



ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

นายวรรณพันธ์ วรรณะศักดิ์
นักจัดการงานทั่วไป
ตำแหน่งเลขที่ 16 ส่วนบริหารทั่วไป
สำนักงานรัฐมนตรี

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป ชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ 16 ส่วนบริหารทั่วไป
สำนักงานรัฐมนตรี
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ปีงบประมาณ 2559

แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

นายวรรณพันธ์ วรรณะศักดิ์
ผู้จัดการงานทั่วไป
ตำแหน่งเลขที่ 16 ส่วนบริหารทั่วไป
สำนักงานรัฐมนตรี

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการงานทั่วไป ชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ 16 ส่วนบริหารทั่วไป
สำนักงานรัฐมนตรี
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ปีงบประมาณ 2559

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาศักยภาพเป็นการพัฒนาบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบได้ เช่นนั้นเมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาศักยภาพดังกล่าว จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคลากรเอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นได้จาก การปฏิบัติงาน ผลงาน หรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป มีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น ประหยัดขึ้น หรือลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยลงหรือหมดสิ้นไป มีการริเริ่มคิดค้นเทคนิค วิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้ผล ปรับปรุงระบบการให้บริการ ประชาชนให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น

การที่องค์กรประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้าและสามารถพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งนี้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นอีกหนึ่งองค์กรภาครัฐที่ควรมีการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประเทศในอีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556 – 2561 ที่มีเป้าหมายจะสร้างสมดุล และปรับระบบการบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

จากหลักการดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินได้สังเกตเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานยังขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ยังคงมีความสามารถซ่อนเร้นอยู่ หากมีการชี้แนะหรือสร้างแรงจูงใจ แรงผลักดันต่อบุคลากร

จะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้ขอรับการประเมินจึงให้ความสนใจศึกษาการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กรต่อไป

บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ

บทวิเคราะห์

การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความหลากหลายหน้าที่ ความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ทั้งงานด้านวิชาการและงานภาคสนาม ล้วนต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานส่วนบุคคล จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคลากรพบกับปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน บุคลากรอาจมีวิธีแก้ไขปัญหาแตกต่างกันตามประสบการณ์และความสามารถของส่วนบุคคล โดยมากแล้วบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีกว่าบุคคลที่ขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหางานชนิดเดียวกัน ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรมีความก้าวหน้า สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้

แนวความคิด

ความหมายของ/สมรรถนะ/ขีดความสามารถ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการ ก็สร้างความสับสนได้เช่นเดียวกัน และกำหนดความหมายของ Competency ไว้หลายความหมาย เช่น McClelland กล่าวว่า competency

ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความผลงานโดดเด่นหรือปานกลาง

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543, หน้า 12) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ”

หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานอย่างหนึ่ง เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคคลในองค์กร (Superior Performer) นั้น เป็นอย่างไร

อานนท์ สักดิ์วิรัช (2547, หน้า 61) ได้สรุปค่านิยมของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

แนวคิด Competency

David C. McClelland กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะความสามารถ อธิบายให้เข้าใจง่ายด้วยทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of Competency) ซึ่งอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งง่ายต่อการสังเกตและวัดได้ง่าย และส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็น ส่วนที่ยากต่อการสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

มากกว่า ได้แก่ การแสดงบทบาทภายนอกต่อสังคม (Social Role) ทักษะที่ตนเอง (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ซึ่งการที่บุคคลมีความรู้และทักษะเพียง 2 อย่างนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้ บุคคลต้องมีแรงจูงใจจากภายใน อุปนิสัย ทักษะที่ตนเอง และการแสดงออกภายนอกที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of Competency)

องค์ประกอบของ Competency ตามแนวคิดของ David C. McClelland มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept)** คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. **บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)** เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. **แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / attitude)** เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Competency สามารถแบ่งออกตามประเภทต่างๆ ได้แก่

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม พนักงานทุกคนในองค์กรที่มีขีดความสามารถประเภทนี้จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ยกตัวอย่าง เช่น องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์เอาไว้ว่าจะต้องเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ในด้านการให้บริการทั้งในด้านจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการดูแลพนักงาน การเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาวิธีดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของพนักงานเพื่อกำหนดให้พนักงานทุกคนมีขีดความสามารถหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น เช่น การพัฒนาพนักงานในด้านความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, พัฒนาในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, ความมุ่งมั่นในการให้บริการให้ไปสู่ความเป็นเลิศ, ความเป็นเลิศในการให้บริการ, การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) ตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์

พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผนการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน เช่น ตำแหน่งวิศวกร ไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น

4. **ความสามารถที่มาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute)** เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ ทักษะคิด ที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

เป็นการใช้การฝึกอบรม (training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากร กลุ่มงานและองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competency) ที่จะทำให้อุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้อุคลากรในองค์กรสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร อาจทำโดยใช้เครื่องมือการพัฒนา กล่าวคือ วิธีการที่ใช้พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลมาก

ขึ้นตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ตามความเหมาะสมของลักษณะงานและเป้าหมายขององค์กร

เครื่องมือที่มักใช้เพื่อการพัฒนา มี 10 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (OJT: On The Job Training) การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการเรียนรู้และฝึกฝนโดยทันที ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยกัน

3. การสอนงาน (Coaching) การดึงศักยภาพของทีมงาน โดยการใช้คำถามและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง มีวิธีการปฏิบัติด้วยตัวเอง ตาม Style ของตัวเอง

4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มุ่งเน้นที่เส้นทางในสายอาชีพ โดยพี่เลี้ยงจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานนั้น คอยชี้แนะและกำหนดแนวทางการพัฒนาให้กับพนักงาน

5. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การสร้างแนวคิดและวิธีการที่เหมาะสมในฐานะที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน เพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการนำไปปรับใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องทดลองด้วยตัวเอง

6. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมทำให้สามารถทดแทนกันได้ในที่ทีมงานของตัวเอง อีกทั้งเตรียมตัวในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

7. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเน้นให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพที่สูงขึ้น มีคุณค่ามากกว่าการส่งมอบหมายตามปกติ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาขีดความสามารถของตัวเองเพิ่มขึ้น

8. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในด้านปริมาณและระยะเวลาที่จำกัด เพื่อพัฒนาความสามารถด้านความเร็วและการรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น จากงานที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในการใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นตัวอย่าง สร้างความคุ้นเคยกับการทำงานที่มีคุณภาพ ให้สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองตามแบบอย่างที่ยึดถือได้ง่ายขึ้น

10. การให้ดูงานนอกสถานที่ (Visiting) การเรียนรู้กับความสำเร็ของผู้อื่น ทำให้พนักงานเห็นภาพที่ชัดเจนมีแรงบันดาลใจในการทำมาปรับปรุงกับที่ทำงานของตัวเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

แนวคิดการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

สำหรับการพัฒนาภาครัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาล ในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบผลสำเร็จถ้าปราศจากข้าราชการที่ดีมีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วย

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐ (Internal Process) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยระบุแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ” 2 ประการ คือ 1) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ 2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
 - 2) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
 - 3) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- ทั้งนี้ โดยมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงาน ดังนี้

- มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้งเชิงรุก และเชิงรับ โดยจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมของหน่วยงาน รักษาสมดุล รักษาประโยชน์ของภูมิภาค
- ทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา

- มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ รู้เขา รู้เรา ในประชาคมอาเซียน รวมไปถึง สิ่งที่ต้องทำ ไม่ควรทำในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน รู้ในแง่วุทธศาสตร์องค์กร ผลกระทบจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน และรู้ทักษะต่างๆ เช่น การเจรจา การประชุมต่างๆ และมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจและปรับใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลระดับภูมิภาค

2) มีความเป็นนานาชาติ (International)

- มีความเป็นกว้างทางความคิด คิดเชิงบวกกับบริบทนานาชาติ ตัวอย่างคือ การเห็นประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรี รู้หลักสากลนิยมมากพอที่จะสามารถสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของประเทศ และผลประโยชน์ภูมิภาค

- มีความคิดเชิงบวก เห็นประโยชน์ในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน สร้างสมดุลในการรักษาความสัมพันธ์กับประเทศสมาชิก และประเทศมหาอำนาจ เคารพในความแตกต่าง และความหลากหลายของประชาคม

- มีทักษะในการทำงานในบริบทสากล พูด เขียน อ่าน ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เข้าใจวัฒนธรรม ธรรมเนียม การเจรจากับประเทศสมาชิก มีความยืดหยุ่นในผลประโยชน์ของประเทศ ขณะเดียวกันก็ยึดหยุ่นตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

3) มีความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator)

- มีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่นๆ ของสังคม ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ทุกภาคส่วน ทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถของไทยในการแข่งขัน

- การบริการที่เป็นเลิศ มีมาตรฐานในการให้บริการในระดับมาตรฐานสากล โปร่งใส ลดอุปสรรค เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ

4) เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- มีการตื่นตัวในการรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในวงกว้างและในเชิงลึก

- สามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบต่างๆ

- ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยน ที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการลดอุปสรรคและความเสี่ยงได้

ข้อเสนอ

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในสาย งานที่หลากหลาย ทำให้บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันไป และเพื่อให้เกิด การพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1) ศึกษา ทบทวน พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ต่อบุคลากรในองค์กร และ กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ให้มี ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย เป็นองค์กรเดียวกัน สามารถปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์ได้

2) กำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Function Competency) เพื่อยึดถือเป็นหลักในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน มีความเชี่ยวชาญ

ชำนาญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สร้างผลงานที่มีคุณภาพ ลดปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงาน

3) จัดทำองค์ความรู้สำหรับส่วนงานต่าง ๆ และจัดให้มีการอบรม สัมมนาเชิงวิชาการ เพื่อทบทวนและแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน นำไปสู่การพัฒนาเทคนิคการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) กำหนดตัวชี้วัดแบ่งตามลักษณะของแต่ละสายงาน กำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดโดยให้คำจำกัดความแต่ละตัวชี้วัดเพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นข้อตกลงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานควรทำความเข้าใจเกณฑ์การวัดผลและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

5) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ทบทวนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1) บุคลากรภายในองค์กร มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยพื้นฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) บุคลากรมีการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างผลงานได้ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) บุคลากรได้ทบทวนความรู้ในการปฏิบัติงานและได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4) สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เห็นความสามารถของบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

5) สามารถส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละท่านได้อย่างเหมาะสม

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึงผลสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอ ตัวชี้วัดย่อย แบ่งออกเป็น 6 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

- 1) บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ
- 2) บุคลากรสามารถจัดทำองค์ความรู้ (KM) และหรือคู่มือการปฏิบัติงาน ในสายงานของตนเองได้
- 3) จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้น
- 4) ร้อยละของปริมาณผลงานที่นำเสนอ ได้รับความเห็นชอบ หรือได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร
- 5) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา การเข้าร่วมอบรม ตามสายงานที่เกี่ยวข้อง
- 6) บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

รายละเอียดตัวชี้วัด	น้ำหนัก	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
1. บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และพัฒนางานของตนเองอยู่เสมอ	5	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้กำหนดรายละเอียดงาน	จัดทำข้อเสนอ รายละเอียดงาน	พัฒนาผังเส้นทาง ความก้าว หน้าในสายงาน	เสนอผัง เส้นทาง ความก้าว หน้าให้ผู้บริหารเห็นชอบ	ผู้บริหารเห็นชอบในสายงาน

รายละเอียดตัวชี้วัด	น้ำหนัก	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
2. บุคลากรสามารถจัดทำองค์ความรู้ (KM) และหรือคู่มือ การปฏิบัติงาน ในสายงาน ของตนเองได้	5	วิเคราะห์ แผนงาน ระบบการ ทำงานตาม ตำแหน่ง หน้าที่	ร่าง แผนการ ดำเนินงาน และ หลักการ ปฏิบัติ	จัดทำองค์ ความรู้ (KM) และ หรือคู่มือ การ ปฏิบัติงาน	นำเสนอ องค์ ความรู้ (KM) และ หรือคู่มือ การ ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร เห็นชอบให้ จัดทำเป็น เอกสาร เผยแพร่
3. จำนวนองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้น	3	คัดเลือก ประเด็น องค์ความรู้	จัดทำ แผนการ ดำเนินงาน กำกับ ติดตาม	ได้องค์ ความรู้ 1 เรื่อง	ได้องค์ ความรู้ 2 เรื่อง	ได้องค์ ความรู้ 3 เรื่อง
4. ร้อยละของปริมาณผลงานที่นำเสนอ ได้รับความเห็นชอบ หรือได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร	3	< 80%	80 < 85%	85 < 90%	90 < 95%	95% ขึ้นไป
5. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา การเข้าร่วมอบรม ตามสายงานที่เกี่ยวข้อง	2	< 60%	60 < 70%	70 < 80%	80 < 90%	90% ขึ้นไป
6. บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	2	ไม่พอใจ	ไม่ค่อย พอใจ	พอใจ	พอใจมาก	พอใจมาก ที่สุด

คะแนนที่ได้จากการประเมินควรนำมาพิจารณาร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานแต่ละ
สายงานของตนเองเพื่อกำหนดค่ากลางฐานนิยมซึ่งมีความถี่สูงสุด ซึ่งผู้ที่ได้รับคะแนน
การประเมินสูงกว่าค่ากลางฐานนิยม ควรเป็นผู้ที่ได้รับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ
บุคลากรหรือเป็นผู้ที่มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ