

ส่วนที่ 2. ข้อเสนอแนวคิด / วิธีการเพื่อพัฒนา งานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นางสาวลักขณา โชติคุณ

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง.....นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ.....

เรื่อง.....การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล.....

1. หลักการและเหตุผล / ความเป็นมา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมของโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ปรเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อสร้างศักยภาพความเป็นเลิศของระบบราชการไทย ให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้สูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล

ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล สำนักงาน ก.พ. จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานให้ประชาชน ซึ่งการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐเป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงาน ข้าราชการที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะเดียวกันก็ยังนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ขึ้น เพื่อให้มีระบบการพัฒนาทรัพยากรที่ดี โดยบุคลากรต้องมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อันจะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดได้ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สามารถนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดให้มีการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำตำแหน่ง ความรู้ ทักษะ และความสามารถขั้นต่ำของบุคลากร ซึ่งมีความจำเป็นและเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

2. บทวิเคราะห์ แนวคิด / ข้อเสนอ

การพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) เริ่มต้นในปี ค.ศ.1970 โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะใช้ในการชี้วัดทัศนคติ และนิสัยใจคอเพื่อจะบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความสามารถในระดับสูง แบบทดสอบดังกล่าว ถูกนำมาทดลองใช้กับการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา (The United State Information Agency, USIA) เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก

วิธีการดำเนินการพัฒนา สมรรถนะ ของศาสตราจารย์แมคเคลแลน เริ่มจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของ USIA รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ระบุถึงจำนวนพนักงาน 2 กลุ่มในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้ แต่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ในขั้นต่อมา ศาสตราจารย์แมคเคลแลน และทีมงานของเขาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 2 กลุ่ม จำนวน 50 คน เพื่อให้อธิบายว่างานใดที่เขาได้เกินมาตรฐาน หรือยอดเยี่ยมมาก

จากการพัฒนาระบบสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาก็ได้มีการนำระบบสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมากขึ้น ดังนั้น จะพบว่าระบบบริหารสมรรถนะมีพัฒนาการมา 30 กว่าปี ถ้าพิจารณาในแง่มุมทั่วไป อาจพบว่าเรื่องนี้ก็มีมานานแล้ว แต่ในความเป็นจริงในมุมมองทางวิชาการและการจัดการ ถือว่ามีอายุไม่มากนัก เพราะองค์ความรู้ของระบบสมรรถนะ ยังต้องมีการศึกษาและวิจัยในเชิงกว้างและลึกอีกมาก ซึ่งเรามักพบว่า งานวิจัยที่ได้เป็นงานอ้างอิงหลัก ก็คือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer ในปี ค.ศ.1993

การบริหารงานในระบบสมรรถนะ (Competency – Based Approach) เป็นมุมมองใหม่ในด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะว่าจะเป็นระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรเข้ากับงาน อย่างเป็นรูปธรรม นักเขียนท่านหนึ่งคือ Lawler (2537) ได้อธิบายว่า “แทนที่เราจะมานั่งคิดว่าคนจะต้องทำงาน ในลักษณะตายตัว (Functional Based) เพียงอย่างเดียว นั้น อาจจะทำให้องค์กรไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง แต่จะต้องคิดใหม่ว่าคนจะต้องทำงานอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ”

จากแนวคิดของนักเขียนท่านดังกล่าวจะพบว่า การทำงานในสมัยใหม่คนจะต้องทำงานได้อย่างคล่องตัวและยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น การบริหารความสามารถ สมรรถนะ จึงเป็นกระบวนการที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคใหม่

ในส่วนของประเทศไทยเอง กระบวนการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะ มีความจำเป็นอย่างสูงมาก เพราะเท่าที่ผ่านมา ประเทศไทยมักไม่ค่อยให้ความสำคัญ และมีการศึกษาอย่างจริงจัง เรามักจะนำองค์ความรู้มาจากประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะเรื่องสมรรถนะเท่านั้น แต่การวิจัย กระบวนการจัดการแบบอื่นๆ ก็ไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร การบริหารสมรรถนะ (Competency) ในความเป็นจริงแล้ว คือ เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ประเภทหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุด (Ultimate Goal) คือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงศักยภาพ และความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ กล่าวคือจะต้องเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลกัน ระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) หรือ Win-Win นั่นเอง ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์ จากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่ตัวบุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และ รับรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น ในการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ควรมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยการพัฒนาต้องหมายรวมถึงการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการ

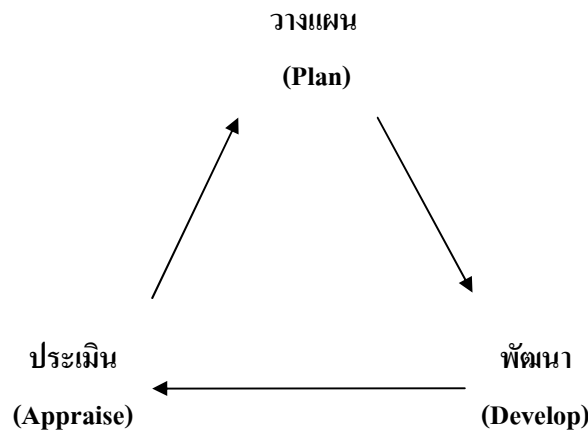
ทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในเบื้องต้นการพัฒนาสมรรถนะควรดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดสมรรถนะให้กับบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทุกตำแหน่ง โดยสมรรถนะแต่ละตัวมีการแบ่งระดับ (จากระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด) กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจน และระดับสมรรถนะมาตรฐานของแต่ละตำแหน่ง

2.2 มีการวางแผนทางการพัฒนาบุคลากร (Competency Development Guideline) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของกระทรวงมหาดไทย โดยมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมที่ชัดเจนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2.3 หลังรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการควรมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงานกับสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานนั้นที่ยังขาด (ได้จากการประเมิน) เพื่อเติมเต็ม Competency Gap ของบุคลากร

การบริหารสมรรถนะ สป.มท.



3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ / ประโยชน์ที่จะได้รับ

3.1 สป.มท.สามารถปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวทางการบริหารราชการ/บุคคลแนวใหม่

3.2 บุคลากรของ สป.มท. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

บุคลากร สป.มท.ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงานกับสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap)

หมายเหตุ

1. - ในกรณีจัดทำโครงร่างผลงาน เนื้อหาให้มีความยาวไม่เกิน 3 หน้า (แบบอักษรAngsana ขนาด 16)
- ในกรณีจัดทำผลงานฉบับสมบูรณ์เนื้อหาควรมีความยาวไม่น้อยกว่า 5 หน้า (แบบอักษรAngsana ขนาด 16)
2. ส่วนที่ต้องให้ความสำคัญของส่วนที่ 2 คือ ข้อเสนอแนวคิด / วิธีการในการพัฒนางาน หรือปรับปรุงงาน โดยประสงค์ให้ผู้รับการประเมินนำเสนอว่าจะทำอะไร เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
3. การนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางานควรจะต้องวิเคราะห์ให้เห็นถึงสภาพปัญหา หรือข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของงานเดิมว่าเป็นอย่างไร แล้วชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่นำเสนอให้ปรับปรุงใหม่ หรือจัดทำขึ้นใหม่นั้นดี ขึ้นกว่าอย่างไรด้วย ทั้งนี้ แนวคิด/ข้อเสนอดังกล่าวควรอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ และให้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งได้
4. ให้รวมผลงานในส่วนที่ 1 และข้อเสนอแนวคิดในส่วนที่ 2 ไว้ในเล่มเดียวกัน
- ในกรณีจัดทำโครงร่างผลงาน ให้ส่งคณะกรรมการ จำนวน 4 ชุด
- ในกรณีจัดทำผลงานฉบับสมบูรณ์ ให้ส่งคณะกรรมการ จำนวน 6 ชุด (ฉบับตัวจริง 1 เล่ม+สำเนา 5 เล่ม) และเพื่อความสะดวกในการอ่านของคณะกรรมการฯ ควรมีสารบัญด้วย
2. ให้เข้าเล่มผลงานโดยวัสดุเข้าเล่มที่สามารถถอดออกได้ง่าย เช่น สันพลาสติก เพื่อความสะดวกหากคณะกรรมการกำหนดให้แก้ไขรายละเอียดปลีกย่อยของผลงาน

ผลงานที่จะนำมาประเมิน จะต้องอยู่ในเงื่อนไข ดังนี้

1. เป็นผลงานที่จัดทำขึ้นในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าระดับที่จะประเมิน 1 ระดับ
2. ไม่ใช่ผลงานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อขอรับปริญญา หรือประกาศนียบัตร หรือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
3. กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน จะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้เสนอผลงานประเมิน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำ หรือผลิตผลงานในส่วนใด หรือเป็นสัดส่วนเท่าใด และมีคำรับรองจากผู้มีส่วนร่วมในผลงานนั้น และจากผู้บังคับบัญชาด้วย
4. ผลงานที่นำมาใช้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้ว จะนำมาเสนอให้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งในระดับที่สูงขึ้นอีกไม่ได้
5. แนวคิดเพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องเป็นแนวคิดที่จะพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของระยะเวลาของการดำเนินงานไว้ด้วย

y) ในการสรรหา เลือกสรร พัฒนา บุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน (Competency Based Pay) หลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หลักคุณธรรม หลักการกระจายอำนาจและหลักความสมดุลของชีวิตการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าเพิ่มของทุนมนุษย์

3.3. การปรับเปลี่ยนบทบาทแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการดังกล่าว สถาบันดำรงราชานุภาพ ร่วมกับ กองการเจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาวิเคราะห์พัฒนาระบบการจัดการขีดสมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.มท. ขึ้น เพื่อให้ สป.มท.มีการพัฒนาเครื่องมือกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการ/บุคคลแนวใหม่ต่อไป

1. แนวคิด ทฤษฎี นโยบาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดสมรรถนะ (Competency Conceptual Framework)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes) ในความเป็นจริงแล้ว ความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) มีอยู่อย่างมหาศาล เพียงแต่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัย อาทิ ทักษะคิด และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ สอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนเหนือผิวน้ำจะเป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหาร และจัดการ เช่น ทักษะ และความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นยากต่อการบริหาร และจัดการ เช่น ลักษณะนิสัย และทัศนคติ เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารสมรรถนะ (Competency – Based Approach) ก็คือ กระบวนการที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นของทรัพยากรมนุษย์ (Human Talent) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน สมรรถนะ จะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน ก็คือ ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) พฤติกรรม (Behavior) และผลสัมฤทธิ์ (Performance)

5. ขั้นตอนการดำเนินการ

5.1 เสนอ ปมท. แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดและพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะของ บุคลากร สป.มท.

5.2 จัดบรรยาย/ฝึกอบรมคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ สป.มท.

5.3 ศึกษาวิเคราะห์ข้อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะนักบริหาร (Managerial Competency) ของข้าราชการ สป.มท. โดยดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ สป.มท. เพื่อหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และสมรรถนะนักบริหาร (Managerial Competency) ของข้าราชการ สป.มท.

2) วิเคราะห์งาน และศึกษาวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

3) ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบจากตัวแบบ สมรรถนะที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้แล้ว ว่าเหมาะสมกับ สป.มท.ทั้งหมดหรือไม่ เพื่อกำหนดรายการสมรรถนะส่วนที่ควรเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมรรถนะดังกล่าวที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับสมรรถนะสำหรับบุคลากรของ สป.มท.

5.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดสมรรถนะดังกล่าว

5.5 นำผลการศึกษาวิเคราะห์ตามข้อ 5.4 จัดทำกรอบ แนวทางการจัดทำเกณฑ์การจัดเทียบสมรรถนะ (Competency Mapping) ของข้าราชการ สป.มท.

5.6 จัดทำรายงานการศึกษาวิเคราะห์พัฒนาระบบสมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.มท. เพื่อใช้ในการบริหารสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.มท.

ในการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงาน และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้

- 1) การจัดประชุมคณะทำงาน การทำรายงานการประชุม
- 2) จัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณะทำงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- 3) ร่วมวิเคราะห์สมรรถนะด้านตรวจสอบภายใน การเงินและบัญชี พัสดุ อำนาจการ บริหารงานทั่วไป พัฒนาทรัพยากรบุคคล ประชาสัมพันธ์ โสตทัศนศึกษา ศิลปกรรม การถ่ายภาพ วิเทศสัมพันธ์ และบรรณารักษ์
- 4) ประสานการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อยืนยันผลการศึกษาวิเคราะห์
- 5) ปรับปรุงรายงานการศึกษาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติที่ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนด
- 6) จัดการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ สำนัก/ศูนย์/กอง ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

6. บทวิเคราะห์

6.1 การวิเคราะห์ผลงาน

การดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะฯ ของข้าราชการในสังกัด สป.มท.ได้ดำเนินการขับเคลื่อนโดยคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากทุกสายงานทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร ในการปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับระบบการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ และเข้าใจหลักการนำสมรรถนะมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

6.2 การวิเคราะห์ปัญหา

- 1) การวิเคราะห์สมรรถนะประจำตำแหน่ง/สายงานไม่สามารถสะท้อนภาพของลักษณะงานในสายงานนั้น ๆ ได้จริงเนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง/สายงาน
- 2) การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสมรรถนะในหน่วยงานยังไม่ขยายวงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งในสายงานวิชาการ

3) การนำหลักสมรรถนะไปใช้ในการ ปฏิบัติราชการ ยังขาดรูปแบบที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม

6.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ

- 1) ปรับการทำงานให้ตรงกับตำแหน่ง/สายงานตามหลักการ put the right man on the right job.
- 2) จัดการความรู้เกี่ยวกับการนำสมรรถนะไปใช้ในหน่วยงานให้ทั่วถึง
- 3) พัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการสมรรถนะให้มีรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ได้จริง

7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

ข้าราชการที่เกี่ยวข้องเกิดความรู้ความเข้าใจในหลักการนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติราชการ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลงาน และสมรรถนะหลักของข้าราชการ

8. การนำไปใช้ประโยชน์

รายงานการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยทั้งในเรื่องของการประเมิน(กองการเจ้าหน้าที่) และการพัฒนาบุคลากร(สถาบันดำรงราชานุภาพ)

9. ผู้ร่วมดำเนินการ 1.นางสาวแพรวพรรณ ฤทธิ์รุ่งอรุณ สัดส่วนของผลงาน ปรับรายงาน 20 %

2.นายสุปนนท์ สังข์สุวรรณ สัดส่วนของผลงาน ปรับรายงาน 20 %