

1.1.1 การวิเคราะห์สมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรและองค์กร โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน (Actual Performance State: APS) และวิเคราะห์ความต้องการ (Desired Performance State: DPS) ของบุคลากรและองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในบุคคล (Individual Factor) และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในองค์กร (Organization Factor) ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรและองค์กร

การวิเคราะห์	ความต้องการ (Desired Performance State: DPS)					สภาพปัจจุบัน (Actual Performance State: APS)					เปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างความต้องการกับ สภาพปัจจุบันเพื่อการ พัฒนา(DPS-APS)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน บุคคล (Individual Factor)	ค่าเฉลี่ย					ค่าเฉลี่ย					ค่าเฉลี่ย				
การวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกในองค์กร (Organization Factor)	ค่าเฉลี่ย					ค่าเฉลี่ย					ค่าเฉลี่ย				

โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1.1.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายในบุคคล (Individual Factor) เป็นปัจจัยที่อยู่ในตัวบุคลากรอันเกิดจากการฝึกฝน เรียนรู้ และประสบการณ์จนเกิดเป็นสมรรถภาพ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และแรงจูงใจ (Motivation) รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในบุคคล (ต่อ)

ปัจจัย	ความหมาย / คำจำกัดความ	แนวทางการวิเคราะห์ / พัฒนาสมรรถภาพ
ความรู้ (Knowledge)	การรับรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	- ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน - การติดตามข่าวสารเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่เสมอ

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ปัจจัย	ความหมาย / คำจำกัดความ	แนวทางการวิเคราะห์/ พัฒนาสมรรถภาพ
ทักษะ (Skill)	ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมกับศักยภาพตนเองและสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ	- บุคลากรมีทักษะในการใช้งานอินเทอร์เน็ต - บุคลากรมีทักษะในการสืบค้นข้อมูลและรับส่ง e-mail - บุคลากรมีทักษะในการใช้งานคอมพิวเตอร์โปรแกรม Ms – Office และระบบปฏิบัติการ Ms - Windows - บุคลากรมีทักษะในการป้องกันและกำจัดไวรัสคอมพิวเตอร์ - บุคลากรมีทักษะในการออกแบบและสร้างเว็บไซต์
คุณสมบัติ (Attribute)	การเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเผยแพร่ ความรู้หรือทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาสมรรถภาพให้กับบุคลากรในองค์กร	- การพัฒนาตนเองและภาวะผู้นำ เช่น - บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ และ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ - บุคลากรสามารถนำแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น - บุคลากรสามารถมองเห็นภาพและเชื่อมโยงกระบวนการหรือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน - บุคลากรมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการผลักดันให้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในหน่วยงานให้พัฒนายิ่งขึ้น - บุคลากรอ่านหนังสือ บทความ วารสาร และแหล่งความรู้ และ วิทยาการใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อยู่เสมอ - การให้คำปรึกษา เช่น - บุคลากรมีความน่าเชื่อถือ และสามารถให้คำปรึกษาในงานที่ปฏิบัติได้ - บุคลากรเคยให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแก่บุคลากรในหน่วยงาน - ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เช่น - บุคลากรมีความความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน - บุคลากรเข้าใจความคาดหวัง ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน - บุคลากรสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง และจุดอ่อนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานได้

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ปัจจัย	ความหมาย / คำจำกัดความ	แนวทางการวิเคราะห์/ พัฒนาสมรรถภาพ
		- บุคลากรสามารถมองเห็นภาพและคาดการณ์อนาคตของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในหน่วยงานได้ - บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน - การเรียนรู้เป็นทีม เช่น - บุคลากรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และนำมาปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น - บุคลากรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและมีส่วนร่วมด้วยโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน - บุคลากรเห็นว่าตนเองมีความน่าเชื่อถือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน - การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะทีมงาน
แรงจูงใจ (Motivation)	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสนใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การให้เงินรางวัล การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น	- บุคลากรมีความสนใจและเห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - บุคลากรสามารถนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ได้จากการฝึกอบรมหรือสัมมนา มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ - บุคลากรได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือสัมมนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - บุคลากรเคยได้รับเกียรติประวัติ/ รางวัลหรือแรงจูงใจที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.1.1.2 วิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุนในองค์การ (Organization Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร ได้แก่ เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) นโยบายและผู้นำองค์การ (Policies and Leader) รายละเอียดดังตารางที่ 29

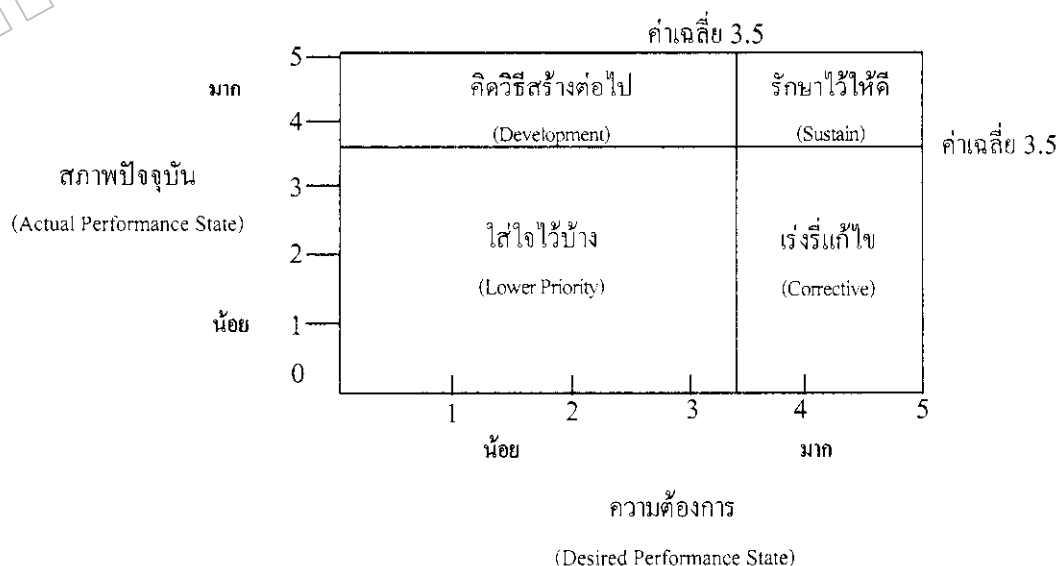
ตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุนในองค์กร

ปัจจัย	ความหมาย/ คำจำกัดความ	แนวทางการวิเคราะห์/ พัฒนาสมรรถภาพ
เทคโนโลยี (Technology)	โครงสร้างพื้นฐานและเครือข่าย (Infrastructure & Networks) ที่องค์การนำมาใช้ประโยชน์ใน การก่อให้เกิดการกระจาย เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมทั้ง องค์การ รวมทั้งการสนับสนุน และความพร้อมในด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) คอมพิวเตอร์ ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- องค์การให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน - มีระบบอินเทอร์เน็ตและเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอ กับการใช้งาน - การกระจายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต, เครื่องคอมพิวเตอร์ อย่างทั่วถึงและ เท่าเทียม - ความพร้อมในด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
ข้อมูล สารสนเทศและ การสื่อสาร (Information and Communication)	การสร้างและจัดเก็บความรู้ที่ สะดวกต่อการสืบค้น ค้นหา ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ได้ง่าย มีคลังความรู้ขององค์การ มีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งกระบวนการ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ของผู้บริหารและบุคลากรใน องค์กรด้วยรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วย ทำให้กลไกขององค์กรสามารถ ทำหน้าที่ของตนเองและประสาน สัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการ ทำงานให้เกิดความสมบูรณ์	- การสร้างและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบและ เป็นปัจจุบัน เช่น มีกิจกรรมการจัดการความรู้ มีฐานข้อมูลที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และสามารถเข้าถึง สืบค้นค้นหาข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น ได้ - การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสื่อสารกันโดยใช้ e-mail หรือเว็บบอร์ด (Webboard) - ภายในองค์กรมีการพูดคุย สื่อสารและทำความเข้าใจ ในงานที่จะปฏิบัติร่วมกัน - ผู้บริหารหน่วยงานมีการประชุมหารือและ ทำความเข้าใจในงานที่จะปฏิบัติกับบุคลากร - มีห้องสมุดหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ ไว้บริการบุคลากร
สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ (Physical Environmental)	การออกแบบและจัดวางภายใน องค์กรที่สวยงาม สะดวกต่อ การใช้งาน รวมทั้งบรรยากาศ การอยู่ร่วมกันของบุคลากร ในองค์กร	- การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ - การจัดวางวัสดุอุปกรณ์ภายในที่สะดวกต่อการใช้งาน - การออกแบบสถานที่ทำงาน ที่สวยงาม เหมาะ กับการปฏิบัติงาน - การมีบรรยากาศการอยู่ร่วมกันของบุคลากรที่ดีและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
วัฒนธรรม องค์กร	ระบบความเชื่อที่บุคลากร ในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็น	- การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมหรือสัมมนาและ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และให้สร้างสรรค์

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ปัจจัย	ความหมาย/ คำจำกัดความ	แนวทางการวิเคราะห์/ พัฒนาสมรรถภาพ
(Culture)	ความเชื่อที่ถาวร มีการสื่อความหมายในรูปแบบหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ - การแลกเปลี่ยนข้อมูล/ ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่างกัน - การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
นโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader)	นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงาน รวมทั้งผู้บริหารสูงสุดในองค์กรที่ทำหน้าที่ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กร	- ผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - ผู้บริหารมีความรู้สมรรถภาพ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร - องค์กรมีแผนปฏิบัติการประจำปีและมีงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.1.2 วิเคราะห์ช่องว่าง (Performance Gap Analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานะสมรรถภาพของบุคลากรและองค์กร โดยนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (Actual Performance State) และ ความต้องการ (Desired Performance State) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานะสมรรถภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์ช่องว่างด้านปัจจัยภายในบุคคล และการวิเคราะห์ช่องว่างด้านปัจจัยเกื้อหนุนในองค์กร ดังตารางที่ 30 ตารางที่ 31 และตารางที่ 32



ภาพที่ 27 แสดงการวิเคราะห์ช่องว่างด้านปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยเกื้อหนุนในองค์กร

ตารางที่ 30 แสดงคำอธิบายการวิเคราะห์ช่องว่างด้านปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอก
ในองค์กร

ความต้องการ (Desired Performance State)	สภาพปัจจุบัน (Actual Performance State)	คำอธิบาย
มาก	มาก	ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกในองค์กรมีความพร้อมและสอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนาเป็นสถานะที่ “รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain)”
ปานกลาง - น้อย	มาก	ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกในองค์กร มีความพร้อม แต่ยังไม่มีความต้องการที่จะพัฒนา เป็นสถานะที่ “คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)”
มาก	ปานกลาง - น้อย	ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกในองค์กร ไม่มีความพร้อม แต่ต้องการที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เป็นสถานะที่ “เร่งรีแก้ไข (Corrective)”
ปานกลาง - น้อย	ปานกลาง - น้อย	ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกในองค์กร ไม่มีความพร้อมและไม่มีความต้องการที่จะพัฒนา เป็นสถานะที่ “ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)”

ตารางที่ 31 แสดงการวิเคราะห์ช่องว่างด้านปัจจัยภายในบุคคล

ความต้องการ (Desired Performance State) สภาพปัจจุบัน (Actual Performance State)	มาก (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 5.00)	ปานกลาง-น้อย (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 3.50)
	รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain) ความรู้ (Knowledge)/ ทักษะ (Skill)/ คุณสมบัติ (Attribute)/ แรงจูงใจ (Motivation)	คิดวิธีสร้างต่อไป (Development) ความรู้ (Knowledge)/ ทักษะ (Skill)/ คุณสมบัติ (Attribute)/ แรงจูงใจ (Motivation)
มาก (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 5.00)	รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain) ความรู้ (Knowledge)/ ทักษะ (Skill)/ คุณสมบัติ (Attribute)/ แรงจูงใจ (Motivation)	คิดวิธีสร้างต่อไป (Development) ความรู้ (Knowledge)/ ทักษะ (Skill)/ คุณสมบัติ (Attribute)/ แรงจูงใจ (Motivation)
ปานกลาง - น้อย (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 3.50)	เร่งรีแก้ไข (Corrective) ความรู้ (Knowledge)/ ทักษะ (Skill)/ คุณสมบัติ (Attribute)/ แรงจูงใจ (Motivation)	ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority) ความรู้ (Knowledge)/ ทักษะ (Skill)/ คุณสมบัติ (Attribute)/ แรงจูงใจ (Motivation)

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ช่องว่างด้านปัจจัยเกื้อหนุนในองค์กร

ความต้องการ (Desired Performance State)	มาก (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 5.00)	ปานกลาง - น้อย (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 3.50)
สภาพปัจจุบัน (Actual Performance State)	มาก (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 5.00) <u>รักษาไว้/ จุดแข็ง</u> (Sustain) เทคโนโลยี (Technology)/ ข้อมูลสารสนเทศและการ สื่อสาร (Information and Communication)/ ภาพแวดล้อม ทางกายภาพ (Physical Environmental)/ วัฒนธรรม องค์กร (Culture)/ นโยบายและ ผู้นำองค์กร (Policies and Leader)	คิดวิธีสร้างต่อไป (Development) เทคโนโลยี (Technology)/ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and omunication)/ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental)/ วัฒนธรรมองค์กร (Culture)/ นโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader)
ปานกลาง - น้อย (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 3.50)	<u>เร่งรีบแก้ไข</u> (Corrective) เทคโนโลยี (Technology)/ ข้อมูลสารสนเทศและการ สื่อสาร (Information and Communication)/ ภาพแวดล้อม ทางกายภาพ (Physical Environmental)/ วัฒนธรรม องค์กร (Culture)/ นโยบาย และผู้นำองค์กร (Policies and Leader)	<u>ใส่ใจไว้บ้าง</u> (Lower Priority) เทคโนโลยี (Technology)/ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and omunication)/ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental)/ วัฒนธรรมองค์กร (Culture)/ นโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader)

1.1.3 การจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Performance Gap Analysis) มากำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพตามลำดับความสำคัญใน 2 ลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การจัดลำดับการพัฒนาด้านปัจจัยภายในบุคคล และการจัดลำดับการพัฒนาด้านปัจจัยเกื้อหนุนในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบางองค์กรมีข้อจำกัดในการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านสภาพแวดล้อม ทรัพยากร งบประมาณ หรือด้านอื่น ๆ ดังนั้นการจัดลำดับการพัฒนาจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามศักยภาพที่มีอยู่ ของแต่ละองค์กร ซึ่งในทางกลับกันถ้าองค์กรมีความพร้อมก็สามารถดำเนินการได้ในทุกองค์ประกอบอย่างเต็มรูปแบบได้ต่อไป ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงการจัดลำดับการพัฒนา

จัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance)	รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain)	คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)	ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)	เร่งรีบแก้ไข (Corrective)
ปัจจัยภายในบุคคล (Individual Factor)	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2
ปัจจัยเกี่ยวพัน ในองค์กร (Organization Factor)	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2

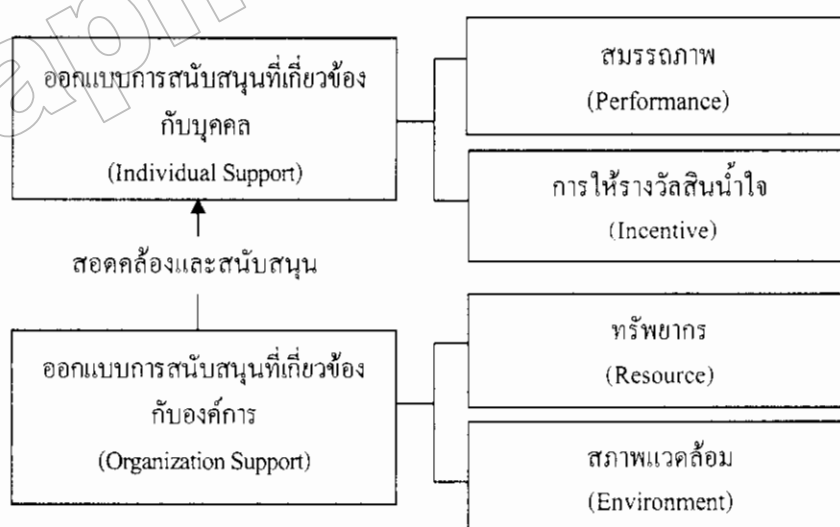
จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการดำเนินการออกแบบในขั้นตอนต่อไป

2. ขั้นตอนออกแบบ (Design Phase)

เป็นขั้นตอนการนำผลที่ได้จากขั้นวิเคราะห์สมรรถภาพ (Performance Analysis Phase)

มาออกแบบแนวทางการพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่การออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

(Individual Support) และออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization Support) ดังภาพ
ที่ 28



ภาพที่ 28 ขั้นตอนออกแบบ

2.1 ออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Individual Support) ประกอบด้วย

2.1.1 สมรรถภาพ (Performance) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)

และคุณสมบัติ (Attribute) ของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแสดงออกทางพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 แสดงการออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลด้านสมรรถภาพ

สมรรถภาพ (Performance)	ผลที่ได้จากการจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance)	แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพ
1. ความรู้ (Knowledge)	- รักษาไว้/ จดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายสมรรถภาพที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skill)	- รักษาไว้/ จดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายสมรรถภาพที่ต้องการพัฒนาด้านทักษะ (Skill)
3. คุณสมบัติ (Attribute)	- รักษาไว้/ จดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายสมรรถภาพที่ต้องการพัฒนาด้านคุณสมบัติ (Attribute)

2.1.2 การให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive) ได้แก่ สิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แสดงการออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลด้านการให้รางวัลและสินน้ำใจ

การให้รางวัลและ สินน้ำใจ (Incentive)	ผลที่ได้จากการจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance)	แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพ
1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible)	- รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดวิธีการให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) เช่น สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน เป็นต้น
2. สิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน หรือสิ่งของ (Intangible)	- รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดวิธีการให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.2 ออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Organization Support)

ประกอบด้วย

2.2.1 ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ เทคโนโลยี (Technology) และข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 แสดงการออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้านทรัพยากร

ทรัพยากร (Resource)	ผลที่ได้จากการจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance)	แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพ
1. เทคโนโลยี (Technology)	- รักษาไว้/จุดแข็ง (Sustain) / - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)คุณสมบัติ (Attribute) และ การให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive)
2. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication)	- รักษาไว้/ จุดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority) - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skill)คุณสมบัติ (Attribute) และ การให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive)

2.2.2 สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader) ให้เอื้อต่อการพัฒนาสามารถของบุคลากร ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงการออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้านสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม (Environment)	ผลที่ได้จากการจัดลำดับการพัฒนา (Classify Performance)	แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพ
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental)	- รักษาไว้/ จดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive)
2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	- รักษาไว้/ จดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive)
3. นโยบายและผู้นำองค์กร (Policies and Leader)	- รักษาไว้/ จดแข็ง (Sustain)/ - คิดวิธีสร้างต่อไป (Development)/ - ใส่ใจไว้บ้าง (Lower Priority)/ - เร่งรีแก้ไข (Corrective)/	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัลและสินน้ำใจ (Incentive)

ดังนั้นในขั้นออกแบบ (Design Phase) ผลที่ได้จะทำให้ได้ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 38 สรุปผลการดำเนินงานในขั้นออกแบบ

การออกแบบ	แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพ
1. ออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Individual Support)	
1.1 สมรรถภาพ (Performance)	
1.1.1 ความรู้ (Knowledge)	กำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายสมรรถภาพที่ต้องการพัฒนาในด้านความรู้ (Knowledge)
1.1.2 ทักษะ (Skill)	กำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายสมรรถภาพที่ต้องการพัฒนาในด้านทักษะ (Skill)

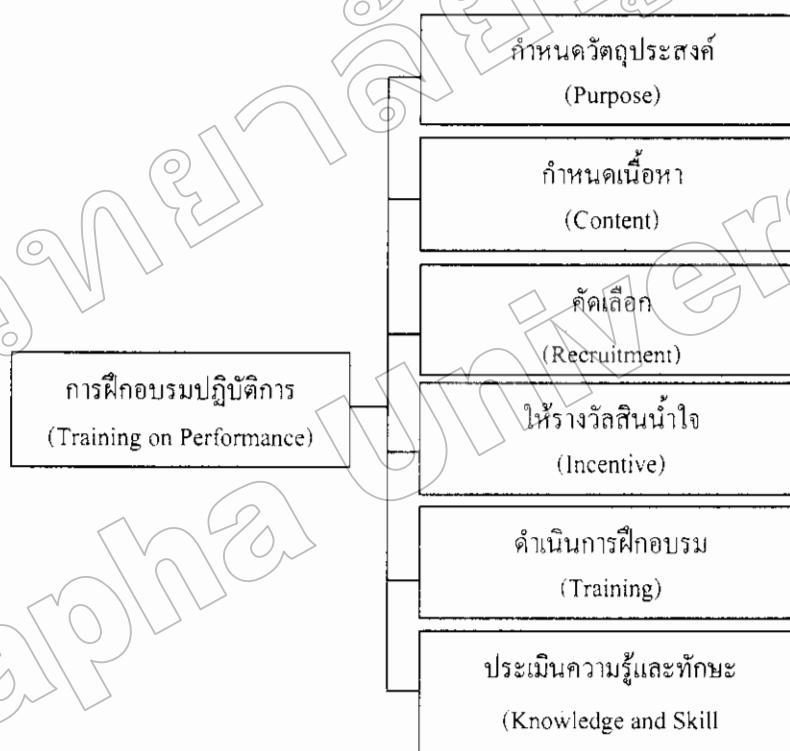
ตารางที่ 38 (ต่อ)

การออกแบบ	แนวทางการพัฒนาสมรรถภาพ
1.1.3 คุณสมบัติ (Attribute)	กำหนดประเด็นในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายสมรรถภาพที่ต้องการพัฒนาในด้านคุณสมบัติ (Attribute)
1.2 การให้รางวัล และสินน้ำใจ (Incentive)	
1.2.1 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible)	กำหนดวิธีการให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) เช่น สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน เป็นต้น
1.2.2 สิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible)	กำหนดวิธีการให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
2. ออกแบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Organization Support)	
2.1 ทรัพยากร (Resource)	
2.1.1 เทคโนโลยี (Technology)	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัล และสินน้ำใจ (Incentive)
2.1.2 ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication)	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัล และสินน้ำใจ (Incentive)
2.2 สภาพแวดล้อม (Environment)	
2.2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environmental)	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัล และสินน้ำใจ (Incentive)
2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัล และสินน้ำใจ (Incentive)
2.2.3 นโยบาย และผู้นำองค์กร (Policies and Leader)	กำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) และการให้รางวัล และสินน้ำใจ (Incentive)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาให้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพในขั้นตอนต่อไป

3. ขั้นพัฒนาสมรรถภาพ (Performance Improvement Phase)

เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นออกแบบ (Design Phase) มาดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรมปฏิบัติการ (Training on Performance) ประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) กำหนดเนื้อหา (Content) การคัดเลือก (Recruitment) ให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ดำเนินการฝึกอบรม (Training) และ ประเมินความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill Assessment) โดยใช้แบบประเมินความรู้ (Knowledge) แบบประเมินทักษะ (Skill) และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 29 ขั้นพัฒนาสมรรถภาพ

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) ได้แก่ การกำหนดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติ (Attribute) เพื่อให้เกิดสมรรถภาพ (Performance) ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร ซึ่งต้องเป็นสมรรถภาพที่วัดและประเมินผลได้

3.2 กำหนดเนื้อหา (Content) ได้แก่ การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นสาระสำคัญในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

3.3 คัดเลือก (Recruitment) ได้แก่ การรับสมัครบุคลากรที่เต็มใจและต้องการพัฒนาสมรรถภาพ โดยคัดเลือกและประเมินตนเองขั้นต้นเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติใกล้เคียงกัน รวมทั้งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาสมรรถภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ

3.4 ให้รางวัลสินน้ำใจ (Incentive) ได้แก่ การสนับสนุนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือสิ่งของ (Tangible) หรือสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของ (Intangible) ที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเกิดการกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

3.5 ดำเนินการฝึกอบรม (Training) ได้แก่ การจัดฝึกอบรมบุคลากรตามเนื้อหาและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

3.6 ประเมินความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill Assessment) ได้แก่ การประเมินความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่เพิ่มขึ้น (Enhance Individual) จากการฝึกอบรม ซึ่งประเมินโดยผู้วิจัยและวิทยากร

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพในขั้นตอนต่อไป

4. ขั้นตอนการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Implementation and Change Phase)

เป็นขั้นตอนที่บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากขั้นการพัฒนาสมรรถภาพ

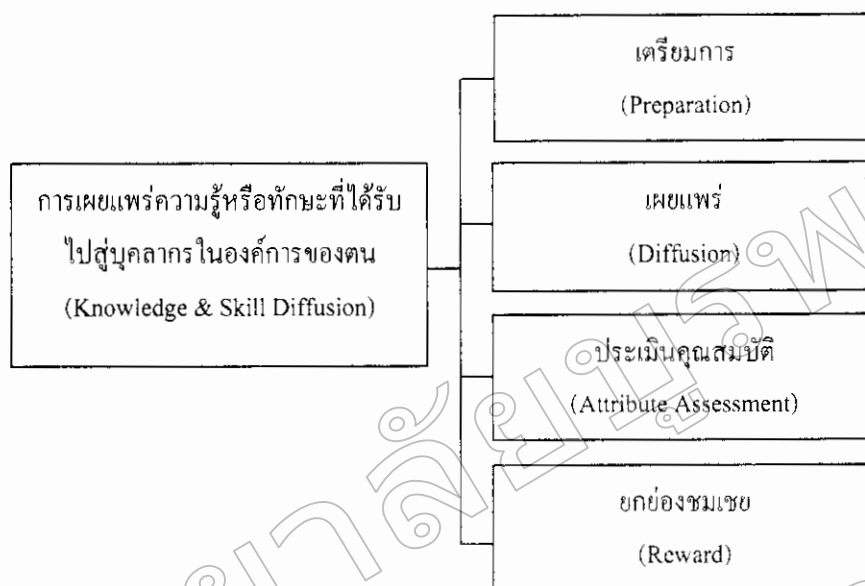
(Performance Improvement Phase) ดำเนินการเผยแพร่ไปสู่บุคลากรในองค์การของตน

(Knowledge & Skill Diffusion) ประกอบด้วยขั้นตอนได้แก่ เตรียมการ (Preparation) เผยแพร่

(Diffusion) ประเมินคุณสมบัติ (Attribute Assessment) และยกย่องชมเชย (Reward) โดยใช้

แบบประเมินคุณสมบัติ (Attribute) และแบบประเมินความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์

การที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้/ ทักษะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 30 ขั้นตอนการและผลักดันการเปลี่ยนแปลง

4.1 เตรียมการ (Preparation) ได้แก่ องค์กรให้การสนับสนุนเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพและการปฏิบัติงาน เช่น วัสดุ อุปกรณ์งบประมาณ เป็นต้น หรือการสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและผู้นำองค์กร ให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร

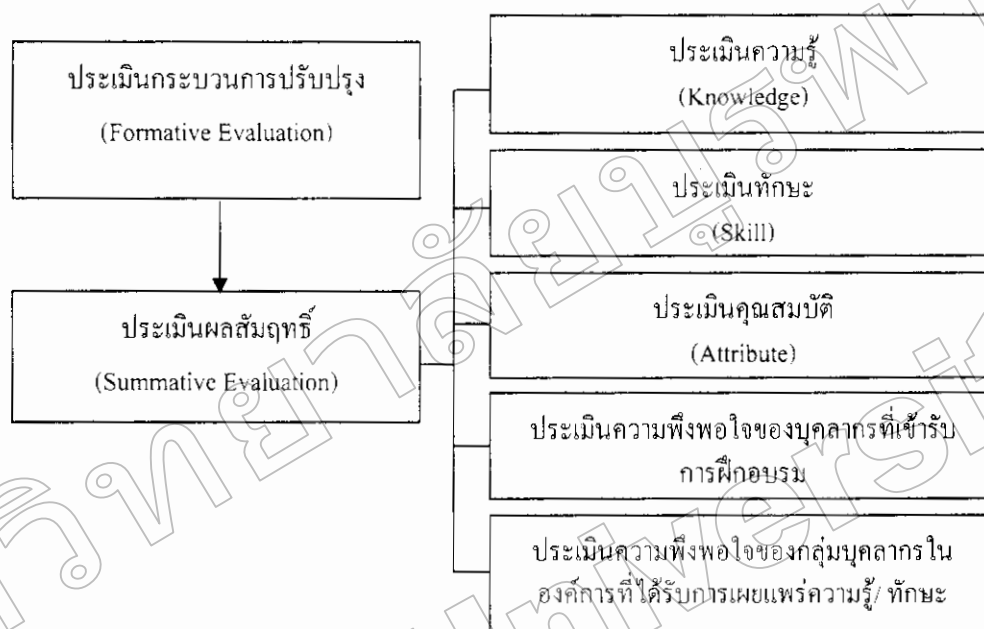
4.2 เผยแพร่ (Diffusion) ได้แก่ บุคลากรดำเนินการเผยแพร่ความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนาสมรรถภาพให้กับบุคลากรในองค์กรของตนโดยการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

4.3 ประเมินคุณสมบัติ (Attribute Assessment) ได้แก่ การประเมินคุณสมบัติ (Attribute) การเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น (Enhance Individual) จากการเผยแพร่ความรู้หรือทักษะไปสู่บุคลากรในองค์กรของตน ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้หรือทักษะ

4.4 การยกย่องชมเชย (Reward) ได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรภาคภูมิใจ เช่น การยกย่อง การมอบหมายบทบาทในการเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรักษาสมรรถภาพที่ได้รับ รวมทั้งนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

5. ขั้นตอนการประเมิน (Evaluation Phase)

เป็นขั้นตอนของการประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ประเมินกระบวนการปรับปรุง (Formative Evaluation) และประเมินผลสัมฤทธิ์ (Summative Evaluation) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 31 ขั้นตอนการประเมิน

5.1 ประเมินกระบวนการปรับปรุง (Formative Evaluation) เป็นการประเมินในทุกขั้นตอนเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงแบบจำลอง ซึ่งผลที่ได้จากแต่ละขั้นตอนจะนำมาเป็นข้อมูลในการดำเนินการของขั้นตอนต่อไป

5.2 ประเมินผลสัมฤทธิ์ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัติ (Attribute) ความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม และความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้หรือทักษะ โดยใช้แบบประเมินได้แก่ แบบประเมินความรู้ (Knowledge) แบบประเมินทักษะ (Skill) แบบประเมินคุณสมบัติ (Attribute) แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้/ทักษะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

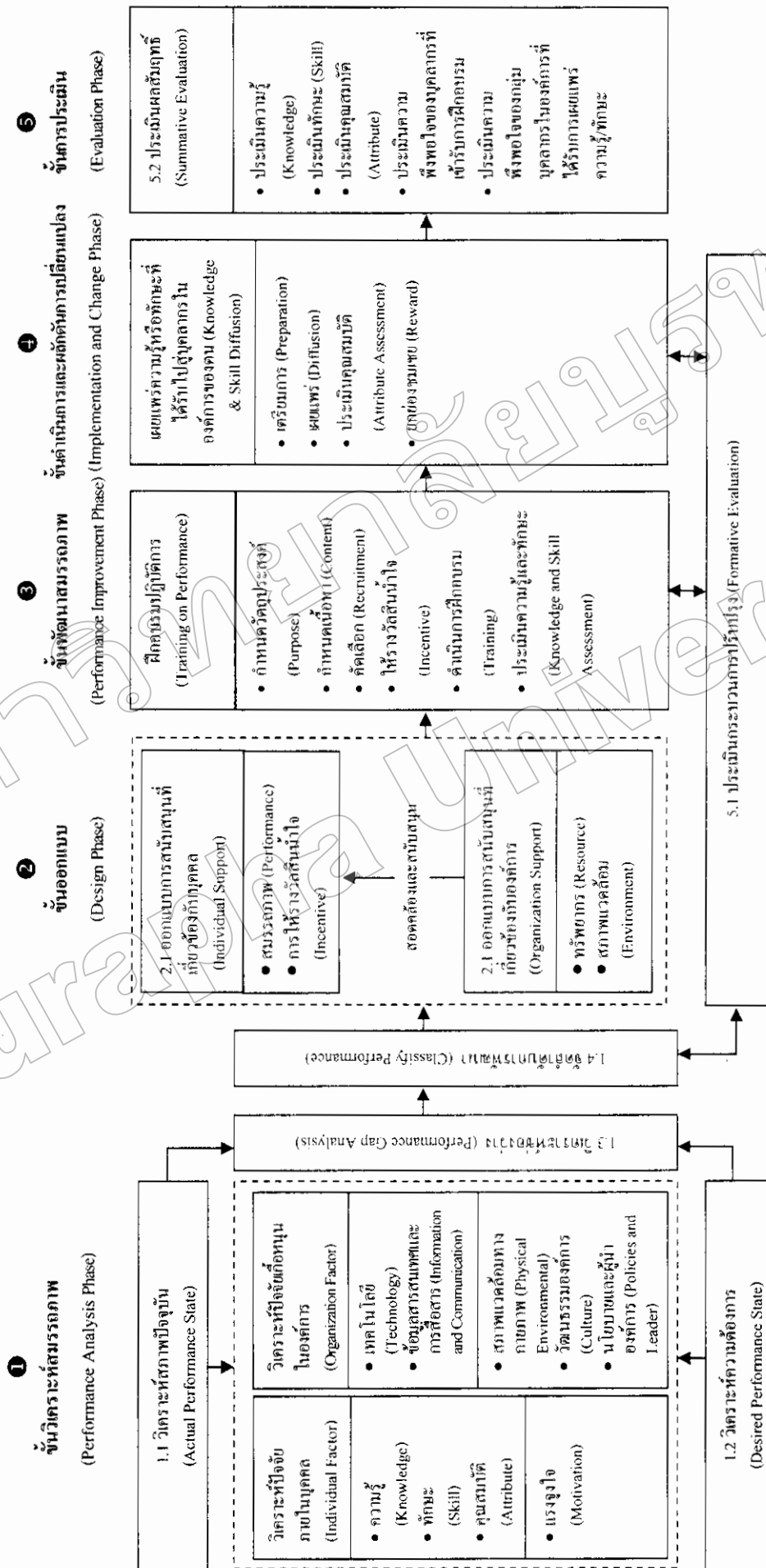
5.2.1 บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) โดยมีคะแนนหลังฝึกอบรมและคะแนนก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2 บุคลากรมีทักษะ (Skill) โดยมีค่าเฉลี่ยหลังฝึกอบรมและค่าเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.3 บุคลากรมีคุณสมบัติ (Attribute) โดยมีค่าเฉลี่ยหลังฝึกอบรมและค่าเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.4 บุคลากรมีความพึงพอใจในการฝึกอบรม โดยมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.51

5.2.5 บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจจากการได้รับความรู้/ ทักษะ ที่เผยแพร่โดยบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.51



ภาพที่ 32 แบบจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ