เลขที่ ๕๓

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา

จัดทำโดย นางสาวหรรษา บุญฤทธิ์

ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

สังกัด ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ
สำนักงานเขตวัฒนา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๑
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

๑.เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา

๒.หลักการและเหตุผล

สำนักงานเขตวัฒนาเป็นเขตเศรษฐกิจเมือง มีพื้นที่ ๑๒,๕๖๕ ตารางกิโลเมตร มีประชากรตามหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ๘๐,๘๙๔ คน ประชากรต่างชาติ ๑๐,๑๙๔ คน และประชากรแฝงจำนวนกว่า ๗๐,๐๐๐ คน สภาพทางเศรษฐกิจเป็นแหล่งพาณิชยกรรมขนาดใหญ่ เป็นแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งเป็นที่ตั้งของสถานบันเทิงและแหล่งให้บริการด้านต่างๆ จำนวนมาก เป็นเส้นทางผ่านและจุดเชื่อมต่อของการคมนาคมที่หลากหลายเช่นรถไฟฟ้ามหานคร รถไฟฟ้าใต้ดิน และเรือโดยสาร ซึ่งในแต่ละวันจะมีประชากรเปลี่ยนผ่านมาในพื้นที่ตลอดเวลา

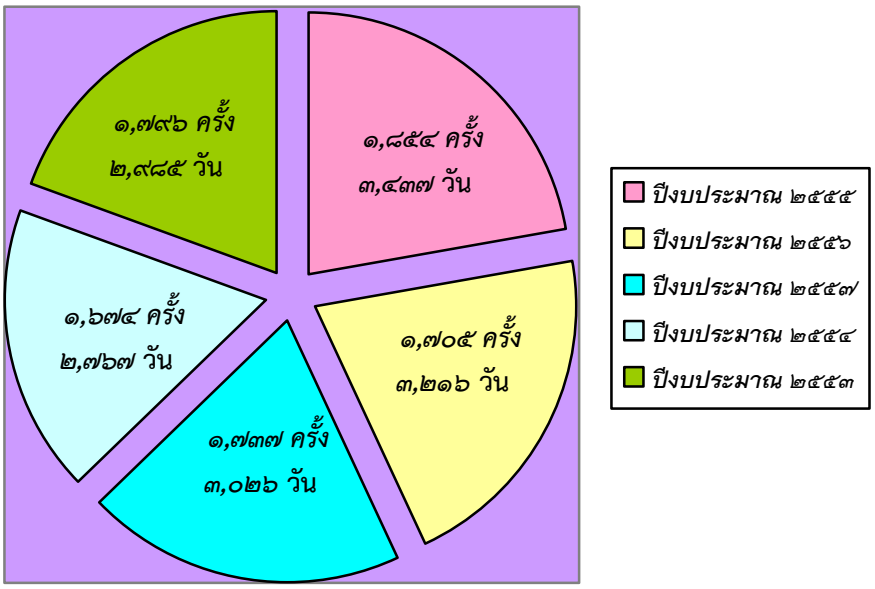
จากสภาพดังที่ได้กล่าวข้างต้นเขตวัฒนาจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เมืองนานาชาติที่น่าอยู่ น่าทำงาน”โดยมีพันธกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของความรู้เพื่อการดำรงชีวิตที่ดีในปัจจุบันและอนาคต และมีเป้าหมายหลักให้เขตวัฒนาเป็นเมืองน่าอยู่ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นแหล่งผลิตพลเมืองที่มีคุณภาพ ชาวเขตวัฒนามีวิถีชีวิตมั่นคงอยู่บนพื้นฐานแห่งความพอเพียง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งสำนักงานเขตวัฒนาได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการประจำปี ๒๕๕๘เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ “เสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต ความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยั่งยืน” เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน การให้บริการ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม และเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร

องค์กรใดจะประสบความสำเร็จหรือเจริญก้าวหน้าได้ต้องประกอบด้วยเงื่อนไขและองค์ประกอบ ๒ ประการคือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรในองค์กรนั้นมีความพึงพอใจสูง ซึ่งทั้ง ๒ องค์ประกอบนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรทุกองค์กร ในส่วนของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพปัจจัยภายในที่ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้จัดกระบวนการต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างได้ไม่ยากนัก หากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ดีพอ แต่ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ง่ายนักเพราะความต้องการของบุคลากรแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันตามสถานภาพของบุคคลนั้นๆแต่ในขณะเดียวกันความก้าวหน้าหรือการพัฒนาองค์กรให้ได้รับความสำเร็จสูงสุดก็มาจากประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร นอกจากนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กรรวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นมูลเหตุที่ทำให้ผลงานและผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลงอันเนื่องมาจากการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและปัญหาทางวินัยอีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานนอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรด้วย

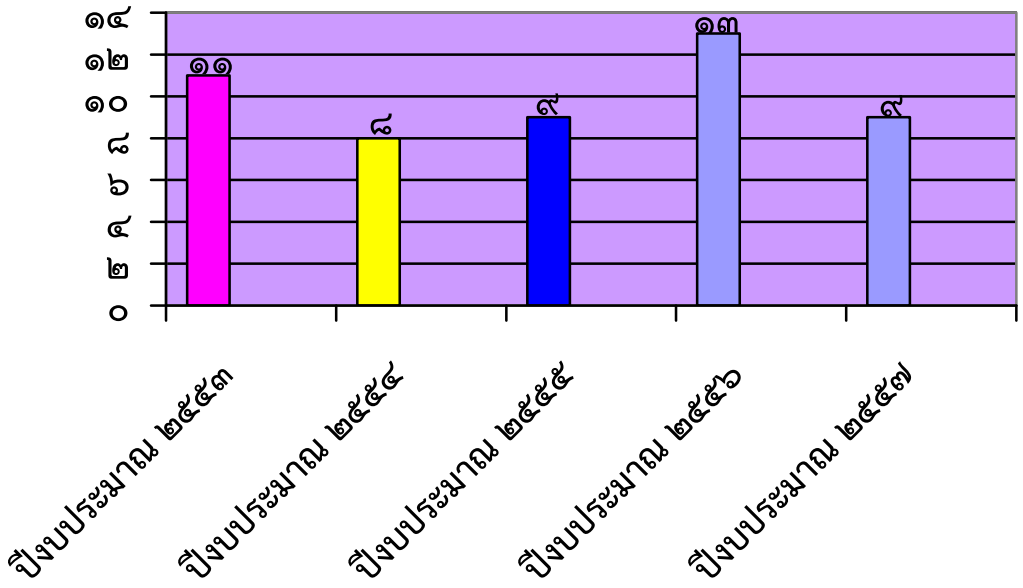
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น แต่ถ้าหากต้องการให้การพัฒนาบุคลากรให้ผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวังควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงขับภายใน เช่นทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และอุปนิสัย เป็นการพัฒนาจากจิตใจเพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ความเชื่อ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างถาวร

ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย การรักษาสภาวะสิ่งแวดล้อม การเก็บขนมูลฝอยและบริการด้านการกวาด ทำความสะอาดตามถนน ตรอก ซอย บริเวณที่ว่างซึ่งเป็นที่สาธารณะ การให้บริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูล ไขมัน น้ำมัน การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเก็บขนมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การปลูก ดูแลและบำรุงรักษาต้นไม้ การพิจารณาอนุญาตตัดและขุดย้ายต้นไม้ในที่สาธารณะ การรักษาสภาวะแวดล้อมและดูแลพื้นที่สีเขียว การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณโบราณสถาน สถานที่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์และสถาปัตยกรรม การสนับสนุนงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งปัจจุบันฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา มีลูกจ้างปฏิบัติงานหลายตำแหน่ง เช่น คนงาน(กวาด) คนงาน(เก็บขนมูลฝอย) คนสวน พนักงานขับรถยนต์ และตำแหน่งอื่น ๆ อีก เป็นจำนวนทั้งสิ้น ๕๑๒ คน ซึ่งจะมีลูกจ้างบางส่วนมีพฤติกรรมขาดงาน ลาป่วย มาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ อีกทั้งยังมีปัญหาทางวินัยทำให้โดนไล่ออกจากงาน บางคนก็ลาออกจากราชการก่อนถึงกำหนดเกษียณอายุ ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิสถิติด้านล่าง

<u>สถิติจำนวนวันลาป่วยของลูกจ้างฝ่ายรักษาฯ</u>



สถิติการลาออก ไล่ออกของลูกจ้างฝ่ายรักษาฯ



ซึ่งจากการขาดบุคลากรเนื่องจากการลาออก ไล่ออก การหยุดงาน ขาดงานทำให้คุณภาพของงานลดลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าวอาจเนื่องมาจากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีความเสียสละ อุทิศแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเห็นควรจัดทำโครงการให้ลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะสำนักงานเขตวัฒนา มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรจึงมีแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะสำนักงานเขตวัฒนา

๓.วัตถุประสงค์

๑.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูใจทำให้ลูกจ้างมีขวัญ และกำลังใจ และตั้งใจปฏิบัติงาน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ

๒.เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อลูกจ้างด้วยกัน ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๓.เพื่อให้ลูกจ้างมีความภักดีต่อองค์กร ลดอัตราการขาดงาน หยุดงาน ลาออก หรือถูกไล่ออกจากราชการ

๔. เป้าหมาย

อัตราการหยุดงาน การลาออก ไล่ออก ของลูกจ้างลดลงร้อยละ ๑๐ ของปีที่ผ่านมา

๕.ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

๑.ความต้องการของร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อน มนุษย์จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอแล้วจึงจะเริ่มต้องการในขั้นต่อๆ ไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจโดยการให้ผลตอบแทนในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือจัดสวัสดิการ

๒.ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย เป็นความต้องการในขั้นที่สอง เช่น มีความเป็นอยู่ที่ปลอดภัย ตลอดจนมีหน้าที่การงานรายได้ที่มั่นคง สม่ำเสมอ มีสวัสดีการ มีบำเหน็จบำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวงเกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจปลอดภัย และมั่นคงในการปฏิบัติงานไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงการรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

๓.ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับความเอาใจใส่และเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จะทำให้รู้สึกรักองค์กร

๔.ความต้องการการยกย่อง เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เพื่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง

๕.ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ทำในสิ่งที่สามารถทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัย ๒ ด้าน คือ

๑.ปัจจัยจูงใจ หมายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับคำชมเชยยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายงานในขั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลรู้สึกนึกคิดในด้านดี

๒.ปัจจัยค้ำจุน หมายถึงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำไม่ใช่ปัจจัยจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน ถ้าหากบุคคลขาดปัจจัยด้านนี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิใช่ปัจจัยด้านนี้จะเป็นตัวช่วยให้เกิดแรงจูงใจแต่อย่างใด มักจะเป็นปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมของงาน หรือเป็นปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานะทางอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา

แนวคิดของบาร์นาร์ด เชื่อว่าสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสิ่งจูงใจนั้นเป็นค่านิยมของเขา โดยทางองค์กรจะต้องสร้างค่านิยมหรือแรงจูงใจให้กับบุคลากร คือ

-สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ โล่ เกียรติบัตร

-สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ คือ โอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์แตกต่างไปจากบุคคลอื่น

-สภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนา

- -ความดึงดูดใจทางสังคม

-การปรับสภาพการทำงาน

-การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

-สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ความสามัคคี และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

<u>การวางแผนกลยุทธ์</u>

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นการวางแผนที่กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าเหมายระยะยาวที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคตเพื่อจะได้กำหนดแนวทางการทำงานสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

<u>ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์</u>

๑.การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการวางแผนเพื่อช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

๒.การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้นรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

๓.การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนเพื่อสอดรับกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน เป็นการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของระบบราชการ

๔.การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนให้หน่วยงาน

๕.การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

<u>โครงสร้างของแผนกลยุทธ์</u>

๑.การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ(Mission Analysis)

๒.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)

๓.การวิเคราะห์องค์การ (SWOTหรือ Situation Analysis)

๔.การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

๕.การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)

๖.การกำหนดกลยุทธ์(Strategy Decision)

๗.การกำหนดนโยบาย(Policy)

๘.การกำหนดกิจกรรม (Activity)

๙.การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)

<u>การวิเคราะห์องค์การ</u> (SWOTหรือ Situation Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสภาพการพัฒนาขององค์กรในปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับองค์กร

S : Strength หมายถึงจุดแข็งขององค์กร

W: Weak หมายถึงจุดอ่อนขององค์กร

O:Opprtunity หมายถึงโอกาส

T:Thret หมายถึงอุปสรรค

S และ W เป็นการวิเคราะห์ภายในองค์กร

O และ T เป็นการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร

หลักการวิเคราะห์ต้องตรวจสอบตนเองเปรียบเทียบกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกหมายถึงสภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้หรือไม่ได้เกิดจากตัวองค์กรเอง ส่วนใหญ่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรจะเกี่ยวกับการเมืองสังคมรวมไปถึงสภาวะทางเศรษฐกิจ ข่าวโรคระบาด สงครามระหว่างประเทศ ต้องวิเคราะห์แบบไม่เอนเอียงเพราะจะไม่สามารถนำผลวิเคราะห์มาปรับปรุงองค์กรได้ นอกจากนี้ยังต้องจับตาสถานการณ์ภายนอกองค์กรให้ดี เพราะจุดแข็งบางเรื่องที่เคยเป็นจุดแข็ง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปบางทีจุดแข็งก็อาจกลายเป็นจุดอ่อนได้ จากสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

๑.๑จุดแข็ง (Strengths)

-ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของลูกจ้าง

-มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และยุติธรรม

-มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็น ธรรม

-มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

-มีแผนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้

๑.๒ จุดอ่อน(Weakness)

-จำนวนลูกจ้างมีมากซึ่งมีค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

-ลูกจ้างบางคนไม่สนใจที่จะรับรู้ข่าวสารหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยง่าย

-การปฏิบัติงานต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีมลพิษ
-ลูกจ้างบางคนไม่มีระเบียบวินัยในการใช้จ่ายทำให้มีปัญหาในเรื่องการเงิน
-สำนักงานเขตวัฒนาไม่มีที่ทำการถาวร เป็นสถานที่เช่า และคับแคบ ไม่สะดวกในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

๒.๑ โอกาส(Opportunity)

-มีหน่วยงานที่สามารถให้คำปรึกษา และความร่วมมือ ในการดำเนินการ
-มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ และค่าครองชีพทั้งในส่วนของกรุงเทพมหานคร และรัฐบาลให้แก่ลูกจ้าง
-มีองค์กรภาคเอกชนให้การสนับสนุน

๒.๒ อุปสรรค(Threats)

-การกำหนดอัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ
-กรุงเทพมหานครไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้เพิ่มเติมให้กับลูกจ้างเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากการจัดการอบรมหรือให้ความรู้เพิ่มเติมกับลูกจ้างน้อยมาก
-มีกิจกรรมพิเศษอื่นที่ต้องปฏิบัตินอกเหนือจากงานประจำบ่อยครั้ง
-ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ บางอย่างไม่เอื้อต่อการดำเนินการ

PDCA

PDCA เป็นวงจรบริหารงานคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย

- P=Plan คือการวางแผนงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
  D=Do คือการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
  C=Check คือการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแผนงานในขั้นตอนใด
  A=Action คือการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่เป็นปัญหาหรือถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

เมื่อได้วางแผนงาน (P) แล้วจึงนำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ(C) หากพบปัญหาก็ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A)การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อนวนไปเรื่อย ๆ เรียกว่าวงจร PDCA

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและวิถีปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทยมานานกว่า ๓๐ ปี เป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย ๓ หลัก ๒ เงื่อนไข ดังนี้

-ความพอประมาณ หมายถึงความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

-ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถ้วนถี่ โดยคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

-มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันท่วงที

-เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบไปด้วยความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ ช่วยเหลือแบ่งปันผู้อื่น

-เงื่อนไขความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยความร้อยรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาเพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในการปฏิบัติ

<u>การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ</u>

<u>ด้านเศรษฐกิจ</u> ไม่ใช้จ่ายเกินตัว ไม่ลงทุนเกินขนาด คิดและวางแผนอย่างรอบคอบ มีภูมิคุ้มกันไม่เสี่ยงเกินไป

<u>ด้านจิตใจ</u> มีจิตใจเข้มแข็ง มีจิตสำนึกที่ดี เอื้ออาทร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

<u>ด้านสังคมและวัฒนธรรม</u> ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รู้รักสามัคคี สร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน รักษาเอกลักษณ์ ภาษา ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย

<u>ทฤษฎี ๔ M</u>

ทฤษฎี ๔ M เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

- Man คือการบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลกับงานมากที่สุด
- Money คือการบริหารเงินหรืองบประมาณ ว่าจะจัดสรรอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด
- Materials คือการบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด
- Managementคือการจัดการเป็นกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

<u>POSDCORB</u>

POSDCORB เป็นรูปแบบการจัดการ ๗ ประการ คือ

-การวางแผน(Planning) คือการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

-การจัดการองค์การ(Organization) คือการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อประสานงานหน่วยทำงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

-การจัดกำลังคน (Staffing) คือการควบคุมการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

-การอำนวยการ(Directing) คือการสั่งการ การควบคุมงาน การนิเทศงาน และศิลปะในการบริหารงาน

-การประสานงาน (Coordinating) คือการร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

-การรายงาน (Reporting) คือการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ

-การงบประมาณ (Budgeting) คือการวางแผนด้านงบประมาณ

๖.กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากการประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา โดยจัดทำ “โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา” มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๖.๑ ขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในการดำเนินโครงการ

๖.๒ ขออนุมัติโครงการ

๖.๓ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง คือ ข้าราชการ และลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ขอความร่วมมือ และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม

๖.๔ วางแผนในการกำหนดกิจกรรมเพื่อบรรจุไว้ในโครงการ

๖.๕ ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการ(กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ, กิจกรรม “สร้างอาชีพเสริม เพิ่มรายได้”, กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ,การกำหนดค่านิยมร่วมของฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ, กิจกรรม “คนดี ศรีวัฒนา”, กิจกรรมส่งเสริมความรู้)

๖.๖ ตรวจสอบผลการดำเนินการแต่ละกิจกรรม

๖.๗ ติดตามประเมินผล

๖.๘ รายงานผลการดำเนินโครงการ

“โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา” มีกิจกรรมดำเนินการดังนี้

- **กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ** โดยการจัดให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี การให้ความรู้ในเรื่องสุขภาพผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ การเยี่ยมบ้านผู้ที่มีวันลาป่วยบ่อยครั้ง การจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอุบัติภัยที่จะเกิดจากการทำงาน
- **กิจกรรม “สร้างอาชีพเสริม เพิ่มรายได้”** เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกจ้างดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีวิธีดำเนินการดังนี้

-ออกแบบสำรวจผู้ที่ต้องการประกอบอาชีพเสริม

-จัดหมวดหมู่แต่ละอาชีพ

-ประสานงานหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความรู้ในแต่ละอาชีพ เช่น โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักพัฒนาสังคม ศูนย์ฝึกอาชีพ ฯลฯ เพื่อขอความร่วมมือในการเป็นวิทยากร

-สำรวจลูกจ้างที่มีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ช่างไม้ ช่างซ่อมรถยนต์ งานฝีมือต่าง ๆ ให้มาเป็นวิทยากร

-จัดหาสถานที่ฝึกอบรม

-ช่วยหาช่องทางการจำหน่ายผลผลิต

- **กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์** ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกจ้าง หรือระหว่างลูกจ้างด้วยกัน ด้วยการ

-ส่งการ์ดอวยพรวันเกิด

-จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี (หรือตามโอกาสสมควร

-จัดการแข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี

- **การกำหนดค่านิยมร่วมของฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ** เพื่อให้เกิดความรัก ความผูกพันและเกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา ทำให้เกิดพลังและแรงบันดาลใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

- **กิจกรรม “คนดี ศรีวัฒนา”** เป็นการยกย่องชมเชย ผู้ที่ทำความดี หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็ง อุทิศตนให้กับงาน เป็นประจำทุก ๓ เดือน โดยมีวิธีการดังนี้

-แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก

-ประชุมผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก

-จัดทำแบบประเมิน

-ดำเนินการคัดเลือก

-มอบโล่ หรือเกียรติบัตร หรือของรางวัล ให้กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ในที่ประชุมลูกจ้างประจำเดือน

- **กิจกรรมส่งเสริมความรู้** โดยจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ ผ่านทางระบบไลน์ และวารสารฝ่ายรักษาฯ เพื่อให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระเบียบลูกจ้าง วินัย การลาประเภทต่าง ๆ ข่าวสารสำคัญของกรุงเทพมหานคร

๗.ระยะเวลาดำเนินการ

๑ ตุลาคม ๒๕๕๗ เป็นต้นไป

๘.แนวทางการติดตามและประเมินผล

๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต(Output) และหรือระดับผลลัพธ์(Outcome)

-จำนวนลูกจ้างที่ลาป่วย ขาดงาน ลาออก ไล่ออก และกระทำผิดวินัยลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐

-ร้อยละความพึงพอใจของผู้ร่วมกิจกรรม

๘.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

- วิธีการที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล
  -ตรวจสอบสถิติการลาป่วย จากใบลาป่วย และสถิติการลาออก ไล่ออกจาก คำสั่งลาออก ไล่ออก
  -การสัมภาษณ์ การสังเกต

- เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล
  -แบบสอบถามความพึงพอใจ
  -แบบสัมภาษณ์

๙.ข้อเสนอแนะ

๙.๑ การให้บริการตรวจสุขภาพซึ่งต้องประสานขอความร่วมมือจากหน่วยงานของกรุงเทพมหานครคือศูนย์บริการสาธารณสุข ซึ่งเป็นการตรวจสุขภาพพื้นฐานไม่ได้ตรวจละเอียดครอบคลุมไปทั้งระบบของร่างกาย กรุงเทพมหานครควรจัดให้มีการตรวจร่างกายให้ครบถ้วนทุกระบบของร่างกาย โดยสามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้

๙.๒ ลูกจ้างบางคนไม่ใส่ใจในการร่วมกิจกรรม อาจเนื่องมาจากต้องปฏิบัติงานในเวลากลางคืน เช่น พนักงานเก็บขนมูลฝอย ซึ่งเกิดจากความเหนื่อยล้า อ่อนเพลีย ซึ่งต้องเน้นเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง

๙.๓ กิจกรรมบางอย่างอาจไม่สะดวกในเรื่องสถานที่ เนื่องจากสำนักงานเขตวัฒนายังไม่มีสถานที่ทำการถาวรต้องเช่าอาคารอยู่

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการดำเนินการ	ต.ค. ๕๗	พ.ย. ๕๗	ธ.ค. ๕๗	ม.ค. ๕๘	ก.พ. ๕๘	มี.ค. ๕๘	เม.ย. ๕๘	พ.ค. ๕๘	มิ.ย. ๕๘	ก.ค. ๕๘	ส.ค. ๕๘	ก.ย. ๕๘
ขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา	↔											
ขออนุมัติโครงการ	↔											
ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง		↔										
ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด		←	←	←	←	←	←	←	←	←	→	
ตรวจสอบผลการดำเนินการแต่ละกิจกรรม				←	←	←	←	←	←	←	→	
ติดตามประเมินผล												↔
รายงานผลการดำเนินโครงการ												↔

ตารางการจัดกิจกรรมตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของลูกจ้างฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ สำนักงานเขตวัฒนา

วัน เดือน ปี	กิจกรรม	รายละเอียด	หมายเหตุ
ธ.ค.๕๗-ก.ย.๕๘	กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ	-ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี -ให้ความรู้ในเรื่องสุขภาพผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ -การเยี่ยมบ้านผู้ป่วย -จัดหาอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน	
ธ.ค.๕๗-ก.ย.๕๘	กิจกรรม “สร้างอาชีพเสริมเพิ่มรายได้”	-สำรวจความต้องการในการประกอบอาชีพเสริม -ประสานหน่วยงานราชการหรือเอกชนที่มีความรู้ในแต่ละอาชีพ ขอวิทยากร -สำรวจลูกจ้างที่มีความรู้ในวิชาชีพ เช่น ช่างไม้ งานฝีมือในการนำมาเป็นวิทยากร -จัดหาสถานที่ฝึกอบรม -ช่วยหาช่องทางจำหน่ายผลผลิต	
ธ.ค.๕๗-ก.ย.๕๘	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	-การส่งการ์ดอวยพรวันเกิด -จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ตามโอกาส -จัดการแข่งกีฬาเชื่อมความสามัคคี	
ธ.ค.๕๗-ก.ย.๕๘	การกำหนดค่านิยมร่วมของฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	-แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดค่านิยมร่วมฝ่ายรักษาฯ -ค้นหาค่านิยมร่วมโดยสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างฝ่ายรักษาฯ -ประชุมคณะทำงานเพื่อคัดเลือกค่านิยมร่วม -ประกาศค่านิยมร่วมให้ข้าราชการและลูกจ้างฝ่ายรักษาฯทราบ และยึดถือปฏิบัติ	

วัน เดือน ปี	กิจกรรม	รายละเอียด	หมายเหตุ
ธ.ค.๕๗-ก.ย.๕๘	กิจกรรม “คนดี ศรีวัฒนา”	-แต่งตั้งคณะการคัดเลือก -ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ -จัดทำแบบประเมิน -ดำเนินการคัดเลือก -มอบโล่ เกียรติบัตร หรือของรางวัล	
ธ.ค.๕๗-ก.ย.๕๘	กิจกรรมส่งเสริมความรู้	-จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ -จัดทำวารสารฝ่ายรักษาความสะอาดฯ -รวบรวมสมาชิกเข้ากลุ่ม Line และให้ความรู้ผ่านทาง Line	