

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

เรื่อง ระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาสำนักวิทยบริการ

โดย ศุภลักษณ์ นิลทะราช*

ชญญาภัค ทันภา**

หลักการเหตุผล

สำนักวิทยบริการ เป็นองค์กรที่มีบุคลากรปฏิบัติงานอยู่หลากหลายสาขาวิชาชีพ การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) บุคลากรในทุกระดับและทุกประเภท ตามลักษณะงานและสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เป็นไปตามลักษณะบุคลากรที่ต้องการ ได้แก่ มีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายงานตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล มีความพึงพอใจในการทำงานก่อให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นและสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan) สมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน โดยผู้บังคับบัญชาสามารถวัดบุคลากรว่า มีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนด ทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าว เพื่อให้มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาสำนักวิทยบริการให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงกำหนดให้มีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ตามสมรรถนะของสายงาน ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกตำแหน่งนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาปรับใช้กับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
2. ให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณแก่บุคลากรสายสนับสนุน โดยกำกับดูแลควบคุมให้บุคลากรถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
3. วางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภาระงาน
4. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความก้าวหน้าในสายงาน โดยเน้นให้มีการเพิ่มทักษะ มีการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้
5. วัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในหลายมิติ

* ผู้บริหาร ** เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

6. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง โดยการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ศึกษาต่อ และการทำงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง

7. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ชาวต่างชาติ มาสอนภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศให้กับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรงานบริการที่ต้อง ติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ชาวต่างชาติ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สำนักวิทยบริการ มีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันที่เหมาะสมสอดคล้อง กับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในสถาบันที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงาน / ตามสาขา และตามสมรรถนะ (Competencies)

เป้าหมาย

1. เป้าหมายเชิงปริมาณ

บุคลากรสำนักวิทยบริการที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและ/หรือ ต่างประเทศ อย่างน้อยรายละ 1 ครั้ง และจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 เมื่อเทียบกับ จำนวนบุคลากรทั้งหมด

2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ

สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือมีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนดมีความพึงพอใจในการทำงานมีความรู้และทักษะ ในงานที่ปฏิบัติ มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนดมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพสูงสุด และมีจิตสำนึกความเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. การเตรียมการและวางแผน

1.1 วางแผนอัตรากำลัง และสรรหาบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งงาน และแผนพัฒนาบุคลากร ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.2 ประชุมนิเทศพนักงานบรรจุใหม่ มอบหมายภาระงาน โดยมีพี่เลี้ยงสอนงานในระหว่างทดลองงาน ภายใต้การควบคุม กำกับ ดูแลผลการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

1.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้ข้อตกลงและตัวชี้วัดที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานหรือส่งเสริมผลงานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร และคณะทำงานเพื่อดำเนินการ ติดตามจนกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1.5 พิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาวิเคราะห์ดูว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีความก้าวหน้าตามสายงาน

1.6 กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ และเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละสายงาน

1.7 ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามภารกิจที่รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน ทั้งด้านความรู้ เจตคติ และด้านทักษะวิชาชีพ ส่งเสริมพัฒนาสำนักวิทยบริการ

1.8 ส่งเสริมเรื่องจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการประพฤติผิดจรรยาบรรณและวินัย

2. การดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เลือกประเด็นที่จะให้มีการพัฒนา โดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบโดยนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงาน ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความรู้ในแต่ละบุคคลได้อย่างกว้างขวางและคุ้มค่า ดังนี้

2.1 ระดับผู้บริหาร สำนักวิทยบริการ สนับสนุนส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารและภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

2.2 บุคลากรสายสนับสนุน

1) พัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้โดยส่งเสริมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard operating procedure)

2) จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ สร้างทักษะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงและส่งเสริมให้ แต่ละกลุ่มงานจัดประชุม อบรม สัมมนา ให้แก่บุคลากรในสังกัดเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา (Training needs) เฉพาะของแต่ละหน่วยงาน

3) การจัดการความรู้

ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในกลุ่มงานต่างๆ ของสำนักวิทยบริการเพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคล มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากร และพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล และส่งเสริมการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางให้สามารถกำหนดความจำเป็นที่จะรับการพัฒนา (Training Needs) ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ดำเนินกิจกรรมวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบัน เปรียบเทียบสมรรถนะเป้าหมาย

3. การติดตามและประเมินผล

3.1 สำนักวิทยบริการ มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา

3.2 มอบหมายให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน จัดทำรายงานผลสรุปสาระสำคัญที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง และจะนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

3.3 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จากนั้นงานบุคคลและผู้บังคับบัญชา ติดตามผลการนำความรู้ใหม่ที่ได้รับในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.4 ประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักวิทยบริการ โดยให้คณะกรรมการฯ เป็นผู้กำหนดระยะเวลาในการรายงานและการติดตามประเมินผล

ปัจจัยความสำเร็จระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร สู่การพัฒนาสำนักวิทยบริการ

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามแผนการดำเนินการที่กำหนดไว้
2. บุคลากรต้องเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ต้องปรับปรุงแผน การกำกับติดตามและประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การนำไปใช้ประโยชน์

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎีและแนวปฏิบัตินำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เพื่อนำนโยบาย แผนพัฒนาบุคลากรและความมุ่งหมายขององค์กร มาใช้เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้น หรือรับงานใหม่ๆ

ผลสัมฤทธิ์

สำนักวิทยบริการ มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาสำนักวิทยบริการ อย่างเป็นรูปธรรม และชัดเจน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่อไป

.....