

คู่มือประกอบแนวทาง การปฏิบัติตามมาตรา 72

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



คำนำ

“ข้าราชการ” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการแผ่นดิน การพัฒนาประเทศจะก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใดส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของข้าราชการ ด้วยเหตุนี้ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจข้าราชการ จึงเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่รัฐต้องให้ความสนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในเวทีโลกทวีความรุนแรงมากขึ้น และประชาชนมีความต้องการและความคาดหวังต่อการบริการภาครัฐสูงขึ้น

กลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน คือ การพัฒนาข้าราชการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ทศนคติ และสมรรถนะของข้าราชการทุกประเภท ทุกระดับ ตำแหน่ง ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง

สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นรูปธรรม ตามเจตนารมณ์ที่กำหนดเป็นข้อกฎหมายชัดเจนในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา 72 ซึ่งได้บัญญัติ ให้ส่วนราชการ มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

สำนักงาน ก.พ. พิจารณาเห็นว่า การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ สามารถกระทำได้โดยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย และมีระบบต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หลายระบบที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยง และสนับสนุนในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งระบบ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วย

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือประกอบแนวทางการปฏิบัติตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นี้ จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการ/จังหวัด ในการดำเนินการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจข้าราชการในสังกัดต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ.

สิงหาคม 2553

สารบัญ

บทที่ 1 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ	4
1.1 แนวคิดเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ	4
1.2 แนวคิดเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจโดยการพัฒนาข้าราชการ	8
1.3 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ	14
1.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง	19
 บทที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือนของส่วนราชการ	23
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ	23
2.2 ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการ	24
 บทที่ 3 แนวทางการพัฒนาระบบราชการพลเรือน	38
3.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาระบบราชการพลเรือน	38
3.2 การจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำในหน่วยงาน	48
3.3 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเองของข้าราชการ	55

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556

บทที่ 1

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ในบทนี้จะเป็นการทบทวนทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการชี้แจงหลักการและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องตามมาตราดังกล่าว เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

1.1 แนวคิดเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจนั้น ผลการศึกษาส่วนใหญ่มักแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่มักจะดำเนินควบคู่กันไป

โดยทั่วไปทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

ก. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories) ได้แก่

- ❖ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งจะเน้นในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น (ตั้งแต่ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ความต้องการการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต) โดยหากความต้องการที่เป็นลำดับขั้นต่างๆ ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรมที่ดีขึ้น

- ❖ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory) ซึ่งจะเน้นแยกความแตกต่างระหว่าง 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfying Factors) เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors) ในการทำงานของคน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การมีโอกาสดำเนินงาน และการได้รับการพัฒนา

- ❖ ทฤษฎีการจูงใจ ERG (ERG Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ โดยความต้องการอาจไม่ได้แบ่งเป็นลำดับขั้นแต่อาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กันได้ และอาจแบ่งเป็น 1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) 2) ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) และ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

❖ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor's Theory X and Theory Y) โดยแบ่งคนออกเป็น 2 จำพวกอย่างชัดเจน โดยทฤษฎี X จะมองคนในเชิงลบ เช่น ต้องมีการควบคุมบังคับ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น และต้องการความมั่นคงมาก ในขณะที่ทฤษฎี Y จะมองคนในเชิงบวก เช่น มีพัฒนาการและควบคุมตนเองได้ มีศักยภาพในการทำงาน สามารถคิดเองทำเองได้ รวมทั้งมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบสูงด้วย

❖ ทฤษฎีความต้องการสามชนิดของ McClelland (McClelland's Three Needs Theory) เน้นการศึกษาความแตกต่างในความต้องการความสำเร็จของมนุษย์ ซึ่งจะแบ่งเป็นความต้องการอย่างน้อย 3 ปัจจัยดังนี้ 1) ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (Achievement) 2) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Affiliation) และ 3) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Power)

ข. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

❖ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) อ้างอิงจากแนวคิดของ Victor H. Vroom ซึ่งกล่าวว่า ก่อนที่มนุษย์จะได้รับการจูงใจให้กระทำการใด เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่า ความสามารถและความพยายามของเขา จะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้ามีความคาดหวังต่อรางวัลหรือค่าตอบแทนที่องค์กรกำหนดขึ้น จะทำให้พนักงานมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลและค่าตอบแทนที่คาดหวัง

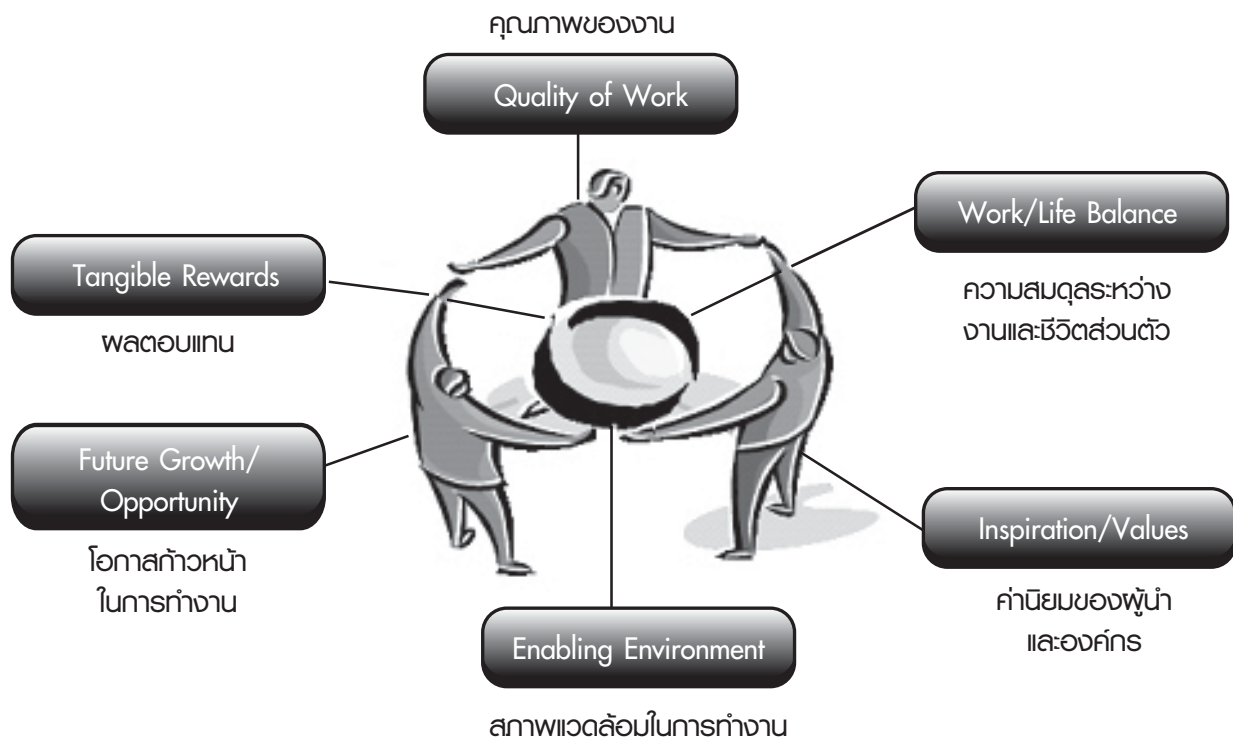
❖ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) อ้างอิงจากแนวคิดของ Stacy J. Adams ซึ่งเชื่อว่า พนักงานจะเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กรและสิ่งที่ตนได้มอบให้กับองค์กรกับผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์กรกับสิ่งที่เขาได้มอบให้กับองค์กร โดยหากสิ่งที่ตนมอบให้กับองค์กรเท่ากับสิ่งที่ผู้อื่นมอบให้กับองค์กรก็ควรได้รับผลตอบแทนเท่ากัน จึงจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ค. กลุ่มทฤษฎีอื่นๆ ทางด้านการจูงใจ (Additional Approaches)

❖ ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เน้นการเสริมแรงทางบวกเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเน้นการลงโทษเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ

❖ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) เน้นการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการดำเนินการที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

❖ ทฤษฎีเรื่อง Engage Performance Model อ้างอิงจากแนวคิดของบริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด (Hay Group) ซึ่งแบ่งความพึงพอใจของพนักงานเป็น 6 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้



1. ความพึงพอใจต่อคุณภาพของงาน
 - คุณภาพลักษณะงานที่ทำ
 - ความเหมาะสมและความสนใจระหว่างคนกับงานที่ทำ
 - ความท้าทายของงาน
 - ความมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ทำ
 - ปริมาณงานที่ได้รับ
2. ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
 - ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
 - ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน
 - ระยะเวลาของการทำงาน
 - ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
3. ค่านิยมของผู้นำองค์กร
 - ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง
 - โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร

- ความคิดเห็นต่อหัวหน้างาน
 - การกำหนดเป้าหมายขององค์กร
 - การกำหนดเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงาน
 - ความคิดเห็นต่อชื่อเสียงขององค์กร
 - ความคิดเห็นต่อค่านิยมขององค์กร
 - ความคิดเห็นต่อข่าวสารและการประชาสัมพันธ์เรื่องขององค์กร
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
 - กระบวนการในการทำงาน
 - ความปลอดภัยในการทำงาน
 - อุปกรณ์สำนักงาน
5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- การให้โอกาสความก้าวหน้าแก่พนักงาน
 - การพัฒนาทักษะความรู้แก่พนักงาน
 - ความชัดเจนในทางเดินสายอาชีพ
6. ผลตอบแทน
- ความสามารถในการแข่งขันค่าตอบแทนและสวัสดิการ
 - ความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน
 - ความยุติธรรมในการประเมินผลเพื่อจ่ายค่าตอบแทน
 - การชมเชย

แนวคิดจากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของภาคราชการพลเรือน โดยสรุปได้ดังนี้

- บุคลากรทุกคนมีความต้องการพื้นฐานซึ่งต้องการการสนองตอบจากหน่วยงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายที่สร้างแรงจูงใจและเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้กับข้าราชการในภาคราชการพลเรือน
- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ เป็นหนึ่งในกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในหลายๆ ทฤษฎี
- อาจมีความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือกลยุทธ์เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในระบบราชการพลเรือน เช่น ในการพัฒนาควรจะมีการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับองค์กร หรือการกำหนดแผนพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

1.2 แนวคิดเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจโดยการพัฒนาข้าราชการ

1.2.1 แรงจูงใจกับการพัฒนาข้าราชการ

Dr. Albert Bandura และทีมงาน (1976) ได้พัฒนาแบบจำลองแห่งการเรียนรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีหลายรูปแบบ โดยรูปแบบหนึ่งคือการเรียนรู้ในเชิงสังคม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการคิดค้นที่ทรงคุณค่าแก่วงการวิทยาศาสตร์เป็นอย่างยิ่ง โดยทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า ผู้เรียนสามารถมีการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องแสดงพฤติกรรมใดมากไปกว่าการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่รอบๆ ตัว โดยไม่ต้องอาศัยแรงสนับสนุนแต่อย่างใด

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานอยู่บนองค์ประกอบที่ว่า เหตุการณ์ต่างๆ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมาจะได้รับการประมวลผลระหว่างการรับรู้ก่อนที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงหรือก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและกระบวนการประมวลผลนี้ จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งกระบวนการประมวลผลนี้ประกอบไปด้วยลักษณะของการรับรู้ข้อมูล การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้รับมา และการจัดเก็บองค์ความรู้ในความทรงจำ โดยทฤษฎีนี้มีความขัดแย้งอย่างเด็ดขาดกับแนวคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ด้วยพฤติกรรมของผู้เรียนเองเท่านั้น การประมวลผลระหว่างการรับรู้มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ ก) แรงจูงใจ (Motivation) ข) ความเอาใจใส่ (Attention) ค) การเก็บรักษาข้อมูลที่ได้เรียนมา (Retention) และ ง) การนำพฤติกรรมมาทำซ้ำ (Behavioral Reproduction)

ก. แรงจูงใจ

แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อกระบวนการอื่นๆ ในระบบการเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการอื่นๆ เช่นเดียวกัน โดยความต้องการของผู้เรียนจะเป็นตัวกำหนดว่าสิ่งใดจะได้รับความเอาใจใส่ และได้รับการประมวลผลเพื่อรักษาไว้ในความทรงจำ

ข. ความเอาใจใส่

กระบวนการเรียนรู้เริ่มขึ้นเมื่อผู้เรียนมุ่งเอาความเอาใจใส่ของตนไปยังเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งแม้ว่าเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมต่างๆ จะมีองค์ประกอบอยู่มากมาย ผู้เรียนจะมุ่งความสนใจไปยังส่วนหนึ่งของภาพรวมเท่านั้น โดยปกติแล้วมนุษย์เราจะมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ “โดดเด่น” ออกมา เช่น เสียงที่ดัง ภาพที่สว่าง หรือพฤติกรรมของคนดัง ดังนั้นการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อกำหนดให้ผู้เรียนมุ่งเน้นความสนใจไปยังสิ่งที่เราต้องการจึงมีความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เช่น การห้ามไม่ให้ผู้เรียนนำโทรศัพท์มือถือเข้ามาในห้องอบรม เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้เรียนถูกดึงความสนใจออกจากการเรียน หรือการแนะนำให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดที่สนุกสนาน ก็จะช่วยให้ผู้เรียนให้ความสนใจกับสิ่งที่เรียนได้เป็นระยะเวลานาน อย่างไรก็ตาม กิจกรรมที่ให้ความสนุกสนานมากเกินไป ก็อาจจะทำให้ผู้เรียนหันไปให้ความสนใจกับตัวกิจกรรมมากกว่าเนื้อหาที่ต้องการสอนได้

ค. การเก็บรักษาข้อมูลที่ได้เรียนมา

เมื่อผู้เรียนมุ่งความเข้าใจใส่ไปยังวัตถุหรือเหตุการณ์เป้าหมายแล้ว ข้อมูลที่หลังไหลเข้ามาก็จะได้รับการประมวลผลเพื่อจะนำไปเก็บไว้ในความทรงจำ ซึ่งข้อมูลบางส่วนก็จะได้รับการบันทึกไว้ ในขณะที่บางชิ้นก็จะถูกลืมและยังการฝึกอบรมก่อให้เกิดการเก็บรักษาข้อมูลมากเท่าใด ผู้เรียนก็จะเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น

ง. การนำพฤติกรรมมาทำซ้ำ

การนำพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้มาทำซ้ำหรือฝึกฝนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นและช่วยให้จดจำข้อมูลหรือพฤติกรรมนั้นได้นานยิ่งขึ้น ซึ่งรูปแบบของการฝึกฝนจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการฝึกฝนว่าเกิดขึ้นได้ดีเพียงใด การนำพฤติกรรมมาทำซ้ำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับทั้งการรับรู้ของตัวผู้เรียนเอง และสภาวะแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ การรับรู้ของตัวผู้เรียนก่อให้เกิดพฤติกรรมใด ๆ ขึ้น ด้วยการที่ตัวผู้เรียนดึงเอาความรู้ที่เก็บไว้ในความทรงจำมาใช้และสั่งให้ร่างกายกระทำพฤติกรรมนั้นขึ้นมา จากนั้นพฤติกรรมที่ได้แสดงออกมาแล้วจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะแวดล้อมภายนอก

ผู้เรียนจะเลือก “ประพจน์” อย่างไร ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผลที่เคยได้รับการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ อีกประเด็นที่ควรคำนึงถึง คือผลของการกระทำต้องเป็นที่รับรู้ต่อตัวผู้เรียนเอง เช่น เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี และหัวหน้างานต้องการให้เงินโบนัสเป็นการตอบแทน หากหัวหน้างานไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบถึงเรื่องเงินโบนัสก่อนการให้เงินโบนัสจะไม่ถือเป็นผลของการกระทำที่มีอิทธิพลต่อการนำพฤติกรรมมาทำซ้ำ เนื่องจากตัวพนักงานไม่ได้รับทราบถึงการตอบแทนจากการทำงานของตนเอง อีกประเด็นหนึ่งคือ ผู้เรียนอาจจะแปลความหมายจากผลของการกระทำในทางที่ผิด ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ไม่ดี และหัวหน้างานมาพูดในเชิงประชดประชันว่า “ดีจริงๆ เลยนะ” ตัวพนักงานเองอาจเข้าใจผิดและคิดว่าสิ่งที่ตนทำนั้นคืออยู่แล้วก็เป็นได้ ดังนั้นการฝึกฝนที่มีประสิทธิภาพจึงควรตั้งให้ผู้เรียนมีความเข้าใจต่อผลของการเรียนรู้ที่เราต้องการให้เกิด และทำให้ตัวผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับกลับไปใช้ในงานของตนได้

1.2.2 การฝึกอบรมที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในกลุ่มผู้ใหญ่จะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทันทีหรืออนาคตอันใกล้มากกว่าองค์ความรู้ที่ไม่เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าจะนำมาปรับใช้ได้หรือไม่ หรือจะนำมาใช้ได้เมื่อใด และองค์ประกอบที่ควรมีในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มิดังต่อไปนี้

ก. ความสัมพันธ์และคุณค่าของสิ่งที่เรียน และความพร้อมในการเรียน

การต่อต้านของผู้ใหญ่จะน้อยลงเมื่อการเรียนรู้นั้นมีคุณค่าจริงในเชิงปฏิบัติ โดยสาเหตุหลักๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหา หรืออาชีพ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล หรือต่อทางบ้าน หรือสมรรถนะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมยามว่าง จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ส่วนใหญ่ (ประมาณสองในสาม) จะเกี่ยวข้องกับตัวเนื้อหาหรืออาชีพ โดยผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า ความจำเป็นในการเรียนรู้และความพร้อมในการเรียนเป็น

องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้สัมฤทธิ์ผลได้ โดยความจำเป็นในการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์ความรู้ต่อตัวผู้เรียน ส่วนความพร้อมในการเรียนคือความรู้ความสามารถและความเชื่อในความสามารถในการเรียนที่ผู้เรียนมีมาก่อน ซึ่งความเชื่อในส่วนนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจของผู้เรียนต่อองค์ความรู้หรือทักษะต่างๆ มีผลมาจากความเชื่อส่วนบุคคลว่า ถ้าหากใส่ความพยายามเข้าไปในเรื่องที่จะเรียนแล้ว ตนเองจะเรียนได้สำเร็จและให้ผลเป็นที่น่าพอใจ และยิ่งไปกว่านั้น ประโยชน์ของการได้เรียนรู้ทักษะและสมรรถนะนี้จะมีมากกว่าการที่ตนเองไม่มีความรู้ทางด้านนี้เลย

ความท้าทายของการฝึกอบรมในหน่วยงานคือ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่สามารถฝ่าแรงต้านทานของบุคลากรไปได้ ประการแรกคือ การอธิบายประโยชน์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนว่าหลักสูตรนี้มีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบและหน่วยงานในภาพรวมอย่างไร จากนั้นก็ให้การยืนยันว่าบุคลากรที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และฝึกฝนจนเป็นที่ชำนาญได้ ซึ่งโดยปกติผู้เรียนอาจจะมีความเชื่อว่าตนเชี่ยวชาญในด้านอื่นๆ แต่ไม่ใช่ในด้านที่ต้องเรียน ดังนั้นผู้จัดฝึกอบรมจึงควรที่จะเปลี่ยนทัศนคติดังกล่าวเสียก่อน ด้วยการหาจุดเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถ (ระดับความรู้ ระดับทักษะ ระดับสมรรถนะ รูปแบบในการเรียนที่ถนัด ฯลฯ) ของตัวผู้เรียนและตัวหลักสูตรอย่างระมัดระวัง และแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้ในหลักสูตรนี้เป็นไปได้โดยง่าย เนื่องจากผู้เรียนมีพื้นฐานและความเชี่ยวชาญอยู่ก่อนหน้าแล้ว ดังนั้นแรงต่อต้านจากตัวผู้เรียนต่อหลักสูตรก็จะน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด

ข. การเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควบคุมกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมโครงการด้วยโครงสร้างการรับรู้ที่สะท้อนถึงประสบการณ์ของตนที่มีมาก่อน และโครงสร้างนี้จะแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ระดับความรู้ความสามารถที่มีมาก่อนก็แตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งผู้เรียนมักจะมองความแตกต่างนี้ว่าเป็นอุปสรรคในการเรียนและแสดงการต่อต้านเมื่อต้องเรียนกับผู้อื่นที่ต่างไปจากตน อย่างไรก็ตามความต่างนี้อาจถูกมองว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้อีกแหล่งหนึ่ง หากตัวผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในการเรียนสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนต่อผู้เรียนคนอื่นๆ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ชอบแบ่งปันประสบการณ์การเรียนของตนต่อผู้อื่นหากสิ่งแวดล้อมอำนวย และแม้ว่าผู้ใหญ่จะชอบที่จะวางแผนโครงการเรียนรู้ของตนเอง ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้ใหญ่อยากที่จะเรียนคนเดียวแต่อย่างใด แต่ผู้ใหญต้องการที่จะสร้างจังหวะการเรียนรู้ ริเริ่มโครงสร้างของการเรียนและหาความยืดหยุ่นในวิธีการเรียนมากกว่า เนื่องจากผู้ใหญ่มักจะขอความช่วยเหลือระหว่างเรียนมากกว่าที่จะเรียนด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว หรืออีกนัยหนึ่งผู้ใหญไม่ได้รังเกียจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นแต่ก็อยากที่จะควบคุมประสบการณ์เรียนรู้ของตนเองเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว หลักสูตรที่มีการปรับให้เข้ากับตัวบุคคลและนำการแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างตัวผู้เรียนมาใช้ประโยชน์ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในการฝ่าแรงต่อต้านของผู้เรียน

แม้ว่าผู้ใหญจะสามารถเรียนรู้สมรรถนะใหม่ๆ ได้โดยไม่จำเป็นต้องทราบล่วงหน้าว่าความสามารถดังกล่าวมีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างไร แต่ก็อาจจะนำความสามารถนั้นไปใช้ในงานได้ไม่สำเร็จ คือผู้เรียนสามารถแสดงสมรรถนะได้หลังจากจบหลักสูตรแล้ว แต่ไม่สามารถนำความรู้นั้นไปปรับใช้กับงานด้วยตนเองได้ ในขณะที่การฝึกอบรมที่อธิบายว่าจะได้สมรรถนะนั้นมา “อย่างไร” และควรนำไปใช้ “เพราะเหตุใด และเมื่อใด”

จะช่วยให้ผู้เรียนแสดงสมรรถนะนั้นได้ ทั้งหลังจากจบหลักสูตรและสามารถรักษาความรู้นั้น ตลอดจนนำไปปรับใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสมด้วยตนเองได้

ค. การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกระบวนการ

การสร้างแรงจูงใจและการรับรู้ของผู้เรียนสามารถมีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเรียนรู้และความอยากที่จะเรียนรู้ในการฝึกอบรม นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วม ทางเลือก ประสบการณ์ส่วนบุคคล และความคิดที่สำคัญต่างๆ ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีส่วนในการประเมินความต้องการในการเรียนรู้ การออกแบบหลักสูตร และการประเมินผล โดยเชื่อว่าเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเหล่านี้แล้ว แรงดันที่ฟังมีจะลดน้อยลง เช่นนี้แล้วทั้งหัวหน้างานและตัวบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการระบุนความจำเป็นในการเรียนรู้ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ได้รับผลกระทบเมื่อจบหลักสูตรแล้ว โดยหัวหน้างานมีความเข้าใจที่ชัดเจนกว่า ว่าความรู้ ทักษะ และสมรรถนะหัวข้อใหม่นี้มีความจำเป็นต่อระบบงานเพียงใดและผลกระทบใดที่อาจเกิดขึ้นหากบุคลากรได้รับหรือไม่ได้รับความรู้อย่างกล่าว ในขณะที่ตัวบุคลากรเองรู้ตัวว่าความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของตนในส่วนใดที่ควรได้รับการพัฒนา และเกิดความเข้าใจว่าความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตัวใหม่นี้จะก่อให้เกิดคุณค่าใดบ้าง

1.2.3 ความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการเรียนรู้

แม้จะเป็นความจริงว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นโอกาสที่ดีในการเรียนรู้ แต่คำกล่าวนี้ก็จริงในระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะถ้าความแตกต่างนั้นมีมากจนเกินไป ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาในการเรียนรู้ได้ โดยความแตกต่างดังกล่าวไม่ใช่เพียงแค่ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ต่างกันเท่านั้น แต่ความแตกต่างในองค์ประกอบอื่นๆ ที่ระบุไว้ในตารางก็ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีความแตกต่างในการฝึกอบรมที่ต่างกันไปได้เช่นกัน

องค์ประกอบทางการเรียนของผู้เรียนที่ควรได้รับการประเมินก่อนการฝึกอบรม	
1. เครื่องมือที่ต้องใช้ (Instrumentality)	ความต้องการในการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในทันที
2. ความกังขา (Skepticism)	ความจำเป็นในหลักฐานยืนยัน หรือแนวคิดเชิงตรรกะ
3. แรงต้านต่อความเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)	ความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้หรือผลที่จะตามมาจากการเปลี่ยนแปลงที่มีความเกี่ยวเนื่องมาจากความรู้สึก ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล
4. ระยะเวลาที่จดจำได้ (Attention Span)	ระยะเวลาก่อนที่ความเอาใจใส่จะเริ่มลดลง

5.	ระดับความคาดหวัง (Expectation Level)	คุณภาพ/ปริมาณ ที่ประสงค์จากการฝึกอบรม
6.	ความต้องการอันโดดเด่น (Dominant Needs)	แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่ขับเคลื่อนตัวผู้เรียน
7.	ระดับการซึมซับ (Absorption level)	ความเร็ว ความต่อเนื่องของการฝึกอบรมที่ผู้เรียนคาดหวัง และสามารถรับได้
8.	ความน่าสนใจของเนื้อหา (Topical interest)	ความสนใจส่วนบุคคลต่อเนื้อหาของหลักสูตร

และแม้ว่าความแตกต่างในองค์ประกอบต่างๆ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการฝึกอบรม แต่การแยกอบรมก็ไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในเชิงปฏิบัติ และทำให้สิ้นเปลืองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการออกแบบโครงการควรคำนึงถึงลักษณะที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากเข้าเรียนพร้อมกันได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ควรพิจารณาถึงความแตกต่างทางองค์ประกอบของแต่ละบุคคลด้วย หลักการสำคัญที่นักฝึกอบรมมืออาชีพควรคำนึงถึงเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมมีทั้งหมด 9 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. จำแนกจุดแข็งในการเรียนรู้และปัญหาของแต่ละบุคคลออกเป็นกลุ่ม แล้วจึงจัดการฝึกอบรมตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม
2. จัดให้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มโครงการ
4. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเชิงรุก เพื่อให้ได้ความเข้าใจใส่ ความคาดหวังและความจำเป็นในระดับสูงสุด
5. จัดกิจกรรมตามลำดับอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความชำนาญในหัวข้อระดับต้นๆ ก่อนที่จะเริ่มเรียนในระดับถัดไป
6. เลือกใช้วิธีการสอนอย่างหลากหลาย
7. เลือกใช้เนื้อหาในการบรรยายที่มีความเกี่ยวข้องกับเนื้อหา หรือชีวิตจริง
8. จัดให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม หรือได้แบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน
9. ก่อให้เกิดผลตอบรับและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็กระตุ้นให้ผู้เรียนทำการประเมินตนเอง

เมื่อนำหลักการทั้ง 9 ข้อนี้มาปรับใช้กับโครงการฝึกอบรมแล้ว ผู้สอนหรือนักฝึกอบรมจะสามารถตอบสนองต่อความแตกต่างขององค์ประกอบทางการเรียนได้ ด้วยการจัดสภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมต่อบริบทในการเรียนเป็นกลุ่ม

1.2.4 การเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพหากมีการต่อต้านการพัฒนา

บ่อยครั้งที่หน่วยงานที่เน้นการพัฒนายจะประสบปัญหา เช่น บุคลากรไม่เอาใจใส่ ผู้บริหารไม่สนใจให้ไปฝึกอบรม หรือการแสดงอาการต่อต้านต่อหลักสูตรที่จัดทำขึ้น โดยหลักการตามทฤษฎีนั้นกล่าวว่า ยิ่งผู้เรียนมีอายุ หรือมีวุฒิ การศึกษาสูงมากเท่าใด อาการต่อต้านที่แสดงออกก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

เพื่อเป็นการทำความเข้าใจการต่อต้านที่เกิดขึ้นในการพัฒนาหรือเรียนรู้ หน่วยงานจำเป็นต้องมองว่าการพัฒนาหรือการเรียนรู้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของผลการปฏิบัติงานเสียก่อน กล่าวคือ การพัฒนาและการเรียนรู้ส่วนใหญ่ “ไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของผู้เรียนเอง โดยผู้เรียนสามารถเลือกตัดสินใจได้ว่าจะทำหรือไม่ทำ และผลของการเรียนรู้จะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจของผู้เรียน ระดับความรู้ ทักษะ สมรรถนะและสิ่งแวดล้อมในการเรียน

โดยทั่วไปผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมหลักสูตรด้วยโครงสร้างการรับรู้ที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความคิดมากมาย แต่ละคนมีความรู้ในเรื่องงาน ชีตความสามารถ หน่วยงานของตนเอง ในขณะที่จุดประสงค์ของการฝึกอบรมคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างดังกล่าว เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของผู้เรียนได้รับการพัฒนา อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงมักก่อให้เกิดความกังวลต่างๆ เช่น

ความกังวลต่าง ๆ

ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ : “ตอนนี้ฉันรู้ระบบการทำงานของตนเองอยู่แล้ว การฝึกอบรมนี้จะส่งผลกระทบต่องานของฉันอย่างไร?”

ความกลัวที่จะไร้ความสามารถ : “ฉันไม่รู้ว่าจะสามารถทำความเข้าใจกับเรื่องพวกนี้ได้หรือไม่?”

ความกลัวที่จะเสียผลตอบแทน : “อะไรจะเกิดขึ้นกับเงินเดือน ตำแหน่งงาน ฯลฯ ของฉันบ้าง?”

ความกลัวที่จะเสียความสำคัญ : “การฝึกอบรมครั้งนี้จะทำให้ฉันมีค่าต่อองค์กรน้อยลงหรือไม่?”

การสูญเสียสิ่งที่ลงทุนแล้ว : “ฉันเสียเวลาและพลังงานในการเรียนรู้งานในปัจจุบันไปแล้ว ทำไมจึงต้องมาเปลี่ยนอีก?”

ความกังวลเหล่านี้ส่งผลต่อความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบัน และผลของการฝึกอบรมว่าจะเปลี่ยนผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในขณะนี้ได้อย่างไร และถ้าหากคำตอบที่ได้รับจากคำถามเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมนั้นให้คุณค่าต่อตัวผู้เรียนมากเท่าใด ผู้เรียนก็จะมีแรงจูงใจในการเรียนมากยิ่งขึ้น

แม้ว่าผู้เรียนจะตระหนักถึงคุณค่าของการฝึกอบรมแล้ว ผู้เรียนอาจคิดว่าการฝึกฝนจนกลายเป็นความชำนาญในด้านต่างๆ อาจจะไม่คุ้มค่าถ้าต้องเทียบกับความพยายามที่ต้องทุ่มเทให้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือผู้บริหารหลายๆ ท่านที่มีความสามารถสูงในการบริหารงาน กลับลังเลที่จะฝึกฝนการใช้คอมพิวเตอร์ แม้ว่าจะทราบดีว่าคอมพิวเตอร์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนได้ก็ตาม ทั้งนี้เนื่องมาจากโครงสร้างการรับรู้ของ

ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนามาอย่างดีแล้ว ทำให้คิดว่าการเรียนรู้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อที่จะมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมๆ ของตนเป็นการยากเกินไป คำถามคือ ทำไมการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นกับผู้เรียนที่มีประสบการณ์สูงๆ ได้ยากกว่า

ในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ (Piaget, 1954) การสร้างกลุ่มความรู้ขึ้นมาใหม่นั้นเป็นการยากกว่าที่จะเอาสิ่งที่เรียนรู้ใหม่เพิ่มเข้าไปในกลุ่มความรู้ที่มีอยู่แล้ว เพราะนอกจากจะต้องสร้างกลุ่มความรู้ขึ้นมาใหม่แล้วยังจะต้องจัดให้ความรู้ที่ได้มาดังกล่าวเข้ากับหมวดหมู่ที่มีอยู่ก่อนหน้าแล้วอีกด้วย ดังนั้นผู้ที่สั่งสมประสบการณ์มากจึงสร้างกลุ่มความรู้ใหม่ และจัดให้เข้ากับสิ่งที่มีอยู่เดิมที่มากหลายได้ยากกว่าโดยเปรียบเทียบ

นอกจากนี้ การต่อต้านต่อการเรียนรู้ยังสามารถเกิดขึ้นในเชิงป้องกันได้อีกด้วย โดยผู้เรียนที่สั่งสมประสบการณ์มาก และมีโครงสร้างการรับรู้ที่ซับซ้อนอยู่ก่อนแล้ว ได้ใช้ความพยายามในการเสริมสร้าง และพัฒนาโครงสร้างที่ตนเองรู้อยู่ก่อนมานาน และเมื่อต้องเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เรียนดังกล่าวจะคิดว่าการนั่งฟังบรรยายเป็นการยอมรับว่าผู้สอนมีความรู้ความสามารถเหนือกว่าตน ดังนั้นผู้เรียนที่มีความรู้ มีประสบการณ์มาก อาจไม่ยอมรับ และพยายามที่จะแสดงให้ผู้สอนและผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมอื่นได้รับรู้ว่าความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ตนมีมาก่อนนั้นเหนือกว่าสิ่งที่หลักสูตรพยายามจะสอน

อย่างไรก็ดีข้อความที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นไม่ได้หมายความว่า คนที่อายุมากหรือมีประสบการณ์สูงจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ จริงๆ แล้วการเรียนรู้เกิดขึ้นอยู่บ่อยๆ ในคนกลุ่มนี้ คนที่อายุมากได้ผ่านการปรับเปลี่ยน หรือการจัดระบบโครงสร้างการรับรู้มาแล้วหลายครั้ง และระหว่างกระบวนการเหล่านี้องค์ความรู้ที่นำมาใช้ได้น้อยจะถูกทิ้งไป และจะนำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ๆ ที่เพิ่งค้นพบได้มารวมไว้กับสิ่งที่มีอยู่แล้ว ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นเป็นพิเศษในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน เช่น ระหว่างการย้ายงาน เนื่องจากผู้ใหญ่จะเห็นความสำคัญขององค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้จริงได้มากกว่าองค์ความรู้ทางทฤษฎีหรือแนวคิดที่เป็นนามธรรม ดังนั้นผู้ใหญ่จึงกระตือรือร้นกับการฝึกอบรมที่นำมาปรับใช้ได้จริงกับงานได้มากกว่าหลักสูตรที่มีแต่ทฤษฎีที่มักจะได้รับ การต่อต้านและถูกละเลย

1.3 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ

ในการพัฒนาข้าราชการควรมีการดำเนินการโดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. **การมีส่วนร่วม** การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล ดังนั้นในการพัฒนาข้าราชการจึงควรเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุกๆ ราย ตั้งแต่การจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการในภาพรวม การจัดทำแผนการพัฒนา (Training Roadmap) รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การเน้นการมีส่วนร่วมจะทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนการพัฒนา และหลักสูตรการฝึกอบรมที่วางแผนไว้ทั้งหมดเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ต้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการอย่างยั่งยืน

2. ความคุ้มค่าและประหยัด มีจุดเน้นสำคัญ ดังนี้

○ การพัฒนาข้าราชการต้องพัฒนาเพื่อให้มีสมรรถนะที่ตรงกับความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นในการพัฒนาต้องจัดทำเป็นระบบให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร โดยการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

○ ส่วนราชการและจังหวัด ต้องใช้ผลจากการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการ กล่าวคือ ในการพัฒนานั้นต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนา รวมถึงจะต้อง มอบหมายงานที่เหมาะสม แก่ ข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เช่น หากมีการพัฒนาความรู้เรื่องความเสี่ยง ก็อาจต้องมอบหมายให้นำความรู้เหล่านี้มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

○ สำนักงาน ก.พ. จะจัดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแทนส่วนราชการก็ได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด โดยเฉพาะในหลักสูตรกลางที่เป็นมาตรฐาน

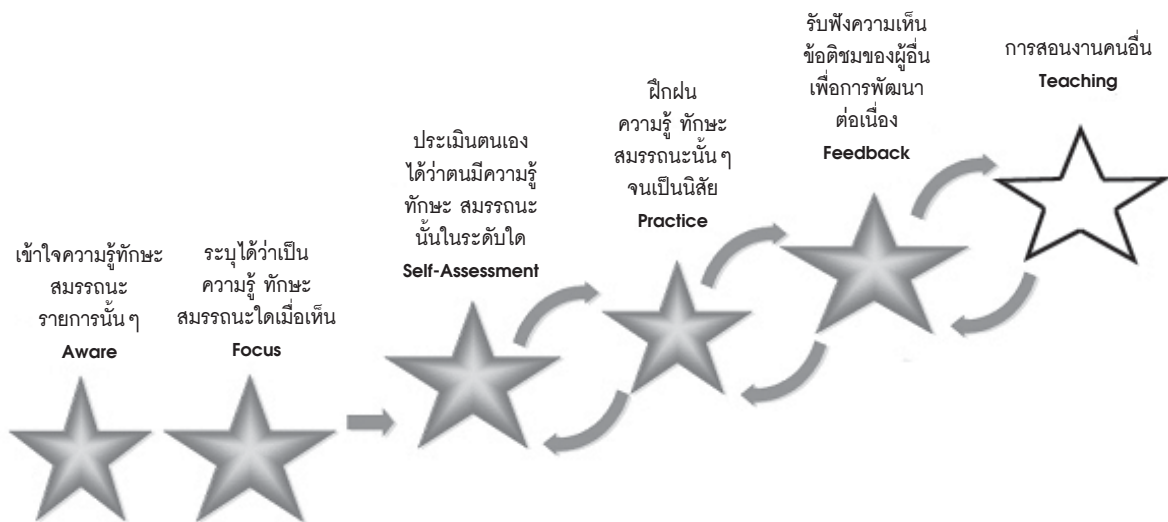
3. **ความเป็นมาตรฐาน** สำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรกลางเพื่อความเป็นมาตรฐานในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนดังต่อไปนี้

○ หลักสูตรที่เป็นความต้องการร่วมกันของทุกส่วนราชการ เช่น หลักสูตรในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หลักสูตรโครงการผู้นำคืบคลานใหม่ในราชการไทย หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และหลักสูตรนักบริหารระดับสูง

○ หลักสูตรตามนโยบายของรัฐบาล เช่น หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม หรือหลักสูตรอื่นซึ่งเป็นหลักสูตรกลางตามนโยบายรัฐบาล

4. **สมรรถนะ** การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน และงานที่จะได้รับ มอบหมายในอนาคต ซึ่งในการจัดทำสมรรถนะนั้นควรจะต้องสอดคล้องกับแนวทางของหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

5. **การพัฒนาที่สมดุล** ข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ ควรได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณภาพชีวิต โดยตามแนวคิดเรื่องการพัฒนาซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัย และปัจจัยส่งเสริมอีก 1 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเกิดผลสำเร็จสูงสุด (โปรดดูรูปประกอบ)



ปัจจัยที่ 1 : ผู้รับการพัฒนจะต้องเข้าใจความรู้ ทักษะ สมรรถนะรายการนั้นๆ (Aware) ดังนั้นในแต่ละหลักสูตรการพัฒนาต้องมีความเข้าใจความหมายหรือคำจำกัดความของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามพจนานุกรมที่กำหนดขึ้นดังตัวอย่างในสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้อีกก่อน

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

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

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

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

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ❖ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- ❖ เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

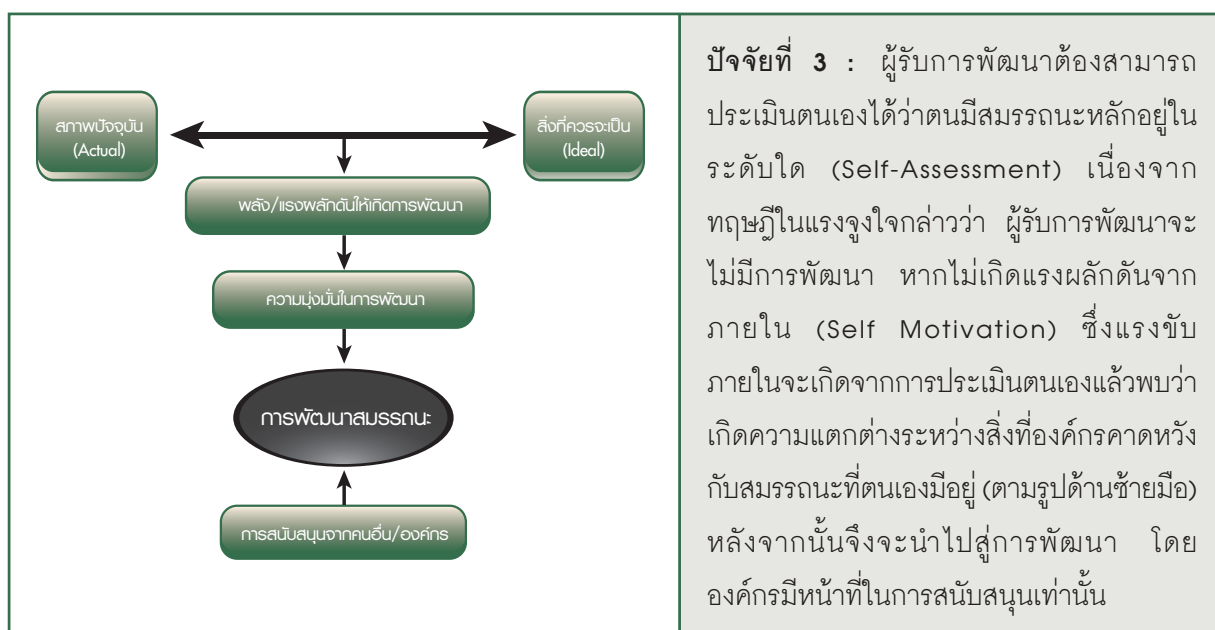
ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

- ❖ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ❖ พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

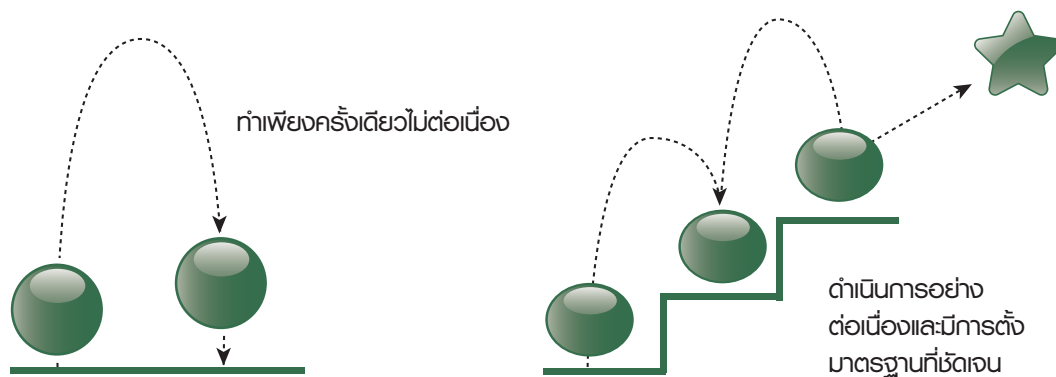
ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจได้ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

- ❖ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- ❖ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

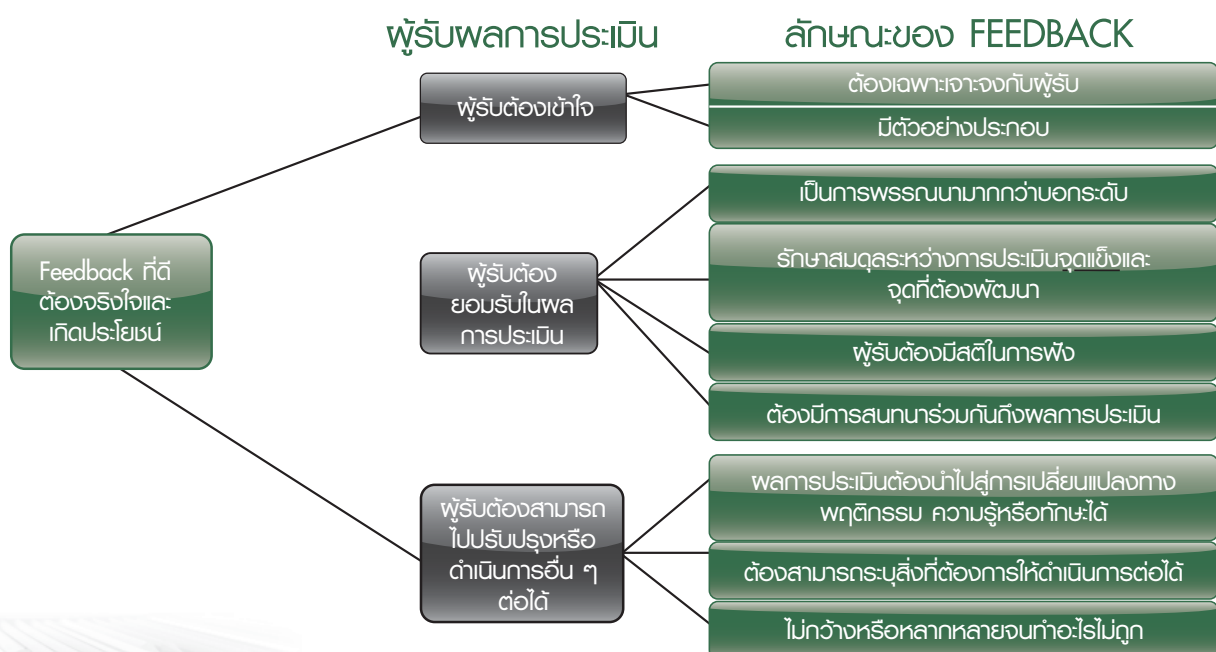
ปัจจัยที่ 2 : ทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมินสามารถระบุได้ว่าเป็นความรู้ ทักษะ สมรรถนะใดเมื่อมองเห็นพฤติกรรมนั้นๆ (Focus) เนื่องจากหากไม่สามารถสังเกตได้ การเรียนรู้จากการเก็บข้อมูลและการนำพฤติกรรมมาทำซ้ำ ก็จะเป็นไปได้ยากขึ้นด้วย



ปัจจัยที่ 4 : ผู้รับการประเมินต้องมีการฝึกฝนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะนั้นๆ จนเป็นนิสัย (Practice) เนื่องจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การพัฒนาและปรับปรุงไม่ควรเป็นการทำเป็นครั้งคราวเหมือนกับ “การกระโดด” แล้วสุดท้ายก็กลับสู่ที่เดิม แต่ควรเป็นการปรับปรุงพัฒนาที่ถาวรเป็นขั้นเป็นตอน เหมือนกับ “การสร้างบันได” บุคคลและองค์กรสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการจัดการประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการสร้างมาตรฐาน (หรือการสร้างขั้นบันได) อย่างถาวรว่าต้องการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรเติบโตไปในทิศทางใด ด้วยกระบวนการใด อย่างไรก็ตาม มาตรฐานที่ดีจะเกิดขึ้นได้จากการมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผสมผสานกับการมีการติดตาม ทบทวน และประเมินผลเพื่อพัฒนา ปรับปรุง สร้างมาตรฐานที่ดีขึ้นต่อไปอย่างสม่ำเสมอ (การสร้างบันไดที่สูงขึ้นอีกขั้นหนึ่ง)



ปัจจัยที่ 5 : จะต้องมีการรับฟังความเห็นข้อติชมของผู้อื่นเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง (Feedback) โดยความคิดเห็นหรือข้อติชมที่มีประโยชน์จะต้องมีลักษณะอย่างนี้



ปัจจัยที่ 6 : การสอนงานคนอื่น Teaching* การสอนงานบุคคลอื่น จะเกิดประโยชน์แก่ผู้สอน กล่าวคือ

- 1) ทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนคนอื่นจะทำให้มีการสังเคราะห์และสรุปความรู้ที่มีและในที่สุดก็จะเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญที่เพิ่มขึ้น
- 2) ได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกระบวนการเรียนรู้ของคนอื่น โดยทั่วไปผู้รับการสอนมักมีคำถามหรือข้อสงสัยที่ทำให้ต้องพยายามหาคำตอบที่หลากหลายกับคนหลายแบบ ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ ผู้สอนจะเพิ่มประสบการณ์ในการประยุกต์ความรู้มากขึ้น
- 3) เพิ่มการเรียนรู้จากรูปแบบการเรียนรู้ของคนอื่น กล่าวคือ การเรียนรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละคนจะทำให้มุมมองในการเรียนรู้ของผู้สอนขยายขึ้นได้

1.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาข้าราชการควรมีบทบาทหน้าที่ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1.4.1 บทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ

1. ส่วนราชการมีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัด โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการหรือจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจพิจารณาดำเนินการตามแนวทางดังนี้

- 1.1 ดำเนินการโดย อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. จังหวัด

- 1.2 ดำเนินการโดยคณะกรรมการที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. จังหวัดแต่งตั้ง

2. ส่วนราชการระดับกระทรวง กรม หรือจังหวัด โดยหัวหน้าส่วนราชการหรือเทียบเท่ามีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อติดตามงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยรวมถึงงบประมาณ การจัดทำระบบข้อมูลด้านการพัฒนาและการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาข้าราชการในสังกัดเป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสังกัดตามข้อ 1

3. ส่วนราชการมีหน้าที่จัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างผู้นำที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานในอนาคต และเป็นต้นแบบที่ดีแก่ข้าราชการในหน่วยงาน

4. ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาข้าราชการเมื่อมีการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่อย่างทันการ

5. สำนัก กอง ฝ่าย กลุ่มงาน หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกส่วนราชการ จังหวัด มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาของข้าราชการ โดยนำผลการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาของข้าราชการมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดเป้าหมายในการพัฒนาข้าราชการดังกล่าว และคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแผนการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในข้อ 1 พร้อมทั้งดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณภาพชีวิตข้าราชการให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนติดตามผลการพัฒนาเพื่อให้มีการใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง

6. ส่วนราชการ หรือจังหวัดมีหน้าที่จัดส่งรายงานผลการดำเนินการด้านการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดให้กับสำนักงาน ก.พ. เป็นรายปีตามแบบฟอร์มที่กำหนด

1.4.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.

1. สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการฝ่ายพลเรือนและประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วรายงานต่อ ก.พ. เพื่อทราบ

2. สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการพัฒนาและดำเนินการหลักสูตรสำหรับการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โครงการผู้นำคนรุ่นใหม่ในราชการไทย และ/หรือการพัฒนาเพื่อสร้างความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ตลอดจนหลักสูตรสร้างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานหรือหลักสูตรอื่นที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อความเป็นมาตรฐาน เหมาะสม และประหยัด นอกจากนี้สำหรับหลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะอื่นที่เหมาะสมกับประเภทและระดับตำแหน่ง ให้ส่วนราชการมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถขอคำปรึกษา แนะนำ และการสนับสนุนทางด้านวิชาการจากสำนักงาน ก.พ. ได้

3. สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และการพัฒนาเพื่อสร้างความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหลักสูตรอื่น เพื่อเป็นหลักสูตรกลางสำหรับส่วนราชการในการพัฒนาข้าราชการเพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. สามารถดำเนินการหลักสูตรข้างต้นได้ เพื่อความเหมาะสมและประหยัด

1.4.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสม เป็นต้น และเปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้อย่างจริงจังในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการร่วมกับข้าราชการในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเฉพาะราย และให้สอดคล้องกับความจำเป็น หรือความต้องการในการพัฒนาข้าราชการ ตลอดจนติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดอย่างจริงจังและรายงานการใช้ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

อย่างไรก็ดีหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับอาจมีความแตกต่างกันดังนี้

ก) ผู้บังคับบัญชาระดับต้น

- ❖ เข้าไปมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือในการวางแผนการพัฒนาของข้าราชการแต่ละราย
- ❖ สนับสนุน และให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เช่น ให้ออกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ❖ ให้คำติชม (Feedback) และสอนงาน (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาของข้าราชการ

- ❖ ให้แนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ข) ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรืองานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ❖ ให้กรอบแนวคิด แนวทาง และเครื่องมือด้านการวางแผนการพัฒนาของข้าราชการ
- ❖ ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการวางแผนการพัฒนา
- ❖ ให้คำแนะนำและความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุผลลัพธ์และเป้าหมายในการพัฒนาที่ตั้งไว้
- ❖ กำกับและติดตามเป็นระยะว่าบุคลากรมีกำหนดการพัฒนาอย่างถูกต้องตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

ค) ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนราชการ

- ❖ สนับสนุนทรัพยากรที่มีประโยชน์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง
- ❖ กำหนดนโยบายและบรรยากาศของหน่วยงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร
- ❖ พยายามลดอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชาและกระบวนการทำงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาของผู้มีความรู้ความสามารถ (Talent)

1.4.4 บทบาทหน้าที่ของข้าราชการ

ข้าราชการทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาตนเองตามที่ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเฉพาะราย ทั้งนี้เพื่อให้มีสมรรถนะตรงตามท้องถื่นความต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพดังนี้

- ❖ มีความเป็นเจ้าของในการวางแผนการพัฒนาของตนเอง ทุ่มเท และปฏิบัติตามแผนพัฒนา
- ❖ มองหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตลอดเวลา รวมทั้งคำติชม (Feedback) จากผู้อื่นอยู่เสมอ
- ❖ ริเริ่มปรึกษาและพูดคุยอย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาของตนเอง
- ❖ ขอการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาของตนเอง

โดยจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากหลายๆ ส่วน เช่น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้อย่างสูงสุดขึ้นอยู่กับ “ตัวเอง (Yourself)” เป็นหลัก (โปรดดูรูปประกอบ) ดังนั้นข้าราชการในแต่ละรายจึงควรรับผิดชอบต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตนเอง



โดยสรุป จุดเน้นของการพัฒนาข้าราชการนั้นจะต้องเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุกๆ รายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โดยในแผนการพัฒนานั้นจะต้องมีความประหยัดและคุ้มค่า เกิดประโยชน์จริงต่อส่วนราชการหรือจังหวัด นอกจากนั้นในการพัฒนาหลักสูตรหรือสมรรถนะกลางๆ นั้น ส่วนราชการหรือจังหวัดอาจให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานและความประหยัดคุ้มค่าในการดำเนินการ

สำหรับการดำเนินการพัฒนานั้นอาจต้องอ้างอิงจากต้นแบบสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด โดยข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ ควรได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณภาพชีวิตภายใต้ปัจจัยความเข้าใจ ความสามารถในการสังเกต ความมุ่งมั่นภายใน ความสม่ำเสมอในการฝึกปฏิบัติและการรับฟังความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการดำเนินการ

บทที่ 2

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน ของส่วนราชการ

การพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างมีแบบแผน ขั้นตอน และเป็นระบบ ด้วยการจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทั้งในระดับชาติและระดับหน่วยงาน ซึ่งในบทนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน ตลอดจนแนวทางและข้อเสนอแนะในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

เจตนารมณ์ของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

การจัดทำยุทธศาสตร์ระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการก้าวไปข้างหน้าในเชิงพัฒนาและแก้ปัญหาที่ปรากฏอยู่ในองค์กรในเวลาเดียวกัน หากเป็นองค์กรเพื่อแสวงหาผลกำไรก็จะมุ่งใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือได้เปรียบในการแข่งขัน และวางแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อปิดจุดอ่อนของตน (แก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่ปรากฏอยู่ในองค์กร) เพื่อเอาชนะหรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะฉะนั้น เครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร จึงเป็นการวางวิสัยทัศน์ ทบทวนพันธกิจ และวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือที่นิยมเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Vision, Mission, SWOT Analysis นั่นเอง

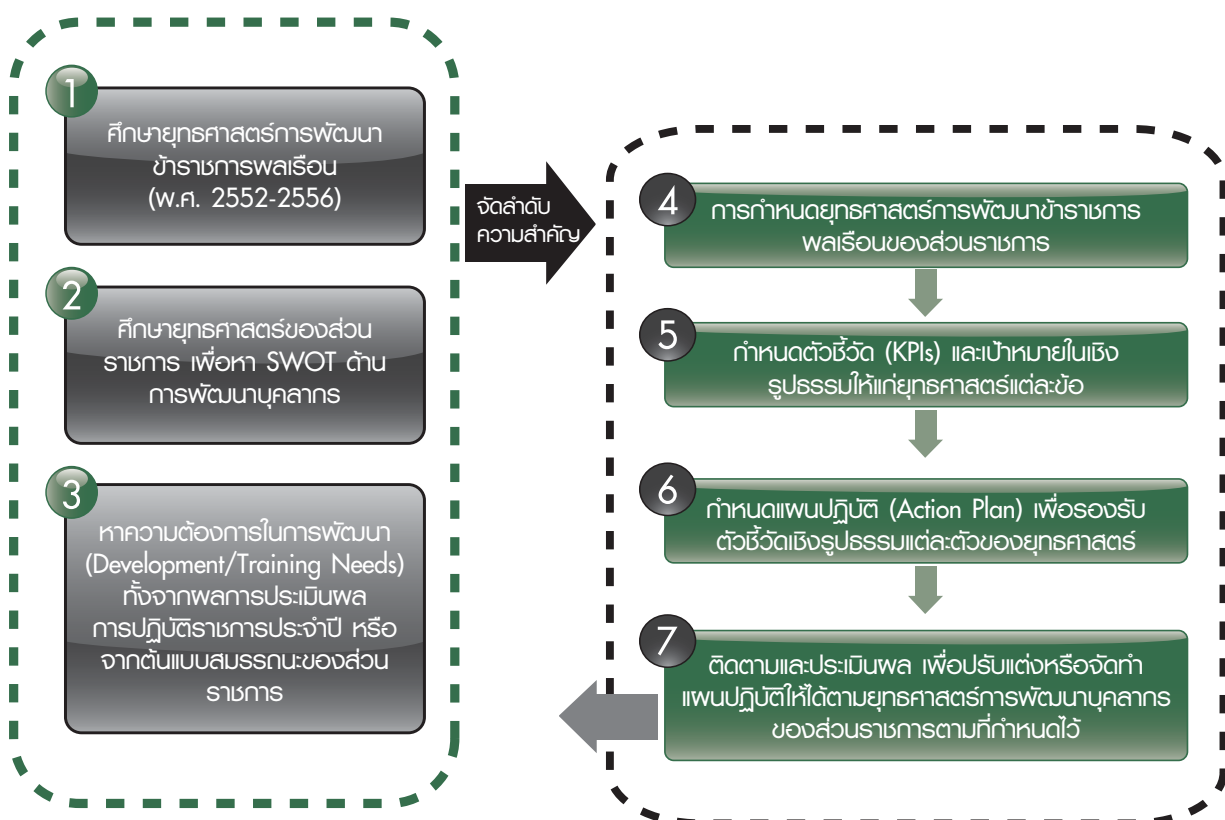
สำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานภายในองค์กรเองนั้น มีความแตกต่างไปตรงที่ว่า ขอบเขตของการกำหนดกลยุทธ์ย่อมแคบกว่า เจาะจงกว่า และไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ไปไกลถึงภายนอกองค์กรแต่อย่างใด แต่ปรับขอบเขตให้แคบลง โดยพิจารณาองค์กรทั้งหมดนั้นเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน (Stakeholders) แล้ววิเคราะห์ดูว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ นั้น มีความคาดหวังหรือบ่งบอกปัญหา/อุปสรรคอะไรที่จะให้หน่วยงานได้ทำการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อไปตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ระดับองค์กรนั่นเอง ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ จึงควรมีหลักดังต่อไปนี้

- ☒ กำหนดขอบเขตของยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้อยู่ระดับยุทธวิธี (Tactics) ของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Strategy)
- ☒ กำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเรา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ระดับชาติ (ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้) และให้สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ของระดับส่วนราชการที่หน่วยงานเราสังกัดอยู่

- ✓ ควรจะวิเคราะห์ดูให้รู้แน่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder Needs) ซึ่งในที่นี้คือ ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรภายในองค์กรให้ถี่ถ้วนชัดเจน ก่อนที่จะกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ออกมา
- ✓ ควรคำนึงถึงปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ทางด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของเราให้มากไว้ ตั้งใจไว้ว่าแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานของเราจะต้องช่วยแก้ปัญหาหรือลดอุปสรรคเหล่านั้นให้จงได้ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรเราทุกๆ คนสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในที่สุด
- ✓ พึงแยกแยะประเด็นออกให้ชัดเจน ระหว่างการตอบสนองต่อความต้องการหรือปัญหาที่เร่งด่วนต่างๆ ภายในองค์กร กับการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าไปสู่ความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ได้ดียิ่งขึ้น เช่น แยกแยะยุทธศาสตร์ที่ตอบคำถามต่องานประจำ (Routine) ออกจากยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการพัฒนานวัตกรรมไปข้างหน้า

2.2 ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาราชการของส่วนราชการ

เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการมีความตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับองค์กร จึงควรดำเนินการ ดังนี้



- ❖ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ยุทธศาสตร์ระดับชาติ) เพื่อประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับส่วนราชการ
- ❖ ขั้นตอนที่ 2 ศึกษายุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อหา SWOT ด้านการพัฒนาศักยภาพ และวิเคราะห์ว่าหน่วยงานพัฒนาศักยภาพต้องตอบสนองอย่างไร จึงจะสนับสนุนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้น
- ❖ ขั้นตอนที่ 3 สํารวจดูความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่างๆ ภายในส่วนราชการ เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา (Development/Training Needs)
- ❖ ขั้นตอนที่ 4 สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1-3 มาวิเคราะห์ผ่านการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Prioritization) เช่น Force-Field Analysis หรือ Multi-voting Method ฯลฯ เป็นต้น
- ❖ ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมายในเชิงรูปธรรมให้แก่ยุทธศาสตร์แต่ละข้อ
- ❖ ขั้นตอนที่ 6 กำหนดแผนปฏิบัติ (Action Plan) เพื่อรองรับตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมแต่ละตัวของยุทธศาสตร์
- ❖ ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับแต่งหรือจัดทำแผนปฏิบัติให้ได้ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการตามที่กำหนดไว้

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ยุทธศาสตร์ระดับชาติ) เพื่อประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากมติคณะรัฐมนตรีแล้วเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก) เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์กลยุทธ์และจุดมุ่งหมายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในภาพรวม ซึ่งอาจแบ่งได้ออกเป็น 4 ส่วนคือ

- การพัฒนานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-based development) ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่องการพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ
- การพัฒนาตามหลักจริยธรรม คุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity and Moral) ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่องการพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน
- การพัฒนาผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Leadership and Change Management) ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 เรื่องการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย
- การพัฒนาคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

โดยส่วนราชการแต่ละส่วนอาจนำแนวทางการพัฒนาทั้ง 4 ส่วนนี้มากำหนดเป็น “มิติ” หรือมุมมองในการกำหนดยุทธศาสตร์ส่วนราชการเลยก็ได้ หรืออาจใช้แค่เพียงบางส่วนและเติมมิติบางส่วนตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการหาความต้องการพัฒนา (Training Needs) ในขั้นตอนที่ 2-3 ต่อไป

เช่นเดียวกัน ส่วนราชการสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้ทำไว้เป็นแนวทางอย่างคร่าวๆ แล้วในแต่ละข้อตามยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของส่วนราชการ การทำเช่นนี้จะทำให้ส่วนราชการทำงานง่ายขึ้น เพราะเหลือเพียงแค่กำหนดตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในบริบทของส่วนราชการ ตามขั้นตอนที่ 5-6 ต่อไปเท่านั้น

2.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษายุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อหา SWOT ด้านการพัฒนาบุคลากร และวิเคราะห์ว่าหน่วยงานพัฒนาบุคลากรต้องตอบสนองอย่างไรจึงจะสนับสนุนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้น

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะช่วยสนับสนุนให้การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการมากขึ้น ไม่ได้ใช้ภาพรวมของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. แต่เพียงอย่างเดียว โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจจะดำเนินการจัดการสัมมนากับผู้บริหารของส่วนราชการเพื่อร่วมกันหา SWOT ของส่วนราชการด้วยการตอบคำถามตามแนวทางดังนี้

วิสัยทัศน์ การกิจ และยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ

จุดแข็ง

สภาพแวดล้อมภายใน

- คุณสมบัติเด่นของบุคลากรในส่วนราชการที่ควรพัฒนาต่อยอด
- สิ่งที่ข้าราชการในส่วนราชการทำได้ดีกว่าคนอื่น หรือเป็นทักษะเฉพาะ จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โอกาส

สภาพแวดล้อมภายนอก

- เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนา
- ประชาชนในปัจจุบันต้องการอะไร
- การแก้ปัญหาที่มาจากหน่วยงานอื่นๆ

จุดอ่อน

สภาพแวดล้อมภายใน

- คุณสมบัติที่ต้องการในปัจจุบันแต่ข้าราชการส่วนหนึ่งยังไม่มีหรือมีน้อยมาก
- ทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องเปลี่ยน จากการเปลี่ยนแปลงภารกิจและยุทธศาสตร์
- ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคตแต่ขาดหายไป

อุปสรรค

สภาพแวดล้อมภายนอก

- กฎระเบียบ และงบประมาณ
- การเกื้อหนุนอายุราชการของข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญหรือทักษะพิเศษ

การวิเคราะห์หาจุดแข็ง (S : Strength)

- ☒ ปัจจุบันมีคุณสมบัติเด่นใดบ้างของบุคลากรในส่วนราชการเราที่ควรพัฒนาต่อยอด เพื่อสร้างความเป็นเลิศในเชิงวิชาการ หรือเชิงการจัดการ
- ☒ อะไรเป็นสิ่งที่ข้าราชการในส่วนราชการของเราทำได้ดีกว่าส่วนราชการอื่น หรือภาคเอกชนอื่น ถ้ามีเราควรพัฒนาต่อยอดหรือไม่ อย่างไร
- ☒ อะไรเป็นทักษะเฉพาะของส่วนราชการที่อาจจำเป็นต้องมีการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การวิเคราะห์หาจุดอ่อน (W : Weakness)

- ☒ อะไรเป็นคุณสมบัติที่ต้องการในปัจจุบันตามภารกิจของส่วนราชการ แต่มีข้าราชการส่วนหนึ่งยังไม่มีหรือมีน้อยมาก สมควรได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ดังกล่าว
- ☒ มีทัศนคติหรือพฤติกรรมใดที่ต้องปรับเปลี่ยน จากการเปลี่ยนแปลงภารกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการหรือไม่ ถ้ามีควรมีการพัฒนาอย่างไร
- ☒ อะไรเป็นความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต แต่ปัจจุบันข้าราชการในส่วนราชการของเรา ยังไม่ได้รับการพัฒนา

การวิเคราะห์หาโอกาส (O : Opportunities)

- ☒ มีเทคโนโลยีใหม่ๆ อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการพัฒนา เช่น การใช้ e-Learning เพื่อให้ครอบคลุมการพัฒนาข้าราชการที่มีจำนวนมาก
- ☒ อะไรเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการหรือประชาชนต้องการจากส่วนราชการในปัจจุบัน และส่วนราชการต้องเพิ่มความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะใดให้กับข้าราชการเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว
- ☒ แนวทางในการแก้ปัญหาที่มาจากหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำมาใช้พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานของเราได้หรือไม่ โปรดระบุ

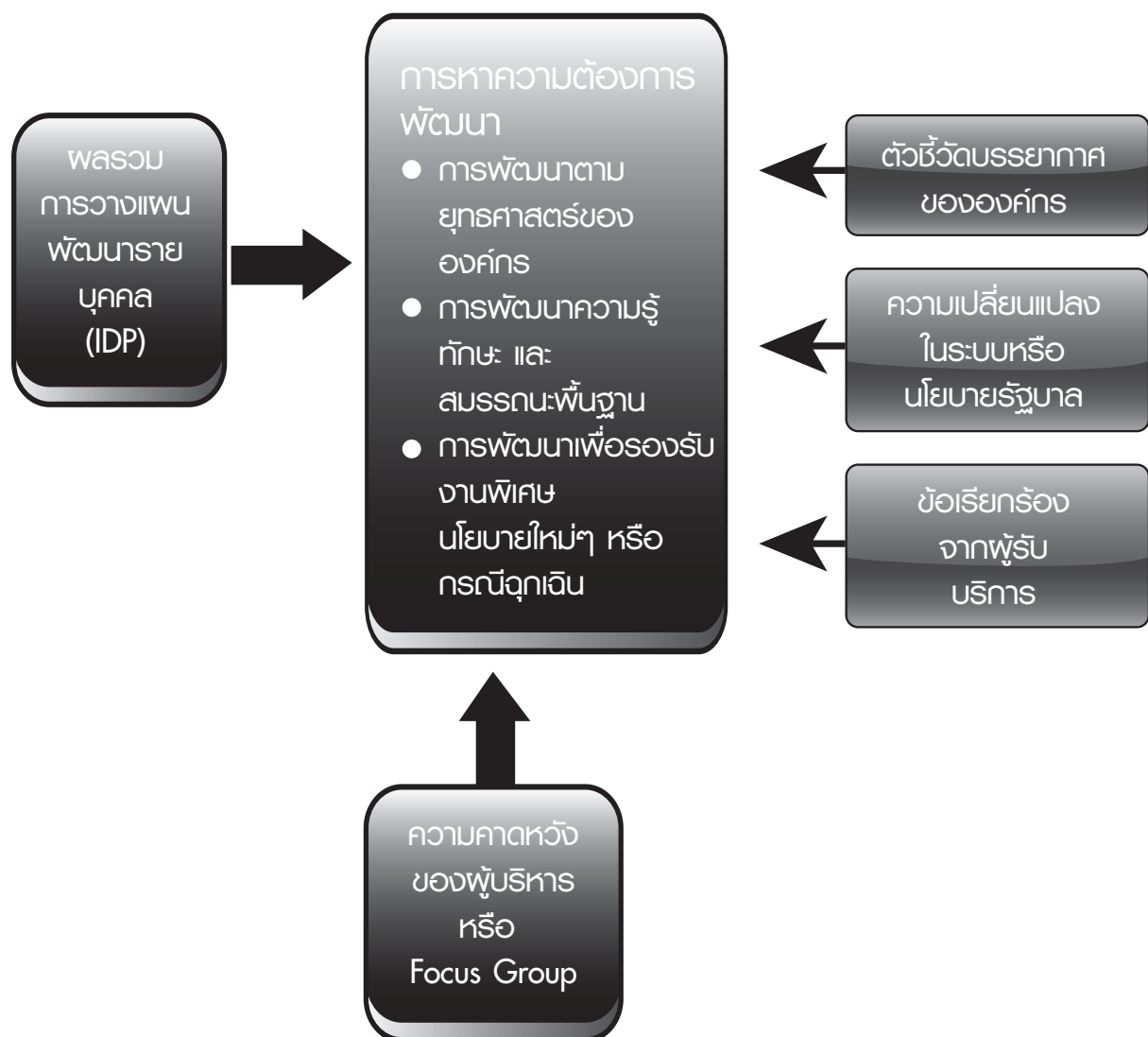
การวิเคราะห์หาอุปสรรค (T : Treat)

- ☒ มีกฎระเบียบใหม่ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือการพัฒนาหรือไม่ ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างไรในเรื่องการพัฒนา
- ☒ งบประมาณของส่วนราชการมีเพียงพอต่อการพัฒนาข้าราชการมากน้อยเพียงใด ควรเลือกกระบวนการพัฒนาแบบใด
- ☒ การเกษียณอายุราชการของข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญหรือทักษะพิเศษนั้น ทำให้ส่วนราชการต้องเตรียมความพร้อมในส่วนของการพัฒนาข้าราชการใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

เมื่อได้ข้อมูล SWOT นี้แล้วก็สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้วิเคราะห์ว่าหน่วยงานพัฒนาบุคลากรในส่วนราชการควรมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น

2.2.3 ขั้นตอนที่ 3 สํารวจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่างๆ ภายในส่วนราชการ เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา (Development/Training Needs)

ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการสามารถตอบสนองความต้องการของส่วนราชการสูงสุด โดยกระบวนการจะเน้นการหาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจมีความหลากหลาย (โปรดดูรูปประกอบ) เพื่อมาสรุปเป็นความต้องการในการพัฒนาโดยรวมของส่วนราชการ (Development/Training Needs)



จากรูปจะเห็นได้ว่า ส่วนราชการสามารถหาความต้องการจากหลายๆ ส่วนข้อมูลดังนี้

❖ ผลรวมการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ที่อาจเกิดจากการรวบรวมแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละหน่วยงานในส่วนราชการ จากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยส่วนใหญ่แผนการพัฒนารายบุคคลจะเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน ซึ่งอาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ดังนั้นอาจจำเป็นต้องมีการมาจัดกลุ่มหรือสังเคราะห์ความต้องการดังกล่าวให้เป็นภาพรวมของส่วนราชการมากขึ้น

ข้อพึงระวัง : ในการวิเคราะห์ผลรวมของแผนการพัฒนารายบุคคลนั้น ควรมีการเรียงลำดับความสำคัญของการพัฒนา หรืออาจทำได้ง่ายกว่า หากส่วนราชการมีการกำหนดกรอบการพัฒนาไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความหลากหลายในความต้องการพัฒนาที่ไม่อาจจัดกลุ่มได้

❖ **ความคาดหวังของผู้บริหารหรือ Focus Group :** โดยอาจจัดสัมมนาเพื่อหาความคาดหวังจากทั้งผู้บริหารหรือ Focus Group (เช่น ตัวแทนสายอาชีพ หรือตัวแทนเจ้าหน้าที่ ฯลฯ) เพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น

- ☒ ในงานด้านพัฒนาบุคลากร มีสิ่งใดที่ดี และควรทำต่อไปบ้าง โปรดให้คำแนะนำ
- ☒ ในงานด้านพัฒนาบุคลากร มีสิ่งใดที่ท่านคิดว่า ควรทำเพิ่มเติม โปรดให้คำแนะนำ
- ☒ ในงานด้านพัฒนาบุคลากร มีสิ่งใดที่ท่านคิดว่า ควรปรับปรุง โปรดให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุง

❖ **ปัจจัยอื่นๆ** อันได้แก่ตัวชี้วัดบรรยากาศขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงในระบบ หรือนโยบายรัฐบาล หรือข้อเรียกร้องจากผู้รับบริการ ฯลฯ นั้นก็มีผลต่อความต้องการในการพัฒนาของส่วนราชการ

เมื่อได้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็สามารถนำไปสรุปและวิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาของส่วนราชการ (Development Needs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยความต้องการพัฒนาดังกล่าว อาจเป็นความต้องการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ความต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะพื้นฐานตามตำแหน่งงาน หรือความต้องการพัฒนาเพื่อรองรับงานพิเศษ นโยบายใหม่ๆ หรือกรณีฉุกเฉินก็ได้

2.2.4 ขั้นตอนที่ 4 สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการของส่วนราชการ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1-3 มาวิเคราะห์ผ่านการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Prioritization) เช่น Force-Field Analysis หรือ Multi-voting Method ฯลฯ เป็นต้น เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของการพัฒนาราชการของส่วนราชการดังรูป

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน

- มิติด้านการพัฒนาบนฐานสมรรถนะ
- มิติด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม วินัย
- มิติด้านการพัฒนาผู้นำ
- มิติด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต พลังกาย และพลังใจ

ยุทธศาสตร์ส่วนราชการ

จุดแข็ง

จุดอ่อน

โอกาส

อุปสรรค

ความต้องการพัฒนา

- ผลรวมการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- ความคาดหวังของผู้บริหารหรือ Focus Group

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ในส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1

กลยุทธ์ที่ 1.1

กลยุทธ์ที่ 1.2

ยุทธศาสตร์ที่ 2

กลยุทธ์ที่ 2.1

กลยุทธ์ที่ 2.2

ยุทธศาสตร์ที่ 3

กลยุทธ์ที่ 3.1

กลยุทธ์ที่ 3.2

สำหรับวิธีการนั้น ให้ส่วนราชการนำเอาข้อมูลทั้งหมดที่ได้วิเคราะห์แล้วในขั้นตอนที่ 1-3 มาสรุปรวมกัน แล้วแบ่งเป็นประเด็นย่อยๆ จากนั้นแยกแยะประเด็นทั้งหมดบรรจุลงไปในมิติที่กำหนดขึ้น (ซึ่งอาจเป็นมิติทั้ง 4 ด้าน ตามแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้) ในกรณีที่มีจำนวนประเด็นมากเกินไป ก็สามารถใช้วิธีการประชุมร่วมกันและใช้ Multi-voting เพื่อตัดประเด็นที่มีความสำคัญน้อยกว่าออกไปได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้กลยุทธ์หรือประเด็นย่อยๆ ภายใต้มิติยุทธศาสตร์ต่างๆ ด้านที่กระชับ จำนวนพอดี ไม่มากเกินไป น้อยไป และตรงกับปัญหาภายในองค์กรเราที่สุด

ข้อเสนอแนะ:

ส่วนราชการสามารถใช้วิธี Multi-voting โดยทำได้ดังต่อไปนี้

1. เขียนประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1-3 ทั้งหมดรวมกันไว้บนกระดาน โดยแยกเป็นหัวข้อหรือเป็นตัวเลขลำดับก็ได้ แต่ต้องครบถ้วนทั้งหมดในทุกประเด็น
2. ให้ที่ประชุมช่วยกันดูว่ามีประเด็นใดรวมเข้ากับประเด็นใดได้บ้าง เพื่อลดจำนวนประเด็นลงไปในรอบหนึ่งก่อน
3. จากนั้นเมื่อสรุปประเด็นที่เหลือได้แล้ว ให้สมาชิกในที่ประชุมแต่ละคนพิจารณาเลือกประเด็นที่สำคัญที่สุด 3 ประเด็นของการพัฒนาที่จะเป็นผลดีสำหรับองค์กรหรือภาครัฐสูงสุด โดยพิจารณาความสอดคล้องว่าประเด็นที่เลือกดังกล่าวนั้น

- ☒ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนหรือไม่
- ☒ ช่วยแก้ไขปัญหาในองค์กรที่เราที่ควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนหรือไม่
- ☒ สอดรับต่อยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างชัดเจนหรือไม่
- ☒ สอดรับกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด
- ☒ งบประมาณเพียงพอหรือไม่

4. หลังจากนั้นให้นับคะแนนรวม เรียงประเด็นที่ได้คะแนนเสียงสูงสุดจนถึงต่ำสุด แล้วเลือกเอาประเด็นที่ได้คะแนนเสียงสูงสุด 20-30% แรกของจำนวนประเด็นทั้งหมด (ตามหลัก 80/20) เพื่อหารือ แยกแยะและสรุปเป็นกลยุทธ์การพัฒนาในแต่ละหัวข้อยุทธศาสตร์ของส่วนราชการตามแบบฟอร์มดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลสารในส่วนราชการ..... (ชื่อส่วนราชการ)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 (ระบุมิติการพัฒนาของส่วนราชการ)
- กลยุทธ์ที่ 1.1 (ระบุประเด็นสำคัญภายใต้มิติดังกล่าว)
 - กลยุทธ์ที่ 1.2 (ระบุประเด็นสำคัญภายใต้มิติดังกล่าว)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ระบุมิติการพัฒนาของส่วนราชการ)
- กลยุทธ์ที่ 2.1 (ระบุประเด็นสำคัญภายใต้มิติดังกล่าว)
 - กลยุทธ์ที่ 2.2 (ระบุประเด็นสำคัญภายใต้มิติดังกล่าว)

ข้อพึงระวังในกระบวนการนี้

- ☒ ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องเลือกประเด็นที่ได้คะแนนสูงสุด 10 อันดับแรกเสมอ การอภิปรายและผสมผสานบางประเด็นเพื่อให้เกิดฉันทามติ (Consensus) จะทำให้การนำไปใช้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ☒ ควรป้องกันไม่ให้เกิดการแทรกแซงของผู้ที่มีเสียงดังหรือผู้ที่มีความอาวุโสในหน่วยงาน

- ☑ ควรเน้นความสำคัญของประเด็น “ที่สำคัญพึงกระทำก่อน” มากกว่าความพยายามบรรลุทุกประเด็น กลยุทธ์ลงในแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากจะเป็นการวางแผนที่มากเกินไปเกินความสามารถหรือเกินกำลังทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่ นอกจากนั้นในอนาคตอันใกล้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จะพบกับปัญหางานล้นมือและมีความตึงเครียดในงานสูง
- ☑ พยายามหลีกเลี่ยงความเป็นนักวางแผนแบบสมบูรณ์แบบนิยม (Perfectionist) ที่มักวางแผนปฏิบัติได้ยากออกมา หรือมีความพยายามที่จะทำให้ครบสมบูรณ์ทุกอย่างภายในปีเดียวหรือภายใน 2-3 ปี

2.2.5 ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมายในเชิงรูปธรรมให้แก่ยุทธศาสตร์แต่ละข้อ

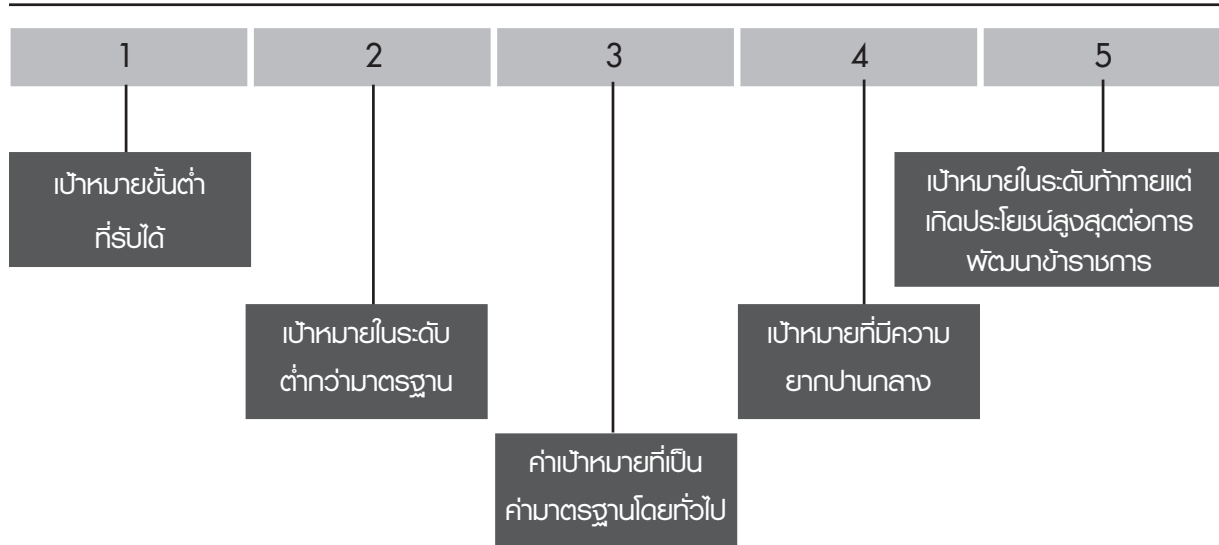
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แต่ละประการที่มาจากประเด็นที่สรุปกันมาแล้วในขั้นตอนที่ 4 นั้น ควรมีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในเชิงรูปธรรมอย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ 1 ตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์อาจกำหนดได้ยากในบางยุทธศาสตร์ แต่การกำหนดตัวชี้วัดให้ดี จะทำให้ส่วนราชการสามารถพิสูจน์ความสำเร็จและประเมินผลงานได้โดยง่าย รวมถึงจะทำให้การมอบหมายแบ่งตัวชี้วัดไปให้บุคลากรภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นรายบุคคลได้โดยง่ายอีกด้วย

ในการกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์การพัฒนานั้นควรวัดที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลสุดท้ายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แต่ละข้อ ไม่ควรวัดเพียงแค่กิจกรรมดำเนินการ แต่หากผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องที่วัดได้ยาก เช่น พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม (Behavioral Change) ก็สามารถใช้อย่างตัวชี้วัดเชิงกิจกรรมมาแทนได้ เช่น ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) ด้วยคะแนนไม่น้อยกว่า 70% เป็นต้น ในการกำหนดตัวชี้วัดมีข้อพึงระวังดังต่อไปนี้

- ☑ 1 ยุทธศาสตร์สามารถมีได้หลายกลยุทธ์ และหลายตัวชี้วัด
- ☑ ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่วัดความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนามูลฐาน ซึ่งแม้ง่ายต่อการวัดผลแต่ไม่ได้สะท้อนการพัฒนามากนัก เนื่องจากการวัดความรู้สึกของตัวบุคคลมากกว่าจะเป็นผลสัมฤทธิ์จริงๆ
- ☑ ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่วัดจำนวนเงินที่ใช้ในการพัฒนามูลฐานเฉลี่ยต่อคน ตัวชี้วัดแบบนี้มักไม่ได้บอกอะไรมาก เพราะกิจกรรมพัฒนามูลฐานระดับบริหารมักใช้เงินมากกว่ากิจกรรมพัฒนามูลฐานระดับปฏิบัติ พอหารเฉลี่ยออกมาแล้วก็ดูเหมือนว่าลงทุนมาก แต่แท้ที่จริงแล้ว การลงทุนด้านการพัฒนามูลฐานไม่ได้กระจายให้ทั่วถึงบุคลากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จทางยุทธศาสตร์เลย

หลังจากที่กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ให้นำตัวชี้วัดเหล่านั้นไปกำหนดเป้าหมายในระยะ 3 ปี (2553-2556) โดยในการกำหนดเป้าหมายนั้นจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ซึ่งสอดคล้องกับคำรับรองทั้งขององค์กรและของรายบุคคล) เพื่อให้ง่ายต่อการไปเชื่อมโยงกับการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลต่อไป โดยในการกำหนดเป้าหมายแต่ละเป้าหมายนั้น สามารถใช้แนวทางได้ตามรูป

กำหนดค่าเป้าหมายแยกเป็น 5 ระดับ



เมื่อได้ทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ให้นำไปใส่ในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

ตารางแสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
ยุทธศาสตร์ที่ .. :

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
(ใส่กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด)	(ใส่ตัวชี้วัดตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้)					

ตัวอย่าง ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
<u>กลยุทธ์ที่ 3.1</u> พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง	1. ร้อยละของข้าราชการที่รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ รวมถึงทันต่อวิชาการใหม่ในสายอาชีพของตน	<60%	61-70%	71-80%	81-90%	>91%
<u>กลยุทธ์ที่ 3.2</u> สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์การ และนำเครือข่าย	1. ร้อยละความสำเร็จของระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง	<60%	61-70%	71-80%	81-90%	>91%
	2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง และการขับเคลื่อนให้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง จากแผนฯ	มีการกำหนดตำแหน่งหลัก	มีการกำหนด Success Profile	มีการหาผู้สืบทอด (Successor)	มีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอด	มีการนำแผนฯ ไปใช้จริง

ขั้นตอนถัดไปของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คือการจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาข้าราชการนั้นเกิดขึ้นจริง มีกระบวนการงาน เข้าภาพและระยะเวลาที่ชัดเจน โดยการกำหนดแผนปฏิบัตินั้น อาจกำหนดได้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่

- ในการกำหนดแผนปฏิบัติที่ดีนั้นมีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

- ☒ ตรงตามวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- ☒ ระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมสามารถเสร็จได้ตามเวลาที่กำหนด และคุ้มค่า
- ☒ เหมาะสมกับระดับความรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียน และเหมาะสมกับขนาดของกลุ่ม และวัฒนธรรมขององค์กร
- ☒ สามารถอธิบายได้ง่าย ยืดหยุ่น และปฏิบัติตามได้จริง
- ☒ สามารถสร้างความสนุกสนาน ทำให้คนเพลิดเพลินและไม่ฝืนใจเข้าร่วม

เมื่อได้แผนปฏิตยของแต่ละตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้วให้มาใส่รวมกันตามตารางที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้

[illegible]

2.2.7 ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับแต่งหรือจัดทำแผนปฏิบัติให้ได้ตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการตามที่กำหนดไว้

ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยส่วน ราชการอาจประเมินผลในทุกๆ ปี หรือทุกๆ 3 ปี เพื่อนำไปปรับแผนปฏิบัติการหรือแผนยุทธศาสตร์ในรอบถัดไป ให้ทันต่อบริบทเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและความต้องการพัฒนาในช่วงเวลานั้น โดยทั่วไปในการประเมิน ผลการพัฒนาย่อมอ้างอิงจากแนวคิดเรื่องการประเมินผลใน 4 ระดับ ของ Donald Kirkpatrick ดังนี้

ระดับที่ 1 : การประเมินการพัฒนาในระดับการตอบรับของผู้รับการพัฒนา (Reaction)

เป็นการประเมินผลการพัฒนา ที่มักใช้ในรูปแบบของการฝึกอบรม กล่าวคือ เป็นการสอบถามความ พึงพอใจของผู้รับการพัฒนาต่อวิธีการพัฒนาที่เกิดขึ้น โดยในการประเมินอาจออกแบบสอบถามโดยพิจารณาปัจจัย ดังนี้

☒ แบบสอบถามตั้งใจจะทราบเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร เช่น เรื่องวิทยากร การนำไปใช้จริง อาหาร หรือสถานที่ ฯลฯ เป็นต้น

☒ แบบสอบถามนั้นควรเป็นข้อคำถามที่ง่ายต่อการตอบ แต่ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน

เนื่องจากการประเมินการตอบรับ ดังนั้นการประเมินในรูปแบบนี้ควรดำเนินการประเมินทันทีเมื่อ กระบวนการพัฒนาตามแผนสิ้นสุดลง เช่น หากเป็นการฝึกอบรม ควรแจกแบบสอบถามให้กับผู้รับการฝึกอบรม แล้วรวบรวมก่อนทุกคนจะออกจากห้องไป เป็นต้น

ระดับที่ 2 : การประเมินการพัฒนาในระดับการเรียนรู้ (Learning)

เป็นการประเมินผลโดยทบทวนและติดตามว่าผู้รับการพัฒนาได้เกิดการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง โดยการ สังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA) ที่ผู้รับการพัฒนาซึมซับหลังจากการพัฒนาสิ้นสุดลง การประเมินในรูปแบบนี้อาจทำได้โดยการออกแบบสอบถามก่อนและหลังการพัฒนา เพื่อเปรียบเทียบความรู้ความ เข้าใจที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น หากเป็นการพัฒนาความรู้ก็ควรใช้แบบทดสอบความรู้วัดสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป หรือ หากเป็นการวัดทัศนคติที่เปลี่ยนไปก็ควรใช้แบบสำรวจความเห็น เป็นต้น

ระดับที่ 3 : การประเมินการพัฒนาในระดับการนำไปใช้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behaviors)

เป็นการประเมินผลจากการติดตามและสำรวจว่าผู้รับการพัฒนาได้นำความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้ในงาน ของตนเองก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมหรือไม่ ซึ่งการเก็บข้อมูลในระดับนี้จะกระทำโดยยาก เนื่องจาก ตัวผู้รับการพัฒนาอาจจะไม่มีโอกาสในการนำความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมดังกล่าวไปปรับใช้ หรือหากมีโอกาสแล้ว ผู้รับการพัฒนาก็อาจจะยังไม่พร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในโอกาสดังกล่าว ดังนั้นการเก็บ ข้อมูลเพื่อประเมินผล จะวัดความถี่ของการใช้ความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมนั้นในงาน

การประเมินผลในระดับที่ 3 นี้จะกระทำหลังจากจบการพัฒนาแล้วระยะหนึ่ง ด้วยกระบวนการเก็บข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น

- ☒ การส่งแบบสอบถาม
- ☒ การสัมภาษณ์ตัวผู้รับการพัฒนาหรือหัวหน้างาน
- ☒ การสังเกตการณ์
- ☒ การพิจารณาจากรายงานประสิทธิภาพ หรือ
- ☒ การวิเคราะห์จากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เป็นต้น

แม้ว่าการประเมินจะกระทำได้อย่าง แต่ประโยชน์ที่ได้รับจะช่วยให้หัวหน้างาน หรือผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมมากกว่า และช่วยให้วิทยากรทราบว่าหลักสูตรควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ถ้าหากผู้รับการฝึกอบรมไม่สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมมาปรับใช้ในงานจริง

ระดับที่ 4 : การประเมินการพัฒนาที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ต่อองค์กร (Impact to Organizational Results)

เป็นการประเมินจากผลลัพธ์ที่ส่วนราชการได้จากการพัฒนาข้าราชการแต่ละรายว่าประโยชน์ที่ได้รับนั้นคุ้มค่ากับการลงทุน/งบประมาณหรือไม่ โดยการเก็บข้อมูลเพื่อทำการประเมินในระดับนี้ จะพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ เช่น อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร คุณภาพงาน ผลสัมฤทธิ์หรือปริมาณงานที่ได้ หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น ซึ่งทางผู้บริหารจะนำประโยชน์ที่ได้รับจากการส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรเสียไปทั้งในทางตรง (ค่าใช้จ่ายในรูปของเงินเดือน) และทางอ้อม (ค่าเสียโอกาส) เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์สุทธิที่องค์กรได้รับจากการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร

โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการอธิบายกระบวนการและขั้นตอนในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการ ซึ่งอาจใช้แนวทางตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ได้ ทั้งนี้เมื่อได้เป็นยุทธศาสตร์แล้วต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นควรมีการกำหนดกระบวนการในการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการในสังกัด เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการนั้นไม่เพียงสร้างความรู้ความเข้าใจและความพึงพอใจแก่ข้าราชการผู้รับการพัฒนา แต่ยังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการสนับสนุนให้ส่วนราชการสามารถบรรลุตามเป้าหมายของภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

บทที่ 3

แนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ในบทนี้จะเป็นการอธิบายกระบวนการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการทั้ง 4 มิติ ในรายละเอียด โดยเน้นกระบวนการที่สำคัญ กระบวนการแรกคือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งอาจแตกต่างกันตามแต่ละส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการเข้าใจกระบวนการและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดดังนี้

3.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

3.1.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการพลเรือน

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการจะเริ่มจากการหาความต้องการในการพัฒนา (Development/Training Needs) ของส่วนราชการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของส่วนราชการ ในบทที่ผ่านมาแล้วคือ จะเน้นการหาความต้องการจากหลายส่วนดังนี้เพื่อให้ครอบคลุมมิติของความจำเป็น (Needs) มากกว่าเป็นความต้องการ (Want)

- ☒ ผลรวมการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- ☒ ความคาดหวังของผู้บริหารหรือ Focus Group
- ☒ ตัวชี้วัดบรรยากาศขององค์กร
- ☒ ความเปลี่ยนแปลงในระบบ หรือนโยบายรัฐบาล
- ☒ ข้อเรียกร้องจากผู้รับบริการ
- ☒ ฯลฯ

แม้ว่าการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการในส่วนราชการจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการนั้นๆ แต่แนวทางในการพัฒนาข้าราชการแต่ละบุคคลนั้นจะต้องมาปรับแต่งให้เข้ากับความต้องการรายบุคคล และลักษณะงานในปัจจุบัน รวมถึงแผนทางเดินสายอาชีพในอนาคตด้วย

จากความจำเป็นดังกล่าว จึงควรมีการกำหนดให้มีการหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคลผ่านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ดีนั้น ผู้รับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชาของผู้รับการพัฒนาจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนา และสามารถจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อให้ได้เป้าหมายในระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนด

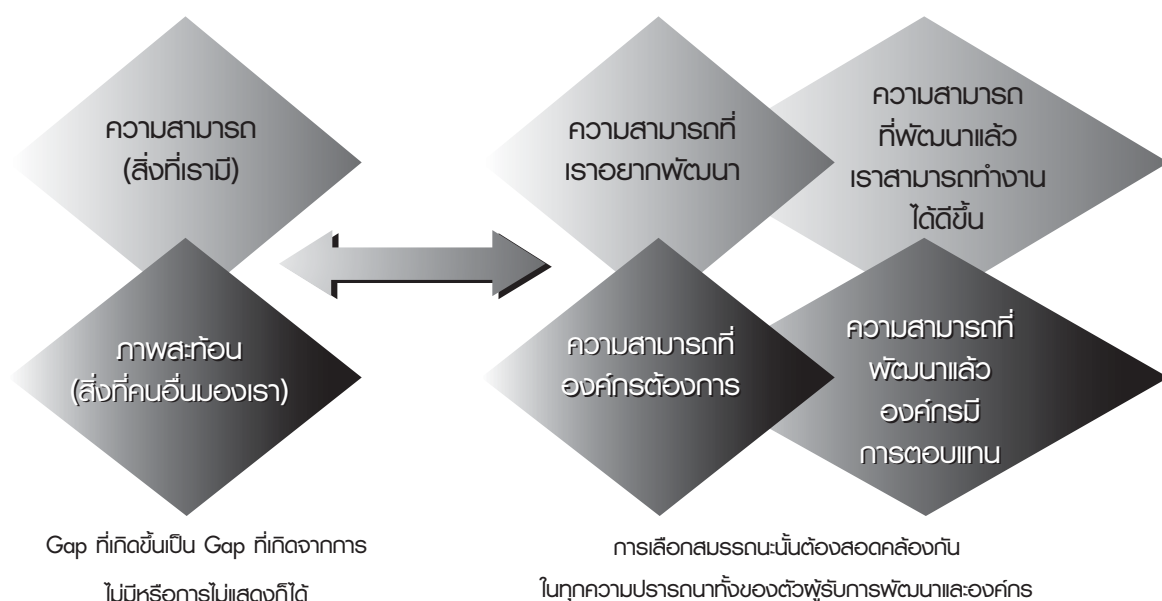
กระบวนการในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan - IDP) อาจเริ่มจาก

❖ **ขั้นตอนที่ 1 :** การระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาของข้าราชการแต่ละราย ซึ่งในการพัฒนานั้น จะมีลักษณะอย่างน้อย 4 ด้าน คือ

- การพัฒนาบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-based Development)
- การพัฒนาตามหลักจริยธรรม คุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity and Moral)
- การพัฒนาผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Leadership and Change Management)
- การพัฒนาคุณภาพชีวิต (Quality of Life)

ซึ่งข้าราชการแต่ละรายอาจจะระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาแตกต่างกันในแต่ละด้านหรือในแต่ละเนื้อหาของด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาสมรรถนะนั้น ข้าราชการบางรายอาจต้องการการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในขณะที่บางรายอาจต้องการพัฒนาสมรรถนะประจำลักษณะงาน เป็นต้น

❖ **ขั้นตอนที่ 2 :** กำหนดความสำคัญของสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยการพัฒนาที่ควรเลือกน่าจะมีคุณสมบัติอย่างมากตามรายการนี้ (โปรดดูรูปประกอบ)



- ☑ เป็นสิ่งที่ผู้รับการพัฒนายังไม่มี หรือผู้อื่นยังมองไม่เห็น หรือได้รับผลการประเมินโดยรวมต่ำ
- ☑ เป็นสิ่งที่ผู้รับการพัฒนามีความประสงค์จะได้รับการพัฒนา
- ☑ เป็นสิ่งที่เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด
- ☑ เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการ
- ☑ เป็นสิ่งที่ทำแล้วได้ค่าตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบต่างๆ และ
- ☑ เป็นสิ่งที่ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาในงานได้ง่าย

❖ **ขั้นตอนที่ 3 :** ดำเนินการเลือกแนวทางในการพัฒนา กล่าวคือ เมื่อผู้รับการพัฒนาสามารถเลือกลสิ่งที่ต้องการพัฒนามาก่อนได้แล้วให้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการพัฒนา โดยอาจใช้คู่มือการมอบหมายงานหรือการพัฒนาแบบอื่นๆ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเอง หรือหลักสูตรกลางในการพัฒนาที่ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นก็ได้

ข้อพึงระวัง : สำหรับส่วนราชการที่มีงบประมาณจำกัดในการฝึกอบรม หรือดูงาน ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการฝึกอบรมในปี นี้ เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกท่านในการสรุปแนวทางในการพัฒนาร่วมกับผู้รับการพัฒนา

❖ **ขั้นตอนที่ 4 :** เมื่อทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้รับการพัฒนาได้ตกลงกันเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการกรอกแบบฟอร์มการพัฒนารายบุคคล (IDPs) ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น โดยทางสำนักงาน ก.พ. มีการกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานตามตารางด้านล่าง (ซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปใช้หรือไปปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการของส่วนราชการได้)

แบบฟอร์มแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP)

ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง..... ชื่อสายงาน.....

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

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	

วิธีการกรอกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
1	2	3		4			5

1. **ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนา** ตามแนวทางที่แต่ละส่วนราชการกำหนดขึ้นในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของแต่ละส่วนราชการ โดยในแต่ละปีให้ผู้รับการพัฒนาร่วมกับผู้บังคับบัญชาระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาในจำนวนที่ไม่มากนักไม่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จริงได้ในเวลาหนึ่งปี โดยส่วนใหญ่ควรกำหนดจำนวนอยู่ในระหว่าง 2-4 รายการ เช่น อาจเป็นความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนา หรือการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต เป็นต้น การจัดทำแผนที่มีรายการที่ต้องได้รับการพัฒนาจำนวนจำกัด นอกจากจะเป็นการบังคับให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) แล้ว ยังทำให้การดำเนินการและการติดตามประเมินผลทำได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. **ระบุระดับเป้าหมายที่ต้องการ หรือระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา** โดยอาจจะระบุเป็นผลที่จะเกิดขึ้น หรือระดับความรู้ ทักษะและสมรรถนะเป้าหมายตามรายละเอียดของระดับความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา นอกจากจะทำให้การประเมินผลง่ายขึ้นแล้ว ยังช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้รับการพัฒนาลงมือดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างดี

3. **ระบุวิธีการพัฒนา** เช่น 1) การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops) 2) การให้ไปศึกษาด้วยตนเอง เช่น อ่านหนังสือ 3) การมอบหมายงานใหม่หรือมอบหมายงานในโครงการ (Project Assignment) 4) การโอนย้ายงานชั่วคราว (Rotation/Job Swap) 5) การให้ไปดูงาน 6) การให้ไปทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และ 7) การสอนงาน (Coaching) 8) การจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน 9) การสร้างระบบใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร 10) การเรียนรู้ผ่าน e-Learning เป็นต้น

4. **ระบุเวลาที่ต้องการพัฒนา** โดยอาจจะบอกล่วงหน้าหรือวาดลูกศรช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้สามารถวางแผนดำเนินการ รวมถึงติดตามประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. **ระบุเหตุผลประกอบการพิจารณาว่า** ทำไมผู้รับการพัฒนาจึงคิดว่าควรพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะนี้ก่อน เช่น เพราะเป็น GAP หรือเพราะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เป็นต้น การระบุเหตุผลร่วมกันเป็นกระบวนการสร้างความเห็นชอบ (Consensus) ครั้งสุดท้ายก่อนที่ผู้รับการพัฒนานำแผนไปปฏิบัติจริงอย่างเต็มที่และจริงจัง

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
การบริการที่ดี	ระดับที่ 3	การสอนงาน (Coaching) จาก ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน หรือ	↔				เป็นสมรรถนะหลัก ที่สำคัญในการ ปฏิบัติงาน
การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ระดับที่ 2	การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)			↔		มี Gap จากการ ประเมิน

3.1.2 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเฉพาะราย

ในทุกๆ องค์กร จะสามารถแบ่งบุคลากรได้เป็น 3 กลุ่มโดยทั่วไป ได้แก่ ก) กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นอย่างต่อเนื่อง (กลุ่มผู้มีผลงานหรือศักยภาพสูง) ข) กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง และ ค) กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง (กลุ่มประสิทธิภาพต่ำ) ซึ่งกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาสำหรับกลุ่ม ก) และ ค) ควรมีความแตกต่างจากกลุ่มข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานปกติทั่วไป โดยอาจมีการจัดทำแผนพัฒนาพิเศษเฉพาะรายไปดังนี้

3.1.2.1 แนวทางการพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพสูง

กลุ่มข้าราชการประสิทธิภาพสูงหรือจะเรียกว่า Talent หรือ High Potentials นั้น มีกระบวนการพัฒนาโดยอาจเริ่มจากการให้ข้าราชการผ่านการประเมิน เพื่อวัดว่ามีคุณสมบัติ ศักยภาพและสมรรถนะเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการผู้มีประสิทธิภาพสูงหรือไม่ จากนั้นให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับกลุ่มข้าราชการดังกล่าวให้สอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมายของแต่ละบุคคลและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงนี้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการในอนาคต

โดยแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการประสิทธิภาพสูงนี้ จะต้องได้รับความร่วมมือจาก 3 ส่วน โดยแต่ละส่วนจะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาในบทบาทที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

- ☒ **ผู้บังคับบัญชาโดยตรง :** มีบทบาทหลักในการวางแผน ติดตามและพัฒนาร่วมกับข้าราชการที่มีประสิทธิภาพสูง
- ☒ **พี่เลี้ยง หรือ Mentor :** ซึ่งอาจจะเป็นคนๆ เดียวกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือไม่ก็ได้ โดยพี่เลี้ยงจะมีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ข้าราชการประสิทธิภาพสูงอย่างใกล้ชิด โดยเน้นวางแผนความก้าวหน้าและการใช้ชีวิตในองค์กร ทั้งในเรื่องเนื้อหา และวิธีการทำงานในองค์กรในระยะยาว
- ☒ **นักทรัพยากรบุคคล :** มีบทบาทในการให้คำปรึกษาในเรื่องเทคนิคการพัฒนา ร่วมมือในการจัดการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ และช่วยอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการผู้มีประสิทธิภาพสูงพัฒนาไปตามแผน โดยเฉพาะการดำเนินการตามแผนสิ่งสมประสงค์

ด้วยการประสานงานของทั้ง 3 ฝ่าย ข้าราชการประสิทธิภาพสูงจะได้รับโอกาสในการพัฒนาไปตามกรอบที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดกรอบการพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพสูงรายบุคคลจะมีแนวทางดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย

การกำหนดตำแหน่งเป้าหมายมีความสำคัญมากต่อการจัดทำกระบวนการพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพสูง เนื่องจากบุคลากรแต่ละท่านมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน และตำแหน่งเป้าหมายแต่ละตำแหน่ง จะมีแนวทางพัฒนาที่แตกต่างกัน หากข้าราชการประสิทธิภาพสูงต้องการเติบโตไปยังตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือเป้าหมายที่เป็นวิชาชีพเฉพาะ แนวทางการพัฒนาจะมุ่งเน้นให้ข้าราชการท่านนั้นมีความ “รู้ลึก” เฉพาะสายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแตกต่างจากการเติบโตไปยังตำแหน่งอำนวยการ ที่จะต้องอาศัยความ “รู้กว้าง” มากกว่า ดังนั้น การกำหนดตำแหน่งเป้าหมายควรกระทำอย่างรอบคอบ เป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 : วางแผนการพัฒนารายบุคคล

เมื่อทำการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายได้แล้ว ข้าราชการประสิทธิภาพสูง ผู้บังคับบัญชา และนักทรัพยากรบุคคลควรจะร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาของข้าราชการแต่ละท่าน โดยแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : การวางกรอบสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accomulation Framework : EAF)

เมื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมายของข้าราชการประสิทธิภาพสูงในระดับบุคคลได้แล้ว ข้าราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชา และการเจ้าหน้าที่ จะร่วมกันกำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และทำการกรอกลงแบบฟอร์มตามตัวอย่าง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ข้าราชการประสิทธิภาพสูงได้เกิดการเรียนรู้งานในตำแหน่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับตำแหน่งเป้าหมายในขณะปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Training) ซึ่งการวางกรอบการสั่งสมประสบการณ์จะแบ่งออกได้เป็น 7 ส่วนดังนี้

☑ **กำหนดหน่วยงานที่ต้องเรียนรู้ :** เนื่องจากข้าราชการประสิทธิภาพสูงมีตำแหน่งเป้าหมายที่แตกต่างกัน การกำหนดหน่วยงานที่ต้องเรียนรู้ จึงต้องกระทำในระดับบุคคล โดยกำหนดให้ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น ทำการกำหนดหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อระบุลงในกรอบสั่งสมประสบการณ์

☑ **ระบุเนื้อหาและจุดประสงค์ของการเรียนรู้ :** เมื่อทำการกำหนดหน่วยงานที่ต้องเรียนรู้แล้ว ก็จำเป็นต้องระบุเนื้อหาและจุดประสงค์ของการเรียนรู้จากแต่ละหน่วยงานที่ระบุไว้ข้างต้น เพื่อให้การสั่งสมประสบการณ์เป็นไปอย่างมีระบบ และช่วยให้ข้าราชการมุ่งเน้นไปยังจุดประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างชัดเจนในระหว่างการเรียนรู้จากหน่วยงานต่างๆ

☑ **ระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรม :** คือการกำหนดว่าข้าราชการประสิทธิภาพสูงจะประสบความสำเร็จในการผ่านงานนั้นๆ ได้ ด้วยการแสดงพฤติกรรมอย่างไร เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แล้ว

☑ **กำหนดระยะเวลา :** การวางกรอบสั่งสมประสบการณ์ควรมีการกำหนดระยะเวลา ว่าข้าราชการประสิทธิภาพสูงควรจะเรียนรู้จากหน่วยงานต่างๆ ตามที่ระบุไว้เป็นระยะเวลานานเท่าใด ซึ่งการกำหนดระยะเวลานี้

ควรกระทำอย่างเหมาะสม ไม่ให้เป็นภาระเร่งรัดมากเกินไปจนเกิดเป็นแรงกดดัน แต่ก็ไม่ควรทอดเวลาให้นานเกินไปจนหย่อนเช่นกัน ดังนั้นทั้งตัวข้าราชการประสิทธิภาพสูง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้ นักทรัพยากรบุคคล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ จะต้องร่วมกันกำหนดระยะเวลาดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเหมาะสมทั้งต่อตัวข้าราชการเอง และต่อหน่วยงาน

☑ **ระบุผู้รับผิดชอบสอนงาน :** เพื่อให้แน่ใจว่าข้าราชการประสิทธิภาพสูง ได้รับการดูแล มีผู้ให้คำปรึกษา แนะนำถึงวิธีการทำงานอย่างเหมาะสม และได้รับความรู้จากการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ตามที่กำหนดไว้

☑ **ระบุหลักสูตรการฝึกอบรม :** หากตำแหน่งเป้าหมายเป็นตำแหน่งที่ต้องการความรู้เฉพาะด้าน และสมควรต้องจัดหลักสูตรฝึกอบรม ก็ควรกำหนดไว้ในแบบฟอร์มตั้งแต่แรก เพื่อให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่รับผิดชอบรับทราบ และวางแผนจัดให้ข้าราชการประสิทธิภาพสูงเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

☑ **ระบุงานที่ควรได้รับมอบหมาย :** เพื่อให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และมีทิศทางที่ชัดเจน ควรมีการระบุงานที่ควรได้รับมอบหมายไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนได้มีโอกาสวางแผนที่จะมอบหมายงานเหล่านั้นให้กับข้าราชการประสิทธิภาพสูงได้รับมอบ

โดยในการจัดทำแผนกรอบสังเขปประกอบการพิจารณาจะใช้แบบฟอร์มดังต่อไปนี้

หน่วยงานที่ ต้องไปทำงาน	ความรู้ที่ ต้องการ	ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ	ระยะเวลา (ปี)	ผู้สอน งาน	กลไกการพัฒนา	
					หลักสูตรการ ฝึกอบรม	งานที่ต้อง มอบหมาย

ส่วนที่ 2 การพัฒนาด้วยการสอนงาน หรือการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ

❖ **การพัฒนาด้วยการสอนงาน :** นอกจากการเรียนรู้ระหว่างการทำงานจริงด้วยตนเองแล้ว ข้าราชการประสิทธิภาพสูงควรได้รับการพัฒนาโดยการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ไปทำการเรียนรู้ หรือเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งการสอนงานนั้น สามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 วิธีดังต่อไปนี้

☑ **Coaching** โดยให้ผู้บังคับบัญชาในระดับส่วนงานสอนงานให้กับข้าราชการประสิทธิภาพสูง โดยอาจมีการสอนงานรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อเน้นการปิด Gap สมรรถนะ และการสอนงานที่เป็นเชิงเทคนิค

☑ **Mentoring** ซึ่งเป็นการให้ผู้มีประสบการณ์จากการได้รับคัดเลือกให้เป็นข้าราชการประสิทธิภาพสูงมาก่อน หรือเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง มาช่วยชี้แนะให้กับข้าราชการประสิทธิภาพสูง โดยเน้นการปรึกษาหารือเรื่องวางแผนความก้าวหน้า และการใช้ชีวิตในองค์กร ทั้งในเรื่องเนื้อหา และวิธีการทำงานในองค์กรในระยะยาว

❖ การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ : วิธีพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพสูง อาจจะรวมถึงการเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้นั้นมีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ทั้งในและนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะองค์ความรู้ หรือการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งเป้าหมาย ที่หน่วยงานไม่มีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ได้ ทั้งนี้การส่งตัวข้าราชการประสิทธิภาพสูงเข้าสู่อบรม อาจทำร่วมกับข้าราชการอื่นได้ เพื่อความเหมาะสมในการบริหารจัดการ แต่ควรให้ priority กับข้าราชการประสิทธิภาพสูงก่อน

3.1.2.2 แนวทางการพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ

กลุ่มข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น Poor Performers อาจมีจำนวนไม่มากนัก ไม่เกิน 5% ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร หรืออาจมีเป็นจำนวนมากกว่านั้นก็ได้ กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่นักทรัพยากรบุคคลควรให้ความสนใจเป็นพิเศษเช่นเดียวกัน โดยวิธีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้แก่กลุ่มคนเหล่านี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคคล 3 ฝ่าย คือ

☑ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง : มีบทบาทหลักในการวางแผน ติดตามและพัฒนาร่วมกับข้าราชการที่มีประสิทธิภาพต่ำ

☑ นักทรัพยากรบุคคล : มีบทบาทในการให้คำปรึกษาในเรื่องเทคนิคการพัฒนา เทคนิคการ สอนงาน และร่วมมือในการจัดการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ

☑ ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่เป็นมืออาชีพเฉพาะทาง เช่น นักให้คำปรึกษาแนะนำทางจิตวิทยา (Counselor) : มีบทบาทร่วมในการช่วยเหลือ บำบัดและแก้ไขปัญหาของข้าราชการที่มีประสิทธิภาพต่ำ

โดยกลุ่มบุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้ต้องร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของผลการปฏิบัติงานหรือการมีประสิทธิผลต่ำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องทำการวิเคราะห์ร่วมกัน 3 ฝ่าย เกี่ยวกับสาเหตุที่ข้าราชการมีปัญหาในการทำงานนั่นเอง จากนั้นจึงมากำหนดวิธีการในการพัฒนาเป็นรายบุคคลเฉพาะกรณีไป ไม่ควรกำหนดแผนพัฒนาในรูปแบบเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาของข้าราชการที่มีประสิทธิภาพต่ำแต่ละรายอาจแตกต่างกัน เช่น นาย ก มีสาเหตุการทำงาน ประสิทธิภาพต่ำเนื่องมาจากมีปัญหาหนี้สินท่วมตัวและปัญหาหย่าร้าง ดังนั้นทางแก้ปัญหาก็อาจทำได้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Counselor) เข้ามาช่วยจัดโปรแกรมฟื้นฟูต่างๆ ให้กับบุคคลนี้ ซึ่งอาจแตกต่างจาก นาย ข ซึ่งมีปัญหาขาดทักษะในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานในหน้าที่รับผิดชอบ ดังนั้นการแก้ปัญหาก็จะเป็นการพัฒนาทักษะในด้านดังกล่าว เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาหรือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) จะเหมือนกับข้าราชการทั่วไป แต่แนวทางในการดำเนินการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่ายควรดำเนินการในลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ	
	สิ่งที่ควรทำ (DO)	สิ่งที่ไม่ควรทำ (DON'T)
ผู้บังคับบัญชา โดยตรง	❖ ร่วมวิเคราะห์กับนักทรัพยากรบุคคลและผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ ❖ ร่วมกันวางแผนการพัฒนากับข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ โดยเน้นตั้งเป้าหมายระยะสั้นและเฝ้าติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดกว่าเดิม ❖ ระดมให้เพื่อนเจ้าหน้าที่คนอื่นที่มีความสามารถให้มาช่วยเหลือเรื่องการสอนงาน โดยให้ข้อเสนอพิเศษเป็นแรงจูงใจหากทำหน้าที่นี้สำเร็จ (กระบวนการนี้เป็นสถานการณ์แบบ WIN-WIN กล่าวคือ ผลงานของข้าราชการประสิทธิภาพต่ำดีขึ้น ในขณะที่เจ้าหน้าที่รายนั้นก็มีความพึงพอใจและได้ประสบการณ์จากการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน) ❖ ใช้เวลาในการสอนงานในระยะแรกๆ อย่างจริงจัง ❖ ใช้ “มาตรการเข้มงวด” หากการพัฒนาไม่ได้รับความสนใจ โดยอาจเริ่มต้นจากการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวาจาอย่างสม่ำเสมอไประยะหนึ่ง หากยังไม่สำเร็จให้เริ่มตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้เจ้าหน้าที่ท่านนั้นแสดงการรับรู้ด้วยการเซ็นชื่อและบันทึกเวลาไว้ พร้อมกับแนวทางในการพัฒนาที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน	❖ ไม่ควรทำการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุโดยเหมารวมเป็นกลุ่ม ❖ วางแผนการพัฒนาคตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น ❖ เพิกเฉยหรือพยายามโอนย้ายข้าราชการรายนี้โดยไม่พัฒนาอะไรเลย ❖ แสดงความโกรธหรือใช้อารมณ์ในการพูดคุยหรือสอนงานข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ
นักทรัพยากรบุคคล	❖ ร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการกลุ่มดังกล่าวและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเหล่านั้น ❖ ให้คำปรึกษาในเรื่องเทคนิคการพัฒนา เทคนิคการสอนงาน หรือเทคนิคการพัฒนารูปแบบต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา ❖ สนับสนุนและร่วมมือในการจัดการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ตามแผนการพัฒนากึ่งกลางร่วมกัน ภายใต้งบประมาณที่จำกัด	❖ เข้าไปจัดการหรือจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ โดยปราศจากความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา

ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ	
	สิ่งที่ควรทำ (DO)	สิ่งที่ไม่ควรทำ (DON'T)
ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกที่เป็น มืออาชีพ เฉพาะทาง (หากมี)	❖ ร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการกลุ่มดังกล่าวและนักทรัพยากรบุคคลเพื่อหาสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเหล่านั้น ❖ บำบัดและแก้ไขปัญหของข้าราชการที่มีประสิทธิภาพต่ำ ❖ แจ้งผลความคืบหน้าของการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาด้วยความจริงอย่างสม่ำเสมอ	❖ แก้ปัญหาตามความเห็นของผู้บังคับบัญชา
ข้าราชการผู้มี ประสิทธิภาพต่ำ	❖ ร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เหมาะสมกับปัญหาของตน ❖ ดำเนินการพัฒนาตามวิธีการพัฒนาที่ตกลงไว้ ❖ หาคำปรึกษาจากแหล่งต่างๆ เช่น จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (หากจำเป็น)	❖ เงียบและไม่แสดงความคิดเห็น โดยปล่อยให้ป็นหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

ข้อพึงระวังในการพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพต่ำ

- ☑ ไม่ควรทำการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุโดยเหมารวมเป็นกลุ่ม เพราะปัญหาและสาเหตุของการปฏิบัติงานประสิทธิภาพต่ำของแต่ละตัวบุคคลนั้นไม่เหมือนกัน มีความแตกต่างในรายละเอียดเป็นอย่างมาก
- ☑ ไม่ควรละเลยบุคลากรเหล่านี้ ด้วยความคิดว่างบประมาณมีจำกัด หรือคิดว่าควรใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพจะดีกว่า หรือคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่จะมาทุ่มเทเพื่อบุคลากรเหล่านี้ ทั้งนี้ เพราะหากปล่อยปละละเลยอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน กลุ่มบุคลากรเหล่านี้ จะเสริมสร้างบรรยากาศที่ไม่ส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ และลุกลามเหมือนโรคติดต่อ ทำให้เกือบทั้งส่วนราชการเต็มไปด้วยบุคลากรประสิทธิภาพต่ำในที่สุด
- ☑ ไม่ควรหลีกเลี่ยงการขอใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากนักให้คำปรึกษาแนะนำทางจิตวิทยา (Counselor) เพราะปัญหาของบุคลากรเหล่านี้มักมีสาเหตุจากเรื่องส่วนตัวของเขาเอง จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ จะเป็นการดีกว่าการดำเนินการกันเองโดยนักทรัพยากรบุคคลและผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Direct Supervisor)

3.2 การจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำในหน่วยงาน

ในส่วนนี้จะเน้นการจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำตามมิติของยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งมีความสำคัญมาก เนื่องจากหากผู้นำในหน่วยงานได้รับการพัฒนาอย่างดีเลิศแล้วก็จะสามารถนำสิ่งที่พัฒนาต่างๆ ไปดำเนินการพัฒนาหรือสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในการจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำในหน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างน้อยดังต่อไปนี้

3.2.1 การจัดเตรียมแผนพัฒนาผู้นำผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม

การจัดเตรียมแผนพัฒนาผู้นำผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น จะต้องวางแผนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความต้องการ และระดับชั้นงานของผู้นำซึ่งเป็นผู้รับการฝึกอบรม โดยทั่วไปการฝึกอบรมผู้นำมักเน้นการพัฒนาใน 4 รูปแบบดังนี้

❖ **ความรู้และทักษะด้านการบริหาร** คือความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยตัวอย่างความรู้และทักษะด้านการบริหาร เช่น

- ☒ ความรู้และทักษะในการวางแผนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว
- ☒ ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ (Decision Making)
- ☒ ทักษะในการบริหารทรัพยากรหรืองบประมาณ
- ☒ ความรู้เรื่องระบบบริหารจัดการต่างๆ เช่น ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารจัดการองค์กร ฯลฯ

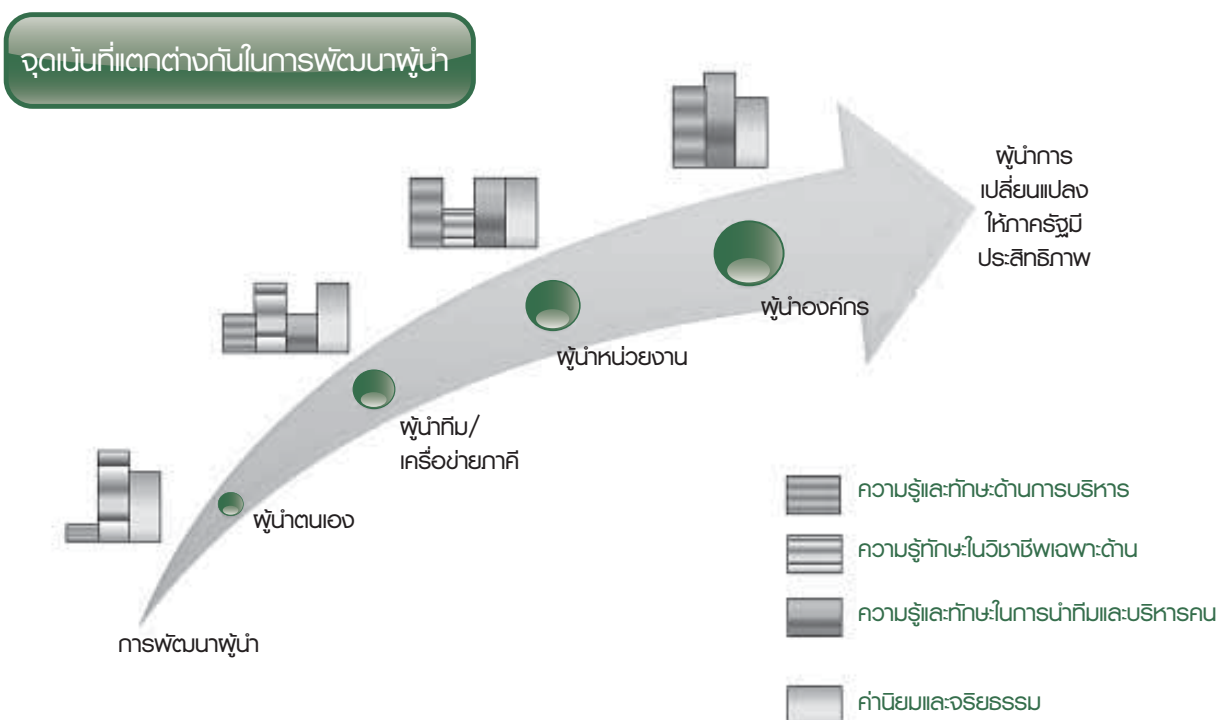
❖ **ความรู้ทักษะในวิชาชีพเฉพาะด้าน** คือความรู้และทักษะที่จำเป็นในสายวิชาชีพ หรือจำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจของส่วนราชการ เช่น ความรู้เรื่องระบบสาธารณสุข ความรู้เรื่องระบบขนส่ง ความรู้เชิงสิ่งแวดล้อม เป็นต้น แม้ว่าในเชิงทฤษฎีนั้น ผู้นำไม่มีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ทักษะดังกล่าวในเชิงลึก แต่ความรอบรู้ในเชิงกว้างจะทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

❖ **ความรู้และทักษะในการนำทีมและบริหารคน** คือความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ทั้งความสามารถในการทำงานร่วมกัน เข้าใจกัน และสามารถสร้างขวัญกำลังใจได้ ตัวอย่างความรู้ ทักษะและสมรรถนะเหล่านี้ เช่น

- ☒ ความรู้และทักษะในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ☒ ทักษะในการสร้างขวัญกำลังใจและนำทีม
- ☒ ทักษะในการสอนงาน
- ☒ ทักษะในการบริหารความขัดแย้งภายในทีม
- ☒ ทักษะในการโน้มน้าวใจคน หรือสร้างแรงบันดาลใจ
- ☒ ทักษะในการฟังและสื่อสาร
- ☒ ทักษะในการควบคุมอารมณ์

❖ **ค่านิยมและจริยธรรม** คือทัศนคติ ความดีความงาม ความซื่อสัตย์ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมถึงค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีของเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการหรือในภาครัฐโดยรวม

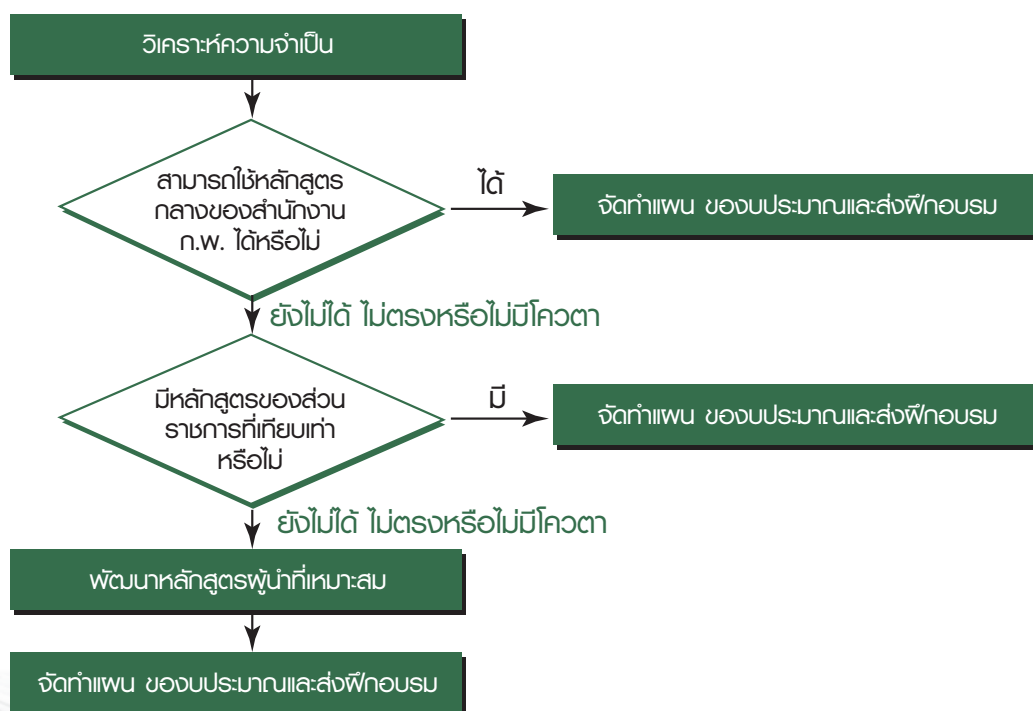
อย่างไรก็ดีการพัฒนาใน 4 รูปแบบดังกล่าว อาจมีความแตกต่างกันตามลักษณะงานและระดับชั้นของผู้นำผู้รับการฝึกอบรม เช่น จากรูปจะเห็นว่าจุดเน้นของการฝึกอบรมของผู้นำทีม (ผู้นำระดับต้น) นั้น อาจเน้นการพัฒนาความรู้ในเชิงวิชาชีพมากกว่าความรู้ในการบริหารคนหรือการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะที่ผู้นำในระดับสูงๆ การบริหารคนจะทวีความสำคัญขึ้น ทั้งทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในกำกับดูแล เป็นต้น



ในภาคราชการพลเรือนนั้น ทางสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมตามเส้นทางของสายอาชีพ (Training Roadmap) ดังรูปต่อไปนี้



สำหรับการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการนั้นอาจเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาตามหลักคิดในส่วนที่ 3.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน หลังจากนั้นให้ส่วนราชการนำความจำเป็นในการพัฒนาของผู้นำในแต่ละระดับชั้นงานและแต่ละลักษณะงานไปกำหนดแผนการฝึกอบรมผู้นำของส่วนราชการ โดยอาจมีกระบวนการพิจารณาดังนี้



❖ **ขั้นตอนที่ 1** หากสามารถใช้หลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดไว้ใน Training Roadmap ได้ ก็ให้จัดทำแผนและขอบประมาณเพื่อส่งข้าราชการฝึกอบรม

❖ **ขั้นตอนที่ 2** หากไม่สามารถส่งข้าราชการฝึกอบรมได้ หรือหลักสูตรไม่เหมาะสม ให้พิจารณาว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นเองของส่วนราชการนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ ถ้าใช่ก็ให้จัดทำแผนและขอบประมาณเพื่อส่งข้าราชการฝึกอบรม

❖ **ขั้นตอนที่ 3** หากหลักสูตรเดิมที่ส่วนราชการจัดขึ้นมีความไม่เหมาะสม อาจต้องมีการพัฒนาหลักสูตรผู้นำที่เหมาะสม แล้วจึงจัดทำแผนและขอบประมาณเพื่อส่งข้าราชการฝึกอบรมต่อไป

3.2.2 การจัดเตรียมแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญด้วยเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงาน

กระบวนการในการจัดเตรียมแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญด้วยเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานนั้นก็เป็นหนึ่งในกระบวนการกำหนดแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำของหน่วยงาน โดยส่วนราชการที่มีการจัดทำแผนสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) ตามแนวทางในส่วนที่ 3.1.2.1 แนวทางการพัฒนาข้าราชการประสิทธิภาพสูงแล้ว ก็สามารถนำแผนดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการได้เลย อย่างไรก็ตามส่วนราชการอาจมีการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเสริมประสิทธิภาพของการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการได้

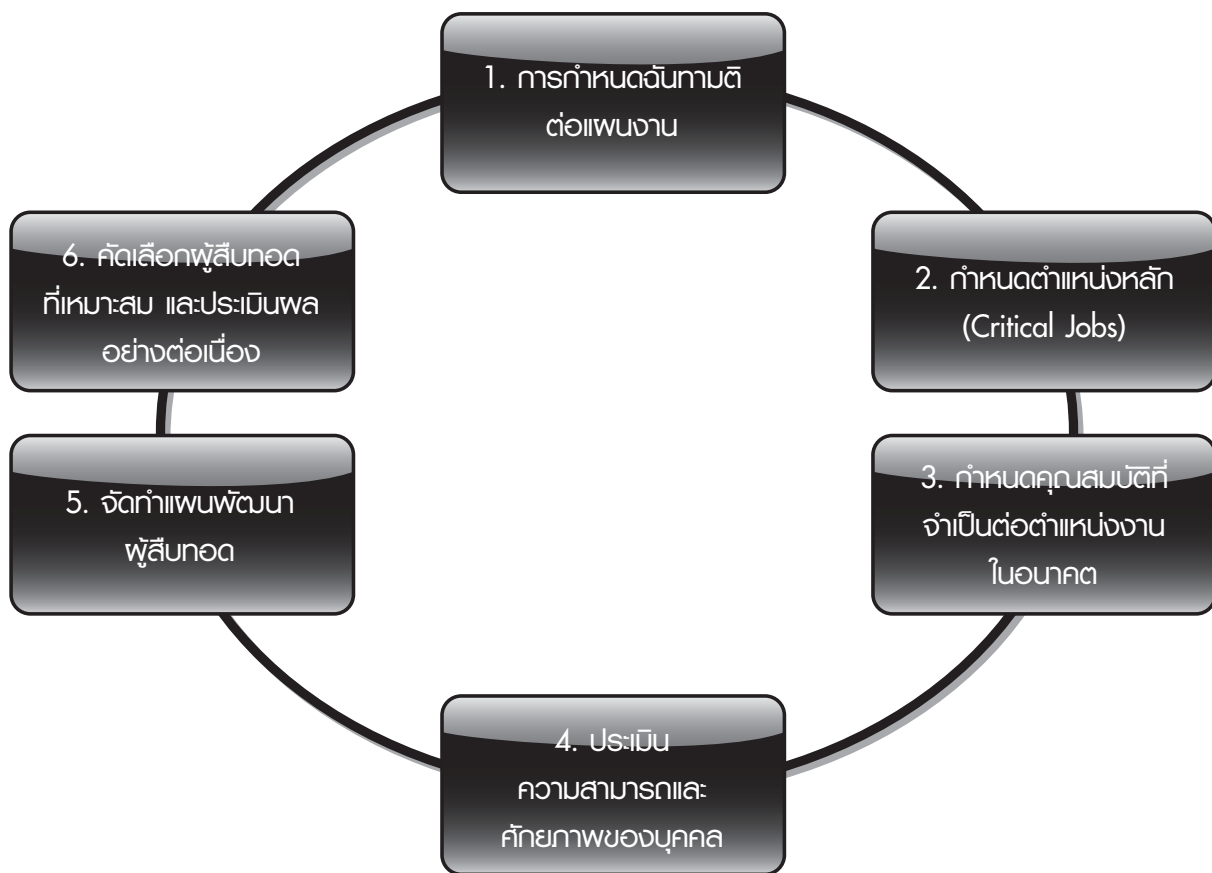
แผนผู้สืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession planning) คือกระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้และความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว ปัจจุบันผู้นำในองค์กรต่างๆ ให้ความสนใจเกี่ยวกับแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการหาบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมมาสืบทอดตำแหน่งหลักในองค์กรเนื่องจาก

❖ หลายองค์กรที่ผู้บริหารเข้าสู่ช่วงปลายของการทำงานพร้อมกัน ประสบปัญหาหรือความเสี่ยงที่จะสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรจากการเกษียณ

❖ เหตุการณ์วินาศกรรมอันเป็นตัวอย่างของเหตุการณ์ซึ่งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลโดยไม่ได้คาดหมาย

❖ มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายและลดขนาดองค์กรทำให้การเลือกคนที่จะแทนที่ตำแหน่งที่ว่างลงยากขึ้น ในขณะที่บุคลากรจากภายนอกองค์กรอาจจะไม่มีความพร้อมในการสานต่องานในทันที

โดยในการวางแผนดังกล่าวมีขั้นตอนโดยสรุปดังต่อไปนี้ (สำหรับแนวทางและขั้นตอนละเอียดนั้น ส่วนราชการสามารถหาได้จากคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนผู้สืบทอดตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ต่อไปในอนาคต)



❖ **ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดฉันทามติต่อแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ว่าจัดทำแผนไปเพื่อประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ใดบ้าง เช่น ทำไปเพื่อเป็นแนวทางในการระบุหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง หรือทำไปเพื่อประกอบเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรตามตัวชี้วัดเท่านั้น การกำหนดฉันทามติจะสะท้อนความเข้าใจจริงใจของผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากๆ ก่อนจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

❖ **ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการหาผู้สืบทอด โดยตำแหน่งหลักนั้นอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ☒ Critical Task ตำแหน่งงานที่ดูแลกิจกรรมสำคัญตามภารกิจหลักของส่วนราชการ
- ☒ Specialized Leadership ตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษหรือความชำนาญเฉพาะด้าน
- ☒ Organizational Structure ตำแหน่งสำคัญตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ
- ☒ Future Projects ตำแหน่งงานตามภารกิจหรือโครงการยุทธศาสตร์ที่สำคัญในอนาคต
- ☒ Geographical ตำแหน่งงานที่ดูแลภารกิจของงานในบางพื้นที่

❖ **ขั้นตอนที่ 3** กำหนดว่าคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก (Success Profile) ของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งอาจแตกต่างกันตามลักษณะงาน อย่างไรก็ตามวิธีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งหลักอาจใช้หลักเกณฑ์ตามรูปดังนี้

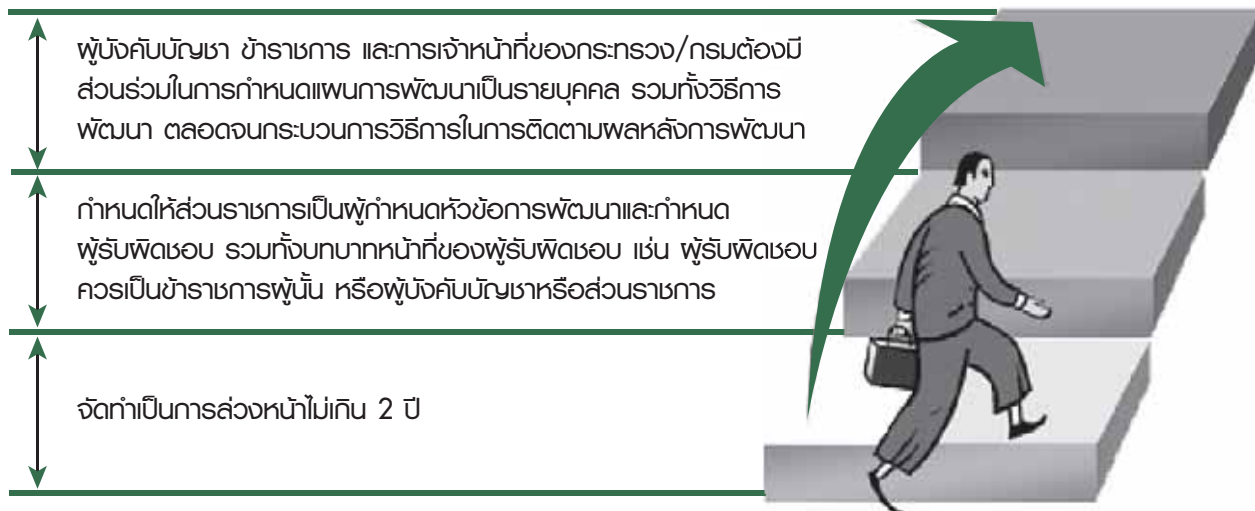


❖ **ขั้นตอนที่ 4** ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ กับข้าราชการผู้มีสิทธิทุกท่านเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

❖ **ขั้นตอนที่ 5** สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหวังว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน โดยอาจจะ

- ☒ พัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการของส่วนราชการ
- ☒ จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าสมรรถนะของผู้สืบทอดนั้นอยู่ในระดับใด และเรื่องใดที่ยังขาดอยู่

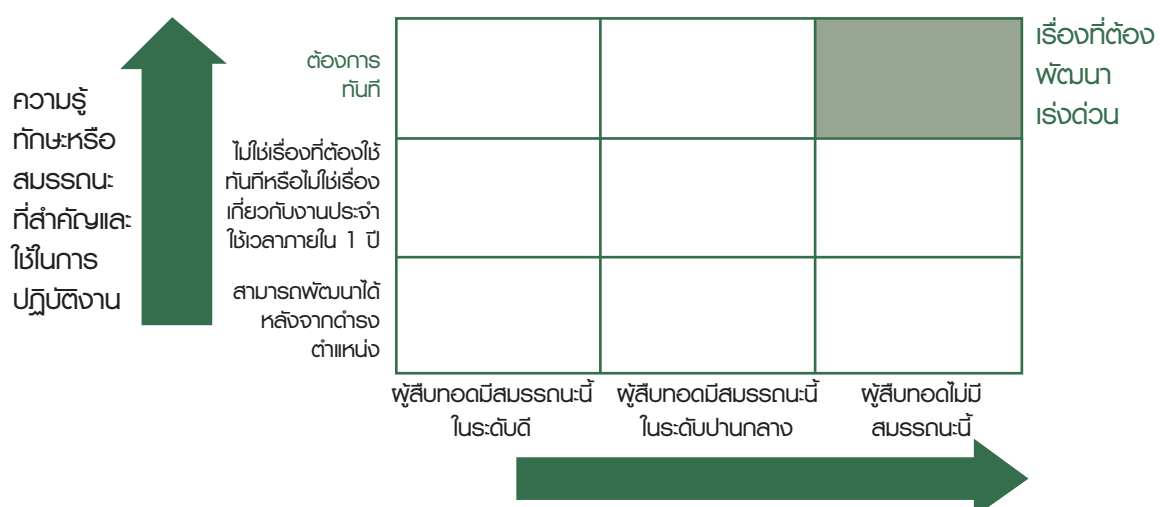
จากแนวทางของสำนักงาน ก.พ. นั้น การพัฒนาผู้สืบทอดที่จะเติบโตไปเป็นผู้นำของส่วนราชการในอนาคตนั้นควรมีการจัดทำแผนพัฒนาดังต่อไปนี้



โดยในการกำหนดแผนพัฒนาผู้สืบทอดดังกล่าว จะต้องวางแผนล่วงหน้าว่าภายใน 2 ปี จะพัฒนาหรือสร้างประสบการณ์ในเรื่องใด และเมื่อแบ่งย่อยเป็นแผน 6 เดือน จะพัฒนาหรือสร้างประสบการณ์ในเรื่องใดบ้าง โดยเริ่มต้นจากเรื่องที่เร่งด่วนก่อน โดยในการกำหนดเรื่องที่เร่งด่วนสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับคือ

- ☒ พัฒนาหรือสร้างประสบการณ์ได้ในทันที หรือ
- ☒ เป็นเรื่องที่รอการพัฒนาได้ภายใน 1 ปี หรือควรริบสังสมประสบการณ์ใน 1 ปี หรือ
- ☒ เป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้หลังจากดำรงตำแหน่งแล้ว

ในการนี้ส่วนราชการอาจใช้ตารางดังรูปในการวิเคราะห์แผนพัฒนาความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะของผู้สืบทอดในระยะเวลา 2 ปีข้างหน้า



❖ **ขั้นตอนที่ 6** คัดเลือกผู้สืบทอดที่เหมาะสม รวมถึงประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง และสำหรับผู้ที่ไม่คัดเลือกก็ควรมีการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการสามารถทดแทนผู้นำในกรณีฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.3 ข้อพึงระวังในการวางแผนสร้างและพัฒนาผู้นำในหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างคุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญ แทนการส่งเสริมแบบที่ผ่านมา

การพัฒนาผู้นำในภาครัฐที่เหมาะสม ควรเน้นการพัฒนาให้เกิดผู้นำที่เก่งและดี ดังนั้นการสร้างผู้นำผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือการจัดกิจกรรมด้านต่างๆ ควรเน้นให้มีหลักสูตรหรือกิจกรรมบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรม เช่น การปลีกตัวไปทำสมาธิภาวนา หรือทำกิจอื่น ๆ ตามหลักคุณธรรมที่ตัวบุคคลผู้นั้นนับถือและศรัทธาก็ได้

การจัดเตรียมและพัฒนาด้านคุณธรรมแก่ผู้นำในอนาคตนี้ นักทรัพยากรบุคคลไม่ควรมองข้าม หรือเห็นว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคลของคนคนนั้นเอง หรือมองว่าเป็นเรื่องเหนือธรรมชาติ (Superstition) ไม่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรแต่ประการใด แต่หากย้อนกลับไปมองในประวัติศาสตร์ของชาติไทย จะพบว่าบุคคลระดับผู้นำ หรือชนชั้นระดับนำของประเทศชาติตั้งแต่อดีตเป็นต้นมา ต่างก็ให้เวลากับการทบทวนตนเอง การรักษาสภาพจิตใจใกล้คุณธรรม และการสมาธิภาวนาเป็นอย่างดียิ่ง เราจะเห็นว่า แต่ละท่านก็จะมีครูบาอาจารย์ที่ท่านให้ความไว้วางใจปรึกษาหารือในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง ให้การตัดสินใจนั้นอยู่คู่กับหลักคุณธรรมทั้งสิ้น

ดังนั้นหากส่วนราชการสามารถจัดการพัฒนาเพื่อเตรียมและสร้างภาวะผู้นำในด้านการงานได้ ก็ควรจะยังสามารถพัฒนาด้านคุณธรรมให้แก่ว่าที่ผู้นำของส่วนราชการในอนาคตได้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามกระบวนการในการพัฒนาด้านคุณธรรมนั้น ผู้นำแต่ละรายจะต้องเป็นผู้เลือกเอง ด้วยความเชื่อถือศรัทธาของตนเองจึงจะเป็นผล โดยวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพที่สุดอาจไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียนแต่ควรเป็นการจัดเวลาปลีกตัวจากงานไปศึกษาจิตใจของตน ตลอดจนหลักคุณธรรมต่างๆ กับครูบาอาจารย์ที่นับถืออย่างน้อยปีละ 5-7 วัน โดยระบุเป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนากิจกรรมหนึ่งในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของผู้นำอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เหมือนหนึ่งกับการแสดงให้เห็นว่า ตัวผู้นำเองนำตนและนำจิตใจของตนเองเข้าใกล้ชิดกับหลักคุณธรรมอยู่เสมอ

3.3 การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเองของข้าราชการ

ในส่วนนี้จะเน้นแนวทางและหลักการในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งที่อยู่ในงานปัจจุบัน รวมถึงหากมีการเลื่อน โอน ย้ายตำแหน่งหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในบุคคลด้วย นอกจากนั้นในส่วนนี้จะครอบคลุมกระบวนการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแนวทางหรือแนวคิดในส่วนนี้ไปสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

3.3.1 การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากการร่วมกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคลกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละรายแล้ว นักทรัพยากรบุคคลควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการสามารถสอนงาน (Coaching) ควบคู่ไปกับการบังคับบัญชา (Supervision) ผู้ได้บังคับบัญชาของตนด้วย ถึงแม้ว่าเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้เกิดขึ้นในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานอยู่บนหลักของอำนาจ กฎ และระเบียบ แต่ก็สามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นในผู้บังคับบัญชาบางท่านในส่วนราชการได้ โดยผ่านการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านทักษะการสอนแนะในงาน (Coaching Skill) ให้แก่ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นได้เข้าหลักสูตรฝึกอบรมนี้ซ้ำๆ ในลักษณะรีฟรึชหรือทบทวนทักษะการสอนงาน (Refresh) อยู่ตลอด โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้สอนงานหรือพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ ซึ่งในเชิงทฤษฎีนั้น การสอนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงหลากหลายรูปแบบ (ดังตารางต่อไปนี้) จะช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้ พัฒนาและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะการ พัฒนา	ใช้สำหรับ	ตัวอย่าง
โดยตรง	การให้คำปรึกษา (Mentoring)	การสอนจากประสบการณ์ทั้งในเชิงวิชาชีพ และการใช้ชีวิต
	การให้คำตอบ (Answering)	การอธิบายหรือตอบข้อซักถาม เช่น การตอบปัญหา
	การสอน (Teaching)	การชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำงานหรือการทำงานร่วมกันจนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การไปทำงานประชุมร่วมกัน
การให้การ สนับสนุน	สนับสนุนการแก้ปัญหา หรือ เป็นแหล่งข้อมูล	ช่วยให้สามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง หรือให้ข้อมูลหรือ คอยประสานในการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นให้สามารถ แก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง
	สร้างความมั่นใจในตนเอง	สาธยายความมั่นใจว่าบุคคลนั้นสามารถหาคำตอบให้ตัวเอง ได้อย่างแน่นอน

ลักษณะการ พัฒนา	ใช้สำหรับ	ตัวอย่าง
การให้การ สนับสนุน	สนับสนุนให้เรียนรู้ด้วย ตนเอง	มอบหมายและเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้หรือรับผิดชอบ งานใหม่ๆ ที่ท้าทาย แม้ว่าจะมีความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาด
	ร่วมวางแผนการพัฒนา รายบุคคล	ให้คำแนะนำ ร่วมคิด และวางแผนการพัฒนารายบุคคล รวมถึงสนับสนุนเรื่องเวลา งบประมาณ และติดตามประเมิน ผลการพัฒนา

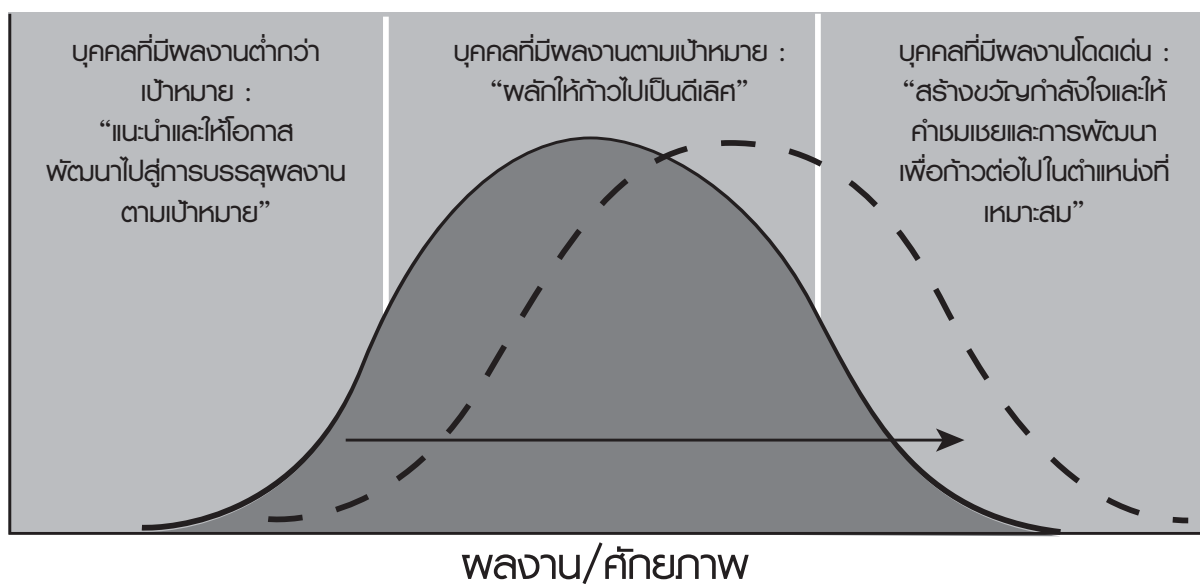
นอกจากนี้นักทรัพยากรบุคคลอาจนำเครื่องมือทดสอบทางบุคลิกภาพ (Personality Tests) ลักษณะต่างๆ มาใช้กับเจ้าหน้าที่ทุกรายในส่วนราชการ เนื่องจากจะช่วยสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจลักษณะเฉพาะของลูกน้องแต่ละคนผ่านทางการศึกษาจากรายงานแปลผลการทดสอบทางบุคลิกภาพดังกล่าว และเมื่อดำเนินการเช่นนี้อย่างต่อเนื่องนานเพียงพอ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานย่อยต่างๆ ก็จะหันมาศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ความต้องการ และความแตกต่างในตัวบุคคลแต่ละคนของลูกน้องตนเองมากขึ้น ใช้รายงานการแปลผลทางการทดสอบบุคลิกภาพเป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจกับตัวบุคคลลูกน้องแต่ละคน และพยายามปรับใช้เข้ากับการมอบหมายงาน และการบังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับลูกน้องแต่ละคนด้วย

ข้อแนะนำ (TIP) ในการสอนงาน

การสอนงานเป็นทักษะการบริหารที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการปรับปรุงผลงาน ตลอดจนกระตุ้นจิตใจและพัฒนาพนักงาน ดังนั้นการสอนงานที่ดีควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- ☒ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผลงานของตนอย่างชัดเจน
- ☒ มุ่งสนับสนุนส่งเสริมผลงานที่ดีและการแสดงสมรรถนะที่เหมาะสม
- ☒ ระบุการปรับปรุงที่จำเป็นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายผลงานที่กำหนดไว้และระดับสมรรถนะที่จำเป็นได้
- ☒ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ☒ สร้างเสริมสัมพันธภาพเพื่อช่วยกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน
- ☒ ให้คำแนะนำพร้อมหลักการและเหตุผลประกอบ ตลอดจนข้อติชมเพื่อการพัฒนา

โดยจุดเน้นของการสอนงานคือ ต้องดำเนินการให้แตกต่างกันตามลักษณะของผู้รับการประเมิน (ดูรูปประกอบ)



การ coach ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน จะช่วยดันให้บุคลากรทั้งองค์กรที่แม้จะมีผลงานในลักษณะที่แตกต่างกัน สามารถสร้างผลงานที่เพิ่มขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้นได้

หลักการในการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการแสดงความชื่นชม/ให้ความดีความชอบเมื่อผลงานดี

- ☒ พึงระลึกเสมอว่า การแสดงความชื่นชมผลงานดีเป็นการเน้นย้ำและให้รางวัลแก่งานที่เป็นผลสำเร็จไปแล้ว และบำรุงขวัญกำลังใจให้ผู้ได้รับคำชมอยากแสดงผลงานเช่นนั้นต่อไปในภายภาคหน้าด้วย
- ☒ คำชมต้องจริงใจ เฉพาะเจาะจงว่าชมเรื่องอะไรที่เฉพาะเจาะจง และให้คำชมเฉพาะในเรื่องที่บุคคลผู้รับคำชมเป็นผู้ลำบากตรากตรำสร้างผลงานนั้นขึ้นมาจริง
- ☒ คำชม/การให้ความดีความชอบตอบแทนผลงานดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่พนักงานและเป็นแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลยิ่ง

โดยควรแสดงความชื่นชมเมื่อพนักงาน

- ☒ บรรลุเป้าหมายงานสำคัญ
- ☒ มีผลงานคืบหน้าในงานสำคัญที่มีความซับซ้อนมากหรือมีเป้าหมายระยะยาว
- ☒ ประพฤติปฏิบัติตนตามสมรรถนะประจำตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมและได้ผลดี

ข้อพึงระวังเมื่อมีคำติชมผลงาน

- ☒ การติชมต้องเน้นที่เหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถแสดงให้เห็นชัดถึงการปรับปรุงพัฒนา
- ☒ เน้นการติชมผลงานหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่ในนิสัยส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอาจไม่มีผลต่องาน
- ☒ ผู้รับคำติชมอาจคิดว่ามีความหมายแฝงอื่น ๆ มากกว่าที่ผู้พูดได้แสดงออกด้วยวาจา เมื่อให้คำติชม จึงควรใส่ใจด้วยว่าผู้รับคำติชมมีปฏิกิริยาอย่างไร
- ☒ มีบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงหรือละเลยไม่พูดคุยปัญหากันจนปัญหามานปลายยืดเยื้อกลายเป็นเหตุวิฤติ ในที่สุดเมื่อมีการพูดคุยกันก็มักจะสายเกินแก้แล้ว และการพูดคุยกันในเวลาเช่นนั้นก็มักกลายเป็นต่างฝ่ายต่างปกป้องตนเอง กล่าวโทษกันและสั่นหนทางแก้ไขเสียเวลา
- ☒ บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชากำหนดกฎเกณฑ์ในการพัฒนาผลงานขึ้นมาเอง โดยผู้ได้บังคับบัญชามีได้มีส่วนร่วมร่วมกำหนดแผนด้วย หรือมิได้ตั้งใจมุ่งมั่นจะปฏิบัติให้บรรลุผลจริง หากผู้ได้บังคับบัญชามีได้มีความตั้งใจจะพัฒนาตนเองจริง แม้แผนการพัฒนายจะกำหนดไว้ดีอย่างไรก็ย่อมไร้ผล นอกจากนี้หากผู้ได้บังคับบัญชาขาดทักษะหรือขาดการสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติตามแผนแล้ว การกำหนดนโยบายก็ย่อมเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์
- ☒ แผนการพัฒนาปรับปรุงผลงานมักได้รับการกำหนดมาราวกับว่าทุกคนมีวิธีการเรียนรู้เหมือนกัน อันที่จริงแล้ว วิธีการเรียนรู้ของคนเรานั้นแตกต่างกัน บางคนเรียนรู้ได้ดีเมื่อได้ลงมือปฏิบัติจริง บางคนเรียนรู้ได้ดีที่สุดด้วยการอ่านหรือการเข้าชั้นเรียน บางคนต้องมีแบบอย่างให้ปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรพยายามเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

แนวทางการสอนงานที่เหมาะสม (SOAR)

- ❖ Specific : เฉพาะเจาะจง อ้างถึงตัวอย่างการปฏิบัติงานและผลของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- ❖ Ownership : ความเป็นเจ้าของ อธิบายถึงผลกระทบของการกระทำที่มีต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- ❖ Action : การกระทำ อธิบายถึงการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้พนักงานกระทำอย่างชัดเจน
- ❖ Result : ผลของการกระทำ อธิบายถึงผลของการกระทำอย่างชัดเจน

ตัวอย่างการสอนงานเชิงบวก

ผมต้องการให้คุณได้ทราบว่าผม (ownership) เห็นคุณค่าของการทำรายงานของคุณ (action) รายงานที่ผมได้รับเมื่อวันศุกร์ มีการแสดงการวิเคราะห์ยอดขายรายเดือนได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย (specific example) ผมได้ยื่นว่าทางผู้บริหารขอรูปแบบการทำรายงานและต้องการจะนำรูปแบบนี้มาใช้เป็นมาตรฐานในองค์กรของเรา (result) ขอบคุณมากครับ

ตัวอย่างการสอนงานอย่างสร้างสรรค์

คุณครูจะมีปัญหาในการทำรายงานประจำอาทิตย์ส่งตรงตามกำหนดเวลา (action) ตัวอย่างเช่น เมื่อวันศุกร์ที่แล้ว ผมไม่ได้รับรายงานจน 5 โมงเย็น และมันก็เป็นครั้งที่ 3 ในเดือนนี้ที่รายงานออกล่าช้า (specific example) ดังนั้น ผมจึงไม่สามารถเสนอรายงานต่อฝ่ายบริหารได้จนกระทั่งถึงวันจันทร์ (result) ผมเป็นห่วงว่าทางฝ่ายบริหารจะคิดว่าเราไม่สามารถพึ่งพาได้ คุณคิดว่า “เรา” ควรจะทำอะไรดีกับสถานการณ์นี้ (ownership)

สิ่งที่ไม่ควรทำในการสอนงาน

- ☒ กล่าว “สุนทรพจน์” ที่ได้เตรียมมาล่วงหน้า
- ☒ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคิดว่ารู้ว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชารายนั้นคืออะไร และคิดว่ารู้ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คืออะไร
- ☒ กล่าวแนะนำกว้าง ๆ ว่าให้ทำงานดีขึ้นและมากขึ้น
- ☒ แสดงความไม่มั่นใจต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ☒ ให้แต่คำปรึกษาที่เน้นเชิงลบ

3.3.2 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีการเลื่อน โอน ย้าย

เมื่อมีการโอน ย้าย ปรับกระบวนการทำงานใหม่ หรือปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ในหน่วยงาน มักเป็นช่วงเวลาที่คุณบุคลากรภายในหน่วยงานต้องปรับตัวกันใหม่เพื่อจัดส่วนผสมต่างๆ ให้เข้าที่ ให้รู้สึกมั่นคง ให้รู้สึกเข้าใจในเป้าหมายกันใหม่ ช่วงเวลาดังกล่าวจะเป็นช่วงเวลาที่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือทั้งหน่วยงานมีลักษณะตกลงเล็กน้อย (หรืออาจตกลงไปมากในบางกรณีที่เป็นกรณีการเปลี่ยนแปลงในทางลบ เช่น ได้รับคำสั่งย้ายเพราะมีปัญหาบางประการ) นักทรัพยากรบุคคลจึงควรเข้าร่วมกับผู้บังคับบัญชาหน่วยงานนั้น จัดกิจกรรมหรือการประชุมสั้นๆ ก็ได้ให้แก่สมาชิกทุกคนในหน่วยงาน ให้ได้ปรับเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ให้เกิดส่วนผสมใหม่ที่ลงตัว ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ มักจะเป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือขอความช่วยเหลือจากนักทรัพยากรบุคคล หรือดำเนินการเองตามที่ตนเองเห็นสมควร

ในเชิงทฤษฎีนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เลื่อน โอนหรือย้ายมาใหม่ มักต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษเกี่ยวกับการทำความเข้าใจกับตัวงาน ตัวบุคคลเพื่อนร่วมงาน และการจัดการเรื่องส่วนตัวให้เข้าที่เข้าทาง ดังนั้นนักทรัพยากรสามารถช่วยผู้บังคับบัญชาให้มีกระบวนการอย่างน้อยดังนี้ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายใหม่นั้นๆ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ☒ มีการสอนงาน (หรือหากจำเป็นมีการจัดปฐมนิเทศแบบสั้นๆ) เกี่ยวกับหน่วยงานและกระบวนการทำงานในตำแหน่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่รับผิดชอบอยู่
- ☒ แนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องชื่อและหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถประสานงานกันได้อย่างเหมาะสม (หรือหากจำเป็นอาจมอบหมายพี่เลี้ยงให้คอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่ในระยะแรกๆ)

- ☑ มีการติดตามสอบถามสภาพการทำงานและสภาพจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่บ่อยๆ ในระยะเริ่มต้น เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับตัวได้โดยเร็ว
- ☑ อาจจะมีการจัดกิจกรรม หรือพาไปทานข้าวกลางวันร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเก่ากับสมาชิกใหม่ให้เข้ากันได้ ทั้งนี้ให้ขึ้นกับงบประมาณ เวลาและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน
- ☑ ร่วมกับหน่วยงานพัฒนาบุคลากรในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล
- ☑ ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผนและตกลงคำรับรองในการปฏิบัติราชการประจำปีรายบุคคล เพื่อความชัดเจนในการมอบหมายงานและสอนงานในรอบการประเมินปัจจุบันของส่วนราชการ

3.3.3 การส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง

ปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นกับทุกๆ องค์กร ไม่เพียงเฉพาะหน่วยงานราชการเท่านั้น ก็คือบุคลากรภายในองค์กร เป็นบุคคลที่เรียนรู้หรือไม่เรียนรู้เลย ในขณะที่ความปรารถนาขององค์กรที่ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ก็คือบุคลากรของตนเป็นผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Knowledge Workers) และ ปัญหาที่ซ้ำซ้อนเข้ามาอีกก็คือ ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรที่จะขับเคลื่อนให้คนในองค์กรเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องโดยที่ไม่ต้องคอยบังคับให้ทำหรือคอยจัดให้แต่เพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตามข้อเท็จจริงนั้น มนุษย์ทุกคนเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอ ในทุกวันที่ใช้ชีวิตไม่ว่าจะเป็นที่ทำงาน หรือนอกที่ทำงาน แต่การเรียนรู้ของคนอาจพบอุปสรรคใหญ่เข้ามากันได้ อุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้ก็คือ “กฎเกณฑ์ที่ตายตัว” และปัจจัยเอื้อที่สุดสำหรับการเรียนรู้ก็คือ “การเปิดโอกาสให้ลองทำวิธีการใหม่ๆ” นอกจากนี้ แล้วมนุษย์ยังเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนวิธีการและผลการกระทำกับเพื่อนที่ไว้อีกด้วย ปัจจัยและกระบวนการที่ กล่าวมานี้เอง ที่นักทรัพยากรบุคคลควรจัดให้เกิดขึ้นภายในส่วนราชการ ซึ่งก็คือกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ต่างๆ ตามหลัก “การจัดการความรู้” นั่นเอง และควรจัดอย่างต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยการเปิดโอกาสให้ลองวิธีการใหม่ที่ไม่ผิดต่อกฎระเบียบ และการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

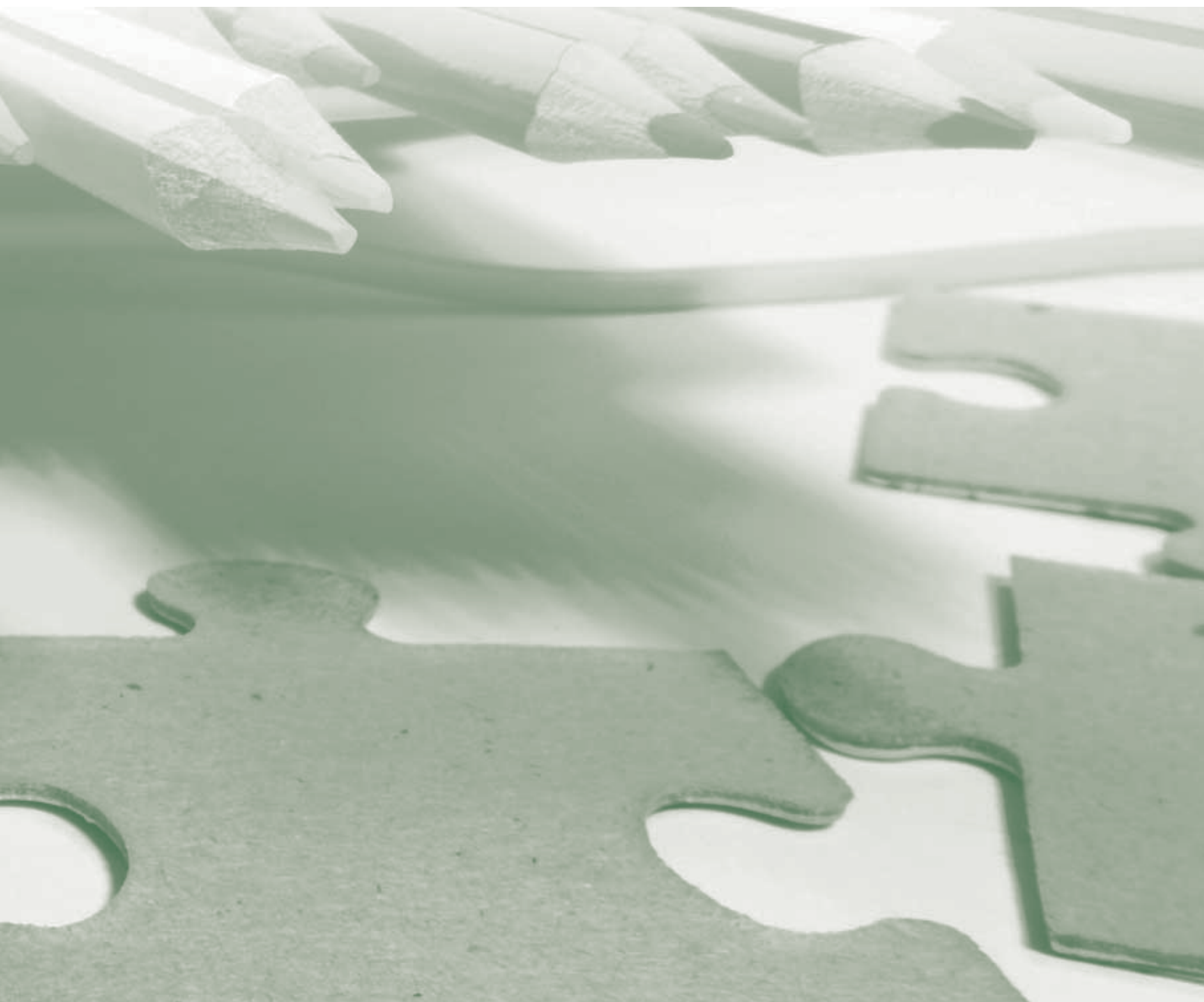
จากหลักการดังกล่าว นักทรัพยากรบุคคลจึงควรมีการจัดให้เกิดกระบวนการเหล่านี้เพื่อส่งเสริมให้ ข้าราชการในหน่วยงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- ☑ ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)
- ☑ จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เช่น การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและ แสวงหาความรู้ หรือการจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นต้น
- ☑ จัดทำระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเข้าถึงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ เช่น การ จัดระบบแบ่งปันข้อมูลบน Intranet ของหน่วยงาน หรือการสร้างระบบที่ข้าราชการสามารถเข้าถึง ข้อมูลทั้งหมดของหน่วยงานอื่นในส่วนราชการได้ ฯลฯ
- ☑ พัฒนาทักษะของข้าราชการในการสืบค้นข้อมูลจากเครื่องมือต่างๆ เช่น Search Engine ส่งเสริม ให้ผู้บังคับบัญชานำเอากระบวนการทบทวนประสบการณ์ (After Action Review) ไปปรับใช้ในการ ประชุมต่างๆ ของหน่วยงาน

- ☒ ค้นหาบุคลากรดีเด่นในงานด้านต่างๆ (Key Performers) และสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านั้นได้แบ่งปันวิธีการทำงานที่ตนเองลองแล้วได้ผลดี ออกมาในรูปแบบเอกสาร การนำเสนอ หรือวิดีโอ
- ☒ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงการตามสายงานต่างๆ ในส่วนราชการอย่างน้อยสายงานละครั้งต่อปี
- ☒ สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้อย่างเป็นมิตร (Knowledge-friendly Culture)

โดยสรุปในบทนี้จะเป็นอธิบายการแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทั้งแนวทางในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน การจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้นำในหน่วยงาน การพัฒนาข้าราชการเมื่อมีการเลื่อน โอน ย้าย การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาตนเองของข้าราชการเพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแนวทางต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ได้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ប្រធានាប្រកាស



บรรณานุกรม

1. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย, สำนักงาน ก.พ. 2548
2. Abraham H. Maslow, 1998, Toward a Psychology of Being, 3rd 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 (3rd 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 Blech, 2005, Training for Dummies
15. P. Nicj Blanchard and James W. Thacker, 1999, Effective Training: Systems, strategies, and practice.
16. Richard Pettinger, 2002, Maturing Employee Development

ກາຈພບວກ



ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556

มติคณะรัฐมนตรี

- ❖ ให้ความเห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 และให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- ❖ เห็นชอบให้ส่วนราชการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการโดยเฉพาะอย่างชัดเจนในเอกสารงบประมาณ ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2547

หลักการ เสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขของประชาชน

วิสัยทัศน์ ในปี พ.ศ. 2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

พันธกิจ เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะ และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเกิดผลสัมฤทธิ์ คืบหน้า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

เป้าหมาย : ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
1. พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ของสำนักงาน ก.พ. - กำหนดและประเมินสมรรถนะขององค์การ ตามบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบและสมรรถนะของข้าราชการให้สอดคล้องตามกลุ่มประเภทและระดับตำแหน่ง - วางระบบและดำเนินการพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะตามความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการของส่วนราชการ - ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดและประเมินสมรรถนะขององค์การและข้าราชการ - ร้อยละความสำเร็จของการวางระบบและดำเนินการ และการประเมินติดตามผล - ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามความจำเป็น
2. พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ	- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง - ประเมินติดตามผลการพัฒนารายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหาพัฒนาและแต่งตั้ง	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและร้อยละของข้าราชการที่มีและได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล - ร้อยละความสำเร็จของการใช้ประโยชน์แผนพัฒนารายบุคคลในการสรรหาพัฒนาและแต่งตั้ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน

เป้าหมาย : ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
1. สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรม เข้ารับราชการ	1. พัฒนาความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการที่ดีตามระบบคุณธรรม เข้ารับราชการ	1. จำนวนเครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม	1. จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของส่วนราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ. 2. จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาของหน่วยงาน 3. ใช้หลักธรรมาภิบาลภาครัฐในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 4. กำหนดให้มีการบังคับใช้มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการเป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน	1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของส่วนราชการ 2. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาของหน่วยงาน 3. รายงานการใช้หลักธรรมาภิบาลภาครัฐในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 4. รายงานการบังคับใช้มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัย และร้อยละของข้าราชการที่ไม่ปฏิบัติตาม

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
3. เสริมสร้างจิตสำนึก การเป็นข้าราชการ ที่ดีอย่างต่อเนื่อง และ พัฒนาผู้บังคับบัญชา ทุกระดับให้เป็นแบบ อย่างที่ดี สามารถ จูงใจ และพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุน การปฏิบัติตาม มาตรฐานทาง คุณธรรม จริยธรรม และจรรยา	1. จัดให้มีระบบการพัฒนาข้าราชการ ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 2. มีหลักสูตรฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ที่สอดคล้องกับระดับและ ความต้องการของข้าราชการอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง 3. จัดให้มีการเรียนรู้หลักการบริหาร งานจากองค์การที่มีการวางแผนการ บริหารงานอย่างเป็นระบบ และมี วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเพียร ความ รอบคอบ รอบรู้ เรียบง่าย และ ประหยัด 4. จัดให้มีการเรียนรู้เรื่องหลัก ธรรมาภิบาลภาครัฐ 5. จัดให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ 6. ส่งเสริมเชิดชูและถ่ายทอด ประสบการณ์ของข้าราชการที่เป็น แบบอย่างที่ดี	1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา ระบบการพัฒนาข้าราชการระหว่าง ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 2. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมด้าน คุณธรรม จริยธรรม และร้อยละของ ข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาตาม หลักสูตรดังกล่าว 3. รายงานผลการเรียนรู้หลักการ บริหารงานจากองค์การที่มีการ วางแผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเพียร ความรอบคอบ รอบรู้ เรียบง่าย ประหยัด และนำมาปรับใช้ 4. ร้อยละความสำเร็จของการเรียนรู้ เรื่องหลักธรรมาภิบาลภาครัฐ 5. ร้อยละความสำเร็จของการเรียนรู้ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 6. ร้อยละความสำเร็จของโครงการ ส่งเสริมเชิดชูและถ่ายทอด ประสบการณ์ของข้าราชการที่เป็น แบบอย่างที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย

เป้าหมาย : ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
1. สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย	- พัฒนาระบบการคัดเลือกก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกระดับ โดยวิธีศูนย์ประเมินความเหมาะสม - สร้างระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเชื่อมโยงตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ จนถึงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง - มีการวางแผนพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง	- ร้อยละความสำเร็จของระบบการคัดเลือกและการใช้วิธีศูนย์ประเมินความเหมาะสมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกระดับ - ร้อยละความสำเร็จของระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง - ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่งและการขับเคลื่อนใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องจากแผนฯ
2. พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง	- มีหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีการดำเนินการพัฒนาของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีระบบการประเมินติดตามผลการพัฒนา - พัฒนาข้าราชการให้รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ทันสมัย และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก - สร้างเครือข่ายการพัฒนาผู้นำโดยจัดเวทีและกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะเดียวกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานต่างประเทศ	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรการดำเนินการ และการประเมินติดตามผลการพัฒนาข้าราชการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง - ร้อยละของข้าราชการที่รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ทันสมัย และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก - จำนวนเครือข่าย และกิจกรรมด้านการพัฒนาผู้นำและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะเดียวกัน ทั้งในและนอกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป้าหมาย : ข้าราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและมีจิตสำนึกมีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
1. พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม และจำเป็นให้กับข้าราชการ	1. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาความรู้ เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี หลักสูตรที่ควรมีได้แก่ 1) การคิดเชิงบวก 2) การทำงานที่ชาญฉลาด 3) การบริหารจัดการด้านการเงิน 4) การบริหารเวลา 5) การพัฒนาจิต 6) การทำงานเป็นทีม	1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตร และมีการดำเนินการพัฒนาความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี 2. ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา
2. พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี	1. มีแผนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน 2. มีการสำรวจการมีส่วนร่วมของข้าราชการ 3. จัดทำระบบยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ดี และมีเกณฑ์ในการลงโทษข้าราชการที่ไม่ประพฤติตามวินัย 4. จัดทำโครงการให้การดูแล แนะนำ และปรึกษาแก่ข้าราชการ 5. จัดทำแผนส่งเสริมสุขอนามัยที่ดี และกิจกรรมพัฒนาให้ข้าราชการมีสุขอนามัยที่ดี	1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน 2. ร้อยละของข้าราชการที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน 3. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ดี และเกณฑ์การลงโทษข้าราชการที่ไม่ประพฤติตามวินัย 4. จำนวนโครงการฯ และร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการที่ได้รับการดูแล และคำแนะนำปรึกษา 5. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีและกิจกรรมพัฒนาให้ข้าราชการมีสุขอนามัยที่ดี



คู่มือประกอบแนวทางการปฏิบัติตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

เจ้าของ	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เลขที่ 47/101 ถ.ติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000 www.ocsc.go.th
ISBN	978-616-548-051-2
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