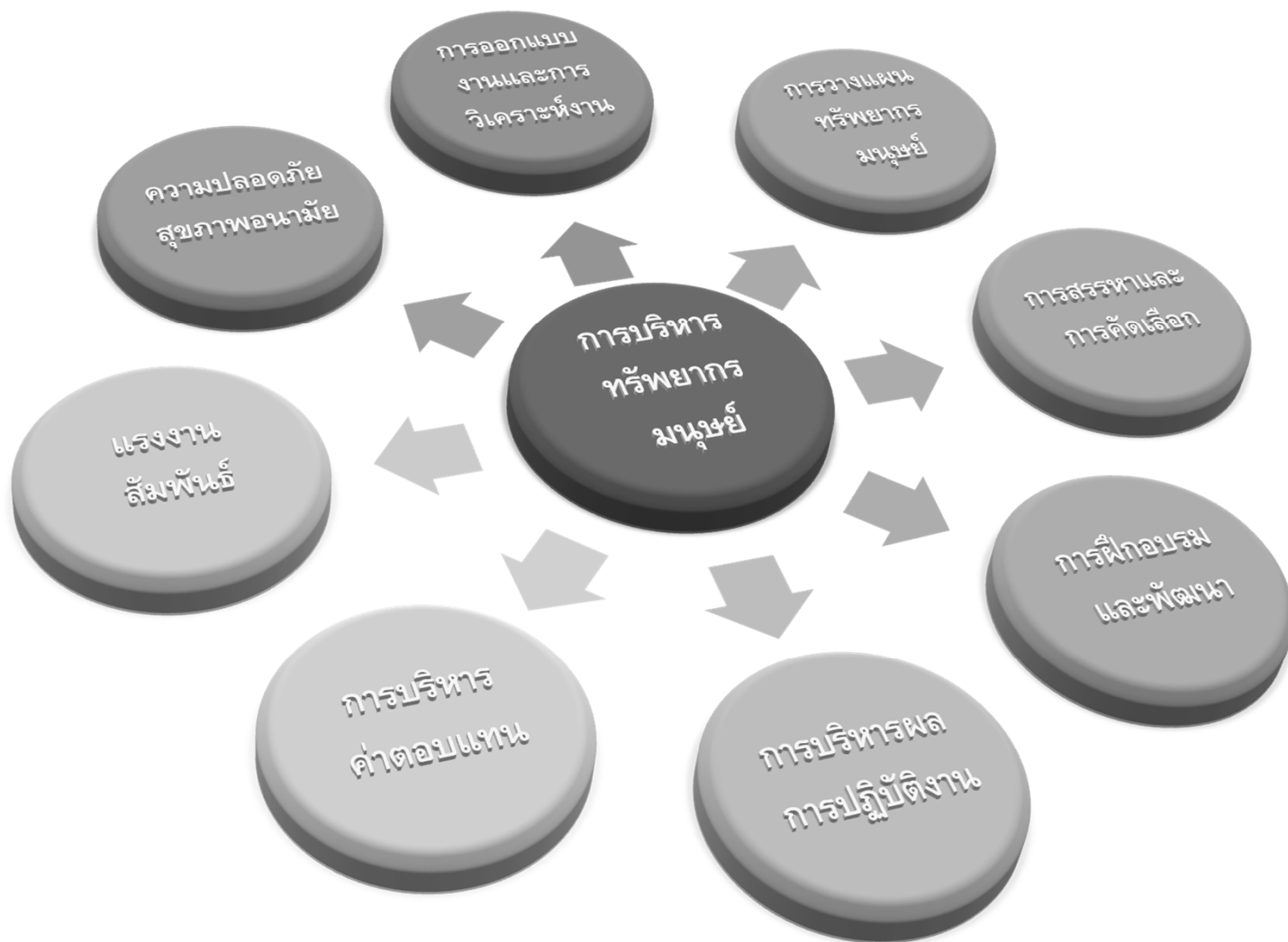
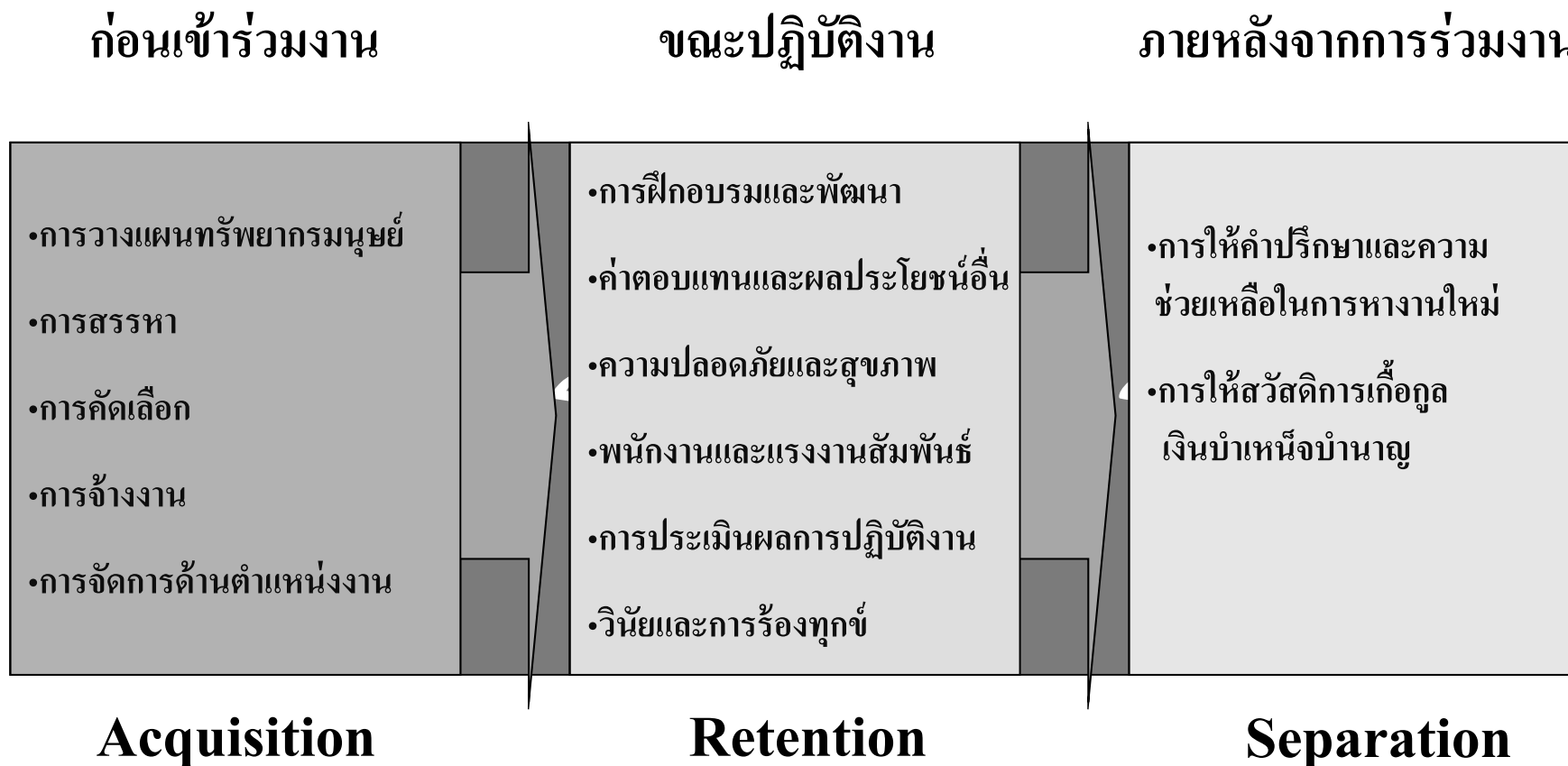




ทฤษฎีในกิจกรรมบริหารงานทรัพยากรมนุษย์



A decorative dotted line starts from the top right, curves around the text, and ends at the bottom left.

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

Training & Career Development



การฝึกอบรม Training

ความหมายของการฝึกอบรม

- คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงานและความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย โสสุวรรณจินดา)



การฝึกอบรม



- พฤติกรรมถาวร
- การปฏิบัติที่
ทำซ้ำๆมาตลอด

การเปลี่ยนแปลง

ความรู้

ทักษะ/ความ
ชำนาญ

ความสามารถ



วัตถุประสงค์	
วัตถุประสงค์ องค์การ	วัตถุประสงค์ส่วน บุคคล

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 233 – 234)

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ
- เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานไปในทางที่ปรารถนา
- เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพในการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสม
- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อเรียนรู้งาน รู้จักใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย ช่วยลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เข้าใจนโยบาย และเป้าหมายขององค์การให้ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการใน
การ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อมใน
การ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

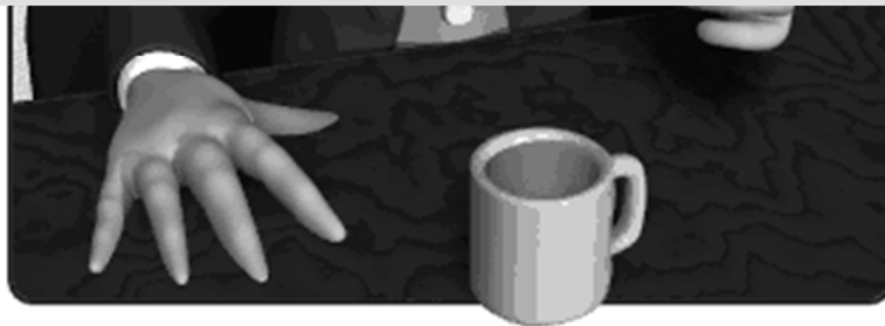
การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมินผล
การ
ฝึกอบรม

• การจัดหัวข้อการอบรมไม่ตรงตามความต้องการ

• การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

• ไม่แน่ใจว่าพนักงานสนใจเรียนหรือไม่



การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

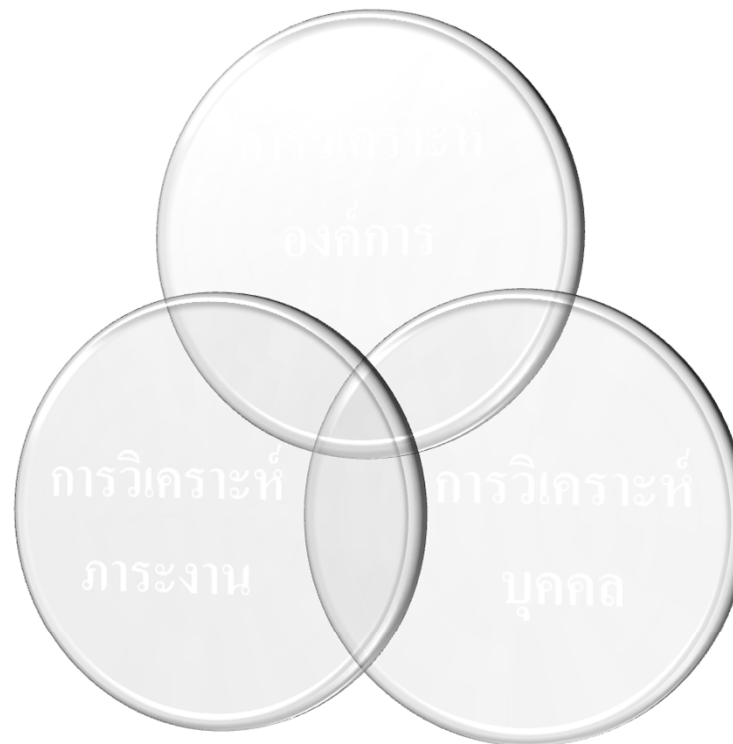
- การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)
 - การวิเคราะห์องค์การ
 - การวิเคราะห์บุคคล
 - การวิเคราะห์ภาระงาน

กระบวนการการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

เหตุผลที่ ต้องการอบรม

- ด้านกฎหมาย
- ขาดทักษะพื้นฐาน
- ผลการปฏิบัติงานต่ำ
- เทคโนโลยีใหม่
- ร้องขอจากลูกค้า
- สินค้าใหม่
- มาตรฐานการทำงาน
- งานใหม่
- อื่นๆ

ในบริบทใด



อบรมด้านใด

ใครเข้ารับการอบรม

ผลการวิเคราะห์

- สิ่งที่ต้องการเรียนรู้
- ใครเป็นผู้เข้าอบรม
- แบบของการอบรม
- ความถี่ของการอบรม
- การอบรมหรือวิธีอื่น
- ควรประเมินการอบรมอย่างไร

ข้อควรจำของการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

- ควรให้ฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (จะทำให้คุณได้รับความเห็นชอบต่อสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ไม่ยากนัก) (วิชามาร)
- ประเด็นจากข้อ 1 ต้องตีความให้ได้ว่าหากฝึกอบรมตามแนวทางฝ่ายบริหารแล้วจะได้ผลอย่างไร
- ต้องมองภาพรวมให้ออกว่า
 - ทำไมพนักงานจึงปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้ดี?
 - ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน ต้องการอะไร?

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการใน
การ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม

เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม

- ประการแรก

การเตรียมพนักงานมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ในเนื้อหาของแผนการฝึกอบรมและสามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ทำได้

- ประการที่สอง

การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการใน
การ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
ต่อการ
เรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม

การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

- การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ดังนั้น เพื่อที่จะให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะในแผนการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการทำงานได้ จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาถึงหลักการของการเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษาและอุตสาหกรรม และการออกแบบสื่อสาร โดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงเงื่อนไขที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้ได้มากที่สุด

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการใน
การ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม

การถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ เพื่อใช้ฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการถ่ายทอดการฝึกอบรม ได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศของการถ่ายทอด การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน โอกาสที่ใช้ความสามารถที่ได้เรียนรู้ การสนับสนุนทางเทคนิค และความสามารถในการบริหารตนเอง

ข้อควรจำของการถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมไม่ใช่การให้การศึกษา หรือคิดว่าเป็นโปรแกรมการศึกษา (Education Program) เพราะการฝึกอบรมถือว่าเป็นการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะ (Job – Specific Skills)
- หลักสูตรต้องสามารถทำให้บุคคลที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการใน
การ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การเลือกวิธีการอบรม

- การบรรยาย
- การประชุม
- การสัมมนา
- การสาธิต
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การสร้างสถานการณ์จำลอง
- การใช้กรณีศึกษา
- โปรแกรมการเรียนรู้
- เทคนิคการใช้โสตทัศนูปกรณ์
- การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก
- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการใน
การ
ฝึกอบรม

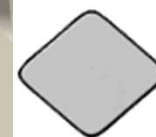
เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมินผล
การ
ฝึกอบรม



การประเมินผลการอบรม

- การประเมินผลกระทบในการฝึกอบรม
 - การประเมินปฏิกิริยา
 - การประเมินการเรียนรู้
 - การประเมินพฤติกรรม
 - การประเมินผลลัพธ์
- การออกแบบการประเมินผลในการฝึกอบรม
 - กลุ่มเปรียบเทียบซึ่งทำการทดสอบก่อนและทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
 - การทดสอบก่อนและการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
 - การทดสอบภายหลังการฝึกอบรมเท่านั้น

ข้อควรจำของการประเมินผลการฝึกอบรม

- ควรกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
- ผลการปฏิบัติงานระดับใดที่คาดหวังจากบุคลากรและองค์การของคุณ

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

เรื่องสำคัญ

ผู้ใหญ่มust ต้องเข้ามาเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อต้องการจะเรียน
ทั้งที่เขามองว่ามีความรู้ดีกว่า มีความจำเป็นต้องเรียน โดยเฉพาะการเรียน
ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำได้ดีกว่าการสอน ผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลายๆอย่างรวมทั้ง
ให้ลงมือกระทำด้วย

- จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหา และปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
- ประสบการณ์มีผลกระทบกระเทือนต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้
- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดีเยี่ยมในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์
- ผู้ใหญ่ต้องการการแนะนำไม่ใช่การสอน และต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน

A decorative dotted line starts from the bottom left, curves upwards and to the right, and then curves back down towards the center of the slide.

การพัฒนาบุคลากร

Career Development

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

- กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหนทางให้พนักงานมีศักยภาพ / มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต และยังส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. เป้าหมาย	- เลือกคน - ปรับตัวให้เข้ากับสังคม	- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	- เสริมสร้างคุณลักษณะและความก้าวหน้าของบุคคล
2. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือ กำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	- ตรงกับศักยภาพและงาน
3. ตามความต้องการของ	- บุคคล	- งาน	- หน่วยงานและบุคคล
4. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาวและสามารถทำได้เรื่อยๆ	- ใช้ระยะเวลาจำกัด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว
	เน้นตัวบุคคล Individual Oriented	เน้นการทำให้สามารถทำงานได้ Job Oriented	เน้นที่เป้าหมายองค์กร อนาคต Organizational Oriented

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความรู้

ทักษะ/ความ
ชำนาญ

ความสามารถ

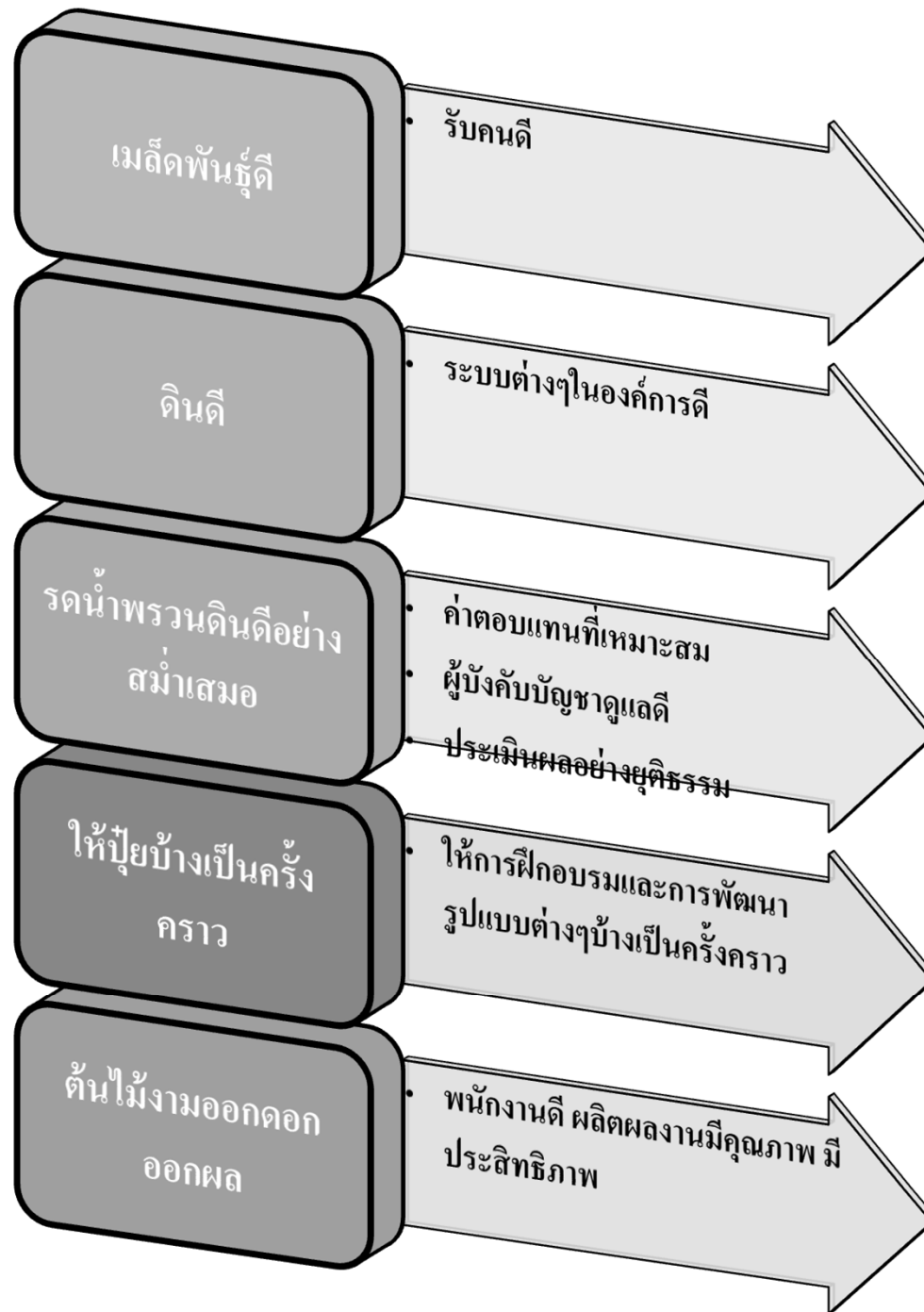


องค์การ
เจริญก้าวหน้า

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

- เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มกำไรให้แก่องค์การ
- เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัย
- เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน

Agricultural Model





กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

1. กิจกรรมทางการบริหาร
2. กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม
3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ
4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน

กิจกรรมทางการบริหาร

1. ให้ทำงานแทนกัน
2. แบ่งความรับผิดชอบ
 - แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ลูกน้องได้มีโอกาสรับผิดชอบและตัดสินใจ
3. มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ
 - ทำให้ได้เห็นทักษะการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ที่ได้รับมอบหมาย
4. Understudy
 - การศึกษาวิธีการทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ที่ทำงานชิ้นนั้นอยู่เดิม เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้
5. Rotation – การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
 - การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)
 - การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

กิจกรรมทางการฝึกอบรม

1. การจัดการฝึกอบรมเองภายในองค์กร (Inhouse-Training)
2. การส่งบุคลากรไปอบรมนอกองค์กร
3. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - เป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาหาแนวทางแก้ไขด้วยวิธีการศึกษารายละเอียดในห้องประชุมหรือทดลองปฏิบัติ ซึ่งอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติได้หลังการประชุม
4. คูงาน
 - เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงานและวิธีการปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ณ สถานที่ของหน่วยงานนั้นๆ
5. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่นๆ ที่เรียกว่า On the job training
 - การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling)
 - การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision)

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ

- การวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับ ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัด กิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิ
 1. การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training)
จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้
 2. กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น
 - การทดสอบ
 - การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ

- การวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิ
 1. การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training)
จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้
 2. กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น
 - การทดสอบ
 - การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

กิจกรรมระหว่างพนักงาน

- มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวนี้มีหลายชนิด อาทิเช่น
 1. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หรือ Quality Control Circles (QC Circles หรือ Q.C.C.)
 2. กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion Activities)
 3. กิจกรรม 5 ส. (5 's Activities)

การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

แนวทางที่ 1 พิจารณาที่ตัวบุคลากรถึงศักยภาพในการพัฒนา (Potentiality)
เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ศักยภาพ

ในการพัฒนา

สูง

ต่ำ

		High Flyer ควรลงทุน
	Work Horse รักษาให้คงไว้	
Dead Wood ควรปรับปรุง		

ผลการปฏิบัติงาน

ด้อย

ดีเลิศ

คำอธิบาย

- **High Flyer** คือ กลุ่มบุคลากรที่องค์กร ควรพัฒนาด้วยกิจกรรมทางการบริหาร จึงจะได้ผลดี เนื่องจากมีศักยภาพ ในการพัฒนาสูง และในขณะเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ สมควรที่องค์กรจะลงทุนให้การพัฒนามากที่สุด
- **Work Horse** คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรพัฒนาด้วยการฝึกอบรม หรือการวางแผนพัฒนาอาชีพ เนื่องจากมีทั้งศักยภาพ ในการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สมควรที่จะได้รับการดูแลให้การฝึกอบรม อย่างสม่ำเสมอ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับระหว่างการพัฒนา
- **Dead Wood** คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาด้วยกิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาเป็นสำคัญ

แนวทางที่ 2 เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาถึงความ
สร้างให้เกิด ความสมดุลระหว่าง "คนกับงาน" ของบุคลากรรายดังกล่าว
ประกอบด้วย

เน้นงาน

มาก



น้อย

คนอับเฉา เอาแต่งาน		งานก็เด่น คนก็ดี
	งานก็สน คนก็สร้าง	
งานก็เสื่อม คนก็โทรม		งานไม่ยุ่ง มุ่งแต่คน

เน้นมนุษยสัมพันธ์

น้อย

มาก

คำอธิบาย

- แนวความคิดนี้ เน้นถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์พร้อมในทุกด้าน โดยไม่ขาดด้านใดด้านหนึ่ง จนทำให้บุคลากร รายใดรายหนึ่งไม่สามารถประสบความสำเร็จในสายงานของตนได้ในระยะยาว เช่น บุคคลหนึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ของนักวิชาการเงินและบัญชีเป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถขึ้นไปดำรงตำแหน่งบริหารในฐานะของหัวหน้างานบัญชีได้เลย เนื่องจากขาด มนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนา บุคลากร จึงต้องคำนึงถึงความสมดุลในด้านต่างๆ ของผู้รับการพัฒนาคด้วย