

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา

จัดทำโดย นางทิพยาภา สายสุวรรณ

ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

สังกัด ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตวัฒนา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และเป็นเมืองขนาดใหญ่ตลอดจนเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการ เศรษฐกิจ การเมืองของประเทศ โดยที่จำนวนประชากรมีเป็นจำนวนมากทำให้กรุงเทพมหานครมีสภาพสังคมที่ซับซ้อน ประกอบกับความต้องการของประชาชนที่หลากหลายทำให้กรุงเทพมหานครต้องตอบสนองต่อความต้องการ โดยการสร้างความพึงพอใจและประโยชน์สุขให้บังเกิดแก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการบนหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในสภาพองค์กรขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการ เพื่อรับผิดชอบภารกิจและงบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการรองรับภารกิจที่กว้างขวางและมากมายดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐) ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กรในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ทุกองค์กรจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งคือ พัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประการแรกคือ เลือกและคัดสรรคนดี ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรเหล่านั้นได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ซึ่งจะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ทำทายหรือสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

การบริหารงานบุคคลนับเป็นระบบที่สำคัญในองค์กร เนื่องจากระบบบริหารงานบุคคลจะเป็นเครื่องมือสำคัญ และเกี่ยวพันกับการทำงานของคนในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญ ที่จะช่วยทำให้เกิดบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรจะเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและนำเป้าหมายดังกล่าวมากำหนดกลยุทธ์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์และภารกิจที่กำหนดขึ้นมานั้นก็จะนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างว่า องค์กรจะมีการแบ่งแผนกงานอย่างไร หรือออกแบบงานอย่างไร หลังจากที่ได้งานในแต่ละแผนกแล้ว ก็แยกย่อยมาเป็นงานในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กร โดยมีการวิเคราะห์งานแล้วนำมากำหนดภารกิจหน้าที่และคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง อันจะนำมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น แต่ถ้าหากต้องการให้การพัฒนาบุคคลให้ผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงขับภายใน เช่น ทศนคติ ค่านิยม

แรงจูงใจ และอุปนิสัย ซึ่งเป็นการพัฒนาจากจิตใจเพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิถีคิด ค่านิยม ความเชื่อ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างถาวร

กรุงเทพมหานคร ได้มีประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ ๕๙) ลงวันที่ ๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ กำหนดให้ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตวัฒนามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปกครอง การทะเบียน ปกครอง ได้แก่ ทะเบียนพินัยกรรม ทะเบียนมรดก ทะเบียนสมรส ทะเบียนมัสยิดอิสลาม ทะเบียนศาลเจ้า ทะเบียนสัตว์พาหนะ ทะเบียนนิติกรรม การฉาบปกิจงสเคราะห์ การสอบสวนรับรอง การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การเลือกตั้ง การทำประชามติ และประชาพิจารณ์ การจัดทำแผนพัฒนาเขต การคุ้มครองผู้บริโภค การบริหารและการบริการข้อมูลข่าวสารของทางราชการ การบริหารงานบุคคล และสวัสดิการ การประชาสัมพันธ์ การรับเรื่องร้องทุกข์ การสื่อสารและรับ-ส่งวิทยุ การประชุม งานอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน งานลูกเสือชาวบ้าน งานมวลชน งานเขตเคลื่อนที่ งานราชการส่วนภูมิภาค งานยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน และการติดตามประเมินผล งานบริหารงานทั่วไป งานสารบรรณและธุรการ งานช่วยอำนวยความสะดวก งานพิธีการ งานดูแลและรักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่และยานพาหนะกลาง งานสารสนเทศ งานราชการประจำทั่วไปของสำนักงานเขต งานที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานและมีคุณธรรมและจิตใจที่มุ่งบริการประชาชน แต่ในปัจจุบันการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนาได้ประสบปัญหาความล่าช้า และเกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง ทำให้ได้รับการตำหนิจากผู้บริหารเขตอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบันได้มีการมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้กับผู้อำนวยการเขตเป็นจำนวนมาก เช่น การออกคำสั่งการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการใหม่ การโอน การพันทลองปฏิบัติราชการ การจ้างและแต่งตั้งลูกจ้างประจำ ซึ่งแต่เดิมกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จะเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้กำหนดและวางแผนการบริหารจัดการงานด้านการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเขตวัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแสวงหาแนวทางในการควบคุม กำกับดูแลในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องและรวดเร็ว โดยมุ่งหวังให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารเขตและกรุงเทพมหานคร

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเขตวัฒนาเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
๒. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา ไม่เกิดความผิดพลาดและล่าช้าในการปฏิบัติงาน
๓. เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดได้รับสิทธิประโยชน์อันพึงจะได้รับ ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง
๔. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ตลอดเวลา

๔. เป้าหมาย

เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนาให้น้อยที่สุดและถูกต้องที่สุด

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑
- พระราชบัญญัติข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔
- หนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕.๒ ทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

๕.๒.๑ ความหมายขององค์การ

Max Weber ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การหมายถึง ระบบของการกระทำเฉพาะเจาะจงที่มีจุดมุ่งหมายและมีลักษณะต่อเนื่อง (a system of continuous purposive activity of specific kind)

Stephen P. Rowins ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง การทำงานร่วมกัน (collective activities) ระหว่างคนสองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผน ประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่มคน ดำเนินงานไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกัน โดยอาศัยหลักการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจ

ชลิตา ศรมณี อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานของทุกองค์การ หากการบริหารงานบุคคลในองค์การใดเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว คาดหวังได้ว่าองค์การนั้นจะประสบความสำเร็จ และในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดการบริหารงานบุคคลไม่ถูกต้อง ก็อาจทำให้เกิดภาวะการณ์ขาดกำลังคน ขาดคนที่มีความสามารถในการทำงาน ใช้ประโยชน์จากบุคคลไม่เหมาะสม พัฒนากำลังงานไม่ถูกต้อง โอกาสที่จะประสบความสำเร็จล้มเหลวก็เกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน

๕.๒.๒ ทฤษฎีองค์การ

Max Weber ให้คุณลักษณะขององค์การที่มีความสลับซับซ้อนในอุดมคติ (Ideal-type bureaucracy) เป็นการกำหนดทั้งโครงสร้างและพฤติกรรม (structure and behavior) เป็นผู้วางรากฐานสภาพการทำงานขององค์การขนาดใหญ่ที่มีระเบียบแบบแผน องค์การระบบราชการลักษณะ Bureaucracy มีกลไกทางการบริหารที่สำคัญคือ

๑) การทำงาน มีกฎ ระเบียบ แน่น อด (Fixed rules and regulations) เช่น แบ่งหน้าที่ชัดเจน อำนาจในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา (Office hierarchy) มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

๒) มีการจัดลำดับชั้นในการควบคุม (hierarchy and graded authority) ทั้งองค์การในภาครัฐและเอกชน

๓) มีการใช้เอกสารในการบริหาร (written documents) แยกเรื่องงาน เรื่อง ส่วนตัวออกจากกันอย่างชัดเจน

๔) ให้การฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ (expert training) เพื่อให้เหมาะสมกับงานการบริหารเฉพาะอย่างและเป็นการทั่วไป

๕) ให้มีการทำงานเต็มเวลา (Full working capacity) พนักงาน/คนงานต้องทำงานเต็มเวลา เต็มความสามารถ ไม่ใช้งานสำรอง

๖) มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน (Follows general rules) ระเบียบแบบแผนในการทำงานที่เรียนรู้ได้และคำนึงถึงหลักกฎหมายและการบริหาร อำนาจบังคับบัญชามาจากกฎระเบียบ ไม่ใช่เป็นอำนาจที่เป็นมรดกที่สืบทอดกันมา

๕.๒.๓ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐาน ๓ ข้อ คือ

๑. บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาก็ได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

๒. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

๓. บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

๕.๒.๔ ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

๑). ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาวะสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ในทำนองเดียวกันเวลาพักจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้วย ที่เปิดโอกาสให้บุคคลตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาได้ โครงการออกกำลังกายจะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพดี ด้วยการตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขา บุคคลที่หิวจนเกินไปหรือเจ็บป่วยจนเกินไป ยากที่จะมีส่วนช่วยต่อบริษัทของพวกเขาได้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด สว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

๒). ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถทำได้หลายหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย เช่น บริษัทอาจ จะให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสภาพแรงงาน

๓). ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการทางสังคมคือ ความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งของบริษัทจะให้โอกาสของการตอบสนองความต้องการทางสังคมด้วย การเป็นสมาชิกสโมสรของบริษัทจะให้โอกาสที่ดีแก่ผู้บริหารเพื่อ “การสร้างเครือข่าย” กับผู้บริหารคนอื่น ในขณะที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ด้วย โครงการสุขภาพสามารถช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้โอกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายใต้สภาวะที่ “ความไม่แน่นอนทางองค์กร” มีอยู่ เช่น เมื่อความเป็นไปได้ของการรวมบริษัทได้คุกคามความมั่นคงของงาน ภายใต้สภาวะเช่นนี้บุคคลจะแสวงหาความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเป็นไปอยู่

๔). ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงคือ ความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้ เช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่ดีเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล การให้กุญแจห้องน้ำแก่ผู้บริการ การให้ที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง

๕). ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs)

ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ บริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ท้าทายแก่พวกเขา ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต จะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขาการเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

มาสโลว์ เชื่อว่า ความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” มาสโลว์กล่าวว่า เมื่อต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับ “สูงขึ้นไป” ความปลอดภัย จะมีความสำคัญมากที่สุดและต่อไปตามลำดับตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้ว บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำกว่าก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูง ยิ่งกว่านั้น เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้วความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจที่มีพลังต่อไปอีก

ทฤษฎีของมาสโลว์จะถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วน และในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้วและสภาพแวดล้อมของงานดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว

๕.๓ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการวิเคราะห์ SWOT

Analysis

ปัจจัยภายใน ได้แก่

- จุดแข็ง (Strength: S) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในเกี่ยวกับส่วนดี ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จ
- จุดอ่อน (Weakness: W) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในเกี่ยวกับส่วนเสีย ความอ่อนแอ ข้อจำกัด ความไม่พร้อม รวมทั้งประเด็นปัญหา

ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- โอกาส (Opportunity: O) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกว่าเป็นอย่างไร
- อุปสรรค (Threat: T) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นอุปสรรคหรือภาวะคุกคามก่อให้เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัด

การวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการให้ถูกต้อง - เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเขต มีความทันสมัย - มีวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน 	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล - เกิดความล่าช้าในวิธีปฏิบัติ - การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาด ได้รับการทักท้วงจากผู้บังคับบัญชาเป็นประจำ - ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลตามตำแหน่ง
	<p>โอกาส (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีนโยบายของกรุงเทพมหานครในการมอบอำนาจให้กับผู้อำนวยการเขตในการแต่งตั้งโยกย้ายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน - มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและมอบหมายหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม - มีหน่วยงานของกรุงเทพมหานครรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลโดยตรง สามารถให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง - มีนโยบายของรัฐบาลในการปฏิรูประบบราชการ 	<p>SO Strategies</p> <p><u>กลยุทธ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบและถือปฏิบัติ - นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดความถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
<p>อุปสรรค (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีระเบียบ หนังสือสั่งการ และข้อกำหนดในการปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลจำนวนมาก 	<p>ST Strategies</p> <p><u>กลยุทธ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมเอกสาร ข้อบัญญัติ ระเบียบ หนังสือสั่งการ และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล 	<p>WT Strategies</p> <p><u>กลยุทธ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจากหน่วยงานภายนอก - ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ สอนงานหรือหมุนเวียนการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลตามตำแหน่ง

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง

๑. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา

๒. สํารวจประเด็นปัญหาและจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา ได้แก่

- ประเด็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ที่บุคลากรในสังกัดยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

- สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด

- เก็บรวบรวมสถิติข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล

- รวบรวมเอกสาร ข้อบัญญัติ ระเบียบ หนังสือสั่งการ และข้อกฎหมายอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

๓. นำข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารที่บุคลากรในสังกัดยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องมากำหนดเป็นหัวข้อที่จะจัดฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๓.๑ การฝึกอบรมภายนอก พิจารณาส่งบุคลากรของสำนักงานเขตไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. หรือกองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ โดยสอดคล้องกับหัวข้อความรู้ที่บุคลากรของสำนักงานเขตยังขาดความรู้ความเข้าใจ

๓.๒ การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร กำหนดแนวทางในการสอนงาน (coaching) การทดลองฝึกปฏิบัติงานจริง (on the job training) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job rotation) หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. หรือกองการเจ้าหน้าที่มาเสริมสร้างความรู้ให้บุคลากรของสำนักงานเขต

๔. นำข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลล่าช้าและผิดพลาดมากำหนดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา โดยยึดถือแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครเป็นหลัก และเมื่อจัดทำคู่มือฯ แล้วเสร็จ นำเสนอให้ผู้อำนวยการเขตวัฒนาพิจารณาให้ความเห็นชอบและเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติ

๕. พิจารณากระบวนการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบใหม่หรือปรับปรุงข้างต้นว่าสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ อย่างไร และนำผลการพิจารณา

เสนอให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลพิจารณา ซึ่งแนวทางการดำเนินงานอาจจะเป็นสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลพัฒนาระบบสารสนเทศเอง หรือเขียนโครงการเพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณ เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณต่อไป

๖. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตวัฒนา ดังนี้

๖.๑ การเสริมสร้างความรู้

- ประเมินผลเกี่ยวกับระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม (Pre-test and Post-test หรือผลการประเมินต่าง ๆ ที่หน่วยงานผู้จัดฝึกอบรมส่งให้ กรณีเป็นการฝึกอบรมภายนอก)

- ประเมินระดับความพึงพอใจของการสอนงาน การทดลองฝึกปฏิบัติงานจริง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน

- ประเมินผลการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

- โดยวิธีสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง (Observation) ซึ่งขั้นตอนนี้ ต้องกำหนดระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสม โดยกำหนดระยะเวลาประมาณ ๑ – ๓ เดือน หลังจากที่คุณคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสอนงาน

๖.๒ ประเมินผลความมีประสิทธิภาพของคู่มือการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการที่คุณบุคลากรที่เกี่ยวข้องของปฏิบัติงานตามคู่มือแล้วว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด

๖.๓ ประเมินผลในภาพรวม โดยพิจารณาสถิติข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดลง และประเมินระดับความพึงพอใจของคุณบุคลากรในสำนักงานเขตวัฒนา ซึ่งถือเป็นผู้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ดำเนินการตั้งแต่วันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เป็นต้นไป

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ผลผลิต

- จำนวนผู้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ๓ คน/ปี

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลโดยรวบรวมเอกสาร ข้อบัญญัติ ระเบียบ หนังสือสั่งการและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานบุคคล ๑ เล่ม/ปี
- จำนวนครั้งการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ๕ ครั้ง/ปี

ผลลัพธ์

- ร้อยละ ๘๐ ของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
 - เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของจำนวนงานที่นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา
- ๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)
- ประเมินผลเกี่ยวกับระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม (Pre-test and Post-test, หรือผลการประเมินต่าง ๆ ที่หน่วยงานผู้จัดฝึกอบรมส่งให้กรณีเป็นการฝึกอบรมภายนอก)
 - ประเมินระดับความพึงพอใจของการสอนงาน การทดลองฝึกปฏิบัติงานจริง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน
 - ประเมินผลการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง
 - โดยวิธีสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง

๑๐. ข้อเสนอแนะ

- ๑๐.๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานควรหมั่นศึกษาระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำ
- ๑๐.๒ สำนักงานเขตวัฒนาควรให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ และให้คำแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
- ๑๐.๓ สำนักงานเขตวัฒนาควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้
- ๑๐.๔ กรุงเทพมหานครควรกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตเป็นการเฉพาะ เพื่อให้เป็นไปในแนวทิศทางเดียวกันและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด