

**แผนอัตรากำลัง ๓ ปี**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙**  
**เทศบาลตำบลพินนา**

\*\*\*\*\*

การบริหารจัดการอัตรากำลังของหน่วยงานรัฐ เป็นสิ่งสำคัญและต้องดำเนินการต่อเนื่อง เนื่องจากการกำหนดอัตรากำลังคนในองค์กรหนึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และสวัสดิการอื่น ๆ อีกมากมาย ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องสอดคล้องกัน ประกอบกับแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ ของเทศบาลตำบลพินนา จะสิ้นสุดลงในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖ ดังนั้นเทศบาลตำบลพินนา จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับแผนอัตรากำลังฉบับเดิมเป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารจัดการอัตรากำลังของหน่วยงานให้มีความสมบูรณ์และต่อเนื่องโดยใช้หลักการและวิธีการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ดังนี้

**๑. หลักการและเหตุผล**

เทศบาลตำบลพินนา อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร มีหลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ดังนี้

๑.๑ ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๔ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๘ ลงวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๕๘ กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จังหวัด) พิจารณากำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นว่า จะมีตำแหน่งใด ระดับใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด ให้คำนึงถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ความยาก ปริมาณและคุณภาพของงาน ตลอดจนทั้งภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของเทศบาล โดยให้เทศบาลจัดทำแผนอัตรากำลังของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นเพื่อใช้ในการกำหนดตำแหน่ง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จังหวัด) ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนด

๑.๒ คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ได้มีมติเห็นชอบประกาศการกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดแนวทางให้เทศบาลจัดทำแผนอัตรากำลังของ โดยให้เสนอคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จังหวัด) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยกำหนดให้เทศบาลแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง เพื่อวิเคราะห์อำนาจและหน้าที่ ภารกิจของเทศบาล วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน วิเคราะห์การวางแผนการใช้กำลังคน จัดทำกรอบอัตรากำลังและกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

๑.๓ คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ได้มีมติเห็นชอบประกาศมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกาศมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และกิจการอื่นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประกาศกำหนดกอง สำนัก หรือส่วน

ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้าง ส่วนการแบ่งส่วนราชการ เพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และ กฎหมายอื่นที่กำหนดอำนาจหน้าที่ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑.๔ จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว เทศบาลตำบลพินนา จึงได้จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ขึ้น

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้เทศบาลตำบลพินนา มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และการบริหารงานที่เหมาะสมไม่ซ้ำซ้อน

๒.๒ เพื่อให้เทศบาลตำบลพินนา มีการกำหนดประเภทตำแหน่ง สายงาน การจัดอัตรากำลัง โครงสร้าง ส่วนราชการให้เหมาะสมกับภารกิจอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ตามกฎหมายจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๒.๓ เพื่อให้คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสกลนคร (ก.ท.จ.) สามารถตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการ บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ว่าถูกต้องเหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของส่วนราชการหรือไม่

๒.๔ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลพินนา

๒.๕ เพื่อให้เทศบาลตำบลพินนา สามารถวางแผนอัตรากำลังในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลตำบลพินนา เกิดประโยชน์ต่อประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการลดภารกิจและยุบเลิกภารกิจงานหรือหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การปฏิบัติภารกิจสามารถให้บริการสาธารณะ แก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี

๒.๖ เพื่อให้เทศบาลตำบลพินนา ดำเนินการวางแผนการใช้อัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

๒.๗ เพื่อให้เทศบาลตำบลพินนา มีการกำหนดตำแหน่งอัตรากำลังของบุคลากรที่สามารถ ตอบสนองการปฏิบัติงานของเทศบาลที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และสนองนโยบายของรัฐบาล หรือมติ คณะรัฐมนตรี หรือนโยบายของเทศบาลตำบลพินนา

๒.๘ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรของเทศบาลให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

## ๓. กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

เทศบาลตำบลพินนา โดยคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี เป็นประธาน ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ เป็นกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน ๒ คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ วิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลพินนา ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๔๙๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ.๒๕๖๒ และตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ตลอดจนกฎหมายอื่นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล นโยบายผู้บริหาร และสภาพปัญหาในพื้นที่ของเทศบาลตำบลพินนา เพื่อให้การดำเนินการของเทศบาลตำบลพินนา บรรลุผลตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องกำหนดอัตรากำลังของส่วนราชการต่างๆ ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินการ โดยพิจารณาว่าลักษณะงานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร หากภารกิจหรือลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ จึงต้องพิจารณาวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากภารกิจหรือลักษณะงานในปัจจุบันไม่ต้องดำเนินการแล้ว อาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางส่วนราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องแผนอัตรากำลังคนให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

๓.๒ กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดระบบงาน เพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้สามารถแก้ปัญหาของจังหวัดสกลนคร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน : Supply pressure เป็นการนำประเด็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเข้ามาร่วมในการพิจารณา เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กำหนดตำแหน่งในสายงานต่างๆ จำนวนตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพของงาน รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มงานต่างๆโดยให้คำนึงถึง

๓.๓.๑ การจัดระดับชั้นงานที่เหมาะสม ในพิจารณาถึงต้นทุนต่อการกำหนดระดับชั้นงานในแต่ละประเภท เพื่อให้การกำหนดตำแหน่งและการปรับระดับชั้นงานเป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓.๓.๒ การจัดสรรประเภทของบุคลากรส่วนท้องถิ่น (ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และพนักงานจ้าง) โดยหลักการแล้ว การจัดประเภทลักษณะงานผิดจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และต้นทุนในการทำงานขององค์กร ดังนั้นในการกำหนดอัตรากำลังข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งที่กำหนดในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่หรือควรเปลี่ยนลักษณะการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลต้องไม่เกินร้อยละสี่สิบของงบประมาณรายจ่ายตามมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒

๓.๔ การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริง (Work process) ในอดีต เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดยสมมุติฐานว่างานใดที่ต้องมีกระบวนการและใช้เวลาที่ใช้มากกว่าโดยเปรียบเทียบย่อมต้องใช้กำลังคนมากกว่า อย่างไรก็ตามในภาคราชการส่วนท้องถิ่นนั้นงานบางประเภท เช่น งานกำหนดนโยบาย งานมาตรฐาน งานเทคนิคด้านช่าง หรืองานบริการบางประเภทไม่สามารถกำหนดเวลามาตรฐานได้ ดังนั้น การคำนวณเวลาที่ใช้ในกรณีของภาคราชการส่วน

ท้องถิ่นนั้น จึงทำได้เพียงเป็นข้อมูลเปรียบเทียบ (Relative information) มากกว่าจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการกำหนด คำนวณอัตราากำลังต่อหน่วยงานจริงเหมือนในเอกชน นอกจากนั้นก่อนจะคำนวณเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละ ส่วนราชการจะต้องพิจารณาปริมาณงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติว่ามีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ เพราะในบางครั้งอาจเป็นไปได้ว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะเป็นงานโครงการพิเศษ หรืองานของหน่วยงาน อื่น ก็มีความจำเป็นต้องมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

๓.๕ การวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นการนำผลลัพธ์ที่ พึ่งประสงค์ของแต่ละส่วนราชการและพันธกิจขององค์กรมายึดโยงกับจำนวนกรอบอัตรากำลังที่ต้องใช้สำหรับการ สร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยสมมติฐานที่ว่า หากผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานใน ปัจจุบันและในอนาคตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจต้องมีการพิจารณาแนวทางในการกำหนด/เกลี่ย อัตรากำลังใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของส่วนราชการและ องค์กรอย่างสูงสุด

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ ๓๖๐ องศา เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียหรือประเด็นต่างๆ อย่างเรื่องการบริหารงาน งบประมาณ คน มาพิจารณาอย่างน้อยใน ๓ ประเด็น ดังนี้

๓.๖.๑ เรื่องพื้นที่และการจัดสร้างองค์กร เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งงานใน พื้นที่นั้นจะมีผลต่อการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นอย่างมาก เช่น หากกำหนดโครงสร้างที่มากเกินไปจะทำให้เกิด ตำแหน่งขึ้นตามมากอีกไม่ว่าจะเป็นงานหัวหน้าฝ่าย งานธุรการ สารบรรณ และบริหารทั่วไปในส่วนราชการนั้น ซึ่ง อาจมีความจำเป็นต้องทบทวนว่าการกำหนดโครงสร้างในปัจจุบันของแต่ละส่วนราชการนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด

๓.๖.๒ เรื่องการเกษียณอายุราชการ เนื่องจากหลายๆส่วนราชการในปัจจุบันมีข้าราชการ ผู้สูงอายุจำนวนมาก ดังนั้น อาจต้องมีการพิจารณาถึงการเตรียมการเรื่องกรอบอัตรากำลังที่รองรับการเกษียณอายุ ของข้าราชการ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ การปรับตำแหน่งที่เหมาะสมขึ้นทดแทนตำแหน่งที่จะ เกษียณอายุไป เป็นต้น

๓.๖.๓ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ภายในส่วนราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับส่วนราชการนั้นๆ ผ่านการส่งแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ซึ่งมุมมองต่างๆอาจ ทำให้การกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓.๗ การพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่นๆ กระบวนการนี้เป็น กระบวนการนำข้อมูลของอัตรากำลังในหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น การเปรียบเทียบจำนวนกรอบ อัตรากำลังของงานการเจ้าหน้าที่ในเทศบาล.ก และงานการเจ้าหน้าที่ในเทศบาล ข. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบคล้ายกัน โดยสมมติฐานที่ว่าแนวโน้มของการใช้อัตรากำลังของแต่ละองค์กรในลักษณะงานและปริมาณงานแบบเดียวกันน่าจะ มีจำนวนและการกำหนดตำแหน่งคล้ายคลึงกันได้

๓.๘ ให้องค์กรครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกคน โดย จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังไม่มุ่งเน้นในเรื่องการเพิ่ม เกลี่ย หรือลดจำนวน กรอบอัตรากำลังเป็นสำคัญ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม (Right Jobs) มากกว่าการเพิ่ม/ลดจำนวนตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายแล้วพบว่ากรอบ ตำแหน่งในประเภททั่วไปอาจมีความเหมาะสมน้อยกว่าการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการในบางลักษณะงาน ใหม่ๆที่ใช้ต้นทุนที่ไม่แตกต่างกันมาก รวมถึงในการพิจารณาที่กระบวนการทำงานก็พบว่า เป็นลักษณะงานในเชิงการ วิเคราะห์ในสายอาชีพมากกว่างานในเชิงปฏิบัติงาน และส่วนราชการอื่นก็กำหนดตำแหน่งในงานลักษณะนี้เป็น


ตำแหน่งประเภทวิชาการ ถ้าเกิดกรณีเช่นนี้ก็น่าจะมีเหตุผลเพียงพอที่จะกำหนดกรอบอัตรากำลังในลักษณะงานนี้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยไม่ได้เพิ่มจำนวนตำแหน่งของส่วนราชการเลย โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า กรอบแนวคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Man Power Planning Framework) นี้จะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการสามารถมีข้อมูลเชิงวิเคราะห์อย่างเพียงพอในการที่จะอธิบายเหตุผลเชิงวิชาการสำหรับการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมตามภารกิจงานของแต่ละส่วนราชการ นอกจากนี้การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการดังกล่าวจะทำให้ส่วนราชการ สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่นๆ เช่น


- การใช้ข้อมูลที่หลากหลายจะทำให้เกิดการยอมรับได้มากกว่าโดยเปรียบเทียบหากจะต้องมีการเกลี้ยอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน
- การจัดทำกระบวนการจริง (Work process) จะทำให้ได้เวลามาตรฐานที่จะสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้อย่างถูกต้อง รวมถึงในระยะยาว ส่วนราชการสามารถนำผลการจัดทำกระบวนการและเวลามาตรฐานนี้ไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ (Process Re-engineer) อันจะนำไปสู่การใช้อัตรากำลังที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การเก็บข้อมูลผลงาน จะทำให้สามารถพยากรณ์แนวโน้มของภาระงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในอนาคตต่อส่วนราชการในการเตรียมปรับยุทธศาสตร์ในการทำงาน เพื่อรองรับภารกิจที่จะเพิ่ม/ลดลง


## ❖ กรอบแนวคิดเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง

### ๑) กรอบแนวคิดเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบอัตรากำลังคนนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนในภาพรวมขององค์กร ซึ่งนักวิชาการในต่างประเทศ นักวิชาการไทย และองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมาย ดังนี้

 **The State Auditor's Office ของรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา** ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคน คือ “กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความต้องการทุนมนุษย์ เพื่อมาทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว” ดังนั้นในการกำหนดกรอบอัตรากำลังในความหมายนี้อาจหมายถึงกระบวนการกำหนดจำนวนและคุณภาพของทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

 **International Personnel Management Association (IPMA)** ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคน คือ “การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้” โดยการกำหนดกรอบอัตรากำลังในความหมายนี้อาจเป็นการหาความต้องการกำลังคนในอนาคตที่จะทำให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Mission-based manpower planning)

 **ศุภชัย ยาวะประภาส** ให้ความหมายการวางแผนทรัพยากรบุคคลว่า “เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่า องค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรนี้ รวมถึงตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร”

**สำนักงาน ก.พ.** ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนในเอกสารเรื่องการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ ว่าหมายถึง “การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

**กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น** ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคน ในคู่มือการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมหรืองาน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ และวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์ และอุปทานกำลังงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ อย่างเพียงพอ หรือกล่าวโดยทั่วไป การมีจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาต้องการ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม และคัดเลือกที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง การวางแผนกำลังคนคือ วิธีวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์และรู้จักปรับปรุงพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไป

จากคำจำกัดความของนักวิชาการต่างๆ จึงอาจสรุปได้ว่าการกำหนดกรอบอัตรากำลังนั้นเป็นการระบุว่าจะต้องการจำนวน ประเภท และลักษณะของต้นทุนมนุษย์มากน้อยเพียงใดทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามยุทธศาสตร์ การกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ๒) กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

### (๑) แนวคิดเรื่อง การจัดประเภทของบุคลากรในสังกัด

การวางกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน โดยวางประเภทของบุคลากรภาครัฐตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่น แก้ไขง่าย กระจายอำนาจ การบริหารจัดการ มีความคล่องตัว และมีเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งยังได้กำหนดให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วย ในการกำหนดประเภทบุคลากรภาครัฐ ควรเน้นใช้อัตรากำลังแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมกับภารกิจ โดยให้พิจารณากรอบให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนา การกิจและลักษณะงานของ เทศบาลตำบลพินนา ดังนี้

**พนักงานเทศบาล :** ปฏิบัติงานในภารกิจหลัก ลักษณะงานที่เน้นการใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะเชิงเทคนิค หรือเป็นงานวิชาการ งานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือลักษณะงานที่มีความต่อเนื่องในการทำงานมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นโดยกำหนดตำแหน่ง แต่ละประเภทของพนักงานเทศบาลไว้ ดังนี้

- สายงานบริหารงานท้องถิ่น ได้แก่ ปลัด รองปลัด
- สายงานอำนวยการท้องถิ่น ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ผู้อำนวยการกอง
- สายงานวิชาการ ได้แก่ สายงานที่บรรจุเริ่มต้นด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี
- สายงานทั่วไป ได้แก่ สายงานที่บรรจุเริ่มต้นมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

**พนักงานจ้าง :** ปฏิบัติงานเสริมในการกิจรอง การกิจสนับสนุน งานที่มีกำหนดระยะเวลา การปฏิบัติงานเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนตามโครงการหรือการกิจในระยะสั้น หลักเกณฑ์การกำหนดพนักงานจ้าง จะมี ๓ ประเภทแต่ เทศบาลตำบลพินนา เป็นเทศบาลตำบลขนาดกลางด้วยบริบท ขนาด และปัจจัยหลายอย่าง จึง กำหนดจ้างพนักงานจ้าง เพียง ๒ ประเภท ดังนี้

- พนักงานจ้างประเภทจ้างตามการกิจ
- พนักงานจ้างประเภทจ้างทั่วไป

## (๒) แนวคิดเรื่องการกำหนดสายงานและตำแหน่งงาน ในส่วนราชการ

การจัดสรรอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภาระงาน ตลอดจนการกำหนดสายงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้ตรงกับบทบาท การกิจของเทศบาลมากยิ่งขึ้น โดยจุดเน้นคือ กำหนดสายงานที่ สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด พร้อมทั้งเอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ การโอน การ ย้าย การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เทศบาลตำบลพินนา ได้พิจารณาด้วยว่า อัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีคุณสมบัติทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไรเพื่อให้สามารถบริหารกำหนด อัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยให้พิจารณาความเหมาะสมในเชิงคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา กลุ่ม อาชีพที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังนี้

- **สำนักปลัด** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงาน เทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดสำนักงานปลัด ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องการวางแผน นโยบาย อำนาจการทั่วไป การบริการสาธารณะ งานสนับสนุน ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุและแต่งตั้งจะใช้ คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็ม ความสามารถและตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

- **กองคลัง** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงาน เทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดกองคลัง จะเน้นความรู้ในเรื่องการเงิน การบัญชี การพัสดุ การ จัดเก็บรายได้ ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละ สายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่ แต่ละคนมี

- **กองช่าง** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงานส่วน ตำบล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดกองช่าง ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องสายงานช่าง การก่อสร้าง การ ออกแบบ การสำรวจ การประมาณการราคา ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ และตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

- **กองการศึกษา** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงาน เทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องการ วางแผนการศึกษา การพัฒนาการศึกษา ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น ภูมิปัญญา การบริการสาธารณะ การ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและตรง ตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

- **กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องงานด้านสาธารณสุข การสุขาภิบาลและอนามัยและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

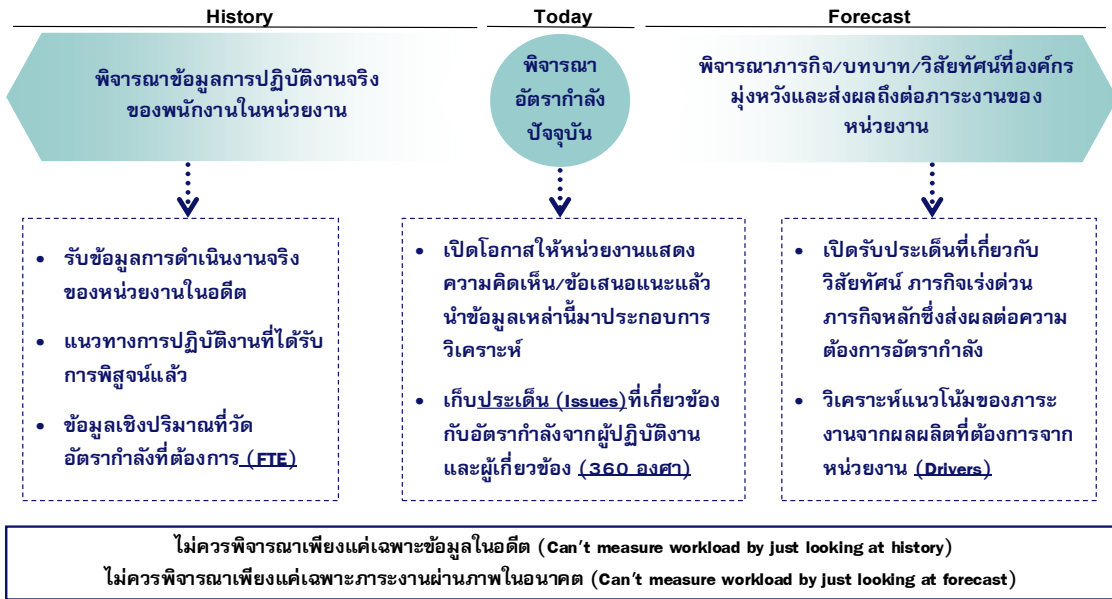
- **กองสวัสดิการสังคม** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดกองสวัสดิการสังคม ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องงานด้านสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชนและสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรี ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

- **หน่วยตรวจสอบภายใน** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดหน่วยตรวจสอบภายใน ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องการตรวจสอบบัญชี ทะเบียนและเอกสารที่เกี่ยวข้อง งานตรวจสอบการเบิกจ่ายเงิน งานตรวจสอบเอกสารรับเงินทุกประเภท งานตรวจสอบภาษีทั้งภายนอกและภายใน ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

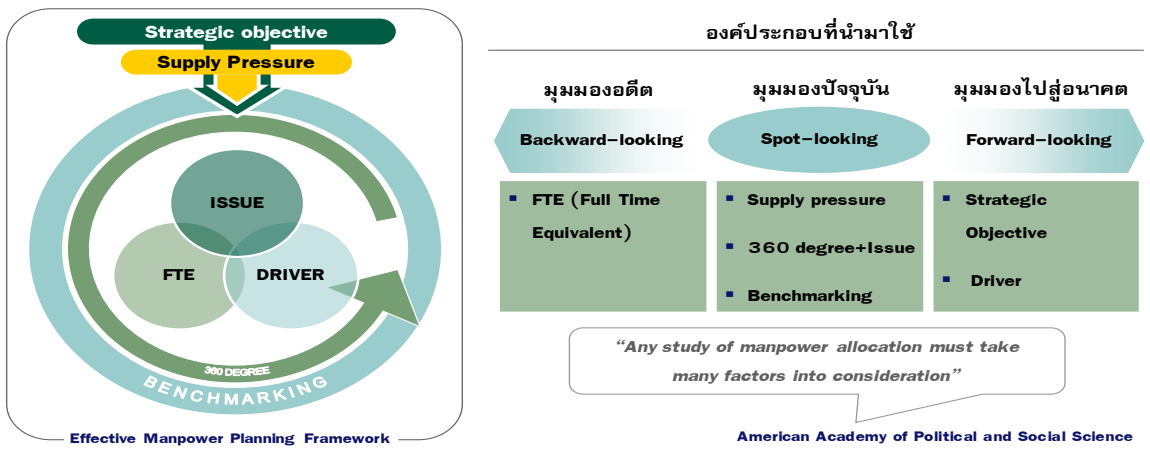
- **กองส่งเสริมการเกษตร** คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ วุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง ดำรงตำแหน่งในสังกัดกองส่งเสริมการเกษตร ส่วนใหญ่จะเน้นที่เรื่องการส่งเสริมเกษตร การส่งเสริมปศุสัตว์ ฯลฯ ส่วนวุฒิการศึกษา ที่ใช้ในการบรรจุแต่งตั้งจะใช้คุณวุฒิตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและตรงตามความรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมี

### (๓) แนวคิดในการวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)

เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานจำเป็นต้องสร้างกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่สะท้อนภาระงานจริงของหน่วยงาน แบบ ๓๖๐ องศา โดยแบ่งออกเป็น ๓ มิติเชิงเวลาคือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต ดังตาราง



จากไดอะแกรมที่แสดงเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของเทศบาลตำบลพินนา ไม่อาจขึ้นอยู่กับกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งอย่างตายตัวได้ ต้องอาศัยการผสมผสานและความสอดคล้องสม่ำเสมอ (Consistency) ของหลายมิติที่ยืนยันตรงกัน เช่นเดียวกับ American Academy of Political and Social Science ที่ได้ให้ความเห็นว่า “การจัดสรรอัตรากำลังนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยและกระบวนการต่างๆ มากกว่าหนึ่งตัวในการพิจารณา”



การพิจารณาอัตรากำลังด้วยการใช้เพียงวิธีการเดียว อาจเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้นได้ จึงควรพิจารณาผ่านวิธีการที่หลากหลายและยึดโยงกันเพื่อให้ผลลัพธ์มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

จากมติการพิจารณาอัตรากำลังด้านบนนั้นสามารถนำมาสร้าง “กรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Manpower Planning Framework)” ได้ดังนี้

เมื่อนำกรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Manpower Planning Framework) มาพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานโดยเปรียบเสมือนกระจก ๖ ด้าน สะท้อนและตรวจสอบความเหมาะสมของอัตรากำลัง ในเทศบาลตำบลพินนา ที่มีอยู่ดังนี้

**กระจกด้านที่ ๑ Strategic objective** : เพื่อให้การดำเนินการของเทศบาลตำบลพันนา บรรลุผลตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยจะเป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคต ก็ต้องมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้ว อาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางส่วนราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต

การวางแผนอัตรากำลังคนในด้านนี้ เทศบาลตำบลพันนา จะพิจารณาคุณวุฒิการศึกษา ทักษะ และประสบการณ์ ในการบรรจุบุคลากรเป็นสำคัญ เช่น ผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน งานกีฬาและนันทนาการ ฯลฯ จะบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง ในสังกัดของกองการศึกษา เป็นต้น

**กระจกด้านที่ ๒ Supply pressure** : เป็นการนำประเด็นค่าใช้จ่ายเจ้าหน้าที่เข้ามาร่วมในการพิจารณา เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยในส่วนนี้จะคำนึงการจัดสรรประเภทของพนักงานเทศบาล และพนักงานจ้าง โดยในหลักการแล้วการจัดประเภทลักษณะงานผิดจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและต้นทุนในการทำงานของเทศบาลตำบลพันนา ดังนั้นในการกำหนดอัตรากำลังจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งที่กำหนดในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ หรือควรเปลี่ยนลักษณะการกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การวางแผนอัตรากำลังในด้านนี้ เทศบาลตำบลพันนา ได้กำหนดอัตรากำลังในแต่ละส่วนราชการ ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ ๑ อัตรากำลังระดับผู้อำนวยการกอง มีหน้าที่บังคับบัญชาบุคลากรในส่วนราชการนั้น ๆ ทุกตำแหน่ง รองลงมาตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชารองลงมาจากผู้ช่วยราชการกอง ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายนั้น รองลงมาจะเป็น ตำแหน่งแต่ละงาน ซึ่ง กำหนดเป็นสายงานวิชาการ ผู้มีคุณวุฒิตะดับปริญญาตรี ตำแหน่งสายงานทั่วไป ผู้มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี พนักงานจ้างประเภทจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างประเภทจ้างทั่วไป ตามลำดับ การกำหนดในลำดับชั้นเพื่อสะดวกในการบังคับบัญชา และมีผู้รับผิดชอบสายงานนั้น ๆ เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ ที่แต่ละตำแหน่งควรมีเป็นสำคัญ

**กระจกด้านที่ ๓ Full Time Equivalent (FTE)** : เป็นการนำข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริง (Work process) ในอดีตเพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง อย่างไรก็ตามก่อนที่จะคำนวณ FTE ต้องมีการพิจารณาปริมาณงานดังต่อไปนี้

- พิจารณางานพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง ในสายงานว่า
  - สอดคล้องกับส่วนราชการ / ส่วนงานนี้หรือไม่
  - มีภาระงานที่ต้องอาศัยสายงานดังกล่าวหรือไม่
  - การมีสายงานนี้ในส่วนราชการ เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่
- พิจารณาปรับเปลี่ยนสายงานเมื่อพบว่า
  - ลักษณะความเชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่หรืองานหลักของเทศบาลตำบลพันนา
  - ไม่มีภาระงาน/ความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยสายงานดังกล่าว / หรือทดแทนด้วยสายงานอื่นที่เหมาะสมกว่าได้
  - การมีสายงานนี้ในส่วนราชการมิได้ช่วยเอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

### การคิดปริมาณงานแต่ละส่วนราชการ

การนำปริมาณงานที่เกิดขึ้นแต่ละส่วนราชการ มาเพื่อวิเคราะห์การกำหนดอัตรา และคำนวณระยะเวลาที่เกิดขึ้น โดยเทศบาลตำบลพินนา ได้ใช้วิธีคิดจากสูตรการคำนวณหาเวลาปฏิบัติราชการ ดังนี้

**จำนวนวันปฏิบัติราชการ ๑ ปี x ๖ = เวลาปฏิบัติราชการ**

**แทนค่า ดังนี้**  $๒๓๐ \times ๖ = ๑,๓๘๐$  หรือ  $๘๒,๘๐๐$  นาที

### หมายเหตุ

๑. ๒๓๐ คือ จำนวนวัน ใน ๑ ปี ใช้เวลาปฏิบัติงาน ๒๓๐ วันโดยประมาณ
๒. ๖ คือ ใน ๑ วัน ใช้เวลาปฏิบัติงานราชการ เป็นเวลา ๖ ชั่วโมง
๓. ๑,๓๘๐ คือ จำนวน วัน คูณด้วย จำนวน ชั่วโมง / ๑ ปี ทำงาน ๑,๓๘๐ ชั่วโมง
๔. ๘๒,๘๐๐ คือ ใน ๑ ชั่วโมง มี ๖๐ นาที ดังนั้น  $๑,๓๘๐ \times ๖๐$  จะได้ ๘๒,๘๐๐ นาที

**กระจุกด้านที่ ๔ Driver :** เป็นการนำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของเทศบาลตำบลพินนา (ที่ยึดโยงกับตัวชี้วัด (KPIs) และพันธกิจของเทศบาลตำบลพินนา) มายึดโยงกับจำนวนกรอบกำลังคน ที่ต้องใช้สำหรับการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยเน้นที่การปฏิบัติงาน การบริหารราชการ สอดคล้อง และตอบโจทย์กับการประเมินประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลพินนา (การตรวจประเมิน LPA)

**กระจุกด้านที่ ๕ ๓๖๐° และ Issues :** นำประเด็นการบริหารคน/องค์กรมาพิจารณา อย่างน้อย ใน ๓ ประเด็นดังนี้

➤ **ประเด็นเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร** เนื่องจากการจัดโครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานในแต่ละส่วนราชการนั้นจะมีผลต่อการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นจำนวนมาก เช่น หากกำหนดโครงสร้างส่วนราชการ หรือ กำหนดฝ่ายมาก จะทำให้เกิดตำแหน่งงานขึ้นอีกตามมาไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้าส่วนราชการ งานในส่วนราชการ งานธุรการ งานสารบรรณและงานอื่น ซึ่งเทศบาลตำบลพินนา พิจารณาทบทวนว่าการกำหนดโครงสร้างในปัจจุบันของแต่ละส่วนราชการนั้นมีความเหมาะสมแล้ว โดยปัจจุบัน มี ๑ สำนัก ๖ กอง กับ ๑ หน่วยตรวจสอบ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม กองส่งเสริมการเกษตร และหน่วยตรวจสอบภายใน

➤ **ประเด็นเรื่องการสรรหาคณากรมาปฏิบัติงานในองค์กร** เนื่องจากเทศบาลตำบลพินนา เป็นองค์กรที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตชุมชน ระยะทางห่างจากตัวจังหวัดมาก จึงทำให้ไม่มีผู้ประสงค์จะปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาถึงการเตรียมการเรื่องกรอบอัตรากำลังทดแทนกันได้ การปรับตำแหน่งอัตรากำลังที่เหมาะสมขึ้นทดแทนตำแหน่งที่จะโดยเฉพาะการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือการมอบหมายให้แต่ละตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เพื่อให้สามารถมีบุคลากรปฏิบัติงานต่อเนื่อง และสามารถคาดการณ์วางแผนกำหนดเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคตข้างหน้าเกี่ยวกับกำลังคนได้

➤ **มุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาประกอบการพิจารณา** โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือ หนังสือแจ้งเวียนถึงความต้องการอัตรากำลังจากหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งประกอบไปด้วยนายกเทศมนตรีตำบลพินนา รองนายกเทศมนตรีตำบลพินนา ปลัดเทศบาลตำบลพินนา และหัวหน้าส่วนราชการ ทั้ง ๑ สำนัก ๖ กอง ๑ หน่วยตรวจสอบภายใน การสอบถาม หรือการขอคำแนะนำ ผู้บริหาร

หรือหัวหน้าส่วนราชการของเทศบาลตำบลพินนา เป็นการวางแผนและเตรียมการในมุมมองของผู้บริหารและ  
ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและกำหนดทิศทางให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

**กระจกด้านที่ ๒ Benchmarking :** เปรียบเทียบสัดส่วนอัตรากำลังกับเทศบาลตำบลขนาด  
เดียวกัน พื้นที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งได้แก่ เทศบาลตำบลดอนเชียง อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร ซึ่งเทศบาล  
ตำบลดอนเชียง เป็นหน่วยงานที่อยู่ในเขตพื้นที่ติดต่อกัน มีจำนวนหมู่บ้าน ประชากร ลักษณะภูมิประเทศ บริบท  
และงบประมาณใกล้เคียงกัน

ตารางเปรียบเทียบอัตรากำลังของหน่วยงานที่อยู่ในเขตพื้นที่ติดต่อกัน จำนวนหมู่บ้าน ประชากร  
ลักษณะภูมิประเทศ บริบท และงบประมาณใกล้เคียงกัน

เทศบาลตำบลพินนา			เทศบาลตำบลดอนเชียง		
ส่วนราชการ/ตำแหน่ง	จำนวน (อัตรา)		ส่วนราชการ/ตำแหน่ง	จำนวน (อัตรา)	
	ตำแหน่งที่มี คนครอง (อัตรา)	ตำแหน่ง ว่าง		ตำแหน่งที่มี คนครอง (อัตรา)	ตำแหน่ง ว่าง
ปลัดเทศบาล (นักบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง)	๑	-	ปลัดเทศบาล (นักบริหารท้องถิ่น ระดับกลาง)	๑	-
รองปลัดเทศบาล (นักบริหารท้องถิ่น ระดับต้น)	๑	-	รองปลัดเทศบาล (นักบริหารท้องถิ่น ระดับต้น)	๑	-
<b>สำนักปลัดเทศบาล</b>			<b>สำนักปลัดเทศบาล</b>		
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	๑	-	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	๑	-
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	๑	-	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	๑	-
นักจัดการงานทั่วไป (ชก.)	๑	-	หัวหน้าฝ่ายปกครอง (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	๑	-
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชก.)	๑	-	นักทรัพยากรบุคคล (ชก.)	๑	-
นิติกร (ชก.)	๑	-	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน(ชก.)	๑	-
เจ้าพนักงานป้องกันฯ (ปง.)	๑	-	นักจัดการงานทะเบียนและบัตร (ชก.)	๑	-
<b>พนักงานจ้าง</b>	๑	-	เจ้าพนักงานป้องกันฯ (ชง.)	๑	-
ผช.จพง.ป้องกันฯ (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-	<b>พนักงานจ้าง</b>		
พนักงานขับรถยนต์(ผู้มีทักษะ)	๒	-	ผช.จพง.ธุรการ (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-
พนักงานขับรถดับเพลิง(ผู้มีทักษะ)	๑	-	พนักงานขับรถยนต์ (ผู้มีทักษะ)	๒	-
พนักงานดับเพลิง	๕	-	พนักงานดับเพลิง	๗	-
คนงาน	๑	-			
<b>กองคลัง</b>			<b>กองคลัง</b>		
ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	๑	-	ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	๑	-

เทศบาลตำบลพินนา			เทศบาลตำบลดอนเชียง		
ส่วนราชการ/ตำแหน่ง	จำนวน (อัตรา)		ส่วนราชการ/ตำแหน่ง	จำนวน (อัตรา)	
	ตำแหน่งที่มีคนครอง (อัตรา)	ตำแหน่งว่าง		ตำแหน่งที่มีคนครอง (อัตรา)	ตำแหน่งว่าง
<b>กองคลัง</b>			<b>กองคลัง</b>		
หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้ (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	๑	-	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	๑	-
นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก./ชก.)	-	๑	หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้ (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	๑	-
นักวิชาการจัดเก็บรายได้ (ชก.)	๑	-	นักวิชาการเงินและบัญชี (ชก.)	๑	-
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ชง.)	-	๑	นักวิชาการคลัง (ชก.)	๑	-
เจ้าพนักงานพัสดุ (ปง.)	๑	-	เจ้าพนักงานพัสดุ (ชง.)	๑	-
<b>พนักงานจ้าง</b>			<b>กองช่าง</b>		
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ	๑	-	ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น)	-	๑
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๑	-	หัวหน้าฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น)	๑	-
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	๑	-	เจ้าพนักงานธุรการ(ชง.)	๑	-
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานพัสดุ	๑	-	นายช่างโยธา (ชง.)	๑	-
<b>กองช่าง</b>			<b>พนักงานจ้าง</b>		
ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น)	๑	-	ช่างปูน (ผู้มีทักษะ)	๑	-
หัวหน้าฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น)	-	๑	ผู้ช่วยนายช่างโยธา (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-
วิศวกรโยธา (ปก.)	๑	-	ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า(ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-
นายช่างโยธา (อส.)	๑	-	คนสวน	๑	-
<b>พนักงานจ้าง</b>			<b>กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</b>		
ผู้ช่วยนายช่างโยธา (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข ระดับต้น)	๑	-

ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุขฯ ระดับต้น)	-	๑
<b>เทศบาลตำบลพินนา</b>			<b>เทศบาลตำบลดอนเชียง</b>		
<b>ส่วนราชการ/ตำแหน่ง</b>	<b>จำนวน (อัตรา)</b>		<b>ส่วนราชการ/ตำแหน่ง</b>	<b>จำนวน (อัตรา)</b>	
	ตำแหน่ง ที่มีคน ครอง (อัตรา)	ตำแหน่ง ว่าง		ตำแหน่ง ที่มีคน ครอง (อัตรา)	ตำแหน่ง ว่าง
<b>กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</b>			นักจัดการงานทั่วไป (ชก.)	๑	-
ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ (นักบริหารงานสาธารณสุขฯ ระดับต้น)	-	๑	นายสัตวแพทย์ (ชก.)	๑	-
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุขฯ (นักบริหารงานสาธารณสุขฯ ระดับต้น)	-	๑	<b>พนักงานจ้าง</b>		
นักวิชาการสาธารณสุข(ปก./ชก.)	-	๑	พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา (รถบรรทุกขยยะ) (ผู้มีทักษะ)	๑	-
<b>พนักงานจ้าง</b>	-	๑	พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา (รถบรรทุกขยยะ)	๑	-
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-	คนงานประจำโรงฆ่าสัตว์	๑	-
			คนงานประจำรถขยะ	๗	-
<b>กองการศึกษา</b>			<b>กองการศึกษา</b>		
ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)	๑	-	ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)	๑	-
หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)	-	๑	หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)	๑	-
ครู (ค.ศ ๓)	๒	-	นักจัดการงานทั่วไป (ชก.)	๑	-
ครู (ค.ศ ๒)	๑	-	ครู (ค.ศ ๒)	๑	๑
ครู (ค.ศ ๑)	๔	-	ครู (ค.ศ ๑)	๑	-
<b>พนักงานจ้าง</b>			<b>พนักงานจ้าง</b>		
ผู้ดูแลเด็ก (ผู้มีทักษะ)	๑	-	ผู้ช่วยนักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑	-
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-	ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก(ทักษะ)	๓	-
<b>กองสวัสดิการสังคม</b>			<b>หน่วยตรวจสอบภายใน</b>		
ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม (นักบริหารงานสวัสดิการสังคม ระดับต้น)	๑	-	นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก.)	๑	-
หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการสังคม (นักบริหารงานสวัสดิการสังคม ระดับต้น)	๑	-			
<b>พนักงานจ้าง</b>					
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ (ผู้มีคุณวุฒิ)	๑	-			

หน่วยตรวจสอบภายใน					
นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก.)		๑	-		
เทศบาลตำบลพินนา			เทศบาลตำบลดอนเชียง		
ส่วนราชการ/ตำแหน่ง	จำนวน (อัตรา)		ส่วนราชการ/ตำแหน่ง	จำนวน (อัตรา)	
	ตำแหน่งที่มีคนครอง (อัตรา)	ตำแหน่งว่าง		ตำแหน่งที่มีคนครอง (อัตรา)	ตำแหน่งว่าง
<b>กองส่งเสริมการเกษตร</b>					
ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการเกษตร (นักบริหารงานการเกษตร ระดับต้น)		๑	-		
หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเกษตร (นักบริหารงานการเกษตร ระดับต้น)		๑			
<b>พนักงานจ้าง</b>					
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ(ผู้มีทักษะ)		๑	-		
รวม		๕๐	๖	รวม	๕๕ ๓
รวมอัตรากำลังทั้งสิ้นของ ทต.พินนา		๕๖ อัตรา		รวมอัตรากำลังทั้งสิ้นของ ทต.ดอนเชียง	
งบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๖		งบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๖			
จำนวน ๕๓,๔๐๐,๐๐๐ บาท		จำนวน ๔๓,๕๐๐,๐๐๐ บาท			

จากตารางการเปรียบเทียบอัตรากำลังของเทศบาลตำบลพินนา และเทศบาลตำบลดอนเชียง ซึ่งเป็นเทศบาลตำบลที่มี ประชากร ขนาดใกล้เคียงกัน บริบท ลักษณะภูมิประเทศงบประมาณใกล้เคียงกัน และเขตพื้นที่ติดต่อกัน จะพบว่า การกำหนดอัตรากำลังของเทศบาลตำบลทั้งสองแห่ง มีอัตรากำลังที่แตกต่างกันพอสมควร แต่ไม่มากนัก ดังนั้นในเรื่องของการกำหนดตำแหน่งเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งสอง หน่วยงานแล้ว การจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ของเทศบาลตำบลพินนา จึงยังไม่มีมีความจำเป็นต้องลดตำแหน่ง หรือเพิ่มตำแหน่งแต่อย่างใด และจำนวนปริมาณคนที่มีอยู่ขณะนี้สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ส่วนตำแหน่งที่ยังว่างไม่มีคนครอง เทศบาลตำบลพินนา มีความประสงค์รับโอน (ย้าย) สำหรับสายงานผู้บริหารหรือผู้อำนวยการท้องถิ่น และได้ขอใช้บัญชีจากการสอบของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งคาดการณ์ว่า ในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ตามกรอบอัตรากำลัง ๓ ปี จะได้จำนวนพนักงานเทศบาลตามกรอบอัตรากำลังที่ตั้งไว้ จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



**ขอบเขตและแนวทางจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๕๖๗ -๒๕๖๙**

เทศบาลตำบลพินนา ได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรีตำบลพินนา เป็นประธาน ปลัดเทศบาลตำบลพินนา รองปลัดเทศบาลและหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการเป็นกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบการ

บริหารงานบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้าฝ่ายอำนวยการเป็นผู้ช่วยเลขานุการ จัดทำแผน อัตรากำลัง ๓ ปี โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้

๑) วิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลพินนา ตามกฎหมายจัดตั้ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ ตลอดจนกฎหมายอื่นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายผู้บริหารและ สภาพปัญหาของเทศบาลตำบลพินนา

๒) กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดระบบงาน เพื่อรองรับภารกิจ ตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้สามารถแก้ปัญหาของเทศบาลตำบล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน

๓) กำหนดตำแหน่งในสายงานต่างๆจำนวนตำแหน่งและระดับตำแหน่งให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพของงานรวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มงานต่างๆ

๔) กำหนดความต้องการพนักงานจ้างในเทศบาลตำบลพินนา โดยให้หัวหน้าส่วนราชการเขามามีส่วนรวม เพื่อกำหนดความจำเป็นและความต้องการในการใช้พนักงานจ้างให้ตรงกับภารกิจและ อำนาจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างแท้จริง และต้องคำนึงถึงโครงสร้างส่วนราชการ และจำนวนข้าราชการ ในเทศบาลตำบลพินนา ประกอบการกำหนดประเภทตำแหน่งพนักงานจ้าง

๕) กำหนดประเภทตำแหน่งพนักงานจ้างจำนวนตำแหน่งให้เหมาะสมกับภารกิจ อำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงานและคุณภาพของงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลตำบลพินนา

๖) จัดทำกรอบอัตรากำลัง ๓ ปี โดยภาระค่าใช้จ่ายดานการบริหารงานบุคคลต้องไม่เกินร้อยละสี่สิบของงบประมาณรายจ่าย

๗) ให้พนักงานเทศบาล และพนักงานจ้างทุกคน ได้รับการ พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

#### ❖ ความสำคัญของการกำหนดกรอบอัตรากำลังคน

การวางแผนกำลังคนและการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนมีความสำคัญ เป็นประโยชน์ต่อเทศบาลตำบลพินนา และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเทศบาลตำบลพินนา การกำหนดอัตรากำลังคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยทำให้เทศบาลตำบลพินนา สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที่ทำให้การจัดหา การใช้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์โดยสรุปได้ ดังนี้

๑) ทำให้เทศบาลตำบลพินนา สามารถพยากรณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยีทำให้เทศบาลตำบลพินนาสามารถวางแผนกำลังคนและเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาที่เทศบาลตำบลพินนา จะเผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลลดความรุนแรงลงได้

๒) ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และในอนาคต เทศบาลตำบลพินนา จึงสามารถวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

๓) การกำหนดกรอบอัตรากำลังคนจะเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลพินนา ให้สอดคล้องกันทำให้การดำเนินการของเทศบาลตำบลพินนา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

๔) ช่วยลดปัญหาด้านต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน เช่น ปัญหาโครงสร้างกำลังคน ปัญหาคนไม่พอกับงานตามภารกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งปัญหาบางอย่างแม้ว่าจะไม่อาจแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยการวางแผนกำลังคนแต่การที่หน่วยงานได้มีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าก็จะช่วยลดความรุนแรงของปัญหานั้นลงได้

๕) ช่วยให้เทศบาลตำบลพินนา สามารถที่จะจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของกำลังคนให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้กำลังคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ทั้งกำลังคนและเทศบาลตำบลพินนา บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดของเทศบาลตำบลพินนา โดยรวม

๖) การกำหนดกรอบอัตรากำลังคนจะทำให้การลงทุนในทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลพินนา เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เกิดความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไม่ตรงกับความต้องการ

๗) ช่วยทำให้เกิดการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Equal Employment Opportunity : EEO) เนื่องจากการกำหนดกรอบอัตรากำลังจะนำไปสู่การวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้การจัดการทรัพยากรบุคคลบรรลุผลสำเร็จ โดยเริ่มตั้งแต่กิจกรรมการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

#### ❖ กระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙

๑) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

๒) ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี

๒.๑ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลพินนา

๒.๒ ทบทวนข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลพินนา เช่น กฎระเบียบ การแบ่งส่วนราชการ ภายใน และกรอบอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน ภารกิจงาน ฯลฯ เป็นต้น

๒.๓ วิเคราะห์อัตรากำลังในปัจจุบัน (Supply Analysis)

๓) เพื่อจัดทำร่างแผนอัตรากำลัง ๓ปีของเทศบาลตำบลพินนา และส่งให้คณะทำงานเพื่อปรับแต่งร่างแผนอัตรากำลัง

๔) เทศบาลตำบลพินนาขอความเห็นชอบร่างแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสกลนคร

๕) เทศบาลตำบลพินนา ประกาศใช้แผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗-๒๕๖๙

๖) เทศบาลตำบลพินนาจัดส่งแผนอัตรากำลังที่ประกาศใช้แล้ว ให้ อำเภอ และจังหวัด และส่วนราชการในสังกัด

คณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังของเทศบาลตำบลพินนา ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรีตำบลพินนา เป็นประธาน ปลัดเทศบาลตำบลพินนา รองปลัดเทศบาล/หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการเป็นกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ และข้าราชการหรือ

พนักงานส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน ๒ คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี โดยให้มีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ วิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลพินนา ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ เพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๑๓) พ.ศ. ๒๕๕๒ และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ตลอดจนกฎหมายอื่น ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล และสภาพปัญหาของตำบลพินนา

- ๓.๒ วิเคราะห์ประเมินความต้องการกำลังคน
- ๓.๓ วิเคราะห์การวางแผนการใช้กำลังคน
- ๓.๔ การกำหนดตำแหน่งในแผนอัตรากำลัง ๓ ปี
- ๓.๕ การกำหนดเลขที่ตำแหน่งและเลขที่ส่วนราชการ
- ๓.๖ ประมาณการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง และประโยชน์ตอบแทนอื่น
- ๓.๗ อัตรากำลังประจำตำแหน่ง
- ๓.๘ ฐานการคำนวณงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- ๓.๙ ความสมบูรณ์ของแผนอัตรากำลัง ๓ ปี
- ๓.๑๐ กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนหรือปรับปรุงตำแหน่งบริหาร
- ๓.๑๑ การกำหนดตำแหน่งหรือการปรับปรุงลูกจ้างประจำ หรือพนักงานจ้าง
- ๓.๑๒ การปรับปรุงแผนอัตรากำลัง ๓ ปี
- ๓.๑๓ กรณีการค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลเกินร้อยละ ๔๐
- ๓.๑๔ การกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

#### ๔. สภาพปัญหาของพื้นที่และความต้องการของประชาชน

เทศบาลตำบลพินนา มีพื้นที่รับผิดชอบประมาณ ๕๓ ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ ๓๓,๑๒๕ ไร่ ประกอบด้วย ๑๒ หมู่บ้าน มีจำนวนครัวเรือน ๑,๙๐๐ ครัวเรือนจำนวนประชากร ทั้งสิ้น ๖,๗๗๔ คน แยกเป็นชาย ๓,๓๑๖ คน หญิง ๓,๔๕๘ คน ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

เพื่อให้การวางแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ของเทศบาลตำบลพินนา มีความครบถ้วนเทศบาลตำบลพินนาสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สภาพปัญหาในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลพินนาว่ามีปัญหาอะไร ความจำเป็นพื้นฐาน และความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ที่สำคัญ โดยมีแนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

**วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมายการพัฒนาท้องถิ่น**

**วิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลตำบลพินนา**

**วิสัยทัศน์ (Vision)**

## “ ดูแลผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ เร่งแก้ปัญหาด้านสาธารณสุขปโภค และปัญหาสิ่งแวดล้อม ”

### ๔.๑ พันธกิจการพัฒนาเทศบาลตำบลพินนา (Mission)

- ๑) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการให้ได้มาตรฐานและเพียงพอ ทั้งปัจจุบันและในอนาคต
- ๒) เสริมสร้างเครือข่ายและองค์ความรู้ในการดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส
- ๓) จัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
- ๔) วางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
- ๕) การจัดการขยะแบบยั่งยืน บำรุงรักษาบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุล
- ๖) ส่งเสริมศิลปะ ศาสนา วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๗) พัฒนาระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพการเมือง การบริหาร การพัฒนาบุคลากร และกระบวนการประชาคม
- ๘) พัฒนาระบบป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

### ๔.๒ เป้าประสงค์

- ๑) ระบบการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน
- ๒) เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการพัฒนาอาชีพ ประชาชนมีรายได้เพิ่ม
- ๓) การจัดการด้านสวัสดิการสังคม การศึกษา การกีฬาและนันทนาการ สาธารณสุขมีประสิทธิภาพ ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ๔) การบริหารงานของเทศบาลมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและความร่วมมือทุกภาคส่วน
- ๕) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการดูแลรักษา ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ มีการจัดการขยะที่ได้มาตรฐาน

### ๔.๓ จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาเทศบาลตำบลพินนา

- ๑) ระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ มีอย่างเพียงพอ และได้มาตรฐาน
- ๒) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนมีความเข้มแข็ง
- ๓) ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และมีความสงบเรียบร้อยในชุมชน
- ๔) ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเกิดความสมดุล
- ๕) อนุรักษ์ ฟื้นฟูศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีความตระหนักในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- ๖) ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- ๗) การบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพ เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

### ๔.๔ กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเทศบาลตำบลพินนา

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลพินนา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการวางบทบาทการพัฒนาเทศบาลตำบลพินนาในอนาคตอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชน

รวมทั้งสอดคล้องกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้น จึงได้กำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

- ๑) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุขโรค – สาธารณูปการ
- ๒) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสร้างรายได้แก่ประชาชน
- ๓) การพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และการทำงานบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีท้องถิ่น
- ๔) การบริหารจัดการที่ดี และส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น
- ๕) การจัดการขยะแบบครบวงจร และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

## ๑. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

### ปัญหา

- ๑) การคมนาคมขนส่งระหว่างหมู่บ้าน ตำบลไม่สะดวก
- ๒) ถนนเพื่อการเกษตรไม่ทั่วถึงและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน
- ๓) ไฟฟ้าไม่เพียงพอกับความต้องการของครัวเรือนที่เพิ่มมากขึ้น
- ๔) ไฟฟ้าเพื่อการเกษตรไม่ทั่วถึงและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน
- ๕) ไฟฟ้าสาธารณะไม่เพียงพอและทั่วถึง

### ความต้องการของประชาชน

- ๑) ก่อสร้าง / ปรับปรุงถนนลาดยาง ถนน คสล.
- ๒) ก่อสร้าง / ปรับปรุงถนนลูกรังเพื่อการเกษตร ถนนลูกรังภายในหมู่บ้าน
- ๓) วางท่อระบายน้ำ ขุดลอกร่องระบายน้ำ ก่อสร้างร่องระบายน้ำ
- ๔) ติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะเพิ่มขึ้น
- ๕) ขยายเขตไฟฟ้าเพื่อการเกษตรให้ทั่วถึงและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน
- ๖) ขยายเขตไฟฟ้าให้เพียงพอกับจำนวนครัวเรือนที่เพิ่มมากขึ้น
- ๗) สร้างสะพาน / ท่อเหลี่ยม คสล.

## ๒. ด้านการศึกษา ศาสนา ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น

### ปัญหา

- ๑) การถ่ายโอนการศึกษาให้แก่ท้องถิ่นก็ยังไม่ชัดเจน การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ยังไม่สามารถทำได้เท่าที่ควร
- ๒) ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน หรือบุคลากร เป็นต้น
- ๓) การส่งเสริมกีฬาและนันทนาการก็ไม่อาจดำเนินการได้มากนัก เพราะจำกัดเรื่องสถานที่
- ๔) การส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นยังขาดงบประมาณในการสนับสนุน
- ๕) ไม่มีหน่วยงานหลักในการส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี วิถีชาวบ้าน โบราณสถาน โบราณวัตถุภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรม

### ความต้องการของประชาชน

- ๑) การจัดการศึกษา
- ๒) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- ๓) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
- ๔) การส่งเสริมและปลูกฝังเยาวชนให้เข้าใจถึงจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- ๕) การทำนุบำรุงศาสนา และการส่งเสริมวัฒนธรรม

### ๓. ด้านคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคม

#### ปัญหา

- ๑) ปัญหาการขาดแหล่งข้อมูลข่าวสาร
- ๒) การขาดโอกาสในการศึกษาทั้งในระบบและการศึกษานอกระบบ
- ๓) ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- ๔) กลุ่มอาชีพต่าง ๆ เช่น อาจขาดความรู้ ความชำนาญในการประกอบอาชีพ
- ๕) ปัญหาการว่างงานของประชาชนในวัยทำงาน
- ๖) ปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติดในพื้นที่
- ๗) ปัญหาความยากจน
- ๘) ปัญหาสวัสดิการสังคมยังไม่ได้รับบริการเท่าที่ควร

#### ความต้องการของประชาชน

- ๑) เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- ๒) ให้เทศบาลจัดให้มีการให้บริการด้านการป้องกันและรักษาโรค
- ๓) ป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด จัดให้มีสถานที่บำบัด และรักษาผู้ติดยาเสพติด
- ๔) จัดให้มีและช่วยเหลือสงเคราะห์ให้กับผู้ด้อยโอกาส
- ๕) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในพื้นที่
- ๖) จัดหาอบรมอาชีพให้ประชาชนในวัยแรงงาน

### ๔. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### ปัญหา

- ๑) ประชาชนขาดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๒) ไม่มีระบบการจัดการแก้ไขปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อม
- ๓) ขาดการจัดทำทะเบียน ป้ายเขตที่สาธารณะ และสิ่งแวดล้อม
- ๔) ขาดการอนุรักษ์ป่าไม้ธรรมชาติ และการปลูกต้นไม้ปรับปรุงสิ่งแวดล้อม
- ๕) การใช้สารเคมีในการทำการเกษตรกรรม
- ๖) การขาดแคลนน้ำใช้ด้านอุปโภค – บริโภค และการเกษตรไม่เพียงพอ
- ๗) แหล่งน้ำธรรมชาติ ห้วย หนอง คลองตื้นเขิน ทำให้การกักเก็บน้ำได้น้อย และระบายน้ำไม่สะดวกทำให้น้ำท่วมในช่วงฤดูฝน

### ความต้องการของประชาชน

- ๑) รมรรงค้ให้ควมร้รู้ในการอนรรักษ์ทร้พยการธรรมาชาติ และสิ่งแวดล้อม การปลุกป่าทดแทน การอนรรักษ์ป่าชุมชน
- ๒) จัดฝึกอบรมจัดตั้งกลุ่มเยาวชนด้านการอนรรักษ์ทร้พยการธรรมาชาติและสิ่งแวดล้อม และการอนรรักษ์ป่าไม้
- ๓) ให้ควมร้รู้ในการท้ิ่ง และการกำจัดขยะอย่างถูกวิธี
- ๔) จัดหาแหล่งบประมาณเพื่อก่อสร้างระบบกำจัดระบบขยะมูลฝอย ระบบบำบัดน้ำเสีย เพื่อรองรับ การกำจัดขยะมูลฝอย และน้ำเสียที่เกิดขึ้นในอนาคด

### ๕. ด้านการเมืองการบริหาร

#### ปัญหา

- ๑) ผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล และพนักงานเทศบาล ขาดควมร้รู้ และประสพการณ์ในการทำงาน
- ๒) อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักรงาน มีไม่เพียงพอ
- ๓) การปฏิบัติกรงานในพื้นที่ยังไม่ได้รับควมร้ร่วมมือกับประชาชนเท่าที่ควร
- ๔) ปัญหาการให้บริการและอำนวยควมสะดวกในการติดต่อราชการไม่เพียงพอ
- ๕) ประชาชนในพื้นที่ขาดควมร้รู้ควมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของเทศบาล กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### ความต้องการของประชาชน

- ๑) จัดระบบและส่งเสริมให้ผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล และพนักงานเทศบาลเพื่เพิ่มทักษะ ในการปฏิบัติกรงาน
- ๒) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติกรงานในพื้นที่ให้ทันสมัยมีประสิทธิกรภาพ
- ๓) จัดอบรมให้ประชาชนในพื้นที่มีควมร้รู้ควมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของเทศบาล กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- ๔) จัดประชุมประชาคมสร้างควมเข้มแข็งให้กับองค์กรภาคประชาชน กลุ่มสตรี กลุ่มอาสาสมัครอื่น ๆ
- ๕) อบรมให้ควมร้รู้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอ และกระตุ้นให้เกิดควมกระตือรือร้น ในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

### ๕. กรากิจ อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดทำแผนอัตรากำลังและการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลพันน่าน ได้พิจารณาสรุปรูปแบบและ กำหนดแนวทางการจัดทำแผนอัตรากำลัง ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ๕ ปี ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ซึ่งได้ กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา ตามวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลพันน่าน คือ “**ดูแลผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงวัย เร่งแก้ปัญหาด้านสาธารณสุขปโภค และปัญหาสิ่งแวดล้อม**” ประกอบนโยบายการพัฒนาของผู้บริหาร มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี มีระบบ การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อให้แก่ประชาชนในพื้นที่ การเพิ่มช่องทางการรับรู้ข่าวสารให้แก่ประชาชน

ตลอดจนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหาในหมู่บ้าน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ให้เป็นไปตามความจำเป็นและเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหาให้ได้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เทศบาลตำบลพัฒนาเป็นองค์กรของประชาชนอย่างแท้จริง สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลพัฒนาได้กำหนดไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

### **ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านสาธารณูปโภค**

#### **แนวทางการพัฒนา**

๑. แนวทางการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาถนน สะพาน ท่อระบายน้ำ
๒. แนวทางการพัฒนาปรับปรุงระบบไฟฟ้า ระบบโทรศัพทสาธารณสุข
๓. แนวทางการก่อสร้าง ปรับปรุงรักษาแหล่งน้ำ ฝายน้ำล้น ระบบประปา แก้ไขปัญหาน้ำท่วม

### **ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น**

#### **แนวทางการพัฒนา**

๑. แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา
๒. แนวทางการส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์งานประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น
๓. แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์

### **ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต**

#### **แนวทางการพัฒนา**

๑. แนวทางการสร้างสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรคให้แก่ประชาชน
๒. แนวทางการช่วยเหลือผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยเอดส์ ผู้ด้อยโอกาส
๓. แนวทางการสนับสนุนการรวมกลุ่มของประชาชนและฝึกอบรมให้มีความพร้อมอยู่เสมอ
๔. แนวทางการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
๕. แนวทางการเพิ่มช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน

### **ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน**

#### **แนวทางการพัฒนา**

๑. แนวทางการสร้างจิตสำนึกและตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๒. แนวทางการอนุรักษ์ ฟื้นฟู จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๓. แนวทางการจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่ท่องเที่ยว สถานที่พักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
๔. แนวทางการกำจัดขยะมูลฝอยแบบครบวงจร

### **ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร**

#### **แนวทางการพัฒนา**

๑. แนวทางการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๒. แนวทางการส่งเสริม สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
๓. แนวทางการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๔. แนวทางการบริการประชาชน
๕. แนวทางการจัดทำผังเมือง
๖. แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

จากภารกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลพินนา ทั้งยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน จึงได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามในการดำเนินการตามภารกิจ SWOT Analysis ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strengths)

๑. ตำบลพินนาเป็นแหล่งเพาะปลูกพืชที่สำคัญทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ข้าว ยางพารา
๒. พื้นที่ของตำบลมีขนาดใหญ่ ซึ่งถ้าสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่ได้ทั้งหมด และมีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ บึงคำอ้อ หนองบ่อใหญ่ ลำน้ำยาม ที่สามารถกักเก็บน้ำเพื่อใช้ในการอุปโภคของคนในชุมชน
๓. ประชากรภายในตำบลมีความรักความสามัคคีกัน โดยการรวมกลุ่มเพื่อสร้างกลุ่มอาชีพให้กับชุมชน
๔. ประชากรภายในตำบลมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ที่เป็นของไทย โดยเห็นได้จากการจัดกิจกรรมอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น งานประเพณีบวงสรวงปราสาทขอมพันปี ข้าวเจ๊กยักษ์หิมา เลอค่าฝ้าย้อมคราม งานวันลอยกระทง และกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา ฯลฯ
๕. ตำบลพินนามีแหล่งโบราณคดีที่สำคัญได้แก่ ปราสาทขอม
๖. ตำบลพินนามีศูนย์ OTOP ซึ่งเป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์พื้นบ้านได้แก่ ฝ้าย้อมสีธรรมชาติ (ฝ้าย้อมคราม และผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากฝ้าย้อมคราม ซึ่งเป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงและสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน
๗. ตำบลพินนามีการคมนาคมขนส่งที่สะดวก ซึ่งมีทางหลวงหมายเลข A๒๒ ตัดผ่าน นอกจากนี้ยังมีถนนลาดยางเชื่อมระหว่าง หมู่บ้าน ตำบล
๘. คนในตำบลพินนา มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีการรวมกลุ่มกันอนุรักษ์และการจัดตั้งป่าชุมชนประจำตำบลพินนา รวมทั้งมีการดำเนินโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ ในพื้นที่สาธารณะบ้านหนองหอยคัน เพื่อเป็นการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชทั้งสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่นร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

๑. ขาดการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติในการสร้างรายได้เข้าสู่ท้องถิ่น
๒. แหล่งท่องเที่ยวทางโบราณคดี ได้แก่ ปราสาทขอม ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญระดับ อำเภอ ระดับจังหวัด และยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย

๓. ลักษณะภูมิประเทศของตำบลส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบลุ่ม จึงทำให้ประสบกับปัญหาความแห้งแล้งในหน้าแล้ง และน้ำท่วมในฤดูฝน อีกทั้งยังไม่มีระบบชลประทานที่ครอบคลุมทั่วถึงทั้งตำบล ซึ่งแม้มีแหล่งกักเก็บน้ำก็ไม่เพียงพอต่อความต้องการของคนในชุมชน
๔. ประชากรยังขาดความรู้ความสามารถในการนำผลผลิตที่ได้จากท้องถิ่นไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า
๕. ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกลุ่มอาชีพยังไม่มีตลาดรองรับอย่างเหมาะสม
๖. ผลผลิตทางการเกษตรมีราคาต่ำ

### โอกาส (Opportunities)

๑. ตำบลพันนามีโรงเรียนในพื้นที่ จำนวน ๕ แห่ง โดยเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน ๔ แห่ง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน ๑ แห่ง ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างทั่วถึง
๒. ตำบลพันนามีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ได้มาตรฐาน ที่ให้บริการทางสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและครอบคลุม
๓. ตำบลพันนามีต้นคราม ซึ่งเป็นพืชที่สามารถนำมาผลิตเป็นสีย้อมผ้า สามารถนำมาสร้างผลิตภัณฑ์ที่สำคัญได้แก่ผ้าย้อมคราม ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับประชาชนในพื้นที่ได้
๔. การสร้างปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมทั้งตำบลเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตของประชากรในตำบลให้ดีขึ้น
๕. โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของกลุ่มอาชีพภายในตำบลให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

### อุปสรรค (Threats)

๑. พื้นที่ของตำบลพันนามักประสบปัญหาภัยแล้งและอุทกภัยเสมอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรและรายได้ของประชากร
๒. การบริหารงานภายในกลุ่มอาชีพยังขาดการส่งเสริมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
๓. ตำบลพันนายังไม่มีระบบชลประทานที่เหมาะสมที่จะสามารถมาช่วยแก้ปัญหาดูแลและปัญหาอุทกภัยได้
๔. ปัญหาโรคติดต่อที่เกิดขึ้น เช่น โรคไข้เลือดออก มีผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากร
๕. ระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ยังกระจายไม่ทั่วถึงครอบคลุมทั่วทั้งตำบล

## ภารกิจหลักและภารกิจรองที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการ

### ภารกิจหลัก ที่เทศบาลตำบลพันนาจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- ๑) ส่งเสริมการศึกษา
- ๒) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- ๓) การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๔) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน
- ๕) การส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยว
- ๖) การสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส เด็ก สตรี และคนชรา
- ๗) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น ในการรักษาความสะอาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- ๘) การส่งเสริมการเกษตร และสนับสนุนอุตสาหกรรมในครัวเรือน

### ภารกิจรอง ที่เทศบาลตำบลพันนาจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- ๑) การส่งเสริมสุขภาพอนามัย ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- ๒) การส่งเสริมและพัฒนาทางด้านกีฬา
- ๓) การสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพกลุ่มอาชีพ การจัดให้มีตลาดสำหรับจำหน่ายสินค้า
- ๔) การฟื้นฟูวัฒนธรรม และส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น
- ๕) การสนับสนุนการสร้างรายได้เสริมในครัวเรือน

## ๗. สรุปปัญหาและแนวทางในการบริหารงานบุคคล

เทศบาลตำบลพันนา เป็นเทศบาลตำบลขนาดกลาง โดยกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น ๑ สำนัก ๖ กอง กับ ๑ หน่วยตรวจสอบ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม กองส่งเสริมการเกษตร และหน่วยตรวจสอบ ภายใน กำหนดให้มีกรอบอัตรากำลัง จำนวนทั้งสิ้น ๕๙ อัตรา โดยคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด สกลนคร (ก.ท.จ.สกลนคร) กำหนดตำแหน่งในสายงานไว้ทั้งหมด ๔๙ สายงาน ทำให้เทศบาลสามารถกำหนด ตำแหน่งต่างๆเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นที่จะต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านอื่นๆตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดโครงสร้าง และกำหนดกรอบอัตรากำลัง ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๗ – พ.ศ.๒๕๖๙) โดยให้ สอดคล้องกับภารกิจและอำนาจหน้าที่ที่สามารถแก้ไขปัญหาของเทศบาลตำบลพันนาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## -วิเคราะห์อัตรากำลังที่มี ของเทศบาลตำบลพันนา

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็งและ จุดอ่อน ขององค์กร จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัย ต่าง ๆ ต่อการทำงานขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ องค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรง

ขับเคลื่อน ไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม SWOT Analysis มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา ๒ ส่วน ดังนี้

### ๑. ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่

#### ๑.๑ S มาจาก Strengths

หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็ง ด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

#### ๑.๒ W มาจาก Weaknesses

หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็น ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

### ๒. ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่

#### ๒.๑ O มาจาก Opportunities

หมายถึง โอกาส เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อม ภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้น เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

#### ๒.๒ T มาจาก Threats

หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรค ต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

#### วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก (SWOT)

#### ของบุคลากรในสังกัด เทศบาลตำบลพินนา (ระดับตำบล)

จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ใกล้เทศบาล</li> <li>มีอายุเฉลี่ย ๒๕-๔๕ ปี เป็นวัยทำงาน</li> <li>มีผู้หญิงมากกว่าผู้ชายทำให้การทำงานละเอียดรอบคอบไม่มีพฤติกรรมเสี่ยงกับการทุจริต</li> <li>มีการพัฒนาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม</li> <li>เป็นคนในชุมชนสามารถทำงานคล่องตัว โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ไม่เพียงพอกับภารกิจของเทศบาล</li> <li>ทำงานในลักษณะใช้ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก</li> <li>มีภาระหนี้สิน</li> <li>ใช้ระบบเครือญาติมากเกินไป ไม่คำนึงถึงกฎระเบียบของทางราชการ</li> </ol>
โอกาส O	ข้อจำกัด T
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีความใกล้ชิดคุ้นเคยกับประชาชนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานได้ง่าย</li> <li>มีความจริงใจในการพัฒนาเทศบาล อุทิศตนได้ตลอดเวลา</li> <li>ชุมชนยังมีความคาดหวังในตัวผู้บริหารและ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่วนมากมีเงินเดือน/ค่าจ้าง รายได้ ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย</li> <li>ระดับความรู้ไม่พอกับความยากของงาน</li> <li>พื้นที่กว้างทำให้บุคลากรที่มีอยู่ไม่พอให้บริการ</li> <li>บุคลากรมีภาระต้องดูแลครอบครัว และต่อสู</li> </ol>

การทำงานของเทศบาล ในฐานะตัวแทน	ปัญหาเศรษฐกิจทำให้มีเวลาให้ ชุมชนจำกัด ๕. มีความก้าวหน้าในวงแคบ
--------------------------------	--

**วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก (SWOT)  
ของเทศบาลตำบลพินนา (ระดับองค์กร)**

<p><b>จุดแข็ง S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. บุคลากรมีความรักถิ่นไม่ต้องการย้าย</li> <li>๒. การเดินทางสะดวกทำงานเกินเวลาได้</li> <li>๓. ชุมชนยังมีความคาดหวังในตัวผู้บริหารและการทำงาน และเทศบาลในฐานะตัวแทน</li> <li>๔. มีการส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร</li> <li>๕. ให้โอกาสในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเสมอภาคกัน</li> <li>๖. ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ขาดความกระตือรือร้น</li> <li>๒. มีภาระหนี้สินทำให้ทำงานไม่เต็มที่</li> <li>๓. ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ</li> <li>๔. พื้นที่พัฒนากว้าง ปัญหาทำให้บางสายงานมีบุคลากรไม่เพียงพอหรือไม่มี เช่น งานสาธารณสุข งานนิติการ</li> <li>๕. วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในงานบริการสาธารณะบางประเภทไม่มี/ไม่พอ</li> </ol>
<p><b>โอกาส O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ประชาชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาเทศบาลเป็นอย่างดี</li> <li>๒. มีความคุ้นเคยกันทุกคน</li> <li>๓. บุคลากรมีถิ่นที่อยู่กระจายทั่วเขตเทศบาลทำให้รู้สภาพพื้นที่ ทิศนคติของประชาชนได้ดี</li> <li>๔. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ปริญญาตรี /ปริญญาโทเพิ่มขึ้น</li> <li>๕. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์</li> </ol>	<p><b>ข้อจำกัด T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. มีระบบอุปถัมภ์และกลุ่มพรรคพวกจาก ความสัมพันธ์แบบเครือญาติในชุมชน การ ดำเนินการทางวินัย เป็นไปได้ยากมักกระทบญาติพี่น้อง</li> <li>๒. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบางสายงาน ความรู้ที่มีจำกัดทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลายจึงจะทำงานได้ ครอบคลุมภารกิจของ เทศบาล</li> <li>๓. งบประมาณน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่ จำนวนประชากร และภารกิจ</li> </ol>

**ปัญหาในการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการและกรอบอัตรากำลัง**

๑. ประกาศโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการฉบับเดิมไม่ตอบสนองต่อภารกิจในปัจจุบัน
๒. ความเปลี่ยนแปลงของสังคมชนบทสู่สังคมเมืองอย่างรวดเร็ว
๓. บุคลากรไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเองได้เนื่องจากกรอบอัตรากำลังและภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
๔. การกำหนดตำแหน่ง/การสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งไม่เป็นไป/ไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่

### แนวทางในการแก้ไขปัญหา

๑. การจัดทำกรอบอัตรากำลังบุคลากรทั้งอัตรากำลังข้าราชการส่วนท้องถิ่น กรอบอัตรากำลังพนักงานจ้าง โดยยึดหลักวางคนให้เหมาะกับงานหรือ Put the right man on the right job
๒. จัดระบบการจัดการขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการกำหนดโครงสร้างองค์กร การประเมินผลงานของบุคลากร และระบบการให้รางวัล ตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปรากฏ
๓. การให้อำนาจในการตัดสินใจ กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในทุกระดับ ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจของตนเองเพราะบุคลากรเหล่านี้เป็นบุคคลที่ติดต่อกับประชาชนผู้ซึ่งได้รับบริการสาธารณะ
๔. การกระตุ้นหรือก่อให้เกิดกำลังใจแก่พนักงาน นอกจากการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์แล้ว จะสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ การพัฒนาเพิ่มพูนขีดความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่

ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง เทคโนโลยีในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้ส่งผลทำให้สังคมเกือบทุกแห่งได้เผชิญกับปัญหามากมายหลายประการ จำเป็นต้องสร้างปฏิริยาสนองตอบต่อสภาวะโลกาภิวัตน์และปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการบริหารราชการ สร้างการเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการ รูปแบบและวิธีการบริหารงานของหน่วยงาน ไปสู่รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ ( New public administration model ) ที่เรียกว่า การบริหารจัดการงานของรัฐตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อันเป็นรูปแบบแนวทางในการบริหารจัดการงาน ที่ได้มีการผสมผสานหลักการ กรอบความคิดหลาย ๆ ประการเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ การนำแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดทางรัฐศาสตร์ร่วมสมัย และการดำเนินการตามหลักกฎหมายมหาชน และแนวพระราชดำริขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ว่าด้วยเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นแนวทางหลักในการบริหารราชการ

### ๘. โครงสร้างการกำหนดส่วนราชการ

จากการที่เทศบาลตำบลพินนา ได้กำหนดภารกิจหลักและภารกิจรองที่จะดำเนินการดังกล่าว โดยเทศบาลตำบลพินนา กำหนดตำแหน่งของพนักงานเทศบาล ให้ตรงกับภารกิจดังกล่าว และในระยะแรก การกำหนด

โครงสร้างส่วนราชการ ที่จะรองรับการดำเนินการตามภารกิจนั้น อาจกำหนดเป็นภารกิจอยู่ในงานหรือกำหนดเป็นฝ่าย และในระยะต่อไปเมื่อมีการดำเนินการตามภารกิจนั้น และเทศบาลตำบลพินนา พิจารณาเห็นว่าภารกิจนั้นมีปริมาณงานมากพอก็อาจจะพิจารณาตั้งเป็นส่วนราชการเพิ่มขึ้นต่อไป ดังนี้

#### ๘.๑ โครงสร้างส่วนราชการที่กำหนดขึ้น

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<p><b><u>๑.สำนักงานปลัดเทศบาล</u></b></p> <p><b><u>๑.๑ ฝ่ายอำนวยการ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานการเจ้าหน้าที่</li> <li>- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> <li>- งานนิติการและการพาณิชย์</li> <li>- งานนโยบายและแผนงาน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๒.กองคลัง</u></b></p> <p><b><u>๒.๑ ฝ่ายพัฒนารายได้</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน</li> <li>- งานผลประโยชน์และทะเบียนพาณิชย์</li> <li>- งานเร่งรัดและจัดเก็บรายได้</li> <li>- งานการเงินและบัญชี</li> <li>- งานพัสดุและทรัพย์สิน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๓.กองช่าง</u></b></p> <p><b><u>๓.๑ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานวิศวกรรมโยธา</li> <li>- งานการโยธา</li> <li>- งานสาธารณูปโภค</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul>	<p><b><u>๑.สำนักงานปลัดเทศบาล</u></b></p> <p><b><u>๑.๑ ฝ่ายอำนวยการ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานการเจ้าหน้าที่</li> <li>- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> <li>- งานกิจการสภา</li> <li>- งานนิติการและการพาณิชย์</li> <li>- งานนโยบายและแผนงาน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๒.กองคลัง</u></b></p> <p><b><u>๒.๑ ฝ่ายพัฒนารายได้</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน</li> <li>- งานผลประโยชน์และทะเบียนพาณิชย์</li> <li>- งานเร่งรัดและจัดเก็บรายได้</li> <li>- งานการเงินและบัญชี</li> <li>- งานพัสดุและทรัพย์สิน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๓.กองช่าง</u></b></p> <p><b><u>๓.๑ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานวิศวกรรมโยธา</li> <li>- งานการโยธา</li> <li>- งานสาธารณูปโภค</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul>	

โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังปัจจุบัน	โครงสร้างตามแผนอัตรากำลังใหม่	หมายเหตุ
<p><b><u>๔.กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</u></b></p> <p><b><u>๔.๑ ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานส่งเสริมสุขภาพ</li> <li>- งานป้องกันและควบคุมโรค</li> <li>- งานสนับสนุนบริการทางการแพทย์</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๕. กองการศึกษา</u></b></p> <p><b><u>๕.๑ ฝ่ายบริหารการศึกษา</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบริหารการศึกษา</li> <li>- งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม</li> <li>- งานส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ</li> <li>- งานกิจการเด็กและเยาวชน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๖. กองสวัสดิการสังคม</u></b></p> <p><b><u>๖.๑ ฝ่ายสวัสดิการสังคม</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานพัฒนาชุมชน</li> <li>- งานสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน</li> <li>- งานส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๗. หน่วยตรวจสอบภายใน</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานตรวจสอบภายใน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul>	<p><b><u>๔.กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม</u></b></p> <p><b><u>๔.๑ ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานส่งเสริมสุขภาพ</li> <li>- งานป้องกันและควบคุมโรค</li> <li>- งานสนับสนุนบริการทางการแพทย์</li> <li>- งานรักษาความสะอาด</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๕.กองการศึกษา</u></b></p> <p><b><u>๕.๑ ฝ่ายบริหารการศึกษา</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบริหารการศึกษา</li> <li>- งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม</li> <li>- งานส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ</li> <li>- งานกิจการเด็กและเยาวชน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๖. กองสวัสดิการสังคม</u></b></p> <p><b><u>๖.๑ ฝ่ายสวัสดิการสังคม</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานพัฒนาชุมชน</li> <li>- งานสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน</li> <li>- งานส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul> <p><b><u>๗. หน่วยตรวจสอบภายใน</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานตรวจสอบภายใน</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul>	

<p><b><u>๘. กองส่งเสริมการเกษตร</u></b></p> <p><b><u>๘.๑ ฝ่ายส่งเสริมการเกษตร</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานส่งเสริมการเกษตร</li> <li>- งานส่งเสริมปศุสัตว์</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul>	<p><b><u>๘. กองส่งเสริมการเกษตร</u></b></p> <p><b><u>๘.๑ ฝ่ายส่งเสริมการเกษตร</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานส่งเสริมการเกษตร</li> <li>- งานส่งเสริมปศุสัตว์</li> <li>- งานบริหารงานทั่วไป</li> </ul>	
--	--	--