

# มุมมอง มุมคิด 11

## ทุนฝึกรอบรม

สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

## มุมมอง มุมคิด 11

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

# มุมมองมูมคิด 11

ทุนฝึกอบรม

สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

พิมพ์ครั้งที่ 1

มิถุนายน 2561

จำนวนพิมพ์

300 เล่ม

เจ้าของ

สำนักงาน ก.พ.

ผู้ผลิตและจัดพิมพ์

สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1734 โทรสาร 0 2547 1736

## คำนำ

หนังสือ “มุมมอง มุมคิด 11 ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ” เป็นการรวบรวมบทความของผู้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งผู้รับทุนได้เข้ารับการฝึกอบรมในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ กรุงโตเกียว และจังหวัดชิละ ประเทศญี่ปุ่น โดยการเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 11 ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| การพัฒนากำลังคนคุณภาพด้วยระบบหมุนเวียนงาน<br>ชนชนก จันท์เพ็ง   | 1    |
| การวางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพ<br>เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ<br>บุญทรัพย์ ศรีแสง                                     | 14   |
| การเสริมสร้างประสบการณ์ด้วยระบบหมุนเวียนงาน<br>เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส.<br>เบญจวรรณ รัตนมงคลกุล | 29   |
| การตื่นตัวในการสร้างบุคลากรคุณภาพเพื่อรองรับตำแหน่ง<br>ผู้เชี่ยวชาญอายุราชการในอนาคต<br>ปราณี กำลังเจริญ                       | 43   |
| การพัฒนาระบบสรรหาและเลือกสรรกำลังคนคุณภาพ<br>ในกรมทางหลวง<br>ปิติ ศรีสนั่น   | 53   |

## สารบัญ (ต่อ)

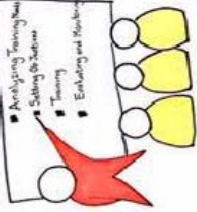
|   | หน้า |
|---|------|
| อ่านเกม 4.0 ให้ขาด<br>ภาคินันท์ สุสังกรกาญจน์   | 65   |
| ความสำเร็จการพัฒนาบุคลากรกับการประยุกต์ใช้ในภาครัฐ<br>มาลัยพร อุ่นใจ  | 78   |
| แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร<br>สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย<br>วชิระ บุญประสงค์            | 85   |
| การพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบการเตรียมผู้นำ<br>ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม<br>วาสนา อ่อนบรม                             | 95   |
| การพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพสอดคล้อง<br>กับภารกิจขององค์กร<br>วิทยา เดชคุณ  | 106  |
| การสร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel)<br>เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization)<br>ศิริมา ทองผิว | 118  |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ของกรมการปกครอง<br>เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<br>สรวิชญ์ อิ่มทั่ว                                       | 128  |
| การเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของ<br>กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย<br>สิริภัทร์ พันธุ์ศรี | 137  |
| แนวทางการจัดทำหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา<br>บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม<br>อุมภาพร จินนะงาม    | 149  |
| แนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<br>ของข้าราชการกรมศุลกากร<br>เพชรรา พาอ่อนตา  | 161  |

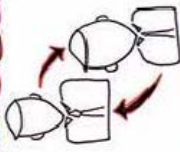
# OT

# Train



- Preparing
- Demonstrating
- Acting
- Monitoring

# Rotate



# Talent Mgt

# HR

# 3

# Development 2

# Motivate

กำหนดที่อาศัย

งานที่ท้าทาย

ความผูกพันกับองค์กร

รางวัล

ค่าตอบแทน

# Inspiration

# RECRUIT

# SELECTION

|  |
|--|
| Recruit (การสรรหา)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจากได้</li> <li>กำหนดคุณสมบัติของผู้ใช้ได้</li> <li>สามารถประเมินราคาจ้าง-เพื่อเลือกคนเข้างาน</li> </ul> |
| Selection (การคัดเลือก)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินทักษะ: สมรรถนะ: กำหนดค่าจ้างค่าตอบแทน</li> <li>ผลการปฏิบัติงานที่เลือก</li> </ul>  |

การสรรหา  
- Complete  
- Commitment  
- Contribution





# การพัฒนากำลังคนคุณภาพด้วยระบบหมุนเวียนงาน

ชนชนก จันทรเพ็ญ

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ

บุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรของทุกภาค  
คุณภาพของบุคลากรจะสะท้อนถึงสมรรถนะองค์กรว่ามีศักยภาพ  
ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อย  
เพียงใด ภาพลักษณ์องค์กรเกิดจากบุคลิกลักษณะของบุคลากร  
ในองค์กร การได้ขึ้นชื่อว่าเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ  
น่าเชื่อถือ จึงมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น  
ดังนั้น การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ  
สูง มีประสบการณ์ที่หลากหลาย รู้และเข้าใจการขับเคลื่อนงานของ  
องค์กรทั้งระบบ นำไปสู่การคิดวิเคราะห์พัฒนางานได้อย่างครอบคลุม  
ทุกด้าน และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ  
โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน จึงเป็นสิ่งจำเป็นของ  
ทุกองค์กร

## พัฒนาบุคลากรอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ?

หนังสือเวียนของ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 เรื่อง  
ประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง  
ประเภทอำนวยการ ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 โดยหนังสือเวียน  
ดังกล่าวอธิบายถึงลักษณะที่บ่งชี้ถึงการสั่งสมประสบการณ์

ที่หลากหลายของผู้ที่จะเลื่อนระดับขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการว่าจะต้องเคยปฏิบัติงานต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ และต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่า 3 อย่าง อย่างละไม่น้อยกว่า 2 ปี มาตรฐานกำหนดตำแหน่งดังกล่าว ถือเป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Workplace Learning) และการสอนงานจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงานนั้นๆ ทำให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงที่มีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสมต่อไป แสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ส่วนราชการถูกบังคับทางอ้อม ให้มีการนำไปมาใช้ในหน่วยงาน แต่ส่วนราชการส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการวางแผน หรือกำหนดกรอบการหมุนเวียนงานของแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังไม่ได้กำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือเป้าหมายที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาในการหมุนเวียนงานแต่ละครั้งอย่างชัดเจน ทำให้ปัจจุบัน แนวทางนี้ยังเป็นการวางแผนด้วยตนเอง หรือพิจารณาความก้าวหน้าด้วยตนเองของข้าราชการแต่ละคน เพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับอำนวยการ ซึ่งระเบียบดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ในปี 2562 หากส่วนราชการไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบทั้งองค์กร ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยาก วุ่นวาย ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอนาคต

## ประเทศไทยนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้อย่างไร?

สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในการพัฒนากลุ่มข้าราชการในระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performancce and Potential System : HiPPs) โดยการคัดเลือกข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติการดีมากขึ้นไปอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน ที่ส่วนราชการพิจารณาจัดส่งมาสมัครตามความสมัครใจของข้าราชการ และผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ และการประเมินทางจิตวิทยาโดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะได้รับการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการอบรมในห้องเรียน การฝึกประชุมกลุ่มระดมสมอง มีระบบพี่เลี้ยงในหน่วยงาน และการทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) โดยในกรอบสั่งสมประสบการณ์โดยมีระยะเวลา 8 ปี และกำหนดให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องมีการหมุนเวียนงานอย่างน้อย 2 ครั้ง โดยไปปฏิบัติงานในหน่วยงานนอกสังกัดอย่างน้อยครั้งละ 6 เดือน แต่เนื่องจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และการพัฒนาอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคือ พี่เลี้ยง ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการสอนงาน กำกับ และติดตามประเมินผล โดยพี่เลี้ยงจะได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน และการใช้เครื่องมือต่างๆ ไปพร้อมๆ กับข้าราชการในระบบ ซึ่งจะพบปัญหาเมื่อข้าราชการมีการหมุนเวียนงาน และหน่วยงานใหม่ไม่มีพี่เลี้ยงที่เข้าใจระบบการสอนงาน ไม่สามารถสอนงาน หรือมอบหมายงานให้ข้าราชการในระบบได้ทำให้ข้าราชการอาจอยู่ในลักษณะของการถูก

ล่อยแพ ไม่ได้รับการสอนงาน หรือมอบหมายงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์ในจุดที่หมุนเวียนไป และปัญหาอุปสรรคสำคัญอีกประการหนึ่งของการหมุนเวียนงาน คือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดิมของข้าราชการในระบบ ไม่ต้องการให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมุนเวียนงานไปส่วนอื่น เนื่องจากจะทำให้ขาดแคลนอัตรากำลังในจุดนั้นๆ รวมทั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมักถูกมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ และใช้ความสามารถสูง ผู้บริหารอาจเกิดความกังวลเกี่ยวกับการหาคนมาทำงานแทน

### ที่ไหนใช้ระบบหมุนเวียนงาน?

จากปัญหาดังกล่าวพบว่า ระบบการหมุนเวียนงาน จะต้องใช้ควบคู่กับระบบพี่เลี้ยง และการทดแทนอัตรากำลังให้หน่วยงานที่ถูกหมุนเวียนข้าราชการในระบบออกไป จากการศึกษาดูงานที่กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ของประเทศญี่ปุ่น เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2560 พบว่า กระทรวงเกษตรฯ ของประเทศญี่ปุ่น ใช้ระบบการหมุนเวียนงานเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยบุคลากรทุกคนต้องมีการหมุนเวียนงาน ทุกๆ 2 ปี และทุกคนต้องไปอยู่ส่วนภูมิภาคอย่างน้อย 2 ปี เช่นกัน ทั้งนี้ ข้าราชการที่จะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งระดับอำนวยการได้จะต้องมีระยะเวลาในการทำงานไม่น้อยกว่า 12 – 27 ปี นั้นหมายความว่า บุคลากรคนหนึ่งจะต้องมีการหมุนเวียนงานอย่างน้อย 6 ครั้ง ก่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง ซึ่งระบบดังกล่าว ทำให้บุคลากรของกระทรวงเกษตรฯ ญี่ปุ่นมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกส่วนราชการในสังกัด กระทรวงการถูกหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรไม่ยึดติดกับตำแหน่ง

หรือสถานที่ทำงาน ได้เรียนรู้สิ่งใหม่เสมอเกิดองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย เข้าใจบริบทด้านการเกษตรทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคของประเทศญี่ปุ่น สามารถทำหน้าที่ในการบริหารงาน ในทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรฯ ของประเทศญี่ปุ่นได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างกระทรวงและบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นทำงาน จะทำให้สามารถนำระบบการหมุนเวียนงาน มาใช้ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากผู้ถูกหมุนเวียนจะรับทราบเงื่อนไขดังกล่าว ตั้งแต่เข้าสู่ระบบ จึงไม่เกิดการต่อต้าน และเมื่อเป็นการขับเคลื่อนไปพร้อม กันทุกส่วน ทำให้เกิดการทดแทนอัตรากำลังในส่วนที่หมุนเวียนกัน โดยอัตโนมัติ ในขณะที่เดียวกันประเทศญี่ปุ่นก็มีวัฒนธรรมของพี่เลี้ยง ในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้พนักงานใหม่หรือบุคลากร ที่เข้ามาทำงานใหม่ได้รับการสอนงาน อย่างใกล้ชิดจากผู้ที่ได้รับ มอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง สืบทอดต่อกันไปเป็นรุ่นๆ

การผลักดันและปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ข้าราชการตระหนัก ว่าการหมุนเวียนงาน คือการสร้างความก้าวหน้าให้ตนเองแทนที่จะถูก มองว่าเพราะไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ หรือเป็นการถูกลงโทษ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องเร่งทำความเข้าใจกับข้าราชการ แต่การ หมุนเวียนข้าราชการทั้งระบบพร้อมกันก็อาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับการ ขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงาน ดังนั้น การหมุนเวียนงานจึง ต้องเป็นการดำเนินไปในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเลือกทำกับคน เฉพาะกลุ่ม เฉพาะตำแหน่งที่มีความพร้อม เช่น กลุ่มคนที่มีศักยภาพสูง หรือกลุ่มกำลังคนคุณภาพ หรือกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่

## ใครคือกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ?

สำนักงาน ก.พ. ให้คำจำกัดความกลุ่มบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีสมรรถนะและศักยภาพสูงมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป และผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดว่าเป็น **กำลังคนคุณภาพ** ได้แก่ ข้าราชการภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) นักเรียนทุนรัฐบาล ผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New Wave) และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยคาดหวังว่ากลุ่มข้าราชการดังกล่าวจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและให้ส่วนราชการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานให้มีคุณภาพ ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ การรักษา จูงใจ และพัฒนาให้กำลังคนคุณภาพพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญของส่วนราชการในอนาคต

## จะนำระบบหมุนเวียนงานมาใช้ในส่วนราชการของไทยอย่างไร?

ผู้เสนอแนวคิด ขอเสนอการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ เนื่องจากมีจำนวนไม่มาก สามารถวางแผนการหมุนเวียนได้โดยไม่กระทบกับระบบราชการทั้งระบบ นอกจากนี้ ข้าราชการในกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้มีศักยภาพสูง เรียนรู้เร็ว และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และชอบทำงานที่มีความท้าทาย เป็นที่ต้องการของทุกหน่วยงาน การเริ่มต้นหมุนเวียนงานในกลุ่มบุคคลดังกล่าวจึงมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง โดยมีหลักการเบื้องต้น ดังนี้

1. เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเดียวกันเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานของข้าราชการ

แบบแลกเปลี่ยนอัตรากำลัง ในจำนวนที่เท่าเทียมกันเพื่อชดเชย  
อัตรากำลังในแต่ละจุด

2. จำนวนบุคลากรที่จะถูกคัดเลือกเป็นกลุ่มกำลังคน  
คุณภาพควรมีอย่างน้อย 3 เท่าของจำนวนตำแหน่งผู้บริหาร  
โดยคำนวณตั้งแต่ตำแหน่งระดับอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้ส่วนราชการ  
มีตัวเลือกในการพิจารณาบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่า 1-2 คน

3. กรอบการหมุนเวียนงานดังกล่าวใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 8 ปี  
โดยมีการหมุนเวียนงานทุก ๆ 2 ปี โดย 2 ปีสุดท้ายให้ผู้หมุนเวียนงาน  
กลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานที่บรรจุครั้งแรก เนื่องจากการบรรจุ  
บุคลากรเข้ารับราชการอาจพิจารณาไปพร้อมกับการวางแผน  
อัตรากำลังเพื่อทดแทนบุคลากรที่ออกจากระบบไป จึงต้องคิด  
บนพื้นฐานของการสร้างอัตรากำลังทดแทน จึงจำเป็นต้องให้บุคลากร  
กลับมาที่หน่วยงานต้นสังกัด แต่อาจเปิดเงื่อนไขโยกย้าย สับเปลี่ยน  
หมุนเวียนเพิ่มเติม หรือการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งระดับอำนาจการ  
ซึ่งสามารถโอนย้ายข้ามส่วนราชการในสังกัดเดียวกันได้อยู่แล้ว

4. การหมุนเวียนนับเวลาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ระบบพัฒนา  
กำลังคนคุณภาพไปจนถึงระดับชำนาญการพิเศษ หรืออำนาจการตัดสินใจ  
โดยอาจกำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับให้ผู้ที่อยู่ในระบบพัฒนากำลังคน  
คุณภาพเป็นคุณสมบัติของผู้เข้าสู่ตำแหน่งระดับอำนาจการตัดสินใจ  
เช่นเดียวกับหนังสือเวียน ที่ นร 1006/ว 17 เรื่อง ประกาศนียบัตรในงาน  
ที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนาจการ

5. พัฒนากลุ่มบุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงด้วยการจัดทำสื่อ Multimedia หรือโปรแกรมการอบรมสำเร็จรูปที่สามารถเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อสอนทักษะต่างๆ ให้แก่กลุ่มพี่เลี้ยงโดยจำลองสถานการณ์ที่หลากหลายตามบุคลิกลักษณะของผู้ถูกสอนงานตามปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน เป็นต้น โดยให้กลุ่มพี่เลี้ยงสามารถเลือกเรียนได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของกระทรวงฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ โดยเปิดช่องทางให้ผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสามารถติดต่อขอรับการฝึกอบรม หรือได้รับคำแนะนำในการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมตลอดเวลา

### จะประยุกต์ใช้กับส่วนราชการได้อย่างไร?

ผู้เสนอแนวคิด ได้นำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เสนอแนวคิดมาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้แนวความคิดที่เสนอไว้ จากการศึกษาข้อมูลพบว่า มกอช. มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง จำนวน 155 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2560) โดยมีกำลังคนคุณภาพ จำนวน 25 คน ดังนี้

| ประเภท  | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| ผู้ได้รับทุนการศึกษาของรัฐบาล                                     | 19    | 12.25         |
| ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)<br>(เป็นผู้รับทุนรัฐบาล 4 คน) | 6     | 3.8           |
| ผู้นำคลื่นลูกใหม่ (เป็นผู้รับทุนรัฐบาล 1 คน)                      | 4     | 2.58          |



|  |    |       |
|--|----|-------|
| HiPPS 1 คน)                            |    |       |
| นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) | 2  | 1.29  |
| สรุปจำนวนแบบไม่นับซ้ำ                  | 25 | 16.13 |

กำลังคนคุณภาพทั้ง 25 คน อยู่ในหน่วยงานภายใน มกอช. ดังนี้

| หน่วยงาน                            | จำนวนกำลังคนคุณภาพ |
|-------------------------------------|--------------------|
| กองนโยบายมาตรฐานสินค้าเกษตร         | 8                  |
| สำนักกำหนดมาตรฐาน                   | 14                 |
| กองรับรองมาตรฐาน                    | 2                  |
| ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 1                  |
| รวม                                 | 25                 |

กำลังคนคุณภาพอยู่ในตำแหน่ง ระดับต่าง ๆ ดังนี้

| ตำแหน่ง                  | จำนวนกำลังคนคุณภาพ |          |               |
|--------------------------|--------------------|----------|---------------|
|                          | ปฏิบัติการ         | ชำนาญการ | ชำนาญการพิเศษ |
| นักวิชาการมาตรฐาน        |                    | 9        | 3             |
| นายสัตวแพทย์             |                    | 3        | 1             |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | 3                  | 3        | 2             |
| นักวิชาการคอมพิวเตอร์    |                    | 1        |               |
| รวม                      | 3                  | 16       | 6             |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น พบว่า มกอช. มีตำแหน่งบริหารตั้งแต่ระดับอำนวยการต้นขึ้นไปจำนวน 9 ตำแหน่ง หากพิจารณาจำนวนบุคลากรตามแนวคิดที่เสนอไว้ ควรมีข้าราชการในกลุ่มที่จะถูกหมุนเวียนอย่างน้อย 3 เท่า หรือ 27 คน ปัจจุบัน มกอช. มีกลุ่มกำลังคนคุณภาพ 25 คน หากไม่นับรวมระดับชำนาญการพิเศษ จะเหลือเพียง 19 คน นอกจากนี้ หน่วยงานภายในของ มกอช. มี 9 หน่วยงาน แต่กำลังคนคุณภาพที่มีในปัจจุบันเป็นข้าราชการที่มาจาก 4 หน่วยงาน และมีเพียง 4 ตำแหน่งงาน ซึ่งบางตำแหน่งไม่สามารถหมุนเวียนไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นได้ เนื่องจากเป็นตำแหน่งเฉพาะ เช่น ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ที่มีตำแหน่งนี้เฉพาะศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีตำแหน่งนี้เฉพาะกองนโยบายมาตรฐานสินค้าเกษตร ดังนั้น ตำแหน่งที่ควรมีการหมุนเวียนข้ามหน่วยงานคือตำแหน่ง นักวิชาการมาตรฐาน และตำแหน่งสัตวแพทย์ แต่เนื่องจากยังมี 3 หน่วยงานภายใน ของ มกอช. ที่ยังไม่มีกำลังคนคุณภาพ หากมีการหมุนเวียนงานจะทำให้บางหน่วยงานขาดอัตรากำลังในการทำงาน เมื่อข้าราชการในหน่วยงานถูกหมุนเวียนออกไป แต่ไม่มีข้าราชการหมุนเวียนเข้ามาทำงานทดแทน ดังนั้น เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรตามแนวความคิดที่เสนอไว้ได้ มกอช. ควรดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนคุณภาพของ มกอช. ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดจำนวนกำลังคนคุณภาพที่เหมาะสมกับกรอบโครงสร้างอัตรากำลังของทั้งองค์กร และของหน่วยงานได้
2. กำหนดคุณสมบัติ และนิยาม กำลังคนคุณภาพของ มกอช. เพื่อคัดเลือกข้าราชการที่มีศักยภาพสูงนอกเหนือจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เข้าสู่ระบบเพิ่มมากขึ้น โดยให้ทุกหน่วยงานภายใน มกอช. มีกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนทดแทนอัตรากำลังระหว่างหน่วยงานในจำนวนที่เพียงพอต่อปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน
3. ทำข้อตกลงร่วมกันระหว่าง มกอช. กับ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ถึงวิธีการ และแนวทางในการพัฒนาที่ต้องมีการหมุนเวียนงานทุก 2 ปี สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ
4. คัดเลือกกำลังคนคุณภาพเพิ่มเติม โดยอาจพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานที่ไม่มีกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ และคัดเลือกข้าราชการตำแหน่งต่างๆ เข้าสู่ระบบมากขึ้น
5. เกลี่ยอัตรากำลังคนคุณภาพให้ทุกหน่วยงานมีอัตรากำลังคนคุณภาพในสัดส่วนที่เหมาะสมกับโครงสร้าง และภาระหน้าที่ของหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดอัตรากำลังที่จะหมุนเวียนในแต่ละรอบ
6. จัดทำแผนการหมุนเวียนงาน และกำหนดกรอบการหมุนเวียนงานของกำลังคนคุณภาพในภาพรวมขององค์กรในทุกตำแหน่ง และทุกหน่วยงานภายใน มกอช. แล้วถ่ายทอดการหมุนเวียนงานสู่ระดับบุคคล เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการหมุนเวียนงานทั้งองค์กร

โดยกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และตัวชี้วัดของการหมุนเวียนไป  
ในแต่ละหน่วยงาน โดยแบ่งเป็นกรอบการพัฒนารายตำแหน่ง  
และรายบุคคล

7. พัฒนากลุ่มข้าราชการที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้แก่  
กลุ่มกำลังคนคุณภาพในทุกระดับงาน เพื่อให้ ผู้ที่ทำหน้าที่เข้าใจวิธีการ  
สอนงาน สามารถสอนงาน กำกับดูแล และประเมินผลงานของ  
กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้อย่างถูกต้องตามหลักการ มีการวางแผนทาง  
การสอนงานอย่างเป็นระบบ กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายการ  
ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในแต่ละส่วนงานไว้

8. สร้างระบบติดตามประเมินผลทุก 6 เดือน โดยกำหนด  
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกลุ่มคนคุณภาพ ด้วยผลสำเร็จของการ  
ดำเนินงานโครงการที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานที่ถูกหมุนเวียนไป  
ทั้งนี้ อาจมีตัวชี้วัดตามภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

9. กำหนดให้การหมุนเวียนงาน และการดำเนินงาน  
ที่เกี่ยวกับการหมุนเวียนงานเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ในทุกระดับ ทั้ง ผู้หมุนเวียนงาน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/  
สำนัก รวมทั้ง ส่วนหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ  
ทรัพยากรบุคคลของ มกอช.

ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาทักษะทางภาษาผ่าน Application บนมือถือ Smart Phone ทำให้สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา หรือแม้แต่การออกแบบการเรียนรู้ผ่าน Game Online ต่างๆ ที่เรียกว่า Gamification ก็ทำให้ผู้เล่นสนุกสนานเพลิดเพลินพร้อมกับได้เรียนรู้หลักการบริหารจัดการต่างๆ เช่น การบริหารคน การบริหารองค์กร การบริหารฟาร์ม แต่การเรียนรู้จะไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย หากไม่ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง และมีแต่การทำงานในชีวิตจริงเท่านั้นที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ คือสิ่งที่สะท้อนคุณค่าและคุณภาพของบุคลากร การหมั่นเวียนงานจึงควรถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรในอนาคต

# การวางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

บุญทรัพย์ ศรีแสง  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กรมทางหลวงชนบท

## 1. บทนำ/สภาพปัจจุบัน/สภาพปัญหา

### 1.1 บทบาทภารกิจและอัตรากำลังของกรมทางหลวงชนบท

กรมทางหลวงชนบทจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2545 เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงคมนาคมมีภารกิจหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง โดยครอบคลุมถึงการก่อสร้าง การอำนวยความสะดวกและบำรุงรักษาทางหลวงชนบท การสนับสนุนและการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและบูรณาการของระบบโครงข่ายสายทางที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ประชาชนและผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทางและสนองต่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนาองค์การตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตนำความเป็นอยู่ที่ดีสู่ท้องถิ่น โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศไปสู่ชนบท อันมีผลทำให้เศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

กรมทางหลวงชนบทมีโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 26 สำนัก 1 ศูนย์ 1 กอง และ 76 แขวง ปัจจุบันกรมทางหลวง ชนบทมีกรอบอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 4,717 อัตรากำลัง แบ่งเป็น ข้าราชการ 1,814 อัตรากำลังงานราชการ 1,983 อัตรากำลัง และลูกจ้างประจำ 920 อัตรากำลัง

## 1.2 สภาพปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล

จากการวินิจฉัยองค์กร โดยการวิเคราะห์ภาพรวมระบบ การบริหารจัดการ การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนา กำลังคน และบทบาทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึง การวิเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างอายุของข้าราชการในภาพรวม ซึ่งผลการ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของกำลังคน พบว่า กรมทางหลวงชนบท มีจำนวนข้าราชการอยู่ในช่วงอายุ 50-54 ปี มากที่สุด จำนวน 428 คน รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 45-49 ปี จำนวน 367 คน และอยู่ในช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 331 คน ตามลำดับ สัดส่วนอายุของข้าราชการ กรมทางหลวงชนบทถือว่าอยู่ในภาวะเฝ้าระวังเป็นพิเศษหรือภาวะวิกฤต เนื่องจากมีข้าราชการที่มีอายุมากกว่า 50 ปี เกินกว่าร้อยละ 35 และ นอกจากนี้กรมทางหลวงชนบทกำลังจะเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างอายุของข้าราชการจากการเกษียณอายุในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะก่อให้เกิดการขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจหลักของกรม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพการให้บริการ

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการจากการเกษียณอายุในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ทำให้กรมทางหลวงชนบทต้องสูญเสียกำลังคนในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารราชการ<sup>1</sup> ดังนี้

1. การสูญเสียกำลังคนในตำแหน่งสำคัญทางการบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งนักบริหารระดับต้น และผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมโยธา) ซึ่งการสูญเสียกำลังคนในตำแหน่งดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานภายในกรม

2. การสูญเสียกำลังคนในตำแหน่งสายงานหลัก ได้แก่ วิศวกรโยธา วิศวกรเครื่องกล นายช่างโยธา และนายช่างเครื่องกล ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้เฉพาะในการปฏิบัติงานมีการสั่งสมประสบการณ์ทางเทคนิคเฉพาะด้าน มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจหลักให้สัมฤทธิ์ผลตามพันธกิจของกรม

3. การสูญเสียกำลังคนในตำแหน่งสายงานสนับสนุน ได้แก่ เจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานบริหารงานทั่วไปของกรม มีความรู้และประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงาน

จากปัญหาการสูญเสียกำลังคนในตำแหน่งที่มีความสำคัญที่จะเกษียณอายุในอีก 5-10 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ ได้แก่ นักบริหารระดับต้น ผู้อำนวยการ

---

<sup>1</sup> กรมทางหลวงชนบท, ข้อมูลการเกษียณอายุของข้าราชการ, เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2560 จากโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS)



เฉพาะด้าน (วิศวกรรมโยธา) และตำแหน่งประเพณีวิชาการในสายงานหลัก ได้แก่ วิศวกรโยธา ซึ่งทำให้กรมทางหลวงชนบทขาดกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง ในการปฏิบัติงาน ประกอบกับกลุ่มข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งเป็นกลุ่มกำลังคนผู้มีศักยภาพมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับการทดแทนอัตรากำลังคนในตำแหน่งสำคัญดังกล่าวได้ ซึ่งในปัจจุบันข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของกรมทางหลวงชนบทมีจำนวน 4 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับอัตรากำลังคนในตำแหน่งสำคัญที่ต้องสูญเสียไปจากการเกษียณอายุ ดังนั้น กรมทางหลวงชนบทต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างอายุ ข้าราชการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการวางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพมาทดแทนตำแหน่งสำคัญที่จะเกษียณอายุในอีก 5-10 ปี ข้างหน้า ซึ่งการเตรียมกำลังคนเพื่อมาทดแทนตำแหน่งดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งาน การพัฒนา และสั่งสมประสบการณ์ เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีคุณภาพหรือมีศักยภาพและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. แนวทางในการพัฒนางานของส่วนราชการ โดยประยุกต์ใช้ประเด็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น กรมทางหลวงชนบทจะต้องวางแผนเตรียมกำลังคนคุณภาพหรือผู้มีศักยภาพมาทดแทนอัตรา

กำลังคนในตำแหน่งสำคัญที่จะเกษียณอายุในอีก 5-10 ปีข้างหน้า โดยการสรรหาและคัดเลือกคนดีและคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้วยกลไกการเรียนรู้ต่างๆ ส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานในภารกิจหรือในตำแหน่งสำคัญได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการเตรียมหรือสร้างกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้มีกำลังคนที่มีคุณภาพพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต คือ การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

เมื่อกล่าวถึงกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยส่วนใหญ่จะนึกถึงกลุ่มข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งเป็นกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์และเป็นผู้มีศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ผ่านการเรียนรู้ต่างๆ ส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเติบโตเป็นข้าราชการในระดับสูงและเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานต่อไป ซึ่งระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นเครื่องมือในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาคราชการไทย มีรากฐานแนวคิดมาจากเรื่องการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง การรักษา การพัฒนา การจูงใจ และการมอบหมายงาน เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทาง

ที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้นอันจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็น ผู้ขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จ<sup>2</sup>

ดังนั้น การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) จึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่นำมาใช้ในการ ดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงาน ได้กำลังคนคุณภาพที่เป็นทั้งคนดี คนเก่ง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการของหน่วยงานมีความเหมาะสมและมีจำนวน ที่เพียงพอต่อการทดแทนตำแหน่งสำคัญต่างๆ ได้

จากการที่ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตร การพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) และได้ไปศึกษาดูงานทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในประเทศญี่ปุ่น รวมถึงการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์จากกลุ่มนักทรัพยากรบุคคลที่ไปศึกษาดูงานที่สาธารณรัฐ สิงคโปร์ พบว่า องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศญี่ปุ่นและ สาธารณรัฐสิงคโปร์ได้นำกระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพหรือ การบริหารผู้มีศักยภาพมาใช้เป็นเครื่องมือในการดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีศักยภาพไว้ในองค์กร ทำให้องค์กรได้กำลังคนที่เป็นทั้งคนดี และคนเก่ง มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญต่างๆ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยการพัฒนาผู้มีศักยภาพ

---

2

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2555, หน้า 9

อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ  
ที่เพียงพอสามารถทดแทนกำลังคนในตำแหน่งสำคัญที่ต้องสูญเสียไป  
จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น

*กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ประเทศญี่ปุ่น (Minister of Agriculture, Forestry and Fisheries: MAFF)* มีกระบวนการในการ  
บริหารกลุ่มผู้มีความรู้ที่คัดเลือกเป็น Manager หรือเทียบเท่าระดับ  
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีกระบวนการดังนี้ คือ กระบวนการ  
Input (Selection) Process (Training/Various work experience) Outcome  
(Appoint as manager) ซึ่งบุคคลที่จะสามารถสมัครเข้ารับ  
การคัดเลือกเป็น Talent ได้ ต้องมีอายุงานครบ 4-12 ปี และเมื่อผ่าน  
การคัดเลือกให้เป็นกลุ่ม Talent แล้ว จะได้รับการพัฒนาบุคลากร  
เชิงแผนงานสำหรับผู้ที่มีความสามารถด้านการบริหาร ด้านความ  
เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ด้านวิสัยทัศน์ เป็นต้น ซึ่งต้องใช้เวลาในการ  
พัฒนาทั้งหมด 15 ปี และต้องผ่านการพัฒนา 2 ส่วน คือ 1) การ Training  
ด้วยการเรียนรู้ที่สำนักงาน ก.พ. ญี่ปุ่น และเรียนรู้ที่กระทรวงเกษตร  
ป่าไม้ และประมง 2) การฝึกประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย โดยการ  
หมุนเวียนงานไปยังกรม กระทรวง และหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงาน  
เกษตรท้องถิ่น การทูตและการต่างประเทศ ซึ่งจะมีการหมุนเวียนงาน  
ในทุกกรอบ 2 ปี เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาสายอาชีพ  
พัฒนาการใช้ศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด และภายใน 15 ปี  
ต้องเรียนรู้ตามโปรแกรมต่างๆ ที่กำหนดก่อนจะเข้าสู่การคัดเลือก  
เพื่อเป็น Manager หรือเทียบเท่าระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการ

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สาธารณรัฐสิงคโปร์ (Civil Service College Singapore: CSC) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มผู้มีความสามารถสูง โดยการพัฒนาความสามารถกลุ่มผู้มีความสามารถสูงภายใต้ค่านิยม ความซื่อสัตย์ การบริการ ความเป็นเลิศ และมีความปรารถนาที่จะรับใช้ชาติ ผ่านการดึงดูดใจให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยสรรหาผู้มีความสามารถสูง ผ่านช่องทางหลากหลาย ได้แก่ การให้ทุนรัฐบาล ผู้เข้าตลาดแรงงานและพนักงานภาครัฐ โดยมีสมรรถนะหลักในการสรรหาและคัดเลือก คือ ทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical Skill) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Influencing Skill) และทักษะในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Skill) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นโดยมีวิธีการพัฒนาต่างๆ เช่น การสอนงานและให้คำปรึกษา การหมุนเวียนโยกย้ายงานข้ามกระทรวงสำหรับกลุ่ม Talent ระดับผู้บริหาร การหมุนเวียนโยกย้ายงานภายในกระทรวงเดียวกันสำหรับกลุ่ม Talent ที่มาจากการคัดเลือกของแต่ละหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมประสบการณ์และความรู้ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีทางเลือกมากขึ้นในเส้นทางอาชีพ มีความคล่องตัวระหว่างเส้นทางอาชีพมากขึ้น และมีเส้นทางอาชีพสู่ความสำเร็จมากขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ CSC ยังใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า Modulize คือ การส่งบุคลากรไปอบรมในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วให้กลับมาปฏิบัติงานและเมื่อครบกำหนดก็กลับไปอบรมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการรักษากลุ่มผู้มีความสามารถสูงให้อยู่กับ

องค์กรอย่างมีความสุขด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ การให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สำคัญ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมและศึกษาดูงานในต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้ในการเสนอแนวทางการพัฒนางานของส่วนราชการ โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) มาเป็นเครื่องมือในการเตรียมหรือสร้างกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะและประสบการณ์สูงสามารถทดแทนอัตรากำลังคนในตำแหน่งสำคัญที่จะเกษียณอายุและพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- **การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ**

หน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือการเจ้าหน้าที่ดำเนินการทบทวนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง บทบาทภารกิจ สถานการณ์กำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและประเด็นท้าทายต่างๆ เช่น วิกฤติโครงสร้างอายุ การขาดแคลนกำลังคน เป็นต้น เพื่อให้ส่วนราชการมีแผนการเตรียมและการพัฒนากำลังคนคุณภาพสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญ

- **การกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ**

กำหนดและระบุถึงคุณลักษณะและสมรรถนะของกำลังคนคุณภาพตามที่หน่วยงานต้องการเพื่อเป็นกรอบในการสรรหาและคัดเลือกซึ่งกำลังคนคุณภาพต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานในด้านต่างๆ เช่น มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่ตรงกับตำแหน่ง มีบุคลิกภาพหรือทัศนคติที่ดีและพร้อมที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีผลงานโดดเด่น มีประวัติดี การเสียสละ ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตในการบริการ มีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรักและความผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นต้น

- **การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ**

การค้นหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพที่เป็นทั้งคนดี คนเก่ง คนที่มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง ด้วยการกำหนดวิธีหรือเครื่องมือในการคัดเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่จะทำการคัดเลือก ปกติแล้วกระบวนการคัดเลือกจะประกอบด้วย การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ต้องเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ มีผลการปฏิบัติราชการเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี อยู่ในระดับดีมากขึ้นไป การทดสอบความสามารถและทักษะต่างๆ เช่น การประเมินความสามารถในการคิด และการใช้เหตุผล ความสามารถในการเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ทักษะในการคิดวิเคราะห์ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น การประเมินสมรรถนะพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ

ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การประเมินบุคลิกภาพและการสอบ  
แสดงวิสัยทัศน์ในด้านความร้กองค์กร การเสี่ยสละ ความอดทน การยึดมั่น  
ในคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น การประเมินศักยภาพของบุคคล  
ด้วยการพิจารณาจากการมีผลงานที่โดดเด่น การมอบหมายให้รับผิดชอบ  
งานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งการประเมินอาจจะใช้แบบทดสอบหรือ  
การสอบสัมภาษณ์

- **การพัฒนากำลังคนคุณภาพ**

การพัฒนาและเสริมสร้างกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้มีศักยภาพ  
สูงขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ หรือทดแทนตำแหน่ง  
สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้  
เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีวิธีการ  
พัฒนาต่างๆ เช่น การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานส่วนกลาง  
และภูมิภาคเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ที่หลากหลายและความรู้ต่างๆ ในการ  
ปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ไว้ 2 ปี เนื่องจากในปีแรก  
จะเป็นปีแห่งการเรียนรู้ และปีที่ 2 เป็นปีแห่งการสร้างผลการปฏิบัติงาน  
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job Training) การเรียนรู้จาก  
บุคลากรภายในหน่วยงาน โดยการสอนงานและให้คำปรึกษา  
การมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทาย การศึกษาดูงานทั้งภายในและ  
ต่างประเทศ การเรียนรู้จากหลักสูตรการฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอก  
หรือภาคเอกชน การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรืออาจจะใช้  
การพัฒนาในรูปแบบของรูบิค (Rubric)<sup>3</sup> คือ การพัฒนาโดยแบ่งตามระดับ

---

<sup>3</sup> เครื่องมือในการพัฒนาเจ้าหน้าที่กลุ่ม Talent ของมหาวิทยาลัยชิบะ ประเทศญี่ปุ่น



ของสมรรถนะ (Competency) ดังนี้ ระดับที่ 1 คือ การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ระดับที่ 2 คือ การอธิบายความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ระดับที่ 3 คือ การเข้ากลุ่มเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่น และระดับที่ 4 คือ สามารถสร้างความรู้ เผยแพร่และแนะนำให้คนอื่นได้ และนอกจากนี้อาจจะพัฒนาด้วยวิธีการ Modolize<sup>4</sup> คือ การส่งบุคลากรไปอบรมในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วให้กลับมาปฏิบัติงานและเมื่อครบกำหนดก็กลับไปอบรมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- **การประเมินผลกำลังคนคุณภาพ**

การประเมินผลงานและศักยภาพของกำลังคนคุณภาพแต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด เพื่อคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์เพื่อไปเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของตำแหน่งสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของหน่วยงาน

- **การรักษาและการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ**

การดึงดูดและจูงใจให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่กับหน่วยงานในระยะยาว

---

<sup>4</sup> เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สาธารณรัฐสิงคโปร์

เกิดความรักความผูกพันกับหน่วยงาน โดยการให้ค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการมอบหมายงานหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ การมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและท้าทาย เช่น การเป็นคณะทำงานในโครงการหรือภารกิจพิเศษ การให้อำนาจในการตัดสินใจ/การมอบหมายงาน/ปฏิบัติหน้าที่/ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งที่สำคัญ การให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และให้โอกาสเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ มีการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Planning) ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบงานที่สร้างขึ้นเพื่อการจูงใจรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพให้อยู่กับหน่วยงาน และนอกจากนี้ ควรสร้างความผูกพันของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยการสอดแทรกกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ การบริหารกำลังคนคุณภาพ ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทาง วิธีการหรือเกณฑ์ต่างๆ ในการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนากำลังคนคุณภาพให้เหมาะสม การรักษาและใช้ประโยชน์จากศักยภาพของกำลังคนคุณภาพ ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และมีหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งการบริหารกำลังคนคุณภาพจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนแนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพและนำมาใช้อย่างจริงจัง รวมทั้งให้

กำลังคนคุณภาพได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และความก้าวหน้าในอาชีพตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับหน่วยงานและทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### 3. บทสรุป

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญหรือกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยนำมาใช้ในการเตรียมและสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงตรงกับความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงการดึงดูด รักษาพัฒนา และใช้กำลังคนคุณภาพให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดความรักความผูกพันและทำงานอยู่กับหน่วยงานในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานได้กำลังคนคุณภาพที่เป็นทั้งคนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญหรือทดแทนในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงานที่ต้องสูญเสียไปตามภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม และเป็นกำลังคนคุณภาพที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ นโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต

การเสริมสร้างประสบการณ์ด้วยระบบหมุนเวียนงาน  
เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส.

เบญจวรรณ รัตนมงคลกุล  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

ภาพรวมบทบาทภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ส.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของประเทศในการกำหนดนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด โดยมีบทบาทภารกิจในการดำเนินการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดของประเทศ การอำนวยความสะดวกบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับยาเสพติด การตรวจสอบทรัพย์สินคดียาเสพติด การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของยาเสพติด เป็นหน่วยงานกลางในการรณรงค์ประชาสัมพันธ์การต่อต้านยาเสพติด การประสานความร่วมมือกับต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านยาเสพติดให้มีศักยภาพในการทำงาน สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการด้านยาเสพติดที่เปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเสริมสร้างความเข้มแข็งและสนับสนุนชุมชน องค์กร

ภาคเอกชนและองค์กรภาคประชาชนให้สามารถป้องกันและแก้ไข ปัญหายาเสพติดในพื้นที่ของตนเองได้อย่างยั่งยืนและเกิดเป็นเครือข่าย การทำงานร่วมกัน

จากบทบาทภารกิจดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ป.ป.ส. มีการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการและการบริหารงานภายใน อยู่ใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีกรอบอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ พนักงานราชการ และลูกจ้างปฏิบัติงานด้านยาเสพติด รวมจำนวน ทั้งสิ้น 1,525 อัตรา และมีการกำหนดตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ตามภารกิจต่างๆ ออกเป็นตำแหน่งในสายงานหลักจำนวน 2 สายงาน ได้แก่ ตำแหน่งนักสืบสวนสอบสวน และตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน นอกนั้นจะเป็นตำแหน่งในสายงานสนับสนุน อาทิเช่น ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ นักนิติศาสตร์ นิติกร นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี เป็นต้น

ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานหลัก จะปฏิบัติภารกิจทางด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ สถานการณ์ยาเสพติด การสืบสวนหาข่าวเชิงลึก การดำเนินการ ตรวจสอบทรัพย์สิน การสืบสวนทางการเงิน และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการดำเนินการป้องกันปราบปรามและแก้ไข ปัญหายาเสพติดฯ โดยลักษณะงานแต่ละด้านนั้นต้องอาศัยความรู้ ทักษะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สำหรับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานสนับสนุนจะเป็น

การปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นงานทางด้านกฎหมาย การเงิน งบประมาณ พัสดุ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ และการนำไป ประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงาน ี่งานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนต่างมีลักษณะงานที่ต้อง ปฏิบัติหลากหลาย ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส. ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานที่มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ค่อนข้างน้อย จึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจในสายงานของตนเอง เมื่อหน่วยงานขาดอัตรากำลังที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกัน บุคลากรที่มีอยู่แล้วยังไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้ในทันที ต้องใช้ ระยะเวลาในการศึกษาเรียนรู้งาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความ ล่าช้าและขาดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน เช่น ตำแหน่ง นักสืบสอบสวนที่ทำงานทางด้านการสืบสวนหาข่าวในพื้นที่ ซึ่งจะ ทำงานด้านนี้มาเป็นระยะเวลายาวนานและไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ภารกิจหรือลักษณะงานด้านอื่นๆ ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งนักสืบสอบสวนนอกจากต้องปฏิบัติงานด้านการสืบสวน หาข่าวแล้วยังควรที่จะต้องมีความรู้ทางด้านความร่วมมือระหว่าง ประเทศ การสืบสวนทางการเงิน การสืบสวนจับกุม เป็นต้น ที่เป็นลักษณะงานของสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

มากขึ้น สามารถทำงานทดแทนกันได้ หรือในตำแหน่งนักวิเคราะห์ นโยบายและแผนที่ปฏิบัติงานด้านแผนงานและงบประมาณ ในส่วนกลาง ก็จะไม่ทราบถึงกระบวนการทำงานของหน่วยงานในพื้นที่ และหน่วยงานหลักทำให้ไม่สามารถวางแผนงานและงบประมาณ ให้สอดคล้องและนำไปใช้กับการปฏิบัติงานจริงได้ ส่งผลให้แผนงาน และงบประมาณที่กำหนดออกมายังไม่เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

2. บุคลากรมีโอกาสในการเติบโตตามเส้นทางก้าวหน้า ในสายอาชีพค่อนข้างน้อย ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน โดยจะต้องมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการ ส่งเสริมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่รองมาก่อนการ เลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน บุคลากร ที่มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ย่อมมีโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้า ในสายอาชีพได้มากกว่า หรือหากมีโอกาสเติบโตก้าวหน้า การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงานอาจเกิดปัญหาได้ เนื่องจากไม่สามารถมองเห็น กระบวนการ สภาพปัญหาโดยรวม ตลอดจนข้อจำกัดของงานว่ามีมาก น้อยเพียงใดทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการงานได้ อีกทั้ง ขาดการ ยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ

3. บุคลากรมีการส่งเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ที่หลากหลายค่อนข้างน้อย เนื่องจากสำนักงาน ป.ป.ส. เป็นหน่วยงานกลาง

ในการประสานการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ประกอบกับการคาดหวังของหน่วยงานภายนอกในการที่จะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด ทำให้บุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส. ต้องมีความสามารถที่จะให้คำแนะนำในทุกๆ ด้านแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านยาเสพติดของหน่วยงานอื่น รวมทั้งยังต้องเป็นแกนนำในการที่จะขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในระดับพื้นที่และในระดับประเทศ

4. บุคลากรจะคุ้นเคยกับการทำงานด้วยวิธีเดิมๆ ที่ตนถนัด จนกลายเป็นความเคยชินสามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ จนกลายเป็นการทำงานแบบกิจวัตรประจำวัน เป็นผลให้ยังทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆ ความสามารถแทนที่จะเพิ่มขึ้นกลับเสื่อมถอยลง เพราะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ไม่มีแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนางาน

**ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมและการศึกษาดูงานในส่วนที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส.**

จากการที่ผู้เขียนได้เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานในโครงการทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำนักงาน ป.ป.ส. มีดังนี้



1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขอบข่าย  
ในการพัฒนา คือ

- 1) การฝึกอบรมและพัฒนา
- 2) การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)
- 3) การพัฒนาวิชาชีพ (Career Development : CD)

โดยการพัฒนาวิชาชีพ (Career Development : CD) Mclagan ได้ให้ความหมายว่า เป็นการมุ่งให้เกิด “การบูรณาการระหว่าง การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของบุคคลให้เข้ากับกระบวนการ จัดการวิชาชีพ (Career Management) ขององค์การ” การวางแผน อาชีพเป็นความต้องการของบุคคลที่จะก้าวหน้าไปตามสายอาชีพของตน ตามช่วงเวลา ในขณะที่การจัดการวิชาชีพเป็นความต้องการของ องค์การที่จะมีทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการทั้งประเภทและ ปริมาณ ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพจึงเป็นทางสายกลางที่บูรณาการ ความต้องการของบุคคลให้เข้ากับความต้องการขององค์การ โดยที่ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในการจัดทำแผนและ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองตามแผน และขึ้นอยู่กับความพยายาม และความสามารถอย่างต่อเนื่องขององค์การในการที่จะเตรียมการ กระตุ้นและจูงใจเพื่อให้บุคคลพัฒนาตามแผนรวมทั้งตรวจสอบและ ติดตามพัฒนาการของบุคคล

การพัฒนาบุคคลในขอบข่ายของการพัฒนาวิชาชีพอาจทำได้ หลายวิธี เช่น การแนะนำการทำงาน (Coaching) การใช้ระบบที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง (Mentoring) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Rotation)

การศึกษาต่อ การดูงาน การมอบหมายให้ทำงานโครงการ การมอบหมายหน้าที่พิเศษ และการมอบหมายให้รักษาการในตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีนั้นต้องอยู่ที่วัตถุประสงค์ นโยบายและระดับบุคคล

(อ้างอิงมาจาก : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร ขอบข่ายของการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน หน้า 7)

2. จากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาที่หลากหลายที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อาทิเช่น

National Personnel Authority เรียกโดยย่อว่า NPA ซึ่งเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของญี่ปุ่น ได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการโยกย้ายงานตามลำดับขั้นระหว่างหน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรส่วนท้องถิ่น และกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทุก 2-3 ปี เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การทำงาน และพัฒนาสายอาชีพ ตลอดจนการดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการหมุนเวียนงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในระหว่างภาคเอกชน ส่วนท้องถิ่น และส่วนราชการด้วยกัน ซึ่งการหมุนเวียนงานจะทำให้บุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน

มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ทำให้รู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

Mynavi corporation ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่มีการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายลักษณะ เช่น การให้บริการทางด้านสื่อสิ่งพิมพ์ นิตยสาร การเผยแพร่บทความต่างๆ เกี่ยวกับตำแหน่งงานในญี่ปุ่น การให้บริการจัดหางาน เป็นต้น โดยบริษัท Mynavi จะเน้นในการสร้างศักยภาพของบุคลากร ซึ่งที่ผ่านมามีการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การสร้างกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่มีส่วนประกอบหลักๆ คือ การเรียนรู้โดยการนำความรู้มาใส่ในตัวเอง (Knowledge (Lecture)) ต่อมาเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experience (Case · Role - playing)) ในขั้นตอนนี้จะพบปัญหามากที่สุด จากนั้นนำความรู้และปัญหาที่ได้จากการเรียนรู้แล้วมาทบทวนความรู้ โดยการมาพูดคุยในกลุ่ม (Conceptualization (review)) เพื่อให้เห็นภาพและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และนำความรู้ไปฝึกปฏิบัติจริง (Practice) ซึ่งที่ผ่านมามีกระบวนการดังกล่าวไม่ได้ทำให้เกิดการเรียนรู้มากเท่าไรนัก แต่กลับพบปัญหาว่าผู้ที่เข้าเรียนมีความเข้าใจไม่ตรงกัน บริษัทจึงได้ทำการพัฒนาระบบใหม่ขึ้นมา ที่เรียกว่า MOVICATION ที่ประกอบไปด้วย MOVIE + SIMULATION + EDUCATION โดยเริ่มจากการชมภาพยนตร์ ที่เป็นการสร้างจากสถานการณ์ที่เป็นเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กรๆ หนึ่ง แล้วมาร่วมกัน

เพื่อที่จะหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา โดยจะมีผู้ฝึกสอนคอยแนะนำให้ เมื่อได้ข้อสรุปแล้วจะกลับมาชมภาพยนตร์กันอีกครั้งเพื่อจะดูว่าสิ่งที่ทุกคนรวมกันแก้ปัญหาแล้วผลสุดท้ายจะออกมาเป็นลักษณะใด ซึ่งจะ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นภาพขององค์กรมมากขึ้นเป็นการประหยัดเวลา ในการสอนงาน และยังช่วยลดระยะเวลาในการฝึกอบรม ส่งผลให้ ในส่วนงานที่มีการทำงานร่วมกันจะเกิดการคิดวิเคราะห์ที่มีการแก้ไขปัญหา ร่วมกันมีการทำงานเป็นทีมเกิดการมีส่วนร่วม

### **แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน ป.ป.ส. ในมุมมองของผู้เขียน**

จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้รับจากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ผนวกกับการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน ป.ป.ส. ข้างต้น ผู้เขียนจึงมีแนวคิดในการที่จะเสริมสร้าง ประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายให้กับบุคลากรด้วยการนำ ระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวจะทำให้ บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากทำให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องรู้ในสายงานของตนเองมากขึ้น ได้ทำงาน ที่ท้าทายมากขึ้นกว่าเก่า และได้รู้ว่าคนที่ทำงานในหน้าที่อื่นๆ ว่าเขา ทำงานกันอย่างไรบ้าง มีวิธีคิดวิเคราะห์ปัญหาตลอดจนหาทางออก อย่างไม่เจอกับปัญหา รวมทั้งอาจจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานของ หน่วยงานอื่นๆ ว่ามีขั้นตอนอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำมาปรับใช้กับ ตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ ยังจะได้มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานด้วย การได้หมุนเวียนไป

ทำงานในตำแหน่งอื่นจะทำให้มีทักษะและความรู้ที่กว้างขึ้น การที่บุคคลคนหนึ่งจะเติบโตไปเป็นผู้บริหารระดับสูงได้นั้น จำเป็นต้อง เรียนรู้งานทุกๆ ตำแหน่งในองค์กร เพื่อที่จะสามารถมองเห็น กระบวนการการทำงานในภาพรวมขององค์กร ทำให้สามารถบริหารจัดการ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ โดยมี กระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดให้ระบบการหมุนเวียนงานเป็นนโยบายในการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ป.ป.ส. โดยจะต้องมีการกำหนด หลักเกณฑ์ ลักษณะ และระยะเวลาในการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน โดยผู้เขียนมีแนวคิดที่ สำนักงาน ป.ป.ส. ควรมีการกำหนดลักษณะของ การหมุนเวียนงานเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) การหมุนเวียนงานในสายงานเดียวกันแต่ต่างลักษณะ งานภายในหน่วยงาน/พื้นที่เดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ลักษณะงาน อื่นของสายงานเดียวกันภายในหน่วยงาน ได้มีความรู้ที่หลากหลาย เกี่ยวกับลักษณะงานของตนเองเพิ่มขึ้น

2) การหมุนเวียนงานในสายงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน/ พื้นที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ได้เห็นปัญหาที่หลากหลายมากขึ้น เนื่องจากในพื้นที่ที่แตกต่างกัน ย่อมมีวิธีการทำงาน หรือพบปัญหา ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหา ที่ไม่เหมือนกัน เช่น ปัจจัยการแพร่ระบาดของชนิดยาเสพติดในพื้นที่ ภาคเหนือและพื้นที่ภาคใต้ เป็นต้น และยังทำให้มีเครือข่ายระหว่าง หน่วยงานในต่างพื้นที่เพิ่มขึ้น

3) การหมุนเวียนงานระหว่างสายงาน และต่างหน่วยงาน/พื้นที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ลักษณะงานของสายงานอื่นๆ ทำให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาบูรณาการในการทำงาน เช่น ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลหากต้องการที่จะกำหนดวิธีการหรือหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน หากเคยปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์ในการทำงานสายงานอื่นๆ มาก่อน ย่อมจะทราบว่าบุคลากรในสายงานอื่นมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง

4) การหมุนเวียนงานระหว่างสายงานหลักกับสายงานสนับสนุน เพื่อให้เห็นภาพการทำงาน ปัญหาอุปสรรคโดยภาพรวมของหน่วยงานทั้งหมด เมื่อต้องไปดำรงตำแหน่งที่สำคัญในระดับสูง จะทำให้สามารถบริหารจัดการงานในหน่วยงานของตนได้

ทั้งนี้ ในการกำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนงานควรมีการกำหนดระยะเวลาไว้ 2 ปี ในการหมุนเวียนงานที่เป็นลักษณะงานในสายงานเดียวกัน โดยในปีแรกเป็นการหมุนเวียนงานเพื่อที่จะได้เรียนรู้งานส่วนในปีที่สองเพื่อเป็นการให้บุคลากรได้สร้างผลงาน สำหรับการหมุนเวียนงานที่ต่างสายงานและต่างหน่วยงาน/พื้นที่กัน ควรมีการกำหนดระยะเวลาไว้ 3 ปี เนื่องจากต้องเป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่ตนเองไม่เคยทำมาก่อนแต่ในบางลักษณะงานที่ต้องการให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะเจาะจงอาจมีการกำหนดระยะเวลาการหมุนเวียนงานให้มีระยะเวลาเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

2. ก่อนเริ่มกระบวนการหมุนเวียนงานควรจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าหาความรู้ เอกสาร รายงาน คู่มือ หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับผู้ที่ต้องเรียนรู้งาน เพราะโดยธรรมชาติแล้วบุคลากรที่ปฏิบัติงานลักษณะเดิมมาเป็นเวลานานจะคุ้นเคยกับงานที่ตนทำ เมื่อมีการหมุนเวียนงานจะเกิดความกลัวว่าจะทำไม่ได้ กลัวว่าเมื่อย้ายไปแล้วจะทำให้ผลงานแย่ลง รวมทั้งจัดทำสื่อวีดิทัศน์สถานการณ์จำลอง (SIMULATION) การปฏิบัติงานของลักษณะงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่จะทำการหมุนเวียนงานได้ศึกษาและเรียนรู้ก่อนที่จะไปเจอหน้างานที่ปฏิบัติจริง ทำให้ทราบรูปแบบขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น มีความเข้าใจในงานมากขึ้น

3. ในระหว่างที่หมุนเวียนงานต้องมีการติดตามและให้คำปรึกษากับบุคลากรเป็นระยะ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผ่อนคลาย และสามารถปรับตัวกับงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ โดยจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

4. เมื่อได้มีการหมุนเวียนงานแล้ว ให้มีดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการหมุนเวียนงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพ โดยอาจประเมินช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค เพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนางาน

## ข้อจำกัด

1. การปฏิบัติงานบางตำแหน่งต้องการความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และการเรียนรู้ต้องใช้เวลามาก การหมุนเวียนงานในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ทำให้ไม่ได้ผลสัมฤทธิ์อาจต้องพิจารณากำหนดเป็นการเฉพาะ
2. ตำแหน่งในบางสายงานมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งที่จำกัดวุฒิการศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ทำให้ไม่สามารถทำการหมุนเวียนงานในสายงานอื่นไปยังสายงานนั้นได้ เช่น ตำแหน่ง นิติกร นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการเงินและบัญชี เป็นต้น
3. ทักษะคติของบุคลากรมองว่าการเปลี่ยนงานหรือหมุนเวียนงาน เป็นการถูกลงโทษทำให้รู้สึกไม่ดีและไม่อยากหมุนเวียนงาน

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. การหมุนเวียนจะทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เปลี่ยนลักษณะงานที่มีความท้าทายและหลากหลายสภาพการทำงานใหม่ เพื่อร่วมงานใหม่ ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อ และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง
2. การหมุนเวียนทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีแนวความคิดในการทำงานหลายๆ ด้าน ช่วยให้เอื้อต่อการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
3. การให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานในหลายๆ ด้าน จะเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ และความถนัดส่วนตัว เป็นการเปิดโอกาสหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการ



เสาะแสวงหาความสามารถของบุคลากรให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมได้อีกวิธีหนึ่ง

4. การให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ในหลาย ๆ ลักษณะงาน และหน่วยงานที่มีภารกิจต่างกัน เพื่อสร้างสมประสบการณ์ และเรียนรู้งานได้กว้างขวาง และนำความรู้นี้มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป เป็นการพัฒนาบุคคลรูปแบบหนึ่ง

5. เป็นการเตรียมบุคคลสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

### **ข้อเสนอแนะ**

นอกจากการเสริมสร้างประสบการณ์ด้วยการนำระบบหมุนเวียนงานมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงานเองแล้ว ในบางสายงานหรือลักษณะงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและเทคนิคเฉพาะ เช่น งานด้านการสืบสวนหาข่าว การสืบสวนทางการเงิน การตรวจพิสูจน์หาสารเสพติด เป็นต้น ควรมีการดำเนินการในลักษณะของการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) ระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการในการจัดการความรู้วิธีการหนึ่งด้วย เช่น การปฏิบัติงานด้านการสืบสวนทางการเงินซึ่งบุคลากรที่ทำงานด้านนี้ ต้องมีความรู้ที่สามารถดูบัญชีเส้นทางความเคลื่อนไหวทางการเงินได้ โดยต้องมีการประสานกับทางธนาคารเพื่อขอข้อมูล ดังนั้น จึงควรมีการทำ Secondment ระหว่างสำนักงานกับธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน เป็นต้น

# การตื่นตัวในการสร้างบุคลากรคุณภาพ เพื่อรองรับตำแหน่งผู้เกษียณอายุราชการในอนาคต

ปราณี กำลังเจริญ

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

กรมประมง

## 1. ภาพรวมของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ปัจจุบันส่วนราชการหลายๆ แห่งกำลังประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่มีพื้นฐานความรู้ทางการศึกษาที่ใช้แทนกันได้ เนื่องจากส่วนราชการไม่ได้เตรียมการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย พบว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการ รวมทั้งนโยบายและแผนงาน หรือกระบวนการที่ถือปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล มีช่องว่างหรือเปิดโอกาสให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยมีหลากหลายรูปแบบและวิธีการ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลยังไม่แสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมได้อย่างชัดเจน ยังไม่มีการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการได้อย่างครบถ้วน ซึ่งในบางครั้งมีช่องว่างให้เกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดการหลบเลี่ยง การเบี่ยงเบน หรือการจัดทำรายละเอียดที่เอื้อต่อการใช้ระบบอุปถัมภ์มีการกำหนดให้ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางเพิ่มเติมได้ เช่น

การกำหนดให้ส่วนราชการพิจารณากำหนดองค์ประกอบในการพิจารณาความเหมาะสม และแนวทางการคัดเลือกได้เอง ที่อาจทำให้เกิดช่องว่างในการใช้ดุลพินิจของผู้มีอำนาจได้ตามอำเภอใจ และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องของระยะเวลาอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล (ที่มา คู่มือประกอบการอบรมหลักสูตร สำนักข้าราชการไทยไม่โกง ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. “แก้ระบบอุปถัมภ์” หน้า 48 พิมพ์ครั้งที่ 1 เมื่อเดือนกันยายน 2559)

ปัญหาของระบบอุปถัมภ์ที่เข้ามาแทรกซึมอยู่ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นผลมาจากการเปิดช่องว่างให้ผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ ซึ่งในความเป็นจริงการใช้อำนาจต้องเป็นการใช้อย่างเหมาะสม มีเหตุผล และต้องคำนึงถึงประโยชน์ทางราชการเป็นสำคัญ ประกอบกับผู้มีอำนาจไม่ยึดหลักคุณธรรมหลักความสมเหตุสมผล หรือแม้กระทั่งผู้มีอำนาจใช้ดุลพินิจไม่มีความสนใจหรือไม่ใส่ใจในเรื่องของหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ไม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจในหลักการหรือเจตนารมณ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการที่แท้จริง จนทำให้การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจเกิดการเบี่ยงเบนหลักการของกฎระเบียบต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการที่ขึ้นตรงต่อการบังคับบัญชาของรัฐมนตรีย ปลัดกระทรวง อธิบดี จึงมีความจำเป็นที่ต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและอาจตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง ตลอดจนระบบบริหารงานบุคคลขาดกลไกในการติดตามประเมินผลและบทลงโทษในกรณีที่เกิดผลเสียหายภายหลังจากการแต่งตั้งโยกย้าย เช่น การพิจารณาแต่งตั้งหรือโยกย้ายทำให้เกิดผลเสีย

ต่อทางราชการ ก็ไม่มีบทลงโทษ หรือกำหนดให้บุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบ ต่อความเสียหายที่เกิดจากการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม เป็นผลต่อเนื่องให้การบริหารงานภายในองค์กรเกิดปัญหาแตกความสามัคคี ภายในองค์กร ข้าราชการขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและไม่แน่ใจ ในความก้าวหน้าในสายงาน ไม่ยึดถือหลักวิชาการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเป็นหลักการของระบบคุณธรรมในการพิจารณาการบริหารงานบุคคล ไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน เนื่องจากการคัดเลือกคนยึดหลักความพึงพอใจมากกว่าการเลือกสรรผู้มีความรู้ ความสามารถ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากระบบอุปถัมภ์มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม การนำเอาระบบนี้มาใช้หรือปล่อยให้แทรกซึมเข้าไปในหน่วยงานใดแล้ว จะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า “อาณาจักรแห่งอิทธิพล” ซึ่งจะมีผลในทางเสื่อม ของระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม การพิจารณาการเลือกสรรคน เข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมักจะไม่นับถึงหลักคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ บุคคลทำงานไม่ตรงกับความสามารถของตนเอง ผู้ที่มีความสามารถไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก่อให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจ ในการทำงานและตัดสินใจลาออกจากราชการไปก่อนเวลาอันสมควร จึงเป็น เหตุให้ส่วนราชการต่างๆ ประสบปัญหาขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับตำแหน่งผู้เกษียณอายุราชการ ซึ่งนับวันจะเป็นปัญหารุนแรง มากขึ้น หากยังไม่มี การนำแนวทางหรือวิธีการมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ที่มีอยู่ในส่วนราชการให้มีความรู้ความสามารถที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นๆ ที่ใช้ความรู้พื้นฐานทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกันแทนกันได้ ในอดีตที่ผ่านมา

พลตำรวจเอกเสรีพิสุทธิ์ เตมิยาเวส อดีตผู้บัญชาการกรมตำรวจ (ในขณะนั้น) ท่านเคยให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวความคิดในการพัฒนาคนไว้ว่า **“การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรต้องทำอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง ซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่ง”** โดยอาศัยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ และท่านมีมุมมองว่า หลักการพัฒนาคนต้องประกอบด้วย 3 สิ่งสำคัญ คือ

1. บริบทหมายถึง การทำองค์กรให้น่าอยู่
2. การพัฒนาคนในองค์กร
3. การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรักและศรัทธาในองค์กรของตน

**2. ความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานหน่วยงานในต่างประเทศ** ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่ผู้ศึกษาเลือกนำ หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล มานำเสนอเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประมงในอนาคต

การศึกษาดูงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวง เกษตร ป่าไม้ และประมงของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญทางการเกษตร มีหน้าที่กำกับดูแลเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้าอาหาร และสุขภาพความปลอดภัย ของอาหารมีหลักในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน ตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถตอบสนองสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นไปตามพันธะกิจด้านการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยด้านอาหาร ที่หล่อเลี้ยงชีวิตแก่ประชากรในอนาคต ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับ กระทรวง ทบวง กรมในประเทศต่างๆ เพื่อร่วมกันป้องกัน แก้ไข และรักษา ไว้ซึ่งมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารที่ประชากรทั่วโลกบริโภค เพื่อให้ ปราศจากสารปนเปื้อนที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของผู้บริโภค ตั้งแต่

เริ่มต้นการผลิตจนถึงโต๊ะอาหาร (From farm to table) ดังนั้น กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมงของญี่ปุ่น จึงมอบหมายให้สถาบันพัฒนาบุคลากรเกษตร ป่าไม้ และประมงทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองนโยบายและการดำเนินงานธุรกิจเพื่อประชาชน ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงด้วยการฝึกอบรมที่เหมาะสมในระยะเวลาที่เหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่ของกระทรวงเกษตรฯ และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร ป่าไม้ และประมง โดยกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เติบโตทางด้านการบริหาร ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และมีโอกาสที่จะทำงานในหลากหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานเกษตรท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ การทูต และการต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่จะปรับเปลี่ยนงานทุกสองปี เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การทำงาน และเพื่อพัฒนาสายอาชีพ นอกจากนี้ยังมีการจัดการฝึกอบรมด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาและดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์สูงสุด โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดหลักสูตรของการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นในหลายสาขาวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีภายในองค์กร และเสนอขออนุมัติการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่อผู้บริหารเพื่ออนุมัติให้ดำเนินการจัดฝึกอบรม พร้อมทั้งเสนอขออนุมัติงบประมาณดำเนินการ โดยแต่ละปีจะจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมไว้ประมาณ 409 หลักสูตร เนื่องจากมีหน่วยงานภายในหลายส่วน และทุกปีจะวางแผนการฝึกอบรมตามกรอบที่ได้รับอนุมัติ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบ่งตามระดับงาน
2. แบ่งเฉพาะทางตามความรู้ความสามารถ

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เริ่มต้นจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) ที่สมัครเข้าร่วมโครงการตั้งแต่ปีที่ 4 (นับตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ) โดยจะได้รับการอบรมเรียนรู้ในหลักสูตรต่างๆ ตามระดับงานจนถึงปีที่ 12 หลังจากนั้น หากบุคลากรได้รับการคัดเลือกเข้าสู่เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ก็จะได้รับการพัฒนาในหลักสูตรเฉพาะด้านการบริหาร ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นเวลาอีก 15 ปี โดยต้องอบรมทั้งในส่วนงานกลาง ด้านบุคคล อบรมตามงานของกระทรวงเกษตรฯ และการเรียนรู้ประสบการณ์จากงานที่หลากหลายโดยช่วงนี้อาจได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่เพื่อไปปฏิบัติงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน งานในต่างประเทศ ตลอดงานในระดับภูมิภาคด้วย ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งตามที่คาดหวังไว้ (Succession Plan) โดยจะได้รับการประเมินความก้าวหน้าทุกปี เพื่อให้รู้ว่าบุคลากร คนนั้นมีความถนัดหรือเหมาะสมกับงานประเภทใดขององค์กร สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ก็ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพที่องค์กรต้องรักษาไว้ และสามารถเติบโตตามตำแหน่งในสายงานปกติ

### 3. กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรตามที่คาดหวัง และสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่กำหนดไว้ตามกฎหมายหรือตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

และเป็นที่ยังพอใจ รวมทั้งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับ การยอมรับต่อไป ควรประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1) การสร้างการรับรู้ เข้าใจและยอมรับของบุคลากรในทุกระดับ ถึงบทบาทและภารกิจขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของรัฐบาล และความต้องการของผู้รับบริการต่างๆ (ผู้ประกอบการ เกษตรกร และ ประชาชนทั่วไป) ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้อง ชัดเจน และเหมาะสมยิ่งขึ้น

2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร (HRD Strategic Planning) เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยน โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาด้านบุคลากร ที่ผ่านมา การกำหนดรูปแบบ แนวทางหรือทางเลือกต่างๆ ในการสรรหา และพัฒนากุศลกรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้สามารถเข้ามา ทดแทนและบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่อง และยั่งยืน ตลอดไป

3) การดำเนินการตามแผน HRD Strategic Planning ควรกระทำ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยมีเป้าหมายที่กำหนดจำนวนบุคลากรในแต่ละ สาขาให้ชัดเจน กำหนดรูปแบบวิธีการสรรหากุศลกร แนวทางประชาสัมพันธ์ จูงใจให้รู้จักและต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ การสร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ มีความสุขและ



มีความผูกพัน เป็นต้น ทั้งนี้ ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน โดยกำหนดให้อยู่ในวาระการประชุมของผู้บริหารอย่างน้อย 6 เดือน/ครั้ง

4) การพัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การนำกระบวนการเรียนรู้แบบ 10/20/70 มาใช้ในการฝึกอบรม การสอนงาน การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน การมอบหมายให้ร่วมรับผิดชอบทำงานด้วยกันกับผู้อื่น (Team work) การกำหนดระยะเวลาในการทำงานในแต่ละตำแหน่งโดยมีการหมุนเวียนไปปฏิบัติงานอื่น การเปิดโอกาสให้ขอเปลี่ยนงานได้ตามความสนใจหรือความถนัด รวมทั้งการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ และให้มีการเรียนรู้โดยทั่วกัน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานต้องมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง หรือตำแหน่งให้เหมาะสมและรองรับกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการจัดเก็บฐานข้อมูลของบุคลากรอย่างเป็นระบบและถูกต้อง ครบถ้วนทุกคน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน รายบุคคลที่ชัดเจนและวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสมอย่างเป็นธรรมและสามารถเปิดเผยได้ด้วย

6) การประชาสัมพันธ์ผลงานของบุคลากรหรือของทีมงาน รวมทั้งขององค์กรให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับจากภายในและภายนอก องค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดทำเป็นเอกสารทางวิชาการ สื่อทางหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือสรุปเนื้อหาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้

เพื่อให้บุคลากรที่ผลิตผลงานดังกล่าวเกิดความปีติภาคภูมิใจ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป และเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานที่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานให้องค์กรของตนต่อไป หรือที่เรียกว่า “Intrinsic Motivation”

#### **4. การนำมาประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการกรมประมง**

การกำหนดแผนการฝึกอบรมในลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานในสายอาชีพอื่นๆ มากขึ้น ซึ่งอาจเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่จะเกษียณอายุราชการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการเจริญเติบโตในอาชีพข้าราชการ และเป็นแรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ มีความสนใจที่จะเข้ามารับราชการมากขึ้น เพราะเห็นว่างานราชการมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่นเดียวกับงานภาคเอกชน

##### **ข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนา**

หากสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่างๆ มีการวางแผนการฝึกอบรมบุคลากรโดยเพิ่มหลักสูตรการอบรมที่หลากหลายให้มากขึ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้แบบไม่เฉพาะบุคคล จะทำให้หน่วยงานราชการมีบุคลากรคุณภาพมากขึ้น และต้องกำหนดให้สามารถหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในส่วนงานอื่นทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาค หรือหน่วยงานต่างกระทรวง หรือ หน่วยงานในต่างประเทศ รวมทั้งภาคเอกชน ได้ด้วย ซึ่งหากมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมงของญี่ปุ่น ดำเนินการพัฒนา

ก็จะก่อให้เกิดความยั่งยืน และทำให้ส่วนราชการรักษาคนเก่ง คนดี ให้อยู่ในระบบราชการมากขึ้น และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้อำนาจหน้าที่ทัดเทียมประเทศอื่นๆ ได้ ซึ่งในอนาคตอันใกล้นี้แต่ละส่วนราชการจะประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่สั่งสมประสบการณ์มายาวนาน แต่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ และยังเกิดช่องว่างระหว่างอายุของบุคลากรรุ่นหลังซึ่งจะต้องเติบโตขึ้นไปแทนที่ในตำแหน่งที่เกษียณอายุ แต่ยังไม่สั่งสมความรู้และประสบการณ์ได้ไม่มากพอ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่องานราชการได้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่างๆ ควรร่วมมือกันเร่งจัดทำแผนพัฒนากำลังคนภาครัฐอย่างจริงจัง และพัฒนาหลักสูตรให้เป็นระบบ เพื่อสร้างบุคลากรคุณภาพในส่วนราชการต่างๆ ให้มากขึ้นในอนาคต

# การพัฒนาระบบสรรหาและเลือกสรร กำลังคนคุณภาพ ในกรมทางหลวง

ปิติ ศรีสนั่น

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม

หลักการบริหารองค์กรที่สำคัญซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานเบื้องต้นในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรคือหลักการ 4 M's ที่ต้องให้ความสำคัญโดยเริ่มจาก คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารงาน (Management) เพราะองค์กรต้องประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญเบื้องต้นคือ “คน” ที่จะเป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินการขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น (นพ ศรีบุญนาค 2545:48)

นอกจากนี้ แต่ละองค์กรจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อจะได้มีการกำหนดนโยบายและวางแผนดำเนินการอย่างมีจุดหมายเดียวกัน ทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถของทรัพยากรบุคคลในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ อัตรากำลัง การวางแผนพัฒนา และบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ

ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้มีความสามารถตอบสนองตามนโยบายและแผนการดำเนินการ

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในยุคปัจจุบันเป็นการสรรหาเชิงรุกมีการเพิ่มช่องทางเป้าหมายให้หลากหลายวิธีสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งให้มากที่สุดและรวดเร็วที่สุดรวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กรเพราะองค์กรต่างๆ ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งหน่วยราชการก็ต่างแย่งชิงความได้เปรียบในการดึงดูดคนที่เป็นดาวเด่น ดังนั้น การวางแผนหารูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน ที่จะต้องสรรหาและเลือกสรรคนเข้าสู่องค์กร โดยคำนึงถึงหลักคนดี คนเก่ง และเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นการบริหารจัดการกำลังคนในระยะยาวพร้อมสร้างดาวเด่นในองค์กรสำหรับอนาคตด้วย

กรมทางหลวง เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง การก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวงให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง มีกรอบอัตรากำลังประเภทข้าราชการของหน่วยงาน จำนวน 7,015 อัตรา ตำแหน่งวิศวกรโยธา และนายช่างโยธา ถือเป็นตำแหน่งสายงานหลักของกรม มีอัตรากำลังอยู่ที่ 3,633 อัตรา (ข้อมูล ณ 15 สิงหาคม 2560) และยังมีตำแหน่งสายงานสนับสนุนจำนวนมาก จากภารกิจในปัจจุบัน

ของกรมทางหลวงที่ต้องมีการร่วมมือและประสานงานด้านงานทาง  
กับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
ทำให้มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของสายงานสนับสนุน  
เป็นสายงานวิศวกรรมโยธาเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการสรรหาผู้ปฏิบัติงาน  
ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น กอปรกับบุคลากรได้มีการเลื่อน  
ตำแหน่ง โอน ย้าย และเกษียณอายุราชการ จึงจำเป็นต้องสรรหา  
ข้าราชการระดับปฏิบัติการมาทดแทน เพื่อให้การทำงานเป็นไป  
อย่างต่อเนื่อง และเป็นประโยชน์แก่ราชการต่อไป

### **ประเด็นความรู้ ประสพการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ. ญี่ปุ่น (National Personnel Authority: NPA)**

สำนักงาน ก.พ. ญี่ปุ่น เป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของญี่ปุ่น รับผิดชอบการบริหารงาน  
ภาครัฐ มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานการแต่งตั้ง ถอดถอน สอบคัดเลือก  
และฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐ กำหนดค่าตอบแทน รวมทั้งสร้างผลงาน  
ทางวิชาการ เพื่อเสนอแนะงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของ  
ประเทศญี่ปุ่น

การดำเนินการสรรหาจะเปิดรับสมัครสอบคัดเลือกบุคคล  
เข้ารับราชการปีละครั้ง โดยปรับกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่  
ให้เข้ากับระบบการศึกษา เน้นการสรรหาที่เป็นธรรมและเหมาะสม  
ซึ่งเปิดรับสมัครเดือนเมษายน โดยจะทำการทดสอบความรู้ความสามารถ  
ทั่วไป ความรู้เฉพาะด้าน/ตำแหน่งและการสอบสัมภาษณ์ รวมทั้ง

ขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านการคัดเลือกในเดือนตุลาคม เพื่อนำไปใช้เรียกสอบบรรจุเข้ารับราชการในส่วนราชการต่างๆ และส่วนราชการท้องถิ่นด้วย

### มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University)

มหาวิทยาลัยชิบะ เป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติที่เปิดสอนระดับอุดมศึกษา มีการเรียนการสอนทั้งหมด 1 วิทยาลัยจำนวน 9 คณะ ในปีค.ศ. 2011มหาวิทยาลัยชิบะก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้และศึกษานวัตกรรมชื่อว่า “Academic Link Center” พัฒนาระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ให้กับนักศึกษา มหาวิทยาลัยจึงสร้างกลุ่มเจ้าหน้าที่เพื่อสนับสนุนการเรียนของกลุ่มนักศึกษา และแนะนำแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งมีชื่อว่า “Super University Learning Administrator” หรือเรียกว่า “SULA” โดยการนำรูปแบบรูบิค (Rubic) มาพัฒนาหลักสูตรเพื่อที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานและระดับของคะแนนเป็นตัวชี้วัดคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการสร้างรูบิค (Rubic) ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. ระบุตัวชี้วัด/รายการพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ต้องการประเมิน
3. คัดเลือกตัวชี้วัด / รายการพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ต้องการประเมิน
4. จัดลำดับความสำคัญ / กำหนดคุณลักษณะ
5. กำหนดเกณฑ์การประเมินแต่ละระดับให้ชัดเจน

มหาวิทยาลัยชิบะได้กำหนดเป้าหมาย (Expected outcome) ของกลุ่ม SULA แล้วทำการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตัวชี้วัด จำนวน 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 คือ การพัฒนาเพื่อให้ความรู้

ระดับที่ 2 คือ การอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้

ระดับที่ 3 คือ การเข้ากลุ่มเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4 คือ สามารถสร้างความรู้ เผยแพร่และแนะนำผู้อื่นได้

และทำการพัฒนาหลักสูตรที่ต้องการให้ความรู้ ทักษะ กับกลุ่มคนเหล่านี้ โดยพัฒนาและสร้างหลักสูตรจำนวน 15 หลักสูตร ใช้เวลาในการอบรม หลักสูตรละ 8 ชั่วโมง ทั้งสิ้น 120 ชั่วโมง แบ่งเป็นหลักสูตรพื้นฐาน 11 หลักสูตร และระดับสูง 4 หลักสูตร ซึ่งมีระยะเวลาอบรมที่ยาวนานจึงได้นำระบบการสอบแบบ E-learning เข้ามาช่วย ทำให้ลดเวลาเรียนลงเหลือเพียง 6 วัน ปัจจุบันทางมหาวิทยาลัยชิบะใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ มาใช้ในการประเมินผล ผลปรากฏว่ามีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับที่ 3 คือ การเข้ากลุ่มเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่น

## **MynaviCorporation**

บริษัท Mynavi ให้บริการด้านหนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์ นิตยสารการจ้างงานสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ และการจ้างงานการว่าจ้างที่ปรึกษาการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ การจัดหาแรงงาน บริการเกี่ยวกับการรับสมัครงาน การวางแผนและการจัดสัมมนาการบริการสารสนเทศเพื่อการศึกษา ธุรกิจอื่นๆ



ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น บริษัท Mynavi ดูแลเกี่ยวกับอาชีพและการเติบโตของอาชีพเป็นบริษัทอันดับ 1 ที่นักศึกษาให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการใช้บริการด้านการฝึกอบรมทางบริษัท Mynavi มีการเรียนรู้โดยวิธีการดังนี้

1. การจดบันทึกในห้องเรียนช่วยสร้างเรื่องของความรู้ (Knowledge)
2. เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ (Experience) โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) หรือการใช้วิธีแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)
3. การพูดคุยเพื่อให้เห็นภาพรวม (Conceptualization) เกิดโดยการอธิบาย (Review)
4. การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติ (Practice)

ในอดีตที่ผ่านมาประเทศญี่ปุ่นจะมีแค่ กรณีศึกษา (Case Study) และการใช้วิธีแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) จะไม่มีการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์หรือเหตุการณ์จริงทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาในการทำงาน ทางบริษัท Mynavi จึงได้คิดพัฒนาระบบแบบใหม่ที่เรียกว่า “MOVIVATION” ซึ่งมาจากคำว่า Movie Simulation และ Education โดยมีวิธีการดังนี้

1. เปิด VDO ให้ดูเพื่อให้เห็นเรื่องราวและความเป็นมาเสมือนผู้อบรมเป็นหนึ่งในตัวละคร
2. ให้นำข้อมูลจากการดู VDO มาทำงานร่วมกัน หรือเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหา
3. ผู้สอนจะมาสรุปและแนะนำวิธีการแก้ปัญหา

#### 4. เปิด VDO ให้ดูอีกครั้ง เพื่อสรุปให้เห็นภาพรวม

##### Always Security OK (ALSOK)

บริษัท ALSOK เป็นบริษัทรักษาความปลอดภัยอันดับ 2 ของประเทศญี่ปุ่น และขยายธุรกิจออกไปอีกหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยด้วย การดำเนินงานตามปรัชญาโดยใช้จิตวิญญาณแห่งความกตัญญูและจิตวิญญาณของซามูไร ยึดหลักความเป็นธรรมและเอื้ออาทร โดยมีคำขวัญว่า “บริการด้วยหัวใจที่ตอบสนองคืนสู่สังคม” บริษัท ALSOK เป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบรักษาความปลอดภัยจึงให้บริการที่หลากหลาย เช่น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย สัญญาณเตือนภัย กล้องวงจรปิด ระบบควบคุมการเข้าออก เป็นต้น

เนื่องจากบริษัท ALSOK ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการรักษาความปลอดภัยในประเทศญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กร โดยใช้มาตรฐานการคัดเลือกเดียวกันทุกตำแหน่งงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการสัมภาษณ์เบื้องต้นและทำแบบทดสอบ Personality test กับ Security Knowledge test ก่อนเพื่อให้ทราบถึงบุคคลนั้นเป็นคนลักษณะอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์กับ Supervisor เพื่อให้ทราบถึงว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งใดของบริษัท

ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์กับ Manager ผู้ที่เป็นหัวหน้างานที่รับผิดชอบสายงานที่จะบรรจุบุคคลนั้น เพื่อเป็นการยืนยันอีกครั้งว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับการทำงาน

และเมื่อเข้ามาเป็นพนักงานแล้วก็จะมีการพัฒนาบุคลากร ก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้นๆ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน

### **ประยุกต์การบริหารจัดการกำลังคนของกรมทางหลวง**

กรมทางหลวง กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ระบบทางหลวง ที่สะดวก ปลอดภัย เชื่อมโยงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ของประเทศ” เน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กร เรื่องการบริการที่ดี ยึดมั่น ในหลักธรรมาภิบาลและความยั่งยืน รับผิดชอบผลประโยชน์ของชาติ และประชาชน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารและพัฒนาองค์กร เป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานการทำงาน และหล่อหลอม บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานบรรลุตาม เป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่จะขับเคลื่อนองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี เริ่มต้นจากการสรรหาและคัดเลือก ถือเป็นด่านแรกที่มีความสำคัญมาก โดยคำนึงถึงแผนการรับคนระยะยาว และวางแผนเรื่องการบริหารคนที่จะเป็นดาวเด่นในอนาคตด้วย ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการวางแผนกำลังคน ดำเนินการสรรหา และเลือกสรรการพัฒนา และรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงาน กับองค์กร

การวางแผนกำลังคน ถือเป็นสิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึง ในการสรรหากำลังคนคุณภาพ เพราะในยุคปัจจุบันที่นักทรัพยากรบุคคล มีบทบาทในการเสนอแผนเชิงกลยุทธ์ และข้อเสนอแนะด้านงาน

บุคคลให้ผู้บริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ในอนาคต เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น บทบาทของนักทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลที่ครบถ้วนและปรับปรุงอยู่เสมอ มีการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Brand) ซึ่งจะช่วยสร้างการรับรู้ของ บุคคลภายนอกจากประสบการณ์หรือมีความรู้ความประทับใจ เกิดความรู้สึกที่มีต่อองค์กรโดยการกระทำหรือพฤติกรรมองค์กร การบริหาร ผลิตภัณท์ และการประชาสัมพันธ์ จะเข้ามามีบทบาท ต่อภาพลักษณ์องค์กร สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาใช้ได้ทันทีด้วยการใช้สื่อ สังคมออนไลน์ (social media) เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ด้วยสร้างการรับรู้ที่ดี สร้างแรงดึงดูดผู้ที่สนใจเข้ารับราชการให้อยาก เข้ามาทำงานกับองค์กรมากขึ้น สำหรับแผนทดแทนกำลัง (Succession Plan) เมื่อมีการเลื่อนระดับ โอน ย้าย หรือเกษียณอายุราชการ จะมีการทดแทนอัตรากำลังในระดับปฏิบัติการ ต้องมีการวางแผน การสอบแข่งขันให้สอดคล้องกับระบบศึกษาและการสอบความรู้ ความสามารถทั่วไปของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งจะช่วยดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถของแต่ละสถาบันการศึกษาเข้ามาทดสอบเพื่อบรรจุ เข้ารับราชการเพิ่มขึ้น

การสรรหาและเลือกสรร มีความสำคัญอย่างมากที่จะได้ คนดี คนเก่ง และเป็นการหาคนมาทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะสร้างโอกาสในการเลือกสรรก่อนองค์กรอื่น การใช้วิธีการแนะนำองค์กร (Road Show) เพื่อดึงดูดให้นักศึกษา ที่ยังไม่จบมหาวิทยาลัยสนใจมาร่วมกิจกรรม เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์

และสร้างการรับรู้ เมื่อดำเนินการสรรหาจะทำให้มีผู้สนใจสมัครเข้ามาคัดเลือกเพิ่มขึ้น ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นสามารถเข้าถึงกลุ่มคนที่หลากหลาย ประหยัดงบประมาณดังเช่นวิธีการรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต (E-recruitment) สามารถเข้าถึงผู้สมัครได้จำนวนมาก และยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการดำเนินการเลือกสรรได้ด้วยปัจจุบันการเลือกสรรนอกจากพิจารณาจากความรู้ความสามารถแล้วต้องคำนึงถึงหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพิจารณาสำหรับการคัดเลือกด้วยเพื่อมาใช้วัดความสามารถที่มีอยู่จริงของผู้สมัคร เปรียบเทียบกับความคาดหวังขององค์กร

การเลือกสรรด้วยหลักสมรรถนะ (Competency) เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยเติมเต็มสิ่งทีนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ผู้สมัครมี พร้อมทั้งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการประเมินให้ชัดเจน แล้วนำมาระบุตัวชี้วัดหรือคุณลักษณะที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญ และทำเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เมื่อมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแล้วผู้ประเมินจะต้องเข้าใจวิธีการและหลักเกณฑ์ในการประเมินด้วย ซึ่งต้องนำผู้ประเมินมาเรียนรู้วิธีประเมินผล โดยนำรูปแบบรูบิค (Rubic) มาพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้ประเมิน โดยกรมทางหลวงจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcome) ออกแบบหลักสูตร และประเมินผลตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้วิธีการประเมินก็เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ในปัจจุบันใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างเดียว

อาจไม่สามารถประเมินได้ครบถ้วนอาจเปลี่ยนแปลงมาเป็นวิธีการประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) ซึ่งจะใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกัน เช่น

1. การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Tests)
2. การสนทนากลุ่ม (Group Discussions)
3. การสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ (Competency - Based Interviews : CBI) ซึ่งมีวิธีสัมภาษณ์แบบ STAR คือ การสัมภาษณ์

เหตุการณ์ (Situation) เรื่องเหตุการณ์ หรือปัญหาใดที่ผู้สมัครเคยประสบ การสัมภาษณ์เชิงลักษณะงาน (Task) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสัมพันธ์กับ ลักษณะงาน สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Action) ให้ผู้สมัครแสดงวิธีการจัดการปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นและสัมภาษณ์เชิงผลลัพธ์ (Result) เพื่อให้ทราบว่าผู้สมัครได้เรียนรู้อะไรแล้วนำไปประยุกต์ใช้

4. วิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ (Analysis/decision-making problems) รวมทั้งการนำเครื่องมืออย่าง MOVIVATION มาใช้ก็จะช่วยให้ผู้เข้าประเมินเข้าใจกรณีศึกษา (case study) หรือ การใช้วิธีแสดงบทบาทสมมติ (role play) ได้รวดเร็วขึ้น เป็นต้น

เครื่องมืออันหลากหลายจะถูกเลือกใช้ ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน จะช่วยให้การพิจารณามีความเที่ยงและเชื่อถือได้สามารถเลือกสรรบุคคลได้เหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น แต่การใช้วิธีการประเมินแบบศูนย์ทดสอบ ก็ยังมีข้อเสีย ทั้งเรื่องของค่าใช้จ่ายที่สูง ใช้เวลานาน ผู้ประเมินต้องมีความเป็นธรรมและต้องเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินอย่างดี

การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญมาก เพื่อให้การปรับพื้นฐานให้มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และลักษณะงานของหน่วยงานสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เนื่องจากกรมทางหลวง มีหน่วยงานอยู่ทุกส่วนทั่วประเทศ แต่ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยระบบ E-learning เข้ามาช่วยทำให้เรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น ดังนั้น หน่วยงานต้องมีการสร้างหลักสูตรพื้นฐานของแต่ละตำแหน่งงาน จัดหาพี่เลี้ยงที่คอยดูแลให้คำปรึกษา ระหว่างช่วงทดลองงาน

## สรุป

การสรรหาและเลือกสรรกำลังคนคุณภาพในกรมทางหลวง จำเป็นต้องมีการวางแผนการสรรหาอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การสรรหาให้มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการทำงานของหน่วยงาน ดำเนินการโดยพิจารณาถึงระบบการศึกษาและการสอบความรู้ ความสามารถทั่วไปของสำนักงาน ก.พ. มีการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งช่วยดึงดูดให้มีผู้สนใจจำนวนมาก การพิจารณาคัดเลือกต้องมีการนำ หลักสมรรถนะ และหาวิธีการที่เหมาะสม ก็สามารถเลือกคนที่มี ศักยภาพ แต่ถ้าหากเลือกคนผิดหรือไม่เหมาะสม ก็จะส่งผลกระทบต่อ องค์กรในอนาคต

## อ่านเกม 4.0 ให้ขาด

ภาคินันท์ สุสังกรกาญจน์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ยุคนี้ใครๆ ก็พูดถึง 4.0 แต่ใครจะเข้าใจและรู้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นบ้างถ้าไม่เตรียมพร้อมที่จะรับมืออย่างจริงจังอาจจะมีส่วนน้อย เพราะคนส่วนใหญ่ยังไม่เห็นผลที่ชัดเจนในวันนี้ถ้าเปรียบ 4.0 เหมือนการเล่นเกมๆ หนึ่ง เกม 4.0 คงเป็นเกมที่ต้องครั่งทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องเล่นเพื่อความอยู่รอดในวันข้างหน้า แล้วก็ไม่ใช่เกมที่เล่นคนเดียว ต้องเล่นเป็นทีม ถ้ามีโค้ชเก่ง ผู้เล่นขยัน ผู้สนับสนุนเอาใจใส่ ทีมนั้นก็ยากที่จะเป็นผู้แพ้ในเกมในยุคนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งต้องปรับแนวคิดกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่นำโดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่มุ่งให้ประเทศก้าวข้ามผ่านกับดักรายได้ปานกลางไปสู่นโยบายที่เรียกว่า **ไทยแลนด์ 4.0** การปรับโครงสร้างจากกลุ่มอุตสาหกรรมดั้งเดิมสู่กลุ่มอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ หรือ **อุตสาหกรรม 4.0** ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นผู้รับนโยบายมาโดยตรง จะต้องเป็นผู้แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้ได้ บุคลากรภาครัฐในหน่วยงานบางแห่งที่มีความตื่นตัวก็เริ่มศึกษาวิเคราะห์สภาพขององค์กรว่าองค์กรตนเองมีสภาพของทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นระบบหรือคน สอดรับกับนโยบายหรือไม่



หน่วยงานราชการมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร มีการกิจใหม่ๆ ตามนโยบายเข้ามาเพิ่มเติมรวมถึงสถานการณ์อนาคตใน ปีพ.ศ. 2568 หน่วยงานราชการหลายแห่งต้องประสบกับการเกษียณอายุของข้าราชการในระดับที่ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ (เกินกว่า 35 เปอร์เซนต์) ของข้าราชการทั้งหมดของหน่วยงานซึ่งอันดับ 1 ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (41.73%) อันดับ 2 กระทรวงอุตสาหกรรม (39.21%) และอันดับ 3 กระทรวงศึกษาธิการ (38.32%) เป็นต้น (ข้อมูลจากการสำรวจกำลังคนภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. เดือน เมษายน พ.ศ. 2558) สิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญที่หน่วยงานราชการควรตระหนักและถึงเวลาของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังเสียที่การจะนำพาบุคลากรในองค์กรเล่นเกมให้ประสบความสำเร็จควรจะมีการวางแผนการเล่นอย่างเป็นระบบ หาวิธีการใหม่ๆ นำ Best Practices ที่เคยเรียนรู้มาใช้ และปรับปรุงข้อผิดพลาดจาก Lesson Learned จะได้ไม่เสียเวลา สิ้นเปลืองทรัพยากร และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งหรือทั้งทีมต้องเหนื่อยเกินไป การอ่านเกม 4.0 ให้ขาดใครบ้างที่มีบทบาท เขาเหล่านั้นต้องทำอะไรบ้างและมีวิธีการอย่างไร ลองมาทำความเข้าใจด้วยกัน

### วางตัวลงตำแหน่งผู้มีส่วนในเกม

ก่อนเริ่มเล่นเกมต้องทราบถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่มีส่วนร่วมในการเล่นเป็นอันดับแรก ในที่นี้ผู้สนับสนุน คือผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร เป็นผู้กำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์กรว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร ผลผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์กร

ที่ต้องการคืออะไร และให้การสนับสนุนทุกวิถีทางเพื่อจะให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ทำทีม เสมือนเป็นโค้ชที่ต้องรับฟังความต้องการของผู้สนับสนุน ประกอบกับคอยให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับการลงแข่งขันในเกมบทบาทที่สำคัญนี้ คือ บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลการทำงานตามหน้าที่ในรูปแบบเดิมๆ ที่เอาแต่ตั้งรับคำสั่งไม่กล้าเสนอความคิดเห็น มุ่งรายละเอียดของการจัดการงานเอกสารบนโต๊ะทำงาน ขาดข้อมูลเชิงวิเคราะห์หาสาเหตุและป้องกันเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคลก่อนที่จะเกิดปัญหา คงไม่สามารถทำให้องค์กรผ่านเกมได้ตั้งแต่ Level 1 ดังนั้น บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลนี้ต้องปรับบทบาทใหม่ให้เป็นผู้ประสานที่ตีระหว่งการผลักดันนโยบายของผู้สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จกับบุคลากรในองค์กร ผู้ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นนักกีฬาของทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง บทบาทใหม่ที่ว่านั้นได้แก่ การสร้างความน่าเชื่อถือและให้ผู้อื่นยอมรับและไว้วางใจทำให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อนักทรัพยากรบุคคล การมีความรู้เรื่องยุทธศาสตร์ขององค์กรและนำพาทีมไปให้ถึง การออกแบบองค์กรให้เชื่อมโยงระหว่างบุคลากรในองค์กรกับความคาดหวังจากผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถคาดเดาได้ว่าสิ่งไหนที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หาเทคนิควิธีการในรูปแบบใหม่ๆ ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานการเปลี่ยนแปลงและ

สร้างวัฒนธรรมการทำงานให้กระตุ้นบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ฝึคนวัตกรรมการมองครกกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกัน การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเพื่อจัดเตรียมนักกีฬาที่จะลงสนามแข่งต้องเปลี่ยนแปลงจากคำว่า Put the right man into the right job แต่คงต้องใส่คำเพิ่มให้มีความหมายมากขึ้น คือ **“Put the right man into the right job on the right time at the right place”** เหมือนกับการสรรหาคนที่ใช่ทำในงานที่ถูกต้องในช่วงเวลาที่เหมาะสมกับตำแหน่งถ้าหากคนผิดฝาผิดตัวไม่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งที่สำคัญ ทำงานในรูปแบบเดิม ไม่ใฝ่รู้ในการแสวงหาความรู้หรือความคิดริเริ่มในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ โดยเฉพาะในภาคราชการก็คงต้องรอบุคคลนั้นเกษียณออกจากราชการ และหน่วยงานเองอาจจะเสียโอกาสที่จะเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่า ดังนั้นในยุคปัจจุบันนี้ การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้น **หาคนที่มีคุณสมบัติเป็นคนคุณภาพภายในองค์กรเพื่อปั้นให้เป็นนักกีฬาคุณภาพและจัดวางตำแหน่งให้เป็นนักกีฬาที่ยอดเยี่ยมของทีม** ซึ่งองค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน แต่การลำดับความสำคัญของบุคลากรควรแตกต่างกัน เช่น การคัดบุคลากรเป็นนักกีฬาเกรด A B หรือ C เป็นต้น **และออกแบบการบริหารจัดการนักกีฬาที่มีคุณภาพ (เกรด A) เหล่านั้นให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ พัฒนาให้เป็นนักกีฬาที่เล่นในเกมได้ดีเยี่ยมเสมอๆ และดูแลรักษานักกีฬาคุณภาพเหล่านี้ให้มีความรักความผูกพันอยู่กับทีมนานๆ**

เพราะถ้าทีมขาดบุคลากรที่มีคุณภาพผู้ซึ่งเปรียบเสมือนนักกีฬาที่ยอดเยี่ยมแล้ว ทีมคงต้องใช้เวลายาวนานกว่าจะเป็นผู้ชนะในเกมได้ รวมถึงต้องเตรียมพร้อมตั้งรับการหานักกีฬาหน้าใหม่ๆ เพื่อเตรียมทดแทนนักกีฬาที่มีอายุงานนานแล้วอีกด้วย

คุณสมบัติของนักกีฬาคุณภาพควรจะเป็นอย่างไร จึงต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก จะได้ไม่เจอคำพูดที่ว่า “เลือกคนผิด คิดจนตัวตาย” และพยายามหานักกีฬาคุณภาพจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมเหมือน “เลือกเพชรออกจากกรวด” ซึ่งอาจจะใช้การจำลองสถานการณ์เพื่อทดสอบการแก้ไขปัญหาและดูว่าแต่ละคนมีวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างไร หรือการสรรหาบุคลากรใหม่ที่สามารถเป็นนักกีฬาคุณภาพของทีมจะได้ไม่ต้องสอนกันให้เหนื่อยมากเหมือนเป็นทางลัดในการประสบความสำเร็จของทีมอย่างหนึ่ง ดังนั้น การสรรหาเพื่อคัดเลือกนักกีฬาคุณภาพเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการสรรหาคัดเลือกแบบเก่าเช่นกันนักทรัพยากรบุคคลที่สวมบทบาทของโค้ชต้องเปลี่ยนแปลงและเริ่มสร้างแนวคิดใหม่ให้ตัวเอง โดยเฉพาะบุคลิกลักษณะของคณาจารย์ด้านสรรหาและเลือกสรร ต้องมีความกระตือรือร้นและความเป็นมืออาชีพ มีทักษะด้านการสื่อสาร เป็นผู้ฟังที่ฟังด้วยใจ คิดให้ได้ และพูดให้เป็น รู้จักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างดี มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร ลักษณะงาน แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ได้ และสิ่งสุดท้ายคือ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ถ้าลองนึกถึงทีมฟุตบอล การสรรหานักฟุตบอลเข้าทีมบรรดาโค้ชต้องตามไปสอดส่องนักกีฬาที่เล่นตามเขต จังหวัด หรือ

การแข่งขันตามลึคต่างๆ เมื่อเห็นแววกก็ชักชวนมาเข้าทีม ปลุกปั้นฝึกซ้อม ให้เก่งยิ่งขึ้น ซึ่งไม่ต่างจากภาคราชการที่ควรสรรหาเชิงรุก ใ้หน่วยงานราชการของตนเองเป็น Employer of Choice ยกตัวอย่างระบบราชการของประเทศญี่ปุ่น มีการปรับช่วงเวลาการรับสมัครนักศึกษาจบใหม่ให้สอดคล้องกับช่วงเวลาของการจบการศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาจบใหม่มีความพร้อมด้านเอกสารและสามารถเข้าสมัครรับราชการได้ทันทีการสร้าง Branding ใ้คนทั่วไปเห็นภาพลักษณ์ที่ดีทำให้คนภายนอกรู้สึกให้ได้ว่า หน่วยงานของเราน่าเข้ามาร่วมงาน บางคนอาจจะเริ่มคิดว่าจะเป็นไปได้อย่างไร ภาคราชการมีระบบระเบียบทำอะไรยากที่จะคล่องตัว เซยและเชื่องช้า ด้วยยุคแห่งดิจิทัลนี้ ไม่มีอะไรยากอย่างที่คิดอีกต่อไป การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำเรื่องต่างๆ ใ้ง่าย ทันสมัยและสะดวกขึ้น รองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกแห่งอนาคตที่องค์กรจะเต็มไปด้วยบุคลากรรุ่นใหม่ที่เกิดบโตมาในยุคของเทคโนโลยี การใช้ช่องทางของสังคมออนไลน์ (Social media) การทำคลิปสั้นๆ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์กร ใ้คนจดจำและอยากแชร์ต่อกัน จนมียอดการเข้าดูคลิปแบบหลายล้านวิว การเปิดเพจเฟซบุ๊กของหน่วยงานก็สามารถเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ไม่มีค่าใช้จ่าย เมื่อมีข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ก็สามารถลงใ้ผู้คนรับรู้ได้อย่างง่ายดายตายการจัดทำ application เพื่อการบริการที่สะดวกรวดเร็ว การแจกสติ๊กเกอร์ไลน์แบบน่ารักๆ กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยดึงดูดคนรุ่นใหม่ใ้สนใจเข้ารับราชการได้ พวกเขาจะรู้สึกภูมิใจใ้ได้เข้าหน่วยงานราชการนั้น ภาพลักษณ์เก่าๆ ที่ปลุกฝัง จะค่อยๆ เปลี่ยนไป

ในทางที่ดีขึ้นเมื่อผ่านวิธีการสรรหา ขั้นตอนต่อไปการคัดเลือกก็ต้องมี ประสิทธิภาพด้วย **หน่วยงานราชการเกือบทุกแห่ง ใช้วิธีการสอบ สัมภาษณ์**การสัมภาษณ์ที่ดีต้องสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะหรือ พฤติกรรมของผู้นั้น เทคนิคของการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้คนที่ตรงใจจริงๆ นั้น มีรูปแบบให้ผู้สัมภาษณ์ท่องไว้ในใจในการกำหนดประเด็น ในการตั้งคำถามได้คือ คำว่า “S T A R” S มาจากคำว่า Situation ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ลองยกตัวอย่างสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เคยพบ หรือกำลังเผชิญอยู่ T Task เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องหรือ มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานใด A Action ผู้ถูกสัมภาษณ์มีวิธีการ ในการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคนั้นอย่างไร R Result ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือไม่ได้เรียนรู้อะไรบ้างจาก เหตุการณ์ดังกล่าว แล้วเคยนำไปใช้กับเหตุการณ์อื่นๆ หรือไม่ คำถาม เหล่านี้สามารถสะท้อนถึงประสบการณ์ที่เขาเคยเจอได้นักศึกษาบางคน ที่โพรไฟล์ดี เกรดดี แต่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมใดๆ ของสถาบัน การศึกษาเลย มักจะเข้ามาในหน่วยงานแล้วมีปัญหาว่ามากกว่านักศึกษา ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือในปัจจุบันนี้หน่วยงานบางแห่ง ใช้เฟชบุ๊กเป็นเครื่องมือช่วยในการคัดเลือกเพื่อเข้าดูพฤติกรรมของ ผู้ที่สมัครคัดเลือก นอกจากการสัมภาษณ์เพราะต้องการดูทัศนคติ การใช้ชีวิต การมองโลก และความเป็นตัวตนของคนผู้นั้นให้มากขึ้น เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นในองค์กรได้

เมื่อมีบุคลากรที่คัดเลือกมาเป็นนักกีฬาคุณภาพแล้ว ต้องทำ **การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเหล่านี้** ให้มีผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ ค่านิยมที่ดีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน (Career Development Plan) นำไปสู่การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อให้ได้ผู้นำทีมที่มีศักยภาพเปรียบเสมือนกับต้นทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมทดแทนกำลังคนคุณภาพที่สูญเสียไปจากการเกษียณอายุ และเป็นแรงจูงใจให้พวกเขาอยากอยู่กับองค์กร ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP)** โดยพัฒนาตามความรู้สมรรถนะ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งในหน้าที่มีการนำ**เครื่องมือในการพัฒนามาใช้ได้หลากหลายวิธี** ที่สามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากร อีกทั้งไม่จำเป็นต้องรอนงบประมาณโดยใช้วิธีการอบรมสัมมนาเพียงอย่างเดียว เช่น **การหมุนเวียนงาน** เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย **การเพิ่มคุณค่าในงาน** เน้นการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม **การเรียนรู้ด้วยตนเอง** เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ **หรือการพัฒนาโดยการใช้เทคโนโลยี** ค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หรือ e - learning เพื่อความสะดวกในการพัฒนาได้ทุกที่ทุกเวลา การศึกษาจากคลิปปวีดีโอหรือบางหน่วยงานมีการส่งเสริมการพัฒนาโดยใช้รูปแบบเกมออนไลน์มาจำลองสถานการณ์ในการทำงานในรูปแบบ

Avatars สิ่งสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากจะต้องเข้าใจ การเรียนรู้และการรับรู้ตามช่วงอายุของคนในองค์กรแล้วอีกสิ่งหนึ่ง ที่ควรทำนั่นก็คือ ความเข้าใจในบุคลิกลักษณะ พฤติกรรมของคน แต่ละประเภทเพื่อช่วยในการประเมินพฤติกรรมเพื่อหาความสอดคล้อง กับลักษณะงาน แบบวัดที่เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม ในการทดสอบจิตวิทยาสำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเครื่องมือหนึ่ง ที่เป็นที่นิยมในระดับสากล คือ แบบวัด Myers-Briggs เพราะเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นว่ามีความชอบหรือไม่ชอบ เรื่องอะไรและถ้าเจอเหตุการณ์ต่างๆ แต่ละคนจะมีวิธีการแสดงออก อย่างไร ซึ่งมีการแบ่งพฤติกรรมต่างๆ ได้ 16 ประเภท พฤติกรรม ที่แสดงออกไม่ได้เป็นลักษณะเฉพาะของคนใดคนหนึ่งแต่หลายๆ คน สามารถมีแบบของพฤติกรรมที่เหมือนหรือคล้ายๆ กันได้ ถ้าโค้ช ของทีมเข้าใจพฤติกรรมของนักกีฬาในทีมแล้ว ก็จะสามารถออกแบบ วิธีการพัฒนาให้กับนักกีฬาในทีมได้ดีเช่นกัน

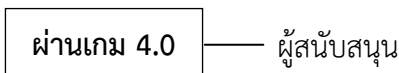
### วางกลยุทธ์การแข่งขัน

ถึงตอนนี้ได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ เกม 4.0 ทุกตำแหน่งแล้ว ตั้งแต่ผู้สนับสนุน (ผู้บริหาร) โค้ช (นักทรัพยากรบุคคล) นักกีฬา (บุคลากรในองค์กร) นักกีฬาคุณภาพ (บุคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กร) กัปตันทีม (นักกีฬาคุณภาพที่เป็น ผู้สืบทอดตำแหน่ง) ก็ถึงเวลาที่โค้ชจะต้องวางแผนกำหนดกลยุทธ์ ให้ชนะเกม วิธีการหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาในญี่ปุ่น รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษา ของไทยที่มีชื่อเสียงในระดับต้นๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เพื่อให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานการศึกษาสากล คือ **วิธีการที่เรียกว่า รูบิก (Rubric)** ใช้สำหรับเป็นวิธีการสร้างเครื่องมือและเกณฑ์การประเมิน คือ **การเอาผลลัพธ์ หรือ outcome เป็นตัวตั้ง**สำหรับกำหนดเป้าหมายว่าต้องการได้ผลลัพธ์เป็นเช่นไร จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาให้เป็นไปในสิ่งที่ต้องการ สุดท้ายคือการประเมินผลว่าผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ ตามที่ยกตัวอย่างในที่นี้คือ ต้องนำความต้องการของผู้สนับสนุนมาเป็นตัวกำหนด ผู้สนับสนุนอยากให้ทีมเป็นผู้ชนะในเกม 4.0 ดังนั้น โค้ชจึงต้องหากำหนดสมรรถนะของนักกีฬาแต่ละคนในทีมและหาวิธีการพัฒนานักกีฬาให้สามารถมีผลงานได้ตามที่ต้องการ โดยตอบสนองความต้องการของทั้งผู้สนับสนุนและตัวของนักกีฬาเอง และประเมินผลงานที่ได้ ลองลงลึกในรายละเอียดแต่ละขั้นตอนกัน ดังนี้

ขั้นตอนแรก ➔ กำหนดเป้าหมายโดยดูผลลัพธ์ที่ต้องการให้เป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย



ขั้นตอนที่สอง ➔ กำหนดสมรรถนะของนักกีฬาและวิธีการพัฒนานักกีฬาแต่ละคนในทีมและมุ่งเน้นการพัฒนานักกีฬาในเรื่องที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย

## กำหนดสมรรถนะของนักกีฬาที่ต้องการ

โค้ช

### นักกีฬาทั่วไปในทีม

- กำหนดระดับสมรรถนะขั้นพื้นฐาน เช่น ต้องมีความรู้ ทักษะ การทำงาน เป็นทีม ในระดับใด และสามารถ แบ่งปันความรู้ ทักษะ และเรียนรู้ ร่วมกับผู้อื่นได้

### นักกีฬาคุณภาพในทีม

- กำหนดระดับสมรรถนะขั้นพื้นฐาน เช่น ต้องมีความรู้ ทักษะ การทำงาน เป็นทีม ในระดับใด และสามารถ แบ่งปันความรู้ ทักษะ และเรียนรู้ ร่วมกับผู้อื่นได้

- กำหนดระดับสมรรถนะขั้นสูง เช่น สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ร่วมกับผู้อื่นได้

- เลือกนักกีฬาคุณภาพในทีมเพื่อให้ มาเป็นกัปตันทีม และกำหนด สมรรถนะของกัปตันทีม เช่น สามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ เผยแพร่ และแนะนำคนอื่นได้

## กำหนดวิธีการพัฒนา

โค้ช

### นักกีฬาทั่วไปในทีม

- เลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะและออกแบบวิธีการในการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การศึกษาวิธีการเล่นของทีมอื่น การฝึกซ้อมให้มีทักษะเพิ่มขึ้น

### นักกีฬาคุณภาพในทีม

- เลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะและการออกแบบวิธีการในการเรียนรู้และพัฒนาเช่น การศึกษาดูงานของทีมอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น

ขั้นตอนสุดท้าย ➡ การประเมินผลงาน ขั้นตอนนี้เหมือนเป็นบทสรุปของการลงแข่งขันเพื่อให้ผ่านแต่ละ Level ในเกม 4.0 ถ้าผลงานในภาพรวมที่ได้ยังไม่ได้ผลงานที่ดีหรือเป็นที่พึงพอใจของผู้สนับสนุน โค้ชก็ต้องหาวิธีการปรับกลยุทธ์ รูปแบบการเล่นในเกมใหม่เพื่อพัฒนาระดับการเล่นของนักกีฬา วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นของผู้สนับสนุน

## ประเมินผลงาน

การอ่านเกม 4.0 ให้ขาด ไม่ใช่เรื่องยาก ถ้าหากทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และร่วมมือร่วมใจกัน ผลักดันให้ทีมหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ผ่านแต่ละระดับ Level ในเกม 4.0 เพราะอย่าลืมว่าเกมนี้เป็นเกมใหม่ คนส่วนใหญ่รู้จักเกมนี้พร้อมๆ กัน แต่การที่จะผ่านเกมให้ได้นั้น อาจใช้เวลาหรือทรัพยากรต่างๆ ไม่เท่ากัน บางองค์กรอาจจะพัฒนาระบบไปถึงขั้นการรองรับเวอร์ชัน 5.0 แล้วก็เป็นได้

# ความสำเร็จการพัฒนาบุคลากรกับการประยุกต์ใช้ในภาครัฐ

มาลัยพร อุ๋นใจ

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การพัฒนาประเทศภายใต้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ทำให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ “HR 4.0” เพื่อนำมาบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐแนวใหม่

## หลักการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

การบริหารกำลังคนภาครัฐ เชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติการกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ที่มีความยืดหยุ่นและช่วยให้ส่วนราชการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ จากเดิมเราจะมีเป้าหมายในการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ระบบการสรรหา การหาคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน
- 2) การพัฒนา โดยการพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่ง ยิ่งขึ้น
- 3) การรักษาไว้ คือการรักษาทรัพยากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด
- 4) การใช้ประโยชน์ คือการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และส่งเสริมให้ทำงานเต็มศักยภาพ

จากการปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจ  
บัญชีสหกรณ์ ทำให้ทราบข้อมูลโครงสร้างอายุราชการ ของบุคลากร  
กรมตรวจบัญชีซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

| ระดับ<br>อายุ            | ขง    | อว    | ปก    | ชก    | ชพ    | ชช    | อต | อส    | บต    | บส    |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|-------|-------|-------|
| อายุ<br>เฉลี่ย           | 52.15 | 51.86 | 34.67 | 46.34 | 52.78 | 56.80 | -  | 57.20 | 59.00 | 60.00 |
| อายุ<br>ราชการ<br>เฉลี่ย | 27.61 | 28.29 | 3.56  | 20.00 | 29.10 | 32.30 | -  | 33.60 | 34.00 | 39.00 |

ข้อมูล ณ วันที่ 10 สิงหาคม 2560

จากตารางดังกล่าวทำให้เห็นว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ  
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 34.67 ปี โดยอายุราชการ  
เฉลี่ย 3.65 ปี และจากภารกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นหน่วยงาน  
ที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน ดังนั้นการบรรจุแต่งตั้งจึงทำให้ได้  
บุคลากรที่มีประสบการณ์ และส่วนใหญ่เป็นพนักงานของกรม  
ตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีความรู้และทักษะ และมีความพร้อม  
ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และสิ่งที่บุคลากรต้องได้รับการส่งเสริมปลูกฝัง  
คือความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อป้องกันปัญหาสมองไหล หรือการโอน

นอกจากหน่วยงาน พร้อมกันนี้ทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จากการศึกษาดูงานจาก สำนักงาน ก.พ. ประเทศญี่ปุ่น, มหาวิทยาลัยจิบะ, กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ประเทศญี่ปุ่น, Mynavi corporation และ SOHGO SECURITY SERVICES CO.,LTD. (ALSOK) ซึ่งประเด็นความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และ ศึกษาดูงานหน่วยงานทั้ง 5 แห่ง ของประเทศญี่ปุ่น ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย และกรมตรวจบัญชีได้ สรุปดังนี้

1. จากการเรียนรู้การบริหารกลุ่มศักยภาพ (Talent Management) เพื่อจัดกลุ่มคนที่มีความสามารถและพัฒนาต่อเนื่อง ผลักดันให้เกิดพันธสัญญา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และ ต้องมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันการบริหารกำลังคนคุณภาพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ดำเนินการ 3 ส่วน ซึ่งแต่ละวิธี มีเป้าหมายหลักเกณฑ์ วิธีการ รวมถึงผู้รับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ดังนี้

1.1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เข้าร่วมระบบ HiPPS ในปี 2551 จนถึงปัจจุบัน มีผู้สมัครทั้งสิ้น 38 ราย มีผู้ผ่านการคัดเลือกเป็น HiPPS 1 ราย

1.2 หลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave) โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการอบรมตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา โดยมีผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรจำนวน 6 ราย

1.3 นักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อต้งดูผู้มีความสามารถสูงที่กำลังศึกษาในสถาบันการศึกษาภายในประเทศ (UIS) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีจำนวน 1 รุ่น นักเรียนทุน จำนวน 6 ราย

จากข้อมูลการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ บุคลากรเข้าสู่ระบบกำลังคนคุณภาพในอัตราส่วนที่น้อยมาก ดังนั้น การบริหารกลุ่มศักยภาพ (Talent Management) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงควรจะทำกรสร้างระบบ Talent CAD เพื่อเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและความท้าทายต่างๆ จากภาวะสมองไหล หรือการสูญเสียกำลังคนไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งระบบ Talent CAD จะสามารถดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานให้อยู่กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และเพื่อส่งเสริมพัฒนาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพมากประสบการณ์ โดยเน้นสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากรเพิ่มเติมจากทักษะและความรู้ที่มีอยู่ เช่น การฝึกและเรียนรู้ด้านภาษา การเรียนรู้ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับใช้กับการทำงาน ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์สามารถสนับสนุนงบประมาณด้านการกู้ยืมเงินโดยไม่มีดอกเบี้ยให้กับบุคลากรในการศึกษาหาความรู้ และทักษะเพิ่มเติม

2. ในด้านการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่กระบวนการเข้าสู่หน่วยงาน นั่นคือ หลักสูตรในการอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ โดยใช้วิธีการและหลักการ MOVIE SIMULATION EDUCATION หรือ MOVICATION ของ Mynavi corporation ซึ่งใช้หลัก Problems



based learning การเรียนรู้จากปัญหา เมื่อมีการเรียนอย่างเห็นภาพ และร่วมกันระดมวิธีการแก้ไขปัญหา สรุปแนวทางโดยการอาศัย Coach ซึ่งปัจจุบัน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการฝึกอบรมเน้น ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ของกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ คือ 1) พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการเกษตรและสหกรณ์ 2) สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านวิชาการและความเป็นเลิศในด้านการเกษตรต่างประเทศ 4) เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร 5) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

จากข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ควบคู่ไปกับการศึกษาทฤษฎี เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยหลักความถูกต้อง และมีความเข้าใจในตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนั้น การจับประเด็น MOVICATION ของ Mynavi corporation ซึ่งเป็นการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้บุคลากรได้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น โดยมีระบบ Coach ช่วยในการให้คำแนะนำ หลังจากวิเคราะห์และสรุปผลการแก้ไขปัญหา วิธีการนี้จึงเหมาะกับการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้เป็นอย่างดี

3. การสร้างแรงจูงใจและการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร  
ใช้แนวในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง  
ในด้านการพัฒนาส่งเสริมด้านการศึกษาในส่วนที่สามารถนำมา  
พัฒนาการปฏิบัติงานได้ โดยให้ทุนการศึกษากับบุคลากร และปัจจุบัน  
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีทุนเพื่อกู้ยืม โดยไม่มีดอกเบี้ยให้กับบุคลากร  
ในสังกัดเพื่อศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จำนวนเงินทุน 766,000 บาท หรือ  
ประมาณ ปีละ 4 ทุน ดังนั้น การพัฒนาด้านการศึกษาสำหรับบุคลากร  
จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของการกู้เงินเพื่อเป็นทุนการศึกษา  
โดยสามารถกู้เงินไม่มีดอกเบี้ย เพื่อศึกษาหาความรู้และเพิ่มทักษะ  
ให้กับตนเองไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรการศึกษาตามระบบ เช่น ปริญญาตรี  
ปริญญาโท และปริญญาเอก อีกทั้งควรให้สามารถขอกู้เงิน  
เพื่อการศึกษาพัฒนาตนเอง ในด้านทักษะภาษา หรือความรู้ด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศ เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งสร้าง  
โอกาสให้สามารถเข้าสู่ระบบกำลังคนคุณภาพของกรมตรวจบัญชี  
สหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถนำมาปรับเปลี่ยน  
หมุนเวียนตำแหน่งงานในระบบงานขององค์กรได้ ซึ่งจะสามารถสร้าง  
ประโยชน์ และลดอัตราการโตนออกจากหน่วยงานได้อย่างดียิ่ง ทั้งนี้  
เพื่อความก้าวหน้าในสายงาน การจะหมุนเวียนให้เป็นไปตามระบบ และ  
แนวทาง ตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว17 ลงวันที่ 28  
กรกฎาคม 2558 เรื่อง ประสพการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐาน  
กำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ นั้นหมายความว่า การที่สำนักงาน ก.พ.  
ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้น  
และระดับสูง ว่าจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับ

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ จึงเป็นการเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนงาน  
ในหน่วยงานได้อีกด้วย

### **บทสรุปของแนวทางความสำเร็จการพัฒนาบุคลากรกับการประยุกต์ใช้ในภาครัฐ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)**

การพัฒนาบุคลากรและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ  
ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อลดปัญหาสมองไหล และการส่งเสริม  
สร้างแรงจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงเห็นควรที่จะสร้าง  
กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้วิธีดังนี้

1. การสร้างระบบ Talent CAD เพื่อเป็นทางเลือกในการแก้ไข  
ปัญหาและความท้าทายต่างๆ จากภาวะสมองไหล หรือการสูญเสีย  
กำลังคนไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งระบบ Talent CAD จะสามารถดึงดูด  
รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานให้อยู่กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
2. หลักการ MOVIE SIMULATION EDUCATION หรือ  
MOVICATION ในการอบรมพัฒนาบุคลากรตั้งแต่หลักสูตรข้าราชการ  
บรรจุใหม่ และหลักสูตรผู้บริหารในระดับต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้  
ด้านการแก้ไขปัญหาและภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาด้านการศึกษาสำหรับบุคลากร การให้กู้ยืมเงิน  
ทุนการศึกษาโดยไม่ติดดอกเบี้ยในทุกระดับชั้นการศึกษาทั้งในระบบ  
และการศึกษาหลักสูตรทักษะเฉพาะ เช่น ทักษะด้านภาษา ทักษะด้าน  
เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถนำมาหมุนเวียน เปลี่ยนตำแหน่ง  
งานในองค์กรได้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย  
ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

## แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและการพัฒนา บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

วชิระ บุญประสงค์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรอื่นๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ทรัพย์สินแต่เป็นทรัพยากรในการจัดการที่ไม่สามารถหาซื้อได้ง่ายๆ ด้วยเงิน องค์การที่มีเงินมากอาจซื้อทรัพย์สินต่างๆ ได้ไม่ยาก แต่อาจไม่สามารถที่จะซื้อใจบุคลากรได้ องค์การใดมีบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีสมรรถนะที่ดี องค์การนั้นย่อมที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ เพราะถึงแม้ว่าระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะดีสักเพียงใด ก็ยังไม่สามารถที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะตามที่องค์การต้องการได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ การพัฒนาบุคลากรขององค์การจึงมีความจำเป็น

อย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะตรงกับความต้องการขององค์การ

### สภาพปัญหาและเหตุผลความจำเป็น

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (สอน.) เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกรมสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 ให้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย กำกับ ดูแล ส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ให้เติบโตอย่างยั่งยืน มีเสถียรภาพ รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมและรักษาผลประโยชน์ในระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และผู้บริโภคซึ่งการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประสบปัญหาต่างๆ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นหน่วยงานขนาดเล็กและตั้งขึ้นใหม่ จึงไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน ปัญหาด้านการได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการเท่าที่ควร ปัญหาการโอนย้ายของข้าราชการบรรจุใหม่

2. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร (HRD) ประกอบด้วยปัญหาต่างๆ ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนายังไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การเท่าที่ควร

2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาในบางเรื่องไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ กล่าวคือ สำนักงานมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน แต่การกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมในบางหลักสูตรยังไม่มี ความเหมาะสม ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในบางสายงานได้ตามที่ องค์กรคาดหวังไว้

2.3 การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะในแต่ละระดับไม่สอดคล้องและเสริมกัน จึงทำให้การพัฒนา บุคลากรในแต่ละระดับตามสายอาชีพขาดความชัดเจน

2.4 การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลา ที่เหมาะสม เช่น ฝึกอบรมแล้ว ไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันที อาจทำให้ลืมได้การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่กำหนดให้มีขั้นเข้าไป ปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน การเรียนรู้แบบเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิด ความเคยชิน เมื่อได้รับการอบรมอาจไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น

2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อายุ ประเภท/ระดับตำแหน่งและสายอาชีพ เป็นต้น จึงทำให้เกิดความสูญเปล่า

2.6 ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่ผิดพลาดจากการได้ข้อมูล ที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุดรูปแบบและวิธีการพัฒนาไม่เหมาะสมกับ

สิ่งที่ต้องการพัฒนา ปัญหาด้านการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา กระบวนการจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในแต่ละสายงานเพื่อสืบทอดทดแทนกันยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์ความรู้ต่างๆ เหล่านั้น สูญหายไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการ เป็นต้น

## **แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมหลักสูตร HR Unit**

1. แนวคิดใหม่ในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร ในภาคราชการ ควรจะต้องเน้นการสรรหาเชิงรุก ให้ราชการเป็น Employer of Choice ใช้เทคโนโลยีในการสอบมากขึ้น การสรรหาและการเลือกสรรต้องยืดหยุ่น คล่องตัวภายใต้ระบบคุณธรรม

2. บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ทำงานด้าน HR พันธุ์ใหม่ (Prof. DR. Dave ) ประกอบด้วย

- Talent mgr. & Org. designer > ดูแลบุคลากร “คุณภาพ” + ออกแบบโครงสร้างองค์การ
- Culture & change steward > นำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
- Strategy architect > เชื่อมโยงกลยุทธ์บริหารคนกับกลยุทธ์ธุรกิจ
- Operation executor > เชี่ยวชาญงาน HR เช่น สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม

- Business ally > เข้าใจระบบการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ที่ผลักดันธุรกิจ
- Credible activist > เป็นเพื่อนที่ไว้ใจได้สำหรับพนักงาน

3. The National Personal Authority (NPA) of Japan ลักษณะหลักที่สำคัญของระบบราชการของประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ การปราศจากอิทธิพลทางการเมือง ระบบการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการสอดคล้องกับระบบการศึกษา กล่าวคือ นักศึกษาจะจบการศึกษาในเดือนมีนาคม ระบบราชการจะเปิดรับสมัครในเดือนเมษายน มีระบบการหมุนเวียนงานทุกๆ 2 ปี ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ใช่รายละเอียดงานในการแบ่งระดับตำแหน่ง แต่เน้นผลงานในทีม

4. Mynavi corporation : Talent Development in mynavi way > MOVICATION

การพัฒนาบุคลากรคุณภาพของ Mynavi corporation (Talent Development in mynavi way) ใช้วิธีการ MOVICATION ซึ่งประกอบด้วย MOVIE - SIMULATION - EDUCATION

5. ALSOK มีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงานโดยให้มีการอบรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในหน้าที่ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างระเบียบวินัยและความแข็งแกร่งของร่างกายก่อนการปฏิบัติงานจริง

6. การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และ ประมงของประเทศญี่ปุ่น ในแต่ละปี จะมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการอนุมัติแล้วอย่างชัดเจนโดยแบ่งการพัฒนาและ



ฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ตามระดับตำแหน่งงาน (Planned Training) และการพัฒนาทักษะเฉพาะ (Skill Development Training) นอกจากนี้ยังมีระบบการพัฒนาบุคลากรเชิงแผนงานสำหรับผู้มีความสามารถด้านการบริหาร ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิสัยทัศน์ เป็นต้น โดยในแต่ละปีจะมีการประเมินผลบุคลากรเพื่อคัดเลือกข้าราชการที่มีอายุงานตั้งแต่ 4-12 ปี เพื่อเข้ารับการพัฒนาตามแผนที่กำหนดเป็นระยะเวลา 15 ปี เพื่อเตรียมพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

### **ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย**

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ดังนี้

1. ควรมีการพัฒนาบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานด้าน HR ของสำนักงาน ให้มีลักษณะตามที่ Prof. DR. Dave Ulrich, University of Michigan กล่าวไว้ คือ

- Talent mgr. & Org. designer > ดูแลบุคลากร “คุณภาพ” + ออกแบบโครงสร้างองค์การ
- Culture & change steward > นำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร
- Strategy architect > เชื่อมโยงกลยุทธ์บริหารคนกับกลยุทธ์ธุรกิจ

- Operation executor > เชี่ยวชาญงาน HR เช่น สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม
- Business ally > เข้าใจระบบการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ที่ผลักดันธุรกิจ
- Credible activist > เป็นเพื่อนที่ไว้วางใจได้สำหรับพนักงาน

2. สำนักงานควรพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยต้องเน้นการสรรหาเชิงรุก ให้สำนักงานเป็น Employer of Choice ควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสรรหาและคัดเลือกให้มากขึ้น การสรรหาและการเลือกสรรจะต้องมีความยืดหยุ่นคล่องตัว ภายใต้ระบบคุณธรรม

3. การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานควรแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

3.1 การพัฒนาบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานซึ่งอาจกระทำได้โดยการปฐมนิเทศ การสอนงาน การพัฒนาโดยระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและระบบราชการ เช่น โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ คณะผู้บริหาร ระบบการบริหารงานวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ ลักษณะงานหรือหน้าที่ ความรับผิดชอบและความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น ตลอดจนเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่

บุคลากรช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างรวดเร็ว มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน และช่วยลดปัญหาการโอนย้ายของบุคลากร

สำนักงานควรจัดให้มีโครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เช่นเดียวกับ ALSOK ซึ่งมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยให้มีการปฐมนิเทศและฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร โครงสร้างองค์กร ลักษณะงานในหน้าที่ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างระเบียบวินัยและความแข็งแกร่งของร่างกายก่อนการปฏิบัติงานจริง สำนักงานควรจัดทำคู่มือการปฐมนิเทศ ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนซึ่งวิธีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ควรประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม ได้แก่

(1) การแนะนำชี้แจงข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน ให้ความรู้ความเข้าใจในภาพรวมเกี่ยวกับองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร คณะผู้บริหาร กฎ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งกระทำโดยหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้บริหารระดับสูง

(2) กิจกรรมการละลายพฤติกรรมและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการปลูกฝังทัศนคติที่ดี การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การประสานงานการสร้างเครือข่าย และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดสมัคสมานสามัคคีในหน่วยงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(3) การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ ภาพรวมในการบริหารงาน การศึกษาดูงานจากสถานที่การปฏิบัติงานจริง และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

(4) การติดตามและประเมินผลการปฐมนิเทศเพื่อประเมินผลว่าบุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือไม่เพียงใด มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่าควรจะปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการปฐมนิเทศบุคลากรอย่างไรบ้าง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งควรมีการพัฒนาที่ต่อเนื่องตรงตามความต้องการในแต่ละสายงาน

สำนักงานควรมีการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานให้ตรงตามความต้องการของสำนักงานและสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาทักษะเฉพาะของบุคลากร เช่นเดียวกับการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมงของประเทศไทย โดยแบ่งการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ตามระดับตำแหน่งงาน

(Planned Training) และการพัฒนาทักษะเฉพาะ (Skill Development Training)

สำนักงานควรมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การ โดยประยุกต์ใช้ระบบการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ให้มีเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ทั้งการพัฒนาตามระดับตำแหน่งงาน (Planned Training) ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาทักษะเฉพาะ (Skill Development Training) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากนั้นดำเนินการพัฒนาบุคลากรและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้จัดทำไว้

# การพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบการเตรียมผู้นำ ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

วาสนา อ่อนบรม  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

## สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

วิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางในการบริหารด้านคมนาคมที่ทันสมัย”

### พันธกิจ

1. บริหารนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน งบประมาณ การตรวจสอบและติดตามประเมินผล เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบขนส่งตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างมีพลวัต
2. บริหารยุทธศาสตร์ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ด้านการปรับปรุงพัฒนาระบบกฎหมายด้านการพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ด้านการจัดการเรื่องร้องทุกข์และการอุทธรณ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารนโยบายคมนาคมได้อย่างเป็นผลสำเร็จ
3. ยกระดับความปลอดภัยในระบบขนส่งของประเทศ
4. บริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและให้บริการประชาชนตามภารกิจอย่างมีคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร รวมถึงปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำส่งผลผลิตและสร้างผลลัพธ์ได้ตามความคาดหวังอย่างมืออาชีพ

**การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน**

ที่มา : แนวทางการวินิจฉัยองค์กร ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน

โครงการส่งเสริมการวางแผนและบริหารกำลังคนในส่วนราชการ  
สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

**ปัญหาการบริหารและการพัฒนากำลังคนในปัจจุบันและอนาคต**

| แนวทางการพิจารณา   | ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น   |
|--|--|
| <p>1. ระบบและกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ระบบใดที่ยังไม่ส่งเสริม/สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับสมรรถนะ</li> <li>- กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง โดยได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีการสังมประสพการณ์ที่เพียงพอในการดำรงตำแหน่ง</li> <li>- การขาดความชัดเจนในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>2. ระบบและกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใด ที่จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และภารกิจ</li> <li>- มีการมอบหมายการปฏิบัติงานให้เหมาะกับผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- พัฒนาข้าราชการยุคใหม่ให้เป็นนักคิดและนักปฏิบัติพร้อมที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยระบบทางไกลหรือสังคมออนไลน์ การอบรมสัมมนา การฝึกปฏิบัติ และการสอนงาน</li> <li>- ระบบเสริมสร้างแรงจูงใจในการรักและผูกพันองค์กร</li> <li>- การจัดสวัสดิการต่างๆ ให้งบประมาณในกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต</li> </ul> |
| <p>3. จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วนหรือระดับความเสี่ยงของปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการประสบอยู่ในปัจจุบัน</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนราชการ</li> <li>- มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>- การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ยังไม่มีสมรรถนะเพียงพอและเหมาะสม</li> <li>- การขาดแคลนบุคลากร อันเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ</li> <li>- ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน</li> <li>- การจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจ</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงโยกย้าย ลาออกจากระบบราชการ</li> </ul>                                    |



|   |   |
|---|---|
| <p>4. จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน หรือระดับความเสี่ยงของปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งส่วนราชการคาดว่าจะเผชิญในอนาคต</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กลยุทธ์และความต้องการของส่วนราชการ</li> <li>- การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การพัฒนาผู้ที่มีสมรรถนะสูงเฉพาะด้าน</li> <li>- การพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพให้มีจำนวนเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- อัตราการเกษียณที่เพิ่มมากขึ้น</li> <li>- จัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ</li> <li>- การที่หน่วยงานที่เป็นส่วนราชการเหมือนกัน แต่มีค่าตอบแทน/เงินพิเศษ หรือการกำหนดให้เป็นตำแหน่งเลื่อนไหล จากประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการเป็นประเภทวิชาการระดับชำนาญการเป็นประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ เหนือกว่าส่วนราชการอื่นๆ เกิดจากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดกฎหมายรองรับที่แตกต่างกัน ทำให้มีการหมุนเวียนเข้า - ออกของเจ้าหน้าที่เพิ่มมากขึ้น</li> </ul> |
|---|---|

### สิ่งที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ร่วมกัน

1. การศึกษาดูงานกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง (MAFF) ประเทศญี่ปุ่นในด้านการพัฒนาบุคลากรกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง มีบุคลากรประมาณ 5,000 คน และในปัจจุบันได้กำหนดหลักสูตรการอบรมทั้งสิ้น 409 หลักสูตรตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำแผนการฝึกอบรม สามารถจัดแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- Planned training คือการพัฒนาตามลำดับขั้นของงานตามโปรแกรมที่วางไว้ จัดทำแผน โดยกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง

- Skill development training คือการพัฒนาทักษะเฉพาะทางจัดทำแผนโดยแต่ละกรมแต่ละหน่วยงานภายใต้กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง กำหนดมา เนื่องจากหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีภารกิจเฉพาะและแตกต่างกันออกไป

บุคลากรของกระทรวงเกษตรป่าไม้ และประมงมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจน และสามารถหมุนเวียนการปฏิบัติงานได้ในทุกส่วนราชการ โดยจะมีการหมุนเวียนทุก 2 ปี เพื่อเพิ่มประสบการณ์ทำงานและความหลากหลายในสายงาน

นอกจากนี้ กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ได้มีการจัดทำแผนพัฒนากลุ่ม Talent โดยบุคลากรที่มีอายุงานครบ 4 ปี – 12 ปี จะสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็น Talent ได้และเมื่อผ่านการคัดเลือกจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 15 ปี ก่อนที่จะเข้าสู่การคัดเลือกเพื่อเป็น manager

2. การศึกษาดูงานบริษัท ALSOK (ALSOK's Educational) ประเทศญี่ปุ่น

บริษัท ALSOK เป็นบริษัทรักษาความปลอดภัยอันดับ 2 ของประเทศญี่ปุ่นโดยมีภารกิจด้านความปลอดภัยให้กับสังคมเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นการพัฒนาบุคลากร

ที่เข้มข้นทั้งในเรื่องของความรู้ และความพร้อมของร่างกาย โดยมีหลักสูตรการฝึกอบรมเบื้องต้น แบ่งเป็น 4 หลักสูตรดังต่อไปนี้

- หลักสูตรการพัฒนาทั่วไป (General Training) เป็นหลักสูตรการพัฒนาที่กำหนดขึ้นตามลำดับขั้นของตำแหน่งการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์การฝึกอบรมตามหัวเรื่องซึ่งสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ทำการพัฒนา

- หลักสูตรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist Training) เป็นหลักสูตรพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตำแหน่งที่ดำรงอยู่ โดยบุคลากรที่มีลักษณะงานไม่เหมือนกันจะได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน

- หลักสูตรพัฒนาเฉพาะสาขา (Branches and Affiliates programs) เป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับตำแหน่งและสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ จะได้รับใบประกาศนียบัตรผ่านการฝึกอบรมส่วนผู้ที่ไม่ผ่านการฝึกอบรมจะไม่ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติงานในสาขานั้นๆ และผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้กลับมาทบทวนทุกๆ 2 ปี

- หลักสูตรการพัฒนาตนเอง (Employee ability Improvement programs) เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถด้วยตนเองอยู่เสมอ

นอกจากนี้ บริษัท ALSOK ยังมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้บริษัท ALSOK มีบุคลากรที่มีอายุงานเฉลี่ยถึง 15 ปี

### 3. การเรียนรู้ร่วมกันในห้องเรียนเรื่อง

- Succession planning หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ (talent) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น

- เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง แนวทางความก้าวหน้าของตำแหน่งต่างๆ ทั้งตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร โดยแสดงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงาน ผ่านการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่าง ไปสู่ตำแหน่งระดับบนหรือในระนาบเดียวกัน

### **แนวคิดการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม**

จากสภาพปัญหาในปัจจุบันของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม จึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบการเตรียมผู้นำเพื่อรองรับการสูญเสียกำลังคนเนื่องจากการเกษียณอายุโดยใช้หลักการ/ความรู้ที่ได้ไปศึกษาดูงานและการเรียนรู้ร่วมกันในห้องเรียนมาเป็นแนวคิดในการพัฒนา ดังนี้

1. ทำไมสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมต้องทำระบบการเตรียมผู้นำ

- สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม มีวิสัยทัศน์มุ่งเป็นศูนย์กลางในการบริหารด้านคมนาคมที่ทันสมัยจึงต้องการผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

- ระบบราชการ/เอกชน ปัจจุบันมีการแข่งขันสูง หากขาดระบบการเตรียมผู้นำ คนดีและเก่งจะถูกดึงตัวไป
- มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูง ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารใหม่ส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำ ต้องมาเรียนรู้ในช่วง 1 - 2 ปีแรก กว่าจะมั่นใจก็ลงตำแหน่งแล้ว
- บุคลากรรุ่นใหม่มีการย้ายงานบ่อย ทำให้ขาดแคลนผู้สืบทอดตำแหน่ง
- ผู้นำ/ผู้บริหารเฉพาะด้านการอยู่ครองตำแหน่งถึงเกษียณอายุ หากได้คนไม่มีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ต้องเสียโอกาสไปอีกนาน

## 2. มีแนวทางการดำเนินการอย่างไร

- เริ่มต้นด้วยการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมโดยใช้สมรรถนะหลัก 5 ตัว (การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การบริการที่ดี, การสั่งสมความเชี่ยวชาญ, การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม และ การทำงานเป็นทีม) ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- การกำหนดผู้ประเมิน ดังนี้ ประเมินตนเอง, ผู้ร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา, การประเมิน 360 องศา และการประเมินโดยคณะกรรมการสรุปผลการประเมิน
- กำหนดเงื่อนไข/นิยาม หากพบว่ามียกกว่า/เท่ากับ ร้อยละ 65 ของนิยามถือว่ามีความ competency ระดับนั้น

- การเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบฟอร์ม กระดาษ, แบบประเมิน online, สังเกตพฤติกรรม, ทำแบบทดสอบ ความรู้ ทักษะ และการสัมภาษณ์

- สมรรถนะใดที่ประเมินแล้วได้ค่าน้อยกว่าที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 65) สำหรับตำแหน่งหรือบุคคลนั้นๆ แสดงว่าบุคคลนั้นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อปิดช่องว่าง โดยนำมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (individual development plan) บุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม talent people หรือกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการส่งเสริมประสบการณ์จะถูกคัดเลือกมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำต่อไป (succession plan)

### 3. การวางแผนการพัฒนา

- individual development plan จะเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนา ดังนี้ การสอนงาน (Coaching), การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring), การฝึกอบรม (Training), การสัมมนา (Seminar), การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop), การฝึกอบรมจากการปฏิบัติ (On-the-job Training - OJT) และการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มนี้ได้รู้สึกละเลยไม่ได้เป็นผู้ถูกเลือก ก็ได้โดนทอดทิ้ง และหากมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอก็ยังมีโอกาสได้รับการคัดเลือกในอนาคตต่อไป

- Succession plan จะเลือกใช้วิธีการจัดทำ Career Path ที่ชัดเจน มองเห็นความก้าวหน้าในอนาคต ควบคู่กับการใช้แผนพัฒนาบุคคลโดยกำหนดหลักสูตรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist Training) และหลักสูตรพัฒนาเฉพาะสาขา (Branches

and Affiliates programs) จะทำให้คนกลุ่มนี้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำ

#### 4. ปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ

##### Succession Planning

- ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบาย

Succession Planning ให้ข้าราชการทุกคนได้รับทราบ เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการมีโอกาสแข่งขัน

- ต้องได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารทุกหน่วยงาน  
ในสังกัด

- ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- กระบวนการ Succession Planning ต้องโปร่งใส

ยุติธรรมและตรวจสอบได้

- การทำ Succession Planning ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการเป็นโค้ช

- มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า

**สิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ระบบการเตรียมผู้นำ**

1. มีความสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ข้อ 5 พัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร รวมถึงปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำส่งผลผลิตและสร้างผลลัพธ์ได้ตามความคาดหวังอย่างมืออาชีพ

2. เป็นการวางแผนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและพัฒนากำลังคนในปัจจุบันและอนาคตของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

3. ตอบโจทย์มาตรการการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญของรัฐบาล ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้กำลังคนสูงอายุที่ยังคงรับราชการอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เตรียมการเพื่อรองรับการสูญเสียกำลังคน และสร้างสมดุลของกำลังคนในแต่ละช่วงอายุในส่วนราชการ



# การพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพสอดคล้อง กับภารกิจขององค์กร

วิทยา เดชคุณ  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
กรมควบคุมโรค

## สภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ 1) Prevention & Promotion Excellence ส่งเสริมสุขภาพและความป้องกันโรคเป็นเลิศ 2) Service Excellence บริการเป็นเลิศ 3) People Excellence บุคลากรเป็นเลิศและ 4) Governance Excellence บริหารจัดการเป็นเลิศ เพื่อเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” โดยกำหนดเป็นเป้าหมายและกรอบแนวทางให้หน่วยงานในสังกัด ใช้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายระยะ 20 ปี ในการพัฒนาด้านสาธารณสุขของประเทศ “People Excellence บุคลากรเป็นเลิศ” ถือเป็นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งหมดไปสู่เป้าหมาย กระทรวงสาธารณสุขจึงให้ความสำคัญในการปฏิรูปกำลังคนด้านสาธารณสุข (HRH Transformation) เพื่อสร้างเสริมให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนดีมีคุณค่า มีความผาสุก โดยกำหนด 4 กลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อน People Excellence ประกอบด้วย 1) HRH Strategy and Organization การพัฒนาระบบ

และกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ  
2) HRH Development การผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอ  
และมีคุณภาพ 3) HRH Management การบริหารกำลังคนให้เกิด  
ประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพและ 4) HRH  
Network การสร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและ  
ยั่งยืน

**กรมควบคุมโรค** ให้ความสำคัญตามยุทธศาสตร์กำลังคน  
ด้านสาธารณสุข (HRH Transformation) โดยกำหนด “ยุทธศาสตร์  
กำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ” ที่สอดคล้องกับ  
ยุทธศาสตร์ของกระทรวง เพื่อเป้าหมายมีกำลังคนด้านป้องกันควบคุม  
โรคในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ  
ที่ปรับเปลี่ยน ซึ่งสมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี คือ 1) Business  
Acumen 2) Leadership 3) General Management และ 4) Professional  
บนพื้นฐาน Core Value ค่านิยม MOPH ของกระทรวงสาธารณสุข  
รวมทั้งสมรรถนะอื่นๆ ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง แต่เนื่องจาก  
กรมควบคุมโรคเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีบุคลากรจำนวนมาก จึงมี  
ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
กำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ในประเด็น ดังนี้

**1) ด้านโครงสร้างองค์กร** กรมควบคุมโรคเป็นองค์กรขนาดใหญ่  
ปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งตามกฎหมายกระทรวงและหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเป็นการ  
ภายในรวม 41 หน่วยงานเป็นหน่วยงานตามส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน  
ดังนั้น การขับเคลื่อนให้ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องตามภารกิจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคมจึงถือเป็นความท้าทายในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมโรค **2) ด้านบุคลากร** กรมควบคุมโรคเป็นองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก ปัจจุบันมีบุคลากรทั้งหมดประมาณ 6,500 คน(ข้าราชการ 49%, ลูกจ้างประจำ 24%, พนักงานราชการ 14% และพนักงานกระทรวง 13%) และค่อนข้างมีความหลากหลาย ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา ตำแหน่ง และภารกิจ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลและบริหารความคาดหวังของบุคลากรให้ครอบคลุมและสอดคล้องตามความหลากหลาย จึงถือเป็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมโรค **3) ด้านภารกิจ** กรมควบคุมโรคเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการเพื่อการควบคุมโรคและภัยสุขภาพ แต่เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เช่น สถานการณ์โรคติดต่อ โรคติดต่ออุบัติใหม่ อุตบัติซ้ำ โรคจากสัตว์สู่คน การเพิ่มขึ้นของโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง โรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีองค์ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่องานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ จึงเป็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมกำลังคนให้สามารถตอบสนองทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ **4) ด้านกฎ ระเบียบ** ถือเป็นข้อจำกัด และความท้าทายทุกส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลและบริหารความคาดหวังของบุคลากร ภายใต้อำนาจด้านกฎ ระเบียบซึ่งบางครั้งถือเป็นปัญหา

อุปสรรคสำคัญ เช่น การแข่งขันในการสรรหาบุคลากรในสายงานขาดแคลน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจเพื่อธำรงรักษาคนเก่ง เป็นต้น จึงถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้ข้อจำกัดด้านกฎ ระเบียบ เพื่อให้มีกำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรค ในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ปรับเปลี่ยน

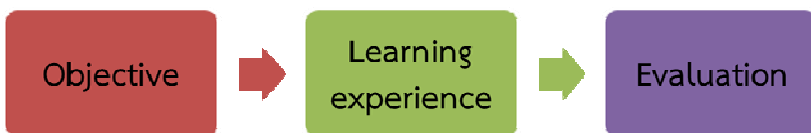
จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมโรคมีจุดแข็ง (Strengths) คือ กรมควบคุมโรคมีการวางยุทธศาสตร์และกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจนทำให้ทราบเป้าหมายและทิศทางในการขับเคลื่อนกำลังคน จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ด้วยขนาดของโครงสร้างองค์กรจำนวนบุคลากร และข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ซึ่งเป็นจุดอ่อนทำให้การขับเคลื่อนและปฏิรูปกำลังคนอาจต้องใช้ระยะเวลา ความพยายาม และรูปแบบวิธีการที่หลากหลายเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน โอกาส (Opportunities) คือ 1) กระทรวงและกรมให้ความสำคัญเรื่องคน จึงเป็นโอกาสที่ดีในการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และ 2) กรอบแนวคิดประเทศไทย 4.0 ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ “ดังนั้น” การนำเสนอแนวคิดในครั้งนี้จะเน้นนำเสนอเกี่ยวกับการนำรูปแบบวิธีการ และ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค เพื่อให้มีกำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจการเปลี่ยนแปลงของสังคมต่อไป

## แนวทางการพัฒนางานส่วนราชการ จากเนื้อหา/ประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้

ข้อเสนอในครั้งนี้ จะเป็นข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อน People Excellence ในประเด็นเรื่องการผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ (HRH Development) มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและการแปลงของสังคม (Workforce capability) โดยการนำเสนอจะอาศัยเนื้อหา/ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ จากโครงการพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (ทุนหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Unit)) ทั้งจากการฝึกอบรมในประเทศไทย และการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น เป็นแกนหลักในการนำเสนอ ดังนี้

การพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Workforce capability) คือ การกำหนดแนวทาง รูปแบบ และวิธีพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและการแปลงของสังคม ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงต้องอยู่บนพื้นฐานที่ต้องคำนึงถึงภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นหลัก ซึ่งแนวคิดที่น่าสนใจของ มหาวิทยาลัยชิบะ องค์กรที่มุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารกลไกการสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อยกระดับความสามารถในการทำงาน ตลอดจนความเชี่ยวชาญ ด้วยการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบได้นำแนวคิด “การพัฒนา

บุคลากรโดยใช้รูปแบบรูบิก (Rubric Model)” เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยหลักการของ Rubric Model ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การออกแบบหลักสูตรจากผลลัพธ์ที่ต้องการ (Objective) 2) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning experience) และ 3) การประเมิน (Evaluation) ซึ่งหากกรมควบคุมโรคต้องการพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและการแปลงของสังคม (Workforce capability) สามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้



ภาพ : กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยใช้รูปแบบรูบิก (Rubric Model)

### 1. การออกแบบหลักสูตรจากผลลัพธ์ที่ต้องการ (Objective)

การกำหนดสมรรถนะ (Competency) และออกแบบหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร จากผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการ จะทำให้การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์หาความต้องการขององค์กร (Organization needs) ควบคู่กับการวิเคราะห์หาความต้องการของบุคลากร (Training needs) ซึ่งหากนำหลักการดังกล่าว มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดสมรรถนะ และออกแบบหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมโรค จะทำให้เกิดการพัฒนากำลังคนอย่างมี

คุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคมตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งตามที่กรมควบคุมโรค ได้กำหนดเป้าหมายมีกำลังคนด้านป้องกันควบคุมโรคในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่ปรับเปลี่ยน โดยสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี คือ 1) Business Acumen 2) Leadership 3) General Management และ 4) Professional บนพื้นฐาน Core Value ค่านิยม MOPH ของกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งหากสมรรถนะดังกล่าวครอบคลุมสอดคล้องกับภารกิจและการแปลงของสังคมแล้วสามารถออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรจากสมรรถนะดังกล่าวได้

## 2. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning experience)

การจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งตามแนวคิดนี้จะแบ่งสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 มีความรู้เรื่องนั้นๆ ระดับที่ 2 อธิบายความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ระดับที่ 3 สามารถเข้ากลุ่มแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่น และระดับที่ 4 สามารถสร้างความรู้เผยแพร่แนะนำผู้อื่นได้ ดังนั้น การเลือกเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการหรือสภาพปัจจุบันขององค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละระดับให้มีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนี้

2.1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความรู้เรื่องนั้นๆ และสามารถอธิบายความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ (ระดับที่ 1 และ 2) เป็นการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

- การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน บริษัท ALSOK องค์กรให้บริการด้านรักษาความปลอดภัยแบบครบวงจรของญี่ปุ่น ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของบุคลากรตั้งแต่ก่อนเข้าทำงาน เริ่มจากการทดสอบและสัมภาษณ์ที่มีการวัดเกี่ยวกับสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเหมาะสมหรือใกล้เคียงเข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความสำคัญในการฝึกอบรมหรือปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง เพื่อปลูกฝังค่านิยมองค์กรและวางรากฐานสมรรถนะเบื้องต้นให้กับบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดย ALSOK มองว่าเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากเป็นพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรในระดับต่อไป ซึ่งแนวคิดดังกล่าว กรมควบคุมโรคสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวางระบบสรรหา ทั้งการสอบและสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นเรื่องสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรรวมทั้งวางระบบการฝึกอบรมหรือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อปลูกฝังค่านิยมองค์กรและพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำคัญในการพัฒนาตัวเองของบุคลากรในระดับต่อไป



- **การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วย**

**ในการพัฒนาบุคลากร** มหาวิทยาลัยชิบะได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคลากร เพื่อลดเวลาการเรียนรู้ในห้องเรียนและให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างครอบคลุมทั่วถึง สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ตามต่างจังหวัด โดยใช้ระบบ E-Learning ในการพัฒนาความรู้พื้นฐาน (Basic) ของบุคลากร ก่อนที่บุคลากรจะเข้ารับการพัฒนาความรู้ขั้นสูง (Advance) โดยการอบรมร่วมกัน (Attendance) ต่อไป เพื่อลดเวลาการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ให้มากขึ้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกรมควบคุมโรคที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานตามส่วนภูมิภาคและบุคลากรจำนวนมาก การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกรวมอาจไม่สามารถทำได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง รวมทั้งสิ้นเปลืองเวลาและงบประมาณ ดังนั้น การนำระบบ E-Learning เข้ามาใช้จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับการพัฒนาความรู้พื้นฐานที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรเป็นมาตรฐานและทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นด้วยรูปแบบหรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสมต่อไป

**2.2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถเข้ากลุ่มเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่น (ระดับที่ 3)** เป็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่ายหรือบุคลากรที่จะขึ้นสู่ระดับหัวหน้าฝ่ายเพื่อให้มีทักษะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจของบริษัท Mynavi Corporation องค์กรที่ทำ

ธุรกิจเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายลักษณะ มีบริษัทในเครือหลายแห่ง และมีบุคลากรทั้งหมดประมาณ 4,600 คน ได้ออกแบบการพัฒนาที่เรียกว่า MOVICATION ซึ่งมาจาก 3 คำ คือ MOVIE SIMULATION และ EDUTION โดยมีกระบวนการสำคัญ เริ่มจากการสร้างภาพยนตร์จำลองสถานการณ์เกี่ยวกับสมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เห็นภาพเหตุการณ์ ปัญหา หรือสิ่งที่ ต้องการให้เรียนรู้จากภาพยนตร์ดังกล่าว จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการ เรียนรู้โดยการระดมความคิด อภิปรายกลุ่มย่อยร่วมกับผู้รับการพัฒนา ท่านอื่น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการ สุดท้ายด้วยการโค้ชชิ่ง (Coaching) คือ การที่โค้ช (Coach) ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับกระบวนการคิด แก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจให้กับผู้รับการพัฒนา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว กรมควบคุมโรคสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่ายหรือบุคลากร ที่จะขึ้นสู่ระดับหัวหน้าฝ่ายได้ เนื่องจากข้อดีของการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบ MOVICATION คือ ลดระยะเวลาในการอบรมในห้องเรียน และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะกรอบแนวคิด การแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับภารกิจและการ เปลี่ยนแปลงของสังคมต่อไป

**2.3 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างความรู้  
เผยแพร่ แนะนำผู้อื่นได้ (ระดับที่ 4)** เป็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ระดับหัวหน้าหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะขึ้นสู่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้มีทักษะสามารถสร้างความรู้ เผยแพร่ แนะนำผู้อื่นได้ ซึ่งการพัฒนา

สมรรถนะบุคลากรในระดับนี้อาจไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เนื่องการสร้างความรู้เผยแพร่แนะนำผู้อื่นได้ จำเป็นที่บุคลากรต้องมีความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายจากการปฏิบัติงานจริงดังนั้น การให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงาน (Rotation) เพื่อเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์จากลักษณะงานที่หลากหลาย จึงเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระดับนี้ National Personnel Authority : NPA (สำนักงาน ก.พ. ประเทศไทย) ได้ให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนงานเพื่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกำหนดให้ข้าราชการมีการโยกย้ายหมุนเวียนงานตามลำดับชั้น ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน และองค์กรท้องถิ่น ทุก 2-3 ปี เป็นการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งในประเทศไทยอาจมีข้อจำกัดในการหมุนเวียนงานในองค์กรเอกชนหรือองค์กรท้องถิ่น แต่แนวคิดที่น่าสนใจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ คือการกำหนดให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานทุก 2-3 ปี ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. (ตามหนังสือที่ นร 1006/ว17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 เรื่อง ประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ) ที่กำหนดให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ดังนั้น เพื่อพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะขึ้นสู่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน กรมควบคุมโรคจึงควรมีการวางแผนหรือโครงสร้างในการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ

ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งจะส่งผลให้กรมควบคุมโรคมีกำลังคนคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคมต่อไป

**3. การประเมิน (Evaluation)** การประเมินผลของการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Workforce capability) ในครั้งนี้ ควรมีการประเมินผลลัพธ์ตามเป้าหมายใน 2 ระดับ คือ

**3.1 ระดับหน่วยงาน** การพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคม จำเป็นที่ทุกหน่วยงานในสังกัดต้องมีการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การวัดความสำเร็จในระดับหน่วยงานจึงควรวัดที่ “จำนวนหน่วยงานที่มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน” เพื่อประเมินว่าทุกหน่วยงานในสังกัดมีการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อภาพรวมของกรมต่อไป

**3.2 ระดับบุคคล** การประเมินในระดับบุคคลจำเป็นต้องมีการสร้างเครื่องมือที่มีความเที่ยงและสามารถวัดผลได้จริง ใช้วัดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อประเมินผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพว่า “กำลังคนในปัจจุบันมีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคม” เพียงพอหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนากำลังคน ต่อไป

# การสร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization)

ศิริมา ทองผิว

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ในปัจจุบันกรมอนามัยได้วิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้านด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ในฐานะ National Health Authority ทบทวนจุดอ่อน จุดแข็งของกรมอนามัยและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มวัยมีสุขภาพดีอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน กรมอนามัยจึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงด้วย 3 L คือ Lead ยกระดับการนำ Lean ปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน Learn สร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทกรมอนามัยที่มีการปรับเปลี่ยน เน้นการพัฒนาและเจริญเติบโต สู่อนาคต ปรับจาก problem base เป็น scenario base ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าประสงค์ Lead Lean Learn ดังนี้

1. Lead คือ ยกระดับการนำเพื่อให้เป็น National Lead กรมอนามัยต้องเป็นสำนักเลขานุการให้กับคณะกรรมการสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมระดับชาติเพื่อที่จะชี้แนะ (Advocate) ระดับชาติ ในเรื่องของนโยบาย (Policy) กลยุทธ์ (Strategy) แนวทาง (Guideline)

กฎหมาย (Law) มาตรฐาน (Standard) และชุดสิทธิประโยชน์ (Benefit package) และทำเรื่องการประสานภาคีทุกภาคส่วนทั้ง Health & Non - Health sectors (Intersectoral collaboration) และกำกับติดตามประเมินภาพรวมระดับประเทศของระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

2. Lean คือปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพื่อให้ไปสู่คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีคุณธรรม (Moral) โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Account) การที่จะทำให้งานมีคุณภาพประสิทธิภาพดี ต้องเป็น Lean organization หรือองค์กรที่ไม่มีไขมัน ไขมันขององค์กรคือ Waste ซึ่งความหมายของ Waste ในที่นี้คือ ผลลัพธ์หรือกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า

3. Learn คือ เพื่อสร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในท้ายที่สุด (In search of Excellence)

**จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวในส่วนของ L ตัวที่ 3 คือ Learn ยังคงมีประเด็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนา และแก้ไข ดังนี้**

1. ข้าราชการบรรจุใหม่ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
2. หน่วยงานขาดการถ่ายทอดประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานสู่บุคลากรรุ่นหลัง
3. หน่วยงานขาดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ และไม่มีการเตรียมคนเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

## ประเด็นความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและศึกษาดูงานที่นำมาใช้เพื่อแก้ปัญหา

1. รูปแบบการพัฒนาในประเทศญี่ปุ่น มี 2 รูปแบบ คือ
  - (1) Typical model (Stratified)  
การพัฒนาตามลำดับขั้น
  - (2) Atypical model (base on themes) การแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
2. รูปแบบการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยชิบะ เป็นการพัฒนาโดยใช้รูปแบบของรูบิก (Rubric) คือ การพัฒนาโดยแบ่งตามระดับของสมรรถนะ (Competency)
  - ระดับที่ 1 คือ การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ในเรื่องนั้น
  - ระดับที่ 2 คือ การอธิบายความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้
  - ระดับที่ 3 คือ การเข้ากลุ่มเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกับผู้อื่น
  - ระดับที่ 4 คือ สามารถสร้างความรู้ เผยแพร่และแนะนำผู้อื่นได้
3. รูปแบบการฝึกอบรมของ Mynavi : MOVICATION ซึ่งเกิดจากการรวมของ 3 คำ คือ
  - (1) MOVIE เพื่อให้ผู้อบรมเห็นภาพรวมในการทำงาน
  - (2) SIMULATION การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง
  - (3) EDUCATION การศึกษาจากประสบการณ์

#### 4. การพัฒนาการเรียนรู้ของบริษัท ALSOK (ALSOK's Educational)

(1) หลักสูตรการพัฒนาทั่วไป (General Training) : เป็นหลักสูตรการพัฒนาที่กำหนดขึ้นตามลำดับขั้นของตำแหน่ง

(2) หลักสูตรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist Training) : การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลักสูตรสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตำแหน่งที่ดำรงอยู่โดยบุคลากรที่มีลักษณะงานไม่เหมือนกันจะได้รับการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

(3) หลักสูตรพัฒนาเฉพาะสาขา (Branches and Affiliates programs) : การพัฒนาเฉพาะสาขาเป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับตำแหน่งและสาขาที่เกี่ยวข้อง

(4) หลักสูตรการพัฒนาตนเอง (Employee ability Improvement programs) : การพัฒนาตนเองเป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถด้วยตนเอง

#### 5. การบริหารกลุ่มศักยภาพ Talent ของกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ประเทศญี่ปุ่น

กระบวนการ คือ Input (Selection) Process (Training/Various work experience) Outcome (Appoint as manager) โดยเมื่ออายุงานครบ 4 ปี – 12 ปี จะสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็น Talent ได้ และเมื่อผ่านการคัดเลือกโดยการสอบเข้ามาแล้วจะใช้เวลาในการพัฒนา 15 ปี ต้องผ่านการพัฒนา 2 ส่วน คือ 1) โดยการ Training ประกอบด้วยการเรียนรู้ที่สำนักงาน ก.พ. ญี่ปุ่น (NPA) และ



เรียนที่กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง และ 2) การฝึกประสบการณ์  
การทำงานที่หลากหลาย โดยการ Rotate ไปยังกรมอื่น กระทรวงอื่น  
หรือท้องถิ่น เช่น หน่วยงานเกษตรท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐท้องถิ่น  
การทูตและการต่างประเทศ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนงานในทุกรอบสองปี  
เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทำงาน เพื่อพัฒนาสายอาชีพ พัฒนาพร้อม  
ทั้งศักยภาพมาใช้ประโยชน์สูงสุด และในจำนวน 15 ปี ต้องเรียนรู้  
ทั้งหมดตามโปรแกรมก่อนที่จะเข้าสู่การคัดเลือกเพื่อเป็น manager  
หรือเทียบเท่าระดับอำนวยการในประเทศไทย

การประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะเพื่อ  
พัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการกรมอนามัย จากความรู้ ประสบการณ์  
ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน นำมาเป็นข้อเสนอแนะ  
เพื่อการสร้างบุคคลเรียนรู้เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรเรียนรู้ กรมอนามัย  
ดังนี้

1. สร้างความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและ  
ปลูกฝังให้เกิดความรักในงานและองค์กรให้กับกลุ่มข้าราชการ  
บรรจุใหม่ เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อนลงปฏิบัติงาน  
ในพื้นที่โดยการนำรูปแบบ MOVICATION มาใช้โดยจะแบ่ง  
การฝึกอบรมออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการปฏิบัติงานเป็นการจัดฝึกอบรมให้กับ  
ข้าราชการบรรจุใหม่เพื่อสร้างความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการ  
ปฏิบัติงานและปลูกฝังให้เกิดความรักในงานและองค์กร โดยการสร้างสื่อ  
(MOVIE) ที่มีความน่าสนใจ เข้าใจได้ง่ายมาแนะนำภาพรวมขององค์กร

เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานและมีการจัดทำสื่อแสดงบทบาทในการปฏิบัติงานแยกตามสายงานเพื่อให้ทุกสายงานได้เห็นภาพรวมของงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพและเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นในระยะเวลาสั้นๆ และพัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง (SIMULATION) เป็นการกำหนดสถานการณ์จำลองขึ้นมาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติลองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

**ระยะที่ 2 หลังการปฏิบัติงาน** เมื่อข้าราชการบรรจุใหม่ได้ไปปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลา 6 เดือนแล้วจึงจัดให้มีการฝึกอบรมอีกครั้งโดยใช้วิธีการศึกษาจากประสบการณ์ (EDUCATION) เพื่อติดตามผลว่าหลังจากที่ได้ลงไปปฏิบัติงานแล้วพบปัญหาอุปสรรคใดในการทำงาน โดยจะมีการกำหนดพี่เลี้ยงที่อยู่ในสายงานเดียวกันเพื่อมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน

**2. สร้างระบบการถ่ายทอดประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานสู่บุคลากรรุ่นหลังเพื่อเป็นการสกัดความรู้ที่มีประโยชน์เก็บไว้ไม่ให้หายไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการ** โดยการนำบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ใกล้เกษียณอายุราชการ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานไม่มาก เข้ามาถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น 4ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นการให้บุคคล 2 กลุ่ม มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันเพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่ตรงกัน

ระดับที่ 2 เมื่อทั้ง 2 กลุ่มเข้าใจในงานที่ตรงกันจำเป็นต้องให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานอธิบายขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถมองเห็นภาพรวมของการทำงานและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ระดับที่ 3 เป็นการกำหนดสถานการณ์ให้ทั้ง 2 กลุ่มมาร่วมกันคิด แชร์ประสบการณ์ และหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน โดยใช้ประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ชี้แนะแนวทางเพื่อให้ผู้ปฏิบัติหาทางแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้

ระดับที่ 4 รวบรวมความรู้ที่ได้ สกัดออกมาเป็นคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อเผยแพร่สู่ผู้ปฏิบัติรุ่นต่อไป โดยคู่มือหรือสื่อที่ออกแบบนั้นต้องเป็นสื่อที่สามารถเข้าใจได้ง่ายในระยะเวลาสั้น ๆ

**3. การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละตำแหน่งแต่ละระดับโดยแบ่งหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรแต่ละตำแหน่งแต่ละระดับเพื่อต่อยอดไปสู่กำลังคุณภาพดังนี้**

(1) หลักสูตรการพัฒนาทั่วไป (General Training) : เป็นหลักสูตรการพัฒนาที่กำหนดขึ้นตามลำดับขั้นของตำแหน่งโดยจะเป็นหลักสูตรที่พัฒนาข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ แยกตามระดับของตำแหน่ง เช่น หลักสูตรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ

(2) หลักสูตรการพัฒนาตนเอง (Employee ability Improvement programs): เป็นการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองตามแผนในแต่ละปี กำหนดให้มีการพัฒนาตนเอง จำนวน 10 วัน ต่อคนต่อปี

(3) หลักสูตรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist Training) : เป็นการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในแต่ละสายงาน โดยกำหนดจัดให้ความรู้แต่ละสายงาน ปีละ 1 ครั้ง

#### 4. สร้างความรู้และประสบการณ์ในงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมพร้อมขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ดังนี้

(1) แบ่งการหมุนเวียนงานเป็น 2 ระดับ คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

(2) ตำแหน่งเป้าหมาย คือ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ

(3) มีการหมุนเวียนงานใน 3 ต่าง คือ ต่างพื้นที่ ต่างหน่วยงาน และต่างสายงาน

(4) การดำเนินการแยกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนกลาง และ ส่วนภูมิกษณคดงนี้

##### ส่วนกลาง(ระดับกรม)

1. พิจรณาคำแห่งว่างใน แต่ละรอบของกรม ระดับชำนาญการพิเศษและระดับเชี่ยวชาญ
2. เปิดรับสมัครผู้มีความประสงค์ในการหมุนเวียนงาน

##### ส่วนภูมิภาค(ศูนย์อนามัยที่ 1-12)

1. หน่วยงานส่วนภูมิภาคตั้ง คณะกรรมการสรรหา/คัดเลือกผู้มีความสมบัตินภายในหน่วยงาน
2. ทบทวนตำแหน่ง/คุณสมบัติของบุคลากรในระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ

- |  |   |
|--|---|
| <p>3. คณะกรรมการระดับกรม พิจารณาคัดเลือก เพื่อเสนอ อธิบดีเห็นชอบในการหมุนเวียน งาน</p> <p>4. ดำเนินการออกคำสั่งกรมในการหมุนเวียนงาน</p> <p>5. ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงาน</p> | <p>3. สรรหา/คัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ การหมุนเวียนภายในหน่วยงาน</p> <p>4. หน่วยงานจัดทำแผนการ หมุนเวียนงาน 5 ปี และมีการ ดำเนินการทบทวนทุก 6 เดือน</p> <p>5. หน่วยงานออกคำสั่งหมุนเวียน ภายในหน่วยงาน</p> <p>6. ดำเนินการมอบหมายงาน และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>7. ส่งแผนการหมุนเวียน คำสั่ง และแบบมอบหมายงานมา ยัง ส่วนกลาง เพื่อจัดทำแผนหมุนเวียน ระดับกรม และบันทึกประวัติการ เพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อประโยชน์ ในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงต่อไป</p> |
|--|---|

**โดยจะกำหนดการดำเนินการ ดังนี้**

ปี 2561 ระยะเวลาหมุน 3-6 เดือน ออกคำสั่งปฏิบัติเท่านั้น (ในช่วงปี 2561 เป็นการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน โดยการออกคำสั่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่)

ปี 2562 - 2563 ระยะเวลาหมุน 1 ปี ออกคำสั่งปฏิบัติหรือ คำสั่งย้าย (ในช่วงปี 2562-2563 เป็นการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน โดยการออกคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่หรือคำสั่งย้าย)

ปี 2564 เป็นต้นไป ระยะเวลาหมุน 2 ปี ออกคำสั่งย้ายเท่านั้น (ในช่วงปี 2564 เป็นต้นไป เป็นการหมุนเวียนระหว่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ ต่างสายงาน โดยการออกคำสั่งย้าย)

ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 เรื่อง ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อเตรียมความพร้อมกำลังคนในการขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ

### **บทสรุป**

ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นสิ่งมีชีวิต ซึ่งมีจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก และสติปัญญา สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิด และการกระทำ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม ครอบคลุม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา และนำพาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ในที่สุด

# การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ของกรมการปกครอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรวิชัย อิ่มทั่ว

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมการปกครอง

## 1. บทนำและสภาพปัจจุบัน

“บุคลากร” ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายที่องค์กร ตั้งไว้การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากร เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะไปดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมาก

**กรมการปกครอง** เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินงานเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การบริหารการปกครองท้องถิ่นในระดับอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน การอาสารักษาดินแดน การดำเนินการและพัฒนาระบบงานทะเบียนราษฎร และการขออนุญาตต่างๆ ตามกฎหมาย มีบุคลากรทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (ข้าราชการ, พนักงานราชการ, ลูกจ้าง) แยกเป็น ส่วนกลาง จำนวน 2,024 คน ส่วนภูมิภาค จำนวน 14,468 คน รวมทั้งสิ้น 16,462 คน

จะเห็นได้ว่ากรมการปกครอง มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะในการทำงาน อาจจะไม่ทั่วถึง และไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนางาน เพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง

## 2. แนวคิด/ประเด็นความรู้ จากการอบรมและการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

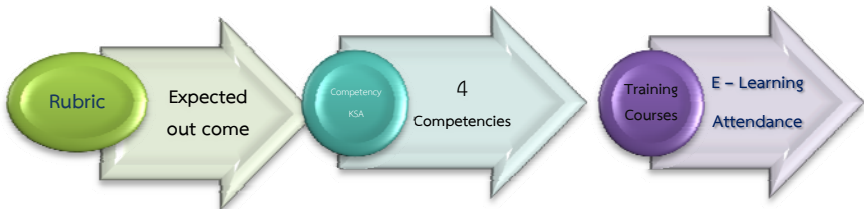
จากการที่ได้เข้ารับการอบรม และศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ในด้านการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐและภาคเอกชน นั้น ทำให้ได้ทราบว่าประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญในการสร้างทรัพยากรบุคคล โดยที่จะเน้นและให้ความสนใจถึง “ความต้องการของบุคลากร” และใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ ในกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ รวมทั้งขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกไปจนถึง การพัฒนาบุคลากรก่อนที่ไปปฏิบัติงานจริง และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงาน โดยมีเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจในหลายๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรได้มีความเชี่ยวชาญ ต่องาน ในหน้าที่ อีกทั้งยังให้ความสำคัญ ในเรื่องการส่งเสริมคุณภาพชีวิต การสนับสนุนการศึกษา และการดูแลบุคลากรที่เกษียณอายุอีกด้วย ในการนี้ จึงขอยกตัวอย่าง หน่วยงานที่มีหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีกระบวนการและรูปแบบที่น่าสนใจ ดังนี้



## Chiba University

มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชิบะ ประเทศญี่ปุ่น ในปี 2011 มหาวิทยาลัยชิบะก่อตั้งศูนย์สำหรับสนับสนุนการเรียนรู้ และการศึกษานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ชื่อว่า “Academic Link Center” ซึ่งมีการพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบใหม่ๆ และยังทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย อีกด้วย

มหาวิทยาลัยชิบะ ได้รับโจทย์จากรัฐบาลญี่ปุ่น ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยอื่นๆ จำนวน 31 เมือง ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งกระบวนการ ในการกำหนดหลักสูตรนั้น มหาวิทยาลัยชิบะได้ดำเนินการโดยใช้เครื่องมือ การพัฒนาแบบรูบิก (Rubric)



จากการใช้รูปแบบของรูบิก ของมหาวิทยาลัยชิบะ สามารถกำหนดหลักสูตรได้ทั้งหมด 15 หลักสูตร (120 ชั่วโมง) แบ่งเป็นหลักสูตรพื้นฐาน 11 หลักสูตร และหลักสูตรในระดับ advance อีก 4 หลักสูตร ได้แก่ การจัดการระดับการศึกษา 2 ระดับ การวิจัย และการสาธิต

ซึ่งกระบวนการใช้ระยะเวลาตลอดหลักสูตรประมาณ 2 ปี โดยจะเห็นได้ว่าแต่ละหลักสูตรจะใช้เวลาเรียนหลักสูตรละ 8 ชั่วโมงขึ้นไป รวมแล้วประมาณ 120 ชั่วโมง ซึ่งทางมหาวิทยาลัยชิบะ มองว่าการใช้เวลาเรียนนานจะทำให้ยากต่อการที่จะนำคนในหลายๆ เมือง ซึ่งมีจำนวนมากมานั่งเรียนและจะยาวนานเกินไป จึงได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนการเรียนดังกล่าว ออกมาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ E – Learning มาเป็นตัวช่วยในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยชิบะ และมหาวิทยาลัยต่างๆ อีก 31 เมือง ซึ่งการพัฒนาโดยการนำ E – Learning มาช่วยนี้ สามารถทำให้ลดเวลาเรียนเหลือเพียง 6 วัน โดยแบ่งเป็นภาคที่หนึ่ง 3 วัน และ ภาคที่สอง 3 วัน ทำให้ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ สามารถลดค่าใช้จ่ายลงอีกด้วย บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

### Ministry of Agriculture , Forestry and Fisheries

#### กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง

กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้ จะส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอบสนองนโยบายและการดำเนินงานธุรกิจเพื่อประชาชน ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ด้วยการฝึกอบรมที่เหมาะสมในระยะเวลาที่เพียงพอ ให้กับบุคลากรในองค์กร จากการศึกษาดูงานที่กระทรวงเกษตร ป่าไม้และประมง พบว่าองค์กรนี้มีจุดเด่นในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล 2 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการพัฒนาบุคลากร** โดยบุคลากรของกระทรวงเกษตร ป่าไม้และประมง มีประมาณ 5,000 คน ในปี 2017 นี้ กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ได้กำหนดหลักสูตรการอบรมทั้งสิ้น 409 หลักสูตร ซึ่งตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำแผนการฝึกอบรม สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1. Planned training 2. Skill development training จะเห็นได้ว่ากระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง มีการวางแผนในด้านการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้ เกิดความเชี่ยวชาญด้วยการลงพื้นที่ฝึกอบรมในครอบครัวเกษตรกร เพื่อที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

2) **ด้านการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** กระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง ได้กำหนดนโยบาย ให้ข้าราชการมีการหมุนเวียนงานทุกๆ 2 ปี โดยการโยกย้ายภายในกรมหรือส่วนราชการ ซึ่งการโยกย้ายดังกล่าวนี้ มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีการพัฒนางาน และได้เรียนรู้งานในหลายๆ ด้าน และกำหนดให้ข้าราชการต้องหมุนเวียนออกไปปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค อย่างน้อย 6 เดือน – 1 ปี อีกทั้งยังได้ทำข้อตกลงในเรื่องดังกล่าว ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน กับผู้บรรจุเข้ารับราชการในครั้งแรกไว้ด้วย

### Mynavi Corporation

Mynavi Corporation เป็นบริษัทเอกชนของญี่ปุ่นที่ให้บริการด้านหนังสือพิมพ์และสื่อสิ่งพิมพ์ นิตยสารการจ้างงานสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพและการจ้างงานและการว่าจ้าง

ที่ปรึกษา การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การบริการเกี่ยวกับการรับสมัครงาน การวางแผนและการจัดสัมมนาการบริการสารสนเทศ เพื่อการศึกษา ซึ่ง Mynavi Corporation มีจุดเด่นในด้านการพัฒนาบุคลากรใหม่โดยได้พัฒนาวิธีการคิดแบบใหม่ **ที่เรียกว่า MOVICATION** ซึ่งเกิดจากการรวมของ 3 คำ คือ 1. MOVIE เพื่อให้ผู้อบรมเห็นภาพรวมในการทำงานของบริษัท 2. SIMULATION การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง และ 3. EDUCATION การศึกษาจากประสบการณ์ ซึ่ง Mynavi Corporation ได้นำวิธีการพัฒนาดังกล่าวนี้มาใช้กับการพัฒนาบุคลากรใหม่ กล่าวคือ เมื่อได้มีการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว บริษัทจะนำผู้ที่ผ่านการคัดเลือกมาเข้าระบบการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า MOVICATION โดยจะให้ผู้ผ่านการคัดเลือก ได้ดูภาพยนตร์ที่ถ่ายทำจากการปฏิบัติงานจริงของบริษัท ตั้งแต่การเริ่มต้นงาน จนถึงเลิกงานได้เห็นการใช้ชีวิต ปัญหาต่างๆ ในงานที่จะต้องปฏิบัติ หลังจากนั้นจะให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือก ได้เข้าไปปฏิบัติงานจริงกับผู้ร่วมงาน และนำปัญหาที่ได้เข้าไปร่วมปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยมีพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในระหว่างการถกเถียงในกลุ่มของผู้ผ่านการคัดเลือกหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ทางพี่เลี้ยงจะเป็นผู้แนะนำและหาแนวทางการแก้ปัญหาให้กับผู้ผ่านการคัดเลือก

### **3. การวิเคราะห์เพื่อนำประเด็นความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร**

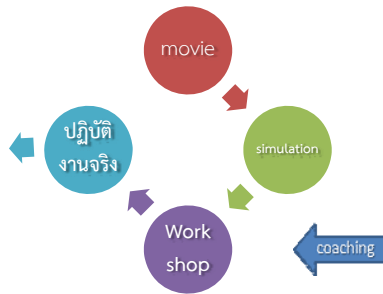
จากการที่ยกตัวอย่าง การพัฒนาบุคลากรขององค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ของประเทศญี่ปุ่นไปข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า

แต่ละองค์กร มีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันไป ซึ่งกระผมจะนำประเด็นความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมการปกครอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและความรู้ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมให้มากที่สุด

**จุดเด่นของมหาวิทยาลัยชิบะ การใช้รูปแบบการเรียนรู้ E-Learning** มาเป็นตัวช่วยในการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีบุคลากรที่ต้องเข้ารับการพัฒนาเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้รูปแบบนี้ จึงเป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพแก่บุคลากร การประยุกต์ใช้กับกรมการปกครอง จากข้อมูลจำนวนบุคลากรของกรมการปกครอง ทั้งสิ้น 16,492 คน ซึ่งมีมากพอสมควร ในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่างๆ ควรนำรูปแบบการเรียนรู้ **E-Learning** มาใช้และสร้างสื่อ **E-Learning** ให้ทันสมัย น่าสนใจ ต่อช่วงอายุ และงานในหน้าที่ อีกทั้งต้องมีมาตรการกำหนดให้บุคลากรต้องเข้าเรียนตามจำนวนหลักสูตรที่กรมกำหนด โดยเชื่อมโยงและมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ หรือการสอบเพื่อเลื่อนระดับที่สูงขึ้น

**จุดเด่นของกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง** ในเรื่องการหมุนเวียนงาน (**Job Rotation**) คือ ต้องมีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนให้บุคลากรปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันในระหว่างช่วงเวลา กรมการปกครอง ต้องมีกำหนดนโยบาย ในเรื่องของการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มมูลค่างาน ทำให้บุคลากรต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้สู่การปฏิบัติงานระหว่างกัน อีกทั้งเพื่อพัฒนาให้บุคลากร มีความรู้ที่กว้างขวางในงาน ที่หลากหลาย

ดังนั้นการนำการหมุนเวียนงานมาใช้ มีข้อที่ต้องคำนึงถึง ในการนำมาสู่ การปฏิบัติ คือการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงลักษณะงานใหม่ ที่ต้องการให้สับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน รวมถึงช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ยังจะต้องรวมไปถึงการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เตรียมตัว ในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองก่อนที่จะรับผิดชอบงานใหม่ ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นรับรู้ถึง เป้าหมายหรือความมุ่งหวังที่เป็นรูปธรรมก่อนการนำสู่การปฏิบัติงานจริง **จุดเด่นของ Mynavi Corporation** ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรใหม่ ก่อนที่จะไปปฏิบัติหน้าที่ เมื่อได้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับ ราชการแล้ว สามารถนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ Mynavi Corporation มาประยุกต์ใช้ได้ เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ มีแนวทาง และหลักการทำงานที่ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยถอดบทเรียนจาก Mynavi Corporation มาดังนี้ แนวทางขั้นตอน การปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ 1) ให้ข้าราชการบรรจุใหม่ ได้ดูภาพยนตร์ ในส่วนของบทบาทหน้าที่ ภารกิจวิธีการปฏิบัติงาน ของตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง โดยสาริตการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากผู้ปฏิบัติงานจริง 2) ให้ข้าราชการบรรจุใหม่ ได้ไปฝึกการปฏิบัติงาน จริงในพื้นที่ ตามระยะเวลาที่กำหนด 3) เมื่อผ่านการฝึกการปฏิบัติงาน ให้ข้าราชการบรรจุใหม่ นำปัญหาต่างๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน มาร่วมกัน แก้ปัญหา โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ 4) เมื่อผ่าน 3 กระบวนการ จึงส่งข้าราชการใหม่ลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่จริง



#### 4. บทสรุป

กรมการปกครอง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มี ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคตแต่ในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูงและมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ จึงต้องมีการปรับหรือสรรหา เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และการพัฒนานั้นจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้น เริ่มเข้ามา ทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการ พัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในองค์กร

การเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคล  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของ  
กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

สิริภัทร์ พันธุ์ศรี

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

## 1. ความสำคัญของปัญหา

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัยในระดับสากล เพื่อประเทศไทยปลอดภัยอย่างยั่งยืน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บท วางมาตรการ ส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันบรรเทาและฟื้นฟูจากสาธารณภัย โดยการกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย สร้างระบบป้องกัน เตือนภัย ฟื้นฟูหลังเกิดภัย และการติดตามประเมินผลเพื่อให้หลักประกันในด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทั้งนี้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ซึ่งจะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของกรม ดังนั้น การเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล



เป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาและอาศัยกระบวนการในการพิจารณาอย่างรอบด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพหรือผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ (Training and Development) และการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) ซึ่งการเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม จะช่วยให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจตามยุทธศาสตร์ของกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อบทบาทภารกิจการเปลี่ยนแปลงของกรมที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแท้จริง

## **2. บทบาทและภารกิจของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่เปลี่ยนแปลงไป**

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ได้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่และโครงสร้างอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

**2.1 ปัจจัยด้านกฎหมายกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย** จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บท วางมาตรการส่งเสริม สนับสนุน การป้องกัน บรรเทาและฟื้นฟูจากสาธารณภัย โดยการกำหนดนโยบาย ด้านความปลอดภัย สร้างระบบป้องกัน เตือนภัย ฟื้นฟูหลังเกิดภัยและการติดตามประเมินผลเพื่อให้หลักประกันในด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีโครงสร้างการบริหารราชการเป็นราชการ

บริหารส่วนกลาง การจัดตั้งกรมในระยะแรกเพื่อให้เป็นหน่วยงานดูแลนโยบายและแผนการจัดการสาธารณสุขภัยของประเทศที่มีเฉพาะหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลาง แต่ในทางปฏิบัติกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัย ต้องทำหน้าที่เป็นทั้งหน่วยงานด้านวิชาการและเป็นหน่วยปฏิบัติในระดับพื้นที่ จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยจังหวัดขึ้นเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัย กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551 โดยได้เกลี้ยอัตรากำลังที่มีอยู่ไปปฏิบัติหน้าที่เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมในพื้นที่ระดับจังหวัด รวมทั้งกำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยในจังหวัด ปัจจุบันกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัย มีหน่วยงานตามกฎกระทรวงสังกัดส่วนกลาง จำนวน 15 หน่วยงาน มีหน่วยงานส่วนกลาง ที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 12 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขเขต 1-12 และมีหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยจังหวัด 76 จังหวัด นอกจากนี้กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยได้จัดตั้งหน่วยงานภายในขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจในการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยของกรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นหน่วยงานในส่วนกลาง จำนวน 6 หน่วยงาน และได้จัดตั้งศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขเขต เพิ่มเป็นหน่วยงานภายในอีก 6 เขต จากเดิม 12 เขต เป็น 18 เขต เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขเขตสอดคล้อง

กับนโยบายของรัฐบาลตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้มีการจัดกลุ่มจังหวัด ออกเป็น 18 กลุ่มจังหวัด มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2554 อนุมัติให้กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจัดตั้งสำนักงานป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดสาขาเพื่อปฏิบัติการกิจในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัยสูงใน 16 จังหวัด 30 สาขาและพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559 กำหนดให้โอนศูนย์เตือนภัยพิบัติแห่งชาติ มาเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

## 2.2 ปัจจัยสถานการณ์ภัยพิบัติในประเทศไทยจากความ

แปรปรวนของสภาพภูมิอากาศโลก ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับ ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มจะเพิ่มความรุนแรง มากขึ้นเรื่อยๆ และส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน และ มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะทวีความรุนแรงมากขึ้นและครอบคลุม ทุกพื้นที่ในประเทศไทย นอกจากนี้ ภัยอันเกิดจากการกระทำ ของมนุษย์ก็มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงหลากหลายและ สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อุตสาหกรรม และการค้าได้ส่งผล กระทบให้เพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดภัยพิบัติและอุบัติภัยต่างๆ ที่นับวัน จะมีสถิติการเกิดเพิ่มมากขึ้นดังนั้นกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางของภาครัฐในการบูรณาการป้องกันและ บรรเทาสาธารณภัยของประเทศ จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติบทบาทภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเกิดสถานการณ์สาธารณสุขภัยที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

**2.3 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนนโยบายรัฐบาลของ**  
คณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชานายกรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญในด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยโดยกำหนดไว้ในนโยบายด้านที่ 2 การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ ด้านที่ 5 การยกระดับคุณภาพบริหารด้านสาธารณสุข และสุขภาพประชาชน ด้านที่ 6 การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ และด้านที่ 9 การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน นโยบายกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556–2561 ได้กำหนดแนวทางในการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัยไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือการจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและพิบัติภัย (ภัยพิบัติ) โดยสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเพื่อให้ประชาชนมีหลักประกันด้านความปลอดภัยจากระบบบริหารจัดการภัยที่มีมาตรฐานตามหลักสากลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัย คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าหมายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากสาธารณสุขภัยลดลง

## 2.4 ปัจจัยด้านสภาพกำลังคนคณะกรรมการกำหนด

เป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เรื่องมาตรการบริหาร และพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557–2561) ซึ่งไม่ให้เพิ่มอัตรา ข้าราชการตั้งใหม่ ในภาพรวมสำหรับข้าราชการทุกประเภท ยกเว้น กรณีจำเป็นอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งได้ส่งผลทำให้เกิดข้อจำกัดใน การบริหารจัดการตำแหน่งของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ให้รองรับกับโครงสร้างและปริมาณงานที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ในแต่ละปีกรมจะมีบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ถ้าไม่ได้มี การวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกษียณอายุราชการอย่างเป็นระบบ จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของกรมป้องกันและบรรเทา สาธารณภัยในอนาคตอย่างแน่นอน

## 3. แนวคิดและเทคนิคจากการเรียนรู้หลักสูตรสำหรับข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดและเทคนิคที่ได้จากการไปศึกษาดูงาน ภาพรวม ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในประเทศญี่ปุ่นมุ่งเน้น ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้านวิธีดำเนินการสามารถปรับเปลี่ยน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยที่มาจากภายในและภายนอก ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งคิดค้น ปรับปรุง สร้างพัฒนารูปแบบ วิธีการเทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่สามารถสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยน

เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ เช่น National Personnel Authority (NPA) ซึ่งเป็นองค์กร ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศญี่ปุ่นได้ปรับระยะเวลาของ กระบวนการสรรหาข้าราชการ ให้เข้ากับระยะเวลาในการสำเร็จศึกษา เพื่อรองรับบัณฑิตจบใหม่ที่มีคุณภาพให้เข้าสู่ระบบราชการมากขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการสอบแบบใหม่ที่เน้นความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีการสร้างระบบความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว ที่เหมาะสม มหาวิทยาลัยชิบะก่อตั้ง Academic Link Center เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการศึกษานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ มีการนำรูปแบบการพัฒนาแบบ Rubric มาใช้ในการทำ หลักสูตร เพื่อให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานการศึกษาสากลรวมทั้ง สร้างกลุ่มเจ้าหน้าที่ให้เป็นระดับมืออาชีพ เพื่อให้การสนับสนุน การเรียนรู้ของนักศึกษา ซึ่งคนกลุ่มนี้มีชื่อว่า “SULA” ซึ่งย่อมาจาก Super University Learning Administrator บริษัท Mynavi Corporation พัฒนาศักยภาพบุคลากร ของบริษัท โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า MOVICATION ซึ่งมาจาก MOVIESIMULATION และ EDUCATION คือการเปิดภาพยนตร์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากปัญหาประสบการณ์การทำงานจริง แทนการอ่านข้อมูลในเอกสารบริษัท ALSOK เป็นบริษัทให้บริการรักษา ความปลอดภัยแบบครบวงจรที่ได้มาตรฐานได้ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยปลูกฝังให้พนักงานมีการเรียนรู้และ พัฒนาความสามารถในการทำงานอยู่เสมอมีสถานที่ฝึกอบรม ที่ได้มาตรฐาน พนักงานจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ก่อนเข้า

ปฏิบัติงานจริง มีการสร้างแรงจูงใจโดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพอย่างชัดเจน และกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมง (Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries) ที่มีการปรับปรุงพัฒนาการ ฝึกอบรม และหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องปัจจุบันมีหลักสูตรทั้งหมด 409 หลักสูตร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะสามารถตอบสนอง ต่อภารกิจของกระทรวงเพื่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

#### 4. ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา

เนื่องจากบทบาทและภารกิจของกรมป้องกันและบรรเทา สาธารณภัยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับแนวคิดวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมทั้งที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการบริหารทรัพยากร บุคคลเป็นกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนให้กรมมีความพร้อม ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงขอ ประยุกต์แนวคิดจากการศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเสนอแนะการพัฒนา งานบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ คือ

1. ควรมีการศึกษาวិเคราะห์ และทบทวนบทบาทภารกิจ ของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อจัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังคนที่แท้จริงของกรมให้สอดคล้อง กับนโยบายยุทธศาสตร์และภารกิจ ในปัจจุบันและเตรียมความพร้อม รองรับภารกิจที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งวิธีการดำเนินการ

ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และควรมีการติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงแผนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. กรมควรมีแนวทางในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจปัจจุบันและเตรียมความพร้อมกับยุทธศาสตร์และภารกิจที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตโดยการพัฒนาคูคลากรของกรมควรมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานตอบสนองกับยุทธศาสตร์ภารกิจของกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะมีการประเมินระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการที่มีในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมทั้งวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา (competency gap) และสนับสนุนการพัฒนาด้วยเครื่องมือการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานทั้งที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม (Training/Workshop) และเครื่องมือพัฒนาอื่นๆ (Non-Training) โดยจะต้องวางแผน การพัฒนาเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้เพิ่มเติมจากหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการทำกิจกรรม (Activity) เป็นต้น และควรมีการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา นอกจากนี้ควรพัฒนาโดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง และควรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้พร้อมก่อนส่งไปปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย



3. กรมควรมีการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนเพื่อนำไปใช้ในการเตรียมกำลังคนคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่จะเปลี่ยนแปลงไป โดยสร้างเส้นทางการส่งเสริมประสบการณ์และผลงานเพื่อให้ข้าราชการที่มีศักยภาพพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ข้าราชการจะได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้นๆ ผ่านกระบวนการคัดเลือกบุคคล และส่งเสริม พัฒนาให้มีศักยภาพสูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเข้ามารับราชการและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นระยะเวลานาน รวมทั้งกรมควรจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีศักยภาพสูงพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการพัฒนาตนเองให้ส่งเสริมประสบการณ์และผลงานตามเส้นทางดังกล่าว ซึ่งจะมีผลเป็นการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) และเป็นการเตรียมความพร้อมรับการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุอีกทางหนึ่งด้วย

4. กรมควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กรในบริษัทที่กรมสามารถทำได้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่มีอยู่

ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดกิจกรรมนันทนาการหรือการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ได้มีกำหนดไว้ ตามระเบียบกฎหมาย ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และเกิดความรักความผูกพันต่อกรม และมีความตั้งใจทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเกษียณอายุราชการ

5. กรมควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาวิเคราะห์ในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเช่น การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคคลเพื่อให้กรมสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลและสามารถสนับสนุนข้อมูลในการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

## 5. บทสรุป

การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบทั้งในด้านการจัดทำแผนความต้องการ อัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจบทบาทหน้าที่ การพัฒนา กำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจปัจจุบันและ

อนาคตการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) การสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กร และการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะส่งผลทำให้กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยสามารถขับเคลื่อนภารกิจจัดการสาธารณภัยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

แนวทางการจัดทำหลักสูตรส่งเสริม  
การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

อุมภาพร จินนงาม  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ให้มีประสิทธิภาพและช่วยส่งเสริมในการขับเคลื่อนภารกิจงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยองค์กรที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในทางธุรกิจหรือการบริหารจัดการองค์กรส่วนใหญ่ จะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในอันดับต้นๆ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะบุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์กร สามารถตอบสนองต่อการทำงานให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ยิ่งในสภาพความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในยุคปัจจุบันนี้ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดทำหลักสูตรหรือจัดการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรให้ทันต่อยุคไทยแลนด์ 4.0

1. บริบทความท้าทายของการจัดทำหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม

1.1 ความเปลี่ยนแปลงของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและภารกิจขององค์กรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (สป.ดศ) เป็นหน่วยงานฐานะเทียบเท่ากรม อยู่ในสังกัดกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2559 ซึ่งแต่เดิมรู้จักกันในชื่อของกระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีภารกิจในการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง บริหารงานของกระทรวงในการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบาย ของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากรและบริหาร ราชการทั่วไป ของกระทรวงให้บรรลุผลตามเป้าหมายและเกิดผล สัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อหน่วยงานภายในและ ปรับบทบาทภารกิจการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ส่งผล ให้หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องศึกษาบทบาทภารกิจ ของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และค้นหาวิชาองค์ความรู้ หลักสูตร

การฝึกอบรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมต่อการทำงานภารกิจใหม่ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## **1.2 ความหลากหลายของช่วงอายุบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**

ถึงแม้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจะไม่มีความเสี่ยงในเรื่องของโครงสร้างอายุข้าราชการที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุหรือใกล้วัยเกษียณจำนวนมากเหมือนกับองค์กรอื่นๆ แต่สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมก็มีเรื่องความหลากหลายของช่วงอายุวัยของบุคลากรในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น รุ่น Generation Baby Boomer, รุ่น Generation X และ รุ่น Generation Y ซึ่งแต่ละช่วงอายุวัยหรือแต่ละรุ่น Generation ก็จะมีบุคลิกลักษณะ แนวคิดการทำงาน วิธีการทำงาน และการปรับตัวเพื่อรับการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ต้องหากกลยุทธ์หรือกลวิธีในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มีความหลากหลายของช่วงอายุวัยให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขร่วมกันในการทำงานเพื่อองค์กร

## **1.3 ขาดความต่อเนื่องในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD Plan) และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม**

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่างๆ ขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และพัฒนางานองค์กรในทุกด้าน ให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและก้าวหน้า จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมในการจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและมีมาตรการในขับเคลื่อนสนับสนุนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติได้จริง หากสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สามารถจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ Training Roadmap ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพได้ก็จะช่วยลดช่องว่างของสมรรถนะ (Gap Competency) ของตำแหน่งงานที่ต้องการพัฒนาเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร เช่น นักบริหารหรือผู้อำนวยการกลุ่มงาน หรือสายงานเฉพาะทาง เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ให้สามารถพัฒนาศักยภาพบุคคลนั้นได้ตรงตามแนวทางการความต้องการที่องค์กรกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิดที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ถือว่าเป็นโอกาสอันโชคดีที่สุดที่ผู้เขียนได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ได้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Unit) จากสำนักงาน ก.พ. ในโอกาสนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้นำพวกเราไปศึกษาดูงานในหลากหลายสถานที่ที่มีชื่อเสียงด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศญี่ปุ่นทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน จากการที่ผู้เขียนได้ไปศึกษาดูงานกับสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนี้ ผู้เขียนได้มีความสนใจในแนวคิดการออกแบบการจัดทำหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยชิบะ และบริษัท ALSOK ดังนี้

### 2.1 แนวคิดการออกแบบและการจัดทำหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยชิบะ

มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีอายุประมาณ 130 ปี (เริ่มจากโรงพยาบาล) มีชื่อเสียงด้านการแพทย์ เภสัชศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และด้านวิทยาศาสตร์การเกษตร Main campus ตั้งอยู่ที่เมือง Nishi Chiba จังหวัด Chiba มีสถานีวิจัยและวิทยาเขตหลายแห่ง ส่วน Faculty of Horticulture เป็นคณะที่มีชื่อเสียงด้านการเกษตรของประเทศญี่ปุ่น ดำเนินการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์การเกษตรและพืชสวน เป็นวิทยาเขตที่แยกออกจาก



main campus ตั้งอยู่ที่เมือง Matsudo จังหวัด Chiba ติดกับจังหวัด โตเกียว

มหาวิทยาลัยชิบะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลประเทศ ญี่ปุ่นในการร่วมมือกันพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่ทันสมัยและ ได้มาตรฐาน ซึ่งมหาวิทยาลัยชิบะได้ให้ชื่อเรียกระบบนี้ว่า “Academic Link Center” ระบบ Academic Link Center ได้ใช้เทคนิคเครื่องมือ Rubric ในการสร้างความเชี่ยวชาญเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการศึกษาในการออกแบบหลักสูตรให้ผู้เรียน โดยมีกระบวนการ แนวคิดการออกแบบและจัดทำหลักสูตร 3 ขั้นตอน ดังนี้



**ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบหลักสูตร** ระบบ Academic Link Center ได้คำนึงถึงและวิเคราะห์ การออกแบบหลักสูตรมาจากเหตุผลต่างๆ ดังนี้ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น (Competency need),

ลักษณะงานที่ต้องมีความรู้ (Job description), ตอบสนองนโยบายขององค์กร (Organization Policy), ความจำเป็นในการอบรมจากสภาวะภายนอก (Outside in training need) เป็นต้น

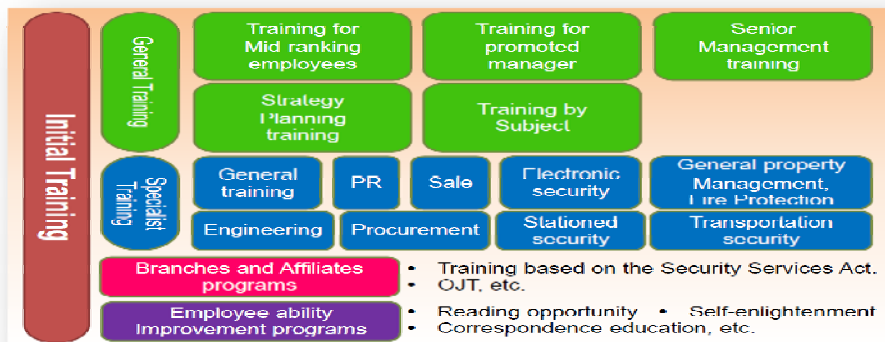
**ขั้นตอนที่ 2 วิธีการพัฒนา** ระบบ Academic Link Center ได้เลือกใช้วิธีการพัฒนาเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ เช่น การออกไปเรียนรู้นอกชั้นเรียน (Out of the classroom), ระบบการเรียนรู้จากวิดีโอ (Video learning system), มีเวทีการสัมมนา ร่วมกันของนักศึกษา ในช่วงพักกลางวัน (Lunch time seminar for students) เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล** ระบบ Academic Link Center ได้เลือกใช้วิธีการประเมินผลการเรียนรู้แบบใหม่ คือ การประเมินผลจากความพึงพอใจจากบุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานที่เกิดขึ้นหรือเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผลงานที่ทำได้ ซึ่งจะทำให้รู้ว่าการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นนั้น สามารถทำให้นักศึกษามีความสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่

## 2.2 แนวคิดการออกแบบและการจัดทำหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ALSOK

บริษัท ALSOK เป็นบริษัทรักษาความปลอดภัยที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 ของประเทศญี่ปุ่น บริษัท ALSOK เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีระบบการฝึกอบรมและการให้โอกาสในการศึกษาที่หลากหลายแก่พนักงานเพื่อให้มีขีดความสามารถขั้นพื้นฐาน ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรมทั่วไปสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง และการฝึกอบรมเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยการฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับลักษณะงานที่มีความเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ได้แบ่งการออกแบบหลักสูตรเป็น 4 หลักสูตร ดังต่อไปนี้



## 1. หลักสูตรการพัฒนาทั่วไป (General Training)

หลักสูตรการพัฒนาทั่วไป เป็นหลักสูตรการพัฒนาที่กำหนดขึ้นตามลำดับขั้นของตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งพนักงานระดับกลาง ระดับผู้จัดการ ระดับผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรมก็จะเน้นเป็นเรื่องการวางแผน กลยุทธ์ ซึ่งเป็นการฝึกอบรมตามหัวเรื่องที่สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ทำการพัฒนาเอง

## 2. หลักสูตรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist Training)

หลักสูตรการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นหลักสูตรสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เพื่อเพิ่มพูน

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตำแหน่งที่ดำรงอยู่ โดยบุคลากรที่มีลักษณะงาน ไม่เหมือนกันจะได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมการประชาสัมพันธ์การขายความปลอดภัยทางอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการทรัพย์สิน การป้องกันอัคคีภัยวิศวกรรม การจัดซื้อจัดจ้าง การรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง การรักษาความปลอดภัยในการขนส่ง เป็นต้น

### **3. หลักสูตรพัฒนาเฉพาะสาขา (Branches and Affiliates programs)**

หลักสูตรการพัฒนาเฉพาะสาขา เป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับตำแหน่งและสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น การฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติการบริการรักษาความปลอดภัยโดยผู้ผ่านการฝึกอบรม ในหลักสูตรนี้จะได้รับใบประกาศนียบัตรผ่านการฝึกอบรม ส่วนผู้ที่ไม่ผ่านการฝึกอบรมจะไม่ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง สาขานั้น และหลักสูตรการฝึกอบรมการบริการรักษาความปลอดภัยจะต้องจัดฝึกอบรมในทุกๆ 2 ปี เพื่อเป็นการทดสอบและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### **4. หลักสูตรการพัฒนาตนเอง (Employee ability Improvement programs)**

หลักสูตรการพัฒนาตนเอง เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเอง อยู่เสมอ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยการอ่านหนังสือ เป็นต้น

### 3. การปรับประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากการที่ได้ไปศึกษาดูงานระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ของมหาวิทยาลัยชิบะ และบริษัท ALSOK ทำให้เกิดแนวความคิด  
ที่จะนำมาใช้ปรับประยุกต์ในการจัดทำหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้  
เพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ  
และสังคม ดังนี้

3.1 การออกแบบหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา  
บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม  
อันดับแรกต้องทำการออกแบบหลักสูตรโดยการค้นหา รวบรวม และ  
วิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นของการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม  
ตามแนวคิดหลักการจัดทำหลักสูตรของมหาวิทยาลัยชิบะ โดยการเลือก  
วิเคราะห์ข้อมูลจาก 1) ภารกิจและเป้าหมายของงานที่สำคัญที่สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้รับมอบหมายจากรัฐบาล  
2) สมรรถนะการทำงานของบุคลากรที่คาดหวังให้เป็นในการทำงาน  
3) การพัฒนาและวิธีการพัฒนาต้องจัดให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน  
และลักษณะงานของบุคลากร เช่น การหมุนเวียนงานในสำนักงานหรือ  
นอกสำนักงาน หรือการแลกเปลี่ยนตัวบุคลากรกับหน่วยงานอื่นๆ  
ที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
รับองค์ความรู้ใหม่และเกิดการพัฒนางานใหม่ๆ เป็นต้น

3.2 การออกแบบหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ต้องมีการจัดแบ่งประเภทหรือจัดหมวดหมู่ของหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะการทำงาน และสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในการทำงาน โดยแบ่งเป็นประเภทของการจัดฝึกอบรมตามแนวคิดหลักการจัดทำหลักสูตรของบริษัท ALSO โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักสูตร ได้แก่

**1. หลักสูตรการฝึกอบรมประเภทการพัฒนาหลักสูตรทั่วไป (General Training)** เหมาะสำหรับกลุ่มพนักงานบรรจุใหม่ กลุ่มเตรียมเลื่อนระดับเป็นหัวหน้างาน และกลุ่มระดับผู้บริหาร เป็นต้น

**2. หลักสูตรการฝึกอบรมประเภทความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตำแหน่งงาน (Specialist Training)** เหมาะสำหรับกลุ่มเฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น สายงานนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สายงานนักบัญชี และการเงิน สายงานนิติกร สายงานนักทรัพยากรบุคคล สายงานนักประชาสัมพันธ์ และสายงานนักวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้น

**3. หลักสูตรการพัฒนาด้วยตนเอง (Employee ability Improvement programs)** เหมาะสำหรับกลุ่มที่มีความสนใจและตั้งใจในการพัฒนาตนเองที่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยการใช้แผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นเครื่องมือตัวชี้วัดในการพัฒนาตนเอง โดยการส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาต่อหรือให้ทุนการศึกษาหรือทุนฝึกอบรมเป็นสิ่งจูงใจในการพัฒนาเอง หรือวิธีการอื่นๆ ที่บ่งบอกว่าบุคลากรมีการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น เป็นต้น

ทั้งนี้ ปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้หลักสูตรการพัฒนาด้วยตนเอง จะประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง คือ ตัวบุคลากรและผู้บังคับบัญชา ที่ต้องช่วยกันส่งเสริมและใส่ใจในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ

# แนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากร

เพชรฯ พาอ่อนตา  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
กรมศุลกากร

หน่วยงานของรัฐ มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของแต่ละส่วน ราชการ ในการอำนวยความสะดวกและการสนองความต้องการของ ประชาชน ซึ่งการที่จะปฏิบัติราชการให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อ ทางราชการนั้นจะต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ และมีทักษะที่เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจของ แต่ละส่วนราชการเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานของ รัฐนั้นสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีบทบาท หน้าที่และ ความรับผิดชอบในงานที่หลากหลาย อาทิเช่น การจัดเก็บภาษีอากร จากการนำสินค้าเข้าและส่งออก การป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดทางศุลกากร การส่งเสริมและสนับสนุนการผลิต และการส่งออกการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน การควบคุมและตรวจสอบสินค้านำเข้าและส่งออก การดำเนินการ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ด้านคลังสินค้าทัณฑ์บนและเขตปลอดอากร



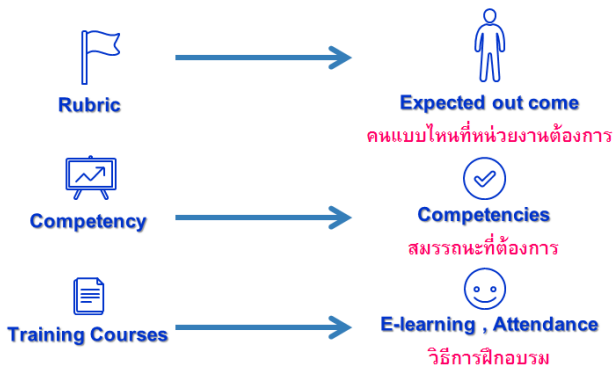
ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ตลอดจนการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องจากบทบาทและภารกิจงานที่หลากหลายดังกล่าว กรมศุลกากรจึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงานสามารถปฏิบัติหน้าที่งานตามภารกิจได้อย่างหลากหลายซึ่งปัจจุบันกรมศุลกากร มีกลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมศุลกากร จำนวน 3 แห่ง สำนักและสำนักงาน จำนวน 20 แห่งและด่านศุลกากร จำนวน 48 แห่งทั่วประเทศมีบุคลากรทั้งสิ้น 6,305 รายซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 4,530 ราย พนักงานราชการ จำนวน 754 ราย ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 772 ราย และลูกจ้างประจำ 249 ราย โดยมีตำแหน่งในสายงานหลักคือตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรจำนวนทั้งสิ้น 2,456 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.22 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2560) และจากการดำเนินงานที่ผ่านมาของฝ่ายบรรจุและแต่งตั้ง ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ในฐานะกองการเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบและมีบทบาทที่สำคัญ ในการนำเสนอข้อมูลข้าราชการต่อผู้บริหาร ในการพิจารณาสั่งให้ข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ราชการในแต่ละสำนัก สำนักงาน หรือด่านศุลกากรต่างๆ จะเห็นได้ว่า ถึงแม้กรมศุลกากร จะดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการใหม่ให้พึงทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว แต่ด้วยเหตุที่กรมศุลกากร มีสำนัก สำนักงาน หรือด่านศุลกากรที่มีหลากหลายลักษณะงาน และถึงแม้จะดำรงตำแหน่งในสายงานนักวิชาการศุลกากรเช่นเดียวกัน แต่อาจต้อง

อาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ตามแต่ละลักษณะงานหรือสังกัดที่ปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะการทำงานของข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรในสังกัดสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารสุวรรณภูมิจะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกับข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรในสังกัดสำนักพิกัตอัตราศุลกากร

จากการเข้าร่วมอบรมโครงการทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ หลักสูตรนักทรัพยากรมืออาชีพ (HR Unit) ข้าพเจ้าได้รับความรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) การพัฒนาและขยายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Department of Resource and Organization Management) และการบริหารกลุ่มศักยภาพ (Talent Management) รวมทั้งการได้เดินทางไปศึกษาดูงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ณ ประเทศญี่ปุ่นนับว่าเป็นโอกาสที่ดีในการได้เรียนรู้ถึงแนวความคิดทฤษฎี และเป็นการเปิดมุมมองใหม่ในการปฏิบัติงานในฐานะนักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคตต่อไป

หลักแนวคิดสำคัญที่ข้าพเจ้าเห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในกรมศุลกากรได้ คือการพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้

เครื่องมือแบบรูบิก (Rubric) ตามแนวทางของมหาวิทยาลัยชิบะ ซึ่งมีหลักการในการคิดและวิเคราะห์จากผลลัพธ์หรือจากสิ่งที่พึงประสงค์มาเป็นตัวตั้งต้นในการกำหนดแนวทาง และหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรตามระดับสมรรถนะ (Competency)



จากการวิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 ข้อ ตามที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ดังนี้

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.2 บริการที่ดี (Service Mind )
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

(Integrity)

## 1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการ และวิชาการ (15 สายงาน) โดยมีลักษณะพฤติกรรมทั่วไป ไม่มีการเฉพาะเจาะจง เช่น มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะในสายงานนักวิชาการศุลกากรไว้ 3 ประการ คือ การคิดวิเคราะห์การมองภาพองค์รวม และการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ แต่เนื่องด้วยกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสังกัดที่ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวังในการให้บริการของประชาชนมีความแตกต่างกัน ข้าพเจ้าจึงเห็นว่าควรมีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรให้มีลักษณะเฉพาะสำหรับการสนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการในแต่ละสำนัก สำนักงาน และด้านศุลกากร (Functional Competency) เพื่อให้ทุกส่วนราชการในกรมศุลกากรมีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีสมรรถนะที่ตรงตามความต้องการและสนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจของแต่ละส่วนราชการโดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ให้แต่ละสำนัก สำนักงาน และด้านศุลกากรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อระดมสมองและร่วมกันวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์แห่งพฤติกรรมของข้าราชการในตำแหน่งนักวิชาการศุลกากรที่ต้องการเป็นอย่างไร (Expected Outcome) ต้องการเจ้าหน้าที่ในลักษณะแบบไหนจะต้องมีสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถ ทักษะในด้านใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ราชการในหน่วยงานนั้นๆ

2.2 กำหนดสมรรถนะของข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการ  
ศุลกากร โดยมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในการสนับสนุนและเอื้อต่อ  
การปฏิบัติหน้าที่ราชการในแต่ละสำนัก สำนักงาน และด่านศุลกากร  
(Functional Competency) เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล และเป็นไปตามแนวทางยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร  
โดยแบ่งตามระดับของสมรรถนะ (Competency) ดังนี้

ระดับที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจในองค์ความรู้เรื่องนั้นๆ

ระดับที่ 2 สามารถอธิบายองค์ความรู้เรื่องนั้นๆ ให้แก่  
บุคคลอื่นเข้าใจได้

ระดับที่ 3 สามารถแก้ไขปัญหาพร้อมกันบุคคลอื่นได้

ระดับที่ 4 สามารถสร้างองค์ความรู้ เผยแพร่และ  
แนะนำต่อบุคคลอื่นได้

2.3 การกำหนดตัวชี้วัดแห่งพฤติกรรม และดำเนินการ  
ประเมินข้าราชการในสังกัด โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัด  
ในการประเมินเลื่อนเงินเดือน

2.4 กำหนดหลักสูตรที่ต้องใช้ในการพัฒนา กลุ่ม  
ข้าราชการตามสมรรถนะที่กำหนดไว้

2.5 สร้างวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning เนื่องจาก  
กรมศุลกากร มีสำนัก สำนักงานและด่านศุลกากรตั้งอยู่ทั่วประเทศไทย  
กระบวนการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร  
ให้มีการใช้งานที่น้อยที่สุดและหลีกเลี่ยงมิให้เกิดผลกระทบ  
ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่พึงต้องคำนึงเป็นประการแรก

ดังนั้น การพัฒนาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสมรรถนะ ในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจภายในตัวบุคคล จึงควรมีการจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning ซึ่งไม่ว่าข้าราชการจะอยู่ ณ สังกัดใด ข้าราชการจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อยู่เสมอทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแต่ละส่วนราชการเป็นผู้กำหนดว่า ข้าราชการในสังกัดควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดเป็นการเฉพาะ ซึ่งข้าพเจ้าเห็นว่าหากมีการเรียนรู้และฝึกอบรม ผ่านทางระบบ e-learning จะทำให้ลดระยะเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทั้งค่าเดินทาง ค่าที่พัก ซึ่งในการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก อนึ่ง ข้าพเจ้าเห็นว่ากรมตุลาการเป็นหน่วยงานที่มีข้าราชการจำนวนมาก และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายอยู่เสมอ ทำให้ต้องมีการถ่ายทอดสอนงานกันอยู่บ่อยครั้ง และอาจทำให้กระทบถึงความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้หากกรมตุลาการจะดำเนินการจัดทำระบบ e-learning เพื่อเป็นการเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน เฉพาะด้านงานตุลาการ จึงมีความคุ้มค่าและสามารถช่วยลดระยะเวลาการถ่ายทอด สอนงาน และทำให้เข้าใจองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ทุกที่ ทุกเวลาอีกด้วย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนัก สำนักงาน และด้านบุคลากร ในสังกัดกรมศุลกากร มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะตรงตามลักษณะงาน
2. บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะด้านงานศุลกากร ที่จำเป็น ทำให้การปฏิบัติงานของกรมศุลกากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
3. กรมศุลกากรมีวัฒนธรรมของการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning สามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตลอดจนสามารถลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทั้งค่าวิทยากร ค่าเดินทาง ค่าที่พักได้
5. มีหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ที่ตรงตามความต้องการมากยิ่งขึ้น

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

