



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร :
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ”

จัดทำโดย นายนพพร ปลันตา
รหัส 9825

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 98
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร :
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ”

จัดทำโดย นายนพพร ปันตา
รหัส 9825

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 98
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ระรินทิพย์ ศีโรรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา

สุชาดา ไทยบรรเทา
อาจารย์ที่ปรึกษา

ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 98 ของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ 2566 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์บริบททิศทางเชิงยุทธศาสตร์และภารกิจของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสังคม การจัดสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์ การคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ และการให้บริการสวัสดิการสังคมแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้แก่ คนไร้ที่พึ่ง ผู้ทำการขอทาน สมาชิกนิคมสร้างตนเอง ราษฎรบนพื้นที่สูง และกลุ่มเป้าหมายพิเศษ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคมโดยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการจัดกิจกรรมตามโครงการพิเศษ ประกอบกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาของโลกศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) หากจะขับเคลื่อนภารกิจสำคัญต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดได้นั้น ต้องอาศัย “บุคลากร” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกมิติ ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก พร้อมขับเคลื่อนงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยกลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์สูงสุด จึงได้จัดทำข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ที่เหมาะสมต่อองค์กร นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา (Improvement & Development) สู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า (Change) เมื่อองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรก็จะมีความพร้อมที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปสู่ซึ่งผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ โดยกลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์สูงสุด โดยผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการนำไปขับเคลื่อนงานใน 2 ด้าน ได้แก่ 1. **การพัฒนาสมรรถนะ** ด้วย 3DF Model ประกอบด้วย 1.1 การพัฒนาด้านทัศนคติ : Development Of Attitude/Mindset ซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านเชิงความคิดหรือทัศนคติที่เน้นการสร้างคนดี คนเก่ง คิดดี เชื้อมั่น รักการให้บริการ 1.2 การพัฒนาความรู้และทักษะ : Development Of Knowledge/Skill ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่รอบด้าน 1.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร : Development Of Technology เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงการพัฒนาสมรรถนะที่ผู้ศึกษามุ่งเน้นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทุกคน 1.4 การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร Follow Up & Evaluation เพื่อเป็นการติดตามและวัดผลการเรียนรู้ และนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน 2. **การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร**

ประกอบด้วย 2.1 กำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นนโยบายสำคัญ (Flagship Project) เพื่อแสดงถึงแนวทางหรือแผนการดำเนินงานหลักที่จะต้องขับเคลื่อนในระยะยาว 2.2 การบริหารคุณภาพ โดยนำวงจร Deming หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน เพื่อให้การบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ข้อเสนอการศึกษาที่ได้จัดทำในครั้งนี จะเป็นประโยชน์และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ให้สามารถรับมือต่อความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้มีสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาที่เป็นมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ครอบคลุมในทุกมิตินำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต เปรียบเสมือน “การสร้างรากฐานที่มั่นคงให้องค์กร” และ “ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานุเคราะห์ : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 98 ของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ 2566 ซึ่งผู้ศึกษาได้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะจัดทำข้อเสนอโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนานุเคราะห์ซึ่งถือเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนงานให้ประสบความสำเร็จ โดยในการศึกษาและจัดทำข้อเสนอ ผู้ศึกษาได้รับความรู้จากวิทยากรในหลักสูตรอบรมทำให้สามารถพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ศึกษา โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม GP7 ท่านอาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ ท่านอาจารย์สุชาดา ไทยบรรเทา และท่านอาจารย์ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล ที่ได้แนะนำและเติมเต็มองค์ความรู้ทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์มาถ่ายทอดให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาต่อยอดในการทำงานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

การเข้าอบรมในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนผู้เข้ารับการอบรมทุกท่าน โดยเฉพาะเพื่อน ๆ ในกลุ่ม GP7 ที่ได้ให้ความเป็นมิตรภาพ การช่วยเหลือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตลอดช่วงระยะเวลาการเข้าร่วมอบรม และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ได้จัดการอบรมและทุ่มเทสรรพกำลังในการจัดการเรียนการสอนให้สำเร็จลุล่วงบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (นายอนุกุล ปิตะแก้ว) และอธิบดีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (นางจตุพร โรจนพานิช) ที่ได้ให้โอกาสและสนับสนุนให้ผู้ศึกษาได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้ และขอขอบคุณทีมงานของสำนักงานเลขาธิการกรม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่ได้เป็นกำลังใจและสนับสนุนข้อมูลการจัดทำข้อเสนอการศึกษาในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นพพร ปันตา

29 สิงหาคม 2566

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	7
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	11
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	11
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	16
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	30
3. แผนพัฒนาตนเอง	32
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	32
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	33
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	33
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก	54
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	56

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	19
ตารางที่ 2	การบริหารคุณภาพรูปแบบพัฒนาสมรรถนะ	28

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1	แสดงความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	4
แผนภาพที่ 2	แสดง “ Phase 1 : พัฒนาช่องทาง Line “DSDW Knowledge”	25
แผนภาพที่ 3	แสดง “การพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ” 3DF Model	26
แผนภาพที่ 4	แสดง “ Roadmap การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ”	29

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	แสดงจำนวนอัตรากำลังของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ข้อมูล ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2566	13
แผนภูมิที่ 2	แสดงการเปรียบเทียบค่าของงบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากร และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจริง (ประจำปีงบประมาณ 2562-2566)	14

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

กรมฯ

หมายถึง กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กระทรวงฯ

หมายถึง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ประเด็นการศึกษาในครั้งนี้ได้นำเสนอในหัวข้อเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ” โดยศึกษาจากข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) และเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร พร้อมขับเคลื่อนงานตามภารกิจของกรมฯ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนา

จากสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ทั้งการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การเกิดโรคระบาด และการเข้าสู่สังคมดิจิทัล ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ประสบปัญหากับภาวะความยากจน ภาวะการขาดแคลน ขาดความมั่นคง เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคมในการเข้าถึงสิทธิหรือโอกาสต่าง ๆ รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งทำให้เกิดความท้าทายในการขับเคลื่อนงานด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคม ซึ่งกรมฯ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม การจัดสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์ การคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ และการให้บริการสวัสดิการสังคมแก่คนไร้ที่พึ่ง ผู้ทำการขอทาน สมาชิกนิคมสร้างตนเอง ราษฎรบนพื้นที่สูง และกลุ่มเป้าหมายพิเศษ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีสำนักงานเลขาธิการกรม กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นหน่วยสนับสนุนในการบริหารงาน (Facilitator) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ เป็นหน่วยกลไกขับเคลื่อนด้านนโยบาย (Policy Maker) และกองคุ้มครองสวัสดิภาพและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กองพัฒนาสังคมกลุ่มเป้าหมายพิเศษ เป็นหน่วยงานด้านกำกับดูแลและปฏิบัติ (Regulator and Operator) ในการขับเคลื่อนภารกิจหลักด้านการพัฒนาสังคม การจัดสวัสดิการสังคมที่ให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายที่กรมฯ รับผิดชอบ และมีกองกิจการอาสาสมัครและภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นกองที่จัดขึ้นเป็นการภายในเป็นหน่วยงานด้านกำกับดูแล (Regulator) เกี่ยวกับอาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ตลอดจนมีหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคทั้งที่เป็นไปตามมติ อ.ก.พ. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายใน เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนงานในพื้นที่ (Area Based) และตอบโจทย์การให้บริการตามภารกิจแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง ซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 154 แห่ง ได้แก่ นิคมสร้างตนเอง 43 แห่ง ศูนย์พัฒนาราชราษฎรบนพื้นที่สูง 16 แห่ง สถานคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง 11 แห่ง ศูนย์คุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง 76 แห่ง ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาทักษะชีวิต 3 แห่ง ศูนย์ประสานงานโครงการตามพระราชประสงค์ 3 แห่ง พิพิธภัณฑสถานเรียนรู้ราชราษฎรบนพื้นที่สูง และสถาบันการพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และกรมฯ มีวิสัยทัศน์ “กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสวัสดิการ พัฒนาสู่การพึ่งพาตนเอง บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม” และรับผิดชอบดูแลกลุ่มเป้าหมายของกรมฯ ตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (ที่มา : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2566) ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายหลักในการให้บริการและจัดสวัสดิการ ได้แก่ 1) กลุ่มเป้าหมายตาม พ.ร.บ. การคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง พ.ศ. 2557 จำนวน 11,400,000 คน 2) กลุ่มเป้าหมายตาม พ.ร.บ. การควบคุม การขอลาน พ.ศ. 2559 จำนวน 16,823 คน 3) ราษฎรบนพื้นที่สูง จำนวน 1,378,883 คน 471,610 ครั้วเรือน 4) สมาชิกนิคมสร้างตนเอง จำนวน 283,617 คน 5) ประชากรในพื้นที่โครงการหมู่บ้านสหกรณ์ 3 แห่ง จำนวน 28,355 คน 9,645 ครั้วเรือน 6) นักเรียนโรงเรียนเพียงหลวง จำนวน 3,737 คน 18 แห่ง

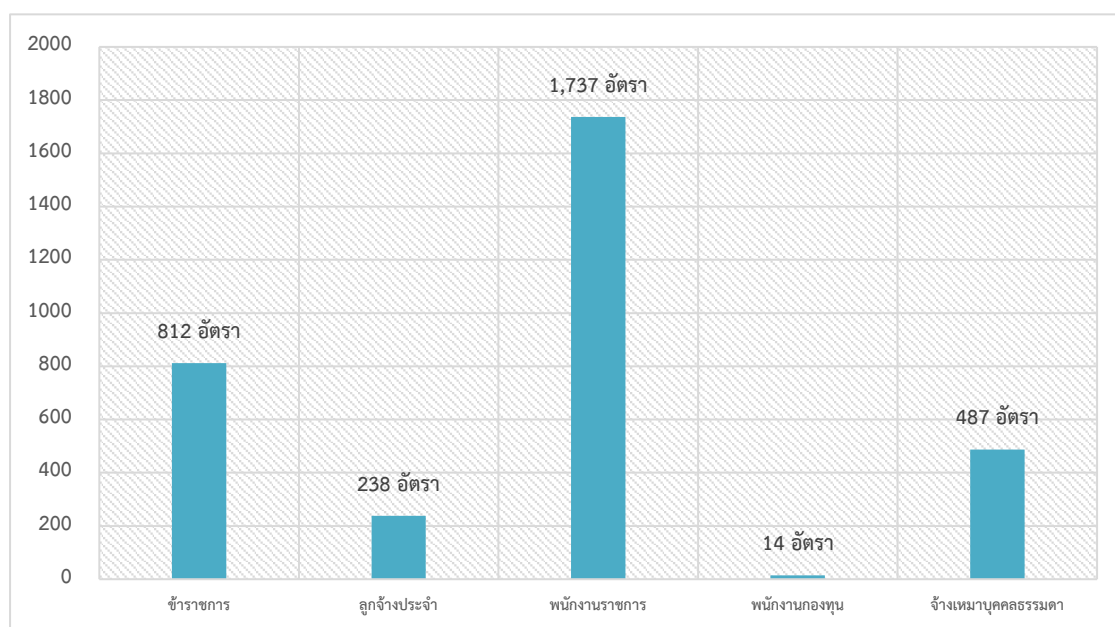
2. กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลไกการทำงาน ได้แก่ 1) อาสาสมัคร จำนวน 13,491,136 คน 2) เครือข่าย ทางสังคม จำนวน 110,500 องค์กร 3) ศูนย์ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจจังหวัด (CSR) จำนวน 76 ศูนย์ 76 จังหวัด 4) เครือข่ายองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 2,224 องค์กร

เนื่องจากกรมฯ มีหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค และมีจำนวนกลุ่มเป้าหมายภายใต้ภารกิจที่มีความ หลากหลาย ซ้ำซ้อน และมีจำนวนมาก แต่กรมฯ ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนงานด้านพัฒนา บุคลากรที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคม อีกทั้ง งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มลดลง จึงอาจส่งผลให้ศักยภาพของ บุคลากรไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด มีสมรรถนะที่ไม่ตอบโจทย์กับการกิจและ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายใน กรมฯ ได้มีการแบ่งโครงสร้างภายในเพื่อขับเคลื่อนงาน ตามภารกิจให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจากเดิมตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2558 มีผลบังคับใช้ในวันที่ 6 มีนาคม 2558 ประกอบด้วย 1.สำนักงาน เลขาธิการกรม 2.กองคุ้มครองสวัสดิภาพและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต 3. กองพัฒนาสังคมกลุ่มเป้าหมายพิเศษ 4. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 5. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ 6. กลุ่มตรวจสอบภายใน 7. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และหน่วยงานในสังกัด จำนวน 107 หน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันได้มีการแบ่งโครงสร้างภายใน ตามมติ อ.ก.พ. กระทรวงฯ ครั้งที่ 1/2560 ลงวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยมีโครงสร้างภายในหน่วยงานเพิ่มเติม ได้แก่ 1.กลุ่มงานผู้เชี่ยวชาญ 2.กองกิจการอาสาสมัครและ ภาคประชาสังคม 3.ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมและต่อต้านการทุจริตกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ 4.กองส่งเสริม และพัฒนาองค์กรภาคประชาสังคม และหน่วยงานในสังกัดเพิ่มขึ้นจำนวน 47 หน่วยงาน ทำให้ปัจจุบัน มีหน่วยงานในสังกัดทั้งสิ้น จำนวน 154 หน่วยงาน จึงต้องมีการเกลี่ยอัตรากำลังลงสู่หน่วยงานภายใต้กรอบ อัตรากำลังเท่าเดิม เมื่อมีการวิเคราะห์ภาระงาน (Workload Analysis) พบความไม่สอดคล้องของจำนวน อัตรากำลังที่ปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่เกิดขึ้นจริง (กรณีศึกษาของสถานคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง 11 แห่ง ฝ่ายสวัสดิการสงเคราะห์) ส่งผลให้บุคลากรต้องรับภาระงานทั้งการปฏิบัติงานตามหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมายอื่น และงานที่ต้องปฏิบัติแทนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้อย่าง เต็มที่ การทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งที่ถือครอง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่อาจจะลดลง

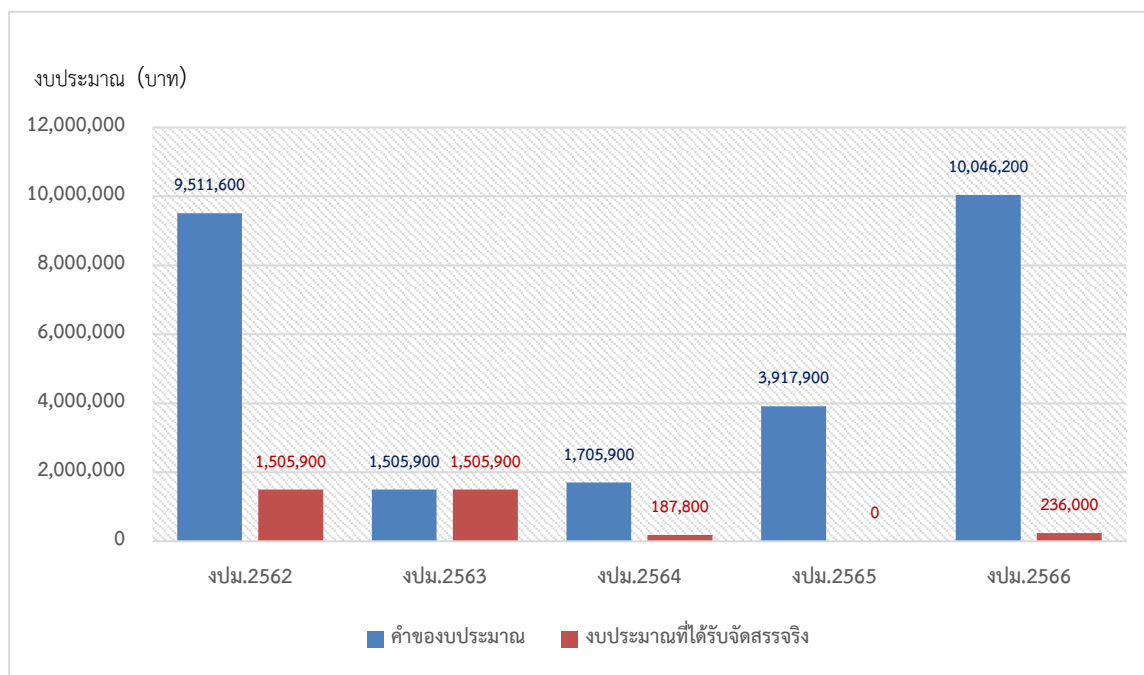
2. อัตรากำลังส่วนใหญ่ที่เป็นพนักงานราชการ กรมฯ มีบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นพนักงานราชการ ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มั่นคง ส่งผลต่อองค์ความรู้ของบุคลากรที่ขาดหายและไม่ต่อเนื่อง โดยข้อมูล ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2566 มีพนักงานราชการจำนวน 1,737 คน คิดเป็นร้อยละ 52.83 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดของกรมฯ ซึ่งมีจำนวน 3,288 คน ทั้งนี้ ในภาพรวมกรมฯ จากข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2562-2566) มีอัตราการออกของบุคลากร จำนวน 882 คน คิดเป็นร้อยละ 26.82 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมด ซึ่งมีนัยสำคัญแสดงให้เห็นว่า กรมฯ ต้องมีการถ่ายทอดและส่งต่อองค์ความรู้เพื่อให้บุคลากรคนใหม่ เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานราชการ ซึ่งเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนงาน จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน



แผนภูมิที่ 1 แสดงจำนวนอัตรากำลังของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
ข้อมูล ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2566

3. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในการพัฒนาบุคลากรอย่างจำกัดและลดลงอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลการได้รับจัดสรรงบประมาณที่ผ่านมา พบว่า กรมฯ มีข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากร โดยจะยึดติดกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรซึ่งมีไม่เพียงพอและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรของกรมฯ ไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในองค์ความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นได้ครอบคลุมทั้งหมด โดยต้องเลือกพัฒนาบุคลากรได้เฉพาะกลุ่มตามความจำเป็นและความเหมาะสม และส่วนใหญ่มักจะเป็นระดับหัวหน้ากลุ่มงานขึ้นไปเพื่อขับเคลื่อนงาน โดยบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติจะไม่มีโอกาสได้เข้ารับการพัฒนาเนื่องจากภาระงานที่หนักและไม่มีเวลา ประกอบกับนโยบายของกรมฯ ที่ขาดระบบการสนับสนุนในการเรียนรู้และ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพของบุคลากรในระยะยาว สูญเสียการสั่งสมองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ลดความเชื่อมั่นของบุคลากร กระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรขาดความมุ่งมั่น และไม่มีความพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรได้เต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย



แผนภูมิที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบค่าของงบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากร และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจริง (ประจำปีงบประมาณ 2562-2566)

4. มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีหลักการมุ่งเน้นการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ ควบคุมการเพิ่มอัตรากำลังภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้มีการปรับแนวทางการจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2567 ให้ตรึงอัตราว่าง ไม่เพิ่มกรอบอัตราว่างตั้งใหม่ในภาพรวม โดยให้ชะลอการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุด้วยกรอบอัตราว่างพนักงานราชการ ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มกรอบอัตราว่างได้ บุคลากรมีจำกัดและรับภาระงานที่มีปริมาณมากขึ้น ทำงานในสภาวะกดดัน ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งจะเป็นปัจจัยเชิงลบต่อความผูกพันในงาน (Work Engagement) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่งผลกระทบต่อความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงานของบุคลากร (Work Life Balance) ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

5. สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในมิติด้านสังคม (Social) การเปลี่ยนแปลงในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความหลากหลายของช่วงวัย ช่องว่างของ Generation ทำให้เกิดความแตกต่างในความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยมหรือทัศนคติระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมร่วมกัน มิติด้านเทคโนโลยี (Technological) การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็น Digital Government การเข้าสู่ยุคของ Disruptive Technology การใช้เทคโนโลยีที่มีสมรรถนะสูง การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญา (Cognitive skills) ซึ่งการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้นอย่างก้าวกระโดดอย่างต่อเนื่องนั้น ในบางครั้งทำให้การทำงานเกิดความซับซ้อน บุคลากรก้าวไม่ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ก้าวทันตามเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตได้

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งในด้านการแบ่งโครงสร้าง จำนวนอัตรากำลังคนงบประมาณที่ได้รับในการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ ที่มีจำกัด และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก จึงเกิดความท้าทายในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ กรมฯ จึงต้องปรับการบริหารจัดการในองค์กรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง” ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว โดยมองข้ามข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และจำนวนอัตรากำลัง จึงจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้กรมฯ สามารถรับมือต่อความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้มีสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาที่เป็นมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้บุคลากรมีศักยภาพความเพียบพร้อมทั้งความรู้ (Knowledges) ทักษะ (Skills) สมรรถนะ (Competencies) ที่จำเป็นและสำคัญ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 3 การพัฒนาบริการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ว่า เราจะพัฒนา “บุคลากร” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้สภาพปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกรอบปฏิบัติและแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร จึงได้กำหนดข้อเสนอ “การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรที่ประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ครอบคลุมในทุกมิติ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต เปรียบเสมือน “การสร้างรากฐานที่มั่นคงให้องค์กร” เมื่อบุคลากรมีคุณภาพ > องค์กรเข้มแข็งทำงานพร้อมรุก > ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ > ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการ แนวคิด

1. นิยาม “สมรรถนะ (Competency)” หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะหรือทัศนคติของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1) ความรู้ (Knowledge) ของผู้ปฏิบัติงาน ต้องเสริมสร้างความรู้เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ ในงานด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคม รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านงานวิชาการ งานวิจัย โดยการนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง การรวบรวมปัญหาอุปสรรค หรือข้อค้นพบที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ ประชาชนมาจัดทำเป็นรูปแบบงานวิจัยการงานประจำ (R2R) และศึกษาค้นคว้าวิจัยเชิงลึกนำไปสู่การกำหนด นโยบายด้านสังคม และสามารถกำหนดเป็นนวัตกรรมเพื่อพัฒนางานด้านสังคม การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

2) ทักษะ (Skills) ของผู้ปฏิบัติงาน ต้องพัฒนาทักษะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยยึดหลักการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. โดยส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ และตามสายงานที่ปฏิบัติ (Functional Skills) มีทักษะความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skillset) และทักษะอื่นที่จำเป็นในปฏิบัติงาน (Soft Skill)

3) ทัศนคติ (Attitude) ปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานด้วยการปรับชุดความคิด (Mindset) ที่มุ่งเน้นการยกระดับกระบวนการ การบริการประชาชน และบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการทำงานที่ตอบโจทย์รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. แนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะ (Competency) สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะว่าคือ คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้าง ผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร (สำนักงาน ก.พ., 2551, น. 13) โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการกำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อย่างน้อย 3 สมรรถนะให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภทวิชาการ และ อำนวยการ สายงานและระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่ กำหนดไว้ หรืออาจเสนอให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนระดับกรม/กระทรวง (อ.ก.พ.กรม/กระทรวง) พิจารณากำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของส่วนราชการนั้นก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลัก และ สมรรถนะทางการบริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด หรืออาจปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามความ เหมาะสม (รัชนิดา รักกาญจน์, 2560, น. 41) โดยมีการกำหนดสมรรถนะดังนี้

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553, น. 6) ประกอบด้วย 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 1.2) บริการที่ดี (Service Mind) 1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 1.4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) 1.5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2) สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553, น. 6) ประกอบด้วย 2.1) สภาวะผู้นำ (Leadership) 2.2) วิสัยทัศน์ (Visioning) 2.3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) 2.4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) 2.5) การควบคุมตนเอง (Self-Control) 2.6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ อาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในภาคราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553, น. 3)

3. แนวคิดการสร้างรูปแบบ

วาโร เฟ็งส์วส์ดี (2553, น. 3) ให้ความหมายคำว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดของหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ 2566-2570 ของสำนักงาน ก.พ.

โดยกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกระดับเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2) การพัฒนารอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2566)

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1. การปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญหรือทักษะเฉพาะภายใต้กรอบกฎหมาย

ด้วยภารกิจกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้กฎหมายหลัก จำนวน 5 ฉบับ ได้แก่

- 1) พระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511
- 2) พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546
- 3) พระราชบัญญัติวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ พ.ศ. 2556
- 4) พระราชบัญญัติการคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง พ.ศ. 2557
- 5) พระราชบัญญัติควบคุมการขอทาน พ.ศ. 2559

ซึ่งกฎหมายแต่ละฉบับจะมีความเฉพาะทางที่แตกต่างกัน บุคลากรจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายในแต่ละฉบับที่ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติตามภารกิจ เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาทางสวัสดิการสังคมที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมายของกรมฯ

2. ความหลากหลายของตำแหน่งบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมฯ ได้มีกรอบอัตรากำลังในตำแหน่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งในสายงานของข้าราชการ จำนวน 24 ตำแหน่ง ตำแหน่งในสายงานของลูกจ้างประจำ จำนวน 22 ตำแหน่ง ตำแหน่งในสายงานของพนักงานราชการ จำนวน 44 ตำแหน่ง ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะมีคุณลักษณะและสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งที่แตกต่างกัน แต่ในการปฏิบัติงานจริงอาจปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงตามตำแหน่งที่ครอง และอาจไม่มีความรู้หรือไม่มีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาสังคม การจัดสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์ การคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ และการให้บริการสวัสดิการสังคมแก่กลุ่มเป้าหมาย

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566–2570 (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2566) กรมฯ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (Swot Analysis) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งพบจุดอ่อน (Weakness) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร ดังนี้ 1) บุคลากรขาดการคิดเชิงรุก (Proactive Thinking) และขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดการออกแบบงาน (Design Thinking) 2) การฝึกอบรมทักษะที่ไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึงทุกสายงาน และมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ไม่หลากหลาย 3) องค์กรไม่มีโปรแกรมการพัฒนาตามสายอาชีพเฉพาะทาง 4) หน่วยงานขาดการฝึกสอนงานให้แก่บุคลากร ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ ขาดพี่เลี้ยงในการสอนงานบุคลากรใหม่ และขาดการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน 5) บุคลากรไม่มีการหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และ 6) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงหรือไม่เกี่ยวข้องกับการกิจ และเมื่อนำมาวิเคราะห์จะพบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมไปถึงระบบการบริหารจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

ลำดับที่	ประเด็น
จุดแข็ง (S: Strength)	
O๑	กรมฯ มีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน นักสังคมสงเคราะห์ที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทการปฏิบัติงานของกรมฯ
O๒	บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความอดทนต่อสภาวะกดดัน
จุดอ่อน (W: Weakness)	
W๑	บุคลากรขาดการคิดแบบเชิงรุก (Proactive Thinking) และขาดการคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดการออกแบบงาน (Design Thinking)
W๒	การฝึกอบรมทักษะที่ไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึงทุกสายงาน และมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ไม่หลากหลาย
W๓	องค์กรไม่มีโปรแกรมการพัฒนาตามสายอาชีพเฉพาะทาง
W๔	หน่วยงานขาดการฝึกสอนงานให้แก่บุคลากร ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ขาดพี่เลี้ยงในการสอนงานบุคลากรใหม่ และขาดการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน
W๕	บุคลากรขาดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
W๖	บุคลากรไม่มีการหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
W๗	การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงหรือไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจ
โอกาส (O: Opportunity)	
O๑	มีเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาช่วย ทำให้สามารถทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ประกอบกับมีระบบเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานที่ทำให้ลดขั้นตอนส่งผลให้การทำงานทันต่อความต้องการ
O๒	ภาครัฐมีแผนยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
O๓	มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สถาบันต่าง ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร
อุปสรรค (T: Threat)	
T๑	ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลกระทบต่อประมาณการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่น้อยลง
T๒	นโยบายลดอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐ, นโยบายและขนาดกำลังคนภาครัฐทำให้การสรรหาบุคลากรตามภารกิจไม่เพียงพอ

2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) และสภาพปัญหา (Pain point) ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ประกอบกับความท้าทายของสถานการณ์โลกที่ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญาโดยกำหนด **“การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ”** ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา (Improvement & Development) สู่การเปลี่ยนแปลง (Change) โดยเกิดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง ทัวถึง และบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “บุคลากรยุคใหม่ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการอย่างมืออาชีพ” โดยผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบพัฒนาสมรรถนะเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการนำไปขับเคลื่อนและปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะ ด้วย 3DF Model ได้แก่

1) **การพัฒนาด้านทัศนคติ : Development Of Attitude/Mindset** เป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านเชิงความคิดหรือทัศนคติที่เน้นการสร้างคนดี คนเก่ง คิดดี เชื่อมั่น รักการให้บริการ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาที่ยาวนานและต่อเนื่อง โดยการเสริมสร้างแนวคิดแบบ Positive Attitude & Growth Mindset หรือการสร้างทัศนคติที่ดี (Positive Attitude) นั้น ต้องเกิดจากอิทธิพลที่ได้รับเข้า (Input) ที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างทัศนคติดี ได้แก่ การจัดสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Working Environment) สร้างแรงจูงใจ (motivation) ส่งเสริมความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Internal Communications) เปิดโอกาสในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน Work-Life Balance สนับสนุนโครงการ/กิจกรรม หรือการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวคิดแบบ Positive Attitude & Growth Mindset จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1) ทำการสำรวจและวิเคราะห์สภาพทัศนคติปัจจุบันของบุคลากร ด้วยวิธีการสอบถามตอบแบบสำรวจ สัมภาษณ์หรือสำรวจความคิดเห็น

1.2) กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ต้องการให้กับการพัฒนาทัศนคติของบุคลากร และวางแผนการดำเนินการในการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติให้เกิดขึ้น

1.3) สร้างบรรยากาศที่เติมเต็มด้วยความเข้าใจ และความสนับสนุนให้กับบุคลากรในการพัฒนาทัศนคติ เช่น การให้โอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม การสร้างพื้นที่ให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และเป็นพื้นที่ฟังในกรณีที่บุคลากรมีข้อสงสัยหรือปัญหา

1.4) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาทัศนคติ โดยการให้คำแนะนำ ส่งเสริม และระบุทิศทางให้กับทีมงานในทิศทางที่ดี

ทั้งนี้ การเริ่มต้นพัฒนาทัศนคติของบุคลากรในกรมฯ อาจเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา แต่อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญในการพัฒนาทัศนคติและวางแผนในการดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาทัศนคติให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและเติบโตเรื่อย ๆ สำหรับกิจกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาทัศนคติ ได้แก่ 1.การดำเนินโครงการสร้างสุของค์กร (Happy Workplace) และการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้สำนัก/กอง/กลุ่ม และหน่วยงานภายใน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร และสามารถขับเคลื่อนโครงการภายใต้บริบทของการทำงานภารกิจที่รับผิดชอบ และกำหนดให้เป็นคำรับรองในการทำงานกับหัวหน้าส่วนราชการ โดยต้องมีระยะเวลาในการทำกิจกรรมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 2.ส่งเสริมการใช้เครื่องมือการวัดความสุขด้วยตนเอง (Happinometer) ให้กับบุคลากร 3.การจัดหาหรือสร้างพื้นที่การทำงานที่เหมาะสม โดยจัดให้มีพื้นที่ Co-Working Space สำหรับการทำงานร่วมกัน การปรับภูมิทัศน์องค์กรให้เปรียบเสมือน “บ้านหลังใหญ่ที่อบอุ่น” การจัดมุมนั่งเล่น ห้องสมุด ห้องพยาบาล ตลอดจนห้องสำหรับทำพิธีทางศาสนา เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับทำกิจกรรมและเสริมสร้างแนวคิดแบบ Positive Attitude & Growth Mindset ให้กับบุคลากรของกรมฯ

2) การพัฒนาความรู้และทักษะ : Development Of Knowledge/Skill มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ครอบคลุมทั้งในมิติการทำงานและมิติการใช้ชีวิต ได้แก่ ทักษะในสายงานที่ปฏิบัติ (Functional Skills) ทักษะความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skillset) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ทักษะอื่นที่จำเป็นในปฏิบัติงาน (Soft Skill) และทักษะชีวิต (Life Skills) เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่รอบด้าน พร้อมขับเคลื่อนองค์กร สร้างสมดุลคุณภาพชีวิตและการทำงานของตนเอง เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1) **สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในกรมฯ** ทั้งความรู้หรือทักษะหลัก ความรู้หรือทักษะเฉพาะทาง และความรู้หรือทักษะทั่วไปที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของบุคลากร ตลอดจนแนวโน้มการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นและการจัดทำชุดความรู้หรือหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น ๆ โดยชุดความรู้หรือหลักสูตรการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

-ชุดความรู้ทั่วไป เป็นชุดความรู้ที่ได้รับการออกแบบหรือพัฒนาเพื่อให้เกิดทักษะในการดำเนินงานตามภารกิจของกรมฯ ได้แก่ ชุดความรู้พื้นฐานในการทำงานราชการ ชุดความรู้ด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการ ชุดความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และชุดความรู้พื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

-ชุดความรู้เฉพาะด้านตามตำแหน่งที่ครองและปฏิบัติงาน ได้แก่ ชุดความรู้ด้านการสังคม สงเคราะห์ ชุดความรู้ด้านการคุ้มครองในสถาน ชุดความรู้ด้านการปฏิบัติงานนิคมสร้างตนเอง ชุดความรู้ การสำรวจและรังวัดแปลงที่ดิน และชุดความรู้เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ

-ชุดความรู้ตามความต้องการ หรือชุดความรู้อื่น ๆ ได้แก่ ชุดความรู้ในการพัฒนาทักษะ หรือการอบรมให้ความรู้อื่น ๆ ที่อยู่ในระบบทั้งรูปแบบ Onsite และ Online แหล่งข้อมูล ข่าวสาร สื่ออบรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งของภาครัฐ และเอกชน

2.2) วางแผนและกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับ บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หรือกลุ่มตำแหน่ง ทั้งในเชิงความรู้และในเชิงทักษะ กำหนดระยะเวลา และ หลักสูตรชุดความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาหรืออบรม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.3) การเตรียมการพัฒนาและออกแบบวิธีการพัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับ ความต้องการ และสอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนด รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนา สมรรถนะดังกล่าว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ ทักษะไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานโดยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม (Training) ทั้งในรูปแบบ Onsite และ รูปแบบ Online การเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง (Self-Learning)

2.4) ฝึกอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากร โดยนำ 70:20:10 Model for Learning and Development มาประยุกต์เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ดังนี้

-70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือการสั่งสม ประสบการณ์ของบุคลากร ดังนี้ 1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยเฉพาะ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ เพื่อเป็นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อกำหนดเส้นทางการเติบโตและสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้เรียนรู้จากปฏิบัติงานตามแผน ที่ได้วางไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ตามสภาวะแวดล้อมและวิวัฒนาการของบุคลากรเอง โดยกำหนด เส้นทางความก้าวหน้าในลักษณะต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ ต่างสาขางาน และต่างลักษณะงาน ซึ่งแต่ละต่าง ลักษณะงาน จะต้องมียุทธศาสตร์การปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ปี 2. การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญหรือ ตำแหน่งเฉพาะ (Successor) ในตำแหน่งผู้ปกครองนิคมสร้างตนเอง และผู้ปกครองสถานคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง เพื่อเป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้และความชำนาญจากประสบการณ์จริงในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการ เติบโตหรือสร้างผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ 3. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Rotate) ทุก 2 ปี หรือ 4 ปี ของบุคลากรทุกระดับทั้งองค์กร เพื่อเป็นช่องทาง ในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในการทำงานในลักษณะของการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย เข้าใจในงานหรือภารกิจ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างการพัฒนา

บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. ส่งเสริมการทำ R2R (Routine to Research) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะนำข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานประจำแปลงเป็นความรู้ หรือทักษะที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือแก้ปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กร

-20% เป็นการเรียนรู้ด้วยวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ได้ศึกษาเรียนรู้ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาวะของสถานการณ์ ประเภทของข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอด และลักษณะของ บุคลากรที่รับองค์ความรู้ ดังนี้ 1. การสอนงาน ทั้งในรูปแบบของสายการบังคับบัญชา หรือการกำหนดบุคลากร ที่จะเป็นที่เลี้ยง หรือคู่บัดดี้ ซึ่งจะเป็วิธีที่ง่ายและรวดเร็วในการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากรและสามารถ สื่อสารโต้ตอบได้ทันทีทั้งที่ อาทิ การแนะนำ การสั่งการ การแสดงตัวอย่าง การดักเตือน รวมไปถึงการสะท้อน ผลการทำงาน หรือ Feed Back เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จของตนเอง 2. การถอดบทเรียน การรวบรวมองค์ความรู้ หรือ KM เป็นกระบวนการจัดทำชุดองค์ความรู้ไว้เป็นขั้นตอน อย่างชัดเจน หรือการรวบรวมแนวทางปฏิบัติงาน สรุปข้อปัญหาและวิธีแก้ไขให้เป็นชุดข้อมูลที่สามารถ ใช้ศึกษาและเรียนรู้ได้ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้ สามารถนำไปปรับใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ได้จริงและมีประสิทธิภาพ 3. การตั้ง Team Coaching ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อคอยกำกับ ดูแล และ ให้ความรู้ในการปฏิบัติงานหรือความรู้ในการดำรงชีวิตให้กับบุคลากร

- 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง โดยวิธีการเข้าอบรมความรู้หรือพัฒนา ทักษะในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่กรมฯ ได้จัดทำขึ้น หรือหลักสูตรของภาครัฐและเอกชนอื่น การสัมมนาวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online ซึ่งปัจจุบันมีอย่างหลากหลายและครอบคลุม ทุกองค์ความรู้ โดยจะต้องทำการกำหนดกรอบการเข้าอบรม หลักสูตรอบรม หรือการพัฒนาสมรรถนะ ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรของกรมฯ ในแต่ละบริบทหรือการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายตำแหน่ง

2.5) การสนับสนุนการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถเรียนรู้แบบต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา หรือการเข้าร่วมกลุ่มงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร : Development Of Technology เนื่องจากข้อมูลที่ผ่านมา กรมฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรค่อนข้าง จำกัดหรือบางปีไม่ได้รับการจัดสรรเลย หากดำเนินการพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบเดิมหรือจัดอบรม แบบหลักสูตร Onsite จะเกิดปัญหาการเข้าถึงหลักสูตรการอบรมหรือไม่สามารถเข้าอบรมได้ทั้งหมด ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ ทั้งหมดที่ผู้ศึกษามุ่งเน้นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างทั่วถึง และกำหนด เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล โดยในแต่ละปีจะต้องเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนดอย่างน้อย 1 หลักสูตร จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ โดยออกแบบระบบกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning System) เพื่อเป็นช่องทางเริ่มต้นในการเข้าถึงการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะที่ จำเป็นของบุคลากรได้ทุกคนในลักษณะการศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning) และต่อยอดไปถึงการพัฒนา

Application เพื่อยกระดับช่องทางการพัฒนาบุคลากรที่เข้าถึงได้โดยง่ายครบทุกฟังก์ชัน เป็นแหล่งรวมเนื้อหาหลักสูตรที่มีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นครอบคลุมทักษะในสายงานที่ปฏิบัติ (Functional Skills) ทักษะความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skillset) ทักษะอื่นที่จำเป็นในปฏิบัติงาน (Soft Skill) และทักษะชีวิต (Life Skills) ซึ่งในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้

3.1) Phase 1 : พัฒนาช่องทาง Line “DSDW Knowledge” เพื่อเป็นช่องทางเริ่มต้นในการเข้าถึงการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร โดยออกแบบและกำหนดโครงสร้างการใช้งานผ่าน Application Line ซึ่งเป็น Application ที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยและใช้ในชีวิตประจำวัน สามารถใช้งานได้ง่าย เข้าถึงได้ทุกเวลา โดยคำนึงถึงความสะดวกในการนำเสนอข้อมูลและปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ ประกอบกับข้อกำหนดขององค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบและงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา Application จึงมีแนวคิดในการพัฒนา Application LINE มาพัฒนาเป็น Platform หรือช่องทางในการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้หรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ ได้โดยสะดวก และสามารถเข้าศึกษาเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยมีโครงสร้างการใช้งาน ดังนี้

Step 1 : บุคลากรเข้ารับความรู้ผ่าน Application Line โดยกดรับเป็นเพื่อนเพื่อเข้าใช้งาน

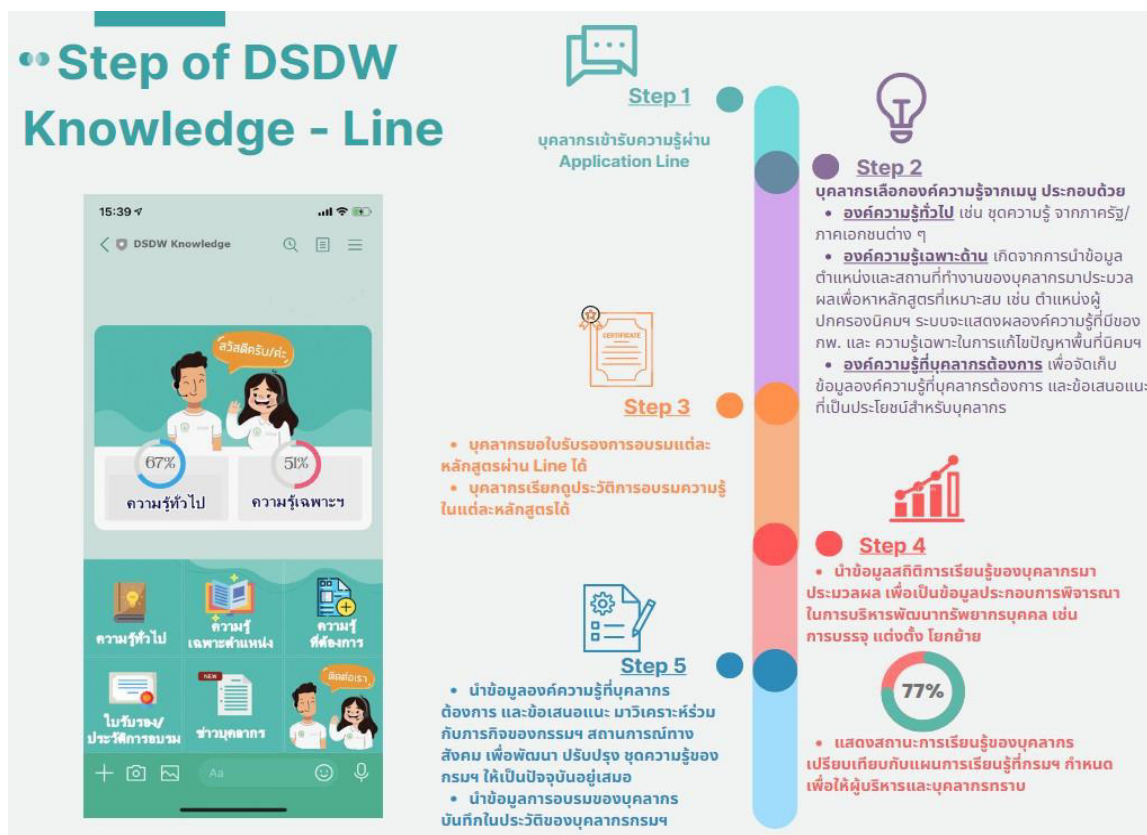
Step 2 : บุคลากรเลือกองค์ความรู้จากเมนู ประกอบด้วย 1. องค์ความรู้ทั่วไป หรือองค์ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ 2. องค์ความรู้เฉพาะด้าน ซึ่งกำหนดจากการนำข้อมูลตำแหน่งและสถานที่ทำงานของบุคลากรมาประมวลผล เพื่อหาหลักสูตรที่เหมาะสม เช่น ตำแหน่งผู้ปกครองนิคมสร้างตนเอง ระบบจะแสดงผลองค์ความรู้ตามภารกิจหน้าที่ของนิคมสร้างตนเอง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3. องค์ความรู้ที่บุคลากรต้องการ เช่น ชุดความรู้ต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐ/ภาคเอกชน ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ HR Room และชุดสื่อความรู้ต่าง ๆ พร้อมมีช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือแจ้งความต้องการชุดความรู้ที่สนใจเพื่อนำมาปรับปรุงให้เป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร

4. Post test ทดสอบเพื่อยืนยันผลสัมฤทธิ์หลังการเรียนรู้ของแต่ละหลักสูตรก่อนออกใบรับรอง (Certificate)

Step 3 : บุคลากรสามารถขอใบรับรองการอบรมแต่ละหลักสูตร (Certificate) ผ่าน Application Line และเรียกดูประวัติการอบรมความรู้ในแต่ละหลักสูตรได้

Step 4 : นำข้อมูลสถิติการเรียนรู้ของบุคลากรมาประมวลผล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การพิจารณาเลื่อนระดับ แต่งตั้งโยกย้ายพิจารณาความดีความชอบ

Step 5 : นำข้อมูลองค์ความรู้ที่บุคลากรต้องการและเสนอแนะ มาวิเคราะห์ร่วมกับภารกิจของกรมฯ สถานการณ์ทางสังคม เพื่อพัฒนา ปรับปรุง ชุดความรู้ของกรมฯ ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ พร้อมนำข้อมูลการอบรมของบุคลากรบันทึกในทะเบียนประวัติ



แผนภาพที่ 2 แสดง “ Phase 1 : พัฒนาช่องทาง Line “DSDW Knowledge”

3.2) Phase 2 : พัฒนา Application “HRD DSDW” เพื่อยกระดับช่องทางการพัฒนาบุคลากรที่เข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก ครบทุกฟังก์ชัน และลดข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี โดยพัฒนาให้เป็นช่องทางหลักในการพัฒนาสมรรถนะผ่านระบบ On Line ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่รวบรวมเนื้อหาหลักสูตรพัฒนาหรืออบรมสมรรถนะต่าง ๆ ที่มีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นครอบคลุมทักษะในสายงานที่ปฏิบัติ (Functional Skills) ทักษะความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skillset) ทักษะอื่นที่จำเป็นในปฏิบัติงาน (Soft Skill) และทักษะชีวิต (Life Skills) พร้อมจัดท้าวสดอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร Follow Up & Evaluation เป็นกระบวนการสำคัญที่จะนำมาใช้ติดตามและวัดผลการเรียนรู้ของบุคลากร และเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกรมฯ ที่เหมาะสมต่อไป โดยมีขั้นตอน ดังนี้

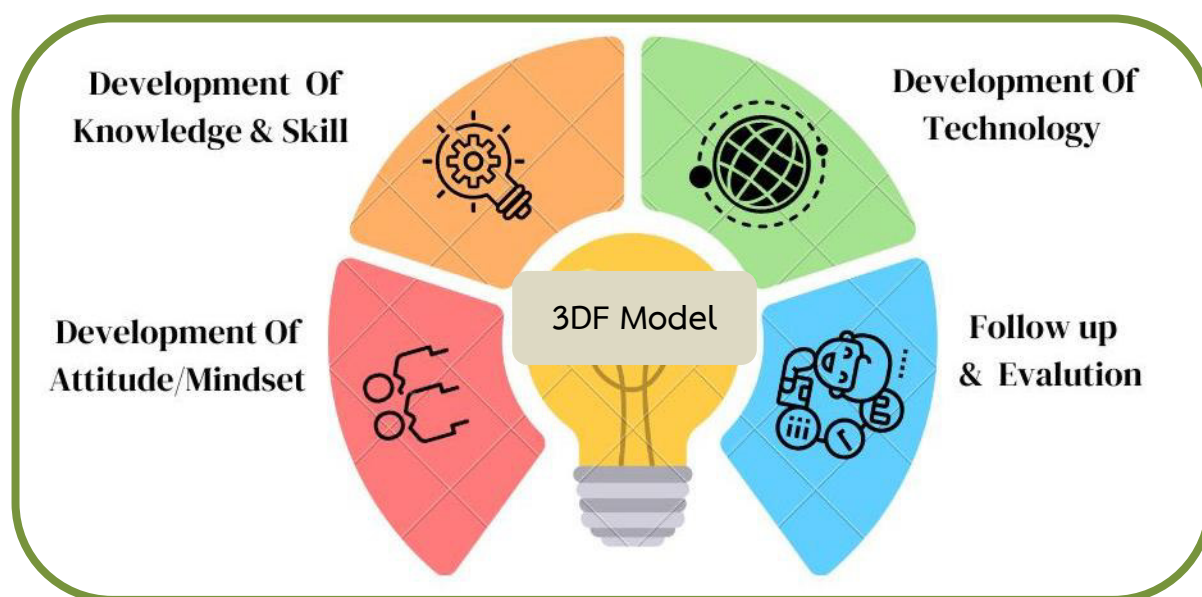
4.1) กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งตัวชี้วัดควรสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกรมฯ ในการพัฒนาบุคลากร

4.2) สร้างระบบติดตามและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ระบบนี้ควรเป็นระบบที่ทำได้ง่ายและสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญได้ตลอดเวลา ได้แก่ 1. ผลการเรียนรู้จากการทดสอบวัดความรู้ 2. การเสนอแนะความคิดเห็น 3. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Role Play/Simulation Workshop) 4. การทำ Checklist 5. การต่อยอดความคิด (Idea Generation) 6. การประเมิน 360 องศา 7. การมอบหมายโครงการ/กิจกรรม 8. การกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 9. การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (KPI) และนำผลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นไปปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3) การประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จากตัวชี้วัดที่กำหนด และติดตามความก้าวหน้าของบุคลากรในการพัฒนาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมาย และประเมินผลสำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน

4.4) การปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะ โดยนำผลจากการติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มาวิเคราะห์ พัฒนา ออกแบบ และปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้ครอบคลุมกับปัญหาและอุปสรรค สามารถบรรลุผลสำเร็จของการพัฒนาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.5) การให้คำแนะนำ หรือ Feed Back เพื่อช่วยเสริมสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากร การให้คำแนะนำ หรือ Feed Back เป็นประจำ จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน



แผนภาพที่ 3 แสดง “การพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ”

3DF Model

2. การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกรมา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร บุคลากรทุกคนยังต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะและมีส่วนร่วมภายใต้ข้อจำกัดของวิธีการและงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จึงกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมา ดังนี้

1) กำหนดให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมาพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เป็น **นโยบายสำคัญ (Flagship Project)** ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหรือนโยบายที่ช่วยสนับสนุนให้กรมา และบุคลากรในองค์กรได้ให้ความสำคัญและการมุ่งมั่นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทุกระดับ และมีความต่อเนื่อง เพื่อแสดงถึงแนวทางหรือแผนการดำเนินงานหลักที่กรมา ที่จะต้องขับเคลื่อนในระยะยาว โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1) วิเคราะห์ปัญหา และวางแผนในการจัดทำข้อเสนอและการประกาศเป็นนโยบายสำคัญ รวมไปถึงต้องมีการวางแผนกระบวนการทำงานที่ต้อง ‘พัฒนาอย่างต่อเนื่อง’ (Continuous Improvement)

1.2) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสามารถวัดได้ เช่น บุคลากรทุกคนต้องมีตัวชี้วัดในการเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับเข้าใจและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

1.3) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม และคณะทำงานขับเคลื่อนโครงการสำคัญ (Flagship Project) โดยกำหนดให้คณะกรรมการกำกับติดตาม มีหน้าที่และอำนาจในการกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการขับเคลื่อนโครงการสำคัญ (Flagship Project) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด และกำหนดให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่กำหนดรูปแบบและวางแผน กรอบแนวทางการประสานงานและบูรณาการความร่วมมือทุกระดับในการขับเคลื่อนโครงการ

1.4) กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนโครงการสำคัญ (Flagship Project) กรมาฯ โดยมีการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Road Map) การติดตาม การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินโครงการ และการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้นำไปขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การบริหารคุณภาพรูปแบบพัฒนาสมรรถนะ โดยนำวงจร Deming หรือ PDCA ซึ่งวงจรการบริหารงานคุณภาพ แนวคิดที่ถูกคิดค้นโดย Edwards W. Deming มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาให้เป็นไปอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประกอบไปด้วย Plan-Do-Check-Act (PDCA) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 การบริหารคุณภาพรูปแบบพัฒนาสมรรถนะ

รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะ	Plan การวางแผน	Do การลงมือปฏิบัติ	Check การตรวจสอบ	Act การ ปรับปรุงแก้ไข และวางแผนใหม่
1.การพัฒนาด้าน ทัศนคติ Development Of Attitude/Mindset 2.การพัฒนาความรู้ และทักษะ Development Of Knowledge/Skill 3.การพัฒนาศักยภาพ เทคโนโลยีที่ สนับสนุนการพัฒนา สมรรถนะของ บุคลากร Development Of Technology 4.การพัฒนาระบบ ติดตามและประเมิน ผลการพัฒนา สมรรถนะของ บุคลากร Follow Up & Evaluation 5.นโยบายสำคัญ (Flagship Project)	-สำรวจและวิเคราะห์ สภาพทัศนคติของ บุคลากรและความ ต้องการสมรรถนะที่ จำเป็น -วางแผนและกำหนด ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และการติดตามผลที่ เกี่ยวข้อง -วางแผนและออกแบบ การพัฒนาสมรรถนะ กำหนดระยะเวลา และ ค่าใช้จ่าย -วางแผนช่องทาง พัฒนาสมรรถนะผ่าน ระบบ Online -วางแผนและสร้าง ระบบติดตามและ บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง -วิเคราะห์และจัดทำ ข้อเสนอเพื่อการ ประกาศเป็นนโยบาย สำคัญ	-ดำเนินการตามแผน ที่วางไว้ -สร้างบรรยากาศ ที่เติมเต็มด้วยความ เข้าใจ และความ สนับสนุนให้กับ บุคลากรในการ พัฒนาทัศนคติ -ผู้บริหารให้การ สนับสนุนและให้ ความสำคัญ กับการ ส่งเสริมการพัฒนา ทัศนคติและพัฒนา สมรรถนะ -ฝึกอบรมและพัฒนา ให้กับบุคลากร ทั้ง รูปแบบ Onsite และ รูปแบบ Online หรือเรียนรู้ด้วย ตัวเองผ่านช่องทาง Line DSDW Knowledge และ HRD DSDW -สนับสนุนการเรียนรู้ แบบต่อเนื่อง -จัดทำรายงานผล การดำเนินการ	-ตรวจสอบและ วิเคราะห์ ผลลัพธ์ของการ ดำเนินงาน เปรียบเทียบกับ ตัวชี้วัดหรือค่า เป้าหมาย และ ประเมินผล สำเร็จ -วิเคราะห์ ข้อผิดพลาด -นำข้อมูลสถิติ การพัฒนาและ เรียนรู้ของ บุคลากรมา ประมวลผล - ท้า ก า ร ประเมินผล สัมฤทธิ์และ ติดตามความ ก้าวหน้าการ ดำเนินโครงการ	-นำข้อมูลองค์ ความรู้ที่บุคลากร ต้องการ และ เสนอแนะ มา วิเคราะห์ร่วมกับ ภารกิจของกรมฯ สถานการณ์ทาง สังคม เพื่อพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข แฟ้ม ประสิทธิภาพใน การ พัฒนา สมรรถนะ บุคลากร -วางแผนและ ปรับปรุงวิธีการ กระบวนการ พัฒนาสมรรถนะ - การ ให้ คำแนะนำ หรือ Feed Back

ROADMAP การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ



แผนภาพที่ 4 แสดง “ Roadmap การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ”

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

1. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เนื่องจากการเปลี่ยนผู้บริหาร หรือผู้บริหารคนใหม่อาจจะมีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่แตกต่างออกไปจากเดิม ซึ่งอาจส่งผลให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะต้องปรับเปลี่ยนไปไม่มีความต่อเนื่อง ไม่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้น จึงต้องมีแนวทางบริหารจัดการโดยต้องกำหนดให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นนโยบาย Flagship Project ซึ่งจะเป็นแผนหลักและเป็นโครงการที่มีความสำคัญขององค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง กำหนดเป็น Roadmap ระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งมั่นและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความยั่งยืน

2. งบประมาณที่ถูกจำกัด ข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ในบางส่วนจำเป็นต้องได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนาและออกแบบการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ จึงเป็นข้อจำกัดที่สำคัญและอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ดังนั้น จึงต้องมีแนวทางการบริหารจัดการ โดยเน้นการสร้างร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาและออกแบบหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมาะสม และสนับสนุนระบบเทคโนโลยีในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร หรือรวบรวมประยุกต์องค์ความรู้จากทุกภาคส่วนมาปรับใช้ในการพัฒนาโดยไม่ใช้งบประมาณ

3. การไม่ให้ความร่วมมือหรือการไม่ยอมรับของบุคลากร เนื่องจากในองค์กรประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านทัศนคติ ความเชื่อ และความคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการพัฒนา รูปแบบหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในองค์กร อาจจะได้ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในทุกระดับ ดังนั้น จึงต้องมี แนวทางการบริหารจัดการ โดยสร้างความเชื่อมั่นและการสื่อสารให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและคุณค่า ที่เกิดขึ้น สร้างแรงจูงใจ สร้างค่านิยม สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว อีกทั้ง ต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในทุกระดับ และเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

4. หลักสูตรเฉพาะทางของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยกรมฯ ต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบกฎหมายที่มีความเฉพาะทาง ซึ่งองค์ความรู้หรือการอบรมจะมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาให้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงต้องมีแนวทางการบริหารจัดการ โดยใช้กลไกของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีความรู้ทั้งในภาพรวมของ กระทรวงฯ และของกรมฯ ให้มีการถ่ายทอดความรู้ (Coaching) การจัดการความรู้ (KM) หรือการจัดอบรม พนักงานภายใน (In-house training) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะทางให้บุคลากรภายใน

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

คุณลักษณะของผู้นำที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) มีการวางแผนทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคม ในการขับเคลื่อนข้อเสนอ รวมทั้งประเมินการพัฒนาตนเอง พร้อมรับข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาทำให้เกิดการสร้างสรรคงาน และสร้างนวัตกรรมการทำงาน ทั้งการบริหารจัดการ และการกำหนดนโยบาย ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดการพัฒนาคูณภาพงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. การปฏิรูป/ปรับเปลี่ยนราชการสู่อนาคต (Transformation to the future) มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต พร้อมทั้งนำข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสังคม และการจัดสวัสดิการสังคม ให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน พฤติกรรม สมรรถนะ ทัศนคติ จนนำไปสู่มาตรฐานเกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร และยกระดับให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูง ที่สามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนาต่อยอด โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. การสื่อสารและการสร้างความร่วมมือ (Communication & Cooperation) สื่อสาร ประสานงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมาย แนวทางการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความร่วมมือและการบูรณาการการทำงาน รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจและเกิดความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคมสอดคล้องเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ของกรมฯ ส่งผลให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรม (Disciplines, Moral & Ethics) ด้วยการบริหารงาน ประพฤติปฏิบัติตน เพื่อประโยชน์สูงสุดของส่วนราชการและส่วนรวม วางระบบการกำกับดูแลภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรยึดถือหลักความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสทั้งในเชิงระบบ วัฒนธรรม และความรับผิดชอบ และให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะที่กำหนด พร้อมทั้งส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการทำงานบนพื้นฐานของวินัย คุณธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ไว้วางใจได้ของบุคลากรในหน่วยงานและประชาชน

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

รัชนิดา รักกาญจน์นันท. (2560). การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการ สายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะรัฐศาสตร์.

วาโร เฟิงส์วดี. (2553 กรกฎาคม – ธันวาคม). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2(4). 3 - 11.

สำนักงาน ก.พ. (2551). HR SUCCESS STORIES in public sector. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.

สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลักทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.

สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. (2565). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566 – 2570

สำนักงาน ก.พ. (2566). ร่างแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ 2566-2570

ภาคผนวก

ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

1. ตาม พ.ร.บ.การคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง พ.ศ. 2557 จำนวน 11.4 ล้านคน

1.1 บุคคลที่ประสบปัญหา 9.86 ล้านคน ประกอบด้วย

- (1) กลุ่มเป้าหมายจากการคัดกรองข้อมูล Social Match ตามเลขบัตรประชาชน จำนวน 9.86 ล้านคน (จากกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 11.24 ล้านคน) โดยนำฐานข้อมูลมาจาก
 - ฐานข้อมูลระบบบริการทางสังคม (OSS) จำนวน 617,418 คน (กรมพส. ณ ปี 2561 - 25 ก.ค. 2566)
 - ฐานข้อมูล Family Data จำนวน 172,801 คน (กรม พส. ณ ปี 2561)
 - ฐานข้อมูล Social Map จำนวน 623,844 คน (กระทรวง พม. ณ ปี 2561)
 - ฐานข้อมูลบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ จำนวน 8,336,265 คน (กระทรวงการคลัง ปี 2560 โดยกรม พส. ได้กรองข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้ไม่เกิน 30,000 บาท/คน/ปี)
 - ฐานข้อมูล จปฐ. จำนวน 1,155,171 คน (กระทรวงมหาดไทย ปี 2562)
 - ฐานข้อมูลตำบลสร้างเสริม จำนวน 8,493 คน (ปี 2565 - 2566)
 - ฐานข้อมูลราษฎรบนพื้นที่สูง 322,978 คน (กรม พส. ณ ปี 2565)
- (2) ผู้รับบริการในสถานคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง 5,300 คน
- (3) ผู้รับบริการในศูนย์คุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาทักษะชีวิต 1,277 คน

1.2 คนเร่ร่อน และบุคคลที่อาศัยที่สาธารณะเป็นที่หลบนอนชั่วคราว 2,499 คน (จากการสำรวจข้อมูลแรงงานคนไร้บ้าน ณ พ.ค. 65)

1.3 บุคคลที่มีสถานะทางทะเบียนราษฎรแต่ยังไร้สัญชาติ 983,994 คน (ประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ณ 31 ธ.ค. 2565)

1.4 บุคคลที่ไม่มีสถานะทางทะเบียนราษฎร (ไร้รัฐ) 561,329 คน (กรมการปกครอง ณ 31 ธ.ค. 2564)

2. ตาม พ.ร.บ.การควบคุมการขอทาน พ.ศ. 2559 จำนวน 16,823 คน

2.1 ผู้ทำการขอทาน จำนวน 6,969 ราย (ข้อมูลสะสมจากการจัดระเบียบ ณ 1 ต.ค. 57 - 30 มิ.ย. 66)

2.2 ผู้แสดงความสามารถ จำนวน 9,854 ราย (ข้อมูลสะสม ณ 16 ธ.ค. 59 - 30 มิ.ย. 66)

3. ราษฎรบนพื้นที่สูง จำนวน 1,378,883 คน 471,610 ครั้วเรือน (ข้อมูล ณ 31 ม.ค. 66)

- โดยเป็นราษฎรที่ต้องการความช่วยเหลือ 151,867 คน (TPMAP ปี 2565)

4. สมาชิกนิคมสร้างตนเอง จำนวน 283,617 คน (ข้อมูล ณ 31 ม.ค. 66)

5. ประชากรในพื้นที่โครงการหมู่บ้านสหกรณ์ 3 แห่ง จำนวน 28,355 คน 9,645 ครั้วเรือน (ข้อมูล ณ 31 ม.ค. 66)

6. นักเรียนโรงเรียนเพียงหลวง จำนวน 3,737 คน 18 แห่ง (ข้อมูล ณ 31 ม.ค. 66)

- โดยไม่มีสถานะ 623 คน (รหัส G, ไม่ได้สัญชาติไทย ไม่มีสถานะทางทะเบียน (00), และไม่ได้สัญชาติไทย (เลข 7))

7. อาสาสมัคร จำนวน 13,491,136 คน

7.1 อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (อพม.) 338,812 คน (ข้อมูล ณ 30 ก.ค. 66)

7.2 อาสาสมัครชาวต่างประเทศด้านสังคมในประเทศไทย (อสต.) จำนวน 1,312 คน (ข้อมูล ณ 30 ก.ค. 66)

7.3 อาสาสมัครภาครัฐ 11,736,568 คน (ข้อมูล ณ 24 พ.ค. 66)

7.4 อาสาสมัครภาคเอกชน 1,414,322 คน (ข้อมูล ณ 24 พ.ค. 66)

7.5 อาสาสมัครต่างประเทศ 122 คน (ข้อมูล ณ 24 พ.ค. 66)

8. เครือข่ายทางสังคม 110,500 องค์กร

8.1 องค์กรพัฒนาเอกชน จำนวน 28,874 องค์กร

- โดยเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ 6,099 องค์กร (ข้อมูล ณ 30 ก.ค. 66)

8.2 องค์กรภาคประชาชน จำนวน 81,626 องค์กร

- โดยเป็นองค์กรสวัสดิการชุมชน 5,912 องค์กร (ข้อมูล ณ 30 ก.ค. 66)

9. ศูนย์ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจจังหวัด (CSR) 76 ศูนย์ 76 จังหวัด

เครือข่ายองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคธุรกิจ 2,224 องค์กร (ข้อมูล ณ 31 ม.ค. 66)

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นายณพพร ปลันตา

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2533
 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์ การปกครอง) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2536

ประสบการณ์การรับราชการ

2565 - ปัจจุบัน เลขานุการกรม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
 2564 – 2565 เลขานุการกรม กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ
 2564 ผู้ปกครองนิคมสร้างตนเองลำตะคอง จังหวัดนครราชสีมา
 2554 – 2564 หัวหน้ากลุ่มพัสดุและบริหารทรัพย์สิน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ผลงานทางวิชาการ

-

รางวัลหรือทุนการศึกษา

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปีพุทธศักราช 2563

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

เลขานุการกรม

สำนักงานเลขานุการกรม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ถนนกรุงเกษม แขวงคลองมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

โทร. 0 2659 6312