

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาสมรรถนะ BMA Pro 21st บนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model

นายกอบชัย พงษ์เสริม^๑

บทความนี้เขียนขึ้นจากการที่ผู้เขียนได้รับเชิญจากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ให้ไปบรรยายในหัวข้อ “แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพ” ในโครงการสร้างความเข้าใจในการนำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครไปสู่ การปฏิบัติ โดยผู้เขียนได้กำหนดหัวข้อในการบรรยายว่า “BMA Pro 21st : 70:20:10 Learning Model” ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้เขียนเห็นว่าหัวข้อการบรรยายดังกล่าวน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จึงได้นำมาเรียบเรียงเป็นบทความนี้ขึ้น

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร กับ หลัก HRM

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ อยู่ภายใต้วัฏจักรการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ **การสรรหาคน (Recruitment)** ที่เกี่ยวข้องกับ “การวางแผนกำลังคน” เพื่อให้ได้คนที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการ ตรงตามเวลาที่ต้องการ ตามจำนวนที่ต้องการ “การแสวงหาคน” ให้เพียงพอกับความต้องการและให้ทันกับความต้องการใช้คน “การเลือกสรรคน” เพื่อให้ได้คนที่เก่ง ที่ดี สามารถใช้งานได้ดี มาทำงานให้องค์กร เมื่อได้คนมาทำงานในองค์กรแล้วก็ต้อง **พัฒนาคน (Development)** เป็นการพัฒนาทั้งทักษะ - ความสามารถ (Skill and Ability) พฤติกรรม (Behavior) ความรู้ (Knowledge) เพื่อให้คนเก่งขึ้น ดีขึ้น ใช้งานได้ดีขึ้น และองค์กรจำเป็นต้อง **รักษาคคนไว้ (Retention)** โดยจะต้องให้คนทำงานมีความมั่นคงในการทำงาน (Security) มีทางก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Progress) ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง (Fairness) และทำให้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Life) และ**การใช้คนให้เป็นประโยชน์ (Utilization)** คือ การแต่งตั้งคนให้ทำหน้าที่ แต่งตั้งคนให้ตรงกับงาน ตามความรู้ความสามารถ คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะของงาน ไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม คัดคนไม่ดีออก โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการทางวินัยที่มีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมคนให้ทำงานให้ดี มีความประพฤติดี

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ที่ประกอบไปด้วยฟังก์ชันงานหลัก ๆ คือ ๑.การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) ๒. การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ (Equal Employment Opportunity) ๓. การออกแบบ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกคนที่มีความสามารถ และศักยภาพตามที่ต้องการ (Staffing : Recruitment and Selection) ๔. การออกแบบโครงสร้างเงินเดือน การให้สวัสดิการ การกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ เชื่อมโยงกับผลการทำงานระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร (Compensation and Benefits) ๕. การพัฒนาให้เกิดระบบการสื่อสารถึงความต้องการ ปัญหาที่

^๑ ผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร

เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร (Employee Relations) ๖.งานส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในที่ทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Health Safety Security) และ ๗. งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความสามารถและศักยภาพการทำงานของบุคลากร (Human Resource Development : HRD)^๒ จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ จะมีงานที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันงานของ HRM ดังกล่าวมาข้างต้น โดยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล HRD จะเป็นหนึ่งในฟังก์ชันงานของ HRM ด้วย มิได้เป็นงานที่แยกออกจากกัน

ฟังก์ชันงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) จะมีองค์ประกอบที่สำคัญสี่ด้าน คือ ๑. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ๒. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ ๔. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการบูรณาการองค์ประกอบทั้งสี่เข้าด้วยกัน^๓ HRD จึงไม่ใช่เป็นเพียงแค่การฝึกอบรม หรือ Training เท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยมีแนวคิด คือ เพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นพนักงานที่เป็นนักปฏิบัติที่เก่ง (Work Smarter) สร้างความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร พัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิดของบุคลากรเป็นแนวคิดที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ที่จะเพิ่มความสามารถและศักยภาพของตนเอง มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร ให้ดียิ่งขึ้น

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานคร และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นภารกิจสำคัญตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายให้กรุงเทพมหานครมีผู้ปฏิบัติงานที่ดีและเก่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีสมรรถนะสูง เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ซึ่งในขณะนี้กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) เพื่อวางยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร (Strategic Human Resource Development) โดยมียุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์^๔ คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของนักบริหารและเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติการกิจของเมืองในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือและกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ โดยมีเป้าประสงค์หลักที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้สามารถ **ทำงานได้ (Be able to work) ทำงานดี (Well – Performed) มีผลงานโดดเด่น(Outstanding Performance) พัฒนาผู้อื่นได้ (Coaching Others) และพร้อมเป็นผู้นำ (Superior Leadership) มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ BMA Pro 21st Competency Model**

^๒ อารณ ภูวพิทยพันธ์,กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล, กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ ๒๕๕๓.น.๒๔-๒๕

^๓ อ้างแล้วใน ๒,น.๒๘-๒๙

^๔ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕),กรุงเทพฯ,น.๒๕-๒๖

BMA Pro 21st Competency Model

BMA Pro 21st Competency Model^๔ เป็นสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ ๒๑ ที่เป็นมืออาชีพประกอบด้วย สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร (Core Competency) สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (Managerial Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการ กรุงเทพมหานครสามัญ (Common Functional Competency) และ สมรรถนะของคนในศตวรรษที่ ๒๑ **4C1D** คือ Critical Thinking Doing And Problem – Solving : ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ Creativity : ทักษะการสร้างสรรค์ Communication : ทักษะการสื่อสาร Collaboration : ทักษะการร่วมมือ และ Digital Literacy : ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการพัฒนาทบทวนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล Competency Based

Competency Based 70:20:10 Learning Model

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนฉบับดังกล่าว มีวิสัยทัศน์ ที่จะพัฒนาให้ “ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเป็นมืออาชีพในการให้บริการประชาชน (BMA Pro 21st มุ่งสู่การเป็นมหานครแห่งเอเชีย” โดยปัจจัยสู่ความสำเร็จประการหนึ่งคือ “การจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบ 70:20:10 (On the job training, Coach, Mentor, Training) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ และ **เหมาะสมกับรายบุคคล** (ซ่อม/สร้าง/ยกระดับสมรรถนะ) พร้อมติดตามประเมินผล” และ “มีกลไกการประเมิน Training Need การกำหนดแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับรายบุคคล (จัดทำ IDP) และวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับภาระงาน”

ประเด็นที่จะต้องพิจารณาคือ การจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบ 70:20:10 โดยมีการกำหนดแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับรายบุคคล (จัดทำ IDP) อันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร นั้น มีแนวคิดและแนวทางการดำเนินการตลอดจนมีเครื่องมือทาง HR ที่จะนำมาใช้อย่างไร

Competency Based 70:20:10 Learning Model เป็นแนวทางการเรียนรู้แบบองค์รวม (Holistic Learning) ที่นำมาใช้เพื่อทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีผลประกอบการที่ดีเลิศ หรือ HPO : High Performance Organization เป็นการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสามส่วนคือ **๑. Learn by Experience : 70** คือการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการทำงานประจำวันและการทำงานที่ท้าทาย มีการฝึกการปฏิบัติ **๒. Learn by Others : 20** คือ การเรียนรู้และพัฒนากผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ **๓. Learn by Courses : 10** คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมหรือรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม จากรูปแบบการเรียนรู้ทั้งสามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้โดยโปรแกรมการฝึกอบรม (Learn by Courses : 10) หรือ Formal Learning เป็นสัดส่วนการพัฒนาที่น้อยที่สุด โดยการเรียนรู้ผ่านการทำงานประจำ (Learn by Experience : 70) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากสถานที่ทำงาน หรือ Workplace Learning เป็นการเรียนรู้แบบ Informal Learning หรือ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการจะเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด และ การเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Learn by Others : 20) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบร่วมมือ หรือ Collaborative Learning เป็นการเรียนรู้ทางสังคม หรือ Social Learning

^๔ อ้างแล้วใน ๔.๓.๒๒

ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบ Informal Learning หรือ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเช่นกัน เป็นสัดส่วนที่สูง รองลงมา ซึ่งการเรียนรู้แต่ละรูปแบบมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาแตกต่างกัน กล่าวคือ

Learn by Experience : 70 เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานจริง เป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตามการเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองการปฏิบัติ^๖ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและมีผลการทำงานที่ดีขึ้น การเรียนรู้ในรูปแบบนี้มีเครื่องมือการพัฒนา ๒๐ เครื่องมือ^๗ ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะต้องถูกกำหนดและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลโดยไม่จำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือ โดยผู้บังคับบัญชาและบุคลากรจะต้องร่วมกันเลือกและกำหนดเป็นข้อปฏิบัติในการนำเครื่องมือการพัฒนาขึ้นมาใช้ เครื่องมือในการพัฒนาดังกล่าวประกอบด้วย

(๑) Job Shadowing Observation คือ การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ

(๒) Executive Job คือ การติดตามแม่แบบที่เน้นผู้บริหารระดับสูง เพื่อสังเกตการทำงานและพฤติกรรมการแสดงออกของแม่แบบ ซึ่งแม่แบบที่เลือกต้องได้รับการยอมรับในเรื่องที่ติดตาม

(๓) Job Aids Manuals คือ การเรียนรู้จากข้อพึงปฏิบัติ หรือข้อกำหนดในการทำงานที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบ หรือทิศทางการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

(๔) Knowledge Sharing Sessions คือ การรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

(๕) Outsource Supplier คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับกับบริษัทคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรหรือทำธุรกิจร่วมกัน

(๖) Lesson Learn Sharing คือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือประสบการณ์ที่น่าประทับใจ นำมาแลกเปลี่ยนกับทีมงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือบทเรียนสำหรับการทำงานในครั้งถัดไป

(๗) Self-Reflection Note คือ การบันทึกข้อมูลและนำข้อมูลที่บันทึกไว้มาใช้ในการทบทวนและตรวจสอบการทำงานของตนเอง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

(๘) Secondment คือ การขอยืมตัวบุคคลจากหน่วยงานหนึ่งทำงานเป็นประจำ ไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว

(๙) Job Rotation คือ การเรียนรู้งานเพิ่มเติมด้วยการสับเปลี่ยนงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง

(๑๐) Special Projects คือ การทำโครงการพิเศษ ที่ไม่ใช่งานหรือโครงการประจำที่ได้กำหนดขึ้นใน Job Discription

^๖ อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลบนพื้นฐาน ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model, กรุงเทพฯ, เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๙,

น.๖๙

^๗ อ้างแล้วใน ๖, น.๗๙-๘๐

(๑๑) Cross Functional Assignment คือ การมอบหมายให้ทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะข้ามสายงาน ไม่ใช่บุคคลที่มาจากหน่วยงานหรือทีมเดียวกัน

(๑๒) Stretch Assignment คือ การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ

(๑๓) Work with Consultants or Internal Experts คือ การร่วมงานกับที่ปรึกษาที่มาปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมถึงได้มีโอกาสทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคคลภายในองค์กร

(๑๔) Community Activities and Volunteering คือ การมอบหมาย หรือการอาสาสมัคร เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือชมรมที่จัดขึ้น โดยสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องรับผิดชอบทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนางาน

(๑๕) Interaction with Senior Management คือ การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารที่มีความชำนาญและอาวุโสกว่า ด้วยการนำเสนอรายงาน/นำเสนองาน หรือการเข้าร่วมประชุมกับทีมผู้บริหาร

(๑๖) Site Visits คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงานขององค์กรที่เป็น Best Practice ในเรื่องที่ต้องการดูงาน

(๑๗) Customer Visits คือ การออกเยี่ยมลูกค้า (หรือประชาชน) เพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้ารวมถึงความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ

(๑๘) Action Research คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยการกำหนดเรื่องที่ต้องการทำวิจัย พิจารณาจากปัญหาในงานที่เกิดขึ้น การรวบรวมข้อมูล และการนำผลการวิจัยที่ได้รับไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานเป็นประจำ

(๑๙) Apply Best Practice คือ การนำแนวทาง ขั้นตอน หรือหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุดจนได้รับการยอมรับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

(๒๐) On the Job Learning คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง

จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาแบบ Learn by Experience :70 นั้น มีได้มีอยู่เฉพาะ On the Job Learning เท่านั้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือทาง HR มาใช้กับบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม และ HR ของหน่วยงาน ก็จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักคิด กระบวนการ ขั้นตอนการพัฒนา และเครื่องมือการพัฒนาเหล่านี้ และสามารถให้คำปรึกษากับผู้บังคับบัญชา และบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง และในการเลือกเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลจะนำไปสู่การจัดทำ Development Program บนพื้นฐานของ ๗๐ Learning Model คือ Experience Development Program หรือ EDP ซึ่งจะอยู่ภายใต้แผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) ของบุคลากรแต่ละคน

Learn by Others : 20 เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) การเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Learn by Others) เป็นการเรียนรู้แบบร่วมมือ หรือ Collaborative Learning เป็นการเรียนรู้ทางสังคม หรือ Social Learning เป็นการเรียนรู้แบบ Informal Learning หรือ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเช่นกัน การเรียนรู้ในรูปแบบนี้จึงเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ในหน่วยงานหรือต่างหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้จากการพูดคุยสนทนา ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกัน ต้องอาศัยพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ประโยชน์ของการเรียนรู้ ในรูปแบบนี้คือ ทำให้เกิดการรับรู้หรือมุมมองใหม่ ๆ (New Mindset) ซึ่งมุมมองที่ได้รับจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงาน

หรือทำให้เกิดผลงานใหม่ ๆ (New Result) จากการนำไปเชื่อมโยงกันการเรียนรู้แบบ Learn by Experience :

70^๔ การเรียนรู้แบบนี้มีเครื่องมือทาง HR ที่นำมาใช้ได้ ๑๙ เครื่องมือ ประกอบด้วย^๔

(๑) Coaching from Manager/Others คือ การสอนแนะโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น เพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้ โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือบุคคลอื่นที่ผู้ถูกสอนยอมรับ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ไปกับผู้สอน

(๒) Peer Coaching คือ การสอนแนะโดยเพื่อน เป็นการสอนโดยเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายในฐานะของผู้สอน เป็นผู้จุดประกายให้ผู้ถูกสอนเกิดความคิดและมุมมองที่ดีในการทำงาน

(๓) Group Coaching คือ การสอนแนะเป็นกลุ่ม กับบุคคลที่เป็นผู้ถูกสอนมากกว่า ๓ คนขึ้นไป โดยเน้นการสอนเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

(๔) Informal Coaching คือ การสอนงานแนะแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีโครงสร้างที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่วนใหญ่เป็นการสอนแบบ Life Coach ที่ผู้สอนทำหน้าที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีมุมมองและแนวคิดในการดำเนินชีวิตประจำวัน

(๕) Mentoring คือ การเป็นพี่เลี้ยง เป็นการพูดคุยกันระหว่างพี่เลี้ยง และบุคคลที่พี่เลี้ยงต้องดูแล เน้นเรื่องจิตใจ อารมณ์ความรู้สึก และการปรับตัวเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงาน

(๖) Teaching คือ การสอน เป็นการบอกให้ผู้ถูกสอนรับรู้และรับฟัง โดยเน้นขั้นตอน วิธีการ รูปแบบและระบบงานที่ผู้ถูกสอนสามารถนำไปปฏิบัติ

(๗) Counseling คือ การให้คำปรึกษา เป็นการให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงาน โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือก วิธีการ และแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นให้เหมาะสม

(๘) Mirror คือ การสะท้อนกลับ เป็นการนำสิ่งที่บุคคลพูดหรือกระทำในช่วงเวลานั้นมาพูดคุยว่า คำพูดและพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นดีหรือไม่ดี อย่างไร เรื่องใดที่ต้องพึงระวังไม่ควรพูดหรือกระทำต่อ

(๙) Informal Feedback and Work Debriefs คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ และการสรุปงาน เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน โดยรวบรวมผลงานที่ผ่านมาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อสรุปว่า มีผลงานใดที่ดี ต้องรักษาไว้บ้าง และมีเรื่องใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นบ้าง

(๑๐) Seeking Advice ,Asking Opinion คือการขอคำแนะนำ การสอบถามความเห็น เป็นการขอคำปรึกษาแนะนำ หรือการสอบถามผู้รู้ในเรื่องที่ตนเองยังไม่มีความรู้และขาดประสบการณ์ เพื่อนำข้อแนะนำและความคิดเห็นที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิตส่วนตัว

(๑๑) ๓๖๐ Degree Feedback คือ การให้ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือโดยอ้อม ผู้ใต้บังคับบัญชาตนเอง เพื่อนร่วมงาน

(๑๒) Assessments Outcomes and Feedback คือ การประเมินผลลัพธ์ของงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมินที่ได้รับ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับฟังเกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

^๔ อ้างแล้วใน ๖, น.๑๐๒

^๔ อ้างแล้วใน ๖, น.๑๑๒-๑๑๔

(๑๓) Assessments Center คือ ศูนย์ประเมิน เป็นการชี้แจงผลประเมินของบุคคลที่เป็นข้อสรุปจากการใช้วิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การทำแบบทดสอบ ทำข้อสอบ การนำเสนองาน การสนทนากลุ่มย่อย

(๑๔) Learning and Development Center คือ การเข้าร่วมทดสอบจากศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนา โดยทำข้อสอบวัดความรู้ หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ และการรับฟังเหตุผลการทดสอบจากศูนย์ฯ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

(๑๕) Learning through Team/Networks คือ การเรียนรู้ผ่านทีมหรือเครือข่าย เป็นการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเป็นสมาชิกหรือเครือข่าย โดยเน้นกลุ่มภายในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มมีความสนใจร่วมกัน

(๑๖) External Networks/Contacts คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกหรือเครือข่ายภายนอกเพื่อรับฟังข้อมูล และการขอข้อมูลจากเครือข่ายเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน

(๑๗) Professional/Industry Association Involvement or Active Membership คือ การเป็นสมาชิกของกลุ่มด้านวิชาการ เพื่อร่วมรับฟังข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับงานที่ทำ และนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๑๘) Facilitated Group Discussion by Action Learning คือ การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดการ ให้สมาชิกกลุ่มที่มาจากบุคคลในหน่วยงานหรือต่างหน่วยงาน ได้พูดคุยซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ที่มี โดยเน้นการร่วมกันหาทางออกจากปัญหาที่เกิดขึ้น

(๑๙) Peer-Assisted Learning and Work Buddy คือ การเรียนรู้และทำงานกับเพื่อนคู่คิดที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ช่วยเหลือในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนามีได้มีเพียงแค่การ Coaching และ Mentoring เท่านั้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนด และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมร่วมกับบุคลากร โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือ และจัดทำ Development Program บนพื้นฐานของ ๒๐ Learning Model คือ **Others Development Program หรือ ODP** ซึ่งจะอยู่ภายใต้แผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) ของบุคลากรแต่ละคนเช่นกัน

Learn by Courses : 10 เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ เน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นการเรียนรู้แบบ formal Learning หรือ การเรียนรู้แบบเป็นทางการ เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) การเรียนรู้แบบนี้จะช่วยให้ค่านิยมของผู้เรียนเปลี่ยนแปลงไปได้ โดยเน้นไปที่ความรู้ในเชิงทฤษฎี หลักการ แนวคิด ขั้นตอน ระบบงาน รูปแบบปรัชญา **ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ใหม่ (Knowledge) มากกว่าองค์ความรู้ใหม่ (Body Knowledge)**^{๑๐} การเรียนรู้แบบนี้มีเครื่องมือทาง HR ที่นำมาใช้ได้ ๘ เครื่องมือ ประกอบด้วย^{๑๑}

(๑) In-House Training คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร ในหลักสูตรที่องค์กรจัดขึ้น

(๒) Public Training คือ การฝึกอบรมภายนอกองค์กร

^{๑๐} อ้างแล้วใน ๖, น.๑๔๐

^{๑๑} อ้างแล้วใน ๖, น.๑๔๔-๑๔๕

- (๓) Seminar คือ การเข้าร่วมสัมมนา
- (๔) Workshop คือ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- (๕) e-Learning คือ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- (๖) Certification Program คือ การเข้าร่วมโปรแกรมที่ได้รับประกาศนียบัตร
- (๗) Formal Education คือ การเข้าศึกษาต่ออย่างเป็นทางการในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
- (๘) Reading คือ การอ่านหนังสือ บทความวิจัย คู่มือ

จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนามิได้มีเพียงแค่การ Training เท่านั้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดและเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมร่วมกับบุคลากร และจัดทำ Development Program บนพื้นฐานของ ๑๐ Learning Model คือ **Courses Development Program หรือ CDP** ซึ่งจะอยู่ภายใต้แผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) ของบุคลากรแต่ละคนเช่นกัน

การเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model จะช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนั้น การจัดทำ Individual Development Plan (IDP) เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของการเรียนรู้ต้องกำหนดกรอบโปรแกรมการเรียนรู้ให้ครอบคลุม ทั้งการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการทำงานประจำวันและการทำงานที่ท้าทาย EDP การเรียนรู้และพัฒนาการผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ODP และการเรียนรู้และพัฒนาผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมหรือรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม CDP

บทสรุป

การจะพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ BMA Pro 21st Competency Model บนพื้นฐานการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ผู้เขียนเห็นว่า **ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง**ไปกว่านั้น น่าจะเป็นเรื่องของ นักบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงานมีความเข้าใจ มีความสามารถในการร่วมพัฒนาทรัพยากรบุคคล **ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน** ต้องเล็งมีความเชื่อที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ของ HR และต้องหันมาสนใจและทำความเข้าใจเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือทาง HR ที่จะนำมาใช้ให้มากขึ้น **นักทรัพยากรบุคคลเอง** ก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นการพัฒนาและเครื่องมือที่จะใช้สามารถที่จะตัดแปลงและนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้เกี่ยวกับงาน HR แก่ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรได้ **HR for Non HR จึงมีความจำเป็น**

ประการสำคัญงานด้าน HRD มีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะต้องบูรณาการการ ดำเนินการร่วมกัน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น หน่วยงานหลักด้าน HR ของกรุงเทพมหานคร คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และสำนักงานการเจ้าหน้าที่ จะต้องร่วมกันพัฒนาระบบงาน HR ให้มีความเข้มแข็งและทันต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลง **มีระบบงาน HR ที่มีการบูรณาการ** และมีความเป็นเอกภาพในการทำงานร่วมกัน ผู้เขียนหวังว่า บทความนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ BMA Pro 21st Competency Model บนพื้นฐานการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model อันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้แก่ทรัพยากรบุคคล ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่โดยตรงในการใช้และพัฒนาคนและตัวบุคลากรของกรุงเทพมหานครที่จะเป็นผู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนาได้พอสมควร