

# แนวทางการพัฒนารายบุคคล



กองฝึกอบรม

กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

## คำนำ

หนังสือ “แนวทางการพัฒนารายบุคคล” นี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการกรมที่ดินใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะร่วมกันทำข้อตกลงในการกำหนดแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน หนังสือเล่มนี้ได้สรุปแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และรวบรวมวิธีการที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นทางเลือกอันหลากหลายให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงานสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดทำแผนดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงานได้อีกทางหนึ่งนอกเหนือจากการพัฒนาในชั้นเรียน

กรมที่ดินหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือ “แนวทางการพัฒนารายบุคคล” เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการกรมที่ดินที่จะนำไปปรับใช้ในการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงานของตน โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพกรมที่ดิน พ.ศ. 2553-2557 และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมที่ดินต่อไป

กรมที่ดิน

เมษายน 2553

## สารบัญ

|                                                    | หน้า |
|----------------------------------------------------|------|
| แนวทางการพัฒนารายบุคคล                             | ๔    |
| แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล                     | ๕    |
| วิธีการที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคล                    | ๗    |
| -การสอนงาน (Coaching)                              | ๗    |
| -การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)   | ๑๑   |
| -การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)                      | ๑๔   |
| -การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)              | ๑๗   |
| -การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)               | ๑๙   |
| -การมอบหมายงาน (Delegation)                        | ๒๒   |
| -การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)                    | ๒๔   |
| -การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)                  | ๒๖   |
| -การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)                  | ๒๙   |
| -การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)              | ๓๑   |
| -การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor) | ๓๓   |
| -การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)                   | ๓๕   |
| -การฝึกงานกับคู่เชี่ยวชาญ (Counterpart)            | ๓๗   |
| -การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)                   | ๓๙   |
| สรุปลักษณะสำคัญของวิธีการพัฒนารายบุคคล             | ๔๒   |
| เอกสารอ้างอิง                                      | ๔๔   |

## แนวทางการพัฒนารายบุคคล

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของทุกคนในสังคม โดยเฉพาะในเรื่องความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและพัฒนาการของวิทยาการสมัยใหม่ ส่งผลให้เกิดเป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดนที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีคุณภาพ

ในแต่ละองค์การจะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและการบริหารจัดการ บุคลากรภาครัฐจะต้องได้รับการเพิ่มพูนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาบุคลากรภาครัฐจึงมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน เห็นได้อย่างชัดเจนจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๕๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ระบุว่า “มุ่งเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิตรีเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ” และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฯ ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๖ ขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน คือ เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน นอกจากนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้กำหนดให้มีองค์ประกอบของการประเมิน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะ วัตถุประสงค์ส่วนหนึ่งนั้นมุ่งให้เกิดการวางแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลขึ้นในองค์กรนั่นเอง ในส่วนของกรมที่ดินได้สนองตอบโดยจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๗ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฯ พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๕๖ และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๖ ดังกล่าวแล้ว

จากแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๗ ได้วางแนวทางปฏิบัติไว้ว่าจะส่งเสริมขีดความสามารถในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและด้วยวิธีการที่หลากหลาย และจัดให้มีการพัฒนารายบุคคลขึ้นด้วย ซึ่งก็จะสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในส่วนของการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงช่องว่างของระดับสมรรถนะที่องค์การคาดหวังกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงของข้าราชการผู้นั้น ช่องว่างที่ได้นี้จะแสดงให้เห็นว่าข้าราชการผู้ถูกประเมินควรจะได้รับพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานในเรื่องใดและด้วยวิธีใด ข้อมูลนี้จะใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

ดังนั้น การพัฒนารายบุคคลจึงเป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยเชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การได้ในขณะเดียวกันด้วย

## แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

๑) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ โดยการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการพูดคุยกันถึงการกำหนดแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่พัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๒) เป็นวิธีการสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคล ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน แผนพัฒนารายบุคคลที่ดีจะต้องเป็นแผนที่เพิ่มระดับความสามารถในการทำงาน และช่วยให้บุคลากรผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด

๓) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) ที่หน่วยงานคาดหวังของตำแหน่งงานเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรผู้นั้น โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

๔) เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลควรมีการทบทวนจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุกหกเดือน

จึงกล่าวได้ว่าการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นแผนที่จัดทำเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับงานปัจจุบันและตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่ไม่ใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากรคนนั้น

### เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีเป้าหมายในการดำเนินการ เพื่อ

๑) ให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

๒) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

๓) พัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

## บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย

๑) บุคลากร: จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ตนเองสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้บุคลากรจะต้องติดตามให้ผู้บังคับบัญชาร่วมทบทวนแผนฯ โดยการพูดคุยกันเพื่อตรวจสอบและทบทวนแผนฯ อย่างน้อยทุกหกเดือน

๒) ผู้บังคับบัญชา: ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ดูแล บริหารและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล และจะต้องเป็นผู้ระบุถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรผู้นั้นพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง รวมทั้งต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงนั้น ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยเหลือในการกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

## ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีขั้นตอนในการจัดทำดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ ๑: การประเมินตนเอง

ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษา และการฝึกอบรม รวมทั้งการสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะต้องพัฒนา โดยการประเมินจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของตนเอง ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ความสามารถ (Competencies) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ จากนั้นตัวบุคลากรเองควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนทั้งระยะสั้น (1-3 ปี) และระยะยาว (3 ปี ขึ้นไป) และแนวทางที่ตนจะไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ ๒: นำผลการประเมินปรึกษาผู้บังคับบัญชา

เป็นขั้นตอนที่บุคลากรตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ถึงแผนพัฒนาตนเองที่ได้จัดทำขึ้น โดยการนำผลการประเมินมาพูดคุยหรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนของตน เพื่อกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองที่ต่ำกว่าความคาดหวังและพัฒนาจุดแข็ง รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา (ถ้ามี) และโอกาสในการเรียนรู้ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ความช่วยเหลือได้ โดยผู้บังคับบัญชาอาจช่วยจัดทำแบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล ดังนี้

| แบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล  |                                |                      |                                               |          |                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ.....                                   |                                |                      | ตำแหน่ง.....                                  |          |                                                                        |
| เป้าหมายระยะสั้น (เช่น เป็นหัวหน้างาน.....) |                                |                      | เป้าหมายระยะยาว (เช่น เป้าทางการส่วนตัว.....) |          |                                                                        |
| จุดแข็ง                                     | จุดอ่อน                        | หน้าที่ปัจจุบัน      | เรื่องที่จะพัฒนา                              |          |                                                                        |
|                                             |                                |                      | ระยะเวลา                                      | งบประมาณ | โอกาสเรียนรู้จาก<br>ผู้บังคับบัญชา                                     |
| -การวางแผน<br>-การประสานงาน                 | -ความคิดรวบยอด<br>-ความเป็นน้ำ | 1. งานวางแผน<br>เวลา | ความคิดรวบยอด<br>-ม.ค. ถึง ก.ย.               | -        | *ความคิดรวบยอด<br>*การวางแผน<br>-การประสานงาน<br>-การเรียนรู้ด้วยตนเอง |

### ขั้นตอนที่ ๓: การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นการสรุปข้อมูลจากการปรึกษากับผู้บังคับบัญชา โดยบุคลากรจะทบทวน/ปรับเปลี่ยนข้อมูล แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองขึ้น จากนั้นผู้บังคับบัญชาและบุคลากรลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาฯ ดังกล่าว ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อตกลงร่วมกัน โดยบุคลากรควรเก็บต้นฉบับของแผนฯ ไว้ และส่งสำเนาให้ผู้บังคับบัญชาด้วย

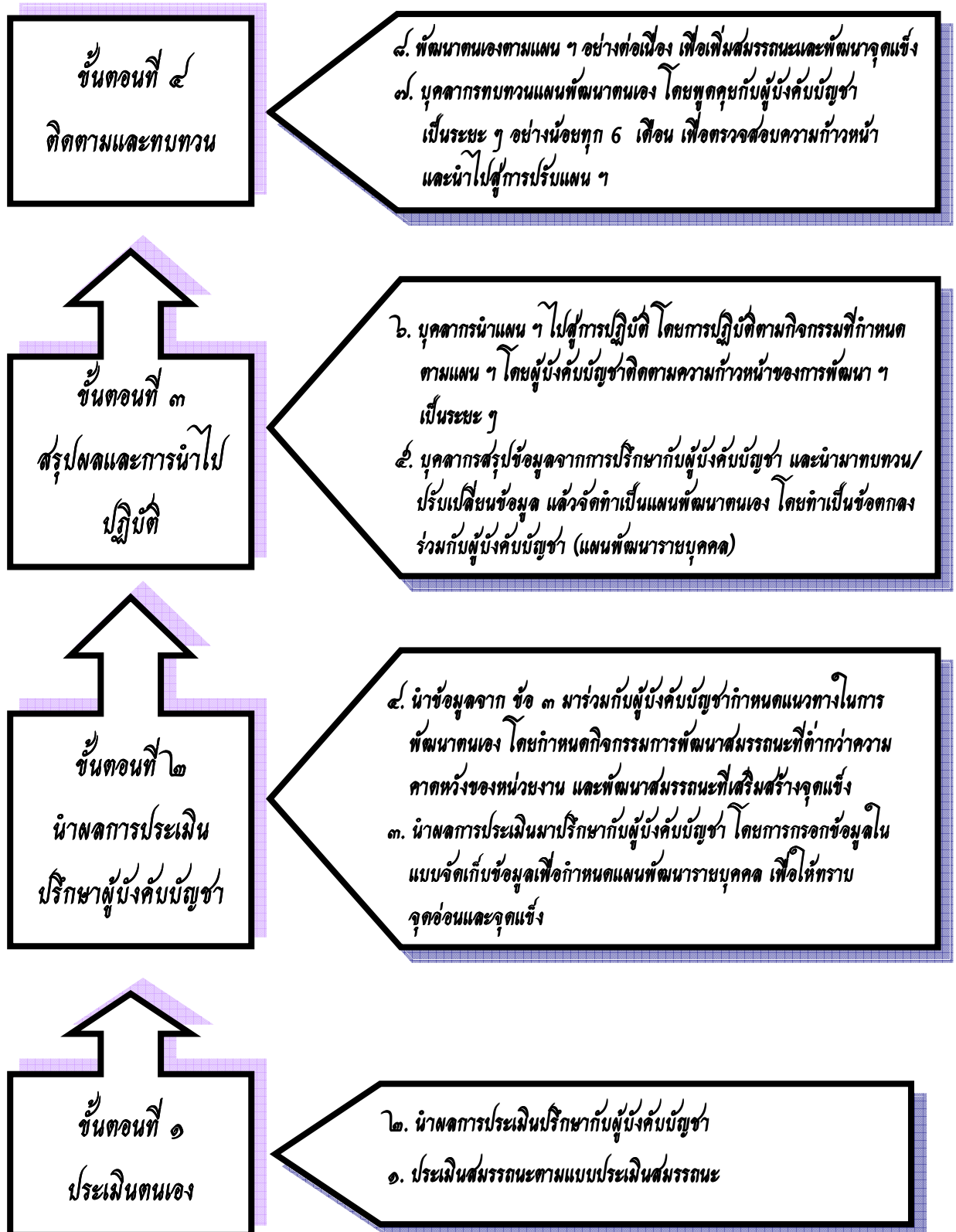
หลังจากนั้นบุคลากรจะต้องนำแผนพัฒนาฯ ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ ตามกิจกรรมที่กำหนด เช่น เรียนรู้ด้วยตนเองในหัวข้อที่กำหนด หรือรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ หรือการมอบหมายงาน เป็นต้น และควรพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### ขั้นตอนที่ ๔: การติดตามและทบทวน

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่บุคลากรและผู้บังคับบัญชาต้องร่วมกันดำเนินการ โดยบุคลากรควรทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่ได้กำหนดขึ้น ด้วยการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุกหกเดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาตนเอง แล้วดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น

**สรุปได้ว่า** การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนี้ เป็นกระบวนการและขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรกำหนดเป็นข้อตกลงร่วมกัน ในการหาวิธีการเพื่อพัฒนาความสามารถของลูกน้อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรใช้เวลาในการพัฒนา ติดตามและตรวจสอบความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานจากลูกน้องเป็นระยะ ๆ และอย่างต่อเนื่อง หากผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามวิธีการนี้ เชื่อได้ว่าลูกน้องจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดด้วย

แผนภาพ: แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)



## วิธีการที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคล

การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีการที่ใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของตัวบุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อกำหนดแผนพัฒนาตนเองขึ้น ซึ่งวิธีการพัฒนารายบุคคล มีดังต่อไปนี้

- การสอนงาน (Coaching)
- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)
- การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

ซึ่งรายละเอียดของวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนารายบุคคลได้ มีดังต่อไปนี้

### การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยผู้สอนงานจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน การสอนงานนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ (อาภรณ์ ภูมิทิพย์ ๒๕๕๒, ๑๓๖-๑๔๒)

๑) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้

๒) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนจะต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป

๓) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่น / ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของบุคลากร และจัดทำลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนา หรือต้องการเสริมและพัฒนาตามลำดับ

การสอนงานสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ โดยเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว โดยสอนบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ และทำการติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น หากจะนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เพียงแค่สอนงานหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะวิธีการที่บุคลากรจะใช้พัฒนาตนเอง อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพกับองค์กรต่อไปได้

### ขั้นตอนการสอนงาน (Coaching)

การสอนงานนั้น มีขั้นตอนปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์** ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงร่วมกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น ในการวางแผนร่วมกันว่าจึงเป็นการตกลงที่จะดำเนินการสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

๒) **ขั้นตอนการสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่จะสอนให้กับลูกน้อง โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาพร้อมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับลูกน้อง หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับลูกน้องผู้ถูกสอนงาน เพื่อให้ลูกน้องรับรู้แนวทางในการสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงาน เช่น

- “คุณจะเริ่มได้อย่างไร”
- “คุณต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต”
- “คุณจะสะดวกช่วงเวลาใด”
- “สิ่งที่คุณต้องการพัฒนามีอะไรบ้าง”

๓) **ขั้นตอนการเรียนรู้และการสอนงาน** กระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการที่ให้ผู้ถูกสอนงาน ได้เรียนรู้ในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะสอน ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญ ก็คือ การสอนนั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับลูกน้องตามความเหมาะสม พยายามให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ต้องสังเกตการทำงานของลูกน้อง ภายหลังจากการ

สอนงาน และหมั่นสอบถามผู้ถูกสอนงานเสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่ มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด ทั้งนี้ในการสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาควรยกตัวอย่างประกอบการสอนงาน ให้ข้อเสนอแนะ และชมเชยเมื่อบุคลากรผู้ถูกสอนงานทำถูกต้อง

๔) **ขั้นการติดตามและประเมินผลการสอน** ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสอนงานเสร็จแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การติดตามและประเมินผลการสอนงาน ไม่ว่าจะเป็นในช่วงระหว่างสอนงานหรือช่วงภายหลังการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานของลูกน้อง และแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้ลูกน้องรับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการสอนงานของตนเองด้วยเช่นกัน เพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากลูกน้องยังไม่เข้าใจ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การทำการสอนงาน (Coaching) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

๑) การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้ในระยะยาว ผู้สอนงานจึงต้องใช้เวลาวางแผนการสอนงานและต้องแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ถูกสอนงานเสมอเพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและป้องกันความผิดพลาดในการสอนงานหรือความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน

๒) ผู้สอนงานควรปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมกับลูกน้อง เนื่องจากการสอนงานแบบหนึ่งอาจไม่สามารถนำไปใช้ในการสอนงานให้ลูกน้องอีกคนหนึ่งได้

๓) ผู้สอนงานควรกำหนดแนวทางในการทำงานและลำดับในการสอนงานให้ชัดเจน เหมาะสม ยกตัวอย่างเหตุการณ์หรือสถานการณ์เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ควรทบทวนความก้าวหน้าของลูกน้องและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ชมเชยเมื่อลูกน้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาสอนไว้ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้กำลังใจเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานผิดพลาด ไม่เป็นไปตามแนวทางการสอนงาน

### การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) สามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ วิธีการนี้มักนำมาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำ OJT ให้กับบุคลากรตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน คู่มือการทำงาน ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ( Rules & Regulation ) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้

เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะมีคนบุคลากรที่รับผิดชอบก็ยังรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๔๓-๑๔๙)

### รูปแบบของ On the Job Training

รูปแบบของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันในการดำเนินการนั้น จะแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ดังต่อไปนี้

| รูปแบบ        | ลักษณะ                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป็นทางการ    | เป็นการจัดทำแผนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานโดยระบุขอบเขต วางแผนระยะเวลาไว้ชัดเจน ระบุความคาดหวังแผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า มีระบบการประเมินผลการฝึกอบรม และมีการบันทึกประวัติการฝึกอบรมไว้อย่างเป็นทางการ |
| ไม่เป็นทางการ | เป็นการฝึกอบรมในขณะทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างกะทันหัน หรือบุคลากรขอคำปรึกษาเป็นครั้งคราวไปในขณะที่ทำงาน จึงทำให้ผู้ฝึกอบรมไม่มีเวลาเตรียมตัวและวางแผนในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานไว้ก่อนล่วงหน้า                      |

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) กับ การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานและการสอนงานนั้นมีความแตกต่างกันในประเด็นต่อไปนี้

| On the Job Training                                                                                                          | Coaching                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - เกิดการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม หรือสถานที่จริง โดยผู้สอนจะต้องติดตามชี้แนะข้อพึงปฏิบัติ หรือไม่พึงปฏิบัติ | - ไม่จำเป็นจะต้องเป็นการฝึกปฏิบัติในภาคสนามเท่านั้น สามารถจำลองสถานการณ์เสมือนจริงเพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนและฝึกปฏิบัติ                              |
| - เครื่องมือนี้จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับการสอนงานเสมอ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจถูกต้องในการปฏิบัติงาน                  | - เครื่องมือนี้ไม่จำเป็นจะต้องใช้ควบคู่กับ OJT เป็นการสอนนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the Job Training) ได้ และไม่จำเป็นต้องสอนในสถานที่หรือสถานการณ์จริง |
| - เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ (Skills) เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง                                                         | - เน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ดีขึ้นจากการสอนงาน                                                 |

## ขั้นตอนการทำฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

การทำ OJT มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาส่งสำรวจและพิจารณาตัวงานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆ รวมทั้งสำรวจตัวกลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใคร เป็นบุคลากรใหม่ หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว

๒) **ขั้นตอนการวางแผน** ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผน ระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

๓) **ขั้นตอนการสื่อสาร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้ลูกน้องทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ลูกน้องได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และการสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

๔) **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนงานจะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างช้าๆ และมีการสาธิตการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

๕) **ขั้นตอนการประเมิน** ผู้บังคับบัญชาประเมิน ติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับลูกน้องทันที และให้คำแนะนำ หากเกิดความผิดพลาด

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การทำ OJT จะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) เพื่อให้การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนจะต้องจัดทำเอกสาร คู่มือ หรือมาตรฐานการทำงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ที่จะใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงแล้ว

๒) องค์การจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้มีทักษะในการสอนงานที่ดี สามารถกระตุ้นใจผู้เรียน รวมถึงทำให้ผู้สอนเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนในการสอน การวิเคราะห์ผู้เรียน การสอบถามความเข้าใจ การติดตามและประเมินผลผู้เรียน

๓) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงานนั้นๆ ยังมีหลายหน่วยงานเข้าใจผิดได้มอบหมายหน้าที่นี้ให้กับหน่วยงานฝึกอบรม ทำหน้าที่ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

๔) ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพราะการฝึกอบรมในขณะทำงานบางงานเป็นด้านเทคนิค เช่น ทักษะการใช้เครื่องจักร, ทักษะการจัดเก็บฐานข้อมูล เป็นต้น การกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจนจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานของผู้สอนได้อีกด้วย

## การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง เป็นอีกเทคนิคหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งวิธีการนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเจริญเติบโต และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ วิธีการนี้จึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับผิดชอบ และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย โดยรูปแบบของการดำเนินการจะเป็นการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนักหรือที่เรียกว่า ผู้รับคำปรึกษา/แนะนำ (Mentee)

### ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ผู้เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) นั้น สามารถเป็นบุคคลอื่นได้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน คือ เป็นผู้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงานการวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากรที่ได้รับการดูแลและให้คำแนะนำ หรือที่เรียกว่า Mentee เพื่อให้ Mentee มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวด้วย

### รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยงมีรูปแบบทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยแบ่งออกตามช่วงระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงดังต่อไปนี้ (สำนักงานก.พ. ๒๕๕๒, ๑๐)

| รูปแบบ \ ระยะเวลา | ระยะสั้น                                                                                                                                                                                    | ระยะยาว                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป็นทางการ        | Mentor เป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า ได้รับการมอบหมายให้คำแนะนำแก่ Mentee ที่เป็นบุคลากรที่ระดับต่ำกว่า เช่น การเป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือย้ายมาใหม่ เป็นต้น | การที่องค์กรจัดโครงการ Mentoring Program และมอบหมายผู้ที่จะเป็น Mentor และ Mentee อย่างชัดเจน โดยเป็นโครงการให้คำปรึกษาแนะนำ และสอนงาน เพื่อให้ Mentee มีทักษะตามที่ต้องการ และมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ |

| รูปแบบ / ระยะเวลา | ระยะสั้น                                                                                                                                            | ระยะยาว                                                                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ไม่เป็นทางการ     | บุคลากรที่ระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าอย่างไม่เป็นทางการในระยะเวลาสั้น ๆ จึงทำให้ความสัมพันธ์ไม่เกิดความต่อเนื่อง | บุคลากรที่มีระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและมีความสัมพันธ์กันยาวนาน |

### ขั้นตอนของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้ (อารรณ์ ภูมิเทพพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๕๑-๑๕๔)

๑) **ขั้นตอนกำหนดตัวพี่เลี้ยง** การคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก ลักษณะพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

- |                                         |                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| * มีความพร้อม / ยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง | * มีอารมณ์มั่นคง                            |
| * มีความคิดเชิงบวก                      | * มีความอดทนและความรับผิดชอบ                |
| * อายุตัว / อายุงานมีความเหมาะสม        | * มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน                 |
| * เป็นผู้รับฟังที่ดี                    | * มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร                   |
| * มีการสื่อสารที่ดี                     | * เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพด้านใดด้านหนึ่ง |
| * รักษาความลับได้                       | * เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน               |
| * มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบพบปะผู้คน     | * มีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี                |
| * บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี              | * มีความใฝ่เรียนรู้ ต้องการการพัฒนาอยู่เสมอ |

๒) **ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลบุคลากร** ผู้เป็นพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือก จะต้องสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็น Mentee ก่อน จากทะเบียนประวัติหรือใบสมัครงานของบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคลากรในเรื่องต่างๆ ดังนี้

| บุคลากรใหม่       | บุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่ง         |
|-------------------|--------------------------------------|
| * ประวัติการทำงาน | * ประวัติการฝึกอบรมและการพัฒนาอื่นๆ  |
| * ประวัติการศึกษา | * ประวัติการเลื่อนระดับ / ตำแหน่งงาน |
| * ประวัติครอบครัว | * ผลการทำงานที่ผ่านมาในองค์กร        |
| * งานอดิเรก       | * จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร        |

**๓) ขั้นตอนการทำความเข้าใจ** ผู้ที่เป็น Mentor จะต้องทำความเข้าใจกับ Mentee ก่อน ถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการเป็น Mentor เป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของ Mentor และ Mentee ช่วงระยะเวลาในการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้เป็น Mentor และ Mentee ในขั้นตอนนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องเปิดโอกาสให้ Mentee สอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับวิธีการพี่เลี้ยง ทั้งนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องยินดีและรับฟังคำถามหรือประเด็นต่าง ๆ จาก Mentee รวมถึงการชี้แจงเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงลักษณะของโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ถูกต้อง

**๔) ขั้นตอนการปฏิบัติ** เนื่องจากว่าการเป็นพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบใหม่ของการพัฒนาบุคลากร Mentor และ Mentee อาจไม่คุ้นเคยกับขั้นตอนหรือกระบวนการของการเป็น Mentor เท่าไรนัก และเพื่อให้วิธีการนี้เป็นไปด้วยดี เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้เป็น Mentor และ Mentee ในขั้นตอนนี้ผู้เป็น Mentor พึงระลึกถึงข้อพึงกระทำที่สำคัญยิ่งที่จำเป็นในการผลักดันให้การดำเนินการนี้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่

- Mentor จะต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการเปิดใจกันระหว่าง Mentor และ Mentee
- Mentor จะต้องพยายามทำให้ Mentee เกิดความภาคภูมิใจหรือความรู้จักคุณค่าในตนเอง เป็นการยอมรับ

ในความสามารถของตนเอง

- Mentor จะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันทั้งในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
- Mentor จะต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

ความสำเร็จเป็นระยะ

- Mentor จะต้องเคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของ Mentee ด้วยความเต็มใจและจริงใจ

**๕) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล** วิธีการนี้จะสิ้นสุดตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ระหว่าง Mentor กับ Mentee ขั้นตอนนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากรว่าปรับเปลี่ยนไปและสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้หรือไม่ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ Mentee พูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย นอกจากนี้ผู้เป็น Mentor จะต้องทำให้ Mentee เกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการนี้แล้ว Mentee ยังสามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาจาก Mentor ได้ เพื่อให้ Mentee เกิดความรู้สึกลึกซึ้งต่อยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

วิธีการพี่เลี้ยงจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวพิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๖๒-๑๖๓)

๑) องค์การควรมีระบบการคัดเลือก ทดสอบคุณสมบัติ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อค้นหาและพัฒนา Mentor ให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดระบบการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถของการเป็น Mentor ที่ดี ทำให้ Mentor รับบทบาท หน้าที่ วิธีการและขั้นตอนการเป็น Mentor ที่ดี

๒) พี่เลี้ยง (Mentor) จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับในองค์กร ซึ่งการเลือกบุคคลที่จะเป็นพี่เลี้ยงจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดว่าใครควรจะเป็นพี่เลี้ยงนั้น องค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการพิจารณาหาบุคลากรที่เหมาะสมที่จะเป็นพี่เลี้ยง

๓) พี่เลี้ยง (Mentor) ต้องสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงใจ และตรงไปตรงมา รวมถึงจะต้องมีทักษะในการพูดคุยกับบุคลากร สามารถยกเหตุการณ์ที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรเพื่อให้เกิดความชัดเจน ซึ่งอาจมาจากการสังเกตการทำงานจริงของพี่เลี้ยงเองหรือจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น

๔) การเอาใจใส่ของพี่เลี้ยง (Mentor) สำคัญมาก ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องจัดสรรเวลาให้ Mentee ได้อย่างเต็มที่ และสม่ำเสมอ มีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมพูดคุยกันในช่วงเวลาทำงาน หรืออย่างไม่เป็นทางการ เช่น ไปรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน หรือพูดคุยให้กำลังใจผ่าน e-mail เป็นต้น

๕) ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของบทบาท การวางตัวและขอบเขตการเป็น พี่เลี้ยงที่ชัดเจน โดยไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของ Mentee มากจนเกินไป เว้นแต่ Mentee ต้องการขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงเท่านั้น

## การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้การออกแบบลักษณะงาน โดยเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น ความรับผิดชอบในงานของตน เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระ สามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตัวเองและการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๕๖-๑๖๓)

### วัตถุประสงค์หลักของการออกแบบงานในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ได้แก่

๑) การทำให้เกิดความแปลกใหม่ไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากเดิม

๒) การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญที่มากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ๆ

๓) การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น

ถึงแม้ว่าการออกแบบงานในลักษณะของการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) จะมีประโยชน์กับบุคลากร แต่มีบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่ยากและท้าทายขึ้น จะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ / กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าในงานที่มากขึ้นและยาก

กว่าเดิมได้ วิธีการนี้ จึงเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ ( Career Path ) ให้กับบุคลากร เพื่อช่วยเตรียมพนักงานให้สามารถรับผลิตซ่อมงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

### รูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ที่นิยมใช้อยู่ในองค์กรนั้นมี ๒ รูปแบบ โดยแตกต่างกันตามลักษณะงานที่มอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

๑) การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การเพิ่มคุณค่างานให้กับบุคลากรได้ทำงานที่มีระดับงานที่เท่ากับงานปัจจุบัน เป็นงานที่มีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น หรือเป็นการทำงานที่ท้าทาย โดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น

๒) การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่บุคลากรได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หมายถึง การเพิ่มคุณค่าในงาน โดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานในขอบเขตงานที่สูงมากขึ้น และบุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม

### ขั้นตอนของการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่างานมีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตความรับผิดชอบงานปัจจุบันอะไรบ้าง โดยดูจากใบพรรณนางาน (Job Description: JD) ที่จะกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งนั้น ๆ หรืออาจสอบถามบุคลากรว่าในการทำงานปัจจุบัน อะไรทำให้งานมีความท้าทายและน่าสนใจมากขึ้น กระบวนการนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบการเพิ่มคุณค่างานให้บุคลากรได้ถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด

๒) **ขั้นตอนการรวบรวมงาน** ผู้บังคับบัญชารวบรวมจัดหมวดหมู่งานที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานปัจจุบันที่บุคลากรรับผิดชอบและพิจารณาคัดเลือกงานที่จะมอบหมายให้บุคลากร ประกอบกับนำข้อมูลที่ได้สอบถามจากบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้กับบุคลากร

๓) **ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยบอกจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บุคลากรทราบ โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพของบุคลากรแต่ละคน

๔) **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานของบุคลากร และสอบถามบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพราะบุคลากรจะต้องปรับตัวกับงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรในช่วงที่บุคลากรยังต้องรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายขึ้นกว่าเดิม

**๒) ขั้นตอนการประเมินผลและสรุปผล** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจากการมอบหมายงานที่เพิ่มคุณค่ามากขึ้น พร้อมทั้งสรุปผลและแจ้งให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าสามารถบริหารงานที่มอบหมายให้ได้มากขึ้นแค่ไหน

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) จะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) องค์การจะต้องให้สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาถึงประโยชน์ที่จะได้จากวิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน เนื่องจากอาจจะมีส่วนผู้บังคับบัญชาบางคนเข้าใจผิดคิดว่าการเพิ่มคุณค่าในงานเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อลดบทบาท/อำนาจของตน มีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร รวมถึงการติดตามตรวจสอบผลงาน และการประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ

๒) ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักไว้เสมอว่า การเพิ่มคุณค่าในงานไม่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น ก่อนที่จะเลือกใช้วิธีการนี้ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกให้ได้ก่อนว่าบุคลากรคนไหนเหมาะกับการพัฒนาด้วยวิธีการนี้ ซึ่งปกติจะได้แก่ บุคลากรดีเด่น ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง

๓) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและแนวทางในการบริหารงานที่มอบหมายให้ รวมถึงการใส่ใจสังเกตผลงานและสอบถามเป็นระยะ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพร้อมและความมั่นใจในการทำงานที่มอบหมายให้จนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

๔) การเพิ่มคุณค่าในงานจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องใช้ควบคู่ไปกับวิธีการการพัฒนาอื่น ๆ ด้วย เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น โดยองค์การจะต้องจัดอบรมถึงวิธีการและเทคนิคในการใช้วิธีการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ เหล่านี้ไปพร้อมกับการเพิ่มคุณค่าในงาน

๕) การเพิ่มคุณค่าในงานจะต้องให้บุคลากรที่รับมอบหมายงานนั้นเกิดความเต็มใจ ความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงไม่ควรบังคับให้บุคลากรตกลงรับมอบหมายงานที่ยากขึ้น หากบุคลากรยังไม่พร้อมในการทำงานที่ทำทลายขึ้นในปัจจุบันผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยวิธีการอื่นไปก่อน จนกว่าบุคลากรจะเกิดความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนในภายหลังได้

### การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอีกวิธีหนึ่งที่น่าสนใจ วิธีการนี้จะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีคุณค่างาน (Job Value) แต่จะไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น

การเพิ่มปริมาณงานสามารถเป็นได้ทั้งการขยายงานที่มีความแตกต่างเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือพื้นที่การดูแลรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โดยมีขั้นตอนการทำงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจเป็นการขยายขอบเขตงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่มูลค่าของงานนั้นยังเหมือนกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๖๓-๑๗๐)

### รูปแบบของการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

รูปแบบการเพิ่มปริมาณงานที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในองค์การจะแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ได้แก่

๑) การเพิ่มปริมาณงานภายในหน่วยงาน หมายถึง การเพิ่มปริมาณงานที่มีลักษณะงานหรือมีมูลค่างานใกล้เคียงกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เป็นการทำงานภายในหน่วยงานหรือฝ่ายเดียวกัน สภาพแวดล้อมการทำงานเหมือนเดิม ซึ่งการเพิ่มปริมาณงานในลักษณะนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสะดวกในการมอบหมายงาน สามารถตรวจสอบงาน ติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรได้

๒) การเพิ่มปริมาณงานภายนอกหน่วยงาน หมายถึง การเพิ่มปริมาณงานที่มีลักษณะงานเดียวกันหรือมีมูลค่างานใกล้เคียงกับงานที่เคยทำอยู่ในปัจจุบัน แต่ต่างหน่วยงานหรือต่างฝ่ายกัน ปกติการมอบหมายงานในลักษณะการเพิ่มปริมาณงานแบบนี้มักเป็นงานที่อยู่ในสายงานหรือกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน เช่น นักวิชาการที่ดิน กลุ่มงานวิชาการ ต้องมาทำงานของฝ่ายทะเบียน กรณีที่มีปริมาณงานมาก หรือนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการ บางครั้งต้องทำหน้าที่ผู้บริหารโครงการด้วย กรณีที่มีปริมาณงานของโครงการฝึกอบรมมีจำนวนมาก เป็นต้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงและเห็นชอบร่วมกัน

### วัตถุประสงค์หลักของการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน พบว่าเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ย่อมทำให้บุคลากรต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การเพิ่มปริมาณงานจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้บุคลากรต้องกระตือรือร้น ต้องปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ อันส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายหรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ได้รับมอบหมาย

### ความแตกต่างของการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enrichment)

แนวคิดของวิธีการพัฒนาบุคลากร ๒ เรื่องนี้ เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นการมอบหมายงาน แต่มีความแตกต่างในส่วนของการมอบหมายหรือหลักปฏิบัติของทั้งสองวิธีการนี้มีแนวทางตรงกันข้ามกัน โดย Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอนหรือแนวนาน (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑, ๒, ๓, หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔, ๕, ๖, หน้าที่ เป็นต้น ส่วน Job Enrichment เป็นการเพิ่มคุณค่างาน เป็นกระบวนการแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) เป็นการเพิ่มงานขึ้นดลเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

## ขั้นตอนการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงานมีขั้นตอนปฏิบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบันอะไรบ้าง โดยพิจารณาจาก ใบพรรณนางาน (Job Description: JD) เพราะ JD จะเป็นเอกสารที่บ่งบอกลักษณะงานที่ตำแหน่งงานนั้นต้องรับผิดชอบ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าบุคลากรปัจจุบันทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

๒) **ขั้นตอนการวางแผน** ผู้บังคับบัญชาวางแผนเลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณงานให้บุคลากร โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มปริมาณงาน ซึ่งจะเป็นงานในฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายกัน แต่ควรจะเป็นงานที่มีมูลค่างานใกล้เคียงกัน โดยสามารถพิจารณาจากกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องค่อย ๆ แบ่งช่วงเวลาการเพิ่มปริมาณงาน ไม่ควรเร่งรีบที่จะเพิ่มปริมาณงานให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับตัวและได้ทดลองงานก่อน

๓) **ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรทุกครั้งก่อนเพิ่มปริมาณงาน เป้าหมายของการสื่อสารก็เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจากการเพิ่มปริมาณงานเป็นการเพิ่มงานจากงานเดิมที่บุคลากรทำงานอยู่แล้ว บุคลากรอาจจะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากร รวมทั้งให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากงานเดิมเพื่อให้งานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามหากปริมาณงานที่เพิ่มเป็นงานที่บุคลากรคุ้นเคยและทำเป็นประจำอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ต้องใช้เวลาสอนงานมากนัก แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรเน้น ก็คือ การให้คำแนะนำในการจัดสรรเวลาและจัดลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่องานเดิมที่รับผิดชอบอยู่

๔) **ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** ผู้บังคับบัญชาควรติดตามการทำงานบุคลากรเป็นระยะ ๆ และสอบถามบุคลากรอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในระยะแรก เพราะบุคลากรจะต้องปรับตัวกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นพี่เลี้ยงในระยะเริ่มแรกก่อน ซึ่งในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น หากผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถบริหารงานหรือวางแผนการทำงานที่เพิ่มขึ้นได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการให้กำลังใจ พุดจูงใจให้บุคลากรรู้สึกว่าตนสามารถบริหารงานที่เพิ่มขึ้นนั้นได้

๕) **ขั้นตอนการประเมิน** ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินและตรวจสอบผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรสามารถควบคุม ดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลาและถูกต้องทั้งหมดแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานในด้านอื่น ๆ ที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้ต่อไป ดังนั้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรมได้

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

๑) ต้องคำนึงว่าปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นนั้นบุคลากรสามารถทำได้ หากปริมาณงานที่บุคลากรทำอยู่มีจำนวนมากอยู่แล้ว การทำ Job Enlargement ก็ไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร

๒) ลักษณะงานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้น ไม่ควรเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ และไม่ควรเป็นงานที่แตกต่างจากลักษณะงานเดิมที่มอบหมายให้ ดังนั้น ทุกครั้งที่มีการเพิ่มปริมาณงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบลักษณะงานว่าอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือไม่

๓) ก่อนการเพิ่มปริมาณงานทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาควรวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะทักษะการวางแผนงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าสามารถบริหารงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น

๔) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากรให้ชัดเจน และสังเกตผลงาน ตลอดจนสอบถามความคืบหน้าในการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อไม่ให้บุคลากรรู้สึกโดดเดี่ยวหรือรู้สึกวิตกกังวลกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

๕) การเพิ่มปริมาณงานจะต้องได้รับความสมัครใจจากบุคลากรก่อน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรบังคับให้บุคลากรรับงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ความสมัครใจจะเกิดจากการสื่อสารเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา

## การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเป็นที่นิยมของหน่วยงานต่าง ๆ โดยการมอบหมายงาน จะเป็นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ผู้บริหารบางคนก็มีความมานะทุ่มเททำงาน ทุกอย่างที่เขาเห็นว่าแม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตาม อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะทำอย่างไร เมื่องานในความรับผิดชอบมันเยอะไปหมด ไม่รู้จะทำอะไรก่อนหลัง และที่สำคัญก็ไม่รู้จะมอบให้ใครทำดีเพราะดูเหมือนจะไม่ค่อยจะไว้วางใจไปเสียหมด การมอบหมายงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาเบาบางลงได้บ้าง

(การมอบหมายงาน (Delegation). ๒๕๕๓, ๑-๒)

### วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน

๑) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น โดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาตนเอง การแก้ปัญหา งาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

๒) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง

๓) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย

### ขั้นตอนของการมอบหมายงาน

๑) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน งานที่จะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทำแทนได้นั้นต้องพิจารณาให้ถือว่างานนั้น เหมาะสมหรือไม่ ตัวอย่างเช่น งานบางอย่างเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร หรือเป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยการ

ตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงก็ยังไม่อาจมอบหมายได้ แต่ถ้าเป็นงานประจำ (Routine) ก็คงมอบหมายได้ และเมื่อเลือกงานแล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายนั้นให้ชัดเจนว่าการให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง หรือเพื่อประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

**๒) กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ** ในการทำงานบางงานต้องมีการตัดสินใจ เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรืองานที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน คงต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ

**๓) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสม** การเลือกคนที่มีรับผิดชอบงานนั้น คงต้องคำนึงว่าถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์มากพอ ถ้าจะใช้เพื่อพัฒนาลูกน้อง ก็ต้องดูว่าใครที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมคงต้องเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

**๔) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน** สิ่งที่สำคัญยิ่งในการมอบหมายงาน คือ ต้องมีการทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมายว่า ผู้รับมอบหมายได้เข้าใจขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว จึงสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำ เพื่อเป็นการประกันโอกาสความสำเร็จ

**๕) กระตุ้นจิตใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน** เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว สิ่งที่สำคัญคือต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี

**๖) ติดตามและประเมินผลงาน** ขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงาน คือ การติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผน หรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร จะได้แก้ไข/ปรับปรุงได้ทันเวลาที่ก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัล เช่น คำชม หรือของรางวัล ฯลฯ การมอบหมายงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ท่านบริหารได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กัน กล่าวคือ ได้ทั้งงานที่ท่านไม่ต้องทำเอง และยังได้คนลูกน้องที่เก่งขึ้นอีกด้วย

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การมอบหมายงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) ต้องพิจารณาเลือกงานให้เหมาะกับบุคลากรที่จะมอบหมาย กล่าวคือต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสม มีรับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จ และลดความเสี่ยง หรือกล่าวได้ว่า Put the right man to the right job นั่นเอง

๒) ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการมอบหมายงานให้กับบุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถามถึงประเด็นที่สงสัย

๓) หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมด้วย กล่าวคือควรพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้

๔) ควรจัดทำคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน ระบุว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนใด เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้

๕) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้เวลากับบุคลากรในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ไม่ควรเร่งรัดถึงผลสัมฤทธิ์ที่จะต้องเกิดขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้นจากงานที่มอบหมายให้

๖) ต้องติดตามและประเมินผลงานที่ได้มอบหมาย เพราะจะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นหากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

## การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi – Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายในระยะเวลาที่กำหนด (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๙๙-๑๙๕)

### ข้อแตกต่างของการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กับ การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

แนวคิดของการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จะคล้ายคลึงกับการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) หลายคนสับสนอยู่กับแนวคิดของสองเรื่องนี้ ซึ่งที่จริงแล้ว Job Rotation เป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายบุคคลหนึ่งไปทำงานของอีกคนหนึ่ง เจื่อนไขก็ต้องการให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างบุคลากรในช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น สำหรับ Job Enlargement ถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่เน้นการเพิ่มความหลากหลายของงาน เพิ่มบทบาทความรับผิดชอบในงานของบุคลากรให้มากขึ้นโดยไม่ถือว่าการเปลี่ยนงาน เนื่องจากยังคงรับผิดชอบงานเหมือนเดิมแต่ปริมาณงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเท่านั้น ดังนั้น การทำ Job Rotation จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน การวางแผนและมอบหมายงานที่ดี เพื่อที่ว่าจะได้ไม่เกิดปัญหาในช่วงที่มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

### รูปแบบของการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มีรูปแบบปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

๑) **การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน** หมายถึงการสลับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานของอีกคนหนึ่งภายในระยะเวลาที่ตกลงกันได้ เป็นการรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งการหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะไม่ค่อยยุ่งยาก เนื่องจากมีผู้บริหารเป็นคนเดียวกันที่ทำหน้าที่ในการโยกย้ายสลับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบ

๒) **การหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงาน** หมายถึงการสลับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน มีผลให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มลูกค้า รวมถึงลักษณะงาน การหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจกันของผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงาน โดยการหมุนเวียนในลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรที่ต้องหมุนเวียนงานเกิดความกังวลใจมากกว่าการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องทำหน้าที่

ชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์หลักในการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรที่ได้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

### ขั้นตอนการทำ Job Rotation

การหมุนเวียนงานมีขั้นตอนปฏิบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องการให้สืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใด และบุคลากรคนนั้นสามารถหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใดได้บ้างในองค์การ โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่เหมือนกันสามารถสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานระหว่างกันได้ ดังนั้น ประเด็นที่สำคัญก่อนการทำ Job Rotation ก็คือ การจัดแบ่งกลุ่มงานและการพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานสามารถหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานใดได้

๒) **ขั้นตอนการวางแผน** ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของบุคลากรรวมถึง การวางแผน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปและสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้า ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือแม้กระทั่งผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างไปจากเดิม

๓) **ขั้นตอนการฝึกอบรม** ขั้นตอนการฝึกอบรมบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ซึ่งการฝึกอบรมมีใช้จะเกิดขึ้นก่อนการหมุนเวียนงานเท่านั้น การฝึกอบรมควรจะเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างการสืบเปลี่ยนงาน เกิดขึ้นเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การฝึกอบรมที่พอเพียงจะทำให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้งยังช่วยเสริมทักษะความสามารถของบุคลากรในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

๔) **ขั้นตอนการนำไปใช้ปฏิบัติ** มีโอกาสเป็นไปได้ที่บุคลากรไม่สามารถทำงานใหม่จากการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานได้มีผลทำให้คุณภาพการทำงานลดลง บุคลากรไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ โดยเฉพาะระยะเริ่มแรกที่มีการหมุนเวียนงานเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงกับบุคลากรเพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าบุคลากรสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

๕) **ขั้นตอนประเมินผลการดำเนินงาน** การหมุนเวียนงานถือได้ว่าเป็นการทดลองงาน เป็นเสมือนการเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาในการเรียนรู้งานที่แน่นอน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ควรคาดหวังว่าบุคลากรจะสามารถทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการถึงข้อที่ควรปรับปรุงพัฒนาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

๑) การสืบเปลี่ยนงานต้องพิจารณาถึงกลุ่มงานซึ่งต้องเป็นกลุ่มงานที่สามารถเรียนรู้ได้ไม่ยากจนเกินไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดทำกลุ่มงานให้ชัดเจนก่อนเพื่อช่วยให้การพิจารณาหมุนเวียนงานได้ง่ายขึ้น โดยการหมุนเวียนงานจากกลุ่มงานหนึ่งไปยังอีกกลุ่ม

งานหนึ่งที่ไม่ยากจนเกินไป

๒) ต้องคำนึงถึงขีดความสามารถและการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรก่อนการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานทุกครั้ง

๓) ต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจของบุคลากร ไม่ควรบังคับบีบบังคับบุคลากรเป็นอันขาด เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้งานใหม่มีน้อยมาก

๔) หากเป็นการหมุนเวียนงานข้ามหน่วยงาน สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ผู้บังคับบัญชาของสองหน่วยงานจะต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยที่ผู้บังคับบัญชาทั้งคนเก่าและคนใหม่จะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

๕) ต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการหมุนเวียนงานกับบุคลากรทุกครั้ง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรซักถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องยินยอมพร้อมใจในการตอบข้อซักถามของบุคลากร

## การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานและนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้

การแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ จากภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูมิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๔๕-๑๙๐)

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้รับฟังที่ดี</li> <li>• เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเป็นที่ทราบโดยทั่วไปในองค์กร</li> <li>• เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากร</li> <li>• สามารถเก็บรักษาความลับ</li> <li>• สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม</li> <li>• ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ</li> <li>• มีความอดทนและรับผิดชอบสูง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร</li> <li>• มีทักษะในการกระตุ้น และจูงใจบุคลากรให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง</li> <li>• มีภาวะความเป็นผู้นำ</li> <li>• มีทักษะในการสื่อสารที่ดี</li> <li>• มีความน่าเชื่อถือ และสร้างความไว้วางใจได้</li> <li>• มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น</li> <li>• มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## รูปแบบของการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำ มีรูปแบบที่นำมาใช้ในองค์การ ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑) **การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร** เป็นการให้คำแนะนำภายหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวบุคลากรเองหรือหน่วยงานซึ่งบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้คลี่คลายด้วยตัวเองได้ จำเป็นต้องมีการให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความชำนาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

๒) **การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น** เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้า โดยการสำรวจ คาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการจะต้องทำหน้าที่วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าโดยการคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

๓) **การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ** เมื่อองค์การหรือหน่วยงานมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติตน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเอาเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงสามารถปฏิบัติตนในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้นมาใช้ในองค์การหรือหน่วยงานต่อไปได้

## ขั้นตอนการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการรวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งใจให้บุคลากรเปิดใจพร้อมที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และช่วยบุคลากรวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้ถือได้ว่ามีความสำคัญมาก หากผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ปัญหาผิดพลาด ย่อมนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่ผิดพลาดตามไปด้วยเช่นกัน

๒) **ขั้นตอนกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น** ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากร ภายหลังจากที่รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว รวมถึงการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์การ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดแผนสำรองหรือแนวทางเลือกอื่น หากแนวทางเลือกแรกไม่ประสบผลสำเร็จ

๓) **ขั้นตอนการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอแนะ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจยอมรับฟังและพร้อมที่จะตอบข้อซักถามจากบุคลากร

๔) **ขั้นตอนการติดตาม สรุป และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ** ผู้บังคับบัญชาควรติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติหรือไม่ รวมถึงการเป็นพี่เลี้ยงดูแลการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บังคับบัญชาควร

กำหนดช่วงเวลาที่จะพูดคุยกับบุคลากรถึงความคืบหน้าในการปฏิบัติตนตามคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การให้คำปรึกษาแนะนำจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ๑) องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานไม่กลัวที่จะเล่าถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีความพร้อมและเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ๒) ผู้ที่ให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องได้รับการฝึกอบรมถึงแนวทางปฏิบัติตนในช่วงให้คำแนะนำกับบุคลากร การเป็นผู้ฟังและผู้ให้คำแนะนำที่ดี พร้อมทั้งการเรียนรู้ถึงแนวทางจูงใจให้บุคลากรเกิดกำลังใจและเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติตนตามแนวทางที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา
- ๓) ความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนหนึ่งมาจากผู้ให้คำแนะนำเองที่จะต้องจัดสรรเวลาให้กับบุคลากรอย่างเต็มที่ ไม่ควรเร่งรีบในการรับฟังและให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากร รวมถึงการจัดสรรเวลาที่จะพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติตนตามแนวทางที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา
- ๔) การเลือกผู้ที่จะเป็นที่ปรึกษาแนะนำ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญภายในอาจไม่เหมาะสม อาจจำเป็นต้องจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ที่มากกว่า เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาในการทำงานและการลงมือปฏิบัติ การจ้างที่ปรึกษาภายนอกจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการเรียนรู้เพื่อขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์มาก่อน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้อาจใช้งบประมาณค่อนข้างมาก ซึ่งองค์กรควรจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งในการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกไว้ด้วย

### การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

การติดตาม/สังเกต เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ (Role Model) ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาดังนี้ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบก็ได้ เทคนิคนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไป

ได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๑๙๐-๑๙๗)

### รูปแบบของการติดตาม / สังเกต

การติดตามและสังเกตแม่แบบที่อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านนั้น มีรูปแบบดังต่อไปนี้

๑) **การติดตามแม่แบบจากภายในหน่วยงานเดียวกัน** หมายถึงการติดตามงานกับแม่แบบที่เป็นตัวอย่างภายในฝ่ายหรือสังกัดเดียวกัน ทั้งนี้แม่แบบดังกล่าวควรมีตำแหน่งที่สูงกว่า หรือเป็นผู้ชำนาญการในสายอาชีพนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เห็นมุมมองและทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ นอกจากนี้การติดตามแม่แบบจากภายในหน่วยงานยังเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก บุคลากรจะได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนการทำงานของแม่แบบซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีมุมมองหรือแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง

๒) **การติดตามแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน** หมายถึงการติดตามการทำงานกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่คนละฝ่ายงานกันซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกัน เพื่อศึกษาการวางแผน และการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะของการติดตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกนี้มักนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสเห็นการปรับปรุงการทำงานจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น อันจะนำไปสู่การเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการทำงานให้มากขึ้น

### ขั้นตอนการทำ การติดตาม/สังเกต

การติดตาม/สังเกต มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

๑) **ขั้นตอนการกำหนดงานและแม่แบบ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรติดตามและสังเกตการในเรื่องใด หลังจากนั้นจึงพิจารณาหาแม่แบบที่จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรติดตามและเรียนรู้การทำงานของแม่แบบ ทั้งนี้แม่แบบจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่ใช่เพียงแค่เก่งงานหรือมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีเท่านั้น แม่แบบจะต้องเป็นคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนๆ และบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในทางที่บวก

๒) **ขั้นตอนการวางแผนติดตาม/สังเกต** ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนว่าจะใช้ระยะเวลาเท่าไร โดยการวางแผนร่วมกับแม่แบบที่บุคลากรจะติดตามการทำงานกรณีเป็นแม่แบบที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเอง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่ต้องติดตาม ผู้บังคับบัญชาก็ควรกำหนดรายการความรู้ หรืองานที่บุคลากรควรรู้จากแม่แบบ ด้วยการจัดทำเป็น Checklist และแจ้งให้แม่แบบและบุคลากรทราบก่อนเริ่มติดตาม/สังเกตการทำงาน

๓) **ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ** ก่อนการมอบหมายงานให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่างๆ ที่ได้จากแม่แบบ นอกจากนี้จะต้องแจ้งให้บุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับบุคลากรในช่วงเฟ้่าสังเกตการทำงานจากแม่แบบ

๔) **ขั้นตอนการติดตาม / สังเกตแม่แบบ** ขั้นตอนนี้บุคลากรอาจจะเกิดความรู้สึกคับข้องใจ วิตกกังวลใจในช่วงการติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ ไม่รู้จะต้องปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้การเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากแม่แบบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาและแม่แบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะบุคลากรให้เข้าใจถึงหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงการสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ

๕) **ขั้นตอนการติดตามและประเมิน** เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้เรียนรู้การทำงานจากพฤติกรรมของแม่แบบ โดยเฉพาะความสามารถเกี่ยวกับทักษะการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแม่แบบและผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเช่นกัน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ และการชี้แนะสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติภายหลังจากการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การติดตาม/สังเกต (Job shadowing) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) ผู้ที่เป็นแม่แบบจะต้องเป็นบุคลากรในองค์การที่มีทัศนคติทางบวกกับงานและองค์การ เนื่องจากแม่แบบจะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรได้เรียนรู้และเลียนแบบสิ่งที่ดีๆ ดังนั้น องค์การจะต้องพิจารณากำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกแม่แบบก่อน เพราะหากบุคลากรได้แม่แบบที่ไม่ดี ย่อมมีโอกาสที่จะเรียนรู้และรับรู้สิ่งที่ไม่ถูกต้องจากแม่แบบได้

๒) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นแม่แบบจะต้องสอนบุคลากรถึงเทคนิควิธีการสังเกตให้ชัดเจน อะไรบ้างที่ควรดู ควรฟัง และจับประเด็น และหลังจากที่สังเกตการณ์แสดงพฤติกรรมของแม่แบบแล้ว สิ่งที่ควรดำเนินการทุกครั้งก็คือ การจดบันทึกพฤติกรรมที่แม่แบบแสดงออก เพราะสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นข้อค้นพบที่บุคลากรเรียนรู้จากแม่แบบของตน

๓) ทุกครั้งที่มีการติดตาม/สังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ ทั้งนี้แม่แบบควรจะติดตามผลการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการสอบถามสิ่งที่บุคลากรเรียนรู้ว่าพวกเขารู้และสามารถแสดงพฤติกรรมได้บ้างที่จะเป็นประโยชน์กับงานที่ได้รับมอบหมาย วิธีการนี้จะทำให้มีการสื่อสารแบบสองทางกับบุคลากรผู้ติดตาม/สังเกตมากขึ้น แม่แบบสามารถเสนอแนะแนวทางเพิ่มเติม นอกเหนือจากประเด็นที่บุคลากรสังเกตและรับรู้พฤติกรรมนั้น

๔) บุคลากรควรมีโอกาสได้ทำงานจริงภายหลังจากการติดตามและสังเกตการปฏิบัติงานกับแม่แบบหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะได้ประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่

๕) สภาพแวดล้อมที่จะทำให้บุคลากรได้ติดตามแม่แบบหรือผู้เชี่ยวชาญนั้น ควรให้อำนาจให้บุคลากรสามารถเข้าไปสังเกตการทำงานได้ ไม่ควรมีระยะห่างหรือช่องว่างของพื้นที่ในการติดตามแม่แบบมากเกินไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่สามารถสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของแม่แบบได้

## การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (อาภรณ์ ภูริยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๒๐๒-๒๐๘)

การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นแค่ไหนนั้น องค์การจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่างๆ สำหรับการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองได้ง่าย เช่น

|                                       |                            |              |
|---------------------------------------|----------------------------|--------------|
| * หนังสือภาษาไทย – ต่างประเทศ         | * รายงานการประชุม          | * CD / VCD   |
| * วารสาร / นิตยสารที่เกี่ยวข้องกับงาน | * คู่มือการปฏิบัติงาน      | * VDO        |
| * หนังสือพิมพ์                        | * เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง | * เทปบันทึก  |
| * แผ่นพับ/ใบปลิว                      | * ตัวอย่างชิ้นงาน          | * Internet   |
| * บทความ                              | * รายงานการปฏิบัติงาน      | * Intranet   |
| * ผลงานวิจัย                          | * การเรียนผ่านดาวเทียม     | * e-Learning |

## รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) **การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer – based Learning)** หมายถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ e-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

๒) **การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer – based Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

## ขั้นตอนของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีขั้นตอนปฏิบัติดังนี้

๑) **ขั้นตอนสำรวจความต้องการของบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจเรียนรู้ด้วยสื่อเรียนรู้ลักษณะใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งนี้ในการเรียนรู้ด้วย

ตนเองบุคลากรสามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

๒) **ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๓) **ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง** ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ ๆ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากบุคลากรอาจยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

๔) **ขั้นตอนการสรุปผล** ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่สนใจ ซึ่งอาจจะจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ ชมรมเสวนาเพื่อแก้ปัญหาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวที่ได้จากการเรียนรู้ไปบอกต่อให้กับผู้อื่นๆ เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจและใส่ใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ

๒) องค์กรต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเลือกใช้สื่อเหล่านั้นได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ความพร้อมของสื่อจะหมายถึงจำนวนสื่อ ความหลากหลายและความทันสมัยของสื่อการเรียนรู้ที่มี รวมทั้งความง่ายในการเข้าถึงสื่อที่จัดไว้ให้

๓) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากรที่รักและชอบค้นคว้า ชอบศึกษาข้อมูล และเป็นผู้คนที่สามารถทำงานที่รับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ทำให้บุคลากรเกิดความคับข้องใจในการทำงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่มอบหมายให้

๔) กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อขึ้นอยู่กับ การติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่วงโยงความรู้ และเป็นการต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นหรือมุมมองของทีมงาน

## การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)

การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะ การเป็นวิทยากร หมายถึงผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่างๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์การต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ (Knowledge Management: KM) ขึ้น ซึ่งจะประโยชน์กับองค์การทั้งในภาวะปกติ และภาวะที่องค์การประสบปัญหาสับสนอลหม่าน (Brain Drain) ได้ ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเอง และรักษาองค์ความรู้ในองค์การ ซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้ (อากรรณ์ ภูววิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๒๐๙-๒๑๔)

### รูปแบบของการเป็นวิทยากร

รูปแบบของการเป็นวิทยากรจะแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ กล่าวคือ

๑) **วิทยากรภายในหน่วยงาน** นั่นก็คือ เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในหน่วยงานหรือองค์การ เข้าใจได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบรรยายโดยวิทยากรภายในจะใช้งบประมาณไม่มากนัก เนื่องจากมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรภายในสอนกันเอง

๒) **วิทยากรภายนอกหน่วยงาน** นั่นก็คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้ที่มาจากต่างองค์กรกันซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากวิทยากรภายนอก ซึ่งองค์การจะต้องจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อคนสำหรับการอบรมในแต่ละครั้ง

### ขั้นตอนการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน

การพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมอบหมายให้เป็นผู้เป็นวิทยากรภายในนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) **ขั้นตอนการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นวิทยากรภายในองค์การก่อน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบุคลากรที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่วิทยากร

๒) **ขั้นตอนการสำรวจความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่** ผู้ที่จะเป็นวิทยากรนั้นควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรสำรวจว่าผู้ใดเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพอ และที่สำคัญต้องมีความสนใจหรือเต็มใจที่จะ

จะพัฒนาโดยการเป็นวิทยากรหรือไม่

๓) **ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร** บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก หรืออาสาที่จะเป็นวิทยากรภายในจะต้องกำหนดหัวข้อที่จะสอน (Course Outline) ขึ้นมาก่อน เพื่อหารือกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้การสอนตรงตามวัตถุประสงค์

๔) **ขั้นตอนการเตรียมตัวเป็นวิทยากร** บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะต่างๆ ในการเป็นวิทยากร ผู้บังคับบัญชามีส่วนอย่างมากในการฝึกฝนให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายใน ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการสอนต่อไป

๕) **ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล** ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลจากการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการจัดฝึกอบรม และควรมีการพูดคุยตัวต่อตัวกับเจ้าหน้าที่ดังกล่าว เพื่อให้คำแนะนำ และปรับปรุงในด้านต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ รวมถึงการยกย่องชมเชยหากเจ้าหน้าที่คนนั้นสามารถเป็นวิทยากรได้ดี

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยการเป็นวิทยากร จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) การเป็นวิทยากรภายในไม่เพียงจะต้องรู้ลึก รู้จริงและเข้าใจในเรื่องที่จะสอนเท่านั้น แต่ต้องตระหนักว่าจะทำอย่างไรให้ผู้ฟังเข้าใจและเชื่อในสิ่งที่กำลังเรียนอยู่ ดังนั้น องค์การจะต้องสร้างความมั่นใจถึงแนวทางของการเป็นวิทยากรที่ดีด้วยการจัดทำผู้เชี่ยวชาญหรือส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเทคนิคและวิธีการเป็นวิทยากรที่ดี

๒) การมอบหมายเป็นวิทยากรเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ให้กับเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากงานประจำ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรหาวิธีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เช่น การยกย่องชมเชยต่างๆ เพราะการเป็นวิทยากร เจ้าหน้าที่จะต้องมีความเสียสละร่วมด้วย การมอบประกาศนียบัตรให้แก่วิทยากรภายใน การนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลงานของเจ้าหน้าที่ และบางองค์การได้มีการจัดสรรค่าตอบแทนให้กับวิทยากรภายในเป็นรายชั่วโมง

๓) ทักษะการสอนของวิทยากร เนื่องจากบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการทำงานจะสามารถเป็นวิทยากรที่ดีได้ในระดับผู้บริหารก็สามารถเป็นวิทยากรที่ดีได้ด้วย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงความเหมาะสม และควรพัฒนาบุคลากรดังกล่าวให้มีทักษะที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่เป็นวิทยากร หรือให้ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมในการเป็นวิทยากรด้วย

๔) การคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นวิทยากรภายในมีสำคัญมาก นอกจากจะเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว พื้นฐานสำคัญของผู้ที่จะเป็นวิทยากรก็คือ จะต้องเป็นบุคคลที่ชอบพัฒนาตนเอง ผู้อื่นและเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี ตลอดจนมีความเต็มใจและมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็นวิทยากรด้วย

## การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้การมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ อาจเป็นเป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูแลเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ได้จากองค์การภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังมีความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ๒๕๕๒, ๒๐๔-๒๑๐)

### รูปแบบการดูงานนอกสถานที่

รูปแบบการดูงานนอกสถานที่ประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

**๑) การดูงานภายในองค์การเดียวกัน** การดูงานลักษณะนี้เป็นการดูงานนอกสถานที่จากองค์การเดียวกัน เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ ทั้งนี้การดูงานในรูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล เนื่องจากเป็นการดูงานในองค์การเดียวกันและบุคลากรอาจคุ้นเคยรู้จักกันอยู่แล้ว จึงทำให้การติดต่อเพื่อขอดูงานไม่ยุ่งยาก

**ประโยชน์ :** การดูงานจากองค์การเดียวกันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในรูปแบบการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจขึ้นตอน การเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การดูงานจากองค์การเดียวกันยังช่วยให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นที่อยู่ในองค์การเดียวกัน

**๒) การดูงานภายนอกองค์การ** การดูงานภายนอกองค์การเป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับบุคลากรได้เห็นการทำงานขององค์การภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งบุคลากรสามารถนำมุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์การของตนได้ อย่างไรก็ตามการดูงานภายนอกองค์การ บุคลากรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยมีขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้าหลายขั้นตอน เช่น การติดต่อเพื่อกำหนดวัน/เวลาในการดูงานจากองค์การภายนอก การจัดเตรียมการเดินทาง การจัดเตรียมของที่ระลึก และการขออนุญาตล่วงหน้าหากต้องการขอถ่ายรูปหรือบันทึกเสียง เป็นต้น

**ประโยชน์ :** การดูงานจากองค์การภายนอกจะช่วยทำให้บุคลากรเกิดมุมมองใหม่ๆ เป็นการเสริมสร้างแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีแนวคิดใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานขององค์การภายนอก อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจแก่ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้เห็นรูปแบบการทำงานขององค์การอื่น อันนำไปสู่การจุดประกายให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานของตนเองกับองค์การภายนอก

## ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่ มีขั้นตอนปฏิบัติดังต่อไปนี้

**๑) ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบว่าต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากรและความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่

**๒) ขั้นตอนการวางแผน** ผู้บังคับบัญชาวางแผนการดูงานนอกสถานที่ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ คือ

๒.๑) กำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อนำมากำหนดขอบเขตของการไปดูงานนอกสถานที่ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดขึ้น และเสร็จตามเวลาที่ต้องการ

๒.๒) กำหนดจุดที่จะดูงาน เพราะในการไปดูงานจะต้องเลือกจุดที่จะไปที่ดีที่สุด ใช้เกณฑ์การพิจารณาในด้านความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใดบ้าง มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

๒.๓) การแจ้งวัตถุประสงค์และความต้องการก่อนล่วงหน้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสถานที่ที่จะไปดูงานได้มีเวลาจัดเตรียมบุคลากรและวางแผนการต้อนรับได้ถูกต้อง

๒.๔) การกำหนดระยะเวลา ควรวางแผนการออกเดินทาง และระยะเวลาในการดูงานให้ชัดเจน และแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

**๓) ขั้นตอนการสื่อสาร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทราบแนวทางในการดูงาน โดยให้คำแนะนำและแจ้งถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการดูงาน เพื่อให้บุคลากรทราบจุดมุ่งหมายในแนวทางเดียวกัน และได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

**๔) ขั้นตอนปฏิบัติ** บุคลากรที่ไปดูงานนอกสถานที่จะต้องจดบันทึกรายละเอียด และสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน นอกจากนี้อาจการบางแห่งได้มีการมอบของที่ระลึกให้กับองค์การภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

**๕) ขั้นตอนประเมิน** ผู้บังคับบัญชาประเมิน และติดตามผลจากรายงานสรุปของบุคลากร โดยประเมินตามประเด็น ดังนี้

- ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง
- รายละเอียด Best Practices ที่พบ และสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หรือไม่
- ข้อสังเกตอื่นๆ
- ความคิดเห็นของบุคลากร

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การดูงานนอกสถานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) ผู้บริหารที่จะส่งบุคลากรไปทำงานนอกสถานที่ จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อนไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการปฏิบัติงานภายนอกสถานที่ให้ชัดเจน

๒) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนทำงาน บุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และการร่วมกันช่วยตั้งคำถามระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรก่อนไปทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจขอบเขต และประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องการมากขึ้น

๓) ความร่วมมือของสถานที่ที่จะไปทำงาน เพื่อให้องค์การที่ขอเข้าไปทำงานจัดเตรียมข้อมูลได้ถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการขอไปทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการขอทำงานในเรื่องใดและต้องการข้อมูลเอกสารใดบ้าง เพราะองค์การจะได้เตรียมข้อมูลหรือเอกสารบางส่วนที่เปิดเผยกับบุคลากรที่ขอเข้ามาทำงาน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาค้นหาหรือรอเอกสาร

๔) ภายหลังการปฏิบัติงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่นๆ มาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ถือว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถที่นำมาใช้หลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

## การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีการนี้ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายๆ ด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย การพัฒนาโดยการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนี้ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง (อาภรณ์ ภูมิทยาพันธุ์ ๒๕๕๒, ๒๒๗-๒๓๓)

### รูปแบบของการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

รูปแบบการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน การฝึกงานลักษณะนี้มักใช้ในองค์กรใหญ่ โดยมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วเป็นผู้ฝึกงานตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกงานโดยรูปแบบนี้ค่าใช้จ่ายจะไม่สูงนัก เช่น การจัดโครงการการฝึกงานให้กับบุคลากรกลุ่มที่เพิ่มบรรจุใหม่ หรือบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง เป็นต้น

๒) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก การฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก เป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอน หรือส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก เช่น การส่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนไปฝึกงานด้านการวางแผนและการบริหารจัดการข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาฝึกงาน

ให้กับบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้รูปแบบการฝึกงานลักษณะนี้จะมีความคุ้มค่าในช่วงสูงกว่าการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร

### ขั้นตอนของการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

**๑) ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจ และจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงานก่อน โดยการวิเคราะห์จากความสามารถที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้บุคลากรมีความสามารถที่มากขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องทำการประเมินและวิเคราะห์ว่าความสามารถในเรื่องใดที่ต้องการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

**๒) ขั้นตอนการวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญ** ผู้บังคับบัญชาวางแผนกำหนดระยะเวลาของการฝึกงาน รวมทั้งติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากร โดยแจ้งความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการกับผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะฝึกงานให้กับบุคลากรนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- \* เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรทั่วไป
- \* เป็นที่ยอมรับในเรื่องความรู้ ความสามารถ
- \* มีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
- \* มีความอดทนและมีความคิดเป็นระบบ
- \* มีความเข้าใจผู้อื่น
- \* มีการตื่นตัวต่อการเรียนรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ อยู่เสมอ
- \* มีทักษะการสื่อสาร การพูดโน้มน้าวผู้อื่น

**๓) ขั้นตอนการทำความเข้าใจกับบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการจากการฝึกอบรมกับผู้เชี่ยวชาญ แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งคุณสมบัติของการเป็นผู้เรียนที่ดี ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงถึงพฤติกรรมของบุคลากรในช่วงการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

- \* มีความคิดเชิงวิเคราะห์
- \* มีความพยายามและความมุ่งมั่นในการเรียนรู้งาน
- \* มีความคิดสร้างสรรค์ หาวิธีการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกงานไปใช้กับงานที่ได้รับมอบหมาย
- \* สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมได้ดี
- \* มีทักษะการสื่อสารและรับฟังข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการฝึกงาน

**๔) ขั้นตอนการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ** ผู้เชี่ยวชาญต้องหาวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ ควรสนใจสังเกตบุคลากรในขณะฝึกงาน หมั่นสอบถามและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ มีคำถามหรือข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติมในเรื่องใด และในทางกลับกันบุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

ตนเป็นผู้เรียนที่ดี คอยสังเกตและบันทึกความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งคอยสอบถามข้อมูลหรือประเด็นที่สงสัยเพิ่มเติม ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์และรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการฝึกงานกับงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป

**๒) ขั้นการประเมิน** ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมิน ติดตามผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรเจตนาหมายกับบุคลากรเป็นระยะเพื่อสอบถามความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ๑) ควรกำหนดแนวทางในการฝึกงานและลำดับเรื่องที่จะฝึกงานให้ชัดเจน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมักจะมีเวลาในการฝึกงานให้บุคลากรจำกัด โดยเฉพาะการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง
- ๒) การสรรหาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นเรื่องที่สำคัญมาก องค์การจะต้องกำหนดคุณสมบัติหรือเงื่อนไขในการพิจารณาหาผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม เพราะหากองค์การเลือกบุคคลที่จะมาเป็นผู้เชี่ยวชาญไม่เหมาะสม อาจทำให้บุคลากรเสียเวลาในการฝึกงาน รวมถึงทำให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องในระหว่างฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญนั้น
- ๓) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรตั้งแต่ก่อนเริ่มฝึกงาน ระหว่างการฝึกงาน และหลังการฝึกงาน รวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรอย่างใกล้ชิด
- ๔) ความสำเร็จของการฝึกงานก็คือ การติดตามและประเมินความรู้ที่ได้จากการฝึกงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรหาวิธีการในการตรวจสอบและติดตามความรู้ของบุคลากรภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เช่น การมอบหมายให้บุคลากรจัดทำรายงานหรือมอบหมายงานให้ภายหลังจากการฝึกงานเพราะจะทำให้บุคลากรได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น

### การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนามูลค่าการใช้ช่วงเวลาดำเนินการหรือนอกเวลาทำงาน ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต การให้ทุนการศึกษาอาจเป็นการให้ทุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตร ระยะเวลาเรียน ๖ เดือน หรือ ๑ ปี เป็นต้น หรือหลักสูตรระยะยาว เช่น หลักสูตรระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก เป็นต้น โดยศึกษากับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันภายในประเทศหรือต่างประเทศ

การให้ทุนการศึกษาในบางองค์การเป็นการให้ทุนการศึกษาโดยไม่ต้องทำงานชดเชยทุนการศึกษา ซึ่งบุคลากรจะต้องกลับมาทำงานที่องค์การไม่น้อยกว่า ๑ - ๓ เท่า ของระยะเวลาที่ศึกษา หรือหากบุคลากรมีความประสงค์ไม่ต้องการกลับมาทำงานชดเชยทุนที่ได้รับจากองค์การ บุคลากรสามารถเลือกที่จะจ่ายเงินชดเชยทุนการศึกษาที่ได้รับ การให้ทุนการศึกษานี้ถือว่าเป็นวิธีการหนึ่ง

สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนา  
ความสามารถของบุคลากรและองค์การได้ประโยชน์ในแง่ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น  
(อากรณ ภูวพิทาพันธ์ ๒๕๕๒, ๒๔๗-๒๕๖)

### รูปแบบการให้ทุนการศึกษา

รูปแบบการให้ทุนการศึกษา ประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

**๑) การให้ทุนการศึกษาระยะสั้น** การให้ทุนการศึกษาลักษณะนี้ เป็นการให้ทุนการศึกษาที่ใช้ระยะเวลาในการศึกษาไม่นาน  
มักจะเป็นการศึกษาในรูปแบบของประกาศนียบัตร โดยส่วนใหญ่การให้ทุนการศึกษาในรูปแบบนี้มักไม่จำเป็นต้องกลับมาใช้ทุน  
การศึกษาทั้งในรูปแบบการกลับมาทำงานชดใช้หรือชดใช้เป็นเงินคืนให้กับองค์การ

**๒) การให้ทุนการศึกษาระยะยาว** การให้ทุนการศึกษาระยะยาวมักเป็นการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท หรือ  
ปริญญาเอก ใช้ระยะเวลาในการศึกษานาน และค่าใช้จ่ายมักสูงกว่ารูปแบบแรก ซึ่งภายหลังจากการรับทุนการศึกษาแล้ว บุคลากร  
จะต้องกลับมาทำงานชดเชย หรือจ่ายเป็นเงินให้ในกรณีที่บุคลากรไม่ต้องการทำงานให้กับองค์การตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา  
ขอรับทุน ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นที่บุคลากรขอรับทุนการศึกษา

### ขั้นตอนการให้ทุนการศึกษา

การให้ทุนการศึกษา มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

**๑) ขั้นตอนการสำรวจ** ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถของบุคลากรภายในฝ่ายที่สามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้  
ซึ่งควรที่จะเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมในการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีเวลาและความมุ่งมั่นในการเรียนให้สำเร็จตามระยะเวลา  
ที่กำหนดไว้ จากนั้นตรวจสอบงบประมาณในฝ่ายและระยะเวลาการเปิดรับสมัครทุนการศึกษาขององค์การ ในบางองค์การบุคลากร  
อาจกำลังศึกษาอยู่แล้วแต่มาขอรับทุนการศึกษาภายหลัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายที่องค์การจะพิจารณา

**๒) ขั้นตอนการวางแผน** ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสำรวจแล้วว่าบุคลากรคนใดจะได้รับทุนการศึกษา โดยพิจารณาว่า  
มีหลักสูตร สาขาวิชา หรือทุนการศึกษาใดที่เหมาะสม หรือกรณีที่บุคลากรศึกษาอยู่แล้วให้พิจารณาว่าหลักสูตรหรือสาขาวิชานั้นเป็น  
ประโยชน์สำหรับหน่วยงานหรือองค์การหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนการทำงานภายหลังจากที่บุคลากรเรียนสำเร็จแล้ว  
รวมทั้งการวางแผนเพื่อจัดสรรอัตราค่าจ้างคนสำรองที่จะมารับผลิตซ่อมหน้าที่แทน ในกรณีที่บุคลากรจะต้องลาไปศึกษาต่อในช่วงเวลา  
การทำงาน

**๓) ขั้นตอนการสื่อสาร** ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายใน  
การพัฒนาด้วยการให้ทุนการศึกษา และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่คาดหวังจากบุคลากรระหว่างการศึกษ และภายหลังจากสำเร็จ  
การศึกษาแล้ว เช่น ในกรณีที่เป็ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท หัวข้อที่จะทำวิทยานิพนธ์ควรเกี่ยวข้องกับหรือสามารถนำมาประยุกต์ใช้  
ในการปรับปรุงงานได้ เป็นต้น

**๑) ขั้นตอนการปฏิบัติ** ในระหว่างที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้น ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรรายงานผลการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน หรือมอบหมายให้ศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มเติมด้วย ทั้งนี้ เรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้การเรียนรู้ในช่วงรับทุนการศึกษาของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรติดตามและนัดหมายบุคลากรในการสรุปผลการเรียน เนื้อหาวิชาที่ได้เรียนรู้ และการจัดเวทีในการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่ได้รับจากการศึกษากับเพื่อนสมาชิกในทีม

**๒) ขั้นตอนการประเมิน** เมื่อเสร็จสิ้นช่วงเวลาการรับทุนการศึกษาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินผลการรับทุนว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงการผลการเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันก่อนการรับทุนหรือไม่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินความพร้อมของตำแหน่งงาน และความสามารถของบุคลากรในการกลับเข้ามาทำงานตามเงื่อนไขของการรับทุน

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การให้ทุนการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

๑) เนื่องจากการให้ทุนการศึกษาต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงมาก องค์กรจึงควรพิจารณาว่าคุ้มค่ากับการให้ทุนการศึกษา ดังกล่าวหรือไม่ และจำเป็นมากน้อยเพียงใด

๒) ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่จะให้บุคลากรเข้ารับการศึกษ ควรเป็นหลักสูตรที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานและองค์กร เช่น กรณีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรบุคคล ควรให้ทุนการศึกษาในหลักสูตรเฉพาะทางด้านการบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบุคลากรระดับผู้บริหารควรพิจารณาให้ทุนการศึกษาในหลักสูตรการบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหาร เป็นต้น

๓) เนื่องจากการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล องค์กรควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการรับทุนการศึกษาที่ชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้องค์กรได้มีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริง

๔) ความสำเร็จของการให้ทุนการศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับกรมอบทุนการศึกษาในกับบุคลากรเท่านั้น ความสำเร็จเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาจะต้องทำข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร มีการติดตามและประเมินผลการเรียน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางปฏิบัติในระหว่างรับทุนการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามารับใช้ในการปรับปรุงผลงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์กรได้

## สรุปลักษณะสำคัญของวิธีการพัฒนารายบุคคล

จากวิธีการพัฒนามุคตากรรายบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจลักษณะสำคัญของวิธีการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น จึงขอสรุปลักษณะสำคัญของแต่ละวิธีการ ดังต่อไปนี้

| วิธีการพัฒนารายบุคคล                                   | ลักษณะสำคัญ                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. การสอนงาน (Coaching)                                | - เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรง จะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร                                                |
| ๒. การฝึกอบรมในขณะทำงาน<br>(On the Job Training : OJT) | - เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็น หัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบาย และชี้แนะ ซึ่งวิธีการนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน             |
| ๓. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)                        | - เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใน องค์การ ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ                                |
| ๔. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)                | - เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่ แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ                                       |
| ๕. การเพิ่มปริมาณ (Job Enlargement)                    | - เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงาน เดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ มากนัก |
| ๖. การมอบหมายงาน (Delegation)                          | - เน้นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการ ตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ โดยเป็นงานประจำที่ไม่ใช่งานเชิงนโยบาย                                                  |
| ๗. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)                      | - เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งาน ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นวิธีการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรที่จะปรับตำแหน่งหรือระดับ                               |

| วิธีการพัฒนารายบุคคล                                  | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๘. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)                   | - เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคตติลัม และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้                        |
| ๙. การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing)                 | - เน้นการเรียนรู้จากการเลียนแบบ และติดตามหัวหน้างานหรือผู้ในงานนั้น ๆ เป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกต ติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน |
| ๑๐. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)              | - เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning เป็นต้น                                                     |
| ๑๑. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor) | - เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักษารสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคลากรเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร |
| ๑๒. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)                   | - เน้นการดูระบบและขั้นตอนของงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป             |
| ๑๓. การฝึกงานกับคู่เชี่ยวชาญ (Counterpart)            | - เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับคู่เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่ หรือการเชิญคู่เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานแก่บุคลากร ภายในระยะเวลาที่กำหนด                                      |
| ๑๔. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)                   | - เน้นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยการให้ทุนการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น                                                         |

