



รายงานผลการดำเนินโครงการ

**โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ปีงบประมาณ พ.ศ.2563**

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

คำนำ

การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กร และการทำงานในศตวรรษที่ 21 จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในสังกัดและแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มุ่งพัฒนาให้ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีสมรรถนะ เรียนรู้ตลอดชีวิต ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงตลอดจนพัฒนาค่านิยมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง โดยกลุ่มบริหารงานบุคคล จึงดำเนินการโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง(Individual Development Plan) การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน และ การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ตลอดจนสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานสนับสนุนให้องค์กรบรรลุภารกิจและวางแผนการเรียนรู้พัฒนาตนเอง

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

นางสาวกาญจณี พุคำใบ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กลุ่มบริหารงานบุคคล
ผู้รับผิดชอบโครงการ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 หลักการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	4
❖ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	4
❖ แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	12
❖ กฎหมาย คุณธรรมจรรยาบรรณในการทำงาน	14
❖ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency)	19
❖ สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)	23
❖ สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)	25
บทที่ 3 วิธีดำเนินโครงการ	27
❖ การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)	27
❖ การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจรรยาบรรณในการทำงาน	35
❖ การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และ การดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)	37
บทที่ 4 ผลการดำเนินโครงการ	39
บทที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะ	44
ภาคผนวก	

บทที่ 1

บทนำ

ตามประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2562 ได้ให้ความสำคัญกับ 1) ประเด็นคุณภาพและประสิทธิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) การบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายประชารัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการจัดการศึกษาและบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายเร่งด่วนเรื่องการเตรียมคนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นศตวรรษแห่งเทคโนโลยีและความรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปางมีภารกิจด้านการบริหารจัดการศึกษาในภูมิภาคระดับจังหวัด ซึ่งต้องเตรียมคนในองค์กรให้มีความพร้อมในศตวรรษที่ 21 เช่นกัน ทั้งนี้การพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การพัฒนาระบบการทำงาน ซึ่งเมื่อมีการปรับเข้าสู่ระบบเรียบร้อยแล้วจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานไปตามระบบ และจะต้องมีการ 2) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับระบบ รวมถึงปรับสมรรถนะและทักษะตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการพลิกโฉม(transform) แนวคิดและวิธีการทำงานไปสู่การเป็นราชการ 4.0 ขับเคลื่อนโดยบุคลากรภาครัฐ 4.0 ที่มีคุณสมบัติในการทำงานเชิงระบบเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับงานและองค์กร ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน 2) ทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) เต็มใจที่จะร่วมมือทำงาน สร้างสรรค์และทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) มีความสามารถทางเทคโนโลยีการสื่อสาร 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับงาน การคิดประดิษฐ์ค้นสิ่งใหม่ ควบคู่ไปกับจริยธรรมและคุณธรรม เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นในการปฏิบัติราชการอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องก็จะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายและจุดเน้นที่กำหนด นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตระหนักในคุณค่าของตนเอง คุณค่าของเพื่อนร่วมงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง โดยกลุ่มบริหารงานบุคคล เห็นความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จึงเสนอโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือให้เกินมาตรฐานของงานตามแนวคิดและวิธีการระบบราชการ 4.0 อันจะส่งผลถึงการบรรลุนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน
2. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการครองตนและประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักการตามแนวทางในวิชาชีพ
3. เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุภารกิจตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

เป้าหมาย

(ด้านปริมาณ)

1. บุคลากรร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)
2. บุคลากรร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมการอบรมด้านกฎหมาย
3. บุคลากรร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ

(ด้านคุณภาพ)

1. บุคลากรร้อยละ 80 สามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน
2. บุคลากรร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม
3. บุคลากรร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจด้านสมรรถนะ

กลุ่มเป้าหมายโครงการ

ข้าราชการและบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

ระยะเวลาดำเนินการ

เดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2563

สถานที่ดำเนินการ

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

กิจกรรมที่ดำเนินการ

1. กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)
2. กิจกรรมการประชุมนอกรอบหัวข้อ กฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน
3. กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น

(Interpersonal Understanding-IU) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ สามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานได้
2. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย คุณธรรมและจริยธรรม สามารถครองตนและประพฤติปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักการตามแนวทางในวิชาชีพ
3. บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุภารกิจตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปางมีผลการพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นความก้าวหน้าด้วยผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมาย

ความสอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติ

ข้อ 6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ข้อ 20. การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนปฏิรูปประเทศ

ข้อ 2. การบริหารราชการแผ่นดิน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2565)

ข้อ ๖. การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล

ในสังคมไทย

แผนความมั่นคง (-)

นโยบายรัฐบาล

1. นโยบายหลัก (11. การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ)
2. นโยบายเร่งด่วน (-)

ยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษา เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนากำลังคน การวิจัย และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
 - 1 แผนงานพื้นฐาน
 - 2 แผนงานยุทธศาสตร์
 - 3 แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
 - 4 แผนงานยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
 - 5 แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงวัย
 - 6 แผนงานยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
 - 7 แผนงานยุทธศาสตร์สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

บทที่ 2

หลักการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)
2. แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)
3. กฎหมาย คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน
4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency)
5. สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)
6. สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

มนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์พลังทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผล

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์กรไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้น กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์กร

หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ

หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ได้ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการผ่องถ่ายออกไป

ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์ มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกัน เฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามก็ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวม จำนวน 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานได้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2) ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็น หน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคง ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย เมื่อบุคลากรได้พัฒนาตน จนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำอะไรสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวตน โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุด สิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั่นเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็ต้องมีปรัชญา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. หลักคุณธรรม (Merit - Based)
2. หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
3. หลักผลงาน (Performance - Based)
4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1. หลักคุณธรรม (Merit - Based) หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

1) หลักความเสมอภาค คือ ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ
2) หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมา เป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็น กลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมี ผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และ สวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2. หลักสมรรถนะ (Competency - Based) หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

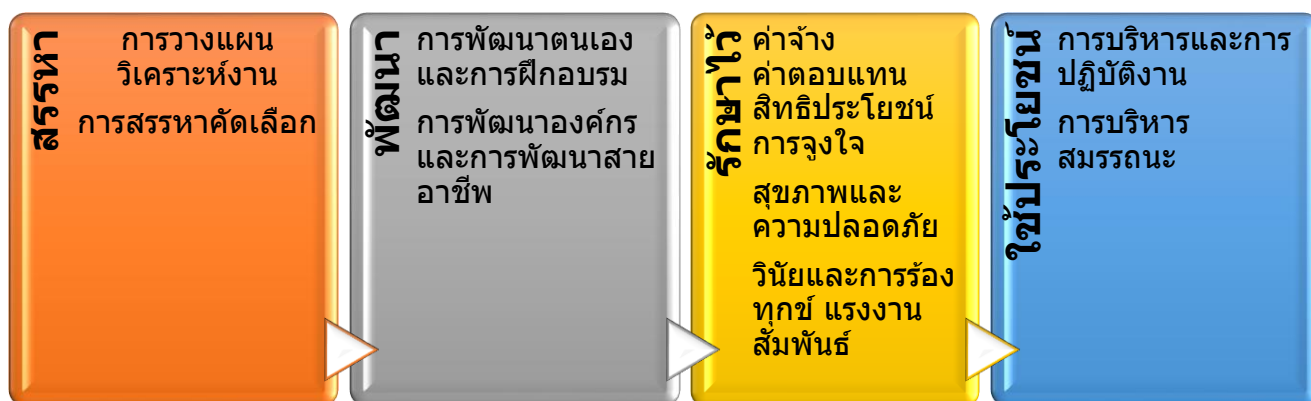
3. หลักผลงาน (Performance - Based) คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า การจะให้คนให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากภาคธุรกิจ ในภาคราชการหากจะยึดผลงานเพียงด้านเดียวอาจจะยังไม่เหมาะสมนัก ต้องมีปัจจัยอื่นๆ เนื่องจากราชการเป็นการบริการประชาชน โดยไม่มุ่งหวังรายได้เป็นหลัก หรือแม้แต่ทางธุรกิจเช่นกัน ต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานซึ่งต้องมีความโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตามให้เน้นผลงานยึดผลงานเป็นหลัก

4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ในยุคสมัยก่อนคำตอบคือหัวหน้างานเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหาร หรือ Line Manager ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก



สรรหา หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน ประกอบด้วยการสรรหาแบบตั้งรับ และการสรรหาเชิงรุก

พัฒนา รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไป การที่จะพัฒนาต้องรู้ว่าบุคลากรเป็นใคร มีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจัดทำ Career Planning ทำ ID Plan หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รักษาไว้ รักษาไว้ให้อยู่กับองค์กร เป็นเรื่องการจัดการก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักษองค์กร

ใช้ประโยชน์ ใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้โอกาสทำงานได้เต็มศักยภาพ

ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กร ในราชการไทยมีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ

1) Redeployment of resource เคล้ายทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี้ยตำแหน่ง หรือเกลี้ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุ จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาไว้ได้อย่างไร

3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจอ้างอิงจากภายนอก

4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM ในปัจจุบันครอบคลุมไปถึงการบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้ จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4 การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง หรือพูดง่ายๆ คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือการสร้างตัวตายตัวแทน โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่า ต้องทำอะไรให้เสร็จในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

8. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคลให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงาน เกี่ยวกับบุคลากร ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร ต้องการเมื่อไร มีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
- 3) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- 4) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
- 6) เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

2. การสรรหาและการคัดเลือก

หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร ได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม ได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรม

หลักเกณฑ์ของการสรรหา ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ประการ ได้แก่

1) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ ผู้ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการว่างานที่มีลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

3) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่ยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือตราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้อาจไม่มีความสำคัญมากในภาคธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนามิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่อง ได้แก่ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1) ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยให้เร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสำนึก รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรมักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6) ช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่

- (1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา
- (2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
- (3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
- (4) การสอนแนะนำงาน
- (5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
- (6) การประชุมสัมมนา
- (7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
- (8) การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
- (9) การเลื่อนตำแหน่ง
- (10) กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4. การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน ได้แก่

1. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay)
2. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay)
3. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวม

ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพ้นออกจากงาน

การพ้นออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพ้นจากงานแก่องค์กร มีดังนี้

1. ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะมีสิ่งเชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่น เช่น ความศรัทธาองค์กร การสนใจอุดหนุนผลผลิตขององค์กร
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เร็วรู้ว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง พิทักษ์คุ้มครองถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. จูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มองว่าองค์กรมีความมั่นคงด้านการจัดสวัสดิการ

.....

2. แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)

ความหมายของแผนพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ที่เชื่อมโยงกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength)

แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) เป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต หรือตามเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นโดยบุคลากรที่เป็นผู้บังคับบัญชากับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งจะต้องแจ้งถึงเป้าหมาย ความคาดหวังหรือสมรรถนะที่หัวหน้างานต้องการ โดยเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของบุคลากรกับความต้องการขององค์กรที่คาดหวังจากบุคลากรผู้นั้น

ลักษณะทั่วไปของแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)

1. เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร
2. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร
3. เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของบุคลากรผู้นั้น (Actual Competency) เกิดการรับรู้อย่างชัดเจนถึงช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนาเป็นรายบุคคล
4. เป็นระบบที่ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน โดยมีการทบทวนตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้

แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) นำมาใช้เป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสูงขึ้น เป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities or Attributes) หรืออื่นๆ ในด้านใดบ้าง และโดยวิธีการพัฒนารูปแบบใด แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ไม่ได้กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้คุณให้โทษแก่บุคลากร และไม่ใช่แผนในการรับประกันว่าบุคลากรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต

ดังนั้น (ID Plan) จึงไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการปรับเงินเดือนและการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ แต่เมื่อได้ดำเนินกิจกรรมตามกรอบแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) อย่างเป็นระบบบนเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของระดับความรู้ความสามารถ หรือสิ่งที่คุณบังคับบัญชาคาดหวัง มีการพูดคุยสื่อสารแบบสองทาง เป็นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกันแล้วแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับหน่วยงานย่อย และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ประโยชน์ของแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)

1. ระดับรายบุคคล เป็นการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการและความจำเป็นของตัวบุคลากรเอง ใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานของตนเอง มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการและคาดหวัง

2. ระดับหน่วยงาน ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาและเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

3. ระดับองค์กร ใช้ข้อมูลแผนพัฒนาตนเองในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากข้อมูลรายบุคคล อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเนื้อหา การพัฒนาวิธีการพัฒนา และใช้พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในแต่ละตำแหน่งสายงานและระดับ เป็นการเตรียมความพร้อมของกำลังคน ใช้เป็นแนวทางในการควบคุมงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร อีกทั้งในระยะยาวอาจใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสมรรถนะและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้รองรับกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต่อไป

ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)

1. การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา โดยการทบทวนเป้าหมาย บทบาท ภารกิจขององค์กร และระบุบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของตนเอง ประเมินหาจุดแข็งและสิ่งที่ต้องการพัฒนา และจัดทำรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล

2. การกำหนดวิธีการเรียนรู้/พัฒนา เลือกวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสม และดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่จัดทำไว้ โดยกำหนดวิธีการวัดความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในงาน

3. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงดำเนินการ ติดตามประเมินผลการพัฒนาตามระยะเวลาที่กำหนด และวัดผลพัฒนาการตามวิธีที่กำหนด โดยเริ่มประยุกต์จากสิ่งที่ย้ายไปยาก

.....

3. กฎหมาย คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

รัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๖๐

หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา ๗๖

รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๖๐

หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มาตรา ๒๕๘ ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

(๑) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน และการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชน

(๒) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็น ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน

(๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคน ภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของ หน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

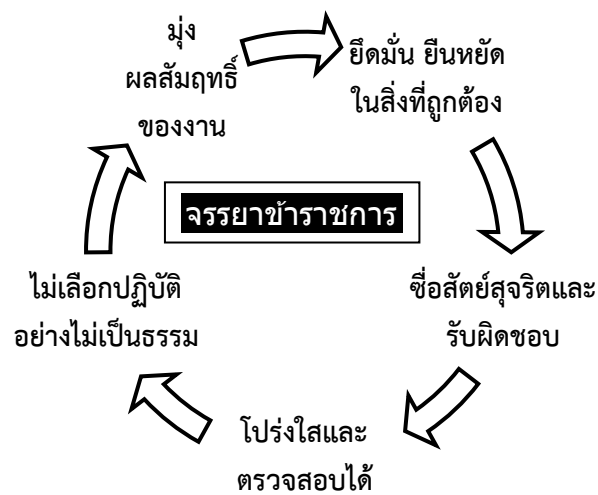
(๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการ ค้ำครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

(๕) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

กรอบกฎหมาย/แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมข้าราชการ



พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 **มาตรา 78**



พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

มาตรา 82. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็น **ข้อปฏิบัติ** ดังต่อไปนี้

- (1) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม
- (2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- (3) ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจอุตสาหะเอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ
- (4) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม
- (5) ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้
- (6) ต้องรักษาความลับของทางราชการ
- (7) ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ
- (8) ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน
- (9) ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย
- (10) ต้องรักษาชื่อเสียงของตนและรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย
- (11) กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

มาตรา 83. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการอันเป็น **ข้อห้าม** ดังต่อไปนี้

- (1) ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้ง ถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย
- (2) ต้องไม่ปฏิบัติราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว
- (3) ต้องไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- (4) ต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ
- (5) ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน
- (6) ต้องไม่เป็นการจัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท
- (7) ต้องไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการก่อกวนก่อกอง กดขี่ หรือข่มเหงกันในการปฏิบัติราชการ
- (8) ต้องไม่กระทำการอันเป็นการลวงลเมิดหรือคุกคามทางเพศตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.
- (9) ต้องไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ
- (10) ไม่กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน หมวด ๒



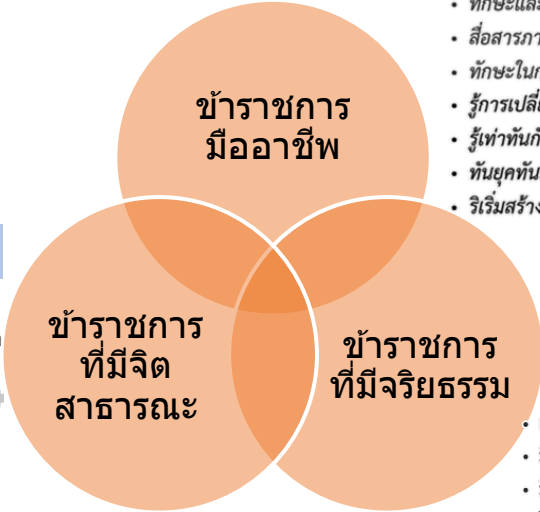
หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



คุณลักษณะที่ดีของข้าราชการในศตวรรษที่ 21

- สามารถจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย
- พร้อมทำงานภายใต้วิกฤต
- เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง
- ความรู้ทั่วไปดี และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- เน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งมอบผลงานได้
- แม่นตรงในข้อกฎหมาย และ “กระบวนการทางกฎหมาย”
- คล่องตัว ฉับไวในการทำงาน
- ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Adaptability)
- รับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลาย

Professionalism



- ทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- สื่อสารภาษาต่างประเทศได้
- ทักษะในการเจรจาต่อรอง
- รู้การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันทางเศรษฐกิจ
- รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ทันยุคทันสมัย
- ริเริ่มสร้างสรรค์

Public Ethos

- มีจิตบริการ
- เน้นการให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ
- ให้ความสำคัญแก่ผู้เสียเปรียบ ต่อยโอกาสในสังคม
- พร้อมต่อการตรวจสอบจากทุกฝ่าย
- รักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทย

Ethical Value

- เคารพในความแตกต่างหลากหลาย
- มีความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา
- มีมโนสุจริต (Integrity)
- ใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรมและมีมาตรฐานเดียวกัน
- เป็นแบบอย่างของความดีงามในสังคม
- ดูแลป้องกันสิ่งแปลกปลอมปนเปื้อนที่ไม่ดีจากเทคโนโลยีและความทันสมัยภายนอก

.....

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency)

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้คำนิยามสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กร เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านบัญชีและการเงิน ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานความรู้ที่นำมาปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) หมายถึงสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) หมายถึงแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นเพียงความรู้อย่างเดียวจึงไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ

สมรรถนะ (competency) จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถและมีรายได้จากส่วนนี้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

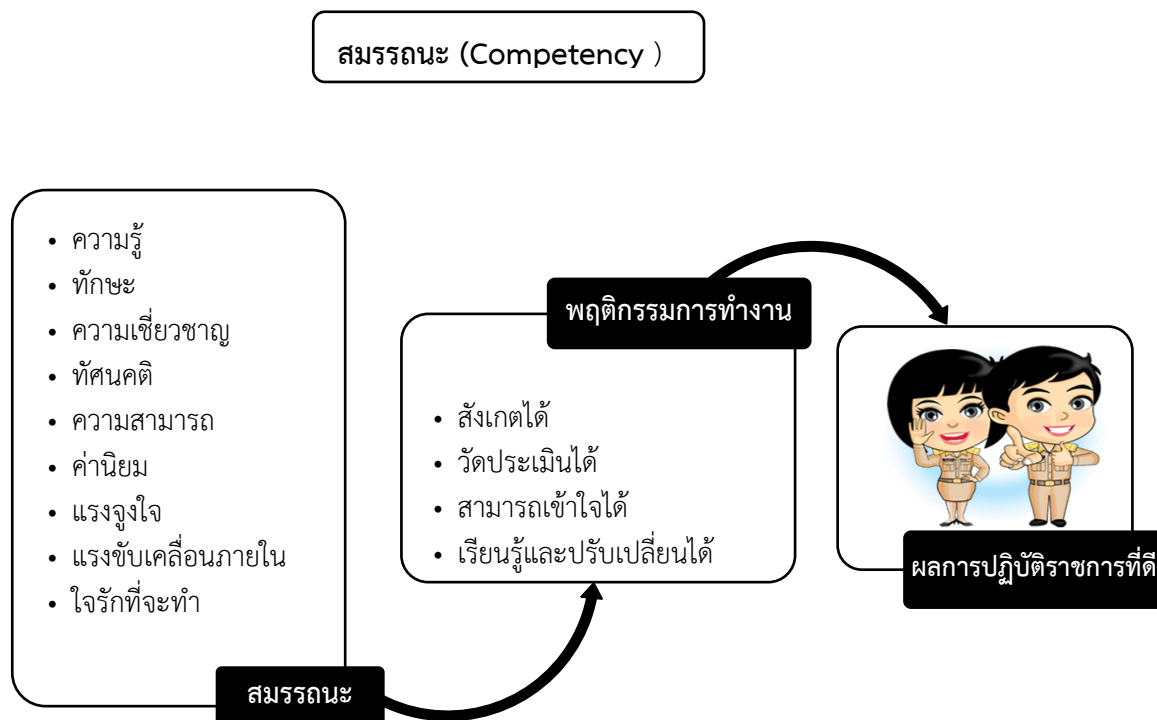
ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจ ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือตามที่กำหนดหรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูดการเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน



ประเภทของสมรรถนะ จำแนกได้ 5 ประเภท

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะของแต่ละคนที่เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของนักแสดงที่มีชื่อเสียง ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักบัญชีก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือบริษัททีโอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือการใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การแบ่งประเภทสมรรถนะ

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก มี 5 สมรรถนะ	สมรรถนะทางการบริหาร มี 6 สมรรถนะ	สมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> • การมุ่งผลสัมฤทธิ์ • บริการที่ดี • การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ • การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม • การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> • สภาวะผู้นำ • วิสัยทัศน์ • การวางกลยุทธ์ภาครัฐ • ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน • การควบคุมตนเอง • การสอนงานและมอบหมายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ส่วนราชการกำหนดอย่างน้อย 3 สมรรถนะ

คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน สำนักงาน ก.พ. ได้จัดตำแหน่งงานรวมเป็น “กลุ่มงาน” (Job Family) แล้วกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงาน เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณา ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นใคร เป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้น งานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะเช่นเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ทั้งนี้หลักการของนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของข้าราชการในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้มีผลงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)



.....

5. สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)

ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสถานะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	
ความหมาย : ความสามารถในการทำความเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ อาจมีคำอธิบายกรอบของความเข้าใจผู้อื่นบ้างว่าหมายถึงความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรงหรือความหมายแฝง ความคิด รวมทั้งเข้าใจสถานะทางอารมณ์ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนของผู้คนที่ติดต่อสื่อสารด้วยอย่างแท้จริง	
ระดับสมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร 1) เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด 1) เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์จากการสังเกตสีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง 1) เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง 2) เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย 3) สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ 1) เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น 2) ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น 1) เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น 2) เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

คำอธิบายระดับสมรรถนะ ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

ระดับที่ 1 เป็นระดับของการทำความเข้าใจขั้นพื้นฐานด้วยความตรงไปตรงมา ไม่ซับซ้อน ไม่ซ่อนเร้นอำพรางหรือต้องตีความ เป็นระดับที่ต้องการให้แสดงความสามารถที่จะ เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร โดยสามารถจับใจความและสรุปเนื้อหาของเรื่องที่มีการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ไม่เบี่ยงเบน

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่มีเงื่อนไขของความเข้าใจเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากคำพูดที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ตรงไปตรงมาในระดับที่ 1 แล้ว สมรรถนะในระดับที่ 2 เป็นการแสดงศักยภาพของการ เข้าใจความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการจับหรือติดตามความรู้สึกและอารมณ์ในการสื่อสารอย่างเท่าทัน สมรรถนะในระดับนี้จึงต้องอาศัยความสามารถในการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง หรือภาษากายของผู้ที่ติดต่อ เพื่อจะได้ทราบหรือเข้าใจได้ว่านัยที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารนั้นคือสิ่งใด

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ลึกกว่าการสังเกตสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง หรือภาษากายของผู้ที่ติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ จะต้องมีความสามารถที่จะ เข้าใจถึงความหมายแฝงในกิริยา ท่าที คำพูดหรือน้ำเสียง ที่มีได้แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา แต่จะมีลักษณะซ่อนพรางความหมายบางประการในการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา การที่จะผ่านกระบวนการทำสื่อความหมายที่ซ่อนเร้นเช่นนี้เข้าไปสู่เจตนาที่แท้จริง จึงต้องกระทำด้วยความรู้สึกเท่าทัน จนสามารถเข้าถึงความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกแฝงเร้นดังกล่าวได้ จนกระทั่งสามารถระบุท่าที ความต้องการที่แท้จริง ลักษณะนิสัย จุดเด่น จุดอ่อน ของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วยได้อย่างไม่ผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ต่อเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะในระดับที่ผ่านมา โดยผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้จะต้อง เข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด เป็นความหมายแฝงเร้นในการติดต่อสื่อสาร โดยเข้าใจถึง “นัย” ของพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึกและเจตนาที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารนั้นด้วยความต่างระหว่างสมรรถนะในระดับ 3 กับระดับ 4 อยู่ตรงที่ระดับนี้จะต้องใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริงนี้ ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการผูกมิตร ในการทำความรู้จัก หรือในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน

ระดับที่ 5 เป็นระดับของความเข้าใจอย่างล้ำลึก ลึกลงไปถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการเข้าใจปัญหาของผู้ที่ติดต่อสื่อสารด้วย สมรรถนะของความเข้าใจในระดับนี้คือ ความสามารถที่จะเข้าใจถึงที่มาของแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น ในระดับที่สามารถบ่งบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้อื่นที่ติดต่อสื่อสารอยู่อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในแง่ของการทำความเข้าใจระหว่างกัน และจะเป็นประโยชน์โดยรวมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

.....

6. สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

1. การดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)	
<p>คำจำกัดความ : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงาน เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย</p>	
<p>ความหมาย : ความสามารถในการคิดล่วงหน้า และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิดนั้นดำเนินการในเชิงรุกแทนที่จะใช้กลยุทธ์ของการตั้งรับอย่างที่ยึดปฏิบัติกันมาในองค์กรหรือในส่วนราชการ การดำเนินการเชิงรุกมีความหมายถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส แล้วจัดการปัญหานั้นโดยไม่จำเป็นต้องให้มีผู้ได้ร้องขอ นอกจากนี้การดำเนินการเชิงรุกยังหมายถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการป้องกันปัญหา หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้วแต่กรณีได้ด้วย</p>	
ระดับสมรรถนะ	รายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	<p>เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า 2) เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ 2) แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคีจลหายไปเอง
3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น 2) ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง 2) คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต 2) สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

คำอธิบายระดับสมรรถนะ การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

ระดับที่ 1 เป็นระดับสมรรถนะใน การเห็นปัญหาหรืออุปสรรคทั้งปวง แล้วพยายามหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านั้นในช่วงเวลาสั้นๆ แล้วลงมือดำเนินการเพื่อคลี่คลายปัญหา ดังกล่าว และโดยนัยทำนองเดียวกัน สมรรถนะในระดับนี้ก็จะแสดงออกด้วยการเล็งเห็นถึงโอกาสแล้วดำเนินการใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ในงานต่อไป ทั้งความสามารถในการมองปัญหาออกและการมองเห็นโอกาส เป็นรูปแบบหนึ่งของการดำเนินการเชิงรุกอย่างแท้จริง

ระดับที่ 2 เป็นระดับของสมรรถนะหรือความสามารถใน การจัดการหรือการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่รู้ล่วงหน้า การจัดการกับปัญหาดังกล่าวอาจกระทำโดยไม่จำเป็นต้องมีผู้ใดร้องขอและเป็นการจัดการกับปัญหาโดยไม่ย่อท้อเป็นการลงมือทันทีด้วยความเร่งด่วน ในขณะที่ผู้คนส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์แล้วรอให้ปัญหาต่างๆ คลี่คลายไปเอง ความสามารถในการจัดการปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจึงเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่เป็นการลงมือทันที และเป็นการดำเนินการในเชิงรุกโดยไม่รอเวลา

ระดับที่ 3 สมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้คือ การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส ในขณะเดียวกันการเตรียมการล่วงหน้าก็จะทำให้ สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้นได้ด้วย นอกจากนี้ความสามารถที่จะดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้จะเป็นการทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการจัดการกับปัญหา หรือสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างสมรรถนะระดับที่ 2 กับสมรรถนะระดับที่ 3 คือสมรรถนะในระดับที่ 2 เป็นการลงมือปฏิบัติทันที เมื่อมีปัญหาหรือมีเหตุวิกฤติเกิดขึ้น แต่สมรรถนะในระดับที่ 3 ไม่ต้องรอให้มีปัญหาหรือเหตุวิกฤติเกิดขึ้นดังกล่าว สมรรถนะในระดับนี้จะเป็นความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ล่วงหน้าว่าจะมีปัญหาใดเกิดขึ้น จะแก้ปัญหายังไง หรือจะป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร ซึ่งเป็นการแสดงสมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกที่มีระดับเหนือกว่าในกระบวนการบริหาร

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกด้วย การคิดด้วยการเตรียมการหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะปานกลาง ซึ่งเป็นการแสดงสมรรถนะที่มีลักษณะต่อเนื่องจากการดำเนินการเชิงรุกในระดับที่ 3 ต่างกันเพียงโอกาสหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องในระดับนี้ไม่เป็นโอกาสหรือปัญหาเฉพาะหน้าในระดับสั้นอีกต่อไป หากจะเป็นปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง (3-12 เดือน) คือมีช่วงเวลาสำหรับการดำเนินการเชิงรุกอยู่บ้าง คือ เป็นลักษณะของการอ่านเกมออก สามารถแสวงหาโอกาสจากสถานการณ์ที่มีอยู่ในระยะสั้นและในระยะยาวได้ด้วยการคิดนอกรอบเพื่อแสวงหาวิธีการที่แปลกใหม่และมีลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางในการแก้ไขปัญหาคาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

ระดับที่ 5 เป็นสมรรถนะของการดำเนินการเชิงรุกในระยะยาว (มากกว่า 1 ปี ขึ้นไป) ที่ใช้วิธีการรุกโดยการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าในการแสวงหาโอกาสและในการจัดการกับปัญหาที่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นในระยะยาว ในอนาคตความสามารถในการที่จะดำเนินการเชิงรุกในระดับนี้ จึงอาจเป็นการสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ ขณะเดียวกันก็คือความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาวอีกด้วย

.....

บทที่ 3

วิธีดำเนินโครงการ

การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานปีงบประมาณ พ.ศ.2563 มีกิจกรรมภายใต้โครงการ จำนวน 3 กิจกรรม ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)
2. การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน
3. การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น

(Interpersonal Understanding-IU) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)

ดำเนินการในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563

ณ ห้องประชุม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) การพัฒนาระบบการทำงาน ซึ่งเมื่อมีการปรับเข้าสู่ระบบเรียบร้อยแล้วจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานไปตามระบบ และจะต้องมีการ ๒) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับระบบ รวมถึงปรับสมรรถนะและทักษะตามนโยบายรัฐบาลที่ต้องการพลิกโฉม(transform) วิธีการทำงานไปสู่การเป็นราชการ ๔.๐ ขับเคลื่อนโดยบุคลากรภาครัฐ ๔.๐ ที่มีคุณสมบัติในการทำงานเชิงระบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานและองค์กร ใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน ๒) ทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ๓) เต็มใจที่จะร่วมมือทำงาน สร้างสรรค์และทำงานร่วมกันเป็นทีม ๔) มีความสามารถทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับงาน การคิดประดิษฐ์ค้นสิ่งใหม่

แผนพัฒนาตนเอง(Individual Development Plan) เป็นกรอบแนวทาง/แผนปฏิบัติการ (Action Plan) รายบุคคล เพื่อให้บุคลากรกำหนดทิศทางและรูปแบบการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ จากระดับในปัจจุบันไปสู่ระดับที่ต้องการในอนาคตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานใหม่ในอนาคต รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การตระหนักในคุณค่าของตนเอง คุณค่าของเพื่อนร่วมงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

จึงเห็นความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาความพร้อมเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับระบบ บริบท มาตรฐานงานที่กำหนดหรือที่จำเป็นในตำแหน่งงาน จึงเสนอกิจกรรมการประชุม เชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง(Individual Development Plan) อันจะส่งผลต่อการบรรลุ ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) วิทยากรโดยบุคคลภายใน ได้แก่ นางสาวกาญจณี พุกคำใบ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

2. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ตามรูปแบบที่กำหนด ผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วยรับทราบแผนพัฒนาตนเองของสมาชิก และจัดส่งไปยังกลุ่มบริหารงานบุคคล

3. ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) บุคลากรดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ โดยใช้รูปแบบตามที่กำหนดในแผน กรณีที่ใช้รูปแบบการเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอกซึ่งต้องใช้งบประมาณ ให้บุคลากรดำเนินการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณตามสายการบังคับบัญชา

4. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล บุคลากรรายงานผลการพัฒนาตนเองต่อผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วย ดำเนินการประเมินผลรวบรวมสรุปผล เป็นภาพรวมของกลุ่ม/หน่วยและจัดส่งไปยังกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อสรุปผลและรายงานผลในภาพรวม

เนื้อหาการพัฒนา

1. มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสำหรับตำแหน่ง
 - เค้าโครงสร้างมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่
 - การแบ่งประเภทความรู้ความสามารถ
 - การแบ่งประเภททักษะ
 - สมรรถนะ
2. คุณลักษณะที่คาดหวัง
3. รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการ

จังหวัดลำปาง

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1. การฝึกปฏิบัติไปพร้อมกับทำงานจริง (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมโดยปฏิบัติงานจริง ผู้สอน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแลเพื่ออธิบายและชี้แนะ เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์มากถ้าใช้คู่กับการสอนงาน (Coaching)	ใช้สำหรับ <ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ● ผู้ที่ สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง ● มีการปรับปรุงเปลี่ยนระบบงาน ● ต้องอธิบายงานใหม่ เพื่อสอนให้ทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องหรือเทคโนโลยีใหม่ เพื่อนำไปประกอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
2. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	<p>เน้นการมอบหมายงานในจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเป็นงานที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจ ● เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ ● เป็นงานที่ไม่ยาก หรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก 	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มทักษะการทำงาน โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการงานที่มีปริมาณมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะเวลาานาน)
3. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	<p>เน้นการมอบหมายงานที่ยากขึ้นหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ และการวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Renewal การทำให้เกิดความแปลกใหม่ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เพื่อเปลี่ยนมุมมองหรือ ความคิดจากงานเดิม ● Exploration การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ๆ ● Specialization เพื่อให้เกิดความชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ลึกซึ้ง ยากขึ้น และท้าทายมากขึ้น
4. การมอบหมายงาน/โครงการ (Job/Project Assignment)	<p>เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงาน/โครงการระยะยาว</p> <p>เป็นงาน/โครงการพิเศษที่บุคลากรได้รับเพิ่มนอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบ เป็นงาน/โครงการที่ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน</p>	<p>ใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้ไปปฏิบัติ ● ฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) เฉพาะด้าน ● ประกอบการเลื่อนระดับ ตำแหน่งงาน ● ประกอบการคัดเลือกบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	<p>เน้นให้เวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานใหม่ตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>ส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เพื่อพัฒนาความสามารถให้เกิดการทำงานหลากหลายด้าน ● เสริมสร้างประสบการณ์ให้เรียนรู้งานมากขึ้น <p>เหมาะสำหรับผู้ที่มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง</p>
6. การให้ข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback)	<p>เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ</p> <p>ต้องการให้เกิดการปรับปรุง พัฒนา ประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงาน</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <p>รับฟังข้อมูล ทั้งเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่วไปของตัวบุคคล หรือกลุ่มคน มีรูปแบบ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) ● แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) ● แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)
7. การทำกิจกรรม (Activity)	<p>เน้นการมอบหมายกิจกรรมที่ใช้เวลาระยะสั้น ไม่มีขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก</p> <p>ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าว ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรร่วมรับผิดชอบกิจกรรมให้ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เพื่อให้เกิดความร่วมมือสามัคคีกัน ● เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมุมมองซึ่งกันและกัน ● เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ● เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญ กำลังใจที่ดีในการทำงาน ● เพื่อให้เกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน
8. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	<p>เน้นการเสริมสร้างความสามารถในการถ่ายทอด วิชาการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้กับบุคลากรในองค์กร</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถ ● ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายใน <p>วิธีนี้เหมาะสำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ ชำนาญในงานที่รับผิดชอบ</p>

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
9. การดูงานนอก สถานที่ (Site Visit)	<p>เน้นการดูระบบและขั้นตอนงาน จากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice)</p> <p>เพื่อให้เห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติ ที่ประสบความสำเร็จ นำไปสู่การ ปรับใช้ต่อไป</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เพื่อเห็นและรับประสบการณ์จากรูปแบบ การทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ● เพื่อเรียนรู้ เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กร ภายนอก นำมาปรับมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานให้ดีขึ้น
10. การสอนงาน (Coaching)	<p>เน้นอธิบายรายละเอียด ขั้นตอน กระบวนการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน</p> <p>โดยไม่จำเป็นจะต้องอยู่ใน ภาคนามหรือหน้างานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอก ภาคนาม</p> <p>ส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำ หน้าการสอนงานให้กับบุคลากร</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนงาน ชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และกระตุ้นให้คิด แก้ไขปัญหาเอง ● พัฒนาอาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อม ก่อนเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนงานจะต้อง ทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และ กำหนดเป้าหมายในการสอนงาน ● ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น ผู้สอนงานจะต้องค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน ในการส่งเสริมพัฒนา
11. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	<p>เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร หรืออาจเรียกว่า Buddy Program</p> <p>หัวหน้างานจะเป็นพี่เลี้ยง หรือ คัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้ ดูแลเอาใจใส่ แนะนำและพูดคุยทั้ง กับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้ปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายกับเพื่อนร่วมงาน สามารถ ปรับตัวให้เข้ากับองค์กร และ สภาพแวดล้อมใหม่ โดยพี่เลี้ยงทำหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย บรรยายการทำงานที่ดี รวมทั้งเป็น แบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรใหม่ ● เพื่อช่วยเหลือส่งเสริมบุคลากรที่กำลังจะ ปรับไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยพี่เลี้ยงทำหน้าที่ ให้ข้อมูลที่ เป็น ประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงข้อควร ระวังและความ ขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจาก งานใหม่ที่ได้รับ มอบหมาย

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
12. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	<p>เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ</p> <p>หัวหน้างาน หรือผู้ที่ได้รับคัดเลือกจะต้องทำหน้าที่แนะนำแนวทางและวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <p>การแก้ไขปัญหาด้วยการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร</p> <p>โดยหัวหน้างานเป็นผู้นำเสนอแนวทางในการดำเนินการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>ซึ่งแบ่งได้ 3 รูปแบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ● การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ● การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ
13. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	<p>เน้นฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่ ● หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาฝึกงานให้บุคลากรในองค์กร 	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมบุคลากรระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรต่อไป
14. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	<p>เน้นการนำตัวอย่างขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่น มาศึกษาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน</p> <p>เพื่อกระตุ้นจูงใจให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเมื่อเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือเทียบเท่า หรือดีกว่า <p>เหมาะสมกับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงานและความสามารถให้ เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่ง ภายในหรือภายนอกองค์กร</p>

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
15. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	<p>เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย</p> <p>ผู้นำการประชุม/สัมมนามีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจิตใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การรับความรู้จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ● การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดประสบการณ์หรือผลงานใหม่ ● การหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง
16. การให้ทุนการศึกษาต่อเพิ่มเติม (Scholarship)	<p>เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน</p> <p>บุคคลที่ได้รับทุนอาจใช้เวลาทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบันหรือในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต
17. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	<p>เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนที่มาจากหลากหลาย กลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยมีกลุ่มงานด้านพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่จัดฝึกอบรม</p>	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ● พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งให้ดีขึ้นกว่าเดิม ● เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต ● เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาวเด่นหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่อไป

เครื่องมือพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
18. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	<p>เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ฟัง พูด อ่าน เขียน ● ศึกษาจากคู่มือการทำงาน ● ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet ● เรียนรู้จากระบบ e-Learning ● สอบถาม สนทนากับผู้รู้ ● ฯลฯ 	<p>ใช้สำหรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ฝึกความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น ● ส่งเสริมให้แสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านสื่อและช่องทางการเรียนรู้สื่อที่ต้องการ <p>เหมาะสมกับผู้ที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ</p>

ปฏิทินการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563

กิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
สร้างความรู้ความเข้าใจ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ	6 กุมภาพันธ์ 2563	กลุ่มบริหารงานบุคคล
ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และจัดส่งกลุ่มบริหารงานบุคคล	กุมภาพันธ์ 2563	บุคลากร สังกัด ศธจ.ลำปาง
จัดเก็บ รวบรวม สรุปแผน	กุมภาพันธ์ 2563	กลุ่มบริหารงานบุคคล
ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผน	กุมภาพันธ์ - สิงหาคม 2563	บุคลากร สังกัด ศธจ.ลำปาง
รายงานผลการพัฒนาตนเอง	สิงหาคม 2563	บุคลากร สังกัด ศธจ.ลำปาง
การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล	มิถุนายน , กันยายน 2563	กลุ่มบริหารงานบุคคล

การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

ดำเนินการในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2563

ณ ห้องประชุม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนอกจากจะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะ ให้เหมาะสมกับระบบแล้ว ประเด็นสำคัญหนึ่งที่รัฐบาลต้องการให้บุคลากรภาครัฐนำไปขับเคลื่อนวิธีการทำงาน ไปสู่การเป็นราชการ ๔.๐ ได้แก่ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน การทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้งานและองค์กร ตลอดจนความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีต่อประชาชนผู้รับบริการ

โดยเหตุที่ว่ากฎหมายคือกฎเกณฑ์ที่เป็นแบบแผนความประพฤติของคนในสังคม มีกระบวนการ บังคับอย่างเป็นกิจจะลักษณะ เพื่อกำกับ ดูแลให้สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในส่วนของข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาก็มีความจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดไว้ให้ยึดถือและประพฤติ ปฏิบัติตนตามแบบแผนที่กำหนดเช่นกัน โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ไว้ ซึ่งถือเป็นกฎหมายหลักสำคัญที่กำหนดให้ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่ที่พึงต้องปฏิบัติตาม การที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาวินัย ตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดจึงถือเป็นหนทางหนึ่งในการปฏิบัติตนตามครรลองของกฎหมาย ในขณะที่เดียวกันหากพบการกระทำความผิดหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ก็จะได้รับโทษและถูกดำเนินการ ทางวินัย ดังนั้นเพื่อป้องกันการฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยงบทบัญญัติของกฎหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาจึงควรประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย และจะต้องศึกษาความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตประจำวันอยู่เสมอ เพื่อทราบแนวปฏิบัติและป้องกันการกระทำผิดโดยไม่เจตนาบนพื้นฐาน ของความไม่รู้ รวมทั้งการมีคุณธรรมจริยธรรมในการใช้กฎหมาย การทำงานและการใช้ชีวิต จึงกล่าวได้ว่า กฎหมาย คุณธรรมและจริยธรรมมีบทบาทที่สำคัญในการดูแลรักษาความสงบ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ของสังคมและประเทศชาติ ส่งผลดีต่อตนเองในการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเป็นสุข เกิดความยุติธรรมและความเสมอภาคในสังคม

จึงตระหนักถึงความสำคัญของหลักกฎหมายและหลักคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลดีต่อการ ปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) โดยการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตระดับธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ จึงเสนอกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานแก่บุคลากร

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยเชิญบุคคลภายนอก ได้แก่ นายอุดม อินทรเวศน์วิไล อดีตผู้อำนวยการภารกิจ เสริมสร้างและมาตรฐานวินัย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เป็นวิทยากรในการบรรยาย

2. การติดตาม ประเมินผล โดยใช้แบบสอบถาม

เนื้อหาการพัฒนา

หัวข้อที่ 1 เรื่อง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิต

ความมุ่งหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิต สามารถครองตนและประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

หัวข้อที่ 2 เรื่อง การคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

ความมุ่งหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ มีค่านิยมการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เที่ยงธรรมต่อต้านการทุจริต

หัวข้อที่ 3 เรื่อง คุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

ความมุ่งหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรมในการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รับทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการละเว้นการปฏิบัติ

การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

ดำเนินการในวันที่ 20 มีนาคม 2563

ณ ห้องประชุม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะพัฒนาความรู้ สมรรถนะ ทักษะ ให้เหมาะสมกับระบบโครงสร้างที่กำหนดแล้ว การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพการทำงาน หนึ่งในประเด็นสำคัญที่รัฐบาลต้องการให้บุคลากรภาครัฐนำไปขับเคลื่อนวิธีการทำงานไปสู่การเป็นราชการ ๔.๐ ได้แก่ ความเต็มใจที่จะร่วมมือทำงาน สร้างสรรค์และทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งนอกจากบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ยังจำเป็นต้องมีหลักคิดที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่ระดับจังหวัด โดยเป็นองค์กรหลักในการบูรณาการเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาส่งผลต่อการขับเคลื่อนระบบสังคมและประเทศชาติ จึงได้รับความคาดหวังว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์และกฎหมาย ส่งผลถึงการประสานงานหรือการให้ความช่วยเหลือที่ตรงกับความต้องการ รวมทั้งควรเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเชิงรุกสู่ความสำเร็จ ดำเนินงานได้รวดเร็ว คุ่มค่าและมีคุณภาพ โดยความคาดหวังดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (**Functional Competency: FC**) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และด้านการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC) เมื่อบุคลากรได้รับพัฒนาศักยภาพและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการเป็นผู้รับการประสานงาน และการเป็นผู้ทำงานเชิงรุก ก็จะเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคล อาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน เกิดพลัง ในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีในทางสังคมระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีเครือข่ายในการปฏิบัติงานและบรรยากาศในการทำงานที่ดี

จึงตระหนักถึงความสำคัญในปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังผู้รับบริการ จึงเสนอการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และด้านการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยเชิญบุคคลภายนอก ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ อุปสอด อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เป็นวิทยากรในการบรรยายและนำกิจกรรม
2. การติดตาม ประเมินผล โดยใช้แบบสอบถาม

เนื้อหาการพัฒนา

หัวข้อที่ 1 เรื่อง ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)

ความมุ่งหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อ เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารด้วยภาษาโดยสื่อต่างๆ สามารถจับใจความได้ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้องครบประเด็น และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด เข้าใจทั้งเนื้อหาของสาระและนัยเชิงอารมณ์ (จากการสังเกตวจนภาษา เช่น ท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า หรือน้ำเสียง) ของผู้ที่ติดต่อด้วย

หัวข้อที่ 2 เรื่อง การดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

ความมุ่งหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถในการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เห็นโอกาสหรือปัญหาระยะสั้นและลงมือดำเนินการอย่างฉับไว เมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ สามารถระทำการแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลีคลายไปเอง รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่และแหวกแนวที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา

บทที่ 4

ผลการดำเนินโครงการ

ผลการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)
2. การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน
3. การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

สรุปผล การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563

กิจกรรมที่ 1

การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)

1. บุคลากรร้อยละ 97.78 เข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)
2. บุคลากรร้อยละ 100.00 สามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน

กิจกรรมที่ 2

การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

1. บุคลากรร้อยละ 95.00 เข้าร่วมกิจกรรมการอบรมด้านกฎหมาย
2. บุคลากรมีระดับความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ร้อยละ 90.00

กิจกรรมที่ 3

การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)

1. บุคลากรร้อยละ 112.50 เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ
3. บุคลากรมีระดับความรู้ความเข้าใจด้านสมรรถนะ ร้อยละ 83.67

ตารางสรุปผลการดำเนินโครงการ
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563
ณ ห้องประชุมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง

กิจกรรม	รายละเอียดค่าเป้าหมาย	จำนวน กลุ่ม เป้าหมาย	จำนวน ผู้ เข้าร่วม	ค่า เป้าหมาย	ผลที่ได้
กิจกรรมที่ 1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วม กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	45	44	80	97.78
	ร้อยละของบุคลากรสามารถจัดทำ แผนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน			80	100.00
กิจกรรมที่ 2 การประชุมอบรมหัวข้อ กฎหมายรอบตัว คุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน	ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วม กิจกรรมการอบรมด้านกฎหมาย	40	38	80	95.00
	ร้อยละระดับความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม			80	90.00
กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งของ องค์กร ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding- IU)และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)	ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วม กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ	40	45	80	112.50
	ร้อยละระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านสมรรถนะ			80	83.67

ในภาพรวมแล้วบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ร้อยละ 80 โดยเข้าร่วมกิจกรรมที่ 3 มากที่สุด (45 คน) ซึ่งมีจำนวนมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ รองลงมาได้แก่ กิจกรรมที่ 1 (44 คน) และกิจกรรมที่ 3 (38 คน) ทั้งนี้ทั้ง 3 กิจกรรม จัดในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ พ.ศ.2563 (กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2563) เป็นปีที่รัฐบาลอนุมัติงบประมาณล่าช้ากว่าปกติและได้เร่งรัดให้ส่วนราชการดำเนินการเบิกจ่ายโดยไว ส่งผลให้บุคลากรเร่งปฏิบัติงานตามภารกิจของกลุ่มงาน รวมทั้งเดินทางไปประชุมและไปราชการภายนอก จึงเป็นการจัดโครงการภายใต้บริบทที่บุคลากรและประชาชนมีความตื่นตระหนกและตื่นตัวในข่าวสารการเริ่มต้นแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากเมืองอู่ฮั่น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนซึ่งเป็นต้นทางของเชื้อไวรัสโคโรนา รวมทั้งมีความหวาดวิตกในสถานการณ์ความไม่ปลอดภัยของสังคมจากเหตุการณ์กราดยิงประชาชนในห้างสรรพสินค้าซึ่งเป็นพื้นที่สาธารณะ

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ด้านคุณภาพ ซึ่งกำหนดค่าตัวชี้วัดร้อยละ 80 พบว่าบุคลากรสามารถจัดทำแผนพัฒนาตนเองได้ และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปางมีแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ร้อยละ 100.00 บุคลากรมีผลการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ร้อยละ 90.00 และมีผลการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจด้านสมรรถนะร้อยละ 83.67

ตารางแสดงผลการประเมินความพึงพอใจ
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563
เป็นรายด้าน

กิจกรรม	ด้าน วิทยาการ	ด้าน ระยะเวลา	ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ด้านการนำ ความรู้ไปใช้	ค่าเฉลี่ย
<u>กิจกรรมที่ 1</u> การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	83.48	85.57	82.95	79.32	82.83
<u>กิจกรรมที่ 2</u> การประชุมอบรมหัวข้อกฎหมายรอบตัว คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน	95.61	90.13	90.26	85.14	90.29
<u>กิจกรรมที่ 3</u> การพัฒนาสมรรถนะร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และ การดำเนินการเชิงรุก (Proactive- PROAC)	88.96	86.56	84.22	78.22	84.49
ค่าเฉลี่ยร้อยละ	89.35	87.42	85.81	80.90	85.87

ผลการประเมินความพึงพอใจบุคลากร พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในภาพรวมร้อยละ 85.87 ซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจ 4 ด้าน โดยเรียงตามผลการประเมินจากมากถึงน้อย ดังนี้ ด้านวิทยากรร้อยละ 89.35 ด้านระยะเวลาร้อยละ 87.42 ด้านความรู้ความเข้าใจร้อยละ 85.81 และด้านการนำความรู้ไปใช้ร้อยละ 80.90

จากค่าสถิติข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรม ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 โดยมีความพึงพอใจในวิทยากรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.35 ในประเด็นที่เป็นผู้มีความรู้ สามารถถ่ายทอดเนื้อหาได้ครบถ้วน เชื่อมโยงกับกรณีตัวอย่างประสบการณ์ภายในเวลาที่เหมาะสม ร้อยละ 87.42 สามารถตอบข้อซักถามได้ ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นร้อยละ 85.81 และเห็นว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 80.90

ตารางแสดงผลการประเมินความพึงพอใจ
โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563
ด้านความรู้ความเข้าใจ และ ด้านการนำความรู้ไปใช้

กิจกรรม	ด้านความรู้ความเข้าใจ		เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การพัฒนาความรู้ ความชำนาญในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่	นำความรู้มาใช้ ในการพัฒนา คุณภาพงาน ที่รับผิดชอบ	ด้านการนำความรู้ไปใช้	
	ก่อน อบรม	หลัง อบรม			นำความรู้ ไปประยุกต์ ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	นำความรู้ไป เผยแพร่/ ถ่ายทอดได้
กิจกรรมที่ 1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนพัฒนา ตนเอง (ID Plan)	58.22	87.56	81.33	87.11	88.89	67.56
กิจกรรมที่ 2 การประชุมอบรมหัวข้อ กฎหมายรอบตัว คุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน	65.79	90.00	91.58	88.95	91.35	78.92
กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งของ องค์กร :ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และ การดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)	57.27	83.64	82.73	83.18	82.73	75.91
ค่าเฉลี่ยร้อยละ	60.43	87.07	85.22	86.42	87.66	74.13
			85.82		80.90	

เมื่อพิจารณาในด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่าเมื่อเข้ารับการอบรมแล้วบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาคิดเป็นร้อยละ 87.07 ซึ่งมากขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนเข้าอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิทยากรมีความรู้ความสามารถทั้งด้านเนื้อหาและการถ่ายทอด ประกอบกับเนื้อหาในการอบรมมีความสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร โดยในภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในความรู้ความเข้าใจที่ได้รับร้อยละ 85.82 แบ่งเป็น ความรู้ที่ได้รับมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ร้อยละ 85.22 และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานที่รับผิดชอบร้อยละ 86.42

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในด้านการนำความรู้ไปใช้ พบว่ามีความพึงพอใจในภาพรวมร้อยละ 80.90 กล่าวคือ บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องร้อยละ 87.66 ขณะที่สามารถเผยแพร่/ถ่ายทอดได้ร้อยละ 74.13

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 จึงส่งผลให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ สมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ สามารถนำไปใช้ในการทำงาน ตลอดจนนำไปประยุกต์ใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถพัฒนาต่อยอดด้านสมรรถนะการถ่ายทอดองค์ความรู้

สรุปผลการประเมินโครงการ

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563

ที่	ด้าน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ร้อยละ
1	ด้านความพร้อมในการดำเนินโครงการ	4.29	0.64	85.86
2	ด้านเนื้อหาในการดำเนินโครงการ	4.45	0.56	89.09
3	ด้านวิทยากร	4.37	0.53	87.47
4	ด้านการนำความรู้ไปใช้และเผยแพร่	4.34	0.66	86.87
		4.37	0.60	87.32

การประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563

มีบุคลากรตอบแบบสอบถาม จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33

ผลการประเมินในภาพรวมร้อยละ 87.32

เรียงตามลำดับร้อยละการประเมินจากมากถึงน้อย ดังนี้

- 1) ด้านเนื้อหาในการดำเนินโครงการ คิดเป็นร้อยละ 89.09
- 2) ด้านวิทยากร คิดเป็นร้อยละ 87.47
- 3) ด้านการนำความรู้ไปใช้และเผยแพร่ คิดเป็นร้อยละ 86.87
- 4) ด้านความพร้อมในการดำเนินโครงการ คิดเป็นร้อยละ 85.86

ตารางแสดงผลการประเมินโครงการ เป็นรายด้าน

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563

ที่	รายการประเมินโครงการ				การจัดลำดับ
1	ด้านความพร้อมในการดำเนินโครงการ				4
	สถานที่	วัสดุอุปกรณ์	ระยะเวลา	ค่าเฉลี่ย	
	84.85	87.27	85.45	85.86	
2	ด้านเนื้อหาในการดำเนินโครงการ				1
	กิจกรรมที่ 1 ID Plan	กิจกรรมที่ 2 กฎหมาย	กิจกรรมที่ 3 สมรรถนะร่วม	ค่าเฉลี่ย	
	89.09	90.91	87.27	89.09	
3	ด้านวิทยากร				2
	มีความรู้	มีเทคนิค วิธีการ	มีสื่อ อุปกรณ์	ค่าเฉลี่ย	
	90.30	88.48	83.64	87.47	
4	ด้านการนำความรู้ไปใช้และเผยแพร่				3
	ได้รับความรู้	นำไปปรับใช้ได้	เผยแพร่ได้	ค่าเฉลี่ย	
	88.48	89.09	83.03	86.87	

บทที่ 5

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินโครงการ

1. การจัดอบรมในช่วงที่ไวรัสโคโรนา-19 แพร่ระบาด และเหตุการณ์กราดยิงในห้างสรรพสินค้า ส่งผลต่อมีความกังวลด้านความไม่มั่นคงปลอดภัยด้านชีวิตและสุขภาพ ไม่มั่นใจในการรวมกลุ่มดำเนินกิจกรรม
2. บุคลากรมีภารกิจงานที่ต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินการ อาทิเช่น การทดสอบระดับชาติ O-NET , V-NET , NT งานแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ระดับจังหวัด งานพระราชพิธีวันสำคัญ การย้ายอาคารสำนักงาน ซึ่งต้องปฏิบัติงาน/ร่วมกิจกรรมในวันราชการและวันหยุดราชการ ทำให้บุคลากรมีปริมาณงานและ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการจำนวนมาก รู้สึกเหนื่อยล้า

การแก้ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินโครงการ

1. ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา-19 โดยเคร่งครัด ปรับใช้ สถานที่ภายในสำนักงานในการจัดกิจกรรม ปรับรูปแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานที่ ดูแลและรักษา ความสะอาดของสถานที่จัดกิจกรรม และประสานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปางดำเนินการตรวจวัด- อุนหภูมิ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรม
2. ปรับรูปแบบการนำเสนอกิจกรรมให้กระชับ ไม่ก่อให้เกิดความเครียด สร้างการมีส่วนร่วม แต่คงไว้ซึ่งเนื้อหาที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการ เกิดประโยชน์ต่อส่วนราชการและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
3. ปรับเปลี่ยนวันจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของงาน และความสะดวกคล่องตัว

.....

ภาพกิจกรรม
กิจกรรมที่ 1

การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)







กิจกรรมที่ 3

การพัฒนาสมรรถนะร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) และการดำเนินการเชิงรุก (Proactive-PROAC)





ภาคผนวก



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล โทร ๐ ๒๒๘๐ ๒๘๖๓ ภายใน ๑๑๗๘

ที่ ศธ ๐๒๐๑.๔/๑๗/๑๑

วันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้แจ้งให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการจัดทำรายละเอียดข้อมูลโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่หน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการรับผิดชอบ โดยนำสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ถือเป็นปฏิบัติและเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และจัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักอำนวยการ สป. ภายในวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๖๓ รายละเอียดตามเรื่องเดิมที่แนบ นั้น

สำนักอำนวยการ สป. ขอเรียนว่า กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักอำนวยการ สป. ในฐานะผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้รวบรวมข้อมูลโครงการ/กิจกรรม/หลักสูตร ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	จำนวนโครงการ	งบประมาณ (บาท)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานในศตวรรษที่ ๒๑	๒๔	๓๒,๘๕๓,๓๓๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัล	๕	๒,๑๙๗,๑๘๖
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	๗	๕,๑๒๓,๔๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลอดภัย จิต คอรัปชั่นและประพฤตินิยมชอบ	๔	๖,๕๒๕,๐๐๐
รวม	๔๐	๔๖,๖๙๘,๙๑๖

รายละเอียดตามแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓


พิจารณาแล้ว เพื่อให้แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ มีความสมบูรณ์และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และตรวจติดตามการพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเห็นสมควร

/๑. อนุมัติ ...

- ๒ -

๑. อนุมัติแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๖๓

ตรวจสอบ

 (นายประเสริฐ บุญเรือง)
 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
 พ.ศ. ๒๕๖๓


 (นางจามิกร นิภากุล)
 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม
 บริหารงานบุคคล สอ.ส.
 ๘ พ.ค. ๒๕๖๓


 (นางจามิกร นิภากุล)
 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม
 บริหารงานบุคคล สอ.ส.
 ๘ พ.ค. ๒๕๖๓

๒. แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไป และดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรฯ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรฯ โดยรายงานผลการดำเนินงานรอบ ๙ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๓ และรอบ ๑๒ เดือน ภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓ ตามแบบรายงานติดตามการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ (ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์) ไปที่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ hrdopsmoe@gmail.com

ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดเอกสารและแบบฟอร์มได้ที่เว็บไซต์สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ <http://www.bga.moe.go.th> หัวข้อ “ดาวนโหลด” หัวข้อย่อย “แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

๑. อนุมัติแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๒. ลงนามในหนังสือแจ้งหน่วยงานในสังกัด จำนวน ๒ ฉบับ

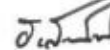


(นางจามิกร นิภากุล)

ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล
 รัชชาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สป.

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
 เพื่อโปรดพิจารณา

๑. อนุมัติ
 ๒. ลงนาม



(นางรัชชณา ดินทุฑฒโต)
 รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

13 พ.ค. 2563

๑. อนุมัติ
 ๒. ลงนามแล้ว



(นายประเสริฐ บุญเรือง)
 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

15 พ.ค. 2563

๕

