

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์โดยใช้
หลักสมรรถนะ กรณีศึกษา กองสุขาภิบาลอาหาร
สำนักอนามัย

จัดทำโดย นายวิโรจน์ กุศลช่วย
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
สังกัด กองสุขาภิบาลอาหาร สำนักอนามัย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารนครระดับต้น รุ่นที่ ๒๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์โดยใช้หลักสมรรถนะ กรณีศึกษา
กองสุขาภิบาลอาหาร สำนักอนามัย

๒. หลักการและเหตุผล

บุคลากรกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทและเป็นกำลังสำคัญในฐานะหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจต่างๆ ในยุคปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าการออกปฏิบัติงานราชการตามสถานที่ต่างๆ รวมถึงการติดต่อประสานงาน การเดินทางไปศึกษาอบรม ประชุม สัมมนา การรับส่งหนังสือและเอกสารสำคัญนั้น จำเป็นต้องใช้รถยนต์ในการปฏิบัติงาน พนักงานขับรถยนต์จึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสภาพปัญหาของพนักงานขับรถยนต์ในสังกัด มักจะประสบปัญหาด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น การประสบอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน การกระทำผิดกฎจราจร รวมทั้งผู้ใช้รถยนต์ในการปฏิบัติราชการก็ประสบปัญหาจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขับรถยนต์เช่นกัน ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของทางราชการ ถูกดำเนินคดีอาญา คดีแพ่ง ถูกดำเนินการทางวินัย มีการสอบสวนหาผู้รับผิดชอบทางละเมิด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สร้างความเสียหายให้แก่ส่วนราชการและหน่วยงาน ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน งบประมาณ ทรัพย์สินของทางราชการ และภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นจะต้องแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหาซึ่งได้แก่ตัวพนักงานขับรถยนต์และระบบการบริหารจัดการควบคู่กันไป โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์และการสร้างระบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานขับรถยนต์และดึงศักยภาพด้านอื่นนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนราชการและหน่วยงาน

กองสุขาภิบาลอาหาร เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักอนามัย ปัจจุบันมีพนักงานขับรถยนต์อยู่ภายใต้การควบคุมกำกับดูแลของฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน ๘ คน แบ่งเป็นลูกจ้างประจำ ๕ คน ลูกจ้างชั่วคราว ๓ คน มีนักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการเป็นผู้ควบคุมดูแลและประสานดำเนินการเกี่ยวกับใช้รถยนต์ทั้งระบบ และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปเป็นผู้กำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขับรถยนต์ในสังกัดก็จะเป็นปัญหาในเรื่องต่างๆ ไปเช่นเดียวกับหน่วยงานและส่วนราชการอื่น เช่น การไม่เคารพกฎจราจร ขับรถด้วยความประมาทจนทำให้เกิดอุบัติเหตุ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มกำลังความสามารถ มีการกระทำผิดวินัย มีกิริยาวาจา การแต่งกายที่ไม่สุภาพเรียบร้อย ขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบ ขาดความรักและเอาใจใส่ในงานที่ทำ ขาดความรู้สึกผูกพันในองค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัญหาเรื่องสุขภาพ มีปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาเพื่อนร่วมงาน การขาดแนวทางปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขาดการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ และศักยภาพที่จำเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานขับรถยนต์ขาดประสิทธิภาพ มีผลกระทบ

กับการปฏิบัติราชการ และสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางและวิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือ เนื่องจากศักยภาพของบุคคลนั้น หมายถึงความสามารถสูงสุด ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถและสมรรถนะของบุคคล

ปัจจุบันระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรกรุงเทพมหานคร ยังไม่ได้เชื่อมโยงกับระบบสมรรถนะอย่างชัดเจนเหมือนกับของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งแท้จริงสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครทั้ง ๕ นั้น สามารถนำมาปรับใช้กับบุคลากรกรุงเทพมหานครได้ในทุกตำแหน่ง สำหรับสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์นั้น สามารถกำหนดได้จากลักษณะงานและความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแบบประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์ และสิ่งสำคัญที่จะมองข้ามไม่ได้คือ สาเหตุของปัญหาที่ทำให้พนักงานขับรถยนต์ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่น ปัญหาสุขภาพ ปัญหาหนี้สิน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ศักยภาพในการทำงานของพนักงานขับรถยนต์ลดลง ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องหาแนวทางและ กำหนดมาตรการ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนา แผนปฏิบัติราชการ และแผนกลยุทธ์ของกรุงเทพมหานคร

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๗๕) ได้กำหนดวิสัยทัศน์กรุงเทพฯ ๒๕๗๕ ไว้คือ “กรุงเทพฯ มหานครแห่งเอเชีย” โดยมีประเด็นวิสัยทัศน์ ๖ ด้าน และประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่แปลงมาจากประเด็นวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ มาเป็นตัวขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ มหานครประชาธิปไตย มีประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยที่น่าสนใจ คือ ๕.๒ เมืองธรรมาภิบาล ประกอบกับในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล และได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจะสร้างกรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองธรรมาภิบาลนั้น จะต้องเริ่มจากการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นภายในองค์กรของกรุงเทพมหานครก่อนเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม เน้นการมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครนั้น ทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีมูลค่าขององค์กร สามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าได้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน ในส่วนของข้าราชการนั้น ปัจจุบันได้มีกรอบ

แนวทางและแผนพัฒนาที่ค่อนข้างชัดเจน สำหรับบุคลากรกรุงเทพมหานครในตำแหน่งสายงานต่างๆ นั้น ก็มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ เช่นกัน เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุม พร้อมเข้าสู่การเป็นเมืองธรรมาภิบาลอย่างสมบูรณ์แบบ รวมทั้งเป็นการตอบสนองกลยุทธ์ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง และการสร้างราชการใสสะอาด ของหน่วยงาน

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อให้พนักงานขับรถยนต์มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น
- ๓.๒ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์
- ๓.๓ เพื่อสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม
- ๓.๔ เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานขับรถยนต์สามารถนำศักยภาพของตนเองมาก่อให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ ค้นหาและกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของพนักงานขับรถยนต์ โดยจะต้องเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานขับรถยนต์จะต้องมี จำนวน ๓ สมรรถนะ กำหนดให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา ๓๐ วัน
- ๔.๒ กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมตามกรอบสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นสมรรถหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง โดยสมรรถนะหลักนั้น ใช้สมรรถนะหลักชุดเดียวกับของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้มีการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมไว้แล้ว สำหรับสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนั้น สามารถกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมควบคู่ไปพร้อมกับขั้นตอนการค้นหาและกำหนดสมรรถนะได้ พร้อมทั้งแบ่งตัวชี้วัดพฤติกรรมออกเป็นระดับตามความเหมาะสม โดยกำหนดให้จัดทำคู่มือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ให้แล้วเสร็จภายในเวลา ๓๐ วัน
- ๔.๓ สร้างแบบประเมินศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์ให้ครอบคลุมในทุกมิติ เมื่อได้สมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมครบตามที่ต้องการแล้ว จึงนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบประเมินศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์ให้ครอบคลุมในทุกมิติ ตามตัวชี้วัดพฤติกรรม โดยกำหนดให้แล้วเสร็จภายในเวลา ๓๐ วัน หลังจากกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมตามกรอบสมรรถนะแล้วเสร็จ

- ๔.๔ พัฒนาศักยภาพด้านอื่นๆ ของพนักงานขับรถยนต์ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อทราบถึงศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์แต่ละคนจากการประเมินแล้ว ก็จะพบข้อเด่น/ข้อด้อย ของแต่ละคน โดยสามารถกำหนดแนวทางและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพได้ภายใน ๑๕ วัน หลังจากสรุปผลการประเมิน
- ๔.๖ กำหนดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับสมรรถนะและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม โดยจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพตามแนวทางและแผนที่ได้จัดทำไว้ภายใน ๖๐ วัน พร้อมกับสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาใช้งานได้จริง ภายใน ๑๕ วัน หลังการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้น

๕. ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ ความรู้เกี่ยวกับนิยาม ความหมายของคำสำคัญที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

๕.๑.๑ ศักยภาพ (potential) หมายถึง อำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ ศักยภาพของบุคคลอาจประกอบไปด้วย ความสามารถ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ

๕.๑.๒ ความสามารถ (ability) หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งกว่าผู้ที่มีโอกาสเท่าๆ กัน

๕.๑.๓ สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งสมรรถนะสามารถสังเกต วัด และประเมินได้

๕.๑.๔ ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน

๕.๑.๕ การพัฒนา (development) หมายถึง การทำให้ดียิ่งขึ้น เจริญยิ่งขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกระบวนการ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๕.๒ ความรู้เกี่ยวกับหลักสมรรถนะ

๕.๒.๑ ที่มาของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) David McClelland ได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่

แตกต่างกัน McClelland ได้ทำการ ศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลาการที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลาการที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลาการทั้ง ๒ กลุ่ม มีผลการทำงานที่ต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลาการที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

๕.๒.๒ คุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะ

๕.๒.๒.๑ แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่คุณคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของคุณเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

๕.๒.๒.๒ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของคุณและรวมถึงการตอบสนองของคุณต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

๕.๒.๒.๓ แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของคุณที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของคุณที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

๕.๒.๒.๔ ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่คุณได้บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

๕.๒.๒.๕ ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของคุณในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

๕.๒.๓ ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๕.๒.๓.๑ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

๕.๒.๓.๒ สมรรถนะตามสายงาน หรือ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรพึงมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

๕.๒.๔ สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

๕.๒.๔.๑ เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๕.๒.๔.๒ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

๕.๒.๔.๓ เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

๕.๒.๔.๔ เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

๕.๓ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินบุคคล

๕.๓.๑ ความหมายและความสำคัญ

การประเมินบุคคล (Personnel Appraisals) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแต่ละแห่งใช้เพื่อการประเมินคุณสมบัติของพนักงาน รวมถึงศักยภาพและความเสียสละ ความรู้ความสามารถที่พนักงานแต่ละคนทุ่มเทให้กับองค์กร การประเมินบุคคลเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกรับพนักงานคนใด หรือจะให้รางวัลพนักงาน คนใด จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือในการตรวจสอบดูว่าพนักงานผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วน และมีผลงานสูงกว่าหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือการที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกใช้คนให้ทำงาน ก็จำเป็นต้องมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การประเมินบุคคลก็ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการดังกล่าว

๕.๓.๒ องค์ประกอบของการประเมินบุคคล

๕.๓.๒.๑ เครื่องมือและวิธีการ

๕.๓.๒.๒ ความเหมาะสมระหว่างระบบการประเมินและปัจจัยขององค์กร

๕.๓.๒.๓ การออกแบบการประเมิน

๕.๓.๒.๔ การนำเอาผลการประเมินไปใช้

๕.๓.๓ วัตถุประสงค์ของการประเมินบุคคล

๕.๓.๓.๑ การจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคล

๑) การสรรหาคัดเลือก

๒) การบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน

๓) การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

๔) การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

๕) การให้ออกจากงาน การลดงานหรือหยุดงาน

๖) การระบุคนที่มีผลงานต่ำ

๕.๓.๓.๒ การจำแนกความแตกต่างภายในบุคคล

๑) ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม

๒) การพัฒนาศักยภาพ

๓) การให้ผลสะท้อนกลับ

๔) การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน

๕) การระบุความเด่นและความด้อยในตัวบุคคล

๕.๓.๓.๓ ใช้เพื่อการปรับปรุงระบบการทำงาน

๑) การวางแผนกำลังคน

๒) การบรรจุเป้าหมายของงาน

๓) การประเมินระบบบุคลากร

๔) การระบุความต้องการขององค์กร

๕.๓.๓.๔ ใช้เพื่อเป็นข้อมูล

๑) การตัดสินใจในเรื่องบุคลากร

๒) เพื่อทำการวิจัย

๕.๔ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

๕.๔.๑ ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์เรียนรู้อย่างเป็นระบบใน
ห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
ได้เป็นผลดี โดยเป็นกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้
ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ
ทำงาน เป็นต้น

๕.๔.๒ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ ดังนี้

๕.๔.๒.๑ ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๕.๔.๒.๒ ช่วยทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล

๕.๔.๒.๓ ช่วยในการเรียนรู้งานและการสอนงาน

๕.๔.๒.๔ ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

๕.๔.๒.๕ ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ

๕.๔.๓ ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

๕.๔.๓.๑ ประเภทมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา (education) การฝึกอบรม (training) การพัฒนา (development) เป็นต้น

๕.๔.๓.๒ ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) เป็นต้น

๕.๔.๓.๓ ประเภทมุ่งการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นต้น

๕.๕ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๕.๕.๑ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘

๕.๕.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

๕.๕.๓ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากร
กรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

๕.๕.๔ พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙

๕.๕.๕ พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙

๕.๕.๖ พระราชบัญญัติจรรยาบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๒

๕.๕.๗ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. ๒๕๔๖

๕.๕.๘ ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ลูกจ้าง พ.ศ. ๒๕๓๕

๕.๕.๙ ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ราชการ พ.ศ. ๒๕๒๙

๕.๕.๑๐ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการชดเชยค่าเสียหายอัน
เกิดจากการละเมิด พ.ศ. ๒๕๓๒

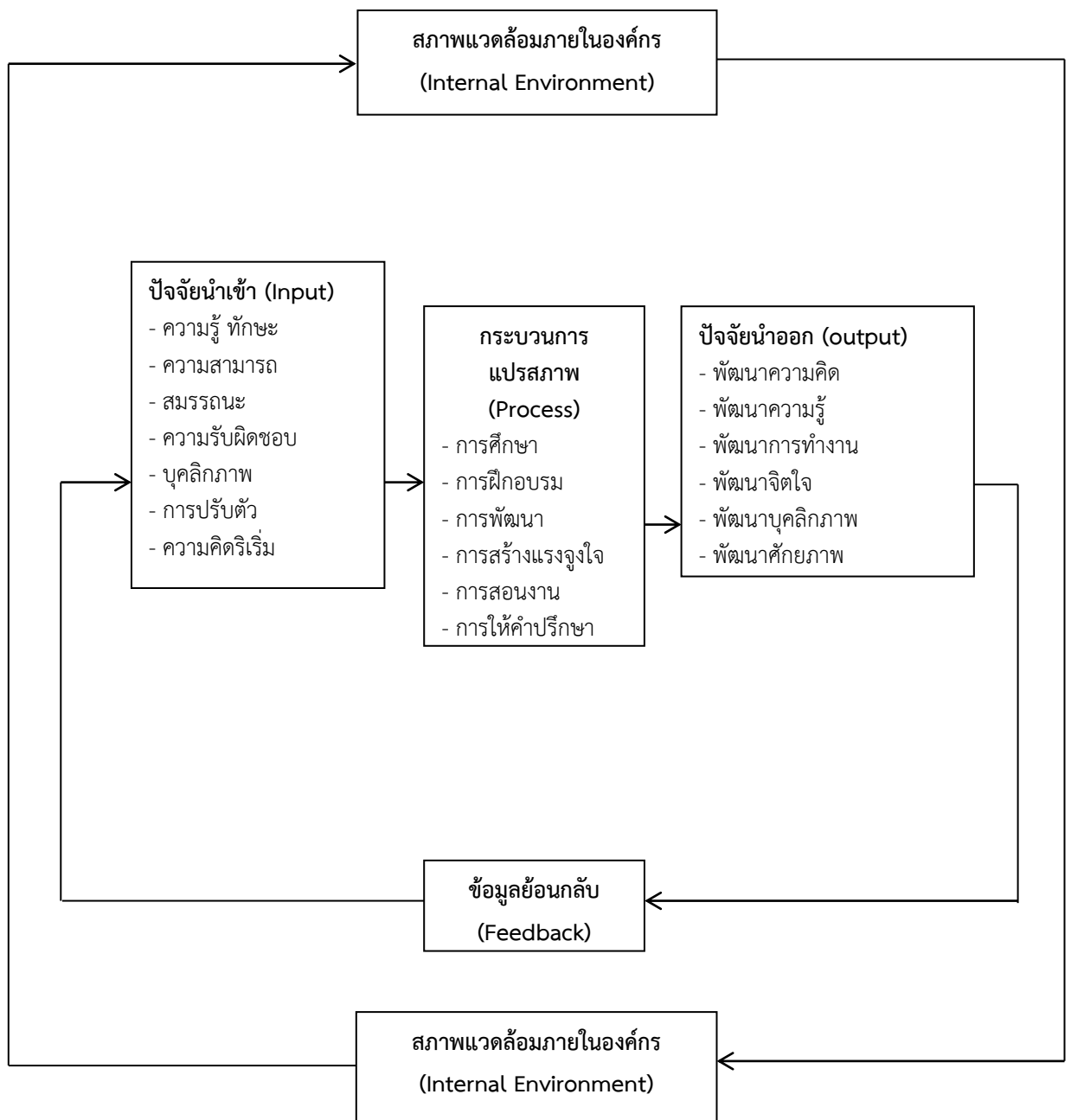
๕.๕.๑๑ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการฝึกอบรมและสัมมนาข้าราชการและ
ลูกจ้างกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๓๐

๕.๕.๑๒ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พ.ศ. ๒๕๔๑

๕.๕.๑๓ มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการและลูกจ้าง
กรุงเทพมหานคร

๕.๖ การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

โดยสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์ได้ดังนี้



๖. กรอบแนวทางดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ๖.๑ ค้นหาปัญหา สาเหตุ วิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบัน
- ๖.๒ ศึกษา วิเคราะห์ กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้อยู่ในปัจจุบัน
- ๖.๓ ประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ๖.๔ ค้นหาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับพนักงานขับรถยนต์
- ๖.๕ กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์
- ๖.๖ จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์
- ๖.๗ สรุปประเมินผลการดำเนินการ และจัดทำต้นแบบเพื่อนำไปใช้ในองค์กร
โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

กิจกรรม	วิธีการ	ระยะเวลา	ผู้เกี่ยวข้อง
๑. ค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานของ พชร. และสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	- สังเกตจากพฤติกรรม - จัดทำแบบสอบถาม - สัมภาษณ์โดยตรงจาก พชร.และผู้อื่น - พูดคุย สอบถาม	๗ วัน	- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป - นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ - พนักงานขับรถยนต์
๒. ศึกษา วิเคราะห์ กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้อยู่ในปัจจุบัน	วิเคราะห์เนื้อหา หลักปฏิบัติ วิธีการ โดยเปรียบเทียบกับกรปฏิบัติการจริงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจุบัน	๑๕ วัน	- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป - นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ
๓. ประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	จัดการประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน	๑ วัน	ข้าราชการและลูกจ้างกองสุขาภิบาลอาหาร

กิจกรรม	วิธีการ	ระยะเวลา	ผู้เกี่ยวข้อง
๔. ค้นหาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับพนักงานขับรถยนต์	- จัดทำแบบสอบถาม - วิเคราะห์จากแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พชร. ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน - วิเคราะห์จากปัญหาและสาเหตุ	๓๐ วัน	- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป - นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ - พนักงานขับรถยนต์
๕. กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์	กำหนดแนวทางดำเนินการ โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ค้นหาได้ จัดทำแผนพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์	๗ วัน	- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป - นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ
๖. จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์	จัดกิจกรรมตามแนวทางและแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจ รูปแบบ เช่น การอบรมให้ความรู้ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ฯลฯ	๑-๒ วัน	- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป - นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

กิจกรรม	วิธีการ	ระยะเวลา	ผู้เกี่ยวข้อง
๗. สรุปประเมินผลการ ดำเนินการ และ จัดทำต้นแบบเพื่อ นำไปใช้ในองค์กร	- จัดทำแบบสอบถาม/ - จัดทำแบบประเมิน ความพึงพอใจ - จัดทำตัวแบบเพื่อ นำไปใช้ในองค์กร	๗ วัน	- หัวหน้าฝ่าย บริหารงานทั่วไป - นักจัดการงานทั่วไป ปฏิบัติการ

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๙ รวม
ระยะเวลาไม่เกิน ๑๕๐ วัน โดยมีกรอบระยะดำเนินการดังนี้

กิจกรรม	ช่วงเวลา (พ.ศ.๒๕๕๙)				
	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑.ค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานของ พชร. และสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	↔				
๒.ศึกษา วิเคราะห์ กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้อยู่ใน ปัจจุบัน	↔				
๓.ประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	↔				
๔.ค้นหาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น สำหรับพนักงาน ขับรถยนต์		↔			
๕.กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์			↔		
๖.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ ของพนักงาน ขับรถยนต์				↔	
๗.สรุปประเมินผลการดำเนินการ และจัดทำต้นแบบเพื่อ นำไปใช้ในองค์กร					↔

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

ติดตามประเมินผลความคืบหน้าตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต (Output) และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต (Output)

ผลผลิต	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน
ค้นหาและกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของพนักงานขับรถ	จัดทำคู่มือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถเรียบร้อยแล้ว สำเร็จภายใน ๓๐ วัน	ติดตามความคืบหน้าทุก ๗ วัน ตรวจสอบจากรายงานและเอกสารหลักฐาน
กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมตามกรอบสมรรถนะ	จัดทำคู่มือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถเรียบร้อยแล้ว สำเร็จภายใน ๓๐ วัน	ติดตามความคืบหน้าทุก ๗ วัน ตรวจสอบจากรายงานและเอกสารหลักฐาน
สร้างแบบประเมินศักยภาพของพนักงานขับรถให้ครอบคลุมในทุกมิติ	มีแบบประเมินศักยภาพของพนักงานขับรถที่ครอบคลุมในทุกมิติ ภายใน ๓๐ วัน หลังจากจัดทำคู่มือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถแล้วเสร็จ	ติดตามความคืบหน้าทุก ๗ วัน ตรวจสอบจากรายงานและเอกสารหลักฐาน
กำหนดแนวทางและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพพนักงานขับรถ	มีคู่มือแนวทางและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพพนักงานขับรถ ภายใน ๑๕ วัน หลังจากสรุปผลการประเมิน	ติดตามความคืบหน้าทุก ๗ วัน ตรวจสอบจากรายงานและเอกสารหลักฐาน
มีกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับสมรรถนะ	จัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับสมรรถนะอย่างน้อย ๑ กิจกรรมภายใน ๖๐ วัน โดยมี พxr. เข้าร่วมครบทุกคน	ติดตามความคืบหน้าทุก ๑๕ วัน ตรวจสอบจากรายงานและเอกสารหลักฐาน
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม	มีคู่มือแนวทางและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้จริง ภายใน ๑๕ วัน หลังจัดกิจกรรม	ติดตามความคืบหน้าทุก ๗ วัน ตรวจสอบจากรายงานและเอกสารหลักฐาน

๙.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการ
พนักงานขับรถยนต์มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	- ความพึงพอใจของผู้ใช้รถยนต์ มีไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ - เรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาการใช้รถยนต์ลดลง - ไม่ปรากฏการกระทำผิดกฎจราจรหรือประสออุบัติเหตุ ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ - ไม่พบการกระทำผิดวินัยหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ	- จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ - พิจารณาจากสถิติ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง - สังเกตจากพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน - ตรวจสอบจากผลสำเร็จของงาน
มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์	- การพัฒนาศักยภาพ ของพนักงานขับรถยนต์เห็นผล อย่างเป็นรูปธรรม - ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกันและให้ความร่วมมือ	- สรุป ประเมินผลการดำเนินการ - จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็น - อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม	- ความพึงพอใจของ พชร. มีไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ - ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับ - ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพได้	- จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ - พิจารณาจากผลสะท้อนกลับที่ได้รับ
พนักงานขับรถยนต์สามารถนำศักยภาพของตนเองมาก่อให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น	- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานมีเพิ่มมากขึ้น - พนักงานขับรถยนต์สามารถปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- วัดความคุ้มค่าในเรื่องของเวลา การประหยัดทรัพยากร และความสำเร็จของงาน - รวบรวมรายงาน สถิติ ข้อมูล ปริมาณงานอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้น

๑๐. ข้อเสนอแนะ

การที่จะพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์โดยใช้หลักสมรรถนะ ให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยมีการบูรณาการทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องดำเนินการควบคู่ไปพร้อมๆ กับกระบวนการอื่นอย่างเป็นระบบ ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

๑๐.๑ ควรใช้หลักสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นพนักงานขับรถยนต์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของตำแหน่ง และลดปัญหาในการพัฒนาศักยภาพ

๑๐.๒ จัดให้มีการอบรม ให้ความรู้ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ แบบแผน ที่เกี่ยวข้อง กับตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์อย่างจริงจัง

๑๐.๓ จัดให้มีการอบรมเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติหน้าที่ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และมีการประเมินผลการอบรมเพื่อคัดสรรบุคคลที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม

๑๐.๔ กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดแผนและกลยุทธ์รองรับอย่างมีระบบ

๑๐.๕ ใช้ระบบการประเมินคุณลักษณะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้าง และการให้ประโยชน์ตอบแทนต่างๆ

๑๐.๖ กำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถยนต์ ที่เป็นมาตรฐานกลางของกรุงเทพมหานคร

๑๐.๗ กรุงเทพมหานครควรมีการวางแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสมรรถนะ วิทยุ และสุขภาพ

๑๐.๘ จัดให้มีการพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และ อารมณ์ ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพ

๑๐.๙ ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ผู้ดูแล ต้องดูแลเอาใจอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เสริมสร้างแรงจูงใจ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประกาศชมเชย การให้รางวัลประจำเดือน เป็นต้น

๑๐.๑๐ เจ้าหน้าที่ผู้ขับรถยนต์ ต้องมีทัศนคติที่ดี สร้างความเข้าใจอันดีต่อพนักงานขับรถยนต์ เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญในการเป็นสมาชิกขององค์กร

๑๐.๑๑ มีการแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐.๑๒ ควรมีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงแก้ไขในจุดที่บกพร่อง

การพัฒนาศักยภาพของพนักงานขับรถยนต์โดยใช้หลักสมรรถนะ ของกองสุขาภิบาล
อาหาร สำนักอนามัย มีความคาดหวังสูงสุดเพื่อพัฒนาพนักงานขับรถยนต์ให้มีความ SMART โดยมี
องค์ประกอบดังนี้

S	(Service mind and Safety)	= มีจิตบริการและคำนึงถึงความปลอดภัย สูงสุด
M	(Magnanimity and Mansuetude)	= เอื้อเฟื้อ ไม่เห็นแก่ตัว และ มีความสุภาพ อ่อนโยน
A	(Ability and Accountibility)	= มีความสามารถและมีสำนึกรับผิดชอบ
R	(Rule of Law)	= ยึดหลักกฎหมาย ระเบียบของราชการ
T	(Tactful and Talent)	= มีปฏิภาณไหวพริบ มีความสามารถด้าน อื่นๆ