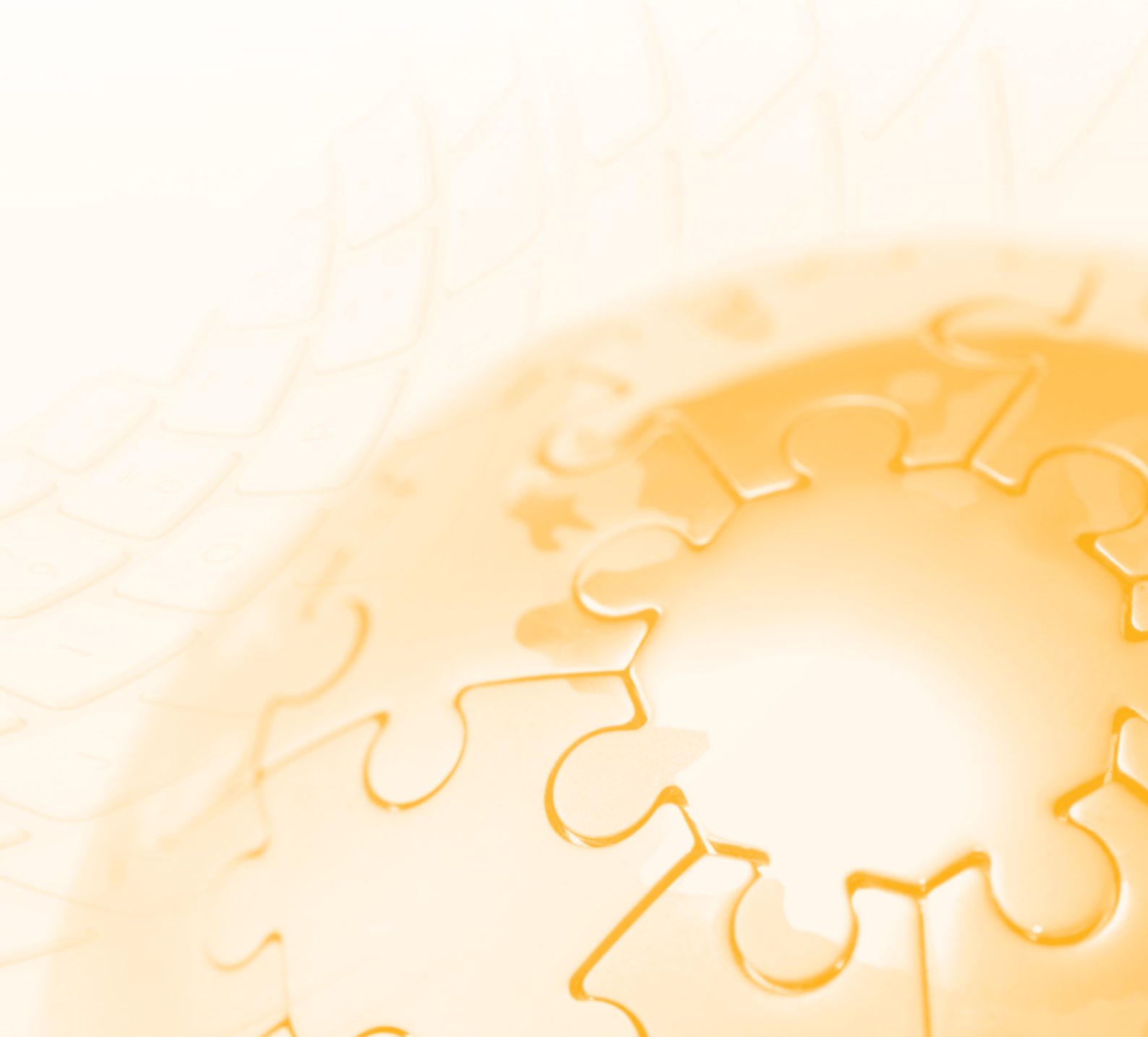


# คู่มือการพัฒนา ข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)



## คำนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่ศรัทธาของประชาชน โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) นี้ประกอบด้วย หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาตามหลักสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) บริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ (5) การทำงานเป็นทีม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการ และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการทุกระดับในแต่ละประเภทให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชนต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ.

สิงหาคม 2553

# สารบัญ

|   |    |
|---|----|
| บทที่ 1 บทนำ  | 4  |
| 1.1 ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน                      | 4  |
| 1.2 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน  | 4  |
| <br>  |    |
| บทที่ 2 ภาพรวมของการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน                     | 11 |
| 2.1 กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ   | 11 |
| 2.2 การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน                                  | 20 |
| 2.3 กระบวนการในการใช้คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก                  | 24 |
| 2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะหลัก                               | 25 |
| <br>  |    |
| บทที่ 3 หลักสูตรและชุดฝึกอบรบการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน | 27 |
| 3.1 หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร                            | 27 |
| 3.2 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้บังคับบัญชา                            | 30 |
| 3.3 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์              | 40 |
| 3.4 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น                      | 50 |
| 3.5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์                                  | 55 |
| 3.6 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบริการที่ดี  | 59 |
| 3.7 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ                   | 64 |
| 3.8 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม         | 68 |
| 3.9 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม                                    | 72 |
| <br>  |    |
| บทที่ 4 แนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน               | 78 |
| 4.1 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบ                      | 78 |
| 4.2 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการ                                 | 80 |
| 4.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา                            | 85 |
| 4.4 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับวิทยากร                                   | 85 |
| 4.5 บทบาทของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในอนาคต                      | 90 |
| 4.6 สรุปหน้าที่การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน               | 90 |

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ us 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ us 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ได้บัญญัติให้ส่วนราชการ มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ประกอบกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 ที่มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน (โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ) ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามมาตรา 72 และการบริหารทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนดังกล่าว

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อเป็นการสนับสนุนเชิงเทคนิคให้ส่วนราชการสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการได้อย่างแท้จริง และเกิดประโยชน์สูงสุด

### 1.2 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

ตามหลักการของหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก ว่าเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ตัว อันได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) บริการที่ดี
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ
- 5) การทำงานเป็นทีม

ทั้งนี้มีการกำหนดระดับเป้าหมายขั้นต่ำของสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่ง/ประเภทตำแหน่งตามตารางด้านล่าง ดังนี้

| ลำดับที่              | ประเภทตำแหน่ง | สมรรถนะหลัก |
|-----------------------|---------------|-------------|
| <b>ประเภทบริหาร</b>   |               |             |
| 1                     | ระดับสูง      | ระดับ 5     |
| 2                     | ระดับต้น      | ระดับ 4     |
| <b>ประเภทอำนวยการ</b> |               |             |
| 3                     | ระดับสูง      | ระดับ 4     |
| 4                     | ระดับต้น      | ระดับ 3     |
| <b>ประเภทวิชาการ</b>  |               |             |
| 5                     | ทรงคุณวุฒิ    | ระดับ 5     |
| 6                     | เชี่ยวชาญ     | ระดับ 4     |
| 7                     | ชำนาญการพิเศษ | ระดับ 3     |
| 8                     | ชำนาญการ      | ระดับ 2     |
| 9                     | ปฏิบัติการ    | ระดับ 1     |
| <b>ประเภททั่วไป</b>   |               |             |
| 10                    | ทักษะพิเศษ    | ระดับ 2     |
| 11                    | อาวุโส        | ระดับ 2     |
| 12                    | ชำนาญงาน      | ระดับ 1     |
| 13                    | ปฏิบัติงาน    | ระดับ 1     |

โดยในแต่ละสมรรถนะหลักจะมีคำจำกัดความและคำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะตามระดับ รวมถึงพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

## สมรรถนะหลักที่ 1: การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

**คำจำกัดความ:** ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1:** แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- ❖ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- ❖ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- ❖ มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- ❖ แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น
- ❖ แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

**ระดับที่ 2:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- ❖ กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ❖ ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ❖ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ❖ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

**ระดับที่ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ❖ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- ❖ เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

**ระดับที่ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

- ❖ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ❖ ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจได้ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

- ❖ ตัดสินใจโดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- ❖ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

## สมรรถนะหลักที่ 2: บริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ❖ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ❖ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- ❖ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ❖ ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ

- ❖ รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ
- ❖ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ❖ ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ❖ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ❖ นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- ❖ เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ❖ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- ❖ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
- ❖ เป็นผู้รับจ้างที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- ❖ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

### สมรรถนะหลักที่ 3: การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

คำจำกัดความ: ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง

- ❖ ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- ❖ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ❖ ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- ❖ รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
- ❖ รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- ❖ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- ❖ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- ❖ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
- ❖ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

- ❖ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- ❖ บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง



#### สมรรถนะหลักที่ 4: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ: การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: มีความสุจริต

- ❖ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- ❖ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- ❖ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- ❖ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

- ❖ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ
- ❖ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

- ❖ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- ❖ กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ❖ ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

## สมรรถนะหลักที่ 5: การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

**คำจำกัดความ:** ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติ มีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1:** ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- ❖ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- ❖ รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม
- ❖ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

**ระดับที่ 2:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- ❖ สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ❖ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- ❖ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

**ระดับที่ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- ❖ รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ❖ ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ❖ ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**ระดับที่ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ❖ ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ❖ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- ❖ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมไปปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- ❖ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- ❖ คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ❖ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

# บทที่ 2

## ภาพรวมของการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

### 2.1 กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ

ต้นแบบสมรรถนะและแผนการพัฒนาเป็นเพียงหนึ่งในปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกดังต่อไปนี้

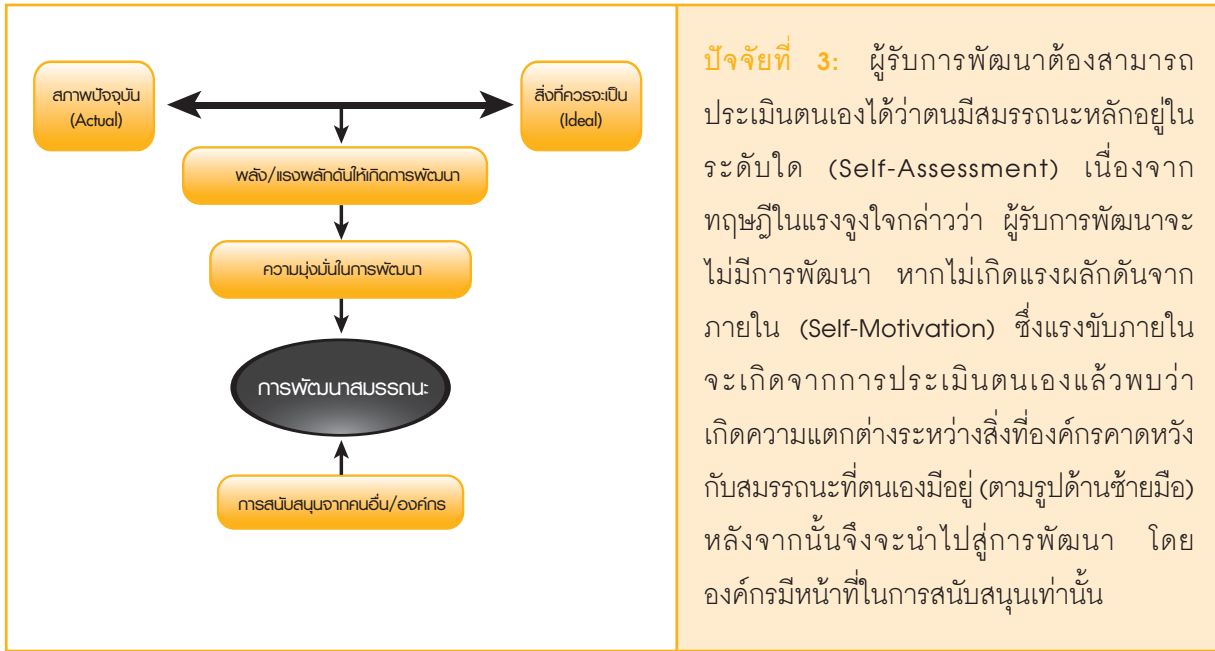
#### 2.1.1 แนวคิดเรื่องปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะจะมีรายละเอียด 6 ปัจจัย ดังรูป



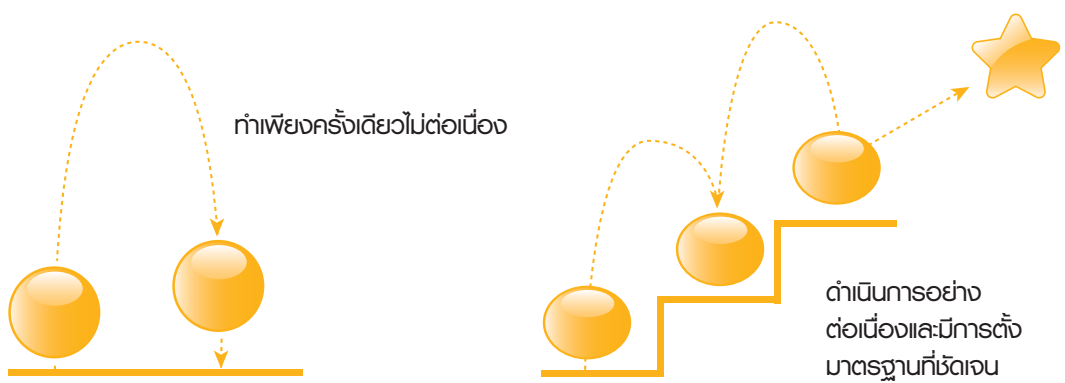
**ปัจจัยที่ 1:** ผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนาจะต้องเข้าใจความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะรายการนั้นๆ (Aware) ดังนั้นในแต่ละหลักสูตรการพัฒนาต้องมีความเข้าใจความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะหลักตามพจนานุกรมที่กำหนดขึ้น (โปรดดูในหนังสือเวียน ว27/2552)

**ปัจจัยที่ 2:** ผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนาต้องสามารถระบุได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นสมรรถนะหลักใด (Focus) เนื่องจากในเชิงทฤษฎี หากไม่สามารถสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่รอบๆ ตัว การเรียนรู้จากการเก็บข้อมูลและการนำพฤติกรรมมาปฏิบัติ/แสดงซ้ำ ก็จะเป็นไปได้ยากขึ้นด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ก็สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิจัย Dr. Albert Bandura ซึ่งกล่าวว่า ผู้รับการพัฒนาจะเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงจากการประมวลผลของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น



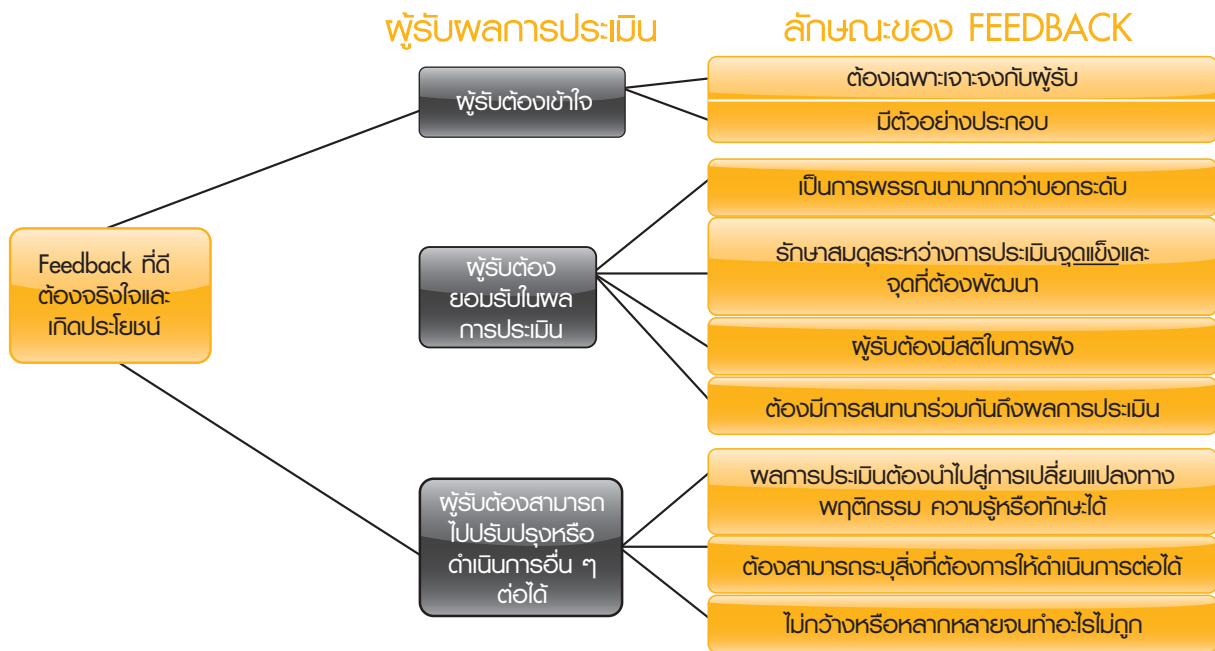
จากหลักการดังกล่าวนี้ ทำให้คู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลัก เน้นการจัดทำแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีโอกาสในการเลือกแนวทางพัฒนาตนเอง

**ปัจจัยที่ 4:** ผู้รับการพัฒนาดังกล่าวต้องมีการฝึกฝนสมรรถนะหลักนั้นๆ จนเป็นนิสัย (Practice) เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การพัฒนาและปรับปรุงไม่ควรทำเป็นครั้งคราว เหมือนกับ "การกระโดด" แล้วสุดท้ายก็กลับสู่ที่เดิม แต่ควรเป็นการปรับปรุงการพัฒนาที่ถาวร และเป็นขั้นเป็นตอน เหมือนกับ "การขึ้นบันได" บุคคลและองค์กรสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการจัดการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการสร้างมาตรฐาน (หรือการสร้างขั้นบันได) อย่างถาวร ว่าได้สนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรเติบโตไปในทิศทางใด ด้วยกระบวนการใด อย่างไรก็ตาม มาตรฐานที่ดีจะเกิดขึ้นได้จากการมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผสมผสานกับการมีการติดตาม ทบทวน และประเมินผลเพื่อพัฒนาและการปรับปรุงสร้างมาตรฐานที่ดีขึ้นต่อไปอย่างสม่ำเสมอ (เปรียบเสมือนการสร้างขั้นบันไดที่สูงขึ้นอีกหนึ่งขั้น) ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)" ดังภาพนี้



จากหลักการดังกล่าวนี้ ทำให้คู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลักเน้นการพัฒนาในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การอ่านหนังสือ การมอบหมายงาน ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาทำได้หลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง

**ปัจจัยที่ 5:** จะต้องมีการรับฟังความเห็น หรือข้อติชมของผู้อื่น (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยความคิดเห็น หรือข้อติชมที่มีประโยชน์จะต้องมีลักษณะ ดังนี้



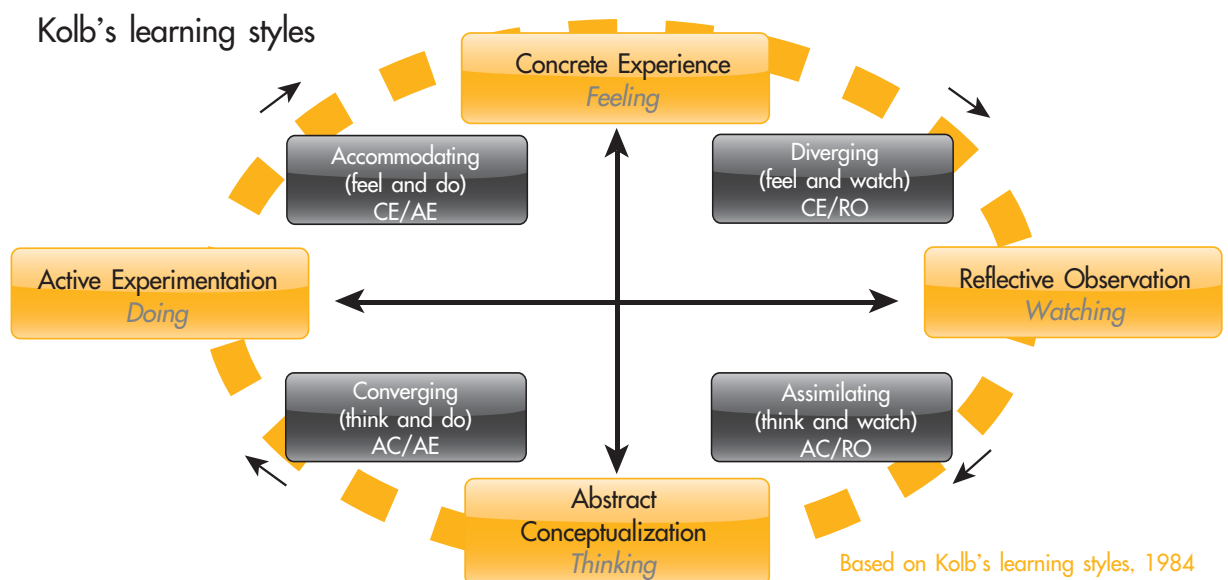
**ปัจจัยที่ 6:** การสอนงาน (Coaching) การสอนงาน จะเกิดประโยชน์แก่ผู้สอน กล่าวคือ 1) ทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนผู้อื่นจะทำให้มีการสังเคราะห์และสรุปความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และในที่สุดก็จะเป็นการสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในความรู้ที่เพิ่มขึ้น 2) ได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกระบวนการเรียนรู้ของคนอื่น โดยทั่วไปผู้รับการสอนมักมีคำถามหรือข้อสงสัยที่ทำให้ต้องพยายามหาคำตอบที่หลากหลายกับบุคคลหลากหลายรูปแบบ ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ ผู้สอนจะสามารถเพิ่มประสบการณ์ในการประยุกต์ความรู้ของตนมากขึ้น 3) เพิ่มการเรียนรู้จากสไตล์การเรียนรู้ของผู้อื่น กล่าวคือ การเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลจะทำให้มุมมองในการเรียนรู้ของผู้สอนขยายมากขึ้นได้

โดยสรุปจากแนวคิดเรื่องปัจจัยการพัฒนาศมรรถนะจึงส่งผลต่อการพัฒนาศมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ

- ❖ ควรให้ข้าราชการพลเรือนผู้รับการพัฒนามีความเข้าใจสมรรถนะหลักอย่างชัดเจนก่อนการพัฒนาซึ่งอาจดำเนินการโดยการเล่าหรืออธิบายสมรรถนะหลักให้ฟังตรงๆ หรือการนำบางตอนของภาพยนตร์หรือเหตุการณ์ที่เป็นตัวอย่างที่ดีมาประกอบการอธิบายสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะแต่ละรายการที่ต้องการพัฒนา
- ❖ ควรให้ข้าราชการพลเรือนมีโอกาสตัดสินใจหรือวางแผนด้วยตนเองว่าจะพัฒนาศมรรถนะหลัก รายการใดก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากการพัฒนาต้องมาจากความต้องการภายในของผู้รับการพัฒนา โดยอาจมีกระบวนการสนับสนุนการดำเนินการนี้ด้วยการตั้งคำถามกับผู้รับการพัฒนาว่าสมรรถนะหลักตัวใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานปัจจุบันหรืออนาคตได้ดีที่สุด
- ❖ ควรให้โอกาสหรือควรมีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักที่ต้องการให้พัฒนาภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและฝึกฝนในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการพัฒนา
- ❖ การให้ผู้รับการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาศมรรถนะหลักเป็นผู้สอนงานแก่บุคคลอื่น จะช่วยให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาศมรรถนะในงานสูงขึ้นได้

### 2.1.2 แนวคิดเรื่องวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีของ Dr. David Kolb กล่าวว่าบุคคลมีกระบวนการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันตามวิธีการเรียนรู้ (Learning Styles) ดังรูป ดังนั้นการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรจึงควรปรับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน



โดยทฤษฎีได้แบ่งวิธีการเรียนรู้ ออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

#### ประเภทที่ 1: Accommodator

- ❖ ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้จะเรียนรู้จากการสัมผัสประสบการณ์ร่วมกับการพบปะผู้คนและการลงมือกระทำ นอกจากนั้น ยังมักใช้สัญชาตญาณ และการลองผิดลองถูก ในการทำงาน (Intuitive; Trial and Error) เพื่อพัฒนาตนเอง
- ❖ การพัฒนาผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ควรจะเน้นการเปิดโอกาสให้ลงมือทำ (Hand-on Activities) และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่ม นอกจากนั้น การมอบหมายงานในสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม จะช่วยให้ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ได้ประโยชน์สูงสุด

#### ประเภทที่ 2: Diverger

- ❖ ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้จะเรียนรู้จากการใช้ประสาทสัมผัส (เช่น การสังเกต การสำรวจ เป็นต้น) และการสัมผัสประสบการณ์ร่วมกับการพบปะผู้คน นอกจากนั้นยังมักใช้จินตนาการ และมุมมองที่หลากหลาย (Perspectives) ในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง
- ❖ การพัฒนาผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ควรจะเน้นการเปิดโอกาสให้มองต่างมุมหรือการออกความเห็น (Brainstorm) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในเชิงทฤษฎี องค์ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะหลักต่างๆ นอกจากนั้น การมอบหมายงานด้วยการแสดงตัวอย่างหรือกรณีศึกษา จะทำช่วยให้ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ได้ประโยชน์สูงสุด

#### ประเภทที่ 3: Converger

- ❖ ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้จะเรียนรู้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี (Abstract Conceptualization) และการลงมือกระทำจริง นอกจากนั้น ยังมักใช้การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และตั้งสมมติฐานในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง
- ❖ การพัฒนาผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ควรจะเน้นการเปิดโอกาสให้ลงมือทำ (Hand-on Activities) และ แก้ไขปัญหาจากสถานการณ์สมมติที่กำหนดขึ้น นอกจากนั้น การฝึกอบรมที่เน้นการเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นแนวทางที่ปฏิบัติจริงได้ (Practical Application) จะมีผลต่อการพัฒนาผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ได้ นอกจากนั้น การมอบหมายงานที่ต้องนำสมรรถนะหลักที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลผลิตนั้น จะทำช่วยให้ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ได้ประโยชน์สูงสุด

#### ประเภทที่ 4: Assimilator

- ❖ ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้จะเรียนรู้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี (Abstract Conceptualization) และการใช้ประสาทสัมผัส (เช่น การสังเกต การสำรวจ เป็นต้น) นอกจากนั้น ยังอาศัยการมองภาพองค์รวม (Conceptualization) และการเชื่อมต่อภาพหรือเหตุการณ์ที่สังเกตเห็นในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง

❖ การพัฒนาผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ควรจะเน้นทฤษฎี แนวคิดหรือต้นแบบที่อยู่เบื้องหลังเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม นอกจากนั้นการให้แสดงความเห็น (Brainstorm) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปหรือแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ นอกจากนั้น การมอบหมายงานที่เน้นการร่วมงานกับผู้มีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะนั้นๆ จะช่วยให้ผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ได้ประโยชน์สูงสุด

โดยสรุปแนวคิดเรื่องวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันจึงมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ ส่วนราชการควรจัดให้มีทางเลือกหลากหลายกับผู้รับการพัฒนสมรรถนะหลัก รูปแบบ เช่น

- ❖ การจัดทำหลักสูตรการสัมมนา (Workshops) หรือการฝึกอบรม
- ❖ การให้ฝึกปฏิบัติจริง (On-the-job Training) เช่น การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน โครงการเฉพาะกิจ เป็นต้น
- ❖ การดูงาน
- ❖ การศึกษาด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ การดูวิดีโอ หรือสารคดี เป็นต้น
- ❖ การสอนงาน (Coaching)

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยพบว่าการฝึกปฏิบัติงานจะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะสูงสุด เนื่องจากการมอบหมายงานจะทำให้ผู้รับการพัฒนารู้สึกว่ามีความกดดันในการเรียนรู้จนได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้มอบหมายงานสามารถสอนหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนารูปแบบนี้ ดังภาพข้างล่างนี้



\*รวมทั้ง การให้คำปรึกษา การสอนงาน และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)

“บุคลากรมีแนวโน้มในการพัฒนาแบบนี้”

“บุคลากรควรมุ่งพัฒนาแบบนี้”



### 2.1.3 แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)

จากทฤษฎีของ Dr. Malcolm Knowles กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กสรุปได้ดังนี้

| ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)  | ทฤษฎีการเรียนรู้ของเด็ก (Pedagogy)                              |
|---|---|
| ❖ ผู้เรียนจะถูกเรียกว่า “ผู้เข้ารับการฝึกอบรม”  | ❖ ผู้เรียนจะถูกเรียกว่า “นักเรียน”                              |
| ❖ สไตล์การเรียนรู้ต้องมีอิสระ ต้องเห็นประโยชน์ จึงจะสนใจ  | ❖ สไตล์การเรียนรู้อย่างบังคับหรือจัดการเรียนให้ตามความเหมาะสม   |
| ❖ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้มีความยืดหยุ่น  | ❖ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าและไม่ยืดหยุ่น |
| ❖ ผู้เรียนมีประสบการณ์และความรู้  | ❖ ผู้เรียนไม่มีประสบการณ์และไม่มีความรู้                        |
| ❖ วิธีการฝึกอบรมแบบเชิงรุก คือให้ผู้มีส่วนร่วมเป็นผู้ซักถามหรือมีส่วนร่วม                                   | ❖ วิธีการฝึกอบรมแบบเชิงรับ เช่น การบรรยาย เป็นต้น               |
| ❖ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเวลาและกระบวนการในการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการที่ผู้เรียนเป็น “ศูนย์กลาง” | ❖ วิทยากรควบคุมเวลาและกระบวนการในการเรียนรู้                    |
| ❖ การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เรียนมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จ                             | ❖ ผู้เรียนมีส่วนค่อนข้างน้อยในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์           |
| ❖ การเรียนรู้เน้นเชิงปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง  | ❖ การเรียนรู้เน้นเชิงเนื้อหา                                    |

นอกจากนั้น Dr. Malcolm Knowles ยังได้กำหนดสมมติฐาน 6 ประการในกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่คือ

- ❖ ผู้ใหญ่มีความต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ ก่อนที่จะใช้เวลาเพื่อการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เหล่านั้น ดังนั้นวิทยากรจึงต้องเสนอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้เรียนทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างชัดเจน
- ❖ ผู้ใหญ่เข้าสู่สถานการณ์ของการเรียนรู้ด้วยภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การขยายความรู้และรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้น วิทยากรต้องช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระบุความต้องการที่แท้จริงของการเรียนรู้
- ❖ ผู้ใหญ่เข้าสู่การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีค่าและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนั้น วิทยากรจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อสามารถระบุวิธีการหรือแนวทางที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีและคุ้มค่ามากที่สุด

- ❖ ผู้ใหญ่มีความพร้อมอย่างมากในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะช่วยให้พวกเขาสามารถจัดการกับกิจวัตรและชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวิทยากรต้องสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์โดยตรงที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องประสบเข้าสู่กระบวนการของการเรียนรู้ได้
- ❖ ผู้ใหญ่มีความเต็มใจที่จะอุทิศตนในการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ เมื่อพวกเขาเชื่อว่าการเรียนรู้สิ่งเหล่านั้นจะช่วยให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวิทยากรต้องค้นหาและระบุความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งต้องพัฒนาเนื้อหาที่ตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ซึ่งมีประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- ❖ ผู้ใหญ่จะมีแรงตอบสนองอย่างมากต่อแรงจูงใจภายใน เช่น การเพิ่มความเคารพตนเอง และความภูมิใจในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจภายนอก เช่น การเพิ่มอัตราเงินเดือน เป็นต้น ดังนั้น วิทยากรต้องแน่ใจว่าแรงจูงใจภายในเหล่านั้นต้องไม่ขัดขวางภาพลักษณ์ภายในหรือการรับรู้ความรู้สึกภายใน หรือข้อจำกัดเรื่องเวลา โดยการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัยแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุปจากแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) จะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ

- ❖ ควรเชื่อมโยงการพัฒนาสมรรถนะหลักกับเนื้อหาสาระในงาน เช่น การใช้กรณีศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละตัวที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน การฝึกอบรมเพื่อจัดทำตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะและการนำไปใช้ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ไปปรับใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสมด้วยตนเองได้
- ❖ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควบคุมกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง นอกจากนั้นการเปิดโอกาสให้แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ของตนต่อผู้อื่นหากสิ่งแวดล้อมอำนวย จะทำให้การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ❖ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเลือกเนื้อหาของหลักสูตร จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้รับการฝึกอบรม

#### 2.1.4 แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม (Bloom's Taxonomy)

ในช่วงศตวรรษที่ 60 Benjamin Bloom ได้ระบุการเรียนรู้ 3 ประเภท คือ พฤติกรรมทางด้านความรู้ และความคิด (Cognitive) พฤติกรรมทางด้านทักษะทางกาย (Psychomotor) และพฤติกรรมทางด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective) นอกจากนั้น Bloom ยังได้ขยายประเภทของการเรียนรู้ รวมทั้งสร้างระดับผลลัพธ์ของพฤติกรรมทางด้านความรู้ และความคิด (Cognitive) และพฤติกรรมทางด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective) โดยได้จัดระดับพฤติกรรมที่ซับซ้อนที่สุด ดังนี้

- ❖ การมีความรู้ (Knowledge)
- ❖ ความเข้าใจ (Comprehension)
- ❖ การประยุกต์ (Application)
- ❖ การวิเคราะห์ (Analysis)
- ❖ การสังเคราะห์ (Synthesis) และ
- ❖ การประเมินค่า (Evaluation)

ในการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากระดับง่ายก่อนเสมอ ตัวอย่างเช่น ความรู้ (Knowledge) จะเกิดขึ้นก่อนความเข้าใจ (Comprehension) และความเข้าใจ (Comprehension) จะเกิดขึ้นก่อนการประยุกต์ (Application) และการประยุกต์จะเกิดขึ้นก่อนการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นต้น โดยในแต่ละระดับของการเรียนรู้ต้องสามารถระบุพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน และสามารถวัดผลลัพธ์ได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางข้างล่างนี้

| ระดับของพฤติกรรม           | คำอธิบาย   | ตัวอย่าง  |
|----------------------------|--|---|
| การมีความรู้ (Knowledge)   | ระบุ ลงรายการ กำหนดชื่อ ระบุลักษณะ และให้ความรู้หรือข้อมูลซ้ำๆ ได้                   | สามารถระบุ 6 ระดับของ Bloom's Taxonomy ได้                                  |
| ความเข้าใจ (Comprehension) | แปล พรรณนา และอธิบายข้อมูลให้เป็นคำพูดของตนเองได้                                    | สามารถเปรียบเทียบและอธิบาย 6 ระดับของ Bloom ได้                             |
| การประยุกต์ (Application)  | ประยุกต์ สาธิต พิสูจน์ และประยุกต์ความรู้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างกันได้           | สามารถประยุกต์ทฤษฎีของ Bloom ในการเขียนวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้        |
| การวิเคราะห์ (Analysis)    | วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ตั้งคำถาม และแตกความรู้ออกเป็นประเด็นหรือเป็นส่วนๆ ได้         | สามารถเปรียบเทียบและแสดงความแตกต่างของมุมมอง และลักษณะของ Bloom's Model ได้ |
| การสังเคราะห์ (Synthesis)  | จัดเรียง ปรับแต่ง สร้าง วางแผน และประกอบสิ่งใหม่ๆ ทั้งหมดจากส่วนย่อยต่างๆ ได้        | สามารถสร้างและพัฒนาต้นแบบการเรียนรู้ใหม่ๆ ได้                               |
| การประเมินค่า (Evaluation) | ประเมินราคา/คุณค่า ประเมินตัดสิน คัดคะแนน และให้คะแนนข้อมูลโดยอยู่บนฐานของความรู้ได้ | สามารถประเมินและโต้แย้งข้อดีและประโยชน์ของทฤษฎี Bloom's Taxonomy ได้        |

สรุปแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม (Bloom's Taxonomy) มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ

❖ การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการต้องเริ่มจากการให้เกิดความรู้ (Knowledge) และความเข้าใจ (Comprehension) เกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะแต่ละรายการ โดยต้องสามารถประยุกต์ (Application) ใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันในงานได้ ดังนั้นการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องเริ่มจากความรู้และความเข้าใจก่อน เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

❖ ประโยชน์ของการพัฒนาสูงสุดจะไม่เกิดขึ้น หากข้าราชการไม่นำความรู้ ความเข้าใจและการประยุกต์เนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาจึงควรเข้าใจแนวทางในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เกิดการใช้สมรรถนะหลักของข้าราชการ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมินค่า (Evaluation) ที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

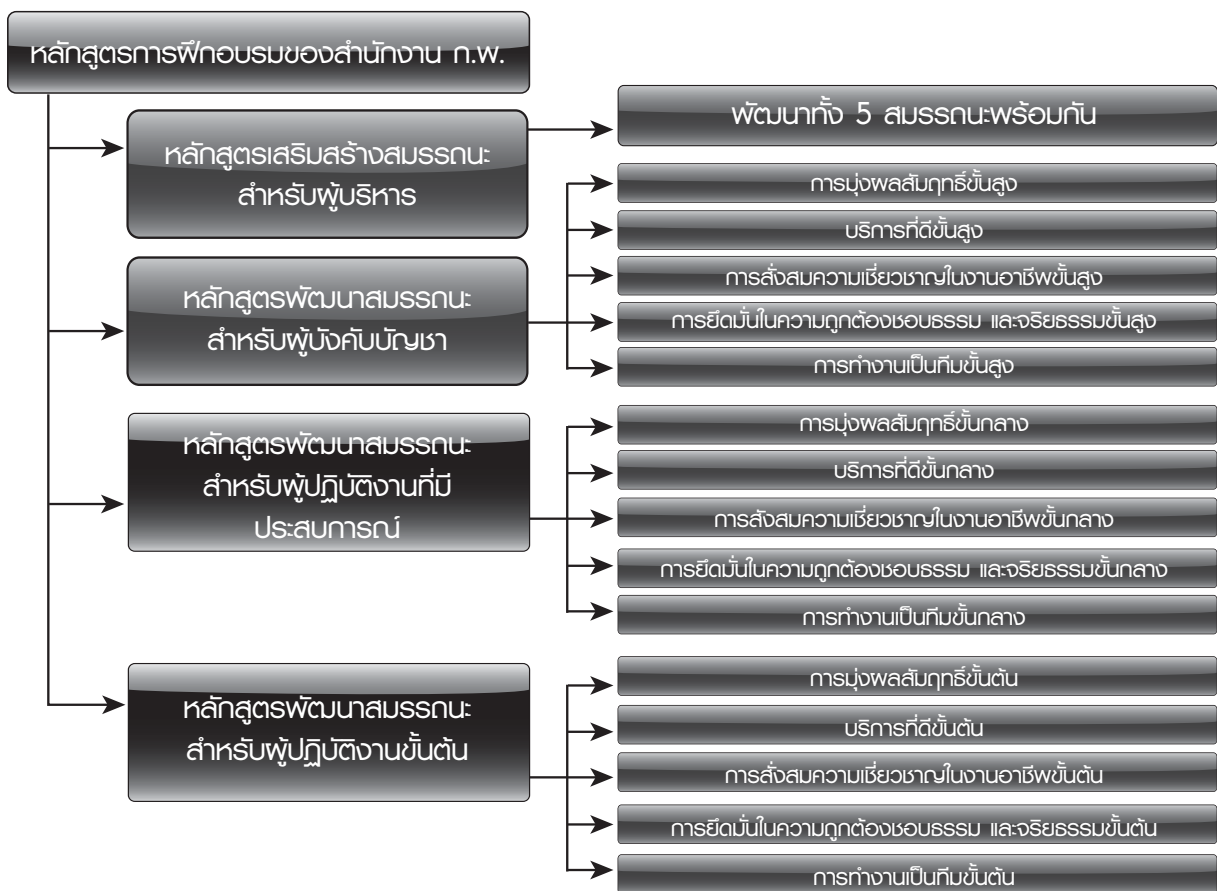
## 2.2 การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถจัดกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ โดยเริ่มจากการแบ่งบทบาทการพัฒนาออกเป็น 2 ส่วน คือ บทบาทหรือหน้าที่ของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมกลาง ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในขณะที่บทบาทหรือหน้าที่การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการนั้น เป็นหน้าที่ของส่วนราชการ ดังนี้

| หน้าที่สำนักงาน ก.พ.  | หน้าที่ส่วนราชการ  |
|---|--|
| <p>❖ จัดฝึกอบรมสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน โดยอาจแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นอย่างน้อย 4 ระดับ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร</u> โดยหลักสูตรอาจกำหนดระยะเวลาไม่นาน และเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะให้ผู้ได้บังคับบัญชา</li> <li>○ <u>หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา</u> (เช่น ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ) โดยหลักสูตรจะเน้นการพัฒนาความรู้ขั้นสูงของระดับสมรรถนะขั้นสูง เช่น ระดับ 4-5 เพื่อเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารต่อไป โดยอาจผนวกหลักสูตรเหล่านี้เข้ากับการฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางก็ได้</li> </ul> | <p>❖ ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการในสังกัดเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรกลางของสำนักงาน ก.พ.</p> <p>❖ จัดการพัฒนาข้าราชการในหลักสูตรที่คล้ายคลึงในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ</p> |

| หน้าที่สำนักงาน ก.พ.  | หน้าที่ส่วนราชการ  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์</u> (เช่น ในระดับชำนาญการและชำนาญงานขึ้นไป) โดยหลักสูตรจะเน้นการพัฒนาความรู้เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับงานและก้าวสู่การพัฒนาสมรรถนะหลักในระดับกลาง เช่น ระดับ 3 ได้</li> <li>○ <u>หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น</u> (เช่น ในระดับปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน) โดยหลักสูตรจะเน้นการพัฒนาความรู้เพื่อให้เข้าใจและเริ่มพัฒนาระดับสมรรถนะได้ โดยหลักสูตรนี้อาจใช้การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ผ่าน e-Learning ได้</li> </ul> <p>❖ จัดทำคู่มือกลางในการมอบหมายงานหรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพ</p> | <p>❖ จัดคู่มือการมอบหมายงานหรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้หัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยอาจอ้างอิงจากคู่มือกลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น</p> |

หลักสูตรฝึกอบรมกลางที่สำนักงาน ก.พ. จัดนั้นอาจแบ่งในภาพรวมได้ทั้งหมด 16 หลักสูตร ดังนี้



อย่างไรก็ดี จุดเน้นของหลักสูตรฝึกอบรมกลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในแต่ละระดับอาจแตกต่างกันตามลักษณะของผู้เข้ารับการพัฒนา ดังตารางต่อไปนี้ (รายละเอียดในบทถัดไป)

| ชื่อหลักสูตรหลัก   | สมรรถนะหลัก                                       | ชื่อหลักสูตรย่อย   | จุดเน้นของหลักสูตร   |
|--|---|--|--|
| หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (เช่น ตำแหน่งประเภทบริหารหรือประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ)  | ทั้ง 5 สมรรถนะหลัก                                | หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร                             | เน้นการพูดคุยเสวนากับข้าราชการผู้ทรงคุณวุฒิหรือปลัดกระทรวงที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน |
| หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา (เช่น ตำแหน่งประเภทอำนวยการหรือประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ) | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นสูง                          | หลักสูตรการสร้างนวัตกรรม   | เน้นการพัฒนาความรู้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะระดับสูง แต่มีกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์จริง ในบริบทของงานในภาคราชการพลเรือน                    |
|  | บริการที่ดีขั้นสูง                                | หลักสูตรการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ                     |  |
|  | การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพขั้นสูง           | หลักสูตรการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้         |  |
|  | การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรมขั้นสูง | ชุดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม (สำหรับผู้บังคับบัญชา) |  |
|  | การทำงานเป็นทีมขั้นสูง                            | หลักสูตรการบริหารทีม   |  |
| หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (เช่น ตำแหน่งประเภทวิชา)                      | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นกลาง                         | หลักสูตรการปรับปรุงการทำงาน                                      | เน้นการพัฒนาความรู้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะระดับกลาง โดยเน้นการประยุกต์การเรียนรู้กับกิจกรรมที่ให้ผู้รับ                                |
|  | บริการที่ดีขั้นกลาง                               | หลักสูตรการเข้าใจผู้อื่น   |  |

| ชื่อหลักสูตรหลัก  | สมรรถนะหลัก  | ชื่อหลักสูตรย่อย  | จุดเน้นของหลักสูตร   |
|---|--|---|--|
| การระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ รวมถึงประเภททั่วไป ระดับอาวุโส และ ทักษะพิเศษ)  | การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพขั้นกลาง            | หลักสูตรการคิดเชิงสังเคราะห์                            | การพัฒนาเข้าใจการเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงใน บริบทของงานในภาค ราชการพลเรือน  |
|   | การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจรรยาบรรณ ขั้นกลาง | หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม (สำหรับผู้ปฏิบัติ งาน) |  |
|   | การทำงานเป็นทีมขั้นกลาง                              | หลักสูตรการสร้างทีม                                     |  |
| หลักสูตรพัฒนา สมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ขั้นต้น (เช่น ตำแหน่ง ประเภทวิชา การระดับปฏิบัติการ หรือประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงานและ ระดับชำนาญงาน) | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นต้น                             | ชุดฝึกอบรมการตั้งเป้าหมาย                               | เน้นการพัฒนาความรู้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาสมรรถนะระดับต้น ผ่านการจัดทำชุดการฝึก อบรมหรือการพัฒนาด้วย e-Learning เกี่ยวกับ สมรรถนะหลักใน งาน |
|   | บริการที่ดีขั้นต้น                                   | ชุดฝึกอบรมการบริการ ที่เป็นเลิศ                         |  |
|   | การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพขั้นต้น             | ชุดฝึกอบรมเทคนิคการหา ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ            |  |
|   | การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจรรยาบรรณ ขั้นต้น  | ธรรมะในชีวิตประจำวัน                                    |  |
|   | การทำงานเป็นทีมขั้นต้น                               | ชุดฝึกอบรมเรื่องการทำงาน เป็นทีม                        |  |

อย่างไรก็ดี สำหรับส่วนราชการควรมีการจัดทำคู่มือการมอบหมายงานหรือการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้หัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการมอบหมายงานหรือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งนี้ อาจอ้างอิงจากคู่มือกลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น โดยส่วนใหญ่จะแบ่งตามระดับของสมรรถนะ (โปรดดู รายละเอียดในบทถัดไป)

### 2.3 กระบวนการในการใช้คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก

ในการใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักนั้น มีข้อพึงระวังดังต่อไปนี้

❖ คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลักเป็นเพียงแนวทาง (Guideline) ในการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นเท่านั้น ไม่ได้มีผลบังคับใช้หรือจะมีผลเสียต่อส่วนราชการที่ไม่นำไปใช้แต่อย่างใด ดังนั้นส่วนราชการแต่ละส่วนราชการสามารถนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้เพียงบางส่วน หรืออาจปรับเปลี่ยนเนื้อหาวิชาบางส่วนของหลักสูตรกลางให้เข้ากับบริบทและภารกิจของส่วนราชการได้

❖ สำหรับหลักสูตรกลางพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 16 หลักสูตรที่จัดทำขึ้นนั้น จะเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะหรือการเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างที่จำเป็นตามคำจำกัดความในแต่ละสมรรถนะหลักตามหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่ ว27/2552 กล่าวคือ

- หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร เช่น ตำแหน่งประเภทบริหารหรือประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ จะเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักทุกตัวไปสู่สมรรถนะหลักระดับที่ 4-5
- หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา (เช่น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ) จะเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักทุกตัวไปสู่สมรรถนะหลักที่กำหนดในระดับที่ 4
- หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (เช่น ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ รวมถึงประเภททั่วไประดับอาวุโส และทักษะพิเศษ) จะเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักทุกตัวไปสู่สมรรถนะหลักที่กำหนดในระดับที่ 3
- หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น (เช่น ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ หรือประเภททั่วไประดับปฏิบัติงานและระดับชำนาญงาน) จะเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักทุกตัวไปสู่สมรรถนะหลักที่กำหนดในระดับที่ 2

อย่างไรก็ดีจากข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณและเวลาในการจัดการฝึกอบรม ส่วนราชการสามารถนำหลักสูตรทั้งหมดมาผสมผสานกัน เช่น หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์จากระดับที่ 2-3 จัดรวมกันหรือจัดสมรรถนะเรื่องการบริการที่ตีรวมกับการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นกับความต้องการและสภาพปัญหาที่เร่งด่วนของส่วนราชการ

❖ การพัฒนาสมรรถนะหลักตามผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปีนั้น ควรมีการแก้ไขด้วยการมอบหมายงาน การสอนงานหรือการเรียนรู้งานตามที่เสนอไว้ในคู่มือฉบับนี้ เนื่องจากเป็นการแก้ไขในระยะสั้นที่ประหยัดต้นทุนงบประมาณและเวลามากกว่า โดยเปรียบเทียบกับการพัฒนาตามหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น

❖ การใช้คู่มือจะเกิดประโยชน์สูงสุดอาจมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคคล และการวิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาและฝึกอบรม (Training/Development Needs) ซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป



## 2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

โดยจากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นกับการสนับสนุนจากหลายๆ ส่วน เช่น ผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้อย่างสูงสุดขึ้นกับ “ตัวข้าราชการเอง” (โปรดดูรูปประกอบ) ดังนั้นข้าราชการจึงควรรับผิดชอบต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของตนเอง



### ตัวข้าราชการเอง มากกว่าร้อยละ 50

- ❖ ความเป็นเจ้าของในการวางแผนการพัฒนาของตนเอง ทุ่มเทและปฏิบัติตามแผนพัฒนา
- ❖ มองหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตลอดเวลา รวมทั้งเปิดใจรับคำติชม (Feedback) จากผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ
- ❖ ริเริ่มปรึกษาและพูดคุยอย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาของตนเอง
- ❖ ขอความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาของตนเอง

### ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 20-30

- ❖ เข้าไปมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือในการวางแผนการพัฒนาของบุคลากร
- ❖ สนับสนุน และให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เช่น ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ❖ ให้คำติชม (Feedback) และการสอนงาน (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาของบุคลากร
- ❖ ให้แนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

#### กลุ่มงานบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 10-15

- ❖ ให้กรอบแนวคิด แนวทาง และเครื่องมือด้านการวางแผนการพัฒนาของบุคลากร
- ❖ ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการวางแผนการพัฒนา
- ❖ ให้คำแนะนำและความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุผลลัพธ์และเป้าหมายในการพัฒนาที่ตั้งไว้
- ❖ กำกับและติดตามแผนการพัฒนา และดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

#### ผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 10-15

- ❖ สนับสนุนทรัพยากรที่มีประโยชน์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง
- ❖ กำหนดนโยบายและบรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร
- ❖ พยายามลดอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชาและกระบวนการทำงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาผู้มีศักยภาพ (Talent)

# บทที่ 3

## หลักสูตรและชุดฝึกอบรบการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

หลักสูตรและชุดฝึกอบรบการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนทั้ง 5 รายการ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. สามารถนำหลักสูตรกลางไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของข้าราชการพลเรือนในสังกัด โดยจะแบ่งเป็น 4 หลักสูตรกลางตามกลุ่มเป้าหมาย

1. หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร
2. หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ)
3. หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการและตำแหน่งประเภททั่วไประดับชำนาญงานขึ้นไป) และ
4. หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น (ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการและตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน)

โดยในแต่ละหลักสูตรเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มเป้าหมายดังต่อไปนี้

### 3.1 หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร

หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร (ตำแหน่งประเภทบริหาร รวมถึงประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารในภาคราชการพลเรือนเข้าใจสมรรถนะหลักทั้ง 5 รายการและสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ 4-5 คือการกล้าตัดสินใจได้ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ
- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องบริการที่ดี ระดับ 4-5 คือการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ
- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ 4-5 คือพฤติกรรมที่เน้นการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ
- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับ 4-5 คือ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องและการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการทำงานเป็นทีม ระดับ 4-5 คือการสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและความสามารถในการนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีกรอบความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักตามแนวทางของหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553
- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการทำงานเป็นทีม ด้วยกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงในภาคราชการพลเรือน (ได้แก่ ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น) ทั้งในปัจจุบันและที่เกษียณไปแล้ว
- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้วยกิจกรรมการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปรายหรือกรณีศึกษา (Case Study)
- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดี ด้วยกิจกรรมการดูงานหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างองค์กรภาครัฐหรือองค์กรเอกชนที่มุ่งเน้นการบริการที่ตอบสนองผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างกระบวนการคิดในการพัฒนากระบวนการบริการมากขึ้น
- ❖ เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดำเนินการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน และสร้างเครือข่ายในการพัฒนาระบบสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ

### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา                       | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ                     |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| วันที่ 1<br>09.00-10.30 น. | การนำเสนอคำจำกัดความ และรายละเอียดของสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 รายการของภาคราชการพลเรือน รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก | การบรรยาย                   |
| 10.30-10.45 น.             | พักรับประทานอาหารว่าง  |                             |
| 10.45-12.00 น.             | การเสวนาโดยปลัดกระทรวงหรือข้าราชการผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ ภายใต้สมรรถนะหลัก                | การเสวนาและ<br>ตอบข้อซักถาม |

| เวลา                              | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ  |
|-----------------------------------|--|--|
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>❖ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ</li> <li>❖ การทำงานเป็นทีม</li> </ul> |  |
| 12.00-13.00 น.                    | พักรับประทานอาหารกลางวัน   |  |
| 13.00-14.30 น.                    | การเรียนรู้กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่อง การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อ แลกเปลี่ยน เรียนรู้  |
| 14.30-14.45 น.                    | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 14.45-16.00 น.                    | การนำเสนอผลการเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Study) โดยผู้แทนกลุ่ม   | การนำเสนอและ การสรุปบทเรียน  |
| <u>วันที่ 2</u><br>09.00-10.30 น. | การดูงานหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างองค์กรภาครัฐและ องค์กรเอกชนที่มุ่งเน้นการบริการที่ตอบสนองผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร     | การเสวนาและ ตอบข้อซักถาม (หรือหากผู้รับ การฝึกอบรม น้อยอาจเป็น การดูงานใน สถานที่จริง) |
| 10.30-10.45 น.                    | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 10.45-12.00 น.                    | การสรุปบทเรียนเพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร ในภาคราชการพลเรือน  | การอภิปราย ร่วมกันโดยมี ผู้อำนวยการ กลุ่มนำการสรุป บทเรียน                             |

ระยะเวลาของหลักสูตร

9 - 10 ชั่วโมง

## แนวทางการประเมินผล

- ❖ ผู้เข้ารับการพัฒนายจะถูกประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมว่ามีความเข้าใจเรื่องสมรรถนะมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นต้องกำหนดให้มีการติดตามผลหลังจากการพัฒนาแล้ว 2-3 เดือน ว่าผู้เข้ารับการพัฒนายสามารถนำเนื้อหาสาระไปใช้มากน้อยเพียงใด

## 3.2 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้บังคับบัญชา

หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้บังคับบัญชา (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ รวมถึงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ) แบ่งออกเป็น 5 หลักสูตรตามประเภทของสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

### 3.2.1 หลักสูตรการสร้างนวัตกรรม สำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นสูง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ 3-4 คือความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย และพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน


#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนายสามารถเข้าใจถึงกรอบแนวคิดการสร้างความคิดสร้างสรรค์
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนายมีเครื่องมือในการบริหารนวัตกรรมและสร้างผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ   |
|----------------|---|-----------|
| 09.00-10.30 น. | การนำเสนอความสำคัญและกรอบแนวคิดในเรื่องการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยเน้นที่ <ul style="list-style-type: none"><li>❖ ต้นแบบ กระบวนการและเครื่องมือในการปรับปรุงวิธีการใหม่ หรือการสร้างนวัตกรรม (Radical Innovation)</li><li>❖ แรงจูงใจและอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์</li><li>❖ การคิดแบบ Lateral Thinking</li></ul> | การบรรยาย |
| 10.30-10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |           |

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ  |
|----------------|---|--|
| 10.45-12.00 น. | การอภิปรายและยกตัวอย่างประสบการณ์ที่ผู้รับการพัฒนาสามารถนำแนวคิดเรื่อง Lateral Thinking ไปใช้ในงานประจำ   | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10 นาที    |
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน  |  |
| 13.00-14.30 น. | <p>การนำเสนอความสำคัญและกรอบแนวคิดในเรื่องการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ เครื่องมือและกระบวนการคิด เช่น Brain Storming Mind Mapping Assumption Busting หรือการใช้ Six Hats ในการคิดสร้างสรรค์</li> <li> <b>Facts</b> - what do we already know?</li> <li> <b>Emotions</b> - how do we feel about this?</li> <li> <b>Caution</b>, bad points</li> <li> <b>Optimism</b>, good points</li> <li> <b>Creativity</b>, new ideas</li> <li> <b>Process</b> - thinking about thinking</li> </ul> | การบรรยาย  |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |  |
| 14.45-16.00 น. | กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ใช้เครื่องมือ Six Hats ในการคิดสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ของการแก้ปัญหาในกรณีศึกษา  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |

#### ระยะเวลาของหลักสูตร

12 ชั่วโมง

#### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

### 3.2.2 หลักสูตรการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ สำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดีขั้นสูง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการบริหารบริการที่ดีระดับ 3-4 คือความสามารถในการให้บริการที่ ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้เข้าใจในกรอบความคิดเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เข้าใจความต้องการและสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีกรอบความคิดเรื่องกระบวนการในการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่า (Different Advantage) ให้กับผู้รับบริการ

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ   |
|----------------|--|-----------|
| 09.00-10.30 น. | <p>การนำเสนอกรอบความคิดเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ ลักษณะของการบริการ (เช่น การบริการในฐานะผู้กำกับดูแล การบริการในฐานะผู้ให้ข้อมูล การบริการในฐานะผู้ให้คำปรึกษา) ลักษณะผู้รับบริการ และการให้บริการที่ดี</li><li>❖ กรอบแนวคิดในเรื่องการสร้างและรักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการในปัจจุบันและในอนาคต</li><li>❖ กระบวนการในการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่า (Different Advantage) ให้กับผู้รับบริการ</li></ul> | การบรรยาย |
| 10.30-10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |           |



| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ   |
|----------------|---|---|
| 10.45-12.00 น. | การอภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถนำแนวคิดเรื่องการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่า (Different Advantage) ให้กับผู้รับบริการ | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอ กลุ่มละ 10 นาที    |
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน  |   |
| 13.00-14.30 น. | <p>การนำเสนอเครื่องมือและกระบวนการหาความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด</p>   | การบรรยาย   |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |   |
| 14.45-16.00 น. | กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักเครื่องมือหาความต้องการของผู้รับบริการเพื่อใช้ประกอบการแก้ปัญหาในกรณีศึกษา                   | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |

### ระยะเวลาของหลักสูตร

12 ชั่วโมง

### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### 3.2.3 หลักสูตรการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพขั้นสูง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพระดับ 3-4 คือความสามารถในการศึกษา พัฒนาค้นคว้าให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

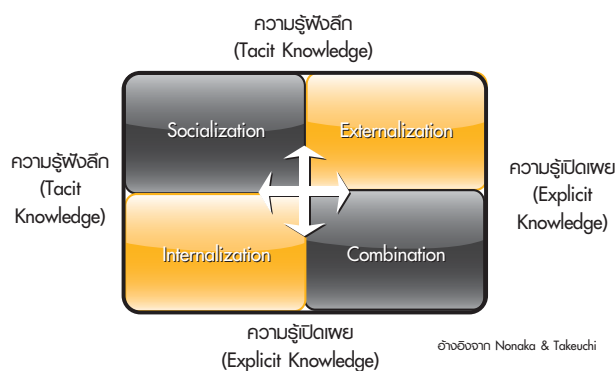
#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีกรอบความคิดเรื่องการบริหารความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา                       | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ   |
|----------------------------|---|-----------|
| วันที่ 1<br>09.00-10.30 น. | <p>การนำเสนอกรอบความคิดเรื่องจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ประเภทความรู้และองค์ประกอบของความรู้</li> <li>❖ ความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้และกระบวนการในการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้</li> <li>❖ โมเดลหรือวงจรการจัดการความรู้</li> </ul> | การบรรยาย |



| เวลา                       | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ  |
|----------------------------|---|--|
| 10.30-10.45 น.             | พักรับประทานอาหารว่าง   |  |
| 10.45-12.00 น.             | <p>การนำเสนอกรอบความคิดเรื่องจัดการความรู้ (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ขั้นตอนจัดทำความรู้หรือระบบฐานข้อมูลความรู้</li> <li>❖ พฤติกรรมและแผนการดำเนินงานที่ทำให้เกิดหรือเป็นอุปสรรคไม่ให้เกิดการจัดการความรู้</li> </ul>   | การบรรยาย  |
| 12.00-13.00 น.             | พักรับประทานอาหารกลางวัน  |  |
| 13.00-14.30 น.             | <p>การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)</p>  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้                              |
| 14.30-14.45 น.             | พักรับประทานอาหารว่าง   |  |
| 14.45-16.00 น.             | <p>การนำเสนอของกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้</p>  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |
| วันที่ 2<br>09.00-10.30 น. | <p>การนำเสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)</li> <li>❖ รูปแบบความคิด (Mental Model)</li> <li>❖ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)</li> <li>❖ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)</li> <li>❖ การคิดเชิงระบบ (System Thinking)</li> </ul> | การบรรยาย  |
| 10.30-10.45 น.             | พักรับประทานอาหารว่าง   |  |
| 10.45-12.00 น.             | <p>การนำเสนอกรอบความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)</p>  | การบรรยาย  |

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ  |
|----------------|---|--|
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน  |  |
| 13.00-14.30 น. | การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้                              |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |  |
| 14.45-16.00 น. | กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักได้อภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงประโยชน์ของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |

#### ระยะเวลาของหลักสูตร

2 วัน

#### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าในการปฏิบัติงานจริงนั้นสามารถสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการความรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

#### 3.2.4 หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม (สำหรับผู้บังคับบัญชา) สำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมขั้นสูง

##### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมขั้นสูงระดับ 3-4 คือ ยึดมั่นในหลักการ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

##### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดับถึงถึงความสำคัญของปัญหาเชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการจัดการปัญหาเหล่านี้

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรมได้อย่างถูกต้อง
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถกำหนดมาตรการจูงใจและเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

- ❖ เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจริยธรรม เป็นการทำความเข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ที่ผู้เรียนได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ด้วยกระบวนการกลุ่ม และการนำความคิดและหลักการทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ในการบริหารทีมงานที่รับผิดชอบ ภายใต้การให้คำแนะนำและช่วยเหลือจากกลุ่ม จนเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่สมบูรณ์ตามหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)
  - ❖ การตระหนักถึงปัญหาเชิงจริยธรรม เป็นการทำความเข้าใจกับปัญหาเชิงคุณธรรม และจริยธรรมที่เกิดขึ้นในการบริหารทีมงาน โดยการศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทราบว่ามีปัญหาเชิงจริยธรรมประเภทใดเกิดขึ้นบ้าง ปัญหาเหล่านั้นก่อให้เกิดผลอย่างไรกับการบริหารทีมงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และผู้บังคับบัญชาจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรต่อการจัดการกับปัญหาเหล่านี้
  - ❖ การบริหารทีมงานเพื่อลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม เป็นการทำความเข้าใจกับวิธีการประเมินความเสี่ยงทางจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นในทีมงาน และศึกษาแนวทางการบริหารทีมงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของทีม เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งของทีมต้องเสี่ยงต่อการประทุพผิตทางวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
  - ❖ หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการให้ความรู้ในทฤษฎีและหลักการด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคคลและทีมงาน เช่น ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม Rational-emotive-behavior Model เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของพฤติกรรมที่ข้าราชการแต่ละคนแสดงออก อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมได้
  - ❖ การศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นเลิศทางคุณธรรมและจริยธรรม เป็นการศึกษาดูงานหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่ข้าราชการหรือพนักงานมีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง เพื่อศึกษาวิเคราะห์หลักเกณฑ์หรือกระบวนการกำกับดูแล และส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมที่จะสามารถนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนเองต่อไป
  - ❖ ร่วมคิดร่วมทำเพื่อสร้างสรรค์องค์กรที่มีคุณธรรม และจริยธรรม เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการร่วมแรง และร่วมคิดหาแนวทางที่จะสร้างพันธะสัญญาในการกำหนดหรือพัฒนาหลักเกณฑ์การกำกับดูแล หรือส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของข้าราชการในทีมงานให้ดียิ่งขึ้น

## วิธีการฝึกอบรม

### ประกอบด้วย

- ❖ การบรรยายและอภิปรายกลุ่ม
- ❖ Critical Incident
- ❖ Case Study
- ❖ การศึกษาดูงาน
- ❖ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

### ระยะเวลาของหลักสูตร

- ❖ ช่วงการฝึกอบรม 4 วันทำการ

### แนวทางการประเมินผล

- ❖ ช่วงการติดตามผล 3 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน ประเมินการเรียนรู้จากการสังเกตการณ์พฤติกรรมในขณะที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในหลักสูตร
- ❖ ประเมินพฤติกรรมจากการนำเสนอผลการนำพันธะสัญญาไปปฏิบัติในหน่วยงาน หลังจากจบหลักสูตร 2-3 เดือน
- ❖ ประเมินความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หลังจากที่ได้มีการปฏิบัติตามพันธะสัญญาแล้ว

## 3.2.5 หลักสูตรการบริหารทีม สำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมขั้นสูง

### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการทำงานเป็นทีมระดับ 3-4 คือความสามารถในการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมและการสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีกรอบความคิด เรื่องการบริหารทีมงาน
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจ และสามารถนำวิธีการคิด และกระบวนการในการบริหารทีมงานไปใช้

กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ  
หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา             | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ  |
|------------------|--|--|
| 09.00 - 10.30 น. | การนำเสนอกรอบความคิดเรื่องการทำงานเป็นทีม รวมถึงกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ในทีม (Forming Stage, Storming Stage, Norming Stage and Performing Stage) | การบรรยาย  |
| 10.30 - 10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 10.45 - 12.00 น. | การนำเสนอเรื่องทักษะของผู้นำทีมที่จำเป็นในแต่ละขั้นของการสร้างสัมพันธ์ในทีมและเครื่องมือในการประเมินการทำงานเป็นทีม                                      | การบรรยาย  |
|                  |  |  |
| 12.00 - 13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน   |  |
| 13.00 - 14.30 น. | การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน   | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้                              |
| 14.30 - 14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 14.45 - 16.00 น. | การนำเสนอผลของการทำกิจกรรมการบริหารทีมงาน  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |

## ระยะเวลาของหลักสูตร

6 ชั่วโมง

## แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนาและจัดให้มี Individual Case Practice ซึ่งสอดคล้องกับความรับผิดชอบงานที่จะมีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

## 3.3 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการขึ้นไป และตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโสและทักษะพิเศษ) แบ่งออกเป็น 5 หลักสูตรตามประเภทของสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

### 3.3.1 หลักสูตรการปรับปรุงการทำงาน สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นกลาง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ 2-3 คือความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### วัตถุประสงค์

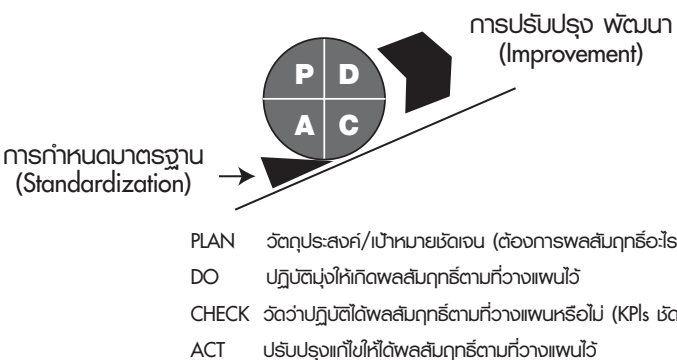
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจถึงกระบวนการในการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำเครื่องมือและกระบวนการปรับปรุงงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ   |
|----------------|--|-----------|
| 09.00-10.30 น. | การนำเสนอกระบวนการในการปรับปรุงงานด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น PDCA, Value Analysis, Total Quality Management (TQM) หรือ Six Sigma Process Improvement | การบรรยาย |



| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ  |
|----------------|--|--|
|                |  <p>การปรับปรุง พัฒนา (Improvement)</p> <p>การกำหนดมาตรฐาน (Standardization)</p> <p>PLAN วัตถุประสงค์/เป้าหมายชัดเจน (ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร)<br/> DO ปฏิบัติมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้<br/> CHECK วัตถุประสงค์ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่ (KPIs ชัดเจน)<br/> ACT ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้</p> |  |
| 10.30-10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 10.45-12.00 น. | การนำเสนอเรื่องกระบวนการในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ตีความ และนำเสนอข้อมูล เพื่อปรับปรุงกระบวนการของหน่วยงาน เช่น การใช้ Pareto Diagrams การใช้ Histograms Run Charts หรือ Force Field Analysis หรือกระบวนการวิเคราะห์ Outcome Analysis เป็นต้น  | การบรรยาย  |
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน   |  |
| 13.00-14.30 น. | การนำเสนอเรื่องการออกแบบกระบวนการใหม่ (Process Design) การกำหนดมาตรฐานกระบวนการ และการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละขั้นตอน  | จัดแบ่งกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้                             |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 14.45-16.00 น. | กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้เข้าใจการปรับปรุงการทำงาน และนำเสนอผลของกรณีศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน   | จัดแบ่งกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอกลุ่มละ 10-15 นาที |

ระยะเวลาของหลักสูตร

1 วัน

### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### 3.3.2 หลักสูตรการเข้าใจผู้อื่น สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดีขึ้นกลาง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องบริการที่ดีระดับ 2-3 คือความสามารถในการเข้าใจผู้รับบริการ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก


#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจแนวคิด ข้อดี ข้อเสีย และประโยชน์ของการเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจแนวคิด หลักการเข้าใจผู้อื่น และอุปสรรคสำคัญต่างๆ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวัน

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ           |
|----------------|--|-------------------|
| 09.00-10.30 น. | การนำเสนอเรื่องเครื่องมือ แนวคิด หลักการของการเข้าใจผู้อื่น<br>อุปสรรคที่สำคัญ และการสร้างความเข้าใจผู้อื่นซึ่งเกิดขึ้นได้โดย: <ul style="list-style-type: none"><li>❖ การยอมรับอารมณ์ของผู้อื่น และ</li><li>❖ การแสดงให้เห็นว่าท่านเข้าใจ</li><li>❖ ความเข้าใจเรื่อง <b>ข้อเท็จจริง+ความรู้สึก = ความหมาย</b></li></ul> | การบรรยาย         |
| 10.30-10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |                   |
| 10.45-12.00 น. | การจำลองสถานการณ์จริง และทดลองให้ปฏิบัติเพื่อฝึกการฟัง การสื่อสาร และการเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนสรุปผล   | การจำลองสถานการณ์ |
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน   |                   |

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ                             |
|----------------|---|-------------------------------------|
| 13.00-14.30 น. | <p>การนำเสนอแนวคิดเรื่องการเข้าใจผู้อื่นผ่านเขาวัวอารมณ์<br/>ซึ่งจะประกอบด้วย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ความเข้าใจตนเอง: เรียนรู้ที่จะจัดการจุดเดือดทางอารมณ์ของตนเอง</li> <li>○ เยือกเย็นเข้าไว้: เรียนรู้ที่จะรับมือกับความกดดันอย่างสงบ</li> <li>○ เข้าใจลูกค้า: เรียนรู้ที่จะเข้าถึงจิตใจผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี</li> <li>○ บริการประทับใจ: เรียนรู้ที่จะโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้อื่นและตนเอง</li> </ul>  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |                                     |
| 14.45-16.00 น. | การแสดงบทบาทสมมติ (Role Plays) แล้วอภิปรายสรุปผลร่วมกันในกลุ่มใหญ่  | Role Plays และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

#### ระยะเวลาของหลักสูตร

1 วัน

#### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

### 3.3.3 หลักสูตรการคิดเชิงสังเคราะห์ สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพชั้นกลาง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพระดับ 2-3 คือความสามารถในการนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

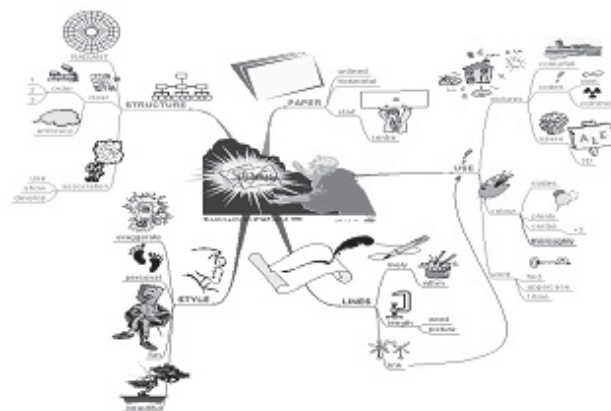
#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีกรอบความคิดเรื่องการคิดเชิงสังเคราะห์ (Conceptual Thinking)
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีเครื่องมือช่วยคิดเชิงสังเคราะห์ เช่น Critical Thinking Technique, Mind Mapping เป็นต้น
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ   |
|----------------|---|-----------|
| 09.00-10.30 น. | การนำเสนอเพื่อให้ความหมายของการคิดเชิงสังเคราะห์และเครื่องมือช่วยคิดเชิงสังเคราะห์ เช่น Critical Thinking Technique, Mind Mapping เป็นต้น | การบรรยาย |
| 10.30-10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |           |
| 10.45-12.00 น. | การนำเสนอเรื่องเครื่องมือช่วยคิดเชิงสังเคราะห์ (ต่อ)  | การบรรยาย |



| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ  |
|----------------|--|--|
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน   |  |
| 13.00-14.30 น. | กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือช่วยคิดสังเคราะห์ต่างๆ | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้                              |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 14.45-16.00 น. | การนำเสนอผลของกรณีศึกษาเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือช่วยคิดสังเคราะห์ต่างๆ                     | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |

#### ระยะเวลาของหลักสูตร

1 วัน

#### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

#### 3.3.4 หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน) สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมขั้นกลาง

##### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมระดับ 2-3 คือการยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ

##### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดับผู้ปฏิบัติถึงปัญหาเชิงจริยธรรมในราชการ และเข้าใจหลักพฤติกรรมศาสตร์เชิงจริยธรรม อีกทั้งสามารถวิเคราะห์เพื่อประเมินสถานการณ์เชิงจริยธรรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษากลไกต่างๆ ของภาครัฐ ในการส่งเสริมและป้องปรามให้ข้าราชการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาพร้อมใจกันนำคุณธรรม และจริยธรรมที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ไปประพฤติปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนกลไกต่างๆ ในการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมของข้าราชการในหน่วยงานให้เกิดผลในการปฏิบัติ

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

- ❖ เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจริยธรรม เป็นการทำความเข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ที่ให้ผู้เรียนได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ด้วยกระบวนการกลุ่ม และการนำความคิด และหลักการทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมไปปฏิบัติในหน่วยงาน ภายใต้การให้คำแนะนำและช่วยเหลือจากกลุ่ม จนเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่สมบูรณ์ตามหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

- ❖ การตระหนักถึงปัญหาเชิงจริยธรรม เป็นการทำความเข้าใจกับปัญหาเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทราบว่ายังคงมีปัญหาเชิงจริยธรรมประเภทใดเกิดขึ้นบ้าง ปัญหาเหล่านั้นก่อให้เกิดผลอย่างไรกับการปฏิบัติราชการทั้งทางตรงและทางอ้อม และเข้าใจบทบาทของตนในฐานะที่เป็นข้าราชการยุคใหม่ที่มีต่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

- ❖ การลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม เป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่และการปฏิบัติตน เพื่อให้สามารถพิจารณาสถานการณ์ต่างๆ และตัดสินใจในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ลดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติที่ผิดพลาด ทั้งในด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

- ❖ กลไกต่างๆ ของภาครัฐในการส่งเสริมและป้องปรามให้ข้าราชการประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม เป็นการบรรยายและอภิปรายให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกต่างๆ ในการส่งเสริมให้ข้าราชการประพฤติตนอย่างมีคุณธรรมที่ภาครัฐดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เช่น การจัดทำจรรยาข้าราชการของส่วนราชการ และมาตรการสร้างราชการใสสะอาด เป็นต้น เพื่อให้เห็นว่าราชการมีความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม

- ❖ หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรม และจริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการให้ความรู้เชิงทฤษฎีและหลักการด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคคล เช่น ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม Rational-emotive-behavior Model เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของพฤติกรรมที่ข้าราชการแต่ละคนแสดงออก อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมได้

- ❖ การคิดในรูปแบบต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในตัวเอง เป็นการฝึกทักษะการคิดในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เพื่อให้สามารถคิดวิเคราะห์ และเข้าใจสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นทั้งปัจจัยเกื้อหนุนและอุปสรรคต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของข้าราชการ

❖ การสร้างคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เป็นการฝึกปฏิบัติการกระทำ ความดีโดยการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกระทึกใจและเห็นคุณค่าในตนเอง เมื่อ ได้กระทำความดีที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมกระทำเพื่อผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

❖ ก้าวต่อไปของคุณธรรมและจริยธรรมเชิงปฏิบัติ เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการร่วมแรง ร่วมคิด หาแนวทางที่จะสร้างพันธะสัญญาในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้เพื่อนข้าราชการในหน่วยงานมีการพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมให้ดียิ่งขึ้นไป

### วิธีการฝึกอบรม

ประกอบด้วยการบรรยายและอภิปรายกลุ่ม T-Group, Critical Incident, Case Study การบำเพ็ญประโยชน์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน: ข้าราชการยุคใหม่ใส่ใจจริยธรรม ประกอบด้วยวิชาที่เกี่ยวข้องต่างๆ 3 วิชา และมีรายละเอียดแยกเป็นรายวิชาดังนี้

|              | การลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม  | หลักการแนวคิด เรื่องคุณธรรม จริยธรรม เชิง พฤติกรรมศาสตร์   | การคิดในรูปแบบต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในตัวบุคคล   |
|--------------|--|--|---|
| วัตถุประสงค์ | <p>เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ตระหนักถึงผลเสียหายอันเนื่องมาจากความ ผิดพลาดในการปฏิบัติราชการ ทั้งในด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรม</li> <li>เข้าใจแนวทางการปฏิบัติราชการ ตาม กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติหน้าที่และการปฏิบัติตน</li> </ol> | <p>เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจทฤษฎี และหลักการ ด้านพฤติกรรม ศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ของบุคคล</li> <li>สามารถกำหนด แนวทางการ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมให้ เหมาะสมได้</li> </ol> | <p>เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจหลักการและวิธีการ ฝึกการคิดเชิงระบบ และการคิดวิเคราะห์</li> <li>สามารถคิดวิเคราะห์ และเข้าใจสภาพ แวดล้อมที่เป็นทั้งปัจจัย ที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิง จริยธรรมข้าราชการได้</li> <li>สามารถนำวิธีคิดเชิง ระบบและคิดวิเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหา เชิงจริยธรรมได้</li> </ol> |

|                | การลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม  | หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์  | การคิดในรูปแบบต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในตัวบุคคล   |
|----------------|--|---|--|
| ประเด็นสำคัญ   | <ol style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงเชิงจริยธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ความหมายและความสำคัญ</li> <li>○ ลักษณะของการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง</li> <li>○ ผลเสียหายเมื่อเกิดความผิดพลาด</li> <li>○ กรณีตัวอย่าง</li> </ul> </li> <li>ภาวะความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนที่ผิดพลาด</li> <li>กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> <li>จรรยาบรรณราชการ</li> <li>แนวทางการปฏิบัติราชการตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่และการปฏิบัติตน</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>ความหมายของคุณธรรม และจริยธรรม</li> <li>แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรม</li> <li>ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก</li> <li>ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม</li> <li>การวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกัน</li> <li>แนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เหมาะสม</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>ความสำคัญของการคิดเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง</li> <li>การคิดประเภทต่างๆ</li> <li>หลักและวิธีการคิดเชิงระบบและการคิดวิเคราะห์</li> <li>การใช้ความคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจที่มีคุณธรรม</li> <li>เครื่องมือที่ช่วยในการคิด เช่น แผนที่ความคิด แบบจำลองแนวคิด เป็นต้น</li> <li>กรณีตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงระบบและคิดวิเคราะห์</li> <li>การพัฒนาความสามารถในการคิด</li> </ol> |
| วิธีการฝึกอบรม | <ol style="list-style-type: none"> <li>การบรรยาย</li> <li>การอภิปรายกลุ่ม</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>การบรรยาย</li> <li>กรณีศึกษา</li> <li>การอภิปรายกลุ่มย่อย</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>การบรรยาย</li> <li>กรณีตัวอย่าง</li> <li>ฝึกปฏิบัติ</li> </ol>  |
| ระยะเวลา       | 3 ชั่วโมง  | 3 ชั่วโมง   | 3 ชั่วโมง  |



## ระยะเวลาของหลักสูตร

5 วัน

## แนวทางการประเมินผล

ช่วงการติดตามผลจะแบ่งเป็น 3 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน

- ❖ ประเมินการเรียนรู้จากการสังเกตการณ์พฤติกรรมในขณะที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในหลักสูตร
- ❖ ประเมินพฤติกรรมจากการนำเสนอผลการนำพันธะสัญญาไปปฏิบัติในหน่วยงาน หลังจากจบหลักสูตร 2-3 เดือน
- ❖ ประเมินความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หลังจากที่ได้มีการปฏิบัติตามพันธะสัญญาแล้ว

### 3.3.5 หลักสูตรการสร้างทีม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมขั้นกลาง

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการทำงานเป็นทีมระดับ 2-3 คือความสามารถในการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รวมถึงการรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม การตัดสินใจหรือการวางแผนงานร่วมกันในทีม

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจหลักการการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความร่วมมือที่ดี และปฏิบัติต่อกันในงานได้ตามหลักมนุษยสัมพันธ์และมีสัมพันธภาพที่ดี โดยมีการช่วยเหลือพึ่งพาค้ำยัน และเปิดเผยรับฟังซึ่งกันและกัน
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถตัดสินใจร่วมกันโดยใช้หลักเหตุผล และความเห็นพ้องต้องกัน

#### กรอบเนื้อหาของหลักสูตรและประเด็นสำคัญ

หลักสูตรมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร  | วิธีการ   |
|----------------|---|-----------|
| 09.00-10.30 น. | การนำเสนอหลักการทั่วไปในการทำงานเป็นทีมและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน | การบรรยาย |
| 10.30-10.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง   |           |

| เวลา           | เนื้อหาของหลักสูตร   | วิธีการ  |
|----------------|--|--|
| 10.45-12.00 น. | การนำเสนอเรื่องการสื่อสาร การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการตัดสินใจในทีม รวมถึงการวางแผนและจัดระบบงานในทีม | การบรรยาย  |
| 12.00-13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน   |  |
| 13.00-14.30 น. | การฝึกปฏิบัติการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมระดมสมอง  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้                              |
| 14.30-14.45 น. | พักรับประทานอาหารว่าง  |  |
| 14.45-16.00 น. | การนำเสนอผลของการฝึกปฏิบัติ  | จัดแบ่งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอ กลุ่มละ 10-15 นาที |

ระยะเวลาของหลักสูตร

1 วัน

แนวทางการประเมินผล

❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### 3.4 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น

เนื่องจากจำนวนผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น (ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ หรือตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน) ในภาคราชการพลเรือนอาจมีจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรจัดทำเป็นชุดฝึกอบรมที่สามารถจัดส่งให้เรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ชุดฝึกอบรมตามรายการของสมรรถนะดังต่อไปนี้

### 3.4.1 ชุดฝึกอบรมเรื่องการจัดเป้าหมาย สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นต้น

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับ 1-2 คือความสามารถในการทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีกรอบความคิด เรื่องการบริหารจัดการเวลา
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีเครื่องมือในการวางแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### กรอบเนื้อหาในชุดฝึกอบรม

- ❖ การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- ❖ การวางแผนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
- ❖ การประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด
- ❖ การติดตามและปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ❖ กรอบแนวคิดในการบริหารจัดการเวลาและประโยชน์ของการบริหารจัดการเวลา
- ❖ ข้อผิดพลาดต่างๆ ที่ทำให้เสียเวลา (การบริหารเหตุไม่คาดหวัง (Crisis) การรบกวนโดยโทรศัพท์ การไม่วางแผนล่วงหน้า การแบ่งงาน การไม่มีวินัยต่อตนเอง การไม่สามารถที่จะปฏิเสธ การบริหารจัดการการประชุม การบริหารงานเอกสาร (Paperwork) การสื่อสารที่ไม่ดี เป็นต้น)
- ❖ กระบวนการและเทคนิคในการแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้สามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนามาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### 3.4.2 ชุดฝึกอบรมเรื่องบริการที่เป็นเลิศ สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดีขั้นต้น

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องบริการที่ดีระดับ 1-2 คือความสามารถในช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ รวมถึงการสื่อสารและให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นมิตร

## วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดจิตสำนึก และตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานและการสื่อสารด้วยรอยยิ้ม
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเต็มใจในการให้บริการ และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการ
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักและเข้าใจผลของการสื่อสารที่บกพร่อง (Error Communication Consequence)
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถประยุกต์การสื่อสารที่ดีแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจ (Customer Dellight) ในการบริการ
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีแก่ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ความร่วมมือ และสร้างความประทับใจได้

## กรอบเนื้อหาในชุดฝึกอบรม

- ❖ แนวคิดการให้บริการสมัยใหม่
- ❖ ความคาดหวังและที่มาของความคาดหวังของลูกค้า
- ❖ ลักษณะของผู้รับบริการที่พอใจในสินค้าและการบริการของหน่วยงาน
- ❖ หัวใจการบริการ
- ❖ เทคนิคการติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการ
- ❖ มาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการบริการที่เป็นเลิศ
- ❖ การบริการก่อน/ระหว่าง/หลังการขาย
- ❖ การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยดัชนีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index : CSI)
- ❖ ความจริงเกี่ยวกับการสื่อสาร และการเป็นผู้ฟังที่ดี (Active Listener)
- ❖ การค้นหาความเข้าใจ และการจับใจความ
- ❖ สื่อสารอย่างไร ให้ผู้รับสารเข้าใจในสิ่งที่เราสื่อได้อย่างถูกต้อง
- ❖ ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละคนในการสื่อสาร
- ❖ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความประทับใจ
- ❖ การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ

## แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

### 3.4.3 ชุดฝึกอบรมเทคนิคการหาข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ สำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพขั้นต้น

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพระดับ 1-2 คือความสามารถในการติดตาม และสร้างความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความเข้าใจในการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทดลองปฏิบัติการในการหาข้อมูลที่กำหนด

#### กรอบเนื้อหาในชุดฝึกอบรม

- ❖ รูปแบบของการค้นหาทั้งในรูปแบบ Index Directory และการค้นหาในรูปแบบ Search Engine
- ❖ เทคนิคการค้นหาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ (เช่น การบีบประเด็นให้แคบลง การใช้คำที่ใกล้เคียง การใช้คำหลัก (Keyword) ช่วยคำหลัก (Keyword) หรือการใช้เครื่องหมายบวกและลบช่วย เป็นต้น)
- ❖ Search Engine ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ❖ ตัวอย่างการใช้งาน Search Engine

#### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### 3.4.4 ชุดฝึกอบรมเรื่องจรรยาบรรณข้าราชการในชีวิตประจำวัน เพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณขั้นต้น

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณระดับ 1-2 คือ มีความสุจริตและมีสำจะเชื่อถือได้

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจหลักจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีจรรยาบรรณในการประกอบการทำงานในอาชีพงาน

### กรอบเนื้อหาในชุดฝึกอบรม

- ❖ กรอบแนวคิดเรื่องจรรยาข้าราชการพลเรือน
- ❖ หลักและองค์ประกอบของจรรยาข้าราชการ
- ❖ กรณีศึกษา (Case Study) ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริง

### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

### 3.4.5 ชุดฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมขั้นต้น

#### เป้าหมายการพัฒนา

- ❖ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักเรื่องการทำงานเป็นทีมระดับ 1-2 คือการทำงานในทีมที่ดีและการให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับพัฒนามีความเข้าใจรูปแบบการทำงานในลักษณะของทีมงาน
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับพัฒนามีทักษะการแก้ปัญหา เน้นในเรื่องกระบวนการคิดร่วมกันอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับพัฒนามีทักษะการสื่อสาร โดยเน้นวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
- ❖ เพื่อให้ผู้เข้ารับพัฒนาเกิดความเข้าใจในเนื้อหาที่รับผิดชอบในฐานะผู้นำ และผู้ตาม

### กรอบเนื้อหาในชุดฝึกอบรม

- ❖ ความสำคัญของกลุ่มและทีม
- ❖ เทคนิคและขั้นตอนสำคัญในการสร้างทีมงาน
- ❖ กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ❖ การปรับสภาพการทำงานของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ ความสัมพันธ์ของทีมงานและการบริหาร

### แนวทางการประเมินผล

- ❖ การประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา และให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

นอกจากหลักสูตรกลางที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นแล้ว ยังควรมีการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนารูปแบบอื่นๆ ในสมรรถนะหลัก ดังต่อไปนี้

### 3.5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

คู่มือนี้จะเน้นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ภายใต้อุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์จะพัฒนาหรือแสดงออกได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการลองเสี่ยงกระทำการต่างๆ ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และตรงไปตรงมา เพื่อการปรับปรุง ตลอดจนคำชมเชยที่เป็นประโยชน์

#### ก. อุปสรรคภายในที่อาจขัดขวางการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

อุปสรรคที่สำคัญคือ การขาดแรงจูงใจที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุดและแนวโน้มของความล้มเหลวในการประเมินผล การปฏิบัติงาน การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวโน้มในการขจัดอุปสรรคเพื่อพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ ความรู้ ขาดความรู้ที่จำเป็นในงาน หรือผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือไม่
- ❖ ทักษะ ขาดทักษะในการทำงาน หรือไม่สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งไม่สามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพหรือไม่
- ❖ บทบาททางสังคม/ ค่านิยมการมองว่าตนเป็นผู้ตามและมีหน้าที่เพียงทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่
- ❖ ภาวะสุขภาพภายใน ความพอใจกับแนวทางปฏิบัติดั้งเดิม หรือมีความสุขกับสถานะในปัจจุบัน โดยไม่เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ หรือไม่ รวมถึงการมองว่าตนไม่ใช่ผู้บุกเบิก หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ก็เป็นอุปสรรคในการพัฒนาหรือไม่
- ❖ อุปนิสัย เกิดความล้มเหลวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงอุปนิสัยที่ยึดติดอยู่กับอดีต มากกว่าอนาคต หรือการไม่มีจุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์หรือไม่
- ❖ แรงผลักดันเบื้องต้น ความไม่กระตือรือร้นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการไม่ปรับปรุงผลงาน แต่กลับสนใจเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นและการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือไม่

#### ข. อุปสรรคภายนอกที่อาจขัดขวางการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแสดงออกของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขาดมาตรฐานความเป็นเลิศและเป้าหมายที่ชัดเจน คำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางในการขจัดอุปสรรคเพื่อพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ มาตรฐาน หน่วยงานขาดมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศที่ชัดเจน หรือการปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์หรือไม่
- ❖ กลยุทธ์ หน่วยงานปราศจากกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีแนวทางแน่ชัด และไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายรายบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่

- ❖ ความคิดเห็น หน่วยงานไม่มีการให้คำติชมที่ยุติธรรม สร้างสรรค์ และเชื่อถือได้เกี่ยวกับผลงานของบุคลากรใช่หรือไม่

#### ค. หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

- ❖ The Eight Habits of Highly Effective People by Stephen R. Covey
- ❖ 69 เคล็ดลับยกระดับการทำงาน โดย ประสาน มฤคพิทักษ์ สนพ. มติชน
- ❖ นี่สิ...แชมป์เปี้ยน The Traits of Champions. Andrew Wood; Brian Tracy โดย รอยพิมพ์ ธีระวงษ์
- ❖ การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร : Organization โดย อัจฉพร อังกินันท์
- ❖ การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดย นฤมล สุนสวัสดิ์, ผศ.ดร.
- ❖ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยไคเซ็น โดย Yoshihara Yasuhiko
- ❖ Improve Productivity With Mind Mapping by Jack Earl (Kindle Edition - April 21, 2009)
- ❖ Time Management: Increase Your Personal Productivity And Effectiveness (Harvard Business Essentials) by Harvard Business School Press (Paperback - Jun 1, 2005)
- ❖ Achieving Objectives Made Easy! Practical Goal Setting Tools & Proven Time Management Techniques by Raymond Le Blanc (Paperback - Jan 7, 2008)
- ❖ นวัตกรรมทำแบบเอ็ดิสัน โดย ไมเคิล เจ. เกล็น ปีพิมพ์: 1/2553
- ❖ องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม (DRIVING GROWTH THROUGH INNOVATION) โดย ROBERT B. TUCKER ปีพิมพ์: 1/2552
- ❖ ต้นแบบนักคิดนวัตกรรม (ICONOCLAST) โดย GREGORY BERNS ปีพิมพ์: 1/2552
- ❖ องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ โดย กิรติ ยศียงยง ปีพิมพ์: 1/2552
- ❖ นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน (SUSTAINABLE INNOVATION FOR COMPETITIVENESS) โดยภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ปีพิมพ์: 1 /2551
- ❖ TQM LIVING HANDBOOK ภาค 5 การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ ตอนที่ 2 แนวทางการปรับปรุง โดย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ปีพิมพ์: 1/2545
- ❖ กลยุทธ์พิชิตเป้าหมาย (ACHIEVE YOUR GOALS) โดย ANDY SMITH ผู้แปล วรินดา อลอนโซ ปีพิมพ์: 1 /2551
- ❖ การบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goals) โดย Kathleen Schienle ผู้แปล คม สุวรรณพิมล
- ❖ เทคนิคการประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อพิชิตเป้าหมายธุรกิจ (HOW TO USE INFORMATION POWER TO ACHIEVE GOALS) โดย ยรรยง ธรรมธัชอารี ปีพิมพ์: 1/2549
- ❖ การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดย ยงยุทธ พีรพงศ์พิพัฒน์ ปีพิมพ์: 1/2551
- ❖ ทักษะการบริหารเวลา (MANAGING TIME) โดย MELISSA RAFFONI ปีพิมพ์: 1/2551
- ❖ เป้าหมายและวิธีกำหนดเป้าหมาย โดย Larrie A. Rouillard ผู้แปล วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์



- ❖ ทะลุเป้าหมาย ง่ายนิดเดียว โดย ดร.สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย
- ❖ พิธีเปิดเป้าหมาย คุณทำได้ โดย DAVID, PARKER, MOLDEN, DAVID, PARKER, DENISE  
ผู้แปล อังศุธร ศรีพรหม

## ง. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านนั้นอาจแตกต่างกันตามระดับสมรรถนะ ดังนี้

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำหรับระดับที่ 1)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล แต่มีการกำหนดเวลาการส่งมอบงานในแต่ละงานอย่างชัดเจน
- ❖ การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมให้สามารถพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ❖ การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นว่าตนเองจะสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่ดีให้แก่งานและหน่วยงานได้อย่างไร และมอบหมายงานนั้นๆ ตามความสนใจและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
- ❖ การมอบหมายงานที่มีลักษณะเป็นเป้าหมายระยะสั้นและสามารถติดตามผลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ได้ พร้อมทั้งได้รับคำติชมเกี่ยวกับผลงานในทันที

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานของงานและมาตรฐานของหน่วยงาน
- ❖ การให้คำปรึกษาเรื่องการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และตามบริบทของการทำงานในหน่วยงาน

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำหรับระดับที่ 2)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ และติดตามประเมินผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด
- ❖ การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- ❖ มอบหมายงานหรือโครงการที่ต้องเน้นการติดตามและประเมินผลงานทุกขั้นตอน และ/หรือต้องการผลงานหรือผลลัพธ์อย่างเร่งด่วนให้รับผิดชอบ

### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาเรื่องการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของผลงาน
- ❖ การสอนงานเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลงานหรือประเมินผลโครงการ

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำหรับระดับที่ 3)

#### การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ และมีความท้าทายในงานมากขึ้น
- ❖ การมอบหมายงานหรือหมุนเวียนงานให้เป็นผู้นำโครงการใหม่ๆ หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น
- ❖ การมอบหมายงานหรือปรับเปลี่ยนให้ทำงานที่เน้นคุณภาพและมาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้นกว่างานปกติทั่วไป และให้คำติชมและคำแนะนำอย่างสร้างสรรค์และมีประโยชน์อย่างทันที

### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำหรับระดับที่ 4)

#### การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานหรือโครงการใหม่ๆ ที่มีความท้าทายมากเป็นพิเศษ หรือไม่เคยเกิดขึ้นในองค์กร และต้องอาศัยการเสี่ยง เช่น เป็นผู้บุกเบิกโครงการใหม่ หรือริเริ่มโครงการลักษณะที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน หรือทำงานในต่างประเทศ เป็นต้น
- ❖ การลองเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบ เช่น รับผิดชอบโครงการใหม่ๆ หรือโอนย้ายไปในพื้นที่ที่มีลักษณะงานแตกต่างโดยสิ้นเชิง
- ❖ การมอบหมายให้วิจัยงานในเชิงวิชาการที่จะมีประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์แนวคิดหรือภูมิปัญญาใหม่ๆ ระดับประเทศ

### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาเรื่องการบริหารโครงการ หรือการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
- ❖ การสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ หรือการทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำหรับระดับที่ 5)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานหรือโครงการใหม่ๆ ที่เน้นพันธกิจหลักที่สำคัญของหน่วยงาน
- ❖ การมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากเป็นพิเศษ เป็นไปได้ยาก หรือมีเสียงอย่างสูงสุดต่อหน่วยงาน แต่เน้นผลงานที่โดดเด่นที่สุด
- ❖ การมอบหมายงานให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับหน่วยงานและเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน
- ❖ มอบหมายงานที่เน้นการวิเคราะห์ผลกระทบในเชิงผลประโยชน์ และผลเสียของหน่วยงาน หรืองานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือประเทศสูงสุด

### 3.6 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบริการที่ดี

คู่มือนี้จะเน้นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะบริการที่ดี ภายใต้อุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะบริการที่ดี ทั้งนี้ สมรรถนะบริการที่ดีจะพัฒนาและแสดงออกได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ยกย่อง ชมเชย และปูนบำเหน็จพฤติกรรมที่ใ้ความพยายามเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการตรงตามความพึงพอใจแม้จะเป็นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ก็ตาม รวมทั้งถ้าสภาพแวดล้อมมีการกำหนดเป้าหมายและค่านิยมเรื่องการส่งเสริมให้มีการบริการที่ชัดเจนก็จะสนับสนุนให้แสดงสมรรถนะนี้ด้วย

#### ก. อุปสรรคภายในที่อาจขัดขวางการพัฒนาบริการที่ดี

อุปสรรคที่สำคัญคือ การขาดแรงจูงใจ และขาดความใส่ใจที่จะให้บริการที่ดีแก่ผู้อื่น การตั้งคำถามต่อไปนี้ จะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละรายต้องขจัดอุปสรรคด้านใดบ้างเพื่อพัฒนาสมรรถนะบริการที่ดี

- ❖ ความรู้ หน่วยงานขาดความรู้ที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ความต้องการ และเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือไม่
- ❖ ทักษะ ขาดทักษะในการแก้ไขปัญหาให้ตรงตามความต้องการ หรือขาดทักษะในการระบุความต้องการของผู้อื่นหรือไม่
- ❖ ภาพลักษณ์ภายใน มองคุณค่าของตนเพียงการให้บริการตามหน้าที่มากกว่าทำ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่
- ❖ อุปนิสัย ไม่เน้นสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้รับบริการ หรือมีอุปนิสัยไม่ชอบค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่นหรือไม่
- ❖ แรงผลักดันเบื้องต้น ไม่กระตือรือร้นที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และกระทำการใดๆ ให้มีต่อความรู้สึกของผู้อื่น มุ่งแต่กำหนดเป้าหมายของตนเอง และเน้นการพัฒนาตนเองหรือไม่

## ข. อุปสรรคภายนอกที่อาจขัดขวางการพัฒนาบริการที่ดี

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแสดงออกของสมรรถนะบริการที่ดี การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางในการจัดอุปสรรคเพื่อพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ ระบบ หน่วยงานขาดการจัดระบบการทำงาน และการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ จึงเป็นการยากที่จะตอบสนองความต้องการผู้อื่นหรือไม่ องค์กรของท่านมีทักษะการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้แต่ละคนให้บริการผู้อื่นตามความเข้าใจของตนเองหรือไม่
- ❖ เวลา หน่วยงานไม่ใช้เวลาตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อผู้รับบริการหรือไม่

## ค. หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาการบริการที่ดี

- ❖ บริการบานใจ โดย วิทยา ด้านธำรงกุล สนพ. มติชน
- ❖ บริการด้วยใจที่ไม่ธรรมดา โดย George T. K. Quek
- ❖ จิตวิทยาการบริการ โดย จิตตินันท์ นันทไพบุลย์
- ❖ Exceptional Customer Service: Going Beyond Your Good Service to Exceed the Customer's Expectation by Lisa Ford, David McNair, and Bill Perry
- ❖ Customers as Partners: Building Relationships That Last. Bell, C. R. Lakewood Publications.
- ❖ Keeping Customers. Sviokla, J. J., and B. P. Shapiro, eds.
- ❖ Outstanding Customer Service: Implementing the Best Ideas Worldwide. Armistead, C. Irwin Professional Publishing
- ❖ How to Win Customers and Keep Them for Life, Revised Edition by Michael LeBoeuf (Paperback - Aug 8, 2000)
- ❖ วิธีสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดย วันทิพย์ สิ้นสูงสุด และคณะ
- ❖ CRM เกมครองใจลูกค้า โดย สมวงศ์ พงศ์สถาพร และคณะ
- ❖ CRM การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) โดย Carol Kerr, Kristin Anderson ผู้แปล สิทธิชัย ทรงฉิกมาศ, มัลลิกา ต้นสอน
- ❖ นวัตกรรมบริการลูกค้า โดย ดนัย เทียนพุดม
- ❖ MANAGEMENT BEST PRACTICES: การเรียนรู้ลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า โดย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล
- ❖ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เชิงรุก (ACTIVE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) โดย JARMO R. LEHTINEN/ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์: แปล
- ❖ TQM LIVING HANDBOOK ภาคสี่ การใส่ใจลูกค้าและตลาด (CUSTOMER AND MARKET FOCUS) โดย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล
- ❖ ศิลปะการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ เล่ม 2 (THE ART OF COMMUNICATION & RELATIONSHIP) ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์ และคณะ ปีพิมพ์: 1/2552

- ❖ ศิลปะการครองใจลูกค้า โดย ไบรอัน เคลล็อก ผู้แปล ศุภางค์ รุจนเวชช์
- ❖ ลูกค้าตลอดชีพ กลเม็ดเคล็ดลับในการผูกใจและสร้างสายสัมพันธ์ที่ยืนยงกับลูกค้า: Clients for life: How Great Professionals Develop Breakthrough Relations โดย แอนดรู โซเบล, แจ็กดิช เซธ ผู้แปล วรณพร ไกรเลิศ
- ❖ ตำราชุดแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในการบริหาร เล่ม 3 ว่าด้วย การเรียนรู้ลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า (เพิ่มพูนความสามารถของบริษัทในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งและสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น) โดย ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล
- ❖ Customer Delight ศิลปะการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดย พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล, พรภินันท์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา
- ❖ รับมืออย่างไรเมื่อลูกค้าโกรธ โดย สุพจน์ กฤษฎาธาร, ดร.ชัยสมพล ชาวประเสริฐ
- ❖ 25 อุปนิสัยมัดใจลูกค้า โดย Stephan Schiffman ผู้แปล พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ
- ❖ คู่มือวัดความพึงพอใจของลูกค้า: How to Measure Customer Satisfaction โดย John Brierley, Rob MacDougall, Nigel Hill ผู้แปล รณชัย คงสกนธ์
- ❖ สู่ความเป็นเลิศในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า: To The Excellence Of Customer's Satisfaction โดย เรณู ชูความคิด, วารินทร์ ลินสูงสุด

#### ง. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบริการที่ดี

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านนั้นอาจแตกต่างกันตามระดับสมรรถนะ ดังนี้

#### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดี (สำหรับระดับที่ 1)

##### การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสาร หรือให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือผู้ประกอบการโดยตรง
- ❖ การมอบหมายงานให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องคอยให้ข้อมูล ให้บริการ หรือคำแนะนำต่างๆ แก่ผู้รับบริการ
- ❖ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการจัดวางระบบใหม่ ติดตามงาน และรายงานความคืบหน้าให้แก่ผู้รับบริการ
- ❖ การย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ไปรับผิดชอบงานในหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกับผู้รับบริการ

##### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษา เรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ
- ❖ สอนงานเกี่ยวกับวิธีการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดี (สำหรับระดับที่ 2)

การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้เป็นผู้รับผิดชอบ หรือบทบาทหลักในงานการประสานงานต่างๆ เช่น การจัดการประชุม การสัมมนา การประสานงานกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เป็นต้น
- ❖ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ข้อมูล หรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานแก่ผู้รับบริการ เพื่อฝึกความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน และสามารถให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาอย่างละเอียดในเรื่องกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงานการให้บริการและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจนหรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดี (สำหรับระดับที่ 3)

การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานที่มีลักษณะต้องติดต่อและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น งานสนับสนุน หรืองานบริการ โดยสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้จากความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก
- ❖ การมอบหมายวางแผนการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บริการที่ดีและทันเวลาแก่ผู้รับบริการ โดยมีการตรวจสอบและประเมินผลความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้
- ❖ การมอบหมายให้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการให้บริการภายในหน่วยงาน ตามที่ผู้รับบริการได้มีข้อติชมมาเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจในการรับบริการครั้งต่อไป

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปรับรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
- ❖ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาการให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบริการที่ดี (สำหรับระดับที่ 4)

การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้ลองปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการบริการผู้อื่นแบบครบวงจร เช่น โครงการที่มุ่งเน้นความสำเร็จและประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นต้น
- ❖ การมอบหมายงานให้ทำงานร่วมกับผู้รับบริการในทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการ เพื่อให้มีความรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เพื่อสามารถให้บริการและสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การแนะนำหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ❖ การให้คำแนะนำเรื่องการทำความเข้าใจกับผู้รับบริการในระยะยาว

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะเรื่องบริการที่ดี (สำหรับระดับที่ 5)

การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้ศึกษาวัฒนธรรมของผู้รับบริการ และทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจของหน่วยงาน
- ❖ การมอบหมายงานวิเคราะห์เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้แก่หน่วยงาน ผู้รับบริการ หรือเครือข่ายพันธมิตร
- ❖ การมอบหมายให้ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและนำเสนอวัฒนธรรมที่จะตอบสนองความต้องการนั้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การแนะนำหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการมองการณ์ไกลและการสร้างโอกาสที่ดีให้ผู้รับบริการ (ทั้งภายในและภายนอก) เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ
- ❖ การสอนงานโดยจัดประชุมร่วมกับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในระยะยาว

### 3.7 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

คู่มือนี้จะเน้นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพภายใต้อุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทั้งนี้ สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจะพัฒนาได้ในหน่วยงานที่เน้นการเรียนรู้ (Learning Organization) และสนับสนุนการค้นหาและศึกษาข้อมูล องค์ความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ๆ จากภายนอก

#### ก. อุปสรรคภายในที่อาจขัดขวางการพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

อุปสรรคที่สำคัญคือ การขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ และความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางในการจัดอุปสรรคเพื่อพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ ความรู้ ขาดความรู้ที่จำเป็นในงาน หรือผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือไม่
- ❖ ทักษะ ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เช่น ไม่สามารถนำความรู้และทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ หรือขาดทักษะในการศึกษา และติดตามองค์ความรู้ เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือไม่
- ❖ บทบาททางสังคม/ค่านิยม มองว่าตนเป็นผู้ตามและมีหน้าที่เพียงทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหรือเรียนรู้สิ่งต่างๆ หรือไม่
- ❖ ภาพลักษณ์ภายใน พอใจกับความรู้ และแนวทางปฏิบัติดั้งเดิม หรือมีความสุขกับสถานะของตนในปัจจุบัน ไม่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาและสั่งสมความรู้ และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพให้มากขึ้นหรือไม่
- ❖ อุปนิสัย ไม่ชอบศึกษาและติดตามองค์ความรู้ เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่
- ❖ แรงผลักดันเบื้องต้น ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาและสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญของตน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่

#### ข. อุปสรรคภายนอกที่อาจขัดขวางการพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแสดงออกของสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขาดมาตรฐานความเป็นเลิศทางด้านความรู้ความเชี่ยวชาญและเป้าหมายที่ชัดเจน คำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางในการจัดอุปสรรคเพื่อพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ มาตรฐาน หน่วยงานขาดมาตรฐานด้านความเป็นมืออาชีพ หรือมาตรฐานที่จำเป็นในวิชาชีพสาขาต่างๆ หรือไม่
- ❖ ค่านิยม หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ ไม่สนับสนุน หรือดูแลการสั่งสมความรู้และความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาของตนหรือไม่
- ❖ ระบบ หน่วยงานมีระบบวิธีการทำงานที่ไม่เอื้อให้ผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานมีโอกาสหรือเวลาพัฒนาตนเองในด้านดังกล่าวหรือไม่



ค. หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- ❖ The Seven Habits of Highly Effective People by Stephen R. Covey
- ❖ Building Expertise: Cognitive Methods for Training and Performance Improvement by Ruth Colvin Clark (Hardcover - Sep 22, 2008) A Manager's Guide to Self Development, Pedler, Boydell, Burgoyne
- ❖ Ten Steps to a Learning Organization, Peter Kline and Bernard Saunders (Paperback - Dec 1997)
- ❖ Harvard Business Review on Knowledge Management (Harvard Business Review Paperback Series), Peter Ferdinand Drucker, David Garvin, Dorothy Leonard, and Susan Straus, 1998
- ❖ Using Curriculum Mapping and Assessment Data to Improve Learning by Bena Kallick and Jeff Colosimo (Paperback - Jul 3, 2008)
- ❖ Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance by Donald L Kirkpatrick Ph.D. and James D Kirkpatrick (Hardcover - Mar 10, 2005)
- ❖ The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance (Cambridge Handbooks in Psychology) by K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, and Robert R. Hoffman (Paperback - Jun 26, 2006)
- ❖ Development of Professional Expertise: Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning Environments by K. Anders Ericsson (Paperback - Jun 22, 2009)
- ❖ เจาะลึกองค์การการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ โดย ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ
- ❖ นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย เจษฎา นกน้อย และคณะ
- ❖ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้ (INFORMATION TECHNOLOGY AND INNOVATION) โดย พรณี สวนเพลง
- ❖ การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ โดย บดินทร์ วิจารณ์
- ❖ การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ โดย วิจารณ์ พานิช, ศ.นพ.
- ❖ การจัดการความรู้ เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้เขียน ลอเรนซ์ พรูแซค, โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท, นิตส์น วิเทศ ผู้แปล นิตส์น วิเทศ
- ❖ การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้: Creating a Strategy to Manage Knowledge โดย Morten T. Hansen ผู้แปล วีรวิธ มาชะศิริานนท์, ประไพ จรุงนารถ
- ❖ การจัดการความรู้กับคลังความรู้: Knowledge Management and Knowledge Center โดย ผศ.ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน
- ❖ การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ โดย พรธิดา วิเชียรปัญญา
- ❖ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์การอัจฉริยะ โดย ยุทธนา แซ่เตี่ยว

- ❖ การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดย นางลักษณ ประสพสุขโชคชัย, บุญดี บุญญากิจ
- ❖ การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา โดย กิรติ ยศียงยง
- ❖ หนังสือชุด วินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดย David Hutchens (เดวิด ฮัทชินส์) ผู้แปล ดร.มนต์ชัย พิณจิตรสมุทร, ดร.กุลชรี ตันศุภผล
- ❖ การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อสร้างองค์การใฝ่เรียนรู้: Action Learning Learning Organization โดย วารินทร์ สิ้นสูงสุด
- ❖ Out learning the Wolves: Surviving and Thriving in a Learning Organization ฉลาดเกินหน้าหมาป่า การอยู่รอดและเติบโตในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย David Hutchens (เดวิด ฮัทชินส์) ผู้แปล ดร. มนต์ชัย พิณจิตรสมุทร, กุลชรี ตันศุภ

### ง. กิจกรรมเพื่อพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านนั้นอาจแตกต่างกันตามระดับสมรรถนะ ดังนี้

#### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำหรับระดับที่ 1)

การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานหรือโครงการใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ในงาน
- ❖ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและประเด็นต่างๆ ที่จะช่วยให้เพิ่มความเชี่ยวชาญในงาน
- ❖ การเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบหรือให้ย้ายไปปฏิบัติงานส่วนอื่นที่มีลักษณะงานแตกต่างอย่างสิ้นเชิง

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับงาน

#### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำหรับระดับที่ 2)

การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การศึกษาค้นคว้า องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อใช้ในหน่วยงาน
- ❖ การมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพในงาน

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการวิเคราะห์และวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพในงาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำหรับระดับที่ 3)

#### การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานด้านค้นคว้าวิจัย เช่น วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน เป็นต้น
- ❖ การย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัยและต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- ❖ การเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบ เช่น รับผิดชอบโครงการหรือกระบวนการใหม่ๆ เป็นต้น

#### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการค้นคว้าวิจัยหรือการปฏิบัติงานในโครงการใหม่ๆ ของหน่วยงาน

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำหรับระดับที่ 4)

#### การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้เป็นผู้นำโครงการหรืองานใหม่ๆ ที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในงานสูง
- ❖ การย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงาน หรือการจัดการเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์
- ❖ การส่งเสริมให้ปฏิบัติงานหรือเป็นผู้นำในโครงการที่ตรงตามความถนัดและความสนใจของบุคคล เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง

#### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการพัฒนาธุรกิจ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขององค์กร

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (สำหรับระดับที่ 5)

#### การมอบหมายงานและการย้าย/ส่งเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้เป็นผู้นำการสร้างสรรค์และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผล
- ❖ การมอบหมายงานให้สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้มาใช้ในงานหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- ❖ การย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปเป็นผู้นำในหน่วยงานที่มีการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ของหน่วยงาน
- ❖ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการนำความรู้และความเชี่ยวชาญมาประยุกต์ใช้กำหนดยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

### 3.8 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

คู่มือนี้จะเน้นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ภายใต้อุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ทั้งนี้ สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม จะเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมที่เน้นความถูกต้อง ระหว่างพฤติกรรมและค่านิยม นอกจากนี้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมจะถูกพัฒนาภายใน หน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับเรื่องวิถีการกระทำและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญ ของผู้รับบริการหรือบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน

#### ก. อุปสรรคภายในที่อาจขัดขวางการพัฒนาการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

อุปสรรคที่สำคัญคือ การขาดแรงจูงใจที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และความซื่อสัตย์สุจริต การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ ความรู้ ขาดความรู้เกี่ยวกับค่านิยม จรรยาบรรณและคุณค่าที่สำคัญหรือไม่
- ❖ ทักษะ ขาดความสามารถในการติดตามและตรวจสอบค่านิยม คุณค่า และความรู้สึก เช่น ไม่รับรู้ถึง ความรู้สึกของตัวเอง อันทำให้ไม่สามารถที่จะตระหนักว่าสิ่งที่พูดและทำนั้นได้สอดคล้องกับ ความรู้สึกภายในหรือไม่ ดังนั้นพฤติกรรมโดยธรรมชาติที่แสดงออกจึงอาจขัดแย้งกับคุณค่าและค่านิยม ของตัวเองหรือสังคมได้
- ❖ บทบาททางสังคม/ ค่านิยม เห็นว่าจริยธรรมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อเพียงแค่ธรรมเนียมปฏิบัติ และคุณค่าของหน่วยงานมากกว่าบุคคลหรือไม่
- ❖ ภาพลักษณ์ภายใน ขาดความสนใจในการพิจารณาตัวเองว่ามีพฤติกรรมด้านจริยธรรมหรือไม่
- ❖ อุปนิสัย เห็นว่าพฤติกรรมด้านจริยธรรมไม่ใช่ลักษณะนิสัยที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง และสถานการณ์ต่างๆ หรือไม่
- ❖ แรงผลักดันเบื้องต้น ขาดความรู้สึกพึงพอใจอย่างแท้จริงที่จะแสดงเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านศีลธรรม หรือจริยธรรมหรือไม่

#### ข. อุปสรรคภายนอกที่อาจขัดขวางการพัฒนาการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแสดงออกของสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ ค่านิยม ค่านิยมหรือธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานหรือองค์กรไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนิน ชีวิตหรือหลักความถูกต้องหรือไม่
- ❖ ทัศนคติ หน่วยงานขอความยืดหยุ่น และไม่ยึดมั่นต่อความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมจนเกินไป ไรหรือไม่
- ❖ การส่งเสริมสนับสนุน หน่วยงานให้การสนับสนุนส่งเสริมหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความ ชอบธรรมหรือมีจริยธรรมอย่างชัดเจนหรือไม่

ค. หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาการพัฒนาการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

- ❖ “The Credibility Factor:” Kouzes, J.M. and B.Z. Posner.
- ❖ Integrity: Cater, S.L. New York: Basic Books.
- ❖ Leadership and the Quest for Integrity: Badaracco, J.L., Jr., and R.R. Ellsworth. Boston.
- ❖ Making a Difference: 12 Qualities That Make You a Leader. Bethel, S.M. Lakewood Publications.
- ❖ Principle-Centered Leadership: Covey, S.
- ❖ คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและจรรยาบรรณนักบริหารกับการกำกับดูแลที่ดี โดย นิรภัย จันทร์สวัสดิ์
- ❖ ขงจื๊อ ฉบับกลยุทธ์และจริยธรรมนักบริหาร โดย อิโรโคะ คิเมอิ และอดุลย์ รัตนมันเฑษม (แปล)
- ❖ จริยธรรมผู้นำรัฐ โดย แสง อุดมศรี
- ❖ จริยธรรมในวิชาชีพ โดย วรียา ชินวรรณ (บรรณาธิการ)
- ❖ จริยธรรมทางธุรกิจ โดย ดร. ชาญชัย อาจินสมอาจารย์
- ❖ การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม จุดประกายให้ทุกภาคส่วนในสังคมเกิดจิตสำนึกด้านศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม โดย สมพร เทพสิทธิ์า
- ❖ คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Ethics and Life Quality Development โดย ดร. สุทธิพร บุญส่ง
- ❖ จริยธรรมในวิชาชีพ โดย วรียา ชินวรรณ
- ❖ คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและจรรยาบรรณนักบริหารกับการกำกับดูแลที่ดี โดย นิรภัย จันทร์สวัสดิ์
- ❖ จริยธรรมธุรกิจ (BUSINESS ETHICS) (ปรับปรุงใหม่) โดย เนตร์พัฒนา ยาวีราข
- ❖ คุณธรรม จริยธรรมผู้นำรัฐ โดย รศ.ดร.ปราชญา กล้าผจญ
- ❖ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ โดย รศ.ดร. ปราชญา กล้าผจญ
- ❖ จริยธรรมธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์: Business Ethics โดย ดร. พรนพ พุกกะพันธ์
- ❖ 12 กลวิธีสะกดคนให้ซื่อสัตย์และภักดีต่อเรา (Make Anyone Loyal) โดย David J. Lieberman, Ph.D. ผู้แปล พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ
- ❖ ยอดคุณธรรมขงจื๊อ 8 คุณธรรมสำคัญ โดย อุดมพร อมรรธรรม
- ❖ การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดย สมพร เทพสิทธิ์า
- ❖ คุณธรรมนำความรู้ (ฉบับปรับปรุงใหม่) โดย ดร. อาจง ชุมสาย ณ อยุธยา
- ❖ รวยด้วยคุณธรรม จิตวิญญาณแห่งความสำเร็จ: The Spirituality of Success: Getting Rich with Integrity ผู้เขียน วินเซนต์ เอ็ม. โรอาซี ผู้แปล พรรณี ชูจิรวงศ์, วันชัย ประชาเรืองวิทย์
- ❖ สร้างตลาดด้วยคุณธรรม Cause Marketing โดย Joe Marconi ผู้แปล คำนวน ประสมผล, นวน ประสมผล และคณะ

## ง. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านนั้นอาจแตกต่างกันตามระดับสมรรถนะ ดังนี้

### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (สำหรับระดับที่ 1)

#### การมอบหมายงาน ได้แก่

- ❖ การให้ประเมินตัวเองว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่แสดงออกมาได้สอดคล้องกับคุณค่า และค่านิยมของตัวเอง เนื่องจากความน่าเชื่อถือและจริยธรรมจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลทำในสิ่งที่ตัวเองเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดี
- ❖ การรับคำติชม (Feedback) ที่เป็นประโยชน์และตรงไปตรงมา และความคิดเห็นจากเพื่อนที่ไว้วางใจ และเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับระดับความซื่อสัตย์ที่ตัวเองติดต่อกับผู้อื่น

#### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การให้คำแนะนำ เรื่องคุณธรรม และจริยธรรม
- ❖ การอธิบายกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานความถูกต้องของงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติงาน
- ❖ การจัดทำคู่มือ ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการทำงานของตำแหน่งงาน

### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (สำหรับระดับที่ 2)

#### การมอบหมายงาน ได้แก่

- ❖ การสำรวจคุณค่า ค่านิยม และหลักการตัวเองรู้สึกเป็นสิ่งที่สำคัญสูงสุด และจัดบันทึกเก็บเป็นข้อมูลรวมทั้งติดตามพฤติกรรมของตัวเองว่ามีพฤติกรรมไหนที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว
- ❖ การแบ่งปันข้อมูลพฤติกรรมด้านจริยธรรม คุณธรรมและหลักการที่ตนเองยึดถือเป็นแบบอย่างให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่น และหมั่นซักถามให้พวกเขาคอยเตือนตนเองในกรณี que แสดงพฤติกรรมที่ขัดแย้ง กับค่านิยมและแบบอย่างที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
- ❖ การติดข้อความที่เป็นค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรมบนปฏิทินหรือบนโต๊ะทำงานในหน่วยงาน เพื่อให้ตนเองเห็นถึงความสำคัญและซึมซับพฤติกรรมเหล่านั้นรวมทั้งเป็นเครื่องเตือนให้ตนเองตระหนักถึงพฤติกรรมเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นความสม่ำเสมอเป็นหลัก

#### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ เล่าประสบการณ์และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรักษาสัจจะและผลกระทบต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของหน่วยงาน

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (สำหรับระดับที่ 3)

#### การมอบหมายงาน ได้แก่

- ❖ การให้โอกาสในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้าใจด้านจริยธรรม หลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพอันลึกซึ้ง และแบ่งปันข้อมูลเหล่านี้ให้กับบุคคลที่ตนเชื่อว่าพวกเขาเหล่านั้นจะมีความเชื่อเช่นเดียวกับตน เพื่อสร้างความยึดมั่นในหลักการทางวิชาชีพ และจริยธรรมภายในหน่วยงาน
- ❖ การเปิดเผยความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา และแสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง รวมทั้งไม่หนีปัญหา และหลีกเลี่ยงการตอบปัญหาที่ไม่แน่ชัด
- ❖ การพัฒนาและปรับปรุงการให้คำติชมในเชิงสร้างสรรค์และซื่อสัตย์แก่ผู้อื่น
- ❖ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เสริมสร้างคุณธรรมความดี

#### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำและชี้ให้เห็นถึงหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และผลประโยชน์ที่ได้รับ
- ❖ การสอนทักษะการปฏิเสธ หรือทักษะในการเจรจาต่อรอง

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (สำหรับระดับที่ 4)

#### ตัวอย่างการมอบหมายงาน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนกล้าเผชิญกับความจริง ในกรณีที่ตนเห็นว่าผู้อื่นไม่ปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้อง ต้องพร้อมที่จะบอกกล่าวอย่างตรงไปตรงมา เพื่อธำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน
- ❖ การมอบหมายให้เป็นผู้คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของการบริหารงบประมาณจำนวนมาก
- ❖ การมอบหมายให้ช่วยเหลือผู้อื่นที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน หาวิธีการที่หน่วยงานสามารถทำงานให้ดีขึ้นได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยรวม

### กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (สำหรับระดับที่ 5)

#### การมอบหมายงาน ได้แก่

- ❖ การเป็นแบบอย่างเพื่อมาตรฐานที่ดีด้านพฤติกรรมและจริยธรรม เช่น ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองเป็นผู้ก่อเสมอ ยินยอมเพื่อสิ่งที่ดีกว่าที่ตนเห็นว่าถูกต้อง และให้รางวัลชมเชยผู้อื่นที่กระทำเช่นเดียวกัน
- ❖ การมอบหมายให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ในหน่วยงาน และกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ



- ❖ การให้ขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ในการปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อที่ตนยึดมั่น บอกให้พวกเขาทราบถึงความตั้งใจของตนและขอให้ช่วยตักเตือนเมื่อพวกเขาเห็นว่ากรกระทำของตนนั้นบิดเบือนไปจากสิ่งที่ตนยึดถือ
- ❖ หากมีโอกาสให้แสดงจุดยืนของตน ควรรับโอกาสนั้นไว้ แต่ต้องแน่ใจว่าสามารถยืนหยัดต่อจุดยืนและหลักการของตนได้จริง

### 3.9 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

คู่มือนี้จะเน้นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมภายใต้อุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ การทำงานเป็นทีมมาจากประสบการณ์ของความรู้สึกในเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากสถานภาพของกลุ่ม และเกิดความเชื่อใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมีสภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกหรือมีส่วนร่วม สมรรถนะการทำงานเป็นทีมนี้จะแสดงได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไว้นใจเชื่อใจและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

#### ก. อุปสรรคภายในที่อาจขัดขวางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

อุปสรรคที่สำคัญคือ การขาดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติหน้าที่ และมีการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในทีม การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางเพื่อพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ ความรู้ ขาดความรู้ และความเข้าใจว่ากลุ่มมีวิธีการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร หรือขาดความรู้ในการรับมือหรือเผชิญหน้ากับสมาชิกเกี่ยวกับการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งหรือไม่
- ❖ ทักษะ ขาดทักษะในการทำงาน และทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในกลุ่มหรือไม่
- ❖ ภาวลักษณะภายใน มีความต้องการจะทำงานด้วยตัวเองมากกว่าทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือไม่
- ❖ อุปนิสัย รู้สึกว่าความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ถูกต้องและไม่เห็นเหตุผลเท่ากับความคิดของตนเองหรือไม่
- ❖ แรงผลักดันเบื้องต้น รู้สึกว่าความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน หรือการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของท่านลดลงหรือก่อปัญหามากขึ้นหรือไม่

#### ข. อุปสรรคภายนอกที่อาจขัดขวางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแสดงออกของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม การตั้งคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้ทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนี้

- ❖ กลยุทธ์ หน่วยงานยึดมั่นกับความเชี่ยวชาญทางเทคนิคในการดำเนินงานมากกว่าการสร้างความร่วมมือและหาข้อสรุปร่วมกันหรือไม่
- ❖ การสนับสนุน หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการทำงานข้ามหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม/ หมู่คณะ เพื่อให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในภาพรวมของหน่วยงานหรือไม่
- ❖ วัฒนธรรม หน่วยงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานส่วนบุคคลและการบังคับบัญชาหรือไม่



- ❖ **วิธีการทำงาน** มีการแบ่งกลุ่มทำงานเป็นทีม แต่ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นการทำงานกับสมาชิกแต่ละบุคคลมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่
- ❖ **เป้าหมาย** หน่วยงานขาดเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมหรือไม่
- ❖ **คุณค่า** สภาพแวดล้อมในการทำงานเน้นให้คุณค่ากับการกระทำของสมาชิกแต่ละบุคคลมากกว่าการทำงานเป็นทีมหรือไม่ และสมาชิกในกลุ่มไม่มีเวลาและขาดความเต็มใจในการเข้าร่วมประชุมทีมหรือไม่

#### ค. หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการทำงานเป็นทีม

- ❖ **ทำไม Team ไม่เวิร์ก** โดย ปริญญา ตันสกุล
- ❖ **เทคนิคการบริหารทีมงาน** โดย กรรชิต พิริยะเพียร
- ❖ **Making Groups Effective.** 2nd ed. Zander, A. Jossey-Bass
- ❖ **Groups That Work (and Those That Don't).** Hackman, J. R. Jossey-Bass
- ❖ **How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions** by David Straus and Thomas C. Layton (Paperback - Sep 9, 2002)
- ❖ **Teamwork** by Lydia Kelley, Stew Nordensson, Stuart Gellman, and Scott Ash (Spiral-bound - Dec 1997)
- ❖ **Team Players and Teamwork, Completely Updated and Revised: New Strategies for Developing Successful Collaboration** by Glenn M. Parker (Hardcover - Feb 8, 2008)
- ❖ **เกม กิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน** โดย สมชาติ กิจยรรยง และคณะ
- ❖ **สร้างพลังทีมงานตามหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง (EMPOWER THE TEAM WITH SUFFICIENT ECONOMY)** โดย ประดิษฐ์ อุปรมัย
- ❖ **เกมและกิจกรรมพัฒนาทีมงาน (INSTANT TEAMWORK)** โดย BRIAN CLEGG/ฝ่ายวิชาการเอ็กซ์เปอร์เน็ท: แพล
- ❖ **เกมและกิจกรรมสร้างแรงจูงใจทีมงาน (The Big Book Of Motivation Games)** โดย Robert Epstein (ดร.โรเบิร์ต เอปสไตน์), Ph.D., Jessica Rogers (เจสสิก้า โรเจอร์ส)
- ❖ **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา** โดย ทองทิพภา วิริยะพันธุ์
- ❖ **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน: Developing Teamwork Techniques,** ดร.ชาญชัย อาจินสมอาจารย์
- ❖ **ประเมินผลทีมงานกุญแจสำคัญของธุรกิจ** โดย Philip Moon, วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา ผู้แปล วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา
- ❖ **ทักษะการบริหารทีมงาน** โดย (เอ็กซ์เปอร์เน็ท), ชาญชัย อาจินสมอาจารย์
- ❖ **การบริหารจัดการทีมงาน: Creating Teams with an Edge** โดย Jeff Polzer, Richard Luecke ผู้แปล สุริพร พึ่งพุทธคุณ
- ❖ **บัญญัติ 11 ประการ การบริหารทีมงานสร้างสรรค์ประสิทธิภาพสูงสุด: High Performance Team Management** โดย อัคร ศุภเศรษฐ์

- ❖ เรื่องของทีมกับลูกน้องที่นายต้องรู้ โดย ปริญา ตันสกุล
- ❖ การทำงานเป็นทีม โดย วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์
- ❖ สอนทีมของคุณให้จับปลา: Teach Your Team To Fish โดย ลอรี เบธ โจนส์ ผู้แปล ศุภลักษณ์ สุวรรณประสพ
- ❖ ทักษะบริหารทีม (Leading Teams) คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดย Anne Donnellon ผู้แปล ไพโรจน์ บาลัน
- ❖ 17 สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก (The 17 Indisputable Laws of Teamwork) โดย John C. Maxwell ผู้แปล ไพบุลย์ สำราญภูติ
- ❖ สร้างทีมเวิร์ก สร้างฝัน: Teamwork Makes The Dream Work (Teamwork Makes The Dream Work) โดย จอห์น ซี.แม็กซ์เวลล์ ผู้แปล พันแสง วีระประเสริฐ
- ❖ ทีมมหัศจรรย์ ร่วมแรงร่วมใจไขว่คว้าชัยชนะ โดย แชลดอน โบวล์, ดอน คาริว, ยูนิส พาริสี- คาริว ผู้แปล ปรัชญ์วรรณ มุ่งการสิริ
- ❖ คู่มือฉบับเร่งรัดสร้างทีมสู่ความสำเร็จ (ถ้าคุณไม่ใส่ใจสมาชิกที่ดีของทีม คุณก็ทำงานให้ประสบความสำเร็จไม่ได้...) โดย Bill Butterworth ผู้แปล นันทมน ธัญญาพาณิชย์
- ❖ สร้างทีมให้ชนะ (THE ABC'S OF BUILDING A BUSINESS TEAM THAT WINS) โดย BLAIR SINGER/ อนุพงศ์ ธรณินทร์: แปล
- ❖ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โดย ยงยุทธ เกษสาคร

#### ง. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้านนั้นอาจแตกต่างกันตามระดับสมรรถนะ ดังนี้

#### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (สำหรับระดับที่ 1)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ❖ การมอบหมายให้รับผิดชอบผลงานส่วนใดส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการหรือกิจกรรม
- ❖ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ❖ การหลีกเลี่ยงการควบคุมกำหนดการ การเสนอความคิดเห็นเป็นบุคคลแรก หรือการประพฤติตนเป็นผู้นำ แต่เน้นแสดงบทบาทหน้าที่ของการเป็นส่วนหนึ่งของทีม

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงาน
- ❖ การเน้นย้ำถึงความสำคัญของประโยชน์ของการรายงานความคืบหน้าของงาน หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันภายในทีมงาน

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (สำหรับระดับที่ 2)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้ไปติดต่อและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น
- ❖ การสร้างโอกาสให้มีการพูดคุยหรือทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อน หรือบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี
- ❖ การมอบหมายงานที่เน้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการประสานงานของสมาชิกภายในทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จของทีม
- ❖ การให้คิดทบทวนถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นครั้งล่าสุดว่าตนมีปฏิกริยาอย่างไร ผู้ที่สนทนาด้วยมีท่าทีอย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้เป็นเช่นไร และทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจกับผลลัพธ์หรือไม่
- ❖ การหาโอกาสในการพูดคุยหรือพบปะทักทายผู้คนให้เป็นกิจวัตร โดยอาจจัดการด้วยการกันเวลาในตารางนัดหมายเพื่อให้การเยี่ยมเยียนพบปะผู้คนอย่างมีระบบ
- ❖ การให้ห่มั่นสื่อสารข้อมูลหรือข่าวสารที่จำเป็นให้เพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษา และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการผูกมิตร และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงาน
- ❖ การดูแลแนะนำการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน
- ❖ การสอนกระบวนการในการดูแลและสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ

## กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (สำหรับระดับที่ 3)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้ดูแลและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ เช่น ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน เครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น
- ❖ การมอบหมายให้จัดงานเพื่อสร้างกิจกรรมสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ
- ❖ การสนับสนุนให้มีโอกาสรับฟังประเด็นหรือความต้องการของเพื่อนร่วมงานผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสัมพันธภาพให้ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การเน้นให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น
- ❖ การเปิดใจยอมรับฟังและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น

- ❖ การพยายามอย่างเต็มที่ในการรักษาความสัมพันธ์อันดี โดยเน้นการให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานอย่างเต็มที่กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
- ❖ การพยายามลดอคติหรือความไม่ชอบส่วนตัว เมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเน้นที่ผลงานเป็นหลัก
- ❖ การสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูล หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเดิมจากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่

#### กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (สำหรับระดับที่ 4)

##### การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นๆ
- ❖ การมอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ
- ❖ การมอบหมายให้หาจุดแข็งของผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ แล้วหาแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร
- ❖ การให้ปฏิบัติงานในโครงการใหม่ๆ ที่ท้าทาย หรืองานที่กำลังประสบกับปัญหา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน

##### การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การเน้นให้เห็นถึงการสร้างประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อหน่วยงานในระยะยาว
- ❖ การอภิปรายร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยฟังระลึกลูกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน
- ❖ การพยายามเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่น และยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนในระยะสั้น เพื่อสร้างมิตรภาพและผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว
- ❖ การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานและผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ มีความรับผิดชอบและมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในงานและโครงการนั้นๆ
- ❖ การแสดงน้ำใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุด
- ❖ การพยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีให้ต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

## กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (สำหรับระดับที่ 5)

การมอบหมายงานและการย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน ได้แก่

- ❖ การมอบหมายงานหรือโครงการ ที่มีผลกระทบระดับหน่วยงานที่เน้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน และการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ทั้งหน่วยงาน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จของหน่วยงาน
- ❖ การมอบหมายให้วางแผนที่ต้องสร้างผลประโยชน์ร่วมกันกับเครือข่ายพันธมิตร หรือหน่วยงานอื่นๆ อย่างยั่งยืน แล้วให้นำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามแผนที่กำหนดไว้
- ❖ การมอบหมายให้สร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกันเป็นทีมในหน่วยงาน

การสอนงาน (Coaching) ได้แก่

- ❖ การหยิบยื่นความช่วยเหลือให้กับผู้อื่นในยามที่พวกเขาประสบวิกฤติโดยไม่ต้องร้องขอ เพื่อแสดงความมีน้ำใจและใส่ใจต่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน
- ❖ การพยายามสร้างให้เกิดการทำงานด้วยความสามัคคีและรักษามิตรภาพในระยะยาวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ขึ้น หรือหน่วยงานต่างๆ จนเป็นพลังที่เข้มแข็งขึ้น
- ❖ การหมั่นสร้างความสัมพันธ์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงาน กับเครือข่ายพันธมิตร หรือหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สรุปบทนี้จะเน้นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด ทั้งในส่วนของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลัก และหลักสูตรกลางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้งตำแหน่งประเภทนักบริหาร อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีประสบการณ์ และผู้ปฏิบัติงานระดับต้น

บทต่อไปจะเน้นแนวทางการดำเนินงานสำหรับส่วนราชการ ข้าราชการ และวิทยากรตลอดจนบทบาทของส่วนราชการ ผู้รับการพัฒนา และผู้บังคับบัญชาของผู้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถนำหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาไปใช้ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ

# บทที่ 4

## แนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

แนวทางที่ส่วนราชการ ข้าราชการ และวิทยากรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.1 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ในการพัฒนาสมรรถนะหลักนั้น ส่วนราชการควรมีบทบาทในการสนับสนุนและต่อยอดการพัฒนาที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการดังนี้

#### 4.1.1 ดำเนินการส่งข้าราชการในสังกัดเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรกลางของสำนักงาน ก.พ.

การดำเนินการส่งข้าราชการในสังกัดเข้ารับการพัฒนามีขั้นตอน ดังนี้

❖ ขั้นตอนที่ 1: การหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) ซึ่งอาจดำเนินการ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

○ การใช้ผลการประเมินผลปฏิบัติราชการประจำปีที่ผ่านมาในส่วนของผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ โดยข้าราชการผู้ใดที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับเป้าหมายที่กำหนดของตำแหน่ง อาจมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในสมรรถนะนั้นๆ โดยผลของการประเมินนั้นควรพิจารณาในภาพรวมของรอบ 1 ปี มากกว่าการดำเนินการในทุกๆ รอบ 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อลดภาระในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการมองแนวโน้มใน 2 รอบมากกว่าการประเมินรอบใดรอบหนึ่ง) อย่างไรก็ตามก็ดี กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่หรืองานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นต้องหาสาเหตุว่าการที่ผลการประเมินสมรรถนะต่ำนั้นเกิดจากปัจจัยใด และการพัฒนาจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้จริงหรือไม่ เพราะบ่อยครั้งที่ผลการประเมินสมรรถนะไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจไม่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนา เช่น ปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจ (Motivation Issues) ปัญหาเรื่องทรัพยากรหรือเครื่องมือเครื่องใช้ (Resource Issues) ปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อม (Working Environment Issues) ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งและความขัดแย้งในที่ทำงาน (Working Relationship Issues) ปัญหาความเครียดในการทำงาน หรือภาวะหมดแรงทำงาน (Stress or Burnout Issues) ปัญหาความขัดแย้งกับหน่วยงานภายนอก (Unresolved Conflicts) หรือปัญหาเรื่องสุขภาพของบุคลากร (Health Issues) เป็นต้น

○ การใช้แบบสอบถามเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เสนอความเห็นว่าการขาดการรายใดในสังกัดควรได้รับการฝึกอบรมสมรรถนะหลักรายการใด ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ เช่น จำนวนโควตาของแต่ละสำนัก/กอง หรือวิธีการเสนอความเห็น ฯลฯ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสนอชื่อเป็นไปโดยใช้ดุลยพินิจหรือความชอบของผู้บังคับบัญชา

❖ ขั้นตอนที่ 2: เมื่อได้ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) แล้วให้นำมาสรุปในรูปแบบที่สามารถนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมต่อได้ ดังตัวอย่างตารางข้างล่างนี้

| สมรรถนะหลัก                                     | ร้อยละของข้าราชการที่เกิด Gap หรือมีความต้องการการพัฒนาเกี่ยวกับ<br>จำนวนกรอบอัตรากำลังในแต่ละประเภท |                |                    |            |                    |            |
|---|--|----------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
|   | บริหาร   | อำนวยความสะดวก | วิชาการ            |            | ทั่วไป             |            |
|   |  |                | ชำนาญการ<br>ชั้นไป | ปฏิบัติการ | ชำนาญการ<br>ชั้นไป | ปฏิบัติการ |
| การมุ่งผลสัมฤทธิ์                               |  |                |                    |            |                    |            |
| บริการที่ดี                                     |  |                |                    |            |                    |            |
| การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ<br>ในงานอาชีพ          |  |                |                    |            |                    |            |
| การยึดมั่นในความถูกต้อง<br>ชอบธรรม และจรรยาบรรณ |  |                |                    |            |                    |            |
| การทำงานเป็นทีม                                 |  |                |                    |            |                    |            |

❖ ขั้นตอนที่ 3: จัดเรียงลำดับความสำคัญ (Priority) ของความต้องการให้สอดคล้องกับนโยบายผู้บริหาร ความจำเป็น ความเร่งด่วน และงบประมาณของส่วนราชการ โดยอาจสรุปความคิดเห็นเสนอหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อส่งข้าราชการในสังกัดไปฝึกอบรม

❖ ขั้นตอนที่ 4: วางแผนและจัดเตรียมงบประมาณสำหรับส่งข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกไปฝึกอบรม หลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้น อย่างไรก็ดี ส่วนราชการอาจจัดหลักสูตรอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกันกับหลักสูตรกลาง ในกรณีที่สำนักงาน ก.พ. ไม่สามารถดำเนินการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ กับความต้องการ

❖ ขั้นตอนที่ 5: ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาของข้าราชการในสังกัดหลังการฝึกอบรม โดยอาจพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะ เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี หรืออาจส่งแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของข้าราชการผู้ได้รับการ ฝึกอบรม โดยจัดส่งผลการประเมินผลการพัฒนาให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตร หรือชุดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

#### 4.1.2 คู่มือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ

การจัดทำคู่มือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ นั้น เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้หรือพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในส่วนราชการได้อย่างดีเยี่ยมและประหยัดงบประมาณสูงสุด โดยขั้นตอนจัดทำคู่มือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ นั้น อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- ❖ ขั้นตอนที่ 1: กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่หรือกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนำคู่มือการมอบหมายงานหรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นมาปรับแต่งให้เข้ากับบริบทของส่วนราชการ โดยอาจจัดสัมมนาเพื่อชี้แจงให้หัวหน้างานหรือคณะทำงานจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลักของส่วนราชการทราบและร่วมกันระดมสมองเพื่อปรับแต่งแนวทางในการมอบหมายงานหรือการสอนงานรูปแบบต่างๆ
- ❖ ขั้นตอนที่ 2: จัดสัมมนาเพื่อชี้แจงหัวหน้างาน (ตั้งแต่ระดับฝ่าย/ส่วน/กลุ่มงาน/กอง/สำนัก ขึ้นไป) เรื่องการนำคู่มือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ไปใช้เพื่อประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการแต่ละราย
- ❖ ขั้นตอนที่ 3: ดำเนินการติดตามประเมินผลการใช้คู่มือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ใน 2 ลักษณะ คือ
  - ผลการนำไปใช้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือหรือไม่ หรือมีการมอบหมายงานหรือการสอนงานรูปแบบใหม่ๆ ก็ให้ปรับแต่งหรือเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาให้หัวหน้างานท่านอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้คู่มือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ของส่วนราชการสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
  - ผลการพัฒนาของข้าราชการในสังกัด อาจพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะ เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี หรืออาจสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของข้าราชการผู้ได้รับการมอบหมายงานใหม่ๆ หรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือ โดยผลการประเมินผลการพัฒนาจะเป็นข้อมูลประกอบการปรับแต่งคู่มือให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### 4.2 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการ

#### 4.2.1 กรอบแนวคิดเรื่องบทบาทของข้าราชการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

จากทฤษฎีแรงจูงใจของผู้เข้ารับการพัฒนาการเรียนรู้กล่าวไว้ว่า หากผู้เข้ารับการพัฒนาขาดแรงจูงใจแล้วก็มีแนวโน้มว่าการเรียนรู้จะไม่เกิด ดังนั้นผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีบทบาทสำคัญมากต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนผ่านการตั้งเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง และเต็มไปด้วยความท้าทายจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าการที่ไม่ได้กำหนดเป้าหมาย หรือการตั้งเป้าหมายในแบบ "ขอไปที" เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงส่งผลให้บุคคลมุ่งใช้พลังกำลังและความทุ่มเทเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น



นอกจากนั้น ยังมีเงื่อนไขเฉพาะต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายที่ส่งผลกับการเรียนรู้ ดังนี้

- ❖ บุคคลที่ได้รับเป้าหมายการพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความยาก และท้าทาย จะส่งผลการพัฒนาได้ดีกว่าคนที่ได้รับเป้าหมายการพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจงแต่ไม่ท้าทาย หรือเป้าหมายแบบ “ขอไปที” หรือไม่มีการตั้งเป้าหมายเลย
- ❖ เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้มากกว่าเป้าหมายที่ไม่แสดงให้เห็นถึงเจตนาอย่างชัดเจน
- ❖ เป้าหมายการพัฒนาจะต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลผู้นั้นสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ เพราะการที่ตัวบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น เป็นสัญญาณที่สำคัญในการสร้างแรงขับเคลื่อนให้ตนเองมีความสามารถที่จะพัฒนาหรือทำภารกิจนั้นให้สำเร็จลุล่วงได้
- ❖ การตั้งเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพนั้น บุคคลต้องยอมรับเป้าหมายที่ได้กำหนด

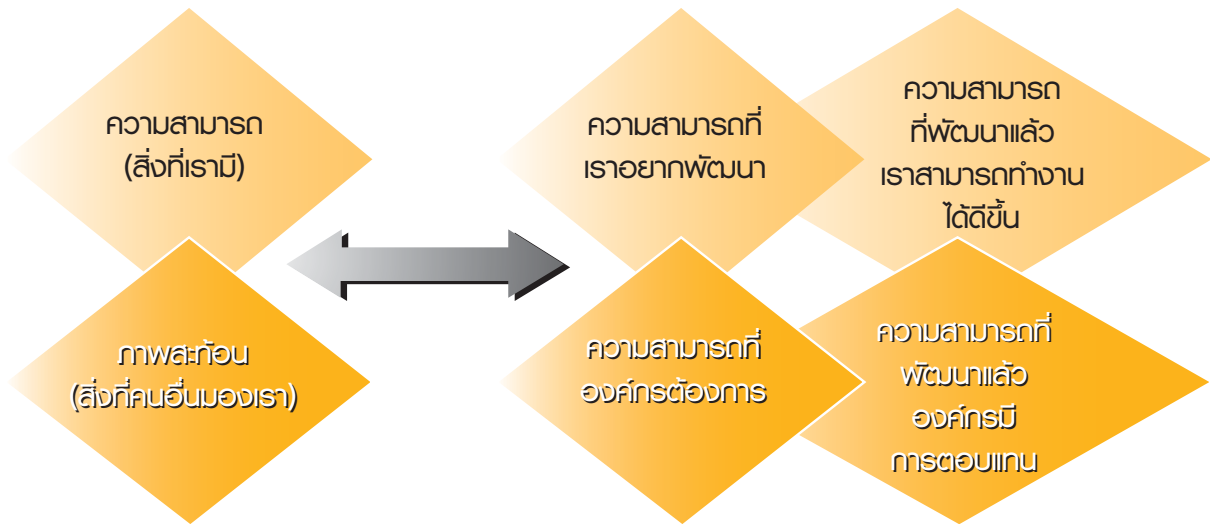
การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ไม่มีวิธีการใดที่จะเรียกความสนใจและความเอาใจใส่จากผู้รับการพัฒนาได้ดีไปกว่าการตั้งเป้าหมายในระดับบุคคล โดยอาจดำเนินการผ่านกระบวนการเรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะเป็นแผนที่จัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้เข้ารับการพัฒนา) กับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนานั้น

#### 4.2.2 กรอบแนวคิดเรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) นั้น ผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชาของผู้รับการพัฒนาจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะสั้น และระยะยาวของทางเดินสายอาชีพ รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนด

โดยแผนการพัฒนาที่เหมาะสมนั้น ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีโอกาสอย่างน้อยในการดำเนินการ ดังนี้

- ❖ เลือกแผนหรือกระบวนการที่ยอมรับการพัฒนาตามแนวทางหรือกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนารายบุคคลที่กำหนดขึ้น
  - ❖ เลือกทรัพยากรที่ต้องการ (ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและงบประมาณ) เพื่อหาทางสนับสนุน หรือป้องกันอุปสรรคต่างๆ ไว้ล่วงหน้า
  - ❖ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา เพื่อให้ตระหนักและสามารถประเมินผลความสำเร็จได้
- กระบวนการในการพิจารณาเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) อาจเริ่มจาก
- ❖ ขั้นตอนที่ 1: การระบุความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาก่อน โดยสมรรถนะที่ควรเลือกน่าจะมีคุณสมบัติอย่างมากตามรายการนี้ (โปรดดูรูปประกอบ)



Gap ที่เกิดขึ้นเป็น Gap ที่เกิดจากการ  
ไม่มีหรือการไม่แสดงก็ได้

การเลือกสมรรถนะนั้นต้องสอดคล้องกับ  
ในทุกความปรารถนาทั้งของผู้รับการพัฒนาและองค์กร

- ❖ เป็นสมรรถนะที่มีช่องว่าง (Gap) ในปัจจุบันหรือมีระดับต่ำกว่าสมรรถนะตัวอื่นๆ
- ❖ เป็นสมรรถนะที่มีความประสงค์ที่ต้องการพัฒนา
- ❖ เป็นสมรรถนะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด
- ❖ เป็นสมรรถนะที่มีผลการประเมินทั้งตนเองและโดยรวมต่ำกว่าระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ❖ เป็นสมรรถนะที่ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาในงานได้ง่าย

❖ ขั้นตอนที่ 2: ดำเนินการเลือกแนวทางในการพัฒนา กล่าวคือ เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเลือกสมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาได้แล้ว ให้หารือกับผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการพัฒนา ทั้งนี้อาจใช้คู่มือการมอบหมายงานหรือการพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น หรือหลักสูตรกลางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. ประกอบการตัดสินใจและตั้งเป้าหมายวัดผลความสำเร็จของการพัฒนา โดยเป้าหมายที่ตั้งควรเป็นเป้าหมายที่ SMART (S = Specific, M = Measurable A = Attainable, Ambitious and Agreed Upon, R = Realistic and Relevant และ Time-Bound)

**ข้อพึงระวัง:** สำหรับส่วนราชการที่มีงบประมาณจำกัดในการพัฒนา ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการสรุปแนวทางในการพัฒนาร่วมกับผู้รับการพัฒนา

❖ ขั้นตอนที่ 3: ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้เข้ารับการพัฒนา) ได้หารือกันแล้วก็ให้ดำเนินการกรอกแบบฟอร์มการพัฒนาบุคคล (IDPs) ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น โดยทางสำนักงาน ก.พ. มีการกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานตามตารางด้านล่าง (ซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปใช้หรือไปปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการของส่วนราชการได้)

## แบบฟอร์มแผนการพัฒนาบุคคล (IDP)

ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง.....ตำแหน่ง.....ตำแหน่ง.....ตำแหน่ง.....

ชื่อผู้บังคับบัญชา.....ชื่อส่วนราชการ.....

| ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่<br>ต้องได้รับการพัฒนา | เป้าหมายการพัฒนา | วิธีการพัฒนา | ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา |    |    |    | เหตุผลหรือความสำคัญ |
|---|------------------|--------------|----------------------------|----|----|----|---------------------|
|   |                  |              | Q1                         | Q2 | Q3 | Q4 |                     |
|   |                  |              |                            |    |    |    |                     |
|   |                  |              |                            |    |    |    |                     |
|   |                  |              |                            |    |    |    |                     |
|   |                  |              |                            |    |    |    |                     |

วิธีการกรอกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

| ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่<br>ต้องได้รับการพัฒนา | เป้าหมายการพัฒนา | วิธีการพัฒนา | ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา |    |    |    | เหตุพลหรือความสำคัญ |
|---|------------------|--------------|----------------------------|----|----|----|---------------------|
|   |                  |              | Q1                         | Q2 | Q3 | Q4 |                     |
| 1   | 2                | 3            |                            | 4  |    |    | 5                   |

1. **ระบุสมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนา** ตามแนวทางที่แต่ละส่วนราชการกำหนดขึ้นในแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาของแต่ละส่วนราชการ โดยในแต่ละปีให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ระบุความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาในจำนวนที่ไม่มากจนไม่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จริงได้ในเวลาหนึ่งปี โดยส่วนใหญ่ควรกำหนดจำนวนอยู่ในระหว่าง 2-4 ความรู้ ทักษะและสมรรถนะ เพื่อให้การดำเนินการและการติดตามประเมินผลทำได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. **ระบุระดับเป้าหมายที่ต้องการไปสู่หลังการพัฒนา** หรือระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา โดยอาจระบุเป็นระดับความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะเป้าหมายตามรายละเอียดของระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด
3. **ระบุวิธีการพัฒนา** เช่น 1) การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops) 2) การให้ไปศึกษาด้วยตนเอง เช่น อ่านหนังสือ 3) การมอบหมายงานใหม่หรือมอบหมายให้ปฏิบัติงานในโครงการใหม่ (Project Assignment) 4) การย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation/Job Swap) 5) การดูงาน 6) การให้ไปทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และ 7) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น โดยในวิธีการพัฒนาที่ 1-3 และ 7 นั้น สามารถใช้คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลักชุดนี้ประกอบการตัดสินใจ
4. **ระบุเวลาที่ต้องการพัฒนา** โดยอาจระบุปีหรือว่าตลอดระยะเวลาที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้สามารถวางแผนดำเนินการ รวมถึงติดตามประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. **ระบุเหตุผลประกอบการพิจารณาว่าทำไมผู้เข้ารับการพัฒนาจึงควรพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะ** นี้ก่อนเป็นอันดับต้นๆ ในปีนี้ เช่น เพราะเป็นช่องว่าง (Gap) หรือเพราะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เป็นต้น

**หมายเหตุ:** ในกรณีที่เกิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งกับสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการให้นำสมรรถนะเหล่านั้นมาเตรียมพัฒนา หรือในกรณีที่มีครบทุกตัว ให้เลือกสมรรถนะบางตัวมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

### ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

| ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา | เป้าหมายการพัฒนา | วิธีการพัฒนา   | ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา |    |    |    | เหตุผลหรือความสำคัญ                    |
|---|------------------|--|----------------------------|----|----|----|--|
|   |                  |  | Q1                         | Q2 | Q3 | Q4 |  |
| การบริการที่ดี                              | ระดับที่ 3       | การสอนงาน (Coaching) จากผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน หรือ | ←→                         |    |    |    | เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญในการปฏิบัติงาน |
| การมุ่งผลสัมฤทธิ์                           | ระดับที่ 2       | การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)             |                            |    | ←→ |    | มี Gap จากการประเมิน                   |

### 4.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การย้าย/สับเปลี่ยนหมุนเวียน การสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้อย่างจริงจังในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการดำเนินการร่วมกับข้าราชการในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จากผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปี หรือจากผลการวิเคราะห์ความจำเป็น หรือความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ

ผู้บังคับบัญชายังควรต้องมีการกำหนดแผนและดำเนินการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดอย่างจริงจัง เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะนั้นบังเกิดผลต่อการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ

### 4.4 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะสำหรับวิทยากร

#### 4.4.1 บทบาทของวิทยากรในฐานะผู้ออกแบบหลักสูตรและดำเนินการพัฒนา

บทบาทหลักของวิทยากรในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. หรือที่ส่วนราชการกำหนดคือ การดำเนินการตามแนวทาง **วัตถุประสงค์ กรอบเนื้อหาและประเด็นสำคัญ รวมถึงระยะเวลาและการประเมินผลอย่างเหมาะสม** อย่างไรก็ตาม วิทยากรอาจปรับแต่งหลักสูตรในรายละเอียดให้เข้ากับบริบทการทำงานและภูมิหลัง (Background) ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยอาจมีการหารือกับผู้บริหารจัดการพัฒนาเพื่อประเมินผู้เข้ารับการพัฒนามาก่อนการดำเนินการจริง ดังนี้

- ❖ แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อตัวผู้เข้ารับการพัฒนา
- ❖ ระดับความคาดหวัง หรือระดับความต้องการในการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในทันที
- ❖ จำนวนครั้งของการเข้ารับการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
- ❖ ระดับความกลัวหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- ❖ ระยะเวลาที่จดจ่อได้ (Attention Span) หรือระยะเวลาก่อนที่ความเอาใจใส่จะเริ่มลดลง
- ❖ ระดับการซึมซับ (Absorption Level) อันได้แก่ ความรวดเร็ว ความต่อเนื่องของการเข้ารับการ พัฒนาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการ
- ❖ ความสนใจส่วนบุคคลต่อเนื้อหาของหลักสูตร

นอกจากนั้น วิทยากรยังมีบทบาทที่จะต้องทำความเข้าใจกับความกังวลต่างๆ ของผู้เข้ารับการ พัฒนา เพื่อให้สามารถตอบสนองหรือแก้ข้อกังวลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนามักมีความกังวลในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ความกังวลในสิ่งที่ไม่รู้: “ตอนนี้ฉันรู้ระบบทำงานของตนเองอยู่แล้ว แต่การพัฒนาสมรรถนะนี้จะส่งผลกระทบต่องานของฉันอย่างไร”
- ความกังวลที่จะไร้ความสามารถ: “ฉันไม่รู้ว่าจะสามารถทำความเข้าใจกับเรื่องพวกนี้ได้หรือไม่”
- ความกังวลที่จะเสียผลตอบแทน: “อะไรจะเกิดขึ้นกับเงินเดือน ตำแหน่งงาน ฯลฯ ของฉันบ้าง?”
- ความกังวลที่จะเสียความสำคัญ: “การเข้ารับการพัฒนาค่านี้จะทำให้ฉันมีค่าต่อองค์กรน้อยลงหรือไม่?”
- การสูญเสียสิ่งที่ลงทุนไปแล้ว: “ฉันเสียเวลาและพลังงานในการเรียนรู้งานปัจจุบันไปแล้ว ทำไมจึงต้องมาเปลี่ยนอีก?”

ความกังวลเหล่านี้ส่งผลต่อความต้องการของผู้เข้ารับการ พัฒนา โดยหากคำตอบที่ได้รับแสดงให้เห็นว่าการพัฒนานั้นให้คุณค่าต่อตัวผู้เข้ารับการพัฒนามากเท่าใด ผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และนอกจากการทำความเข้าใจผู้เข้ารับการ พัฒนาแล้ว วิทยากรควรพิจารณาประเด็นอื่นๆ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

| ประเด็น  | แนวทางในการดำเนินการ  |
|--|---|
| 1. การเรียนรู้ต้องการแรงจูงใจ                              | ❖ ควรสร้างปัจจัยต่างๆ ที่กระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ เช่น อธิบายประโยชน์ของการพัฒนาต่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของผู้เข้ารับการ พัฒนา หรืออาจมีการแจกของรางวัลสำหรับผู้เข้ารับการ พัฒนาที่สนใจร่วมกิจกรรม |
| 2. คนส่วนใหญ่มักปิดกั้นตัวเองด้วยประสบการณ์ส่วนตัวหรืออดีต | ❖ ควรมีปรับแต่งหลักสูตรที่เน้นให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาสามารถนำประสบการณ์เหล่านั้นออกมาใช้ในการเรียนรู้ได้   |

| ประเด็น  | แนวทางในการดำเนินการ  |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ จัดหาตัวอย่างสำหรับเงื่อนงำในสภาวะ “ปัจจุบัน” และขยายความว่ามีความแตกต่างจากที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเคยประสบมาอย่างไร</li> <li>❖ ควรช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกปลอดภัยและรู้สึกว่าตนเองสามารถทำได้ตั้งแต่ช่วงแรกๆ</li> <li>❖ การยอมรับในตัวผู้เข้ารับการพัฒนาคือจุดเริ่มต้นแล้วจึงนำเสนอเนื้อหา/ประเด็นสำคัญของการพัฒนา</li> </ul> |
| 3. คนเรามักจะไขว่คว้าหาความพึงพอใจส่วนตนด้วยความกระตือรือร้น   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ความประสงค์ในสิ่งใด และเข้ารับการพัฒนากับด้วยวัตถุประสงค์ใด</li> </ul>   |
| 4. แรงโน้มถ่วงมีผลต่อมนุษย์ เมื่อต้องนั่งหรือยืนตรงเป็นเวลานาน ก็จะทำให้เกิดการเหนื่อยล้า  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ จัดหาสถานที่ที่สะดวกสบาย และมีการพักเป็นระยะเพื่อลดความเหนื่อยล้า</li> </ul>   |
| 5. ผู้เข้ารับการพัฒนามีรูปแบบการเรียนรู้ที่ต่างกัน บางคนเรียนรู้ด้วยการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ บางคนเรียนรู้ด้วยการรับรู้ รับฟัง หรือบางคนก็เลือกที่จะอ่านและทำความเข้าใจด้วยตนเอง               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ออกแบบหลักสูตรที่รองรับการเรียนรู้ในวิธีต่างๆ ทั้งการบรรยาย การเตรียมเอกสารประกอบการบรรยาย การทำกิจกรรม หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ เป็นต้น</li> <li>❖ ออกแบบหลักสูตรโดยมุ่งไปที่กลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน</li> <li>❖ เลือกใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย</li> </ul>   |
| 6. การทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดได้เร็วขึ้น คนส่วนใหญ่มักจะเรียนรู้ได้เร็วและดีกว่าเมื่อได้รับแรงสนับสนุนจากคนรอบข้าง และรับรู้ว่ามีบุคคลอื่นร่วมพยายามเรียนรู้ไปพร้อมกับตน | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ พยายามช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ว่าไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว และพยายามสร้างสถานการณ์ให้เกิดการเรียนรู้จากผู้เข้ารับการพัฒนาคณะอื่น ๆ</li> </ul>   |

| ประเด็น   | แนวทางในการดำเนินการ  |
|---|---|
| 7. คนเราเรียนรู้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์ที่ตนควบคุมได้ ทั้งในด้านจังหวะการเรียนรู้ และ ความลึกของเนื้อหา  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนช่วยในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ โดยการกำหนดร่วมกันว่าควรจะเรียนรู้ด้วยความเร็ว และระยะเวลาเท่าใด</li> <li>❖ ควรควบคุมความตึงเครียดในการพัฒนา เนื่องจากความเครียดในระดับที่ไม่มากจนเกินไปเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้</li> </ul> |
| 8. การถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับว่าประสบการณ์จากการเรียนและการทำงานนั้นมีความคล้ายคลึงกันมากเพียงใด ถ้าคล้ายคลึงกันมาก ก็จะเกิดการถ่ายโอนได้ดีกว่า | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ วิทยากรต้องศึกษาหาข้อมูลองค์กรหรือลักษณะงานของผู้เข้ารับการพัฒนามาก่อน เพื่อให้การยกตัวอย่าง หรือเหตุการณ์สมมติตรงกับความเป็นจริงและเกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>  |

อย่างไรก็ดี แม้ว่าวิทยากรจะเตรียมความพร้อมในการพัฒนาอย่างไร แต่ก็ต้องยอมรับในความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนา ดังนั้นวิทยากรอาจดำเนินการเพื่อบริหารการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มเปิดการพัฒนา
2. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการพัฒนาในเชิงรุก เพื่อแสดงถึงความเอาใจใส่ และตระหนักความคาดหวังและความสนใจ
3. จัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทำกิจกรรม หรือแบ่งปันประสบการณ์ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเอง
4. จัดสภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมต่อบริบทในการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา
5. ก่อให้เกิดผลตอบรับและแรงสนับสนุนในการพัฒนา ในขณะที่เดียวกันก็กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### 4.4.2 บทบาทของวิทยากรในฐานะผู้ประเมินผลการพัฒนา

บทบาทของวิทยากรในการพัฒนาสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. หรือของส่วนราชการคือ *การติดตามและออกแบบการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาตามแนวทางการประเมินผลที่กำหนดไว้* โดยวิทยากรอาจปรับแต่งแบบฟอร์มในรายละเอียดให้เข้ากับหลักสูตรการพัฒนาโดยอาจมีการพูดคุยกับผู้จัดการฝึกอบรม เพื่อให้การประเมินสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสูงสุด โดยทั่วไปในการประเมินผลการพัฒนาจะอ้างอิงจากแนวคิดเรื่องการประเมินผลใน 4 ระดับ ของ Donald Kirkpatrick ดังนี้



### ระดับที่ 1: การประเมินการพัฒนาในระดับการตอบรับของผู้เข้ารับการพัฒนา (Reaction)

เป็นการประเมินผลการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา หรือทันทีที่จบหลักสูตร โดยการวัดผลในระดับนี้ จะเป็นเพียงการวัดปฏิกิริยา หรือระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ว่ามีความพึงพอใจต่อตัวหลักสูตร วิทยากร หรือองค์ประกอบอื่นๆ ของการพัฒนามากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่แล้วการเก็บข้อมูลในระดับนี้ จะกระทำโดยการแจกแบบสอบถาม และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำการประเมิน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะมีประโยชน์ต่อวิทยากรหรือสถาบันที่จัดหลักสูตร คือวิทยากรจะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ เพื่อให้การถ่ายทอดของตนมีความเหมาะสม และตอบสนองกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาได้มากยิ่งขึ้น

### ระดับที่ 2: การประเมินการพัฒนาในระดับการเรียนรู้ (Learning)

เป็นการประเมินผลโดยทบทวนและติดตามว่าผู้เข้ารับการพัฒนาได้เกิดการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง โดยการสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA) ต่อสมรรถนะหลักรายการนั้นๆ ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาซึมซับหลังจากการพัฒนา โดยการเก็บข้อมูลจากความเข้าใจของผู้เข้ารับการพัฒนาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการพัฒนาที่ระบุไว้ตั้งแต่แรกว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการประเมินผลในระดับนี้จะกระทำได้ในระดับบุคคลทันทีที่จบหลักสูตร และจะช่วยให้ทราบว่าผู้เข้ารับการพัฒนา มีการพัฒนาในด้านใด และมีการพัฒนามากน้อยเพียงใด หรืออาจทำได้โดยการเปรียบเทียบความเข้าใจก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-and-Post Test Evaluation)

### ระดับที่ 3: การประเมินการพัฒนาในระดับการนำไปใช้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behaviors)

เป็นการประเมินผลจากการติดตามและสำรวจว่าผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความเข้าใจที่ได้จากการพัฒนา มาปรับใช้ในงานของตนจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมหรือไม่ ซึ่งการเก็บข้อมูลในระดับนี้จะกระทำได้โดยยาก เนื่องจากตัวผู้เข้ารับการพัฒนาอาจจะไม่มีโอกาสในการนำพฤติกรรมดังกล่าวมาปรับใช้ หรือหากมีโอกาสแล้ว ผู้เข้ารับพัฒนาก็อาจจะยังไม่พร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนา มาประยุกต์ใช้ในโอกาสดังกล่าว ดังนั้นการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผล จะวัดความถี่ของพฤติกรรมนั้น ซึ่งผู้ประเมินจะต้องทำการสร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้รับจากหลักสูตรมาปรับใช้ให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา โดยการประเมินผลในระดับที่ 3 นี้จะกระทำหลังจากจบหลักสูตรการพัฒนาแล้วระยะหนึ่ง ด้วยกระบวนการเก็บข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น การส่งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ตัวผู้เข้ารับการพัฒนา หรือหัวหน้างาน หรือการสังเกตการณ์ เป็นต้น

แม้ว่าการประเมินจะกระทำได้อย่าง แต่ประโยชน์ที่ได้รับจะช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการพัฒนามากกว่า และช่วยให้วิทยากรทราบว่าหลักสูตรควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ถ้าหากผู้เข้ารับการพัฒนาไม่สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับใช้ในงานจริง

### ระดับที่ 4: การประเมินการพัฒนาที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ต่อองค์กร (Impact to Organizational Results)

เป็นการประเมินจากผลลัพธ์ที่ส่วนราชการได้จากการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนา ว่าประโยชน์ที่ได้รับนั้น คำนึงค่ากับการลงทุน/งบประมาณหรือไม่ โดยการเก็บข้อมูลเพื่อทำการประเมินในระดับนี้ จะพิจารณาจากองค์

ประกอบต่างๆ เช่น อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร คุณภาพงาน ผลสัมฤทธิ์หรือปริมาณงานที่ได้ หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น ซึ่งทางผู้บริหารจะนำประโยชน์ที่ได้รับจากการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนามาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรเสียไปทั้งในทางตรง (ค่าใช้จ่ายในรูปของเม็ดเงิน) และทางอ้อม (ค่าเสียโอกาส) เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์สุทธิที่องค์กรได้รับจากการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร

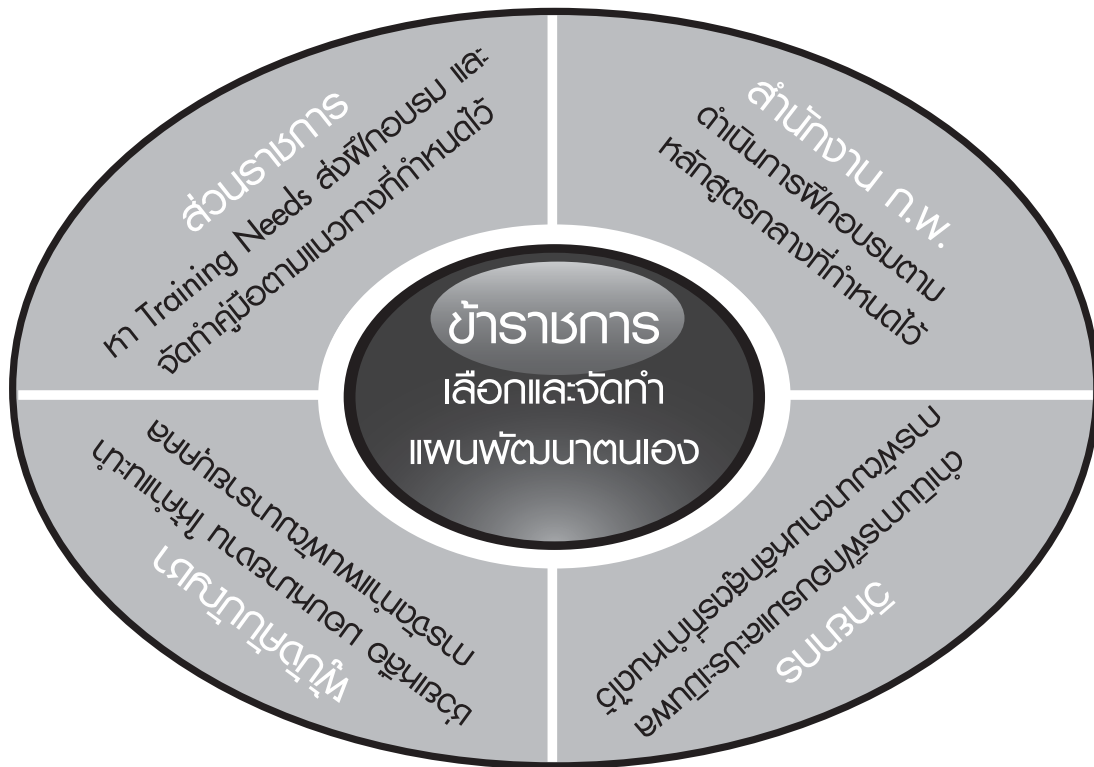
#### 4.5 บทบาทของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในอนาคต

ตามแนวทางของมาตรา 72 ด้วยหลักความเป็นมาตรฐานและหลักการประหยัคนั้น ทำให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในอนาคตดังต่อไปนี้

1. ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักของส่วนราชการ รวมถึงปรับปรุงคู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลักให้มีความทันสมัย เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนราชการ
2. ดำเนินการจัดหลักสูตรกลางพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยอาจจัดทำ 1-2 ครั้งในแต่ละปี เพื่อให้ส่วนราชการสามารถส่งข้าราชการมาเรียนรู้หรือพัฒนาได้อย่างเป็นมาตรฐาน นอกจากนั้นในอนาคตหากมีความต้องการมากขึ้นสำนักงาน ก.พ. อาจดำเนินการพัฒนาผ่านชุดฝึกอบรมและ e-Learning ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักในแต่ละระดับนั้น ทำได้ครอบคลุมและมีความประหยัคมากขึ้น
3. ติดตามการพัฒนาสมรรถนะหลักของส่วนราชการ เพื่อความเป็นมาตรฐาน เหมาะสมและประหยัค รวมถึงให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนทางด้านวิชาการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4.6 สรุปหน้าที่การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน

โดยสรุปในคู่มือฉบับนี้จะเน้นบทบาทและการดำเนินการของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 ส่วน คือ สำนักงาน ก.พ. ส่วนราชการ ข้าราชการผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้เข้ารับการพัฒนา และวิทยากร (ดังรูป)



โดยหากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 ส่วน ดำเนินการตามบทบาทที่กำหนดไว้ในคู่มือฉบับนี้อย่างถูกต้องก็จะทำให้ การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในสังกัดเป็นไปอย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการใดๆ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักนั้นควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 72 โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. **การมีส่วนร่วม** การพัฒนาสมรรถนะหลักให้ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งในระดับหน่วยงาน และบุคคล
2. **ความคุ้มค่าและประหยัด** การพัฒนาข้าราชการต้องพัฒนาเพื่อให้มีสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการ และความจำเป็น และความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และส่วนราชการ/จังหวัด ต้องใช้ผลจากการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด สำนักงาน ก.พ. จะจัดให้มีการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแทนส่วนราชการก็ได้
3. **ความเป็นมาตรฐาน** ส่วนราชการต่างๆ ควรดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรกลาง ทั้งนี้เพื่อความ เป็นมาตรฐานในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน
4. **สมรรถนะ** ควรเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักกับข้าราชการทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อให้ สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน และงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต
5. **การพัฒนาที่สมดุล** ข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ ควรได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณภาพชีวิต



# ប្រតិបត្តិការ





## บรรณานุกรม

---

1. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย, สำนักงาน ก.พ. 2548
2. Abraham H. Maslow, 1998, Toward a Psychology of Being, 3<sup>rd</sup> Edition - Hardcover
3. Ebrahim A. Maidani, 2005, Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sectors. (Frederick Herzberg): An article from: Public Personnel Management
4. Douglas McGregor, 2005, The Human Side of Enterprise, Annotated Edition (Hardcover - Dec. 21, 2005)
5. Douglas McGregor, 2005, Theory X and Theory Y.: An article from: Thinkers
6. David McClelland, Testing for Competence rather than Intelligence, American Psychologist 28. 1-14
7. Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work, Models for Superior Performance Competence Performance,
8. Gary P. Latham, 2006, Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)
9. Albert Bandura, 1976, Social Learning Theory.
10. David Kolb, 2003, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Paperback)
11. Donald L Kirkpatrick Ph.D. and James D. Kirkpatrick, 2006, Evaluating Training Programs: The Four Levels (3<sup>rd</sup> Edition)
12. Malcolm S. Knowles, 2005, the Adult Learner, Sixth Edition: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development.
13. Lorin W. Anderson, David R. Krathwohl, Peter W. Airasian, and Kathleen A. Cruikshank, 2000, A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives.
14. Elaine Biech, 2005, Training for Dummies
15. P. Nicj Blanchard and James W. Thacker, 1999, Effective Training: Systems, strategies, and practice.
16. Richard Pettinger, 2002, Matering Employee Development





# הכנת תא





ที่ นร 1008/ว 27



สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กรุงเทพฯ 10300

29 กันยายน 2552

เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือน

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ  
2. คำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเรื่อง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการ  
ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน  
พ.ศ. 2551 ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และ  
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการ  
พลเรือนสามัญ
  - 1.1 มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง  
ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย
    - 1.1.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
    - 1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ
  - 1.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ  
และอำนวยการ ประกอบด้วย
    - 1.2.1 การใช้คอมพิวเตอร์
    - 1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ
    - 1.2.3 การคำนวณ
    - 1.2.4 การจัดการข้อมูล

/1.3 มาตรฐาน

1.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป  
วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะหลัก

1.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร

1.3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทั้งนี้ ระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ และระดับตำแหน่งได้กำหนดไว้ปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1 โดยมีรายละเอียดของแต่ละระดับปรากฏตามคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2

2. แนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับ ให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ แล้วดำเนินการ ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ ให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้ และระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการสายงาน และระดับตำแหน่ง

2.2 ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ส่วนราชการอาจกำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

อนึ่ง สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มงานที่ใช้ทักษะ หรือความชำนาญเฉพาะตัวตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 17 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 ซึ่งลักษณะงานอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้นๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จะไม่กำหนดทักษะนั้นไว้ก็ได้ แต่ส่วนราชการจะต้องวิเคราะห์งานและให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ.กระทรวง และ ก.พ. เพื่อทราบด้วย

2.3 ด้านสมรรถนะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2 หรือเสนอให้ อ.ก.พ.กรมพิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1

ทั้งนี้ การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อแสดงสมรรถนะของแต่ละระดับ ให้กำหนดตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง

2.4 ส่วนราชการ

2.4 ส่วนราชการอาจกำหนดระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับให้สูงขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

2.5 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

2.5.1 การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2552

2.5.2 การกำหนดรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 กันยายน 2553

2.6 เมื่อส่วนราชการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเสร็จแล้ว ให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ ก.พ. ทราบด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายปรีชา วัชรากุล)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

โทร. 0 2547 1963, 0 2547 1967, 0 2547 1981, 0 2547 1979

โทรสาร 0 2547 1437

ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗



สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓

เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ  
ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

อ้างถึง หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร  
๒. คำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้กำหนดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น  
สำหรับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้และ ก.พ. ได้มีหนังสือ  
ตามที่อ้างถึง แจกมติ ก.พ. เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่  
จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และ  
ตำแหน่งประเภททั่วไป มาเพื่อถือปฏิบัติ ความแจ้งแล้ว นั้น

บัดนี้ ก.พ. ได้พิจารณากำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่  
จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทาง  
ดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ดังนี้

๑. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร

๑.๑ มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง  
ประเภทบริหาร ประกอบด้วย

๑.๑.๑ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๑.๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

๑.๒ มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร

ประกอบด้วย

๑.๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์

๑.๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ

๑.๒.๓ การคำนวณ

๑.๒.๔ การจัดการข้อมูล

๑.๓ มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย

๑.๓.๑ สมรรถนะหลัก

๑.๓.๒ สมรรถนะทางการบริหาร

ทั้งนี้ ระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ได้กำหนดไว้ปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ โดยมีรายละเอียดของแต่ละระดับปรากฏตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

๒. แนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร สายงานและระดับตำแหน่ง ให้ส่วนราชการศึกษามาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ แล้วดำเนินการ ดังนี้

๒.๑ ด้านความรู้ความสามารถ ให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้ และระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร สายงานและระดับตำแหน่ง

๒.๒ ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหาร สายงานและระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

๒.๓ ด้านสมรรถนะ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มเติมจากรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ เพื่อแสดงสมรรถนะของแต่ละระดับ โดยให้กำหนดตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภทบริหาร สายงานและระดับตำแหน่ง

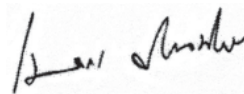
๒.๔ ส่วนราชการอาจกำหนดระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร สายงานและระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

๒.๕ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการกำหนดรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทบริหารให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓

๒.๖ เมื่อส่วนราชการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารเสร็จแล้ว ให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และก.พ. ทราบด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นางเบญจวรรณ สร้างนิทร)

เลขาธิการ ก.พ.

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

โทร. ๐ ๒๕๕๗ ๑๙๖๓, ๐ ๒๕๕๗ ๑๙๖๗, ๐ ๒๕๕๗ ๑๙๘๑, ๐ ๒๕๕๗ ๑๙๗๙

โทรสาร ๐ ๒๕๕๗ ๑๕๓๗



## คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

- เจ้าของ** สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
เลขที่ 47/101 ถ.ติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000  
[www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)
- ISBN** 978-616-548-052-9
- พิมพ์ครั้งที่ 1** เดือนสิงหาคม 2553
- จำนวน** 1,300 เล่ม
- ดำเนินการผลิต** สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
โทรศัพท์ 0-2547-1000 โทรสาร 0-2547-1001
- จัดทำโดย** บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด  
1519/21 ซอยลาดพร้าว 41/1  
ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก  
เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310  
โทรศัพท์ 0-2939-9700 โทรสาร 0-2512-2208  
e-mail address : [roso215@yahoo.com](mailto:roso215@yahoo.com)