

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ รฟม.

สุพานี สอนชื่อ

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ รฟม. ตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง รฟม.ปี 2535 จนถึงปี 2550 รฟม.ใช้วิธีการหาหลักสูตรและข้อมูลการจัดฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก ที่จัดฝึกอบรม โดยยังไม่ได้หาความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของ รฟม. อีกทั้งยังไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ในทางปฏิบัติจะขออนุมัติการจัดฝึกอบรมเป็นครั้งคราวไป อีกทั้งในขณะนั้นงบประมาณด้านการฝึกอบรมมีจำกัด ทำให้การสรรหาวิทยากรหรือการออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาคนใน รฟม.ให้ตรงกับความต้องการ และภารกิจนั้น เป็นไปได้ยาก

ต่อมาตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา มีระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ โดยทริส มาประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (การพัฒนาทรัพยากรบุคคล) และมีข้อเสนอแนะให้ รฟม.นำเครื่องมือในการพัฒนาฯ ต่าง ๆ มาใช้ เช่น การนำ Competency มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการพัฒนาฯ โดยการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (Competency base training) ส่งเสริมให้มีการจัดทำ Training Road map มีการส่งเสริมพัฒนาคนเก่ง Talent management การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ (Succession plan) การเตรียมความพร้อมในตำแหน่งที่สูงขึ้น (pre position training) การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career path การพัฒนาสายอาชีพ Career Development ซึ่ง รฟม.ได้นำเครื่องมือต่าง ๆ ในใช้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ รฟม.ได้รับคะแนนด้านการพัฒนาฯ สูงขึ้นตามลำดับ ดังนี้

ปีงบประมาณ	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558
คะแนนที่ได้	1.95	2,21	2,48	3,36	3,92	3.86	3.79	SEPA	N/A

ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ ทำให้ รฟม.ตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ มากยิ่งขึ้น โดยได้นำเครื่องมือดังกล่าวมา เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความสามารถที่จะขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาบุคลากร ซึ่งกำหนดให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รฟม.จึงได้มีการจัดทำ ระบบสมรรถนะ (Competency) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร และกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม (Competency base Training) ให้สามารถเพิ่มสมรรถนะบุคลากรได้ ทั้งนี้ จะเน้นพัฒนาให้พนักงานมี Competency สอดรับต่อการดำเนินงานของ รฟม.ครอบคลุมทุกตำแหน่ง ทั้งด้าน Core Competency, Managerial Competency, Function Competency และ Technical Competency รวมทั้งวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ทำให้เกิดความชัดเจน และมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ รฟม. เริ่มจากการวิเคราะห์/ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การออกแบบหลักสูตรตามสมรรถนะ (Competency Base Training) ดำเนินการตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Action plan) และติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation Training) ดังนี้



1. วิเคราะห์/ความจำเป็นในการฝึกอบรม(Training Needs Assessment)

1.1 แบบสอบถามหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Survey) โดยให้แต่ละฝ่าย/สำนัก เป็นผู้พิจารณาหาความจำเป็นในการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับ Function/Technical Competency การหาความจำเป็นในการพัฒนาในส่วนนี้ จะเน้นการส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก (Public Training) ในโครงการพัฒนาสมรรถนะประจำหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน Function/Technical Competency เนื่องจากเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รฟม. (SWOT) สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ นโยบายของรัฐบาล (TRIS SEPA) โดยผลการประเมินการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประจำปี 2557 มีข้อสังเกตให้ รฟม.ควรมีมาตรการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ในอนาคต เช่น การเตรียมผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับธุรกิจต่อเนื่องเชิงพาณิชย์อื่นเพิ่มเติม การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับผู้รับสัมปทานการเดินรถ การปรับแก้กฎหมาย กฎระเบียบให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจใหม่ เป็นต้นซึ่งนโยบายของรัฐบาลต้องการให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีของผู้รับ

สัมปทาน และต้องการให้พัฒนาพนักงาน รฟม.ให้สามารถเดินรถได้เอง พร้อมกันนี้ยังต้องพิจารณาในส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่แผนวิสาหกิจ รฟม.(ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ฯลฯ) นโยบายของผู้บริหาร รฟม. เพื่อกำหนดทิศทางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มี ความรู้ ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

2 ออกแบบหลักสูตรตามสมรรถนะ (Competency Base Training)

ในส่วนนี้ จะเป็นการการนำสมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะประจำหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน Function Competency และ Technical Competency มาออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวจะเหมาะกับ รฟม. ตรงกับความจำเป็นและความต้องการสอดคล้องกับภารกิจของ รฟม. ออกแบบมาเฉพาะพนักงาน รฟม.เท่านั้น (Taylor made) ตามงบประมาณที่ได้รับในปีนั้น ๆ โดยการฝึกอบรมดังกล่าว รฟม.เป็นผู้ดำเนินการจัดเอง (In house Training) เช่น โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลัก โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะผู้บริหาร โครงการวางแผนเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โครงการพัฒนาบุคลากรใหม่

3 ดำเนินการตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Action plan)

เป็นการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ซึ่งผ่านการอนุมัติจาก ผู้ว่าการ จะเริ่มตามปีงบประมาณ ในวันที่ 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี เป็นแผนพัฒนาฯ ระยะสั้น 1 ปี

4 ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation Training) ได้แก่

4.1 การประเมินผลความรู้ (Learning) โดยการทดสอบความรู้ก่อน และหลังการฝึกอบรม (pre-post test) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในส่วนของ การเรียนรู้อาจใช้ การประเมินผลความรู้ ในหลักสูตรที่อบรมตาม Training Road Map หรือหลักสูตรที่ใช้เวลา การอบรมฝึกอบรมมากกว่า 1 วัน ซึ่งผู้จัดต้องการวัดความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น หลักสูตรพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลัก หลักสูตรพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะผู้บริหาร

4.2 การประเมินผลการฝึกอบรม (Reaction) ซึ่งเป็นการวัดผล ปฏิกริยา (Reaction) โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นในความพึงพอใจของผู้เข้ารับเข้า การฝึกอบรม ทันทีเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ในหัวข้อดังนี้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตร ความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาการฝึกอบรม ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากร ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานผู้จัดฝึกอบรม เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงการฝึกอบรมหลักสูตรในอนาคต

4.3 การติดตามผลการฝึกอบรม ((Behavior) ใช้แบบสอบถามติดตาม ผลการฝึกอบรมในส่วนการตระหนักรู้ (Awareness)

จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังกล่าวข้างต้นที่บรรจุอยู่ในแผนการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล จะเน้นการฝึกอบรมในห้องเรียน (In house Training – Public Training) เป็น การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจนกระทั่ง เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ รฟม.ต้องการในส่วนของแผนพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ก็มุ่งมั่น ตั้งใจ ในการที่จะพัฒนาเครื่องมือและออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้ เหมาะสมสอดคล้องรองรับกับภารกิจของรฟม.ในอนาคตต่อไป
