

การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กรุงเทพมหานคร*

Human resources development 70 : 20 : 10 learning model
of Bangkok Metropolitan Administration Training and Development Institute

รัตนกร เพ็งอูน**

Rattanakorn Pengoun

6614830032@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากร ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) การพัฒนาบุคลากร ใช้วิธีการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบ 70 : เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ รูปแบบ 20 : เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น รูปแบบ 10 : เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (2) ปัญหา อุปสรรค ประกอบด้วย หน่วยงานยังขาดการประเมินสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งบุคลากรมีภารกิจงานประจำมากและเร่งด่วน ประกอบกับเครื่องมือ อุปกรณ์ และสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมการทำงานในพื้นที่ทั้งหมด โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ จัดให้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จัดทำแผนพัฒนาดตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับ การพัฒนาความรู้ ทักษะที่ตรงกับภารกิจ และควรจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดหาอุปกรณ์ และปรับปรุงสัญญาณ Internet ให้เพียงพอต่อความจำเป็นใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร; รูปแบบการเรียนรู้; สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

Keywords: Human resources development; Learning model; Bangkok Metropolitan Administration Training and Development Institute

บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรุงเทพมหานครบริหารงานภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 โดยตระหนักถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจของมหานครให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ได้จัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรโดยมีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกันกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2566 - 2575) และฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี เป็นกรอบการพัฒนาเมืองในระยะยาว โดยมีมิติที่ 7 คือ การบริหารจัดการเมืองมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ และประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยที่ 7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (ภายใต้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2566 - 2575) กำหนดเป้าประสงค์ที่ 7.3.1 คือ พัฒนาศรรณของบุคลากร ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการให้บริการในแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหานครแห่งเอเชีย แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเทียบเท่าระดับสากล (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2566, หน้า 373 – 417)

สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยใช้กระบวนการที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษา การวิเคราะห์ มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมด้านการบริหารและการเรียนรู้ เพื่อเผยแพร่แนวคิด สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ พร้อมทั้งมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้แก่หน่วยงาน โดยทำหน้าที่ให้ความรู้ และเป็นพี่เลี้ยง จึงส่งผลให้หน่วยงานสามารถปรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เน้นเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนขึ้น จากการปรับเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทของสังคม การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการใช้รูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ 2) รูปแบบ 20 : การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น 3) รูปแบบ 10 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ ได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นแนวทางปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานและปรับใช้ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้และพัฒนาแต่ละบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 คน ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร โดยคัดเลือกจากผู้มีประสบการณ์ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview or formal Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว (สุรางค์ จันทวนิช อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล 2567, หน้า 51) การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดำเนินการโดยนักสัมภาษณ์ขออนุญาต บันทึกเสียง และทำการถอดเทปเพื่อสรุปประเด็นสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ ทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนาข้อความ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1. การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานจริงของผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดประสบการณ์จากการทำงาน โดยมีเป้าหมายการเรียนรู้ คือ ผลงานที่บุคลากรทำได้จริง ยังเน้นช่องทางการเรียนรู้ที่มาจากหลายช่องทาง ทั้งการอบรม การเรียนออนไลน์ อีกทั้ง เน้นประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ผลผลิต และผลงานของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (2560, หน้า 22) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ตามรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 คือ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้และพัฒนา ออกเป็น 3 แบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีสัดส่วนและวิธีการพัฒนา ดังนี้

รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การติดตาม/สังเกต การทำกิจกรรม การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การลงมือแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม รวมทั้ง การจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหา และเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

รูปแบบ 20 : การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นที่ปรึกษา การให้คำปรึกษา แนะนำ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน การประชุมทีม การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร

รูปแบบ 10 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการ ทั้งรูปแบบ Classroom training และ e-Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา รูปแบบการเรียนรู้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้ และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่นและสอดคล้องกับแนวคิดหลักการพัฒนาบุคลากรของ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (อ้างถึงใน จารุเนตร เกื้อภักดิ์, 2559, หน้า 18 – 20) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน	เทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสภาพการณ์จริง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการ และพนักงานทั่วไป เน้นให้เกิดจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งวิธีนี้เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงาน และการอธิบายถึงงานใหม่ ๆ

ตารางที่ 1 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
2. การสอนงาน	การกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) หัวหน้างาน และลูกน้องจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) จะมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบันและการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้องให้มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานและมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Positive Change)
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ	การวิเคราะห์ วินิจฉัยสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางเลือกที่เหมาะสม พบว่าวิธีการนี้เน้นไปที่ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยหัวหน้างานจะต้องใช้เวลาการรับฟัง ประเด็นปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจ
4. การหมุนเวียนงาน	เทคนิควิธีการโยกย้ายบุคลากรจากส่วนงานหนึ่งออกไปยังอีกส่วนงานหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์แตกต่างไปจากเดิม เป็นการหมุนเวียนงานภายในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ
5. การทำกิจกรรม	การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการรับการพัฒนได้ปฏิบัติจริง โดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เช่น กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น
6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างหนึ่งในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้หรือ (Knowledge Management) เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร ซีดีรอม วิดีโอเทป เป็นต้น
7. การให้ดูงานนอกสถานที่	ใช้ในระดับจัดการ (Management Level) ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ได้จากภายนอกองค์กร วิธีการนี้จะแบ่งออกเป็น การดูงานภายในประเทศ และการดูงานต่างประเทศ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการดูงานที่ทุก องค์กรคาดหวังนั้นก็คือ การนำความรู้ และสิ่งใหม่ ๆ ที่ได้ไปสัมผัสนำมาประยุกต์ใช้กับงานในองค์กร
8. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา	การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการถกเถียงกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดบทบาท และทิศทางในการทำงานของหน่วยงานในอนาคต หรือการเข้าร่วมประชุม และสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่สถาบันภายนอกจัดให้ขึ้น เป็นต้น

ตารางที่ 1 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
9. การศึกษาต่อ	การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น หรือให้มีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะผูกโยงกับเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ให้ทุนไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงกับงานที่ทำให้สามารถนำกลับมา ขอบปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นได้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้เวลาการพัฒนาเนื่องจากจะต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะศึกษาจบ โดยอาจจะขอลาศึกษาต่อเต็มเวลา หรืออาจจะขอลาศึกษาต่อหลังเลิกงานหรือวันหยุดก็ได้
10. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้อาจนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยให้ไปทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศเพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิค และวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาบุคลากรของ ฝ่ายผลิต โดยส่งให้พนักงาน เข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตที่บริษัทแม่ในต่างประเทศ
11. การเพิ่มคุณค่าในงาน	วิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่ยากขึ้น โดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) สามารถทำงานจากง่ายไปหายากได้ เช่น งานบันทึกข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล วางแผนบริหารข้อมูล
12. การเพิ่มปริมาณงาน	วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มปริมาณหรือขอบเขตงานที่จะต้องรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เช่น พนักงานได้รับมอบหมายงานให้ดูแลโครงการขายเพิ่มอีก 2 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการขายในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร มีวิธีการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model ประกอบด้วย

รูปแบบการเรียนรู้ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การติดตาม/สังเกต การทำกิจกรรม การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การลงมือแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม การจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทางออนไลน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้และพัฒนาที่ส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยมีแนวทางการดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ

วิธีการ	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติการในลักษณะเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง
การมอบหมายงาน (Job Assignment)	การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ กรณีงานในความรับผิดชอบของคนในคนหนึ่งมีมาก มีความเร่งด่วนและต้องจัดลำดับความสำคัญ ต้องใช้การมอบหมายและกระจายงาน โดยต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงานนอกจากเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยลดปริมาณงานของหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานด้วย รวมทั้งการมอบหมายให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับบุคลากรที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่ หรือการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแลเฉพาะด้าน	บุคลากรเกิดการเพิ่มพูนความสามารถ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ทำทั้งในลักษณะเป็นกลุ่ม หรือรายบุคคล โดยมีการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็น โครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนักและระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างสั้นใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไปและสามารถควบคุมกำกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม เป็นการมอบหมายโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้างมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในด้านวิชาการกับบุคคลที่ร่วมทำงาน และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ

ตารางที่ 2 การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (ต่อ)

วิธีการ	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	การเรียนรู้งานเพิ่มเติมด้วยการสับเปลี่ยนงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานได้หลากหลาย	เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานให้เกิดทักษะและพัฒนาตนเองจากการสับเปลี่ยนภารกิจงานหลักภายในกลุ่มงานและพัฒนาตนเองให้มีทักษะแบบ Multi-Skill ทำให้สามารถทำงานสับเปลี่ยนหมุนเวียนทดแทนกันได้
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)	การเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อออนไลน์ ต่าง ๆ (E - learning /Social media) และการอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัย คู่มือ ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนดและสรุปประเด็นความรู้มานำเสนอเพื่อประเมินว่าได้เรียนรู้อย่างเข้าใจ และนำไปปฏิบัติงานได้	เป็นการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ประการแรก ในการพัฒนาบุคลากรจากการลงมือทำ เป็นการพัฒนาข้าราชการที่บรรจุใหม่หรือการย้าย การสับเปลี่ยน และเลื่อนตำแหน่ง ทำให้บุคลากรได้รับความรู้จากการปฏิบัติงานผ่านประสบการณ์จริง และการพัฒนา รอบด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการคิดวิเคราะห์จากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ดังคำอธิบายดังนี้ “...รูปแบบ 70 : เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การหมุนเวียนงาน การลงมือแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม และเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนด และสรุปประเด็นความรู้มานำเสนอ เพื่อประเมินว่าได้เรียนรู้อย่างเข้าใจ และนำไปปฏิบัติงานได้...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568) และดังคำอธิบายดังนี้ “...รูปแบบ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง เป็นงานประจำที่ต้องทำทุกวัน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายหรือถูกกำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานประจำปี หรือ Job description การร่วมกันทำงานแบบทีมในโครงการต่าง ๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ล้าสมัยหรือกระบวนการงานมีมากเกินไป ความจำเป็น การคิดวิเคราะห์เหตุผลความจำเป็นและปรับปรุงกระบวนการโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงได้รับมอบหมายให้หมุนเวียนเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานหลากหลาย เพื่อฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในงาน เป้าหมายคืองานสำเร็จตามวัตถุประสงค์...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ 70% ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติในงานได้จากการเรียนรู้วิธีการทำงานจากการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การมอบหมายงานพิเศษจากผู้บังคับบัญชาจากการเป็นที่ปรึกษา เป็นวิธีการพัฒนาความชำนาญและความสามารถของบุคลากร และการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้วิธีการทำงานจากการสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ การมอบหมายโครงการที่มีลักษณะการทำงานเป็นรายบุคคล เช่น การเป็นผู้ดำเนินรายการ เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ มีระดับผลการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การหมุนเวียนงาน ผลการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงรูปแบบการเรียนรู้ 70%

รูปแบบการเรียนรู้จากการลงมือทำ 70	ระดับผลการเรียนรู้			
	น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
1. การฝึกปฏิบัติในงาน				✓
2. การมอบหมายงาน				✓
3. การมอบหมายโครงการ				✓
4. การหมุนเวียนงาน			✓	
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง				✓

สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ 20 : การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เป็นรูปแบบการพัฒนาโดยวิธีการสอนงาน การปฏิบัติงานจากการ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน การประชุมทีม การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร โดยมีแนวทางการดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 20% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น

วิธีการ	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	วิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงานและสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไข ปัญหา	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหลักของหน่วยงาน และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงความรู้กับการพัฒนาตนเองจากการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร
การโค้ช (Coaching)	เครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีมที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร	บุคลากรได้เพิ่มศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และเป็นการเพิ่มทักษะด้านการตั้งคำถาม การฟัง และการสะท้อน ทำให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดมองเห็นศักยภาพการถ่ายทอดของตนเอง

ประการที่สอง ในการพัฒนาบุคลากรจากบุคคลอื่น เป็นวิธีการสอนงานการปฏิบัติงานและระบบพี่เลี้ยงมาพัฒนา โดยการให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่พัฒนาและจับคู่พี่เลี้ยงเพื่อศึกษาลักษณะงานต่าง ๆ ตามหน้าที่หลัก ทำให้รู้แนวทางการปฏิบัติงาน เป็นการลดปัญหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้มีความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหลักของหน่วยงาน และมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงเป็นการเชื่อมโยงความรู้กับการพัฒนาตนเอง จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรเพิ่มศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ และมองเห็นศักยภาพของตนเอง สถาบันฯ ได้ใช้แนวทางการเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานให้กับผู้อื่นในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ภายใต้คำแนะนำผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง เป็นการดึงศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาให้ออกมาพัฒนางาน ดังคำอธิบายดังนี้ “...การพัฒนาตามแบบ 20 สถาบันฯ มีวิธีการหลากหลายวิธี เช่น Coaching การสอนงาน การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมาก การสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือรายบุคคล, Mentoring การเป็นพี่เลี้ยงเป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ หรือบางองค์กรเรียก

แนวทางพัฒนาแบบนี้ว่า “Buddy”, Meeting การประชุมเป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิด หรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือ หรือระดม ความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่น และ Counseling การให้คำปรึกษาเป็นการให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หาทางเลือกวิธีการ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

การเรียนรู้และพัฒนาจากการบุคคลอื่น 20% ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง มีระดับผลการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด การมีพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในระหว่างปฏิบัติงานทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานง่ายขึ้นและมีความถูกต้อง รวดเร็ว รองลงมา คือ การโค้ช เป็นวิธีการดัดศักยภาพและการพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงาน มีระดับผลการเรียนรู้ในระดับน้อย รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงรูปแบบการเรียนรู้ 20%

รูปแบบการเรียนรู้จากบุคคลอื่น 20	ระดับผลการเรียนรู้			
	น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
1. การเป็นพี่เลี้ยง				✓
2. การโค้ช		✓		

สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ถือเป็นส่วนสำคัญของรูปแบบนี้ โดยมีแนวทางการดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 10% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม

วิธีการ	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การฝึกอบรม (Classroom training)	การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกัน หรือต่างองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตร ที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลา ว่างล่วงหน้าอย่างชัดเจน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) การอบรมภายใน (In-House Training) หมายถึง การจัดการอบรมเฉพาะขององค์กร ใดองค์กรหนึ่งมีเฉพาะข้าราชการ บุคลากร ขององค์กรที่จัดอบรมเท่านั้น 2) การอบรมภายนอก (Public Training) หมายถึง การส่งข้าราชการไปเข้ารับการอบรม กับหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดให้กับผู้ที่ จะเข้าร่วมรับการอบรมจากองค์กรต่าง ๆ	บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ ด้านดิจิทัล ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านความคิด สร้างสรรค์ ทักษะในการพัฒนางานและ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือ จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training / e-Learning)	กระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้ แนวทางการพัฒนาทักษะซึ่งอาจเป็นหลักสูตร เฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของ การฝึกอบรมปกติ การอบรมผ่านระบบออนไลน์หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์	เป็นการพัฒนาความรู้จากสื่อที่เข้าถึงได้ง่าย และรวดเร็ว สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดเวลา และสถานที่ รวมถึงเนื้อหา หัวข้อที่เป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6 การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 10% เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (ต่อ)

วิธีการ	รายละเอียดของการพัฒนา	ผลที่ได้จากการพัฒนา
การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/ Seminar)	วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้น การพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุม/ สัมมนา ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะใน การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงได้

ประการที่สาม ในการพัฒนาบุคลากรจากการฝึกอบรม เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E-Learning ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม ส่งผลให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน และพร้อมเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แบบ Anywhere Any time การเรียนรู้ด้วย ตนเองจากแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ E-Learning ทางเว็บไซต์สถาบันฯ <https://webportal.bangkok.go.th/training> ที่มีความหลากหลายเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานได้จริง ผ่านระบบฝึกอบรมออนไลน์ BMA TDI: E-Training และการฝึกอบรมปฐมนิเทศ เรียนวิชาพื้นฐานผ่าน Website OCSC Learning Portal (Online) ดังคำอธิบาย ดังนี้ “...10% คือ การเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน การฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรสถาบันฯ มีวิธีการหลากหลายวิธี เช่น Training การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วย ส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลา และสถานที่ที่จำกัด Self - Learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ตลอดเวลา...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568) และดังคำอธิบายดังนี้ “...รูปแบบการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ (Formal Training, Classroom and Reading) การเรียนรู้และพัฒนาขึ้นมาจากการเข้าอบรม สัมมนาคอร์สให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้ มีทุนการศึกษา และฝึกอบรมสำหรับบุคลากร รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบ E-Learning จากการอ่านหนังสือ ระเบียบกฎหมาย ข่าวสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ หรือศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเว็บไซต์ คลิปวิดีโอ (You Tube) ผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนายิ่งขึ้นด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม 10% ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรูปแบบ การเรียนรู้ การฝึกอบรม และการอบรมผ่านระบบการเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ เช่น E-learning/E-training มีระดับ ผลการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ให้กับบุคลากร รองลงมา คือ การมอบหมายบุคคล การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ผลการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก รายละเอียด ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงรูปแบบการเรียนรู้ 10%

รูปแบบการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10	ระดับผลการเรียนรู้			
	น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
1. การฝึกอบรม				✓
2. การอบรมผ่านระบบออนไลน์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์				✓
3. การเข้าร่วมประชุม สัมมนา			✓	

วัตถุประสงค์ที่ 2. ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

2.1 ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

1) ด้านหน่วยงาน หน่วยงานยังขาดการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีจุดแข็ง จุดอ่อน หรือความต้องการในการพัฒนาในด้านใด ไม่สามารถวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ กับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการ และไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังคำอธิบายดังนี้ “...ยังไม่กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ไม่มีการจัดอบรมเฉพาะด้านของบุคลากรภายในหน่วยงานหรือบุคลากรไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง หากต้องการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม อาจจะต้องจัดการสร้างความเข้าใจของคนในองค์กรเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา รวมทั้งขาดการติดตามผลการพัฒนา...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

2) ด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานที่มาก และเร่งด่วน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนาตนเองได้ และบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง รวมถึงขาดอัตราการจ้างที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังคำอธิบายดังนี้ “...สถาบันฯ เองมีภาระงานเร่งด่วนเป็นจำนวนมาก อาจทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

3) ด้านทรัพยากร ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมการทำงานในพื้นที่ทั้งหมด ดังคำอธิบายดังนี้ “...งบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร เมื่อเทียบกับสัดส่วนงบประมาณกับจำนวนบุคลากรกรุงเทพมหานคร...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

2.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

1) ด้านหน่วยงาน ควรจัดให้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือวิธีการ ประเมินผลงานการประเมิน 360 องศา การทำแบบทดสอบ และนำผลการประเมินสมรรถนะมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ดังคำอธิบายดังนี้ “...การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนดเป็นนโยบายให้ข้าราชการและบุคลากรต้องพัฒนาตนเอง กำหนดรูปแบบการพัฒนาของแต่ละรายบุคคลให้ชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างจริงจัง...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

2) ด้านบุคลากร ผู้บริหารปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อลดเวลาและภาระงานที่ไม่จำเป็น รวมถึงการปรับปรุงกรอบอัตราค่าจ้างในแต่ละส่วนให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ดังคำอธิบายดังนี้ “...สถาบันฯ กำหนดรูปแบบการพัฒนา มีระบบพี่เลี้ยง และโค้ช เพื่อสอนงาน ถ่ายทอดงาน มีระบบหมุนเวียนปฏิบัติงาน เพื่อให้เรียนรู้งานในหลายทาง กำหนดทักษะสำคัญจำเป็นที่ต้องมีและให้มีกิจกรรมการพัฒนาภายในทุก ๆ ปี สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ความรู้และช่องทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนการส่งข้าราชการไปพัฒนากับหน่วยงานภายนอก เพื่อรองรับกับการภารกิจงานที่มีหลายด้านและหน้าที่รับผิดชอบหลากหลายมิติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

3) ด้านทรัพยากร จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการจัดหาอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับปรุงสัญญาณ Internet ให้รองรับการปฏิบัติงานที่รวดเร็วทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน ดังคำอธิบายดังนี้ “...จัดสรรงบประมาณ โดยการของบประมาณให้หน่วยงานเขียนเหตุผลความจำเป็นในการของบประมาณ และให้สถาบันฯ รวบรวม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนขอจัดสรรงบประมาณ ตามหลักการของงบประมาณแบบ Zero Base เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งบประมาณ ซึ่งจะเป็นเหตุผลสำคัญในการขอจัดสรรงบประมาณกับสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครและสภากรุงเทพมหานคร...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2568)

อภิปรายผล

1. การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

รูปแบบการเรียนรู้ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การติดตาม/สังเกต การทำกิจกรรม การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การลงมือแก้ไขปัญหาการทำงานเป็นทีม (Team-Working) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ ภูตานัง (2564) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษา สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1 พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพสูง โดยมีรูปแบบและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การสอนงาน การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ รวมถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทางออนไลน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้และพัฒนาที่ส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา บุญมาก (2563) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการโยธา กรุงเทพมหานคร พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มุ่งเน้นไปที่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบุคลากรในสังกัดเป็นแกนกลางในการพัฒนา ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด โดยใช้รูปแบบและวิธีการในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนีย์ บุญสูง (2566) ได้ศึกษาการพัฒนาตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม พบว่า แนวทางการพัฒนาตนเองของบุคลากร ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองเข้าเรียนหลักสูตรวิชาที่สนใจผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

รูปแบบการเรียนรู้ 20 : การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เป็นรูปแบบการพัฒนาโดยวิธีการสอนงาน การปฏิบัติงานจากการ Coaching และการเป็นที่เลี้ยง สถาบันฯ นำระบบพี่เลี้ยงมาพัฒนาโดยการให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่พัฒนาและจับคู่พี่เลี้ยง เพื่อศึกษาลักษณะงานต่าง ๆ ตามหน้าที่หลัก ทำให้รู้แนวทางการปฏิบัติงานเป็นการลดปัญหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้มีความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับการกิจหลักของหน่วยงาน และมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา วิริยาภ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า วิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาต่อ การฝึกด้วยตนเอง การระดมความคิด การสัมมนา และการฝึกอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา บุญมาก (2563) การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการโยธา กรุงเทพมหานคร พบว่า ระบบพี่เลี้ยง ใช้บุคลากรที่มีความอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรึกษา บุคลากรประสบการณ์น้อย

รูปแบบการเรียนรู้ 10 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ทั้งรูปแบบ Classroom training หรือ E-Learning ถือเป็นส่วนสำคัญของรูปแบบนี้ ส่งผลให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และพร้อมเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแบบ Anywhere Any Time การเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า ด้านการฝึกอบรม การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ ทองชันลูก (2563) ได้ศึกษาการพัฒนา

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร สมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า การเรียนรู้จากผู้อื่น 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม สัมมนาอย่างเป็นทางการ

รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการฝึกอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการน้อยมาก คือ เพียงแค่ 10% เท่านั้น เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ไม่ใช่มาจากการสับลมแต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าการเข้าห้องเรียน

ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

1. ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

1) ด้านหน่วยงาน หน่วยงานยังขาดการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่ทราบ ว่าบุคลากร แต่ละคนมีจุดแข็ง จุดอ่อน หรือความต้องการในการพัฒนาในด้านใด ไม่สามารถวิเคราะห์ช่องว่างระหว่าง สมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ กับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการ และไม่เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาถวีร คำศรีวาท (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหากระบวนการพัฒนาไม่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน และขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นและสภาพก่อนการพัฒนา

2) ด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่มีภารกิจงานที่มาก และเร่งด่วน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับการพัฒนาตนเองได้ และบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง รวมถึงขาดองค์ความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิพิมพ์ อ่อนรักษ์ (2566) ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสำนักงานเขตดินแดง พบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ ข้าราชการและบุคลากรบางคน มีภาระงานมากจนเกินไป เนื่องจากบุคลากรมีการโอนย้าย ลาออกจากราชการบ่อยครั้ง ทำให้ข้าราชการและบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตดินแดงได้รับมอบหมาย ภาระงานมากจนเกินไป

3) ด้านทรัพยากร ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงสัญญาณ Internet ไม่ครอบคลุมการทำงานในพื้นที่ทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยา กลุมงคล (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะ ด้านดิจิทัลของข้าราชการ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า อุปกรณ์ไม่ทันสมัย และไม่เพียงพอ ระบบเครือข่ายไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ไม่เสถียร ค่าเช่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาถวีร คำศรีวาท (2563) การพัฒนา บุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ขาดงบประมาณ หรืองบประมาณ ไม่เพียงพอ

2. แนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

1) ด้านหน่วยงาน ควรจัดให้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือ วิธีการ ประเมินผลงานการประเมิน 360 องศา การทำแบบทดสอบและนำผลการประเมินสมรรถนะมาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา บุญมาก (2563) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัด สำนักงานเลขาธิการ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางในการพัฒนารูปแบบวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างรูปแบบการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี เรียนรู้ฝึกอบรมแบบออนไลน์ วีดิโอ รูปแบบเสียง สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ต่าง ๆ

2) ด้านบุคลากร ผู้บริหารปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อลดเวลาและภาระงานที่ไม่จำเป็น รวมถึง การปรับปรุงกรอบอัตรากำลังในแต่ละส่วนให้มีบุคลากรเพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา วิริยาภ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณี สำนัก บริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบาย และกำหนดแนวทางในการ พัฒนาบุคลากรให้ถือปฏิบัติอย่างชัดเจน การวางแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการพัฒนา

บุคลากรควรจัดให้เหมาะสมตามตำแหน่ง ตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคน มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

3) ด้านทรัพยากร จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการจัดหาอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับปรุงสัญญาณ Internet ให้รองรับการปฏิบัติงานที่รวดเร็วทันสมัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิกร คุ่มศรีมูล (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงาน เขตมโนบุรี ในยุคดิจิทัล พบว่า ขอรับจัดสรรเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยให้ครบทุกจุดการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 Learning Model ของสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานอื่นในฐานะที่สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร และต่างสังกัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบเครือข่าย และเกิดการแลกเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาในอนาคต การสร้างเครือข่ายนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคต

2. ควรส่งเสริมการพัฒนาในหลักสูตรหลัก โดยเริ่มจากปฐมนิเทศน์กับบริหารมหานครระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง จนถึงหลักสูตรเตรียมเกษียณอายุ ส่วนด้านวิชาการและสมรรถนะ จำเป็นหลักสูตรตามสายงาน/กลุ่มงาน หรือสมรรถนะสำหรับทุกตำแหน่ง เช่น ด้านนวัตกรรม ด้านกฎหมาย ระเบียบ ซึ่งทุกตำแหน่งทุกระดับสามารถเข้าอบรมได้ ส่วนรูปแบบการอบรมจะมีทั้ง onsite และ online การพัฒนาในหลักสูตรหลักนี้จะช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศน์กับบริหารจนถึงการเตรียมตัวก่อนเกษียณอายุ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกตำแหน่ง ทุกระดับ ได้เข้าอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และสมรรถนะของตนเอง จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การให้ความสำคัญกับการจูงใจและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาจะเกิดผลดี ถ้าเป็นความสมัครใจของผู้รับการพัฒนา ถ้าเจ้าตัวไม่เห็นความจำเป็น ไม่เห็นเหตุผลว่าทำไมต้องพัฒนามีโอกาสจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือ การจูงใจให้เกิดการพัฒนา คือตอบคำถามได้ว่าตนเองพัฒนาแล้วได้ประโยชน์อะไร ไม่ใช่หน่วยงานได้ประโยชน์อะไร รวมไปถึงคนที่พัฒนาอยู่เสมอกับคนที่ไม่คิดจะพัฒนาอะไรเลยจะต้องได้รับการสนับสนุนส่งเสริมไม่เท่ากัน ไม่เช่นนั้น ก็จะไม่เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาดังกล่าว การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2560). *แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 – 2565)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2563). *วิธีการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กฤตยา กุลมณฑล. (2564). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.

- นาถวี คำศรีวาท. (2563). *การพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปวีณา วิริยาภ. (2565). *การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชนิกร คุ่มศรีมูล. (2564). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรีในยุคดิจิทัล*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศศิพิมพ์ อ่อนรักษ์. (2566). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสำนักงานเขตดินแดง*. วารสารรามคำแหง, ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2567, หน้า 341 - 374.
- เสาวนีย์ บุญสูง. (2566). *การพัฒนาตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม*. วารสารรามคำแหง, ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2567, หน้า 197 - 226.
- สุชาดา ภูด่านจัว. (2564). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายอัยการ กรณีศึกษาสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนิสา บุญมาก. (2563). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขานุการสำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2566). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 - 2575)*: กรุงเทพมหานคร. ค้นหามาเมื่อ 19 ธันวาคม 2567 จาก [https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/130/BMAdevelopmentplan/P20ys2556-2575\).pdf](https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/130/BMAdevelopmentplan/P20ys2556-2575).pdf)
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2566). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ฉบับปรับปรุง*: กรุงเทพมหานคร. ค้นหามาเมื่อ 19 ธันวาคม 2567 จาก https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/130/BMAdevelopmentplan/P20ys_rivise.pdf
- อนันต์ ทองชั้นลูก. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์พิมพ์ดีดการพิมพ์.