



ทรัพยากรในภาคธุรกิจบริการงานสำหรับพยาบาลชุมชน

ก่อนเข้าร่วมงาน

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การจ้างงาน
- การจัดการด้านตำแหน่งงาน

Acquisition

ขณะปฏิบัติงาน

- การฝึกอบรมและพัฒนา
- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- ความปลอดภัยและสุขภาพ
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วินัยและการร้องทุกข์

Retention

ภายหลังจากการร่วมงาน

- การให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการหางานใหม่
- การให้สวัสดิการเกี่ยวกับ เงินบำเหน็จ บำนาญ

Separation

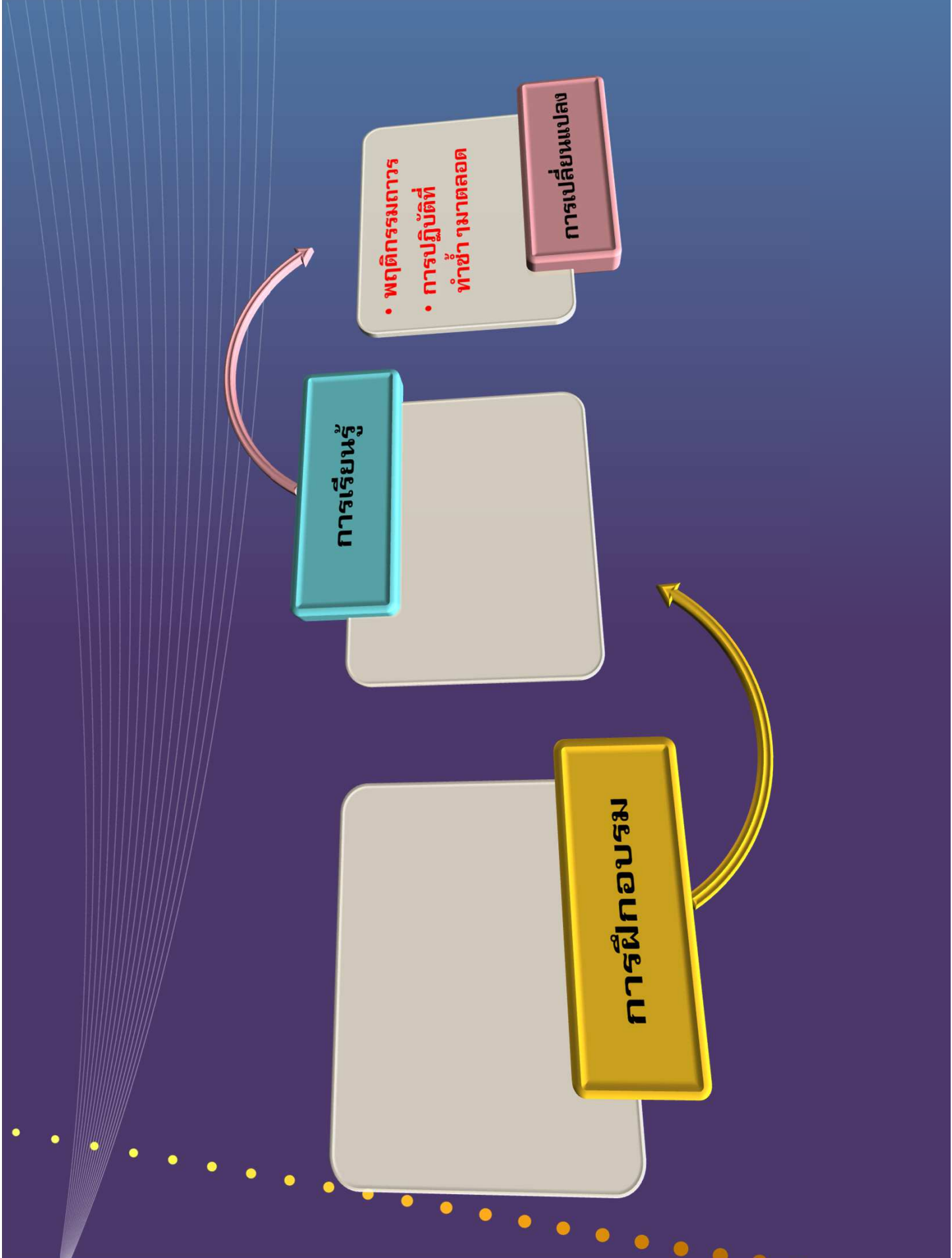
การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
Training & Career Development

การฝึกอบรม Training

ความหมายของการฝึกอบรม

การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้น

- การพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก
- และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย โทสุวรรณจินดา)





วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ องค์การ	วัตถุประสงค์ ส่วนบุคคล
----------------------	------------------------

ความรู้

ทักษะ/ความชำนาญ

ความสามารถ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546 : 233 – 234)

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ
- เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานไปในทางที่ปรารถนา
- เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพในการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสม
- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

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

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



จัดอบรมตก

เสียเงินเสีย

- การจัดหัวข้อการอบรมไม่ตรงตามความต้องการ
- การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม
- ไม่แน่ใจว่าพนักงานสนใจเรียนหรือไม่



การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์ห้องค์การ
- การวิเคราะห์บุคคล
- การวิเคราะห์ภาระงาน

กระบวนการการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

เหตุผลที่ต้องการ อบรม

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

ในบริบทใด

การวิเคราะห์
องค์การ

การ
วิเคราะห์
บุคคล

การ
วิเคราะห์
ภาระงาน

ใครเข้ารับการ
อบรม

อบรมด้านใด

ผลการ วิเคราะห์

- สิ่งที่ต้องการเรียนรู้
- ใครเป็นผู้เข้าอบรม
- แบบของการอบรม
- ความถี่ของการอบรม
- การอบรมหรือวิธีอื่น
- ควรประเมินการ
อบรมอย่างไร

ข้อควรจำของการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

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

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม

เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม

- ประการแรก

- การเตรียมพนักงานมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ในเนื้อหาของแผนกการฝึกอบรมและสามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ทำได้

- ประการที่สอง

- การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

- การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ดังนั้น เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะในแผนการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการทำงานได้ จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาถึงหลักการของการเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษาและอุตสาหกรรม และการออกแบบสื่อสารโดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ทราบถึงเงื่อนไขที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้ได้มากที่สุด

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
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

ข้อควรจำของการถ่ายทอดการฝึกอบบรม

- การฝึกอบบรมไม่ใช่การให้การศึกษา หรือคิดว่าเป็นโปรแกรมการศึกษา (Education Program) เพราะการฝึกอบบรมถือว่าการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะ (Job – Specific Skills)
- หลักสูตรต้องสามารถทำให้บุคคลที่ผ่านการอบบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
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
- เทคนิคการใช้สื่อทัศนูปกรณ์
- การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก
- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การประเมินผลการอบรม

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

ข้อควรจำของการประเมินผลการฝึกอบรม

- ควรกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและ
หลักเกณฑ์ที่แน่นอน
- ผลการปฏิบัติงานระดับใดที่คาดหวังจากบุคลากรและ
องค์การของคุณ

การฝึกฝนกับระบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

**เรื่อง
สำคัญ**

- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ว่าทำไมต้องเข้ามาเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้ดีกว่า มีความจำเป็นต้องเรียน
- ผู้ใหญ่เรียนเพื่อนำไปปฏิบัติ
- ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำได้ดีกว่าการสอน ผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างรวมทั้งให้ลงมือกระทำด้วย
- จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหา และปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
- ประสบการณ์มีผลกระทบกระเทือนต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้
- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์
- ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่การสอนและต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน



การพัฒนาบุคลากร
Career Development

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ

- ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ
- เพื่อเป็นหนทางให้พนักงานมีศักยภาพ / มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต
- และยังส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

- เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน
- เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มกำไรให้แก่องค์กร
- เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัย

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความรู้

ทักษะ/ความ
ชำนาญ

ความสามารถ



ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. เป้าหมาย	- เลือกอาชีพ - ปรับตัวให้เข้าสังคมและ สภาพ	- เพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติ	- เสริมสร้างคุณภาพและ ความกล้าหาญบุคคล
2. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับมอบ หมายให้ปฏิบัติ	- ตรงกับศักยภาพและงานใน อนาคต
3. ตามความต้องการของ	- บุคคล	- งาน	- หน่วยงานและบุคคล
4. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาวและสามารถทำได้ เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้ระยะเวลาจำกัด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว
5. วัย	- วัยเรียน	- วัยทำงาน	เน้นที่เป้าหมายองค์กร
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	- ปานกลาง	- ต่ำ	Organizational Oriented
7. การประเมินผล ตูจาก	- การปฏิบัติงานในอนาคต เน้นตัวบุคคล Individual Oriented	- จากพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานในปัจจุบัน Job Oriented	- เกือบจะทำการประเมินไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพ แวดล้อมจำนวนมาก ยาก แก่การควบคุม

ลักษณะการพัฒนาบุคลากร

- เป็นการพัฒนาใน 3 ลักษณะ
 - พัฒนาตัวบุคคล
 - การพัฒนาอาชีพอย่างบูรณาการ
 - การพัฒนาองค์การ
- เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มงานและองค์การ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า



ภาพแสดงพันธกิจของการพัฒนาบุคลากร

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

- คนถูกสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงานโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง
- โครงการของหน่วยงานของรัฐมักไม่อยู่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ
- สาขาอาชีพต่าง ๆ มักพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

- การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสร้างความเป็นปึกแผ่นและการประสานงานในหน่วยงาน
- ทำให้องค์การต่าง ๆ แตกต่างกันในมิติต่าง ๆ ของคุณภาพบุคลากร และต้องมีการวางแผนเตรียมการและคิดอย่างรอบคอบ

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้มีนวัตกรรม (innovation) ต่าง ๆ เข้ามาในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร
2. ก่อให้เกิดการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้น ๆ ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร
3. กระตุ้นบุคลากรให้เตรียมความพร้อม ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

กระตุ้นบุคลากรให้เตรียมความพร้อม
ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กร

เผยแพร่นวัตกรรม

นวัตกรรม (innovation)

Knowledge Management

Knowledge Society

การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้ารับราชการ

เป็นวิธีปฏิบัติที่สืบเนื่องมาจากอดีต ในการเตรียมบุคคลให้มีความสามารถก่อนที่จะบรรจุ อาจแบ่งออกได้เป็น

- การจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ
- การจัดการศึกษาหรือฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ

การพัฒนาบุคลากรในระหว่างรับราชการ

วิธีการพัฒนาข้าราชการจะเป็นไปตามที่ ก.พ.
กำหนด ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น
แต่รวมถึงวิธีอื่นที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติ
หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยราชการเอง

**การฝึกอบรม เป็นวิธีการหลักที่สำนักงาน ก.พ.
และส่วนราชการทำความเข้าใจ ทักษะ
และเสริมสร้างจริยธรรมให้กับข้าราชการ
กลุ่มเป้าหมาย**

การพัฒนาบุคลากรโดยองค์การภายนอก

เกิดจากความต้องการ และความร่วมมือระหว่าง
ส่วนข้าราชการ ที่มีความจำเป็นจะต้องพัฒนา
ข้าราชการให้เกิดความรู้เฉพาะทางเพื่อรองรับ
แผนงาน/โครงการใหม่

การพัฒนาบุคลากรโดยสำนักงาน ก.พ.

1. เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. สนับสนุนให้มีการกำหนดแผนร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ
3. เป็นตัวนำให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

ผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

1. ตัวยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการที่ยังคงเป็นจุดบกพร่องบางประการ
2. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
3. ความคุ้มค่าและสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาข้าราชการ
4. ความทั่วถึงของการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้
5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ
6. การวางแผนการพัฒนาข้าราชการส่วนใหญ่
7. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร



**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
 - การศึกษาวิธีการทำงานขึ้นไปด้วยตนเองอย่างละเอียดจากผู้ที่ทำมาก่อนนั้นอยู่เดิม เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้
5. Rotation – การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
 - การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)
 - การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม

1. การจัดการฝึกอบรมเองภายในองค์กร (Inhouse-Training)
2. การส่งบุคลากรไปอบรมนอกองค์กร
3. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - เป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาหาแนวทางแก้ไขด้วยวิธีการศึกษารายละเอียดในห้องประชุมหรือทดลองปฏิบัติ ซึ่งอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติได้หลังการประชุม
4. ดูงาน
 - เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะกาจัดระบบงานและวิธีการปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ณ สถานที่ของหน่วยงานนั้น ๆ
5. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ที่เรียกว่า On the job training
 - การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling)
 - การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision)

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ

การวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิ

1. การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training)

จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

2. กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น

- การทดสอบ

- การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน

มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกัน พัฒนา งาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลายๆ ด้าน ทั้ง ในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อ แก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้าง นิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมดังกล่าวนี้มี หลายชนิด 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)

เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน (Performance)

- ศักยภาพ
- ในการพัฒนา

สูง



ต่ำ

		High Flyer ควรลงทุน
	Work Horse รักษาให้คงไว้	
Dead Wood ควรปรับปรุง		

ด้อย

ดีเลิศ

ผลการปฏิบัติงาน



คำอธิบาย

- **High Flyer** คือ กลุ่มบุคลากรที่องค์กร ควรพัฒนาด้วยกิจกรรมทางการบริหาร จึงจะได้ผลดี เนื่องจากมีศักยภาพในการพัฒนาสูง และในขณะเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ สมควรที่องค์กรจะลงทุนให้การพัฒนามากที่สุด
- **Work Horse** คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรพัฒนาด้วยการฝึกอบรม หรือการวางแผนพัฒนาอาชีพ เนื่องจากมีทั้งศักยภาพ ในการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สมควรที่จะได้รับการดูแลให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับระหว่างการพัฒนา
- **Dead Wood** คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาด้วยกิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาเป็นสำคัญ

แนวทางที่ 2

เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาถึงสิ่งที่สร้างให้เกิด
ความสมดุลระหว่าง "คนกับงาน" ของบุคลากรรายดังกล่าว

เห็นงาน

มาก



คนอับเฉา เอาแต่งาน		งานก็เด่น คนก็ดี
	งานก็สน คนก็สร้าง	
งานก็เสื่อม คนก็โทรม		งานไม่ยุ่ง มุ่งแต่คน

น้อย

→ มาก

เน้นมนุษย์สัมพันธ์

คำอธิบาย

- แนวความคิดนี้ เน้นถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์พร้อมในทุกด้าน โดยไม่ขาดด้านใดด้านหนึ่ง จนทำให้บุคลากร รายใดรายหนึ่งไม่สามารถประสบความสำเร็จในสายงานของตนได้ในระยะยาว เช่น บุคคลหนึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ของนักวิชาการ เงินและบัญชีเป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถขึ้นไปดำรงตำแหน่งบริหารในฐานะของหัวหน้างานบัญชีได้เลย เนื่องจากขาด มนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนา บุคลากร จึงต้องคำนึงถึงความสมดุลในด้านต่าง ๆ ของผู้รับการพัฒนาด้วย