

ส่วนที่ 3

ผลการศึกษา

1. วิสัยทัศน์

พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานความพอเพียง

2. พันธกิจ

เพื่อให้การพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 มุ่งสู่การพัฒนาที่ดิน อุดมสมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ผู้ชีวิตพอเพียง เห็นควรกำหนดพันธกิจของการพัฒนาที่ดิน ดังนี้

1. วิจัย พัฒนาให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขต การใช้ที่ดินที่เหมาะสม เพื่อการผลิตและให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆ ที่ถูกต้อง ทันสมัย
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดิน การฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาหมอดินอาสา เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาที่ดิน เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง

3. ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและเครือข่าย

กลยุทธ์ 1. สร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและเครือข่ายงานพัฒนาที่ดิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดมสมบูรณ์

กลยุทธ์ 1. เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดมสมบูรณ์

2. เร่งรัดการจัดทำเขตการใช้ที่ดิน

3. เร่งรัดการพัฒนาแหล่งน้ำไร่นา เพื่อบรรเทาปัญหาน้ำขาดแคลน

4. เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีความอุดมสมบูรณ์

5. เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้สามารถเพิ่มผลผลิตพืชพลังงานทดแทน

6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการพัฒนาที่ดิน โดยการจัดทำแหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ

7. ป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติ อุทกภัย โลกร้อน โดยกำหนดให้มีการใช้ที่ดิน

อย่างถูกต้องเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นเลิศของงานวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 1. สร้างความเป็นเลิศของงานวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี

2. จัดทำระบบฐานข้อมูลความหลากหลายทางชีวภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการที่ดี

กลยุทธ์ 1. พัฒนาระบบงานและสมรรถนะของข้าราชการ

2. เสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.1 ปรับโครงสร้าง อัตรากำลัง และสมรรถนะให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน

4.2 สร้างระบบฐานข้อมูลและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)

4.3 สร้างระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้น โยกย้าย ให้ถูกต้อง ทันเวลา

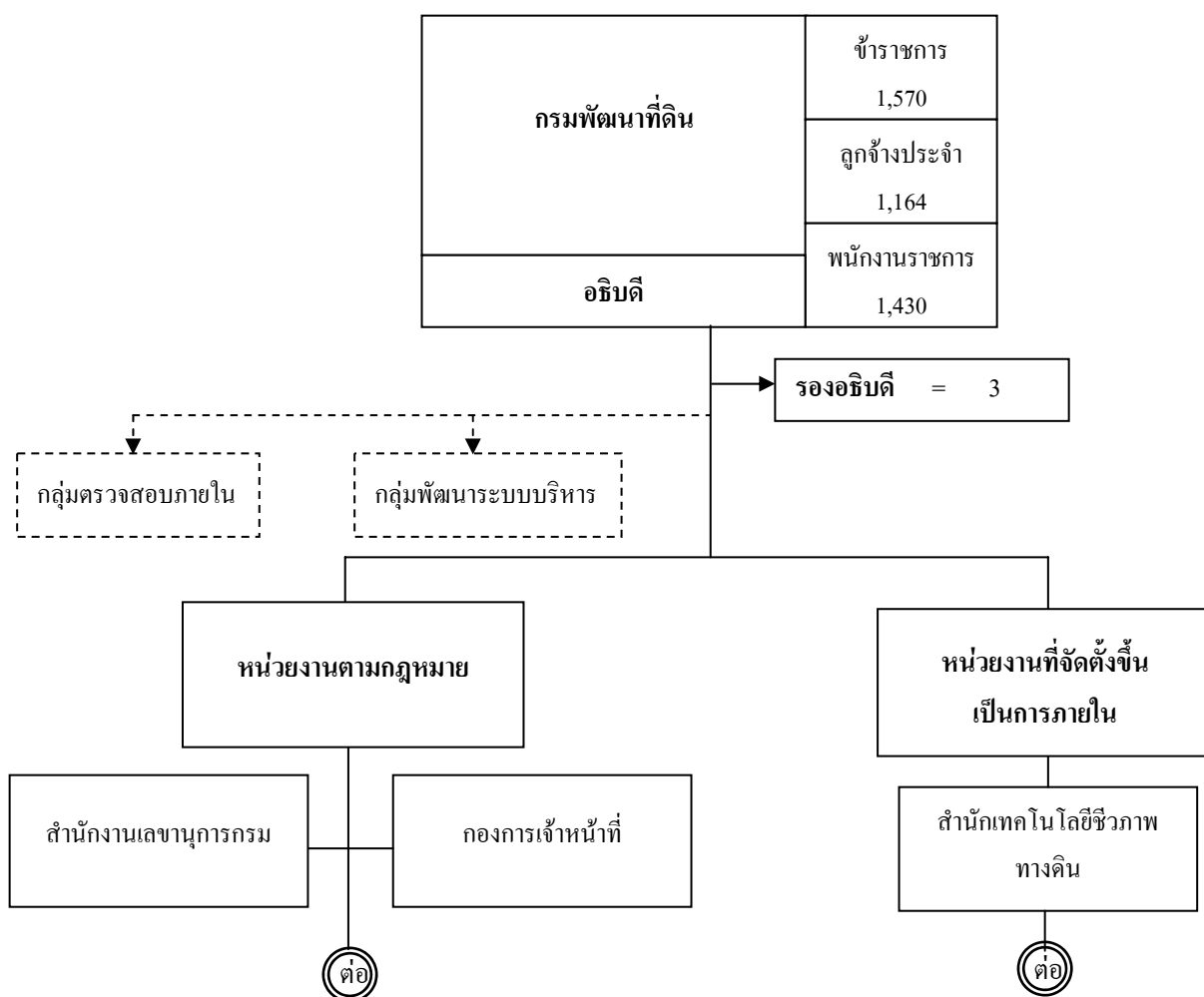
4.4 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

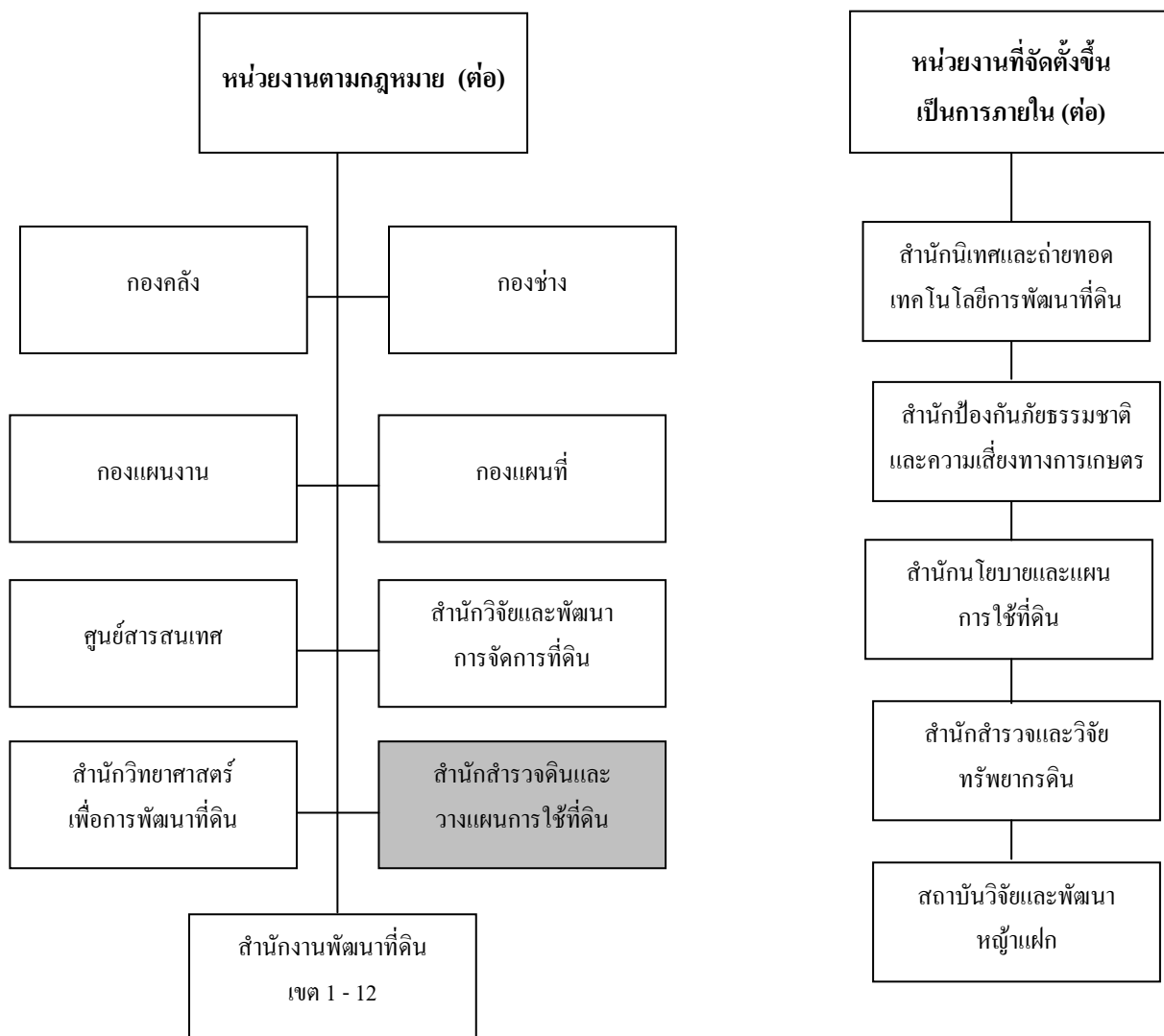
4.5 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

4.6 ใช้ระบบตรวจสอบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส

4.7 ส่งเสริมบุคลากรให้ยึดมั่นในระบบคุณธรรม

5. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง





6. สภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม

จากการศึกษาสภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลปรากฏว่า

- 6.1 ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6.2 อัตรากำลังข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงาน ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง
- 6.3 การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด
- 6.4 ข้าราชการส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในระดับกลาง ซึ่งข้าราชการต้องการที่จะเห็นความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง
- 6.5 อายุเฉลี่ยของข้าราชการค่อนข้างสูง
- 6.6 มีช่องว่างระหว่างข้าราชการเก่าและข้าราชการใหม่ ในเรื่องอายุและประสบการณ์ รวมทั้งการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ จากข้าราชการรุ่นเก่า สู่อุ่นใหม่ ยังดำเนินการได้น้อย

7. หลักการในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะทำงานฯ จึงได้พิจารณาและเสนอแนวทางแก้ไขในภาพรวมทั้งระบบ เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสมองเห็นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมระบบการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอให้กรมพัฒนาที่ดินควรดำเนินการดังนี้

7.1 กำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้ข้าราชการได้มองเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไข พร้อมทั้งคุณสมบัติในภาพรวม ที่จะก้าวขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในแต่ละประเภท และในแต่ละระดับ เพื่อจะได้เตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเองในการก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบกับให้กรมได้เป็นข้อมูลเพื่อเตรียมคนที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมาย และสนับสนุนข้าราชการที่มีศักยภาพให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีทิศทางต่อไป

7.2 กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการภายในกรม เพื่อพัฒนาข้าราชการ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ประการหนึ่งว่า “มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ที่ออกตามความในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551” ในขณะนี้ กฎ ก.พ. ดังกล่าวอยู่ในระหว่างการดำเนินการของ ก.พ. ดังนั้น กรมควรกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

7.2.1 ระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญาน ให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานต่างลักษณะงาน หรือต่างพื้นที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในงาน ให้มีความรู้รอบด้าน และเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง

7.2.2 ระดับหัวหน้า ได้แก่ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานต่างลักษณะงาน หรือต่างพื้นที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ในงาน ให้มีความรู้รอบด้าน และรองรับกับเตรียมข้าราชการที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

7.3 วางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan : CDP) เพื่อรองรับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาและจัดหลักสูตรอย่างเป็นระบบเพื่อเตรียมข้าราชการขึ้นสู่ตำแหน่งในประเภท และระดับต่างๆ ต่อไป

8. ข้อเสนอ

จากหลักการในการแก้ไขปัญหา บางเรื่องกรมอาจพิจารณาจัดทำข้อเสนอได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้ และบางเรื่องเป็นเรื่องที่กรมต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ต่อไป คณะทำงานจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน ได้ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของข้อเสนอที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีดังนี้

8.1 กำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ข้อเสนอในการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้กำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของกฎ ระเบียบ ของ ก.พ. ภารกิจของกรม ลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่ง รูปแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหลักที่ผ่านมาซึ่งได้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ คณะทำงานฯ ได้กำหนดสายงานที่นำมาจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ คือ ตำแหน่ง ในสายงานที่ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนของกรม จำนวน 11 สายงาน ได้แก่

- 1) ตำแหน่งนักสำรวจดิน
- 2) ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร
- 3) ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์
- 4) ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
- 5) ตำแหน่งเศรษฐกร
- 6) ตำแหน่งวิศวกรโยธา
- 7) ตำแหน่งวิศวกรเครื่องกล
- 8) ตำแหน่งวิศวกรการเกษตร
- 9) ตำแหน่งสถาปนิก
- 10) ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเกษตร
- 11) ตำแหน่งนายช่างโยธา

ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับแรกบรรจุ จนถึงระดับสูงสุด ที่สายงานนั้นควรจะก้าวหน้าขึ้นไป ซึ่งเป็น โอกาส และทางก้าวหน้าในชีวิตราชการในอนาคต

8.2 กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง

ข้อเสนอในการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง ตามเส้นทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อใช้แนวทางในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในทุกรูปแบบ ได้แก่ การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน การเลื่อนระดับตำแหน่ง ซึ่งได้วิเคราะห์ ศึกษา และกำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

- 1) กฎ ระเบียบ ของ ก.พ.
 - มาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง
 - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกรม
- 3) สภาพการณ์และสภาพปัญหาในการบริหารและบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และอัตรากำลัง (กรอบตำแหน่ง และกำลังคนจริง) ที่แสดงถึงจำนวน ระดับตำแหน่ง จำแนกตามโครงสร้างส่วนราชการ สายงาน และพื้นที่ปฏิบัติงาน
- 6) ลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่ง
- 7) มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป ของกรม พัฒนาที่ดิน
- 8) รูปแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการที่ผ่านมาซึ่งได้ปฏิบัติจนเป็นที่ได้ยอมรับ ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานต่างๆ (Key Person) ตั้งแต่ระดับอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ผู้อำนวยการสถานีผู้อำนวยการส่วน รวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ และผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส
- 9) ระบบการแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนของกรม
- 11) ระบบสมรรถนะสำหรับตำแหน่งของกรม
- 10) ทิศทางการวางแผนพัฒนาบุคคล (Human Resource Development)

ดังนั้น ข้อเสนอในการกำหนดผังเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง จำแนกตามสายงานได้ดังนี้

9. สรุปและข้อเสนอแนะ

9.1 สรุป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้เร่งดำเนินการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความโปร่งใส เป็นธรรม อันจะทำให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และหัวใจสำคัญข้าราชการในกรมฯ ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย

9.2 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น จึงขอเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้สูงขึ้นถึงระดับทรงคุณวุฒิ ในสายงานที่มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งกำหนดไว้สูงสุดที่ระดับทรงคุณวุฒิ เช่น ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร นักวิทยาศาสตร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เศรษฐกร โดยกรมควรพิจารณาอบหมายงาน ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานสูงขึ้น และเพื่อให้ค่าของงานในตำแหน่งอยู่ระดับทรงคุณวุฒิ และกรมอาจจะเสนอขอ อ.ก.พ.กระทรวงพิจารณาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่มีค่าของงานสูงขึ้น เป็นระดับทรงคุณวุฒิ

2) ควรสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้ผู้ดำรงตำแหน่งสถาปนิก (ซึ่งเป็นตำแหน่งภายใต้กองช่าง) ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกองช่าง (ปัจจุบันชื่อตำแหน่งในสายงานคือผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิศวกรรม) โดยกรมอาจเสนอขอ อ.ก.พ.กระทรวง เปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงาน จากตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิศวกรรม เป็นผู้อำนวยการ เป็นการเฉพาะคราวในกรณีที่จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งสถาปนิกชำนาญการพิเศษที่มีคุณสมบัติขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองช่าง

10. การดำเนินงานในขั้นต่อไป

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 กรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการจัดทำข้อเสนอเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ในสายงานที่ปฏิบัติการหลักและภารกิจสนับสนุนของกรม และหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ จำนวน 11 สายงาน แล้ว ดังนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2554 เห็นควรให้มีแผนดำเนินการ ดังนี้

กิจกรรม	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
10.1 จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่จำเป็นในการเข้าสู่ตำแหน่ง ในสายงานที่เหลือทั้งหมด	มีแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานครบทุกสายงานที่มีในกรมพัฒนาที่ดิน	คณะทำงานจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายงานฯ
10.2 ประกาศหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการ	มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการ	กองการเจ้าหน้าที่

คณะทำงานจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า
ในสายงานให้แก่บุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน

กันยายน 2553