

บทที่ 2

แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตาม ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และการทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมจากเอกสาร หนังสือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน
2. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรกระทรวงการพัฒนาสังคม และ ความมั่นคงของมนุษย์
3. การพัฒนากุศลกรของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
4. แนวคิดการพัฒนากุศลกร
5. แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน
6. แนวคิดสมรรถนะบุคลากร
7. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

1. นโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นองค์กรกลางในการบริหาร และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนทั้งหมด โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 13 (7) “จัดทำยุทธศาสตร์ ประสาน และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน” ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรพลเรือน ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางาน ในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วยเป้าประสงค์หลัก ยุทธศาสตร์ และมาตรการพร้อมทั้งปัจจัยความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2551)

เป้าประสงค์ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน 3 ประการ คือ

1. ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
 2. นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่
 3. ภาคราชการมีขีดความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน และมาตรการ มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

มาตรการ

- 1.1 พัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน เพื่อเป็นตัวอย่างของสังคมในความเป็นคนเก่งและคนดี
- 1.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ ปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้
- 1.3 สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 1.4 กำหนดให้มีหัวข้อวิชาการทำงานใหม่ในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในหน่วยงานอย่างจริงจัง
- 1.5 สร้างเครือข่ายพัฒนาข้าราชการในแนวทางใหม่ โดยประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กรในสังคม และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการคัดเลือกและเผยแพร่ผลงานของข้าราชการดีเด่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ

มาตรการ

- 2.1 พัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้ตระหนักและมีพันธะสัญญาในการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งใน ระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

2.2 นักบริหารทุกระดับต้องเป็นต้นแบบของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงและสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดผลการปรับเปลี่ยนที่แท้จริง

2.3 กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารของส่วนราชการในทุกระดับให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ตามที่กำหนดไว้ในระบบนักบริหารระดับสูง

2.4 กำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างนักบริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเรื่องที่มีผลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน

2.5 วางระบบสับเปลี่ยนนักบริหารทุกระดับ

2.6 มีการติดตามประเมินผลสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

มาตรการ

3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการ โดยยึดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการ และขีดความสามารถที่จำเป็น

3.2 ดำเนินการกำกับ ดูแล การพัฒนาข้าราชการ ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ

3.3 ติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจัง

3.4 ส่งเสริม สนับสนุนกลไกการพัฒนาข้าราชการ โดยให้มีหน่วยงาน และ/หรือ ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาข้าราชการโดยตรง รวมทั้ง การสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลด้วยการพัฒนาที่หลากหลาย

3.5 สร้างสภาพแวดล้อม และระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ช่วยหล่อหลอม และเอื้อต่อการสร้างกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน

3.6 ประชาสัมพันธ์แสวงหาแรงสนับสนุนจากข้าราชการและประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัด ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมข้าราชการ

3.7 กำหนดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคน ต่อปี และถือเป็นเวลาปฏิบัติราชการ

3.8 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะในเอกสารงบประมาณ

3.9 สรรหาทุนหรืองบประมาณในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล เพื่อสนับสนุน และจูงใจ ให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.10 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนาขณะปฏิบัติงานหน้าที่ การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนข้าราชการ เป็นต้น

3.11 ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมในห้อง การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นต้น

3.12 ข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3.13 ให้หน่วยงานกลางร่วมมือกันเป็นประจำทุกปี เพื่อหาแนวทางจัดเตรียมงบประมาณ ในการพัฒนาให้เพียงพอในทุกส่วนราชการก่อนการขอตั้งงบประมาณ

3.14 ให้หน่วยงานกลางและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาหารือ และร่วมมือกันทุกปี ในการหาแนวทางการขอความช่วยเหลือด้านวิทยาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ

3.15 ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์ประสานในการหาแนวทาง วิธีการ และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเครือข่าย ได้แก่ ส่วนราชการ และสถาบันการศึกษาและเอกชน ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ และแหล่งทุน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการ เกิดประโยชน์สูงสุด

2. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development) เป็นหัวใจสำคัญ ต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับองค์กรและประเทศ ดังนั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทาง ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้มีนโยบายด้านการพัฒนา บุคลากรของกระทรวงฯ และดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2552 และได้ประกาศ

แจ้งให้หน่วยงานสังกัดกระทรวง นำไปเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานของตน (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2548, น. 3-10)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2548-2552 มีดังนี้

วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ. 2553 บุคลากรของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นผู้ที่มีขีดสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ

พันธกิจ

1. สร้างระบบการพัฒนาศักยภาพที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล
2. พัฒนาความพร้อมขององค์การและบุคลากร มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย
3. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์
4. พัฒนาศักยภาพให้มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ภารกิจ

เป็นศูนย์กลางในการวางแผนกำลังคน การบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างส่วนราชการ รวมทั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกระทรวง

เป้าหมายหลัก

1. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ต้องพัฒนาศักยภาพของกระทรวงให้เข้าใจบทบาทภารกิจ และความรับผิดชอบในการบริการประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์ และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน
3. พัฒนาศักยภาพสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปฏิบัติงานในลักษณะองค์รวม มีความรวดเร็วคล่องตัว โปร่งใสในการใช้อำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างเป็นระบบ
4. ปรับกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมในการครองตนอย่างเหมาะสม ตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นกรอบแนวคิด ทิศทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
2. ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐแนวใหม่
3. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากร
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ยุทธศาสตร์การสร้างกระบวนการต้นแบบส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

การปฏิบัติราชการเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการดำเนินงานเพื่อการแก้ปัญหา สนับสนุนพัฒนาประชากรกลุ่มเป้าหมาย

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกระทรวงฯ ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกระทรวงฯ ในการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. แนวทางการดำเนินงาน

2.1 สร้างองค์ความรู้พื้นฐานตามบทบาทภารกิจของกระทรวงฯ โดยยึดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ

2.2 สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.3 พัฒนาบุคลากรตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

3. มาตรการ

3.1 พัฒนาบุคลากรตามกรอบแนวคิดทิศทางยุทธศาสตร์กระทรวงฯ

3.2 วางระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 วางระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

4. เป้าหมาย

4.1 บุคลากรของกระทรวงฯ ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทภารกิจ ประกอบด้วย

4.1.1 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือนใจ

4.1.2 สมรรถนะเฉพาะ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมั่นใจในตนเอง

4.2 บุคลากรมีทักษะและทัศนคติที่ดี ภายใต้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

5. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1) บุคลากรของกระทรวงได้รับการพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของบุคลากรทั้งหมดต่อปี

2) บุคลากรที่ผ่านการพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะเชิงวิชาการ การบูรณาการแผนงาน/โครงการ การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ต่อปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐแนวใหม่

การปฏิรูปบริหารราชการในอดีตที่ผ่านมา ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และไม่มีแรงจูงใจในการปฏิรูปบริหารราชการ อีกทั้งกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมยังคงเน้นเฉพาะในชั้นเรียนมากกว่าประสบการณ์จริง

1. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารูปแบบวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเป็นธรรม ยุติธรรมในทุกกลุ่มเป้าหมาย

2. แนวทางการดำเนินงาน

2.1 พัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลงาน

2.2 ส่งเสริมการเรียนรู้ ในภาคสนามเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร

2.3 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาแต่งตั้งโยกย้าย ความดี ความชอบอย่างเหมาะสม

3. มาตรการ

3.1 เร่งรัดการสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากรตามกรอบแนวคิดทิศทางในการบริหารภาครัฐแนวใหม่

3.2 วางระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามสมรรถนะที่เหมาะสมตามกลุ่มภารกิจ

4. เป้าหมาย

4.1 เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง องค์กร และประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

4.2 เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละในการปฏิบัติราชการอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4.3 เพื่อส่งเสริมคนให้ได้รับความก้าวหน้าในสายงาน ตามความรู้ ความสามารถ มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

5. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

6.1 มีรูปแบบวิธีการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

6.2 มีระบบการวัดประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากร

ระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็น ที่จะต้องมีการศึกษาระบบการจัดทำและนำไปสู่การวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแผนงานโครงการกิจกรรมในการแก้ปัญหาพัฒนา ตลอดจนการฝึกทักษะในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อจัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากรให้สะดวกในการสืบค้นและการให้บริการข้อมูล

1.2 เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

2. แนวทางการดำเนินงาน

2.1 พัฒนารูปแบบและวิธีการจัดเก็บข้อมูล การสืบค้น และการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่จะช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนเอง

3. มาตรการ

3.1 พัฒนารูปแบบสื่อการเรียนการสอนผ่าน Web Site

3.2 สร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน

3.3 เร่งรัดส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
ให้มีความรู้ ความสามารถใช้งานได้

4. เป้าหมาย

4.1 มีรูปแบบวิธีการนำเสนอความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
และมีความต่อเนื่อง

4.2 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยใน
การปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน

5. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

6.1 มีระบบสื่อการเรียนการสอนที่เป็นมาตรฐาน ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
เพื่อการพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของหลักสูตร

6.2 ร้อยละ 10 ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะสามารถนำความรู้การใช้
เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นภารกิจที่มีความจำเป็น
ที่ทุกส่วนขององค์กรจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความพร้อม และสร้าง
กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน สนององค์กรสมัยใหม่ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อเป็นสถาบันหลักในการพัฒนาบุคลากร ทั้งของกระทรวง และหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง

1.2 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจน
การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนา

1.3 เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร ในการประสานงาน
การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. แนวทางการดำเนินงาน

2.1 จัดตั้งสถาบันการพัฒนาสังคม เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งภาครัฐ และเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรภาคประชาชน

2.2 พัฒนาหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการ ตามนโยบาย ของรัฐบาล กระทรวง และความต้องการของสังคมในภาพรวม

2.3 ปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. มาตรการ

3.1 เร่งดำเนินการจัดตั้งสถาบันการพัฒนาสังคม

3.2 เร่งดำเนินการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

3.3 การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ

4. เป้าหมาย

4.1 เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาบุคลากร ทั้งของกระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.2 เพื่อปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติงานแบบเดิมสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

5. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรทุกระดับทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. ตัวชี้วัดผลสำเร็จ

6.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

6.2 ร้อยละของความก้าวหน้าในการจัดตั้งสถาบันการพัฒนาสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

6.3 ร้อยละของความก้าวหน้าในการจัดทำหลักสูตร เพื่อรองรับการจัดตั้งสถาบันการพัฒนาสังคม

6.4 ร้อยละ 80 ของผู้สมัครเข้ารับการพัฒนาในแต่ละหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างกระบวนการที่ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ท่วมเท เสียสละ ลดละเลิกประโยชน์ส่วนตน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส กล้ารับผิดชอบ มีส่วนร่วม และคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

1.2 สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการดี มีคุณธรรม ทุ่มเท เสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

2. แนวทางการดำเนินงาน

2.1 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดี มีความผูกพันกับองค์กร ตลอดจนความเชื่อตรงต่อบทบาทภารกิจที่ได้รับ

2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีค่านิยม คุณธรรม และทัศนคติ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บริการประชาชนกลุ่มเป้าหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีความเที่ยงธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.3 ยึดมั่นในคุณธรรม ทุ่มเท เสียสละ

3. มาตรการ

3.1 วางระบบการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร

3.2 สนับสนุนการวิจัย การทดสอบ และสะท้อนผล ตลอดจนการรณรงค์ให้บุคลากรได้ตระหนัก และยอมรับค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม

4. เป้าหมาย

4.1 เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักและร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนมุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

4.2 เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีค่านิยม กล้ายืนหยัด ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม

5. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ข้อร้องเรียนจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

สรุป ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2548-2552 กระทรวงฯ กำหนดไว้ทั้งหมด 5 ยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดทิศทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด ในที่นี้ ผู้ศึกษาสนใจศึกษายุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร เนื่องจากเชื่อว่า การที่กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการจะปฏิบัติ

ภารกิจได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น จำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมฯ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

3. การพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการเป็นส่วนราชการระดับกรมใน 142 กรมฯ ที่จัดตั้งใหม่ภายใต้สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นการนำภารกิจของกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และกรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท กระทรวงมหาดไทย เฉพาะในส่วนของการส่งเสริมอาชีพและรายได้ มากำหนดเป็นภารกิจใหม่ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2545 ระบุให้ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

ภารกิจ

ให้บริการสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์ แก่ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ คนไร้ที่พึ่ง ผู้ประสบปัญหาทางสังคม โดยการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในรูปแบบของสถานสงเคราะห์ และการประสานส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่มีปัญหาทางสังคมสามารถดำรงชีวิต และพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

อำนาจหน้าที่

1. พัฒนารูปแบบและวิธีการในการให้บริการสวัสดิการ และการสังคมสงเคราะห์ ในแต่ละกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด
2. สนับสนุนด้านวิชาการ เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้ง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคม แก่หน่วยงานให้บริการสวัสดิการสังคม และหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. จัดบริการสวัสดิการสังคม การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหาแก่ผู้ประสบปัญหาทางสังคม กลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่มีปัญหาทางสังคม รวมทั้ง การประสานส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. ส่งเสริมและประสานการดำเนินงาน ของเครือข่ายบริการสวัสดิการสังคมของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และแต่ละพื้นที่

5. จัดและส่งเสริมการจัดกิจกรรมตามโครงการพิเศษต่าง ๆ โครงการตามพระราชดำริ และกิจกรรมตามพันธสัญญา และข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศ

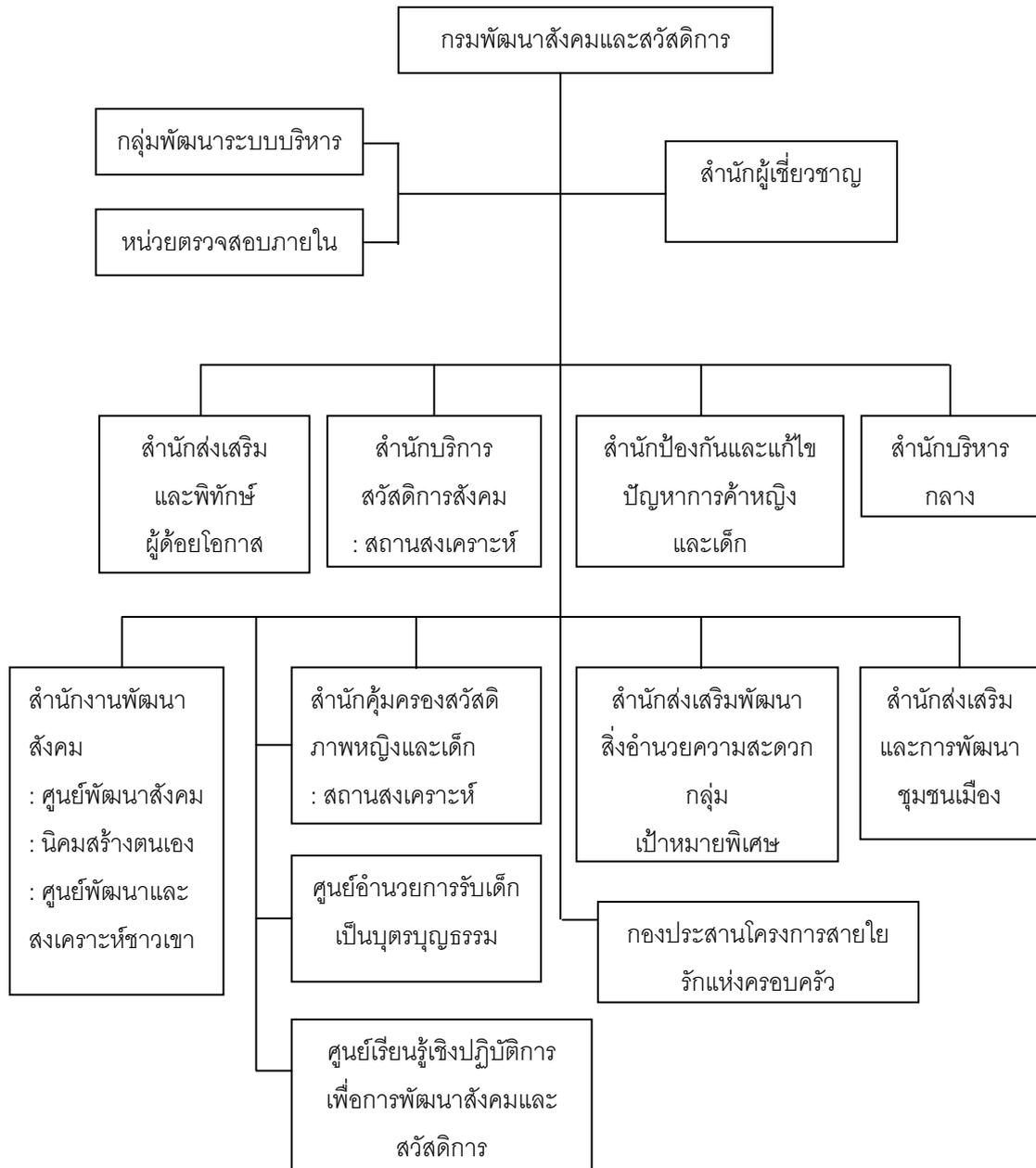
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551)

โครงสร้างของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีบุคลากรทั้งหมดจำนวน 6,404 อัตรา แยกเป็นข้าราชการ จำนวน 1,808 อัตรา ลูกจ้างประจำจำนวน 2,870 อัตรา พนักงานราชการจำนวน 1,726 อัตรา มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักบริการสวัสดิการสังคม
2. สำนักป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้าหญิงและเด็ก
3. สำนักพัฒนาสังคม
4. สำนักคุ้มครองสวัสดิภาพหญิงและเด็ก
5. สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้ด้อยโอกาส
6. สำนักส่งเสริมการพัฒนาชุมชนเมือง
7. ศูนย์อำนวยการรับเด็กเป็นบุตรบุญธรรม
8. กองประสานโครงการสายใยรักแห่งครอบครัว
9. สำนักผู้เชี่ยวชาญ
10. สำนักบริหารกลาง
11. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
12. หน่วยตรวจสอบภายใน
13. สำนักส่งเสริมการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกกลุ่มเป้าหมายพิเศษ
14. ศูนย์เรียนรู้เชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ภาพที่ 2.1
โครงสร้างกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ



ที่มา: “การพัฒนาบุคลากร.” โดย กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551, จาก, <<http://www.dsdw.go.th/personal01.pdf>>.

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการครอบคลุมพื้นที่โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ภายใต้ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายพึ่งตนเองได้

เป้าประสงค์

ประชากรเป้าหมายมีศักยภาพในการพึ่งตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ ครอบคลุมพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ภายใต้ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน เพื่อให้ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้ไร้ที่พึ่ง และผู้ประสบปัญหาทางสังคม สามารถพึ่งตนเองได้ จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานในแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2552-2555 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2552, น. 9-10) คือ

1. การพัฒนารูปแบบและวิธีการให้บริการสวัสดิการสังคมแก่กลุ่มเป้าหมาย
2. การเสริมสร้างศักยภาพในการดำรงชีวิตแก่กลุ่มเป้าหมาย
3. การเสริมสร้างศักยภาพผู้สูงอายุในการใช้ประโยชน์และภูมิปัญญา
4. การส่งเสริมองค์กรเครือข่ายในการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ
5. ส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร

นโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ จึงมีนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพ และจัดสรรงบประมาณรองรับโครงการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ โดยส่วนการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ สำนักบริหารกลาง เป็นหน่วยงานดำเนินงานจัดทำแผนงานโครงการพัฒนาศักยภาพ และดำเนินการพัฒนาศักยภาพโดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมฝึกอบรม สัมมนา จำนวน 16 หลักสูตร ดังนี้

1. ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการ
2. ฝึกอบรมเสริมทักษะทางด้านการทำงานพัฒนาสังคม
3. การประชุมเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4. ฝึกอบรมวิทยากรกระบวนการ
5. ฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
6. ฝึกอบรมงานแบบแผนกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
7. การสัมมนาติดตามผลนักบริหารงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
8. สัมมนาหัวหน้าหน่วยงานทั่วประเทศ
9. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการพัสดุ
10. ฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศในงานพัฒนาสังคม
11. ฝึกอบรมผู้ดูแลผู้รับการสงเคราะห์และพี่เลี้ยง
12. ฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่นักสังคมสงเคราะห์ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณา

ความอาญา

13. ฝึกอบรมนักบริหารงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการระดับต้น
14. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
15. ฝึกอบรมนักบริหารงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการระดับกลาง
16. ฝึกอบรมการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

กรมฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง แต่การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ของกรมฯ นั้น จำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ภารกิจ และสมรรถนะหลักของกรม เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรกรมฯ ตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

ระดับหน่วยงาน

1. ด้านนโยบายและการบริหาร นโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรกรมฯ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของกรมฯ ยังไม่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร เช่น บุคลากรผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรฯ งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์

ที่ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรฯ ยังไม่เพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

2. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ยังไม่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ จิตสำนึกในการให้บริการ การให้บริการโดยเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การดำเนินงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการเชิงรุก และการบูรณาการทุนทางสังคมในงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เนื้อหาหลักสูตร และวิธีการพัฒนาบุคลากรยังไม่หลากหลายเพียงพอต่อการเสริมสร้างให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง ตลอดจนสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรกรมฯ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร เช่น การมีห้องสมุด การมีบริการอินเทอร์เน็ต การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่บุคลากร เป็นต้น

ระดับบุคคล

บุคลากรบางคนขาดความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีอายุมาก ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี ขาดประสบการณ์และความเข้าใจในการทำงานแนวใหม่ การทำงานเชิงรุก ทำให้มีการเรียนรู้น้อย และขาดความสนใจในการพัฒนาบุคลากรตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร นอกจากนี้ การมีภาระงานประจำมาก การขาดข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาบุคลากร เนื้อหาการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ทำให้ไม่เข้ารับการพัฒนาบุคลากร

แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

ระดับหน่วยงาน

1. กรมฯ ควรมีนโยบายและแผนที่ชัดเจนด้านการพัฒนาบุคลากรกรมฯ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร ตลอดจนการแปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยจัดสรรทรัพยากรการบริหารอย่างเพียงพอ ในด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมฯ โดยพิจารณาจากสมรรถนะหลัก 5 ด้านของกรมฯ

2. กรมฯ ควรจัดเนื้อหาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร และสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมฯ ตลอดจนจัดสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรกรมฯ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด

ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ ในการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้ค้นคว้าหาความรู้ ได้แก่ บริการอินเทอร์เน็ต บริการห้องสมุด การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาแก่บุคลากร เป็นต้น

ระดับบุคคล

ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาบุคลากรตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การให้คำแนะนำแบบระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สามารถพัฒนางานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาบุคลากร

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เชื่อว่าเป็นโลกไร้พรมแดน ในด้านการติดต่อสื่อสาร ศึกษาหาข้อมูลเพื่อเพิ่มองค์ความรู้นี้เชื่อกันว่า “มนุษย์” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจสำคัญที่จะไขปัญหาทั้งปวง ความสำเร็จของชาติ ทั้งภาครัฐและเอกชน และถ้าเมื่อใดประเทศไทยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมสูง เชื่อว่าคงก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดนได้อย่างไม่ยากเย็นนัก (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547, น. 147)

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538, น. 2) อธิบายว่า การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากร เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (254, น. 83) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542, น. 18) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ ความพยายามของฝ่ายการจัดการบุคคล ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จุฑามณี ตระกูลมุกดา (2544, น. 3) อธิบายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ในการสร้างทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคน ในองค์การให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งที่เป็นงานในหน้าที่ปัจจุบัน หรือที่จะ รับผิดชอบในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 149) อธิบายว่า การพัฒนาบุคคล คือ กระบวนการที่ จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลในสังคมใด สังคมหนึ่ง หรือในองค์การใดองค์การหนึ่ง

จากความหมายของพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการหรือกระบวนการ ในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดดั้งเดิมเชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์การ องค์การ มีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงการบังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ ได้รับมอบหมาย หากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ จะต้องขวนขวายเอง แต่แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์การทุกองค์การต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์การจะได้รับประโยชน์มากกว่า โดยมี เหตุผลสนับสนุน 2 ประการ (นงลักษณ์ สิ้นสืบผล, 2542, น. 16-20) คือ

1. แม้ว่าองค์การจะมีระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ดีพอ ได้ผู้มีความรู้ความสามารถ เพียงใดก็ตาม แต่มิได้เป็นหลักประกันได้ว่า บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ ในทันที และตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2. ในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการ บริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้มี ความรู้ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์การที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็น ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ ยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มสูงขึ้น เพราะเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ของการ

ก้าวกระโดดสู่ความเจริญทั้งทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยีอย่างไร้พรมแดน ซึ่งองค์การต้องดำเนินการแข่งขันไม่เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่เป็นการแข่งขันกับต่างประเทศด้วยการพัฒนาเป็นเรื่องการดำเนินงานเฉพาะที่ เฉพาะองค์การ ไม่มีการลอกเลียนแบบกัน ขึ้นอยู่กับสถานที่หรือองค์การนั้น ๆ มีความจำเป็น และต้องการจะพัฒนาเรื่องอะไร การกำหนดความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล มีหลักหรือเหตุผลของการพัฒนาอย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาเพื่อการปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม
2. การพัฒนาเพื่อการดำเนินงานไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. การพัฒนาเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

สำหรับปัญหาสังคมไทยปัจจุบัน คือ ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ความเจริญทางด้านความรู้วิชาการ และเทคโนโลยี ได้ไหลบ่าไปทั่วทุกมุมโลกอย่างไร้พรมแดน ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารนี้เอง เป็นเหตุทำให้การดำรงชีวิตและวิถีชีวิตของสังคมไทยเปลี่ยนไป คนไทยจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อความอยู่รอด ความแข็งแกร่ง และแข่งขันเท่าทันสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันได้ ในเรื่องนี้ คณะอนุกรรมการโครงการชูเศรษฐกิจไทยในสากล (2539, น. 18) กล่าวถึงวิสัยทัศน์คนไทยและสังคมไทย พ.ศ. 2563 ไว้ ดังนี้

1. คนไทยทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีสุขภาพพลานามัยดี มีความใฝ่รู้เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็น มีความสร้างสรรค์ มีจิตใจที่ดีงามและมั่นคง สามารถแยกความดีความชั่วได้ รู้สิทธิหน้าที่ของตนเองในสังคมประชาธิปไตย เคารพในสิทธิของผู้อื่น มีวินัย สามารถร่วมสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติในภาระหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คนไทยทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ปลอดภัยจากความยากจน ดำเนินวิถีชีวิตที่มีความสมดุลระหว่างความเจริญทางวัตถุ จิตใจ เห็นคุณค่าของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3. คนไทยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิใจในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในเรื่องที่กระทบความเป็นอยู่ของตน ไม่ว่าจะทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

4. สังคมไทยเป็นสังคมแห่งความเป็นมิตร มีความเอื้ออาทรต่อกัน สามารถรวมพลังกันในการแก้ไขปัญหาของชาติโดยสันติวิธี อย่างสร้างสรรค์ เป็นสังคมที่มีครอบครัวอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปกป้องสิทธิมนุษยชน ตั้งอยู่ในกรอบของจริยธรรมและความยุติธรรม มีความยึดมั่นในคุณธรรมตามหลักธรรมของศาสนา และเป็นสังคมที่ผู้ด้อยโอกาสทุกคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง

ฉะนั้น รัฐจะต้องเตรียมพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สามารถแข่งขันควบคู่ไปกับการมีสติใคร่ครวญถึงผลดี ผลเสียของความเจริญ ความเปลี่ยนแปลง ข่าวสาร วัฒนธรรม ค่านิยมจากต่างชาติที่หลั่งไหลเข้าประเทศ

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 161) ได้กล่าวถึง ประโยชน์หรือผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคคลไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็สามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงาน และเรียนงานควบคู่กันไป ในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

5. การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า

การพัฒนาบุคคลจะมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจทั้งงาน คน และองค์การอย่างกว้างขวาง และมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิคทางสังคม หรือทางสภาวะแวดล้อม

วิธีการพัฒนาบุคลากร

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542, น. 27) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลายวิธี คือ

1. การให้การศึกษ
2. การศึกษาดูงาน

3. การฝึกอบรม
4. การประชุมสัมมนา
5. การสาธิต
6. การชี้แจงแนะนำ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544, น. 15) มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน รักษาการในตำแหน่งให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น

วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (दनัย เทียนพุด, 2537, น. 24) มีดังนี้

1. การศึกษาในสถาบันการศึกษา
2. การอบรมก่อนหรือขณะปฏิบัติงาน
3. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
4. การสอนแนะนำงาน
5. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
6. การประชุมสัมมนา
7. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
8. การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ
9. การเลื่อนตำแหน่ง
10. กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคคลากรมีหลายรูปแบบ สามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคคลากรของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมทางวิชาการ
4. การสัมมนา
5. การศึกษาดูงาน
6. การศึกษาต่อ
7. การสอนงาน

8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

9. การศึกษาด้วยตนเอง

10. การมอบหมายงาน

การปฐมนิเทศ

พะยอม วงศ์สารศรี (2534, น. 125-126) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติตน และหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานต้องเข้าปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์การ รู้จักผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ในองค์การ รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์การ รู้จักกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ในองค์การ ได้รู้จักหน่วยงานในด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐานของงาน ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ตลอดจนข้อมูลที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สิทธิสวัสดิการ

การสัมมนา

ฐิระ ประवालพฤษ (2538, น. 126-127) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่า เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจ หรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกันต้องการที่จะศึกษา ค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำ การสัมมนาสมาชิกที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษา ค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทาง เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้สัมมนา

วิธีการของการสัมมนา (นงลักษณ์ สินสืบผล, 2542, น. 63) มีการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้นำสัมมนาเป็นผู้วางแผน และการดำเนินการสัมมนาตามที่กำหนดไว้
2. ผู้เข้าสัมมนาเลือกหัวข้อย่อย จากหัวข้อใหญ่จากการสัมมนา เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยจากเอกสาร หนังสือ หรือโดยวิธีการอื่น ๆ และจัดเตรียมข้อมูลให้เรียบร้อย ก่อนเริ่มการสัมมนา
3. ผลสรุปจากการสัมมนาได้จากความคิดของคนหลายคน ซึ่งอาจช่วยให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้าร่วมในการฝึกอบรมเกิดความรู้ โดยการศึกษาค้นคว้าหาคำตอบต่อปัญหาที่ได้กำหนด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อหา

แนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ผลสรุปจากการสัมมนาย่อมนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ (นงลักษณ์ สิ้นสืบผล, 2542, น. 72)

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคคลากรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคคลากรควรจะได้ปรึกษาเกี่ยวกับฝ่ายบริหารของหน่วยงาน หรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองว่า ข้าราชการควรจะได้เพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้าง หรือเพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคคลากรควรจะได้ร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกอง ปรึกษาหารือกัน แล้วกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรไปดู (สำนักงาน กพ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530, น. 5)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ โดยการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อให้เห็นสภาพเหตุการณ์จริงแล้ว ผู้ปฏิบัติงานได้เปลี่ยนวิธีการเรียนรู้โดยศึกษาจากประสบการณ์ตรง ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคคลากร อาจศึกษาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหาร วางเป็นหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา (สำนักงาน กพ., สถาบันการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530, น. 6)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้บุคคลากรมีความรู้ใหม่ ๆ ทางทฤษฎี มีความคิดริเริ่ม สามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็น ในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่ หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้ เข้าใจตรงกัน (สำนักงาน กพ., สถาบันการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530, น. 5)

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทาง วิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ฐิระ ประมวลพฤษก์ (2538, น. 136) กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน หมายถึง การ เคลื่อนย้ายบุคคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้ เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้ ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องาน ในองค์การโดยเฉพาะ ในด้านเจตคติช่วยสร้างเสริมความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีของบุคคล ในส่วนต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่า งานในทุกส่วนงาน ทุกแผนก ล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน หมายถึง การโยกย้ายและการหมุนเวียนงานของ พนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดี ของบุคคลในส่วนต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงาน ทุกแผนก ล้วนแต่มีความสำคัญ เท่าเทียมกัน

กล่าวโดยสรุป การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลง หน้าที่การงาน จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน เพื่อจะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป

การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานใน หน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจ มีความคิดริเริ่ม ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น (นงลักษณ์ สินสืบผล, 2542, น. 32)

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุง และเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน

พฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547, น. 152)

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธีที่ใช้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ลักษณะและหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 10 วิธี (กุลธรรณภาพงศธร, 2542, น. 186–192)

1. การบรรยาย เป็นวิธีการอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย
2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราว หรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม
4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรม โดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อดีเด่นของวิธีนี้คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพัง จะไม่มีผู้กำกับการแสดง
6. การสาธิต (Demonstration) การแสดงให้เห็นของจริง หรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้โดยง่ายและอย่างรวดเร็ว
7. การประชุมแบบซินดิเคท (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนสมาชิกเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่า ๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกัน และจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อ ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมแบบซินดิเคทจบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา
8. การระดมความคิด (Brain-storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมอง หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการได้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพ หรือความถูกต้องของ

ความคิดเห็น การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว” ยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคนจะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคนจะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทฤษฎีต่าง ๆ

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self-studies Training) เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับในปัจจุบันนี้ วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีการนี้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดอบรมสำเร็จรูป (Training Programmed Instruction) อาจมีการใช้สื่อสารการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความคิด ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และทัศนคติ เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ซีวระ ประवालพฤษ (2538, น. 128) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ จะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมที่จะหาหรือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหา หรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่ หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจเรื่องเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้า เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงาน

เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม 2 ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติการอย่างชัดเจน และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการ ดังนี้

1. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการประชุมปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ
 2. จัดให้มีการบรรยายและอภิปรายของวิทยากร เพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่น่ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ และการให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อการประชุมกลุ่มย่อย
 3. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติการ และรวบรวมสรุปเป็นรายงานหรือผลงาน
 4. การนำเสนอรายงานหรือผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่ เพื่อรับเป็นแนวทางในการที่ใช้แก้ไขการทำงาน ให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
 5. สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ นำแนวทางไปจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
 6. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
- สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางการปฏิบัติ ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้ว และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการปฏิบัติจริง

5. แนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน

การพัฒนาคน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคน น่าจะทำให้การพัฒนาองค์กร ประสบความสำเร็จได้ (दनय तेयनपुड, 2543, น.178-185)

ดังนั้น “การพัฒนาคนแบบบูรณาการ” จึงเป็นรูปแบบที่ปรับกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ต้องผสมผสานในทุกเรื่องของการพัฒนาคน

มิติของการพัฒนาคนมี 3 มิติ ในเนื้อหาของการพัฒนาคน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **การพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนา** องค์กรจะมุ่งเน้นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะแยกประเภทของประสบการณ์การเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 การฝึกอบรม (Training)

1.2 การศึกษา (Education)

1.3 การพัฒนาพนักงาน (Employee Development)

รายละเอียดของแต่ละประเภท มีดังนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจ และช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือ ทำให้พนักงานแต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบัน หรือกระบวนการทำงานได้อย่างครบวงจร

การฝึกอบรมเริ่มแรกคือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น

- การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training)
- การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training)
- การฝึกอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying Training)
- การฝึกอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross Training)
- การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining)
- การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Training)

1.2 การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโต หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต

จุดเน้นของการศึกษา คือ การเตรียมบุคลากรให้ปฏิบัติงานเฉพาะอย่างในอนาคต เป็นการศึกษาเพื่องานอื่นไม่ใช่งานในปัจจุบัน แต่เป็นอนาคตที่ไม่ไกลนัก

การศึกษามี 2 รูปแบบ

1. การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่แน่นอน
2. การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่ไม่แน่นอน

สาเหตุจำเป็นในการศึกษา

1. การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เป็นการพยายามพิจารณาถึงความต้องการกำลังคนในอนาคต และแหล่งกำลังคน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โปรแกรมการศึกษาสามารถจะสนองตอบความต้องการกำลังคน โดยการขยับภายใน และให้โอกาสสำหรับบุคลากรที่ต้องการขยับตำแหน่งหน้าที่การทำงานขึ้นได้

2. เตรียมการทดแทน (Preparing Replacements) ตามที่มีการวางแผนกำลังคน การให้การศึกษากับบุคลากรช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับงานใหม่ ซึ่งจะต้องใช้เวลาและมีการวางแผนอย่างระมัดระวัง เมื่อองค์กรจำเป็นต้องมีงานใหม่ ๆ เกิดขึ้น การขยับ

บุคลากรจะทำให้ได้สะดวกกว่า แต่ถ้าการให้การศึกษาให้เฉพาะบุคคลที่คิดว่าจะมีการโยกย้ายในอนาคตแล้ว องค์กรจะไม่มีความพร้อมเมื่อเกิดความจำเป็นที่ไม่ได้คาดคิดไว้เกิดขึ้น แต่ละองค์กรจึงต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบว่าขอบเขตการให้การศึกษาแก่บุคลากรจะมีขอบเขตขนาดไหน

การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น

- การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education)
- การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education)
- การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

1.3 การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อพนักงานมุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่ โดยผ่านการเรียนรู้เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโต ทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะว่าเขาเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ และความรู้จากสิ่งที่ดีดึงออกมาจากการทำงาน

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งจัดทำโดยบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติ และประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้ทันที ซึ่งมีส่วนหลัก ๆ คือ

2.1 การวางแผนอาชีพ (Career Planning) อันเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพและแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การประเมินตนเอง (Career Resource Center) เพื่อศึกษาว่าตนเองมีความสามารถ (Ability) มีบุคลิกภาพ (Personality) ความสนใจ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม และแรงจูงใจในอาชีพแบบใด (Motivation) การจัดทำคู่มือวางแผนอาชีพ ประเมินทางเลือกและโอกาสของอาชีพในอนาคต เตรียมกิจกรรมเพื่อความพร้อมสำหรับงาน และการตัดสินใจในอนาคต การอภิปรายในอาชีพ และการจัดลำดับความสำคัญของงาน ความคาดหวังการตอบแทนจากงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงการจัดทำแผนปฏิบัติตามอาชีพ การประเมินผลงาน และการให้คำปรึกษาในอนาคต

2.2 การบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กรที่จัดขึ้น เพื่อช่วยให้อมั่นใจว่า องค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าความจำเป็นและต้องใช้ในอนาคต เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลงาน & การประเมินศักยภาพ

3. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่

2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขันเวลา (Time Based Strategy) และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรอัจฉริยะ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การเรียนรู้ของคนในองค์กร การเรียนรู้ของ “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” ในองค์กรหากอ้างอิงถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้ของบุคคล ทีม องค์กร อาจกล่าวได้ว่า

3.1 การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของบุคคลก็ยังคงเป็นการเน้นที่ KUSA คือ

- ความรู้ (Knowledge: K) หมายถึง ให้ความรู้ในหลักการ แนวคิด หรือ มโนทัศน์ (Concept) ในสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้

- ความเข้าใจ (Understand: U) เป็นลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่องจากความรู้ คือ เมื่อมีความรู้ในหลักการหรือแนวคิดแล้ว จนสามารถตีความ แปลความ ขยายความ ในหลักการ หรือแนวคิดนั้นได้ก็ถือว่ามีความเข้าใจเกิดขึ้น

- ทักษะ (Skill: S) สำหรับทักษะในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น มีอยู่ 3 ระดับ คือ

ขั้นแรก เป็นทักษะเบื้องต้น หมายถึง เป็นการทำโดยดูจากตัวอย่าง คำชี้แนะ หรือการกำกับอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา

ขั้นที่สอง เป็นทักษะขั้นกลาง หมายถึง การทำได้โดยกำกับชี้แนะห่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา

ขั้นสุดท้าย เป็นทักษะที่ทำได้โดยอัตโนมัติ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้กรอบ และเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็พอ

- ทศนคติ (Attitude: A) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแบบแผนในการทำงาน โดยการปรับทัศนคติของบุคคลให้เป็นคนมีเหตุผล เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นด้วย

3.2 การเรียนรู้ของทีม

การเรียนรู้ของทีมเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมเรียนรู้ (Team Learning) หมายถึง การที่องค์กรได้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ หรือแบบยืดหยุ่น แล้วการทำงานแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายได้ปรับให้เป็นแบบทีมงาน ดังนั้น ในการทำงานโครงการหรือแผนงานใด ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ตั้งแต่เริ่มการทำงาน ขณะปฏิบัติงานและสิ้นสุดการทำงาน เพื่อจะได้นำผลสรุปมาเป็นบทเรียนหรือ

ประสบการณ์ เพื่อสามารถทำได้ดีกว่าเดิมหรือเรียนรู้ความสำเร็จจากผลงานที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากการทำงานแบบข้ามทีมงาน (Cross Functional Team)

3.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “ทีมการเรียนรู้” (Team Learning) จะทำให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ขึ้นมาได้ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับระบบย่อย 4 ระบบ คือ ระบบย่อยขององค์กร ระบบย่อยของเทคโนโลยี ระบบย่อยของการเรียนรู้ และระบบย่อยของคน และเน้นในเรื่อง การเรียนรู้ในที่ทำงาน การสร้างโมเดลความคิด (Mental Models) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) หรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal Mastery) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision) เป็นต้น

6. แนวคิดสมรรถนะบุคลากร

แนวคิดในภาพรวมของสมรรถนะ มีจุดเริ่มต้นมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญจะมีบทบาทต่อการนำพาองค์กรไปสู่ยุคใหม่ ซึ่งเรียกว่ายุคเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรจึงต้องการคนที่มีประสิทธิภาพสูง มีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรสร้างองค์ความรู้ของตนเอง และเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงด้วย ดังนั้น จึงได้มีการปรับปรุงแนวคิดการบริหารคนขึ้น โดยมุ่งให้ความสำคัญกับสมรรถนะของคนเป็นหลัก (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2549, น. 28)

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, น. 247) ให้ความหมายของ Competencies ว่าหมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่ง Competency แต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, น. 22- 23) ให้นิยามความหมายของ Competency ไว้หมายถึงความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้อง (What)” ทั้งนี้การกำหนดสมรรถนะหรือ (Competency) นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไปด้วยดังนี้

- ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์กับผู้รู้ ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

- ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าว จะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิด เพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

- ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้น ทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

- คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สำนักงาน ก.พ. (รัชนีวรรณ วณิชยธนม, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551, น.5-6) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะซึ่งก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่า หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

Boyatzis (1996, อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2550, น. 50) ให้นิยามความสามารถ หรือสมรรถนะว่า ความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งนำไปสู่ หรือเป็น สาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนดซึ่งอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจาก ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ดนัย เทียนพุด (2550, น. 53) ความสามารถ (Competency) คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) มาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุป สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และ พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Competency)

McClelland (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, น. 247-248) ได้อธิบายว่า บุคลิกลักษณะ (Characteristic) ของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย 6 อย่าง

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดี เช่น ทักษะ การอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะ ด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นใน สังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็น อย่งไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำ สิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นว่าจากองค์ประกอบของ Competencies ที่กล่าวมาทั้งหมด มักจะสังเกตเห็นว่าได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ค่อนข้างจะเป็นเรื่องที่ยุงยากที่จะรับรู้ เพราะอาจจะจะต้องใช้เวลาอันยาวนาน และในแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันไปอีก ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับ Competencies จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด

ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (ณรงศ์วิทย์ แสนทอง, 2547, น. 10-14) คือ

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทำให้อันหนึ่งเห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทำให้อันหนึ่งเห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะทำให้อันหนึ่งเห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

Competency มีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ Competency ที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ของคนในองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ถ้าองค์การใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์การไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมขององค์การขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมขององค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์การ

ดังนั้น Competency จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. การพัฒนาและฝึกอบรม Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการ กับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เป็นองค์กรซึ่งมีภารกิจในการให้บริการสวัสดิการสังคม และสังคมสงเคราะห์แก่กลุ่มเป้าหมายเด็ก สตรี คนพิการ ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และผู้ประสบปัญหาทางสังคม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และเพื่อให้บุคลากรของกรมปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย กรมได้กำหนดสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ซึ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
2. จิตสำนึกในการให้บริการ
3. การให้บริการโดยเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
4. การดำเนินงานพัฒนาและสวัสดิการเชิงรุก

5. การบูรณาการทุนทางสังคมในงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

1. ความรู้ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ หมายถึง

- มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- มีความรู้พื้นฐานด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านสังคม
- มีเทคนิค ทักษะในการทำงานด้านการบริหาร งานวิชาการ และงานปฏิบัติเป็นที่ยอมรับ
- รู้ เข้าใจ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินการดำเนินงานด้านสังคม ที่มุ่งสู่ความมั่นคงของมนุษย์ ทั้งสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

2. จิตสำนึกในการให้บริการ หมายถึง

- มีจิตสำนึกต่อสาธารณะ ทำงานโดยไม่ต้องควบคุม รับผิดชอบงาน มีความมุ่งมั่น เสียสละ ทุ่มเท กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยไม่หวังผลตอบแทน
- รู้ร้อน รู้หนาวต่อองค์กร และประชาชนในสังคม
- มีความซื่อสัตย์ สุจริต พฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

3. เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึง

- มีจรรยาบรรณ มีหลักการทำงาน มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ
- ให้เกียรติ และเชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์

4. การดำเนินงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการเชิงรุก หมายถึง

- มีการทำงานที่สามารถนำเสนอผลผลิต ตามประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- มีเป้าประสงค์ มีแผนที่นำทางที่ชัดเจน ถูกต้อง ตามนโยบายขององค์กร และทิศทางการพัฒนาที่สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน
- มีนวัตกรรมใหม่ในการทำงานที่เป็นพลวัต
- มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นสากล

5. การบูรณาการทุนทางสังคมในงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ หมายถึง

- สามารถบูรณาการความร่วมมือ สร้างเครือข่าย และประสานทรัพยากรการทำงานเพื่อสังคม ได้ทั้งระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างสังคมสันติสุข (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551)

ตารางที่ 2.1

ด้านที่ 1 ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

องค์ประกอบ	การเรียนรู้	การปรับใช้	ทำได้เหมาะสม	การนำ
1. มีองค์ความรู้ด้านการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคม	ความรู้เกี่ยวกับสังคมสงเคราะห์และการจัดสวัสดิการสังคมที่เป็นมาตรฐานของกรม	มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์สภาพทางสังคมเศรษฐกิจการเมือง	สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีเพื่อให้บริการตามแนวทางปฏิบัติข้อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของงานที่เกี่ยวข้องได้เหมาะสมกับบริการ
2. มีทักษะและความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ	มีความสามารถคิดวิเคราะห์จำแนกประเภทของผู้รับบริการได้ตามมาตรฐาน	สามารถสังเคราะห์สรุปประเด็นปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	สามารถกำหนดแนวทางสนับสนุนผู้รับบริการที่เป็นรูปธรรม	สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บริการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์
3. ความสามารถเจรจาต่อรอง	มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	มีความสามารถกระตุ้นและโน้มน้าว	มีความสามารถในการประนีประนอม	มีความสามารถในการพัฒนาความขัดแย้งสู่ความสร้างสรรค์
4. การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	สามารถเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	สามารถสร้างการยอมรับผู้ร่วมทีมงานได้ง่าย	สามารถประสานการทำงานภายในทีม	สามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม
5. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	รวบรวมข้อมูลปัญหาเพื่อการตัดสินใจ	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมได้	สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่	สามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

ตารางที่ 2.2
ด้านที่ 2 จิตสำนึกในการให้บริการ

องค์ประกอบ	การเรียนรู้	การปรับใช้	ทำได้เหมาะสม	การนำ
1. มีมนุษยสัมพันธ์	มีพรหมวิหาร 4 มีความอ่อนน้อม มีสัมมาคารวะ	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ	สามารถสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในการให้บริการ	สามารถสร้างวัฒนธรรมในหน่วยงานได้อย่างมีส่วนร่วมจากทุกส่วน
2. เต็มใจให้บริการ	ให้บริการด้วยท่าทีเป็นมิตร มีอัธยาศัย แสดงน้ำใจ เอื้ออาทร กระตือรือร้น รวดเร็ว	ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก เช่น แจ้งความ คืบหน้าของการดำเนินการ	พัฒนาการให้บริการ โดยสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	ให้แนวทางค้นหารูปแบบการให้บริการที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลากร
3. เข้าใจผู้อื่น	ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับทุกข์ ผูกมิตรกับผู้รับบริการ	รับฟัง/แนะนำ ให้ข้อคิดแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้	วิเคราะห์ ตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหามาได้อย่างเป็นระบบ	สนับสนุนการให้บริการของทีมงาน
4. มีศิลปะการสื่อสาร	มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน สามารถ ประชาสัมพันธ์ให้ ความเข้าใจต่อผู้รับบริการได้ด้วย ความสุภาพ สื่อสารชัดเจน	สามารถใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมต่อผู้รับบริการให้ เกิดความเข้าใจ อันดีต่อการให้บริการของหน่วยงาน	ประสานความเข้าใจระหว่างหน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของสาธารณชน	สามารถแนะนำเทคนิคศิลปะการสื่อสารที่เหมาะสมและช่วยสนับสนุนให้มีช่องทาง การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย

ตารางที่ 2.3

ด้านที่ 3 การให้บริการโดยเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

องค์ประกอบ	การเรียนรู้	การปรับใช้	ทำได้เหมาะสม	การนำ
1. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	รับฟังอย่างมั่นใจในความมีศักดิ์ศรีของผู้รับบริการ	สามารถคิดโต้แย้งในประเด็นหลักเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน	สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสรุปประเด็นความคิดเห็นได้	สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ
2. การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน	ปฏิบัติอย่างมั่นใจในความมีศักดิ์ศรีของผู้รับบริการ	เสนอแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของกรมฯ ให้ผู้รับบริการได้รับตามสิทธิ	สามารถรวบรวมความเห็นในการพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้นภายใต้สิทธิของแต่ละบุคคล	สามารถสร้างสรรค์บริการที่เหมาะสมกับผู้รับบริการในแต่ละสถานการณ์ได้
3. การรักษาความลับของผู้รับบริการ	รู้จักธรรมชาติของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ในการรักษาความลับส่วนบุคคล	สามารถวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลที่มี เพื่อสนองแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการที่เหมาะสม	สามารถประมวลข้อมูลของผู้รับบริการเป็นแนวทางแก้ไขฟื้นฟูสภาพของผู้รับบริการได้	พัฒนาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขฟื้นฟูสภาพของผู้รับบริการในภาพรวมได้
4. การสร้างความตระหนักในคุณค่าของตนเอง	รู้คุณค่าของความ เป็นมนุษย์และของตนเอง	รู้จักการสร้าง ความภาคภูมิใจในความเป็นมนุษย์	สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาคุณค่าของผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	สามารถสร้างการยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้รับบริการ และเกิดการยอมรับจากผู้อื่นในสังคม

ตารางที่ 2.4

ด้านที่ 4 การดำเนินงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการเชิงรุก

องค์ประกอบ	การเรียนรู้	การปรับใช้	ทำได้เหมาะสม	การนำ
1. คิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ	เข้าใจการ ดำเนินงานอย่างเป็น ระบบ	รู้จักประยุกต์ใช้	ใช้ได้อย่าง เหมาะสม	นำองค์กรสู่ ความคิดอย่าง เป็นระบบ
2. ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์	เรียนรู้วิธีคิดอย่าง สร้างสรรค์	นำความคิดมา ประยุกต์	ใช้ได้อย่าง เหมาะสม	เป็นองค์กรที่มี การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
3. ใฝ่หาเรียนรู้	แสวงหาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ	ประมวลและ การประยุกต์ใช้	ใช้ได้อย่าง เหมาะสม	สร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้
4. มีเป้าหมาย ในการทำงาน	วัตถุประสงค์และ วิธีการดำเนินงาน	วางแผนการ ดำเนินงานสู่ เป้าหมาย	กำหนดกลยุทธ์ใน การทำงาน	กำหนดเป็น นโยบาย
5. ยอมรับ สิ่งใหม่ ๆ	ศึกษาเพื่อให้เกิด ความเข้าใจ นวัตกรรมใหม่ ๆ	รู้จักประยุกต์ใช้	ใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	นำสิ่งใหม่ ๆ สู่การพัฒนา องค์กร

ตารางที่ 2.5

ด้านที่ 5 การบูรณาการทุนทางสังคมในงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

องค์ประกอบ	การเรียนรู้	การปรับใช้	ทำได้เหมาะสม	การนำ
1. การมีส่วน ร่วมในการ ดำเนินงานให้ บรรลุ เป้าหมาย	รู้วัตถุประสงค์ของ การมีส่วนร่วม	วางแผนกำหนด ทิศทาง ดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการตาม แผนงาน ได้อย่างมีส่วนร่วม	พัฒนาการมี ส่วนร่วมกับ กลุ่มเป้าหมาย และภาคี เครือข่าย

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	การเรียนรู้	การปรับใช้	ทำได้เหมาะสม	การนำ
2. ความสามารถในการบริหารโครงการ	เข้าใจแนวคิดพื้นฐานในการบริหารโครงการ	สามารถดำเนินงานตามแผนของโครงการได้	สามารถบริหารโครงการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ	สามารถคิดค้นรูปแบบใหม่ในการบริหาร
3. ความสามารถในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทุนทางสังคม	มีความรู้ แนวคิด ทฤษฎีรูปแบบในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทุนทางสังคม	สามารถสร้างความเข้าใจในการพัฒนาเครือข่ายเพื่อเป็นส่วนร่วมของทุนทางสังคม	สามารถร่วมทีมในการจัดเวทีประชาคมได้	ส่งเสริมให้เกิดระบบการเชื่อมโยงทุนทางสังคม
4. ความสามารถในการบริหารจัดการองค์ความรู้	เข้าใจแนวคิดในการบริหารจัดการองค์ความรู้ว่าใช้วิธีใด	รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ	พัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง	สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ
5. ความสามารถการบริหารการเปลี่ยนแปลง	มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร รู้พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร แนวคิดในการปรับเปลี่ยนและวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร	มีความรู้ในการกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับระบบที่ดำเนินการ อยู่ในแต่ละสภาพการณ์	สามารถจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นระบบ	สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรในทิศทางเชิงบวก ตรงเป้าหมายที่วางไว้โดยไม่เกิดความสับสน

7. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สุนิดา เดชเสน (2546, น. 71-73) ศึกษาเรื่อง “สภาพปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของ สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการสำนักพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 60 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหามากในด้านการฝึกอบรม สำนักงานไม่มีงบประมาณ ในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ไม่มีการวางแผนสำหรับการฝึกอบรม และเมื่อฝึกอบรมเสร็จแล้ว จะไม่มีการติดตามประเมินผลหลังจากการฝึกอบรม ด้านการสัมมนา สำนักงานจัดเวลาในการสัมมนาไม่เหมาะสม โดยไม่มีการวางแผนสำหรับการสัมมนา ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ด้านวิธีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร บุคลากรในสำนักพัฒนาระบบบริหาร ส่วนใหญ่ต้องการให้สำนักงานจัดเอง รองลงมา ให้จ้างบริษัทดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ต้องการให้นำวิธีการพัฒนาบุคลากรมาใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ความต้องการเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร ต้องการให้นำเทคนิคที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมาใช้มากที่สุด รองลงมา ด้านคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน ความต้องการด้านปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ต้องการให้สำนักงานประเมินผลภายหลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข รองลงมา คือ สถานที่ควรมีความเหมาะสมและเป็นสัดส่วน ข้อเสนอแนะ การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะได้มีการวางแผน และกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น ในการวางแผนจะต้องเกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์การ หน่วยงาน และกลุ่มบุคลากร ตลอดจนวิธีที่จะทำ ให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป โดยสำนักงานควรกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักพัฒนาระบบบริหารอย่างชัดเจน โดยตระหนักถึงผลที่จะได้รับ

ช่อเพชร สีทอง (2546, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชน : สหสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะการฝึกอบรมบุคลากร กระบวนการการจัดฝึกอบรม ปัญหาและอุปสรรคในการจัดฝึกอบรมขององค์กรธุรกิจเอกชน รวมทั้ง แนวทางการพัฒนาการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชนของสหสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ วิธี

การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มประชากรที่ใช้ คือ สมาชิกของสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ จำนวน 157 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t- test และค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วยสถิติ F- test ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดเกณฑ์การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร เกณฑ์การฝึกอบรมที่ใช้มากที่สุด คือ การใช้ความรู้และทักษะพิเศษในการกำหนดเกณฑ์ ประเภทการฝึกอบรมจะเป็นการฝึกอบรมในสำนักงานมากกว่านอกสำนักงาน มีแผนการอบรม ได้แก่ แผนระยะสั้น มีการกำหนดมาตรฐานการอบรม คือ การนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เห็นว่ายิ่งองค์กรธุรกิจมีการขยายงานหรือขยายกิจการมากขึ้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมทำให้พนักงานในองค์กรธุรกิจเกิดความรู้ใหม่ ๆ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม และสนับสนุนให้นำไปใช้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ข้อเสนอแนะจากการศึกษาสำหรับองค์กร ควรมีการกำหนดนโยบายการจัดฝึกอบรมที่ชัดเจน องค์กรควรตระหนักว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ควรสนับสนุนงบประมาณการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม ควรสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม และควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมจากภายนอกสำนักงาน ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยฝึกอบรมขององค์กรคือควรให้ความสำคัญของขั้นตอนการจัดหลักสูตรในการจัดฝึกอบรม ควรกำหนดเกณฑ์การฝึกอบรมโดยพิจารณาจากอายุการทำงานของพนักงานด้วย ควรมีวิธีการติดตามประเมินผล การฝึกอบรมอย่างจริงจัง และควรจัดทำสรุปรายงานผลการฝึกอบรมที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรมต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกครั้ง

สาธิตา คณิตสิทธีวัฒน์ (2547, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. ในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน และการศึกษาการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ความรู้ ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. ในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. ทุกนาย จำนวน 81 นาย ประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมพัทธ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 7 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี และมีสถานภาพสมรส การศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับอนุปริญญา โดยมีรายได้ระหว่าง 8,001-11,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ส่วนมากปฏิบัติหน้าที่ในแผนกสืบตรวจตราและควบคุม โดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับหมู่

และพักอาศัยบ้านพักของทางราชการ สาเหตุที่มาปฏิบัติหน้าที่ในสังกัด กก.สด. เนื่องจากได้รับการแต่งตั้งเป็นครั้งแรก และปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ตามแบบรุ่นพี่ที่เคยปฏิบัติมาก่อน ตำแหน่งไม่เคยได้รับการฝึกอบรม หรือมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนมาก่อน กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนอยู่ในระดับปานกลาง และมีบางส่วนมีทัศนคติต่อองค์กรในทางลบ กลุ่มตัวอย่างเห็นควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมทางด้านวิชาการ ในด้านวิธีการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนตามอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า จำเป็นต้องทำงานเป็นทีมและเป็นเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเด็ก ในการปฏิบัติหน้าที่จริงพบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. มีการทำงานแบบสหวิชาชีพหรือมีการสัมมนาอยู่ในระดับน้อย ข้อเสนอแนะในการศึกษา กก.สด. ควรจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจ กก.สด. ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน เนื่องจากส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานที่นี้เป็นครั้งแรก และมีอายุราชการน้อย ควรเพิ่มความรู้อีกเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนมากขึ้น นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่เท่านั้น

ชติวุฒิ บาลทิพย์ (2548, น. บทคัดย่อ) ได้การศึกษาเรื่อง “ขีดความสามารถของนักพัฒนาสังคมต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ การวางแผน การจัดทำโครงการ และการติดตามประเมินผล โดยใช้วิธีการศึกษาสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักพัฒนาสังคม สังกัดสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด จำนวน 201 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ ค่า t - test และ F - test ผลการศึกษาพบว่า ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การวางแผน การจัดทำโครงการและการติดตาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ในภาพรวมระดับสูงทุกด้าน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ในประเด็นที่ว่า การวิเคราะห์เป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผล ด้านทักษะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทักษะในภาพรวมระดับปานกลางทุกด้าน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลในประเด็นที่ว่า การประเมินผลจำเป็นต้องอาศัยทักษะอย่างมืออาชีพ และด้านทัศนคติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติในภาพรวมระดับสูงทุกด้าน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวางแผน ในประเด็นที่ว่า การวางแผนควรมีการประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีขีดความสามารถต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ควรพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยการอบรมเพิ่มเติมด้านความรู้เกี่ยวกับการติดตามประเมินผล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ และสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์นโยบายสวัสดิการสังคม ตลอดจนการนำแผนงานโครงการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

วินัส ตีรพัฒน์พันธุ์ (2549,น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเอง และความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการจำนวน 145 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวด้วยค่า t - test และ F - test และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยวิธีจับคู่พหุคูณของ Scheffe ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาตนเองภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง รองลงมาด้านทักษะเกี่ยวกับเทคนิคหรือการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงาน ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ เนื้อหาการพัฒนาบุคลากร ด้านปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านปัจจัยสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านวิธีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง พบว่า บุคลากรที่อายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ และด้านทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรที่กลุ่มงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ด้านทักษะเกี่ยวกับเทคนิคหรือวิธีการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน บุคลากรที่อายุงานต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้แตกต่างกัน ผลการศึกษาความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร พบว่า เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และปัจจัยสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแตกต่างกัน บุคลากรที่มีกลุ่มงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และบุคลากรที่อายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะต่อองค์กร ควรกำหนดให้มีนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ควรส่งเสริมด้านการดูแลสุขภาพ และการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดควรให้

ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ด้านการดำเนินงานของฝ่ายพัฒนาบุคลากร ควรจัดการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากรในด้านทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่ การพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาความคิดเชิงบวก แนวทางการพัฒนาด้านเนื้อหา ควรเน้นความรู้เฉพาะตามตำแหน่งงาน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ การเขียนและการจัดการความรู้ รวมทั้งด้านความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

กรุณา พลใส (2550, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล ทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 175 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้วย F - test ผลการศึกษาพบว่าทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้งในด้านการได้รับอำนาจและการได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า การนำความรู้ใหม่ ๆ มาคิด พิจารณา ทบทวนค้นหาข้อมูลประกอบด้วยตัวเองเพื่อการพัฒนางาน โดยมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ดีเพื่อการถ่ายทอด และวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ปรับวิถีคิดและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานระหว่างฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก เพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้เป็นระบบเดียวกัน

นันทพงศ์ จ้อยโก (2551, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 9" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 9 และต้องการทราบความคิดเห็นของบุคลากรต่อแนวทางการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 9 ประชากรที่ศึกษาเป็นบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 9 จำนวนทั้งสิ้น 120 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการตรวจสอบเนื้อหาความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว วิธีการทางสถิติที่ใช้และสรุปผลข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบไคสแคว (Chi-square test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธี Scheffe โดยทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 9 ภาพรวมครึ่งหนึ่งของบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีและดีมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการปฏิบัติด้านความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในความถูกต้อง และการอุทิศเวลาให้ราชการ ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ และด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ความคิดเห็นของบุคลากรต่อแนวทางการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านบุคลากรมีความเห็นด้วยต่อแนวทางการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมด้านการพัฒนาตนเอง ด้านจิตสำนึกในการให้บริการและด้านความซื่อสัตย์ การยึดมั่นในความถูกต้อง และการอุทิศเวลาอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะการปฏิบัติงานและความคิดเห็นของบุคลากรต่อแนวทางการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมตามข้อมูลทั่วไป พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 9 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาทำงาน ด้านความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในความถูกต้องและการอุทิศเวลา มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาทำงาน ส่วนด้านจิตสำนึกในการบริการมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา และตำแหน่งงานปัจจุบัน ความคิดเห็นต่อแนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมด้านจิตสำนึกในการบริการและด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกันตามระดับการศึกษา ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการมุ่งให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการ เสริมสร้างให้บุคลากรสำนึกรักองค์กร เข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง และด้านการอุทิศเวลาให้ข้าราชการที่ถูกต้องและปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์

ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง รวมทั้ง ควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผล นโยบายการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สรุปได้ว่า บุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร และการที่ บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุภารกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ในที่สุด การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนา บุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร” ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

8. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

