



นโยบายและกลยุทธ์
ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖)

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลเมืองเขลางค์นคร
อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

คำนำ

เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจส่งเสริมท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน เพื่อสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความหลากหลายและครอบคลุมการดำเนินการในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นอีกด้านหนึ่งที่จะขาดการพัฒนาไม่ได้ และถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์และพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองเขลางค์นครขึ้น โดยได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

เพื่อให้เทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีแผนกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่สามารถตอบสนองทิศทางการบริหารงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เทศบาลเมืองเขลางค์นคร จะนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจัดทำ เพื่อเป้าหมายสำคัญในการผลักดัน พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมท้องถิ่นให้เป็นกลไกในการพัฒนาตำบลอย่างยั่งยืน

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลเมืองเขลางค์นคร

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. เป้าหมาย	๑
บทที่ ๒ การวิเคราะห์ศักยภาพของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร	
๑. วิสัยทัศน์	๓
๒. พันธกิจ	๓
บทที่ ๓ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคล	๑๓ - ๑๔
บทที่ ๔ การติดตามนโยบาย กลยุทธ์	๒๐

ภาคผนวก

-ประกาศเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เรื่อง นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

นโยบายและกลยุทธ์
ด้านโครงสร้างการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖)
บทที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกองค์กร ถ้าขาดการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิผล ล่าช้า และเกิดความเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว เทศบาลเมืองเขลางค์นคร จึงได้จัดทำนโยบาย กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขึ้นเพื่อเป็นการกำหนดให้พนักงานเทศบาลทุกคนต้องได้รับการพัฒนาทุกตำแหน่ง โดยสอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖) และแผนพัฒนาบุคลากร (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖) ต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี และวิธีการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

๒.๒ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒.๓ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม

๒.๔ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

๒.๕ เพื่อดำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่คู่องค์กรต่อไป

๓. เป้าหมายการ

๓.๑ ความคาดหวังในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองเขลางค์นครในระยะสั้น
ของผู้บริหาร

(๑) พนักงานในองค์กรสามารถนำนโยบายของผู้บริหารไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

(๒) การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างโปร่งใส พนักงานมีคุณธรรม และจริยธรรม

(๓) พนักงานมีความรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ของพนักงานเทศบาล

(๑) องค์กรให้การสนับสนุนพนักงานเทศบาลตำแหน่งสายงานผู้บริหารทุกคนให้ได้รับการพัฒนาในแต่ละปีอย่างน้อย ๑ หลักสูตร/โครงการ

(๒) องค์กรให้การสนับสนุนพนักงานเทศบาลตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติทุกคนให้ได้รับการพัฒนาในแต่ละปีอย่างละ ๑ หลักสูตร/โครงการ

(๓) องค์กรให้การสนับสนุนลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง ให้ได้รับการพัฒนาในแต่ละปีอย่างน้อย ๑ หลักสูตร/โครงการ

ของประชาชน

(๑) พนักงานในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร สามารถให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว

(๒) พนักงานเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ต้อนรับประชาชนเป็นอย่างดีสามารถทำงานประชาชนพึงพอใจในการให้บริการ

๓.๒ ความคาดหวังในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองเขลางค์นครในระยะยาว

ของผู้บริหาร

(๑) เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีศักยภาพในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่

(๒) เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการ

ของพนักงานเทศบาล

(๑) เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นองค์กรที่น่าอยู่

(๒) องค์กรให้การสนับสนุนในด้านการศึกษา และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ

ของประชาชน

(๑) องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใสในการบริหารงาน

(๒) องค์กรสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างดียิ่ง

(๓) องค์กรสามารถทำงานตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

(๔) พนักงานในองค์กรสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับประชาชนและสามารถทำให้ประชาชนพึงพอใจในการให้บริการ

บทที่ ๒

การวิเคราะห์ศักยภาพของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

วิสัยทัศน์การพัฒนาพนักงานเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

“บุคลากรคุณภาพ”

(คุณภาพระบบพัฒนาบุคลากร คุณภาพผลงาน คุณภาพชีวิตบุคลากร)

เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระบบกลไกพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะสูง มีความเป็นมืออาชีพพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง มีบุคลิกภาพที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

พันธกิจ

๑. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน
๒. สร้างผู้นำในทุกระดับให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
๓. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
๔. ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม
๕. ส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ดี เอื้อต่อการทำงาน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์พัฒนาพนักงานเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ (สรรหา พัฒนา และรักษา) ภายใต้แนวทางการพัฒนา ๓ แนวทาง ดังนี้

๑. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งระบบให้ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้
๒. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
๓. พัฒนาระบบการรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้ บุคลากรตามสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ภายใต้แนวทางการพัฒนา ๔ แนวทาง ดังนี้

๑. ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะเพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ
๒. สร้างเสริมทัศนคติในการทำงานเชิงบวกให้เพิ่มมากขึ้น
๓. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมภายในองค์กร เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
๔. พัฒนาสมรรถนะพนักงานให้มีความพร้อมในการสนับสนุน ยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างจิตสำนึกและความตระหนักให้บุคลากรในการให้บริการสาธารณะ และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้แนวทางพัฒนาแนวทาง ๒ แนวทาง ดังนี้

๑. ส่งเสริมสร้างจิตสำนึกและความตระหนักให้กับบุคลากรในการให้บริการประชาชนในองค์กร เป็นสำคัญ

๒. ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตอาสา ใฝ่ระวัง ตลอดจนการป้องกันรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้แนวทางการดำเนินงาน ๒ แนวทาง ดังนี้

๑. เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม ในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแก่บุคลากร

๒. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเป็นเจ้าบ้านที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและเครือข่ายการทำงาน ภายใต้แนวทางการดำเนินงาน ๒ แนวทาง ดังนี้

๑. การส่งเสริมให้องค์กรได้เป็นที่รู้จักแก่สังคม ชุมชน ในแง่มุมต่างๆ

๒. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กร

โดยทุกยุทธศาสตร์ บุคลากรทุกฝ่ายงานได้ร่วมกันกำหนดแผนงานและโครงการเพื่อรองรับการนำสู่ภาคปฏิบัติไว้อย่างครอบคลุม

การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมภายในของบุคลากรเทศบาลเมืองเขลางค์นคร โดยมุ่งทราบถึงโอกาส และอุปสรรค โดยสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

(๑) บุคลากรระดับบริหารมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายด้าน และมีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง

(๒) มีบุคลิกภาพดี มนุษย์สัมพันธ์ดี สุขภาพอ่อนนุ่ม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

(๓) มีความขยันและอดทน

(๔) เป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

(๕) บุคลากรภายในองค์กรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง คือ ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

(๖) มีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่เพียงพอ

(๗) มีงบประมาณ เพียงพอ ในการพัฒนา

(๘) มีนโยบายส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากร

(๙) องค์กรมีการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่

(๑๐) ระดับการศึกษาสูง

(๑๑) บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานจึงมีความพร้อม

(๑๒) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่

จุดอ่อน (Weakness)

(๑) พนักงานของเทศบาลเมืองเขลางค์นครยังถูกยึดโยงด้วยเรื่องของการเมือง/นักรการเมืองในระดับท้องถิ่น

(๒) ขาดความการแสดงออกทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน

(๓) ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และการประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะด้าน IT

(๔) ทักษะคิดเชิงลบในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเครียด และเกิดความวิตกกังวล

(๕) การกระจายกันอยู่ของงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ด้วยข้อจำกัดด้านสถานที่ ส่งผลให้การควบคุมดูแลบุคลากรเป็นไปอย่างยากลำบาก

(๖) ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน รวมถึงการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(๗) ขาดการเรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กรขาดจิตสำนึกองค์กร และขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง

(๘) ขาดทักษะในการเจรจา และติดต่อสื่อสารเพื่อเชื่อมการทำงานระหว่างบุคคลกับบุคคล

(๙) งบประมาณในการพัฒนามุ่งเน้นในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน มากกว่าการพัฒนาคน

(๑๐) บุคลากรขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติตน

(๑๑) บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงาน

(๑๒) บุคลากรในระดับปฏิบัติยังขาดความรู้ในข้อระเบียบปฏิบัติ หรือหลักปฏิบัติราชการ

(๑๓) งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอและไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างตรง

จุดและตรงกลุ่มเป้าหมาย

(๑๔) ขาดการบูรณาการในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

(๑๕) ขาดความสามัคคีระหว่างบุคลากรและระหว่างหน่วยงาน

(๑๖) แผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจ อำนาจหน้าที่

(๑๗) เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและขาดความรู้พื้นฐานในตำแหน่ง ของ

ตน

(๑๘) ไม่มีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมหรือมีภาระงานมากจนไม่สามารถเข้าร่วม

อบรมได้

(๑๙) หลักสูตรที่เทศบาลฯ จัดการอบรมยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน

(๒๐) บุคลากรไม่มีความสอดคล้องกับภาระงาน (ขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน)

(๒๑) บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

(๒๒) บุคลากรที่ไปเข้ารับการอบรมไม่ตรงกับสายงาน

(๒๓) เจ้าหน้าที่ขาดการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงาน

(๒๔) บุคลากรไม่สามารถทดแทนกันได้ภายในสายงานเดียวกัน

(๒๕) บุคลากรขาดการแสดงความคิดเห็น

(๒๖) บุคลากรได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานไม่ตรงกับสายงานและความรู้ความสามารถ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมภายนอกของบุคลากรเทศบาลเมืองเขลางค์นคร โดยมุ่งทราบถึงโอกาส และอุปสรรค โดยสรุปได้ดังนี้

โอกาส (Opportunity)

(๑) ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของคนในปัจจุบัน เป็นโอกาสให้เทศบาลสามารถรับบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีความรู้ความสามารถได้เพิ่มมากขึ้น

(๒) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและเล็งเห็นถึงสภาพปัญหา จุดอ่อนและอุปสรรคของการพัฒนาพนักงาน ซึ่งเอื้อต่อการให้สนับสนุนในแนวทางการพัฒนาพนักงานได้อย่างเหมาะสม

(๓) เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่มีความทันสมัยเอื้อต่อการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน เพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน รวมถึงเป็นอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่คล่องตัวยิ่งขึ้น

(๔) สำนักงาน ก.ท. เปิดโอกาสให้ส่วนราชการจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ด้วยตนเองมากขึ้น

(๕) มีสถาบันการศึกษาและสถาบันที่เชี่ยวชาญ ทั้งหน่วยงานภายนอก หน่วยงานภายใน และต่างประเทศเป็นช่องทางในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

(๖) การปรับบทบาทของภาครัฐ ซึ่งส่งผลต่อนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญมากขึ้น

(๗) การเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษามากขึ้น อาทิ การส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ได้แก่ เงินเดือนครูผู้ดูแลเด็กส่งผลการพัฒนาครูภายในศูนย์ฯ ให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น

(๘) หน่วยงานที่กำกับดูแลได้กำหนด หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร

(๙) มีหน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ จัดหลักสูตร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในทุกด้าน

(๑๐) ระเบียบกฎหมายเปิดโอกาสในการพัฒนาและเลื่อนระดับให้สูงขึ้น

อุปสรรค (Threat)

(๑) การแทรกแซงของนักการเมืองท้องถิ่นในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

(๒) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองที่รวดเร็ว ทำให้การพัฒนาพนักงาน/บุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(๓) ข้อจำกัดในด้านการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการปรับให้ตรงกับอัตรากำลัง

(๔) ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณเงินอุดหนุนเฉพาะกิจล่าช้า

(๕) ภาระค่าใช้จ่ายในด้านการบริหารบุคคลตามระเบียบทำให้เป็นอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรไม่เพียงพอ

(๖) ระยะเวลาในการฝึกอบรมนานเกินไป

(๗) นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลเพิ่มภาระงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเข้าร่วมอบรม

(๘) ค่าใช้จ่ายในการอบรม/ลงทะเบียนบางตำแหน่งสูง

(๙) มีการจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้

โครงสร้างการกำหนดส่วนราชการ

จากสภาพปัญหาของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวภายใต้อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๖ และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยมีการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการ ดังนี้

๑. โครงสร้าง เทศบาลเมืองเขลางค์นคร เป็นเทศบาลขนาดใหญ่มีปริมาณงานและภารกิจเพิ่มขึ้นทุกปี จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดให้มีงานใหม่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น ดังนี้

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<p>๑. สำนักปลัดเทศบาล</p> <p>๑.๑ ฝ่ายอำนวยการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ - งานบริหารกิจการสภา - งานกฎหมาย <p>๑.๒ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานการสอบและบรรจุแต่งตั้ง - งานอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากร <p>๑.๓ ฝ่ายปกครอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย - งานรักษาความสงบ <p>๑.๕ ฝ่ายทะเบียนราษฎรและบัตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานข้อมูลทะเบียนราษฎร - งานทะเบียนราษฎร 	<p>๑. สำนักปลัดเทศบาล</p> <p>๑.๑ ฝ่ายอำนวยการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ - งานบริหารกิจการสภา - งานกฎหมาย <p>๑.๒ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานการสอบและบรรจุแต่งตั้ง - งานอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากร <p>๑.๓ ฝ่ายปกครอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย - งานรักษาความสงบ. <p>๑.๕ ฝ่ายทะเบียนราษฎรและบัตร</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานข้อมูลทะเบียนราษฎร - งานทะเบียนราษฎร 	
<p>๒. กองคลัง</p> <p>๒.๑ ฝ่ายบริหารงานคลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานการเงินและบัญชี - งานสถิติการคลัง <p>๒.๒ ฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์ - งานทะเบียนพาณิชย์ - งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน - งานบริการข้อมูลแผนที่ภาษี <p>๒.๓ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานพัสดุและทะเบียนทรัพย์สิน - งานธุรการ 	<p>๒. กองคลัง</p> <p>๒.๑ ฝ่ายบริหารงานคลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานการเงินและบัญชี - งานสถิติการคลัง <p>๒.๒ ฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์ - งานทะเบียนพาณิชย์ - งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน - งานบริการข้อมูลแผนที่ภาษี <p>๒.๓ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานพัสดุและทะเบียนทรัพย์สิน - งานธุรการ 	

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<p>๓. กองช่าง</p> <p>๓.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานพัสดุ - งานธุรการ <p>๓.๒ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานวิศวกรรม - งานสถาปัตยกรรมและผังเมือง - งานควบคุมอาคาร <p>๓.๓ ฝ่ายการโยธา</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสวนสาธารณะ - งานอาคารและสถานที่ - งานศูนย์เครื่องจักรกล - งานไฟฟ้าสาธารณะ - งานซ่อมบำรุงทางและสะพาน 	<p>๓. กองช่าง</p> <p>๓.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานพัสดุ - งานธุรการ <p>๓.๒ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานวิศวกรรม - งานสถาปัตยกรรม - งานผังเมือง <p>๓.๓ ฝ่ายการโยธา</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสวนสาธารณะ - งานอาคารและสถานที่ - งานศูนย์เครื่องจักรกล - งานไฟฟ้าสาธารณะ - งานซ่อมบำรุงทางและสะพาน 	
<p>๔. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</p> <p>๔.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ - งานการเงินและบัญชี - งานพัสดุ <p>๔.๒ ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสุขาภิบาลอนามัยสิ่งแวดล้อม - งานวางแผนสาธารณสุข - งานรักษาความสะอาด - งานเก็บขนและกำจัดมูลฝอย - งานส่งเสริมสิ่งแวดล้อม - งานควบคุมมลพิษ <p>๔.๓ ฝ่ายบริการสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานส่งเสริมสุขภาพ - งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ - งานสัตว์แพทย์ - งานกองทุนหลักประกันสุขภาพ 	<p>๔. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</p> <p>๔.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ - งานการเงินและบัญชี - งานพัสดุ - งานวางแผนสาธารณสุข <p>๔.๒ ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสุขาภิบาลอนามัยสิ่งแวดล้อม - งานรักษาความสะอาด - งานเก็บขนขยะมูลฝอย - งานกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล - งานส่งเสริมสิ่งแวดล้อม - งานควบคุมมลพิษ <p>๔.๓ ฝ่ายบริการสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานส่งเสริมสุขภาพ - งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ - งานสัตว์แพทย์ - งานกองทุนหลักประกันสุขภาพ 	
<p>๕. กองวิชาการและแผนงาน</p> <p>๕.๑ งานนิติการและรับเรื่องราวร้องทุกข์</p> <p>๕.๒ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ <p>๕.๓ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานวิเคราะห์นโยบายและแผน 	<p>๕. กองวิชาการและแผนงาน</p> <p>๕.๑ งานนิติการและรับเรื่องราวร้องทุกข์</p> <p>๕.๒ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ <p>๕.๓ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานวิเคราะห์นโยบายและแผน 	

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> - งานจัดทำงบประมาณ ๕.๔ ฝ่ายบริการการและเผยแพร่วิชาการ - งานจัดการและพัฒนาระบบสารสนเทศ - งานประชาสัมพันธ์ - งานวิจัยและประเมินผล 	<ul style="list-style-type: none"> - งานจัดทำงบประมาณ ๕.๔ ฝ่ายบริการการและเผยแพร่วิชาการ - งานจัดการและพัฒนาระบบสารสนเทศ - งานประชาสัมพันธ์ - งานวิจัยและประเมินผล 	
<p>๖. กองการศึกษา</p> <p>๖.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ - งานการเงินและบัญชี <p>๖.๒ ฝ่ายบริหารการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานโรงเรียนและการศึกษาปฐมวัย - งานการเจ้าหน้าที่ <p>๖.๓ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานกิจกรรมเด็กและเยาวชนกีฬาและนันทนาการ - งานส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม 	<p>๖. กองการศึกษา</p> <p>๖.๑ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานธุรการ - งานการเงินและบัญชี - งานพัสดุ <p>๖.๒ ฝ่ายบริหารการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานโรงเรียนและการศึกษาปฐมวัย - งานการเจ้าหน้าที่ <p>๖.๓ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานกิจกรรมเด็กและเยาวชนกีฬาและนันทนาการ - งานส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม 	
<p>๗. กองสวัสดิการสังคม</p> <p>๗.๑ งานธุรการ</p> <p>๗.๒ ฝ่ายสังคมสงเคราะห์</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสังคมสงเคราะห์ - งานสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน <p>๗.๓ ฝ่ายพัฒนาชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานพัฒนาชุมชน - งานส่งเสริมอาชีพ <p>๗.๔ ฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานส่งเสริมสวัสดิการสังคม - งานกิจการสตรีและผู้สูงอายุ 	<p>๗. กองสวัสดิการสังคม</p> <p>๗.๑ งานธุรการ</p> <p>๗.๒ ฝ่ายสังคมสงเคราะห์</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสังคมสงเคราะห์ - งานสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน <p>๗.๓ ฝ่ายพัฒนาชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานพัฒนาชุมชน - งานส่งเสริมอาชีพ <p>๗.๔ ฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานส่งเสริมสวัสดิการสังคม - งานกิจการสตรีและผู้สูงอายุ 	
<p>๘. หน่วยงานตรวจสอบภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานตรวจสอบภายใน 	<p>๘. หน่วยงานตรวจสอบภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานตรวจสอบภายใน 	

หมายเหตุ ในการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการตามแผนอัตรากำลังใหม่ หากมีความจำเป็นด้านภารกิจและปริมาณงานสามารถกำหนดงานใหม่และตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติเพิ่มขึ้นได้ แต่ไม่สามารถกำหนดฝ่าย/กองขึ้นใหม่ได้ เนื่องจากการประเมินความเหมาะสมในการกำหนดฝ่าย/กอง เพิ่มขึ้นใหม่ จะต้องจัดทำแบบประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะเสียก่อน เมื่อ ก.กลาง หรือ ก.จังหวัด แล้วแต่กรณีเห็นชอบให้มีการจัดตั้งหรือปรับปรุงส่วนราชการได้แล้ว ก็ให้ดำเนินการประกาศปรับปรุงแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

การวิเคราะห์การกำหนดตำแหน่ง

(๑) ขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง มี ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑) ขั้นตอนที่ ๑ การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบลักษณะโครงสร้างของกำลังคนปัจจุบันหรือเป็นการชี้ให้เห็นปัญหาที่เกิดจากลักษณะโครงสร้างของกำลังคนและเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและแผนกำลังคนต่อไป

๒) ประเภทของข้อมูลที่ทำการศึกษาวิเคราะห์

๑. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกำลังคน (ของบุคคล)

๒. ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกำลังคน เช่น การบรรจุ การเลื่อนระดับ/ปรับตำแหน่ง การโอน การลาออกจากราชการ เป็นต้น

๓. ข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นในการวิเคราะห์เพิ่มเติม

(๒) ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์การใช้กำลังคน ว่าปัจจุบันใช้กำลังคนได้เหมาะสมหรือไม่ ตรงไหน ใช้คนเกินกว่างาน หรือคนขาดแคลนส่วนใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดจำนวนคนให้เหมาะสมและเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเพิ่มประสิทธิภาพของคนในองค์การ นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒

๑) แนวทางการวิเคราะห์การใช้กำลังคน ๑๐ ประการ

๑. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ หรือไม่

๒. นโยบายและโครงสร้างเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่

๓. ปริมาณงานของเจ้าหน้าที่เหมาะสมหรือไม่ งานใดควรเพิ่มงานใดควรลด

๔. ศึกษาว่ามีผู้ดำรงตำแหน่งที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่และควรมอบให้

ใคร ดำเนินการแทน

๕. สำรวจการใช้ลูกจ้างว่าทำงานได้เต็มที่หรือไม่ มอบหมายงานเพิ่มได้หรือไม่

๖. การจัดหน่วยงานและขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประหยัดและรวดเร็วหรือไม่

๗. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความชำนาญงานและความสามารถเหมาะสมกับงานหรือไม่

๘. ควรจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในเรื่องใดเพื่อให้มีความสามารถ/ทักษะเหมาะสมกับงาน

ปัจจุบันและงานอนาคต

๙. มีการใช้คนเต็มที่หรือไม่ มีการมอบหมายและควบคุมงานเหมาะสมหรือไม่

๑๐. สร้างมาตรการและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยเพิ่มปริมาณงานและประสิทธิภาพงานอย่างไร

(๓) ขั้นตอนที่ ๓ การคำนวณจำนวนกำลังคนที่ต้องการ มีวิธีคำนวณที่สำคัญ ดังนี้

๑) การคำนวณปริมาณงานและมาตรฐานการทำงาน วิธีนี้มีสิ่งสำคัญต้องทราบ ๒ ประการ

๑. ปริมาณงานต้องทราบสถิติปริมาณงานหรือผลงานที่ผ่านมาในแต่ละปีของหน่วยงาน และมีการ คาดคะเนแนวโน้มการเพิ่ม/ลดของปริมาณงาน อาจคำนวณอัตราเพิ่มของปริมาณงานในปีที่ผ่านมาแล้วนำมา คาดคะเนปริมาณงานในอนาคต สิ่งสำคัญคือ ปริมาณงานหรือผลงานที่นำมาใช้คำนวณต้องใกล้เคียงความจริง และน่าเชื่อถือ มีหลักฐานพอจะอ้างอิงได้

๒. มาตรฐานการทำงาน

มาตรฐานการทำงาน หมายถึง เวลามาตรฐานที่ ๑ คน จะใช้การทำงานแต่ละชิ้น

- การคิดวันและเวลาทำงานมาตรฐานของข้าราชการ มีวิธีการคิด ดังนี้

๑ ปี จะมี	๕๒	สัปดาห์
๑ สัปดาห์จะทำงาน	๕	วัน
๑ ปี จะมีวันทำงาน	๒๖๐	วัน
วันหยุดราชการประจำปี	๑๓	วัน
วันหยุดพักผ่อนประจำปี (ลาพักผ่อน)	๑๐	วัน
คิดเฉลี่ยวันหยุดลา กิจ ลาป่วย	๗	วัน
รวมวันหยุดใน ๑ ปี	๓๐	วัน
* วันทำงานมาตรฐานของข้าราชการใน ๑ ปี	๒๓๐	วัน
เวลาทำงานมาตรฐานของข้าราชการใน ๑ วัน	๖	ชั่วโมง
(๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. - เวลาพักกลางวัน ๑ ชั่วโมง - เวลาพักส่วนตัว ๑ ชั่วโมง)		
** เวลาทำงานของข้าราชการใน ๑ ปี (๒๓๐ x ๖)	๑,๓๘๐	ชั่วโมง
หรือ (๑,๓๘๐ x ๖๐)	๘๒,๘๐๐	นาที

ซึ่งในการกำหนดจำนวนตำแหน่งข้าราชการจะใช้เวลาทำงานมาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์
สูตรในการคำนวณ
จำนวนคน = $\frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด (๑ปี)} \times \text{เวลามาตรฐานต่อ ๑ ชิ้น}}{\text{เวลาทำงานมาตรฐานต่อคนต่อปี}}$

๒) การคำนวณจากปริมาณงานและจำนวนคนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิธีนี้ต้องทราบสถิติผลงานหรือปริมาณงานที่ผ่านมาในแต่ละปี รวมทั้งจำนวนคนที่ทำงานเหล่านั้นในแต่ละปี เพื่อใช้เป็นแนวสำหรับการกำหนดจำนวนตำแหน่งหรือจำนวนคนในกรณีที่ปริมาณงานเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวอาจนำมาคำนวณหาอัตราส่วนระหว่างปริมาณงานกับจำนวนคนที่ต้องการสำหรับงานต่างๆ ได้ เช่น งานด้านสารบรรณ หรืองานด้านการเงิน แต่มีข้อควรระวังสำหรับการคำนวณแบบนี้ คือ

๑. ต้องศึกษาให้แน่ชัดว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่เดิมทำงานเต็มที่หรือไม่

๒. งานบางอย่างมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่ไม่สัมพันธ์กับจำนวนเจ้าหน้าที่จึงไม่สามารถคำนวณ โดยวิธีธรรมดาแบบนี้ได้ ต้องใช้วิธีการคำนวณที่ซับซ้อนกว่านี้

เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้วิเคราะห์การกำหนดตำแหน่งจากภารกิจที่จะดำเนินการในแต่ละส่วนราชการใน อนาคต ๓ ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าปริมาณงานในแต่ละส่วนราชการ มีเท่าใด เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าจะใช้ตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด ในส่วนราชการใด ในระยะเวลา ๓ ปีข้างหน้า จึงจะเหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณงาน เพื่อให้คุ้มค่าต่อการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร และเพื่อให้การบริหารงานของ เทศบาลเมืองเขลางค์นคร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยนำผลการวิเคราะห์ตำแหน่งมากรอกข้อมูลลงในกรอบอัตรากำลัง ๓ ปี

การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และกระบวนการทำงาน (Workflow analysis)

เป็นการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพและกระบวนการทำงาน เพื่อหาจุดบกพร่อง และสามารถทำการ ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัจจัยภายใน

๑. บุคลากรระดับบริหารมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้าน และมีประสบการณ์ในการทำงาน
๒. มีบุคลิกภาพดี มนุษย์สัมพันธ์ดี สุขภาพอ่อนนุ่ม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
๓. มีความขยันและอดทน
๔. เป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์
๕. บุคลากรภายในองค์กรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง คือ ระดับปริญญาตรี และปริญญาโท
๖. มีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่เพียงพอ
๗. กระบวนการคิดและการตัดสินใจในการทำงานน้อย และการประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้าน IT
๘. การกระจายกันอยู่ของกองงานหรือฝ่ายงานต่างๆ ด้วยข้อจำกัดด้านสถานที่ ส่งผลให้การควบคุมดูแลบุคลากรเป็นไปอย่างยากลำบาก
๙. ขาดการเรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กร ขาดจิตสำนึกรักองค์กร และขาดความเข้าใจ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง
๑๐. ขาดทักษะในการเจรจา และติดต่อสื่อสารเพื่อเชื่อมการทำงานระหว่างบุคคลกับบุคคล
๑๑. งบประมาณในการพัฒนามุ่งเน้นในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน มากกว่าการพัฒนาคน
๑๒. บุคลากรขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติตน
๑๓. บุคลากรในระดับปฏิบัติยังขาดความรู้ ในข้อระเบียบปฏิบัติ หรือหลักปฏิบัติราชการ
๑๔. ขาดการบูรณาการในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยภายนอก

๑. ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของคนในปัจจุบัน เป็นโอกาสให้สามารถ รับบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีความรู้ความสามารถได้เพิ่มมากขึ้น
๒. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและเล็งเห็นถึงสภาพปัญหา จุดอ่อนและอุปสรรคของการพัฒนาพนักงาน ซึ่งจะเอื้อต่อการให้ความสนับสนุนในแนวทางการพัฒนาพนักงานได้อย่างเหมาะสม
๓. เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่มีความทันสมัยเอื้อต่อการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน รวมถึงเป็นการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่คล่องตัวยิ่งขึ้น
๔. ก.ท.จังหวัดลำปาง เปิดโอกาสให้ส่วนราชการจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ด้วย ตนเองมากขึ้น
๕. มีสถาบันการศึกษาและสถาบันที่เชี่ยวชาญ ทั้งหน่วยงานภายนอกหน่วยงานภายใน และต่างประเทศเป็นช่องทางในการการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น
๖. การปรับบทบาทของภาครัฐ ซึ่งส่งผลต่อนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริม และสนับสนุน ให้มีการพัฒนาบุคลากรให้ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญมากขึ้น
๗. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่รวดเร็ว ทำให้การพัฒนาพนักงาน/ บุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
๘. ข้อจำกัดในด้านการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการปรับให้ตรงกับอัตรากำลัง

นโยบายและกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล

นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

บุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญและมีค่าอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กร จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น สำหรับใช้เป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และให้การปฏิบัติงานมีความสุข มีขวัญและกำลังใจที่ดีเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เทศบาลเมืองเขลางค์นคร จึงมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้

๑. นโยบายด้านโครงสร้างระบบงานและการบริหารอัตรากำลัง

วัตถุประสงค์ วางแผน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงสร้าง ระบบงาน การจัดการอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและเพียงพอ มีความคล่องตัวต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร รวมทั้งมีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและมีการกำหนดสมรรถนะและลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานที่องค์กรคาดหวัง

กลยุทธ์

๑. ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและกรอบอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการปรับบทบาทและภารกิจของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

๒. จัดทำสมรรถนะ และนำสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการสรรหา การเลื่อนขั้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการบริหารผลตอบแทน

๓. มีเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพ

๔. บริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามพันธกิจ

๕. จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงานและการบริหารจัดการคนดี และคนเก่งขององค์กร

๒. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งถึง และต่อเนื่อง โดยการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และทักษะการทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากรในองค์กร

กลยุทธ์

๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ

๒. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงานและสายอาชีพตามสมรรถนะ แผนการสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนดีและคนเก่งขององค์กร

๓. พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตามสายอาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง

๔. ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

๕. พัฒนางานด้านการจัดการความรู้ องค์กรความรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

๓. นโยบายด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ช่วยลดขั้นตอนของงาน ปริมาณเอกสาร สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อการวางแผนตัดสินใจในการปฏิบัติงานและใช้บริหารงานด้วยบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

๑. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร
๒. ปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการบุคลากร
๓. เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการบุคลากรให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการใช้งานระบบ และเพื่อขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนาในระบบในอนาคต

๔. นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการ

วัตถุประสงค์ เสริมสร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ คุณภาพชีวิตที่ดี ความผาสุกและพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรักษาคนดี คนเก่งไว้กับองค์กร โดยการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและสมรรถนะในทุกโอกาส สร้างช่องทางการสื่อสาร ให้สิ่งจูงใจ ผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ จัดจัดสวัสดิการความปลอดภัย อาชีวปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตามความจำเป็นและเหมาะสมเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

กลยุทธ์

๑. ปรับปรุงระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
๒. ปรับปรุงสภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
๓. ยกย่องพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีและคุณประโยชน์ให้องค์กร
๔. ปรับปรุงระบบสวัสดิการ ผลตอบแทนพิเศษ
๕. ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๕. นโยบายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ในการกำกับติดตาม เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) การเลื่อนเงินเดือน
- (๒) การเลื่อนระดับที่สูงขึ้น
- (๓) การให้เงินรางวัลประจำปี
- (๔) การพัฒนาผลงานของข้าราชการ
- (๕) เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์

๑. วางแผน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของโครงการ/งาน/กิจกรรม และเป้าหมายที่ หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคาดหวังจากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลสำเร็จ ของงานโดยรวมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับประเมิน

๒. การติดตาม ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตาม โครงการ/งาน/กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้นๆ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย ของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ และเพื่อให้คำปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจ กระทบต่อการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) โดยหากมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน แนวทาง/วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ก็อาจต้องปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการทำงาน และพัฒนา ความรู้/ทักษะที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

๓. การพัฒนา ผู้บังคับบัญชาพิจารณาพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในระหว่างปฏิบัติ หน้าที่ว่า เป็นไปตามสมรรถนะที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการให้คำแนะนำ การสอนงาน (Coaching) และการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาต่อไป ๒

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบ ความสามารถและสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานในงานหรือหน้าที่ที่ รับผิดชอบตลอดรอบการประเมินในเชิงปริมาณ คุณภาพ และประโยชน์ ตามวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้เมื่อต้นรอบการ ประเมิน ว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เป็นไปตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะใช้เป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาเรื่องต่างๆ เช่นการเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้งหรือการพัฒนา เป็นต้น

๕. การให้รางวัล การให้รางวัล มีความสำคัญต่อวงจรการบริหารผลงานและต่อ หน่วยงานหรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่เป็นการตอบแทนข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ ปฏิบัติงานสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้

๖. นโยบายด้านการสรรหา, บรรจุแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่ง

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มี คุณภาพ เทศบาลจึงมีประกาศรับสมัครพนักงานจ้างในระบบเปิด และการรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นตาม ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล สำหรับการคัดเลือกพนักงานเทศบาล ให้ความสำคัญกับการ คัดเลือกบุคลากร โดยยึดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร สมรรถนะประจำสายงาน หลักความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน ควบคู่กับ ความเป็นคนดี การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะ ดำเนินการผ่านการพิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการแผน อัตรากำลัง ๓ ปี เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่าง โปร่งใส และมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน รวมทั้งใช้ เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยมาสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรนั้นๆ ประสบความสำเร็จในสายวิชาชีพ และจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการสรรหา, บรรจุแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่ง

๑. เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้ยึดหลักสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ ราชการ ของ บุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการสรรหา แต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง ในสังกัด ซึ่งเทศบาลเมือง เขลางค์นคร โดยตรวจสอบจากแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาพิจารณาในการสรรหา แต่งตั้งและเลื่อน ตำแหน่ง ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ❖ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- ❖ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ❖ การบริการเป็นเลิศ
- ❖ การทำงานเป็นทีม

๒. ตำแหน่ง บริหารงานท้องถิ่นและอำนวยการท้องถิ่น เป็นสายงานของผู้บริหาร เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้กำหนด แนวทางการสรรหา แต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง เพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารที่ดีในปัจจุบัน และอนาคต พร้อมกับเตรียมก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ดังนี้

- ❖ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- ❖ ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- ❖ ความสามารถในการพัฒนาคน
- ❖ การคิดเชิงกลยุทธ์

๓. ตำแหน่งอื่น ที่นอกเหนือจากสายงานผู้บริหารท้องถิ่น อำนวยการท้องถิ่น เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและระดับที่ ดำรงตำแหน่งอยู่ตามสายงานประจำของแต่ละตำแหน่ง ยกเว้น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างบางตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามประกาศของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นกัน

๘. นโยบายด้านภาระงาน

๑. มีการกำหนดภาระงานของบุคคลทุกคนอย่างชัดเจน
๒. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของทุกงาน
๓. บุคลากรมีการพัฒนา ศึกษา ทำความเข้าใจถึงภาระงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอโดยทุกงานจะต้อง มีการประชุมบุคลากรภายในเพื่อเป็นการรายงานผลการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาอุปสรรคและปรับปรุงภาระงานประจำทุกเดือน โดยให้งานการเจ้าหน้าที่ จัดทำคำสั่งการแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ ในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเป็นส่วนราชการ และให้มีการทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ที่ครอบคลุมประเมิน หรือเมื่อมีภาระงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

๙. นโยบายด้านระบบสารสนเทศ

๑. ให้ทุกงานในทุกกองใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งานจากแหล่งข้อมูลเดียวกัน
๒. ให้ทุกงานจัดทำฐานข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ในภารกิจของงานนั้นๆ และหาแนวทางในการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ร่วมกัน
๓. ให้มีการปรับปรุงฐานข้อมูลที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ปฏิบัติตามแผนแม่บทสารสนเทศของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร งานการเจ้าหน้าที่ต้องมี การประชาสัมพันธ์ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

๑๐. นโยบายด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร

๑. มีการประชุมหัวหน้างานกับผู้อำนวยการกองเพื่อเป็นการรายงานผลติดตาม และร่วมแก้ไขปัญหา อุปสรรค ตลอดจนร่วมให้ข้อเสนอแนะต่อการบริหารของหน่วยงานเป็นประจำ
๒. ทุกงานมีการประชุมงาน เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกัน
๓. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม
๔. ส่งเสริมมาตรการการมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
๕. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างและใช้องค์ความรู้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนา ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ประสิทธิภาพสูงสุดและมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง

๑๑. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. มีการสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องด้วยการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร

๒. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

๓. มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านทักษะวิชาการและการรอบรู้และนำผลมาเป็นแนวในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้งานการเจ้าหน้าที่ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๓)

การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้ยึดหลักสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ ราชการ ของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้ประกาศใช้เป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลทุก ๖ เดือน ดังนี้

- ❖ การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ❖ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- ❖ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ❖ การบริการเป็นเลิศ
- ❖ การทำงานเป็นทีม

๒. ตำแหน่ง บริหารงานท้องถิ่นและอำนาจการท้องถิ่น เป็นสายงานของผู้บริหาร เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้กำหนด แนวทางการสำหรับการพัฒนาเพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารที่ดีในปัจจุบัน และอนาคต พร้อมกันเตรียมก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ดังนี้ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

- ❖ ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- ❖ ความสามารถในการพัฒนาคน
- ❖ การคิดเชิงกลยุทธ์

๓. ตำแหน่งอื่น ที่นอกเหนือจากสายงานผู้บริหารท้องถิ่น อำนาจการท้องถิ่น เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและระดับที่ ดำรงตำแหน่งอยู่ตามสายงานประจำของแต่ละตำแหน่ง ยกเว้น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างบางตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามประกาศของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีและต้องดำเนินการทุก ๖ เดือนเช่นกัน

การสร้างและพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ (Learning Organization)

๑. สร้างความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการและคุณค่าของการจัดการความรู้

๒. ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด

๓. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. จัดทำ “แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)” โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีทั้งหมด ๗ ขั้นตอนคือ

๑). การบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์พันธกิจยุทธศาสตร์เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องใช้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบโดยอยู่ที่ใคร

๒). การสร้างและแสวงหาความรู้เช่นการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓). การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔). การประมวลและกลั่นกรองความรู้เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕). การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกเช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖). การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงานการเยี่ยมตัวเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗). การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานเช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบดังนี้

๑). การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่นกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒). การสื่อสาร - เช่นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓). กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหาเข้าถึงถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้นโดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

๔). การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕). การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖). การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

การจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

๑. Knowledge is Power :ความรู้คือพลัง

๒. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) :ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

๓. The great end of knowledge is not knowledge but action :จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

๔. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive :นิยามใหม่ของผู้จัดการคือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

๑๒. นโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

อนุสนธิจากคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้กำหนดมาตรฐาน ทางคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้ประมวล ขึ้นจากข้อเสนอแนะของผู้บริหารท้องถิ่นและประชาชนผู้รับบริการ จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติให้ข้าราชการหรือ พนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทั่วไปใช้ยึดถือปฏิบัติเป็นเครื่องกำกับความประพฤติ ได้แก่

๑. พึงดำรงตนให้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และมีความรับผิดชอบ

๒. พึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบ

๓. พึงให้บริการด้วยความเสมอภาคสะดวก รวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรีโดยยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

๔. พึงปฏิบัติหน้าที่โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างคุ้มค่า

๕. พึงพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ

บทที่ ๔

การติดตามนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๖)

เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ได้กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๖) ประกอบด้วย

๑. ปลัดเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เป็นประธาน

๒. หัวหน้าสำนักปลัด/ผู้อำนวยการกอง เป็นกรรมการ

๓. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ

โดยให้มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง และบุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งสรุปรายงานผลและข้อเสนอแนะในการติดตามประเมินผลเสนอนายกเทศบาลเมืองเขลางค์นครรับทราบเพื่อพิจารณา
