

COMPETENCIES OF CD WORKER FOR HPO

KM by

นางสาววาริสสา โพธิ์พันธุ์

นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ

สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสังขละบุรี

พัฒนากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอส่วนใหญ่มักเลือกที่จะเขียนองค์ความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนถนัดที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถกลั่นกรองเอาเทคนิคการปฏิบัติงานเฉพาะของตนมาเล่าเป็นเรื่องราวผ่านตัวหนังสือ แต่อย่างไรก็ตามเทคนิคเหล่านั้นเป็นเพียงองค์ความรู้หนึ่งๆ ที่พัฒนากรอำเภออื่น พื้นที่อื่นจะนำมาปรับใช้ในพื้นที่ของตนได้

แต่สำหรับพื้นที่อำเภอสังขละบุรีนั้น พัฒนากร 1 คน จะต้องสามารถจัดการงานทุกอย่างของทุกฝ่ายได้ให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด อีกทั้งความแตกต่าง ความยากของพื้นที่ ที่ทั้งมีความห่างไกล มีความหลากหลายเชิงชาติพันธุ์ ส่งผลต่อลักษณะนิสัย พฤติกรรม ความคิด ดังนั้นทักษะเฉพาะของพัฒนากรที่มาปฏิบัติงานที่อำเภอสังขละบุรี จะต้องมีความหลากหลาย สามารถจัดการงานได้ทั้งระบบและครอบคลุม งาน จบ ระบบ คน อีกทั้งสามารถบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นข้าพเจ้าจึงเลือกที่จะเขียนองค์ความรู้ที่มีความแตกต่างไปจากพัฒนากรอำเภออื่นๆ ที่เขียนเน้นเฉพาะงานของตน แต่ข้าพเจ้ามีมุมมองที่แตกต่างว่า การจะเข้าไปทำงานพัฒนาใครนั้นเราจะต้องพัฒนาตนเองก่อน

เพราะในการดำเนินงานด้านการพัฒนาในยุคปัจจุบัน จะต้องอาศัยปัจจัยหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นทุนที่เป็นเงินทุน ทุนที่เป็นทุนทางสังคม แต่ทุนที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านการพัฒนานั้น คือทุนมนุษย์ เพราะคนเป็นกำลังในการขับเคลื่อนเป็นหัวใจของการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาจะประสบความสำเร็จนั้น คนจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นเบื้องต้นก่อน ดังเห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือแม้แต่แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ที่มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาให้คนมีวินัย ใฝ่รู้ มีทักษะมีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม รวมไปถึงการสร้างคนให้อยู่กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเกื้อกูล ซึ่งกันและกัน มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีคุณค่าและมูลค่า มุ่งสร้างให้คนเป็นคนที่มีคุณภาพ



The Iceberg Model แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง
McClelland 1973 จากหนังสือชื่อ “Testing for Competence rather Than Intelligence” เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)



ปัจจุบันองค์การของเอกชนนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้นและยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ต้องการต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจ มาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

Competency หรือสมรรถนะที่บุคคลมี โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ โดยส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น ประกอบไปด้วย

1. ทักษะ คือสิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้ดี ได้แก่ ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง
2. ความรู้ คือสิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในแนวคิดและหลักการ เช่นมีความรู้ด้านการตลาด มีความรู้ ด้านการบริหาร มีความรู้ด้านการเงินและงบประมาณ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่สังเกตได้ยาก เป็นศักยภาพหรือพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นประกอบไปด้วย
3. บทบาททางสังคม คือสิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้เห็นว่า เขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม
4. ภาพพจน์ คือสิ่งที่บุคคลมองตัวเอง ว่าเป็นแบบใด เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำ
5. อุปนิสัย คือนิสัยประกอบเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างถาวร เช่นเป็นคนใจเย็น แรงกระตุ้น คือพลังในการขับเคลื่อนในใจที่ส่งผลต่อการกระทำ

ดังนั้นสมรรถนะ จึงเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นที่ผู้บริหาร ผู้ที่ทำงาน ไม่ควรมองข้ามการพัฒนาสมรรถนะของตนเองรวมไปถึงสมรรถนะขององค์การ เนื่องจาก

1. สมรรถนะจะช่วยคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนคัดคนให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทของงาน ส่งผลต่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงหลักการ Put the right man on the right job in the right place on the right time
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนและทราบว่าควรวางแผนพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง
3. ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
4. ช่วยให้ KPIs บรรลุเป้าหมาย
5. ช่วยให้องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยการพัฒนาความสามารถในตัวบุคคล

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันทักษะในศตวรรษที่ 21 กำลังได้รับความสนใจ ข้าราชการควรมีทักษะดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนงานพัฒนาให้เป็นไปตาม ข้าราชการ 4.0 โดยประกอบไปด้วยทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม
 2. ทักษะสารสนเทศ
 3. ทักษะชีวิตและอาชีพ
- กล่าวได้ว่าสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่บุคลากรของกรมฯควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้องค์การดำเนินภารกิจหลักและภารกิจตามที่ได้รับมอบจากกระทรวง จากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ชุมชนได้รับประโยชน์จากความรู้ ความสามารถที่พัฒนากรพึงมี นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ของกรมฯ ก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง HPO (High Performance Organization) ที่สำคัญที่สุด เพราะพัฒนากรคือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดชุมชนเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้บูรณาการความรู้ การจะพัฒนาใคร ตัวเรานั้นต้องพัฒนาตัวเองก่อน หากเราไร้ความรู้ ความสามารถมีสมรรถนะที่องค์กรพึงประสงค์ การเป็นข้าราชการที่ทำงานด้านการพัฒนาที่จะดูเหมือนไร้ประโยชน์

ปัญหาที่พบและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหาที่พบจากการพิจารณาในภาพรวม พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ให้ความสำคัญ ด้านการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลค่อนข้างน้อย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น ขาดความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับ **Start**

up , **Block chain** , ความรู้ด้านการตลาด **Digital Marketing** ความสามารถด้านการใช้ภาษา ความสามารถด้าน IT รวมไปถึงสมรรถนะที่จำเป็นใน ศตวรรษที่ 21

การแก้ไขปัญหาก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งหมดขององค์การ แต่ต้องเริ่มจากตัวเราเองก่อน ด้วยการศึกษาศมรรถนะที่องค์กรต้องการที่สังคมต้องการ ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเองเพื่อวางแผนปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ใช้เทคโนโลยี สื่อ **Social** ในการสร้างโอกาสเรียนรู้ ทั้งจาก **Facebook** **YouTube** **Course** สอนออนไลน์ต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากสังคมข้างนอกมาพัฒนาตัวเองให้น่าสมัย เมื่อชาวบ้านมาขอคำปรึกษา ก็จะช่วยให้สามารถหากรณีตัวอย่างมาแนะนำได้มากขึ้น ส่งผลต่อความเข้าใจ ใ้วางใจที่ชาวบ้านจะมีให้เรา พัฒนาจิตใจให้พร้อมที่จะช่วยเหลือ เสียสละ และมีความอดทนต่อความยากลำบาก และไม่กลัวที่จะต้องแก้ไขปัญหาก่อให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

เมื่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ การทำงานในแต่ละจุดย่อยก็จะประสบความสำเร็จส่งผลต่องานในภาพรวมขององค์การ เมื่อคนทำงานมีความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะมากขึ้น องค์การก็สามารถเลือกคนที่เก่งมาบริหารองค์กรได้มากขึ้น ทำให้องค์กรมีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งโลกต้องเผชิญกับการระบาดของไวรัสโคโรนา ทำให้เกิดการการทำงานที่บ้านเพื่อลดอัตราการแพร่เชื้อ การรับเชื้อ ที่เรียกว่า **"Work From Home"** หรือที่หลายคนย่อว่า **"WFH"** ความหมายตรงๆ คือ "การทำงานที่บ้าน" เป็นเทรนด์การทำงานยุคใหม่ที่ตามมาพร้อมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาไปจนทำให้ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุนที่ต่ำลง คนทำงานสามารถทำงานได้จากทุกที่ ตลอดเวลา เมื่อเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเข้าถึงคนส่วนใหญ่ผ่านทางอุปกรณ์ส่วนตัวได้ อย่างแล็ปท็อป สมาร์ทโฟน จึงช่วยเทรนด์การทำงานที่บ้านชัดเจนขึ้น สามารถทำงานและสื่อสารกันที่ไหนเมื่อไหร่ก็ได้

"อย่างไรก็ตาม สมรรถนะของคนทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปสู่การที่คนจะต้องสามารถทำงานได้จากทุกที่ ทุกสถานการณ์ *Work from everywhere* และไม่มีข้อจำกัดในการทำงาน ประกอบกับทักษะที่มีเฉพาะบุคคล อย่าง *Soft Skill* และ *Hard Skill*"



ประโยชน์ขององค์ความรู้

เมื่อพิจารณาถึงการหน้าที่ความรับผิดชอบและโครงการสร้างของหน่วยงานในปัจจุบัน สำนักงานพัฒนาชุมชนประสบปัญหา ด้านการขาดแคลนบุคลากร อำเภอสังขละบุรี มี 3 ตำบล 20 หมู่บ้าน หน่วยงาน มีบุคลากรประกอบด้วย พัฒนาการอำเภอ 1 คน พัฒนาการ 1 คน การทำงานที่ต้องเร่งดำเนินการทั้งไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 ประกอบกับจังหวัดจัดประชุมในอัตราเฉลี่ย 2 – 3 วันต่อสัปดาห์ และยังมีงานสำคัญ โครงการพัฒนาชุมชนเขตทุ่งใหญ่นเรศวรด้านตะวันตกเพิ่มเข้ามา ด้วยระยะทางที่ไกลไม่สามารถเดินทาง ไป-กลับได้ การทำงานในพื้นที่ทั้งในส่วนพื้นที่ตำบลไล่โว่ และงานสำนักงานจะอยู่ที่พัฒนาการอำเภอและพัฒนาร เพียง 2 คนเท่านั้น การทำงานในรายไตรมาสประกอบไปด้วยโครงการตามยุทธศาสตร์ที่มีถึง 6 โครงการในไตรมาสที่ 2 ไม่นับรวมงานอื่นๆที่ต้องบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่

สมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นส่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เพียงเป็นเครื่องมือในการทำให้งานตามภารกิจขับเคลื่อนไปได้ภายในข้อจำกัดด้านเวลา ด้านความห่างไกล และข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร การพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มสมรรถนะ โดยเฉพาะส่วนที่เป็น **Soft Skill** ไม่ว่าจะเป็น ทักษะการประสานงาน ทักษะการพูด ทักษะการจูงใจ ทักษะด้านการสรุปความ ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการแก้ปัญหา ทักษะการคิดเชิงระบบ และทักษะด้านการบริหาร ถือเป็นความท้าทายที่จะต้องทำให้ได้ การทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และผลผลิตที่มีคุณภาพ เป็นไปตามที่กำหนดได้มากที่สุดนั้น สมรรถนะรายบุคคลเป็นคุณสมบัติที่ควรได้รับการพัฒนาให้มากที่สุด ต้องสร้างให้พัฒนาการมีขีดความรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะโลกกว้างขึ้น ความรู้ ความคิดของพัฒนาการก็ควรกว้างตามไปด้วย เพราะเราจะต้องเป็นผู้ให้บริการด้านวิชาการกับชาวบ้านในส่วนที่เกี่ยวกับพัฒนาชาวบ้านให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เราต้องมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่แตกต่าง พยายามมองหาโอกาสให้ชาวบ้าน ทำตัวเองให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถด้านภาษา เทคโนโลยี พยายามทำความเข้าใจและฝึกฝนแม้ว่าจะไม่ใช่สิ่งที่เรถนัด เพื่อทำให้ตัวเราสามารถเข้าสู่สังคมดิจิทัลได้ก่อนผู้อื่น เราเป็นนักพัฒนาต้องนำสังคม นำความคิด นำพฤติกรรม ให้ชาวบ้านเห็นประโยชน์ว่าการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ และ **Hard Skill** อาทิ **Analytical Reasoning** คือการใช้เหตุผลเชิงวิเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูล และปัญหา เพื่อให้เกิดทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ **People Management** ความสามารถในการบริหารคน ถือเป็นปัจจัยสำคัญของนักบริหารในอนาคต เพราะ ความแตกต่างทางความคิดพฤติกรรมของคนในแต่ละ **Generation** ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน การใช้คนให้เหมาะกับงาน การพัฒนาคนให้พร้อมที่จะทำงานที่ยากและท้าทาย การบริหารคนจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้ที่ต้องการเติบโตเป็นนักบริหาร สุดท้ายที่พัฒนาการจะสามารถนำมาปรับใช้กับงานในชุมชน คือ **Social Media Marketing** บุคลากรของกรมในยุคปัจจุบันควรมีทักษะด้านการวางแผน วิเคราะห์ สื่อสารคุณค่าของงานที่ทำผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความชำนาญเชี่ยวชาญ จึงจะส่งผลให้งานพัฒนาชุมชนเป็นที่รู้จักในวงกว้าง ถือเป็นงานด้านการสื่อสารองค์การที่สำคัญด้านหนึ่ง

เทคนิคในการปฏิบัติงาน

- วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของชุมชน บุคคลและตนเอง เพื่อถึงจุดเด่นและพัฒนาจุดด้อย
- ใช้ **Social media** ในการหาความรู้อยู่ตลอดเวลา
- ชาวบ้านคือผู้รับบริการ การให้บริการชาวบ้านต้องมี **Service Mind**
- ออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่
- ถามความเห็น และตัดสินใจร่วมกับชุมชนในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน
- ฝึกตัวเองให้สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกันและมีความผิดพลาดน้อยที่สุด
- ทำงานนอกสถานที่ได้ นอกเวลางานได้ และทำงานได้จากทุกที่
- ใช้การสร้างไลน์กลุ่มในการประชุม กรณีมีประชุมด่วน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และทำให้ได้งานภายในเวลาที่กำหนด
- มองปัญหาให้เป็นโอกาสในการพัฒนาตัวเอง
- นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มาปรับใช้กับงาน เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ **SWOT MATRIX**
- เผยแพร่ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน เกี่ยวกับการทำการตลาดสำหรับผู้ประกอบการ **OTOP** ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทาง **Social Media** ในช่องทางต่างๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการทางวิชาการ
- ทำงานบนพื้นฐานความคิดที่ว่า ความรู้มีให้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ก่อนพัฒนาใคร พัฒนาการต้องพัฒนาตัวเองก่อน โดยเฉพาะด้านจิตใจ ต้องมีความอดทน เสียสละ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง
- การทำงานพัฒนาคือกระบวนการความตั้งใจและความจริงใจ รักในสิ่งที่ทำ คือ ภูมิใจแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน
- งานที่ยากและท้าทายพิสูจน์ตัวเองได้ด้ว่าความสามารถของคนเรานั้นสามารถพัฒนาเพิ่มขีดสมรรถนะได้ตลอดเวลา

