

คู่มือการพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ Learning Model
ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
จัดทำโดย สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ Learning Model
ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิตและความภาคภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตามสมรรถนะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับแผนในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติและกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) โดยมีรายละเอียดของแผน ดังนี้

วิสัยทัศน์ ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เป็นมืออาชีพในการให้บริการประชาชน (BMAPro 21st)

มุ่งสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชีย

พันธกิจ พัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครในทุกด้านให้พร้อมเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์หลัก พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้สามารถทำงานได้ ทำงานดี มีผลงานโดดเด่น พัฒนาผู้อื่นได้ พร้อมเป็นผู้นำและสามารถบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมายในการพัฒนาความสามารถทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้สามารถทำงานได้ ทำงานดี มีผลงานโดดเด่น พัฒนาผู้อื่นได้ พร้อมเป็นผู้นำ มีนิยามดังนี้

ทำงานได้ (Be able to work) หมายถึง ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น สามารถปฏิบัติงานได้ โดยต้องอยู่ภายใต้การกำกับหรือระเบียบ แนวทางที่ราชการกำหนดอย่างเคร่งครัด และสามารถปฏิบัติงานที่ไม่ยุ่งยาก

ทำงานดี (Well -Performed) หมายถึง ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในระดับดี สามารถปฏิบัติงานได้ดี ถูกต้อง บรรลุเป้าหมายของงาน (Output) และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากได้ด้วยตนเอง

มีผลงานโดดเด่น (Outstanding Performance) หมายถึง ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในระดับดีมาก สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว บรรลุเป้าหมายของงาน (Output) และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการทำงานของส่วนราชการ/หน่วยงานให้มีผลสัมฤทธิ์ (Outcome) อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

พัฒนาผู้อื่นได้ (Coaching Others) หมายถึง ข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความรู้ความเข้าใจ เชี่ยวชาญในงาน มีทักษะการสื่อสาร สามารถถ่ายทอดหรือให้คำปรึกษาแนะนำ รับฟังความคิดเห็นและสอนผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

พร้อมเป็นผู้นำ (Superior Leadership) ผู้บริหารกรุงเทพมหานครเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน และกระจายงานให้ทีมงานได้อย่างเหมาะสม มีภาวะผู้นำ สามารถสร้างทีมงานที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ โดยสามารถบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ มีเป้าประสงค์ คือ ยกระดับศักยภาพของทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร และเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของเมืองในอนาคต มีเป้าประสงค์ คือ ยกระดับขีดความสามารถของนักบริหารให้พร้อมปฏิบัติงานในการบริหารเมืองอย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีเป้าประสงค์ คือ มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ถูกต้อง สมบูรณ์ มีมาตรฐานเดียวกันและเป็นปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ มีเป้าประสงค์ คือ สร้างวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกรักองค์กรกรุงเทพมหานคร

สมรรถนะพึงประสงค์ (BMAPro 21st Competency Model) ที่กำหนดให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครต้องได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย

๑. สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร (Core Competency)
๒. สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (Managerial Competency)
๓. สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ (Common Functional Competency)
๔. สมรรถนะของคนในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งประกอบด้วย 4C1D ดังนี้
 - ๔.๑ Critical Thinking Doing and Problem - Solving : ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์
 - ๔.๒ Creativity : ทักษะการสร้างสรรค์
 - ๔.๓ Communication : ทักษะการสื่อสาร
 - ๔.๔ Collaboration : ทักษะการร่วมมือ
 - ๔.๕ Digital Literacy : ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
๕. ทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งได้กำหนดความสามารถของตำแหน่งไว้ตามกลุ่มภารกิจ

แนวทางการกำหนดหัวข้อการพัฒนาทักษะ

เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีระบบจึงกำหนดให้ใช้รูปแบบการพัฒนารายบุคคล ซึ่งสามารถบันทึกข้อมูลตั้งแต่ก่อนดำเนินการพัฒนาจนสิ้นสุดการพัฒนาตามแผนได้ โดยใช้หลักการพัฒนา 3A ซึ่งมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

A1: Assessment การประเมินหาช่องว่างการพัฒนา โดยการพิจารณาเลือกทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากรายการสมรรถนะ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะในศตวรรษที่ ๒๑ รวมทั้งทักษะด้านดิจิทัล แล้วทำการประเมินหาช่องว่าง (Gap) เพื่อเตรียมกำหนดประเด็นการพัฒนาสำหรับทักษะด้านดิจิทัลให้ประเมินผ่านระบบออนไลน์ด้วยตนเองของสำนักงาน ก.พ. (Online Self-Assessment) เมื่อทราบผลการประเมินที่แสดงถึงจุดแข็ง จุดอ่อนแล้ว ให้เลือกเรื่องจะพัฒนาโดยหารือกับผู้บังคับบัญชาด้วยหลักการ ดังนี้

๑) การพัฒนาประเด็นที่เป็นเป็นจุดอ่อน (Gap) เพื่อยกระดับขีดความสามารถให้สูงขึ้น หรือ

๒) การเสริมจุดแข็งที่เห็นว่ามีความจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ทำหาย
ยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การเลือกหัวข้อการพัฒนาทักษะตามสมรรถนะ ให้เลือกหัวข้อที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ
ตำแหน่งและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อย ๒ สมรรถนะ /ปี เพื่อให้ครอบคลุมการพัฒนา ๑๐ วัน/
คน/ปี ตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ –
๒๕๖๕)

A2: Acquire การกำหนดวิธีการเรียนรู้/การพัฒนาทักษะ ให้เลือกวิธีการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ใน
รูปแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ เช่น E – Learning /Self-Learning / On the Job Training / Classroom Training
 เป็นต้น โดยในขั้นตอนนี้ให้กำหนดระยะเวลาการพัฒนา วิธีการวัดและประเมินผล การวางแผนนำความรู้และทักษะ
ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และให้ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้

A3: Apply การนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะตามที่
กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล รวมทั้งการวัดและประเมินผลการพัฒนา และ Feedback จากผู้เกี่ยวข้อง เช่น
ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน โดยใช้แบบประเมินผลที่กำหนดขึ้นเพื่อเปรียบเทียบผลการพัฒนาก่อน – หลัง และ
เพื่อเป็นข้อมูลการพัฒนาในปีต่อไป กรณีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองผ่าน
ระบบออนไลน์ ของสำนักงาน ก.พ. (Online Self-Assessment) หลังจากผ่านการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบผลได้
เช่นกัน

วิธีการพัฒนา ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ Learning Model

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้ใช้
รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ ซึ่งหมายถึง รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน ๓
รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
สูงสุด ดังนี้

๑. รูปแบบ ๗๐ : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้าง
ประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงาน
ที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project
Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การติดตาม/สังเกต
(Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่
(Site Visit) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem – Solving) การ
ทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ
ค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่ง
เรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑ การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) เป็นวิธีการพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติจริง
ณ สถานที่จริงด้วยการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้น
ประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วย
ตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแล ส่วนใหญ่ใช้สำหรับ
ข้าราชการใหม่ หรือกรณีย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือมีการปรับปรุงงานที่ต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่

ฝึกการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานพร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติงานประกอบด้วย วิธีการพัฒนานี้ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

ขั้นตอนหลักในการฝึกขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ แบ่งเป็น

๑) สสำรวจกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นข้าราชการใหม่ หรือมีประสบการณ์ทำงานแล้ว และจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด

๒) วางแผน กำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการรวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

๓) สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูล เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

๔) ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน

๑.๒ การมอบหมายงาน (Job Assignment) การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ กรณีงานในความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่งมีมาก เร่งด่วน และต้องจัดลำดับความสำคัญ ต้องใช้การมอบหมายและกระจายงานโดยต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงานนอกจากเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยลดปริมาณงานของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานด้วย มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

๑) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานในระดับการบริหารที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงานให้ชัดเจน

๒) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เหมาะสมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนกรณีการใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเลือกผู้ที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น เพื่อเป้าหมายการพัฒนาความสามารถ

๓) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำวิธีการ เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ ควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

๔) กระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุน มีการชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

๕) ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ สอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงให้ทันท่วงที และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมิน และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัลตามความเหมาะสม

๑.๓ การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็น

กลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ มีให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุย ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยนให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑) การพิจารณาคัดเลือกโครงการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการนั้น หัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

๒) การสำรวจความคิดเห็น ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงการที่จะมอบนั้นผู้ปฏิบัติอาจไม่ถนัดหรืออาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสในการสอบถามประเด็นที่สงสัยเพื่อให้ผู้มอบหมายเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อสรุปชื่อโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตโครงการให้ชัดเจน

๓) การจัดทำร่างโครงการ เป็นการให้ผู้รับมอบโครงการเขียนร่างแนวทางดำเนินการเสนอเพื่อสรุปความเข้าใจและการให้คำแนะนำที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ และการติดตามและประเมินผลโครงการ

๔) การติดตามประเมินผลการจัดทำโครงการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามแผนตาม Action plan และแนะนำประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้แก่ผู้รับผิดชอบตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ จนสิ้นสุดโครงการ

๑.๔ การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน โดยมีรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

๑) การดูงานภายในหน่วยงาน /องค์กรเดียวกัน เกี่ยวกับวิธีรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงาน และช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

๒) การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้การทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถนำมามุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ชัดเจนว่าต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะในเรื่องใด และจะนำกลับมาใช้ในเรื่องอะไร ที่ทำให้เกิดมุมมอง

ใหม่ ทั้งด้านแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการทำงาน รวมทั้งแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

๑.๕ การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow) เป็นการติดตามต้นแบบ (Role model) ที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนให้เรียนรู้จากผู้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากต้นแบบที่เน้นกิจกรรมระยะสั้นในช่วงเวลาการทำงานปกติ เหมาะกับการใช้ในการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติในการทำงานของต้นแบบ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่ง มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑) กำหนดลักษณะงานและบุคคลที่เป็นต้นแบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้ผู้รับการพัฒนาดูตาม สังเกตในเรื่องใด แล้วหาบุคคลต้นแบบที่มีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่ง เข้ากับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก เพื่อกำหนดให้เป็นตัวอย่างให้ผู้เรียนรู้ติดตามการทำงาน

๒) การวางแผนติดตามสังเกต ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาร่วมกับผู้เป็นต้นแบบ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้เป็นต้นแบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยการกำหนดงานรายการที่ต้องเรียนรู้ การจัดทำ Check list การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ในการเรียนรู้ เพื่อแจ้งให้ผู้เป็นต้นแบบและผู้รับการพัฒนาเข้าใจตรงกัน

๓) การสื่อสารและให้คำแนะนำ โดยการชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต เช่น การจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ ที่ได้จากต้นแบบ วิธีการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์การทำงานจากต้นแบบ เป็นต้น

๔) การติดตามสังเกตผู้เป็นต้นแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เป็นต้นแบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และผู้เรียนรู้ต้องจดบันทึกประเด็นที่ได้เรียนรู้ให้ครบถ้วนตามรายการเรียนรู้ที่กำหนด

๕) การติดตามประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการมอบหมายภารกิจให้ผู้รับการพัฒนาไปปฏิบัติงานจริง โดยบุคคลต้นแบบและผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมินผลการฝึกปฏิบัติ และให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมในการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้นหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้นแล้ว

๑.๖ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานที่ก่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) โดยเน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง และสามารถทำได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด มีขั้นตอน ดังนี้

๑) การสำรวจสภาพการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติ เพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของงานแต่ละภารกิจว่าต้องการผู้ปฏิบัติที่มีสมรรถนะด้านใดที่จะทำให้ภารกิจงานนั้นพัฒนาขึ้นจากเดิม และประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ว่าควรพัฒนาทักษะใดเพิ่มเติม รวมทั้งความต้องการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานใดบ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่มีตำแหน่งงานเหมือนกันให้สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ระหว่างกันได้ และกลุ่มงานใดสามารถหมุนเวียนงานไปยังส่วนงานอื่นได้ก่อน และควรใช้ระยะเวลาเท่าใด เช่น

ให้เรียนรู้งานตามระยะเวลาที่กำหนด หรือสับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งควรเป็นไปตามสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

๒) การวางแผน โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง การวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของทั้ง ๒ หน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

๓) การฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการพัฒนาในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ เพื่อคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถในการรับมือกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

๔) การกำกับติดตามดูแล พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงเพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถรับมือกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

๕) การประเมินผล เนื่องจากการหมุนเวียนงานอาจเป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้การพัฒนาภารกิจงานนั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑.๗ การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Trainer/In-House Instructor) เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้กับบุคคลอื่น โดยการมอบหมายของผู้บังคับบัญชาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญด้านการเป็นวิทยากร ซึ่งต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรจากมีผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก เช่น การจัดทำองค์ความรู้ การจัดทำสื่อการสอน เอกสารประกอบการบรรยาย เพื่อนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้นการเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นทั้งการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร และยังส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

๑) การกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน โดยพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นผู้สนใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

๒) การสำรวจความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ที่จะเป็นวิทยากร ซึ่งควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี

๓) การออกแบบเนื้อหาหลักสูตร โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายใน ทำกำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การจัดทำขอบเขตเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งวิธีการถ่ายทอด และระยะเวลาในการถ่ายทอด

๔) การเตรียมสื่อการบรรยาย โดยพิจารณาจากเนื้อหาว่าต้องใช้สื่อแบบใด เช่น สื่อการบรรยาย สื่อการสาธิต กิจกรรมประกอบการบรรยาย เป็นต้น

๕) การดำเนินการถ่ายทอด ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำหน้าที่วิทยากรในแต่ละครั้ง รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๖) การติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและยกย่องชมเชยในการเป็นวิทยากรได้ดี

๑.๘ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อออนไลน์ต่าง ๆ (E-learning /Social media) และการอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัย คู่มือ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนด และสรุปประเด็นความรู้มานำเสนอเพื่อประเมินว่า ได้เรียนรู้อย่างเข้าใจ และนำไปปฏิบัติงานได้

๒. รูปแบบ ๒๐ การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไปมีดังนี้

๒.๑ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการสอน (Mentee)

ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับผู้รับการสอน มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) การกำหนดตัวพี่เลี้ยง (Mentor) โดยคัดสรรผู้เป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รับผิดชอบหน้าที่ รู้วิธีการขั้นตอน จัดสรร เวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับ

๒) สืบหาข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้รับคำแนะนำ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง ระดับความสามารถ ตามสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา

๓) การทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback)

๔) การฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจมีใจเปิดใจระหว่างกันโดยไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่า และยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกร่วมกันทั้งในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

๕) การติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจ

ให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้ว ยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

๒.๒ การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีม ที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของผู้นำทีมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการทำงานร่วมกัน/ประสานกันระหว่าง โค้ช (Coach) และผู้รับการโค้ช (Coachee) ให้ถึงจุดหมายที่โค้ชต้องการ ด้วยตัวของโค้ชตัวเอง มีขั้นตอนดังนี้

๑) บอกให้ฟัง (Clarifying Needs) การอธิบายความต้องการในการพัฒนางานทั้งด้านวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการพัฒนา โดยต้องระวังในการพูดเพื่อไม่ให้ผู้รับการโค้ชต่อต้าน และต้องพูดไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นให้รู้ถึงผลเสียของการกระทำต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม และการได้รับประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการโค้ช

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบถึงเรื่อง que ผู้รับการโค้ช ควรรู้เพิ่ม หรือเรื่องอะไรบ้างที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นให้ชัดเจน เป็นไปได้จริง และใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ SMART goals ได้แก่

Specific มีเป้าหมายเจาะจง

Measurable เป้าหมายสามารถวัดได้

Agreed เป้าหมายต้องตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสอนงาน

Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้และ

Time ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน

๓) จัดทำแผนการโค้ช (Action Plan Designing) ทั้งผู้โค้ช และผู้รับการโค้ช ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมอะไรที่จะทำการโค้ช โดยระบุเจาะจงพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ทักษะใดที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม ใช้เวลาเท่าไร ทำเมื่อใด ให้ปรากฏในแผนให้ชัดเจน

๔) เทคนิคการโค้ช มีวิธีดำเนินการดังนี้

- ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

- สอนโดยการอธิบาย

- ชี้ให้เห็น ‘อุปสรรค’ ที่ก่อให้เกิดปัญหา

- ตั้งคำถามกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

- สนับสนุนสำหรับผู้ที่มีความสามารถอยู่แล้วให้ดึงศักยภาพออกมาทำงานอย่างเต็มที่

๕) การตรวจสอบผลการโค้ช (Checking Activities) ในขั้นตอนนี้จะต้องให้ผู้รับการโค้ชได้ลองปฏิบัติจริง ตามที่ได้ออกแบบไว้ โดยผู้โค้ชมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ตรวจสอบประเมินกิจกรรมที่ทำผลลัพธ์ และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม การให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือผลการประเมินนี้ผู้โค้ชอาจเป็นผู้ประเมินได้เอง

กล่าวสรุป การโค้ช หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

๒.๓ การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ โดยที่ปรึกษา (Consultant) จะเข้าไปถ่ายทอดความรู้ตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรืออาจจะมีลักษณะเข้าไปศึกษา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ เพื่อประมวลผลกลับมาให้องค์กรเพื่อรับรู้ แล้วนำไปใช้หรือการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาคนพัฒนางานด้านต่าง ๆ มี ๒ รูปแบบ คือ

๑) การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Consulting) เหมาะสำหรับนำมาใช้ในหน่วยงานเพื่อการให้คำปรึกษาจะเป็นการพบกัน ระหว่างผู้ให้คำปรึกษา ๑ คน กับผู้ขอคำปรึกษา ๑ คน โดยร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้ขอรับคำปรึกษาให้สามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หรือเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างสัมพันธภาพ ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความอบอุ่น สบายใจ และไว้วางใจ

ขั้นตอนที่ ๒ สำรวจปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้สำรวจปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

ขั้นตอนที่ ๓ เข้าใจปัญหา สาเหตุ ความต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจปัญหา สาเหตุ และความต้องการของตนเอง

ขั้นตอนที่ ๔ วางแผน แก้ปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพิจารณาริธีแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ ๕ ยุติการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาย้ำความเข้าใจที่เกิดขึ้นระหว่างที่ให้คำปรึกษา และช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีแรงจูงใจและกำลังใจที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง

๒) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Consulting) หมายถึงการให้คำปรึกษาที่มีจำนวนผู้รับการปรึกษา ๔ - ๘ คน และต้องเป็นสมาชิกที่คนเดิมตั้งแต่เริ่มต้นการให้คำปรึกษา จนกระทั่งถึงขั้นยุติการให้คำปรึกษา ไม่ควรเป็นกลุ่มแบบเปิด (Opened Groups) เพราะกลุ่มลักษณะนี้จะมีการเข้าออกของสมาชิกกลุ่มอยู่ตลอดเวลา คือสมาชิกเก่าออกไปสมาชิกใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้การให้คำปรึกษาขาดความต่อเนื่อง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ ขั้นทำความเข้าใจ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา และสร้างสัมพันธภาพที่ดี ให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

ขั้นที่ ๒ ขั้นปรับเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษาจะชี้แจงให้สมาชิกอภิปรายปัญหาการทำงาน สิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นประเด็นที่จะชี้แนะ หรือเรื่องที่ต้องให้ความรู้ ซึ่งหน่วยงานอาจให้ข้อมูลแก่ผู้ให้คำปรึกษาล่วงหน้าเพื่อการเตรียมตัวและตรวจสอบความต้องการให้ตรงกัน

ขั้นที่ ๓ ขั้นดำเนินการ ขั้นนี้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะดีขึ้นมาก ถ้าเปิดเผยตนเอง อภิปรายปัญหาตามความเป็นจริง ร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิก ทุกคนได้สำรวจตัวเอง เข้าใจปัญหาและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน รวมทั้งการให้และรับความรู้จากผู้ให้คำปรึกษา

ขั้นที่ ๔ ขั้นยุติการให้คำปรึกษา เมื่อสมาชิกเข้าใจปัญหาอย่างกระจ่าง และได้ความรู้รวมทั้งแนวทางการนำไปปรับใช้

โดยทั่วไปแล้วการให้คำปรึกษาแต่ละครั้ง ควรใช้เวลา ๔๕-๕๐ นาที สำหรับการให้คำปรึกษารายบุคคล และ ๖๐-๙๐ นาที สำหรับการให้คำปรึกษากลุ่ม และควรอยู่ในช่วงระยะเวลาไม่เกิน ๓ เดือน ต่อราย หรือต่อกลุ่ม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการนัดหมายอื่น ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อแผนการให้คำปรึกษาที่กำหนดไว้

๓. รูปแบบ ๑๐ การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E – Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเป็นส่วน ๑๐% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

๓.๑ การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร ได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ทั้งลักษณะการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

๑) การอบรมภายใน (In-House Training) หมายถึงการจัดการอบรมเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่งมีเฉพาะข้าราชการ บุคลากรขององค์กรที่จัดอบรมเท่านั้น ตามหัวข้อและวัตถุประสงค์ อาจจัดภายในสถานหน่วยงาน หรืออาจไปเข้าสถานที่จัดอบรมนอกสถานประกอบการก็ได้

๒) การอบรมภายนอก (Public Training) หมายถึงการส่งข้าราชการไปเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดให้กับผู้ที่เข้าร่วมรับการอบรมจากองค์กรต่าง ๆ สมัครเข้าร่วมรับการอบรมตามกำหนดการที่ผู้จัดจัดไว้มีทั้งที่เสียค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม เช่น บริษัทจัดฝึกอบรมต่าง ๆ หรือหน่วยงานภาครัฐ หรืออาจไม่มีค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม

๓.๒ การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training / e-Learning) คือกระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้ แนวทางการพัฒนาทักษะ ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมปกติ โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ อาจมีวิทยากรที่ปรึกษาประจำรายวิชาคอยให้คำปรึกษาในการอบรมตลอดหลักสูตร นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมยังสามารถติดต่อปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย

๓.๓ การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยให้รับผิดชอบการเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูล สรุปประเด็นในงานของตน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็นและเจรจาต่อรอง รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังเป็น การแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับ งานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง เป็นต้น มีรูปแบบการดำเนินการดังนี้

๑) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมจะได้รับทราบความคิดเห็นและมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุม/สัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการตัดสินใจ

๒) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงานอื่น ผู้เข้าร่วมจะได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจมุมมองจากองค์กรภายนอก และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเฉพาะหน้า การรับรู้มุมมอง วิธีคิด วิธีแก้ไขปัญหา รายละเอียดสาระสำคัญ และข้อสังเกตต่าง ๆ ที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมซึ่งอาจจะช่วยพัฒนาความคิดต่อยอดได้

ขั้นตอนของการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

๑) สำรวจความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม ทักษะการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน จึงต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

๒) กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

๓) สื่อสารให้ผู้ปฏิบัติทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมอบหมายระบุให้ชัดเจนพร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

๔) ให้จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้ทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางาน

๕) การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา

ตารางกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

IDP1

สำหรับการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อ-สกุล (ผู้รับการพัฒนา).....ตำแหน่ง.....สังกัด.....

(๑) รายการสมรรถนะ ที่จำเป็นต้องพัฒนา <i>(ประเด็นจากผลการประเมิน ที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง อย่างน้อย ๒ สมรรถนะ/ปี)</i>	(๒) ชื่อเรื่อง /เนื้อหา / หัวข้อการพัฒนา ที่อยู่ภายใต้สมรรถนะ	(๓) วิธีการพัฒนา <i>(หัวข้อเดียวกันอาจใช้หลายวิธีก็ได้)</i>			(๔) เป้าหมาย การนำไปพัฒนางาน <i>(ระบุประเภท ลักษณะงาน)</i>	(๕) ช่วงระยะเวลาการพัฒนา <i>(ไม่น้อยกว่า ๓ เดือน)</i>				(๖) วิธีประเมินผล การพัฒนา	
		๗๐ การลงมือปฏิบัติ โดยผู้บังคับบัญชา มอบหมาย	๒๐ การเรียนรู้จากผู้อื่น Coach /Mentor/ Consulting	๑๐ การฝึกอบรม Online / Classroom		Q๑ ต.ค. - ธ.ค.	Q๒ ม.ค. - มี.ค.	Q๓ เม.ย. - มิ.ย.	Q๔ ก.ค. - ก.ย.	ประเมิน ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา /เพื่อน ร่วมงาน
๑..(จัดลำดับความสำคัญ).....											
๒.....											
๓.....											
๔.....											

(๗) การรับทราบแผนพัฒนา IDP

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา
(.....)

วันที่.....

แบบประเมินผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

IDP2

สำหรับการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อ-สกุล (ผู้รับการพัฒนา).....ตำแหน่ง.....สังกัด.....

รายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP1)			ผลการพัฒนา		ข้อเสนอแนะการพัฒนาเพิ่มเติม
ชื่อสมรรถนะ	ชื่อเรื่อง /เนื้อหา / หัวข้อการพัฒนา	เป้าหมายการนำไปพัฒนางาน	การดำเนินการ	ผลการพัฒนา	
			๑.		
๒.			<input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ให้ดำเนินการพัฒนาต่อ <input type="checkbox"/> ปรับแผนการพัฒนาใหม่		
๓.			<input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ให้ดำเนินการพัฒนาต่อ <input type="checkbox"/> ปรับแผนการพัฒนาใหม่		
๔.			<input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ให้ดำเนินการพัฒนาต่อ <input type="checkbox"/> ปรับแผนการพัฒนาใหม่		

รับทราบผลการประเมินแผนพัฒนา IDP

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา
(.....)

วันที่.....