

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร

ความเป็นมา

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2550 ซึ่งเป็นผลจากการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักในรูปของตารางความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือก (โอกาสในการปรับปรุง) กับเกณฑ์ที่ สนข. กำหนดขึ้น ผลจากการจัดลำดับความสำคัญพบว่า เรื่องการกำหนด/จัดทำสมรรถนะบุคลากร ได้ค่าคะแนนจากการถ่วงน้ำหนักเป็นอันดับที่ 1 คือ 4.40 สนข. จึงได้จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งแผนระยะสั้น (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) และแผนระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2552) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สนข. ได้วางแผนศึกษาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อกำหนดสมรรถนะของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

ในการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร สนข. ได้กำหนดตัวชี้วัดหลักของแผนงาน คือ จำนวนคู่มือ / แนวทางด้านสมรรถนะบุคลากร ซึ่งหมายถึงรายงานการกำหนดสมรรถนะของ สนข. ซึ่งจัดทำขึ้นโดยยึดหลักการโมเดลสมรรถนะของข้าราชการ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การมีจริยธรรม และ 5) การร่วมแรงร่วมใจ และได้กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการตามแผนการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร คือ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการกรม ระยะเวลาที่ดำเนินการ คือ 5 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2549 ถึง เดือนกันยายน 2550

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้กำหนดกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 6 กิจกรรม โดยแต่ละกิจกรรมได้กำหนดผลลัพธ์หรือดัชนีเพื่อวัดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน รายละเอียดตามแผนปรับปรุงองค์กร เรื่องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร

ผลการดำเนินการ

สนข. ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะของบุคลากร ตามกิจกรรม/ขั้นตอนที่ได้กำหนดในแผนการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร โดยการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม วัดความสำเร็จหรือความก้าวหน้าจากผลลัพธ์/ดัชนีความก้าวหน้าที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดและประกาศนโยบายเรื่องสมรรถนะเป็นนโยบายสำคัญขององค์กร

ดัชนีความก้าวหน้า คือ จำนวนหน่วยงานที่รับทราบนโยบาย

ผลการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับสูงของ สนข. ได้กำหนดและประกาศนโยบาย เรื่องสมรรถนะบุคลากรเป็นนโยบายสำคัญขององค์กร ในการประชุมเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เมื่อวันที่ พ.ศ. 2550 โดยทุกหน่วยงานของ สนข. จำนวน 11 หน่วยงาน ได้รับทราบนโยบายนี้

การประกาศนโยบายของของผู้บริหารเป็นการกระตุ้นเพื่อเตรียมความพร้อม ให้บุคลากรได้เตรียมการวิเคราะห์ภารกิจ และหน้าที่หลักของตนเอง ซึ่งหลังจากนั้นผู้รับผิดชอบหลักและที่ปรึกษาภายนอกได้ร่วมกันจัดทำร่างการกำหนดสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการขั้นต่อไป

กิจกรรมที่ 2 และกิจกรรมที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ วิเคราะห์หน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน และกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากร รวมถึงวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในการทำงานเพื่อกำหนดสมรรถนะ

ดัชนีความก้าวหน้า คือ จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุม และผลจากการประชุมกลุ่ม

ผลการดำเนินงาน เนื่องจากระยะเวลาที่จำกัด และการนัดหมายบุคลากรให้ครบทุกหน่วยงานเป็นไปได้ยาก เพราะบุคลากรของ สนข. ต่างมีภารกิจในการปฏิบัติงานของตนเอง สนข. จึงได้จัดการประชุมเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ในวันที่ 24 กันยายน 2550 ณ ห้องประชุม 401 อาคารสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรแต่ละงาน เพื่อวิเคราะห์หน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน และกำหนดความรู้ ทักษะของบุคลากร รวมถึงวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในการทำงานเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดสมรรถนะ นอกจากนี้ได้นำเสนอร่างแนวทางการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการกรมร่วมกับที่ปรึกษาภายนอกได้จัดทำขึ้น ให้ที่ประชุมพิจารณา

ผลการประชุมได้ข้อสรุปตามมติที่ประชุมดังนี้

- 1) มอบบริษัทที่ปรึกษาฯ ไปปรับแก้รายละเอียดในเอกสารให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สอดคล้องกันในแต่ละส่วน
- 2) มอบบริษัทที่ปรึกษาฯ สรุปผลที่ได้ความเห็นในที่ประชุม นำไปปรับแก้เนื้อหาการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งข้าราชการของ สนข. และส่งให้แต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ ได้พิจารณาอีกครั้ง
- 3) มอบให้ผู้เข้าร่วมประชุมไปพิจารณาเอกสารที่บริษัทที่ปรึกษาฯ ปรับแก้แล้วในประเด็นต่อไปนี้
 - การจัดแบ่งกลุ่มงานใน สนข. นั้นควรแบ่งเป็น 7 กลุ่ม และมีรายละเอียดแต่ละกลุ่มตามที่บริษัทที่ปรึกษาฯ เสนอมาหรือไม่
 - สมรรถนะประจำกลุ่มงานแต่ละกลุ่มนั้นควรจะคงจำนวนเท่าเดิมหรือเพิ่มรายละเอียดตามที่ปรึกษาฯ เสนอมาหรือไม่
- 4) หลังจากบริษัทที่ปรึกษาฯ ได้ข้อสรุปและจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งของ สนข. เสร็จเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการวิเคราะห์สมรรถนะของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามขั้นตอนต่อไป

กิจกรรมที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดสมรรถนะบุคลากร

ดัชนีความก้าวหน้า คือ เอกสารร่างรายงานการกำหนดสมรรถนะ

ผลการดำเนินงาน สนข. ร่วมกับที่ปรึกษาฯ ได้นำผลสรุปจากการประชุมเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ในวันที่ 24 กันยายน 2550 มาเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำร่างการกำหนดสมรรถนะ (Competency) บุคลากรของ สนข. ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของตำแหน่ง (Job Competency Mapping)

กิจกรรมที่ 5 จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างการกำหนดสมรรถนะ

ดัชนีวัดความก้าวหน้า คือ ข้อเสนอแนะและข้อสรุปจากการประชุม

ผลการดำเนินงาน เนื่องจากระยะเวลาที่จำกัด สนข. จึงได้ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน โดยใช้วิธีจัดสร้างการกำหนดสมรรถนะให้ทุกหน่วยงานพิจารณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเอกสารดังกล่าว ซึ่งพบว่าแต่ละหน่วยงานได้พิจารณาร่างการกำหนดสมรรถนะและมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำร่างสมรรถนะ

กิจกรรมที่ 6 ปรับปรุงแก้ไขร่างฉบับสุดท้ายเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ

ดัชนีวัดความก้าวหน้าคือ เอกสารรายงานการกำหนดสมรรถนะบุคลากร (Competency) ที่เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ

ผลการดำเนินงาน สนข. โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการกรม และบริษัทที่ปรึกษา โดยร่วมกันปรับปรุงแก้ไขเอกสารร่างการกำหนดสมรรถนะ ตามข้อเสนอแนะที่แต่ละหน่วยงานได้ให้ข้อเสนอ โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักการและสอดคล้องกับหน้าที่หลักของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งขณะนี้ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเอกสารการกำหนดสมรรถนะบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้นำเอกสารดังกล่าวเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ

ความสำเร็จของการดำเนินการ

สนข. ได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากรครบทุกขั้นตอน และได้ผลลัพธ์การดำเนินงานครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมถึงผลลัพธ์การดำเนินการโดยภาพรวมคือ เอกสารการศึกษาสมรรถนะของ สนข. ซึ่งประกอบด้วยกำหนดสมรรถนะบุคลากรของ สนข. ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของตำแหน่ง (Job Mapping Profile) ของบุคลากรในแต่ละระดับ และกลุ่มงาน

การวัดความสำเร็จการดำเนินการโดยพิจารณาผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดหลักของแผน จะเห็นได้ว่า สนข. ดำเนินการได้ตามแผน ดังนั้น ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาสมรรถนะ (Competency) บุคลากร เท่ากับ 100