



เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธี วิธีที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย มีดังนี้

๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)



การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้า รับการฝึกอบรมตามความสำคัญ และความจำเป็น

ขั้นตอนของ Classroom Training มีต่อไปนี้

๑. การประเมินความสามารถของบุคลากร ประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของบุคลากร หรือใช้วิธีประเมินแบบ ๑๘๐ องศา หมายถึงการประเมินโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา หมายถึงการประเมินจากผู้ประเมินจากหลายกลุ่มงาน
๒. การพิจารณาเลือกข้อที่ต้องพัฒนา พิจารณาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร
๓. การชี้แจง/ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและนำไปเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา
๔. การส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม เมื่อมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ก็หาวิธีและเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสามารถที่คาดหวังได้
๕. การติดตามและประเมินผล

๒. การสอนงาน (Coaching)

เป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็น อย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากร โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการของ Coaching การสอนงาน มีดังนี้

๑. การวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

๒. การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน

๓. การเรียนรู้และการสอนจริง

๔. การติดตามและประเมินผลการสอน



๓. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

ขั้นตอนการทำงานของ On the Job Training มีดังนี้

๑. การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งดูกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมด้วย

๒. การวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ

๓. การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนจะมีการฝึกอบรม

๔. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

โปรแกรมนี้ เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลต่างๆและมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

ขั้นตอนของ Mentoring Program มีดังนี้



๑. การกำหนดตัวพี่เลี้ยง โดยมีข้อพิจารณาหลากหลายข้อตามความเหมาะสม เช่น มีความพร้อม/ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง มีอารมณ์มั่นคง มีความอดทน มีความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

๒. การสำรวจข้อมูลบุคลากร โดยพิจารณาจากประวัติด้านต่างๆ ผล

การทำงานที่ผ่านมา และจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากร

๓. การทำความเข้าใจ ผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจทั้งเรื่องวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และขั้นตอนต่างๆให้กับบุคลากร โดยผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องยินดีรับฟังและตอบข้อซักถามของบุคลากรด้วย

๔. การปฏิบัติ เนื่องจากโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นโปรแกรมรูปแบบใหม่ ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะยังไม่คุ้นเคยขั้นตอนดังกล่าว ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ ๕ ข้อ คือ

๔.๑ สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และการเปิดใจระหว่างกันของพี่เลี้ยงและพนักงาน

๔.๒ พยายามทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรู้คุณค่าของตนเอง

๔.๓ สร้างความรู้สึก ความผูกพันร่วมกัน

๔.๔ กำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกัน

๔.๕ เคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจ

๕. การติดตามและประเมินผล ผู้เป็นพี่เลี้ยงต้องประเมินการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยและสอบถามประเด็นที่เกิดความสงสัยด้วย

๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงานเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการทำ Job Enrichment มีดังนี้

๑. การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอย่างไรบ้าง ดูจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามบุคลากรว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรทำให้งานมีท้าทาย



๒. การรวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบัน ที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากร ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากร มาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน

๓. การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงาน ของบุคลากร และสอบถามบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ

๕. การประเมินและสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปและแจ้งผลให้บุคลากรรับรู้ว่าจะสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากน้อยเพียงใด

๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็น เรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น



ขั้นตอนการทำ Job Enlargement มีดังนี้

๑. การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตการทำงาน ในปัจจุบันอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก Job Description (JD) หรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน
๒. รวบรวมงาน ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากร ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้อสอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับบุคลากร
๓. การสื่อสาร และให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรโดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
๔. การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
๕. การประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรสามารถควบคุมดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลา และถูกต้องทั้งหมดแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานด้านอื่นๆ ที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้ต่อไป

๗. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่หน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน ร่วมกันจัดทำโครงการที่มี

ขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็งจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการทำ Project Assignment มีดังนี้

๑. การพิจารณาคัดเลือกโครงการ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่มอบหมาย

๒. การหารือร่วมกับบุคลากร ทั้งนี้โครงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายบุคลากร อาจจะไม่ใช่ความถนัดของบุคลากร

๓. การจัดทำร่างโครงการส่งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบร่างโครงการของบุคลากร เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับบุคลากร

๔. การประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความสำเร็จ และแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก่บุคลากรอยู่เสมอตลอดเวลาดำเนินโครงการ

๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนการทำ Job Rotation มีดังนี้

๑. การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำงานอยู่ในหน่วยงานใด และสามารถหมุนเวียนไปหน่วยงานใดได้บ้าง

๒. การวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของพนักงาน รวมถึงวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้

๓. การฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร การฝึกอบรมนอกจากจะเกิดก่อนการหมุนเวียนแล้วยังต้องมีระหว่างการสับเปลี่ยนงานด้วย เพื่อลดความวิตกกังวลของบุคลากร

๔. การนำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาต้องดูพนักงานอย่างใกล้ชิด เพราะบุคลากรเมื่อปรับเปลี่ยนงานอาจจะมีคุณภาพการทำงานลดลงก็ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมให้คำแนะนำและคำปรึกษาเป็นอย่างดี

๕. ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน การหมุนเวียนงานถือว่าเป็นการทดลองงาน เป็นเสมือนการเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาการเรียนรู้งานที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินผลงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)



การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

ขั้นตอนการทำ Consulting มีดังนี้

๑. การรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรเปิดใจ พร้อมทั้งจะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น

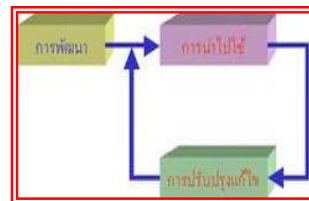
๒. กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางเลือกปฏิบัติให้กับบุคลากรภายหลังจากที่รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

๓. การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแนวทางที่เสนอแนะ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

๔. ขั้นตอนการติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ

๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

การติดตาม/สังเกต เป็นเครื่องมือบุคลากรพนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุด ที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงหนึ่งเดือนหนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง



ขั้นตอนการทำ Job Shadowing มีดังนี้

๑. การกำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรพิจารณาสังเกต/ติดตามการทำงานในเรื่องใด
๒. การวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลาร่วมกันกับแม่แบบที่บุคลากร จะติดตามการทำงานด้วย
๓. การสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงเวลาติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ
๔. ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบต้องทบทวนทำความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันของบุคลากร
๕. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

๑๑. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีพัฒนาบุคลากรขององค์กรการที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้



ขั้นตอนของ (self Learning) – การเรียนรู้ด้วยตนเองมีดังนี้

๑. การสื่อสารและให้คำแนะนำ – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร อธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองในการเรียนรู้จากสื่อต่างๆรวมถึงการบริหารเวลา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง – ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

๓. การสรุปผล – ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อที่ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการถ่ายทอดความรู้ของตนไปสู่พนักงานคนอื่นๆ เกิดเป็นการบริหารจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร

๑๒. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)

การเป็นวิทยากรภายใน วิทยากรหมายถึงผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่างๆ ฟังได้

ขั้นตอนของการเป็น Internal Trainer – การพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายใน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอน ต่อไปนี้

๑. การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร – ผู้บังคับบัญชา จะต้องกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรภายในองค์กร
๒. การสำรวจความเชี่ยวชาญของบุคลากร – ผู้ที่เป็นวิทยากรนั้นควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี
๓. การออกแบบหลักสูตร – บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาที่จะเป็นวิทยากร จะต้องกำหนดหัวข้อที่จะสอนขึ้นมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การสอนตรงกับวัตถุประสงค์
๔. การเตรียมตัวเป็นวิทยากร – บุคลากรจะต้องเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะต่างๆในการเป็นวิทยากร
๕. การติดตามและประเมินผล – ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม

๑๓. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่ เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งโดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ขั้นตอนการ Site Visit มีดังนี้

๑. การสำรวจ – ผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบก่อนว่าต้องเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากร

๒. การวางแผน – ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ คือ

๒.๑ จุดประสงค์

๒.๒ จุดที่จะดูงาน

๒.๓ ควรแจ้งวัตถุประสงค์

๒.๔ ระยะเวลา

๓. การสื่อสาร – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางในการดูงานเพื่อให้พนักงานทราบจุดมุ่งหมายเดียวกัน

๔. การปฏิบัติ – บุคลากรที่ไปดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน

๕. การประเมิน – ผู้บังคับบัญชาประเมิน และติดตาม โดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

-บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

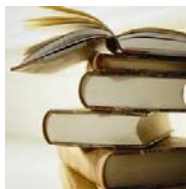
-ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง

-รายละเอียดที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร

-ข้อสังเกตอื่นๆ

-ความคิดเห็นของบุคลากร

๑๔. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)



การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย หรือในบางองค์กร เรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น คือผู้ที่เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงาน

อยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายๆด้าน

ขั้นตอนของ Counterpart มีดังนี้

๑. การสำรวจ – ผู้บังคับบัญชาสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกก่อน

๒. การวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญ – ผู้บังคับบัญชาวางแผนระยะเวลาการฝึกงาน รวมทั้งติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากร

๓. การทำความเข้าใจกับบุคลากร – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ
๔. การฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ – ผู้เชี่ยวชาญฝึกงานให้กับบุคลากร โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ
๕. การประเมิน – ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมิน ติดตามผล การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๑๕. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar)

การประชุม/ สัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกัน

ขั้นตอนการ Meeting/ Seminar มีดังนี้

๑. การกำหนดหัวข้อการประชุม/ สัมมนา – ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาหัวข้อหรือประเด็นหลักการประชุม/ สัมมนา ก่อน หัวข้อสามารถกำหนดได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน
๒. การวางแผน การประชุม/ สัมมนา- ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผน การประชุม/ สัมมนาในประเด็นหลักตามแนวคิดของ ๕ W – ๑ H
๓. การสื่อสาร - ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับพนักงานเพื่อทราบแนวทางการประชุม/ สัมมนา โดยให้คำแนะนำ บอกถึงกิจกรรมอะไรที่บุคลากรต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา
๔. การปฏิบัติ - ในช่วงการประชุม/ สัมมนา ผู้นำการประชุมจะต้องละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและพร้อมที่รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน หลังจากนั้นจึงนำการประชุมโดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์ในการประชุม/สัมมนา
๕. การประเมิน – ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมิน ติดตามผลจากการจัดทำสรุปรายงานของบุคลากร



๑๖. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากร ให้พนักงานได้ใช้เวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต



ขั้นตอนการให้ Scholarship มีดังนี้

๑. การสำรวจ – ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรที่สามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองมีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

๒. การวางแผน – ภายหลังจากการที่สำรวจแล้ว บุคลากรคนใดได้รับทุนการศึกษาโดยพิจารณาว่ามีหลักสูตรใดเหมาะสม แล้วให้พิจารณาว่าหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงาน ภายหลังจากที่บุคลากรเรียนสำเร็จแล้ว

๓. การสื่อสาร – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้วยการให้ทุน และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษา และภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

๔. การปฏิบัติ- ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน ทั้งนี้เรื่องที่พนักงานศึกษาควรเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อหน่วยงานและองค์กรและเพื่อให้การเรียนในช่วงรับทุนการศึกษาของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การประเมิน – เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับทุนการศึกษาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนการรับทุนหรือไม่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรด้วย

