

การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี

Human Resources Development Value Added

เบญจพรรณ บุญเล็ก
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมทรัพยากรธรณี

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถตอบสนองได้อย่างไรต่อวิสัยทัศน์ของกรมทรัพยากรธรณีในการเป็นองค์กรหลักที่ได้รับความเชื่อมั่นในด้านวิชาการและบริหารจัดการทรัพยากรธรณีโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถสนับสนุนได้อย่างไรในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก 3 ด้านของกรมทรัพยากรธรณี คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรแร่ การอนุรักษ์มรดกธรณี และการเฝ้าระวังธรณีพิบัติภัย รวมทั้งการส่งเสริมนโยบายการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาด้านวิจัยของกรมทรัพยากรธรณี จึงขอเสนอแนวทางการเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development Value Added) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทรัพยากรธรณีให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายที่กำหนด

การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development Value Added) เป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทรัพยากรธรณี โดยการเติมเต็มสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสร้าง

ความหลากหลายในวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยอาศัย ข้อมูลและประสบการณ์จากหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) และการศึกษา ดูกาน ฦ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (Cabinet Bureau of Personnel Affairs : CBPA) สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority : NPA) มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) และ หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท Aeon Co., Ltd., บริษัท Grooves Inc. และ บริษัท Mynavi Corporation ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีจุดเด่นด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน

จากประสบการณ์การศึกษาดูงานดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดการเพิ่มมูลค่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development Value Added) ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากร บุคคลจากวิธีการที่มีอยู่เดิม และการสร้างวิธีการใหม่ให้มีความหลากหลาย มากยิ่งขึ้น โดยจะนำเสนอตามกรอบการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลและการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง 4Es Model of Learning ซึ่งประกอบด้วย Education การให้ความรู้ โดยเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Training) Experiences การเรียนรู้ จากประสบการณ์ Environment สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ การเรียนรู้ Exposure เชื่อมโยง guru เป็นการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ กับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ดังนี้

Education กรมทรัพยากรธรณีได้ออกแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งตามระดับ ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรที่บรรจุใหม่ ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการ หลักสูตร “นักบริหารทรัพยากรธรณี ระดับต้น” เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ ข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับชำนาญการ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงานในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับชำนาญงาน และหลักสูตร “นักบริหารทรัพยากรธรณี ระดับกลาง” เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับอาวุโส โดยหลักสูตรที่ควรจะมีเพิ่มเติม คือ หลักสูตร “นักบริหารทรัพยากรธรณี ระดับสูง” เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษในการก้าวสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งจะสอดคล้องกับวิธีการของบริษัท Aeon ที่แบ่งระดับการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น (Junior) เป็นกลุ่มพนักงานบรรจุใหม่และพนักงานในระดับต้น ระดับกลาง (Middle) และระดับอาวุโส (Senior) ซึ่งจะสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในเรื่องการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) นอกจากนี้ จากวิธีการฝึกอบรมแบบเดิมที่มีการฝึกอบรมในห้องเรียน การสัมมนา การบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการทัศนศึกษา ในหน่วยงานและสถานที่ต่าง ๆ จึงขอเสนอเพิ่มเติมวิธีการพัฒนาทรัพยากร

บุคคลโดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น การจัดทำคู่มือหรือจัดทำเป็นการ์ตูน และนำไปจัดทำเป็น E - book เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของกรมทรัพยากรธรณี สำหรับกลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการออนไลน์การบรรยายของผู้บริหารระดับสูงไปยังสำนักงานทรัพยากรธรณี เขต 1 - 4 ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาคของกรมทรัพยากรธรณี และหลักสูตรสำหรับกลุ่มบุคลากรระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ขอเสนอเพิ่มเติมวิธีการให้หลากหลายมากขึ้น เช่น กรณีศึกษา (Case Study) โดยนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของกรมทรัพยากรธรณีมาใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางของบริษัท Aeon และ Motivation ของบริษัท Mynavi ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง Movie การสร้างเป็นละคร Simulation การจำลองเหตุการณ์ และ Education การศึกษาและเรียนรู้ จึงกลายเป็นละครที่จำลองเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหา Problem Based Learning คือ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

Experiences กรมทรัพยากรธรณีมีเครื่องมือต่าง ๆ ในการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร เช่น การศึกษาดูงานในต่างประเทศและมอบหมายให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศบรรยายประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้บริหารและบุคลากรที่สนใจเข้ารับฟัง มีการสอนงานตามแนวทาง On-the-Job Training และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการเสริมสร้างประสบการณ์ เช่น E-Learning ด้านธรณีวิทยา การจัดทำ Mobile Application เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ด้านธรณีวิทยา (Geo4thai,

Fossilthai, Geotourism) ห้องสมุด และ E-Library ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) ทุนการศึกษา แต่ยังไม่มีการออกแบบระบบที่ชัดเจนในการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร กรมทรัพยากรธรณีจึงควรมีการออกแบบระบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยขอเสนอการออกแบบระบบการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาประสบการณ์ (Experience Development) โดยประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลุ่ม Talent ของบริษัท Aeon ซึ่งใช้โมเดล 4Ws ได้แก่ 1W ปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ 2W ปฏิบัติงานหลากหลายประเทศ 3W ปฏิบัติงานในธุรกิจหลากหลายขนาด 4W ปฏิบัติงานหลากหลายธุรกิจ และสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ คือ ปฏิบัติงานต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ และต่างลักษณะงาน รวมทั้งการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Rotation/Mobility) และการเรียนรู้วิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติราชการในระดับสูง (Job Shadowing) ประกอบในการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว

ส่วนที่ 2 การพัฒนาตนเอง (Self Development) ควรมีการเพิ่มเติมเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นจากเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ในระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจและความต้องการรูปแบบ

การพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ของบริษัท Aeon และ บริษัท Mynavi เช่น การใช้ E – book E - Cartoon กิจกรรม CSR สื่อการเรียนรู้แบบ Movication การอบรมหลักสูตรระยะสั้น การเรียนรู้ผ่าน Smart Phone/Application การเปิดเวทีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านเว็บไซต์ของกรมทรัพยากรธรณี การจัดเวทีให้บุคลากรได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูง (Session with CEO) การเปิดคลินิกให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทั้งภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุน (KM Clinic) เป็นต้น

ทั้งนี้ การพัฒนาเชิงประสบการณ์สามารถพัฒนาได้ทั้งทางตรง (Direct HRD) ซึ่งเป็นการพัฒนาประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และทางอ้อม (Indirect HRD) ซึ่งเป็นการพัฒนาประสบการณ์ที่บุคลากรมีความสนใจ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

Environment กรมทรัพยากรธรณีมีนโยบายในการสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนางานวิจัย ซึ่งกำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรธรณี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคคลังข้อมูล ศูนย์บริการ และการเผยแพร่องค์ความรู้ กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับมาตรฐานงานวิชาการและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร กลยุทธ์ที่ 4.4 เร่งรัดจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้มีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ตามหลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร และมีสถานที่ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ และห้องสมุด เป็นต้น 2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลในเว็บไซต์ของกรมทรัพยากรธรณี เพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลของบุคลากรกรมทรัพยากรธรณีและประชาชน ทั่วไป 3) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) นำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ สังคมออนไลน์ เว็บไซต์กรมทรัพยากรธรณี และ Mobile Application และ E - Library 4) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมาย อำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 5) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) กรมทรัพยากรธรณีมีรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ได้แก่ การแบ่งระดับการเรียนรู้โดยการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมตามระดับ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) โดยมีการประชุมและสื่อสารวิสัยทัศน์ของ องค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยการ ใช้มีวิธีการทำงานอย่างบูรณาการและบริหารจัดการแบบ Project Based เพื่อให้ ทีมเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะขอเสนอเพิ่มเติมในการดำเนินการ เพื่อสร้างบรรยากาศในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนา งาน วินัยให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวทางของบริษัท Aeon ที่มีวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างความต่อเนื่องในการพัฒนา การเรียนรู้ของพนักงานของบริษัท เพื่อให้มีพนักงานที่มีคุณภาพและสร้าง ผู้บริหารรุ่นต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

Exposure กรมทรัพยากรธรณีมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทั้งกลุ่มภารกิจหลักและกลุ่มภารกิจสนับสนุน ซึ่งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการเป็นวิทยากรในหลักสูตรฝึกอบรมตามระดับของกรมทรัพยากรธรณี จึงขอเสนอเพิ่มเติมวิธีการให้บุคลากร กรมทรัพยากรธรณีได้สร้างความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรธรณีมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น โดยประยุกต์ใช้วิธีการของบริษัท Grooves ในการให้บริการเครือข่ายออนไลน์ที่มีข้อมูลและประวัติการทำงานและความเชี่ยวชาญของวิศวกรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกรมทรัพยากรธรณีควรดำเนินการจัดทำเครือข่ายบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทางสังคมออนไลน์โดยมีข้อมูลประวัติการทำงาน ประเภทความเชี่ยวชาญ และช่องทางการติดต่อเพื่อให้บุคลากรของกรมทรัพยากรธรณีและประชาชนสามารถค้นหาข้อมูลเพื่อขอคำปรึกษาได้ และประยุกต์ใช้วิธีการของมหาวิทยาลัยชิบะ ที่ได้พัฒนาแนวคิดการบริหารจัดการการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการศึกษาและความต้องการของนักศึกษา โดยการก่อตั้ง Special University Learning Administrative (SULA) ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่นักศึกษา เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีสมรรถนะในการเป็นที่ปรึกษาและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ของกรมทรัพยากรธรณียังสามารถเป็นประโยชน์ในระดับ ประเทศได้ในกรณีที่มีสถานการณ์สำคัญหรือเหตุ

พิบัติภัยเกิดขึ้น จะทำให้สามารถค้นหาข้อมูลผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการเติมเต็มสิ่งที่กรมทรัพยากรธรณีดำเนินการอยู่และเพิ่มเติมวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือไม่ ต้องคำนึงถึงการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือให้เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อก้าวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 และตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล และต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนให้ภารกิจของกรมทรัพยากรธรณีบรรลุเป้าหมาย และส่งเสริมให้กรมทรัพยากรธรณีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง