒๓-๒-๐๗-๓๑๐๕-๐๐๑	นิติกร (หัวหน้างานนิติกร)	ชก.	
๒๒๕	น.ส.พรวิไล วรงค์	๒๓-๒-๐๗-๓๑๐๕-๐๐๒	นิติกร	ชก.	
<u>ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ</u>					
๒๒๖	น.ส.จริยา โพธิ์นิล	๒๓-๒-๐๗-๒๑๐๑-๐๐๘	หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
<u>งานวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน</u>					
๒๒๗	น.ส.สุกัญญา เจริญสุขสุวรรณ	๒๓-๒-๐๗-๓๑๐๓-๐๐๑	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (หัวหน้างานวิเคราะห์ฯ)	ชก.	
<u>งานจัดทำงบประมาณ</u>					
๒๒๘	น.ส.เกสร แจ้จั่น	๒๓-๒-๐๗-๓๑๐๓-๐๐๒	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (หัวหน้างานจัดทำงบประมาณ)	ชก.	
๒๒๙	น.ส.เรวดี ธนโชคโสพันธุ์	-	คนงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๓๐	ฝ่ายบริการและเผยแพร่วิชาการ น.ส.ดวงเดือน นุชมาก	๒๓-๒-๐๗-๒๑๐๑-๐๐๙	หัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่วิชาการ (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
๒๓๑	งานบริการข้อมูลข่าวสารท้องถิ่น น.ส.ศิริรัตน์ รอดวิจิตร	-	คณงาน	-	
-	งานบริการและเผยแพร่วิชาการ -	-	-	-	
๒๓๒	ฝ่ายประชาสัมพันธ์ นายอำนาจ คนขำ	๒๓-๒-๐๗-๒๑๐๑-๐๑๐	หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	
๒๓๓	งานประชาสัมพันธ์ น.ส.ราชพลี แก้วรัตนานันท์	-	ผู้ช่วยนักประชาสัมพันธ์ (คุณวุฒิปริญญาตรี)	-	
๒๓๔	นายกิจจา สิงห์ทอง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๓๕	นายพรพงศ์ สุขโข	-	คณงาน	-	
๒๓๖	กองการศึกษา นางสาวโชติกา พิพัฒน์ปัทมากร	๒๓-๒-๐๘-๒๑๐๗-๐๐๑	ผู้อำนวยการกองการศึกษา (นักบริหารงานการศึกษา)	กลาง	
๒๓๗	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป นางนันทวรรณ เกตุทอง	๒๓-๒-๐๘-๒๑๐๑-๐๑๑	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นักบริหารงานทั่วไป)	ต้น	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
<u>งานธุรการ</u>					
๒๓๘	นางเรวดี อ่อนพันธุ์	๒๓-๒-๐๘-๔๑๐๑-๐๐๕	เจ้าพนักงานธุรการ (หัวหน้างานธุรการ)	ชง.	
๒๓๙	น.ส.พรรณนิภา อริยะตานนท์	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๔๐	นายอรธชัย ปัญจวรรณ	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๔๑	นายเกียรติศักดิ์ พรหมฤทธิ์	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
<u>ฝ่ายบริหารการศึกษา</u>					
๒๔๒	นางลาวัลย์ จอเข้ม	๒๓-๒-๐๘-๒๑๐๗-๐๐๒	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานการศึกษา (นักบริหารงานการศึกษา)	ต้น	
<u>งานแผนและโครงการ</u>					
๒๔๓	นายปริญญา มีมุข	-	ผู้ช่วยนักวิชาการศึกษา (คุณวุฒิปริญญาตรี)	-	
<u>งานการศึกษาปฐมวัย</u>					
๒๔๔	นางนิลุบล ขาวสวน	๒๓-๒-๐๘-๓๘๐๓-๐๐๑	นักวิชาการศึกษา (หัวหน้างานการศึกษาปฐมวัย)	ปก.	
๒๔๕	นางสาวจกมล เปี่ยมทอง	๒๓-๒-๐๘-๖๖๐๐-๑๙๕	ครู (เงินอุดหนุนฯ)	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๔๖	นางสาวสมใจ จันปั้ง	๒๓-๒-๐๘-๖๖๐๐-๑๙๖	ครู (เงินอุดหนุนฯ)	-	
๒๔๗	นางสาวกสิณา เจนชัย	๒๓-๒-๐๘-๖๖๐๐-๑๙๗	ครู (เงินอุดหนุนฯ)	-	
๒๔๘	-ว่าง-	-	ผู้ดูแลเด็ก	-	
๒๔๙	นางรินรดา อินทร์ดี	-	ผู้ดูแลเด็ก (เงินอุดหนุนฯ)	-	
๒๕๐	น.ส.อารียา ลิ้ม	-	ผู้ดูแลเด็ก (เงินอุดหนุนฯ)	-	
๒๕๑	น.ส.ทิพย์วรรณ พรหมเกตุจันทร์	-	ผู้ดูแลเด็ก (เงินอุดหนุนฯ)	-	
๒๕๒	น.ส.ศศิโณม ทองสว่าง	-	ผู้ดูแลเด็ก (เงินอุดหนุนฯ)	-	
๒๕๓	นางสิริภาพร รำพึงผล	-	คนงาน	-	
<u>งานการศึกษาฯ นอกกรอบและตามอัตรายก</u>					
๒๕๔	นายณัฐนันท์ จอเข้ม	-	คนงาน	-	
<u>งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน</u>					
๒๕๕	น.ส.ปรีชยา อุทิศพงษ์	๒๓-๒-๐๘-๓๘๐๖-๐๐๑	นักสหนาการ (หัวหน้างานกิจกรรมเด็กและเยาวชน)	ชก.	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๕๖	นายวิชา อุดมสันต์	-	ผู้ช่วยนักสันตนาการ (คุณวุฒิปริญญาตรี)	-	
๒๕๗	งานกีฬาและนันทนาการ - ว้าง -	-	คนงาน	-	
๒๕๘	น.ส.สุนีย์กร พลพหล	๒๓-๒-๐๘-๓๘๐๓-๐๐๒	นักวิชาการการศึกษา (หัวหน้างานประเพณี ศิลปะฯ)	ปก.	
๒๕๙	กอสวัสดิการสังคม ว่าที่ ร.ต.ไทยวัฒน์ วงษ์การค้า	๒๓-๒-๑๑-๒๑๐๕-๐๐๑	ผู้อำนวยการกอสวัสดิการสังคม (นักบริหารงานสวัสดิการสังคม)	กลาง	
๒๖๐	ฝ่ายพัฒนาชุมชน น.ส.วิไลวรรณ ม่วงปั้น	๒๓-๒-๑๑-๒๑๐๕-๐๐๒	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชน	ต้น	
๒๖๑	งานธุรการ นายธัญพล มนตรี	๒๓-๒-๑๑-๔๑๐๑-๐๐๖	เจ้าพนักงานธุรการ (หัวหน้างานธุรการ)	ชก.	
๒๖๒	น.ส.สุพรรณษา ทรัพย์เฉลิม	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (คุณวุฒิปวส.)	-	
๒๖๓	นายอาทิตย์ เพ็งสอนบุตร	-	พนักงานขับรถยนต์	-	
๒๖๔	งานสังคมสงเคราะห์ น.ส.พิชามณูษ์ รัตนา	๒๓-๒-๑๑-๓๘๐๑-๐๐๑	นักพัฒนาชุมชน (หัวหน้างานสังคมสงเคราะห์)	ชก.	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๖๕	น.ส.สุรารัตน์ ชื่นเยี่ยม	๒๓-๒-๑๑-๓๘๐๑-๐๐๒	นักพัฒนาชุมชน	ปก.	
๒๖๖	น.ส.ภาณุมาศ ทองจำปา	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๖๗	น.ส.อัจฉรา กองแก้ว	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๖๘	นางจันทิมา พารุ่ง	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (คุณวุฒิ ปวท.)	-	
๒๖๙	น.ส.สุพัตรา สืบแสง	-	คนงาน	-	
๒๗๐	- วาง - งานสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน	-	คนงาน	-	
๒๗๑	นายประวิทย์ โมนศักดิ์	๒๓-๒-๑๑-๔๘๐๑-๐๐๑	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (หัวหน้างานสวัสดิภาพเด็กฯ)	ชง.	
๒๗๒	น.ส.ศรัณยา หมีนสิน	-	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน (คุณวุฒิ ปวส.)	-	
๒๗๓	น.ส.รุ่งนภา เชื้อเพชร	-	ผู้ช่วยนักพัฒนาชุมชน (คุณวุฒิปริญญาตรี)	-	
๒๗๔	นายประสิทธิ์ พรหมสามี	-	คนงาน	-	

ที่	ชื่อ - สกุล	เลขที่ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง	ระดับ	หมายเหตุ
๒๗๕	-ว่าง-	๒๓-๒-๑๒-๓๒๐๕-๐๐๑	นักวิชาการตรวจสอบภายใน (หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)	ปก./ชก.	

บทที่ ๒

วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านความคิด มุ่งมั่นที่จะเป็นคนดี มีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองเพื่อให้รู้วิธีคิดอย่างมีระบบ รู้วิธีคิดที่ถูกต้อง มีทักษะในการใช้ความคิด (Conceptual Skills) เพื่อการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านมนุษย์ มุ่งมั่นที่จะเข้าใจและตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเองและคุณค่าของผู้อื่น มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Skills) เพื่อบริหารและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรของเทศบาลทุกตำแหน่งได้รับการพัฒนาทางด้านคุณธรรม จริยธรรม

๓. เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยดำเนินการภายใต้หลักคุณธรรม จริยธรรม

๔. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านงาน มุ่งมั่นที่จะเป็นคนเก่ง มีทักษะในการบริหารและปฏิบัติงาน (Technical Skills) โดยเฉพาะสมรรถนะในการบริหารและปฏิบัติงานตามโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง และโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวงและยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารและปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของหน่วยงานต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือและประสานงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในส่วนราชการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรยกระดับและพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ ให้สามารถนำหลักการแนวคิดของการ พัฒนาระบบราชการ ๔.๐ ไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การที่มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยง ถึงกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยอาศัยปัจจัย หลักที่สำคัญจากการประสานทุกหน่วยงาน มีการสร้างนวัตกรรมปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจ ของประชาชนต่อไป

เป้าหมาย

เป้าหมายเชิงปริมาณ

บุคลากร ได้รับการพัฒนาการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณธรรมและ จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ของพนักงานเทศบาลเมืองบางศรีเมืองทั้งหมด

๑. บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประกอบด้วย

➤ คณะผู้บริหาร	จำนวน	๖	คน
➤ สมาชิกสภาเทศบาล	จำนวน	๑๖	คน
➤ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น	จำนวน	๗๓	คน
➤ พนักงานครูเทศบาล	จำนวน	๓	คน

➤ ลูกจ้างประจำ	จำนวน	๑๖	คน
➤ พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	๙๒	คน
➤ พนักงานจ้างตามภารกิจ (งบถ่ายโอนฯ ผู้ดูแลเด็ก)	จำนวน	๔	คน
➤ พนักงานจ้างทั่วไป	จำนวน	๗๕	คน

ได้รับการพัฒนาการเพิ่มพูนความรู้ มีความสามารถ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรม ใน การปฏิบัติงานทุกคน

๒. ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้รับการบริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว ไม่น้อย กว่าร้อยละ ๘๐

เป้าหมายเชิงคุณภาพ

บุคลากร มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๘๐ จากจำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนา

๑. บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองทุกคนที่ได้เข้ารับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒. ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เป้าหมายเชิงประโยชน์

เทศบาลเมืองบางศรีเมือง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ผลักดันให้การบริหารงานของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองบรรลุตามเป้าหมาย

บทที่ ๓

กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานเทศบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมาย ทิศทางในการก้าวไปข้างหน้าในเชิงการพัฒนากุศลกร เพื่อไปตอบสนองต่อยุทธศาสตร์องค์กร มีวิธีการและเครื่องมือในการผลักดันสู่ความสำเร็จรวมทั้งระบบการติดตามผล อีกทั้งเป็นการสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนากุศลกรในองค์กร ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นคือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งทิศทางนี้จะมีผลครอบคลุมอยู่ในช่วงระยะเวลา ๓ ปี

ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองนั้น ต้องเป็นการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักตามแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นโยบายของรัฐบาล และนโยบายผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงานนั้นเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จผ่านทางกุศลกรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ สมรรถนะ เป็นผู้นำ เป็นคนดี มีวินัย และมีพลังกายพลังใจในการปฏิบัติภารกิจของตนให้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง และเพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรนั้นมีความเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองในทุกๆ ยุทธศาสตร์ โดยมีได้เพียงเชื่อมโยงเฉพาะในด้านที่เป็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์หลักตามแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นโยบายของรัฐบาล และนโยบายผู้บริหาร จึงได้กำหนดกระบวนการในการจัดทำดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดประเด็นหลักตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อศึกษาแนวนโยบายการพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แนวนโยบายของจังหวัด อำเภอ และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร

ในการกำหนดประเด็นหลักตามยุทธศาสตร์องค์กร (ยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองบางศรีเมือง) นั้น เป็นการศึกษาข้อมูลประกอบที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ ศึกษาตัวชี้วัดในระดับองค์กร เมื่อได้ทำการศึกษาและทบทวนข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้ว จากนั้น จึงดำเนินการกำหนดประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์องค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ การทำ HR SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ในเรื่องของ “คน” ที่จะทำให้องค์กรบรรลุ หรือไม่บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกในด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการทำ HR SWOT นั้น

- เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ในเรื่องของ “คน” ที่จะทำให้องค์กรบรรลุหรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้

- เป็นการดำเนินการในรูปการประชุม หรือ Workshop เพื่อเป็นการระดมสมอง ซึ่งให้ได้มาซึ่งข้อมูลจำนวนมาก

- เป็นการระดมสมอง โดยที่สิ่งที่ได้จากการระดมสมองนั้นเป็นความเห็นของผู้ที่มาร่วม

- พิจารณาให้ความสำคัญกับจุดอ่อน เป็นลำดับแรกๆ

- เป็นการวิเคราะห์ในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ควรจำกัดเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว

ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนผลการทำ HR SWOT และเป็นข้อมูลสนับสนุนในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการต่อไป
ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่จะช่วยสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ ด้วยการวิเคราะห์จากข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ และยังเป็นการตรวจสอบ ยืนยัน การทำ HR SWOT นอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ ยังช่วยให้การจัดทำยุทธศาสตร์ต่างๆ มีความถูกต้องโดยมีข้อมูลตัวเลขสนับสนุนการคิดวิเคราะห์และการจัดทำ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ทำให้องค์กรเห็นถึงนัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงานในปัจจุบัน และอนาคตอันใกล้ เช่น การวิเคราะห์จำนวนคนในแต่ละช่วงอายุ ทำให้เห็นถึงกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ด้วยข้อมูลนี้ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนการพัฒนามีความสอดคล้องกับกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร จำนวนวันที่ใช้ในการพัฒนา แสดงถึงค่าเฉลี่ยจำนวนวันที่บุคลากรได้รับในการพัฒนา และค่าใช้จ่ายในการพัฒนานั้นสะท้อนถึงการบริหารจัดการ ความพยายามในการดำเนินการพัฒนาผ่านการใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานที่ดีในเรื่องการพัฒนาคคน

ขั้นตอนที่ ๔ ศึกษาตัวแบบการพัฒนาขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่นซึ่งจะช่วยสนับสนุนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการเนื่องด้วยจากความเป็นจริงที่ว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่เก่งกว่าองค์กรอื่นๆ อย่างมากในบางเรื่อง ดังนั้นการศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่น แล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดการดำเนินงานแบบลองผิดลองถูก ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการ (HRD Strategy) เป็นขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการในรายละเอียด พร้อมตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญ (KPI) ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนในการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการขององค์กร โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ ถึง ๔ มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ จัดกลุ่มประเด็นปัญหา เพื่อจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาขึ้น

เมื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาจากขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์และทำการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองแล้ว ลำดับถัดมา ดำเนินการจัดกลุ่ม ปรับปรุง เพื่อคัดเลือกให้เหลือในปริมาณยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม จากนั้นนำชื่อยุทธศาสตร์ที่ได้ผ่านการจัดกลุ่ม ปรับปรุงแล้ว มากำหนดตัวชี้วัด พร้อมทั้งชื่อโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ ในการกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นการวัดผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์ และควรกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องและตรงต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา

ขั้นตอนที่ ๖ จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการแปลงยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติและการกำหนดแผนงาน/โครงการ เป็นการผลักดันให้ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลการนั้นประสบผลสำเร็จด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นได้เกิดขึ้นจริง มีกระบวนการ ผู้รับผิดชอบ และขอบเขตเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนงานการปฏิบัติงานของตนซึ่งนำไปสู่การประเมินผลงานประจำปีที่มีความชัดเจนในผลงานที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ ๗ ประเมินผลการพัฒนาตามแผน เป็นการติดตามผลความก้าวหน้า และความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อนำมาปรับแต่งแผนปฏิบัติงานให้ปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่กำหนดขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์คุณธรรมนั้น เป็นขั้นตอนการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ในการประเมินและติดตามผลตลอดช่วงระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ เพื่อองค์กร จะได้ทราบถึงความก้าวหน้าตามแผนงาน และเมื่อเกิดความล่าช้าองค์กรสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้รับผิดชอบ เพื่อร่วมกันปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

ขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์คุณธรรม

เทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖ ประกอบด้วย

๑. นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง	ประธานกรรมการ
๒. ปลัดเทศบาล	กรรมการ
๓. หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วน	กรรมการ
๔. หัวหน้างานเจ้าหน้าที่	เลขานุการ
๕. นักทรัพยากรบุคคล	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะกรรมการดังกล่าวข้างต้น ร่วมพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเทศบาลของบุคลากรในสังกัด ให้ครอบคลุมเนื้อหาครอบคลุมในมิติด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา วิธีการพัฒนา ระยะเวลาและงบประมาณในการพัฒนาพนักงานเทศบาล ให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงานที่ดำรงอยู่ตามกรอบแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

๒) ให้บุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง หรือหลายหลักสูตรอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้งหรือตามที่ผู้บริหารท้องถิ่นเห็นสมควร ดังนี้

- ๒.๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
- ๒.๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- ๒.๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
- ๒.๔) หลักสูตรด้านการบริหาร
- ๒.๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๓) วิธีการพัฒนาศูนย์คุณธรรม ให้เทศบาลเมืองบางศรีเมือง เป็นหน่วยดำเนินการเอง หรือดำเนินการ ร่วมกับ กรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี หรือหน่วยงานอื่นโดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ตามความจำเป็น และความเหมาะสม ดังนี้

- ๓.๑) การปฐมนิเทศ
- ๓.๒) การฝึกอบรม
- ๓.๓) การศึกษาหรือดูงาน
- ๓.๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา
- ๓.๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

๔) พิจารณาจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา ในแต่ละหลักสูตร หรือแต่ละวิธีการสำหรับการพัฒนาพนักงานเทศบาลตามแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ให้ครอบคลุมโดยคำนึงถึงความประหยัดคุ้มค่า เพื่อให้การพัฒนาศูนย์คุณธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) พิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาให้ครอบคลุมสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ให้กับบุคลากรในสังกัด อย่างน้อยควรประกอบด้วย

๕.๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

๕.๒) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

๕.๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

๕.๔) การบริการเป็นเลิศ

๕.๕) การทำงานเป็นทีม

๖) พิจารณาจัดการเรียนรู้ในองค์กร KM (Knowledge Management) ในเทศบาลเมืองบางศรีเมือง เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในทุกวาระ ทุกโอกาส เพื่อสืบค้นหาความรู้ใหม่ๆ ในตัวบุคลากร และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์สุขภาพ

ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์สุขภาพนั้น ได้มีการนำข้อมูลในหลายๆ ด้านมาสรุปผล และวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นนั้นสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาแก้ไขในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของศูนย์สุขภาพ และส่งเสริมสมรรถนะที่จำเป็นในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ของกรมชลประทานทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดที่มาของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ได้ ๔ ทาง คือ

๑. การสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหาร
๒. การรวบรวมข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. การสรุปจากแบบสอบถามสำรวจความเห็นต่อการพัฒนาศูนย์สุขภาพ
๔. การสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการการวิเคราะห์ HR SWOT ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก

ที่มาของข้อมูลดังกล่าว ได้ดังนี้

สรุปการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามความคาดหวังในเรื่องการพัฒนาศูนย์สุขภาพในความเห็นของผู้บริหารระดับสูง สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

๑. บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ได้เต็มประสิทธิภาพ
๒. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในสำนักงานเพิ่มขึ้น
๓. การสร้างความแข็งแกร่งในการประสาน และบริหารภาคสังคม เพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก
๔. การพัฒนาทักษะให้เป็น multi skill เพื่อปรับตัวกับนโยบายควบคุมกำลังคนภาครัฐ
๕. การเพิ่มทักษะการบริหารจัดการในงาน
๖. การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนา

ผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

- โครงสร้างข้าราชการจำแนกแต่ละช่วงอายุ
- อัตราการสูญเสียจำแนกตามช่วงอายุงานและสาเหตุ
- สัดส่วนข้าราชการ ชาย-หญิง
- ข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต้องงบประมาณรวม
- ข้อมูลงบในการพัฒนาศูนย์สุขภาพต้องบุคลากร
- ร้อยละของข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้นนั้น ผลการวิเคราะห์พบว่า ในระยะเวลา ๓ ปีข้างหน้า เทศบาลเมืองบางศรีเมืองจะประสบปัญหาในเรื่องอัตราากำลังคนที่หายไปจากการโอน (ย้าย) ซึ่งกำลังคนดังกล่าวเป็นกำลังคนในระดับสายงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาจส่งผลกระทบในเรื่องการบริหารงานขององค์กร ความพร้อมของกำลังคนที่จะทดแทนกำลังคนที่หายไป นอกจากนี้ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและจำนวนวันที่ได้รับการพัฒนาของข้าราชการนั้นยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาพนักงานเทศบาล

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัย ต่างๆ ต่อการทำงานขององค์กรการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ ผู้บริหารรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับเคลื่อน ไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม SWOT Analysis มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา

การวิเคราะห์ SWOT ของการพัฒนาบุคลากร

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ครบถ้วน ทันสมัย ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดยข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจำเป็นต้องศึกษาและทราบถึงทิศทาง หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในห้วงเวลานั้น และต้องคำนึงถึงบุคลิกลักษณะของบุคลากรแต่ละคน ความต้องการ ความคาดหวัง และความต้องการของบุคลากรในองค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์การพัฒนาเป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรในองค์กร อันเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันโดยเป็นการตอบคำถามว่า ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรสถานการณ์การพัฒนาอยู่จุดไหน สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคต

สรุปการวิเคราะห์ HR SWOT

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อรวบรวมข้อมูล โดยได้เชิญหัวหน้าส่วนราชการทุกหน่วยงานมาร่วมกันทำ HR SWOT เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยเน้นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งนี้สามารถสรุปผลจากวิเคราะห์ได้ดังนี้

๑. จุดแข็ง (Strengths)

- ๑.๑ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๑.๒ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ๑.๓ บุคลากรมีความสามารถและพร้อมที่จะรับการพัฒนา
- ๑.๔ บุคลากรมุ่งถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
- ๑.๕ บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการ
- ๑.๖ ผู้บริหารและบุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน
- ๑.๗ มีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง
- ๑.๘ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงวัฒนธรรมในพื้นที่ การมีส่วนร่วมกับ

ชุมชนท้องถิ่น

- ๑.๙ มีการติดตาม ประเมินผล และคาดการณ์อย่างเป็นระบบ
- ๑.๑๐ บุคลากรมีความหลากหลาย (สหวิชาชีพ) ซึ่งเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระหว่างกัน
- ๑.๑๑ หน่วยงานจัดสรรงบประมาณบางส่วนเพื่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่
หลักสูตรภายนอก
- ๑.๑๒ มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร
- ๑.๑๓ มีวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร
- ๑.๑๔ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา
บุคลากร
- ๑.๑๕ วัฒนธรรมองค์กรที่มีการเคารพผู้สูงอาวุโสเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร โดย
การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง
- ๑.๑๖ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาดตนเอง
- ๑.๑๗ มีเอกสารเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ เช่น เอกสาร แผ่น
พับ หนังสือ คู่มือซีดี เว็บไซต์ฯ
- ๑.๑๘ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับหน่วยงาน
ภายนอก อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ๑.๑๙ มีช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาดตนเองสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่
เพียงพอ
- ๑.๒๐ มีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้จากผู้มีประสบการณ์สูงกว่าโดยการทำงานเป็นทีมและการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ
- ๑.๒๑ มีการส่งเสริมด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากร
- ๑.๒๒ มีการดำเนินการตามแผนการติดตามประเมินผลและปรับปรุงด้านการ
พัฒนาบุคลากร
- ๑.๒๓ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการพัฒนา
บุคลากรที่ชัดเจนในทุกระดับ
- ๑.๒๔ บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน
และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
- ๑.๒๕ บุคลากรมีความเข้าใจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ของเทศบาลได้เป็นอย่างดี

๒. จุดอ่อน (Weaknesses)

- ๒.๑ บุคลากรมีความแตกแยกกันระหว่างกลุ่ม
- ๒.๒ ภาระงานของแต่ละฝ่ายไม่ชัดเจน
- ๒.๓ การมอบภาระงานยังไม่ตรงตามศักยภาพของบุคลากร
- ๒.๔ ขาดการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี ระบบ เครื่องมือใหม่ๆ ในการพัฒนาแหล่งน้ำ
- ๒.๕ ขาดทักษะด้านการสื่อสารข้อความ บริหารประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างแรงสนับสนุน
จากประชาชน และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเชิงรุก
- ๒.๖ การสนับสนุนด้านงบประมาณการพัฒนายังไม่เพียงพอ

๒.๗ ด้านอัตรากำลังยังไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

๒.๘ ขาดการสรุปทบทวน องค์ความรู้ และติดตามประเมินผลเพื่อการแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

๒.๙ ขาดการมองเชิงระบบ ความเข้าใจและทักษะการทำงานแบบบูรณาการ

๒.๑๐ บุคลากรไม่ยอมรับเทคโนโลยี

๒.๑๑ งบประมาณไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาใน

หลักสูตรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๒.๑๒ ไม่มีการนำผลจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาอย่างจริงจัง

๒.๑๓ ขาดการมองเชิงระบบ ความเข้าใจ และทักษะการทำงานแบบบูรณาการ

๒.๑๔ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้มาตรฐาน

๒.๑๕ ขาดการเตรียมพร้อมบุคลากร เพื่อรองรับลักษณะงานที่จะต้องไปปฏิบัติ เช่น ข้าราชการบรรจุใหม่ หรือการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

๒.๑๖ บุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

๒.๑๗ การแข่งขันระหว่างองค์กรมีน้อย

๒.๑๘ บุคลากรยังขาดความเข้าใจการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

๓. โอกาส (Opportunities)

๓.๑ องค์กรเป็นที่รู้จักและยอมรับ และมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ

๓.๒ มีการสนับสนุน ส่งเสริมทั้งด้านนโยบายและแนวทางการปฏิบัติจาก

หน่วยงานต่างๆ ของรัฐ

๓.๓ มีกฎหมายที่รองรับและชัดเจน

๓.๔ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักที่สำคัญต่อประชาชนในพื้นที่

๓.๕ การปฏิรูประบบราชการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ทำให้ต้องเร่ง

พัฒนาบุคลากร

๓.๖ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้ข้าราชการต้องเสริมสร้างและพัฒนา

ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน

๓.๗ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้

หลายช่องทางทำให้เกิดการพัฒนาตนเองได้ตามที่ต้องการและต่อเนื่อง

๓.๘ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหลักสูตรการอบรมหลากหลาย ซึ่ง

ครอบคลุมทุกสายงาน

๓.๙ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

๓.๑๐ นโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น

๔. ภัยคุกคาม (Threats)

๔.๑ มุมมองจากบุคคลภายนอกไม่ให้ความสำคัญกับองค์กร

๔.๒ งบประมาณไม่เพียงพอ

๔.๓ กฎหมาย/กฎ ระเบียบไม่เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงาน

๔.๔ การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง ในเรื่องการปฏิบัติงาน และการแต่งตั้ง

บุคลากร

๔.๕ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบางตัวยังไม่ครอบคลุม ไม่สอดคล้อง
กับความเป็นจริงและไม่ยังไม่ทันกับภาวะเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนไป

๔.๖ งบประมาณไม่เพียงพอ

๔.๗ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณลงสู่

ท้องถิ่นมีสัดส่วนลดลง

๔.๘ หลักสูตรที่เปิดอบรมบางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้อบรม

๔.๙ หลักสูตรที่เปิดอบรมบางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสูง

บทที่ ๕

ยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญในด้านต่างๆ จากผู้บริหาร บุคลากร รวมทั้งข้อมูลยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้ถูกนำมาสรุปเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร เทศบาลเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖ อีกทั้งได้มีปรับปรุงการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖ ใหม่ และจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นกรอบกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้มีความเข้าใจในทิศทาง เห็นความชัดเจนของการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

“เมืองน่าอยู่อาศัย มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

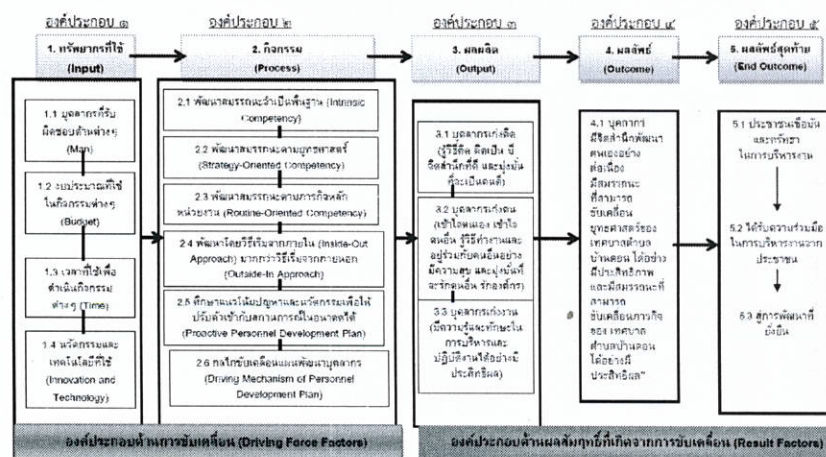
๑. พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานอย่างสูงสุด
๒. สร้างเสริมวัฒนธรรม และพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
๓. ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยมีการพัฒนาตนเองเป็นหัวใจหลักสำคัญ
๔. พัฒนาผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร ให้มีทักษะการจัดการ และภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

๑. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสุด ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ในงาน โดยใช้ระบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการการพัฒนา
 ๒. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม จิตอาสา การเข้าถึงประชาชนให้แก่ข้าราชการทุกระดับชั้น
 ๓. สร้างภาวะผู้นำ และทักษะด้านการบริหาร “คน” ที่เข้มแข็งให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการจูงใจพัฒนาและมอบหมายงานผู้ใต้บังคับบัญชา
 ๔. สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
 ๕. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- โดยในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนานั้นได้กำหนดตัวชี้วัด เพื่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่	ยุทธศาสตร์การพัฒนา	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑	การพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานเทศบาล	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาเทศบาลให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเทศบาลเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายงาน กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานทุกระดับ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒	การพัฒนาพนักงานเทศบาลให้เป็นคนดี	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาพนักงานเทศบาลให้เป็นคนมีความรู้คู่ความดี กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	การพัฒนาพนักงานเทศบาลทุกระดับเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาพนักงานเทศบาลทุกระดับให้ยอมรับการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรในอนาคต กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานเทศบาลร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานรัฐ เอกชน และภาคประชาชน
ยุทธศาสตร์ที่ ๔	การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันพัฒนา	กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลยอมรับในผลงานของคนอื่นและปรับปรุงแก้ไขในผลงานของตน กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ทุกวาระ (KM) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวความคิดแผนพัฒนาพนักงานเทศบาล
(Conceptual Framework in Personnel Development Plan)



บทที่ ๖

หลักสูตรการพัฒนา

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ ทั้งคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ รวมถึงพนักงานจ้างทุกส่วนราชการ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพทั้งทางด้านการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง การบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ตามเอกสารในหัวข้อ อัตรากำลังตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี (หน้า ๑๒-๓๗)

การกำหนดวิธีการพัฒนา โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรทั้งการพัฒนาในระยะสั้น เช่น การจัดฝึกอบรมโดยเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ดำเนินการเองหรือการส่งเข้าร่วมฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด และการพัฒนาในระยะยาว เช่น การสอนงานในขณะทำงาน การจัดให้มีพี่เลี้ยงในการทำงาน การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตามและประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ในการพัฒนาพนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างของเทศบาล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น จะต้องเริ่มจากเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐจนถึงสิ้นสุดในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ต้องได้รับการประกันคุณภาพอาจแยกได้เป็น ๔ องค์ประกอบตามวงจร ดังนี้



๑. การพัฒนาข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นระยะ ตั้งแต่ได้รับการบรรจุใหม่ ตลอดไปจนถึงช่วงอายุของการรับราชการ ซึ่งการพัฒนาอาจทำได้หลายวิธี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน เป็นต้น เทศบาลจึงต้องสนับสนุนให้มีการพัฒนาและลงทุนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

๒. การประเมินคุณภาพ จากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับการประเมินอย่างยุติธรรม ในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีบุคคลภายนอกเข้าร่วมการประเมินแบบมีส่วนร่วม

๓. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน จะต้องเป็นไปตามการประเมินผลคุณภาพงาน ถ้าหากคุณภาพงานออกมาดี ควรได้รับผลตอบแทนในทางที่ดี หากไม่เป็นที่พอใจให้ปรับเปลี่ยนงานที่ถนัดกว่าหรือกลับไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

๔. การตอบแทนและยกย่อง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสร้างขวัญกำลังใจกับข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลฯ โดยผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ ที่ทำคุณประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวมอาจเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา

๑. เทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้ยึดหลักสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้ประกาศใช้เป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลทุก ๑ ปี ดังนี้

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- การบริการเป็นเลิศ
- การทำงานเป็นทีม

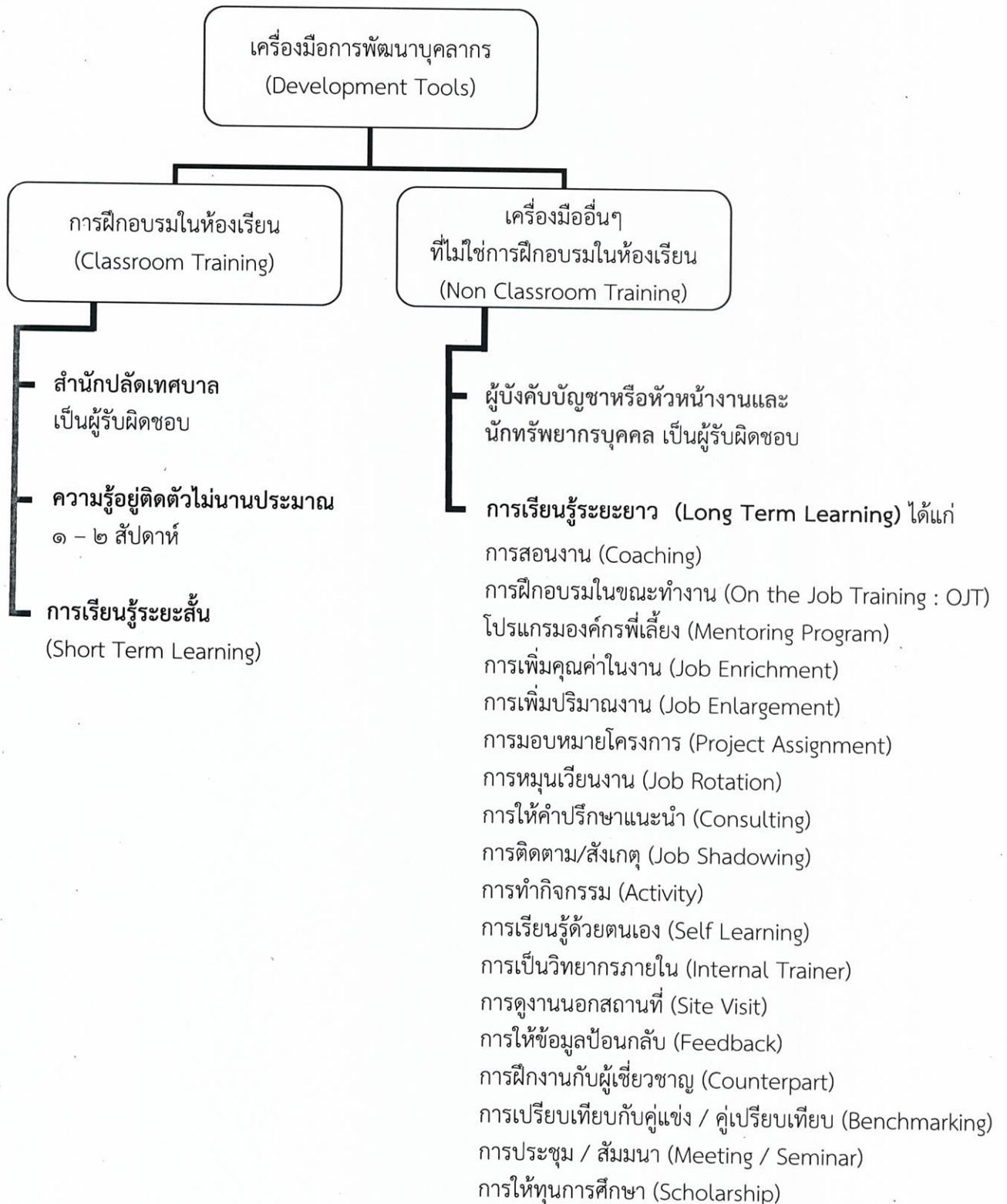
๒. ตำแหน่ง บริหารงานท้องถิ่นและอำนวยการท้องถิ่น เป็นสายงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้กำหนด แนวทางการสำหรับการพัฒนาเพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารที่ดีในปัจจุบันและอนาคต พร้อมกับเตรียมก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ดังนี้

- การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- ความสามารถในการพัฒนาคน
- การคิดเชิงกลยุทธ์

๓. ตำแหน่งอื่น ที่นอกเหนือจากสายงานผู้บริหารท้องถิ่น อำนวยการท้องถิ่น เทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและระดับที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ตามสายงานประจำของแต่ละตำแหน่ง ยกเว้น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างบางตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามประกาศของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและต้องดำเนินการทุก ๑ ปี เช่นกัน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยเทศบาลดำเนินการเอง หรืออาจ มอบหมายสำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. หรือผู้ที่เหมาะสม ดำเนินการ หรือดำเนินการร่วมกับ สำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น ทำ หน้าที่ดำเนินการจัดโครงการ ฝึกอบรม	๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนา ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของ บุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ๓. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงาน ที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อน ตำแหน่งงานในอนาคต ๔. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาว เด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป
๒. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนาม เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอก ภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างาน โดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับ บุคลากร	๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไขและให้ บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาตัวเอง ๒. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้ พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งผู้สอนต้อง ทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และ กำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้น การพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่ บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป ๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหา ความสามารถที่โดดเด่น/ ที่ต้องปรับปรุงและ จัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่ จะต้องพัฒนา หรือต้องการเสริมและพัฒนา
๓. การฝึกอบรมในขณะ ทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึก ปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้า งานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและ ชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิด ประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการ ปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้ เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
		Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. โปรแกรมองค์กรพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กร บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ	๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ ๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย
๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	๑. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานบุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วยเปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม ๒. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
		๓. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น
๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้นเป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะเวลานาน)
๗. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาวไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวันเป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์กรนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน
๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่ มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี ๓ ลักษณะ ได้แก่ - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ
๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)
๑๑. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักสนุกงานใน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
		ระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)
๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กรทำหน้าที่จัดอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์กร วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้าขึ้นไป
๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน	เพื่อรับฟังข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี ๓ รูปแบบ คือ - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑๖. การฝึกงานกับ ผู้ เชี่ยว ชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายในระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรต่อไป
๑๗. การเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่าหรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร
๑๘. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในตัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง
๑๙. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปฎิบัติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

เส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map : TRM)

๑. ความสำคัญของเส้นทางการฝึกอบรมด้วยรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีนโยบาย แผนงานโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ทักษะ ที่ผ่านกระบวนการสรรหามาแล้ว แต่ในการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เส้นทางการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ หากองค์กรใดขาดการวางแผน การพัฒนาบุคลากร จะไม่สามารถหาคำตอบได้ว่าบุคลากรที่มีอยู่ต้องพัฒนาองค์ความรู้และพฤติกรรมใด เมื่อใดและด้วยเหตุผลใด การทำ TRM จึงเป็นการกำหนดเส้นทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

๒. ความหมายของเส้นทางการฝึกอบรม หมายถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หรือกลุ่มงาน จะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง ตามระยะเวลาที่กำหนด TRM จึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะบอกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งในสายงานของพนักงานเทศบาลหรือสายอาชีพ บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถอะไร และเมื่อระยะเวลาผ่านไปต้องพัฒนาอะไร เพิ่มเติม ซึ่งแต่ละคนจะมีระยะเวลาและรูปแบบการพัฒนาที่ต่างกัน ซึ่งเกิดจากสมรรถนะที่แต่ละคนมีไม่เท่ากันนั่นเอง การจัดทำ TRM นี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ที่กำหนด เช่น เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของหน่วยงานหรือองค์กร

๓. ความจำเป็นในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม

๓.๑ บุคลากรมีความหลากหลาย เป็นเหตุผลที่เชื่อว่าไม่มีองค์กรใดที่สามารถสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมทุกด้านเหมือนกัน โดยสามารถปฏิบัติงานได้เหมือนกัน ซึ่งในความเป็นจริงบุคลากรที่องค์กรสรรหามาจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อีกมากมายแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานแต่รายละเอียดในการปฏิบัติงาน ย่อมมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ ลักษณะงานและวิชาชีพแตกต่างกัน บุคลากรในองค์กรย่อมมีโอกาสในการสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือภารกิจต่างๆ ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานก็แตกต่างกันความรู้และประสบการณ์เดิม ก็ไม่อาจเทียบเคียงกับงานที่หลากหลายได้และที่สำคัญสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกันการเรียนรู้และพัฒนา จึงต้องใช้องค์ความรู้ที่แตกต่างกัน โดยต้องพัฒนาอย่างมีแบบแผนและเป็นขั้นตอน

๓.๓ การฝึกอบรม การพัฒนา และการเรียนรู้ต่างๆ มีข้อจำกัดเพราะองค์กรไม่สามารถจัดการฝึกอบรมพัฒนาต่างๆ ให้กับทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน และบุคลากรทุกคนก็ไม่อาจเรียนรู้เรื่องที่ทำเป็นได้ในเวลาเดียวกันจึงจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางและระยะเวลาในการฝึกอบรมให้เป็นระบบ

๓.๔ บุคลากรต้องการความก้าวหน้าเป็นเหตุผลที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และก้าวไปสู่การเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น

๔. วัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม

๔.๑ เพื่อสร้างความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งต้องมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรด้วย

๔.๒ เพื่อให้บุคลากรทราบถึงกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาตนเองในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งต่างๆ หรือเรียกว่าเป็นแผนที่เดินทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการพัฒนาตามความคาดหวังขององค์กร

๔.๓ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) อย่างหลากหลาย ซึ่งไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมพัฒนาเพียงอย่างเดียวแต่หมายรวมถึงบุคลากรจะต้องรู้ถึงความจำเป็นของตนเองในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานด้วย

๕. ผู้รับผิดชอบในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม ในหลายองค์กรมีความสับสนในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมว่าเป็นความรับผิดชอบหลักของฝ่ายใดแท้จริงแล้วในองค์กรต้องวางแผนการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมร่วมกัน ดังนี้

๕.๑ หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญโดยให้การสนับสนุนร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณากำหนดเส้นทางการฝึกอบรมและกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานต้องระบุความต้องการผลลัพธ์ของงาน และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้บุคลากรรับทราบ แนวทางในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ก็ต้องทำหน้าที่ในการร่วมพิจารณากำหนดหัวข้อการฝึกอบรม วิธีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามเส้นทางการฝึกอบรมของแต่ละตำแหน่งงาน และวางแผนกำหนดระยะเวลาในการจัดทำ TRM ทั้งนี้ เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องกัน

๕.๒ งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ชี้แนะกระบวนการจัดทำ TRM ต้องให้ความรู้ ประสานงานในการจัดทำ หรือ ทบทวน TRM ให้ทุกหน่วยงาน ต้องสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลด้านระบบสมรรถนะ ตลอดจนเสนอแนะหลักสูตรการฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาที่เป็นมาตรฐานเหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงาน

๕.๓ พนักงานเทศบาล/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง ต้องมีส่วนร่วมในการระบุหน้าที่งานหลักสมรรถนะที่ต้องการปรับปรุงหลักสูตรที่ต้องฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ

อาจกล่าวได้ว่า การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จจะต้องเกิดจากการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยจะต้องมีการชี้แจง สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง เพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายและประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ

๖. ส่วนประกอบที่สำคัญ

๖.๑ การฝึกอบรม พัฒนาเพื่อให้มีความรู้และทักษะในงาน (Technical Training) เป็นส่วนประกอบที่บอกได้ว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้ ต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมหัวข้ออะไรบ้าง เป็นการอบรมภาคบังคับเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๖.๒ การฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Enhancement Training) เป็นส่วนประกอบที่บอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ควรมีความสามารถอื่นใดอีกบ้าง นอกเหนือจากความรู้ และทักษะในงาน ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้

๖.๓ การฝึกอบรมพัฒนาเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เป็นส่วนหนึ่งที่บอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ควรมีความสามารถอะไรบ้าง ก่อนจะเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพ หรือการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการโยกย้าย เปลี่ยนสายงาน ซึ่งจะช่วยเตรียมความพร้อมรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ

๗. การจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map)

- การจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map)

ตัวอย่าง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

๑. ความรู้ที่จำเป็นประจำสายงาน ประกอบด้วย

- ๑) ความรู้ที่จำเป็นในงาน (ความรู้เฉพาะทางในงานที่ได้รับผิดชอบ)
- ๒) ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- ๓) ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ๔) ความรู้เรื่องกฎหมาย (ความรู้เฉพาะทางในงานที่ได้รับผิดชอบ)
- ๕) ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

๒. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย

- ๑) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ๒) ทักษะการประสานงาน
- ๓) ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- ๔) ทักษะการบริหารข้อมูล

๓. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ มี ดังนี้
สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ๔) การบริการเป็นเลิศ
- ๕) การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

- ๑) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- ๒) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- ๓) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน

- การจัดทำเส้นทางการพัฒนา ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ

๑. การหาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน/สายงาน (Functional Competency : FC)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA) การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดความรู้ และทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- ๑) ความรู้ ทักษะ จะมีที่ตัวก็ได้ตามความจำเป็นแต่ไม่ควรมากเกินไป
- ๒) งานฝากหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (special assignment) ไม่ควรใส่ในหน้าที่งานหลัก (KRA)
- ๓) หน้าที่งานหลักของตำแหน่งงานไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งการกำหนด Knowledge and Skill

การกำหนด Knowledge and Skill

ตัวอย่าง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
๑. งานธุรการ งานสารบรรณ ๒. งานจัดเก็บเอกสาร หนังสือ ราชการ ๓. งานตรวจสอบและสอบทาน ความถูกต้องของหนังสือ ๔. งานดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ ๕. งานจัดเตรียมการประชุม ๖. งานจัดซื้อ-จัดจ้าง	๑. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน สารบรรณ งานธุรการ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานงบประมาณ งานเบิก-จ่าย จัดซื้อจัดจ้าง	๑. การใช้คอมพิวเตอร์ ๒. การประสานงาน ๓. การเขียนหนังสือราชการ ๔. การบริหารข้อมูล ๕. การใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ภาครัฐของกรมบัญชีกลาง (e-GP)

กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานเมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน แล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่เกี่ยวข้องแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงานโดยมีข้อควรระวังดังนี้

๑) แต่ละตำแหน่งหรือกลุ่มงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้

๒) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ คือเป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบ เช่น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอย่างถ่องแท้ก็จะทำให้งานไม่มีข้อผิดพลาด

๓) FC ที่จะทำให้คนพัฒนาต้องเป็น FC ของคนเก่งและคนดี

๔) ยื่อนำหน้าทำงานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบการเงินการบัญชีฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือนซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปความรู้และทักษะ

ตัวอย่าง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

Knowledge	Skill/Attribute
๑. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการงานสารบรรณ งานธุรการ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานงบประมาณ งานเบิก-จ่าย จัดซื้อจัดจ้าง	๒. การใช้คอมพิวเตอร์ ๓. การประสานงาน ๔. การเขียนหนังสือราชการ ๕. การบริหารข้อมูล ๖. การใช้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของกรมบัญชีกลาง (e-GP)

๒. การกำหนดวิธีการพัฒนา และหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อตามสมรรถนะ ความรู้ และทักษะเมื่อได้สมรรถนะ ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาเรื่องหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อ ที่ควรเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะความรู้และทักษะ รวมถึงวิธีการพัฒนาของแต่ละหลักสูตรฯ โดยประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่

๑) หลักสูตรฯ ที่กำหนด หรือหน่วยงานอื่นจัด มีความครอบคลุมเนื้อหาสาระของสมรรถนะ ความรู้และทักษะ เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการงานสารบรรณ ให้ระบุถึงข้อกำหนดที่จำเป็นต้องเรียนรู้ด้วย

๒) วิธีการพัฒนาสามารถเลือกมากกว่าหนึ่งวิธีการพัฒนาโดยพิจารณาตามความเหมาะสม

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

เส้นทางฝึกอบรม (TRM) ตามที่อธิบายในหัวข้อที่แล้วเป็นเครื่องมือที่จะใช้สร้างเกณฑ์มาตรฐาน ในการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งหลักสูตรใน TRM ส่วนใหญ่ก็จะเป็นหลักสูตรมาตรฐาน ส่วน IDP ก็เป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ประกอบกับ TRM โดยลงลึกถึงความจำเป็นส่วนบุคคลเป็นรายคนไปว่าจะต้องมีการพัฒนาการฝึกอบรมอะไร และอย่างไร แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) จึงหมายถึงแผนที่กำหนดทิศทางพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลในช่วงเวลาหนึ่งๆ ให้มีสมรรถนะที่จะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้สำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายในสายอาชีพของบุคลากรผู้นั้น บางครั้งเราอาจเรียกแผนพัฒนารายบุคคลในชื่อที่แตกต่างกันไป เช่น IDP (Individual Development Plan) , EDP (Employee Development Plan) หรือ PDP (Personal Development Plan / Performance Development Plan) แต่สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการทำ IDP คือ IDP นั้นต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

ความแตกต่างระหว่าง TRM และ IDP

TRM	IDP
๑. คืออะไร? เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาความสามารถของคน	เป็นเครื่องมือย่อยที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของคนโดยมี TRM เป็นกรอบ
๒. ขอบเขต เป็นมาตรฐานความสามารถของกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มตำแหน่ง หรือรายตำแหน่งตั้งแต่เริ่มเข้าสู่สายอาชีพจนถึงสิ้นสุด (ความเข้มข้นของมาตรฐานความสามารถที่กำหนดใน TRM ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของสายอาชีพนั้นๆ)	เป็นความจำเป็นเฉพาะ (customized needs) ของตัวบุคคล ซึ่งแตกต่างกันเพื่อแก้ไขจุดอ่อน และ/หรือเสริมสร้างจุดแข็งภายในระยะเวลาสั้นๆ เช่น ๖ เดือน หรือ ๑ ปี (จุดอ่อนหรือจุดแข็งดังกล่าวควรต้องสอดคล้องกับมาตรฐานใน TRM และความจำเป็นของงานในแต่ละช่วงเวลา)
๓. หลักสูตร / หัวเรื่อง ส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมความรู้และทักษะในสายอาชีพ มีเรื่องการพัฒนาบ้างเท่าที่จำเป็น	ตามความจำเป็นของแต่ละบุคคลซึ่งอาจเป็นเรื่องการฝึกอบรม หรือเป็นการพัฒนาก็ได้
๔. การปฏิบัติ พนักงานเทศบาล/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง เข้ารับการฝึกอบรมความรู้ และทักษะตามที่หน่วยงานจัดให้ หรือไปฝึกอบรมกับสถาบันภายนอก	พนักงานเทศบาล/ลูกจ้าง/พนักงานจ้างจะต้องประเมินตนเองว่ายังขาดอะไร และวางแผนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ใช่เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ทั้งนี้โดยการปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของ IDP

การจัดทำ IDP มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) และ/หรือเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของข้าราชการ/พนักงานในองค์กร ซึ่งในการจัดทำ IDP นั้นจะมีลักษณะดังนี้

๑. IDP เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communications) ระหว่างผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า กับ พนักงานเทศบาล/ลูกจ้าง/พนักงานจ้าง ในเรื่องของความคาดหวังในงานของทั้ง ๒ ฝ่าย การพัฒนาสายอาชีพ (Career Management) ที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ให้สำหรับบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตามผล (Monitoring) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

๒. IDP เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กรและเป็นแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของบุคลากรอันนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์กรที่ต้องการ

๓. IDP เป็นแผนที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังกับสมรรถนะที่เป็นจริง และระบุเครื่องมือในการพัฒนาที่จะใช้ปิดช่องว่างในช่วงเวลาหนึ่ง

๔. IDP เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานอันส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

๕. IDP เป็นแผนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่ง

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนด IDP คือ IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ หรือการรับประกันว่าหากบุคลากรนั้นได้รับการพัฒนาแล้ว จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งทันที โดยหลักการแล้ว IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ชีตความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนการจัดทำ IDP การจัดทำ IDP ของแต่ละบุคคลมีขั้นตอน ดังนี้

๑. การประเมินสมรรถนะ ข้าราชการ/พนักงาน ประเมินสมรรถนะของตนเอง โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนด (ถ้ามี) เป็นกรอบในการประเมิน การประเมินนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะหาว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดเด่นในสมรรถนะเรื่องใดบ้าง เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์กร/หน่วยงาน ทั้งนี้การประเมินดังกล่าว จะต้องปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาและได้รับความเห็นชอบร่วมกัน อย่างไรก็ตาม อาจมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนี้

- บางองค์กร/หน่วยงาน ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

- บางองค์กร/หน่วยงาน ประเมินทั้งผลงานและสมรรถนะพร้อมกัน เพื่อพิจารณาว่าเหตุที่ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายเกิดจากการขาดความรู้ทักษะหรือไม่

๒. การพิจารณาจุดอ่อน (gap) และจุดเด่นที่สำคัญ จุดอ่อน (gap) ที่สำคัญ หมายถึงจุดอ่อนที่ทำให้งานตามแผนไม่บรรลุผล หรือเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานงานขณะนั้นๆ หรือในอนาคตอันใกล้ (เช่น ปีงบประมาณถัดไป) จุดอ่อนที่สำคัญนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ส่วนจุดเด่น คือสมรรถนะที่บุคคลผู้นั้นมีอยู่สมบูรณ์จนทำให้ปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีคุณภาพ เช่น ทำงานได้อย่างลึกซึ้ง ละเอียดถี่ถ้วน หรือ เสร็จก่อนเวลา หรือ สำเร็จเกินเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งกรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีสมรรถนะอะไร แล้วหาทางพัฒนา เสริมสร้างจุดเด่นนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขั้นก็ได้

๓. การกำหนดแผนพัฒนา เมื่อสามารถพิจารณาหาจุดอ่อน และ/หรือจุดเด่นได้แล้ว ก็จะต้องกำหนดว่าจะฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาเรื่องอะไร โดยมีแนวทาง ดังนี้

- หลักสูตร/หัวเรื่อง ที่จะฝึกอบรม/พัฒนาไม่ควรกำหนดเป็นจำนวนมาก ควรมีประมาณ

๑ - ๒ หลักสูตร/ปี ก็เพียงพอ

- ชื่อหลักสูตรให้พิจารณาที่กำหนดไว้ใน TRM เป็นหลัก

- ให้กำหนดวิธีการพัฒนาไว้ในแผน IDP ด้วย เช่น จะใช้วิธีฝึกอบรม ดูงานศึกษาหาความรู้เอง ฯลฯ เป็นต้น

๔. การประเมินผลการฝึกอบรม/พัฒนา เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องผลักดันให้มีการปฏิบัติตามแผน IDP และทำการประเมินผลเป็นระยะๆ ดังนี้

- ใช้วิธีสอบข้อเขียน หากต้องการประเมินความรู้
- ใช้วิธีให้ลงมือปฏิบัติงาน หากต้องการประเมินทักษะ

แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖

ที่	โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา	หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	การติดตามการประเมินผล
๑	อบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน	เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากร เสริมสร้าง ความสามัคคี สร้างคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม	เพื่อพัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานเสริมสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม ความสามัคคี ทักษะคิดอันดี และการทำงานเป็นทีม เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	บุคลากรทุกคน	การอบรม และศึกษา ดูงาน	๑ ต.ค.๖๓ - ๓๐ ก.ย.๖๖	การประเมินผล การสอบถาม
๒	การฝึกอบรมบุคลากร จัดโดยสถาบันบุคลากรท้องถิ่น หรือหน่วยงานราชการอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการท้องถิ่น หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการทั่วไป หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการการคลัง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการช่าง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการการศึกษา หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการการสังคม หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการบุคคล หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนันทนาการจัดเก็บรายได้ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรวิศวกรรมโยธา หรือที่เกี่ยวข้อง	เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ในการปฏิบัติงานหน้าที่ของ พนักงานเทศบาล	- เพื่อเสริมสร้างความรู้ในการบริหารงาน ในอำนาจหน้าที่ - เพื่อเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน - เพื่อให้ทราบและเข้าใจการปฏิบัติงานที่ ในกรณีมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลง ระเบียบ กฎหมาย	พนักงานเทศบาล	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๓ - ๓๐ ก.ย.๖๖	- รายงานผล การฝึกอบรม - แบบประเมิน การปฏิบัติงาน หลังการอบรม

แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

ที่	โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา	หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	การติดตามการประเมินผล
	- หลักสูตรนักผังเมือง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรทันตแพทย์ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรพยาบาลวิชาชีพ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนิติกร หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิชาการศึกษา หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักสหนันทนาการ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรครูผู้ดูแลเด็ก หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักพัฒนาชุมชน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิชาการตรวจสอบภายใน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานธุรการ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานทะเบียน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานเทศกิจ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานพัสดุ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานการคลัง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนายช่างโยธา หรือที่เกี่ยวข้อง						

แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

ที่	โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา	หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	การติดตามการประเมินผล
	- หลักสูตรนายช่างเขียนแบบ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนายช่างไฟฟ้า หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานทัศนสาธิต หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน หรือที่เกี่ยวข้อง						
๓.	หลักสูตรกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ	- เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	- เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	บุคลากรทุกคน	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๓ - ๓๐ ก.ย.๖๖	แบบประเมินการปฏิบัติงานหลังการอบรม
๔.	การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่	- เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ	บุคลากรบรรจุใหม่	การปฐมนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชา	๑ ต.ค.๖๓ - ๓๐ ก.ย.๖๖	ติดตามผลการทำงาน
๕.	โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม	- เสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม	- เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร	บุคลากรทุกคน	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๓ - ๓๐ ก.ย.๖๖	การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA)
๖.	โครงการอื่นๆ ที่สามารถกำหนดภายหลังตามความจำเป็นและสถานการณ์	- เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ผู้ขึ้น	- เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ผู้ขึ้น	พนักงานเทศบาล	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๓ - ๓๐ ก.ย.๖๖	แบบประเมินการปฏิบัติงานหลังการอบรม

บทที่ ๗

การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งการประเมินผลบุคลากรเป็นการสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรรับทราบ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการตัดสินใจในการบริหารจัดการในภาพรวมขององค์การ

เทศบาลเมืองบางศรีเมืองตระหนักถึงคุณค่าของการประเมินผลบุคลากร จึงได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลบุคลากร ๒ รูปแบบ ดังนี้

- ๑) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- ๒) การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

รูปแบบที่ ๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นสิ่งที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่เทศบาลเมืองบางศรีเมืองต้องการ ผลการประเมินในส่วนนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองให้มีคุณลักษณะตามที่เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ โดยแบ่งสมรรถนะเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก
๒. สมรรถนะตามภาระงาน

๑) ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็น Competency ที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยต้องมี ซึ่งจะเป็น Competency ที่ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประกอบด้วย

๑.๑) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยความเต็มใจได้อย่างรวดเร็วซึ่งผู้รับบริการอาจเป็นได้ทั้งประชาชนทั่วไป และบุคลากรภายในขององค์กร

๑.๒) ความซื่อสัตย์ คุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติหน้าที่ที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน โดยประพฤติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ได้แก่การประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๑.๓) การมุ่งมั่นเพื่อบรรลุความสำเร็จ (Achievement Motivation): ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่เทศบาลเมืองบางศรีเมืองกำหนดขึ้น อีกทั้งยังรวมถึงการสร้างสรรค์ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย

๑.๔) ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ บุคลิกภาพและอื่น ๆ รวมทั้งการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และหน่วยงาน

๑.๕) การทำงานเป็นทีม ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

๒) สมรรถนะตามภาระงาน (Functional Competency)

เป็น Competency ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเทศบาลเมือง บางศรีเมือง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะความสามารถเพียงพอ และมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภาระงานที่รับผิดชอบประกอบด้วย

๒.๑) ความรู้และความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้และความเข้าใจในระบบและ ขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้

๒.๒) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ทักษะความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในงานที่รับผิดชอบ

๒.๓) พฤติกรรมและความมีวินัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การแสดงด้วยการกระทำหรือ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ หลักเกณฑ์ของเทศบาล

๒.๔) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดและมีประสิทธิภาพ แสดงถึงการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

รูปแบบที่ ๒ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

การพิจารณาความดีความชอบประจำปีบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง อิงตามผลการประเมิน การปฏิบัติงานประจำปี โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบในแต่ละปีงบประมาณของเทศบาลเป็นสำคัญ

บทที่ ๘

งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา

เทศบาลเมืองบางศรีเมือง จะประมาณการตั้งจ่ายไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปรากฏรายละเอียดตามเทศบัญญัติ เรื่องงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖

๑. แผนงานบริหารงานทั่วไป งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๒. แผนงานรักษาความสงบภายใน งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๓. แผนงานการศึกษา งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๔. แผนงานสาธารณสุข งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๕. แผนงานเคหะและชุมชน งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๖. แผนงานสร้างความเข้มแข็งของชุมชน งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

๗. แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การสำรวจข้อมูลความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

การสำรวจข้อมูลความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ประกอบการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานมากที่สุด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองจากผลการสำรวจข้อมูลสามารถสรุปได้ ดังนี้

***** ข้อมูลจากจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง จำนวน ๑๕๗ คน จากทั้งหมด ๒๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๖๙ *****

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๑ ส่วนคำถามที่เป็นข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานภาพ การรับราชการ สถานภาพการปฏิบัติงาน จำนวน ๓ ข้อ

๑.๑ ข้อมูลเบื้องต้น

- อายุของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองที่ตอบแบบประเมินฯ อายุมากที่สุด อายุ ๕๙ ปีอายุน้อยที่สุด อายุ ๒๒ ปี อายุเฉลี่ยอยู่ที่ ๔๐ ปี

อายุต่ำกว่า	๑๘ ปี	จำนวน - คน	คิดเป็นร้อยละ -
ช่วงอายุระหว่าง	๑๙ - ๓๐ ปี	จำนวน ๓๐ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑๑
ช่วงอายุระหว่าง	๓๑ - ๔๐ ปี	จำนวน ๕๗ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๓๑
ช่วงอายุระหว่าง	๔๑ - ๕๐ ปี	จำนวน ๔๙ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๒๑
ช่วงอายุระหว่าง	๕๑ - ๖๐ ปี	จำนวน ๒๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๓๘

- อายุราชการของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองที่ตอบแบบประเมินฯ อายุราชการมากที่สุด อายุ ๓๗ ปี อายุราชการน้อยที่สุด อายุ - ปี อายุราชการเฉลี่ยอยู่ที่ ๑๑ ปี

อายุราชการต่ำกว่า	๕ ปี	จำนวน ๕๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔๘
ช่วงอายุราชการระหว่าง	๖ - ๑๕ ปี	จำนวน ๗๒ คน	คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๘๖
ช่วงอายุราชการระหว่าง	๑๖ - ๒๕ ปี	จำนวน ๒๕ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๙๒
ช่วงอายุราชการระหว่าง	๒๖ - ๓๕ ปี	จำนวน ๘ คน	คิดเป็นร้อยละ ๕.๑๐
ช่วงอายุราชการระหว่าง	๓๖ - ๔๕ ปี	จำนวน ๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๐.๖๔
ช่วงอายุราชการระหว่าง	๔๖ - ๕๕ ปี	จำนวน - คน	คิดเป็นร้อยละ -

- วุฒิการศึกษาสูงสุด ของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองที่ตอบแบบประเมินฯ

ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๖	จำนวน ๑๖ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	จำนวน ๑๕ คน	คิดเป็นร้อยละ ๙.๖
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	จำนวน ๓๕ คน	คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๓
ระดับปริญญาตรี	จำนวน ๗๕ คน	คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘
ระดับปริญญาโท	จำนวน ๑๖ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒

๑.๒ สถานภาพการรับราชการ

สถานภาพการรับราชการของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองที่ตอบแบบประเมินฯ

พนักงานเทศบาลสามัญ	จำนวน ๕๔ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๔
ลูกจ้างประจำ	จำนวน ๔ คน	คิดเป็นร้อยละ ๒.๕
พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน ๔๗ คน	คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๙
พนักงานจ้างทั่วไป	จำนวน ๕๒ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๑

๑.๓ สถานภาพการปฏิบัติงาน

สถานภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองที่ตอบแบบประเมินฯ

ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน	จำนวน ๑๒๓ คน	คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๓
ผู้ปฏิบัติงานนอกสำนักงาน	จำนวน ๓๔ คน	คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖

ตอนที่ ๒ ความต้องการในการฝึกอบรม

๒.๑ ความต้องการของพนักงานเทศบาลสามัญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง และเทศบาลเมืองบางศรีเมืองต้องการพัฒนางาน

- หลักสูตรการพัฒนา “ด้านสมรรถนะหลัก”

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน ๕๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕
การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	จำนวน ๓๐ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑
ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	จำนวน ๓๙ คน	คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๘
การบริการเป็นเลิศ	จำนวน ๑๐ คน	คิดเป็นร้อยละ ๖.๔
การทำงานเป็นทีม	จำนวน ๒๗ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒

- หลักสูตรการพัฒนา “ทักษะ”

การใช้คอมพิวเตอร์ (Microsoft office)	จำนวน ๔๘ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖
การใช้ภาษาอังกฤษ	จำนวน ๓๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๗
การสื่อสาร, การประสานงาน และการนำเสนอ	จำนวน ๕๕ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐
ทักษะทางวิชาชีพ/โปรแกรมตามสายงาน	จำนวน ๑๘ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕
อื่นๆ	จำนวน ๕ คน	คิดเป็นร้อยละ ๕

- หลักสูตรการพัฒนา “ด้านความรู้ที่จำเป็น”

การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	จำนวน ๔๐ คน	คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕
การจัดการความรู้ (KM)	จำนวน ๒๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๔
การบริหารงานบุคคล	จำนวน ๗ คน	คิดเป็นร้อยละ ๔.๕
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานสารบรรณ	จำนวน ๑๔ คน	คิดเป็นร้อยละ ๘.๙
ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	จำนวน ๖๑ คน	คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๙
อื่นๆ	จำนวน ๑๔ คน	คิดเป็นร้อยละ ๘.๙

๒.๒ ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

๑. เพิ่มเนื้อหาการฝึกอบรมด้าน information technology (IT)

๒. หลักสูตรด้านวิชาชีพ

๓. ต้องการวิทยากรที่มีวิชาการและสร้างบรรยากาศในการอบรมให้สนุก

๔. หลักสูตรป้องกันอัคคีภัยภายในสำนักงาน เพื่อการปฏิบัติตนให้ถูกต้องเมื่อประสบภัยจริง

๕. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย หรือระเบียบใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้

เป็นปัจจุบัน

๖. เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานเทศบาลกับผู้บริหาร

ตอนที่ ๓ การทำงานของท่านมีปัญหาในเรื่องใดบ้าง

๑. การติดต่อสื่อสารเข้าใจไม่ตรงกัน มีความแตกแยก ไม่ทำงานเป็นทีม

๒. ปฏิบัติงานในเวลาราชการการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตไม่ดี สัญญาณ Wi-Fi หรือการเชื่อมต่อข้อมูลไม่เสถียรทำให้เรียกดูข้อมูลมีปัญหา ต้องมาปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

๓. สำนักงานมีปัญหาเรื่องระบบไฟฟ้า-ประปา ชัดข้องบ่อย

๔. ปริมาณงานมีมากและบุคลากรในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

๕. สุขภาพร่างกายกับการปฏิบัติงานต่อเครื่องมือในสำนักงานที่มีสารอันตราย เช่น การปรีนไวนิล มีปัญหาต่อระบบทางเดินหายใจ หรือการยกของหนักบ่อยๆ มีปัญหากับกล้ามเนื้อส่วนต่างๆ

๖. การจัดการในเรื่องของหน้าที่แต่ละตำแหน่ง และแต่ละบุคคลให้ตรงกับความรู้ความรับผิดชอบ

๗. ประชาชนไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องภาษีต่างๆ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองจะเป็นข้อมูลให้ได้ทราบความต้องการในการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพของบุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองทุกระดับ เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อนำข้อมูลที่เป็นจริงมาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนงบประมาณค่าใช้จ่าย การประเมินติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อเทศบาลเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

ภาคผนวก



แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

รอบปี...../๒๕.....

(วันที่.....ถึงวันที่.....)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐาน	ส่วนที่ ๓ ผลการพัฒนาทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ (รอบที่ผ่านมา)
ชื่อ (ผู้รับการพัฒนา).....นามสกุล.....ตำแหน่ง..... รับผิดชอบ..... ระดับ..... สังกัด..... ระยะเวลาที่ทำงานตำแหน่งปัจจุบัน..... ชื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้น.....นามสกุล..... ตำแหน่ง.....ระดับ..... วันที่จัดทำแผน IDP.....	ทักษะที่ได้รับการพัฒนา..... พัฒนาโดยวิธี..... ผลการพัฒนา..... ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา..... พัฒนาโดยวิธี..... ผลการพัฒนา.....
ส่วนที่ ๒ ข้อมูลผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รอบที่ผ่านมา)	สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา ☐ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ☐ การบริการที่ดี ☐ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ☐ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ☐ การทำงานเป็นทีม พัฒนาโดยวิธี..... ผลการพัฒนา.....

กรอบแนวความคิดแผนพัฒนาบุคลากร (Conceptual Framework in Personnel Development Plan)

แผนพัฒนารายบุคคลเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ล้างกัค

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป : ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ ๒ ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ.

①	②	③	④	⑤ ช่วงเวลาที่พัฒนา				⑥
				Q๑ (ต.ค.-ธ.ค.)	Q๒ (ม.ค.-มี.ค.)	Q๓ (เม.ย.-มิ.ย.)	Q๔ (ก.ค.-ก.ย.)	
ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ (เรียงลำดับความสำคัญ/เร่งด่วน จากมากไปน้อย)			การประยุกต์ ใช้ในงาน					การวัดผลสำเร็จ ของการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน

หมายเหตุ วิธีการพัฒนา ๑ = ศึกษาด้วยตนเอง ๒ = เรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน

๓ = แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๔ = การสอนงาน ๕ = การให้คำปรึกษา ๖ = ฝึกอบรม ๗ = การมอบหมายงาน ๘ = การติดตามประเมินผล ๙ = ติดตามผู้มีส่วนการัน ๑๐ = วิธีพัฒนาอื่นๆ

๗ รับทราบแผนพัฒนา IDP

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา
(.....)
วันที่.....

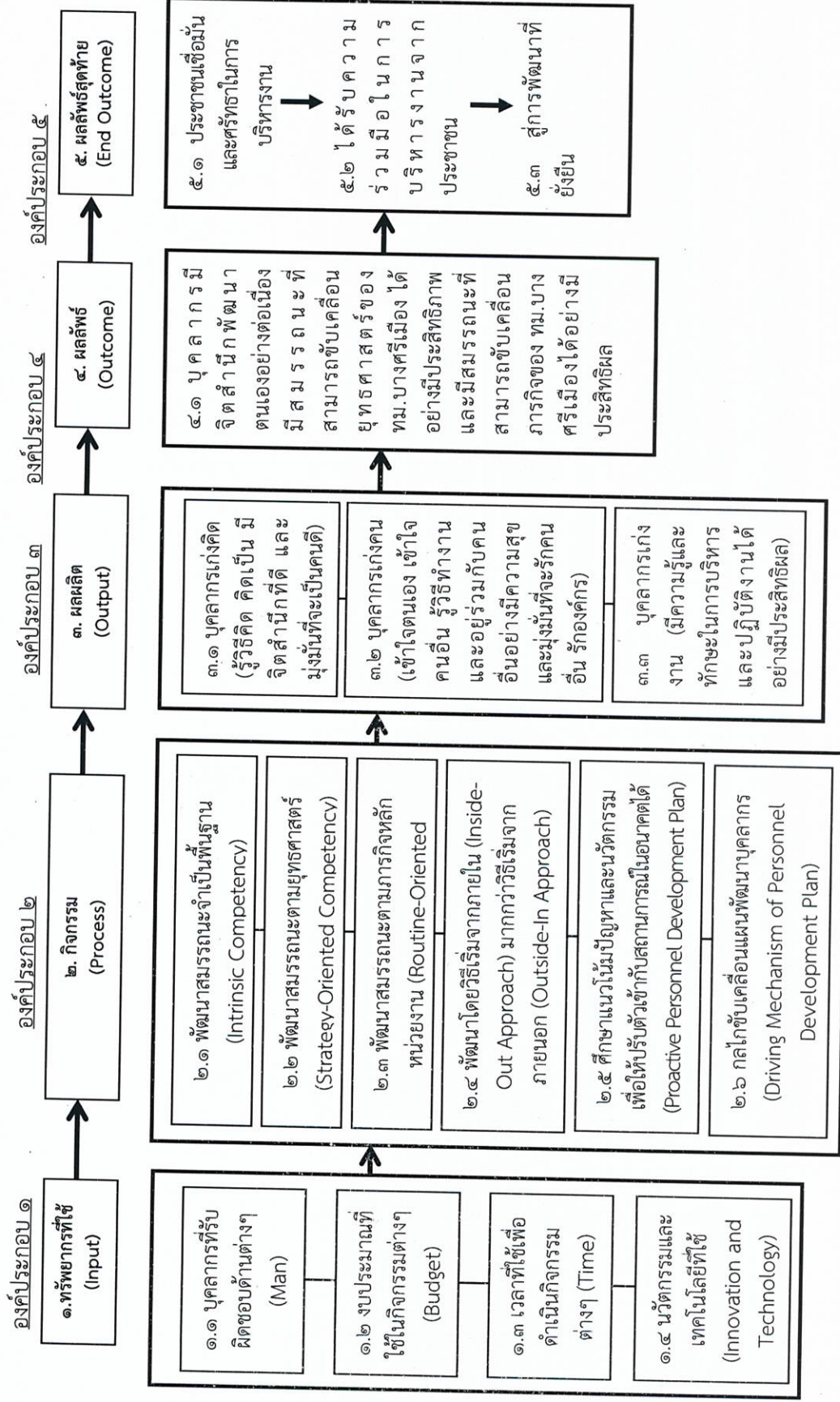
๘ การประเมินผลพัฒนาตามแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชา

☐ ดำเนินการพัฒนาตนเองสำเร็จตามแผน IDP
☐ ดำเนินการพัฒนาตนเองเกือบสำเร็จตามแผน IDP คิดเป็นร้อยละ.....ของแผนที่กำหนดไว้

เนื่องจาก.....ผู้บังคับบัญชา
ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

๙ รับทราบผลพัฒนาการพัฒนา IDP

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
(.....)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....



องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการขับเคลื่อน (Result Factors)

องค์ประกอบด้านการขับเคลื่อน (Driving Force Factors)