องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

(Individual Development Plan - IDP)

บทนำ

“แผนพัฒนารายบุคคล” (Individual Development Plan : IDP) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลที่มีความสำคัญมากอีกเครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้เพื่อให้บุคลากรได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การสุราฯ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การสุราฯ เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานขององค์การสุราฯ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งอาจกำหนดได้ทั้งระยะสั้น (ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน) และระยะยาว (ความก้าวหน้าในอาชีพ) โดยในแผนดังกล่าว จะระบุถึงประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา เป็นต้น แผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ดีขึ้น และส่งผลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานขององค์การสุราฯ มีแนวทางพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะตามที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิตกำหนดไว้ ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน และเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้พนักงานขององค์การสุราฯ มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

แผนกบริหารงานบุคคล
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สารบัญ

เรื่อง **หน้า**

คำนำ

ส่วนที่ 1 แนวคิดพื้นฐาน เรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

ที่มาและความสำคัญ 1

ประโยชน์จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 2

บทบาทความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 3

ส่วนที่ 2 กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 5

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 6

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบแผนพัฒนารายบุคคล 7

ขั้นตอนที่ 3 การนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้ 11

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนารายบุคคล 12

ส่วนที่ 3 รูปแบบวิธีการพัฒนา การกำหนดหลักสูตร และแนวทางการประเมินผล

การประเมินและกำหนดหลักสูตรการพัฒนา 13

รูปแบบวิธีการพัฒนาและแนวทางการประเมินผล 13

ภาคผนวก

รายละเอียดวิธีการพัฒนา 20

ส่วนที่ 1
แนวคิดพื้นฐาน เรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

ที่มาและความสำคัญ

ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต “ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีคุณค่าต่อสังคม” ซึ่งการผลักดันให้ภารกิจและวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จได้อย่าง ยั่งยืนนั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์การสุราฯ ทุกกลุ่มทุกระดับ ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก (General Competency) เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่บุคลากรทุกคน ในองค์การสุราฯ ต้องเรียนรู้ และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะตามสายวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับระบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การสุราฯ ให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาตนเองในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ในการทำงานระดับบุคคล จะทำให้องค์กรสามารถบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลเหมาะสมกับตำแหน่งงานและสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวัง สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอนาคต และยังรวมไปถึงการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของระบบสมรรถนะ (Individual Development Plan : IDP)

ประโยชน์จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีความจำเป็นต่อทุกองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและการดำเนินงาน สามารถแบ่งประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับบุคลากร

ปรับปรุง (To Improve)

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง มุ่งเน้นให้บุคลากรปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด ซึ่งจะนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

พัฒนา (To Develop)

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาความรู้ความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการรองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต

เตรียมความพร้อม (To Prepare)

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันและรองรับภาระงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

2) ระดับผู้บังคับบัญชา (หัวหน้าแผนก/กอง)

การทดแทนงาน (Work Replacement)

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ช่วยเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเกิดความมั่นใจ หากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ยอมรับที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน บุคลากรเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และในกรณีบุคลากรลาหยุดงานหรือลาออก ความรู้ความสามารถในการทำงานที่หลากหลายจะทำให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้

ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)

เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของบุคลากรย่อมดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งผลงานของบุคลากรจะนำไปสู่ผลงานของหน่วยงานในอนาคต ดังนั้น ความสำเร็จของบุคลากร ย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

3) ระดับองค์กรโดยรวม

ผลงานขององค์กร (Corporate Performance)

ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผลสำเร็จเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือ “บุคลากร” ในองค์กร

บทบาทความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	
ผู้บริหารระดับสูง	- สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตาม IDP ตามที่องค์กรกำหนดขึ้น - อนุมัติให้การจัดทำ IDP เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี - ติดตามผลการจัดทำ IDP ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร พร้อมทั้งการนำแผน IDP ไปใช้ปฏิบัติจริง - จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ	- ทำความเข้าใจกับกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP - ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนดขึ้น - ประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน - ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบุคลากร - ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น - ชี้แจงให้บุคลากรเห็นขอบเขตงานที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น - หาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรในงานปัจจุบันหรืองานอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์กร
พนักงาน	- มีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง - ทำความเข้าใจแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่องค์กรกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจ -ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง - หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น

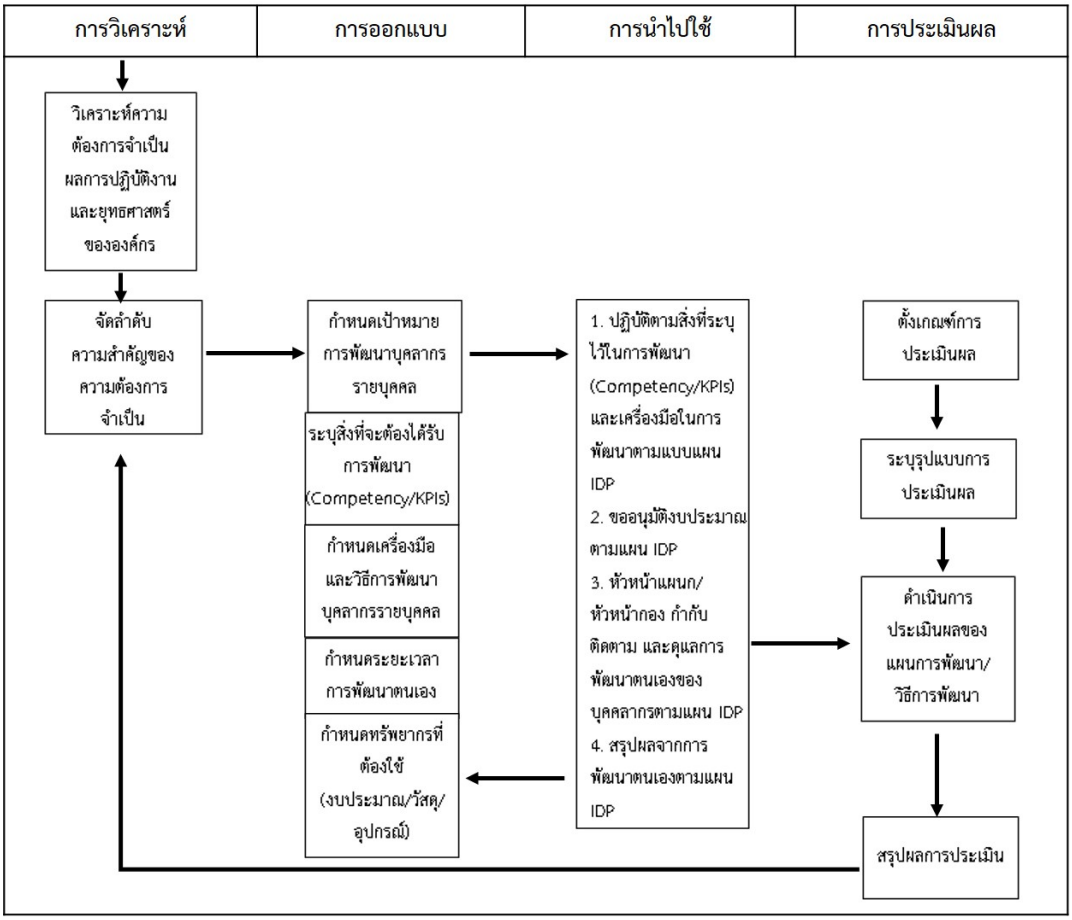
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	
แผนกบริหารงานบุคคล	- นำเสนอโครงการให้ผู้บริหารของหน่วยงานเห็นด้วยกับการนำเอา IDP มาใช้ - จัดเตรียมแบบฟอร์มการทำ IDP ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร - ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรรวมถึงบูรณาการ IDP กับเครื่องมือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นๆ - ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ IDP แก้ผู้บริหาร หน่วยงาน และบุคลากรทั่วทั้งองค์กร - ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDP กับผู้บริหารและบุคลากร - ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับวิธีการจัดทำแผน IDP - หาช่องทางในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์เปลี่ยน Mindset หรือจิตสำนึกของผู้บริหารและบุคลากรในการจัดทำ IDP - ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDP จากผู้บริหารและบุคลากร

ส่วนที่ 2
กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

กระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการออกแบบ ขั้นตอนการนำไปใช้และขั้นตอนการประเมินผล โดยมีรูปแบบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ตามแผนภูมิดังนี้

รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)



ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์องค์กร และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร

บุคลากรจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนในงานที่ได้รับมอบหมายโดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่

1) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Knowlede)

2) ทักษะ (Skill)

3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)

4) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional competency)

รวมถึงตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

2. จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนา

บุคลากรนำผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กรมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของตนเองว่าประเด็นใดบ้างควรได้รับการพัฒนาก่อน-หลัง การพิจารณาควรคำนึงถึงการนำไปใช้ เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ และส่งให้ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นพร้อมทั้งทำความตกลงกันถึงประเด็นที่เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนารายบุคคลและสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาต่อไป โดยสามารถแบ่งระดับของความจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

ไม่จำเป็นต้องพัฒนา	จำเป็นต้องพัฒนา				
	ความเร่งด่วน				
0	1	2	3	4	5

หมายเหตุ ความหมายของการเทียบค่าคะแนนระดับความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา

0 = ไม่จำเป็นต้องพัฒนา

1 = เร่งด่วนน้อยที่สุด

2 = เร่งด่วนน้อย

3 = เร่งด่วนปานกลาง

4 = เร่งด่วนมาก

5 = เร่งด่วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบแผนพัฒนารายบุคคล

1. เป้าหมายการพัฒนารายบุคคล

1.1 เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เพื่อพัฒนาความสามารถบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)

ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรต้องทำความตกลงเพื่อระบุสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาลงในแผนการพัฒนารายบุคคล ขององค์การสุราฯ โดยสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนานั้นเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบไปด้วยสมรรถนะ (Competency) และตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ตามแบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

3. เครื่องมือและวิธีการการพัฒนารายบุคคล

บุคลากรต้องกำหนดเครื่องมือและวิธีการการพัฒนารายบุคคล ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา ถึงประเภทและวิธีการที่จะใช้พัฒนาที่จะช่วยให้แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) บรรลุผล สำหรับวิธีการในการพัฒนารายบุคคลสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีการที่ใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบุคลากรและสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา โดยการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ซึ่งวิธีการพัฒนารายบุคคล มีดังนี้

วิธีการพัฒนารายบุคคล	ลักษณะสำคัญ
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	การเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ตลอดเวลา เช่น การอ่านหนังสือ บทความวิชาการ การค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือ Digital Learning VDO Clip เป็นต้น
2. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ

วิธีการพัฒนารายบุคคล	ลักษณะสำคัญ
3. การฝึกอบรม (Classroom/ Virtual Classroom)	กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด โดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ - การฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training) - การฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการ ฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/Off-House Training) - การจัดกิจกรรมย่อยในการฝึกอบรม เช่น Role Play, Workshop, Case study, Activity Based
4. การสอนงาน (Coaching)	การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็น อย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support)
5. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติที่หน้างาน หรือฝึกปฏิบัติจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้าแผนก/กอง หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่กำกับดูแล เพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งวิธีการนี้จะเกิดประโยชน์ได้ ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
6. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	การเรียนรู้โดยการได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และวิธีการในการปฏิบัติงานกับน้องเลี้ยง (Mentee) และเพื่อฝึกฝนทักษะการให้คำปรึกษาและการเป็นพี่เลี้ยง
7. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น

วิธีการพัฒนารายบุคคล	ลักษณะสำคัญ
8. การเพิ่มค่างาน (Job Enrichment)	การพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน โดยให้เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) และเกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identify)
9. การมอบหมายงาน (Job Assignment)	การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi - Skill) เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) หรือการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมุ่งเน้นให้ได้รับความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานเรื่องใหม่มากขึ้น
10. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	การเรียนรู้จากการย้ายงานไปปฏิบัติหน้าที่งานใหม่ ในหน่วยงานอื่นชั่วคราว เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และลงมือปฏิบัติงานใหม่ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน
11. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม
12. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	การเรียนรู้จากการติดตาม และสังเกต Role Model หรือหัวหน้าแผนก/กอง/ฝ่าย/รอง หรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกต ติดตามพฤติกรรมของ Role Model หรือหัวหน้าแผนก/กอง/ฝ่าย/รอง
13. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ
14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เรียนรู้จากการเยี่ยมชม หรือการดูงาน ระบบและขั้นตอนของงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป

วิธีการพัฒนารายบุคคล	ลักษณะสำคัญ
15. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานแก่บุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด
16. การเป็นวิทยากรภายในและภายนอกหน่วยงาน (Instructor : Internal& External)	การเรียนรู้โดยเป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน หรือมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายนอก ที่มีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กับหน่วยงานอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไป
17. การสร้างความสัมพันธ์ (Networking)	การเรียนรู้จากการสร้างสัมพันธ์ภาพในระดับบุคคล ระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ หรือแนวปฏิบัติระหว่างกัน
18. การเปรียบเทียบ (Benchmarking)	การนำตัวอย่าง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานจากองค์กรอื่นที่เป็น Best Practice มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้คนในองค์กรเห็นสถานะขององค์กรปัจจุบัน เทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice

หมายเหตุ วิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามแผนการดำเนินงาน

4. ช่วงเวลาการพัฒนาตนเอง

บุคลากรต้องกำหนดช่วงเวลาการพัฒนาตนเอง ใน 1 รอบปีงบประมาณ ซึ่งบุคลากรสามารถกำหนดสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นไตรมาสได้ตามความเหมาะสม โดยการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ดังนี้

ไตรมาสที่ 1 เดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม

ไตรมาสที่ 2 เดือนมกราคม - เดือนมีนาคม

ไตรมาสที่ 3 เดือนเมษายน - เดือนมิถุนายน

ไตรมาสที่ 4 เดือนกรกฎาคม – เดือนกันยายน

ทั้งนี้ หากการพัฒนารายบุคคลไม่เป็นไปตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารปรับเปลี่ยนช่วงเวลาได้ โดยให้มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อกำกับ ติดตามและดูแลการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

5. ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ , วัสดุ , อุปกรณ์)

บุคลากรต้องพิจารณาว่าในการพัฒนารายบุคคลนั้น มีทรัพยากรที่ต้องใช้(งบประมาณ, วัสดุ, อุปกรณ์) ใดบ้าง โดยกำหนดลงในแผนการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือและวิธีการการพัฒนารายบุคคลที่ได้กำหนดไว้ แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ให้สำเร็จและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้

ผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ร่วมกันวิเคราะห์ ออกแบบ เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) แล้ว ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ปฏิบัติตามสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs) ด้วยเครื่องมือและวิธีการการพัฒนารายบุคคล ตามแผนการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ขั้นตอนที่ 2 ขออนุมัติงบประมาณ (ทรัพยากรที่ต้องใช้ (ถ้ามี)) ตามแผนการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ขั้นตอนที่ 3 ผู้บังคับบัญชา กำกับ ติดตาม และดูแลการพัฒนาตนเองของบุคลากร ตามแผนการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลจากการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนารายบุคคล

การประเมินผลการพัฒนารายบุคคล จะดำเนินการประเมินตามแผนการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในช่วงเดือนกันยายน 1 ครั้งต่อ 1 รอบปีงบประมาณ โดยมีขั้นตอนในการประเมินผลตามลำดับ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผล

ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรร่วมกันตั้งเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนารายบุคคล ตามที่ระบุในสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs) โดยการตั้งเกณฑ์การประเมินผลนั้นต้องยึดหลักความเป็นธรรม ชัดเจน เหมาะสมและชี้วัดได้

2. รูปแบบการประเมินผล

ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรระบุรูปแบบการประเมินผลการพัฒนารายบุคคลร่วมกันตามเกณฑ์การประเมินผลที่ตั้งไว้

3. การประเมินผลของแผนการพัฒนา/วิธีการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 บุคลากรรวบรวมเอกสาร/หลักฐานการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งประเมินตนเองในช่องประเมินผลการพัฒนาในแบบประเมินผลการพัฒนารายบุคคลขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงว่า ผ่าน/ไม่ผ่าน ตามเกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดไว้ และเขียนความคิดเห็นจากการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 บุคลากรส่งแบบประเมินผลการพัฒนารายบุคคล ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และเอกสาร/หลักฐาน (ถ้ามี) ตามเครื่องมือและวิธีการในการพัฒนารายบุคคลให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินผลว่า ผ่านหรือไม่ผ่าน พร้อมทั้งเขียนความคิดเห็นจากการประเมิน หากผลการประเมิน ไม่ผ่าน ผู้บังคับบัญชาหารือกับบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ในรอบปีต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ผู้บังคับบัญชา ประเมินผลเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบพัฒนารายบุคคลไปยังแผนกบริหารงานบุคคล เพื่อเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

4. สรุปผลการประเมิน

แผนกบริหารงานบุคคล รวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นและผลการประเมินของบุคลากรทั้งหมดจากแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลโดยแยกตามหน่วยงานและรายงานให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในปีต่อไป

ส่วนที่ 3
รูปแบบวิธีการพัฒนา การกำหนดหลักสูตร และแนวทางการประเมินผล

การประเมินและกำหนดหลักสูตรการพัฒนา

ในการประเมินเพื่อกำหนดหลักสูตรพัฒนานั้น ผู้รับการพัฒนาจะต้องทำข้อตกลงร่วมก่อนการปฏิบัติงาน (Term of Reference : TOR) ร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต กำหนด โดยระยะเวลาการพัฒนา 1 ปี หลักสูตรการพัฒนารวมแล้วต้องไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง ต่อคนต่อปี

รูปแบบวิธีการพัฒนาและแนวทางการประเมินผล

การกำหนดวิธีการพัฒนา หลักสูตร/ เรื่อง/ หัวข้อ ขึ้นอยู่กับผลการประเมินช่องว่าสมรรถนะ (Gap) โดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่ง “70” เกิดจากประสบการณ์จากการทำงานและการลงมือปฏิบัติ (Experiential Learning) “20” เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยกระบวนการสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และจากการแลกเปลี่ยนพูดคุย (Social Leaning) และ “10” เกิดจากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Formal Learning & Self-Learning) โดยในการกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนานั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธี ซึ่งอาจจะเป็นการกำหนดมาจากผู้บังคับบัญชาและผู้รับการพัฒนากำหนดร่วมกัน โดยมีรายละเอียดวิธีการพัฒนาดังนี้

70 : 20 : 10 Model		
Non-Classroom		Classroom
70 Learning by Experience	20 Learning by Exchange	10 Learning by Education

Non-Classroom

Learning by Experience :70 “เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการลงมือปฏิบัติ (Experiential Learning)”

Learning by Exchange : 20 “เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยกระบวนการสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และจากการแลกเปลี่ยนพูดคุย (Social Leaning)”

Classroom

Learning by Education : 10 “เกิดจากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Formal Learning & Self-Learning)”

1. รูปแบบวิธีการพัฒนาการจากประสบการณ์จากการทำงาน ลงมือปฏิบัติ
(Learning by Experience :70) ประกอบไปด้วย 10 รูปแบบ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
1. การสอนงาน (Coaching) อักษรย่อ : C	- การสอนงานใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชา วางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ	- ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผล จากการสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจ และผลการปฏิบัติที่ถูกต้อง	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
2. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job Training) อักษรย่อ : OJT	- ฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในสถานที่ทำงานในช่วงเวลาปกติ - วางแผน กำหนดขอบเขต ระยะเวลา เป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ	- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยแจ้งข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) และให้คำแนะนำหากเกิดความผิดพลาดอย่างทันทวงที	ไม่เกิน 10 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) อักษรย่อ : M	- กระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) เน้นการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดตัวพี่เลี้ยง วัตถุประสงค์ ระยะเวลาเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย	- พี่เลี้ยงประเมินผลการทำงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระยะเวลาเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
4. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) อักษรย่อ : JEL	มอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น	- ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผล จากการสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจ และผลการปฏิบัติที่ถูกต้อง	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
5. การเพิ่มค่างาน (Job Enrichment) อักษรย่อ : JER	มอบหมายงานที่มีลักษณะงานแตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติมีความยาก หรือท้าทายมากขึ้นเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ และการวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	- ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากการสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจ และผลการปฏิบัติที่ถูกต้อง	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
6. การมอบหมายงาน (Job Assignment) อักษรย่อ : JA	- การสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เป็นช่วงระยะเวลาสั้น - การเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งมุ่งเน้นให้ได้รับความรู้ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานเรื่องใหม่มากขึ้น	- ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากการสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจ และผลการปฏิบัติที่ถูกต้อง	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) อักษรย่อ : JR	- การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. การหมุนเวียนภายในหน่วยงาน 2. การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น	- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการทำงานโดยการหมุนเวียนงานถือเป็นการทดลองงานเสมือนการเรียนรู้นำร่องภายในระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน	ชั่วโมงตามจริง
8. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) อักษรย่อ : PA	การมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ที่ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ มีขั้นตอนหลักได้แก่ 1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ 2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน 3. ติดตามสอบถามปัญหาอุปสรรคแก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงทีเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการตามแผนการและ แนวทางที่กำหนด	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
9. การเป็นวิทยากรภายในและภายนอกหน่วยงาน (Instructor : Internal& External) อักษรย่อ : IT	- ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือ มีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ - การเป็นวิทยากรเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กรซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้ มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. วิทยากรภายในหน่วยงาน 2. วิทยากรภายนอกหน่วยงาน	- ผลการประเมินจากแบบประเมินผลการบรรยาย	ไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
10. การเปรียบเทียบ (Benchmarking)	การนำตัวอย่าง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานจากองค์กรอื่นที่เป็น Best Practice มาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อให้คนในองค์กรเห็นสถานะขององค์กรปัจจุบันเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	- ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล Best Practice	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ

2. รูปแบบวิธีการพัฒนาเกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยกระบวนการสอนงาน (Learning by Exchange : 20) ประกอบไปด้วย 5 รูปแบบ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
1. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) อักษรย่อ : CON	- เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่มักใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับ บัญชา มีขั้นตอนหลักได้แก่ 1. รวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น 2. กำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	ไม่เกิน 10 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
	3. วางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติ 4. ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ		
2. การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing) อักษรย่อ : JS	- การติดตามหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาระหว่างปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการติดตาม สังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแบบแม่แบบ (Role Model) เรียนรู้การทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. การติดตามแม่แบบภายในองค์กรเดียวกัน 2. การติดตามแม่แบบภายนอกองค์กร	- แม่แบบหรือผู้บังคับบัญชาประเมินผลฝึกปฏิบัติของบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แจงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติภายหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้น	ไม่เกิน 10 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
3. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) อักษรย่อ : SV	- การดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษระงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้เฉพาะเรื่อง เกิดรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) มี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน 2. การดูงานภายนอกองค์กร	- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผล โดยติดตามผลจากรายงานสรุปของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ หรือไม่ 1.วัตถุประสงค์การดูงาน 2.ประโยชน์ที่ได้รับ 3.วิธีปฏิบัติที่พบสามารถประยุกต์ใช้ 4.ข้อสังเกตอื่นๆ	ไม่เกิน 10 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
4. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) อักษรย่อ : COUN	- การพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกเฉพาะด้าน โดยทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย	- ผู้เชี่ยวชาญประเมินจากผลการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 30 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
5. การสร้างความสัมพันธ์ (Networking)	- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ หรือแนวปฏิบัติระหว่างกันของสัมพันธ์ภาพในระดับบุคคล ระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลและติดตามความรู้ที่พนักงานได้แลกเปลี่ยน และนำมาปรับใช้ในงานที่รับผิดชอบ	ไม่เกิน 3 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ

3. รูปแบบวิธีการพัฒนาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning by Education : 10) ประกอบไปด้วย 3 รูปแบบ

รูปแบบ	วิธีการ	การประเมินผล	จำนวนชั่วโมง
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) อักษรย่อ : S	- พัฒนาตนเองนอกเหนือจากเวลาการปฏิบัติงาน โดยสามารถเรียนรู้ผ่านช่องทางการเรียนรู้ สื่อต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานรับรอง เช่น E-Learning เป็นต้น	- หลักฐานการเข้าร่วมใบประกาศณียบัตร - ผู้บังคับบัญชาประเมินผลกำกับติดตามผลนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ไม่เกิน 10 ชั่วโมงต่อหัวข้อต่อวิธีการ
2. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting/Seminar) อักษรย่อ : M/S	- เป็นวิธีการพัฒนาทักษะการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ รูปแบบการดำเนินการแบ่งเป็น 2 แบบ 1. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน 2. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่น	- ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผล จากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาของบุคลากร โดยสามารถแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนามาปรับใช้	ชั่วโมงตามจริง
3. การฝึกอบรม (Classroom / Virtual Classroom) อักษรย่อ : CR	- เข้าร่วมอบรมตามหลักสูตร ที่มีเนื้อหาความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะ	- หลักฐานการเข้าร่วม/ใบประกาศณียบัตร - ผู้บังคับบัญชาประเมินผลกำกับติดตามผลนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ชั่วโมงตามจริง

ภาคผนวก

รายละเอียดวิธีการพัฒนา

1. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงานเป็นวิธีการให้ความรู้ (knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการสอนงานเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

2) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบันและกาหนดเป้าหมายการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตาแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป

3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ความสามารถที่ต้องปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริมหรือพัฒนาตามลำดับ

การสอนงานใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับและไม่จาเป็นต้องฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง ภาคสนาม จึงเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้อย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานและเรียนรู้งานไปในตัว โดยสอนให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อแนะนำต่าง ๆ พร้อมติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้นหากนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้สอนงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน จะต้องไม่เพียงแค่สอนงาน หรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ควรแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและวิธีการพัฒนาตนเองอันจะนาไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้ต่อไป

รูปแบบการดำเนินการ

การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา วางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษให้กับตัวพนักงาน

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเป็นพิเศษ

2) สื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้สอนงานต้องสำรวจงานที่จะสอนโดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็น โดยผู้สอน

งานต้องสื่อสารให้ผู้ถูกสอนงานรับรู้แนวทางในการสอนงาน และควรตั้งคำถามที่จุดประกายให้ ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสาคัญของการสอนงานและเป้าหมายความสำเร็จในงานร่วมกัน

3) ดำเนินการสอนงาน โดยให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเรียนรู้งาน โดยผู้สอนงานควรยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ

4) ติดตามประเมินผลจากการทำงาน ทั้งระหว่างการสอนงานและภายหลังการสอนงาน และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรผู้ถูกสอนงานรับทราบ รวมถึงประเมินตนเองในฐานะผู้สอนงานเพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงานให้เหมาะสม

ทั้งนี้ ผู้สอนงานต้องสังเกตการณ์ทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจและให้ข้อแนะนำพร้อมทั้งให้กำลังใจ เมื่อผู้ถูกสอนงานทำผิดพลาดด้วยเหตุไม่เข้าใจแนวทางที่สอนงาน รวมทั้งควรชมเชยเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้อง

2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job Training)

การฝึกขณะปฏิบัติงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้น มักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่งมีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกบุคลากรขณะปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานพร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติประกอบ ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

รูปแบบการดำเนินการ

1) แบบเป็นทางการ ระบุขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า อย่างชัดเจน โดยมีระบบประเมินผลและลงบันทึกประวัติบุคคลอย่างเป็นทางการ

2) แบบไม่เป็นทางการ เป็นการฝึกปฏิบัติในการทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือบุคลากรขอคำปรึกษาเป็นครั้งคราวไปในขณะทำงาน จึงทำให้ไม่มีการเตรียมตัวและวางแผนไว้ล่วงหน้า

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) สำรวจกลุ่มเป้าหมาย ว่าเป็นบุคลากรใหม่หรือมีประสบการณ์ทำงานแล้ว และมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด

2) วางแผน กำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ ที่ต้องการ สถานที่ รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

3) สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อสอบถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

4) ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน

5) ประเมินติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากร และให้คำแนนะนาหากเกิดความผิดพลาดอย่างทันท่วงที

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง เป็นอีกวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง และนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนา (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก

ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สอนงาน และให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้ผู้รับคำแนะนำ มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสม

คุณสมบัติของพี่เลี้ยง (Mentor)			
พร้อม/ยินดีทำหน้าที่	สื่อสารได้ดี	อารมณ์มั่นคง	เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสายอาชีพ
คิดเชิงบวก	รักษาความลับ	อดทนและรับผิดชอบ	เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
อายุการทำงานเหมาะสม	มนุษยสัมพันธ์ดี	มีจริยธรรม	มีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี
เป็นผู้รับฟังที่ดี	บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี	มีทิศนคติที่ดีต่อองค์กร	ใฝ่รู้/ต้องการการพัฒนาอยู่เสมอ

รูปแบบการดำเนินการ

1) แบบเป็นทางการ

ระยะสั้น : พี่เลี้ยงเป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า ได้รับมอบหมายให้คำแนะนำ แก่ผู้รับคำแนะนำที่เป็นบุคลากรระดับ ต่ำกว่า เช่น การเป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือย้ายมาใหม่ เป็นต้น

ระยะยาว : ทำเป็นโครงการที่มีการมอบหมาย พี่เลี้ยง-ผู้รับคำแนะนำ อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้รับคำแนะนำ มีทักษะตามที่องค์กรต้องการและมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

2) แบบไม่เป็นทางการ

ระยะสั้น : บุคลากรที่ระดับต่ำกว่า มาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า อย่างไม่เป็นทางการในระยะเวลาสั้นๆ จึงทำให้ความสัมพันธ์ ไม่เกิดความต่อเนื่อง

ระยะยาว : บุคลากรที่มีระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าในเรื่องใด เรื่องหนึ่งและมีความสัมพันธ์กันยาวนาน

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) กำหนดตัวพี่เลี้ยง คัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รู้บทบาทหน้าที่ รู้วิธีการขั้นตอน จัดสรรเวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกผู้เป็นพี่เลี้ยง

2) สำรวจข้อมูลบุคลากร สำรวจข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องของบุคลากรที่จะเป็นผู้รับคำแนะนำ เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคคลในเรื่องต่าง ๆ

3) ทำความเข้าใจ พี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำ ถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลาเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

4) ฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจ มีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจรู้จักคุณค่าและยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกผูกพันร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

5) ติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากรผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนาว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้ว ยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

4. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargment)

การเพิ่มปริมาณงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงาน โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน

รูปแบบการดำเนินการ

การเพิ่มปริมาณงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและตกลงร่วมกันกับพนักงานที่จะเพิ่มปริมาณงาน ด้วยลักษณะงานที่ไม่แตกต่างไปจากงานที่รับผิดชอบเดิมของพนักงาน และมีขอบเขตงานที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้พนักงาน

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) **ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าพนักงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบันอะไรบ้าง โดยพิจารณาจากเอกสารบรรยายลักษณะงาน Job Description (JD) เนื่องจาก JD จะเป็นเอกสารที่บ่งบอกลักษณะงานที่ตำแหน่งงานนั้นต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าพนักงานปัจจุบันทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

2) **ขั้นตอนการวางแผน** ผู้บังคับบัญชาวางแผนเลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณให้พนักงาน โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มปริมาณงาน ซึ่งจะเป็นงานในฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายกันก็ได้ แต่ควรจะเป็นงานที่มีลักษณะงานหรือมูลค่างานใกล้เคียงกัน โดยสามารถพิจารณาจากกลุ่มงาน (Job Group) ที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องค่อยๆ แบ่งช่วงเวลาการเพิ่มปริมาณงาน ไม่ควรเร่งรีบที่จะเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานปรับตัวและได้ทดลองปฏิบัติงานก่อน

3) **ขั้นตอนการสื่อสาร และให้คำแนะนำ** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงานทุกครั้งก่อนเพิ่มปริมาณงาน เป้าหมายของการสื่อสารเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจากการเพิ่มปริมาณงานเป็นการเพิ่มงานจากงานเดิมที่พนักงานทำงานอยู่แล้ว พนักงานอาจจะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงาน รวมทั้งให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากงานเดิมที่รับผิดชอบเพื่อให้งานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม หากปริมาณงานที่เพิ่มเป็นงานที่พนักงานคุ้นเคยและทำเป็นประจำอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่ต้องใช้เวลาในการสอนงานมากนัก แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรเน้นก็คือการให้คำแนะนำในการจัดสรรเวลา และจัดลำดับขั้นตอนการทำงาน เพื่อมิให้มีผลกระทบต่องานเดิมที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน

4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานพนักงานเป็นระยะและสอบถามพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในระยะแรก เพราะพนักงานจะต้องปรับตัวกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในระยะเริ่มแรกก่อน ซึ่งในระหว่างการปฏิบัติงานใหม่ที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น หากผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถบริหารงานหรือวางแผนการทำงานที่เพิ่มขึ้นได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการให้กำลังใจ พูดจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าตนสามารถบริหารงานที่เพิ่มขึ้นนั้นได้

5) ขั้นตอนการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินและตรวจสอบผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพนักงานสามารถควบคุม ดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้องทั้งหมดแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานในด้านอื่น ๆ ที่พนักงานสามารถรับผิดชอบได้ต่อไป ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลออกมาเป็นรูปธรรมได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น

5. การเพิ่มค่างาน (Job Enrichment)

การเพิ่มค่างาน เป็นการมอบหมายงานที่มีลักษณะงานแตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เป็นงานที่มีความยาก หรือท้าทายมากขึ้น เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ และการวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการเพิ่มค่างานจะมีประโยชน์กับพนักงาน แต่มีพนักงานบางกลุ่มที่ต่อต้านและปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่ยากและท้าทายขึ้นให้พนักงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ/กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวพนักงานว่าสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มค่างาน จึงเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เพื่อช่วยเตรียมพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

รูปแบบการดำเนินการ

1) การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานให้กับพนักงานได้ทำงานที่มีระดับงานที่เท่ากับงานปัจจุบัน เป็นงานที่มีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หรือเป็นการทำงานที่ท้าทาย โดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น

2) การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่พนักงานได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานโดยมอบหมายให้พนักงานทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น และพนักงานมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าพนักงานมีขอบเขตความรับผิดชอบงาน ปัจจุบันอะไรบ้าง โดยดูจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามพนักงานว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรจะทำให้งานมีความท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบการเพิ่มคุณค่างานให้พนักงานได้ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด

2) ขั้นตอนการรวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่พนักงานรับผิดชอบ และพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้พนักงาน ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน

3) ขั้นตอนการสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงาน โดยบอกจุดประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่พนักงานถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการให้พนักงานทราบ โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพของพนักงานแต่ละคน

4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานและสอบถามพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะพนักงานจะต้องปรับตัวกับงานใหม่ ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานในช่วงที่พนักงานยังต้องรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายขึ้นกว่าเดิม

5) ขั้นตอนการประเมินและสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน จากการมอบหมายงานที่เพิ่มค่างานมากขึ้น พร้อมทั้งสรุปผลและแจ้งผลให้พนักงานรับรู้ว่าพนักงานสามารถบริหารงานที่มอบหมายได้มากน้อยเพียงใด

6. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

การมอบหมายงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานและเป็นที่นิยม โดยเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายกระจายอำนาจ ต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงาน นอกจากเป็นการพัฒนาพนักงานแล้วยังช่วยแก้ปัญหางานของผู้บริหารให้บรรเทาลงได้ โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1) เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง แก้ปัญหางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2) เพื่อพัฒนาพนักงานด้วยการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มยิ่งขึ้น

3) เพื่อเตรียมความพร้อมพนักงาน สำหรับเป็นหัวหน้างานในอนาคต ด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานก่อนเลื่อนระดับที่สูงขึ้น

รูปแบบการดำเนินการ

การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจ การตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ รวมถึงกำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน และติดตามสอบถามปัญหาอุปสรรค แก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงที่เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าเพื่อต้องการให้พนักงานพัฒนาตนเอง หรือประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน เช่น งานการเงิน งานที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ต้องพิจารณาขอบเขตอำนาจตัดสินใจหรืออาจต้องปรึกษาหารือก่อนดำเนินการ

3) พิจารณาพนักงานที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มากพอ กรณีใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาพนักงาน ต้องเลือกพนักงานที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น กรณีใช้เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อม ต้องเลือกพนักงาน ที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งต้องเป็นพนักงานที่เหมาะสมกับงาน เพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง “Put the right man to the right job”

4) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำวิธีการขั้นตอน เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงาน ที่จะทำเพื่อประกันโอกาสความสำเร็จ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมโดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ รวมทั้งควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

5) กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ความสะดวก ชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี

6) ติดตามประเมินผลงาน ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการตามแผนการดำเนินงานและแนวทางที่กำหนด สอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงทีก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงไร และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัล

ทั้งนี้ การมอบหมายงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงานได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กับผลงาน กล่าวคือ ได้ทั้งงานที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหาร ไม่ต้องทำเอง และยังได้ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะลูกน้องที่เก่งงานขึ้นอีกด้วย

7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงาน ถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่ง ไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงาน โดยการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

รูปแบบการดำเนินการ

1) การหมุนเวียนภายในหน่วยงาน

• การสับเปลี่ยนงานของพนักงานคนหนึ่งให้เรียนรู้งานอื่นของพนักงานอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกัน เป็นการเรียนรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ไม่ยุ่งยาก เนื่องจากมีผู้บริหารคนเดิมดูแล

2) การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

• การสับเปลี่ยนงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน มีผลให้สภาพแวดล้อมในงานเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลักษณะงาน อาจทำให้พนักงานเกิดความกังวลใจ จึงต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์ให้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) สำรวจ ตรวจสอบงานปัจจุบัน ว่าพนักงานที่ต้องการให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจะต้องไปทำงานในหน่วยงานใด และพนักงานคนนั้นสามารถหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใดได้บ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่เหมือนกันสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้งานระหว่างกันได้ ทั้งนี้ ต้องมีการจัดแบ่งกลุ่มงานและพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานสามารถหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานใดได้ก่อน อีกทั้ง ควรเป็นความสมัครใจของพนักงานด้วย

2) วางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของพนักงาน รวมถึง การวางแผนเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปและ

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างไปจากเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของสองหน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยที่ผู้บังคับบัญชา ทั้งสองต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

3) ฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงาน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้ทำให้พนักงานคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถของพนักงานในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

4) ปฏิบัติหมุนเวียนงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพนักงาน เพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าพนักงานสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

5) ประเมินผลการหมุนเวียนงาน ถือเป็นการทดลองงาน เสมือนการเรียนรู้นำร่องภายในระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้รับรู้ข้อควรปรับปรุงหรือพัฒนาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

8. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบโครงการระยะยาว ที่ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่พนักงานจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ โดยวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานจากโครงการที่มอบหมายให้พนักงานไปปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องในงานนั้น เช่น ทักษะการผลิต ทักษะการขาย ทักษะการซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือจากทักษะทางด้านเทคนิคงานแล้ว การมอบหมายโครงการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมงาน ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

รูปแบบการดำเนินการ

1) รูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด

2) รูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานรายกลุ่ม เป็นการมอบหมายโครงการให้กับพนักงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มี

ขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากมาและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) การพิจารณาคัดเลือกโครงการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับพนักงาน ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่ หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้น ก่อนมอบหมายโครงการให้กับพนักงาน เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

2) การหารือร่วมกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรึกษาหารือร่วมกับพนักงาน ทั้งนี้โครงการที่ผู้บังคับบัญชาเสนอนั้นพนักงานอาจไม่ถนัดหรือพนักงานอาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสแก่พนักงานในการสอบถามประเด็นที่สงสัย เพื่อที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับรู้ความสนใจของพนักงาน และความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จ และเมื่อสรุปโครงการที่จะต้องดำเนินการแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตโครงการที่ชัดเจนกับพนักงาน

3) การจัดทำร่างโครงการส่งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบร่างโครงการของพนักงาน เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับพนักงาน ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ การติดตามและประเมินผลโครงการ

4) การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความสำเร็จ และแนะนำข้อที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาแก่พนักงานอยู่เสมอ ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ ดังนั้น การมอบหมายโครงการจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดี

9. การเป็นวิทยากรภายในและภายนอกหน่วยงาน (Instructor : Internal&External)

การเป็นวิทยากรภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน เนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้นต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น

ระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับพนักงาน ทั้งนี้ พนักงานจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายเทความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการบูรณาการความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานให้เป็นความรู้ภายนอก มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายในและภายนอกหน่วยงาน จึงเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กรซึ่งวิทยากรเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้

รูปแบบการดำเนินการ

1) วิทยากรภายในหน่วยงาน

• เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้กับพนักงานอื่นในหน่วยงานให้เข้าใจได้ เป็นการมอบหมายให้พนักงานที่เป็นบุคคลภายในสอนกันเอง

2) วิทยากรภายนอกหน่วยงาน

• เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงาน จนสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้ฟังที่มาจากต่างองค์กรกัน ซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับฟังแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน ตามเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกพนักงานที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่วิทยากร

2) สำรวจความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ผู้ที่จะเป็นวิทยากรควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี โดยต้องสำรวจว่าใครมีความเชี่ยวชาญพอ และสนใจหรือเต็มใจจะพัฒนาโดยการเป็นวิทยากร

3) ออกแบบหลักสูตร พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายในจะต้องทำกำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

4) เตรียมสื่อการบรรยายและดำเนินการ พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ผู้บังคับบัญชา มีส่วนอย่างมาก ในการฝึกฝนให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมถึง การให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรต่อไป

5) ติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้ จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนาและยกย่องชมเชยหากสามารถเป็นวิทยากรได้ดี

10. การเปรียบเทียบ (Benchmarking)

Benchmarking เป็นกระบวนการการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติอย่างเปิดเผยเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งการทำ Benchmarking ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะกับคู่แข่งขันเท่านั้น สามารถจะทำกับใครก็ได้ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีกว่าเรา และเราต้องการที่จะเรียนรู้จากเขา

Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือคือการปฏิบัติที่นำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเห็นได้ชัด มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเลิศได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับจากลูกค้าและผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมาก สามารถทำซ้ำได้ และแสดงผลลัพธ์ที่ยอมรับและวัดผลได้

โดยวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking และ Best Practices

1. สามารถทำให้องค์กรรู้จุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเอง
2. สามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเทียบแก่คู่แข่งขันได้
3. เป็นวิธีการเรียนทางลัด เพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ

เพื่อทราบถึงความคืบหน้าของวิธีการ หรือการปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการดำเนินการ

1) การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ต้องมีการกำหนดตัววัด (KPIs) ว่าเปรียบเทียบกับใครและเรื่องใด

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากผู้ที่ทำได้ดีกว่าแล้วนำมาประยุกต์ใช้กับตัวเอง

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

กระบวนการของ Benchmarking ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การวางแผน (Planning Stage) มี 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1.1) การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking โดยเลือกจากการวิเคราะห์ 2 ด้าน คือ สิ่งที่ตัวพนักงานต้องปรับปรุงและสิ่งที่องค์กรต้องการ

1.2) การกำหนดองค์กร หน่วยงาน หรือพนักงานต้นแบบ เพื่อเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงโดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกให้ชัดเจน

1.3) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งต้องศึกษาสิ่งที่จะปรับปรุงให้ดีก่อนแล้วค่อยกำหนดรูปแบบการเก็บข้อมูลให้เหมาะสม

2) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

2.1) วิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างตัวพนักงานกับต้นแบบที่ใช้เทียบเคียง เพื่อให้ได้คำตอบว่าต้นแบบทำอย่างไร จึงเป็น Best Practice โดยคำตอบที่ได้คือ Gap เท่าไร และมี Practices อะไรบ้างที่นำมาประยุกต์ใช้ได้

2.2) การคาดคะเนหา Gap ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อปรับปรุงตัวเองให้ดี เทียบเท่าหรือสูงกว่าคู่เทียบต้นแบบ

3) การบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

3.1) การสื่อสารผลให้คนอื่นทราบและสร้างการยอมรับ โดยเลือกช่องทางและวิธีการ ที่เหมาะสม

3.2) การตั้งเป้าหมาย โดยการนำผลที่รวบรวมและวิเคราะห์ตั้งเป้าหมาย ทั้งปัจจุบันและอนาคต สำคัญคือต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

4) การปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ

4.1) การจัดทำแผนดำเนินการ ระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม ระยะเวลา หน้าที่ งบประมาณและการติดตามผล และต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร

4.2) การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมให้เป็นไปตามแผน และที่สำคัญควรมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

4.3) การเปรียบเทียบผลกับคู่เทียบต้นแบบที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น เพื่อให้รู้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

11. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่มักใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ ที่มีคุณสมบัติเป็นที่ปรึกษาได้จากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร โดยคุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ มีดังนี้

1) เป็นผู้รับฟังที่ดี
2) วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขได้
3) เชี่ยวชาญด้านที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น
4) อดทนและรับผิดชอบสูง
5) มีทักษะกระตุ้นและจูงใจผู้ฟัง
6) เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ
7) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
8) เก็บรักษาความลับ
9) มีทักษะการสื่อสารที่ดี

10) มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

11) มีทักษะในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ

12) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

13) มีภาวะผู้นำ

14) มีความน่าเชื่อถือและวางใจได้

รูปแบบการดำเนินการ

1) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

• เป็นการให้คำแนะนำภายหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวพนักงานเองหรือหน่วยงาน ซึ่งพนักงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องมีการให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความชำนาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

2) การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

• เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้า โดยการสำรวจ คาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการต้องทำหน้าที่วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า โดยคำนึงถึงความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำพนักงานในการปฏิบัติตน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

3) การส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ

• เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติตน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น รวมถึงสามารถปฏิบัติตนในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้นมาใช้ในหน่วยงานต่อไปได้

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) รวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องจูงใจสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานเปิดใจ ไม่กลัวที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพนักงานต้องมีความพร้อมและเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ให้คำปรึกษา

2) กำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับพนักงานภายหลังจากที่รับฟังปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร

3) สื่อสารทำความเข้าใจที่ตรงกันกับพนักงาน ต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับพนักงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงเปิดโอกาส

ให้สอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจยอมรับฟังและตอบข้อซักถามจากพนักงาน พร้อมสร้างกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทาง

4) ติดตาม สรุปและประเมินผล ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน ว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงดูแลการทำงานของพนักงาน กำหนดช่วงเวลาที่ติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้

ความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนหนึ่งมาจากผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และจะต้องจัดสรรเวลาให้พนักงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การเลือกผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรอาจไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องใช้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์มากกว่า เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาในการทำงานกับการลองผิดลองถูก อันเป็นการเรียนลัดจากผู้มีประสบการณ์มาก่อน

12. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

การติดตามหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาระหว่างปฏิบัติงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากต้นแบบที่เป็นหัวหน้างานในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้น เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามต้นแบบ (Role Model) ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยต้นแบบที่ดี ที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงานผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของต้นแบบภายในระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันขึ้นไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี วิธีการพัฒนาพนักงานนี้ ใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสศึกษาวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นแล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career path) อีกด้วย

รูปแบบการดำเนินการ

1) การติดตามต้นแบบภายในหน่วยงานเดียวกัน

• ติดตามต้นแบบที่มีตำแหน่งสูงกว่าที่เป็นผู้ชำนาญการในสายอาชีพภายในกลุ่ม/ฝ่ายหรือสังกัดเดียวกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เห็นมุมมองทัศนคติในการทำงานของต้นแบบ อันเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก พนักงานได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนการทำงานของต้นแบบ ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง

2) การติดตามต้นแบบจากภายนอกหน่วยงาน

• ติดตามต้นแบบที่มีความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่าแต่คนละกลุ่ม/ฝ่ายกัน ซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกัน เพื่อศึกษาการวางแผนและการตัดสินใจ การติดตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกใช้ในการพัฒนาพนักงาน

ให้ได้มีโอกาสเห็น ได้เข้าใจและรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น ทำให้มีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่กว้างขึ้นในการทำงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนางาน

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) กำหนดงานและต้นแบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้พนักงานติดตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาต้นแบบที่จะเป็นตัวอย่างให้พนักงานติดตามและเรียนรู้การทำงาน โดยต้นแบบต้องมีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่งคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก

2) วางแผนติดตามสังเกต ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาร่วมกับต้นแบบ กรณีต้นแบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างต้นแบบและพนักงานที่ติดตาม ควรกำหนดงานและรายการที่ต้องเรียนรู้จากต้นแบบ จัดทำ Check list และแจ้งให้ต้นแบบและพนักงานทราบก่อน เริ่มติดตามสังเกตการทำงาน

3) สื่อสารและให้คำแนะนำ ชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่างๆ ที่ได้จากต้นแบบ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงให้พนักงานรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากพนักงาน รวมถึงให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานจากต้นแบบ

4) ติดตามสังเกตต้นแบบ พนักงานอาจรู้สึกคับข้องใจวิตกกังวลในช่วงการติดตามสังเกตไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้มีการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากต้นแบบ ผู้บังคับบัญชาและต้นแบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนและแนะนำให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงสังเกตพฤติกรรมจากต้นแบบ

5) ติดตามประเมินผลการเรียนรู้และความสามารถในทักษะการทำงานของผู้ติดตามต้นแบบ โดยให้โอกาสพนักงานในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งต้นแบบและผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลการฝึกปฏิบัติของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แจงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติภายหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้น

13. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งเน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน

รูปแบบการดำเนินการ

1) การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน

• ศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือต้นแบบในการทำงานได้ รูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เนื่องจากอยู่ในองค์กรเดียวกันและรู้จักคุ้นเคยกันอยู่แล้ว การติดต่อดูงาน ไม่ยุ่งยาก

• ประโยชน์ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น โดยช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

2) การดูงานภายนอกองค์กร

• เปิดโอกาสสร้างประสบการณ์ให้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงาน ที่เป็นเลิศ พนักงานไม่เคยเห็นมาก่อน สามารถนำมุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตน ทั้งนี้ ต้องเตรียมความพร้อมและขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้า ในการกำหนด วันเวลาการเดินทาง ของที่ระลึก และการขออนุญาตเข้าเยี่ยมชม

• ประโยชน์ทำให้เกิดมุมมองใหม่ เสริมสร้างแนวคิดใหม่และวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และจุดประกายการพัฒนาจากการเปรียบเทียบรูปแบบขั้นตอนการทำงานของตนกับองค์กรภายนอก

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะ ในเรื่องใดของบุคลากรและความสามารถนั้น สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่ โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2) วางแผนการดูงาน พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ สถานที่กำหนดจุดที่จะดูงาน ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ จากนั้นแจ้งความต้องการล่วงหน้าให้องค์กรภายนอกเตรียมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เตรียมการต้อนรับตามกาหนด วันเวลาที่มีระยะเวลาการดูงานที่ชัดเจน พร้อมแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3) สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้พนักงานทราบแนวทางในการดูงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

4) ปฏิบัติการดูงานนอกสถานที่ โดยจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน ซึ่งมักมีการมอบของที่ระลึกให้กับองค์กรภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

5) ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปของพนักงานในประเด็นว่า

5.1) บรรลุวัตถุประสงค์การดูงาน

5.2) ประโยชน์ที่ได้รับ

5.3) รายละเอียด Best Practice ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้

5.4) ข้อสังเกตอื่นๆ

5.5) ความคิดเห็นของพนักงาน

ทั้งนี้ ภายหลังการดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาและต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่นมาใช้ปรับปรุงความสามารถของพนักงาน เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

14. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานแบบหนึ่งที่เน้นให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกเฉพาะด้าน โดยให้ฝึกงานและทำงานร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

- เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ
- มีความอดทนและมีความคิดเป็นระบบ
- เป็นที่ยอมรับในความรู้ ความสามารถ
- มีความเข้าใจผู้อื่น
- มีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
- ใฝ่รู้เท่าทันเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่
- มีทักษะกระตุ้น/จูงใจ
- มีทักษะการสื่อสารการพูดโน้มน้าวผู้อื่น

คุณสมบัติของผู้ฝึกงาน (Trainee)

- มีความคิดเชิงวิเคราะห์
- สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมได้ดี
- มีความพยายามและความมุ่งมั่นในการเรียนรู้งาน
- มีทักษะการสื่อสารและรับฟังข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกงาน
- มีความคิดสร้างสรรค์ หาวิธีการประยุกต์ใช้ความรู้

มีรูปแบบการดำเนินการ

1) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน

• ใช้ในองค์กรใหญ่ โดยมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ที่มีอยู่แล้ว เป็นผู้ฝึกงานตามระยะเวลาที่กำหนด

2) การฝึกงานและทางานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

• เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอน หรือส่งพนักงานไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ ตามที่มีโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรรองรับ

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) สำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความสามารถที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้บพนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ กำหนดแนวทางและลำดับเรื่องที่จะฝึกงานให้ชัดเจน

2) วางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาของการฝึกงาน ติดต่อผู้เชี่ยวชาญให้ทราบความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

3) สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงาน เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการ แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

4) ฝึกงาน ผู้เชี่ยวชาญต้องหาวิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและสังเกตพนักงานในขณะฝึกงาน หมั่นสอบถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ มีคำถามข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติมเรื่องใด ในขณะที่ผู้ฝึกงานจะต้องคอยสังเกตและบันทึกความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ และสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่สงสัย ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์และรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกงานกับงานที่ได้รับมอบหมาย

5) ประเมิน ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลอย่างใกล้ชิดและทำหน้าที่ประเมิน ตรวจสอบ ติดตามผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง โดยนัดหมายเป็นระยะเพื่อสอบถามพนักงานถึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงาน รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ มีวิธีการภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในการติดตามตรวจสอบความรู้ของพนักงาน เช่น การมอบหมายให้พนักงานจัดทำรายงาน หรือมอบหมายงานให้ภายหลังจากการฝึกงานเป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้น

15. การเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบ เป็นกระบวนการการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติอย่างเปิดเผยเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งการทำ Benchmarking ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะกับคู่แข่งขันเท่านั้น สามารถจะทำกับบุคคลหรือหน่วยงานใดก็ได้ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีกว่า และต้องการที่จะเรียนรู้จากบุคคลหรือหน่วยงานนั้น Benchmarking จึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking คือทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อองค์กรอื่นจะนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนโดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานของตนเอง ซึ่งไม่ใช่การลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อันเกิดจากการเรียนรู้

รูปแบบการดำเนินการ

1) การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ต้องมีการกำหนดตัววัด (KPIs) ว่าเปรียบเทียบกับใครและเรื่องใด

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากผู้ที่ทำได้ดีกว่าแล้วนำมาประยุกต์ใช้กับตัวเอง

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 : การวางแผน (Planning Stage) มี 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1) การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking โดยเลือกจากการวิเคราะห์ 2 ด้าน คือ มองภายในจากสิ่งที่ต้องปรับปรุงและมองภายนอกจากสิ่งที่ต้องการ

2) การกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงโดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกให้ชัด

3) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งต้องศึกษาสิ่งที่จะปรับปรุงให้ดีก่อนแล้วค่อยกำหนดรูปแบบการเก็บข้อมูลให้เหมาะกับหน่วยงานหรือบุคคล เช่น การทำแบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

1) วิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลของเรากับหน่วยงานหรือบุคคลที่ใช้เทียบเคียง เพื่อให้ได้คำตอบว่าหน่วยงานหรือบุคคลของเขา ทำอย่างไรจึงเป็น Best Practice โดยคำตอบที่ได้คือ Gap เท่าไร และมี Practices อะไรบ้างที่นำมาประยุกต์ใช้กับของเรา

2) การคาดคะเนหา Gap ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อปรับปรุงตัวเองให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่เทียบเคียงได้

ขั้นตอนที่ 3 : การบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

1) การสื่อสารผลให้คนอื่นทราบและสร้างการยอมรับ โดยเลือกช่องทางและวิธีการที่เหมาะสม เช่น ให้ผู้เปรียบเทียบสรุปผลในที่ประชุม

2) การตั้งเป้าหมาย โดยการนำผลที่รวบรวมและวิเคราะห์มาตั้งเป้าหมายทั้งปัจจุบันและอนาคต และที่สำคัญคือต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 : การปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1) การจัดทำแผนดำเนินการ ระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม ระยะเวลา หน้าที่ งบประมาณและการติดตามผล และต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร

2) การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมให้เป็นไปตามนั้น โดยอาจจะเริ่มจากน้อย แล้วขยายผลมากขึ้นไปเรื่อย ๆ จนทั่วทั้งองค์กร และที่สำคัญควรมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ

3) การเปรียบเทียบผลกับคู่เทียบเคียงที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น เพื่อให้รู้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

16. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จาเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

แหล่งข้อมูล/สื่อการเรียนรู้			
หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ	รายงานการประชุม	รายงานการปฏิบัติงาน	Intranet
วารสาร/นิตยสารเกี่ยวกับงาน	คู่มือการปฏิบัติงาน	Website	Internet
หนังสือพิมพ์	เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง	E-Learning	Streaming
แผนพับ/ใบปลิว	ตัวอย่างชิ้นงาน	CD / VCD / DVD	เป็นต้น

รูปแบบการดำเนินการ

1) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Electronics-based Learning

• เรียนรู้ด้วยตนเองใช้สื่อผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น การค้นคว้าผ่านอินเตอร์เน็ต หรือการเรียนแบบ E-Learning การบรรยายถ่ายทอดสดภาพและเสียงการบรรยาย (Streaming) การบรรยายในรูปแบบการประชุมผ่านจอภาพ (Video Conference) หรือการรับฟังการบรรยายย้อนหลัง เป็นต้น สามารถเรียนได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2) การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Non Electronics-based Learning

• เรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน ผลงานวิจัย เป็นต้นสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และเรียนรู้ได้ทุกหนแห่ง

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) สำรวจความต้องการของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสอบถามพนักงานว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจสื่อการเรียนรู้ใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ในองค์กรสามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งสื่อการเรียนรู้ในองค์กรควรมีความหลากหลาย ทันสมัย และง่ายในการเข้าถึง

2) สื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงาน โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่พนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3) เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของพนักงานเป็นระยะ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนกระตุ้นให้กำลังใจแก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานอาจยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

4) สรุปผลการเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับพนักงานในสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อติดตามว่าพนักงานได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้ รวมถึงจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่สนใจ อาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชมรมเสวนาแก้ปัญหาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวประเด็นที่ได้จากการเรียนรู้บอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร

กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา รวมถึง การจัดเวทีให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้และต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นและมุมมองของผู้อื่น

17. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting/Seminar)

การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่ง เน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนามาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

รูปแบบการดำเนินการ

1) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน

• ให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานภายในองค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนา และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุมสัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และสามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้

2) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่น

• ให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่นภายนอกองค์กร ได้เพิ่มความรู้ความเข้าใจนวัตกรรมและความคิดใหม่จากนอกองค์กร ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนาจากบุคลากรนอกองค์กร และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) สำรวจข้อมูลพนักงาน ที่มีความพร้อมในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรมและทักษะการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของพนักงาน และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา ให้ชัดเจน ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนา ที่มีบุคลากรคนเดียวเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ทำให้ต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

2) กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจพิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์และหัวเรื่องการประชุมสัมมนาที่เหมาะสม ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความคิด ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใดมากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3) สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้พนักงานทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมีการมอบหมายระบุให้ชัดเจนพร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสม แก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

4) เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา ทั้งในหรือนอกสถานที่ จดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้พนักงาน สรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางานและข้อมูลในหน่วยงานภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม/สัมมนา

5) ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาของบุคลากรในประเด็นว่า

5.1) บรรลุวัตถุประสงค์การประชุม/สัมมนา

5.2) ประโยชน์ที่ได้รับ

5.3) รายละเอียดสาระสาคัญ ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนามาประยุกต์ใช้

5.4) ข้อสังเกตอื่น ๆ

5.5) ความคิดเห็นของพนักงาน

ทั้งนี้ การส่งให้พนักงานที่เหมาะสมเข้าร่วมการประชุม/สัมมนาทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงาน นอกจากเป็นการพัฒนาพนักงานที่รู้เนื้องานของตนเป็นอย่างดี ให้รับผิดชอบเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูลและสรุปประเด็นในงานของตนหากเหมาะสมที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายในหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นการช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความเห็นและเจรจาต่อรอง การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการ

แบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาในงานที่บุคลากรผู้นั้นมีส่วนร่วมอยู่แล้วและเป็นตัวหลักสำคัญในงานนั้น

18. การฝึกอบรม (Classroom / Virtual Classroom)

การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถแบ่งได้เป็นลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

1) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป

2) เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานหรือกรรมวิธีในการผลิตต่างๆ หรือการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ขององค์การ

3) ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานหรือระดับที่พึงประสงค์เพื่อให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีต่างๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

4) เตรียมการรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เพื่อนำความรู้ต่างๆ มาเตรียมพร้อมพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์การ หรืออาจจะสรุปวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) การเพิ่มปริมาณผลผลิต

(2) การพัฒนาคุณภาพของผลผลิต

(3) การลดต้นทุนของงาน

(4) ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

(5) การลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของพนักงาน

รูปแบบการดำเนินการ

1) การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน (In House Training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยองค์กร โดยจะมีผู้บรรยายจากภายนอกหรือผู้บรรยายจากภายในมาให้ความรู้ การฝึกอบรมอาจจำเป็นต้องจัดให้พนักงานเข้าร่วมอบรม เพราะเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดทางกฎหมาย สำหรับมาตรฐานอุตสาหกรรมและมาตรฐานด้านความปลอดภัยหรือข้อกำหนดด้านการศึกษาต่อเนื่อง

2) การฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน (Public Training) เป็นการฝึกอบรม โดยส่งพนักงานไปอบรมภายนอกหน่วยงาน ตามสถานที่ที่แต่ละสถาบันการอบรมได้กำหนดจัดขึ้น ส่วนมากเป็นการส่งเป็นรายบุคคล ตามแผนการฝึกอบรมประจำปี หรือในหลักสูตรที่องค์กรเล็งเห็นความจำเป็นของการพัฒนาพนักงานในหลักสูตรนั้น

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการ

1) การจัดทำแผนการฝึกอบรม

1.1) สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน โดยส่งเอกสารแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ให้กับผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน เพื่อกำหนดหลักสูตรการอบรมที่จำเป็นของพนักงานในสังกัด

1.2) นำแบบสำรวจที่ได้ทำการสรุปรายชื่อหลักสูตรและความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา

1.3) จัดทำแผนพัฒนาพนักงานประจำปีเสนอผู้มีอำนาจ เพื่ออนุมัติแผนพัฒนาพนักงานประจำปี

1.4) ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนพัฒนาพนักงานประจำปี และกำหนดวัน เวลา และหลักสูตรตามความเหมาะสม โดยแจ้งให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

2) การเข้ารับการฝึกอบรม

2.1) กรณีเป็นการฝึกอบรมภายใน ให้พนักงานที่เข้าฝึกอบรมลงทะเบียนเพื่อยืนยันการเข้ารับการฝึกอบรมตามแบบรายชื่อผู้เข้าอบรม

2.2) กรณีที่เป็นการฝึกอบรมภายนอก จะดำเนินการขออนุมัติการอบรมตามแผนการฝึกอบรม และแจ้งให้พนักงานที่มีรายชื่อเข้ารับการฝึกอบรมรับทราบกำหนดการล่วงหน้า

2.3) กรณีที่เป็นการอบรมหน้างาน

2.3.1) ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน กำหนดหลักสูตรการอบรมหน้างานที่จำเป็น

2.3.2) ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน ทำการฝึกอบรมหน้างานแก่พนักงานในสังกัดตามตาราง OJT โดยกำหนดวันเวลาฝึกอบรมที่แน่นอน

2.3.3) กรณีมีพนักงานใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมนั้นๆ ให้หัวหน้าแผนกทำการอบรมพนักงานตามตำแหน่งงาน โดยจัดทำแผนฝึกอบรมหน้างาน พิเศษเฉพาะ และดำเนินการฝึกอบรม

3) การประเมินผลการฝึกอบรม

3.1) ประเมินผลการฝึกอบรมภายใน โดยวิทยากร แผนกบริหารงานบุคคล หรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม เป็นผู้ประเมินผลการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังนี้

- สังเกตการปฏิบัติงาน หลังการฝึกอบรมว่าถูกต้องตามเนื้อหาการฝึกอบรมหรือไม่
- ข้อสอบ ต้องสอบผ่านตามเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ ผ่านการประเมินผลการฝึกอบรม
- การประเมินด้วยวิธีการอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม หรือหัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคลเห็นว่าเหมาะสม เช่น ผลการทำ workshop การถาม-ตอบ เป็นต้น
- ผู้ประเมินผล สรุปผลการประเมินในแบบรายชื่อผู้เข้าอบรม ที่ช่องผลการประเมิน พร้อมแนบหลักฐานการประเมิน (ถ้ามี) เช่น ข้อสอบ

3.2) ประเมินผลการฝึกอบรมภายนอก โดยผู้เข้ารับการอบรมทำการกรอกแบบประเมินผลการฝึกอบรมภายนอก พร้อมแนบใบผ่านการฝึกอบรม (ถ้ามี) และส่งให้กับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของพนักงานหลังจากผ่านการอบรม

3.3) ประเมินผลการฝึกอบรมหน้างานโดยผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน ภายหลังการอบรมด้านความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงาน คุณภาพ การแก้ไขปัญหา ประสิทธิภาพการทำงาน โดยบันทึกลงในบันทึกฝึกอบรมหน้างาน ในกรณีที่พนักงานไม่ผ่านการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมแล้ว จะต้องดำเนินการฝึกอบรมใหม่ส่วนพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะบันทึกประวัติการฝึกอบรมลงในรายการงานฝึกอบรมรายบุคคล

4) การจัดเก็บบันทึก

4.1) แผนกบริหารงานบุคคล ลงบันทึกประวัติการฝึกอบรมภายในและภายนอกของพนักงานในระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กรทาง ERP (Enterprise Resource Planning)

4.2) พนักงานผู้ฝึกอบรมจะต้องเก็บแบบประเมินผลการฝึกอบรม ใบรับรองการฝึกอบรมไว้ในแฟ้มประวัติ และบันทึกประวัติการฝึกอบรมลงในเอกสารทะเบียนประวัติการฝึกอบรม