



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..... กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร โทร. ๐-๓๘๘๑-๔๔๓๔ ต่อ ๑๑๒.....  
 ที่..... - ..... วันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๖.....  
 เรื่อง การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗.....

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองฉะเชิงเทรา และปลัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา

### ๑. เรื่องเดิม

เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ ประกอบกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินต้องมีการจัดทำเกี่ยวกับนโยบายหรือแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน

### ๒. ข้อเท็จจริง

กองการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) โดยรายละเอียดของโครงการในแผนดังกล่าวได้มีการตั้งงบประมาณไว้ในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

### ๓. หนังสือสั่งการ

### ๔. ข้อพิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณานำเสนอผู้บริหารรับทราบต่อไป

//๑

(นางสาวแต้ว ศรีสุวรรณ)

หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ศึกษาราชการแทน

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

เรียน นายกเทศมนตรี

เพื่อโปรดทราบ

๑๒ ธ.ค. ๒๕๖๖

(นายไพโรจน์ รั้งสินธุ์)

ปลัดเทศบาล

ทราบ

(นายกฤษฏ์ ฉายแสง)

นายกเทศมนตรีเมืองฉะเชิงเทรา

12 ธ.ค. 2566

# แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

## เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา

### อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา

#### ๑. หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในปัจจุบันและอนาคต ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นสิ่งสำคัญและเป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรมากที่สุด องค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ๓ ประการ คือ ทุน (Capital) เทคโนโลยี (Technology) หรือระบบการผลิต และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกันแม้ว่าองค์กรจะมีทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด แต่หากองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมก็อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว องค์กรใดสามารถใช้ประโยชน์จากคนในองค์กรได้มากที่สุดจะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากโลกในปัจจุบันและอนาคตเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาและรวดเร็ว องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านเทคโนโลยีรูปแบบการบริหารใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ เป็นต้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีความสำคัญและจะต้องมีประสิทธิภาพ

"ทรัพยากรบุคคลหรือคน" ถ้าพิจารณาทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์จะถือเป็นทรัพย์สิน แต่เป็นทรัพย์สินที่วัดค่าได้ยากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เนื่องมาจาก ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล หากบุคคลนั้นสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ คิดค้นสิ่งใหม่และนำไปสู่ มูลค่าเชิงเศรษฐกิจได้ ความรู้นั้นก็มีค่าออกนอกรันต์ ในทางกลับกันหากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลสะสมไว้เรื่อยๆ แต่ไม่สามารถนำออกมาใช้ได้ก็ไม่สามารถทำให้เกิดความรู้ใหม่ได้นักเศรษฐศาสตร์จึงพยายามที่จะแยกแยะ "คน" เพื่อให้สามารถวัดมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ หรือตีค่าออกเป็นตัวเงินให้ได้ จึงเป็นที่มาของ "ทรัพย์สินที่จับต้องได้"(Tangible Assets) และ "ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้"(Intangible Assets)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคนเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม การที่องค์กรใดจะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ของการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนการจัดคนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรและที่สำคัญองค์กรต้องบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งจะต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล หมวด ๑๔ กิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนที่ ๔ เรื่อง การพัฒนาพนักงานเทศบาล ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๔ ได้กำหนดให้เทศบาลมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาท หน้าที่ของข้าราชการและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี โดยได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ต้องพัฒนาทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่



๑. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เช่น ระเบียบกฎหมาย นโยบายสำคัญของรัฐบาล สถานที่ โครงสร้างของงานนโยบายต่าง ๆ เป็นต้น

๒. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด โดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์ดีด งานด้านช่าง

๓. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริการประชาชน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น

๔. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อสารและสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น

๕. ด้านศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

**พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖**  
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๑๑ ระบุ ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์”

“ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรงซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการศึกษาแนวคิดที่ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

๒. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

๓. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

๔. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จึงได้จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานราชการและการบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ซึ่งในการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาเป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรในองค์กรอันเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นการใช้เทคนิค Swot analysis ในการพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength - S) จุดอ่อน (Weak - W) และปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunity - O) และอุปสรรค (Threat - T)

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานราชการและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

๒.๓ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

๒.๔ เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่ง มีความรู้และเกิดทักษะในด้านการบริหารงานและเกิดทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง

๒.๕ เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่ง มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

## ๓. การวิเคราะห์บุคลากร

การวิเคราะห์บุคลากร (Personal Analysis) ใช้หลักการวิเคราะห์แบบ SWOT ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. มีการตั้งงบประมาณในการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา	๑. บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ ในงานที่เกี่ยวข้อง
๒. มีระบบอินเทอร์เน็ตและระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษาที่พร้อมจะสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา	๒. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความผูกพัน (Commitment) และความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานยังมีน้อย
๓. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ และสามารถให้คำปรึกษาได้	๓. วัฒนธรรมขององค์กรเป็นรูปแบบราชการ (Bureaucracy) ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
๔. มีระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศไว้ใช้ในการปฏิบัติงานและค้นหาความรู้	๔. การบริหารงานบางส่วนยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ขาดหลักการที่ดี เกิดความไม่เป็นธรรม
๕. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรและพร้อมให้การสนับสนุนในการจัดส่งบุคลากรให้ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและภารกิจงานที่ปฏิบัติ	๕. ขาดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๖. ผู้บริหารได้จัดให้มีโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นการส่งเสริมและเสริมสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กรและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม/ความเสี่ยง (Threats)
๑. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำ ความร่วมมือกับสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาใน การเปิดสอนในระดับปริญญาตรีสาขาการปกครอง ท้องถิ่น ๒. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจัดทำโครงการ อบรมหลักสูตรต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ๓. ช่องทางการสืบค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ในระบบ สารสนเทศมีความหลากหลาย	๑. หลักสูตรที่เปิดอบรมบางหลักสูตรรับผู้เข้าอบรม จำนวนจำกัด ๒. หลักสูตรที่เปิดอบรมบางหลักสูตรมีค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรมสูง ๓. ระยะเวลาการอบรมใช้เวลานาน ๔. การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานที่จัดอบรมโดยเฉพาะ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นติดต่อได้ยาก ๕. ระเบียบกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความคาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

#### การวิเคราะห์ในระดับองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. การเดินทางสะดวกสามารถปฏิบัติงานได้เป็นเวลา ๒. มีความรู้เฉลี่ยในระดับปริญญาตรี ๓. ผู้บริหารระดับหน่วยงานมีความเข้าใจในการทำงาน สามารถสนองตอบนโยบายได้ดี ๔. มีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม ตรวจสอบได้	๑. วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในงานบริการ สาธารณะบางประเภทไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน ๒. สำนักงานแคบ ข้อมูลเอกสารต่าง ๆ สำหรับใช้ อ้างอิงและปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน
โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม/ความเสี่ยง (Threats)
๑. นโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาและการแข่งขัน ๒. กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นสนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้มี ความก้าวหน้า ๓. ประชาชนให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๔. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ	๑. มีระบบอุปถัมภ์และกลุ่มพรรคพวกจาก ความสัมพันธ์แบบเครือญาติในชุมชน การ ดำเนินการทางวินัยเป็นไปได้ยากมักกระทบกลุ่ม ญาติพี่น้อง ๒. งบประมาณมีจำนวนจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับ ภารกิจงานที่ปฏิบัติและให้บริการประชาชน

#### ๔. เป้าหมายของการพัฒนา

เป้าหมายเชิงปริมาณ บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ประกอบด้วยดังนี้

๑. การพัฒนาคณะผู้บริหาร
๒. การพัฒนาสมาชิกสภาเทศบาล
๓. การพัฒนาพนักงานเทศบาล
๔. การพัฒนาลูกจ้างประจำ
๕. การพัฒนาพนักงานจ้าง



เป้าหมายเชิงคุณภาพ บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ที่ได้เข้ารับการพัฒนา การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงานเพื่อบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## ๕. นโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้บริหารได้มีนโยบายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

### ๕.๑ ด้านการสรรหา (นโยบายการวางแผนอัตรากำลัง และการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง)

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังสรรหาและเลือกสรรบุคคล ตามคุณลักษณะที่กำหนด มีความมุ่งหมายให้บุคคลเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ เพื่อปฏิบัติภารกิจของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑) จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี เพื่อใช้ในการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่ รอรับภารกิจของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงทั้งปริมาณและ คุณภาพ

๒) การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย มีคณะกรรมการพิจารณาด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

๓) ดำเนินการสรรหาพนักงานเทศบาลแทนตำแหน่งที่ว่างในกรณีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ พนักงานเทศบาลมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างอย่างเท่าทัน เพียงพอและเหมาะสม

๔) การรับสมัครสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อเป็นพนักงานจ้าง มีการดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มบุคคลผู้สนใจได้อย่างทั่วถึง

๕) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านบุคคลของ เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา

### ๕.๒ ด้านการพัฒนา (นโยบายการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาคุณภาพชีวิต)

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร การเตรียมความพร้อม ของพนักงานเทศบาลเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี พัฒนาคือความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีแนวทาง ปฏิบัติ ดังนี้

๑) จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีให้สอดคล้องตามความ จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละส่วนราชการ

๒) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริหารราชการขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และระบบบริหารราชการแนวใหม่ให้มีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงาน ภารกิจอย่างมืออาชีพ

๓) สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา บุคลากร

๔) จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละส่วนราชการที่มีต่อการ พัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา

### ๕.๓ ด้านการรักษาไว้ (นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน)

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลและลูกจ้างประจำ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างที่มีประสิทธิภาพ และยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อเทศบาล โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/งาน/กิจกรรม เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้สามารถมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ กระตุ้นการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

### ๕.๔ ด้านการใช้ประโยชน์ (นโยบายการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร)

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา โดยทุกส่วนราชการในสังกัดและโรงเรียนในสังกัดต้องร่วมมือกันในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ แจ้งให้บุคลากรเข้าถึงช่องทางการรับทราบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ควบคุม กำกับ ดูแลให้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑) ให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งควบคุม กำกับ ดูแลให้ปฏิบัติราชการอย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างและใช้องค์ความรู้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง

๓) สร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อให้มีความรอบรู้งานในหน้าที่ ภารกิจของส่วนราชการและสามารถทำงานทดแทนกันได้

๔) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างหลากหลาย

## ๖. วิธีการพัฒนาและดำเนินการพัฒนา

### ๖.๑ การเตรียมการและการวางแผน

๑) พิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาโดยการศึกษาวิเคราะห์ดูว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสมควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้างจึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

๒) กำหนดประเภทของความจำเป็น ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัวและด้านคุณธรรมจริยธรรม

สำหรับวิธีการในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีทั้งวิธีการที่เทศบาลจะดำเนินการเอง เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน เป็นต้น นอกจากนี้เทศบาลอาจจะดำเนินงานร่วมกับส่วนราชการอื่นและดำเนินการร่วมกับเอกชน เช่น การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน ที่หน่วยงานราชการอื่นหรือเอกชนเป็นผู้ดำเนินการหรือเทศบาลเป็นผู้ดำเนินการและเชิญหน่วยงานอื่นเข้าร่วม เช่น การเชิญเป็นวิทยากรบรรยาย หรือวิทยากรกระบวนการซึ่งสามารถสรุปวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้ คือ



- ๑) การปฐมนิเทศ
- ๒) การสอนงาน การให้คำปรึกษา
- ๓) การมอบหมายงาน/การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ๔) การฝึกอบรม
- ๕) การดูงาน
- ๖) การประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา
- ๗) การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

**การปฐมนิเทศ** คือ การแนะนำข้อมูลความรู้ต่างๆ โดยรวมให้บุคลากรใหม่ที่เข้าสู่เทศบาล ได้รู้จักกฎระเบียบข้อบังคับ วินัย ผู้บริหาร ตลอดจนการปฏิบัติตัวของบุคลากร และกระทำก่อนมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติ โดยผู้เป็นพนักงานเทศบาลต้องได้รับการพัฒนาและต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่ ก.ท. กำหนด ดังนี้

- ๑) หลักและระเบียบวิธีการปฏิบัติราชการ
- ๒) บทบาทและหน้าที่ของพนักงานเทศบาลในระบอบประชาธิปไตยอันมี

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

- ๓) แนวทางปฏิบัติงานเพื่อเป็นพนักงานทั่วไป
- ๔) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับพนักงานบรรจุใหม่ และการพัฒนา

เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

**การสอนงาน (Coaching) และการให้คำปรึกษา (Counseling)** คือ การให้หัวหน้าและผู้บริหารซึ่งเป็นผู้คอยทำหน้าที่กำกับอยู่เป็นผู้ช่วยสอนให้ โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่างหรือทำตัวอย่างที่ดีให้ปรากฏ พร้อมกับคอยตอบคำถามและอธิบายถึงเหตุผลของวิธีการแก้ไขปัญหาและให้รู้ถึงความเป็นไปของเหตุแห่งปัญหา และผลของการแก้ไข ดังนั้น ในขณะที่ฝึก ผู้สอนงานหรือผู้กำกับงาน ที่จะต้องคอยดูแลผู้บริหารฝึกหัดเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้ถูกวิธี หรือการจัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมการตัดสินใจตามวิธีการที่ได้ตกลงกันได้

**การมอบหมายงาน(Delegation)/ การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Rotation)**  
การมอบหมายงาน คือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ โดยคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อความสำเร็จ เช่น การมอบหมายโครงการสำคัญ หรือโครงการที่ยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อนการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

**การฝึกอบรม** อาจดำเนินการโดยเทศบาลหรือโดยคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือส่วนราชการอื่นตามความเหมาะสม

**การดูงาน** เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ ซึ่งได้กำหนดไว้ในหลักสูตร หรือโครงการ ให้มีการดูงานก่อน ระหว่างหรือหลังการฝึกอบรมและหมายความรวมถึงหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดเฉพาะการดูงาน ภายในประเทศที่ส่วนราชการจัดขึ้น

**การประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา** การประชุมในลักษณะเป็นการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจดำเนินการโดยเทศบาล คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง



**การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง** จากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น หนังสือ website การเข้าร่วม/ประชุมสัมมนาการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน/การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นในกลุ่มพนักงานเทศบาล (Discussion Groups) เพื่อร่วมแก้ไขปัญหาหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน/การให้การสนับสนุนแก่ผู้สนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

### ๖.๒ การดำเนินการพัฒนา

๑) การเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่สมควรจะได้รับการพัฒนา และเลือกประเด็นที่จะให้มีการพัฒนาโดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การให้ความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา เป็นต้น

๒) วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเลือกแนวทางการพัฒนาได้หลายอย่าง โดยอาจจัดทำเป็นโครงการเพื่อดำเนินการเองหรือเข้าร่วมสมทบกับหน่วยราชการอื่น หรือว่าจ้างองค์กรเอกชนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ

### ๖.๓ มาตรการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

๑) มีการมอบรางวัลให้แก่พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างเป็นประจำทุกปี โดยมีประกาศเกียรติคุณและเงินหรือของรางวัล โดยมีหลักเกณฑ์ทั่วไป ดังนี้

๑.๑ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานราชการ

๑.๒ มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อประชาชน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

๑.๓ การรักษาวินัย ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องทุจริต ประพฤติมิชอบหรือผิดศีลธรรม

๑.๔ การอุทิศตนเสียสละเพื่องานและส่วนรวม

๒) จัดให้มีสมุดลงชื่อเข้าร่วมโครงการพิเศษในวันหยุดราชการ

๓) จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกัน

เช่น การจัดกิจกรรมพัฒนาที่หน่วยงานต่าง ๆ เป็นเจ้าภาพ การพบปะสังสรรค์ เป็นต้น

### ๖.๔ มาตรการดำเนินการทางวินัย

๑) มอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นพิจารณาโทษแก่บุคลากรในสังกัดที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงได้ในขั้นว่ากล่าวตักเตือนแล้วเสนอให้ปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีทราบ

๒) มีมาตรการการรักษาวินัย โดยลดหย่อนโทษให้แก่ระดับสายการบังคับบัญชาละ ๓ ครั้ง ยกเว้นการกระทำผิดวินัยในมาตรการที่ประกาศเป็นกฎเหล็ก คือ

๒.๑ การดื่มสุรา การเล่นการพนันในสถานที่ราชการ

๒.๒ การทุจริตหรือมีพฤติกรรมเรียกร้องผลประโยชน์จากประชาชนที่

นอกเหนือจากที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนด

๒.๓ การขาดเวรยามรักษาสถานที่จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายกับ

ประชาชนหรือเทศบาล

๒.๔ การทะเลาะวิวาทกันเอง

## ๗. งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา

งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาด้านบุคลากร เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ได้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งปรากฏเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยคำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า เพื่อให้การพัฒนาพนักงานเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ๘. การติดตามและประเมินผล

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จะได้จัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงานเทศบาลและบุคลากรของเทศบาล เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

๑) การใช้แบบสอบถาม / แบบทดสอบ ก่อน - หลัง และแบบสอบถามติดตามการประเมินผล ภายหลังจากการได้รับการพัฒนาไปได้ระยะเวลาหนึ่ง

๒) กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนายื่นรายงานผลการเข้ารับการพัฒนา หลังจากกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น





