

# แนวคิดการพัฒนาระบบงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินมุ่งเน้น ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจและนโยบาย ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง ภารกิจ ในพื้นที่ที่บุคลากรรับผิดชอบ โดยที่ผ่านมา กรมพัฒนาที่ดิน ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และนำทั้ง 2 เรื่อง มาเป็นทิศทางในการ พัฒนาบุคลากร กรมพัฒนาที่ดินได้ใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร หลากหลายเครื่องมือ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เช่น การจัดโครงการฝึกอบรม ภายในและภายนอก โครงการ e-Learning โครงการ e-Training การสร้างเว็บไซต์เปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น โดยที่กล่าว มาจะเป็นการดำเนินการตามทิศทางและนโยบาย ที่กรมได้กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามยังพบปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ ครอบคลุม เช่น หลักสูตรที่กว้างเกินไป หรือไม่มีที่นั่งเพียงพอต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดหลักสูตร และไม่เป็นไปตามความ ต้องการของทั้งตัวบุคลากรเอง และผู้บังคับบัญชา ที่จำเป็นต้องใช้ใน ภารกิจ และจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น สามารถพัฒนาช่องว่าง หรือจุดที่ต้องพัฒนาของเฉพาะบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน จึงมุ่งเน้นที่จะมีการ จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยแผนพัฒนา รายบุคคล หรือ IDP (individual Development Plan) โดยที่ผ่านมาได้มี การเริ่มดำเนินการจากการนำข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากร จากระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มาใช้เป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น แต่จากการดำเนินการดังกล่าว ยังพบจุดที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน/แก้ไข ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นมาใช้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในหลักการของการพัฒนาบุคลากรได้

จึงขอเสนอแนวทางและวิธีการในการดำเนินการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลหรือ IDP โดยมีรายละเอียดดังนี้ ดังนี้

### **ด้านข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมิน**

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมินรายบุคคลนั้นจะนำมาจากรายละเอียด ของพฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะแต่ละระดับ โดยใช้ รายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากการประเมินสมรรถนะที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ แต่การนำข้อมูลชนิดนี้จะเป็นการลงรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังตารางที่ 1.1

## 1.1 ตารางแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 5 ระดับ

ระดับที่ 1	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น</li> <li>แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำมาก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน</li> <li>พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่มีใครมาได้มาก่อน</li> </ul>
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะไม่มีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ใช้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>บริหารจัดการละทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ ของหน่วยงาน ตามที่วางแผนไว้</li> </ul>

โดยจะให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากรายละเอียดดังกล่าวตามระดับคาดหวังที่กำหนดไว้ (ตารางที่ 1.2) เพื่อหาช่องว่างของการพัฒนารายบุคคล โดยจะมีการแบ่งการประเมินออกเป็นแต่ละพฤติกรรม ที่ระบุไว้ในระดับที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ

## 1.2 ตารางระดับที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ/ระดับตำแหน่ง

ประเภท	ระดับ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง					
		สมรรถนะหลัก					สมรรถนะประจำตำแหน่ง
		การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	
บริหาร	สูง	5	5	5	5	5	-
	ต้น	5	5	5	5	5	-
อำนวยการ	สูง	4	4	4	4	4	-
	ต้น	3	3	3	3	3	-
วิชาการ	เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	4
	ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	3
	ชำนาญการ	2	2	2	2	2	2
	ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1
ทั่วไป	อาวุโส	2	2	2	2	2	2
	ชำนาญงาน	1	1	1	1	1	1
	ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1

ทั้งนี้เมื่อได้ช่องว่างของพฤติกรรมบ่งชี้ ในสมรรถนะ รายบุคคลแล้วให้นำผลการประเมินดังกล่าว ระบุลงในแบบฟอร์มที่กำหนด จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ หาวิธีการ พัฒนาบุคลากรในแต่ละประเด็น โดยใน ส่วนนี้ขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการไปเรียนรู้ศึกษาดูงานจากหน่วยงานในประเทศญี่ปุ่น สรุปได้ดังนี้

1. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเชิงบวก โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองโดยเริ่มต้นจากการยอมรับสิ่งที่ต้องพัฒนา โดยจะต้องเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรเอง ตกลงร่วมกันในการที่จะพัฒนาความรู้ โดยมองว่า สวัสดิการที่ดีที่สุดที่จะให้กับบุคลากรนั้นคือการพัฒนาความรู้

2. พัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสร้างเป็นชุมชน (Community Platform) ของบุคลากรที่สนใจ ในเรื่องที่จะพัฒนาร่วมกัน ผสมผสานกับการสร้างเวทีและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน โดยนำรูปแบบนี้ดำเนินการร่วมกับการจัดการความรู้ หรือ ระบบ KM ที่กรมได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยจะเป็นการต่อยอดและประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ ที่อยู่ในคลังความรู้ของกรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การพัฒนาเครื่องมือแนวใหม่ในการพัฒนาความรู้บุคลากร เรียกว่า การพัฒนาบุคลากรด้วย Moviecation โดยสิ่งนี้ จะเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ 3 สิ่งมาประยุกต์รวมกันได้แก่ Movie + Simulation+ Education ซึ่งจะเริ่มต้นจากการค้นคว้าและวิเคราะห์ศึกษาปัญหาจากการทำงาน และค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และดำเนินการจำลองสถานการณ์ตามปัญหาดังกล่าว พร้อมกำหนดวิธีการแก้ไขในสถานการณ์นั้น ๆ จำแนกออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ จัดทำคลิปสั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำไปปรับใช้ โดยวิธีนี้จะทำให้เกิดรูปแบบของการแก้ไขปัญหา เมื่อบุคลากรต้องอยู่ในสถานการณ์ดังกล่าว บุคลากรสามารถใช้วิธีการและแนวทางตามคลิปวิดีโอที่ได้นั้นได้ทันที ซึ่งข้อดีของการดำเนินการในรูปแบบนี้คือ บุคลากรสามารถจดจำรูปแบบการดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหา และบุคลากรเรียนรู้จากคลิปวิดีโอได้อย่างไม่น่าเบื่อ

จากการเรียนรู้วิธีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานจากประเทศญี่ปุ่น ทั้ง 3 ส่วน เห็นควรนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับสิ่งที่กรมได้ดำเนินการอยู่แล้ว ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรม

การ on the job Training การจัดการความรู้ การ coaching and mentoring ฯลฯ ซึ่งผู้นำเสนอเห็นว่า ถ้าสามารถประยุกต์ สิ่งใหม่ และสิ่งที่มีอยู่ เข้าด้วยกันได้ จะสามารถสร้างประโยชน์ และเพิ่มประสิทธิภาพ ให้กับระบบการพัฒนาบุคลากรของกรม ได้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง