

รายงานสรุปผลการดำเนินงานตาม
แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ความเป็นมา

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 มติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบบำนาญ ตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ จึงมีการปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนี่คือจุดเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในภาครัฐ รวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่จะต้องพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลโดยเน้นสมรรถนะ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประชาชน สังคม และประเทศชาติ

การพัฒนาบุคลากรเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน บุคลากรต้องมีความพร้อมทั้งความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม อีกทั้งบุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร มหาวิทยาลัยมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ว่าด้วยการบริหารจัดการเชิงพลวัต ตามมาตราที่ 6.1 การสร้างระบบกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 มหาวิทยาลัยได้ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ พัฒนานตนเองให้เป็นผู้รู้ ก่อให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เป้าประสงค์

บุคลากรมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ตามลักษณะงานของบุคลากร

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ 1 มีคู่มือสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงานหลัก (ค่าเป้าหมาย: 6 หน่วยงาน)

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ 2 มีแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหลัก (ค่าเป้าหมาย: 9 หน่วยงาน)

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบและกลไกการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ 1 มีรายงานการวิเคราะห์การพัฒนาวุฒิการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ 2 มีแนวนโยบายการเลื่อนสู่ตำแหน่งตามสายงาน

ผลการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ตามลักษณะงานของบุคลากร

แนวปฏิบัติที่ 1 จัดทำระบบสมรรถนะตามลักษณะงานของบุคลากร

(ค่าเป้าหมาย 6 หน่วยงาน)

1.1 จัดทำคำอธิบายสมรรถนะ (Competency Dictionary) ตามลักษณะงาน

1.2 จัดทำค่าระดับคะแนนของแต่ละสมรรถนะ

1.3 สื่อสารและเผยแพร่ให้หน่วยงานศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการใช้งานจริง

1.4 จัดทำระบบติดตามกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามที่แต่ละหน่วยงานได้กำหนดประเด็นความรู้ไว้

ผลการดำเนินงาน

13 หน่วยงาน รายงานหลักฐานการกำหนดสมรรถนะ แต่หลายหน่วยงานที่รายงานเข้ามายังไม่ได้กำหนดค่าระดับคะแนนเพื่อวัดในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งจะต้องมีการจัดทำต่อไป เพื่อให้ใช้งานได้จริง ปีนี้เป็นปีแรกที่มีการจัดทำสมรรถนะจึงขาดความสมบูรณ์ในเรื่องของการนำไปใช้งาน ในปีต่อไปเมื่อได้นำสมรรถนะไปใช้ประเมินแล้ว ควรมีการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน เพื่อนำทั้งคำอธิบายสมรรถนะ และค่าระดับคะแนนที่กำหนดมาปรับปรุงให้มีความใกล้เคียงกับลักษณะงานของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ส่วนในหน่วยที่ยังไม่ได้จัดทำให้มี

สมรรถนะของหน่วยงาน ควรเร่งหาความรู้ในการจัดทำเพื่อให้ได้ใช้การประเมินสมรรถนะทั่วทั้งมหาวิทยาลัย รายชื่อ 13 หน่วยงานที่มีการจัดทำสมรรถนะ ได้แก่

1. คณะครุศาสตร์
2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. คณะวิทยาการจัดการ
4. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. คณะพยาบาลศาสตร์
6. บัณฑิตวิทยาลัย
7. สำนักงานอธิการบดี
8. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
10. สถาบันวิจัยและพัฒนา
11. สถาบันภาษา ศิลปะ และวัฒนธรรม
12. สำนักกิจการพิเศษ
13. ศูนย์การศึกษา

แนวปฏิบัติที่ 2 จัดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบพัฒนาบุคลากร

- 2.1 สํารวจการมีส่วนร่วมในการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
- 2.2 สํารวจความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานหลักถึงความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ รวมถึงแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-Individual Development Plan)

ผลการดำเนินงาน

พบว่าการจัดทำแผนเป็นการมอบหมายคนไม่กี่คนจัดทำขึ้นมา มีบางหน่วยงานที่มีการประชุมชี้แจงและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานส่วนมากยังรอการสั่งการจากระดับบริหารมหาวิทยาลัย

ส่วนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-Individual Development Plan) เป็นส่วนน้อยที่มีการจัดทำแล้ว เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและเวลาในการให้ข้อมูลกับบุคลากรในสังกัดเป็นรายบุคคล แต่ในปีต่อไปต้องมีการจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรเห็นแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเอง และต่อหน่วยงาน รายชื่อหน่วยงานที่มีการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-Individual Development Plan) ได้แก่

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวปฏิบัติที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management Process)

- 3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหลัก
- 3.2 หน่วยงานหลักจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลการดำเนินงาน

ฝ่ายนโยบายมหาวิทยาลัย ร่วมกับ โครงการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความรู้ และกองบริหารงานบุคคล ได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการนำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาบุคลากร แล้ว และพบว่าหัวหน้าหน่วยงานขาดความเข้าใจและยังไม่ให้ความสำคัญของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากนัก แม้จะส่งตัวแทนมาเข้าร่วม แต่ก็ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ได้อย่างชัดเจน

ในภาพรวมแล้ว นอกจากจะไม่ให้ความสำคัญแล้ว หน่วยงานยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่มีความพยายามที่จัดทำ โดยหน่วยงานที่สามารถเป็น Best Practice ในแนวปฏิบัติที่ 3.1 ได้แก่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

แนวปฏิบัติที่ 4 จัดทำระบบกำกับติดตามการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ

- 4.1 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับและติดตามการใช้ระบบสมรรถนะเพื่อประเมินความรู้และทักษะของบุคลากร รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร
- 4.2 จัดทำแนวทางการกำกับและติดตามการใช้ระบบสมรรถนะ
- 4.3 สร้างระบบให้หัวหน้างานเข้าถึงฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่ตนเองดูแล และเพื่อให้สามารถนำฐานข้อมูลมาประกอบการวางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของตนเองได้

ผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย และได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้น โดยมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการจัดทำสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต รวมถึงการจัดระดับค่าคะแนน และข้อมูลทั้งหมดมีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ ที่ URL: <http://www.dusit.ac.th/personnel/competencyteam> เพื่อให้บุคลากรเข้ามาเสนอแนะได้

เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถเรียกข้อมูลบุคลากรในสังกัดดูได้ และนำไปวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ฝ่ายนโยบายมหาวิทยาลัยจึงได้ประสานงานกับบุคลากรในส่วนงานวิจัยและพัฒนาซอฟต์แวร์ กลุ่มงานเทคนิคและระบบเครือข่าย สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้จัดการพัฒนาระบบการอนุญาตสิทธิ์ในการเข้าถึงฐานข้อมูลตามกลุ่มบุคลากรในแต่ละสังกัดของหน่วยงานหลัก นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยงานสามารถเรียกดูฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ โดยไม่ต้องรอข้อมูลจากกองบริหารงานบุคคล

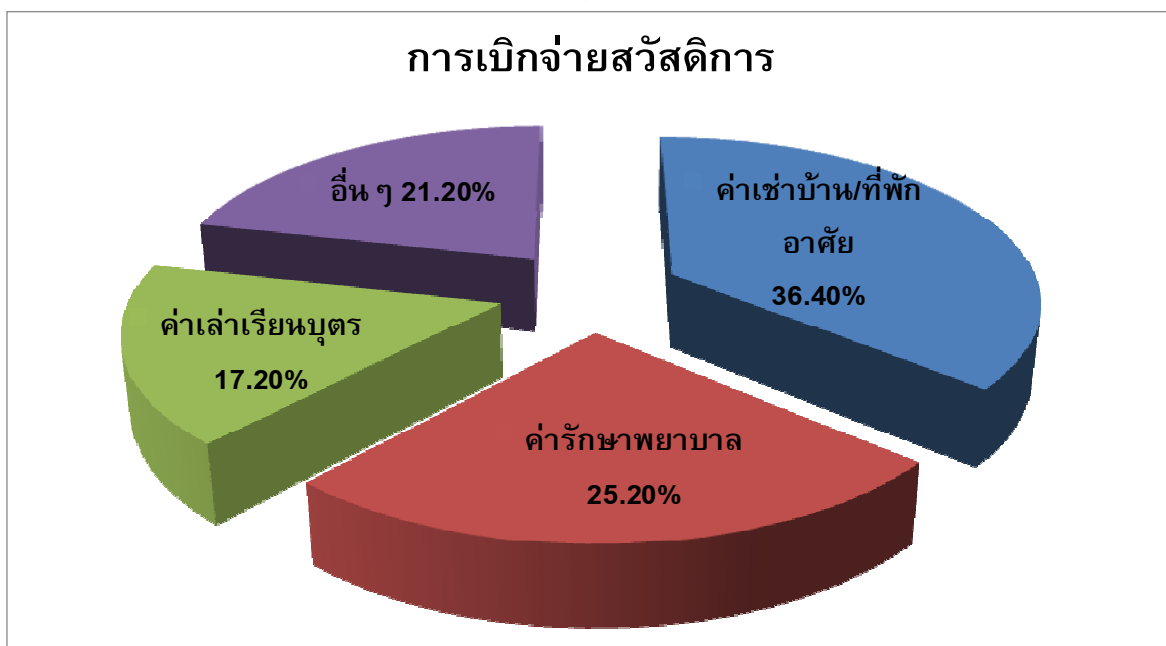
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบและกลไกการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

แนวทางปฏิบัติที่ 1 จัดทำรายงานและวิเคราะห์การพัฒนาคุณวุฒิการศึกษา

- 1.1 สำรวจความต้องการที่บุคลากรประสงค์จะได้รับ และดึงดูดใจ เพื่อหาความเป็นไปได้ในการจัดสวัสดิการ
- 1.2 จัดทำรายงานการวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาคุณวุฒิการศึกษา หรือทักษะ ใน 4 อุตสาหกรรม: การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์ และสาขาอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นสากล โดยอ้างอิงจากการเกณฑ์อัตรากำลังของวุฒิการศึกษา และ การมีตำแหน่งทางวิชาการ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- 1.3 จัดทำแนวนโยบาย “การเลื่อนสู่ตำแหน่งตามสายงาน”

ผลการดำเนินงาน

ฝ่ายนโยบายมหาวิทยาลัยได้ทำการสำรวจสภาพจริงในการเบิกสวัสดิการของสวัสดิการ (ตั้งแผนภูมิที่ 1) และความต้องการในการได้รับสวัสดิการของบุคลากร (ตั้งตารางที่ 1) จากผลการสำรวจดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนสวัสดิการโดยมุ่งเน้นไปที่การให้ค่ารักษาพยาบาลและครอบครัว ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมให้แก่บุคลากรทุกคนอยู่แล้วในระดับหนึ่ง



แผนภูมิที่ 1 แสดงสภาพจริงในการเบิกสวัสดิการของบุคลากร

ตารางที่ 1 แสดงความต้องการในการได้รับสวัสดิการของบุคลากร

อันดับที่	ความต้องการ	เปอร์เซ็นต์
1	ค่ารักษาพยาบาลของบุคลากร และครอบครัว	19.19%
2	ค่าเช่าบ้านหรือที่พักอาศัย	17.78%
3	ค่าพาหนะ / ค่าเดินทาง / ค่าน้ำมันในการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่	11.12%
4	ด้านสถานศึกษาของบุตร เช่น ค่าเล่าเรียนหรือ ทุนการศึกษาของบุตร / บุตรของครูอาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ สามารถได้รับสิทธิ์เข้าเรียนในโรงเรียนที่ละอออกุทิศได้โดยไม่ต้องจับฉลาก	10.58%
5	ค่าล่วงเวลา/ ค่าดำเนินการ / ค่าปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือเวลางาน เช่น เสาร์-อาทิตย์, ไปต่างจังหวัด	6.76%

มหาวิทยาลัยโดยกองบริหารงานบุคคลได้สรุปการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
จำแนกตามสาขาวิชาที่ศึกษาและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

สาขาวิชาที่ศึกษา	จำนวนบุคลากรซึ่งได้รับทุนสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพ								
	ที่ได้รับอนุมัติทุนในปี งบประมาณ. 2552			ที่ได้รับอนุมัติทุนก่อน ปี งบประมาณ. 2552 และยังคงต้องจ่ายทุนในปี งบประมาณ. 2552			รวมที่ต้องจ่ายทุนในปี งบประมาณ. 2552		
	ระดับปริญญาโท	ระดับปริญญาเอก	รวม	ระดับปริญญาโท	ระดับปริญญาเอก	รวม	ระดับปริญญาโท	ระดับปริญญาเอก	รวม
การศึกษา	1	9	10	25	24	49	26	33	59
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์		6	6	15	35	50	15	41	56
วิทยาศาสตร์	3	10	13	23	42	65	26	52	78
บริหารธุรกิจและการจัดการทั่วไป	5	6	11	34	55	89	39	61	100
อัตลักษณ์ปทุมวัย	1	1	2				1	1	2
อัตลักษณ์อุตสาหกรรมอาหารและบริการ	1		1	3	7	10	4	7	11
รวม	11	32	43	100	163	263	111	195	306

มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำแนวนโยบายการเลื่อนสู่ตำแหน่งตามสายงาน ต่อคณะกรรมการบริหารงานมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2552 โดยเน้นการประเมินในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนเป็นหลัก โดยใช้การประเมินสมรรถนะควบคู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับสายวิชาการ ให้ยึดการพัฒนาสู่ตำแหน่งวิชาการ การประเมินโดยระบบสมรรถนะหัวหน้างานต้องใช้เวลาชี้แจง อธิบายให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจว่า เป็นการประเมินเพื่อระดับความสามารถพัฒนาการทำงาน หากไม่มีการพูดคุยกันจะเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและไม่ได้สัมฤทธิ์ผลของการประเมิน

สรุปข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรปี 2553

1. หัวหน้าหน่วยงานควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัย
2. หัวหน้าหน่วยงานต้องกระตือรือร้นในการติดตามและประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนการพัฒนาบุคลากร
3. ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรในปี 2552 ในระดับหน่วยงานมักเป็นการตั้งเป้าหมายเป็นจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ ซึ่งไม่สะท้อนเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของคน จึงทำให้ไม่เกิดประโยชน์ที่จะวัดในแบบดังกล่าว การตั้งเป้าหมายการวัดสมรรถนะที่ดี ควรวัดว่า บุคลากรหลังจากเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาแล้ว มีความรู้ความสามารถอะไรเพิ่มจากเดิม โดยอิงแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-Individual Development Plan) หากหน่วยงานใดยังไม่ได้จัดทำแผนฯ รายบุคคล ควรเร่งทำให้เสร็จสิ้นโดยด่วน

