

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มศักยภาพสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน  
ด้านพัฒนาสังคม

จัดทำโดย นางสาวพรพิมล วิจารณ์กาญจน

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัด กองนโยบายและแผนงาน สำนักพัฒนาสังคม

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๓  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

## ชื่อเรื่อง การเพิ่มศักยภาพสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคม

### หลักการและเหตุผล

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ กองนโยบายและแผนงาน สำนักพัฒนาสังคมได้ดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมตามเส้นทางพัฒนาตามสายวิชาชีพนักพัฒนาสังคมขึ้นจากโครงการดังกล่าว เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำสมรรถนะประจำสายงานพัฒนาสังคม ทั้ง ๓ ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ เกิดคำถามจากผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมระดับปฏิบัติการและระดับปฏิบัติงานว่า “นักพัฒนาสังคม คืออะไร” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมในระดับปฏิบัติการและระดับปฏิบัติงานที่ยังไม่ทราบว่าภารกิจงานคืออะไร หน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติเป็นอย่างไร ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เสนอผลงานจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะประจำตำแหน่งมาใช้ในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาศักยภาพตรงกับความต้องการขององค์กรและตนเอง โดยจะได้เรียนรู้ถึงบทบาท หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานสายงานนักพัฒนาสังคมในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น รวมทั้งได้พัฒนาตนเอง ให้เท่าทันต่อสภาพสังคมปัจจุบัน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยนำแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร

ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) เป็นกรอบการพัฒนาระยะยาว เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีนโยบายความมั่นคงของชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) นโยบายรัฐบาลและแผนบริหารราชการแผ่นดินหรือแผนพัฒนาต่างๆ ของกระทรวงและจังหวัดเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงยึดกรอบการพัฒนาภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ๆ

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) กำหนดวิสัยทัศน์ก้าวสู่การเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” โดยนำกรอบการพัฒนาดังกล่าว มาบูรณาการกับแผนวิสัยทัศน์ของประชาชน โดยมีมิติการพัฒนาด้านหนึ่ง คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การศึกษาเรื่อง การเพิ่มศักยภาพสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมจึงสอดคล้องกับแผนดังกล่าว เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ได้กล่าวถึงประเด็นปัญหาที่ควรได้รับการพิจารณาและปรับปรุง ได้แก่เรื่อง การศึกษาภารกิจในอนาคตของกรุงเทพมหานครที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อกำหนดกรอบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการตามแผนบริหารราชการ รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถเฉพาะตำแหน่งให้มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงโดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาชีพของแต่ละสาขา เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและ

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑.๑ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานครและเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยกรุงเทพมหานครได้มีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ รวมทั้งมีการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ไว้ในแต่ละปีที่ผ่านมา ซึ่งภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ งบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงควรบูรณาการและกำหนดแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ให้มีความเป็นเอกภาพและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาและคุ้มค่าในการใช้งบประมาณอย่างแท้จริง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานครให้มีความเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ควรดำเนินการควบคู่ทุกด้านไป ทั้งการพัฒนาและปลูกฝังบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และมุ่งส่งเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงานในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในอนาคตสำหรับวิสัยทัศน์ กรุงเทพมหานคร

จากเหตุผลดังกล่าวผู้เสนอผลงานจึงเห็นว่าสำนักพัฒนาสังคมควรนำหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งมาใช้ออกแบบหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร โดยมุ่งเป้าหมายไปสู่การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ถูกต้องตามความต้องการของหน่วยงาน จึงได้เสนอเรื่อง การเพิ่มศักยภาพสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคม

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลตรงตามที่หน่วยงานต้องการ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่การเป็น Change Agent

๓.๒ หน่วยงานมีหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานนักพัฒนาสังคมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานสายงานนักพัฒนาสังคมอย่างเห็นผลเป็นรูปธรรม

๓.๓ ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมมีแนวทางการพัฒนาตนเองตามแบบสมรรถนะประจำสายงาน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะอื่นๆ

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดทำหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะประจำสายงานนักพัฒนาสังคมแก่นักพัฒนาสังคมและเจ้าพนักงานพัฒนาสังคมประจำการใหม่ (ได้รับการบรรจุแต่งตั้งไม่เกิน ๕ ปี) จากสำนักพัฒนาสังคมและสำนักงานเขต ทั้ง ๕๐ เขต จำนวน ๗๕ คน ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

๔.๒ จัดทำโครงการฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาและการเรียนรู้ต่างๆ ที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะที่กำหนดภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

## ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

### ๕.๑ ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะหรือ Competency หมายถึง ความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เนื่องจากความสามารถที่กำหนดขึ้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน สมรรถนะ แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

- Core Competency หมายถึง สมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เนื่องจากจะทำให้เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ Core Competency ที่ถูกปฏิบัติเหมือนกันในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นหลักปฏิบัติที่สืบทอดไปยังคนในองค์กรคนอื่นๆ ต่อไปได้

- Functional Competency หมายถึง ความสามารถในงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปในแต่ละงาน พบว่าการกำหนด Functional Competency ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Job Description) โดยพิจารณาว่าในแต่ละตำแหน่งงาน คาดหวังความรู้ ทักษะ คุณลักษณะพิเศษในเรื่องใดบ้าง ความสามารถเหล่านี้จะส่งผลต่องานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยสามารถวัดความสำเร็จของงานจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

### ๕.๒ ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Development)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือ Development คือการพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการรับมอบหมายงานใหม่ในหน่วยงานใหม่ ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึง เครื่องมือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Development Tools) ซึ่งเครื่องมือการพัฒนานั้น ไม่ได้หมายความถึง การฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เครื่องมือในการพัฒนาต้องเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในระยะยาว โดยมีหัวหน้างานรับผิดชอบเครื่องมือต่างๆ ได้แก่

- การสอนงาน (Coaching)
- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training)
- การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (Job Shadowing)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

### ๕.๓ ความหมายของ Road Map

Road Map หมายถึง เส้นทางการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จที่ต้องการ Road Map จึงเป็นแผนงานระยะยาวที่กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง ดังนั้น ความสำเร็จของ Road Map จึงขึ้นอยู่กับแผนงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละจุดหรือช่วงเวลา

### ๕.๔ สมการในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (สมการ E-A-G)

#### E = Expected Competency / Criteria

หมายถึง เกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ซึ่งต้องกำหนดให้ได้ว่า ตำแหน่งงานนั้นๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างไร นั่นคือ การหาขีดความสามารถ (Competency) ที่คาดหวังตามตำแหน่งงานต่างๆ การกำหนดค่า E มีความสำคัญ เนื่องจากการกำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งจะใช้เป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้มีขีดความสามารถที่คาดหวังในตำแหน่งงานตามที่กำหนดขึ้น

#### A = Actual Competency

หมายถึง ความสามารถที่บุคลากรทำได้จริง เป็นการตรวจสอบว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายในส่วนบุคคลอยู่ในระดับใด แนวทางการประเมินบุคลากรตาม Actual Competency สามารถแยกตาม Competency ได้ว่า Competencyใด ความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีแนวทางการประเมินที่แตกต่างกัน

#### G = Gap

หมายถึง ช่องว่างหรือจุดอ่อนของบุคลากรที่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ Gap จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถที่บุคลากรทำได้จริง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ “การพัฒนา”

### ๕.๕ Training Evaluation

Training Evaluation หมายถึง การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมของบุคลากรว่า สามารถเรียนรู้จนพฤติกรรมและผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นหรือไม่ องค์ประกอบของ Training Evaluation มีดังนี้ ๑) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ๒) เป้าหมายของการจัดการฝึกอบรม ๓) การจัดการฝึกอบรม ๔) การประเมินผลการฝึกอบรม ๕) การติดตามผลการฝึกอบรม และ ๖) บุคคลที่มีส่วนร่วมในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

### ๕.๖ การพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non-Classroom Training)

๑) การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานของผู้บังคับบัญชา โดยผู้สอนงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง โดยหน่วยงานสามารถฝึกอบรมเทคนิค การสอนงาน รวมถึงให้ความรู้แก่ผู้สอนงานด้วยช่องทางต่างๆ เช่น วีดีโอ บทความ หรือหนังสือ ที่เกี่ยวกับการสอนงาน เป็นต้น

**๒) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน อาจเป็นการข้ามสายงานหรือเปลี่ยนลักษณะงานใหม่ที่ต้องรับผิดชอบ การหมุนเวียนงานนั้น เป็นการเพิ่มมูลค่างานให้กับบุคลากรให้บุคลากรมีมูลค่างานที่สูงขึ้นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่เน้นการเปลี่ยนงานมากกว่าการเปลี่ยนตำแหน่งงาน ชื่อตำแหน่งงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม แต่มูลค่างานหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรจะเพิ่มมากขึ้น ซึ่งบุคลากรที่ต้องการหมุนเวียนงานจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองก่อนที่จะไปรับผิดชอบงานใหม่ตามที่คุณบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้พวกเขาเรียนรู้เป้าหมายหรือความคาดหวังที่เป็นรูปธรรมก่อนการปฏิบัติงานจริง นอกจากประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรโดยตรงแล้ว การหมุนเวียนงานยังช่วยให้การบริหารบุคลากรในหน่วยงานเป็นมาไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน มีผลต่อการทำงานให้พร้อมทันต่อความต้องการของประชาชน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการจูงใจรักษาบุคลากรในทีมงาน ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่เบื่อง่ายและไม่ต้องการงานที่ซ้ำซากเป็นงานประจำที่มีขั้นตอนการทำงานไม่แตกต่างจากเดิมที่ปฏิบัติ

**๓) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)** เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยงจะมีหน้าที่ดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจบุคลากรที่ตนดูแลรับผิดชอบตลอดระยะเวลาที่กำหนดขึ้น โดยกลุ่มบุคลากรที่เป็นเป้าหมายกำหนดให้มีพี่เลี้ยง ได้แก่ ๑) ข้าราชการบรรจุใหม่ ๒) ข้าราชการที่มีศักยภาพสูง ๓) ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้จะมีพี่เลี้ยงผ่านเกณฑ์การคัดเลือกตามคุณสมบัติที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงได้รับการฝึกอบรมระยะยาวเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี

**๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)** เป็นเทคนิคการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้ ทั้งนี้ บุคลากรที่เรียนรู้ด้วยตนเองมักจะเป็นบุคคลที่ปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีนิสัยที่รักและชอบเรียนรู้ ดังนั้นก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ว่าจะเป็นสื่อการเรียนรู้ใด เช่น หนังสือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ซีดี วีดีโอ คู่มือ วารสารวิชาการ บทความ งานวิจัย เว็บไซต์ เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาวิเคราะห์นิสัยและความต้องการของบุคลากรก่อน เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**๕) การมอบหมายงาน (Job Assignment)** เป็นการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานต่างๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถ ทั้งนี้ การมอบหมายงานแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการมอบหมายงานที่เน้นการเพิ่มปริมาณงานที่มากขึ้นจากงานปัจจุบันที่รับผิดชอบ ซึ่งงานที่มอบหมายให้ นั้นเป็นงานที่มีขั้นตอนงานหรือความยากเท่ากับงานเดิมที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ๒) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น เป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน เน้นการสร้างคุณค่าหรือประสบการณ์ใหม่ๆ ดังนั้น การมอบหมายงาน บุคลากรยังคงปฏิบัติงานเดิมอยู่ เพียงแต่งานนั้นมีปริมาณมากขึ้นกว่าเดิมหรือเป็นงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น

๖) การเฝ้าติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing) เป็นพัฒนาที่เน้นให้บุคลากรเฝ้าติดตามหรือสังเกตการทำงานของแม่แบบ (Role Model) ทั้งนี้ แม่แบบที่เลือกจะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานดีและมีทัศนคติที่ดี เพราะแม่แบบจะเป็นบุคคลที่พนักงานต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีเวลาสอนงานสามารถเลือกวิธีการพัฒนานี้ได้ เนื่องจากประหยัดเวลาและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร แต่สิ่งที่ต้องระวังในการเฝ้าติดตามแม่แบบ คือจะต้องตกลงกับบุคลากรก่อนว่าจะให้ติดตามหรือสังเกตการทำงานเรื่องใดจากแม่แบบที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตามรูปแบบการพัฒนานี้ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่เน้นการคิดวิเคราะห์หรือการกำหนดกลยุทธ์การทำงาน เนื่องจากลักษณะงานดังกล่าวไม่สามารถติดตามหรือเฝ้าสังเกตการทำงานจากแม่แบบได้

๗) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นพัฒนาที่เน้นด้านทักษะการบริหารจัดการ เช่น การเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพ เป็นต้น จุดเด่นของการมอบหมายโครงการ คือ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นซึ่งอาจจะมาจากหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน โดยกำหนดบทบาทและระยะเวลาการดำเนินโครงการไว้แน่นอน อาจเป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรต้องเข้าไปร่วมทำโดยไม่ต้องรับผิดชอบงานประจำของตนเอง หรือ โครงการพิเศษที่ต้องทำนอกเหนือจากงานประจำของตนเอง การมอบหมายโครงการจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น เพื่อนำไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

๘) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นพัฒนาที่เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับมุมมองใหม่ๆ จากองค์กรอื่นที่มีประสบการณ์หรือความชำนาญมากกว่าทั้งในและต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า Best Practices ทั้งนี้ หัวหน้าทีมจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อนว่าจะดูงานเรื่องอะไร เพื่อจะได้หาสถานที่ที่มีความชำนาญในเรื่องนั้นต่อไป วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาแบบการดูงานนอกสถานที่เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือมุมมองใหม่ๆ ในการทำงาน ถือว่าเป็นการเรียนรู้จากองค์กรที่มีประสบการณ์หรือมีความชำนาญมากกว่าในเรื่องนั้น โดยมีความคาดหวังว่า เมื่อบุคลากรได้ดูงานจากองค์กรอื่นๆ แล้ว จะสามารถนำแนวคิดมาปรับใช้ในการทำงานส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

### ๕.๗ การประเมินหา Training Needs โดยใช้ Competency

๑) การวิเคราะห์ Training Needs จะใช้สมการ E-A-G ในการวิเคราะห์ คือประเมินหาความสามารถที่คาดหวัง Expected Competency / Criteria (E) กับความสามารถที่ทำได้จริง Actual Competency (A) และหาช่องว่างหรือจุดอ่อนของบุคลากรที่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ Gap (G)

๒) การกำหนดชื่อหลักสูตรและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เมื่อวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรได้แล้ว หน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ตามสายงาน (สายงานพัฒนาสังคม) ซึ่งการกำหนดชื่อหลักสูตรฝึกอบรมมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับความสามารถ (Competency)
- ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมต้องสั้น กระชับ ไม่ยาวเกินไป
- ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมต้องสร้างความสนใจและดึงดูดใจ

- ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับตำแหน่งงาน
- ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมต้องสามารถหาวิทยากรที่ทำหน้าที่สอนได้
- ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมต้องสามารถรองรับสมรรถนะได้มากกว่า ๑ ข้อ

แนวทางการกำหนดชื่อหลักสูตรฝึกอบรมเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่คุณดำเนินการต้องเรียนรู้เพื่อชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมระยะยาว (Road Map) เกิดความเข้าใจตรงกัน

๓) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เมื่อได้หลักสูตรในการพัฒนาแล้ว เสนอให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดหลักสูตรเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังจากหลักสูตรดังกล่าว เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการจัดหลักสูตรให้ตรงกับความคาดหวังเชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีแนวทางการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมจากสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินหรือพฤติกรรมที่คาดหวังแยกเป็นแต่ละข้อตามระดับความชำนาญ ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพื่อให้ผู้เรียนสามารถ” ตามด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำที่คาดหวัง ซึ่งสามารถตอบโจทย์ของคำถามที่มีคำถามว่า “เรียนแล้วจะทำให้ความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงหรือไม่” “ความสามารถจะวัดได้อย่างไร” เป็นต้น

#### ๕.๘ การบริหารงานฝึกอบรม : Training Needs Analysis บนพื้นฐานของ Competency

แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้ Training Needs Analysis บนพื้นฐานของ Competency นำไปใช้ได้จริงในองค์กร มีขั้นตอนต่อไปนี้

๑) การจัดทำโครงการ เขียนโครงการเพื่อนำเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งข้อเสนอของโครงการจะเป็นใบเบิกทางในการนำ Competency มาใช้ในองค์กร เนื้อหาในโครงการต้องระบุให้ชัดเจนถึงเหตุผลความจำเป็น วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติ ระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบโครงการ

๒) การแต่งตั้งคณะทำงานโครงการ เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก เพราะเป็นช่องทางหนึ่งในการชี้แจงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการกำหนดหลักสูตรที่เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เกิดขึ้นจริง มิใช่กำหนดหลักสูตรที่เป็นเพียงความคาดหวังของผู้บริหารเท่านั้น

๓) การจัดทำแผนงานหลักโครงการ โดยแผนงานจะต้องกำหนดกิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ได้จากแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน

๔) การจัดทำแผนการสื่อสารโครงการ ความสำเร็จของโครงการนั้นมาจากความรู้ความเข้าใจ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ดำเนินการจำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดช่องทางการสื่อสารให้มีเพียงพอในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยจะเป็นการสื่อสารสองทาง เช่น จัดการบรรยายให้ความรู้หรือจัดประชุมหรือเป็นการสื่อสารทางเดียว เช่น จัดทำบทความเกี่ยวกับโครงการลงอินเทอร์เน็ต ส่งเรื่องราวเกี่ยวกับโครงการลงในไลน์ จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย เป็นต้น ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อเปลี่ยนความคิดเรื่อง Training Needs Analysis บนพื้นฐานของ Competency ให้เข้าใจตรงกันภายใต้กรอบ ทิศทาง ขั้นตอน และหลักเกณฑ์ที่เหมือนกัน และเมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันแล้วโครงการที่จัดทำขึ้นจะสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงโดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

## ๕.๙ การเขียนรายละเอียดหลักสูตร (Course Outline) บนพื้นฐานของ Competency

เมื่อทราบกระบวนการบริหารโครงการแล้ว อีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ คือ การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมบนพื้นฐานของ Competency องค์ประกอบของหลักสูตรที่จำเป็นต้องมีและกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับ Competency ได้แก่

๑) หลักการและเหตุผล ในหลักการและเหตุผลจะต้องเขียนให้เฉพาะเจาะจงว่า ต้องการเน้นการพัฒนา Competency ด้านใด

๒) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ต้องชี้ให้เห็นพฤติกรรมหลักของผู้เรียนและสามารถติดตามและประเมินความสำเร็จของผู้เรียนได้

๓) เนื้อหาของหลักสูตร ต้องเขียนให้ตอบโจทย์ Competency ที่คาดหวัง เขียนกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการฝึกอบรม มีหลายวิธีการ เช่น การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การใช้กรณีศึกษา การระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

๔) กลุ่มเป้าหมาย ระบุให้ชัดเจนว่าอยู่ในตำแหน่งงานใด ระดับใด (นักพัฒนาสังคม ระดับปฏิบัติการ และเจ้าพนักงานพัฒนาสังคม ระดับปฏิบัติงาน)

๕) ระยะเวลาในการอบรม การระบุระยะเวลาในการอบรม เพื่อให้ผู้บริหารเตรียมความพร้อมในการบริหารทีมงาน ในช่วงที่มีการจัดการอบรมในหลักสูตรที่กำหนดขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงานของตนไม่ให้ตรงกับช่วงเวลาที่ต้องเข้ารับการอบรม รวมถึงทำให้ผู้ประสานงานในการจัดการฝึกอบรมเตรียมความพร้อมเพื่อให้การอบรมเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ ระยะเวลาขึ้นอยู่กับเนื้อหาและกิจกรรมที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติ

๖) สถานที่จัดการฝึกอบรม หน่วยงานผู้จัดต้องวางแผนล่วงหน้าว่า จะจัดการอบรมภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

๗) รูปแบบการอบรม แบ่งเป็น ๒ รูปแบบ คือ

- In - House Training การอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นการอบรมที่กลุ่มผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เหมาะกับผู้เรียนกลุ่มใหญ่ เน้นการอบรมที่ผู้สอนสามารถปรับปรุงหลักสูตร รูปแบบ และกรณีศึกษาต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน กรณีศึกษาอาจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยผู้จัดสามารถพูดคุยกับวิทยากรถึงความคาดหวังที่ต้องการ

- Public Training การอบรมที่ไม่ใช่หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบ จัดขึ้นโดยสถาบันจัดการฝึกอบรมภายนอก ผู้เรียนมาจากหลากหลายองค์กร เป้าหมาย คือ การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การอบรมแบบนี้ผู้สอนไม่สามารถปรับหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนทุกคน กรณีศึกษาและกิจกรรมต่างๆ ไม่ได้ออกแบบมาสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ผู้เรียนจะต้องนำเนื้อหามาประยุกต์ในการพัฒนางานของตน

๘) วิทยาการ แบ่งเป็นวิทยาการภายนอกกับวิทยาการภายใน

▪ วิทยาการภายนอกคือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่อบรมที่มาจากภายนอก องค์การ การเรียนรู้จากวิทยาการภายนอกจะทำให้ผู้เรียนได้เปิดโลกทัศน์และแนวคิดใหม่ๆ ที่จุดประกายให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์และไอเดียใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือในกรณีที่เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่มีความรู้ในองค์การให้ความรู้กับผู้เรียนได้

▪ วิทยาการภายใน เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การเป็นผู้ที่มีความชำนาญในเรื่องที่สอนโดยเฉพาะเรื่องที่เป็นเนื้อหาหรือเทคนิคเฉพาะที่วิทยาการได้จากภายนอกไม่สามารถสอนได้ เป็นเนื้อหาที่ต้องสั่งสมความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง นอกจากนี้วิทยาการภายในยังสามารถยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามบริบทของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพและปฏิบัติตามได้

๙) งบประมาณในการจัดอบรม งบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เป็นการประมาณการไว้ล่วงหน้าตามแผนการอบรมประจำปี งบประมาณจะเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ชัดเจน ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ต้องเตรียม ประกอบด้วย ค่าวิทยากร ค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารว่าง ค่าเอกสาร ค่าเดินทาง ค่าโรงแรม เป็นต้น การกำหนดงบประมาณไม่รวมค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น เวลาของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องดูแลและบริหารโครงการ ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

๑๐) วิธีการวัดผลการจัดการอบรม การวัดผลการอบรมเป็นการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักสูตรการฝึกอบรม และประเมินความสามารถของผู้เรียนว่าเรียนแล้วสามารถปิดช่องว่างที่เป็นข้อที่ต้องพัฒนาได้หรือไม่

### ๕.๑๐ การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาตาม Competency (Completeness Development Roadmap : CDR)

การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาตาม Competency นั้น เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับการฝึกอบรมในห้องเรียน และเครื่องมือพัฒนาอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ เป็นต้น พบว่าขีดความสามารถแต่ละข้อมีพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคลากรแต่ละระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้เครื่องมือพัฒนาบุคลากรจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน

องค์ประกอบของ Completeness Development Roadmap มี ๔ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ความเชี่ยวชาญ พบว่าความสามารถที่เหมือนกันไม่จำเป็นต้องมีระดับความเชี่ยวชาญที่เหมือนกัน โดยสามารถกำหนดระดับความเชี่ยวชาญได้ ๕ ระดับ คือ ชั้นเรียนรู้ ชั้นปฏิบัติ ชั้นชำนาญการ ชั้นกระตุ้นจิตใจ และชั้นกลยุทธ์

ส่วนที่ ๒ รายละเอียดพฤติกรรม หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้กำหนดมี ดังนี้

- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องสามารถสังเกตเห็นได้
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องวัดและประเมินได้
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องตรวจสอบได้จากบุคคลอื่นๆ
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ส่วนที่ ๓ การฝึกอบรมในห้องเรียน Training หมายถึงเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ด้วยการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น ซึ่งแตกต่างกันไปตามรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวัง ในแต่ละระดับความสามารถ ทั้งนี้ลักษณะทั่วไปของการจัดฝึกอบรมในห้องเรียนได้แก่

- เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาและสถานที่ที่จำกัด
- ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning)

ส่วนที่ ๔ การพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน Non-Training หมายถึง เครื่องมือพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน แบ่งเป็น ๒ ส่วนหลัก ดังนี้

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นการพัฒนาความสามารถที่เน้นให้ผู้เรียนศึกษาจาก สื่อดิจิทัล ซึ่งสื่อเหล่านี้ต้องกำหนดชื่อเรื่องที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งชื่อผู้แต่งหรือผู้จัดทำของแต่ละสื่อให้ชัดเจนตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละ Competency

- เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) เป็นต้น เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ระยะยาว (Long Term Learning) เนื่องจากผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

**๕.๑๑ การวางแผน (Planning)** หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้และความเข้าใจ ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

**๕.๑๑.๑ องค์ประกอบของการวางแผน** องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

**การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ** ซึ่งมีหลายระดับ คือ

๑) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ในอนาคตกำหนดอย่างกว้างๆ

๒) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อง่ายในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

๓) เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น

**วิธีการและกระบวนการ (Means and Process)** เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือ กลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบหลัก คือ

๑) กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

**ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพ้อฝัน”

**การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)** เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์การและกลยุทธ์ภายนอกองค์การ

**การประเมินผลแผน (Evaluation)** เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**๕.๑๑.๒ ระดับของการวางแผน** ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

๑) **การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning)** เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การ มักจะระบุแนวทางอย่างกว้างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่นๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long - Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๒) **การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ หรือแผนงานใหญ่ขององค์การ โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อมๆกัน

๓) **แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan)** เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน ๑ ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single - use Plans) เป็นแผนระยะยาว ๕ - ๑๐ ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

## ๕.๑๒ วิธีการวัดผลตาม Competency ทั้ง ๓ ด้าน วัดได้ดังนี้

### การวัดความรู้ (Knowledge) วัดได้โดย

๑) การออกข้อสอบ วัดความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในแต่ละเรื่อง

๒) การสังเกตพฤติกรรม ที่สะท้อนถึงความรู้ของบุคลากรและสร้างแบบประเมินผลจากการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร เช่น ความรู้เกี่ยวกับระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในงานพัฒนาสังคม โดยสังเกตพฤติกรรม เช่น การตอบข้อซักถาม การอธิบาย การให้คำแนะนำ เป็นต้น

### การวัดทักษะ (Skill) วัดได้โดย

๑) การทดลองปฏิบัติจริง เช่น วัดทักษะการสื่อสาร โดยให้บุคลากรสื่อสารกับประชาชนในชุมชนหรือสื่อสารกับข้าราชการหรือลูกจ้างที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน

๒) การหาหลักฐานมายืนยัน เนื่องจากทักษะบางอย่างไม่สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นการวัดทักษะในเรื่องนั้นจึงต้องสร้างหลักฐานมายืนยัน เช่น ทักษะการทำงานเป็นทีม โดยหลักฐานที่นำมายืนยันนั้นจะต้องสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีสมรรถนะในเรื่องนั้นๆ

๓) การสังเกตทักษะ ที่บุคลากรแสดงออกมา โดยให้ผู้บังคับบัญชาและคนรอบข้างสังเกตเห็นได้และบันทึกผลการสังเกตลงในแบบประเมินทักษะจากการสังเกตพฤติกรรม เช่น ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

๔) การสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์หาทักษะที่ปรากฏออกมาของบุคลากร โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงเหตุการณ์สำคัญที่แสดงถึงทักษะการทำงานที่มี

๕) การทำแบบทดสอบ ที่สะท้อนถึงพฤติกรรม โดยเฉพาะเน้นพฤติกรรมในเชิงการจัดการของผู้บังคับบัญชา เช่น แบบทดสอบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

### การวัดคุณลักษณะ (Attributes) วัดได้โดย

๑) การทำแบบทดสอบ ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นการทดสอบทางจิตวิทยาที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญในการออกแบบทดสอบ เช่น แบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ

๒) การสังเกตคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่สะท้อนว่าบุคลากรมีคุณลักษณะนั้นหรือไม่ การประเมินต้องอาศัยผู้ประเมินหลายกลุ่ม เช่น การประเมินแบบ ๓๖๐ องศาเพื่อวัดว่าบุคลากรมีการปรับตัวต่อสถานการณ์หรือพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

๓) การสัมภาษณ์ โดยผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงเหตุการณ์สำคัญที่แสดงถึงคุณลักษณะนั้นๆ ออกมา เช่น การสัมภาษณ์ว่ามีมนุษยสัมพันธ์หรือไม่ โดยให้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบการตอบคำถามด้วย

## ๕.๑๓ Change Agent หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ใน

การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่า การเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ ซึ่งผู้ที่จะเป็น Change Agent ได้จะต้องมีคุณสมบัติ ๔ ข้อ ดังนี้

๑) Cultural sensitive (inclusiveness and awareness of others) คือ เป็นผู้รอบรู้เท่าทันสิ่งแวดล้อม เข้าใจวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กร ต้องเป็นคนที่มีความคิด Inclusive คือให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม



๔. จัดทำแผนการสื่อสารหน่วยงานเป็นการกำหนดช่องทางการสื่อสารให้เพียงพอในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน					↔							
๕. เขียนรายละเอียดหลักสูตร						↔						
๖. กำหนดเครื่องมือตาม Competency (Competency Development Roadmap)						↔						

## ๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑) ผู้บริหาร ได้แก่ รองปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสังคม รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสังคม หัวหน้าส่วนราชการสังกัดสำนักพัฒนาสังคม

๒) ผู้รับบริการ ได้แก่ นักพัฒนาสังคม และเจ้าพนักงานพัฒนาสังคมประจำการใหม่ (ได้รับการบรรจุแต่งตั้งไม่เกิน ๕ ปี) จากสำนักพัฒนาสังคม และสำนักงานเขต ทั้ง ๕๐ เขต จำนวน ๗๕ คน

## ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ – กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๒

## ๘. งบประมาณ

งบประมาณขึ้นอยู่กับโครงการที่ได้รับการอนุมัติ

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือการติดตามและประเมินผล
<p><b>ระดับผลผลิต (Output)</b></p> <p>หน่วยงานมีหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน นักพัฒนาสังคมเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้ปฏิบัติงานสายงานพัฒนาสังคมอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน ๑ หลักสูตร</p>	<p>หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานนักพัฒนาสังคมเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้ปฏิบัติงานสายงานพัฒนาสังคมอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน ๑ หลักสูตร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการจัดทำหลักสูตรที่ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ/อนุมัติ</li> <li>- แบบสอบถามเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมตามหลักสูตร</li> <li>- แบบสำรวจ/แบบประเมินความสำเร็จของการนำหลักสูตรไปใช้ในการดำเนินโครงการฝึกอบรมนักพัฒนาสังคมประจำการใหม่</li> </ul>
<p><b>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</b></p> <p>ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานทั้ง ๓ ด้าน (ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล) และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ</p>	<p>ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานทั้ง ๓ ด้าน (ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล) และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวัดความรู้ (Knowledge) วัดได้โดย การออกข้อสอบ การสังเกตพฤติกรรม</li> <li>- การวัดทักษะ (Skill) วัดได้โดย การทดลองปฏิบัติจริง การหาหลักฐานมายืนยัน การสังเกตทักษะ การสัมภาษณ์ การทำแบบทดสอบ</li> <li>- การวัดคุณลักษณะอื่นๆ (Attributes) วัดได้โดย การทำแบบทดสอบ การสังเกต คุณลักษณะส่วนบุคคล การสัมภาษณ์</li> </ul>

**๑๐. ข้อเสนอแนะ**

สามารถนำ Competency Development Roadmap มาประยุกต์ใช้ในงานพัฒนาในเรื่องอื่นๆ ดังต่อไปนี้

๑๐.๑ ผู้ที่รับการฝึกอบรมหลังจากพัฒนาตนเองแล้ว สามารถนำเรื่องที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาคนเก่งและคนดี (Talent Development Program) ต่อไป

๑๐.๒ นำแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักสมรรถนะไปขยายผลในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมจากสำนักพัฒนาสังคมและสำนักงานเขต ในระดับอื่น หรือพัฒนาบุคลากรของสำนักพัฒนาสังคมในสายงานอื่นต่อไป