

ตัวแปร	ผลกระทบ	ลักษณะผลกระทบ		ขนาดผลกระทบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ภัยอุปสรรค		
	17. การให้บริการข่าวสารข้อมูลผ่านระบบสื่อสารระหว่างโรงเรียน หน่วยงานต่างๆ บริษัทในประเทศ ผู้ผลิตรายย่อยต่างๆ ด้วยระบบ EDI จะช่วยในการส่งข้อมูลสั่งซื้อวัตถุดิบ หรือสินค้าสำเร็จรูประหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย และลดขั้นตอนงานเอกสาร ลดเวลาในการติดต่อสื่อสาร ลดปัญหาทางการจราจร รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ	✓		2	
	18. เทคโนโลยีสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) ร่วมกับการสำรวจด้วยระบบดาวเทียม (Global Positioning System) ช่วยให้การบริหารที่ดินและการวางแผนการใช้ประโยชน์ที่ดินมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ปัญหาการสูญเสียพื้นที่ทางเศรษฐกิจและปัญหาการแก่งไถที่ดินลดลง การปรับราคาที่ดินมีมาตรฐานมากขึ้น	✓		3	
	19. การติดตั้งคอมพิวเตอร์ควบคุมการกระจายด้านมลพิษในโรงงานขนาดใหญ่ ซึ่งข้อมูลจากอุปกรณ์ตรวจจับ (Sensor) ควันทนในท่อระบายควันหรือปล่องควันจะส่งเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ (On-line) และผ่านข้อมูลให้กับคอมพิวเตอร์ที่ศูนย์ควบคุม ซึ่งจะบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดมาตรฐานป้องกันหรือให้บริการ	✓		3	

ตัวแปร	ผลกระทบ	ลักษณะผลกระทบ		ขนาดผลกระทบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ภัยอุปสรรค		
	ป้องกันได้สอดคล้องกับสภาพแท้จริง และด้วยเทคโนโลยีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานวิจัยต่างๆ ทำให้สามารถวางแผนแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจำลอง (Simulate) ปริมาณความเสี่ยงในชั้นบรรยากาศเหนือเมืองที่สำคัญๆ ด้วยระบบ Image Processing จากภาพถ่ายทางอากาศช่วยในการคำนวณตรวจสอบปริมาณระดับมลพิษในบรรยากาศได้อย่างชัดเจนสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมปริมาณมลพิษในบรรยากาศด้วย 20. สามารถนำเทคโนโลยีด้านเคมีและชีวภาพมาใช้ในกระบวนการบำบัดน้ำเสีย และกำจัดขยะมูลฝอยในโรงงาน เช่น การเติมสารเคมีเพื่อให้สิ่งเจือปนที่มากับน้ำตกตะกอน และการเติมเชื้อจุลินทรีย์เพื่อทำลายแบคทีเรีย ซึ่งจะปรับน้ำเสียให้เป็นน้ำสะอาดได้ อันจะเป็นการช่วยให้สิ่งแวดล้อมได้รับการปรับปรุงดีขึ้น	✓		2	

ตัวแปร	ผลกระทบ	ลักษณะผลกระทบ		ขนาดผลกระทบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ภัยอุปสรรค		
	21. เทคโนโลยีของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในปัจจุบันและในอนาคตสามารถตรวจจับและควบคุมระดับเสียงที่เหมาะสมกับความต้องการรักษาสีสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมและตรวจจับระดับเสียงของโรงงาน สถานะโรงงาน สถานบริการ และสถานที่ก่อสร้างได้อย่างดี	✓		3	
	22. การนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้ชัดเจน มีแนวโน้มจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานในลักษณะที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำการนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร		✓	3	
	23. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่จะนำเข้ามาช่วยการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีราคาสูง และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การวิเคราะห์เพื่อจัดซื้อหรือการจัดสรรงบประมาณในด้านนี้จึงควรมีการวิเคราะห์และวางแผนให้ครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของเครื่องมือ เพื่อรองรับงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย		✓	✓	

ตัวแปร	ผลกระทบ	ลักษณะผลกระทบ		ขนาดผลกระทบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ภัยอุปสรรค		
	24. หากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่มีวิสัยทัศน์ทางด้านเทคโนโลยีแล้ว จะเป็นภัยอุปสรรคในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก		✓	3	
	25. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) นับว่าเป็นระบบงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี จึงควรต้องให้ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์สูงทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาระบบของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด มิฉะนั้นผลที่ได้จะไม่คุ้มกับการลงทุน		✓	3	

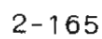
ตัวแปร	ผลกระทบ	ลักษณะผลกระทบ		ขนาดผลกระทบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ภัยอุปสรรค		
	4. การใช้ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมต่ออุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านสารสนเทศ ช่วยให้การรายงานเหตุการณ์เร่งด่วนข้ามจังหวัด และการประสานปฏิบัติที่สำคัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	✓		3	
	5. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลแบบไร้สาย (Packet Radio) ในการส่งการควบคุม (Command and Control and Communication) ระหว่างศูนย์ประสานงานและหน่วยงานเคลื่อนที่ ช่วยทำให้การประเมินสถานการณ์ และการควบคุมสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปราบปรามผู้กระทำผิด	✓		3	
	6. การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในระบบแจ้งเตือน เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับ (Sensor) ความร้อนหรือควันทำให้สามารถลดอัตราความเสียหายจากการเกิดอุบัติเหตุต่างๆ ได้	✓		3	

2.5 ภาพรวมผลกระทบที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

จากผลการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ สังคม และด้านการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำปัจจัยที่สำคัญมาสรุปเป็นภาพรวมให้เห็นว่าผลกระทบนั้นจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาเมืองของท้องถิ่นอย่างไร ซึ่งแสดงให้เห็นในรูปที่ 2.5

ภาพรวมของผลกระทบดังกล่าวนี้ ย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลได้ง่ายเข้า

แนวใหม่สู่ภาวะแวดล้อมที่สมบูรณ์แบบต่อการพัฒนาเมืองในอนาคต



3. การประเมินศักยภาพ ภายในของเทศบาล นครหาดใหญ่

3. การประเมินศักยภาพภายในของเทศบาลนครหาดใหญ่ (Organization Assessment)

ก่อนที่จะดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจำเป็นจะต้องมีการประเมินศักยภาพภายในขององค์กรเสียก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรมีระดับศักยภาพเพียงใด โดยแต่ละด้านที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรมีขีดสมรรถนะอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อน เพียงใด

การประเมินศักยภาพภายในองค์กร จึงมีความสำคัญและจำเป็นไม่น้อยกว่าการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ได้กล่าวมาก่อนแล้ว

ในการประเมินศักยภาพภายในองค์กรของเทศบาลนครหาดใหญ่จะประเมินในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านโครงสร้าง
2. ด้านระบบงานและการวางแผน/โครงการ
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านการเงินการคลังและงบประมาณ
5. ด้านการใช้เทคโนโลยี
6. ด้านกฎหมาย

ต่อไปนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาและการประเมินของแต่ละด้าน เว้นด้านกฎหมายตามข้อ 6 จะแยกวิเคราะห์เป็นส่วนหนึ่งต่างหากได้ในส่วนที่ 4

3.1 ด้านโครงสร้าง

3.1.1 สภาพข้อเท็จจริง

ปัจจุบันเทศบาลนครหาดใหญ่มีพื้นที่ 21 ตารางกิโลเมตรเศษ ประชากรจำนวน 157,881 คน และมีรายได้เมื่อปี พ.ศ.2540 จำนวน 978,796,627 บาท

3.1.1.1 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลนครหาดใหญ่

เทศบาล พ.ศ.2496 ดังนี้

เทศบาลนครหาดใหญ่มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 8) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 9) ให้มีการบำรุงสถานที่ทำการทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- 10) ให้มีการบำรุงทางระบายน้ำ
- 11) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- 12) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 13) ให้มีการดำเนินการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
- 14) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 15) กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

นอกจากนี้ เทศบาลนคร ยังอาจจัดทำกิจการอื่น ๆ ได้ คือ

- 1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 4) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- 5) ให้มีการสาธารณสุขการ
- 6) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- 7) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา

- 8) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 9) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- 10) เทศพาณิชย์

3.1.2 การจัดโครงสร้างทางการบริหารของเทศบาลนครหาดใหญ่

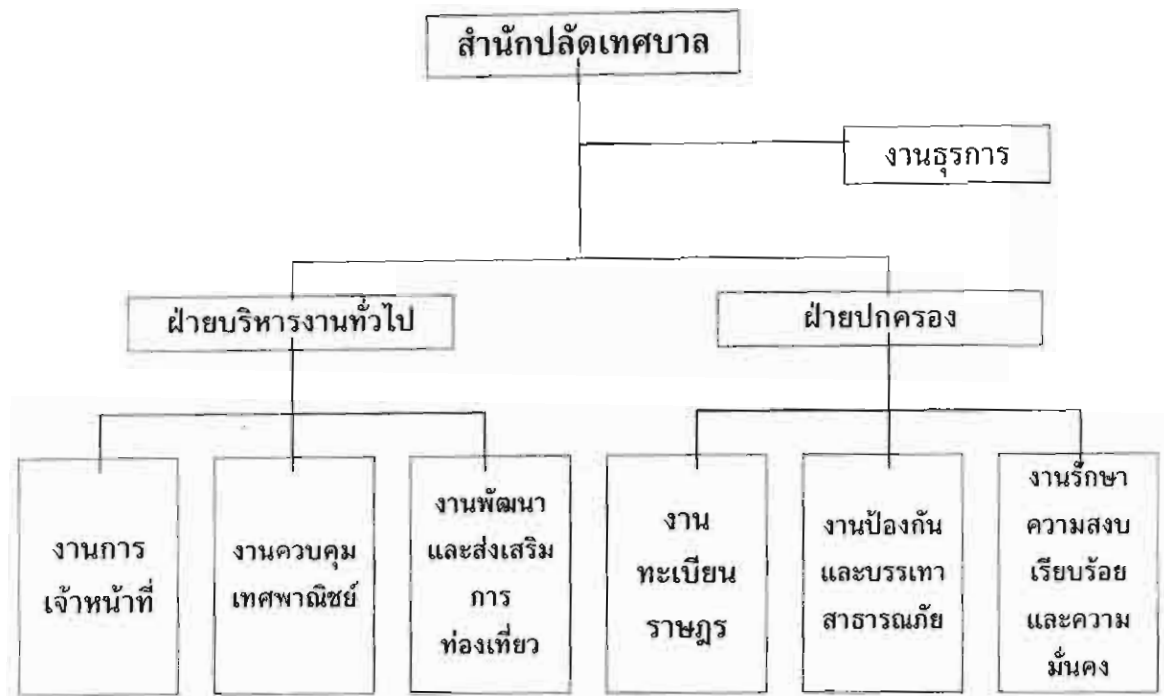
เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการบริหารตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว เทศบาลนครหาดใหญ่ ได้จัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น สำนักและกอง โดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

- อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- ตามนโยบาย แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- นโยบายของกระทรวงมหาดไทย นโยบายของกรมการปกครองและนโยบายของจังหวัด
- นโยบายของคณะผู้บริหาร และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
- ความจำเป็นตามสถานการณ์ในพื้นที่

ซึ่งสามารถจัดเป็นแผนภูมิได้ ตามแผนภูมิที่ 3.1

แผนภูมิที่ 3.2

การแบ่งส่วนราชการของสำนักปลัดเทศบาล ได้มีการจัดเป็นภูมิไวดังนี้



3.1.2.1 สำนักปลัดเทศบาล

มีฐานะเทียบกองมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล หรือ กิจการใดที่มีได้กำหนดไว้ว่าให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใด แบ่งงานออกเป็น ดังนี้

1) **งานธุรการ** ขึ้นตรงต่อหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณของเทศบาล งานตรวจสอบ แสดงรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญของทางราชการ งานจัดทำคำสั่งและประกาศของเทศบาลและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2) **ฝ่ายบริหารงานทั่วไป** มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของหน่วยงาน คือ

- **งานการเจ้าหน้าที่** มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง การบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนระดับบุคลากร

- งานควบคุมเทศพาณิชย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดตั้งเทศพาณิชย์ ตรวจสอบ รายงาน ควบคุม ดูแลกิจการเทศพาณิชย์

- งานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว มีหน้าที่เกี่ยวกับงานส่งเสริม เผยแพร่ ควบคุมกิจการการท่องเที่ยวภายในประเทศ

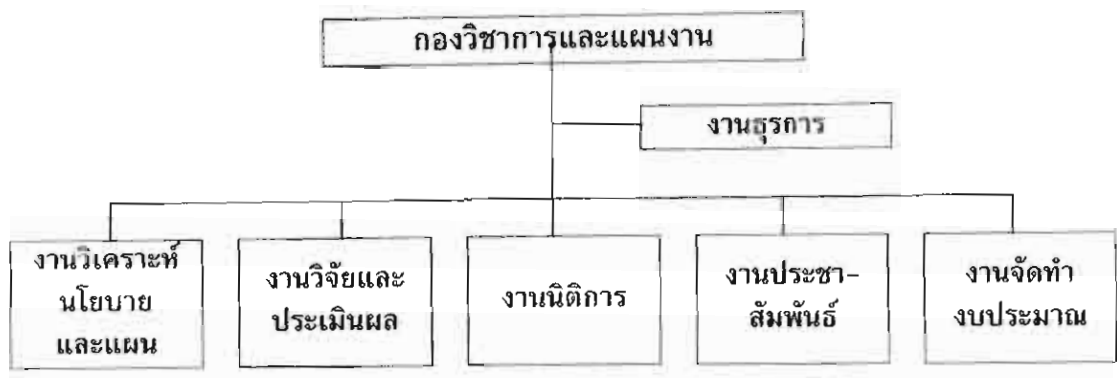
3) ฝ่ายปกครอง มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของหน่วยงาน คือ

- งานทะเบียนราษฎร มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัตรประชาชน คัดสำเนาทะเบียนบ้านและการโอนย้ายที่อยู่

- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การป้องกันและระงับอัคคีภัย

- งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานตรวจสอบและจัดระเบียบตลาดสด หาบเร่ แผงลอย งานศึกษาและวิเคราะห์ร่างเพื่อเสนอแนะ วางแผนหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติ

แผนภูมิที่ 3.3
การแบ่งส่วนราชการของกองวิชาการและแผนงาน



3.1.2.2 กองวิชาการและแผนงาน

มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบงานต่าง ๆ ในหน้าที่อันได้แก่

1) งานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานรวบรวม วิเคราะห์ บริการข้อมูลสถิติที่จำเป็นในการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล

2) งานวิจัยและประเมินผล มีหน้าที่เกี่ยวกับงานศึกษาวิเคราะห์ วิจัยปัญหาในด้านการปกครอง การบริหารและการปฏิบัติงานของเทศบาล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาล

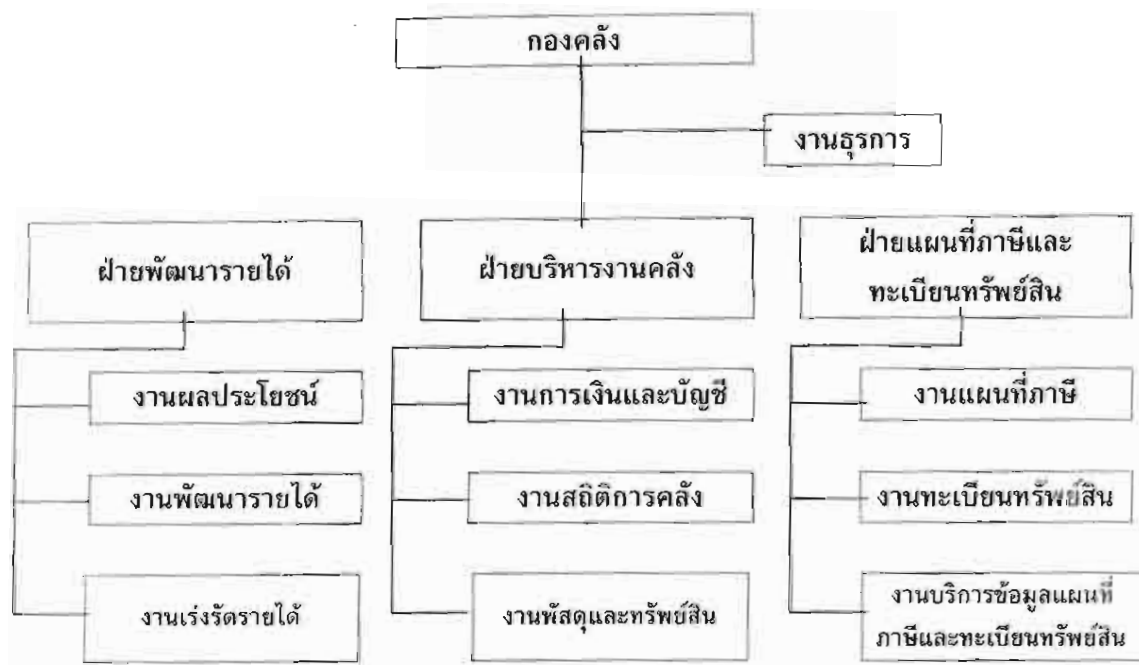
3) งานนิติการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานกฎหมาย ร่างและพิจารณาร่างเทศบัญญัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง จัดทำนิติกรรม รวบรวมข้อเท็จจริงและพยานหลักฐาน เพื่อดำเนินการตามกฎหมาย

4) งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารสนับสนุนผลงาน นโยบายของเทศบาล งานสารนิเทศ รวบรวมปัญหา ข้อคิดเห็นของประชาชน เพื่อเสนอแนะฝ่ายบริหาร

5) งานการจัดทำงบประมาณ มีหน้าที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล สถิติและวิเคราะห์ เสนอแนะ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

6) งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณตรวจสอบ
การแสดงรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญของทางราชการ ดูแลจัดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้
สำนักงาน งานสวัสดิการของกอง

แผนภูมิที่ 3.4
การแบ่งส่วนราชการของกองคลัง



3.1.2.3 กองคลัง

มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินการคลังและภาษีของเทศบาล มีการแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1) งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานสวัสดิการของกองหรือฝ่าย งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ฝ่ายพัฒนารายได้ มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานพัฒนารายได้ ประกอบด้วย

▪ งานพัฒนารายได้ มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เพื่อปรับปรุงการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียม วางแผนและทำโครงการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ของเทศบาล

- **งานผลประโยชน์** มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบจัดทำบัญชีที่อยู่ในเกณฑ์เสียภาษีในปีงบประมาณ จัดเก็บจากทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี จัดเก็บและรับชำระเงินรายได้จากภาษี ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

- **งานเร่งรัดรายได้** มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำหนังสือแจ้งเตือนแก่ผู้ไม่ยื่นแบบแสดงรายการและชำระภาษีตามกำหนด ประสานงานกับงานนิติการเพื่อดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายภาษีท้องถิ่น

3) **ฝ่ายบริหารงานคลัง** มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ประกอบด้วย

- **งานการเงินและบัญชี** มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี การตรวจสอบ การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาหลักฐานการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท

- **งานพัสดุและทรัพย์สิน** มีหน้าที่เกี่ยวกับการซื้อ การจ้าง การรับจ่ายพัสดุ และเก็บรักษาพัสดุ ตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ

- **งานสถิติการคลัง** มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำสถิติและงบประมาณ รายรับ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ

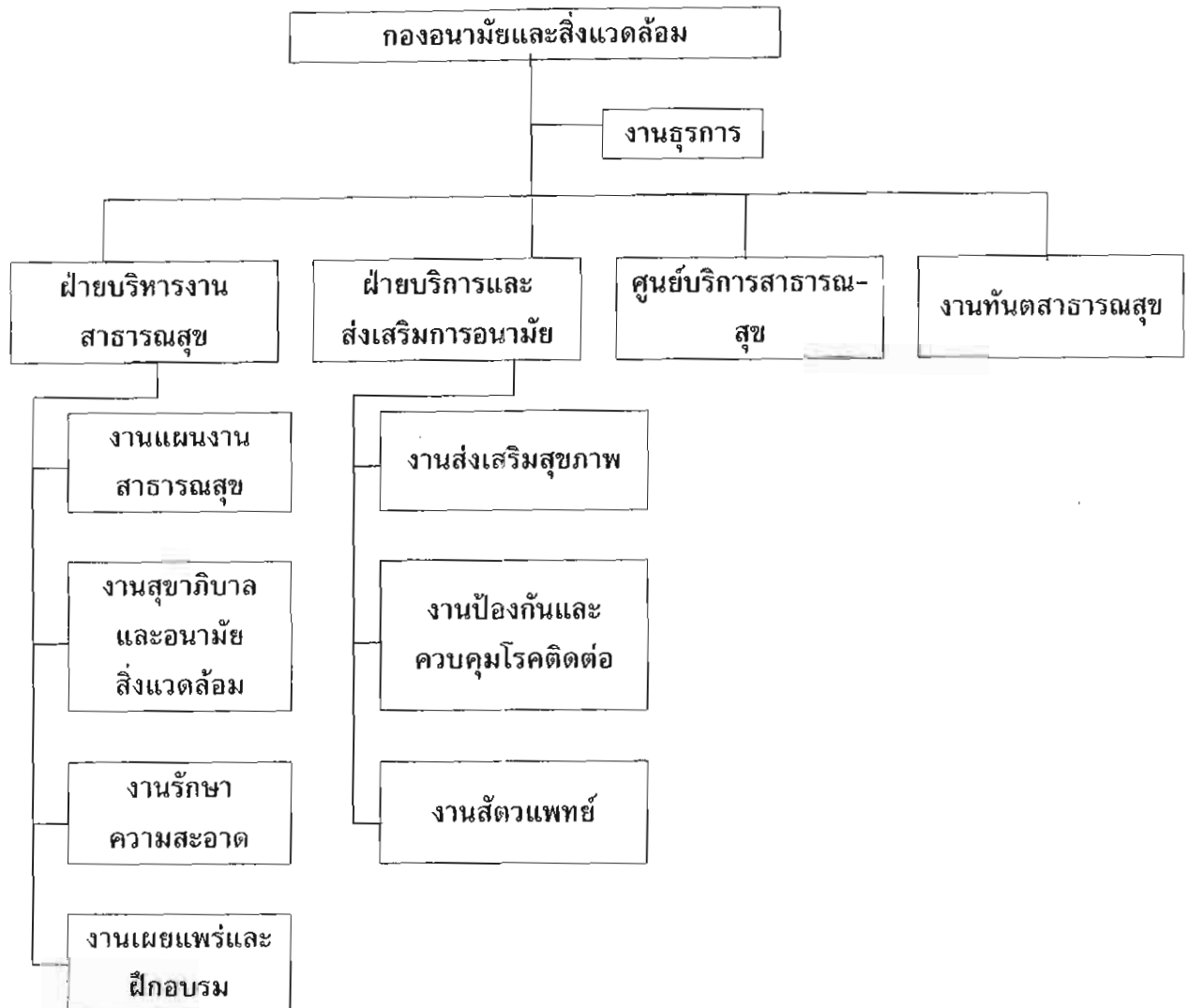
4) **ฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน** มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานและประสานงานในหน้าที่ ประกอบด้วย

- **งานแผนที่ภาษี** มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนที่ภาษี การคัดลอกข้อมูล ปรับข้อมูลแผนที่ภาษีโรงเรียนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย จัดเก็บและบำรุงรักษาแผนที่ภาษี

- **งานทะเบียนทรัพย์สิน** มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจตรวจสอบ ปรับข้อมูล จัดเก็บ ดูแลรักษาทะเบียนทรัพย์สินและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- **งานบริการข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน** มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริการข้อมูลทะเบียนทรัพย์สิน การชำระภาษีบำรุงท้องที่ และข้อมูลแผนที่ภาษีโรงเรียนและที่ดิน

แผนภูมิที่ 3.5
การแบ่งส่วนราชการของกองอนามัยและสิ่งแวดล้อม



3.1.2.4 กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม

มีหน้าที่กำกับ ดูแลงานที่เกี่ยวกับการสาธารณสุขและ
อนามัยของประชาชน มีหน่วยงานในสังกัด คือ

1) **งานธุรการ** มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของกองหรือฝ่าย
และงานสารบรรณ สวัสดิการ รับเรื่องราวร้องทุกข์และร้องเรียน จัดทำบัญชี จัดทำฎีกาเบิกเงินจ่าย
เงินเดือนของพนักงานลูกจ้าง เก็บรักษาและควบคุมเอกสารทางการเงิน นำฝากและส่งเงินแก่กอง
คลัง

2) ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข มีหน้าที่ควบคุมดูแลและ
รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย

- งานแผนงานสาธารณสุข มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการบริการสาธารณสุข ให้สอดคล้องกับปัญหาสาธารณสุขท้องถิ่น ประสานแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวบรวมแผนการปฏิบัติงานสาธารณสุขประจำเดือนของเทศบาล

- งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมด้านสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อม งานสุขาภิบาลอาหาร โภชนาการ จัดอนามัยโรงงาน ฌาปนกิจ ป้องกันควบคุมแก้ไขเหตุรำคาญและมลภาวะ

- งานรักษาความสะอาด มีหน้าที่เกี่ยวกับการกวาดล้าง เก็บ รวบรวม ขนถ่าย ขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล

- งานเผยแพร่และฝึกอบรม มีหน้าที่เกี่ยวกับการเผยแพร่กิจกรรม ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน พัฒนาบุคลากร ประเมินผลทางด้านสาธารณสุข

3) ฝ่ายบริการและส่งเสริมอนามัย มีหน้าที่ควบคุมดูแล
และรับผิดชอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- งานส่งเสริมสุขภาพ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านสุขศึกษา อนามัยโรงเรียน อนามัยแม่และเด็ก การวางแผนครอบครัว การโภชนาการและงานสาธารณสุขมูลฐาน

- งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ มีหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค การควบคุมแมลงและพาหะนำโรค การป้องกันควบคุมโรคติดต่อ การป้องกันการติดยาและสารเสพติด การป้องกันโรคเอดส์

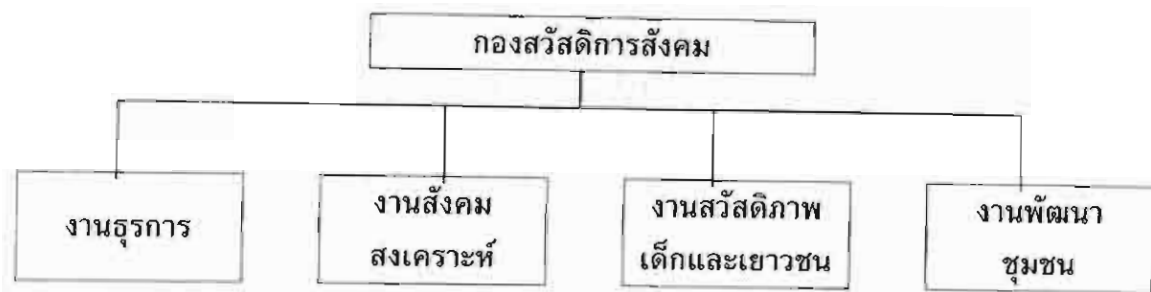
- งานสัตวแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุม การระวังป้องกันและรับผิดชอบโรคสัตว์ ควบคุมการฆ่าสัตว์และโรงฆ่าสัตว์ รายงานข้อมูลสถิติและการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับงานด้านสัตวแพทย์

4) ศูนย์บริการสาธารณสุข มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานในชุมชนและในโรงเรียนของเทศบาล

5) งานทันตสาธารณสุข มีหน้าที่ให้บริการทันตกรรมในสำนักงาน ในหน่วยบริการสาธารณสุขเคลื่อนที่และเผยแพร่ อบรมทันตสาธารณสุข

แผนภูมิที่ 3.6

การแบ่งส่วนราชการของกองสวัสดิการสังคม



3.1.2.5 กองสวัสดิการสังคม

มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสังคมสงเคราะห์ประชาชนผู้ทุพพลภาพ ขาดแคลน ผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งมีหน่วยงานในสังกัด คือ

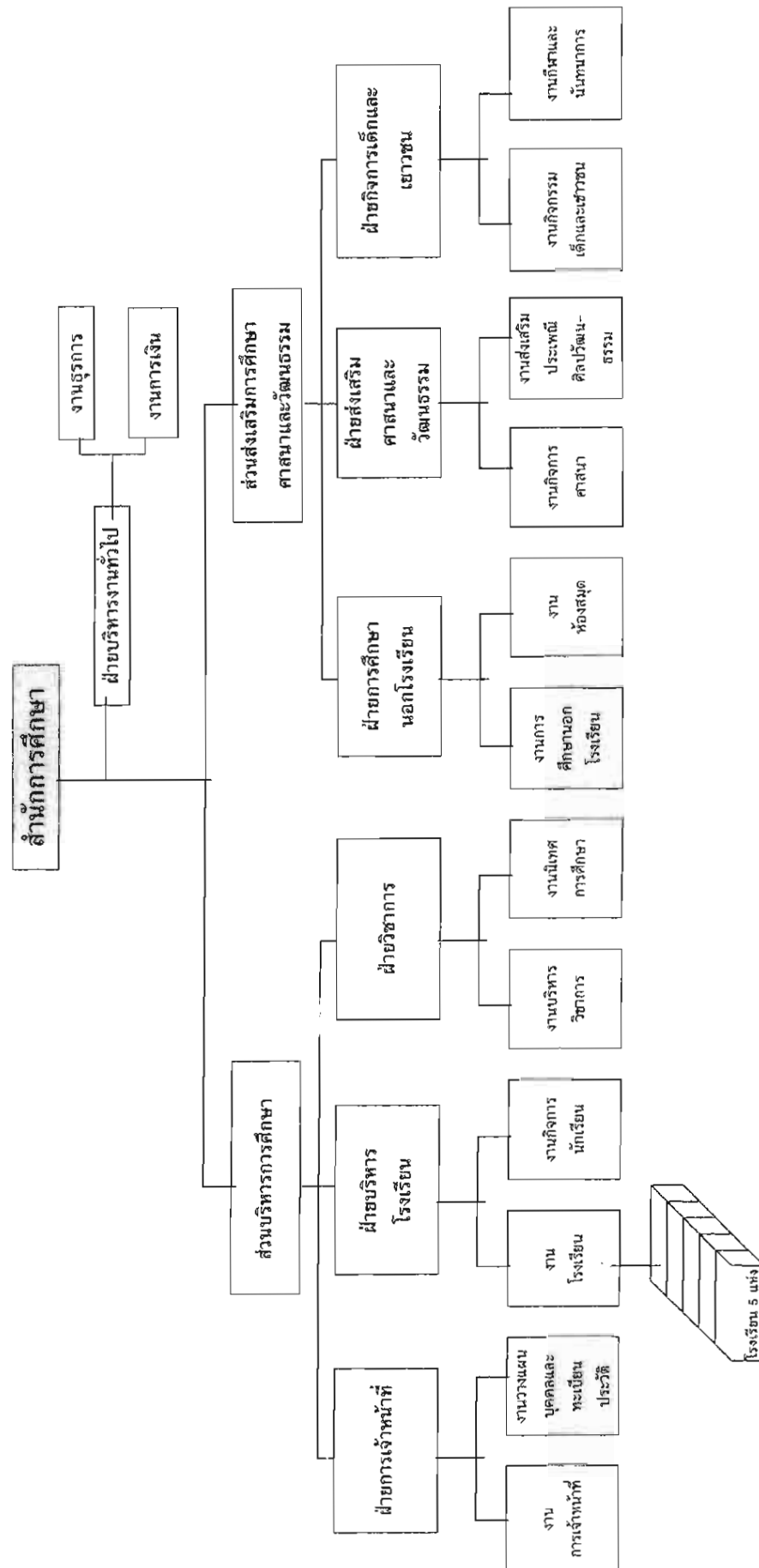
1) งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของงาน สารบรรณ ประสานงานเกี่ยวกับการประชุม ตรวจสอบเอกสารสำคัญของทางราชการ

2) งานสังคมสงเคราะห์ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสงเคราะห์ ประชาชนผู้ประสบภัยพิบัติ คนชรา คนพิการ สงเคราะห์ครอบครัว งานสำรวจวิจัยสภาพปัญหา สังคม ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังคมสงเคราะห์

3) งานสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน มีหน้าที่เกี่ยวกับงาน สงเคราะห์เด็กและเยาวชน เด็กกำพร้า อนาคตา เร่ร่อน จรจัด ให้ความช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่ ยากจน ให้ความช่วยเหลือเด็กที่ขาดแคลนอุปกรณ์การเรียนและทุนการศึกษา

4) งานพัฒนาชุมชน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดระเบียบ ชุมชน จัดทำโครงการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ให้ชุมชนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การศึกษา การอนามัย และสุขภาพ

แผนภูมิที่ 3.7
การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานการศึกษา



3.1.2.6 สำนักการศึกษา

เป็นหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนจากกองการศึกษาเดิมที่มีฐานะสูงกว่าระดับกอง ตั้งขึ้นโดยประกาศเทศบาลนครหาดใหญ่ ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2540 แต่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2540 เป็นต้นมา โดยถือตามวันที่ ก.ท. อนุมัติ

สำนักการศึกษา มีหน้าที่บริหารการศึกษาของเทศบาลมีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ตลอดทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลทั้ง 5 แห่ง แบ่งส่วนงานออกเป็นดังนี้

1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักการศึกษา มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานทั่วไปในหน้าที่ของงานธุรการ การเงินและพัสดุของสำนักฯ ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในของสำนักฯ รวมทั้งเป็นหน่วยสนับสนุนงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักฯ ซึ่งประกอบด้วย

■ งานธุรการ (ของสำนักการศึกษา) มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานสารบรรณของสำนัก
- งานประสานงานเกี่ยวกับการประชุมสภาเทศบาล คณะเทศมนตรีและพนักงานเทศบาล
- งานตรวจสอบแสดงรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญของทางราชการ
- งานรักษาความสะอาด ความปลอดภัยของสถานที่ราชการ
- งานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ
- งานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนัก
- งานสวัสดิการของสำนัก
- งานประชาสัมพันธ์และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

■ งานการเงิน (ของสำนักการศึกษา) มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานดูแลรักษาและเตรียมประสานงานเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์

- งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเกี่ยวกับงานพัสดุ
- งานจัดทำคำสั่งและประกาศ
- งานควบคุมจัดทำทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

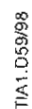
2) ส่วนบริหารการศึกษา มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

- ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานวางแผนบุคลากรและทะเบียนประวัติ
- ฝ่ายบริหารโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบงานโรงเรียนและงานกิจการนักเรียน
- ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารวิชาการและงานนิเทศการศึกษา

3) ส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่ควบคุม ดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

- ฝ่ายการศึกษานอกโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบงานการศึกษา นอกโรงเรียนและงานห้องสมุด
- ฝ่ายส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานกิจการศาสนาและงานส่งเสริมประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม
- ฝ่ายกิจกรรมเด็กและเยาวชน มีหน้าที่รับผิดชอบงานกิจกรรมเด็กและเยาวชน งานกีฬาและนันทนาการ

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานการช่าง



3.1.2.7 สำนักการช่าง

มีหน้าที่กำกับ ดูแลการบริหารงานของหน่วยงานในสังกัด คือ

1) กองควบคุมอาคารและผังเมือง ประกอบด้วย

▪ ฝ่ายควบคุมอาคาร มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานควบคุมอาคารและงานขออนุญาตอาคาร แบ่งออกเป็น

งานควบคุมอาคาร มีหน้าที่

- งานควบคุมการก่อสร้างอาคาร พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร 2522
- งานตรวจสอบกำหนดผังบริเวณแนวดระดับของอาคารที่ขออนุญาต
- งานตรวจรับรองอาคารตาม พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร 2522 และหรือกฎหมายอื่นใดที่เกี่ยวข้อง
- งานรองรับระวางแนวเขตที่ดิน
- งานที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานขออนุญาตอาคาร มีหน้าที่

- งานตรวจสอบการขออนุญาตตาม พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร 2522
- งานตรวจสอบแก้ไขปัญหาเรื่องราวและให้บริการประชาชนเกี่ยวกับการควบคุมอาคาร
- งานตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการตาม พ.ร.บ.วิชาชีพวิศวกรรม พ.ศ.2505 วิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ.2508 และหรือกฎหมายอื่นใดที่เกี่ยวข้อง
- งานอื่นใดที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

▪ ฝ่ายผังเมือง มีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานควบคุมผังเมืองและงานจัดทำผังเมือง แบ่งออกเป็น

งานควบคุมผังเมือง มีหน้าที่

- งานควบคุมแนวเขตถนน ทางสาธารณะและที่ดินสาธารณะประโยชน์
- งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางบกทางน้ำ
- งานตรวจสอบโครงการพัฒนาผังเมือง
- งานควบคุมให้ปฏิบัติตามผังเมืองรวม
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานจัดทำผังเมือง มีหน้าที่

- งานจัดทำผังเมืองรวม
- งานจัดทำผังเมืองเฉพาะ
- งานพัฒนาและปรับปรุงชุมชนแออัด
- งานสำรวจรวบรวมข้อมูลด้านผังเมือง
- งานให้คำปรึกษาด้านผังเมืองและสิ่งแวดล้อม
- งานเวนคืนและจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
- งานแผนที่ภาษี
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ งานธุรการ มีหน้าที่

- งานสารบรรณของกอง
- งานรับเรื่องราวการขออนุญาตสร้างอาคาร ตาม พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร พ.ศ.2522
- งานรับเรื่องราวร้องเรียนและร้องทุกข์ของกอง
- งานประชาสัมพันธ์และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
- งานควบคุมจัดทำทะเบียนพัสดุของกอง
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2) กองควบคุมการก่อสร้าง ประกอบด้วย

▪ ฝ่ายวิศวกรโยธา มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานวิศวกรโยธา 1 และงานวิศวกรโยธา 2

งานวิศวกรโยธา 1 มีหน้าที่

- ออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรมถนนและสะพาน
- งานวางโครงการและการก่อสร้างด้านวิศวกรรมงานถนนและสะพาน
- งานให้คำปรึกษาแนะนำและบริหารเกี่ยวกับงานทางด้านวิศวกรรม งานถนนและสะพาน
- งานออกรายการรายละเอียดทางด้านวิศวกรรมงานถนนและสะพาน
- งานสำรวจหาข้อมูลรายละเอียดเพื่อคำนวณออกแบบ กำหนดรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม งานถนนและสะพาน
- งานศึกษาวิเคราะห์ วิจัยทางด้านวิศวกรรม งานถนนและสะพาน
- งานประมาณราคาค่าก่อสร้างทางด้านวิศวกรรมงานถนนและสะพาน
- งานควบคุมการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรม งานถนนและสะพาน
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานวิศวกรรมโยธา 2 มีหน้าที่

- ออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้าง อื่น ๆ
- งานโครงการและการก่อสร้างด้านวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานให้คำปรึกษาแนะนำและบริการเกี่ยวกับงานทางด้านวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ

- งานบริการแบบแปลนก่อสร้างอาคาร ให้แก่ประชาชน
- งานออกรายการรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานสำรวจข้อมูลและรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานศึกษาวิเคราะห์ วิจัยทางด้านวิศวกรรม งานอาคาร และสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานประมาณราคาก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานควบคุมการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรม งานอาคารและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ ฝ่ายสถาปัตยกรรม มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับ

ผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานสถาปัตยกรรม 1 และสถาปัตยกรรม 2

งานสถาปัตยกรรม 1 มีหน้าที่

- งานออกแบบ เขียนแบบทางด้านสถาปัตยกรรม และมัณฑนศิลป์ของอาคารต่าง ๆ
- งานวางโครงการ จัดทำผัง และควบคุมการก่อสร้างทางสถาปัตยกรรมมัณฑนศิลป์ของอาคารต่าง ๆ
- งานให้คำปรึกษาแนะนำด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์ของอาคารต่าง ๆ
- งานควบคุมการก่อสร้างทางสถาปัตยกรรมของอาคารต่าง ๆ
- งานออกรายการทางสถาปัตยกรรมของอาคารต่าง ๆ
- งานสำรวจข้อมูลเพื่อออกแบบสถาปัตยกรรมของอาคารต่าง ๆ
- งานวิเคราะห์ วิจัย ทางด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์ของอาคารต่าง ๆ

- งานประมาณราคาค่าก่อสร้างสถาปัตยกรรม
มณฑนศิลป์ของอาคารต่าง ๆ
- งานให้บริการด้านสถาปัตยกรรม มณฑนศิลป์
และงานด้านศิลปกรรมต่าง ๆ
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานสถาปัตยกรรม 2 มีหน้าที่

- งานออกแบบ เขียนแบบทางด้านสถาปัตยกรรม
และมณฑนศิลป์ของสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานวางโครงการ จัดทำผัง และควบคุมการก่อสร้างทางสถาปัตยกรรม มณฑนศิลป์ ของสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานให้คำปรึกษาแนะนำด้านสถาปัตยกรรม
มณฑนศิลป์ของสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานตรวจสอบแบบแปลนการขออนุญาตปลูกสร้าง
ด้านสถาปัตยกรรมตามกฎหมายของสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานควบคุมการก่อสร้างทางสถาปัตยกรรมของ
สิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานออกรายการทางสถาปัตยกรรมของสิ่งก่อสร้าง
อื่น ๆ
- งานสำรวจข้อมูลเพื่อออกแบบสถาปัตยกรรมของ
สิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานวิเคราะห์ วิจัย ทางด้านสถาปัตยกรรม มณฑน-
ศิลป์ของสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานประมาณราคาค่าก่อสร้างสถาปัตยกรรม
มณฑนศิลป์สิ่งก่อสร้างอื่น ๆ
- งานบริการแบบแปลนก่อสร้างอาคารให้แก่ประชา
ชน
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ งานธุรการ มีหน้าที่

- งานสารบรรณของกอง
- งานรับเรื่องราวร้องทุกข์และร้องเรียนของกอง
- งานประชาสัมพันธ์และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
- งานควบคุมจัดทำทะเบียนพัสดุของกอง
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3) กองการโยธา ประกอบด้วย

■ ฝ่ายสาธารณูปโภค มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติ

งานในงานบำรุงรักษาทางและสะพาน งานบำรุงรักษาสาธารณูปการอื่น และงานบำรุงรักษาติดตั้งไฟฟ้า แบ่งออกเป็น

งานบำรุงรักษาทางและสะพาน มีหน้าที่

- งานด้านการก่อสร้างซ่อมบำรุงรักษาถนนและสะพาน
- งานวางโครงการและควบคุมการก่อสร้าง
- งานให้คำปรึกษาแนะนำ หรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานก่อสร้างถนนและสะพาน
- ประมาณราคาเกี่ยวกับการบำรุงรักษาทางและสะพาน
- งานควบคุมพัสดุ งานบำรุงรักษาทางและสะพาน
- งานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ มีหน้าที่

- งานด้านการก่อสร้างซ่อมแซม บำรุงรักษาอาคารทางเท้า และสิ่งติดตั้งอื่น ๆ
- งานควบคุมดูแล การจัดอาคารสถานที่
- งานจัดสถานที่เกี่ยวกับงานประเพณีต่าง ๆ

- งานประมาณราคาการบำรุงรักษาด้านสาธารณูปการอื่น ๆ
- งานควบคุมพัสดุ สถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ
- งานด้านการก่อสร้างซ่อมบำรุงรักษาเกี่ยวกับการติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะ
- งานออกแบบเขียนแบบเกี่ยวกับงานไฟฟ้า
- งานควบคุมดูแลเกี่ยวกับงานไฟฟ้า
- งานจัดสถานที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานไฟฟ้า
- งานประมาณราคาเกี่ยวกับงานไฟฟ้า
- งานที่เกี่ยวข้อง หรือ ตามที่ได้รับมอบหมาย

■ ฝ่ายสวนสาธารณะ มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานในงานควบคุมบำรุงรักษาสถานที่ งานเรือนเพาะชำ และขยายพันธุ์ และงานอื่นใดที่เกี่ยวข้องของสวนสาธารณะ แบ่งออกเป็น

งานควบคุมและบำรุงรักษาสถานที่ มีหน้าที่

- งานจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เช่น สวนสาธารณะ สวนสัตว์
- งานควบคุมดูแลบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- งานก่อสร้าง ซ่อมบำรุงรักษาอาคารสถานที่เกี่ยวกับงานสาธารณะ
- งานประมาณราคาด้านภูมิสถาปัตย์
- งานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานเรือนเพาะชำและขยายพันธุ์ มีหน้าที่

- งานดูแล บำรุงรักษาต้นไม้ พันธุ์ไม้ต่าง ๆ
- งานจัดทำ ดูแลรักษาเรือนเพาะชำ และขยายพันธุ์ไม้ต่าง ๆ
- งานประมาณราคาในการดำเนินการเกี่ยวกับพันธุ์ไม้ต่าง ๆ

- งานประดับตกแต่งสถานที่เกี่ยวกับการใช้พันธุ์ไม้ต่าง ๆ
- งานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ ฝ่ายศูนย์เครื่องจักรกล มีหน้าที่ ควบคุมดูแลรับผิดชอบงานในหน้าที่ของงานศูนย์เครื่องจักรกล 1 และงานศูนย์เครื่องจักรกล 2 ประกอบด้วย

งานศูนย์เครื่องจักรกล 1 และ 2 มีหน้าที่

- งานควบคุมการใช้น้ำมันพาหนะและเครื่องจักรกล
- งานตรวจสอบซ่อมบำรุงรักษายานพาหนะและเครื่องจักรกล
- งานควบคุมพัสดุและอุปกรณ์ยานพาหนะและเครื่องจักรกล
- งานตรวจสอบซ่อมบำรุงรักษาครุภัณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- งานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ งานธุรการ มีหน้าที่

- งานสารบรรณ
- งานควบคุมจัดทำทะเบียน วัสดุอุปกรณ์ พัสดุ ครุภัณฑ์
- งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ และร้องเรียนของกอง
- งานประชาสัมพันธ์ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
- งานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ ฝ่ายวิศวกรรมจราจร การจราจรในนครหาดใหญ่ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานการจราจรภูมิภาค คณะกรรมการจราจร มอ. กองกำกับการตำรวจภูธรอำเภอหาดใหญ่ ช่วยปฏิบัติเพราะทางฝ่ายฯ ยังไม่มีอัตรากำลังคน ได้ขอวิศวกรจากฝ่ายวิศวกรรมโยธา กองควบคุมการก่อสร้างมาช่วย และได้ สจร. ภูมิภาคมาช่วยกำหนดงานและการจัดทำงบประมาณ องค์กรเอกชนคอยให้คำแนะนำ เสนอแนะเรื่องการจราจร งานส่วนใหญ่จัดทำในเรื่องการบำรุงรักษาและงานสัญญาณไฟ ซึ่งประกอบด้วยงาน ดังนี้

- งานวิเคราะห์และวางแผนจราจร (อยู่ระหว่างการ
ศึกษาและเตรียมการ)
- งานวางระบบจราจร (อยู่ระหว่างการศึกษาและ
เตรียมการ)
- งานสัญญาณไฟและเครื่องหมายจราจร - มีการจัด
ทำเครื่องหมายจราจร สัญญาณไฟจราจรและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจราจร

4) กองช่างสุขาภิบาล ประกอบด้วย

■ ฝ่ายจัดการสภาพแวดล้อมด้านวัสดุใช้แล้ว มีหน้าที่
ควบคุมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล และงานเครื่อง
จักรกลและซ่อมบำรุง และงานโรงงานกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล แบ่งออกเป็น

งานกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล มีหน้าที่

- งานกำจัดมูลฝอย และควบคุมสถานที่กำจัดมูลฝอย
- งานกำจัดสิ่งปฏิกูล ตามหลักวิชาการสุขาภิบาล
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานเครื่องจักรกลและซ่อมบำรุง มีหน้าที่

- งานปฏิบัติงานกระบวนการเดินเครื่องมือเครื่อง
จักรกล เครื่องจักรโรงงาน รวมทั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า
- งานซ่อมแซมบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า และเครื่องมือ
อุปกรณ์ต่าง ๆ
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานโรงงานกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล มีหน้าที่

- งานควบคุมโรงงานและห้องทดลอง
- งานอาคารและสถานที่
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

■ ฝ่ายจัดการคุณภาพน้ำ มีหน้าที่ควบคุมดูแลและ
รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานแบบแผนและก่อสร้าง งานควบคุมและตรวจสอบการ
บำบัดน้ำเสีย งานบำรุงรักษาและซ่อมแซม งานวิเคราะห์คุณภาพน้ำ ประกอบด้วย

งานแบบแผนและก่อสร้าง มีหน้าที่

- งานออกแบบระบบบำบัดน้ำเสียสำหรับอาคาร
โรงแรม สถานประกอบการ ฯลฯ
- งานออกแบบก่อสร้างระบบการระบายทั่วไป เช่น
ท่อ ทาง รางระบายน้ำฝนหรือน้ำทิ้ง
- งานควบคุมระบบบำบัดน้ำเสียของโรงบำบัดน้ำ
เสียให้มีประสิทธิภาพ สามารถบำบัดน้ำเสียให้มี
คุณภาพตามมาตรฐานน้ำทิ้งก่อนปล่อยน้ำทิ้ง
- งานวิจัยและประเมินผล การจัดทำและวิเคราะห์
ข้อมูลเกี่ยวกับการกำจัดน้ำเสีย ให้บริการข้อมูล
จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน การศึกษา วิเคราะห์
การเจริญเติบโตของประชากร จำนวนผู้ขอ
อนุญาตต่อท่อเชื่อม การจัดเก็บรายได้ รวมทั้ง
การติดตามผลและการประเมินผลการดำเนินงาน
ของแต่ละหน่วยงานในฝ่ายบำบัดน้ำเสีย
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานควบคุมและตรวจสอบการบำบัดน้ำเสีย มีหน้าที่

- งานรับน้ำเสียจากอาคาร สถานประกอบการต่าง ๆ
ในเขตควบคุมการบำบัดน้ำเสีย เข้าระบบบำบัดน้ำ
เสีย
- งานตรวจสอบระบบบำบัดน้ำเสียของอาคาร สถาน
ประกอบการ มิให้ปล่อยน้ำเสียทำลายสภาพแวด-
ล้อมของธรรมชาติ เช่น ทะเล คู คลอง ที่
สาธารณะ รวมทั้งการปล่อยน้ำทิ้งลงท่อสาธารณะ
โดยมิได้รับอนุญาต

- งานรับเรื่องราวคำร้องขออนุญาตต่อท่อเชื่อมน้ำเสียหรือน้ำทิ้ง การตรวจแบบเอกสาร รวมทั้งการสำรวจทำผังแนวท่อและประมาณการจำนวนผู้ขออนุญาต
- งานประเมินอัตราค่าธรรมเนียมและค่าใบอนุญาตขอต่อท่อเชื่อมน้ำเสีย-น้ำทิ้ง ทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ขออนุญาตต่อท่อเชื่อม
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

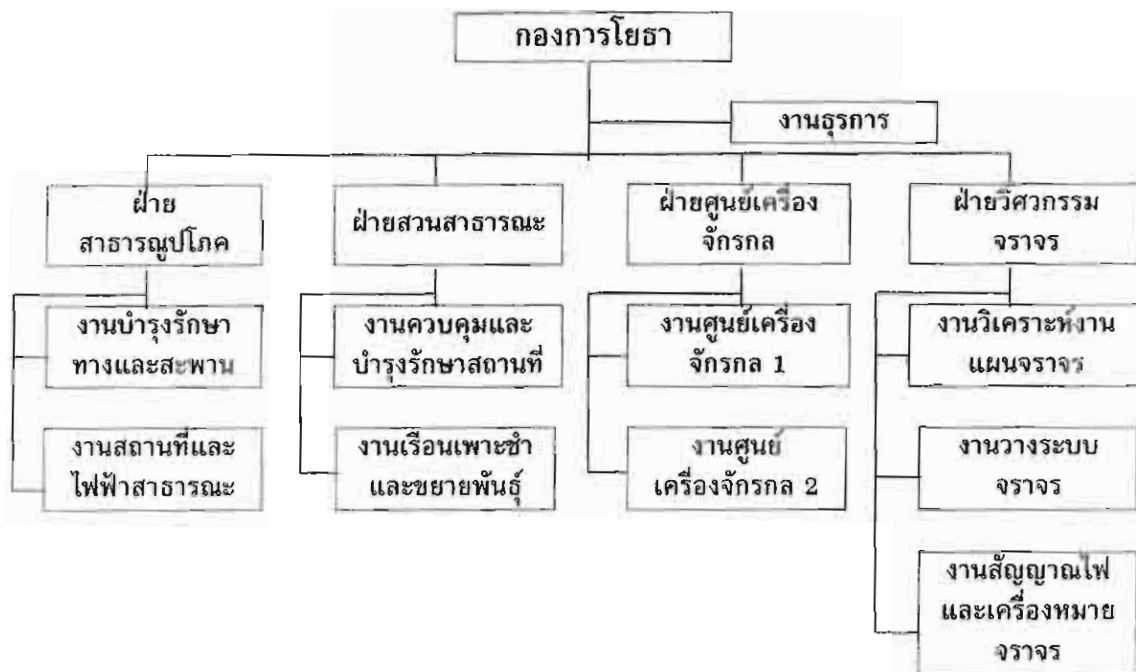
งานบำรุงรักษาและซ่อมแซม มีหน้าที่

- งานบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องยนต์ เครื่องจักรกล อุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระบบการบำบัดน้ำเสีย
- งานบำรุงรักษาและซ่อมแซมอาคาร สถานที่โรงบำบัดน้ำเสีย ท่อน้ำเสีย ท่อระบายน้ำฝน ท่อระบายน้ำโสโครกและท่อน้ำทิ้ง
- งานดูแลรักษาความสะอาดบ่อบำบัดน้ำเสีย
- งานทำความสะอาด ล้างลอกท่อ รางระบายน้ำเสีย น้ำฝน หรือน้ำทิ้ง
- งานตัดขยะในบ่อสูบน้ำเสีย บ่อพักและบ่อดักไขมัน
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

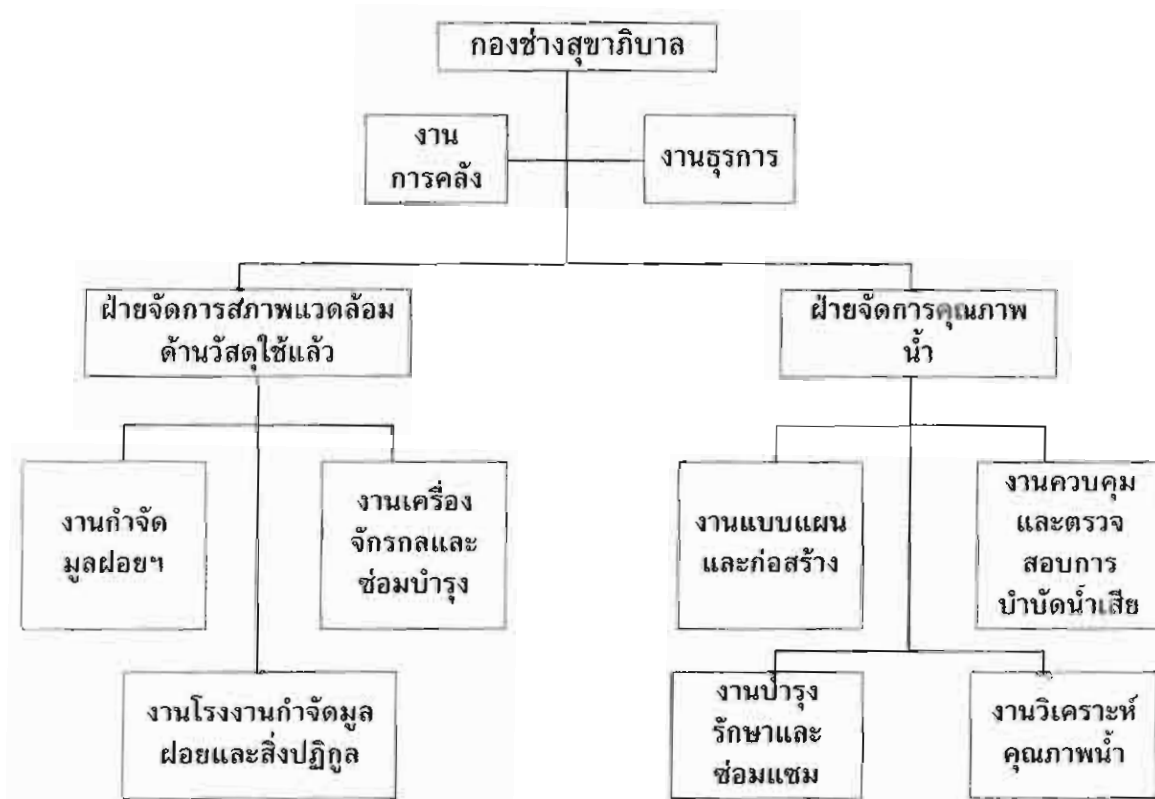
งานวิเคราะห์คุณภาพน้ำ มีหน้าที่

- งานตรวจสอบวิเคราะห์คุณภาพน้ำจากโรงบำบัดน้ำเสียและแหล่งน้ำตามธรรมชาติ แหล่งน้ำต่าง ๆ
- ควบคุมการเติมคลอรีนหลังจากบำบัดน้ำเสียจากโรงบำบัดน้ำเสียในน้ำเสียจากแหล่งอื่น ๆ
- ควบคุมการใช้สารเคมีต่าง ๆ ในระบบบำบัดน้ำเสีย
- การตรวจสอบ วิเคราะห์คุณภาพน้ำเสีย-น้ำทิ้งจากสถานประกอบการของเอกชนในรายที่นำเสนอสงสัยหรือประชาชนร้องขอ
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

แผนภูมิที่ 3.11
แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของกองการโยธา



แผนภูมิที่ 3.12
แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของกองช่างสุขาภิบาล



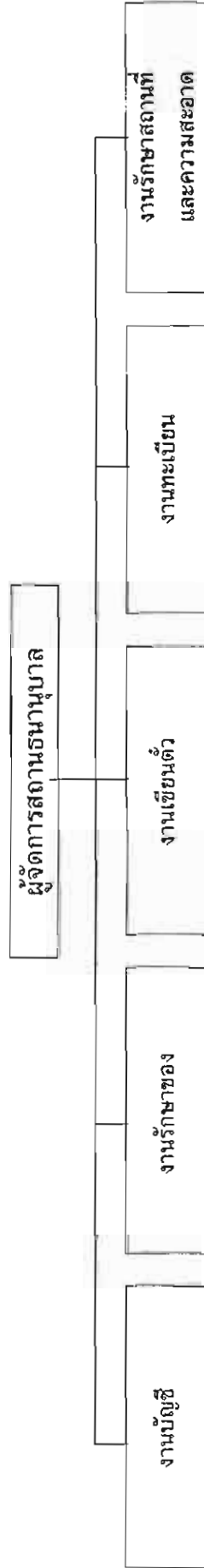
3.1.2.8 แสง (ดูแผนภูมิที่ 3.1)

เป็นหน่วยงานย่อยที่เทศบาลจัดตั้งขึ้นมาเพื่อการอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งต้องการให้เจ้าหน้าที่ของแขวงสามารถที่จะตรวจสอบดูแล ป้องกันภัยพิบัติ ป้องกันโรคในเบื้องต้นที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 แขวง คือ แขวงหาดใหญ่ แขวงศรีภูวนารถ และแขวงหาดใหญ่ในการจัดอัตรากำลังลงไปในแต่ละแขวง แต่ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเทศบาล

นอกจากนี้ยังมีงานตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยของจังหวัดและของคณะเทศมนตรี มีทั้งงานโครงการเชิงรุก งานโครงการเฉพาะกิจ หรือที่เรียกกันทั่ว ๆ ไปว่างานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย และงานที่เกิดขึ้นตามความจำเป็นในพื้นที่ตามฤดูกาล เช่น โครงการตรวจเยี่ยมชุมชนแออัด ซึ่งมีจำนวน 29 ชุมชน เทศบาลได้ปฏิบัติงานโดยอาศัยบุคลากรหลายหน่วยงานช่วยกัน มีการตรวจเยี่ยมพบปะประชาชนในลักษณะการเคลื่อนย้ายบริการของเทศบาลเข้าหาชุมชนสัปดาห์ละ 1 ครั้งต่อชุมชนต่อปี ถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นเวลา 16 ปีแล้ว

แผนภูมิที่ 3.13

แผนภูมิการแบ่งส่วนงานสถานธนานุบาล



3.1.2.9 สถานธนานุบาล

เป็นหน่วยงานเทศพาณิชย์ของเทศบาลที่สามารถช่วยเหลือประชาชนในยามขาดแคลน โดยการรับจำนำสิ่งของจากประชาชนทั้งในและนอกเขตเทศบาลในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และสามารถทำรายได้ให้กับเทศบาลจากดอกเบี้ยการรับจำนำและการขายทรัพย์สินหลุดจำนำ มีผู้จัดการสถานธนานุบาลเป็นผู้รับผิดชอบ กำกับ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงาน (แผนภูมิที่ 3.13)

3.1.3 การวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง

ในการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง (Administrative Structure) ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จำเป็นจะต้องคำนึงถึงหลักการ หรือ แนวคิดหลัก (Concept) ในการจัดให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นขึ้นมาในรัฐ

การปกครองท้องถิ่นเป็นผลที่เกิดจากนโยบายการกระจายอำนาจในทางการเมืองหรือในทางปกครอง (Political Decentralization) ของรัฐ ด้วยวัตถุประสงค์สำคัญที่ว่า ต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นจัดการดูแลทรัพยากรและประโยชน์ท้องถิ่นของตนด้วยตนเอง ในรูปของการปกครองตนเอง (Local Self-Government) ด้วยเหตุนี้ รัฐจึงจัดให้มีการปกครองท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อให้ ท้องถิ่นดำเนินการบริหารงานเช่นเดียวกับที่ราชการบริหารส่วนกลางทำ เพียงแต่ราชการบริหารส่วนกลางส่งมอบอำนาจบางประการไว้ที่ราชการบริหารส่วนกลาง เพื่อความมั่นคง ความสงบเรียบร้อยของรัฐ เช่น ด้านการทหาร การคลัง การต่างประเทศ และงานพัฒนาที่สำคัญ ๆ บางด้าน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจดังกล่าวข้างต้น ราชการบริหารส่วนกลางย่อมมีอำนาจ กำกับ ดูแลและสนับสนุนการบริหารของท้องถิ่น และอำนาจนี้อาจมอบหมายให้ราชการบริหารส่วนภูมิภาคทำการแทนก็ได้

ดังนั้นจึงไม่น่าประหลาดใจ ที่การจัดโครงสร้างของหน่วยการปกครองท้องถิ่นทุกรูปแบบ ย่อมจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดเป็นหลักก่อน เทศบาลนครหาดใหญ่ก็เช่นเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ในส่วนลึกแล้ว การจัดโครงสร้างและการแบ่งส่วนงาน (Departmentalization) ของเทศบาลนครหาดใหญ่ ได้ยึดแนวนี้เป็นหลักประกอบแนวทางการจัดโครงสร้างที่กระทรวงมหาดไทยได้วางเป็นกรอบไว้ให้พิจารณาซึ่งเกือบจะเป็นแบบเดียวกัน (Uniform) ทั้งประเทศ และเทศบาลทั้งหลายในประเทศย่อมถือเป็นแบบด้วย ฉะนั้นโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลทั้งประเทศเกือบจะเหมือนกันมากที่สุด เช่น โครงสร้างจะมี สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง เป็นหลักไว้ก่อน

เป็นต้น และโครงสร้างจะมีลักษณะ เป็น 3 เหลี่ยมทรงสูง หรือ แบบพีระมิด โดยมีฐานกว้างและ ค่อย ๆ เล็กลงในทางสูง ซึ่งการจัดโครงสร้างแบบนี้ ย่อมอธิบายให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Level) ตามลำดับด้วย

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์โครงสร้างของคณะที่ปรึกษา คณะ ที่ปรึกษาเห็นว่าการจัดโครงสร้างของเทศบาลนครหาดใหญ่ในปัจจุบันนี้มีลักษณะการจัดแบบยึด หน้าที่เป็นหลัก (By function) ซึ่งเป็นการแยกงานออกเป็น ส่วน ๆ (Fragmentation) ภายใน การจัดแบบนี้แม้ว่าจะดีในแง่ของความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ ที่จะทำให้องค์การมีการ แบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างมาก อย่างไรก็ตามการจัดแบบนี้ก็ไม่ใช้เป็นเรื่องเสียหายแต่อย่าง ใด และการจัดส่วนราชการทำนองนี้จะพบบ่อยในหน่วยราชการทั่วไป

ข้อที่น่าสังเกตประการหนึ่งและเห็นว่าเป็นเรื่องที่ดีแก่ประชาชนในท้องถิ่น ก็คือการจัดโครงสร้างที่คำนึงถึงพื้นที่บริการเป็นหลัก แม้จะเพิ่งเริ่มต้นก็ตาม นั่น คือ การจัดให้มีสำนักงานแขวงขึ้น 3 แขวงในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ คือ แขวงหาดใหญ่ แขวง ศรีภูวนารถ และแขวงหาดใหญ่ใน การจัดโครงสร้างในลักษณะที่ยึดพื้นที่เป็นหลัก (By area) เช่นนี้ เรียกว่าเป็นการจัดแบบกระจายบริการและความสะดวก ซึ่งถือว่าดีในแง่ของการจัดการ บริการและการกระจายอำนาจบริหารภายใน

สิ่งที่คณะที่ปรึกษาได้วิเคราะห์ต่อไป ก็คือ การจัดโครงสร้าง ในปัจจุบัน มีจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไรบ้าง ซึ่งอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

ด้านโครงสร้าง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. โครงสร้างของเทศบาลนครหาดใหญ่ เป็นโครงสร้างแบบ 3 เหลี่ยมหรือแบบพีระมิด เป็นลักษณะทั่วไปของหน่วยงานที่ยังยึดตามระบบ ราชการ (Bureaucratic) แต่เป็น โครงสร้างที่อิงกฎหมาย กฎ ระเบียบของทาง ราชการ ทำให้มีความมั่นคง แน่นนอน และเกิด ความมั่นใจต่อผู้บริหาร 2. โครงสร้างที่กำหนดให้การปฏิบัติงานผ่าน หลายขั้นตอน ทำให้มีความละเอียดรอบคอบ ในการกลั่นกรองและทำให้ผู้บริหารตัดสินใจ ด้วยความเชื่อมั่น 3. โครงสร้างที่กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดของ เทศบาลมาจากการเลือกตั้ง ทำให้การตัดสินใจ ของผู้บริหารสนองความต้องการของประชาชน ได้ตรงจุดประสงค์มากกว่า 4. โครงสร้างที่ลักษณะเป็นแบบเดียวกัน (Uniform) ของเทศบาล ทำให้มีความคล่องตัว ในการบริหารบุคคลของเทศบาลมากกว่า 5. แต่ละสำนัก/กอง ปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย และมีความชำนาญในงาน (Specialization) แต่ละด้านของตน	1. โครงสร้างที่มีลักษณะเป็นแบบสามเหลี่ยม หรือแบบพีระมิด ทำให้งานผ่านหลายขั้นตอนจึง ทำให้เกิดความล่าช้าได้ 2. โครงสร้างแบบสามเหลี่ยมหรือแบบพีระมิด ทำให้การบังคับบัญชามีหลายขั้นตอน บางครั้งมี ผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล และทำให้ ประสิทธิภาพของบุคคลต่ำได้ 3. โครงสร้างแบบระบบราชการ ทำให้ใช้ บุคลากรมาก ทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงและทำให้การ ลดขนาด (Down Sizing) ขององค์การได้ยากใน กรณีจำเป็น 4. โครงสร้างแบบระบบราชการ ดูจะแข็งตัวเกินไป และอาจจะไม่ตรงกับความต้องการของเทศบาล ก็ได้ 5. การจัดโครงสร้างที่นำเอางานที่เหมือนกัน หรือมีลักษณะเดียวกัน กระจายอยู่มากกว่าหนึ่ง แห่ง ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองและเป็นปัญหาในการ ประสานงานได้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
6. การที่มีหน่วยงานวางแผนและหน่วยงานปฏิบัติอยู่ด้วยกัน ถ้ามีการประสานงานที่ดีสามารถทำให้การวางแผนสอดคล้องกับการปฏิบัติ	6. เนื่องจากโครงสร้างใหญ่เกินไป ทำให้งานในระดับกองบางกองมีงานมาก บางกองมีงานน้อย ทำให้มองเห็นว่าการแบ่งงานในแต่ละกองยังไม่เท่าเทียมกัน
7. ความรู้สึกของประชาชนทั้งในและนอกเขตเทศบาล มองว่าเทศบาลปฏิบัติงานด้านบริการประเภทเดียวกันได้ดีกว่าทางอำเภอ	7. ลักษณะงานที่ไม่เหมือนกันแต่จัดแบ่งไว้ในสำนัก/กองเดียว ทำให้ยากต่อการบริหาร ต้องใช้บุคลากรที่มีวุฒิต่างกัน และต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญมากขึ้น
8. บริการบางอย่างเทศบาลจัดทำให้กับประชาชนนอกเขตได้มากกว่าที่หน่วยท้องถิ่นนอกเขตหรืออำเภอทำให้กับคนในเขต	

3.2 ด้านระบบงานและระบบแผน/โครงการ

3.2.1 สภาพข้อเท็จจริง

3.2.1.1 ความหมายทางวิชาการของระบบงาน

ในการศึกษาตามโครงการนี้ ระบบงาน หมายถึง ระบบการจัดงานในองค์การเพื่อให้งานแต่ละขั้นตอนสำเร็จลงด้วยความเรียบร้อยภายในเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด และบางกรณีก็เรียกว่า กระบวนการ (Work Process) โดยใช้แนวความคิดการจัดระบบงาน (System Concept) ตามการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยที่เทศบาลนครหาดใหญ่เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ระบบงานของเทศบาลนครหาดใหญ่ยึดระบบราชการเป็นหลักมักจะมีการรวมศูนย์อำนาจ ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบงานในภาครัฐ มักจะเป็นปัญหาความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาการจัดสรรงบประมาณและอัตรากำลัง ปัญหาการขาดข้อมูลและสารสนเทศ ปัญหากฎหมาย และระเบียบในการปฏิบัติงานทำให้งานที่ปฏิบัติตามระบบ (System Approach) เกิดการเลื่อนไหลไม่เรียบร้อย

การจัดระบบงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงการทำให้งานเคลื่อนไปด้วยความเรียบร้อย กำหนดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ให้เหมาะสม จัดระบบการประสานงาน (Coordination) ที่ดีด้วย

1) การเคลื่อนไปของงาน (Work Flow)

การกำหนดการเคลื่อนไปของงานจากจุดเริ่มต้น จนถึงจุดสุดท้ายของแต่ละขั้นตอนเป็นเรื่องสำคัญ ระบบการบริหารงานที่ดีจะต้องมีการแสดงการเคลื่อนไปของงานโดยรูปแผนภูมิที่เรียกว่า Work Process Chart หรือ Work Flow Chart การเคลื่อนไปของงานหากไปเกิดติดขัด หรือ เกิดการขัดข้อง ณ จุดใด หรือที่ใด ก็แสดงให้เห็นว่าตรงนั้นเกิดสภาพ หรือ อาการที่เรียกว่า คอขวด (Bottle Neck) จะต้องรีบแก้ไข มิฉะนั้นจะเกิดการเสียหายอย่างร้ายแรงได้ และองค์การใด มีลักษณะการไหลของงานและเกิด คอขวด เช่นนี้ เรียกว่า ยังมีการจัดระบบงานที่ยังไม่ดี ต้องแก้ไขด่วน

ตรงกันข้าม หากองค์การใดมีการไหลของงานราบรื่นไม่มีลักษณะ คอขวด เกิดขึ้น ย่อมหมายความว่า องค์การนั้นมีการจัดระบบงาน หรือ กระบวนการที่ดี

2) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)

ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง การกำหนดว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีขอบเขตของการบังคับบัญชารับผิดชอบเพียงใด มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบบังคับบัญชาอยู่ที่หน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ทราบช่วงการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาผู้นั้นกว้างหรือแคบเพียงใด

การจัดช่วงการบังคับบัญชาเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เพราะช่วงการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Line) อยู่เป็นอันมาก การจัดช่วงการบังคับบัญชาให้ยาวหรือมากเกินไป อาจทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร งานจะขาดประสิทธิภาพ ข้อควรคำนึงประการหนึ่งก็คือ ขีดความสามารถในการทำงานของคนนั้นย่อมมีขอบเขตจำกัด ดังนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ต้องรับผิดชอบต่องานมากเกินไป งานที่อยู่ในความรับผิดชอบก็อาจบกพร่องหรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เพราะไม่สามารถตรวจตรา ดูแล แนะนำได้ทั่วถึง

3) ระบบการประสานงาน (Coordination)

การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารที่สนับสนุนให้ส่วนที่ป้อนเข้าไป (Input) เป็นส่วนที่แสดงผลออกมา (Output) ด้วยความเรียบร้อยราบรื่น กล่าวง่าย ๆ ก็คือ การประสานงานเป็นเครื่องช่วยให้งานที่กำหนด (แผน/โครงการ) สำเร็จเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์

ส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) ได้แก่ ทรัพยากรทางบริหาร (Resources of Administration) เช่น คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางบริหารนั้น ควรจะมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้ เพื่อหวังที่จะให้ได้ผลออกมามีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีจึงต้องอาศัยการใช้เทคนิคในทางบริหารรูปต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีการวางแผน (Planning) ที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ (Organization Charts) แผนผังเกี่ยวกับการหน้าที่การทำงาน (Functional Charts) แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (Work Distribution Charts) แผนผังเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของงาน (Process or Work Flow Charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (Space and Physical Layout) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนและลักษณะของงาน การขัดแย้งก็จะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็จะง่ายขึ้นด้วย

อนึ่ง การมีความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal Relationship) หรือการติดต่อประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informality) มีส่วนช่วยให้เกิดการประสานงานได้ดีกว่าและทำให้งานสำเร็จดีกว่าสัมพันธ์ภาพตามกฎหมายและระเบียบแบบแผน (Legal Relationship) หรือเป็นทางการ (Formality)

3.2.1.2 หลักการทั่วไปของระบบการทำแผน/โครงการ

แผนงาน/โครงการ คือ เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานขององค์การสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ แผน/โครงการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิชาการและวิจารณ์ญาณ วิเคราะห์เหตุการณ์และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยปฏิบัติได้ถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพที่สุด การวางแผน/โครงการที่ดีจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการทำแผน (Planning Process) ที่ถูกต้อง

กระบวนการทำแผน (Planning Process) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นการวางแผน (Formulation of Plan)

ในทางวิชาการอาจมีการกำหนดเทคนิคขั้นตอนในการวางแผน 5 ขั้นตอนทำงาน (Working Steps) ดังนี้ คือ

- กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้ชัดเจนแน่นอน
- การหาและวิเคราะห์ข้อมูล
- กำหนดแผนงาน
- ทดสอบแผนงานที่กำหนดขึ้น
- การประกาศใช้แผนงาน

ขั้นการวางแผนนี้ ผู้วางแผนจะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ต้องให้อยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์มาแล้วโดยละเอียดแล้ว แผน/โครงการ ควรจะได้กำหนดการใช้ปัจจัยต่าง ๆ ไว้ให้เหมาะสมและพิจารณาแบ่งหน้าที่กันให้แน่ชัด ตลอดจนชี้แนะวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อีกด้วย

2) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน (Implementation of Plan)

การนำแผนไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ การใช้ ศิลปะ เทคนิคและวิทยาการในการบริหารงาน ซึ่งผู้ควบคุมการปฏิบัติตามแผนจะต้องปฏิบัติดังนี้

- นำแผนมาศึกษาให้เข้าใจเสียก่อนหรือทบทวนแผน
- มีการอำนวยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจโดยปราศจากข้อสงสัย
- ประสานงานระหว่างบุคคล หรือ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
- จัดให้มีการควบคุมการปฏิบัติตามแผน (Monitoring)
- กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเป็นระยะ ๆ (Follow-up)

3) ขั้นตอนการตรวจสอบหรือประเมินผลของแผน (Evaluation of Plan)

เมื่อมีการปฏิบัติตามแผน/โครงการเสร็จสิ้นแล้วในทางปฏิบัติจะต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลของงานว่าถูกต้องและได้ผลสมความมุ่งหมายหรือไม่ การดำเนินการได้ผลคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไปหรือไม่ การดำเนินงานมีปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องเพียงใด การติดตามและประเมินผลงานที่ปฏิบัติตามแผน/โครงการ มีขั้นตอนที่สำคัญที่พึงปฏิบัติ ดังนี้ คือ

- ศึกษาและพิจารณาแผนงานให้ละเอียด ก่อนการลงมือประเมินผล
- อาจจะมีการตั้งสมมติฐานเพื่อหาผลแห่งความจริง อย่างใดอย่างหนึ่ง เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนนั้นก็ได้
- แสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแผน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีการประเมินอาจจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง (Sampling) สัมภาษณ์ ส่องแบบสอบถาม การสังเกต การค้นคว้าข้อมูลจากแผนนั่นเอง
- ขั้นตอนสุดท้าย คือ การวิเคราะห์ผลที่ได้ (Output) นำไปสู่ผลแห่งความสำเร็จ (Outcome) เพียงใด โดยแปลข้อมูลที่รวบรวมได้ จากการแสวงหาและรวบรวมได้จากขั้นตอนที่แล้วนั่นเอง

3.2.1.3 ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระบบการบริหารงานของเทศบาลนครหาดใหญ่และการวิเคราะห์

1) การไหลหรือการเคลื่อนไปของงาน (Work Flow)

การปฏิบัติงานโดยทั่วไปเมื่อผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการเสร็จแล้วจะต้องเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยผ่านหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือผู้อำนวยการสำนัก รองปลัดเทศบาล จนถึงปลัดเทศบาล หรือ นายกเทศมนตรี ลงนามตามลำดับ เว้นแต่บางเรื่องได้มีการมอบหมายให้เทศมนตรี ปลัดเทศบาล ปฏิบัติหน้าที่แทนขั้นตอนการดำเนินงานก็จะลดลงมาตามลำดับ สำหรับบางหน่วยงานมีแต่หัวหน้างาน ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานนั้นก็ต้องปฏิบัติเองโดยตลอด แล้วจึงเสนอผู้อำนวยการกองเพราะไม่มีหัวหน้าฝ่าย แล้วจึงเสนอรองปลัดเทศบาล ปลัดเทศบาล จนถึงนายกเทศมนตรีลงนาม ฉะนั้นงานส่วนใหญ่จะไปรอการพิจารณา อยู่ที่กอง หรือ สำนัก

2) ระบบการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control)

ส่วนใหญ่การแบ่งงานของกองต่างๆ จะแบ่งออกเป็นฝ่ายและป็นงาน แต่ถ้าเป็นสำนัก จะแบ่งออกเป็น กอง ฝ่าย งาน ก็มี บางสำนักแบ่งออกเป็น ส่วน ฝ่าย งาน ก็มี เช่น สำนักการศึกษา เป็นต้น และในแต่ละกองนั้นมีขนาดการควบคุมบังคับบัญชาไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ฉะนั้นกองหนึ่งจึงมี ตั้งแต่ 2-5 ฝ่าย และในแต่ละฝ่ายมี 3-5 งาน บางกองแบ่งออกเป็นทั้งฝ่าย ทั้งศูนย์และงาน เช่น กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม

กองที่มี Span of control กว้างมาก ได้แก่ สำนักการช่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กอง 10 ฝ่าย 1 ศูนย์ 29 งาน และยังมีงานธุรการและงานคลังของสำนักต่างหากด้วย แต่บางฝ่ายมีผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว ซึ่งบางครั้งยังต้องไปช่วยงานฝ่ายอื่นอีกด้วย ทั้งนี้เพราะอัตรากำลังไม่เพียงพอและบุคลากรโตไม่ทัน แต่เนื่องจากลักษณะงานของสำนักการช่างส่วนใหญ่เป็นงานโครงการ และเป็นงานปฏิบัติด้านช่าง ส่วนใหญ่จึงเป็นงานควบคุม ดูแลกำกับ ติดตามงานให้เป็นไปตามแผนงานโครงการ สำหรับผู้บริหารสำนักต้องควบคุมดูแลทั้งงานบริหารภายในสำนักและการปฏิบัติงานโครงการนอกสำนักด้วย

กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย 10 ศูนย์บริการสาธารณสุข 9 งาน ลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องออกปฏิบัติภายนอกกอง เช่น ศูนย์บริการสาธารณสุข จะออกไปอยู่ตามจุดต่าง ๆ 10 จุด เป็นต้น การควบคุมดูแลจึงต้องควบคุมทั้งงานบริหารภายในกองและตามศูนย์บริการสาธารณสุข ณ จุดต่าง ๆ ที่อยู่นอกกองด้วย

3) ระบบการประสานงาน

งานบางประเภทเป็นงานที่ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ตลอดเวลา เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน เป็นต้น ซึ่งต้องประสานงานกับกองต่าง ๆ เกือบทุกกอง นอกจากติดต่อประสานงานกับกองต่าง ๆ แล้ว ยังต้องประสานงานกับคณะทำงาน คณะอนุกรรมการพัฒนาเทศบาล และคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลอีกด้วย โดยเฉพาะงานประชาสัมพันธ์ จะศึกษาแผนพัฒนาเทศบาลประจำปีนั้น ๆ ว่า มีกรอบพัฒนาอะไรบ้าง แล้วติดต่อประสานงานกับกองต่าง ๆ เพื่อออกเป็นปฏิทินประจำปี เพื่อเตือนว่าแต่ละเดือนจะประชาสัมพันธ์เรื่องอะไร มีทั้งเรื่องทั่วไปและเรื่องเฉพาะ งานอีกด้านหนึ่งของงานประชาสัมพันธ์ที่มีการติดต่อประสานงานกับกองต่าง ๆ มาก คือ งานรับร้องทุกข์และร้องเรียน ซึ่งจำเป็นต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกือบจะทุกเรื่อง

4) ระบบการกระจายอำนาจ

จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารงาน ของเทศบาลนครหาดใหญ่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เรื่องการกระจายอำนาจ จากข้อมูลที่ได้ศึกษาวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่มีการมอบอำนาจการบริหารงานบางประการให้เทศมนตรีทำการแทนและรักษาการแทนนายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่ตามคำสั่งมอบอำนาจคำสั่งเทศบาลนครหาดใหญ่ ที่ 470/2539 ลงวันที่ 4 กรกฎาคม 2539 ดังต่อไปนี้

- ให้นายครั้น สุวรรณวงศ์ เทศมนตรีทำการแทนในงานของกองการศึกษา (ปัจจุบัน คือ สำนักการศึกษา)
- ให้นายประสงค์ สุวรรณวงศ์ เทศมนตรีทำการแทนในงานของสำนักปลัดเทศบาล สำนักการช่าง (ยกเว้นฝ่ายสวนสาธารณะ) และ กองคลัง
- ให้นายเน้น ไชยบุญดิษฐ์ เทศมนตรีทำการแทนในงานของฝ่ายสวนสาธารณะของสำนักการช่าง
- ให้นายชลิช กิระวานิช เทศมนตรีทำการแทนในงานของกองอนามัยสิ่งแวดล้อม

นอกจากการมอบอำนาจให้เทศมนตรีทำการแทนนายกเทศมนตรี ดังกล่าวแล้ว นายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่ ยังได้มอบหมายให้ปลัดเทศบาลทำ

การแทนในเรื่องอื่นอีกด้วย เช่น การตรวจสอบและอนุมัติฎีกา ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

นอกจากนี้ปลัดเทศบาลยังได้มอบหมายให้รองปลัดเทศบาลช่วยปฏิบัติงานประจำทั่วไปแทนปลัดเทศบาลตามบันทึกข้อความที่ สข.52101 ลงวันที่ 11 ตุลาคม 2539 เรื่องการมอบหมายให้รองปลัดเทศบาล ช่วยปฏิบัติงานประจำทั่วไปแทนปลัดเทศบาลอีกด้วย คือ

- ให้นายพิสิฐศักดิ์ นุรักษ์ภักดี รองปลัดเทศบาล คนที่ 1 ช่วยปฏิบัติงานทั่วไปในสำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม กองคลัง งานสถานธนาณูบาล และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

- ให้นายเล็ก อินทรเกษม รองปลัดเทศบาลคนที่ 2 ช่วยปฏิบัติงานทั่วไปในกองสวัสดิการและสังคม สำนักการช่าง กองการศึกษา และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การมอบหมายดังกล่าวบางเรื่องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ชัดเจน อีกดังนี้

- ให้รองปลัดเทศบาล คนที่ 1 เป็นกรรมการควบคุมจำหน่ายทรัพย์สินหลุดของสถานธนาณูบาล เทศบาลนครหาดใหญ่ โดยให้ได้รับเบี้ยเลี้ยงตามระเบียบแทนด้วย และการมอบหมายให้รองปลัดเทศบาลคนที่ 1 เป็นกรรมการในเรื่องดังกล่าวนี้ หากรองปลัดเทศบาล คนที่ 1 ไม่อาจปฏิบัติงานได้ ให้รองปลัดคนที่ 2 ปฏิบัติงานแทน และให้มีสิทธิรับเงินค่าเบี้ยเลี้ยง ตามระเบียบด้วย

- ให้รองปลัดเทศบาล บันทึกเสนอความเห็นต่อนายกเทศมนตรีโดยตรง ยกเว้นเรื่องที่เป็นระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานที่เป็นนโยบาย เรื่องที่เป็นปัญหา หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ให้เสนอผ่านปลัดเทศบาล การวินิจฉัยว่าเรื่องใดจะเป็นปัญหา เรื่องใดจะเป็นงานนโยบายให้อยู่ในดุลยพินิจของรองปลัดเทศบาล

- ให้อนุมัติการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2535 ได้ในวงเงินไม่เกิน 20,000 บาท

■ ให้ตรวจสอบและอนุมัติฎีกา ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินเทศบาลและเมืองพัทยา พ.ศ.2528 ซึ่งนายกเทศมนตรีได้มอบหมายให้ปลัดเทศบาลทำการแทนนั้น จึงมอบหมายให้รองปลัดเทศบาลปฏิบัติงานแทนในวงเงิน ตั้งแต่ 10,001 บาท ถึง 20,000 บาท สำหรับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือค่าใช้สอย ให้ตรวจสอบและอนุมัติได้โดยไม่จำกัดวงเงิน

■ ในกรณีที่รองปลัดเทศบาลคนหนึ่งคนใดไม่อาจปฏิบัติงานได้ ให้รองปลัดเทศบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ ปฏิบัติงานแทน

จากการมอบอำนาจและมอบหมายงานดังกล่าวเท่ากับการกระจายอำนาจให้แก่ระดับรองลงไปปฏิบัติงานแทนเพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยรวดเร็ว ไม่คั่งค้าง อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงมากเกินไป นับว่าเป็นระบบและวิธีการที่ดีทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปโดยรวดเร็วไม่ชักช้า

5) ลักษณะงานซ้ำซ้อน

งานบางลักษณะน่าจะอยู่ที่เดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติแยกกันทำ เช่น งานประชาสัมพันธ์ที่อยู่ในกองวิชาการและแผนงาน กับงานประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ในสำนักปลัดเทศบาล เป็นต้น

3.2.1.4 ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระบบการวางแผน/โครงการของเทศบาลนครหาดใหญ่

เท่าที่พบขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2540-2544) เป็นกระบวนการที่มีระบบดีมาก คือ เริ่มตั้งแต่การเตรียมจัดทำแผน ซึ่งการเขียนโครงการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลและขออนุมัติดำเนินการและมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผน และคณะอนุกรรมการสาขา 5 สาขา คือ

1. คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
2. คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

3. คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาเศรษฐกิจ
4. คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาสังคม
5. คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาการเมืองการบริหาร

มีการประชุมชี้แจงการจัดทำแผนแก่คณะกรรมการต่าง ๆ และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของบุคคลภายนอกกลุ่มต่าง ๆ โดยการออกแบบสอบถามสุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 ชุด จากกลุ่มอาชีพต่าง ๆ คือ พ่อค้า นักธุรกิจ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ นักเรียน นิสิต นักศึกษา ผู้ใช้แรงงาน ตลอดจน หาบเร่ แผงลอย ราษฎร อาสาสมัครต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล โดยชักถามประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการเพื่อนำมาวางนโยบายในการพัฒนาต่อจากนั้นก็มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ทั้งหมดแล้วทำการคัดเลือกและลำดับความสำคัญของปัญหาโดยคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลโดยใช้วิธี rating

นอกจากนี้ เทศบาลนครหาดใหญ่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว 10 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2540-2549) ขึ้นไว้ด้วย โดยบอกลักษณะของเมืองที่พึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นในอนาคต และบอกวิถีทางการดำเนินงานที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดหมายที่วางไว้ด้วย

ต่อจากนั้น คณะอนุกรรมการสาขาต่าง ๆ ทั้ง 5 สาขาได้นำประเด็นหลักของการพัฒนา ซึ่งได้แก่ ปัญหา ความต้องการ นโยบายและศักยภาพมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่จะดำเนินการ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนา แผนสาขา แผนหลัก แผนงานย่อยและโครงการ เมื่อกำหนดแล้วคณะกรรมการจัดทำแผนเป็นผู้กลั่นกรอง โดยคณะเทศมนตรีเป็นผู้อนุมัติ

หลังจากนั้นคณะอนุกรรมการสาขาแต่ละสาขานำเอาวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้นไปกำหนดโครงการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของกองวิชาการและแผนงานจะเป็นผู้วิเคราะห์โครงการตามสถานการณ์ด้านการคลัง และจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามวัตถุประสงค์ของแผนสาขา แผนงานหลัก แผนงานย่อย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนนำข้อมูลที่ได้ตามขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งหมดมาร่างเป็นแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี โดยคณะกรรมการจัดทำแผนเป็นผู้ตรวจสอบแผนและเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลให้ความเห็นชอบแล้วคณะเทศมนตรีเป็นผู้นำเสนอสภาเทศบาลเพื่อให้ความเห็นชอบแผน เมื่อแผนได้รับความเห็นชอบจากสภาเทศบาลแล้วนายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่เป็นผู้นำเสนอผู้ว่า-

ราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนามอนุมัติประกาศใช้แผนพัฒนาเทศบาล
ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2540-2544) ต่อไป

เมื่อเทศบาลนครหาดใหญ่มีแผนแม่บท (Master Plan) ระยะยาว 5 ปีไว้เช่นนี้ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาลสามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าระยะ
5 ปีข้างหน้าแต่ละหน่วยงานจะต้องทำอะไร ที่ไหนบ้าง และจะต้องใช้เงินลงทุนเท่าใดเป็นที่
แน่นอนแล้ว

การจัดทำแผนแม่บทนี้ คณะอนุกรรมการ 5 สาขา
ได้ร่วมพิจารณาเพื่อกำหนดแผนงานหลักและแผนงานย่อยไว้อย่างชัดเจน แต่ในการทำแผน
ประจำปีในทางปฏิบัติได้มีการประชุมคณะกรรมการเหมือนการทำแผนแม่บท 5 ปี โดยปกติทาง
กองวิชาการและแผนงานจะแจ้งให้แต่ละกองส่งโครงการที่แต่ละกองรับผิดชอบมายังกองวิชาการ
และแผนงาน ซึ่งแต่ละกองหรือสำนักก็จะมอบให้ผู้รับผิดชอบทำแผนงานของแต่ละกองหรือ
แต่ละสำนักทำโครงการส่งมายังกองวิชาการและแผนงาน เพื่อรวบรวมจัดทำเป็นแผนงานโครงการ
ประจำปีของเทศบาลฯ ต่อไป

สำหรับการจัดทำโครงการของแต่ละหน่วยงานนั้น
ผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการของบางหน่วยงานจะเข้าใจดีและมีประสบการณ์ในการทำแผน
มาแล้ว จะจัดทำโครงการในรูปแบบที่ถูกต้องส่งมาให้กองวิชาการและแผนงานตามกำหนดเวลา
แต่บางหน่วยงานผู้รับผิดชอบทำแผนยังไม่ค่อยเข้าใจวิธีการทำแผนงานโครงการ จึงมักจะรวบ
รวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ส่งมาให้โดยมิได้มีการวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นควรเป็นอย่างไร
และเมื่อส่งโครงการมายังกองวิชาการและแผนงานแล้ว ถ้ารายละเอียดไม่ชัดเจนที่จะสามารถนำ
ไปจัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณได้ก็ต้องคอยติดตามอยู่เสมอ แต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว
ปัญหาเช่นนี้มิใช่เป็นปัญหาหลักสามารถแก้ไขได้โดยการประชุมชี้แจงหรือฝึกอบรม

ในการทำแผนงานประจำปีนั้น ส่วนใหญ่โครงการ
ต่าง ๆ ก็มักจะตรงกับที่กำหนดไว้ในแผน 5 ปีของเทศบาลนครหาดใหญ่ แต่บางครั้งหรือบาง
โครงการก็มีการแก้ไขหรือปรับแผนอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและงบประมาณที่ได้รับ

สำหรับการจัดทำแผนงานโครงการนี้ พบว่าแผน
ปฏิบัติการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2540 - 2559 ของเทศบาลนครหาดใหญ่เป็นแผนที่
มีกระบวนการทำที่ดีมาก เพราะเป็นแผนที่เตรียมการแก้ไขปัญหายะมูลฝอย ปัญหาน้ำเสีย และ
ปัญหาการระบายน้ำ รวมทั้งแผนการจัดการคุณภาพอากาศ การจัดการภูมิทัศน์และพื้นที่สีเขียว
ในเขตเมือง ตลอดจนการวางแผนการใช้ที่ดินและการปรับปรุงชุมชน สำหรับช่วงเวลา 20 ปี

ถือได้ว่าเป็นแผนที่ทันสมัยมีมาตรการและแนวทางที่ค่อนข้างชัดเจนดี สามารถนำมาจัดทำโครงการรายละเอียดเพื่อปฏิบัติได้อย่างดี

นอกจากนี้ยังมีแผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมเมือง ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2540-2544) ด้วย เนื่องจากเมืองหาดใหญ่เป็นเมืองที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว จึงมีผู้คนเข้ามาอยู่อาศัยและประกอบธุรกิจจำนวนมากทำให้คุณภาพสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมโทรมลง จนถึงระดับที่ควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะลุกลามไปจนถึงขั้นวิกฤต

คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติได้ประกาศให้อำเภอหาดใหญ่เป็นเขตควบคุมมลพิษ ตั้งแต่วันที่ 4 กันยายน 2535 จากนั้นมา เทศบาลนครหาดใหญ่จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและจัดมลพิษ เพื่อแก้ไขปัญหามลพิษทั้งด้านคุณภาพน้ำ ปัญหาขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ตลอดจนการจัดการด้านคุณภาพอากาศและเสียง และเพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมเมืองระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2540-2544) โดยส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติร่วมกับเทศบาลนครหาดใหญ่ด้วย เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องปัญหาและความสำคัญของสิ่งแวดล้อม และเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชากรในเขตเทศบาล เพื่อสงวนรักษาคุณภาพแหล่งน้ำธรรมชาติและเพื่อให้เมืองเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม เป็นแผนที่มีความหมายและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนมาก และจะเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นแผนที่เริ่มให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาของทุกฝ่ายและตัดสินใจที่จะดำเนินงานจัดการสิ่งแวดล้อมของกลุ่มผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ซึ่งจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือของการทำงานในอนาคตและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้นับว่าเป็นแบบและวิธีการที่ดี

การที่แผน/โครงการดังกล่าวมีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพราะมีระบบและขั้นตอนการจัดทำแผนที่ดี มีคณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง ซึ่งเป็นคณะบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากนายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่ ซึ่งนอกจากมีผู้บริหารระดับสูง ผู้แทนสมาชิกสภาเทศบาลและหัวหน้าส่วนการบริหารงานของเทศบาลแล้ว ยังมีบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องมาร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย เช่น คณบดีคณะจัดการสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคใต้ ประธานกรรมการพัฒนาเมืองและสิ่งแวดล้อม (ภาคเอกชน) และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีก และได้มีการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะเรื่องอีก 6 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลฯ ให้เป็นกลุ่มรับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง โดยแต่ละกลุ่มรับผิดชอบศึกษารายละเอียดและจัดทำแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหนึ่งปัญหา และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของกลุ่มทำงานเฉพาะเรื่องอย่างชัดเจนว่าต้องทำ

อะไรบ้าง ซึ่งทุกกลุ่มได้จัดทำออกมาเป็นตารางแสดงรายละเอียดโครงการและกำหนดการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมเมืองปี 2540-2544 ที่ชัดเจน

นอกจากนี้การจัดทำแผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมเมืองระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2540-2544) นี้ ยังแบ่งเป็นแผนงานหลักอีก 4 แผน คือ แผนงานสร้างจิตสำนึก แผนงานเฝ้าระวังและป้องกัน แผนงานบำบัดและฟื้นฟู และแผนงานศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมเมืองเป็นการปฏิบัติที่มีการบำบัดฟื้นฟู ตลอดจนการบำรุงรักษาที่ยั่งยืนรวมอยู่ด้วย ผลปฏิบัติจะเป็นประการใดจะต้องมีการประเมินผลความสำเร็จต่อไป

การมีแผนปฏิบัติ (Action Plan) หรือแผนโครงการพัฒนา (Project Plan) เป็นรายปีตามแผนแม่บท ทำให้ง่ายต่อการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและการติดตามผลจะเห็นได้ว่าแผนที่มียุทธศาสตร์ส่วนใหญ่โดยเฉพาะแผนแม่บทเป็นแผนที่จัดทำขึ้นจากหน่วยล่างขึ้นไป (Bottom up) แต่บางครั้งก็มาจากนโยบายของผู้บริหาร (Top-down) ที่ต้องการสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหาร คือ นายกเทศมนตรีและผู้บริหารระดับรองลงมา ได้ออกเยี่ยมประชาชนตามชุมชนต่าง ๆ ที่อยู่ในเขตเทศบาลนครหาดใหญ่ สัปดาห์ละครั้ง ๆ ละ 1 ชุมชน ซึ่งมีทั้งหมดประมาณ 29 ชุมชนในเขตเทศบาลฯ

ในการออกเยี่ยมประชาชนของนายกเทศมนตรีและผู้บริหารของเทศบาลฯ นั้นจะมีอาสาสมัครของแต่ละชุมชนคอยติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของกองสวัสดิการและสังคม และโดยปกติเจ้าหน้าที่ของกองสวัสดิการและสังคมที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาชุมชนก็จะออกไปพบกลุ่มชุมชนนั้น ๆ ก่อน เพื่อศึกษาว่าชุมชนนั้น ๆ มีปัญหาอะไรบ้าง พร้อมทั้งหาทางแก้ปัญหาที่นั้น ๆ แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทราบ เวลาออกเยี่ยมชุมชนนั้น ๆ ก็จะมีการให้บริการต่าง ๆ แบบเคลื่อนที่ด้วยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ออกไปด้วย พร้อมทั้งจัดเครื่องอุปโภค บริโภคให้ด้วยตามงบประมาณที่ได้รับคร่าวละประมาณไม่เกิน 4,000 บาท การออกเยี่ยมชุมชนในลักษณะเช่นนี้ทำให้ได้ข้อมูลความต้องการของชุมชนและขณะเดียวกันก็ได้มีโอกาสทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ กับชุมชนด้วย การออกเยี่ยมชุมชนนี้ทางเทศบาลนครหาดใหญ่ได้ดำเนินการต่อเนื่องกันมาโดยตลอดเป็นเวลาประมาณ 16 ปีแล้ว ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ดี

สำหรับการวางแผนด้านประชาสัมพันธ์นั้น ได้เคยพยายามที่จะให้มีคณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์แต่ไม่สัมฤทธิ์ผล เพราะแต่ละคนมีภารกิจมากจึงใช้วิธีศึกษาจากแผนงานประจำปี แล้วก็มาพิจารณาว่าปีนั้น ๆ จะมีแผนประชาสัมพันธ์เรื่องอะไรบ้าง แล้วประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาลฯ เพื่อออกเป็นปฏิทินประจำปีเดือนจึงมีทั้งเรื่องประชาสัมพันธ์ทั่วไปและประชาสัมพันธ์เฉพาะเรื่อง โดยจะยึดนโยบายของผู้บริหารและพยายามประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกงานที่สำคัญ ๆ

ปัจจุบันมีเรื่องการประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ด้วยและต้องรับเรื่องร้องทุกข์และร้องเรียนต่าง ๆ ด้วย ซึ่งในทางปฏิบัติจะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงหรือทำความเข้าใจหรือดำเนินการให้ตามข้อร้องทุกข์หรือร้องเรียนนั้น ๆ ต่อไปและโดยสรุปแล้วการปฏิบัติงานในเรื่องนี้นับว่ามีขั้นตอนและจัดเป็นระบบได้ดีพอสมควร

3.2.2 การวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ในด้านนี้คณะผู้ศึกษาได้ร่วมกับคณะทำงานทำการวิเคราะห์โดยกระบวนการอภิปรายแบบระดมสมอง (Brainstorming Discussion)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. การบริหารงานพัฒนาด้านต่างๆ ของเทศบาลนครหาดใหญ่ โดยกำหนดไว้เป็นแผนแม่บท (Master Plan) ระยะยาวทำให้เทศบาลฯ รู้ล่วงหน้าว่าใน 5 ปีข้างหน้า เทศบาลฯ จะต้องทำอะไร ที่ไหนบ้าง และจะต้องใช้เงินลงทุนเท่าใดเป็นที่แน่นอน 2. การมีแผนปฏิบัติ (Action Plan) หรือแผนโครงการพัฒนา (Project Plan) เป็นรายปีตามแผนแม่บททำให้ง่ายต่อการพิจารณาจัดทำลำดับความสำคัญและติดตามผล 3. แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จัดทำตามหลักและกระบวนการทำแผนที่ถูกต้องทำให้เป็นแผนที่ตั้งอยู่บนหลักวิชาการแน่นอน และน่าเชื่อถือได้มากกว่า 4. แผนที่มียุทธศาสตร์ใหญ่โดยเฉพาะแผนแม่บทเป็นแผนที่จัดทำขึ้นจากหน่วยงานขึ้นไป (Bottom - up Plan) 5. แผนปฏิบัติการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมได้จัดทำตามหลักและกระบวนการทำแผนที่ถูกต้อง เป็นแผนที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมจึงถือว่าเป็นแผนที่ชัดเจนและมั่นคง 6. เทศบาลนครหาดใหญ่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำแผนและโครงการโดยตรง และมีกรรมการพิจารณาโดยเฉพาะ ทำให้แผนที่ผ่านการวิเคราะห์และประสานงานจากผู้ที่มีความชำนาญ (Expertise)	1. เทศบาลนครหาดใหญ่ยังไม่มีแผนที่เรียกว่าแผนที่ทิศทาง หรือแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน (Strategic Management Plan) ของเทศบาลฯ 2. คณะทำแผน (Planning Team) ยังมีบุคลากรไม่ครบลักษณะการทำแผนรวม (Comprehensive Planning) อาจทำให้การทำแผนที่เป็นแผนแม่บทลำช้าได้ 3. ยังมีแผนที่ทำในลักษณะที่สั่งการลงมาจากเบื้องบน (Top - Down Plan) อยู่ ซึ่งอาจจะทำให้แผนขาดการวิเคราะห์ที่รอบคอบได้ 4. การมอบอำนาจในบางเรื่องยังอยู่ในขนาดจำกัด ทำให้อำนาจการสั่งการยังคงอยู่ในระดับผู้บริหารอยู่มาก 5. ระดับการบังคับบัญชาหรือสั่งการมีหลายขั้นตอน (Hierarchical Level) เพราะเป็นไปตามโครงสร้าง ทำให้งานเกิดความล่าช้า และติดขัดในบางจุด (Bottle neck) ได้ 6. การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่ของส่วนราชการภายในยังไม่สู่เป็นระบบ ยังใช้ระบบที่เก็บด้วยมือ (Manual) ทำให้เสียเวลาในการเก็บและเรียกใช้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
7. ในการบริหารงานไม่ใช้ระบบการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดแต่ผู้เดียว แต่ผู้บริหารสูงสุดของเทศบาลนครหาดใหญ่มีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารในระดับล่างลงมาในขนาดพอสมควร ทำให้การบริหารงานของเทศบาลมีความคล่องตัวขึ้น	7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของเทศบาลนครหาดใหญ่ที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีการใช้งานไม่เต็มที่ เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ในการใช้และขาดความชำนาญและเครื่องมือคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
8. ระบบการตรวจสอบและกลั่นกรองงานมีลักษณะเป็นไปตามการจัดโครงสร้าง (Structure Organization) การพิจารณาสั่งการจึงมีโอกาสผิดพลาดได้ยาก	8. แผนหรือโครงการส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นผลิตผลที่ได้รับ (Outputs) มากกว่าผลลัพธ์ (Outcomes) จึงขาดการประเมินผลที่เกิดขึ้นตามแผนหรือโครงการอย่างแท้จริง
9. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการไว้แน่ชัด (Definite) ทำให้การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ทำได้ง่าย	9. ยังไม่มีการนำระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) มาใช้อย่างจริงจัง
10. มีการนำระบบ Management Information System (MIS) มาใช้ในเบื้องต้น	10. ระบบการประสานงานระหว่างเทศบาลนครหาดใหญ่ กับหน่วยปกครองท้องถิ่นรอบ ๆ ปริมาณยังไม่ชัดเจน
11. มีแผนระยะยาว 10 ปี (ปี 2540 - 2549) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแผนแม่บทซึ่งจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนานครหาดใหญ่ต่อไป	11. ปัญหาของแต่ละชุมชนมีมาก การจัดลำดับความสำคัญยังไม่เป็นระบบและมาตรการในการดำเนินการตามลำดับ ขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยสั่งการของฝ่ายบริหารและตัวแปรภายนอก ซึ่งมีหลายองค์ประกอบ
12. มีคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล 1 คณะ ซึ่งเต็มใจให้ความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ และยินดีให้ความร่วมมือกับฝ่ายคณะเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลทุกเรื่อง	

จุดแข็ง	จุดอ่อน
13. นายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าผู้บริหาร ดำรงตำแหน่งที่ยาวนานทำให้ระบบงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	12. นโยบายที่ต้องประสานระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับจังหวัด จะไม่มีปัญหา หรือมีก็น้อย สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ แต่เทศบาลนครหาดใหญ่จะมีปัญหานโยบายในการประสานนโยบายกับ อบต. ในปริมณฑล เนื่องจากการกำจัดขยะมูลฝอย การบำบัดน้ำเสีย การระบายน้ำ และการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จะต้องดำเนินการทั้งในเขตเทศบาล นอกเขตเทศบาล แม้จะดำเนินการในเขตเทศบาล แต่บางครั้งก็มีผลกระทบต่อบุคคลในปริมณฑล แม้จะได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างดีแล้ว แต่ก็ยังมีกลุ่มชนรวมตัวกันต่อต้านขัดขวาง
14. ในเทศบาลนครหาดใหญ่ได้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การเคลื่อนไปของงาน (Work Flow) เป็นไปด้วยความเรียบร้อย	13. แผนมักทำตามงบประมาณบางหน่วยงานไม่เข้าใจว่าต้องมีแผนก่อนมีงบประมาณ
15. นายกเทศมนตรีให้ความสำคัญในการจัดทำแผนและให้ดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนตามหลักวิชา ตลอดจนการวางระบบการประสานงานอีกด้วย	14. เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่เข้าใจดีในเรื่องการจัดทำแผนแม้ในระดับผู้บริหารบางคนจึงให้ความสำคัญในการทำแผนน้อย และให้ความร่วมมือจัดเก็บข้อมูลน้อย
16. สถาบันการศึกษาในพื้นที่หลายสถาบันได้ให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่เทศบาลนครหาดใหญ่เป็นอย่างดี ทำให้การวางระบบการวางแผนงานไม่มีปัญหา	15. ไม่มีการปรับแผนให้ตรงกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เป็นเหตุให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน
	16. การส่งแผนและโครงการล่าช้า ไม่ชัดเจน ต้องติดตามทวงถาม และให้แก้ไขหลายครั้ง
	17. การมีส่วนร่วมในการทำแผนของประชาชนมีน้อย ส่วนใหญ่มักจะเป็นความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่
	18. โครงการที่ส่งมาครั้งแรกมักจะถูกเปลี่ยนรายละเอียดในภายหลัง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
	19. ในบางกรณีแผนประจำปีไม่ปฏิบัติตามแผนระยะปานกลาง 5 ปี 20. ภาระหน้าที่ของเทศบาลมีมากขึ้น แต่บุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอในการทำแผนและปฏิบัติงานเกี่ยวกับแผน 21. บางครั้งไม่มีการวิเคราะห์ในการทำแผน ทำให้ไม่มีประสิทธิผลเต็มที่ 22. การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นทางการมากกว่าไม่เป็นทางการ บางเรื่องทำให้กระบวนการทำงานยาวและใช้เวลา

อนึ่ง ที่ประชุมยังได้มีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์อีก 2 เรื่อง กล่าวคือ

1. เมื่อมีการจัดซื้อ หรือได้รับเครื่องมือเครื่องใช้หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาควรจัดตั้งงบประมาณจ้างคนใช้เครื่องด้วยจึงจะคุ้มค่า
2. ควรให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของเทศบาล เพราะงานประชาสัมพันธ์จะเป็นงานที่มีผลกระทบต่อการส่งเสริมนครหาดใหญ่ให้เป็นศูนย์กลางเมืองท่องเที่ยวด้วย

3.3 ด้านบุคลากร

3.3.1 สภาพข้อเท็จจริง

3.3.1.1 การบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครหาดใหญ่

การบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครหาดใหญ่ มีโครงสร้าง ลักษณะ การดำเนินการ วิธีการ ในการบริหารงานตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ เช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลอื่น ๆ และเมืองพัทยา กล่าวคือ เป็นไปตามที่พระราชบัญญัติเทศบาล พระราชกฤษฎีกา กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ และตามระเบียบคำสั่งของกระทรวงมหาดไทย กำหนดให้ เทศบาลมีอิสระในการบริหารงานบุคคลของตนเองน้อยมาก สิ่งที่แสดงให้เห็นโดยชัดเจนว่าการบริหารงานบุคคลของเทศบาลถูกควบคุมโดยราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค อาจพิจารณาได้จากโครงสร้างของการบริหารงานบุคคลของเทศบาล คือ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ และพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ขององค์การระดับต่าง ๆ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

3.3.1.2 คณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลของเทศบาล และคณะอนุกรรมการ

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครหาดใหญ่ เป็นไปตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ.2519 มาตรา 6 มาตรา 8 และมาตรา 9 เช่นเดียวกับเทศบาลอื่น ๆ ทั่วประเทศและเมืองพัทยา โดยพระราชกฤษฎีกา ระเบียบพนักงานเทศบาลดังกล่าว กำหนดให้มี คณะกรรมการพนักงานเทศบาล ซึ่งเรียกชื่อโดยย่อว่า “ก.ท.” และมีคณะอนุกรรมการวิสามัญ ซึ่งเรียกว่า คณะอนุกรรมการวิสามัญพิจารณา กำหนดตำแหน่ง และ คณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำจังหวัด (อ.ก.ท.จังหวัด) และ คณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำเทศบาล (อ.ก.ท.เทศบาล) อีกด้วย

1) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล หรือ ก.ท. ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ คือ

- | | |
|---------------------------------|-------------|
| 1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย | เป็นประธาน |
| 2. ปลัดกระทรวงมหาดไทย | เป็นกรรมการ |
| 3. เลขาธิการ ก.พ. | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้แทนกระทรวงสาธารณสุข | เป็นกรรมการ |

- | | |
|---|-------------------------|
| 5. อธิบดีกรมการปกครอง | เป็นกรรมการ |
| 6. อธิบดีกรมโยธาธิการ | เป็นกรรมการ |
| 7. อธิบดีกรมบัญชีกลาง | เป็นกรรมการ |
| 8. เลขาธิการครุสภา | เป็นกรรมการ |
| 9. เลขาธิการ ก.ท.(เลือกและแต่งตั้งโดย
กรรมการ ก.ท. จำนวน 1 คน) | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ก.ท. มีฐานะและอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ สำหรับคณะรัฐมนตรี และ ก.พ. และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ออกกฎ ก.ท.
2. อนุมัติการโอนพนักงานเทศบาลของเทศบาลหนึ่งไปเป็นพนักงานเทศบาลของอีกเทศบาลหนึ่ง และ อนุมัติการรับโอนข้าราชการมาเป็นพนักงานเทศบาล
3. อนุมัติให้โอนพนักงานเทศบาลของเทศบาลหนึ่งไปเป็นพนักงานเทศบาลของอีกเทศบาลหนึ่ง เพื่อประโยชน์แก่งานของทางราชการตามระเบียบที่ ก.ท. กำหนด
4. แต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ ก.ท. มอบหมาย
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนดว่าเป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ท.

ปัจจุบัน ก.ท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญขึ้น 2 คณะ กำหนดให้แต่ละคณะมีอำนาจหน้าที่ตามที่ ก.ท. กำหนดและมอบหมาย

2) คณะอนุกรรมการวิสามัญ พิจารณากำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนชั้นเงินเดือน การเปลี่ยนสายงาน และการต่ออายุราชการ ของพนักงานเทศบาลและพนักงานเมืองพัทยา

ก.ท. ได้มีคำสั่งที่ 5/2538 แต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญดังกล่าว โดยให้คณะกรรมการดังกล่าว ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------|----------------|
| 1. อธิบดีกรมการปกครอง | เป็นประธาน |
| 2. รองอธิบดีกรมการปกครอง | เป็นรองประธาน |
| 3. นายกสภานิติบาตเทศบาล | เป็นอนุกรรมการ |
| แห่งประเทศไทย หรือ ผู้แทน | |

4. ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. เป็นอนุกรรมการ
5. ผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นอนุกรรมการ
6. ผู้แทนกรมโยธาธิการ เป็นอนุกรรมการ
7. ผู้อำนวยการสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นอนุกรรมการ
กรมการปกครอง หรือผู้แทน
8. ผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น เป็นอนุกรรมการ
กรมการปกครอง หรือผู้แทน
9. ผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่ หรือผู้แทน เป็นอนุกรรมการ
10. ผู้อำนวยการส่วนการคลังท้องถิ่น เป็นอนุกรรมการ
สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง
หรือผู้แทน
11. ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล เป็นอนุกรรมการ
สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง
หรือผู้แทน
12. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาโครงสร้างและระบบงาน เป็นอนุกรรมการ
สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง
หรือผู้แทน
13. ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหาร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ
ราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง หรือผู้แทน
14. หัวหน้าฝ่ายเทศบาลและสุขาภิบาล เป็นอนุกรรมการและผู้ช่วย-
ส่วนการบริหารงานบุคคล สำนักบริหารราชการ-
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง หรือผู้แทน เลขานุการ
15. หัวหน้าฝ่ายอัตรากำลังและทะเบียนประวัติ เป็นอนุกรรมการและผู้ช่วย-
ส่วนการบริหารงานบุคคล สำนักบริหารการศึกษา-
ท้องถิ่น กรมการปกครอง หรือผู้แทน เลขานุการ
16. หัวหน้างานในฝ่ายเทศบาลและสุขาภิบาล เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
ส่วนการบริหารงานบุคคล สำนักบริหารราชการ-
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง
17. หัวหน้างานในฝ่ายอัตรากำลังและทะเบียนประวัติ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
ส่วนการบริหารงานบุคคล สำนักบริหารการศึกษา-
ท้องถิ่น กรมการปกครอง

อ.ก.ท. วิสามัญดังกล่าวทำการแทน ก.ท. และมีอำนาจหน้าที่

1. พิจารณากำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนชั้นเงินเดือน การเปลี่ยนสายงาน การเปลี่ยนตำแหน่งวิสามัญเป็นสามัญ และการต่ออายุของพนักงานเทศบาลและพนักงานเมืองพัทยา โดยให้มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

- ให้มีอำนาจพิจารณาและสั่งการแทน ก.ท. สำหรับพนักงานเทศบาล ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 หรือ เทียบเท่าลงมาทุกตำแหน่ง
- ให้พิจารณาเสนอความเห็นต่อ ก.ท. เพื่อพิจารณา วินิจฉัย สั่งการ สำหรับพนักงานเทศบาล ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไปทุกตำแหน่ง

2. พิจารณาดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ตามที่ ก.ท. มอบหมาย

คณะกรรมการวิสามัญพิจารณา วินัย การออกราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของพนักงานเทศบาลและพนักงานเมืองพัทยา

คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ได้มีคำสั่งที่ 6/2538 ลงวันที่ 11 เมษายน 2538 แต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของพนักงานเทศบาลและพนักงานเมืองพัทยา ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. อธิบดีกรมการปกครอง | เป็นประธานและอนุกรรมการ |
| 2. รองอธิบดีกรมการปกครอง | เป็นรองประธานและอนุกรรมการ |
| 3. ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. | เป็นอนุกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการกองการสอบสวนและนิติการ
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการส่วนการบริหารงานบุคคล
สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น | เป็นอนุกรรมการ |

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 9. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบการคลัง
สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น | เป็นอนุกรรมการ |
| 10. ปลัดเทศบาลที่เป็นกรรมาธิการบริหาร
สันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย | เป็นอนุกรรมการ |
| 11. ผู้อำนวยการส่วนการบริหารงานบุคคล
สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ
และเลขานุการ |
| 12. ผู้อำนวยการส่วนการบริหารงานบุคคล
สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| 13. หัวหน้าฝ่ายเทศบาลและสุขาภิบาล
ส่วนการบริหารงานบุคคล สำนักบริหารราชการ-
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| 14. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาเทศบาลและสุขาภิบาล
ส่วนพัฒนาโครงสร้างและระบบงาน
สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| 15. หัวหน้าฝ่ายกฎหมายและวินัย ส่วนบริหารงานบุคคล
สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น
กรมการปกครอง หรือ ผู้แทน | เป็นอนุกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| 16. หัวหน้างานวินัยพนักงานเทศบาลและสุขาภิบาล
ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารราชการ-
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |
| 17. หัวหน้างานอุทธรณ์และร้องทุกข์ ฝ่ายวินัย
ส่วนการบริหารงานบุคคล สำนักบริหารราชการ-
ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |
| 18. หัวหน้างานกฎหมายและวินัย ฝ่ายกฎหมายและวินัย
ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักการบริหารการศึกษา-
ท้องถิ่น | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะอนุกรรมการวิสามัญพิจารณาวินัยฯ คณะนี้ ทำการแทน ก.ท. และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. พิจารณาเรื่องวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กฎหมาย กฎ ข้อบังคับและระเบียบกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ท. ดังนี้

- ให้มีอำนาจและหน้าที่สั่งการแทน ก.ท. สำหรับพนักงานเทศบาลและพนักงานเมืองพัทยาที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 หรือเทียบเท่าลงมาทุกตำแหน่ง
- ให้พิจารณาเสนอความเห็นต่อ ก.ท. เพื่อพิจารณาวินิจฉัย สั่งการ สำหรับพนักงานเทศบาลและพนักงานเมืองพัทยาที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไปทุกตำแหน่ง

2. แจ้งจังหวัด เทศบาล หรือ เมืองพัทยา ให้สอบสวนเพิ่มเติมหรือส่งเรื่องคืนให้จังหวัด เทศบาลหรือเมืองพัทยาดำเนินการใหม่ให้ถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบ

3. พิจารณาดำเนินการเรื่องอื่นๆ ตามที่ ก.ท. มอบหมาย

3) คณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำจังหวัด

(อ.ก.ท. จังหวัด)

นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ.2519 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 8) พ.ศ.2539 มาตรา 8 กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำจังหวัด เพื่อให้มีหน้าที่ช่วย ก.ท. ปฏิบัติการในจังหวัดนั้น ๆ มีฐานะและอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้สำหรับ อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. กรม อ.ก.ท.จังหวัดคณะอนุกรรมการฯ ประกอบด้วย

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด	เป็นประธานอนุกรรมการ
2. รองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายหนึ่งคน	เป็นอนุกรรมการ
3. ปลัดจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
4. นายกเทศมนตรีของเทศบาลในจังหวัดนั้น หรือผู้ได้รับมอบหมาย	เป็นอนุกรรมการ
5. คลังจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
6. นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
7. โยธาธิการจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
8. หัวหน้าตำรวจภูธรจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
9. หัวหน้าสำนักงานจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
10. ศึกษาธิการจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ
11. อัยการจังหวัด	เป็นอนุกรรมการ

- | | |
|---|--------------------------------|
| 12. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารงานบุคคล
ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งหนึ่งคน | เป็นอนุกรรมการ |
| 13. ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น | เป็นอนุกรรมการ
และเลขานุการ |

4) คณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำเทศบาล

เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ท.เทศบาล (โดยออกชื่อตามเทศบาลนั้น) อ.ก.ท.เทศบาลประกอบด้วย

- | | |
|--|----------------------|
| 1. นายกเทศมนตรี | เป็นประธานอนุกรรมการ |
| 2. เทศมนตรี | เป็นอนุกรรมการ |
| 3. ปลัดเทศบาล | เป็นอนุกรรมการ |
| 4. รองปลัดเทศบาล | เป็นอนุกรรมการ |
| 5. หัวหน้าส่วนการบริหารตามที่ ก.ท.กำหนด | เป็นอนุกรรมการ |
| 6. ให้ อ.ก.ท.เทศบาลแต่งตั้งอนุกรรมการ
หรือพนักงานเทศบาลอื่น | เป็นเลขานุการ |

อ.ก.ท.เทศบาล มีหน้าที่ช่วย อ.ก.ท.จังหวัด ปฏิบัติการในเทศบาลนั้นและให้ อ.ก.ท. เทศบาลมีฐานะและอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้สำหรับ อ.ก.พ.จังหวัด

3.3.1.3 การกำหนดกรอบอัตรากำลังตามการจัดส่วนราชการของเทศบาลนครหาดใหญ่

การกำหนดส่วนราชการของเทศบาลนครหาดใหญ่ เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ.2535 ซึ่งกำหนดให้มีส่วนราชการต่าง ๆ ตามโครงสร้างกรอบอัตรากำลังและระดับตำแหน่งของผู้บริหารของเทศบาลนครหาดใหญ่ซึ่งเป็นเทศบาลชั้น 1 และได้รับอนุมัติ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. ปลัดเทศบาล | ระดับ 9 |
| 2. รองปลัดเทศบาล | ระดับ 8 (2 ตำแหน่ง) |
| 3. กองหลัก | |
| 1) ผอ.สำนักการช่าง ระดับ 9 ผอ.กองในสำนักทั้ง 4 กอง ระดับ 8
หน.ฝ่าย ระดับ 7 (6) หน.งาน ระดับ 6 | |
| 2) ผอ.กองอนามัย ระดับ 8 หน.ฝ่ายระดับ 7 (2) หน.งาน ระดับ 6 | |
| 3) ผอ.กองคลัง ระดับ 8 หน.ฝ่าย ระดับ 7 (3) หน.งาน ระดับ 6 | |
| 4) ผอ.สำนักการศึกษา ระดับ 9 ผอ.ส่วน ระดับ 8 (2) | |

4. กองธรรมดา

- 1) หัวหน้าสำนักปลัด ระดับ 7 หน.งาน ระดับ 6
- 2) ผอ.กองวิชาการ ระดับ 7 หน.งาน ระดับ 5-6
- 3) ผอ.กองสวัสดิการฯ ระดับ 7 หน.งาน ระดับ 5-6

5. กองเล็ก

- 1) หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ระดับ 6

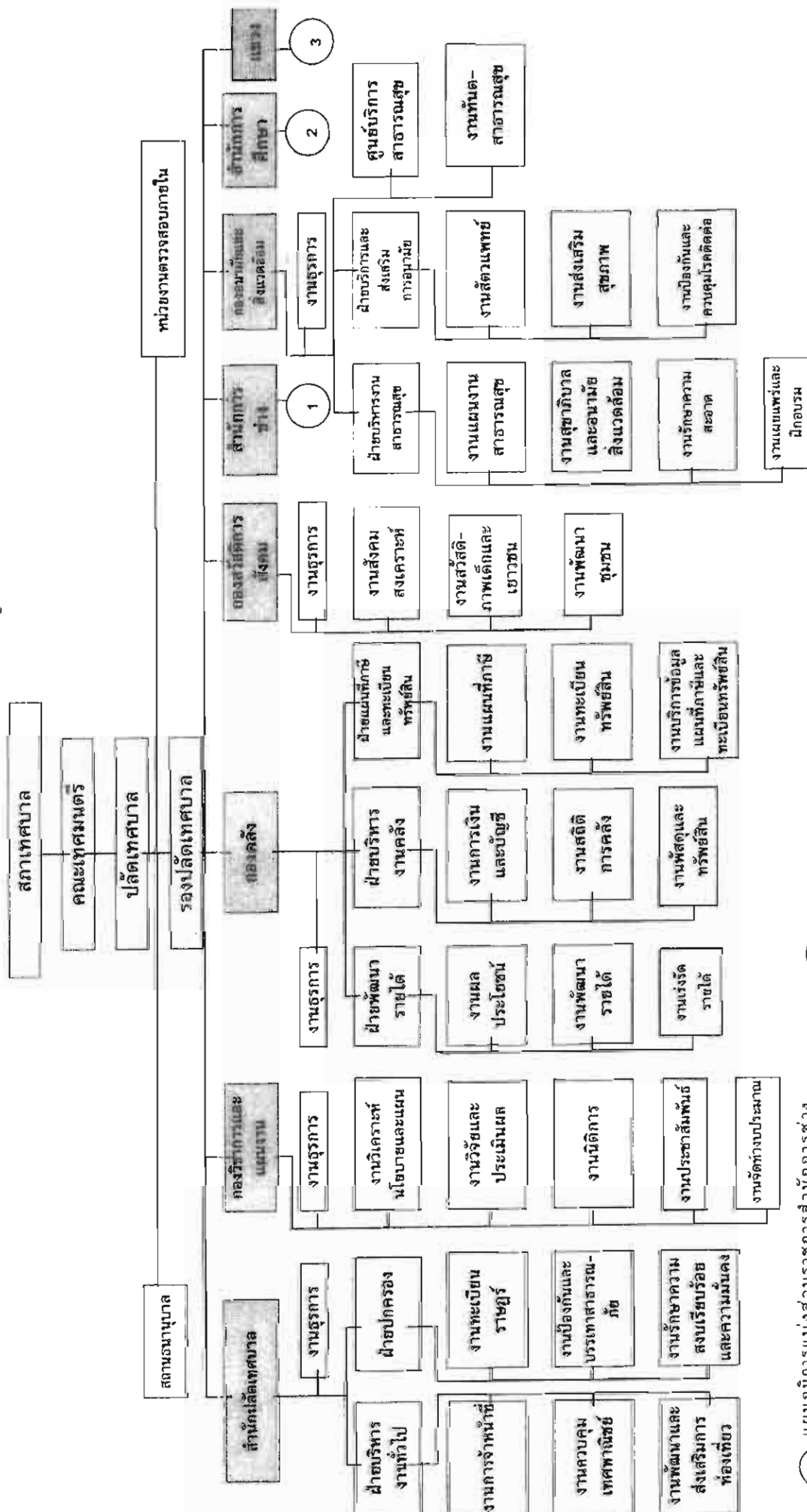
รวมทั้งสิ้น จะมีตำแหน่งหลัก 12 ตำแหน่งคือ ตำแหน่งปลัด-เทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบฯ ผู้อำนวยการกองหลัก 4 กอง ผู้อำนวยการกองกองเล็ก 2 กอง รวมทั้งสิ้น 12 หน่วยงาน (พิจารณาตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1
โครงสร้างและระดับตำแหน่งของผู้บริหารของเทศบาล ชั้น 1

กองหลัก																	กองธรรมดา				กองเล็ก				
ปลัด เทศบาล	กองช่าง		ผอ.กอง อนามัยฯ		ผอ.กองคลัง			ผอ.สำนัก การศึกษา		ผอ.กองการ ประปา		ผอ.กองช่าง สุขาภิบาล		ผอ.กองการแพทย์			หัวหน้า สำนักปลัดฯ		ผอ./หน. กอง วิชาการ		ผอ./หน. กอง สวัสดิการฯ		หัวหน้า ตรวจสอบ		
	รอง	8	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	ผอ.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.	หน.
8	8	8	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	5
8	8	8	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5
			หน.ง.	6	6	6	6	6	หน.ผ.	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
			หน.ง.	6	6	6	6	6	หน.ผ.	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5

เทศบาลนครหาดใหญ่ได้จัดส่วนราชการตามโครงสร้างและระดับตำแหน่งผู้
บริหารดังกล่าว เว้นแต่ไม่ได้ข้อกำหนดส่วนงานกองการแพทย์และตำแหน่งผู้อำนวยการกองการ
แพทย์ (ระดับ 8) และกองการประปา และกำหนดให้มี *สำนักงานช่าง* และ *สำนักงานการศึกษา* ซึ่ง
เป็นส่วนราชการที่ได้รับอนุมัติจาก ก.ท. ให้มีฐานะเป็นสำนัก การแบ่งส่วนการบริหารงานของ
เทศบาลนครหาดใหญ่ปรากฏตามแผนภูมิดังต่อไปนี้ (แผนภูมิที่ 3.14)

การแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาลใหญ่



แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของแขวงต่าง ๆ

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการสำนักงานการช่าง

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการส่วนการศึกษา

กรอบอัตรากำลังพนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่
(เมษายน 2541)

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน อัตราที่มี	อัตรารว่าง	จำนวนที่ มีจริง	ลูกจ้าง		รวม
					ประจำ	ชั่วคราว	
1	สำนักปลัดเทศบาล	38	8	30	25	113	168
2	กองวิชาการและแผนงาน	18	4	14	3	4	21
3	กองคลัง	36	9	27	10	187	224
4	สำนักการช่าง	95	43	52	96	257	405
5	กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม	48	6	42	95	736	873
6	สำนักบริหารการศึกษา	31	9	22	10	89	121
7	กองสวัสดิการสังคม	11	3	8	-	4	12
8	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	2	2	-	-	-	0
9	แขวงต่าง ๆ						
	- แขวงหาดใหญ่	65	9	56	-	-	56
	- แขวงศรีภูวนารถ	21	2	19	-	-	19
	- แขวงหาดใหญ่ใน	26	3	23	-	-	23
10	สำนักการศึกษา	64	42	22	9	62	199
11	โรงเรียนเทศบาล						
	- โรงเรียนเทศบาล 1	119	3	110	1	7	235
	- โรงเรียนเทศบาล 2	970	5	65	3	6	149
	- โรงเรียนเทศบาล 3	60	2	58	4	10	134
	- โรงเรียนเทศบาล 4	43	2	41	2	11	99
	- โรงเรียนเทศบาล 5	42	-	-	2	7	51
	รวม	329	12	274	12	41	668

สำนักงานช่าง เทศบาลนครหาดใหญ่เป็นเทศบาลแห่งหนึ่งที่มีสำนักงานช่าง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองและรองรับลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนปริมาณและคุณภาพของงานด้านการช่างของเทศบาลนครหาดใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่งสำนักงานช่างประกอบด้วยส่วนงานภายใน คือ

- 1) กองควบคุมอาคารและผังเมือง
- 2) กองควบคุมการก่อสร้าง
- 3) กองการโยธา
- 4) การช่างสุขาภิบาล

โดย ก.ท. กำหนดหลักเกณฑ์เบื้องต้นสำหรับเทศบาลที่ขออนุมัติจัดตั้งสำนักช่างไว้ดังนี้

- 1) เป็นเทศบาลที่มีปลัดเทศบาลเป็นนักบริหารงานเทศบาล ระดับ 9
- 2) มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนเฉลี่ยปีงบประมาณ 3 ปีที่ผ่านมา เกินกว่า 200 ล้านบาท ต่อปี
- 3) มีงบประมาณรายจ่ายในความรับผิดชอบของกองช่างในปีงบประมาณที่ผ่านมาเกิน 100 ล้านบาท
- 4) การดำเนินการขออนุมัติจัดตั้งสำนักช่าง ให้เทศบาลดำเนินการตามหนังสือสั่งการของ ก.ท. โดยให้เทศบาลดำเนินการขออนุมัติผ่านความเห็นชอบของ อ.ก.ท.เทศบาล และ อ.ก.ท. จังหวัด แล้วส่งไป ก.ท.¹

เทศบาลนครหาดใหญ่ เป็นเทศบาลชั้น 1 ตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ในการกำหนดส่วนการบริหารของเทศบาลโดย ก.ท. โดยพิจารณาถึงความเจริญและศักยภาพของเทศบาลในด้านต่าง ๆ ตลอดจนปริมาณและคุณภาพของงานที่เทศบาลต้องรับผิดชอบ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการปกครอง
2. ด้านการบริหาร
3. ด้านเศรษฐกิจ
4. ด้านสังคม การศึกษา และวัฒนธรรม

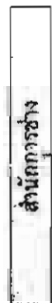
เทศบาลนครหาดใหญ่ ซึ่งเป็นเทศบาลชั้น 1 มีส่วนราชการได้ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ.2535 ซึ่งกำหนดไว้ 12 ส่วน ขณะนี้

¹ หนังสือกระทรวงมหาดไทยที่ ม.ท. 0313/ ว.1696 ลงวันที่ 29 กันยายน 2535 เรื่อง ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ.2535

ในประเทศไทยมีเทศบาลที่มีส่วนราชการ สำนักการช่าง จำนวน 8 เทศบาล ปลัดเทศบาลเป็นพนักงานเทศบาลระดับ 9 และหัวหน้าส่วนราชการสำคัญ คือ สำนักการช่าง เป็นพนักงานเทศบาลระดับ 9 และสำนักการศึกษา เป็นพนักงานเทศบาลระดับ 9 ส่วนหัวหน้าส่วนราชการสำคัญอื่น ๆ ยังเป็นพนักงานเทศบาลระดับ 8

สำนักการช่างได้แบ่งส่วนราชการภายใน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 3.15 ในหน้าถัดไป

แผนภูมิที่ 3.15



สำนักการศึกษา นอกจากสำนักการช่างแล้ว ก.ท. ได้อนุมัติให้เทศบาลนครหาดใหญ่ ยกฐานะกองการศึกษา เป็นสำนักการศึกษา ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2540 เทศบาลนครหาดใหญ่จึงประกาศกำหนดส่วนภายในสำนักการศึกษา ดังนี้

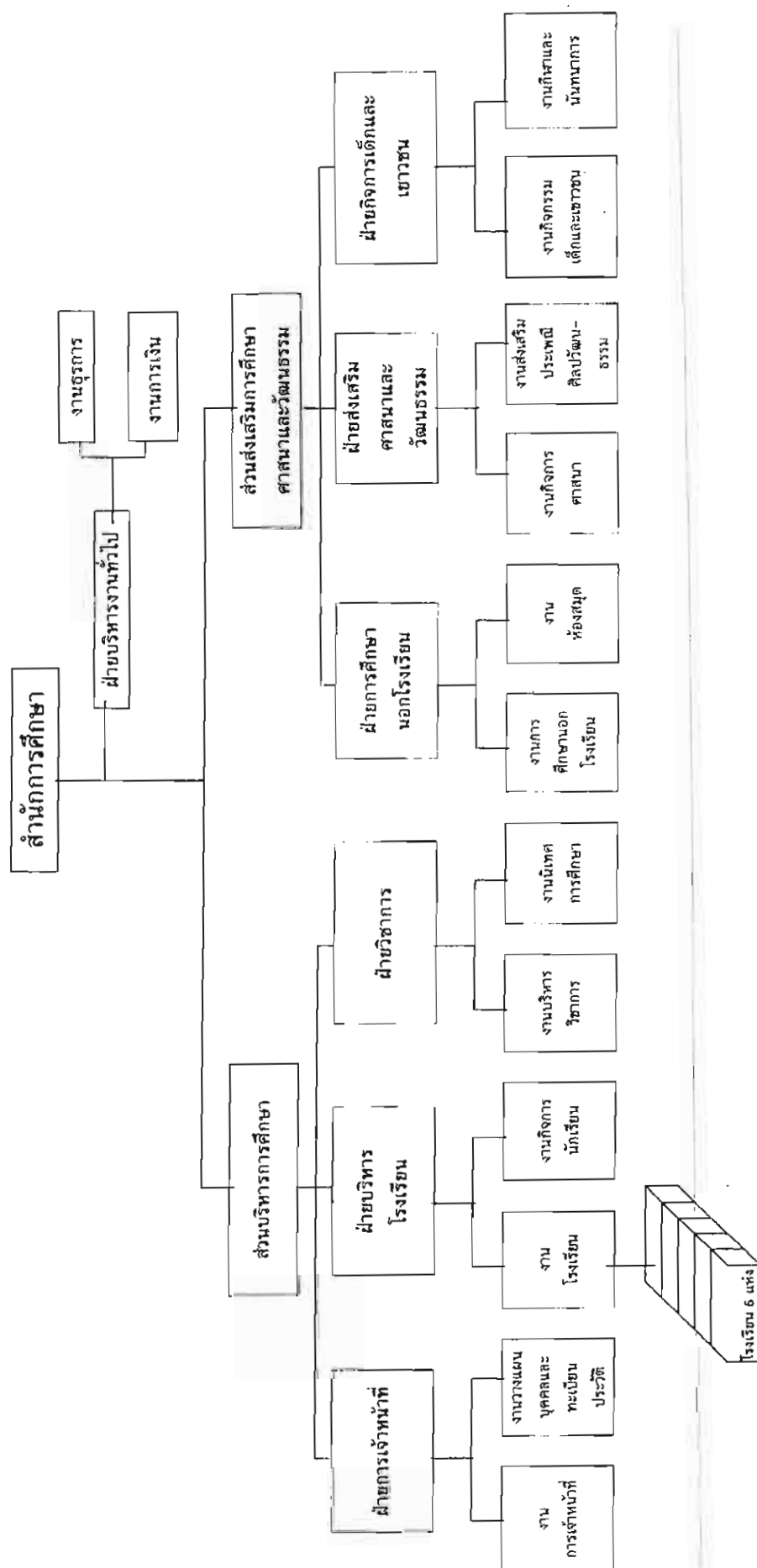
สำนักการศึกษา กำหนดส่วนราชการภายในสำนักการศึกษา ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - งานธุรการ
 - งานการเงิน
2. ส่วนบริหารการศึกษา
 - 1) ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
 - งานการเจ้าหน้าที่
 - งานวางแผนบุคคลและทะเบียนประวัติ
 - 2) ฝ่ายบริหารโรงเรียน
 - งานโรงเรียน
 - งานกิจการนักเรียน
 - 3) ฝ่ายวิชาการ
 - งานบริหารวิชาการ
 - งานนิเทศการศึกษา
3. ส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 - 1) ฝ่ายการศึกษานอกโรงเรียน
 - งานการศึกษานอกโรงเรียน
 - งานห้องสมุด
 - 2) ฝ่ายส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรม
 - งานกิจการศาสนา
 - งานส่งเสริมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรม
 - 3) ฝ่ายกิจกรรมเด็กและเยาวชน
 - งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน
 - งานกีฬาและนันทนาการ

และต่อมา อ.ก.ท.เทศบาลนครหาดใหญ่ ได้ประกาศกำหนดตำแหน่งตามกรอบอัตรา กำลังของสำนักการศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2540 เป็นต้นมา โดยกำหนดให้ผู้อำนวยการ สำนักการศึกษาเป็นตำแหน่งในสายงานนักบริหารการศึกษา ระดับ 9 และกำหนดตำแหน่ง พนักงานเทศบาลอื่นตามรายงาน ตามประกาศเทศบาลนครหาดใหญ่ดังกล่าวแล้ว

แผนภูมิที่ 3.16

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานการศึกษา



3.3.1.4 กระบวนการบริหารงานบุคคลของเทศบาล

การบริหารงานบุคคลของเทศบาลมีกระบวนการบริหารตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของเทศบาลนครหาดใหญ่ เป็นไปตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนดไว้ โดยกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับลักษณะงาน ปริมาณ และคุณภาพของงาน ตลอดจนรายได้ รายจ่ายของท้องถิ่น เป็นหลัก เทศบาลใดจำเป็นต้องมีพนักงานเทศบาลตำแหน่ง ระดับ สายงานใด ก็จะต้องเสนอขออนุมัติ อ.ก.ท.เทศบาล อ.ก.ท.จังหวัด เสนอไปยัง อ.ก.ท.วิสามัญกำหนดตำแหน่งและ ก.ท. ตามลำดับ เมื่อ ก.ท.อนุมัติแล้ว ก.ท.จึงจะพิจารณาสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งนั้นมาให้เทศบาลดำเนินการบรรจุแต่งตั้งต่อไป

เทศบาลนครหาดใหญ่ มีความจำเป็นต้องขอกำหนดตำแหน่งต่างๆ ของกองในสำนักงานฯ ตามความจำเป็นของงานที่สำนักงานฯจะรับผิดชอบดำเนินการ โดยดำเนินการขออนุมัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ตั้งแต่ปี 2536 จนกระทั่งปัจจุบันปี 2541 เทศบาลนครหาดใหญ่ก็ยังไม่ได้บุคลากรที่ต้องการมาทำงานให้กับเทศบาลได้²

2) การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง และการย้ายโอน

การสรรหาบุคลากรของเทศบาลนครหาดใหญ่อาจดำเนินการได้ 2 วิธี คือ

- การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ในกรณีนี้เทศบาลสามารถดำเนินการโดยวิธีแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามสายงานให้กับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ท.กำหนด

- การสรรหาจากภายนอกโดยการรับโอนบุคลากรจากส่วนราชการหรือเทศบาลอื่นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ท. กำหนด และรวมถึงการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลในสายวิชาชีพที่ขาดแคลนของบางสายงาน

² จากการบรรยายสรุปของสำนักงานฯ เมื่อเมษายน 2541

เมื่อการสรรหาบุคคลได้แล้ว ก.ท.จะเป็นผู้พิจารณาในเรื่องอนุมัติหรือไม่ อนุมัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ โดยจะต้องผ่านคณะกรรมการวิสามัญกำหนด ตำแหน่งฯ อ.ก.ท.จังหวัดและ/หรือ อ.ก.ท.เทศบาลแล้วแต่กรณี³

3) การฝึกอบรม สัมมนาพนักงานเทศบาลและผู้บริหาร

เทศบาลไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ คือ

- พนักงานเทศบาลมีตำแหน่งต่าง ๆ มาก และสายอาชีพหลากหลาย เทศบาลไม่มีส่วนราชการภายในที่จะจัดการฝึกอบรมให้ และจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

- คณะกรรมการเทศบาล (ก.ท.) และสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย ดำเนินการให้การฝึกอบรมพนักงานเทศบาลสามัญทุกตำแหน่งโดยหมุนเวียนกันไป โดยฝึกอบรมตั้งแต่ระดับนักบริหารงานไปจนถึงตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ โครงการดังกล่าวมักจะเป็นโครงการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมควบคุมมลพิษ ฯลฯ ได้จัดตั้งหลักสูตรฝึกอบรมขึ้น และให้เทศบาลส่งพนักงานเทศบาลตำแหน่งที่เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรม

- เนื่องจากจังหวัดสงขลาและจังหวัดใกล้เคียงมีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตั้งอยู่หลายแห่ง พนักงานเทศบาลจึงมักจะไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มคุณวุฒิของตนเองในช่วงเวลานอกเวลาราชการ เช่น หลังเวลา 16.30 น. ของวันราชการและในวันหยุดราชการ พนักงานเทศบาลไม่นิยมลาศึกษาต่อ เนื่องจากเสียอายุราชการ ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และงานที่ปฏิบัติอยู่มักจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เป็นการฝึกทดสอบวิชาที่เรียนด้วย เช่น การศึกษาในด้านวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น

- เทศบาลพยายามส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการอบรม สัมมนา และดูงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลโดยตรง เช่น โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร โครงการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน และโครงการอื่นๆ โดยกำหนดไว้ในแผนการพัฒนาเทศบาล ปี 2541 และแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2540-2544) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตาม

³ ดูรายละเอียดในกฎ ข้อบังคับ ของ ก.ท. ระเบียบ คำสั่งของกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้อง

นโยบายของเทศบาลที่จะพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยการส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม รวมถึงการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้

4) วินัย

การดำเนินการทางวินัยแก่พนักงานเทศบาลสามัญ
ปรากฏดังนี้

ปี 2536	มี 1 ราย ถูกลงโทษฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ ถูกลงโทษภาคทัณฑ์
ปี 2537	มี 2 ราย (ฐานทะเลาะวิวาทกัน , ดัดเงินเดือน 10% 1 เดือน)
ปี 2538	ไม่มี
ปี 2539	ไม่มี
ปี 2540	มี 1 ราย ถูกลงภาคทัณฑ์ ฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ปี 2541	มี 2 ราย ถูกดัดเงินเดือน 2 เดือน ฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ 1 ราย ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น 1 ราย ฐานเมาสุราขณะปฏิบัติราชการ

5) จำนวนตำแหน่งว่างของพนักงานเทศบาลของเทศบาลนครหาดใหญ่

ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานของเทศบาลนครหาดใหญ่ ประกอบด้วยพนักงานเทศบาลสามัญ พนักงานเทศบาลวิสามัญ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จากการสำรวจข้อมูลของปี 2536 2537 2540 และ ปี 2541 (ปีปัจจุบัน) ปรากฏว่ามีจำนวนบุคลากรดังต่อไปนี้

2) ระดับของพนักงานสามัญ

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	-	3	.8	.8	.8
		53	13.6	13.6	14.4
ขั้นที่ 1	1	5	1.3	1.3	15.7
ขั้นที่ 2	2	6	1.5	1.5	17.2
ขั้นที่ 3	3	98	25.2	25.2	42.4
ขั้นที่ 4	4	62	15.9	15.9	58.4
ขั้นที่ 5	5	64	16.5	16.5	74.8
ขั้นที่ 6	6	64	16.5	16.5	91.3
ขั้นที่ 7	7	18	4.6	4.6	95.9
ขั้นที่ 8	8	13	3.3	3.3	99.2
ขั้นที่ 9	9	3	.8	.8	100.0
Total		389	100.0	100.0	

Valid Cases 389 Missing cases 0

3) การศึกษาของพนักงานสามัญ

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	-	2	.5	.5	.5
ตำแหน่งว่าง	0	97	24.9	24.9	25.4
ต่ำกว่ามัธยม	1	6	1.5	1.5	27.0
มัธยม	2	76	19.5	19.5	46.5
ปวช. หรือ เทียบเท่า	3	61	15.7	15.7	62.2
ปวส. หรือ เทียบเท่า	4	49	12.6	12.6	74.8
ปริญญาตรี	5	93	23.9	23.9	98.7
สูงกว่าปริญญาตรี	6	5	1.3	1.3	100.0
Total		389	100.0	100.0	

Valid Cases 389 Missing cases 0

4) เพศ

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
ชาย	1	174	44.7	44.7	44.7
หญิง	2	118	30.3	30.3	75.1
ไม่ได้ระบุ	3	97	24.9	24.9	100.0
Total		389	100.0	100.0	

Valid Cases 389 Missing cases 0

พนักงานครูเทศบาล

พนักงานครูเทศบาล เป็นพนักงานเทศบาลที่มีตำแหน่งเป็นผู้สอนหรือเป็นผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาของเทศบาล การดำเนินการศึกษาของเทศบาล เป็นไปตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาแห่งชาติ และกฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทย เทศบาลมีหน้าที่ดำเนินการบริหารจัดการการประถมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล หรือ ก.ท. โดยใกล้ชิด เช่นเดียวกัน

เทศบาลนครหาดใหญ่ดำเนินการบริหารประถมศึกษา โดยมีสำนักการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ในปีการศึกษา 2538 เทศบาลนครหาดใหญ่มีข้อมูลแสดงจำนวนโรงเรียน ห้องเรียน นักเรียนและครู ข้อมูลอัตรากำลังเจ้าหน้าที่โรงเรียนเทศบาล และข้อมูลแสดงการศึกษาของครู ตามตารางที่ 1 , 2 และ 3 ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลแสดงจำนวนโรงเรียน ห้องเรียน นักเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลประจำปีการศึกษา 2540

ลำดับ ที่	โรงเรียน	จำนวน ห้องเรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวนครูจำแนกตามระดับการสอน		
				อนุบาล	ประถม ศึกษา	รวม
1	โรงเรียนเทศบาล 1 (เอ็งเสียงสามัคคี)	48	1,847	5	82	87
2	โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านหาดใหญ่)	36	1,246	4	62	66
3	โรงเรียนเทศบาล 3 (โคกฉิมพิทยานุสรณ์)	30	1,060	10	55	65
4	โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดคลองเรียน)	28	873	7	48	55
5	โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดหาดใหญ่)	24	765	5	39	44
รวม		166	5,791	21	286	317

ตารางที่ 2 ข้อมูลอัตรากำลังเจ้าหน้าที่กองการศึกษาและโรงเรียนเทศบาล ประจำปีการศึกษา 2541

โรงเรียน	ระดับ							ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	พนักงาน วิสามัญ	รวม
	3	4	5	6	7	8	9				
สำนักการศึกษา	7	1	23	23	7	2	1	9	62	-	135
โรงเรียนเทศบาล 1		2	9	39	62	1		1	7	2	123
โรงเรียนเทศบาล 2		3	4	31	31	1		3	6	1	80
โรงเรียนเทศบาล 3		2	4	23	30	1		4	10	-	74
โรงเรียนเทศบาล 4		2	4	14	22	1		2	11	1	57
โรงเรียนเทศบาล 5		3	4	16	18	1		2	7	-	51
รวม	7	13	48	146	170	7	1	21	103	4	520

ตารางที่ 3 ข้อมูลแสดงการศึกษาของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประจำปีการศึกษา 2540

โรงเรียน	จำนวนครู				รวม
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ปริญญาตรี	ป.กศ.สูง , ปวส. , พบ.	ป.กศ. , ปวช. , กศ.	
โรงเรียนเทศบาล 1 (เอ็งเสียงสามัคคี)	2	88	11	8	109
โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านหาดใหญ่)	2	51	5	1	59
โรงเรียนเทศบาล 3 (โคกณพิทยานุสรณ์)	1	48	9	1	59
โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดคลองเรียน)	-	36	9	1	46
โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดหาดใหญ่)	-	39	4	1	44
รวมโรงเรียน 5 แห่ง	5	262	38	12	317

พนักงานครูเทศบาลนครหาดใหญ่ ปี 2541

เทศบาลนครหาดใหญ่ รับผิดชอบการศึกษาระดับการศึกษาก่อนประถมศึกษา และ ระดับประถมศึกษา (ตั้งแต่ชั้น ป.1- ป.6) มีโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 5 แห่ง มีจำนวนนักเรียน 5,835 คน จำนวนนักเรียนอนุบาล 833 คน มีพนักงานครูจำนวน 320 คน

จำนวนครูจำนวน 320 ตำแหน่ง จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 1 จำแนกตามเพศ

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
ชาย	1	62	19.4	19.4	19.4
หญิง	2	246	76.9	76.9	96.3
ไม่ระบุ	3	12	3.8	3.8	100.0
Total		320	100.0	100.0	

ตารางที่ 2 จำแนกตามระดับ (ซี)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
ระดับ 4	4	3	.9	.9	.9
ระดับ 5	5	28	8.8	8.8	9.7
ระดับ 6	6	119	37.2	37.2	46.9
ระดับ 7	7	165	51.6	51.6	98.4
ระดับ 8	8	5	1.6	1.6	100.0
Total		358	100.0	100.0	

ตารางที่ 3 จำแนกตามสถานภาพการสมรส

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
โสด สมรส หม้าย	1	7	2.2	2.2	2.2
	2	44	13.8	14.0	16.2
	3	246	76.9	78.1	94.3
	-	18	5.6	5.7	100.0
Total		320	100.0	100.0	

ตารางที่ 4 จำแนกตามภูมิลำเนา

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
สงขลา จังหวัดอื่น ไม่ระบุ	1	7	2.2	2.2	2.2
	2	298	93.1	94.6	96.8
	-	10	3.1	3.2	100.0
Total		320	100.0	100.0	

ตารางที่ 5 จำนวนครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)
อาชีวระดับต้น	1
พม. , ปม.	20
ป.กศ.	11
ป.กศ.สูง	16
ปริญญาตรี	
- สังคมศึกษา	50
- ภาษาไทย	46
- คณิตศาสตร์	5
- ไทยคดีศึกษา	2
- พัฒนาชุมชนและพัฒนาชนบท	3
- เทคโนโลยีทางการศึกษา	4
- คหกรรม	15
- บรรณารักษ์	7

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)
- นาฏศิลป์	6
- วิทยาศาสตร์	12
- พลศึกษา	13
- อนุบาล	3
- สุขศึกษา	7
- ประถมศึกษา	42
- ชีววิทยา	5
- ภาษาอังกฤษ	6
- บริหารการศึกษา	5
- ประวัติศาสตร์	9
- สหกรณ์	3
- ปฐมวัย	1
- การเงินการธนาคาร	1
- จิตวิทยาและแนะแนว	1
- ภูมิศาสตร์	1
- ยุทธศาสตร์	2
ปริญญาโท	
- ศศ.ม. คติศึกษา	2
- จิตวิทยา	1
- ภาษาไทย	1
- รป.ม.	1
- สังคม	2
- ประถมศึกษา	1

3.3.2 การวิเคราะห์ด้านการบริหารงานบุคคล

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) , คณะอนุกรรมการวิสามัญ (อ.ก.ท.) กำหนดตำแหน่งและวินัย , คณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำจังหวัด (อ.ก.ท.จังหวัด) , คณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำเทศบาล (อ.ก.ท.) และอำนาจหน้าที่ บทบาทในการดำเนินการแล้ว จะเห็นว่าอำนาจในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครหาดใหญ่จะขึ้นอยู่กับกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยอย่างมากเช่นเดียวกับเทศบาลทั้งหลาย โดยจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการของเทศบาล การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การกำหนดสายงาน การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การโอนย้าย การเปลี่ยนสายงาน และการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ก็จะต้องได้รับความเห็นชอบจากราชการบริหารส่วนกลาง คือ **กรมการปกครอง** โดยสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น และ สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นผู้พิจารณา ดำเนินการตามที่ ก.ท.มอบหมาย ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการดำเนินการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในแต่ละเรื่องจะต้องได้รับความเห็นชอบหรือการอนุมัติจากราชการบริหารส่วนกลาง (ก.ท.) ก่อนในเกือบทุกกรณี

โครงสร้างของการบริหารงานบุคคลของเทศบาลนี้ มีโครงสร้างคล้ายคลึงกับโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนซึ่งมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะอนุกรรมการวิสามัญคณะต่าง ๆ คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือนประจำจังหวัด (อ.ก.พ.จังหวัด) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับตัวบุคคล บทบาท อำนาจหน้าที่แล้ว จะมีส่วนที่เหมือนกันในทุก ๆ ด้าน

ในการศึกษา วิเคราะห์งานด้านการบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครหาดใหญ่ ได้พบประเด็น หรือ ปัญหาที่ควรนำไปสู่การแก้ไขบางประการ ดังนี้

3.3.2.1 ปัญหาตำแหน่งว่างมาก

จากการศึกษาข้อมูลของพนักงานสามัญ พนักงานวิสามัญ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของเทศบาลนครหาดใหญ่ ตั้งแต่ 2536 ถึงปี 2541 กล่าวคือ จำนวนอัตราพนักงานสามัญเพิ่มขึ้นในปี 2537 แต่ลดจำนวนลงในปี 2539 และเพิ่มขึ้นในปี 2540 และ 2541 โดยในปี 2541 เพิ่มขึ้นจากปี 2540 ถึง 92 อัตรา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เพิ่มขึ้นจากการขอตำแหน่งในกองช่างสุขาภิบาล และยกฐานะกองการศึกษาเป็นสำนักการศึกษา ปรากฏว่าจำนวนตำแหน่ง หรือ อัตราที่เพิ่มขึ้น จำนวน 92 อัตรา

จากการสำรวจอัตรากำลังของเทศบาล ปรากฏว่า ตำแหน่งที่ยังเป็นตำแหน่งว่างอยู่นี้เป็นตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ถึง 30 กว่าตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งนักบริหารงานระดับ 6,7 และ 8 ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เป็นหัวใจการทำงานของเทศบาลทั้งสิ้นจึงทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลเป็นอย่างมาก

3.3.2.2 ขาดแคลนตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่

เทศบาลได้รับอนุมัติให้มีตำแหน่งงาน แต่ไม่มีตัวคนมาบรรจุ จึงใช้คนที่มียูไปรักษาการ ทำให้บุคคลดังกล่าวต้องปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้น คนเดียวจึงทำงานมากกว่า 1 หน้าที่ การปฏิบัติงานจึงมีความสับสน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ตรงกับหน้าที่เดิม หัวหน้าฝ่ายต้องแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อื่นมารักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย งานในหน้าที่เดิมก็ไม่มีคนปฏิบัติงานหรือบุคคลนั้นอาจต้องปฏิบัติงาน 2 หน้าที่หรือสองตำแหน่ง ก็จะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร งานจึงสับสน ลักษณะการทำงานจึงเป็นการทำงานแก้ไขปัญหาไปวันหนึ่ง ๆ

โดยสรุปก็คือ การกำหนดตำแหน่งเป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจาก ก.ท.ไม่ใคร่เห็นความสำคัญของงานเทศบาล และประกอบกับการขาดแคลนบุคคลที่มีวุฒิ ประสบการณ์ ตรงกับรายงานที่ต้องการอีกส่วนหนึ่งด้วย

3.3.2.3 ความไม่ชัดเจนของลักษณะงาน

งานที่เกี่ยวกับงานการจัดการสภาพแวดล้อมด้านวัสดุใช้แล้วของกองช่างสุขาภิบาลกับงานรักษาความสะอาดของกองอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีลักษณะคล้ายคลึงกันและน่าจะเป็นงานที่มีการดำเนินการ (Process) ต่อเนื่องกัน แต่มีการแบ่งงานกันโดยมอบให้กองอนามัยและสิ่งแวดล้อมรับผิดชอบการรักษาความสะอาด โดยการกวาดเก็บขยะมูลฝอย รวบรวมและนำไปยังสถานที่กำจัดขยะ โดยกองช่างสุขาภิบาลจะทำงานปลายทาง คือ รับผิดชอบในการกำจัดขยะมูลฝอย ลักษณะการแบ่งงานดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของเทศบาล แต่ทั้งนี้การแบ่งงานดังกล่าวได้เป็นไปตามกรอบที่กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติทั่วไปไว้

3.3.2.4 ระบบการประสานงานยังไม่ชัดเจน

การแบ่งงานออกไปเป็นส่วนงานและงานต่าง ๆ หลายส่วน และหลายงานนั้น มีส่วนดีในการกำหนดความรับผิดชอบได้ชัดเจน สามารถกำหนดปริมาณและคุณภาพของงานตามมาตรฐานได้ง่าย แต่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนของงาน การแย่งงาน และการเกี่ยงกันทำงานได้ และจะเป็นปัญหาในการประสานงานและการควบคุมงานได้ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษา วิเคราะห์งานแต่ละงานให้ชัดเจน ก่อนที่จะกำหนดส่วนงานและตำแหน่งงานใหม่

3.3.2.5 ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ลักษณะของงานเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของกระแสโลกาภิวัตน์และลักษณะเฉพาะของความเจริญเติบโตของเมืองขนาดใหญ่และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น งานของกองควบคุมอาคารและผังเมืองส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องของการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร ส่วนงานด้านผังเมืองเทศบาลไม่ได้มีบทบาทในการดำเนินการมากนัก มีหน้าที่ปฏิบัติตามผังเมืองที่กรมการผังเมืองกำหนดไว้แต่เพียงอย่างเดียว งานผังเมืองและงานควบคุมการก่อสร้างน่าจะได้มีการพิจารณาทบทวนกันต่อไปว่า หัวหน้าฝ่ายผังเมืองควรจะต้องมีคุณสมบัติเหมือนกับสถาปนิกหรือวิศวกรของกองควบคุมการก่อสร้างหรือควรจะมีวุฒิทางการบริหาร แต่การพิจารณาในเรื่องนี้ เทศบาลควรมีการวิเคราะห์โดยละเอียดอีกครั้งหนึ่ง

ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรโดยทั่วไป ก็คือ ขาดแคลนพนักงานเทศบาล พนักงานเทศบาลที่มีก็ขาดความรู้และประสบการณ์ ขาดความรู้ทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ และขาดความตั้งใจในการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ ก็คือ ต้องจ้างลูกจ้างชั่วคราวที่มีวุฒิ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยปฏิบัติงาน หรือบางงานก็จัดจ้างเอกชนรับไปดำเนินการต่อไป

เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ กองต่าง ๆ จึงทำงานที่เป็นงานหรือเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่จะต้องแก้ไขเท่านั้น ไม่มีเวลาที่จะคิดวางแผนงานก้าวหน้า หรือ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยผลงานที่ได้ทำไปแล้ว

งานบางงานเทศบาลอาจจำเป็นต้องดำเนินการ เช่น งานวิศวกรรมจราจร ซึ่งมีส่วนราชการอื่นดำเนินการร่วมอยู่แล้ว หรืองานที่มีภาระในด้านการใช้กำลังคนและงบประมาณมาก เช่น งานสวนสาธารณะนอกเขตเทศบาล ซึ่งเทศบาลไม่มีรายได้โดยตรงในจำนวนที่คุ้มทุนหรืองานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ ซึ่งเทศบาลจะต้องให้การช่วยเหลือหน่วยงานอื่นๆ โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนโดยตรงแต่อย่างใด งานเหล่านี้เทศบาลน่าจะต้องทบทวนเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายการลงทุนซึ่งมีจำนวนค่อนข้างสูง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของส่วนราชการ การขอกำหนดตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง ตลอดจนการสรรหาบุคลากรทำได้ยากและใช้เวลานานและมักจะไม่ได้รับอนุมัติจาก ก.ท. ซึ่งมักจะไม่ทราบถึงความจำเป็นของท้องถิ่นแต่อย่างใด จึงน่าจะมีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และมีแผนการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเองที่ชัดเจนต่อไป

3.3.2.6 ปัญหาภายในของเทศบาลเอง

เทศบาลอาจจะมีปัญหาในทางปฏิบัติภายในเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในบางประการ คือ

1) ด้านระเบียบ กฎหมาย และหน่วยงานที่ปรึกษา

- ไม่มีการรวบรวม ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ ทำให้บุคลากรบางคนปฏิบัติงานผิดพลาด

- ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ สั่งการไม่ชัดเจน ปฏิบัติยาก ในกรณีที่เกิดปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ได้ระบุแน่ชัดในระเบียบเทศบาลไม่สามารถหาคำตอบหรือการชี้ขาดได้จากเจ้าหน้าที่ของ ก.ท.เลย ส่วนใหญ่เมื่อเกิดปัญหาการปฏิบัติ หากสอบถามหรือประสานงานทางโทรศัพท์เพื่อขอทราบแนวทางการดำเนินการก็จะได้รับคำตอบว่า ไม่ทราบ จะศึกษาให้ หรือไม่ก็ตอบว่าเทศบาลว่าทำไมไม่อ่านระเบียบ (ซึ่งความจริงอ่านแล้วแต่เมื่อปฏิบัติเกิดปัญหาในทางปฏิบัติจึงสอบถามไป) หรือบางครั้งก็สอบถามไปทางงานวินัยฯ ก็จะไม่ได้รับชี้แจงแต่จะถูกถามกลับว่าทำไมปฏิบัติอย่างนั้นเขาไม่ปฏิบัติกันหรอก (เช่น บอกว่าให้ลูกจ้างประจำออกจากราชการไว้ก่อนขอทราบแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ ก.ท. ก็จะบอกว่าทำไมให้ออกจากราชการไว้ก่อนทำไมไม่ไล่ออกไปเลย ฯลฯ) หรือบางทีก็แนะนำในเชิงที่ไม่ให้กำลังใจในการทำงานว่า ถ้าทำอย่างนี้ก็ต้องโดนลงโทษทางวินัย โดยไม่มีการให้ข้อสังเกตหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ที่ภายหลังก็มีทางแก้ไขปัญหาได้

- ไม่มีหน่วยงานที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะ ในระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้แก่เทศบาล (ตามข้อ 2) คาดว่าสาเหตุเพราะเจ้าหน้าที่ ก.ท.เองก็ไม่ทราบชัดเจนเช่นกัน ถึงแม้กรรมการปกครองจะจัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่เทศบาลทุกปี แต่เมื่อเจ้าหน้าที่เทศบาลเข้ารับการอบรม นำปัญหาข้อขัดข้องในทางปฏิบัติงานไปสอบถาม จะไม่ได้รับคำตอบที่จะนำมาปฏิบัติได้เช่นกัน หรือบางครั้งแม้ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ ก.ท. ที่อยู่ในงานเดียวกันยังให้คำตอบที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น

2) การเข้ามามีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารระดับสูงในการตัดสินใจด้านลูกจ้าง

- บางครั้งฝ่ายบริหารระดับสูงจะมีส่วนในการตัดสินใจในการจ้างลูกจ้าง เทศบาลขาดแคลนแรงงานภาคสนาม มีบุคคลมาทำงานบนสำนักงานมากเกินไป ปริมาณงานในบางครั้ง

- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในระดับกอง มักไม่ใช่เกณฑ์พิจารณาจากผลงานนัก

- การพิจารณาการดำเนินงานทางวินัยบางกรณีล่าช้า และระดับโทษที่ลงมักไม่ไ้ระดับกับความผิด

3) ด้านตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่

เป็นข้อสังเกตที่ได้รับจากข้อมูล ดังนี้

- ขาดแคลนตัวบุคคล เช่น มีเจ้าหน้าที่บุคลากรไม่ตรงตามตำแหน่ง หรือมีไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน หรือไม่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม อาจเนื่องจากการไม่สนใจงานหรือขาดการฝึกอบรมชี้แจง แนะนำ

- มีการโอนย้ายพนักงานเทศบาลบ่อย ทำให้งานที่ทำขาดความต่อเนื่อง

- พนักงานบางคนขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ บางคนถือว่าตนเองมีความสำคัญเหนือผู้อื่น มีอำนาจมากในการปฏิบัติงาน ไม่ช่วยรักษาสีทธีอันชอบธรรมของพนักงานบางคนสมควรจะได้รับ ทำให้พนักงานขาดสีทธีอันพึงมีพึงได้

- การขอกำหนดตำแหน่งและการขอบรรจุแต่งตั้งโอน (ย้าย) พนักงาน เพื่อมาปฏิบัติงานที่มีปริมาณงานมาก และจำเป็น เช่น ตำแหน่งนิติกร ก็ไม่ได้รับการตอบสนอง ทำให้เทศบาลมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน

- พนักงานเทศบาลบางคนปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้การปฏิบัติงานของเทศบาลขาดประสิทธิภาพ เนื่องมาจากการขาดการวางแผนการบริหารงานบุคคลและแผนพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ

- พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องมาจากการใช้ระบบอุปถัมภ์สอดแทรกเข้าไปในระบบคุณธรรมมากเกินไป ขาดสวัสดิการที่ดี ไม่ได้รับการสัมมนา ฝึกอบรม พนักงานระดับผู้บริหารให้ความสนใจในการพัฒนาหรือดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

- พนักงานมีความสนใจในการหาความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องการปฏิบัติตนในการทำงานน้อยมากทำให้ไม่ทราบถึงสิทธิประโยชน์บางอย่างที่ตนควรได้รับ หรือบางครั้งต้องถูกลงโทษทางวินัยเนื่องจากไม่รู้ว่ตนควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะไม่ผิดวินัย

- การประเมินพนักงานเพื่อเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น (เลื่อนไหล) มีข้อจำกัดทำให้เลื่อนได้ 1 ตำแหน่งต่อพนักงาน 1 คน ทำให้เกิดปัญหาในการพิจารณาทำให้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในหมู่พนักงานและเป็นปัญหายั่งยืนในการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

- การจ้างลูกจ้างของเทศบาลตามที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ ทำให้ไม่สามารถจัดจ้างลูกจ้างได้ตามความจำเป็นของปริมาณงานแต่ขึ้นอยู่กับจำนวนรายได้รายจ่ายที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น การดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยภายในเขตเทศบาลไม่ดีเท่าที่ควร หรือการจ้างลูกจ้างชั่วคราวให้เป็นลูกจ้างประจำได้ในตำแหน่งที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง เช่น พนักงานดับเพลิง เป็นต้น

4) ขาดระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย

- ขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาข้าราชการ หรือการบริหารจัดการอื่น ๆ

- ขาดระบบการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและไม่มี การประเมินผลกันอย่างจริงจังในทุกระดับ การประเมินผลงานจึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมากกว่าจะเป็นไปตามมาตรฐานงาน

นอกจากการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณะที่ปรึกษาได้พิจารณา
และวิเคราะห์ต่อไปว่าในการบริหารงานบุคคลนี้จะมี จุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไรบ้าง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ประเด็นที่ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 1.1 คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐาน การบริหารงานบุคคล กำหนดกรอบกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน วุฒิ สายงาน ฯลฯ มีอำนาจหน้าที่ และควบคุมการดำเนินการบริหารงานบุคคลของเทศบาลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	1. เทศบาลทุกแห่งมีมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลอยู่ในมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศทำให้พนักงานเทศบาลมีโอกาสดำเนินการได้อย่างเสมอภาคกันในระบบคุณธรรม ตั้งแต่การสรรหาเข้ารับราชการจนถึงการออกจากงาน 2. เป็นประโยชน์ในด้านกลี่ยอัตรากำลังพนักงานเทศบาลให้แก่เทศบาลได้ทั่วถึงทำให้เทศบาลไม่ขาดแคลนอัตรากำลัง 3. การดำเนินการในส่วนรวมเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้ายเป็นไปอย่างประหยัดและได้ผลดีกว่าที่จะให้เทศบาลแต่ละแห่งดำเนินการเอง	1. เทศบาลขนาดใหญ่ขาดอิสระในการบริหารงานบุคคลของตนเอง ก.ท.จึงมีอิทธิพลต่อเทศบาลและพนักงานเทศบาลมาก 2. เทศบาลขาดความคล่องตัวในการดำเนินการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและพื้นที่ เพราะการดำเนินการของ ก.ท.แต่ละขั้นตอนต้องผ่านการพิจารณาดำเนินการของเจ้าหน้าที่และองค์กรหลายระดับและขั้นตอน ทำให้ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ ความจำเป็นและความเหมาะสมดังกล่าวแล้ว 3. ส่วนกลางมักไม่เข้าใจถึงความต้องการและความจำเป็นของเทศบาล (ท้องถิ่น) จึงไม่อนุมัติตามที่เทศบาลต้องการ

ประเด็นที่ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.2 อ.ก.ท.วิสามัญ กำหนดตำแหน่งฯ และ อ.ก.ท.วินัยฯ ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการแทน ก.ท. ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งฯ และวินัย	1. ทำให้การพิจารณาของ ก.ท. มีผู้กลั่นกรองงาน ก่อนโดยรอบคอบ ทำให้ ก.ท.สามารถ พิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น	1. องค์ประกอบของ อ.ก.ท. ทั้งสองคณะมีข้าราชการ กรมการปกครองทั้งในระดับ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ มี ตัวแทนของท้องถิ่นเข้าไป ร่วมเป็นคณะอนุกรรมการฯ ในจำนวนและ สัดส่วนที่น้อยมาก
1.3 อ.ก.ท.จังหวัดเป็นผู้ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหาร งานของเทศบาลภายในเขต จังหวัด โดยมีหน้าที่กำกับ ดูแล ให้เทศบาลปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบายของ รัฐบาลตามกฎหมายและตาม มาตรฐานที่ ก.ท.กำหนด	1. การบริหารงานบุคคลของ ท้องถิ่นภายในจังหวัดและ ระหว่างจังหวัดเป็นไปตาม มาตรฐานและขั้นตอนที่ ก.ท.กำหนด โดย อ.ก.ท. จังหวัดเป็นผู้พิจารณากลั่น กรองแล้วรายงานไปให้ ก.ท.พิจารณาและสั่งการอีก ชั้นหนึ่ง	1. องค์ประกอบของ อ.ก.ท. จังหวัดประกอบด้วยข้าราชการส่วนภูมิภาคเป็น ส่วนใหญ่ มีผู้แทน ท้องถิ่นน้อย ผู้เชี่ยวชาญ การบริหารงานบุคคล 1 คน อ.ก.ท.จังหวัดไม่มี อำนาจในการพิจารณา การอนุมัติ การอนุญาต ใดๆ มี หน้าที่กลั่นกรอง เรื่องราวต่าง ๆ แล้วต้อง รายงานให้ ก.ท.ทราบ เพื่อพิจารณาอนุญาต หรือ อนุมัติอีกครั้งหนึ่ง

ประเด็นที่ได้ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.4 อ.ก.ท.เทศบาล มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของเทศบาลเอง	1. เทศบาล มีอิสระในการบริหารงานบุคคลของตนเอง มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นอย่างมาก	1. องค์ประกอบของ อ.ก.ท. เทศบาล มีลักษณะของการรวมอำนาจอยู่ที่นายกเทศมนตรี หรือ ผู้บริหารของเทศบาลได้มาก มีโอกาสที่จะเกิดระบบอุปถัมภ์แทรกซ้อนอยู่ในระบบคุณธรรมได้ในบางขั้นตอนและในบางกรณี
2. ประเภท จำนวนพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง		
2.1 เทศบาลนครหาดใหญ่ มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 4 ประเภทคือ	1. การแบ่งประเภทดังกล่าวทำให้การบริหารงานบุคคลแต่ละประเภทมีความเหมาะสมกับลักษณะความสำคัญของงานในหน้าที่หรือภารกิจของแต่ละส่วนงาน ทำให้เกิดความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับได้โดยง่าย	1. เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านความรู้สึกรักของพนักงานเทศบาลแต่ละกลุ่ม 2. มีปัญหาในด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละกลุ่ม กำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเก่าคนใหม่ 3. การปกครองบังคับบัญชา อาจเกิดความไม่เป็นธรรมไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม
1) พนักงานเทศบาลสามัญและพนักงานเทศบาลครู 2) พนักงานวิสามัญ 3) ลูกจ้างประจำ 4) ลูกจ้างชั่วคราว		

ประเด็นที่ได้ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
2.2 ปริมาณและคุณภาพของงานในแต่ละสายงานเป็นงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูงเนื่องจากเทศบาลนครหาดใหญ่เป็นชุมชนเมืองขนาดใหญ่	- กำหนดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้ชัดเจน แน่นนอน - เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละส่วนงาน	- โอกาสในการพัฒนาบุคลากรทำได้ลำบากสำหรับบุคลากรบางประเภท - เกิดความไม่เป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทน การสวัสดิการ และสภาพการทำงาน
	- ทำให้เทศบาลสามารถมีพนักงานที่มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ (ระดับ ปวส. และปริญญาตรี) และมีศักยภาพสูง - เทศบาลสามารถกำหนดตำแหน่งและอัตราของบุคลากรเพิ่มได้ตามปริมาณและคุณภาพงาน - เทศบาลมีโอกาที่จะพัฒนาพนักงานของตนเองได้ดีขึ้น - พนักงานย่อมมีระเบียบวินัย เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับดี ทำให้การบริหารงานราบรื่น - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดี (ลักษณะลูกน้องกับนายที่เข้าใจกัน)	- ในบางหน่วยงาน จำนวนพนักงานมีน้อยกว่าปริมาณงานทำให้การบริหารงานของเทศบาลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร - พนักงานบางคนของเทศบาลปฏิบัติงานไม่ตรงตามหน้าที่ และอาจจะแบกรับภาระงานมากกว่าปกติ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร - งานมากย่อมมีข้อบกพร่อง อาจกระทบต่อสภาวะทางการเมืองการปกครองท้องถิ่น - ยังไม่สามารถมีการประเมินผลงานอย่างจริงจังได้ - ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมักจะไม่ค่อยแน่ใจและไม่กล้าเสนอความเห็นและพอใจจะรับคำสั่งมากกว่า

ประเด็นที่ได้ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
3. นายกเทศมนตรีและคณะเทศมนตรีอยู่ในตำแหน่งติดต่อกันหลายสมัยเป็นเวลานาน	1. ทำให้การบริหารงานของเทศบาลมีความต่อเนื่อง 2. นายกเทศมนตรีและคณะรู้จักและเข้าถึงประชาชนและพื้นที่ได้ทั่วถึง เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของเทศบาล	6. ในทางปฏิบัติเทศบาลไม่สามารถหาตัวบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดมาบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติได้ 1. หากเทศบาลไม่มีผลงานก้าวหน้าที่ดีเด่นอาจทำให้ประชาชนเบื่อหน่ายการบริหารงานเทศบาลได้ 2. เป็นภาระหนักของเทศบาลที่จะต้องสร้างผลงาน และต้องประชาสัมพันธ์ผลงานให้ประชาชนได้ทราบผลงานอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง 3. เทศบาลจะมีค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานให้มีผลงานก้าวหน้าอยู่เสมอ ในหลาย ๆ ด้าน

ประเด็นที่ได้ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	3. ทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาลดี ไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองท้องถิ่น พนักงานเทศบาลตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องเตรียมความพร้อมของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอและต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานสร้างทีมงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองนโยบายของผู้บริหารเทศบาล (ฝ่ายการเมือง) ได้ 4. ประชาชนส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นในสถาบันเทศบาล เพราะทราบนโยบายแนวทางในการพัฒนาเมืองทำให้เอกชนสามารถกำหนดแผนในการลงทุนของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง 5. ทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลต้องมีการตื่นตัวที่จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา	4. ประชาชนรู้จักผู้บริหารสนิทสนมคุ้นเคยมาก จะเป็นผลเสียในด้านที่ประชาชนมาติดต่อกับเทศบาลก็ต้องมาพบนายกเทศมนตรี หรือเทศมนตรี ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาในการบริหารงานในเรื่องสำคัญ ๆ 5. ประชาชนตั้งความหวังไว้กับเทศบาลอาจจะสูงเกินไปจะพบกับความผิดหวังได้ง่ายและถ้าพบความผิดหวังจะเกิดปฏิกิริยารุนแรงในด้านการต่อต้านเทศบาล 6. พนักงานเทศบาลจะไม่กล้าตัดสินใจ มักจะรอรับคำสั่งจากผู้บริหารก่อน เพราะจะเกิดความรู้สึกปลอดภัยดีกว่า

ประเด็นที่ได้ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
4. กระบวนการบริหารงานบุคคล		
4.1 การสรรหาบุคลากร	1. การที่ ก.ท.เป็นผู้ดำเนินการสรรหาพนักงานให้แก่เทศบาล ทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพ ทำให้ลดภาระของเทศบาล	1. เกิดความล่าช้าในการสรรหาบุคคลไม่ทันต่อเหตุการณ์ อาจทำให้งานเกิดความเสียหายได้
4.2 การบรรจุ-แต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร	1. เทศบาลนครหาดใหญ่ได้เปรียบเทศบาลอื่น ๆ พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่'มีวุฒิและความสามารถสูง	1. การรับราชการอยู่ที่ได้นานเกินไปอาจทำให้เกิดอิทธิพลและใช้อิทธิพลไปในทางไม่ดีบางประการ อาจเกิดผลกระทบต่อการบริหารงานในส่วนรวมหรือเกิดผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาล
4.3 การพัฒนาและการฝึกอบรม	1. ก.ท.เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมในส่วนรวม ในหลักสูตรพัฒนาการบริหารหลักสูตรให้ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ฯลฯ เทศบาลมีหน้าที่จัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เทศบาลไม่ต้องดำเนินการเอง ทำให้เทศบาลลดภาระและค่าใช้จ่าย	1. เทศบาลมีอิสระในการพัฒนาบุคลากรของตนเองในระดับที่จำกัด เนื่องจากขาดทรัพยากรในการพัฒนาและอาจเกิดการซ้ำซ้อนกับส่วนกลาง 2. เทศบาลและพนักงานไม่มีโอกาสสร้าง Career Development ได้ 3. พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ยังไม่มีโอกาสและเวลาในการเรียนรู้กฎหมายระเบียบกฎ ข้อบังคับที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน 4. ขาดการฝึกการปฏิบัติหรือทดลองงานในระยะเวลาอันสมควรที่จะทำให้เกิดความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

ประเด็นที่ได้ศึกษาวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
4.4 วินัยพนักงานเทศบาล	1. วินัยที่ดีสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความสามัคคี นั่นคือ การสร้างทีมงานที่ตนเอง	1 . การใช้วินัยทางลบ (Negative) หรือ การใช้วินัยอย่างลำเอียง จะทำให้แตกความสามัคคีและทำลายองค์การให้แตกสลายได้
5. การออกจากราชการและบำเหน็จบำนาญ	1. เป็นระบบตอบแทนเมื่อพนักงานหรือลูกจ้างออกจากงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	1. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ล่าช้าเป็นผลเสียต่อขวัญกำลังใจของพนักงานหรือจำนวนบำเหน็จ ผลตอบแทนอื่นเมื่อออกจากงานมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการยังชีพในวัยสูงอายุ จะเป็นปัญหาของสังคมได้ 2. การใช้วินัยในบางกรณีอาจมีผลกระทบต่อบรรบบบำเหน็จของพนักงานเมื่อออกจากราชการ ผู้บังคับบัญชาใช้เมตตาธรรมในการใช้ดุลยพินิจมาก

3.4 ด้านการเงิน การคลังและงบประมาณ

3.4.1 ความสำคัญของการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินของเทศบาลถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการปรับปรุงการจัดการทางการเงินและการคลังของหน่วยการปกครองท้องถิ่นชนิดดังกล่าว ผู้บริหารเทศบาลไม่อาจจะปรับปรุงการบริหารงานของตัวเองได้เลยถ้าหากละเลยเรื่องของสภาพทางการเงินของเทศบาลและไม่สามารถที่จะคาดการณ์รายได้หรือรายจ่ายในอนาคตของตัวเอง ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทศบาลในปัจจุบันกำลังจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นซึ่งก็ทำให้ต้องการเงินมาใช้จ่ายมากขึ้น อันเป็นผลมาจากการปฏิรูปทางการเมืองและการปกครองท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ประกอบกับเงินอุดหนุนของรัฐบาลกลางก็จะมีจำนวนลดลงเพราะในระยะยาวรัฐบาลเองก็กำลังประสบปัญหาทางการเงิน การคลังอันเนื่องมาจากปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่เดียวกันประชาชนในท้องถิ่นเองก็มีความเรียกร้องต้องการในเรื่องของคุณภาพในการบริการมากขึ้นอีกอันเป็นผลมาจากพลวัตการขยายตัวของพลังทางสังคมและกลไกประชาสังคม จากเงื่อนไขที่ซับซ้อนต่างๆเหล่านี้ทำให้เราต้องการให้การปกครองท้องถิ่นมีการบริหารทางการเงินที่สมเหตุสมผล (sound financial management) มากขึ้นอีกเพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีความสามารถในการพึ่งตัวเองและแก้ปัญหาของตัวเองได้มากขึ้น

ถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนในอีกแง่ก็คือ หลักการบริหารทางการเงินที่มีเหตุผลก็คือการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งก็หมายความว่าสมรรถนะทางการเงินของท้องถิ่น (local fiscal capacity) หรือของเทศบาลอันเป็นสิ่งสำคัญที่เราจะทำการศึกษาในที่นี้ ในทางทฤษฎีแล้ว สมรรถนะทางการเงินหมายความว่าความสามารถของหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการหารายได้จากภาษีอากรและแหล่งรายได้อื่นๆที่เป็นของตัวเอง สมรรถนะทางการเงินเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับหน่วยการปกครองท้องถิ่นเพราะว่าการปกครองท้องถิ่นต้องการเงินหรือทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตัวเอง ดังนั้นการตัดสินใจนโยบายทางการเงินไม่ว่าจะเพื่อการสร้างโครงการใหม่ๆหรือขยายกิจกรรม โครงการที่มีอยู่เดิมจะต้องเริ่มต้นที่การประเมินสมรรถนะทางการเงินที่มีอยู่เดิมในการสนับสนุนนโยบายดังกล่าว นอกจากนี้แล้ว ในการศึกษาการเงินการคลังของเทศบาลนครหาดใหญ่ครั้งนี้วัตถุประสงค์ในศึกษาจะได้ครอบคลุมไปถึงประเด็นการวิเคราะห์ทางการเงินอื่นๆที่สำคัญด้วย กล่าวคือสถานะทางการเงิน การคลัง สภาพทางการเงิน การคลัง ศักยภาพทางการเงิน การคลัง และ

ประสิทธิภาพทางการคลังของเทศบาล โดยอาศัยข้อมูลทางการเงินการคลังของเทศบาลในช่วงปี 2536-2540 เป็นพื้นฐาน

สถานะทางการคลัง หมายถึงการพิจารณาขนาดและองค์ประกอบของ รายได้ รายจ่าย ดุลการคลัง และเงินสะสมของเทศบาลเพื่อชี้ให้เห็นภาพรวมทางการคลังของ เทศบาล ส่วนเสถียรภาพทางการคลัง หมายถึงระดับการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงของรายได้ รายจ่าย ดุลการคลัง และเงินสะสมของเทศบาลเพื่อประเมินระดับความคงเส้นคงวาและรูปแบบของ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางการคลังของท้องถิ่น รวมทั้งความสามารถในการประมาณการ การวางแผนทางการคลังล่วงหน้า (วินัยทางการคลัง) ส่วนศักยภาพทางการคลังหมายถึงความ สามารถของหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการหารายได้จากภาษีอากรและแหล่งรายได้อื่นๆที่เป็น ของตัวเอง รวมทั้งศักยภาพในการพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ๆของเทศบาลและศักยภาพในการกู้เงิน

3.4.2 กรอบความคิดในการศึกษา

ในการวิเคราะห์การคลังของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น เราจะต้อง อาศัยการพิจารณาตัวแปรหลายตัวด้วยกันทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกการบริหารงานของ เทศบาลเอง กล่าวโดยทั่วไปตัวแปรเหล่านี้มักจะประกอบไปด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและ สังคมของชุมชน ฐานภาษีและรายได้ต่างๆของเทศบาลและรวมทั้งเงื่อนไขขีดจำกัดต่างๆทาง กฎหมายการเมืองและระบบการบริหารงานของตัวเทศบาลเอง กระบวนการประเมินตัวแปร ดังกล่าวค่อนข้างจะยุ่งยากซับซ้อนอยู่พอสมควร แต่ข้อสมมุติฐานเบื้องต้นของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ก็คือ การที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือเทศบาลสามารถหยั่งรู้และเข้าใจสมรรถภาพ ทางการคลังของตนเองได้ จะเป็นรากฐานที่มั่นคงอย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายการคลังทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว กล่าวให้ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกันสำหรับการศึกษาค้นคว้านี้ก็คือ เทศบาลนครหาดใหญ่จำเป็นต้องรู้และต้องการจะรู้สถานะและสมรรถนะทางการคลังของ ตนเองเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองใน 20 ปีข้างหน้า

เพราะฉะนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น การวิเคราะห์ทางการคลัง ควรจะอยู่ที่การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของการคลังท้องถิ่น องค์ประกอบ เหล่านี้แบ่งออกได้เป็นสามส่วนด้วยกัน กล่าวคือ องค์ประกอบในด้านของการก่อให้เกิดรายได้ (Revenue Generation) องค์ประกอบในด้านของการควบคุมรายจ่าย (Expenditure Control) และ ประการสุดท้ายคือองค์ประกอบในด้านของดุลทางการคลัง (Financial Balance) อนึ่ง สิ่งที่จะต้อง เข้าใจสำหรับการศึกษาการคลังของเทศบาลนครหาดใหญ่และปริมณฑลในครั้งนี้ก็คือ

คุณลักษณะขององค์ประกอบแต่ละส่วนและความสัมพันธ์อันได้ดุลภาพระหว่างทั้งสามองค์ประกอบนี้จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึง สถานะทางการเงินการคลัง เสถียรภาพทางการเงินการคลัง ศักยภาพทางการเงินการคลัง และประสิทธิภาพทางการเงินการคลังของเทศบาล อันจะเป็นกรอบความคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์ทางการเงินการคลัง (Financial Analysis Framework) ของการศึกษาในที่นี้

กล่าวโดยสรุป กรอบความคิดในการศึกษาการเงินการคลังของเทศบาลนครหาดใหญ่จะแสดงให้เห็นในตารางที่ 3.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2

กรอบความคิดในการศึกษาด้านการเงินการคลังของเทศบาลนครหาดใหญ่

ประเด็นหลัก	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ความสำคัญ
สถานะทางการเงินการคลัง	1. ขนาดและองค์ประกอบของรายได้ รายจ่าย 2. ดุลการคลัง 3. เงินสะสม	เทศบาลที่มีวงเงินงบประมาณจำนวนมาก สามารถดำรงรักษาดุลภาพทางการเงินการคลัง และมีเงินออมสะสมในสัดส่วนที่สูงย่อมแสดงถึงการมีสถานะทางการเงินการคลังที่ดี และสถานะทางการเงินการคลังที่วางนี้ก็แสดงถึงความสามารถในการดำเนินกิจการของเทศบาลในภาพรวมของเทศบาล
เสถียรภาพและวินัยทางการเงินการคลัง	1. การเคลื่อนไหว/การเปลี่ยนแปลงของรายได้ รายจ่ายของเทศบาลในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา 2. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมระหว่างปี	การเคลื่อนไหว-การเปลี่ยนแปลงของรายได้ รายจ่าย ดุลการคลัง และเงินออมสะสมของเทศบาลที่มีลักษณะคงเส้นคงวา มีรูปแบบที่ชัดเจนย่อมแสดงถึงการมีเสถียรภาพทางการเงินการคลังของเทศบาล และแสดงให้เห็นถึงระดับความสามารถในการประมาณการ-การวางแผนทางการเงินการคลังล่วงหน้า

		หน้า รวมทั้งการวินัยทางการคลังของเทศบาล
ศักยภาพทางการคลัง	1. สัดส่วนรายได้ที่เทศบาลจัดเก็บเอง 2. แหล่งรายได้หลักในท้องถิ่นที่เทศบาลสามารถพัฒนาได้ในอนาคต 3. ความสามารถในการกู้เงิน	เทศบาลที่มีแหล่งรายได้ที่จัดเก็บเองในสัดส่วนที่สูง มีความสามารถในการกู้เงินสูง และมีโอกาสที่จะพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ๆ ย่อมแสดงถึงการมีศักยภาพทางการคลังที่ดี และศักยภาพทางการคลังที่ว่าเป็นปัจจัยที่แสดงถึงศักยภาพในการดำเนินกิจการของเทศบาลในปัจจุบันและในอนาคต
ประสิทธิภาพทางการคลัง	1. ระบบงบประมาณ และระบบบัญชี 2. อัตราส่วนทางการเงินการคลังที่แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารรายได้รายจ่าย และทรัพย์สินของเทศบาล	เทศบาลที่มีระบบงบประมาณที่ดี ย่อมช่วยให้สามารถควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินได้ง่ายและมีประสิทธิภาพตามแผนการดำเนินงานได้ ในขณะเดียวกันเทศบาลที่มีอัตราส่วนทางการเงินที่ดี ย่อมแสดงถึงการใช้จ่ายเงินที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยเช่นกัน

3.4.3 การวิเคราะห์สถานภาพทางการคลัง: องค์ประกอบของรายรับและรายจ่าย

องค์ประกอบตัวแรกที่สำคัญในการวิเคราะห์ทางการเงินก็คือเรื่องของสถานภาพทางการคลังหรือภาพรวมของรายรับและรายจ่าย จุดมุ่งหมายในขั้นแรกของการวิเคราะห์นี้เพื่อพิจารณาว่าภาพรวมรายรับและรายจ่ายทั้งหมดของเทศบาลนครหาดใหญ่ว่ามีลักษณะอย่างไร? ขาดดุลหรือเกินดุลตามเงื่อนไขทางกฎหมายที่กำหนดไว้หรือไม่? เพื่อที่จะพิจารณาว่าเทศบาลนครหาดใหญ่มีความสามารถทางการคลังและประสิทธิภาพในการบริหารทางการคลังอย่างไร? ข้อมูลที่ได้มาจาก "งบการเงินและรายงานการปิดบัญชีเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา" ตั้งแต่ปี

งบประมาณ 2536 ถึง งบประมาณ 2541 ซึ่งให้เห็นสภาพรายรับและรายจ่ายทั้งหมดของเทศบาลนครหาดใหญ่ซึ่งปรากฏให้เห็นในตารางที่ 3.3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3
สถานภาพทางการเงินของเทศบาลนครหาดใหญ่

	2536	2537	2538	2539	2540
รายรับ	527,806,978.00	727,380,498.00	730,306,877.00	978,796,627.00	911,988,555.00
รายจ่าย	500,771,395.00	700,019,155.00	625,647,484.00	946,085,430.00	852,182,194.00
ดุลการคลัง	27,035,583.00	27,361,343.00	104,659,393.00	32,711,197.00	59,806,361.00
ร้อยละของ รายจ่าย	5.40	3.91	16.73	3.46	7.02
เงินสะสมเทศบาล	671,463,051.00	827,759,377.00	847,569,129.00	1,127,355,544.00	1,106,792,743.00
บาล					

ตารางที่ 3.3 แสดงให้เห็นสถานภาพรายรับรายจ่ายในรอบ 5 ปีของเทศบาลนครหาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและรายจ่ายรัฐบาลท้องถิ่นถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารการคลัง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าฐานรายรับที่เข้มแข็งอาจหมายความว่าความสามารถขององค์กรปกครองท้องถิ่นในการเข้าถึงแหล่งรายได้และศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตัวเองเพื่อนำเอามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยังหมายความว่าท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการเก็บทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยประหยัดต้นทุนของการจัดเก็บได้ด้วยในขณะที่รายได้ของตัวเองเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ในด้านของการบริหารรายจ่ายนั้น การบริหารรายจ่ายให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานภาพของรายได้ อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นว่าเทศบาลหรือหน่วยท้องถิ่นสามารถควบคุมต้นทุนของการบริการสาธารณะที่ให้กับท้องถิ่น รวมทั้งสามารถจัดการกับตัวแปรอื่นๆที่ทำให้เกิดการเพิ่มต้นทุนของการบริการสาธารณะได้ตลอดเวลาที่มีความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพความสมดุลทางการคลัง ระหว่างรายรับกับรายจ่ายจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการมีการบริหารการคลังที่ดีและมีเหตุผล (sound financial management)

ข้อมูลจากตารางที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่ากล่าวโดยทั่วไปแล้ว การบริหารการเงินของเทศบาลนครหาดใหญ่อยู่ในสภาพเกินดุลมาโดยตลอดระยะห้าปีที่ผ่านมา ในปี 2536 งบประมาณเกินดุล ร้อยละ 5.4 ในปี 2540 เกินดุลประมาณร้อยละ 7 การที่เป็นเช่นนี้อาจจะมาจากสาเหตุสำคัญคือ เทศบาลนครหาดใหญ่สามารถบริหารงบประมาณให้อยู่ในระดับและขอบเขตที่กำหนดไว้ตาม "ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณของเทศบาล พ.ศ. 2528" ในข้อ 19 ที่ระบุว่า ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาลนั้น ห้ามมิให้ตั้งรายจ่ายสูงกว่ารายรับ และบังคับว่าจะต้องมีรายรับสูงกว่ารายจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละสอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสังเกตในที่นี้ก็คือ ตามหลักการคำนวณร้อยละสองที่ว่า กระทรวงมหาดไทยระบุไว้ด้วยว่า "ทั้งนี้ให้หักเงินกู้ เงินที่ได้รับอนุมัติให้จ่ายขาดจากเงินสะสม เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและหน่วยงานอื่นทุกประเภทออกจากการประมาณการรายรับ ก่อนที่จะนำมาคิดหาอัตราส่วนร้อยละสอง" การคำนวณเพื่อประมาณการรายรับโดยตัดส่วนที่เป็นเงินอุดหนุนออกอาจจะเกิดปัญหาขึ้นทันทีในกรณีนี้ เพราะรายรับจริงที่แสดงในตารางข้างต้นเป็นการรวมเอาส่วนที่เป็นเงินอุดหนุนไว้ด้วย เทศบาลนครหาดใหญ่มีรายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาลกลางอยู่โดยเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 20 ถึง 35 นับตั้งแต่ปี 2536 เป็นต้นมา ดังนั้นหากพิจารณาอย่างเคร่งครัดตามหลักเกณฑ์ในแง่ที่หักประมาณการรายรับที่เป็นส่วนของเงินอุดหนุนรัฐบาลกลางออก สัดส่วนของรายรับจริงต่อรายจ่ายจริงจะเปลี่ยนไปทันที และส่วนต่างจะเกินร้อยละสอง ซึ่งอาจจะทำให้ภาพของสถานภาพทางการคลังของเทศบาลนครหาดใหญ่อยู่ในฐานะที่ไม่มั่นคงทันที ทั้งที่เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบด้านอื่นๆซึ่งจะชี้ให้เห็นจากการวิเคราะห์ในลำดับต่อไป เทศบาลนครหาดใหญ่อยู่ในสถานภาพที่ค่อนข้างดีโดยเปรียบเทียบกับที่อื่น ดังนั้น การผูกมัดให้เทศบาลต้องตั้งประมาณการรายรับสูงกว่ารายจ่ายที่ตั้งไว้ไม่เกินร้อยละสองตามเงื่อนไขเช่นนี้ เป็นหลักเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานการคลังเป็นอย่างมาก และในทางปฏิบัติอาจจะทำให้มีการหลบเลี่ยงโดยวิธีตั้งงบประมาณการรายรับสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงเพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมในระหว่างกลางปีงบประมาณ อันจะทำให้วินัยและประสิทธิภาพทางการคลังของท้องถิ่นอ่อนลงอีก

ข้อมูลที่น่าสนใจอีกตัวหนึ่งจากตารางที่ 3.3 ก็คือ "เงินสะสมเทศบาล" ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินเทศบาลและเมืองพัทยา พ.ศ. 2528 คำว่า "เงินสะสม" หมายความว่าเงินที่เหลือจ่ายจากการรับจริงตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเมื่อวันสิ้นปี ทั้งนี้ ตามข้อมูลที่แสดงในงบการเงินและรายงานการปิดบัญชีของเทศบาลนครหาดใหญ่เงินสะสมเทศบาลประกอบด้วยจำนวนเงินที่ยกยอดมาจากปีก่อนๆอันเป็นส่วนหนึ่งของเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ทรัพย์สินบริจาค และเงินสำรองสะสม ปรากฏว่ายอดเงินสะสมเทศบาลนครหาดใหญ่ ในแต่ละปีมีจำนวนสูงมากเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน จากปี 2536 ที่มี 671,463,051 บาท ในปี 2540 กลายเป็นยอดสูงถึง

1,106,792,743 บาท โดยความหมายที่แท้จริงแล้วเงินส่วนนี้ถือเป็นเงินสดในมือและเงินฝากธนาคาร อาจจะรวมถึงเงินฝากคลังจังหวัดที่เทศบาลมีอยู่ในระหว่างปีงบประมาณและสิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ อาจจะรวมถึงเงินที่ก่อหนี้ผูกพันข้ามปีเอาไว้แล้วด้วย โดยหลักปฏิบัติทั่วไปแล้ว ท้องถิ่นจะแบ่งเงิน สะสมออกเป็นสามส่วน ได้แก่ ส่วนหนึ่งส่งให้กองทุนส่งเสริมกิจการของแต่ละท้องถิ่น ส่วนที่สอง อาจจะนำไปกันไว้ใช้ในกิจการของท้องถิ่นหากว่ารายได้ของแต่ละท้องถิ่น ยังไม่เข้ามาทันทีในช่วง ต้นปีงบประมาณ โดยกันไว้ใช้ได้ทั้งหมดเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือเพื่อสำรองจ่ายในกรณีฉุกเฉิน ตามระเบียบว่าด้วยการรับเงินฯ ของกระทรวงมหาดไทย ในส่วนสุดท้ายนั้นเทศบาลหรือ ท้องถิ่นสามารถหาประโยชน์จากเงินสะสมได้โดยปกติจะนำไปฝากไว้ที่ธนาคารกรุงไทยและ ธนาคารออมสิน ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับกรณีของเทศบาลนครหาดใหญ่ก็คือการมียอดตัวเลขเงิน สะสมในบัญชีที่ค่อนข้างสูงมากในช่วงเวลาที่ผ่านมามีอาจชี้ให้เห็นศักยภาพทางการเงินการคลังที่แผ่เงา ค้างอยู่ แม้ว่าตัวเลขที่คงอยู่ในความเป็นจริงในสายตาของผู้ปฏิบัติและนักบริหารอาจจะไม่มากเท่า นี้เพราะมีพันธะผูกพันที่จะต้องจ่ายแผ่อยู่ด้วย ศักยภาพทางการเงินการคลังนี้อาจจะถูกนำไปใช้ได้ เพื่อการพัฒนาหาดใหญ่ได้ในระยะยาว เช่นการกู้และการวางแผนลงทุนในอนาคต ในส่วนหลังนี้จะ ได้มีการวิเคราะห์ในตอนต่อไปของรายงานวิจัยชิ้นนี้

เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น รูปที่ 3.1 และ 3.2 แสดงการคลังหรือ รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบของเทศบาลนครหาดใหญ่ รูปที่ 3.1 แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ารายจ่าย รวมและรายรับรวมของเทศบาลมีแนวโน้มสูงขึ้นในช่วงห้าปีระหว่างปี 2536 ถึง 2540 ทั้งนี้โดยที่ รายรับมีแนวโน้มสูงกว่ารายจ่ายในตลอดช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งเป็นไปตามการวิเคราะห์ที่กล่าวไป แล้วข้างต้น รายรับรวมในที่นี้จะรวมเอารายได้ทุกประเภทรวมทั้งเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางด้วย ในรูปที่ 3.2 จะรวมเอาข้อมูลของเงินสะสมเทศบาลมาเปรียบเทียบกับซึ่งจะเห็นได้ว่าเงินสะสมก็สูง ขึ้นเช่นเดียวกันในช่วงเวลาห้าปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นจุดเด่นในด้านศักยภาพทางการเงินการคลังของ เทศบาลแห่งนี้

รูปที่ 3.3 เป็นการแสดงการคาดการณ์ (forecast) ความสัมพันธ์ระหว่าง รายรับและรายจ่าย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเงินสะสมเทศบาลในระยะ 5 ปีข้างหน้าโดยอาศัย ฐานของข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 5 ปี ระหว่าง ปี 2536 ถึง 2540 การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend) ด้วยค่าสถิติ แบบ moving average ทำให้เราสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตห้าปีข้างหน้าได้ คือ ระหว่างปี 2541 ถึง 2545 รูปที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่า บนพื้นฐานของการดำเนินการและการปฏิบัติ หน้าที่ทางการเงินการคลังที่เทศบาลนครหาดใหญ่มีอยู่แล้ว ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายใน (internal factors) ของ ตัวเทศบาลเองล้วนๆ โดยที่ไม่ต้องมีการปรับปรุงอะไรเลยและหากเราจะตัดตัวแปรภายนอกหรือ สภาพแวดล้อม (external or environmental factors) ตัวอื่นๆออกไปจากการวิเคราะห์ เช่นปัญหา