

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 กรณีศึกษาสถาบัน
พัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร*

Evaluation of personnel development according to the 70: 20: 10
A case study of BMA Training and Development Institute

ชัมัยพร ทองจันทร์**
Chamaiporn Thongjun
6514832002@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) วิธีการพัฒนาบุคลากร (2) ข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ใช้การวิจัยผสมผสาน ประกอบด้วย ข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงาน 115 กลุ่มตัวอย่าง และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ได้ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) วิธีการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 มีแนวทางการดำเนินการ รูปแบบ 70 : จากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติในงาน การมอบหมายงาน/โครงการ การหมุนเวียนงาน เป็นการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย รูปแบบ 20 เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การเป็นที่เลี้ยง การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา รูปแบบ 10 เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การอบรมผ่านระบบออนไลน์ การเข้าร่วมประชุม สัมมนา เป็นการพัฒนาให้สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ 2) ข้อจำกัดและอุปสรรค ได้แก่ ด้านบุคลากร มีภาระงานประจำมากและการขาดอัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน ด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยีไม่ทันสมัย หน่วยงานไม่มีการประเมินสมรรถนะความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และด้านงบประมาณ ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เพียงพอ 3) แนวทางการแก้ไข ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาบุคคลให้ชัดเจนการพัฒนาตนเอง ด้านอุปกรณ์ ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางด้านเทคโนโลยี และปรับปรุงสัญญาณ Internet หน่วยงานควรมีเกณฑ์การประเมินสมรรถนะความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และด้านงบประมาณ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนางานที่ตรงกับภารกิจและเพิ่มทักษะในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร ; รูปแบบการเรียนรู้ ; สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

Keywords: Personnel development ; Learning model ; BMA Training and Development Institute

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครนั้นถือเป็นภารกิจสำคัญตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ในมิติที่ 7 คือ การบริหารจัดการเมืองมหานคร ในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ ประเด็น ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล มีเป้าประสงค์ที่ 7.3.1 พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการให้บริการในแต่ละสายงาน ให้สอดคล้องกับการเป็นมหานครแห่งเอเชีย (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2566, หน้า 373 - 417) และสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ต้องดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครดังกล่าว เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของกรุงเทพมหานคร และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม พัฒนา ศึกษา วิเคราะห์ นวัตกรรมด้านการบริหารและนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อการเผยแพร่ แนวคิด และพัฒนา-ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ตลอดจนการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ ออกแบบและเผยแพร่สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์และเป็นศูนย์กลางข้อมูล ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ในภาพรวม รวมทั้งให้คำปรึกษา และแนะนำการนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพัฒนา

การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 กำหนดรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา สำหรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2561 - 2565 เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ เสริมสร้างทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถไปจนถึงการมีทักษะในการทำงาน พัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน หรือวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ความสามารถ บุคลากรในหน่วยงานต้องได้รับการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ให้มีทักษะการทำงาน และเป็นกำลังสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตไปตามทิศทางการสังคมและประเทศ ต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงาน ให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรไม่ได้มีเพียงแค่การเรียนรู้จากการฝึกอบรมในการจะพัฒนาบุคลากรโดยการเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดอ่อนให้ได้ผลจริงนั้นต้องอาศัยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นการเรียนรู้แบบครบวงจรที่มุ่งเน้นแนวทางการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่ผสมผสานการฝึกอบรมในห้องเรียน และการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน 2) เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มีการแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้เป็น 70 : 20 : 10 ซึ่ง 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานจริงทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง และการเรียนรู้อีก 20% เป็นการเรียนรู้ที่มาจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน ทีมงาน และลูกค้า ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่ 10% เป็นการเรียนรู้ที่มากจากการฝึกอบรมในห้องเรียนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ 3) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางไม่ใช่เรียนเพียงการเรียนเกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักการ แต่เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จริง มีการฝึกปฏิบัติจริง โดยไม่จำกัดช่วงอายุ และสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่จำกัดสถานที่

จากความเป็นมาดังกล่าว สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร และเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับใช้ให้สอดคล้องกับตัวบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคคลและส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

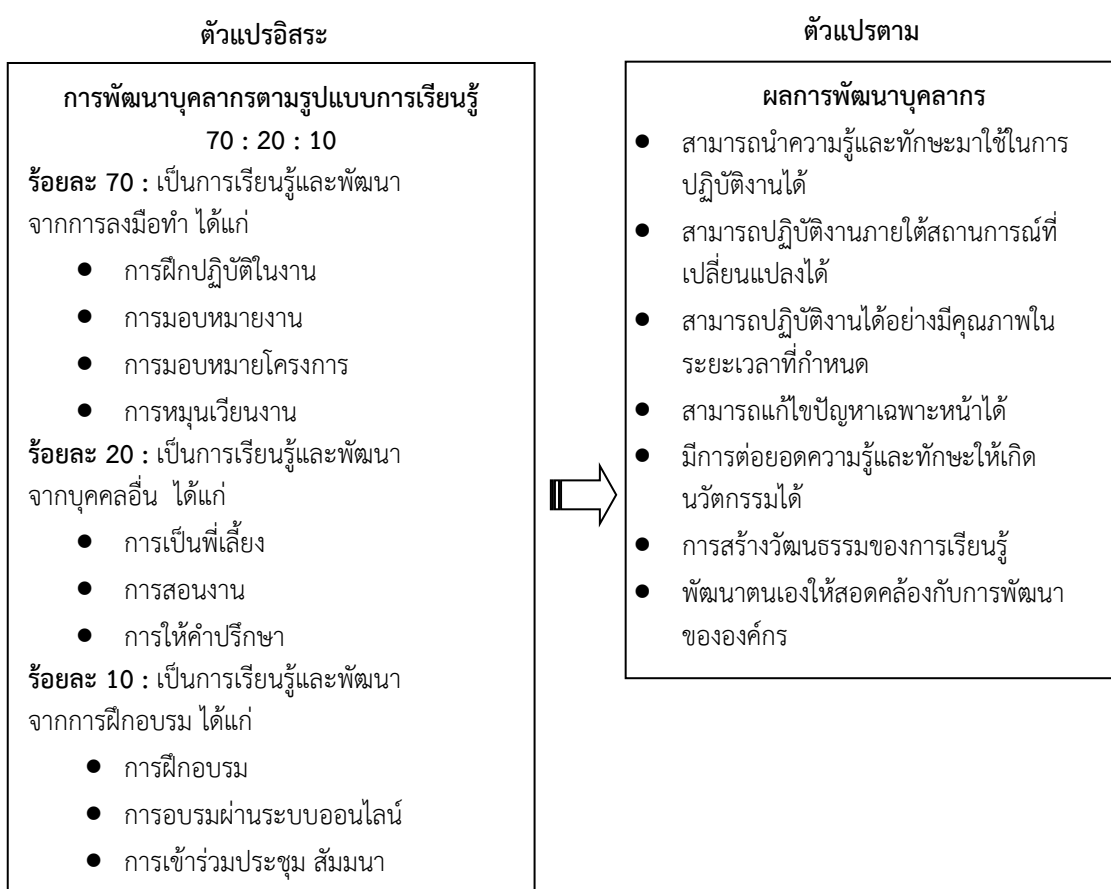
1. เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรในสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

วิธีการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบ 70 : 20 : 10 มีความสัมพันธ์กับผลการพัฒนาบุคลากรในสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสม (Mixed Method Research) ทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

1. ประชากร เป็นบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร จำนวน 161 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 115 คน โดยคำนวณตามสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ระดับความเชื่อมั่นระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2567, หน้า 65) และการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของแต่ละส่วนราชการ จำนวน 5 แห่ง โดยใช้สูตร ดังนี้ (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2566, หน้า 27 - 28)

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละส่วนราชการ} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}}$$

2. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 5 คน ได้แก่
 1. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร
 2. ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 3. ผู้อำนวยการส่วนบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 4. หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาทักษะผู้ให้บริการสาธารณะ ส่วนการบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 5. ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้มหานคร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุราชการ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ท 5 ระดับ (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2567 หน้า 62 - 63)
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ท 5 ระดับ (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2567 หน้า 62 - 63)
 - ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยใช้คำถามปลายเปิด
2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดตายตัว (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567 หน้า 51)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

วิธีการสร้างและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการพิจารณาและทำการปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากขึ้นตามคำแนะนำ ผ่านการประเมินความตรงเนื้อหา (Index of Congruence : IOC) ของ Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. 1977 (อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2567 หน้า 113 - 117) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ผลการประเมินค่าเครื่องมือ IOC มีค่าเฉลี่ยคะแนนชุดนี้เท่ากับ 0.86 และนำไปทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 30 คน มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS ต้องมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีระดับความเชื่อมั่นสูงเป็นที่ยอมรับได้ ผลคำนวณค่า Cronbach's alpha ของคำถามได้ 0.862

ผลการวิจัยและอภิปราย

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ศึกษาคำถามวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ประการแรก รูปแบบ 70 : เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานแต่ละวันเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การติดตาม การทำกิจกรรม การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การลงมือแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวทางการดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบ 70% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ

รูปแบบการเรียนรู้	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การฝึกปฏิบัติในงาน On the Job Learning	1 การศึกษาเรียนรู้ตามคู่มือการปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร 2 การศึกษาเรียนรู้ตามทำคู่มือการพัฒนาด้านทักษะดิจิทัล	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง
การมอบหมายงาน Job Assignment	1 การมอบหมายให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับบุคลากรที่เริ่มต้นทำงานกับหน่วยงาน 2 การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน เช่น การจัดทำแผนงานการฝึกอบรม / การผลิตสื่อการเรียนรู้ทางรูปแบบออนไลน์	บุคลากรได้รับการเพิ่มพูนความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การมอบหมายโครงการ Project Assignment	1 การจัดทำวารสารปัญญาพัฒน์ 2 การเขียนบทความทางวิชาการ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน 4 การจัดทำรายงานผลการศึกษา 5 การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรม	เป็นการส่งเสริมบุคลากรให้มีการศึกษาผลงานทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในด้านงานวิชาการกับบุคคลที่ร่วมทำงานด้วยกัน บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
การหมุนเวียนงาน Job Rotation	1 จัดทำคำสั่งให้บุคลากรได้ไปปฏิบัติงานอีกหน้าที่หนึ่งกับกลุ่มงานอื่น 2 จัดทำหนังสือมอบหมายงานภายในกลุ่มงานให้มีการสับเปลี่ยนภารกิจงานหลัก	มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการพัฒนาตนเองแบบ Multi – skill สามารถทำงานทดแทนกันได้

จากแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบดังกล่าว พบว่าการพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ หน่วยงานใช้ในการพัฒนาบุคลากรใหม่ que เริ่มต้นเข้ามาทำงานกับหน่วยงาน รวมถึงการสับเปลี่ยน โอนย้ายเลื่อนตำแหน่ง การเรียนรู้ผ่านการทำงานในแต่ละวันส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน คู่มือวิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังคำอธิบายดังนี้

“รูปแบบ 70 เกี่ยวกับการเรียนรู้ทางสื่อต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง มีวิธีการดำเนินการโดยเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเองตามเว็บไซต์ต่าง ๆ จากงานที่ได้รับมอบหมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2567)

จากข้อมูลสำรวจพบว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% ในการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงานหรือกลุ่มงาน เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.74) รองลงมา ได้แก่ การมอบหมายโครงการที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นแบบหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน / คณะกรรมการ เป็นวิธีการพัฒนาความชำนาญและความสามารถบุคลากร และการเรียนรู้วิธีการทำงานจากการสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น E - learning / E - training / social media โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.73 และ $\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ รายละเอียดตามตาราง 2.

ตารางที่ 2 แสดงรูปแบบการเรียนรู้ 70% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ

รูปแบบการเรียนรู้ 70% จากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1.ปฏิบัติงานได้จากการเรียนรู้วิธีการทำงาน จากการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.97	0.77	มาก
2. การเรียนรู้วิธีการทำงานจากการสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้จาก สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น E - learning / E - training / social media	4.05	0.74	มาก
3.การได้รับการมอบหมายงานพิเศษจากผู้บังคับบัญชา เช่น การเป็นที่เลี้ยง การเป็นโค้ชซึ่ง การเป็นที่ปรึกษา เป็นวิธีการพัฒนาความชำนาญและความสามารถของบุคลากร	3.94	0.76	มาก
4.การมอบหมายโครงการที่มีลักษณะการทำงานเป็นรายบุคคล เช่น การเป็นผู้ดำเนินรายการ (พิธีกร) การเป็นวิทยากร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากร	3.81	0.76	มาก
5.การมอบหมายโครงการที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มเป็น แบบหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน เช่น การแต่งตั้ง เป็นคณะทำงาน / คณะกรรมการ เป็นวิธีการพัฒนาความ ชำนาญและความสามารถของบุคลากร	4.07	0.73	มาก
6.การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงาน / หรือ กลุ่มงาน เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการพัฒนาบุคลากร	4.08	0.74	มาก
7.การเรียนรู้แนวทางการทำงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือต่างกัน จากการดูงานนอกสถานที่ เป็นแนวทางที่นำมาพัฒนาองค์กรได้	3.92	0.72	มาก
รวม	3.98	0.74	มาก

ประการที่สอง รูปแบบ 20 : การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น ประกอบด้วย การเป็นที่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน การประชุมทีม การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไป ประกอบด้วย

(1) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ

(2) การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีมที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร

ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาตามแบบ 20% กับบุคลากรในสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร มีแนวทางในการพัฒนา รายละเอียดตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบ 20% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น

รูปแบบการเรียนรู้	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)	1 กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากพี่สู่น้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2 กิจกรรมการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เปลี่ยนความรู้ จากห้องเรียน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภารกิจหลักของสถาบันฯ และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงาน เชื่อมโยงข้อมูลความรู้ กับการพัฒนาตนเอง

การโค้ช (Coaching)	กิจกรรมการเรียนรู้การเป็น Coaching & Mentoring	บุคลากรได้เพิ่มศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน เสริมสร้างทักษะด้านการตั้งคำถาม การฟังและการสะท้อน ให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดได้มองเห็นศักยภาพของตนเอง บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม
--------------------	--	---

จากแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบดังกล่าว พบว่าการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกิจหลักของสถาบันฯ และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงข้อมูลความรู้กับการพัฒนาตนเอง บุคลากรได้เพิ่มศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน เสริมสร้างทักษะด้านการตั้งคำถาม การฟังและการสะท้อน ให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดได้มองเห็นศักยภาพของตนเอง บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม อีกทั้งแนวทางการพัฒนาในรูปแบบ 20 จะก่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นหน่วยงานจะต้องนำมาใช้ควบคู่กับแนวทางการพัฒนาในรูปแบบ 70 ซึ่งทางสถาบันฯ ได้ใช้แนวทางการเป็นที่เลี้ยงในการสอนงานให้กับผู้อื่นเป็นการสอนในขณะที่ปฏิบัติงานและอยู่ภายใต้การให้คำแนะนำของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เลี้ยง เพื่อตั้งศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาออกมาพัฒนางาน

การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น ด้วยการประเมินจุดแข็งหรือจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ การสอนงานให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การเป็นที่เลี้ยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน การได้รับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประชุม เพื่อรับฟังแนวคิด ไอเดียหรือผลงานใหม่ ๆ การหารือหรือระดมความคิดเห็นในที่ทำงาน การให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงาน โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม ดังคำอธิบายดังนี้

“รูปแบบ 20 เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากผู้อื่น มีวิธีการดำเนินการ เช่น การสอนงาน การพัฒนาให้มีความรู้ มีทักษะ และมีความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือเป็นรายบุคคล การเป็นที่เลี้ยง เป็นการพัฒนาร่วมกันจากบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายพร้อมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจหรือ Buddy การประชุม เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิด หรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือระดมความคิดเห็นกันในทุกข้อดีข้อหนึ่งจากผู้อื่น และการให้คำปรึกษา เป็นการให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำแนะนำจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม..” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2567)

จากผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง พบว่าการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น 20% ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, $S.D. = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ พบว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานสูง ให้คำปรึกษา สอนงาน แนะนำแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้มีประสบการณ์น้อย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $S.D. = 0.73$) รองลงมา คือ การมีที่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานง่ายขึ้น และการมีที่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, $S.D. = 0.73$ และ $\bar{X} = 4.08$, $S.D. = 0.73$) ตามลำดับ รายละเอียดตามตาราง 4.

ตารางที่ 4 แสดงรูปแบบการเรียนรู้ 20% มาจากการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น

รูปแบบการเรียนรู้ 20% จากการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ผู้มีประสบการณ์การทำงานสูง ให้คำปรึกษา สอนงาน แนะนำ แนวทางและวิธีการปฏิบัติให้กับผู้มีประสบการณ์น้อย	4.10	0.73	มาก
2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างพี่เลี้ยงและ ผู้รับการสอน ทำให้เกิดการแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ	4.06	0.70	มาก
3. การได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษา ทำให้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้มากขึ้น	3.98	0.75	มาก
4. การมีพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว	4.08	0.73	มาก
5. การมีพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานง่ายขึ้น	4.09	0.73	มาก
6. ท่านสามารถนำประสบการณ์การทำงานของพี่เลี้ยง มาปรับใช้ในการต่อยอดความรู้และทักษะในการทำงานได้	4.04	0.69	มาก
7. การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ การทำงานรูปแบบใหม่	4.03	0.70	มาก
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน	3.94	0.76	มาก
รวม	4.06	0.72	มาก

ประการที่สาม รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งรูปแบบการอบรมอย่างเป็นทางการ การสัมมนา และการให้ทุนการศึกษา สัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่นโดยทั่วไป มีรูปแบบดังนี้

(1) การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร ได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ทั้งลักษณะการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การอบรมภายใน และการอบรมภายนอก

(2) การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training / e-Learning) คือ กระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้ แนวทางการพัฒนาทักษะ ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมปกติ

(3) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาตามแบบ 10% กับบุคลากรในสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร มีแนวทางในการพัฒนา รายละเอียดตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบ 10% การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม

รูปแบบการเรียนรู้	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การฝึกอบรม (Classroom training)	1 หลักสูตรการพัฒนาทักษะความสามารถเชิงสมรรถนะ (Soft Skills) 2 หลักสูตรโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3 หลักสูตรการเสริมสร้างประสิทธิภาพการพัฒนางาน 4 หลักสูตรการส่งเสริมศักยภาพการพัฒนาองค์กรดิจิทัลของกรุงเทพมหานคร 5 หลักสูตรกระบวนการพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	บุคลากรได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสารเจรจาต่อรอง ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการพัฒนางาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีทัศนคติที่พร้อมจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training / e-Learning)	1 เรียนรู้ผ่านระบบฝึกอบรมออนไลน์ BMA TDI : E - Training 2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เรียนวิชาพื้นฐานผ่าน Website OCSC Learning Portal (Online) 3 การบรรยายเรื่องอำนาจและขีดความสามารถของกรุงเทพมหานครต่อการให้บริการสาธารณะ โดยผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร ในช่อง Youtube : BMA TDI Channel	บุคลากรได้รับความรู้จากสื่อที่เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว และยังเป็นการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดเวลา และสถานที่ในการเรียนรู้ รวมถึงเนื้อหาของการบรรยายแต่ละหัวข้อเป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและเป็นการให้ความรู้ในแต่ละหัวข้อโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง
การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar)	มีการมอบหมายให้เป็นหัวหน้าคณะดูงานนอกสถานที่ในหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น	บุคลากรได้มีทักษะในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบดังกล่าว พบว่า การพัฒนาบุคลากรที่เกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาจากการฝึกอบรม ส่งผลให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสารเจรจาต่อรอง ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ การแสดงพฤติกรรมที่ควรมีในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติที่พร้อมจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ จากเว็บไซต์ของสถาบันฯ www.bangkok.go.th ที่มีความหลากหลายเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานได้จริง รวมถึงการฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรแบบเป็นทางการที่จำเป็นต้องเรียนรู้ในห้องเรียน และการที่ผู้บริหารให้บุคลากรในหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการพัฒนาความรู้และทักษะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา ในระหว่างการปฏิบัติงานในรูปแบบของการสังเกตการณ์ ทั้งแบบสมัครใจและได้รับการพิจารณาจากตัวผู้บังคับบัญชา ตามความจำเป็นที่ตัวบุคคลจะได้รับการพัฒนาในด้านนั้น พร้อมมีการจัดทำแบบสรุปความรู้หลังการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อนำความรู้ที่ได้รับในห้องฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาตนเอง และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้ ดังคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 ดังนี้

“...การเรียนรู้แบบ 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะจากการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา รวมถึงการฝึกอบรม Training ในรูปแบบของ Observe เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่หลักในการพัฒนาความรู้และทักษะข้าราชการกรุงเทพมหานครอยู่แล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2567)

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 ดังนี้

“...รูปแบบ การเรียนรู้แบบ 10% เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการพัฒนาจากการฝึกอบรม เรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เป็นแบบทางการ ทั้งรูปแบบ Online และ Onsite การทำ Workshop ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอด ความเชี่ยวชาญให้เพิ่มขึ้นและในด้านที่ไม่มีทักษะในด้านใด ๆ เลย หรือมีแต่เป็นเพียงการรู้เพียงเล็กน้อยก็สามารถที่จะเรียนรู้ให้มีความรู้เพิ่มขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญคนที่ 4, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2567)

ผลการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ พบว่า มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการผ่านระบบการเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น E-learning / E-training มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการมอบหมายบุคลากรเข้าร่วมประชุม / สัมมนาภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.75 และ $\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 6.

ตารางที่ 6 แสดงรูปแบบการเรียนรู้ 10% มาจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม

รูปแบบการเรียนรู้ 10% มาจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการผ่านระบบการเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น E-learning / E-training	4.08	0.74	มาก
2. การมอบหมายบุคลากรเข้าร่วมประชุม / สัมมนาภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	4.02	0.77	มาก
3. การสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน กับหน่วยงานภายนอก	3.97	0.79	มาก
4. การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.77	มาก
5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.75	มาก
6. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นในการทำงานเสมอ	3.96	0.78	มาก
7. การพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.92	0.74	มาก
8. การฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน	3.95	0.76	มาก
รวม	3.99	0.76	มาก

สำหรับผลการศึกษาค้นคว้าพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 พบว่าบุคลากรที่เริ่มต้นทำงานใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการเรียนรู้ในเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง และเริ่มมีการพัฒนาไปในระดับที่มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถจากประสบการณ์การทำงานจริง การส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่หลากหลายและเพิ่มความยากของงานเข้าไป การมอบหมายให้บุคลากรได้เป็นที่เลี้ยง หรือไปเรียนรู้การทำงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านการเพิ่มพูนทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาและการเรียนรู้จากการเรียนรู้จากการฝึกอบรมตามความสนใจของตนเองเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและเป็นการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีทักษะในการพัฒนางาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีทัศนคติที่พร้อมจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผลการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงผลการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สามารถนำความรู้และทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กับผู้อื่นในการทำงานเสมอ และปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.74 และ $\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 7.

ตารางที่ 7 แสดงผลการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

ผลการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการในการปฏิบัติงานได้	4.01	0.74	มาก
2. สามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	3.91	0.76	มาก
3. ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.97	0.74	มาก
4. มีการต่อยอดความรู้และทักษะให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้	3.96	0.75	มาก
5. มีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างสร้างสรรค์	3.93	0.76	มาก
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นในการทำงานเสมอ	3.99	0.74	มาก
7. มีการวางแผนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.76	มาก
รวม	3.96	0.75	มาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 ข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1 ด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่มีภารกิจเฉพาะด้าน และมีความรับผิดชอบหลากหลาย ขาดอัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน ตัวบุคลากรขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความรู้ ตั้งคำถาม ดังนี้

“ขาดความกระตือรือร้นของบุคลากรที่อย่างเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของสำคัญของการพัฒนาความรู้ ตัวบุคคลบางคนยังมีความถนัดในการทำงานรูปแบบเดิม ๆ และยังคงขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านที่จะทำสอนงานหรือให้คำแนะนำนอกจากนั้นอุปกรณ์เครื่องมือ และสัญญาณอินเตอร์เน็ตไม่รองรับการปฏิบัติงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2567)

2 ด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยีไม่ทันสมัย รวมทั้งสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมการทำงานในพื้นที่ทั้งหมด ยังไม่เสถียร ล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน

3 หน่วยงานไม่มีการประเมินสมรรถนะความจำเป็นในด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

4 ด้านงบประมาณ ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร และปรับปรุงสัญญาณอินเตอร์เน็ตมีความเสถียรเพื่อรองรับการใช้งานที่ทันสมัย

ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนา

1 ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง การปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) เปิดใจยอมรับการเรียนรู้ด้วยสื่อออนไลน์ตลอดเวลา

2 ด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งปรับปรุงสัญญาณ Internet

3 การสนับสนุนจากหน่วยงาน ควรมีเกณฑ์การประเมินสมรรถนะความจำเป็นในด้านการพัฒนาบุคลากร และพิจารณาความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของตัวบุคคล

4 ด้านงบประมาณ จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนารูปแบบที่หน่วยงานกำหนด

อภิปรายผล

1. วิธีการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

โดยรูปแบบการเรียนรู้ 70% เกิดจากการเรียนรู้และจากการลงมือทำ เป็นการสร้างประสบการณ์จากการ ทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมาย งานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การติดตาม การทำกิจกรรม การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ ภูด่านจัว (2564) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ข้าราชการฝ่ายอัยการ พบว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานฯ มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีศักยภาพสูง โดยมีรูปแบบและวิธีการเพิ่ม ประสิทธิภาพ ได้แก่ การสอนงาน การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการทำงานเป็น ทีม รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ที่ ไม่เป็นหลักสูตรการฝึกอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา บุญมาก (2563) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร พบว่า การ หมุนเวียนงาน การสลับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20 % ที่เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น ตามวิธีการเป็นที่เลื่อง การสอน งาน ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหลักของสถาบันฯ และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงาน เชื่อมโยงข้อมูลความรู้กับการพัฒนาตนเอง การโค้ช ทำให้บุคลากรได้เพิ่มศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ ให้กับเพื่อนร่วมงาน เสริมสร้างทักษะด้านการตั้งคำถาม การฟังและการสะท้อนให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดได้มองเห็น ศักยภาพของตนเอง บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม อีกทั้งแนวทางการพัฒนาใน รูปแบบ 20 จะก่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นหน่วยงานจะต้องนำมาใช้ควบคู่กับแนวทางการพัฒนาในรูปแบบ 70 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัฒนฉิน อินทรภักดี (2562) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า รูปแบบการเรียนรู้จากผู้อื่น สัดส่วน 20% : Learn by Others เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดกับองค์การจะต้องนำมาใช้ร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70% : Learn by Experience ซึ่งทางสถาบันฯ ได้ใช้แนวทางการเป็นที่เลื่องในการสอนงานให้กับผู้อื่นเป็นการสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน และอยู่ภายใต้การให้คำแนะนำของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เลื่อง เพื่อดึงศักยภาพจากการประเมินจุดแข็งหรือ จุดอ่อนในด้านต่าง ๆ การสอนงานเป็นการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการหรือ เทคนิคต่าง ๆ

รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะที่ตรงตามศักยภาพของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรม ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง การสัมมนา ดูงาน ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง ตาม การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาหรือความต้องการของตัวบุคลากรเองและในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและสามารถส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน

2. ข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

1 ด้านบุคลากร ขาดการวางแผนด้านการบริหารงานบุคคล มีการย้าย การลาออก เกษียณอายุราชการ ทำให้ขาดอัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน มีภารกิจงานประจำค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาตนเองตามหลักสูตรต่าง ๆ และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองตามรูปแบบที่กำหนด และทัศนคติในการพัฒนาตนเองยังยึดติดกับรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ที่ต้องเกิดขึ้นในห้องเรียนเพียงเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยา กุลมงคล (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร คือ บุคลากรมีภารกิจมากและการขาดอัตรากำลัง ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการเข้ารับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่

2 ด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ทางด้านเทคโนโลยีไม่ทันสมัย รวมทั้งสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมการทำงานในพื้นที่ทั้งหมด และไม่ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัศ พรหมขาม (2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่าการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย

3 หน่วยงานไม่มีการประเมินสมรรถนะความจำเป็นในด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ไม่มีการจัดอบรมเฉพาะด้านของบุคลากรภายในหน่วยงาน มีเพียงการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดฝึกอบรม และยังถูกจำกัดด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทำให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมไม่ทั่วถึงทุกคนและไม่มีการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาถวี คำศรีวาท (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาที่พบ คือ กระบวนการ พัฒนาไม่เป็นที่ไปตามมาตรฐานเดียวกัน การขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นและสภาพก่อนการพัฒนา และขาดการวางแผนล่วงหน้า

4 ปัญหาด้านงบประมาณ ขาดการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุนให้บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเข้ารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะตามความจำเป็นของตำแหน่ง และการขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและปรับปรุงสัญญาณอินเทอร์เน็ตมีความเสถียรเพื่อรองรับการใช้งานที่ทันสมัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ ไม่มีงบประมาณในการบริหารมากเพียงพอ ขาดแคลนทรัพยากรบุคคล บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีหลากหลายช่วงวัย และวัสดุอุปกรณ์ค่อนข้างมีอายุการใช้งานมายาวนาน

3. แนวทางการแก้ไขข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

1 ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง และสร้างความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง การปรับเปลี่ยนทัศนคติเปิดใจยอมรับการเรียนรู้ด้วยสื่อออนไลน์ด้วยตนเองตลอดเวลา การจัดกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเข้าร่วมเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่าการพัฒนาโดยรูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ให้บุคลากรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าไปฝึกอบรมในรูปแบบ Observe และการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มงานให้มากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาให้เป็นวิทยากรหรือเป็นที่เลี้ยงไปด้วย

2 ด้านอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางด้านเทคโนโลยี ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งปรับปรุงสัญญาณ Internet ให้รองรับการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ ให้ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติและมีจำนวนที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการที่เหมาะสม คือจัดทำแผนการจัดทำวัสดุอุปกรณ์ / ครุภัณฑ์ประจำปี

3 การส่งเสริมจากหน่วยงาน ควรมีเกณฑ์การประเมินสมรรถนะความจำเป็นในด้านการพัฒนาบุคลากร และพิจารณาความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของตัวบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุณิสสา บุญมาก (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการโยธา กรุงเทพมหานคร พบว่า ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างรูปแบบการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ฝึกอบรมแบบออนไลน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ต่าง ๆ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน

4 ด้านงบประมาณ จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบที่หน่วยงานกำหนด และจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการปฏิบัติงานที่ตรงกับภารกิจและเพิ่มทักษะในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติดา ภูถ่านจิว (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายอัยการ กรณีศึกษา สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1 พบว่าการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ควรส่งเสริมความรู้ ความสามารถ จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน สนับสนุนด้านกำลังคน สนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

1. หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานทางการปฏิบัติที่ชัดเจน บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตนเองตามที่หน่วยงานกำหนด ควรได้รับการพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่เพิ่มขึ้นสำหรับการต่อยอดการทำงานและเพื่อให้ได้การสนับสนุนหรือการส่งเสริมให้มีโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถในระหว่างที่ปฏิบัติงานงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานหรือองค์กรนั้นควรมีความพร้อมในด้านบุคลากรที่เชี่ยวชาญ เครื่องมือ อุปกรณ์มีพอเพียงสำหรับการพัฒนา รวมไปถึงวัฒนธรรมขององค์กรมีส่วนสำคัญในการต่อยอดการพัฒนาบุคลากรให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

เอกสารอ้างอิง

- กฤตยา กลุมงคล. (2564). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยแบบวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ณัฐวุฒิ วุฒิ. (2565). *การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นาถวี คำศรีวาท. (2563). *การพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พีรวิศ พรธนะขาม. (2562). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- พัฒนินฉิน อินทรภักดี. (2562). *สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ในยุค Digital HR ของ พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุชาดา ภูต่านิ้ว (2564). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายอัยการ กรณีศึกษา สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนิสา บุญมาก. (2563). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการโยธา กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570*. ค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2567. จาก <https://www2.ocsc.go.th/หนังสือเวียน/ว12-2567-แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ-พศ-2566-2570#gsc.tab=0>
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2566). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575)*. : กรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2567 จาก [https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/130/BMA-developmentplan/P20ys\(2556-2575\).pdf](https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/130/BMA-developmentplan/P20ys(2556-2575).pdf) หน้า 373 - 417
- อนันต์ ทองชั้นลูก. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะ วิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- คนที่ 1 : ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร (2567), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2567
- คนที่ 2 : ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2567), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2567
- คนที่ 3 : ผู้อำนวยการส่วนบริหารการพัฒนานักบริหาร (2567), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2567
- คนที่ 4 : หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาทักษะผู้ให้บริการสาธารณะ ส่วนบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2567), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2567
- คนที่ 5 : ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้มหานคร (2567), บทสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 มิถุนายน 2567