คู่มือแนะนำแนวทางการพัฒนารายบุคคลโดยวิธีการพัฒนาอื่นๆ

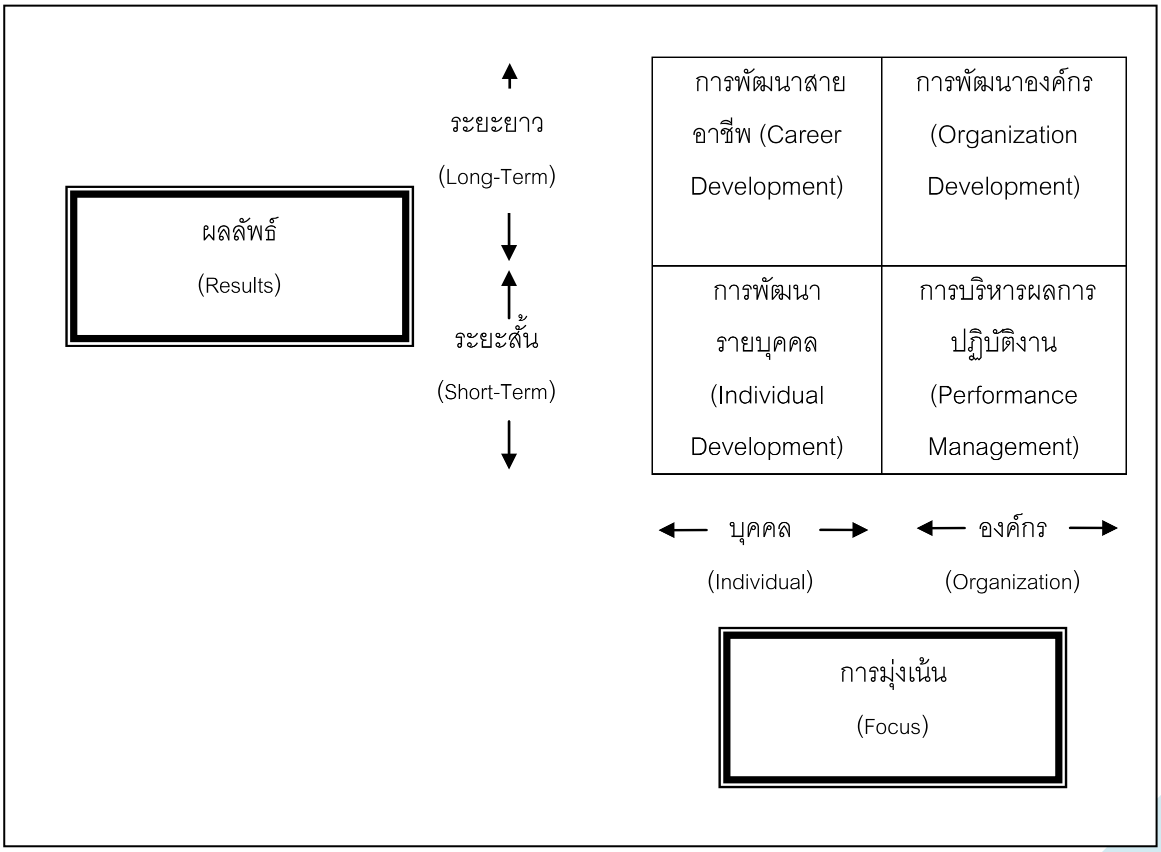
Non Training / On the Job Training

กลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่
กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
23/8/2010

บทนำ

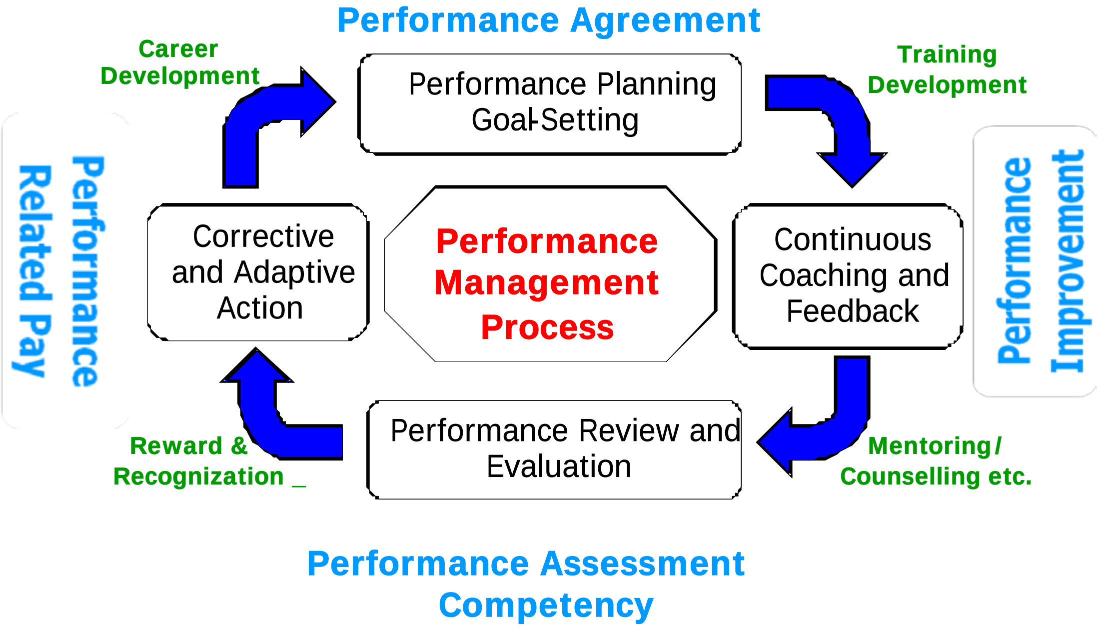
ตามที่นโยบายกา รบริหารทรัพยากบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมาใช้ และเพื่อให้บุคคลมีสมรรถนะตามที่กำหนด จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล คือ ผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนพัฒนาร่วมกันโดยต้องมีการบันทึก และดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ และทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะ สม ทั้งนี้ ไม่ใช่พัฒนาโดยวิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยวิธีการพัฒนาอื่นๆ ที่มีความหล ากหลาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน เป็นต้น ซึ่งแต่ละวิธีการมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมเป็นรายบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่ ได้มีการนำระบบ สมรรถนะ (Competency) เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร โดยอาศัยแนวคิดของ Jerry W.Gilley,Steven A.Eggland และ Ann Maycunich Gilley ในหนังสือ Principle of Human Resource Development โดยแบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ใช้จุดเน้น(Focus) และผลลัพธ์(Results) เป็นตัวกำหนดกรอบเอาไว้ แบ่งเป็น 4 กระบวนการในการพัฒนา ดังนี้



กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 กระบวนการ ได้นำหลักสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Competency and Performance) มาใช้เป็นหลัก สำคัญในการพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก สรรหา บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความก้าวหน้าและการบริ หารผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในแผนภูมิระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน



จะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการบริหารผลก ารปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ มีความ เชื่อมโยงกัน ผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องทราบขีดความสามารถของบุคลากรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไร และนำระบบพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเครื่องมือและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย สา มารถตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาบุคลากร เป็นรายบุคคล และของหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กองการเจ้าหน้าที่ จึงได้จัดทำคู่มือแนะนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้ศึกษาและทำความเข้าใจ รวมถึงเป็นแนวทางการ พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คู่มือแนะนำแนวทางการพัฒนา รายบุคคลโดยวิธีการพัฒนาอื่นๆ (Non Training / On the Job Training) ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลักกรมปศุสัตว์

1.1 เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานแสดงระดับของรายการสมรรถนะสำหรับข้าราชการกรมปศุสัตว์

1.2 สมรรถนะหลักของกรมปศุสัตว์ 8 รายการ

1.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตามรายการสมรรถนะหลัก 8 รายการ

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนารายบุคคลโดยวิธีการพัฒนาอื่นๆ(Non Training/On the Job Training) ที่ไม่ใช่การฝึกอบรม

2.1 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

2.2 เทคนิคที่ใช้เป็นรายบุคคล

- การสอนงาน
- พี่เลี้ยง
- การเพิ่มคุณค่าในงาน
- การเพิ่มปริมาณงาน
- การมอบหมายโครงการ

2.3 เทคนิคที่ใช้กับกลุ่ม/ทีม

- การหมุนเวียนงาน
- คู่หู
- การทบทวนหลังการปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์

ส่วนที่ 4 รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ (HRD Methods and Techniques) โดย สำนักงาน ก.พ.

วัตถุประสงค์ของคู่มือแนะนำแนวทางการพัฒนารายบุคคลโดยวิธีการพัฒนาอื่นๆ

1. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับรายการสมรรถนะหลักกรมปศุสัตว์
2. เพื่อให้ทราบเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานแสดงระดับของรายการสมรรถนะสำหรับข้าราชการกรมปศุสัตว์
3. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในรายละเอียดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตามรายการสมรรถนะหลัก 8 รายการ
4. เพื่อให้ทราบและเข้าใจแนวทางการพัฒนารายบุคคลโดยวิธีการพัฒนาอื่นๆที่ไม่ใช่การฝึกอบรม
5. เพื่อให้ทราบหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์

ส่วนที่ 1

สมรรถนะหลักกรมปศุสัตว์ 8 รายการ

- เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานแสดงระดับของรายการสมรรถนะสำหรับข้าราชการกรมปศุสัตว์
- รายละเอียดรายการสมรรถนะหลักกรมปศุสัตว์
  - สมรรถนะที่ 1 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
  - สมรรถนะที่ 2 บริการที่ดี
  - สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
  - สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม
  - สมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ
  - สมรรถนะที่ 6 ความใฝ่รู้รอบด้าน
  - สมรรถนะที่ 7 การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง
  - สมรรถนะที่ 8 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตามรายการสมรรถนะหลักกรมปศุสัตว์

เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานแสดงระดับของรายการสมรรถนะสำหรับข้าราชการกรมปศุสัตว์

ประเภท	ตำแหน่ง/ตำแหน่งการปฏิบัติราชการ	ประเภทตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก ข้าราชการพลเรือน					สมรรถนะหลัก ข้าราชการกรมปศุสัตว์			สมรรถนะบริหารจัดการ						สมรรถนะประจำสายงานของกรมปศุสัตว์
			การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	ความใฝ่รู้รอบด้าน	การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	วิสัยทัศน์	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน	การควบคุมตนเอง	การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	สภาวะผู้นำ	
บริหาร	อธิบดี	S2 ระดับสูง	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	-	-
	รองอธิบดี	S1 ระดับต้น	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	-	-
อำนวยการ	ระดับ 9 บส.	M2 ระดับสูง	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
	ระดับ 8 บก.	M1 ระดับต้น	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3
วิชาการ	ระดับ 10 วช./ชช/11 วช/ชช.	K5 ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	-	-	5
	ระดับ 9 ชช.	K4 เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	-	-	4
	ระดับ 8/8 ว./8วช.	K3 ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	3
	ระดับ 6/6 ว./6วช.-7/7 ว./7วช.	K2 ชำนาญการ	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	-	2
	ระดับ 3-5	K1 ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	1
ทั่วไป	ระดับ 7-8	O3 อาวุโส	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	-	2
	ระดับ 5-6	O2 ชำนาญงาน	1	1	1	1	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	1
	ระดับ 1-4	O1 ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1

หมายเหตุ : สมรรถนะบริหารจัดการสำหรับประเภทตำแหน่งวิชาการ ระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ รวมทั้งประเภทตำแหน่งทั่วไป ระดับอาวุโส ให้ถือเฉพาะตำแหน่งผอ.ส่วน ,หัวหน้ากลุ่ม,หัวหน้าฝ่าย,ผอ.ศูนย์/สถานี และหัวหน้าด่าน

สมรรถนะหลักกรมปศุสัตว์

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

<u>คำจำกัดความ</u> : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติ หน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง
- มีความมานะอดทน ขยัน หมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่นถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น
- ทำงานได้ผลงานตา มเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

  มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม อย่างเห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจได้ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

- ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ(ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาในการแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- เล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอน การให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตั ดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงในระยะยาวกับผู้รับบริการ

3. **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** (Expertise)

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพของตนที่เกี่ยวข้อง

- กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและ ความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้องหรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- เข้าใจประเด็นหลักๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่างๆอย่างลึกซึ้ง
- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
- สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนให้อนาคต

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม

- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
- ขวนขวายความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงาน ของคนในราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน
- มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำ รงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0 **ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

ระดับที่ 1 **มีความซื่อสัตย์สุจริต**

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยคว ามโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย
- แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

ระดับที่ 2 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 1 **และมีสัจจะเชื่อถือได้**

- รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง
- มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย

ระดับที่ 3 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 2 **และยึดมั่นในหลักการ**

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 3 **และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง**

- ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติ อาจสร้างศัตรูหรือ

ระดับที่ 5 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 4 **และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม**

- ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

<u>คำจำกัดความ</u> : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ 0 **ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

ระดับที่ 1 **ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ**

- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 1 **และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน**

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

ระดับที่ 3 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 2 **และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม**

- รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
- ประมวลความคิดเห็นต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 **แสดงสมรรถนะระดับที่** 3 **และสนับสนุน ช่วยเหลืองานผู้ร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ**

- กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ
- แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตน
- ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่างๆ ให้บรรลุ

6. ความใฝ่รู้รอบด้าน

<u>คำจำกัดความ</u> : แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม การสร้างให้เกิดกระบวนการและบรรยากาศในการเรียนรู้ตลอดจนการคาดการณ์แนวโน้มของความรู้ที่จำเป็น เพื่อให้ข้าราชการของกรมฯ ได้นำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และให้คำปรึกษากับผู้มาติดต่อได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสวงหาและสนใจใฝ่รู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

- แสวงหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่อยู่รอบตัว ทั้งภายในกรอบที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง โดยทางตรงและทางอ้อม พร้อมทั้ง อ้างอิงถึงแหล่งที่มา
- สอบถามความรู้เพิ่มเติมและ ข้อสงสัยที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า
- ศึกษาขอบข่ายความรับผิดชอบในงานของตนเองและเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน
- แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและความรู้ใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 ติดตาม ค้นคว้าข้อมูลข่าวสารรอบด้าน และกระตือรือร้นในการทำสิ่งใหม่

- ติดตามข่าวสาร สถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ การทำงานและการให้คำแนะนำกับผู้ที่ติดต่อประสานงานด้วย
- ค้นคว้าข้อมูลอ้างอิง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยที่ผู้บัง คับบัญชาไม่ต้องร้องขอ
- กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบงานใหม่ ที่ตนเองไม่เคยทำมาก่อน
- ให้คำแนะนำผู้มาติดต่อประสานงาน โดยการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านเพื่อให้ผู้มาติดต่อเกิดความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 3 สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ และนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในงาน

- ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานและแบ่งปันข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

- ระบุถึงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของข้อมูลรอบด้าน ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อประกอบ การทำงานและช่วยเหลือผู้รับบริการในการตัดสินใจ
- กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้นำเสนอความรู้หรือข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะ ในการประยุกต์ใช้ข้อมูลเหล่านั้นกับงานที่รับผิดชอบ
- ประมวลข้อมูลที่ได้รับจากทั้งของตนเองและผู้อื่น และนำมาปรับใช้กับการทำงาน

ระดับที่ 4 สร้างให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้ และหาหนทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการอบรม สัมมนา รวมทั้งได้ศึกษาหาความรู้ในหลากหลายด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม
- จัดให้เกิดกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานที่ทำงานสอดคล้องกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้แบบอย่างปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน
- ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงความจำเป็นในการศึกษาหาความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เรื่องราวเหล่านั้น
- มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และพยายามค้นหา กำหนด และถ่ายทอดแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

ระดับที่ 5 คาดการณ์แนวโน้มของความรู้ที่จำเป็น และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

- สนับสนุนด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ตลอดจนทรัพยากรเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของข้าราชการภายในกรมฯ
- ริเริ่มนำกระบวนการใหม่ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เข้ามาทดลองหรือปรับใช้กับลักษณะนิสัย การเรียนรู้ของข้าราชการกรมฯ
- คาดการณ์สถานภาพความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ข้าราชการกรมฯ จำ เป็นต้องมีในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการของกรมฯ ให้รองรับกับสถานการณ์นั้น

7. การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง

คำจำกัดความ : การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานต้นสังกัด และกรมฯ ตลอดจนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการร วบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้านการจัดระเบียบข้อมูลอย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ผลกระทบในแต่ละทางเลือกของการดำเนินงาน เพื่อให้การวางแผนการดำเนินงานของกรมฯ มีความถูกต้อง แม่นยำ และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 ศึกษา จัดระเบียบข้อมูล รวมทั้งวิธีการทำงานให้เป็นระบบ

- เก็บรักษาและจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ใช้งานในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- ปฏิบัติงาน โดยไม่ยึดติดกับหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงอย่างเดียว เพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมในการเสนอแนะปรับปรุงการทำงาน
- บันทึกการทำงานตนเองสม่ำเสมอ เพื่อประเมินและวางแผนการทำงานของตนเอง

ระดับที่ 2 ระบุสาเหตุ วิธีการแก้ไขปัญหา และรวบรวมข้อมูลในหลากหลายแง่มุม

- นำเสนอควา มเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- รวบรวมข้อมูลในทุกแง่มุมและหลากหลายมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลให้ถูกต้อง
- อธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจโ ดยระบุถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหา
- เปิดรับข้อมูลใหม่ๆ และความคิดเห็นเพิ่มเติม จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังพิจารณา

ระดับที่ 3 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล และสนับสนุนข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และวางแผนงาน

- ให้ข้อมูลที่เพียงพอต่ อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถใช้ในการดำเนินงาน

- วิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสของข้อมูลการดำเนินงานในขอบข่ายที่รับผิดชอบ เพื่อให้คำแนะนำถูกต้อง
- ระบุถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ และวางแผนแก้ไขหรือปรับปรุง การดำเนินงาน

ระดับที่ 4 บูรณาการแผนงานเพื่อการวิเคราะห์อย่างรอบด้าน

- วิเคราะห์แผนงานอย่างรอบด้านและเป็นระบบ เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียในหลายมิติและผลกระทบในหลายทางเลือก และนำเสนอให้ทันการณ์
- บูรณาการและนำเสนอข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์ เพื่อการแก้ปัญหาและประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน

ระดับที่ 5 วิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร

- ประเมินสถานการณ์โดยอาศัยข้อมูลรอบด้าน ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งข้อมูลแวดล้อม ต่างๆ เพื่อวางแผนป้องกันและตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันท่วงที
- นำเสนอข้อมูล ข่าวสาร ที่ทันต่อสถานการณ์ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาทางด้านปศุสัตว์

8. **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**

<u>คำจำกัดความ</u> : การพัฒ นาปรับปรุงการดำเนินงานของกรมฯ ให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน และการได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องทรัพยากรและข้อมูลที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0 **ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

ระดับที่ 1 **ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาในงานของตนเอง**

- ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุน
- ประยุกต์ หรื อคิดวิธีแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ไม่ซับซ้อนนัก
- รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายทั้งในแง่บวกและแง่ลบ หากความคิดเห็นนั้นเป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 2 แสดงความคิดเห็นและนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เสมอ

- แสดงความคิดเห็นและนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ ในงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเสมอ
- มองเห็นปัญหาและความน่าจะเป็นในการปรับปรุงวิธีการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมทั้งหาทางเลือกในการปรับปรุงวิธีการทำงานเหล่านั้น
- คิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยมุ่งให้เกิ ดผลดีกับประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 3 **แสวงหาความคิดเห็นและข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน**

- ระดมสมองของบุคคลที่มีความคิดหลากหลายภายในทีมงาน เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการทำงานร่วมกัน
- ติดตามข้อมูลข่าวสารในแวดวงการทำงาน ตล อดจนเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการทำงานของตนเองและหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- คิดหาวิธีการทำงานในแบบที่ดีกว่าอยู่เสมอ แม้ว่าวิธีการทำงานแบบเดิมจะยังสามารถดำเนินการได้อยู่ก็ตาม

- นำเสนอวิธีการทำงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลไปยังเป้าหมายของกรมฯ ในภาพรวม

ระดับที่ 4 สนับสนุนความคิดริเริ่มของส่วนราชการ

- สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคน ให้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่แปลกใหม่และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น
- ชี้แจงให้ทีมงานเข้า ใจแนวทางการดำเนินงาน และประโยชน์ของการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ตลอดจนเหตุผลในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ
- จัดหาข้อมูลและแหล่งความรู้ใหม่ๆ ทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศและต่างประเทศเพื่อมาช่วยสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน

ระดับที่ 5 ริเริ่ม ประยุกต์ และพัฒนาวิธีการทำงานในทุกระดับ

- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองทำสิ่งใหม่จนกว่าจะสำเร็จ และนำมาขยายผลให้เป็นประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ริเริ่มนำวิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในกรมฯ เพื่อยกระดับความพึงพอใจของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- จัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่มและแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ที่ส่งผลทำให้การดำเนินงานของกรมฯ ดียิ่งขึ้น

กิจกรรมเพื่อพัฒนาตามรายการสมรรถนะ (Development Activities)

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	**ระดับ** Level	**ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา** Training Course / Development Activities	**คำอธิบาย** Description
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	ระดับ 1-3	การสร้างผลสัมฤทธิ์ในงาน	เรียนรู้เกี่ยวกับ หลักการพื้นฐานของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายและการถ่ายทอดตัวชี้วัด การประเมินสมรรถนะ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การกำหนดสาเหตุและหาวิธีการปรับปรุงงานตนเอง การจัดลำดับความสำคัญในงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารเวลางานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงงานให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ตลอดจนการสื่อสารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน
	ระดับ 4-5	การบริหารจัดการเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงสุด	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร และการแปลงนโยบายเป็นยุทธศาสตร์องค์กรด้วยวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อความชัดเจนของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้บรรลุถึง การพัฒนาแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การจัดกระบวนงานหรือขั้นตอนงานเพื่อบรรลุซึ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด และการติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำเสนอข้อมูลเพื่อสนับสนุนการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบายการบริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	**ระดับ** Level	**ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา** Training Course / Development Activities	**คำอธิบาย** Description
บริการที่ดี (Service Mind)	ระดับ 1-3	การให้บริการประชาชน	เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่างๆ เพื่อค้นหาความต้องการของผู้รับบริการ การสร้างทัศนคติที่ดีในการบริการประชาชน มารยาทในการให้บริการ และการสื่อสารเพื่อการบริการที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคลิกภาพของผู้ให้บริการที่ดี การจัดการข้อร้องเรียนและการจัดการอารมณ์ ตลอดจนเทคนิคการสร้างความประทับใจในการให้บริการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การรับโทรศัพท์ เป็นต้น
	ระดับ 4-6	ความเข้าใจต่อความต้องการของผู้รับบริการ	เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการตัดสินใจเลือกเครื่องมือเพื่อค้นหาความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ การติดตามประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงการบริการ ตลอดจนเทคนิคการจัดการความขัดแย้งจากการให้บริการ

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	**ระดับ** Level	**ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา** Training Course / Development Activities	**คำอธิบาย** Description
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	ระดับ 1-3	การสั่งสมและติดตามความก้าวหน้าในงานอาชีพ	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีคิด (Mindset) และวิธีการในการติดตาม สั่งสมข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในงานอาชีพ เพื่อให้ทันสมัยและทันต่อความก้าวหน้าต่างๆ ในงานอาชีพของตนเอง การศึกษาวิธีการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งทางความสามารถตนเอง การศึกษาลักษณะอุปนิสัยของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้แบบวัดประเมิน การค้นคว้าข้อมูลข่าวสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเตอร์เน็ต ตลอดจนฝึกทักษะการบันทึกบทเรียนที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ทำงาน
	ระดับ 4-5	การสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Culture)	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีคิด (Mindset) และวิธีการจัดการสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขต่างๆ ให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีอุปนิสัยของการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง เช่น การทบทวนเทคนิคการทำงานที่ผ่านมา การเปิดใจรับฟัง การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ทำงาน (Knowledge Sharing) อันเอื้อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	**ระดับ** Level	**ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา** Training Course / Development Activities	**คำอธิบาย** Description
จริยธรรม (Integrity)	ระดับ 1-5	จริยธรรมและคุณธรรมของข้าราชการ	เรียนรู้เกี่ยวกับคุณธรรมและความดีงามของข้าราชการจากตัวอย่างบุคคลและกรณีศึกษาการปฏิบัติราชการโดยนำแนวทางทศพิศราชธรรมมาปรับใช้ การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ การบริหารราชการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ค่านิยมสร้างสรรค์ของข้าราชการไทย เช่น ค่านิยมประชาธิปไตย ค่านิยมการสร้างความซื่อสัตย์สุจริต ค่านิยมในระบบคุณธรรม ค่านิยมในระเบียบวินัย เป็นต้น ตลอดจนจรรยาบรรณข้าราชการและวิชาชีพ

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	**ระดับ** Level	**ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา** Training Course / Development Activities	**คำอธิบาย** Description
ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	ระดับ 1-3	การทำงานร่วมกันในทีมงาน	เรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางบุคลิกภาพหรือสไตล์ของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน (ผ่านทาง Personality Test) การสื่อสารเพื่อการประสานงานที่ดีในทีมงาน การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และการเปิดใจรับฟัง เทคนิคการเปิดโอกาสและแสดงความคิดเห็น เทคนิคการพูดโน้มน้าวให้คล้อยตาม ตลอดจนเทคนิคการประชุมในทีมงานที่ได้ผล
	ระดับ 4-5	การสร้างและรักษาทีมงาน	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างและรักษาสัมพันธ์ในทีมงาน การจัดการกับข้อขัดแย้งในทีมงาน เทคนิคการตัดสินใจและหาข้อยุติในทีมงาน เทคนิคการหาข้อยุติในที่ประชุม เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้อื่นทำงานด้วยได้ยาก (Dealing with Difficult People)

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	ระดับ Level	ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา Training Course / Development Activities	คำอธิบาย Description
ความใฝ่รู้รอบด้าน	ระดับ 1-2	การเรียนรู้เชิงประยุกต์	เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดการแสวงหาโอกาส กระบวนการ และบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ วิธีการเตรียมคำถามไว้ก่อนล่วงหน้า (Pre-Planned Questions) เทคนิคการตั้งประเด็นคำถาม (Inquiry Techniques) เทคนิคการซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) เทคนิคการถ่ายทอดความรู้แบบเรื่องเล่า (Story Telling Techniques) เทคนิคการจัดเตรียมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเทคนิคการค้นคว้าข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต (Search Engine)
	ระดับ 3	การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการจัดเก็บความรู้ระหว่างการทำงาน (After Action Review) วิธีการจัดทำผังความคิด (Mind Map) เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ผ่านทางการตั้งคำถาม (Socratic Questioning) ตลอดจนเทคนิคการสร้างแรงสนับสนุนพฤติกรรม (Reinforcement Techniques)
	ระดับ 4-5	การส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการมองในภาพรวม (Holistic) วิธีการคิดเชิงระบบ (System Thinking)เทคนิคการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา (Problem Analysis) เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility Analysis) เทคนิคการถ่ายทอดความรู้โดยผู้ถ่ายทอดและผู้รับการถ่ายทอดแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Guilded Problem Solving) เทคนิคการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) เทคนิคการอธิบายชี้แจงอย่างได้ผล (Explaination Techniques) ตลอดจนวิธีการดำเนินงานชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	ระดับ Level	ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา Training Course / Development Activities	คำอธิบาย Description
การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง	ระดับ 1-2	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงระบบ	เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดการทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง เทคนิคการค้นหาปัญหา (Problem Identify) เทคนิคการวิเคราะห์เหตุและผล (Cause and Effect Analysis) เทคนิคการสรุปประเด็น (Summarizing Techniques) เทคนิคการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Taxonomy Techniques) แผนผังก้างปลาแก้ไขปัญหา (Why Why Chart) เทคนิคการทำงานเชิงรุก (Proactive Works) เทคนิคการนำเสนออย่างได้ผล ตลอดจนวิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงระบบ
	ระดับ 3	การวางแผนพัฒนาการทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) เทคนิคการตั้งสมมติฐานเพื่อค้นหาข้อมูล (Probing Setting Techniques) เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Affinity Diagram) วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ตลอดจนเทคนิคการพัฒนาปรับปรุงงานวงจรเดมมิ่ง (PDCA)
	ระดับ 4-5	การบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญ (Priority Setting Techniques) เทคนิคการวิเคราะห์ข้อดี และข้อเสีย (Pros and Cons Analysis) เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุแบบวงวน (Causal Loop Diagrams) เทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัยความเสี่ยง (Risk Analysis) แผนภูมิกระบวนการตัดสินใจ (Process Decision Program Chart) ตลอดจนเทคนิคการวางแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

ชื่อสมรรถนะ Competency Name	ระดับ Level	ชื่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนา Training Course / Development Activities	คำอธิบาย Description
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ระดับ 1-2	การคิด พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์	เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดการริเริ่มความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เทคนิคการรับฟังอย่างตั้งใจ (Good Listening) เทคนิคการจับประเด็น (Issue Capturing Techniques) เทคนิคการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) วิธีการเรียนรู้ก่อนปฏิบัติงานใหม่ (Learning Before Doing) ตลอดจนเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis)
	ระดับ 3	การพัฒนาปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการพัฒนาปรับปรุงงาน (ECRS) เทคนิคการระดมความคิดเห็น (5 Whys) เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) เทคนิคการประสานงานข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการ (Action Plan) ตลอดจนเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Good Relationship)
	ระดับ 4-5	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติงานเชิงประยุกต์	เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวางจินตภาพเกี่ยวกับอนาคต (Scenario Analysis) เทคนิคการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Techniques) เทคนิคการโน้มน้าวอย่างได้ผล (Persuasive Techniques) เทคนิคการกระตุ้นเสริมแรง (Motivation Techniques) เทคนิคการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) เทคนิคการสร้างเครือข่ายข้อมูล (Connection Established Techniques) ตลอดจนวิธีการจัดทำกระบวนการสำรวจข้อมูลย้อนกลับที่ได้ผล (Feedback Procedure)

ส่วนที่ 2

แนวทางการพัฒนารายบุคคล
โดยวิธีการพัฒนาอื่น ๆ
(Non Training / On the Job Training)

2.1 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

2.2 เทคนิคที่ใช้เป็นรายบุคคล

- การสอนงาน
- พี่เลี้ยง
- การเพิ่มคุณค่าในงาน
- การเพิ่มปริมาณงาน
- การมอบหมายโครงการ

2.3 เทคนิคที่ใช้กับกลุ่ม/ทีม

- การหมุนเวียนงาน
- คู่หู
- การทบทวนหลังการปฏิบัติ

2.1 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล(Individual Development Plan : IDP) เป็นการวางแผนอย่างมีระบบ มีการจัดทำบันทึกไว้ แผนพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล วิธีการคือ หลังจากที่ได้ทราบความต้องการฝึกอบรมแล้วก็วางแผนการพัฒนารายบุคคล เทคนิคที่จะใช้ คือ กำหนดช่วงเวลาเพื่อเสนอให้ฝ่ายผู้บริหารอนุมัติ และลงบันทึกไว้เป็นแผนพัฒนารายบุคคล โดยจะแสดง ถึงวัตถุประสงค์และผลลัพท์ที่ต้องการสำหรับ แต่ละบุคคล

การพัฒนารายบุคคลนี้ อาจใช้เพื่อการส่งเสริมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เตรียมการสำหรับการมอบหมายงานในอนาคต เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่ เปลี่ยน แปลงทางด้านเทคโนโลยีและเพื่อเป็น เครื่องมือช่วยในการวางแผนส่งเสริม ตลอดจนการบริหารในการพัฒนาองค์กร การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และการบริหารงบประมาณ

ข้อดีของแผนพัฒนารายบุคคล คือ ได้วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไว้อย่างมีระบบ เป็นระเบียบ โดยทำเป็นเอกสารหลักฐานไว้ สามารถช่วยผู้บริหารในการปรับปรุงการแบ่งสรรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ช่วยให้การบริหารงานฝึกอบรมสะดวกและคล่องขึ้น นอกจ ากนั้น การที่ผู้บริหารเป็นผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การวางแผนและการอนุมัติทำให้ผู้บ ริหารเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและความจำเป็นในการพัฒนา บุคลากร ขององค์กรมากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัด คือ หัวหน้างานจะต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษา มีความเข้าใจ และมีทักษะในวิธีการพัฒนาอื่นๆ นอกจากการฝึกอบรม เพื่อให้การวางแผนและพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเตรียม แผนพัฒนา รายบุคคล อาจเสียเวลามาก และเพิ่มงานเอกสาร ต้องจัดทำข้อมูลจำนวนมาก นอกจากนั้น ความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติตามบันทึก /แผนพัฒนาที่กำหนดไว้ อาจมีผลทำให้เสียความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การทำแผนพัฒนา รายบุคคลนี้ จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจ ากผู้บริหารและ มีการกำกับ ดูแลอย่างเพียงพอจากผู้รั บผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร (อุ่นนิรันดร์ สิมไพบูลย์, 2538:78)

2.2 เทคนิคที่ใช้เป็นรายบุคคล

การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาวางแผนการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่าย ส่วนมากมักเรียกผู้บังคับบัญชาว่า Coach และผู้ใต้บังคับบัญชาว่า Coachee ซึ่งการสอนงานจะก่อให้เกิดการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์เพื่อฝึกปฏิบัติ และเน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการสอนงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานที่มีอยู่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รูปแบบของการสอนงาน มี 2 ลักษณะ

1. การสอนงานแบบผลัก คือ การสั่งและการสอนให้ทำ หรือบอกวิธีการทำอย่างชัดเจนซึ่งรูปแบบนี้จะใช้ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ ไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน หรือกรณีที่ต้องการให้งานเสร็จสิ้นโดยเร็ว
2. การสอนงานแบบดึง คือ การที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วดึงข้อดีออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ทั้ง 2 รูปแบบจะต้องลดอคติและข้อสันนิษฐานส่วนตัวทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาและควรจัดทำข้อตกลงทั้งคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ข้อดี

1. ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบงานได้มากขึ้น
2. ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขงาน
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องทนรับคำตำหนิ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตัวเองและประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา ก็สามารถรู้ถึงปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
5. เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด

1. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มักมีอคติ
2. ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยมีเวลาในการสอนงาน
3. ขาดการประเมินผลของการสอนงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามักขาดแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

การทำงาน เป็น การปฏิบัติงานอย่างถูกวิธีให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงาน คือ การถ่ายทอด ประสบการณ์จากผู้บังคับบัญชาและสิ่งที่มีอยู่ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ของการสอนงาน คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ รวมไปถึงทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ผู้สอนงานต้องการได้ แต่ทั้งนี้ผลลัพธ์ของการสอนงานจะต้องขึ้นอยู่กับผู้สอนงาน

พี่เลี้ยง (Mentoring)

พี่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการสอนงาน (Coaching) ที่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนงาน หากแต่เป็นบุคคลอื่นในหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น "พี่เลี้ยง" ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้สนับสนุน เป็ นกำลังใจ คอยให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญของการพัฒนาบุคลาก รโดยระบบพี่เลี้ยงนี้ขึ้นอยู่กับการกำหนดตัวพี่เลี้ยงให้มีความเหมาะสมกับผู้ถูกสอนงานและถูกกับงานที่จะสอนด้วย

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยง ได้แก่

- มีความพร้อม มีความเต็มใจ ที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- มีความคิดในเชิงบวก และมีอารมณ์ที่มั่นคง
- มีความอดทน เสียสละและรับผิดชอบสูง
- มีความรอบรู้ในเนื้องาน หรือ มีอายุงานที่มากกว่า
- มีการสื่อสารที่ดี และเป็นผู้รับฟังที่ดี

นอกเหนือจากการเลือกพี่เลี้ยงให้เหมาะสมแล้ว พี่เลี้ยงควรได้รับ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยอาจจะใช้การฝึกอบรม (Training) หรือเทคนิคอื่นๆที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non-Training) ในการพัฒนา เพื่อให้การสอนงานที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาออกแบบลักษณะงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแตกต่างไปจากเดิม โดยเน้นให้เกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการเพิ่มคุณค่าในงาน

1. เพื่อให้เกิดความแปลกใหม่ และเปลี่ยนมุมมองใหม่ ในการทำงาน
2. เพื่อพัฒนาและแสวงหาความชำนาญที่มากขึ้นจากงานใหม่ๆ
3. เพื่อพัฒนาการบริหารเชิงลึกและท้าทายมากยิ่งขึ้น

รูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงาน

1. การเพิ่มคุณค่าให้กับค่างานเช่นเดียวกัน คือ ทำงานในระดับเดียวกัน
2. การเพิ่มคุณค่าในงานที่มีค่างานสูงกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรูปแบบนี้จะส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้

กลุ่มเป้าหมายของการเพิ่มคุณค่าในงาน เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานซ้ำๆ ไม่ท้าทาย

การเพิ่มคุณค่าในงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้เหมาะสมกับบุคคล โดยจะ ต้องคอยแนะนำแนวทางการปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลจากงานที่มอบหมายด้วย

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาออกแบบเพื่อเพิ่มปริมาณงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่าไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ใหม่ในงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น

รูปแบบการเพิ่มปริมาณงาน จะเน้นที่การเพิ่มปริมาณงานที่มีมูลค่าไม่ต่างไปจากงานที่รับผิดชอบ เป็นการเพิ่มที่ปริมาณของงานเท่านั้น

กลุ่มเป้าหมายเหมาะสำหรับบุคลากรที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ข้อดี

1. ประหยัดเวลา และงบประมาณ

ข้อจำกัด

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามักเกิดอคติได้ง่าย

การเพิ่มปริมาณงานนั้น จะต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากรเป็นหลักสำคัญ หากมีปริมาณงานมากอยู่แล้ว การพัฒนาในรูปแบบนี้จะไม่เหมาะสม ทั้งนี้ จะต้อง มีการวางแผนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน กำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI:Key Performance Indicators) ให้เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เพื่อแก้ปัญหาข้อข้องใจที่อาจเกิดขึ้นได้

การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาออกแบบเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการมอบหมายโครงการให้กับบุคคลหรือกลุ่ม เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก โดยผู้บังคับบัญชากำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร
2. เพื่อฝึกทักษะในการทำงานเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นๆ
3. เพื่อฝึกทักษะในการบริหารจัดการของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเลื่อนระดับ สรรหาบุคลากรดีเด่น หรือผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงานได้

รูปแบบการมอบหมายโครงการ จะเน้นที่การมอบโครงการให้รับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ และต้องมีการวางแผน กำหนดช่วงเวลา มีกิจกรรม งบประมาณ ผลลัพธ์ รวมทั้งการติดตามประเมินผลโครงการด้วย

กลุ่มเป้าหมาย เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเบื่อหน่ายในงานเดิม

ข้อดี

1. ประหยัดเวลาและงบประมาณ
2. สามารถลงมือปฏิบัติจริง

ข้อจำกัด

1. ก่อให้เกิดอคติได้ง่าย
2. มักเลือกโครงการที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล

ข้อควรระวังในการมอบหมายโครงการ คือ การคัดเลือกโครงการ ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบหมายโครงการ ทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สอบถาม และปรึกษาผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรตามที่มุ่งหวังไว้

2.3 เทคนิคที่ใช้กับกลุ่ม/ทีม

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาวางแผนสับ /เปลี่ยน/หมุนเวียนงาน ที่อยู่ในขอบข่ายงานเดียวกัน เพื่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม /ทีม โดยเน้นการเพิ่มมูลค่างาน และเน้นการเปลี่ยนงาน ไม่ใช่ การเปลี่ยนตำแหน่ง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในขอบเขตงานที่กว้างขึ้น
2. เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน
3. เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้หน่วยงาน กรณีที่มีการขาดงาน ลาออก โอน โยกย้าย ฯลฯ

รูปแบบ

1. การหมุนเวียนงานระหว่างสายงานเดียวกัน
2. การหมุนเวียนงานต่างสายงานกัน

กลุ่มเป้าหมาย เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำๆ จำเจ และกลุ่ม/ทีม ที่มีการลาออก โอน โยกย้าย เพื่อที่จะสามารถทำงานแทนได้

ข้อดี

1. ประหยัดเวลาและงบประมาณ
2. ลงมือปฏิบัติได้จริง
3. มีทักษะการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัด

1. ก่อให้เกิดอคติได้ง่าย
2. การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานไม่เหมาะสม
3. ลักษณะงานเชิงเทคนิคเฉพาะทาง หรือวิชาชีพ จะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ

การหมุนเวียนงานจะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจทั้งผู้หมุนเวียนงานด้วยกันเอง และระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกหมุนเวียนงาน อีกทั้งยังต้องมีการกำหนดระยะเวลาของกา ร หมุนเวียนงานอย่างชัดเจน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รวมไปถึงผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้หมุนเวียนงานด้วย

การจับคู่หู (Buddy Working)

การจับคู่หู หมายถึง การจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่มีขอบข่ายการทำงานเดียวกับ หรือ มี Competency ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ช่วยกันทำงานในหน้าที่ให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
2. เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน
3. เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

รูปแบบ

1. การจับคู่หูที่มี Competency เดียวกัน หรือสายงานเดียวกัน
2. การจับคู่หูที่มี Competency คล้ายกัน หรือต่างสายงานกัน

กลุ่มเป้าหมาย เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรใหม่เข้ามา

การจับคู่หู จะต้องสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันก่อนการ จับคู่ โดยจะต้องเปิดใจกว้างทั้ง 2 ฝ่าย ที่สำคัญคู่หูคนใดคนหนึ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญในงานนั้นๆและผู้บังคับบัญชาต้องสนับสนุนในด้านต่างๆ ทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR)

คือ การประชุมกลุ่มเพื่อทบทวนกรปฏิบัติในภารกิจที่ได้ทำไปแล้วว่ามีผลอย่างไร และมีอะไรที่เป็นความรู้ บทเรียน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติในครั้งต่อไป ทั้งของตนเอง และบุคคลอื่น

รูปแบบ

1. แบบเป็นทางการ (Formal) มีรูปแบบการจัดและบทบาทในเวทีที่ชัดเจน
2. แบบไม่เป็นทางการ (Informal) มีรูปแบบการจัดที่ไม่เป็นทางการ/นอกเวลา ไม่กำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการสนทนาไม่เรียงตามวาระ

คำถามหลักของการถอดบทเรียน

1. What หัวข้อเรื่องที่จะถอดบทเรียน
2. Why เหตุผลที่ต้องมีการถอดบทเรียน(ปัญหาที่เกิดขึ้น)
3. How ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร
4. Who ใครคือผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
5. Where หน่วยงาน/เขตพื้นที่/สถานที่การดำเนินการ
6. When ระยะเวลาในการดำเนินการ

กระบวนการของการถอดบทเรียน

1. จัดเวที / ประชุม / ถอดองค์ความรู้
2. รวบรวมประเด็นความรู้/ปัญหาให้เป็นรูปธรรม
3. สร้างระบบ/พื้นที่รองรับความรู้นั้น (คลังความรู้)
4. สื่อสาร/แจ้ง/เปิดช่องทางในการเข้าหาคลังความรู้นั้น
5. สร้างระบบรองรับการต่อยอดความรู้นั้นๆให้ทันสมัย

ข้อดี

1. บรรยากาศไม่เคร่งเครียด
2. ผ่อนคลายสบายใจที่จะแลกเปลี่ยน
3. ได้ภาคภูมิใจในตนเอง/และความสำเร็จของกลุ่ม
4. คิดเชิงบวก มองอนาคต ช่องทางใหม่ๆ ร่วมกัน

อ้างอิง

เกศรา รักชาติ. (2549). องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization). กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).

ดร. สุจิตรา ธนานันท์ (2548) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) กรุงเทพมหานคร:ที พี เอ็น เพรส

ดร. สุจิตรา ธนานันท์ (เอกสารประกอบการสอนวิชา PA 781) การประเมินศักยภาพและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Competency Assessmentand Human Resource Development)

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) การจัดการความรู้ .... สู่ปัญญาปฏิบัติ . กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลพมพ์

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2548). สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching). กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์จำกัด.

Kathy Zukof . Implement after action review

Starcevich, M. M., Coach, Mentor : Is there a difference? Source : http : //www.coachingandmentoring.com/mentsurvey.htm A.

What is Mentoring? Source : http://www.wisegeek.com/what-is-mentoring.htm

บทความ

บทความ การเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยชัยยศ อิ่มสุวรรณ์ โดย เดลินิวส์ วัน พุธ ที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549

8 เคล็ดลัพธ์การระดมสมอง www.re-know.com Review จากบทความของ Bob Sutton "การระดมสมอง (Brainstorming) " เรียบเรียงโดย เภสัชกรประชาสรรณ์แสนภักดี

วิธีการสอนโดยใช้การสาธิต (Demonstration Method) ฐานิกา บุษมงคล พยบ. พยม. ปวค. (12 ก.พ.2552)

Web site

http://share.psu.ac.th/blog/kmtips/4785

http://www.kr.ac.th/ebook2/sanan_p/06.html

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ
การฝึกอบรมกรมปศุสัตว์

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์

บทนำ

การจัดฝึกอบรม ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หรือการกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นในการฝึกอบรม (Define Training needs) การสร้างและพัฒนาหลักสูต ร(Design and Plan Training) การดำเนินการฝึกอบรม (Provide for Training) และการประเมินติดตามผลการฝึกอบรม (Evaluate Training) ซึ่งเมื่อ ได้กำหนดความต้องการ จำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้ว การดำเนินงานจัดฝึกอบรม เพื่อให้ได้คุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ จำเป็นต้องมีกา รดำเนินงานอย่า งเป็นระบบ ก่อให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น กรมปศุสัตว์จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้การดำเนินการจัดฝึกอบรมของกรมปศุสัตว์เป็นมาตรฐานเดียวกัน และใช้เป็นหลักการประกันคุณภาพการฝึกอบรม ให้เกิดประสิทธิผล ความคุ้มค่าและความเชื่อมั่น ในระบบการจัดฝึกอบรมของกรมปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การจัดฝึกอบรมของกรมปศุสัตว์มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง
2. เพื่อให้การจัดฝึกอบรมของกรมปศุสัตว์เกิดประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่นในมาตรฐานการฝึกอบรมของกรมปศุสัตว์

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม

กระบวนการจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆเ กิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

กรมปศุสัตว์จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การฝึกอบรมขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานจัดฝึกอบรมของหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ให้เป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน เป็นหลักการประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมปศุสัตว์ โดย หลักเ กณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วย 6 มาตรฐาน 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การกำหนดหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม

ตัวชี้วัด 1.1 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

1.2 การจัดทำโครงการฝึกอบรม

มาตรฐานที่ 2 การคัดเลือกและสรรหาวิทยากร

ตัวชี้วัด 2.1 การคัดเลือกและสรรหาวิทยากร

มาตรฐานที่ 3 การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม

ตัวชี้วัด 3.1 การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม

มาตรฐานที่ 4 การกำหนดและคัดเลือกผู้เข้าอบรม

ตัวชี้วัด 4.1 การกำหนดและคัดเลือกผู้เข้าอบรม

มาตรฐานที่ 5 การกำหนดสถานที่ฝึกอบรม

ตัวชี้วัด 5.1 การกำหนดสถานที่ฝึกอบรม

มาตรฐานที่ 6 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

ตัวชี้วัด 6.1 กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

มาตรฐานที่ 1 การกำหนดหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม

คำอธิบายมาตรฐาน การกำหนดหลักสูตรและจั ดโครงการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมหนึ่ง และเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการฝึกอบรมที่สำคัญ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยหน่วยงานภายใน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ บรรลุวั ตถุประสงค์ขององค์กร

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 1 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดที่ 1.1 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

ตัวชี้วัดที่ 1.2 การจัดทำโครงการฝึกอบรม

ตัวชี้วัด	ประเด็นพิจารณา	ข้อมูลที่ต้องการ (หลักฐานที่แสดง/เครื่องมือ/วิธีการ)
1.1 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม	1.1.1 มีการวิเคราะห์กำหนดหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการหรือความสามารถที่จำเป็น โดยพิจารณาจากคุณภาพงานหรือผลผลิตที่ต้องการ 1.1.2 กำหนดขอบเขตของหลักสูตรให้ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน 1.1.3 กำหนดรายละเอียดของหลักสูตร ประกอบด้วย หมวดวิชา/หัวข้อวิชา/และระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชา 1.1.4 แต่ละหัวข้อวิชา กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางฝึกอบรม หรือประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี วิธีปฏิบัติ การประยุกต์ใช้ เป็นต้น 1.1.5 แต่ละหัวข้อวิชากำหนดเทคนิค วิธีการ หรือสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวทางฝึกอบรม	1.1.1 ตารางวิเคราะห์หลักสูตรจากแผนพัฒนารายบุคคลตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.1.2 ตารางวิเคราะห์หลักสูตรและกำหนดขอบเขตของหลักสูตร (Performance and Competency-Courses Matrix) 1.1.3 เอกสารโครงการฝึกอบรม
1.2 การจัดทำโครงการ	1.2.1 โครงการฝึกอบรมประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ที่สำคัญครบถ้วน ดังนี้	1.เอกสารโครงการฝึกอบรม 2.เอกสารรายละเอียด

ฝึกอบรม	- ชื่อโครงการ/หลักสูตร - หลักการและเหตุผล - วัตถุประสงค์การฝึกอบรม - กลุ่มเป้าหมาย - รายละเอียดเนื้อหาหลักสูตร - สถานที่ฝึกอบรม - ระยะเวลา ช่วงเวลาการฝึกอบรม - วิทยากรและเทคนิคการฝึกอบรม - ที่ปรึกษาโครงการฝึกอบรม - ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม - งบประมาณการฝึกอบรม - การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม 1.2.2 เขียนรายละเอียดแต่ละหัวข้อชัดเจน ถูกต้องครบถ้วน และสอดคล้องกันทั้งโครงการ 1.2.3 กำหนดตารางการฝึกอบรม จัดลำดับแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม ตามลำดับช่วงเวลาก่อน-หลัง ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรม 1.2.4 จัดทำรายละเอียดงบประมาณ เพื่อให้ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสมเพียงพอ และสอดคล้องกับระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมตามกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด 1.2.5 ได้รับอนุมัติโครงการฝึกอบรม งบประมาณ และรายชื่อผู้เข้าอบรมตามลำดับขั้นตอน	งบประมาณ 3. เอกสารรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม 4. เอกสารการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงตามลำดับ
เกณฑ์การให้คะแนน	1. ดำเนินการตามข้อ 1 ได้ 1 คะแนน 2. ดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ 2 คะแนน 3. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3 ได้ 3 คะแนน 4. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3,4 ได้ 4 คะแนน 5. ดำเนินการครบถ้วน 5 ข้อ ได้ 5 คะแนน	

มาตรฐานที่ 2 การคัดเลือกและสรรหาวิทยากร

คำอธิบายมาตรฐาน การคัดเลือกและสรรหาวิทยากร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของโครงการฝึกอบรม วิธีการคัดเลือกและสรรหาวิทยากรต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้วิทยากรที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการมากที่สุด โดยต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการถ่ายทอดเนื้อหาให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรม

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 2 ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดที่ 2.1 การคัดเลือกและสรรหาวิทยากร

ตัวชี้วัด	**ประเด็นพิจารณา**	**ข้อมูลที่ต้องการ** (หลักฐานที่แสดง/เครื่องมือ/วิธีการ)
2.1 การคัดเลือกและสรรหาวิทยากร	2.1.1 พิจารณาจากคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ตรงตามหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรที่กำหนด 2.1.2 พิจารณาผลงานหรือประสบการณ์ตรงกับหลักสูตร หัวข้อเรื่องหรือเนื้อหาที่กำหนด 2.1.3 พิจารณาความสามารถในการถ่ายทอด สื่อสารได้น่าสนใจ เข้าใจง่าย ชัดเจน บุคลิกภาพ ท่วงท่า น้ำเสียง เป็นมิตร กระตุ้นการเรียนรู้ดี 2.1.4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดี เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม สามารถตอบคำถามให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) แก่ผู้เรียนได้ชัดเจน 2.1.5 มีเทคนิค วิธีการสอนใหม่ๆที่หลากหลาย รวมทั้งสื่อการสอน เอกสารการสอน สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา และมีความเหมาะสมตรงตามกลุ่มเป้าหมาย	1. ประวัติวิทยากร 2. สรุปรายงานการประเมินผลวิทยากร 3. เอกสาร สื่อ หรือแผนการสอนของวิทยากร
เกณฑ์การให้คะแนน	1. ดำเนินการตามข้อ 1 ได้ 1 คะแนน 2. ดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ 2 คะแนน 3. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3 ได้ 3 คะแนน 4. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3,4 ได้ 4 คะแนน 5. ดำเนินการครบถ้วน 5 ข้อ ได้ 5 คะแนน	

มาตรฐานที่ 3 การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม

คำอธิบายมาตรฐาน เทคนิควิธีการฝึกอบรม คือ การนำเครื่องมือ วิ ธีการต่างๆมาใช้ในการถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรม การกำหนดเทคนิค วิธีการฝึกอบรมต้องพิจารณาวัตถุประสงค์การเรียนรู้ คุณสมบัติ ความสามารถ ทั้ งข้อดี ข้อจำกัด ในแต่ละเทคนิควิธีการ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องทั้งเนื้อหาสาระของหลักสูตร

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 3 ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดที่ 3.1 การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม

ตัวชี้วัด	**ประเด็นพิจารณา**	**ข้อมูลที่ต้องการ** (หลักฐานที่แสดง/เครื่องมือ/วิธีการ)
3.1 การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม	3.1.1 มีการกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมที่ชัดเจน 3.1.2 มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรมในรายละเอียด เนื้อหาหลักสูตรของแต่ละหัวข้อวิชาชัดเจน 3.1.3 เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ใช้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เนื้อหาวิชาและระยะเวลาที่กำหนด 3.1.4 เทคนิค วิธีการฝึกอบรมเหมาะสมสอดคล้องกับทักษะความสามารถเฉพาะของวิทยากร 3.1.5 เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ใช้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เข้าอบรม	1. โครงการฝึกอบรมมีการกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรมชัดเจน 2. สรุปรายงานการประเมินผลโครงการ 3. ภาพกิจกรรม เอกสาร สื่อการเรียนการสอน ที่ใช้แสดงถึงเทคนิควิธีการฝึกอบรม
เกณฑ์การให้คะแนน	1. ดำเนินการตามข้อ 1 ได้ 1 คะแนน 2. ดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ 2 คะแนน 3. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3 ได้ 3 คะแนน 4. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3,4 ได้ 4 คะแนน 5. ดำเนินการครบถ้วน 5 ข้อ ได้ 5 คะแนน	

มาตรฐานที่ 4 การกำหนดและคัดเลือกผู้เข้าอบรม

คำอธิบายมาตรฐาน การกำหนดผู้เข้าอบรมและการคัดเลือกเป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรมที่สำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม การดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โครงการอย่างมีประสิทธิภาพไ ด้นั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าอบรม จำนวนกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการคัดเลือกผู้เข้าอบรมที่มีความเหมาะสม ถูกต้องและสอดคล้องกับหลักวิชาและวัตถุประสงค์โครงการ

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 4 ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดที่ 4.1 การกำหนดและคัดเลือกผู้เข้าอบรม

ตัวชี้วัด	ประเด็นพิจารณา	ข้อมูลที่ต้องการ (หลักฐานที่แสดง/เครื่องมือ/วิธีการ)
4.1 การกำหนดและคัดเลือกผู้เข้าอบรม	4.1.1 มีการกำหนดคุณสมบัติและจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ในโครงการฝึกอบรม 4.1.2 การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าอบรมหรือกลุ่มเป้าหมายตรงตามบทบาทหน้าที่ หรือสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม 4.1.3 การกำหนดจำนวนผู้เข้าอบรมเหมาะสมสอดคล้องกับเทคนิควิธีการฝึกอบรม หรือกิจกรรมการฝึกอบรมที่ใช้ 4.1.4 มีการคัดเลือกผู้เข้าอบรมตามขั้นตอนวิธีการและตรงตามคุณสมบัติ และจำนวนเป้าหมายที่ระบุไว้ในรายละเอียดโครงการ 4.1.5 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีแผนหรือแนวทางการสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ ทักษะ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	1. โครงการฝึกอบรม 2. สรุปการประเมินผลโครงการ 3. หนังสือคัดเลือก หนังสืออนุมัติผู้เข้าอบรม 4. แผนหรือกิจกรรมสนับสนุนการนำความรู้มาประยุกต์ใช้
เกณฑ์การให้คะแนน	1. ดำเนินการตามข้อ 1 ได้ 1 คะแนน 2. ดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ 2 คะแนน 3. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3 ได้ 3 คะแนน 4. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3,4 ได้ 4 คะแนน 5. ดำเนินการครบถ้วน 5 ข้อ ได้ 5 คะแนน	

มาตรฐานที่ 5 การกำหนดสถานที่ฝึกอบรม

คำอธิบายมาตรฐาน การกำหนดสถานที่สำหรับฝึกอบรม ต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวก เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมของหลักสูตรที่กำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 5 ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดที่ 5.1 การกำหนดสถานที่ฝึกอบรม

ตัวชี้วัด	ประเด็นพิจารณา	ข้อมูลที่ต้องการ (หลักฐานที่แสดง/เครื่องมือ/วิธีการ)
5.1 การกำหนดสถานที่ฝึกอบรม	5.1.1 มีการกำหนดสถานที่สำหรับฝึกอบรมชัดเจนในโครงการฝึกอบรม 5.1.2 สถานที่ฝึกอบรมที่กำหนด มีบรรยากาศโดยรวมเอื้อต่อการเรียนรู้ สงบ ร่มรื่น การเดินทางสะดวก ปลอดภัย 5.1.3 มีสิ่งอำนวยความสะดวก โสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์ การติดต่อสื่อสารเพียงพอ มีสภาพพร้อมใช้งาน 5.1.4 ห้องฝึกอบรมมีขนาดห้องและจำนวนห้องเพียงพอเหมาะสมกับจำนวนผู้เข้าอบรม และกิจกรรมฝึกอบรมที่นำมาใช้ 5.1.5 ลักษณะห้องฝึกอบรม สามารถจัดห้องเรียนได้ตามกิจกรรม เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่กำหนด แสง สี เสียง อุณหภูมิห้องเรียนเหมาะสมต่อการเรียนรู้	1. โครงการฝึกอบรม 2. สรุปการประเมินผล 3. ภาพกิจกรรม
เกณฑ์การให้คะแนน	1. ดำเนินการตามข้อ 1 ได้ 1 คะแนน 2. ดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ 2 คะแนน 3. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3 ได้ 3 คะแนน 4. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3,4 ได้ 4 คะแนน 5. ดำเนินการครบถ้วน 5 ข้อ ได้ 5 คะแนน	

มาตรฐานที่ 6 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

คำอธิบายมาตรฐาน การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการหลักการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใด โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโครงการฝึกอบรมเป็นหลัก

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 6 ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดที่ 6.1 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

ตัวชี้วัด	ประเด็นพิจารณา	ข้อมูลที่ต้องการ (หลักฐานที่แสดง/เครื่องมือ/วิธีการ)
6.1 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม	6.1.1 มีการกำหนดแนวทางการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมทุกหลักสูตรในโครงการฝึกอบรม 6.1.2 การกำหนดแนวทางการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรมที่กำหนด 6.1.3 มีเครื่องมือและวิธีการวัดผลการฝึกอบรมตามแนวทางที่กำหนดในโครงการฝึกอบรม 6.1.4 มีการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทุกหลักสูตรอย่างน้อย 2 ระดับ คือ 1> การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้าอบรมต่อการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงโครงการ 2> การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม 3>การประเมินผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 6.1.5 มีการสรุป รายงานผลการประเมินการฝึกอบรมของทุกหลักสูตร	1. โครงการฝึกอบรม 2. วิธีการเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล 3. สรุปการประเมินผล

เกณฑ์การให้คะแนน
1. ดำเนินการตามข้อ 1 ได้ 1 คะแนน
2. ดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ 2 คะแนน
3. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3 ได้ 3 คะแนน
4. ดำเนินการตามข้อ 1,2,3,4 ได้ 4 คะแนน (ข้อ 4 ต้องดำเนินการอย่างน้อย 2 ระดับ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักสูตร)
5. ดำเนินการครบถ้วน 5 ข้อ ได้ 5 คะแนน

อ้างอิง

ชาญ สวัสดิ์สาลี.(2537).คู่มือการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ชาญ สวัสดิ์ สาลี.(2550).คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล(พิมพ์ครั้งที่ 5 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 2).กรุงเทพมหานคร:สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล.(2552).ISO 9001:2008 กับการบริหารงานบุคคลและฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

สมชาติ กิจบรรยง.(2544).สูตรสำเร็จการจัดฝึกอบรม(พิมพ์ครั้งที่ 2).กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ภาคผนวก

(ตัวอย่างโครงการฝึกอบรมที่เข้าระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม)

โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร "ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์"
(Creative Thinking) ประจำปีงบประมาณ 2553 (2 รุ่น)

หลักการและเหตุผล

กรม ปศุสัตว์ได้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการ ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบ การบริหาร ทรัพยากรบุคค ลเพื่อตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น โดย ได้นำเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร คือ ระบบสมรรถนะ (Competency) และ ระบบ บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ และ กำหนดโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคล กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ 2551-2553 ภายใต้มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาผู้บริหารและสร้างภาวะผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลง มี เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรี ยมความพร้อมสำหรับการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดไว้ คือ ร้อยละ 50 ของข้าราชการระดับหัวหน้าส่วน / กลุ่ม มีการพัฒนาสม รรถนะด้านบริหารจัดการอย่างน้อย 1 รายการสมรรถนะ โดยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) รายการหนึ่งที่กรมปศุสัตว์กำหนดให้มีขึ้น ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ เป็นความถนัด (Aptitude) หรือ ความสามารถ (Ability) ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่งแล้วยังสามารถสร้างให้เกิดขึ้นและพัฒนาได้ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กรต่างๆ เริ่มที่ผู้บริหาร (Director) รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Manager) และระดับต้น (Supervisor) ลงไปถึงข้าราชการทุกคน

มนุษย์ทุกคนมักสร้าง "กรอบ" ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นนื่องด้วยความกลัวผิด กลัวถูกมองว่าไม่ดี กลัวไม่ได้รับการยอมรับหรือคิดว่าคำตอบที่ถูกต้องมีเพียงคำตอบเดียว หรือคิดว่าตัวเองไม่มีความคิดสร้างสรรค์ กรอบปิดกั้นทั้งหลายเหล่านี้ล้วนถูกสร้างขึ้นจากตัวตนของเราเอง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และจำเป็นต้องถูกทลายด้วยตัวเราเอง ความคิดจึงจะเป็นอิสระและสามารถคิดอะไรใหม่ๆได้โดยไม่มี สิ่งขวางกั้นความคิด ดังนั้นในการฝึกอบรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นเพียงวิธีการที่จะอธิบายและทำให้เกิดความเข้าใจ

มุมมองใหม่ๆที่ต่างไปจากเดิม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการทลายกรอบความคิดที่ปิดกั้นด้วยตัวของเราเอง

กรมปศุสัตว์เห็นความจำเป็นในการจั ดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร "ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์" (Creative Thinking) จึงมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรม จำนวน 2 รุ่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลของ ข้าราชการให้มีขีดสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมปศุสัตว์กำหนด เกิด ประสิ ทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของกรมปศุสัตว์และประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคในการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดทักษะ ประสบการณ์ด้านเทคนิคและกระบวนการคิดสร้างสรรค์
3. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ร่วมกัน

กลุ่มเป้าหมายและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ผู้บังคับบัญชาระดับส่วน /กลุ่มที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายการสมรรถนะเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ที่คาดหวัง
2. ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เห็นควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เด่นขึ้น โดยให้ จัดลำดับความสำคัญ ตามลำดับ ซึ่งดำเนินการจัด 2 รุ่น รุ่นละ 40 คน รวม 80 คน
3. ต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ที่กองการเจ้าหน้าที่จัดมาแล้ว
4. กองการเ จ้าหน้าที่จะติดตามผลการฝึกอบรมภายใน 60 วัน หลังจากผ่านการฝึกอบรม ซึ่งจะมอบหมายงานให้ปฏิบัติจริงในการทำงานโดยผู้บังคับบัญชาต้อง

มีการติดตามเพื่อสนับสนุนให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและรายงานกองการเจ้าหน้าที่ภายในเวลาที่กำ หนด

วิธีการฝึกอบรม

บรรยายและใช้เทคนิคพิเศษเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบมีประสบการณ์ร่วมในการฝึกอบรม (Experiential Training) อาทิ เช่น Active Learning , Brain-based Learning และ NLP (Neuro-Linguistic Programming) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดจากความคิดสู่จิตใจ และ นำสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนการสำรวจและประเมินตนเอง (Self-Assessment , Analysis ,Feedback)

วัน เวลา ระยะเวลา และสถานที่ฝึกอบรม

รุ่นที่ 1 วันที่ 6-9 มิถุนายน 2553 จำนวน 3 วัน 3 คืน

ณ ธนัฐธิชาบุรี เลค รีสอร์ท แอนด์ สปา (ตรงข้ามเข้าย้อย) จ.เพชรบุรี

รุ่นที่ 2 วันที่ 22-25 มิถุนายน 2553 จำนวน 3 วัน 3 คืน

ณ ธนัฐธิชาบุรี เลค รีสอร์ท แอนด์ สปา (ตรงข้ามเข้าย้อย) จ.เพชรบุรี

วิทยากร

อาจารย์ศรัณย์ จันทพลาบูรณ์ บริษัท 37.5 องศาเซลเซียส จำกัด และทีมงาน

รายละเอียดหลักสูตร

1. **หัวข้อ** รู้จักธรรมชาติของการคิดสร้างสรรค์ (จำนวน 6 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เพื่อปรับมุมมอง และสร้างแรงบันดาลใจในการร่วมกันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและทีมงาน

รายละเอียดของวิชา

1. รู้จักตนเองให้มากขึ้นในการใช้สมองส่วนซ้าย และขวา
2. เรียนรู้ประเด็นสำคัญในธรรมชาติของการคิดสร้างสรรค์

วิธีการสอน

ทำแบบประเมินตนเอง/กิจกรรมกลุ่ม และเดี่ยว

2. หัวข้อ สำรวจบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงานของเรา,ค้นพบไฟแห่งการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง,เรียนรู้การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (จำนวน 3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เพื่อเรียนรู้ และพัฒนาแนวทางการสร้างความรู้สึกที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และมีไอเดียใหม่ในชีวิตประจำวัน และการทำงาน

รายละเอียดของวิชา

1. การมุ่งพัฒนาบรรยากาศเปิดที่ช่วยตอบรับความคิดใหม่ขององค์กร
2. ตระหนักถึงความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ที่ยังคงมีอยู่ในตนเอง
3. การค้นพบ เปิด และทำลายกรอบความคิดที่อาจมีอยู่

วิธีการสอน

ทำแบบประเมินบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์/กิจกรรมทำลายกรอบ(แบบย่อ/แบบเต็มรูป)

3. หัวข้อ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เกี่ยวกับเทคนิคการคิดสร้างสรรค์บางเทคนิค, ร่วมกันเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบตามขั้นตอน 6'Fs* (จำนวน 6 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เพื่อเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติ เทคนิค ในการนำความคิดที่เป็นอิสระสู่ความใหม่ที่สร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และสร้างประสบการณ์ในการนำกระบวนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่มาใช้ร่วมกัน

รายละเอียดของวิชา

1. เทคนิคการคิดให้ได้ไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ๆ
2. กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ หรือไอเดียใหม่สู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม
3. เพิ่มเติมเทคนิคการคิดต้น เพื่อให้ได้ไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ๆ จำนวนมากในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และการคิดควบเพื่อสรุป ข้อมูลให้สามารถนำไปใช้งานได้

4. เพิ่มเติมเทคนิคการนำไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ๆ ใน ชีวิตประจำวันให้สามารถใช้งานได้
5. แนวทางการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำสร้างสรรค์

วิธีการสอน

กิจกรรมทำเสี่ยง (Risky cards)/กิจกรรมกลุ่ม และเดี่ยวมีการนำกรณีการปฏิบัติงานจริงมาใช้ปฏิบัติในห้องสังสรรค์ เพื่อให้สามารถมีแนวทางในการนำไปใช้งานจริงได้หลังจบการสังสรรค์ความคิด

4. หัวข้อ กิจกรรมการตามล่าหาความเป็นนักคิดสร้างสรรค์ของตนเอง,การให้การสนับสนุนกันในการช่วยกันต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ,ขั้นตองในการเสนอความคิดใหม่ๆ ให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา,จะบริหารให้ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดอย่างต่อเนื่อง และคงอยู่อย่างยั่งยืนได้อย่างไรด้วยการใช้หลัก 3ช. (จำนวน 8 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เพื่อให้มั่นใจในความสามารถคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เรียนรู้แนวทางการสนับสนุนความคิดใหม่ที่แตกต่างให้เกิดอย่างต่อเนื่องในองค์กรร่วมกัน

รายละเอียดของวิชา

1. สร้างความมั่นใจในความสามารถการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง
2. การร่วมกันสนับสนุนให้ทุกคนกล้าเสนอความคิดใหม่ที่แตกต่างได้อย่างต่อเนื่อง
3. เสนอความคิดใหม่ที่แตกต่างอย่างไรให้เกิดการยอมรับและสนับสนุน
4. เมื่อลูกน้องเสนอความคิดใหม่จะให้การสนับสนุนความคิดใหม่กับลูกน้องอย่างไร

วิธีการสอน

การประเมิน Creativity Style (แบบประเมิน/กิจกรรม mini rally) กิจกรรม Tri-O กิจกรรมปิดท้าย (ทางเลือกเพิ่มเติม)

คณะที่ปรึกษาโครงการ

1. นายศิริวัฒน์ อินทรมงคล	รองอธิบดีกรมปศุสัตว์
2. นายอวยชัย ชัยยุทโธ	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
3. นางภัทรวรรณ ล่ำดี	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวปรารถนา พลายมาศ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาบุคลากร กรมปศุสัตว์ พญาไท กรุงเทพฯ โทร.0-26534465 ,0-2653-4444 ต่อ 2151,2153 , โทรสาร 0-2653-4927

คณะทำงาน

1. นาวสาวบุญศรี ทองผ่องสวัสดิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
2. นางสาวศิริกุล กลิ่นทอง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
3. นางสาวธัญนันท์ สินชัย	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
4. นายธนกร ซิ้มเกษม	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน
6. นางนวภรณ์ สนศิริ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล
7. นส.พัชนินท์ ซ้ายหั่น	บุคลากร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้สามารถนำความรู้ เทคนิค วิธีการ และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจตรงกัน

งบประมาณ

- ค่าอาหาร ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกอบรมนับจากลงทะเบียนจนถึงปิดการฝึกอบรม เบิกจ่ายจากโครงการฯ (รุ่นที่ 1 เงินจากกิจกรรมพัฒนาปรับปรุงพันธุ์สัตว์ และรุ่นที่ 2 เงินจากกิจกรรมพัฒนาปรับปรุงพันธุ์สัตว์และกิจกรร มพัฒนาอาหารสัตว์) รวม 2 รุ่นเป็นเงิน 600,460 บาท (จำนวนรุ่นละ 300,230 บาท)

- ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะเดินทาง ก่อน-หลังการฝึกอบรมให้เบิกจ่ายจากต้นสังกัดของผู้เข้าฝึกอบรม

การประเมินผล

1.ประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม

2. ประเมินการเรียนรู้โดยสังเกตพฤติกรรมในขณะทำกิจกรรมและการมีส่วนร่วม

3. ติดตามผลการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม 60 วัน โดยประเมินการถ่ายทอดผู้ร่วมงานและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

รับรองผลการฝึกอบรม

ผู้เข้าฝึกอบรมที่ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับประกาศนียบัตรรับรองผลการฝึกอบรมจากกรมปศุสัตว์ ต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดในหลักสูตร ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอครบตามที่หลักสูตรกำหนดและผลงานผ่านเกณฑ์เป็นที่น่าพอใจของวิทยากร
2. ร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด
3. การถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม /ส่วนและมีการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงโดยมีผลงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรมสามารถนำเสนอกรมฯได้

ตัวอย่างแบบประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เลขที่

Pre-test / Post-test

หลักสูตร “"**ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**”

สำหรับ กรมปศุสัตว์

ชื่อ-นามสกุล... หน่วยงาน..วันที่..

คำแนะนำ: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้อง และทำเครื่องหมาย ✗ หน้าข้อความที่ไม่ถูกต้อง

............1. 86% ของความสำเร็จในการทำงานในทุก ๆ ระดับขึ้นอยู่กับ มนุษย์สัมพันธ์ และ ความคิดสร้างสรรค์

............2. ความคิดสร้างสรรค์ (CQ) และความฉลาด (IQ) นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กัน

............3. คนอายุ 40 ปีใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็น **3%** ของเด็กอายุ 7 ปี

............4. ความคิดสร้างสรรค์สามารถเรียนรู้ได้

.............5. กรอบที่ครอบความคิดทั้ง 3 กรอบ คือ กรอบตนเอง กรอบองค์กร กรอบสังคม

............6. Opened Mind เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศองค์กรแบบเปิดที่สนับสนุนให้มี ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

............7. กระบวนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สู่แผนใช้งานจริงมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คิดค้นโดย CPSI

............8. Divergent Thinking คือ การคิดด้น ค้นหาความคิดที่ไม่วิจารณ์ หาความคิดที่หลุดโลก

............9. Convergent Thinking คือ การคิดควบ คิดแบบสุขุมรอบคอบ ใช้เทคนิคจับกลุ่ม ความคิดที่เหมือนกันหรือกรองความคิด

.............10. Expand & Shrink คิดแบบยืดๆหดๆ เป็นเทคนิคของการคิดให้ได้ไอเดียใหม่ที่สร้างสรรค์

............11. ในขั้นตอนที่ 1 : ค้นหาเป้าหมาย การคิดควบมีการกรองความคิดโดยการใช้หลัก 3i’s (Influent Imaginative Important)

............12. ในขั้นตอนที่ 5 : ค้นหาคำตอบ มีการดัดความคิดโดยการใช้หลัก PPCO

............13. ในชีวิตประจำวันหากเรามีความคิดใหม่ ที่เป็นความคิดแบบดิบ ที่ยังใช้งานไม่ได้ เราสามารถใช้ PPCO มาช่วยดัดให้เป็นความคิดแบบสุกงอมที่ใช้งานจริงได้

.............14. Tenacity เป็นลักษณะที่ดีของหัวหน้างานเชิงสร้างสรรค์

.............15. ทุกคนมีความถนัดในการคิดสร้างสรรค์ไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม

.............16. ขั้นตอนในการเสนอความคิดใหม่ๆ ให้ได้รับการยอมรับจากหัวหน้ามีทั้งหมด 5 ขั้นตอน

ขอให้ประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ร่วมกันทุกท่านนะครับ......ด้วยความปรารถนาดีจาก ....อ.ศรัณย์....

ตัวอย่างการประเมินผลโครงการฝึกอบรม(ประเมินปฏิกิริยา)

แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร "ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์"
รุ่นที่ 2
ระหว่างวันที่ 22-25 มิถุนายน 2553
ณ โรงแรมธนัฐธิชาบุรี เลค รีสอร์ทแอนด์ สปา จ.เพชรบุรี

<u>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป</u>

1. เพศ ☐ 1.1 ชาย ☐ 1.2 หญิง 2. อายุ..................ปี ....เดือน

3. อายุราชการ................ปี ....เดือน 4. เงินเดือนปัจจุบัน.....................บาท

5. ตำแหน่งปัจจุบัน.. ระดับ.................................... เป็นเวลา..........ปี..........เดือน

6. หน่วยงานที่สังกัดคือ ☐ 6.1 ส่วนกลาง สังกัดกลุ่ม/ฝ่าย.............................
กอง/สำนัก/ปศจ./สสอ.....................
☐ 6.2 ส่วนภูมิภาค สังกัดกลุ่ม/ฝ่าย..........................
กอง/สำนัก/ปศจ./สสอ......................

7. ระดับการศึกษาสูงสุด ....

<u>ส่วนที่ 2 การประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการ</u>

<u>คำชี้แจง</u> โปรดแสดงความคิดเห็น โดยขีด ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์การฝึกอบรมแต่ละข้อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรมเพียงใด

วัตถุประสงค์ของโครงการ	ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผล				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคในการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดทักษะประสบการณ์ด้านเทคนิคและกระบวนการคิดสร้างสรรค์					
3. เพื่อให้เกิดการแ ลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ร่วมกัน					

ส่วนที่ 3 ประเมินผลการดำเนินงานฝึกอบรม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดแสดงความคิดเห็น โดยขีด ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อคำถาม ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาหลักสูตรในโอกาสต่อไป

ประเด็นคำถาม	ระดับความความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม					
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมฝึกอบรม					
3. วิทยากรมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถตรงตามเนื้อหาหลักสูตร					
4. วิทยากรมีประสบการณ์ รอบรู้ในเนื้อหาที่สอน					
5. วิทยากรสามารถถ่ายทอด และสื่อสารได้น่าสนใจ เข้าใจง่าย ชัดเจน					
6. วิทยากรมีบุคลิกภาพ ท่วงท่า น้ำเสียง เป็นมิตรกระตุ้นการเรียนรู้					
7. ทีมวิทยากรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ดี เปิดโอกาสให้ผู้อบรมมีส่วนร่วม					
8. วิทยากรเปิดโอกาสให้สอบถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback)แก่ผู้อบรมได้ชัดเจน					
9. วิทยากรมีเทคนิค วิธีการสอนใหม่ๆ หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหา วัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมาย					
10. วิทยากรมีการใช้สื่อการสอน เอกสารการสอน สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา และกลุ่มเป้าหมาย					
11. เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรใช้ สอดคล้องกับระยะเวลาในการอบรม					
12. เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรใช้เหมาะสมกับจำนวนผู้อบรม					
13. สถานที่อบรม มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ สงบ ร่มรื่น					
14. สถานที่อบรมมีสิ่งอำนวยความสะดวก					

โสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์ มีสภาพพร้อมใช้งาน					
15. ขนาดห้องอบรมมีความเหมาะสมกับจำนวนผู้เข้าอบรม					
16. ลักษณะห้องอบรมมีความเหมาะสมสามารถจัดกิจกรรมการอบรม วิธีการอบรมได้เหมาะสม					
17. ความพึงพอใจต่อวิทยากรในภาพรวม					
18. ความพึงพอใจต่อเทคนิคการฝึกอบรมในภาพรวม					
19. ความพึงพอใจต่อสถานที่ฝึกอบรมในภาพรวม					
20. โดยภาพรวมท่านพอใจในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้เพียงใด					
21. ท่านสามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เพียงใด					
22. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีประโยชน์คุ้มค่าเพียงใด					

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

เนื้อหาหลักสูตร..

วิทยากร.. ....

เทคนิควิธีการฝึกอบรม.. ....

สถานที่... ....

สื่อ เอกสารการฝึกอบรม ....

อื่นๆ ....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความคิดเห็น กลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่

ส่วนที่ 4

รูปแบบและ
วิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ
(HRD Methods and Techniques)

รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ

(HRD Methods and Techniques)

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ

(HRD Methods and Techniques)

สำนักงาน ก.พ.

รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ
(HRD Methods and Techniques)

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537
โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

พิมพ์ครั้งที่ 1
จำนวน 300 เล่ม
เดือน มีนาคม พ.ศ. 2552

ที่ปรึกษา

นายนนทิกร กาญจนะจิตรา รองเลขาธิการ ก.พ.
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

คณะผู้จัดทำ

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.
ถนนติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000
โทร : 0-2547-1000

พิมพ์ที่

บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด
4 ซอยสิรินธร 7 บางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2881-9890

คำนำ

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรมนั้นจะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานเพียงใด นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ย่อมขึ้นอยู่กับการเลือกรูปแบบและวิธีการอบรม หากจะให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคลได้เล็งเห็นความสำคัญของรูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการจึงได้รวบรวมและเรียบเรียงรูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการที่จะได้นำมาใช้จริงในภาคราชการต่อไป

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.
มีนาคม 2552

สารบัญ

บทนำ 1

1. การเรียนรู้ในห้องเรียน 2
   - 1.1 การบรรยาย 3
   - 1.2 การอภิปราย 4
2. การแบ่งปันความรู้ 5
   - 2.1 การประชุมอภิปราย 6
   - 2.2 การประชุมสัมมนา 7
   - 2.3 การจัดการประชุม 8
   - 2.4 การจัดชุมชนนักปฏิบัติ 9
   - 2.5 การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ 10
   - 2.6 การเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น 11
3. การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี 12
   - 3.1 การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ 14
   - 3.2 การเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล 15
4. การลงมือปฏิบัติ 16
   - 4.1 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน 17
   - 4.2 สถานการณ์สมมติ 18
   - 4.3 กรณีศึกษา 19
   - 4.4 การแสดงบทบาทสมมติ 20
   - 4.5 การเรียนรู้ผ่านต้นแบบ 21
   - 4.6 การไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น 22
   - 4.7 การติดตามคนเก่ง 23
   - 4.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ 24
   - 4.9 การสอนงาน 25
   - 4.10 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 26

5. การพัฒนาสายอาชีพ 27
5.1 การบริหารจัดการคนเก่ง 29
5.2 การวางแผนพัฒนารายบุคคล 30
5.3 การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน 31
6. การฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบอื่นๆ 32
6.1 ศูนย์รวมการประเมิน 33
6.2 การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน 34
6.3 การศึกษาดูงาน 35
6.4 การให้ทุน 36

บทนำ

รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาข้าราชการนั้นมีหลายรูปแบบ สำหรับในคู่มือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room)
2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
3) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology-based Learning)
4) การลงมือปฏิบัติ (Hands-on Methods)
5) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ
6) รูปแบบอื่นๆ

โดยในแต่ละรูปแบบมีหลายๆ วิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้ในแต่ละวิธีการ ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน เป้าประสงค์ในการพัฒนา และข้อสังเกตของการพัฒนาด้วยวิธีการนั้นๆ โดยแต่ละรูปแบบและวิธีการมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้ในห้องเรียนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูลและให้คำแนะนำต่างๆ โดยอาศัยผู้บรรยาย/วิทยากร เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรม โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้ในห้องเรียน ประกอบด้วยวิธีการบรรยาย (Lecture) และวิธีการอภิปราย (Discussion) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยมีผู้บรรยายถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นกลุ่มใหญ่ โดยเน้นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) ซึ่งอาจมีการใช้สื่อประกอบการบรรยาย เช่น สไลด์ แผ่นใส และรูปภาพ เป็นต้น

วิธีการบรรยาย สามารถทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

- Standard Lecture มีผู้บรรยายหนึ่งท่าน บรรยายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟัง และซึมซับข้อมูล
- Team Teaching มีผู้บรรยายตั้งแต่ 2 ท่านขึ้นไป โดยบรรยายในหัวข้อที่แตกต่างกัน หรือบรรยายในหัวข้อเดียวกันแต่นำเสนอในมุมมองที่ต่างกัน โดยไม่มีการสนทนาระหว่างผู้บรรยาย
- Guest Speakers การบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญที่รับเชิญมาเป็นกรณีพิเศษ
- Panels มีผู้บรรยายตั้งแต่ 2 ท่านขึ้นไป ซึ่งจะมีทั้งการให้ข้อมูลและถามคำถามผู้เข้ารับการอบรม

สำหรับประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาด้วยรูปแบบการบรรยายนี้ ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อเท็จจริง และแนวทางการปฏิบัติทั่วไป

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

เนื่องจากการบรรยายส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว จึงอาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเบื่อหน่าย อีกทั้งจากผลการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยพบว่า ข้าราชการไทยชอบการเรียนรู้ด้วยการฟังน้อยที่สุด

ดังนั้น สิ่งสำคัญในการใช้วิธีการบรรยาย คือ การพิจารณาคัดเลือกผู้บรรยาย (Lecturer) ซึ่งควรเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และความชำนาญ ในหัวข้อการฝึกอบรมนั้นๆ รวมถึงต้องมีความสามารถในด้านการถ่ายทอดด้วยการพูดและการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้น และมีความสนใจ อย่างต่อเนื่อง

1.2 การอภิปราย (Discussion)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธีการย่อยๆ คือ การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ ประมาณ 4-12 คน และให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายร่วมกันทำให้สามารถรวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่ายซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและการแก้ปัญหา และการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน ที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดข้อมูลความคิดเห็น และข้อเท็จจริงในหลายๆ ด้าน โดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะอภิปรายประเด็นต่างๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามปัญหาได้

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

ปัญหาสำคัญของการใช้วิธีการอภิปรายในประเทศไทย คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่กล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นเพื่อให้การฝึกอบรม/พัฒนาโดยใช้วิธีการอภิปรายประสบผลสำเร็จ จึงควรมีกิจกรรมเสริมดังนี้

- Group Building เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน และช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- On-the-spot assessment เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่นๆ
- Immediate learning involvement exercise เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเริ่มคุ้นเคยกับวิธีการอภิปรายโดยการใช้คำถามนำหรือเปิดประเด็นง่ายๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากแสดงความคิดเห็นหรือเล่าประสบการณ์ของตนเองออกมา แล้วต่อจากนั้นจึงค่อยๆ เชื่อมโยงไปสู่ประเด็นหลักที่ต้องการอภิปราย

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการแบ่งปันความรู้เป็นรูปแบบที่ใช้การส่งเสริม/จัดให้เกิดการสื่อสารกันระหว่างกลุ่มคน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ การแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ประกอบด้วยการประชุมอภิปราย (Forum) การประชุมสัมมนา (Seminar) การจัดการประชุม (Conference) การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP) การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner) และการเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Networking) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การประชุมอภิปราย (Forum)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการอภิปรายของคณะผู้เชี่ยวชาญ ความสำคัญของการอภิปรายแบบนี้ คือ การเน้นให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการอภิปราย ซึ่งจะมีจำนวนผู้อภิปรายไม่เกิน 2-3 คน รวมทั้งผู้ดำเนินการอภิปราย โดยผู้ดำเนินการอภิปรายจะนั่งอยู่ ณ ที่แห่งหนึ่งต่างหาก ไม่นั่งรวมกับคณะผู้อภิปราย และจะเชิญผู้อภิปรายพูดสลับกับผู้ฟังซักถามหรือแสดงความคิดเห็นต่างๆ โดยประเด็นในการพัฒนาที่ใช้วิธีการประชุมอภิปราย ได้แก่ การแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้สึกส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่ตนเองมีส่วนร่วม เพื่อลดความกังวล ความรู้สึกหดหู่ ความหงุดหงิด ไม่สบายใจที่เกิดจากการไม่เข้าใจ การปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ขององค์กร

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อเกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

ในการใช้วิธีการประชุมอภิปรายควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ควรจัดให้กลุ่มผู้เข้าร่วมมีขนาดเล็กพอที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ได้
- ควรมีการบันทึกประเด็นสำคัญ และมติจากที่ประชุม
- ไม่ควรอนุญาตให้ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายเข้าห้องประชุมหลังจากที่ได้เริ่มต้นการประชุมอภิปรายแล้ว เนื่องจากบุคคลผู้นั้นจะไม่สามารถให้ข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ในประเด็นที่ได้อภิปรายกันไปก่อนหน้านั้นแล้ว
- ควรมองว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการอภิปรายเป็นตัวกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และไม่ควรระงับความขัดแย้งที่เกิดจากการแสดงความคิดเห็นจากประเด็นการอภิปราย แต่หากสังเกตเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเริ่มเป็นเรื่องส่วนบุคคลหรือเป็นการมุ่งร้ายก็ควรรีบระงับความขัดแย้งนั้น

2.2 การประชุมสัมมนา (Seminar)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยใช้การประชุมเพื่ออภิปรายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการทำงาน โดยมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีประเด็นในการพัฒนาด้วยวิธีการประชุมสัมมนา ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการทำงาน/สมรรถนะ (Competency) และการแก้ปัญหา/การตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ และเพื่อให้เกิดกระบวนการคิด

ข้อสังเกต

ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาแต่ละคนควรมีพื้นความรู้ และประสบการณ์ หรือเป็นต้นแบบที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ/ประเด็นในการสัมมนา หรือควรกำหนดให้มีการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาก่อนการเข้าร่วมสัมมนา เพื่อที่จะสามารถนำเสนอข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล และอภิปรายกันได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการประชุม (Conference)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดมาประชุมร่วมกันภายในห้องประชุมที่จัดเตรียมขึ้น โดยในการประชุมประธานในที่ประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะในงานที่รับผิดชอบหรือในการบริหารจัดการ และได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่จัดประชุมอย่างเต็มที่ โดยอาจแบ่งผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้แสดงความคิดเห็นกันภายในกลุ่มก่อน แล้วจึงออกมานำเสนอความคิดเห็นร่วมกันทั้งหมด และมีเลขานุการในที่ประชุมคอยจดบันทึกสรุปเรื่องราวออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ

ในปัจจุบันการจัดประชุมได้พัฒนาเป็นการจัดประชุมทางไกล (Teleconference) ที่ทำให้ผู้เข้าประชุมที่อยู่อีกสถานที่หนึ่งซึ่งห่างไกลออกไปสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยผ่านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร เช่น การให้คอมพิวเตอร์ วีดิทัศน์ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถมองเห็นกันได้ ซึ่งในการจัดประชุมทางไกลนั้น ควรมีการจัดเตรียมหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์การประชุม เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และบุคคลที่จะเข้าร่วมประชุมโดยเฉพาะการกำหนดสถานที่ วัน เวลาที่จะจัดประชุมอย่างชัดเจน และหากเป็นการประชุมทางไกลระหว่างประเทศควรคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องเวลาของแต่ละประเทศด้วย

สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการประชุมได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง โดยประเด็นที่จัดการประชุม ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงาน การกำหนดกรอบนโยบาย และแผนงานขององค์กร การนำเสนอความก้าวหน้าของงาน และการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อเกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

ในการจัดการประชุมให้มีประสิทธิภาพควรเริ่มต้นจากการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ผู้เข้าร่วมรับทราบ และควรมีการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมติดตามการประชุมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำในแต่ละกิจกรรมของที่ประชุมด้วย

2.4 การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการจัด/ส่งเสริมให้เกิดชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
- มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ

ชุมชนนักปฏิบัติอาจเป็นคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์การ เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งอาจเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ Practice ใน CoP การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อเกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

- CoP เป็นกลไกของการค้นคว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร
- ควรให้สมาชิกมีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ให้มีการนำความรู้ไปทดลองปฏิบัติจริง แล้วนำผลมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง โดยอย่ารีบร้อนที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม
- แนวคิดปัจจุบันของ CoP เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล กล่าวคือ ไม่ควรสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร แต่ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล

2.5 การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการจัดให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับฟังข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ และร่วมกันปรึกษา อภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ พร้อมไปกับการร่วมรับประทานอาหารกลางวัน หรืออาหารเย็น โดยอาจจัดขึ้นเดือนละ 2-3 ชม. สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมการจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner) คือ ผู้บริหารระดับสูง โดยมีประเด็นในการประชุมได้แก่ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Administration) การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐ (Government Policy) การจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management) การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการพัฒนาด้านการสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อเกิดกระบวนการคิด

ข้อสังเกต

ควรมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ และประเด็นในการประชุมให้ผู้เข้าร่วมรับทราบ และควรมีการบันทึกประเด็นสำคัญจากการประชุม โดยอาจกำหนดให้มีผู้จดบันทึกการประชุมนั่งร่วมโต๊ะรับประทานอาหารด้วย หรืออาจใช้เครื่องบันทึกเสียง

2.6 การเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Networking)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการสนับสนุนให้เกิดการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ เนื่องจาก “เครือข่าย” เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคคล/องค์กรที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกัน หรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยความมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดแนวคิด วิธีการทำงาน และระบบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เครือข่ายในการพัฒนามีประโยชน์หลายประการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สมาชิก และกิจกรรมของเครือข่าย ซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

- เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ ผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การฝึกอบรม ซึ่งการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ให้แก่กันจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร
- เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์กร และมีภูมิหลังต่างกันเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย
- เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์กรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน และเผชิญปัญหาเหมือนกัน

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

3. การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology-based Learning)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยี เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้หลายช่องทางเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดได้ด้วยตนเองว่าจะเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อไร และที่ไหน
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกเรียนรู้ในหัวข้อต่างๆ ได้ตามความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกรูปแบบของสื่อที่ต้องการใช้ในการเรียนรู้ได้
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม การทดสอบความรู้ และการบันทึกประวัติการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยลดการใช้กระดาษ และช่วยลดเวลาในการบริหารจัดการ
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาฝึกอบรมที่ส่วนกลาง

ทั้งนี้รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีในปัจจุบันได้พัฒนาจากการสื่อสารทางเดียวมาเป็นการสื่อสารสองทาง คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถฝึกปฏิบัติ ให้/รับข้อมูลป้อนกลับ และสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการสื่อสาร ซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมท่านอื่นๆ ได้ ซึ่งสามารถสื่อสารได้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

- Synchronous Communication คือ ลักษณะการสื่อสารที่ผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลายๆ คน สามารถสื่อสารตอบโต้กันได้ในเวลาเดียวกัน (Real Time) เสมือนพบหน้ากันโดยตรงในการเรียนรู้ในห้องเรียน (Class

Room) โดยใช้เทคโนโลยี เช่น video teleconference และ live online courses (virtual classrooms) เป็นต้น

- Asynchronous Communication คือ ลักษณะการสื่อสารที่ผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมสื่อสารโต้ตอบกันแบบต่างเวลา (Non-Real Time) แต่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือสื่อสารกันโดยผ่าน E-mail การแลกเปลี่ยนข้อความผ่านทางกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์ หรือซีดี-รอม เป็นต้น

โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยี ประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายเพื่อการออกแบบบทเรียน รูปแบบการเรียน การสร้างสื่อ และขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เว็บไซต์ และซีดี-รอม ที่จะนำเสนอเนื้อหาในลักษณะที่หลากหลาย เช่น เป็นตัวหนังสือ (Text) วิดีโอ (Video) รูปภาพ (Graphics) และเสียง (Sound) เป็นต้น

สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ใช้การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) คือ บุคลากรทุกระดับที่สามารถเชื่อมต่อเครือข่ายเพื่อเข้าไปเรียนรู้ผ่านช่องทางต่างๆ หรือมีอุปกรณ์ที่สามารถใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ ได้

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล และเพื่อพัฒนาทักษะ

ข้อสังเกต

การเรียนรู้ในรูปแบบนี้ยังมีข้อจำกัดที่เป็นประเด็นสำคัญอยู่บ้าง เช่น การขาดการกระตุ้นผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดความสนใจที่จะเข้ามาเรียน การที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้ามาใช้ระบบเครือข่าย เนื้อหาหรือข้อมูลบางอย่างอาจมีคุณภาพต่ำ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีสิ่งที่จะช่วยให้การเรียนรู้ในรูปแบบนี้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ประสบผลสำเร็จได้ คือ การพัฒนาโดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 3 เรื่อง คือ การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ (Design/Method) และการประเมินผล (Evaluation) นอกจากนี้ยังสามารถใช้ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยผสมผสานวิธีการในการเรียนรู้แบบอื่นๆ เข้าไปร่วมกับการเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การบรรยายโดยวิทยากรแบบที่ได้พบกันโดยตรงบ้างในบางกรณี

3.2 การเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลเพื่อถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ แม้กระทั่งเพื่อการพัฒนาทักษะหรือการบรรยายโดยวิทยากร โดยลักษณะของการเรียนรู้อาจเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว หรือแบบสองทางก็ได้ ซึ่งวิธีการเรียนรู้นี้สามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ

- Teleconferencing เป็นลักษณะที่ผู้เรียนกับผู้บรรยาย/วิทยากรสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยตรงผ่านระบบ Teleconference แม้จะอยู่ในพื้นที่ห่างไกลกัน
- Individualized & Computer-based training เป็นลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้หลายช่องทางในการสื่อสารกันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน เช่น Web-based training, Intranet, Video หรือ CD-ROM นอกจากนี้ยังอาจติดต่อกันผ่าน e-mail, bulletin board หรือ ระบบ conference

โดยกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning) คือ บุคลากรทุกระดับที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือไม่สะดวกในการเข้าร่วมการฝึกอบรมได้โดยตรง

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ

ข้อสังเกต

ถึงแม้ว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีการนี้จะสามารถสื่อสารกันได้สองทาง แต่การใช้เทคโนโลยีซึ่งยังไม่มีการใช้ในวงกว้างอาจทำให้ข้าราชการจำนวนมากที่ต้องเรียนรู้ผ่านวิธีการนี้ไม่คุ้นเคย อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนที่มีน้อยกว่ารูปแบบที่ได้พบกันโดยตรง ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น คือ การจัดให้มีการประชุมเพื่อให้ผู้บรรยายได้มาตอบคำถาม หรือสร้างความเข้าใจในเรื่องที่ถ่ายทอดด้วยตนเอง และมีการติดตามประเมินผลการเรียนเพื่อวัดความก้าวหน้า และเป็นการกระตุ้นให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. การลงมือปฏิบัติ (Hands-on Methods)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติ (Hands-on Methods) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมในการเรียนรู้เป็นอย่างมาก รูปแบบการฝึกอบรมนี้มีวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาหลายๆ วิธีการด้วยกัน ประกอบด้วย การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) สถานการณ์สมมติ (Simulation) กรณีศึกษา (Case Studies) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Plays) การเรียนรู้ผ่านต้นแบบ (Behavior Modeling) การไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) การเรียนรู้โดยการติดตามคนเก่ง (Shadowing) การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน (Experiential -based Training) ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนานี้เหมาะสำหรับการพัฒนาทักษะเฉพาะ รวมถึงความเข้าใจในการถ่ายทอดทักษะพฤติกรรมและประสบการณ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานจริง โดยแต่ละวิธีการมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรใหม่หรือยังไม่มีประสบการณ์ได้เรียนรู้งานผ่านการสังเกตการทำงานจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ และทดลองปฏิบัติงานจริงโดยการเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ฝึกอบรมด้วยวิธีการนี้ ได้แก่ บุคลากรใหม่ หรือการพัฒนาทักษะบุคลากรเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา การเตรียมบุคลากรเพื่อทำงานข้ามสายงาน รวมถึงบุคลากรที่จะได้รับการโยกย้ายงานและเลื่อนตำแหน่ง

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะและพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด

ข้อสังเกต

เป็นวิธีการที่ใช้เงินลงทุนน้อย เป็นวิธีการที่ไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบที่ชัดเจน ผู้รับการพัฒนาอาจได้รับการถ่ายทอดพฤติกรรมที่ไม่ดีพอ ๆ กับพฤติกรรมที่ดี สิ่งสำคัญในการฝึกอบรม/พัฒนาด้วยวิธีการนี้คือความน่าเชื่อถือของหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถที่เป็นต้นแบบของทักษะและพฤติกรรมในการทำงาน การสื่อสาร การฝึกปฏิบัติและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการกระตุ้น (Reinforcement)

4.2 สถานการณ์สมมติ (Simulation)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยจำลองสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรม/พัฒนาได้ฝึกฝนและประยุกต์ใช้ความรู้ เรียนรู้ผลกระทบจากการตัดสินใจซึ่งอาจเกิดขึ้นในการทำงานจริง ภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยง โดยประเด็นที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยสถานการณ์สมมติ ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านเทคนิคและกระบวนการผลิต ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา ทักษะการบริหารและทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ทักษะการจัดการส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อพัฒนาทักษะและพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด

ข้อสังเกต

สถานการณ์สมมตินี้เหมาะสำหรับการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา โดยการประยุกต์ความรู้ที่ได้เรียนมา โดยการจัดสถานการณ์สมมตินี้ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างถี่ถ้วน มิฉะนั้นอาจเกิดความผิดพลาดและไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

4.3 กรณีศึกษา (Case Studies)

กรณีศึกษาเป็นการเขียน ภาพยนตร์ หรือเทปเสียงที่พรรณนาเกี่ยวกับองค์กรหรือบุคลากรที่เผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติหรือเป็นภาวะวิกฤต ผู้รับการฝึกอบรม/พัฒนาจะต้องทำการวิเคราะห์ วิจารณ์ และทำการตัดสินใจที่เหมาะสม พร้อมให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจซึ่งอาจจะแตกต่างจากในกรณีศึกษา โดยมีสมมติฐานว่าผู้รับการฝึกอบรม/พัฒนาจะได้ทบทวนความรู้และทักษะที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านความคิด นอกจากนี้ยังพัฒนาความกล้าในการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานการณ์นั้นๆ

ประเด็นในการพัฒนาด้วยกรณีศึกษา ได้แก่ พัฒนาทักษะด้านความคิด เช่น ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการสังเคราะห์ และทักษะการประเมิน นอกจากนี้ยังใช้เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ แรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะ และพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด

ข้อสังเกต

การฝึกอบรม/พัฒนาโดยใช้กรณีศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เช่น มีโอกาสให้ผู้ทำกรณีศึกษาได้เตรียมตัวและอภิปรายการวิเคราะห์กรณีศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการทำกรณีศึกษาร่วมกัน (face-to-face) หรือการทำผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ทำกรณีศึกษาจะต้องสามารถวิเคราะห์กรณีศึกษา สื่อสารและกำหนดจุดยืนของตนเองได้ สำหรับวิธีที่นิยมในการทำกรณีศึกษา คือ การอ่าน ชม หรือรับฟังกรณีศึกษาพร้อมๆ กัน แล้วจึงแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อทำการวิเคราะห์และอภิปรายกรณีศึกษานั้น

ข้อดีของการใช้กรณีศึกษา คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนาได้ฝึกวิเคราะห์ปัญหาที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้จากกันและกัน มีกรณีศึกษาจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้ได้ทันที ส่วนข้อเสียของกรณีศึกษา คือ อาจจะไม่ตรงตามสถานการณ์ที่ผู้ทำกรณีศึกษาต้องเผชิญในการทำงานจริง ทั้งนี้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องจัดเตรียมเวลาที่เหมาะสมสำหรับการอภิปรายกรณีศึกษาด้วย

4.4 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Plays)

เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาโดยให้ผู้เข้าร่วมแสดงบทบาทที่ได้รับมอบหมายในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมมีโอกาสเผชิญในสถานการณ์จริง เช่น สถานการณ์ที่เป็นปัญหาในการทำงาน ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น จากนั้นมีการอภิปรายและวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างเพราะอะไร การแสดงบทบาทสมมตินี้ให้ความสำคัญกับอารมณ์และปฏิกิริยาตอบสนองทางร่างกายที่แสดงออกต่อเหตุการณ์ที่เผชิญ ประเด็นในการพัฒนาด้วยการแสดงบทบาทสมมติได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ เทคนิคการขาย เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

พัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด และพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การใช้การแสดงบทบาทสมมติให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมทั้งก่อน ระหว่างและหลังการแสดงบทบาทสมมติ โดยก่อนการแสดงบทบาทสมมติจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอธิบายวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมฟัง เพื่อเพิ่มโอกาสและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมแสดงบทบาทสมมติ จากนั้นต้องอธิบายบทบาท บุคลิกลักษณะของตัวละคร รวมถึงเวลาในการแสดงในบทบาทสมมตินั้น หากสามารถถ่ายวิดีโอไว้ได้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก ระหว่างการแสดงบทบาทสมมติวิทยากรต้องควบคุมเวลา ความรุนแรง และความสนใจของกลุ่ม และหลังจากการแสดงบทบาทสมมติ จะต้องมีการสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการแสดงบทบาทสมมติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมแสดง และกลุ่มได้เข้าใจความรู้สึกภายใน อารมณ์ที่เกิดขึ้น ประสบการณ์ โดยนำมาอภิปรายร่วมกันถึงการกระทำและผลที่ได้รับ จากนั้นนำมาเชื่อมโยงกับสถานการณ์ในที่ทำงานจริง

4.5 การเรียนรู้ผ่านต้นแบบ (Behavior Modeling)

เป็นการฝึกอบรม/พัฒนาโดยให้ผู้รับการพัฒนาดูพฤติกรรมสำคัญของต้นแบบ และให้โอกาสผู้รับการพัฒนาได้ทดลองแสดงพฤติกรรมสำคัญนั้น การเรียนรู้จะเกิดจากการสังเกต และการกระตุ้นจากการที่ต้นแบบแสดงพฤติกรรมสำคัญนั้นซ้ำๆ ซึ่งอาจจะสังเกตจากต้นแบบจริงๆ หรือใช้วิดีโอเทป จากนั้นทดลองและฝึกพฤติกรรมสำคัญนั้นๆ โดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ ทำการอภิปรายแล้วให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แล้วจึงตั้งเป้าหมายของการพัฒนาและประยุกต์การใช้พฤติกรรมสำคัญนั้นในการทำงาน

ประเด็นในการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านต้นแบบ ได้แก่ การพัฒนาทักษะและพฤติกรรม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

พัฒนาทักษะและพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด

ข้อสังเกต

เป็นวิธีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ ทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว ทำให้คล้อยตามและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม โดยลักษณะของการเรียนรู้ผ่านต้นแบบที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้นแบบต้องแสดงพฤติกรรมสำคัญที่ชัดเจน ต้นแบบมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ ผู้รับการพัฒนาสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมสำคัญได้ ต้องมีการทบทวนพฤติกรรมสำคัญ และต้องแสดงให้เห็นถึงผลดีผลเสียของการแสดงพฤติกรรมสำคัญดังกล่าว ทั้งนี้เป็นวิธีที่ต้องมีการเตรียมการมากและต้องมีจำนวนผู้เข้าร่วมที่พอเหมาะ

4.6 การไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment)

การให้บุคลากรไปปฏิบัติงานจริงยังหน่วยงานอื่นในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์และเพิ่มมุมมองให้กว้างมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งเป็นหน่วยงานกลางและแต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการเองได้

นอกเหนือจากการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานยังหน่วยงานอื่นแล้วในประเทศญี่ปุ่นมีการให้บุคลากรภาคเอกชนเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการ และการแลกเปลี่ยนทั้งข้าราชการและบุคลากรภาคเอกชนพร้อมๆ กันด้วย

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ วัตถุประสงค์ บทบาท หน้าที่ ระยะเวลา และเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนที่ชัดเจน หากให้คนที่ไม่มีความเหมาะสมและให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ไม่เหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขที่ไม่เหมาะสม ก็จะไม่เกิดประโยชน์ อีกทั้งยังเกิดผลเสียด้านความสัมพันธ์และทำลายความน่าเชื่อถืออีกด้วย

4.7 การติดตามคนเก่ง (Shadowing)

การติดตามคนเก่ง (Shadowing) คือ วิธีการพัฒนาโดยการสังเกตพฤติกรรม และติดตามมีส่วนร่วมในการทำงานของคนเก่งเพื่อให้เห็นภาพการทำงานของตำแหน่งที่คนเก่งดำรงอยู่ เช่นติดตามคนเก่งเข้าร่วมประชุมหรือสังเกตวิธีการและพฤติกรรมในการเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

กลุ่มเป้าหมายในการติดตามคนเก่ง มักจะทำในกลุ่มคนที่มีศักยภาพที่มีโอกาสในการก้าวขึ้นสู่ระดับบริหาร โดยประเด็นในการพัฒนาด้วยการติดตามคนเก่ง ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์ การให้บริการ การรับรองคุณภาพ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การมอบหมายให้ติดตามคนเก่งนั้นควรมีวัตถุประสงค์ รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคนเก่งและผู้ติดตามที่ชัดเจน เพื่อให้เห็นประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งนี้การยอมรับและเชื่อมั่นระหว่างกันก็มีผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาด้วยวิธีการนี้ด้วย

4.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นพื้นฐานของวิธีการฝึกอบรมเพื่อการสร้างกลุ่ม (Group Building) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การได้รับหลักการ แนวคิด และทฤษฎี 2) การเข้าร่วมสถานการณ์สมมติ 3) การวิเคราะห์พฤติกรรมจากกิจกรรมในสถานการณ์สมมติ และ 4) การเชื่อมโยงทฤษฎีและกิจกรรมในสถานการณ์สมมติเข้ากับการทำงานจริง โปรแกรมการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน (Experiential-based Training) จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีหัวข้อในการฝึกอบรมที่เข้ากับปัญหา/สถานการณ์ขององค์กร ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะต้องก้าวออกจากข้อจำกัดที่เป็นอยู่ ในขณะที่จะต้องมีการกระตุ้นและความสามารถในการเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ซึ่งรูปแบบของโปรแกรมประกอบด้วย ทั้งการฟัง การมองเห็น และการปฏิบัติ สำหรับการเริ่มโปรแกรมผู้ฝึกอบรมควรให้ข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และบทบาทของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมในโปรแกรม

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะ ก่อให้เกิดกระบวนการคิด และพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมการฝึกอบรมด้วย การเรียนรู้จากประสบการณ์ควรมีการประเมินผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม รวมถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้หรือไม่

4.9 การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานกับผู้ปฏิบัติงานในขณะปฏิบัติงานจริง โดยฝึกอบรมตามความต้องการในงานนั้นและเป็นการสอนอย่างมีระบบ โดยมีการวางแผนกันล่วงหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งผู้สอนงานอาจเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่มีหน้าที่จูงใจ ช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะ รวมถึงกระตุ้นและให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการสอนงานนี้จะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากแบบทดสอบทางจิตวิทยา การประเมิน 360 องศา การสัมภาษณ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถูกสอนงานได้เรียนรู้ตนเองจากข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น และสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยการได้รับความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษา การให้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ รวมถึงการเสริมสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะ ก่อให้เกิดกระบวนการคิดและพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การสอนงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้สอนงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานเป็นอย่างดี เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของงานและองค์กร โดยผู้สอนงานจะต้องเต็มใจให้ความรู้ มีความสามารถในการถ่ายทอดและสื่อสารเป็นอย่างดี นอกจากนี้ทั้งผู้สอนงานและผู้ได้รับการสอนจะต้องมีความเชื่อใจ เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจมีการจัดทำคู่มือและมาตรฐานในการทำงาน จัดฝึกอบรมหัวหน้างาน/ผู้สอนงาน การกำหนดการสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงานของหัวหน้างาน เพื่อให้การสอนงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

4.10 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

Action Learning เป็นการเรียนรู้โดยการมอบหมายให้ทีมงาน-หรือกลุ่มรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาจริง โดยการวางแผนและรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนการนั้น โดยกลุ่มจะมีประมาณ 6-30 คน ซึ่งอาจรวมถึงลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ บางครั้งอาจมีการทำงานข้ามสายงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นด้วย โดยมีวิธีการเริ่มจากการวิเคราะห์และพัฒนาแนวคิดในการแก้ไขปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการแก้ไขปัญหา พัฒนาแผนการแก้ไขปัญหาและนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อดำเนินการตามแผนการแก้ไขปัญหานั้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดความรู้ได้มากที่สุด เนื่องจากเป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น รวมถึงสามารถระบุทีมที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

5. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการพัฒนาสายอาชีพเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว โดยการวิเคราะห์ และประเมินศักยภาพของบุคคลในด้านความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ดังนั้นการพัฒนาสายอาชีพจึงมีส่วนอย่างสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการพัฒนาสายอาชีพองค์กรควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะทำให้บุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารได้ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และถามตอบในประเด็นเข้าใจผิดต่างๆ ได้ อันจะนำไปสู่การแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดได้ ซึ่งอาจแบ่งการประชุมบุคลากรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรระดับเริ่มต้น (Entry Workshops) เป็นการประชุมที่อาจจัดต่อเนื่องมาจากการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน และการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่แล้ว ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่และหัวหน้างานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความคาดหวังของแต่ละฝ่าย รวมถึงการวางแผนให้บุคลากรใหม่ได้โอกาสในการปรับตัว ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้สอดคล้องกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติขององค์กรได้

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรระดับกลาง (Mid-Career Workshops) เป็นการประชุมที่จัดให้แก่บุคลากรที่มีภูมิหลังและอายุการทำงานใกล้เคียงกัน เพื่อประเมินความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้การประเมินตนเอง การประเมินองค์กร และการเปรียบเทียบผลการประเมินทั้งสองส่วน ซึ่งหากพบความไม่สอดคล้องกัน

ระหว่างตัวบุคลากร และองค์กรก็จะช่วยให้สามารถร่วมกันหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมได้

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรระดับกลาง (Late-Career Workshops) เป็นการประชุมที่จัดให้แก่บุคลากรที่ใกล้จะเกษียณอายุ เพื่อร่วมกันวางแผนการพัฒนาให้บุคลากรเหล่านี้ได้ค้นหาและสร้างกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับชีวิตบั้นปลาย การเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร หรือการปฏิบัติตนในฐานะบุคลากรอาวุโสขององค์กร

โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพประกอบด้วยวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans: IDPs) และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรในลักษณะของการบริหารจัดการ ซึ่งดำเนินการกับกลุ่มคนเก่ง คนดี ผู้มีความสามารถ โดยมากมักเป็นบุคลากรที่ทำงานกับองค์กร มาสักระยะหนึ่ง เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีทัศนคติดี และเป็นที่ยอมรับของคนอื่นๆ ในองค์กร อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น รวมไปถึงมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ การบริหารจัดการคนเก่งเริ่มต้นจากการสรรหาคนที่จะเป็น Talent และคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดให้เหมาะสม เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ หรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งผู้ที่จะเป็น Talent นั้นมาได้จากทุกระดับ จากนั้นจึงทำการพัฒนา บริหารผลการปฏิบัติงาน และรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนานๆ

ประโยชน์ที่จะเกิดจากการบริหารจัดการคนเก่งที่ดีนั้น เกิดทั้งในระดับองค์การ ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคลากรดังนี้

- การมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์การนานๆ ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การได้รับการสืบทอดไปยังคนเก่งในรุ่นต่อๆ ไป
- เป็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- หน่วยงานมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ
- ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่
- บุคลากรทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการคนเก่งคือ

- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของคนเก่งตามแต่ละสายอาชีพที่องค์การต้องการจะต้องมีความชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีเหมาะสมตรงตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายทั้งขององค์การและแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจนมากที่สุด
- ผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน อย่างเต็มที่
- ควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนและให้สอดคล้องกันไปด้วย

5.2 การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans: IDPs)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการกำหนดกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะพัฒนาบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์การต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น

IDPs เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น ซึ่ง IDPs จะมีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้

- เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์การ
- เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของบุคลากรผู้นั้น (Actual Competency)
- เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวนตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การจัดทำ IDPs ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคลากร แต่ IDPs จะต้องเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร มิใช่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่บุคลากร นอกจากนี้ IDPs มิใช่แผนที่จะรับประกันว่าบุคลากรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต ซึ่ง IDPs เป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร

IDPs ควรกำหนดขึ้นโดยบุคลากรกับหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการ ทั้งนี้ IDPs จะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของบุคลากรและความต้องการขององค์การที่มีต่อบุคลากรผู้นั้น

5.3 การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning)

เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง เพื่อดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานจะเน้นการสรรหาบุคลากรที่มาทดแทนตำแหน่งจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) มากกว่าจากภายนอกองค์กร (External Recruitment)

กลุ่มเป้าหมายในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง คือ บุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูง เน้นตำแหน่งงานระดับบริหาร และตำแหน่งงานหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรง

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) แตกต่างจากแผนแทนที่ตำแหน่งงาน (Replacement Planning) ซึ่งเป็นแผนแทนที่ตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรไว้ล่วงหน้า โดยแผนแทนที่ตำแหน่งงานนี้จะเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการในการสรรหาคนมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในช่วงเวลานั้น

ทั้งนี้ในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานควรมีระบบการติดตาม ประเมินผล และทบทวนผลการจัดทำอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

6. การฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบอื่น ๆ

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนานอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology-based Learning) การลงมือปฏิบัติ (Hands-on Methods) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) แล้วมีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center) การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน (Blended Learning) การศึกษาดูงาน (Field Trip) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เป็นต้น

6.1 ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center)

ศูนย์รวมการประเมินจะใช้เครื่องมือประเมินบุคคลเพื่อให้ทราบว่า บุคคลหรือกลุ่มนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงได้ดีเพียงใด โดยศูนย์นี้จะประกอบไปด้วยแบบฝึกหัดหลายชุดที่ออกแบบขึ้นเพื่อจำลองหน้าที่ของงานประเภทต่างๆ และมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินทักษะในการบริหาร แบบฝึกหัดของศูนย์ประเมินนี้ มีความใกล้เคียง กับความจริงสูง เพราะได้จำลองหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจริงมาไว้ในแบบฝึกหัดของศูนย์ประเมิน เช่น ผู้ถูกประเมินอาจได้รับมอบหมายให้แสดงเป็นผู้จัดการในสถานการณ์ที่ถูกสมมติขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดการเอกสาร เป็นต้น ทีมผู้ประเมินซึ่งได้รับการอบรมมาอย่างดี จะเป็นผู้ให้คะแนนโดยพิจารณาจากผลงานของผู้ถูกประเมินในแต่ละแบบฝึกหัด เช่น การติดต่อสื่อสาร การติดต่อธุรกิจกับบุคคลอื่น การตัดสินใจ และการวางแผน เป็นต้น ซึ่งทีมผู้ประเมินมักได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการสังเกตการณ์และใช้เทคนิคการตัดสินเกี่ยวกับพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีการใช้กระบวนการทางสถิติเข้ามาร่วมด้วย

ภายในศูนย์รวมการประเมินจะมีแบบฝึกหัดหรือวิธีการการพัฒนาหลายๆ แบบอยู่รวมกัน เช่น การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การสัมภาษณ์ (Interviews) และ In-Tray Exercises นอกจากนี้ในบางครั้งยังรวมวิธีการทดสอบทางจิตวิทยาเข้าไว้ด้วย เช่น เทคนิค Johari Window MBTI เป็นต้น

สำหรับประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาด้วยศูนย์รวมการประเมิน ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านการบริหาร การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด ความเข้าใจในสิ่งที่พูด การติดต่อสื่อสารโดยการเขียน การแก้ปัญหา การสอนงาน การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรและการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะ ก่อให้เกิดกระบวนการคิด และพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

ศูนย์ประเมินจะมีกิจกรรมและแบบฝึกหัดที่แตกต่างกันหลายประเภท ซึ่งผู้ถูกประเมินอาจได้รับการสัมภาษณ์ การทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา หรืออาจจะต้องทำแบบฝึกหัดหลายๆ ชุดให้สำเร็จ เช่น In-Basket, Leaderless group, Problem-Solving simulation และ Role plays ซึ่งแต่ละแบบจะมีการให้คะแนนหลายๆ ด้าน ดังนั้นการประเมินบุคคลในแต่ละด้าน อาจจะต้องใช้แบบฝึกหัดหลายชุด หลายแบบในการประเมิน

6.2 การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน (Blended Learning)

การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน เป็นการผสมผสานหลายๆ รูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การผสมผสานระหว่างการเรียนในชั้นเรียน และการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าไว้ด้วยกัน โดยการเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานนี้ใช้การฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับแนวความคิด หลักการและความรู้พื้นฐาน จากนั้นจะมีการทำแบบทดสอบ เพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจ เมื่อผ่านการทดสอบแล้วจึงมีสิทธิ์ที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพื่อฝึกทักษะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์/ปัญหา อุปสรรคที่เผชิญ โดยมีผู้อำนวยความสะดวกคอยให้การดำเนินการและความช่วยเหลือในการฝึกอบรม

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะ ก่อให้เกิดกระบวนการคิด และพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

การเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์จะสามารถช่วยในการลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเรียนในชั้นเรียน สามารถเข้าถึงเนื้อหาได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ แต่การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานก็ยังคงการเรียนในชั้นเรียนไว้บางส่วน เพื่อการสนทนา อภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้รับการฝึกอบรมและวิทยากรด้วย

6.3 การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การศึกษาดูงาน คือ นำผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม/พัฒนาไปชมกระบวนการ สถานที่สภาพแวดล้อมจริง ได้แก่ ภาพ เสียง เครื่องมือ บรรยากาศ ในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้ ซึ่งไม่สามารถนำมาแสดงในห้องเรียนได้ เพื่อให้ได้ประสบการณ์ตรงและได้เห็นภาพรวม ซึ่งอาจจะได้รับรู้มาแบบแยกส่วนจากการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยมีการบรรยายสรุปประกอบการศึกษาดูงาน เพื่อให้ได้ประสบการณ์จากประสาทสัมผัสโดยตรง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้น รวมถึงได้เห็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ทั้งนี้การศึกษาดูงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ศึกษาดูงานสามารถรู้วิธีที่จะนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงานมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือการนำมาใช้ในชีวิตจริง

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

เพื่อให้ข้อมูล เพื่อเกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต

สามารถใช้การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมแทรกในการฝึกอบรมในห้องเรียนได้ โดยก่อนการศึกษาดูงานต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยต้องมีการชี้แจงหน้าที่และสิ่งที่ผู้ศึกษาดูงานจะต้องทำระหว่างการศึกษาดูงาน เพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์จากการที่ได้พบในการศึกษาดูงานมาเป็นแบบอย่างหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ และต้องมีการสรุปหลักการดูงานเสมอ ทั้งนี้การศึกษาดูงานอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก เช่น ค่าเดินทาง ค่าที่พัก เป็นต้น

6.4 การให้ทุน (Scholarship)

ทุน หมายถึง เงินค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย และเพื่อค่าครองชีพระหว่างการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ตลอดถึงเงินค่าพาหนะเดินทางเพื่อการนี้ด้วย ซึ่งเป็นระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไป โดยเป็นไปตามเงื่อนไขที่หน่วยงานกำหนด

เป้าประสงค์ของการพัฒนา

สนับสนุนให้เกิดการได้รับข้อมูล การพัฒนาทักษะ การพัฒนาให้เกิดกระบวนการคิด และทัศนคติ

ข้อสังเกต

การให้ทุนอาจอยู่ในรูปแบบของการให้เงินสนับสนุนบางส่วน เช่น ในประเทศฮ่องกงหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการพัฒนาข้าราชการจะให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษานอกเวลาทำงานในหลักสูตรต่างๆ ที่ได้รับการรับรอง สำหรับข้าราชการที่เป็นผู้บริหารชั้นต้นถึงกลาง โดยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนร้อยละ 75 แต่ไม่เกิน 22,500 เหรียญฮ่องกงต่อปี สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติงานจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานร้อยละ 75 แต่ไม่เกิน 6,000 เหรียญฮ่องกงต่อปี

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร 02-547-1000