



สำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง
(สกนช.)

กระทรวงพลังงาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล

(IDP : Individual Development Plan)

คำนำ

บุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร คุณภาพของบุคลากรจะสะท้อนถึงสมรรถนะองค์กรว่ามีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ภาพลักษณ์องค์กรเกิดจากบุคลิกลักษณะของบุคลากรในองค์กร การได้ขึ้นชื่อว่าเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ น่าเชื่อถือ จึงมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น

การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสูง มีประสบการณ์ที่หลากหลาย รู้และเข้าใจการขับเคลื่อนงานขององค์กรทั้งระบบ นำไปสู่การคิดวิเคราะห์พัฒนางานได้อย่างครอบคลุมทุกด้าน และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับทุกส่วนทั้งหมดนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ดังนั้น จึงกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP : Individual Development Plan) เพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ รวมไปถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ของแต่ละบุคคลที่ต้องได้รับการเสริมสร้างแตกต่างกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันเช่นกัน

สำนักบริหารการเงินและบริหารองค์กร
กลุ่มงานบริหารกลาง

สารบัญ

	หน้า
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑
ประโยชน์จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๒
องค์ประกอบของแบบฟอร์มการรายงานแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	๒
เกณฑ์แสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลโดยภาพรวม	๓
วิธีการพัฒนาบุคลากร	๓
วิธีการอบรม	๔
วิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบอื่นๆ	๕
ระยะเวลาการพัฒนา	๒๑
เปรียบเทียบวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ	๒๑
แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	
แบบสรุปรายงานการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (แบบสรุป IDP)	๒๒
แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (แบบ IDP-๑)	๒๔
แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕.. (แบบ IDP-๒)	๒๖
แบบรายงานประเมินผลการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น (แบบ IDP-๓)	๒๙
สรุปสถานะผู้ให้การพัฒนา และผู้รับการพัฒนา ของวิธีการพัฒนาต่างๆ	๓๑
สรุประยะเวลาส่งแบบรายงาน	๓๒

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

สำนักงานกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง กำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ไม่ว่าจะด้วยวิธีการอบรมในห้องเรียนหรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสมกับเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยรวมแล้วไม่น้อยกว่า ๖๐ ชั่วโมงต่อคนต่อปี

การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดกรอบแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะพัฒนาบุคลากรไปสู่เป้าหมายตามที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) จึงเป็นกระบวนการขั้นตอนที่สำคัญที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) มีลักษณะสำคัญดังนี้

๑. เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรเป็นรายบุคคลให้สามารถตอบรับหรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร

๓. เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของบุคลากรผู้นั้น (Actual Competency) เกิดการรับรู้อย่างชัดเจนถึงช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

๔. เป็นระบบที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน โดยต้องมีการทบทวนตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้

โดยที่การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) นั้น ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการปรับเงินเดือน แต่ถูกใช้เป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มิใช่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่บุคลากรแต่อย่างใด นอกจากนี้แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ไม่ใช่แผนที่จะรับประกันว่าบุคลากรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตาม แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้แผนดังกล่าวควรกำหนดขึ้นโดยบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งจะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการ โดยต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของบุคลากรกับความต้องการขององค์กรที่มีความคาดหวังจากบุคลากรผู้นั้น ประกอบกับการพัฒนารายบุคคลเน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยเชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้ในขณะเดียวกัน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีเป้าหมายให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานปัจจุบันให้ดีขึ้น เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น อันส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงระดับบุคคลและหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น จากการศึกษาที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สามารถพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

ประโยชน์จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งของบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยสอดคล้องกับหลักสมรรถนะและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพ และเชื่อมโยงตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายในระดับหน่วยงานและองค์กร โดยแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นแผนปฏิบัติการในรายละเอียดที่จะพัฒนาบุคลากรสู่เป้าหมายที่องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ ผลจากแผนดังกล่าวที่รวบรวมได้จะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

๑.ระดับบุคคล ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง สำหรับการพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานของตนเอง

๒.ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน) ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาและเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนากุศลกรของหน่วยงาน

๓.ระดับองค์กร ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากข้อมูลรายบุคคล อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเนื้อหาการพัฒนา วิธีการพัฒนา และใช้พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งและระดับ ซึ่งในระยะยาวอาจใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสมรรถนะและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้รองรับกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต่อไป

องค์ประกอบของแบบฟอร์มการรายงานแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

- ๑) แบบสรุปรายงานการพัฒนากุศลกรตามแผนพัฒนารายบุคคล (แบบสรุป)
- ๒) แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (แบบ IDP-๑)
- ๓) แผนพัฒนารายบุคคล (แบบ IDP-๒)
- ๔) แบบรายงานประเมินผลการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น (แบบ IDP-๓)

ส่วนประกอบ	วัตถุประสงค์	ผู้ให้ข้อมูล
๑) แบบสรุปรายงานการพัฒนากุศลกรตามแผนพัฒนารายบุคคล (แบบสรุป)	● เพื่อใช้สรุปภาพรวมการพัฒนากุศลกรของหน่วยงาน	กลุ่มงานบริหารกลาง
๒.แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (แบบ IDP-๑) ๒.๑) วุฒิการศึกษา ๒.๒) หลักสูตรการอบรมที่สำคัญ ๒.๓) ประสบการณ์ทำงาน	● เพื่อให้ทราบคุณสมบัติที่เป็นข้อมูลบุคคลของผู้รับการพัฒนา ● ผู้รับการพัฒนารับทราบช่องว่างของระดับความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ตนเองมีและที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง พร้อมแผนการพัฒนา	ผู้รับการประเมินและหัวหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง
๓) แผนพัฒนารายบุคคล (แบบ IDP-๒) ๓.๑) งานหลักที่ได้รับมอบหมาย ๓.๒) ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ๓.๓) หัวข้อ/วิธีการพัฒนา	● เพื่อให้ทราบแผนการพัฒนารายบุคคลและความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนา	ผู้รับการประเมินและหัวหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ส่วนประกอบ	วัตถุประสงค์	ผู้ให้ข้อมูล
	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อให้ทราบผลการพัฒนารายบุคคล และวัดผลสำเร็จที่บรรลุตามแผนการพัฒนา 	
๔) แบบรายงานประเมินผลการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น (แบบ IDP-๓) ๔.๑) วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ๔.๒) หัวข้อในการพัฒนา ๔.๓) สารสำคัญของเนื้อหา ๔.๔) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๔.๕) สรุปความเห็นและผลการประเมิน ๔.๖) จัดทำขึ้นเป็นรายคน/รายหัวข้อ/รายวิธีการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนารายบุคคล ตามวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับหัวข้อและเนื้อหาการพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งมีกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาและระบุช่วงวันเวลาที่ชัดเจน 	ผู้รับการประเมินและผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ

เกณฑ์แสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลโดยภาพรวม

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นเครื่องมือในการสะท้อนคุณสมบัติและศักยภาพของบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะในสายงานตามตำแหน่งและงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ผู้ประเมินควรเป็นผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ เพื่อการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสะท้อนภาพที่แท้จริงได้มากที่สุด โดยให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของหัวหน้าหน่วยงานและถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาในการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรเป็นรายบุคคล

ตารางแสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลแผนพัฒนารายบุคคลตามสายการบังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้รับการพัฒนา/ผู้รับการประเมิน	ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการกลุ่มงาน/ผู้อำนวยการสำนัก
ผู้อำนวยการกลุ่มงาน	ผู้อำนวยการสำนัก
ผู้อำนวยการสำนัก	ผู้อำนวยการสำนักงาน

วิธีการพัฒนาบุคลากร

แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การจัดฝึกอบรมในหลักสูตรตามหลักสมรรถนะในแต่ละประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีการอบรมในห้องเรียนหรือแบบออนไลน์ บางหลักสูตรมีการศึกษาดูงานหรือจัดเป็นรูปแบบการประชุม/สัมมนา หรือกรณีศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีการ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับตัวบุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นไปตามเป้าประสงค์ในการพัฒนา โดยวิธีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสม มีดังนี้

เป้าประสงค์	วิธีการพัฒนา	หน่วยรับผิดชอบ ดำเนินการ
การอบรม ปรับปรุงพัฒนางานในปัจจุบัน	จัดบรรยาย ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา อภิปราย กิจกรรมกลุ่มในการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์	-กลุ่มงาน -สำนัก -กลุ่มงานบริหารกลาง
การพัฒนารูปแบบอื่น ปรับปรุงพัฒนางานและแก้ไข สภาพปัญหาข้อขัดข้องของการ ปฏิบัติงานในปัจจุบันและงานใน อนาคต	๑.การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ๒.การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ๓.การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) ๔.การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ๕.การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) ๖.การติดตามหัวหน้า (Work Shadow) ๗.การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ๘.การมอบหมายงาน (Job Assignment) ๙.การสอนงาน (Coaching) ๑๐.การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๑๑. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) ๑๒.การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In- house Instructor)	-กลุ่มงาน -สำนัก

วิธีการอบรม

การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอบรม เป็นการดำเนินงานเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทักษะและ
สมรรถนะพร้อมกันเป็นกลุ่มตามเป้าหมายของหลักสูตร โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามหลักสมรรถนะใน
การปฏิบัติงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจของแต่ละหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญ
กับหลักสูตรการอบรมสัมมนาตามประเภทสายงาน ตำแหน่ง ระดับ แต่เนื่องจากความแตกต่างในด้านศักยภาพ
ความสามารถในการเรียนรู้ ความถนัด ความชำนาญในงาน ฯลฯ ของบุคลากรแต่ละคนไม่เหมือนกัน รวมถึง
ความหลากหลายของภารกิจงานในแต่ละหน้าที่ แต่ละตำแหน่งงาน และจำนวนบุคลากรของสำนักงานมี
จำนวนน้อย การรวมกลุ่มเพื่อจัดหลักสูตรอบรมจึงเป็นการยากที่หน่วยงานภายในจะจัดอบรมบุคลากรเองให้
ตรงตามความต้องการที่หลากหลาย ประกอบกับข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ อัตราค่าจ้าง สถานที่ ฯลฯ อีกทั้ง
ในบางหลักสูตรหน่วยงานภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์ความรู้มากกว่า การจัดส่งบุคลากรไป
อบรมกับหน่วยงานภายนอกจึงเป็นการช่วยเสริมในส่วนของการจัดอบรมของหน่วยงานภายในได้

วัตถุประสงค์ของการอบรม

๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้อันเป็นพื้นฐานสู่ความเข้าใจและเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงาน
๒. เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในงาน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
๓. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีและพึงประสงค์ ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติที่เป็นความรู้สึกในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภูมิใจในงาน เป็นต้น

ขั้นตอนหลักของการอบรม

๑. วิเคราะห์ความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
๒. พัฒนาหลักสูตร วางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความคาดหวัง เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ ออกแบบกิจกรรม ระยะเวลา วิธีการพัฒนา และวิทยากรให้เหมาะสม
๓. ทดสอบความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ก่อนจัดอบรม
๔. ดำเนินการจัดอบรมตามรูปแบบกิจกรรมและวิธีการที่กำหนดในหลักสูตร
๕. ทดสอบความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ระหว่างการอบรมและหลังการอบรม
๖. ติดตามประเมินผล

หลักเกณฑ์การพิจารณาหลักสูตรอบรม

๑. เป็นหลักสูตรที่ต้องสอดคล้องกับสมรรถนะในงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์หลักสูตรให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการ โดยพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับการอบรมตามประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับ
๒. หลักสูตรอบรมในแต่ละด้านต้องมีเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปฏิบัติงาน และความรู้ทั่วไปที่จำเป็น โดยสอดคล้องจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
๓. มีเนื้อหาวิชาอบรมที่ตรงกับสมรรถนะ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามตำแหน่ง สายงาน ของผู้เข้ารับการอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเค้าโครงเนื้อหาวิชา
๔. ต้องมีระยะเวลาการอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา ไม่ต่ำกว่า ๑ ชั่วโมง

อนึ่ง การอบรมต่างจากการศึกษา คือ การศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาเป็นภาพรวมแบบเปิดกว้าง แต่การอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเน้นความรู้ ความเข้าใจเฉพาะด้านเป็นรายกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้เทคนิค วิธีการ และแรงจูงใจเข้าช่วย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการอบรมดังกล่าว

วิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบอื่นๆ

วิธีการพัฒนาที่นอกเหนือจากการอบรมเป็นรายกลุ่มเป้าหมาย คือ การพัฒนารายบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่ละวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาาร่วมกันกำหนดวิธีการ ดังนี้

๑.การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training)

การฝึกขณะปฏิบัติงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง ณ สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้น มักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่งที่มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกบุคลากรปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน พร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติประกอบ ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงาน แต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ โดยมีรูปแบบในการดำเนินการ ๒ รูปแบบ ดังนี้

- **แบบเป็นทางการ** โดยระบุขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีระบบประเมินผลและลงบันทึกประวัติบุคคลอย่างเป็นทางการ

- **แบบไม่เป็นทางการ** เป็นการฝึกปฏิบัติในการทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือบุคลากรขอคำปรึกษาเป็นครั้งคราวในขณะทำงาน จึงทำให้ไม่มีการเตรียมตัวและวางแผนไว้ล่วงหน้า

ขั้นตอนการฝึกขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ

๑.สำรวจกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นบุคลากรใหม่หรือมีประสบการณ์ทำงาน และมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด

๒.วางแผน กำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ รวมทั้งจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

๓.สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถาม เพื่อสอบถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

๔.ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน

๕.ประเมินติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิดและแจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากร และให้คำแนะนำหากเกิดความผิดพลาดอย่างทันที

๒.การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ/ที่ปรึกษา

- ๑) เป็นผู้รับฟังที่ดี
- ๒) วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้
- ๓) เชี่ยวชาญด้านที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น
- ๔) อุดหนุนและรับผิดชอบสูง
- ๕) มีทักษะกระตุ้นและจูงใจ
- ๖) เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ
- ๗) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- ๘) เก็บรักษาความลับ
- ๙) มีทักษะการสื่อสารที่ดี
- ๑๐) มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- ๑๑) มีทักษะในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
- ๑๒) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- ๑๓) มีภาวะผู้นำ
- ๑๔) มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้

รูปแบบการคำปรึกษาแนะนำ

๑) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร เป็นการให้คำแนะนำหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวบุคลากรเองหรือหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องมีการให้คำปรึกษา แนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

๒) การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้า โดยการสำรวจ คาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้อำนวยการต้องทำหน้าที่วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

๓) การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติตน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น รวมถึงสามารถปฏิบัติตนในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้นมาใช้ในหน่วยงานต่อไปได้

ขั้นตอนของการให้คำปรึกษาแนะนำ

๑) รวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องจูงใจสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรเปิดใจ ไม่กลัวที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรต้องมีความพร้อมและเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ให้คำปรึกษา

๒) กำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากรภายหลังจากที่รับฟังปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดแผนสำรองหรือแนวทางเลือกอื่น หากแนวทางแรกไม่ประสบผลสำเร็จ

๓) สื่อสารทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากรจำเป็นต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงเปิดโอกาสให้สอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจยอมรับฟังและตอบข้อซักถามจากบุคลากรพร้อมสร้างกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทาง

๔) ติดตาม สรุป และประเมินผล โดยติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงดูแลการทำงานของบุคลากรกำหนดช่วงเวลาติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้

ความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนหนึ่งมาจากผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเองที่ต้องจัดสรรเวลาให้บุคลากรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การเลือกผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรอาจไม่เหมาะสม จำเป็นต้องใช้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์มากกว่า เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาในการทำงานกับการลองผิดลองถูก อันเป็นการเรียนรู้ทางลัดจากผู้มีประสบการณ์มาก่อน

๓.การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ในรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน

รูปแบบการดูงานนอกสถานที่

๑) การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน เป็นการศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ รูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เนื่องจากอยู่ในองค์กรเดียวกันและรู้จักคุ้นเคยกันอยู่แล้ว การติดต่อดูงานไม่ยุ่งยาก

ประโยชน์ ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนการเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น โดยช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

๒) การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการเปิดโอกาสสร้างประสบการณ์ให้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน สามารถนำมามุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตน ทั้งนี้ ต้องเตรียมความพร้อมและขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้าในการกำหนด ระยะเวลาการเดินทาง ของที่ระลึก และขออนุญาตเข้าเยี่ยมชม พร้อมการประสานบุคลากรข้ามองค์กรเป็นอย่างดี

ประโยชน์ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ เสริมสร้างแนวคิดใหม่และวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และจุดประกายการพัฒนาจากการเปรียบเทียบรูปแบบขั้นตอนการทำงานของตนกับองค์กรภายนอก

ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่

๑) สํารวจ วิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากรและความสามารถซึ่งสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยวิธีการดูงานนอกสถานที่ โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนามาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

๒) วางแผนการดูงาน พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ สถานที่ กำหนดจุดที่จะดูงาน ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ จากนั้นแจ้งความต้องการล่วงหน้าให้องค์กรภายนอกเตรียมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เตรียมการต้อนรับตามกำหนด วันและเวลา ที่มีระยะเวลาการดูงานที่ชัดเจน พร้อมแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

๓) สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบแนวทางในการดูงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

๔) ปฏิบัติการดูงานนอกสถานที่ โดยจัดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน ซึ่งมักมีการมอบของที่ระลึกให้กับองค์กรภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

๕) ประเมิน ผู้บังคับบัญชาติดตามผลจากรายงานสรุปของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ (๑) วัตถุประสงค์ (๒) ประโยชน์ที่ได้รับ (๓) รายละเอียด Best Practice ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ (๔) ข้อสังเกตอื่นๆ และ (๕) ความคิดเห็นของบุคลากร

ทั้งนี้ ภายหลังจากการดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่นมาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

๔.การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่ชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

แหล่งข้อมูล/สื่อการเรียนรู้			
หนังสือเรียนภาษาไทย-ต่างประเทศ	รายงานการประชุม	รายงานการปฏิบัติงาน	อินเทอร์เน็ต
วารสาร/นิตยสาร/บทความเกี่ยวกับงาน	คู่มือการปฏิบัติงาน	เรียนผ่านดาวเทียม	อินเทอร์เน็ต
หนังสือพิมพ์	เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง	CD/DVD	E-Learning
แผ่นพับ/ใบปลิว	ตัวอย่างชิ้นงาน	สื่อออนไลน์-Youtube/Facebook/Line	

รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

๑) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Based Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต หรือการเรียนแบบ E-Learning การบรรยายถ่ายทอดสดที่มีทั้งภาพและเสียง (Streaming) การบรรยายในรูปแบบการประชุมผ่านจอภาพ (Video Conference) หรือการรับฟังการบรรยายย้อนหลัง ผ่าน Youtube Facebook เป็นต้น ซึ่งสามารถเรียนได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

๒) การเรียนรู้โดยสื่ออื่นๆ ที่มีใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Non Electronics Based Learning) เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่ออื่นๆ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ หนังสือเรียน ผลงานวิจัย เป็นต้น สามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และเรียนรู้ได้ทุกที่

ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

๑) **สำรวจความต้องการของบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาต้องสอบถามบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจสื่อการเรียนรู้ใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ในองค์กร สามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งสื่อการเรียนรู้ในองค์กรควรมีความหลากหลาย ทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึง

๒) **สื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ ที่เลือก และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๓) **เรียนรู้ด้วยตนเอง** ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองให้สำเร็จโดยเร็ว ตลอดจนกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรอาจยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

๔) **สรุปผลการเรียนรู้** ผู้บังคับบัญชาต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรในสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้ รวมถึงจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่สนใจ อาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือน หรือเสวนาแก้ปัญหาในการทำงาน สภาภาพพูดคุยแลกเปลี่ยนยามเช้า เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวประเด็นที่ได้จากการเรียนรู้บอกต่อให้กับเพื่อนร่วมงาน เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร

กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเองกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้และต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นและมุมมองของทีมงาน

๕.การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)

การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรได้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

รูปแบบการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา

๑) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน โดยเข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานภายในองค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุมสัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และสามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้

๒) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่น โดยเข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในนวัตกรรมและความคิดใหม่จากภายนอกองค์กร และได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนากับบุคลากรภายนอกองค์กร ซึ่งการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร จะช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และสามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้

ขั้นตอนหลักของการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา

๑) **สำรวจข้อมูลบุคลากร**ที่มีความพร้อมในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้ และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม และทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจของบุคลากร โดยความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ดีด้วยการใช้วิธีการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา และวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาที่มีบุคลากรคนเดียวเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ทำให้ต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

๒) **กำหนดหัวข้อ** ประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์และหัวเรื่องการประชุมสัมมนาที่เหมาะสม ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความคิด ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามความต้องการหรือไม่

๓) **สื่อสาร** แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมีการมอบหมายระบุให้ชัดเจน พร้อมทั้งให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนา เป็นกรล่วงหน้า

๔) **เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา** ทั้งในหรือนอกสถานที่หรือแบบออนไลน์ โดยจัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา และให้บุคลากรทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ และเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางานและข้อมูลในหน่วยงานภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม/สัมมนา

๕) **ประเมิน** ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ (๑) วัตถุประสงค์การประชุม/สัมมนา (๒) ประโยชน์ที่ได้รับ (๓) รายละเอียดสาระสำคัญที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ (๔) ข้อเสนอแนะอื่นๆ และ (๕) ความคิดเห็นของบุคลากร

ทั้งนี้ การส่งให้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมการประชุม/สัมมนา ทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงาน นอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรที่รู้เนื้องานของตนเป็นอย่างดีอยู่แล้ว ให้รับผิดชอบเตรียมข้อมูลในงานของตน และได้ทบทวนข้อมูล การสรุปประเด็นในงานของตนที่เหมาะสมจะใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงาน ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน และยังเป็น การช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็น การเจรจาต่อรอง การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และเป็นการแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและ รับผิดชอบสูง ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาในงานที่บุคลากรผู้นั้นมีส่วนร่วมอยู่แล้วและเป็นตัวหลัก สำคัญในงานนั้น

๖. การติดตามหัวหน้า (Work Shadow)

การติดตามหัวหน้า เป็นการพัฒนาบุคลากร/คนเก่ง/ให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่าง ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม/สังเกตพฤติกรรมการทำงานจากแม่แบบที่เป็น หัวหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้น เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแม่แบบ (Role Model) ที่เน้นกิจกรรมการ เรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีก็สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตาม รับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ นอกจากนี้ ใช้พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยให้เห็น สภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออก และทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันขึ้นไป จนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปีก็ตาม

วิธีการพัฒนาบุคลากรนี้ใช้เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมา เป็นแบบอย่าง นอกจากได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นแล้ว ยังใช้เป็น เครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career path) อีกด้วย

รูปแบบการติดตามหัวหน้า

๑) การติดตามแม่แบบภายในหน่วยงานเดียวกัน เป็นการติดตามแม่แบบที่มีตำแหน่งสูงกว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพภายในกลุ่มงาน/สำนักหรือสังกัดเดียวกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่ สูงขึ้น เห็นมุมมองทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ เป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนการทำงานของแม่แบบ ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงการ ทำงานของตนเอง

๒) การติดตามแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการติดตามบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญใน งานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่คนละกลุ่มหรือคนละสำนัก ซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือ เป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกัน เพื่อศึกษาการวางแผนและการตัดสินใจ การติดตามผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกจะใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ได้มีโอกาสเห็น เข้าใจ และรับรู้การทำงาน of หน่วยงานอื่น ทำให้มี วิสัยทัศน์หรือมุมมองที่กว้างขึ้นในการทำงาน เพื่อให้มีการปรับปรุง/พัฒนางาน

ขั้นตอนหลักของการติดตามหัวหน้า

๑) กำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้บุคลากรติดตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาแม่แบบที่จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรติดตามและเรียนรู้การทำงาน โดยแม่แบบต้องมีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่งคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก

๒. วางแผนติดตามสังเกต ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาพร้อมกับแม่แบบ กรณีแม่แบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่ติดตาม ควรกำหนดงาน/รายการที่ต้องเรียนรู้จากแม่แบบ จัดทำ Check List และแจ้งให้แม่แบบและบุคลากรทราบก่อนเริ่มติดตามสังเกตการทำงาน

๓. สื่อสารและให้คำแนะนำ ชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่างๆ ที่ได้จากแม่แบบ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงให้บุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานจากแม่แบบ

๔. ติดตามสังเกตแม่แบบ บุคลากรอาจรู้สึกคับข้องใจ วิตกกังวลในช่วงการติดตามสังเกต ไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้มีการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ

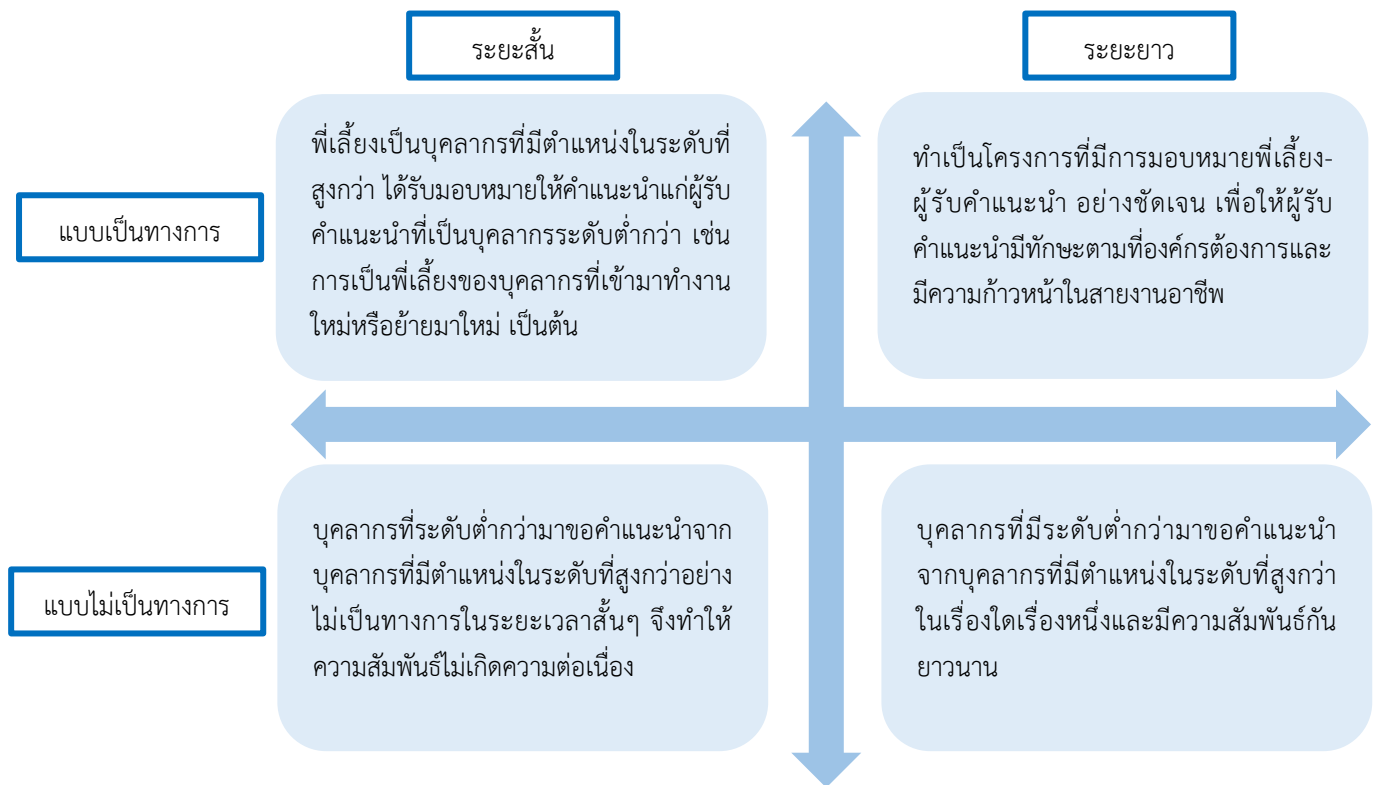
๕. ติดตามประเมินผล การเรียนรู้และความสามารถในทักษะการทำงานของผู้ติดตามแม่แบบ โดยให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแม่แบบและผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลการฝึกปฏิบัติของบุคลากร ให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แจงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้น

๗. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง และนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก

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

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง



คุณสมบัติของพี่เลี้ยง (Mentor)			
พร้อม/ยินดีทำหน้าที่	สื่อสารได้ดี	อารมณ์มั่นคง	เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
คิดเชิงบวก	รักษาความลับ	อดทนและรับผิดชอบ	เป็นแบบอย่างที่ดี
อายุตัว/งาน เหมาะสม	มนุษยสัมพันธ์ดี	มีจริยธรรม	มีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี
เป็นผู้รับฟังที่ดี	บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี	มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	ใฝ่รู้/ต้องการพัฒนาอยู่เสมอ

ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นผู้รับคำแนะนำ (Mentee)	
บุคลากรใหม่	บุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่
ประวัติการทำงาน	ประวัติการอบรมและการพัฒนาอื่นๆ
ประวัติการศึกษา	ประวัติการเลื่อนระดับ/ตำแหน่ง
ประวัติครอบครัว	ผลการทำงานที่ผ่านมาในองค์กร
งานอดิเรก	จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร

ขั้นตอนหลักของการเป็นพี่เลี้ยง

๑) กำหนดตัวพี่เลี้ยง คัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รับผิดชอบต่อหน้าที่ รู้วิธีการขั้นตอน จัดสรรเวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกผู้เป็นพี่เลี้ยง

๒) สืบหาข้อมูลบุคลากร สืบหาข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่จะเป็นผู้รับคำแนะนำ เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคคลในเรื่องต่างๆ

๓) ทำความเข้าใจ พี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำ ถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

๔) ฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่าและยอมรับในความสามารถของตนเอง ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

๕) ติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากรผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงานและเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้ว ยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

๔. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

การมอบหมายงาน เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรและเป็นที่ยอมรับ โดยเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งหากสังเกตจากผู้บริหารระดับหัวหน้าที่มีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้า แม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตาม อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะอย่างไร เมื่องานในความรับผิดชอบมีมากและต้องจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งการมอบหมายกระจายอำนาจต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงาน นอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังช่วยแก้ปัญหาทางผู้บริหารให้บรรเทาเบาบางลงได้

วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน

๑) เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง แก้ปัญหาทาง หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

๒) เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น

๓) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับเป็นหัวหน้างานในอนาคต ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรก่อนเลื่อนระดับที่สูงขึ้น

ขั้นตอนหลักของการมอบหมายงาน

๑) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่า เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองหรือประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

๒) กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน เช่น งานการเงิน งานที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ต้องพิจารณาขอบเขตอำนาจตัดสินใจหรืออาจต้องปรึกษาหารือก่อนดำเนินการ

๓) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์มากพอ กรณีใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเลือกบุคลากรที่ยัง ไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น กรณีใช้เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อม ต้องเลือกบุคลากรที่มีโอกาสเลื่อน ตำแหน่ง ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง “Put the Right man to the right job”

๔) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำ วิธีการขั้นตอน เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือ แผนงาน ที่จะทำเพื่อประกันโอกาสความสำเร็จ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควร คำนี้ถึงหลักการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาคคนที่ทำงานร่วมกันได้ รวมทั้งควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

๕) กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ความสะดวก ชี้แนะให้คำปรึกษา เป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี

๖) ติดตามประเมินผลงาน ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการตามแผนการดำเนินงานและ แนวทางที่กำหนด สอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงได้ทันทั่วทั้งก่อนความเสียหาย เกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงไร และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัล

ทั้งนี้ การมอบหมายงาน เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงานได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กับ ผลงาน กล่าวคือ ได้ทั้งงานที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารไม่ต้องทำเองและยังได้ฝึกบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะลูกน้องให้เรียนรู้ เข้าใจ และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย

๙. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการให้ความรู้ (Knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูก สอนงาน การสอนงานมักเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ซึ่งต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการสอนงาน

๑) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและ แนวทางการแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

๒) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนต้องทบทวน ผลงานความสามารถในปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถใน ตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป

๓) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้สอน ต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น หรือความสามารถที่ต้องปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของ ความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริมหรือพัฒนา ตามลำดับ

การสอนงานใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ไม่จำเป็นต้องฝึกปฏิบัติในสถานที่จริงเท่านั้น จึงเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้อย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้กันไปในตัว โดยสอนให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมทั้งติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น หากนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้สอนงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน จะต้องไม่เพียงแต่สอนงานหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ควรแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และวิธีการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้ต่อไป

ขั้นตอนหลักของการสอนงาน

๑) วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดที่ต้องการเน้น/ชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเป็นพิเศษ

๒) สื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้สอนงานต้องสำรวจงานที่จะสอน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็น โดยผู้สอนงานต้องสื่อสารให้ผู้ถูกสอนงานรับรู้แนวทางในการสอนงาน และควรตั้งคำถามที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงานและเป้าหมายความสำเร็จในงานร่วมกัน

๓) ดำเนินการสอนงาน โดยให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเรียนรู้งาน โดยผู้สอนงานควรยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ

๔) ติดตามประเมินผลจากการทำงาน ทั้งระหว่างการสอนงานและภายหลังการสอนงาน และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรผู้ถูกสอนงานรับทราบ รวมถึงประเมินตนเองในฐานะผู้สอนงาน เพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงานให้เหมาะสม

ทั้งนี้ผู้สอนงานต้องสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งให้กำลังใจเมื่อผู้ถูกสอนงานทำผิดพลาดด้วยเหตุไม่เข้าใจแนวทางที่สอนงาน รวมทั้งควรชมเชยเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้อง

๑๐.การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) /การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน (กลุ่มงาน/สำนัก) อื่น

การหมุนเวียนงาน เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนหน่วยงาน โดยการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

รูปแบบการหมุนเวียนงาน

๑) การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน โดยการสับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานอื่นของอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกัน เป็นการเรียนรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ไม่ยุ่งยาก มีผู้บริหารคนเดิมดูแล

๒) การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น เป็นการสับเปลี่ยนงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน มีผลให้สภาพแวดล้อมในงานเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะงาน ทำให้บุคลากรเกิดความกังวลใจ จึงต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์ให้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง

ขั้นตอนหลักของการหมุนเวียนงาน/การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

๑) **สำรวจ** ตรวจสอบงานปัจจุบันก่อน ว่าบุคลากรที่ต้องการให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใด และบุคลากรคนนั้นสามารถหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใดได้บ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่เหมือนกันสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้งานระหว่างกันได้ ทั้งนี้ ต้องมีการจัดแบ่งกลุ่มงานและพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานสามารถหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานใดได้ก่อน อีกทั้ง ควรมีความสมัครใจของบุคลากรด้วย

๒) **วางแผน** ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของบุคลากร รวมถึงการวางแผน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างไปจากเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของสองหน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยที่ผู้บังคับบัญชาทั้งสองต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

๓) **ฝึกอบรมงาน** ก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการทำงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้ทำให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถของบุคลากรในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

๔) **ปฏิบัติหมุนเวียนงาน** โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงบุคลากร เพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าบุคลากรสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

๕) **ประเมินผล** การหมุนเวียนถือเป็นการทดลองงานเสมือนการเรียนรู้งานจริงภายในระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

๑๑.การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกเฉพาะด้าน โดยให้ฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

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

คุณสมบัติของผู้ฝึกงาน (Trainee)

- มีความคิดเชิงวิเคราะห์
- สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมได้ดี
- มีความพยายามและความมุ่งมั่นในการเรียนรู้
- มีทักษะการสื่อสารและรับฟังข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกงาน
- มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะประยุกต์ใช้ความรู้

รูปแบบการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

- ๑) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน ใช้ในองค์กรใหญ่ โดยมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรที่มีอยู่แล้ว เป็นผู้ฝึกงานตามระยะเวลาที่กำหนด
- ๒) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอน หรือส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศตามโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรรองรับ

ขั้นตอนหลักของการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

- ๑) สำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความสามารถที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ กำหนดแนวทางและลำดับเรื่องที่จะฝึกงานให้ชัดเจน
- ๒) วางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาของการฝึกงาน ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญให้ทราบความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ๓) สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการ แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ
- ๔) ฝึกงาน ผู้เชี่ยวชาญต้องหาวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและสังเกตบุคลากรในขณะฝึกงาน หมั่นสอบถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ มีคำถามข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติมเรื่องใด ในขณะที่ผู้ฝึกงานจะต้องคอยสังเกตและบันทึกความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ และสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่สงสัย ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์และรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกงานกับงานที่ได้รับมอบหมาย

๕) ประเมิน ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลอย่างใกล้ชิดและทำหน้าที่ประเมิน ตรวจสอบ ติดตามผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง โดยนัดหมายเป็นระยะเพื่อสอบถามบุคลากรถึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงาน รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ มีวิธีการภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในการติดตามตรวจสอบความรู้ของบุคลากร เช่น การมอบหมายให้บุคลากรจัดทำรายงาน หรือมอบหมายให้ภายหลังจากการฝึกงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้น

๑๒.การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)

การเป็นวิทยากรในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง เนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้น ต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่างๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้กับบุคลากร ทั้งนี้ บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้นเกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายใน จึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งวิทยากรเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้

รูปแบบการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน

๑) วิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นผู้มีความรู้และความสามารถถ่ายทอดความรู้นั้น ให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้เข้าใจได้ เป็นการมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคคลภายในสอนกันเอง

๒) วิทยากรภายนอกหน่วยงาน เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงาน จนสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้ฟังที่มาจากต่างองค์กรกัน ซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับฟังแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ

ขั้นตอนหลักของการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน

๑) กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายในตามเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบุคลากรที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่วิทยากร

๒) สสำรวจความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ผู้ที่จะเป็นวิทยากรควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี โดยต้องสำรวจว่าใครมีความเชี่ยวชาญพอและสนใจหรือเต็มใจที่จะพัฒนาโดยการเป็นวิทยากร

๓) ออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายใน ทำกำหนดการหัวข้อที่จะบรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

๔) **เตรียมสื่อการบรรยายและดำเนินการ** บุคลากรที่ได้รับคัดเลือกต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ผู้บังคับบัญชามีส่วนอย่างมากในการฝึกฝนให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรต่อไป

๕) **ติดตามประเมินผล** ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามประเมินผลการประเมินวิทยากรได้ จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำและยกย่องชมเชย หากสามารถเป็นวิทยากรได้ดี

ระยะเวลาการพัฒนา

จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละวิธี ต่อหลักสูตร/หัวข้อวิชา มีดังนี้

วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงต่อหัวข้อวิชา/เนื้อหา
ฝึกขณะปฏิบัติงาน/ให้คำปรึกษาแนะนำ/ดูงานนอกสถานที่/เรียนรู้ด้วยตนเอง/เข้าร่วมประชุม/สัมมนา	ไม่เกิน ๑๐ ชั่วโมง
ติดตามหัวหน้า/พี่เลี้ยง/มอบหมายงาน/สอนงาน/หมุนเวียนงาน	ไม่เกิน ๒๐ ชั่วโมง
ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน	ไม่เกิน ๓๐ ชั่วโมง

เปรียบเทียบวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้ง ๑๒ วิธี

วิธีการพัฒนา	จุดเด่น	มูลค่า-ผลประโยชน์
ฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training)	ฝึกปฏิบัติ ณ สถานที่จริง ในเวลา	ผู้ฝึก ผู้ถูกฝึก
ให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	แก้ปัญหาคน-งาน ที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ	ผู้ให้-ผู้รับคำแนะนำ
ดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	สิ่งใหม่ในงานที่เหมือน/ทำงานร่วมกัน	ผู้ศึกษาดูงาน
เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	ผ่านสื่อเรียนรู้หนังสือ/คู่มือ e-learning KM	ผู้รับการพัฒนา
ประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	พัฒนาทักษะความคิดนวัตกรรม	ผู้เข้าร่วมประชุม
ติดตามหัวหน้างาน (Work Shadow)	เรียนรู้ผ่านแม่แบบ สร้าง Role Model	ผู้ติดตามแม่แบบ
พี่เลี้ยง (Mentoring)	ทุกระดับ ทั้งใน/นอกสถานที่-เวลา	พี่เลี้ยง-ผู้ถูกสอน
มอบหมายงาน (Job Assignment)	กระจายงาน มอบอำนาจตัดสินใจ	ผู้ถูกรับมอบหมายงาน
สอนงาน (Coaching)	ทุกระดับ ทั้งใน/นอกสถานที่-เวลา	ผู้สอน-ผู้ถูกสอน
หมุนเวียนงาน (Job Rotation)	พัฒนาขีดความสามารถ Multi Skill	ผู้ถูกหมุนเวียน
ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นเจาะลึกเพิ่มทักษะเฉพาะด้าน	ผู้ฝึกงาน
วิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)	ถ่ายทอดความรู้และได้พัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น	ผู้เป็นวิทยากร

แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แบบสรุปรูป IDP

แบบสรุปรายงานการพัฒนารายบุคคล ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

สำนัก(๑)..... มีเจ้าหน้าที่ รวม ... (๒)... คน

แผน (๑ ตุลาคม ๒๕..) รายงานผล (๓๐ กันยายน ๒๕..)

แบ่งเป็น ระดับบริหารต้น...คน ระดับปฏิบัติการ ๓คน ระดับปฏิบัติการ ๒คนระดับปฏิบัติการ ๑คน

➤ มีแผน IDP.....คน มีผลตามแผน IDP.....คน มีผล IDP ต่ำกว่า ๖๐ ชั่วโมง...(๓)..คน

➤ ไม่มีแผน IDP.....คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล (๔)	ตำแหน่ง (๔)	จำนวนชั่วโมงพัฒนา		เหตุผล หากได้รับการพัฒนาไม่ครบ ๖๐ ชั่วโมง (๕)
			แผน	ผล	
๑			<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	
๒			<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	
๓			<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	
๔			<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	
๕			<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	
๖			<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> มี.....ชม. <input type="checkbox"/> ไม่มี	

หมายเหตุ ส่งแบบสรุปรูปให้กลุ่มงานบริหารกลาง ภายใน.....

ลงชื่อ.....ผู้อำนวยการสำนัก

(.....)

วันที่...../...../.....

คำอธิบาย

แบบสรุปรายงานการพัฒนาบุคลากร ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ใช้เป็นส่วนหนึ่งที่สรุปจำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละสำนัก ระบุจำนวนที่มีการจัดทำแผน IDP และจำนวนที่ไม่มีการจัดทำแผน IDP ในรอบการรายงาน โดยใส่ชื่อสำนักและรอบการรายงาน ดังนี้

- แผน (๑ ตุลาคม ๒๕..) เป็นการรายงานแผนการพัฒนารายบุคคล สำหรับรอบ ๑ ตุลาคม ของปีงบประมาณ โดยกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ภายในวันที่ ๑๕ ตุลาคม ของปีงบประมาณนั้น
- รายงานผล (๓๐ กันยายน ๒๕..) เป็นการรายงานผลการพัฒนาตลอดระยะเวลาของปีงบประมาณ (๑ ตุลาคม – ๓๐ กันยายน) โดยกำหนดระยะเวลารายงานผล ภายใน ๓๐ กันยายน ของปีงบประมาณนั้น

รายละเอียดคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์ม มีดังนี้

- (๑) สำนัก หมายถึง ชื่อสำนักที่จัดทำแบบสรุป
- (๒) เจ้าหน้าที่ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่สังกัดในสำนัก โดยใส่จำนวนระบุตามประเภททั้งสำนัก
- (๓) มีผล IDP ต่ำกว่า ๖๐ ชั่วโมง หมายถึง จำนวนบุคลากรที่มีผลการพัฒนารวมต่ำกว่า ๖๐ ชั่วโมง
- (๔) ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง หมายถึง ชื่อ-สกุล และตำแหน่ง ของบุคลากร โดยให้กรอกข้อมูลเรียงตามระดับจากสูงลงมา
- (๕) เหตุผลหากได้รับการพัฒนาไม่ครบ ๖๐ ชั่วโมง หมายถึง บุคลากรที่มีผลการพัฒนาต่ำกว่า ๖๐ ชั่วโมง ให้ชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจน เช่น เป็นผู้ที่อยู่ระหว่างลาคลอด หรือมีเหตุจำเป็นประการใดให้ระบุ เป็นรายบุคคลให้ชัดเจน
- (๖) จำนวนชั่วโมง หมายถึง จำนวนชั่วโมงผลรวมจากแบบ IDP-๒ ของแต่ละบุคคลตามแผนและรายงานผลการพัฒนา

แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

ข้อมูลบุคคล (๑)

ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี อายุงาน.....ปี
 ตำแหน่ง.....เริ่มดำรงตำแหน่งปัจจุบัน เมื่อวันที่.....
 สังกัด กลุ่มงาน.....สำนัก.....
 ผู้บังคับบัญชา ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

การศึกษา (๒)

วุฒิที่ได้รับ (ระดับสาขาวิชาเอก (ถ้ามี))	สถาบันการศึกษา	ตั้งแต่-ถึง (เดือน-ปี)

การฝึกอบรมที่สำคัญ (ย้อนหลัง ๕ ปี) (๓)

หลักสูตร	หน่วยงานที่จัด	ระยะเวลา (เดือน-ปี)

ประสบการณ์ทำงาน (นับตั้งแต่บรรจุถึงปัจจุบัน ย้อนหลังไม่เกิน ๑๐ ปี) (๔)

ตำแหน่ง/สังกัด	วันที่แต่งตั้ง (เดือน-ปี)

หมายเหตุ เก็บแบบ IDP-๑ และ IDP-๒ ในรอบแผน ไว้ที่กลุ่มงานเพื่อรอผลการพัฒนารายบุคคล

คำอธิบาย

แผนพัฒนารายบุคคล แบบ IDP-๑ ให้ส่งพร้อมกันในรอบระยะเวลาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หรือภายใน ๑๕ ตุลาคม ของปีงบประมาณ ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลบุคคล ซึ่งสะท้อนคุณสมบัติของผู้รับการพัฒนาที่บ่งบอกถึงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์ม ดังนี้

- (๑) ข้อมูลบุคคล หมายถึง ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับการพัฒนา เพื่อใช้จัดทำระบบฐานข้อมูลในอนาคต
- (๒) การศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาที่ได้รับเริ่มจากที่ใช้บรรจุเข้าปฏิบัติงานจนถึงวุฒิการศึกษาเพิ่มเติมที่มี
- (๓) การฝึกอบรม หมายถึง หลักสูตรสำคัญที่ผ่านการฝึกอบรมย้อนหลัง ไม่เกิน ๕ ปี
- (๔) ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ประวัติการทำงานนับแต่บรรจุย้อนหลัง ไม่เกิน ๑๐ ปี จนถึงปัจจุบัน

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕..

แผน (๑ ตุลาคม ๒๕..) รายงานผล (๓๐ กันยายน ๒๕..)

ชื่อ-นามสกุล.....(๑).....ตำแหน่ง.....(๒).....
 งานในหน้าที่รับผิดชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕.. (ต.ค... - ก.ย...) ตรงสายงาน ไม่ตรงสายงาน
(๓).....

ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง			ระดับ		ช่องว่าง =(B)-(A)	หัวข้อ/วิธีการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงพัฒนา	
			มาตรฐาน (A)	ปัจจุบัน (B)			แผน	ผล
ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)	(๘)/(๙)	(๑๐)	(๑๑)	
	(๑๒)							
	(๑๓)							
สมรรถนะหลัก	(๑๔)							
สมรรถนะในงาน	(๑๕)							
ทักษะที่จำเป็นในงาน	(๑๖)							
ทักษะเฉพาะในสายงาน	(๑๗)							
รวมผล (จำนวนชั่วโมงพัฒนา) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า ๓๐ ชั่วโมง <input type="checkbox"/> ระหว่าง ๓๐-๖๐ ชั่วโมง <input type="checkbox"/> มากกว่า ๖๐ ชั่วโมง								
ลงชื่อ (.....(๑๘).....) ผู้รับการพัฒนา วันที่...../...../.....			อนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล (.....(๑๙).....) ผู้บังคับบัญชา วันที่...../...../.....			รับทราบผลดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (.....(๒๐).....) ผู้บังคับบัญชา วันที่...../...../.....		
หมายเหตุ : T=อบรมในท้องเรียน OJT=ฝึกขณะปฏิบัติงาน C=สอนงาน M=พี่เลี้ยง CON=ให้คำปรึกษาแนะนำ JR=หมุนเวียนงาน M/S=เข้าร่วมประชุม/สัมมนา SV=ดูงานนอกสถานที่ COUN=ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ JA=มอบหมายงาน WS=ติดตามหัวหน้า S=เรียนรู้ด้วยตนเอง IHI=เป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน								

คำอธิบาย

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ แบบ IDP-๒ ให้ส่งในรอบระยะเวลาการจัดทำแผน และการรายงานผล โดยระบุชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง และงานหลักที่ได้รับมอบหมาย ให้ระบุว่าได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับสายงานหรือไม่ แล้วจึงวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็น ทักษะ และสมรรถนะตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ ซึ่งต้องได้รับการพัฒนา โดยเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมิน ถึงระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามมาตรฐาน กับระดับปัจจุบันที่ผู้ถูกประเมินมีอยู่ เพื่อให้ได้ทราบช่องว่าง (Gap) ของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะนั้น ทั้งนี้ ให้ระบุหัวข้อวิชาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม โดยใส่รหัสวิธีการพัฒนา พร้อมระบุระยะเวลาที่เหมาะสมลงในแผนการพัฒนานี้เป็นจำนวนชั่วโมง ซึ่งต้องมีการพัฒนารายบุคคลตามแผน IDP และรวบรวมรายงานผลการพัฒนาตามแผนดังกล่าวตามรอบระยะเวลาของการรายงาน โดยมีรายละเอียดการกรอกแบบ IDP-๒ ดังนี้

(๑) ชื่อ-นามสกุล หมายถึง ชื่อ-นามสกุลของเจ้าของแผนพัฒนารายบุคคล

(๒) ตำแหน่ง หมายถึง ใส่ตำแหน่ง/ระดับ ปัจจุบัน

(๓) งานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง งานหลักที่เจ้าของแผนพัฒนารายบุคคลได้รับมอบหมาย ในช่วงปีงบประมาณ (ต.ค. ๒๕.. - ก.ย. ๒๕..) และระบุว่าตรงสายงานหรือไม่ตรงสายงาน

(๔) ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง หมายถึง ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ระบุในตำแหน่งสายงานตามมาตรฐาน โดยข้อมูลมาจากมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

(๕) ระดับมาตรฐาน หมายถึง ระดับตามมาตรฐานของทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยข้อมูลมาจากมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

(๖) ระดับปัจจุบัน หมายถึง ระดับทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของบุคลากรที่มี และเป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากค่าจำกัดความของทักษะและสมรรถนะและความหมายของแต่ละระดับ โดยข้อมูลมาจากมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

(๗) ช่องว่าง หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่าง ระดับปัจจุบันและระดับมาตรฐาน ((๕) ลบ (๖))

(๘) หัวข้อวิชา หมายถึง หัวข้อวิชาในแต่ละความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ควรได้รับการพัฒนา โดยให้ระบุชื่อหลักสูตร/หัวข้อวิชา ที่มีการวางแผน/ปฏิบัติให้เกิดผลการพัฒนา แล้วใส่ “/” ตามหลัง

(๙) วิธีการพัฒนา หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ใช้ ให้ใส่เป็นรหัสตัวอักษรย่อ ได้แก่

T=อบรมในห้องเรียน

M/S=เข้าร่วมประชุม/สัมมนา

OJT=ฝึกขณะปฏิบัติงาน

SV=ดูงานนอกสถานที่

C=สอนงาน

COUN=ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

M=พี่เลี้ยง

JA=มอบหมายงาน

CON=ให้คำปรึกษาแนะนำ

WS=ติดตามหัวหน้า

JR=หมุนเวียนงาน

S=เรียนรู้ด้วยตนเอง

IHI=เป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน

(๑๐) จำนวนชั่วโมงพัฒนา “แผน” หมายถึง จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาตามแผน IDP บรรทัดสุดท้ายลงช่องผลรวม

(๑๑) จำนวนชั่วโมงพัฒนา “ผล” หมายถึง จำนวนชั่วโมงผลการพัฒนาตามที่เกิดขึ้นจริง บรรทัด
สุดท้ายลงช่องผลรวม

(๑๒) ลำดับที่ หมายถึง ลำดับของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

(๑๓) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงาน หมายถึง ระบุความรู้ความสามารถที่จำเป็นในงานของ
ตำแหน่ง

(๑๔) สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะหลักของตำแหน่ง

(๑๕) สมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะในงานของตำแหน่ง

(๑๖) ทักษะที่จำเป็นในงาน หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง

(๑๗) ทักษะเฉพาะในสายงาน หมายถึง ทักษะเฉพาะในสายงานของตำแหน่ง

(๑๘) ผู้รับการพัฒนา หมายถึง ลงชื่อผู้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นผู้ถูก
ประเมิน

(๑๙) – (๒๐) ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ลงชื่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ

หมายเหตุ

(๑๓) – (๑๗) ข้อมูลจากมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและ
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

ลำดับความสำคัญในการพัฒนา พิจารณาจากช่องว่างมากพิจารณาก่อน ทั้งนี้ ต้องพิจารณา
ประกอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย หากความรู้ ทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งมีความสำคัญกับงาน
มาก อาจได้รับการพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาเป็นลำดับต้นก็ได้

แบบรายงานประเมินผลการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น

รายงานผล (๓๐ กันยายน ๒๕..)

โปรดกาเครื่องหมาย เลือกวิธีการพัฒนาเพียงวิธีการเดียวในแบบรายงานการประเมินผลแต่ละฉบับ

(๑)

<input type="checkbox"/> ฝึกขณะปฏิบัติงาน (OJT)	<input type="checkbox"/> สอนงาน (Coaching)	<input type="checkbox"/> พี่เลี้ยง (Mentoring)
<input type="checkbox"/> ให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	<input type="checkbox"/> หมุนเวียนงาน (Job Rotation)	<input type="checkbox"/> เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
<input type="checkbox"/> ดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	<input type="checkbox"/> ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	<input type="checkbox"/> มอบหมายงาน (Job Assignment)
<input type="checkbox"/> ติดตามหัวหน้า (Work Shadow)	<input type="checkbox"/> เข้าร่วมประชุม/สัมมนา (M/S)	<input type="checkbox"/> วิทยากรภายในหน่วยงาน (IHI)

ชื่อ-นามสกุล.....(๒).....ตำแหน่ง.....(๓).....

ระหว่างวันที่.....(๔).....ระยะเวลาพัฒนา.....(๕).....

สถานที่.....(๖).....

หัวข้อ	สาระสำคัญของเนื้อหาการพัฒนา	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ
(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)

สรุปความเห็นผลการพัฒนาจากผู้ประเมิน :

ผู้รับการประเมินได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ.....(๑๑).....

.....

.....

ผลการประเมินในครั้งนี้ : ผ่าน ไม่ผ่าน เนื่องจาก.....

.....(๑๒).....

.....

ลงชื่อ.....(๑๓)..... (.....) ตำแหน่ง..... วันที่...../...../..... ผู้ประเมิน	ลงชื่อ.....(๑๔)..... (.....) ตำแหน่ง..... วันที่...../...../..... ผู้ประเมิน	ลงชื่อ.....(๑๕)..... (.....) ตำแหน่ง..... วันที่...../...../..... ผู้รับการประเมิน
--	--	--

คำอธิบาย

แบบรายงานประเมินผลการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น หรือแบบ IDP-๓ ใช้เป็นหลักฐานแสดงผลการประเมิน สำหรับการพัฒนารายบุคคลที่มีวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ นอกเหนือจากการศึกษา อบรมในห้องเรียน ทั้งนี้ เป็นการประเมินผลการพัฒนารายบุคคลตามแผน IDP ในรอบการรายงานผล ซึ่งกำหนดให้จัดทำเป็นรายคน/รายหัวข้อ/รายวิธีการ โดยมีรายละเอียดคำอธิบายการกรอกแบบ IDP-๓ ดังนี้

- (๑) **วิธีการพัฒนา** หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา ระบุวิธีการพัฒนาเพียง ๑ วิธี (รายคน/รายหัวข้อ/รายวิธีการ)
- (๒) **ชื่อ-นามสกุล** หมายถึง ชื่อ-นามสกุลของผู้รับการประเมิน
- (๓) **ตำแหน่ง** หมายถึง ตำแหน่งระดับปัจจุบันของผู้รับการประเมิน
- (๔) **ระหว่างวันที่** หมายถึง การพัฒนาเริ่มตั้งแต่วันที่ เดือน ปี ถึงวันที่ เดือน ปี
- (๕) **ระยะเวลาการพัฒนา** หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ตามจริงแต่ไม่เกินจำนวนชั่วโมงที่กำหนดในแต่ละวิธีการพัฒนา โดยให้ระบุจำนวนชั่วโมงในหลักสูตร/หัวข้อวิชา ตามเกณฑ์ชั่วโมง
- (๖) **สถานที่** หมายถึง สถานที่ในการจัดการพัฒนา
- (๗) **หัวข้อวิชา** หมายถึง หัวข้อวิชาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เลือก ในข้อ (๑)
- (๘) **สาระสำคัญของเนื้อหาการพัฒนา** หมายถึง เนื้อหาสำคัญโดยสรุปในการพัฒนา
- (๙) **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการพัฒนา** หมายถึง คำอธิบายถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ได้มีโอกาสใด หัวหน้างาน/หน่วยงาน จะสนับสนุนการนำไปใช้ได้อย่างไร
- (๑๐) **ผู้รับผิดชอบ** หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนา เช่น กรณีวิธีการพัฒนา คือเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา คือ ตนเอง หรือกรณีสอนงาน ผู้รับผิดชอบในการพัฒนา คือผู้สอนงานในหัวข้อวิชานั้น อาจมี ๑ หรือ ๒ คน ก็ได้
- (๑๑) **ผู้รับการประเมิน** ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ หมายถึง จากการพัฒนาผู้รับการประเมินได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาใด โดยผู้ประเมินเป็นผู้ให้ข้อมูล
- (๑๒) **ผลการประเมินในครั้ง** หมายถึง จากการซักถาม สังเกตการณ์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับผู้รับการประเมินแล้ว ผู้ประเมินเห็นว่า ผู้รับการประเมินผ่านหรือไม่ผ่านการพัฒนา หากไม่ผ่าน ให้ชี้แจงเหตุผลหรือข้อขัดข้องประกอบการตัดสินใจที่ทำให้ผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมินในครั้ง
- (๑๓) **ลงนามของผู้ประเมิน** หมายถึง ผู้รับผิดชอบการพัฒนา ได้แก่ เป็นผู้สอน พี่เลี้ยง ผู้ให้คำแนะนำ ลงนามหากเป็นกรณีที่เป็นการพัฒนาทางเดียว เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยการอ่านหนังสือ หรือเรียนรู้หลักสูตร E-learning หรือการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นต้น ส่วนนี้ให้ปล่อยว่างไว้ไม่ต้องลงนาม
- (๑๔) **ลงนามของผู้ประเมิน** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ ลงนาม
- (๑๕) **ลงนามของผู้รับการประเมิน** หมายถึง ผู้ที่รับการพัฒนา ซึ่งเป็นเจ้าของแผนพัฒนารายบุคคลลงนาม

สรุปสถานะผู้ให้การพัฒนา และผู้รับการพัฒนา ของวิธีการพัฒนาต่างๆ

วิธีการพัฒนา	ผู้รับผิดชอบหรือผู้ให้การพัฒนา	ผู้รับการพัฒนา	ระบุวิธีการกรอกแบบ IDP ๓
ฝึกขณะปฏิบัติงาน/OJT	ผู้ฝึกขณะปฏิบัติงาน		การสอนงาน/C
		ผู้รับการฝึกขณะปฏิบัติงาน	ฝึกขณะปฏิบัติงาน/OJT
การสอนงาน/C	ผู้สอน		การสอนงาน/C
		ผู้รับการสอน	ฝึกขณะปฏิบัติงาน/OJT
การเป็นพี่เลี้ยง/M	พี่เลี้ยง		การเป็นพี่เลี้ยง/M
		ผู้รับการสอน	ฝึกขณะปฏิบัติงาน/OJT
ให้คำปรึกษาแนะนำ/Con	ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ		ให้คำปรึกษาแนะนำ/Con
		ผู้รับคำปรึกษาแนะนำ	ฝึกขณะปฏิบัติงาน/OJT
การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ/Coun	ผู้เชี่ยวชาญให้การฝึกงาน		การสอนงาน/C
		ผู้รับการฝึกงาน	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ/Coun
การหมุนเวียนงาน/JR	-	ผู้ถูกหมุนเวียนงาน	การหมุนเวียนงาน/JR
การประชุม/สัมมนา/M/S	-	ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา	การประชุม/สัมมนา/M/S
ดูงานนอกสถานที่/SV	-	ผู้ศึกษาดูงาน	ดูงานนอกสถานที่/SV
การมอบหมายงาน/JA		ผู้รับมอบหมายงาน	การมอบหมายงาน/JA
การติดตามหัวหน้า/WS		ผู้ติดตาม	การติดตามหัวหน้า/WS
การเรียนรู้ด้วยตนเอง/S		ผู้รับการพัฒนาด้วยตนเอง	การเรียนรู้ด้วยตนเอง/S
การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน/IHI		ผู้เป็นวิทยากร	การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน/IHI

สรุประยะเวลาส่งแบบรายงาน

