

## ที่มา

ตามที่กรมวิชาการเกษตรได้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งมีประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ (Competency) เพื่อนำผลการประเมินของทั้ง ๒ ส่วนนี้มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติราชการ โดยกรมวิชาการเกษตรได้มีการกำหนดสมรรถนะ และนำสมรรถนะมาใช้ในประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญตามที่ ก.พ. กำหนด ๕ รายการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม (ตาม ว.๒๗) และกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๓ รายการ จำแนกตามตำแหน่ง

โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ ในส่วนที่ ๒ ที่เป็นช่องว่าง หรือข้อบกพร่องที่ทำให้เกิดการเสียหายต่อการปฏิบัติงาน หรือสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มากำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลนี้ ไม่ได้มุ่งเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น เนื่องจากปัญหาที่พบจากการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว มีดังนี้

๑. การฝึกอบรมเป็นการสื่อสารทางเดียว
๒. ขาดการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการติดตามผลหลังจากรับการฝึกอบรม
๓. ผู้บังคับบัญชายังไม่มีทิศทาง และความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ชัดเจน
๔. ไม่มีการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน

การพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลยังมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar) การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบที่ชัดเจน ต่อเนื่อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ได้จริง
๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ไปตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competencies)
๓. เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการพัฒนาตนเองเป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร

## ขอบเขต

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเล่มนี้ใช้ในการประเมินสมรรถนะเฉพาะข้าราชการกรมวิชาการ เกษตร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ข้าราชการประเภทอำนวยการ (ระดับต้น) ประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) โดยจะดำเนินการวางแผนพัฒนารายบุคคลตามรอบการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ จำนวน ๒ รอบ ดังนี้

รอบที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม

รอบที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ จะดำเนินการเฉพาะสมรรถนะหลัก ๕ รายการ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ๓ รายการ ยกเว้นประเภทอำนวยการ มีสมรรถนะทางการบริหาร ๖ รายการ

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            อำนาจการ  
ตำแหน่ง           ผู้อำนาจการ

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	
	ต้น	สูง
<b>สมรรถนะหลัก</b>		
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>		
๑. การคิดวิเคราะห์	๓	๔
๒. การมองภาพองค์รวม	๓	๔
๓. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๓	๔
<b>สมรรถนะทางการบริหาร</b>		
๑. สภาวะผู้นำ	๑	๒
๒. วิสัยทัศน์	๑	๒
๓. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ	๑	๒
๔. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๑	๒
๕. การควบคุมตนเอง	๑	๒
๖. การสอนงานและการมอบหมายงาน	๑	๒

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง           นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๒	๓	๔

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ

ตำแหน่ง        นิติกร

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๑	๒	๓	๔
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๓. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔

### ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

**ประเภท**                    วิชาการ

**ตำแหน่ง**                นักวิชาการเกษตร, นักวิชาการสถิติ, นักวิทยาศาสตร์, นักวิชาการโรคพืช, นักกีฏวิทยา,  
นักสัตววิทยา, เศรษฐกร, วิศวกรการเกษตร

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๓. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔

## ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง        นักวิชาการคอมพิวเตอร์

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔
๒. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔
๓. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑	๒	๓	๔

### ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

**ประเภท**                    วิชาการ

**ตำแหน่ง**                นักทรัพยากรบุคคล, นักวิชาการเงินและบัญชี, นักจัดการงานทั่วไป, นักวิชาการพัสดุ,  
นักวิชาการตรวจสอบภายใน, บรรณารักษ์

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑	๒	๓	๔
๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๒	๓	๔
๓. การคิดวิเคราะห์	๑	๒	๓	๔



ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง        นักวิชาการเผยแพร่

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๒	๓	๔
๒. การดำเนินการเชิงรุก	๑	๒	๓	๔
๓. ความมั่นใจในตนเอง	๑	๒	๓	๔

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท            วิชาการ  
ตำแหน่ง        วิศวกรโยธา, สถาปนิก

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>				
๑. การมองภาพองค์รวม	๑	๒	๓	๔
๒. การดำเนินการเชิงรุก	๑	๒	๓	๔
๓. การสืบเสาะหาข้อมูล	๑	๒	๓	๔

### ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

**ประเภท**            ทั่วไป

**ตำแหน่ง**        นายช่างไฟฟ้า, นายช่างเครื่องกล, นายช่างพิมพ์, นายช่างภาพ, นายช่างสำรวจ,  
นายช่างโยธา, นายช่างเขียนแบบ, นายช่างเทคนิค, เจ้าพนักงานการเกษตร, นายช่างศิลป์,  
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานสถิติ

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง		
	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
<b>สมรรถนะหลัก</b>			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒
๒. บริการที่ดี	๑	๑	๒
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>			
๑. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑	๑	๒
๒. การคิดวิเคราะห์	๑	๑	๒
๓. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	๑	๑	๒

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท           ทั่วไป  
ตำแหน่ง         เจ้าพนักงานสื่อสาร

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง		
	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงาน	อาวุโส
<b>สมรรถนะหลัก</b>			
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒
๒. บริการที่ดี	๑	๑	๒
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒
<b>สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง</b>			
๑. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	๑	๑	๒
๒. การดำเนินการเชิงรุก	๑	๑	๒
๓. ความมั่นใจในตนเอง	๑	๑	๒

## ความหมาย

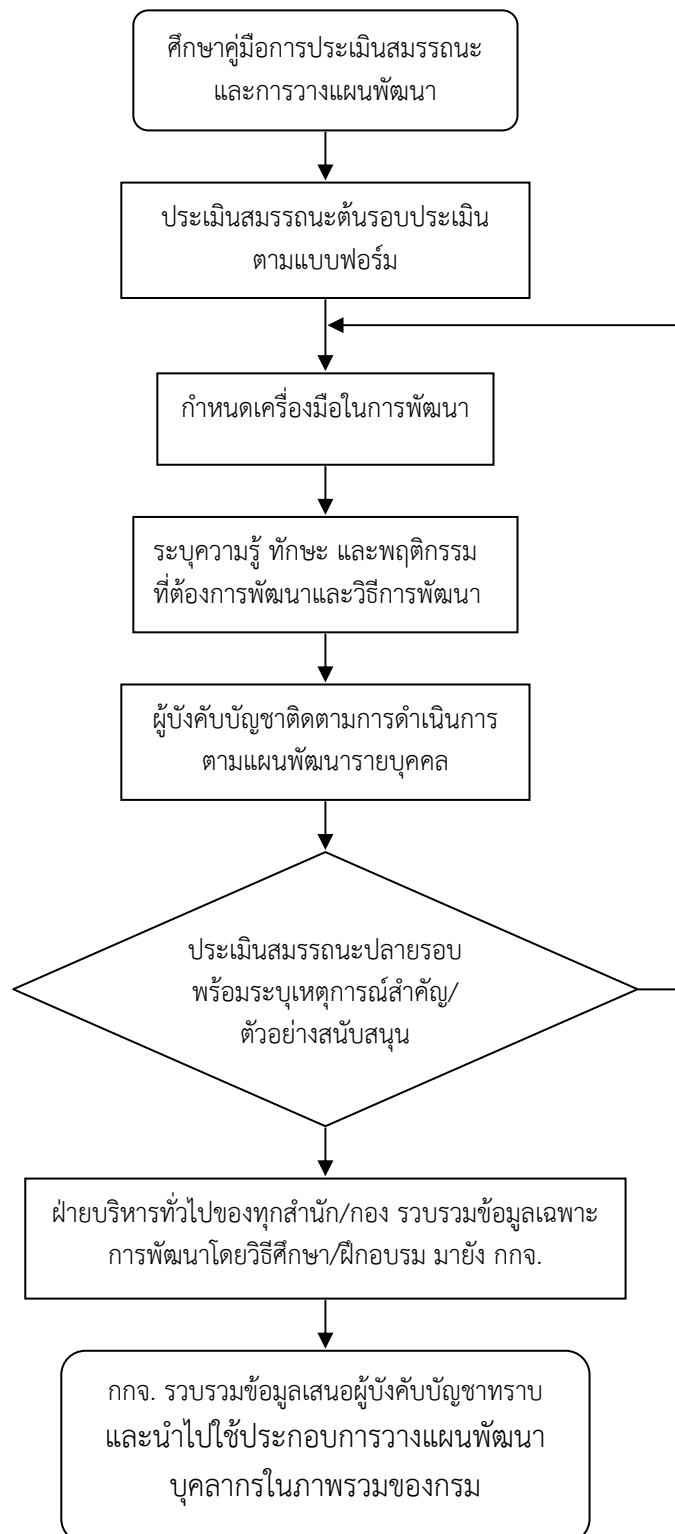
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) คือแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competencies) ในระดับที่องค์กรคาดหวัง

พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ Competency Dictionary หมายถึง การรวบรวมคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะด้านต่าง ๆ และนำพฤติกรรมที่ระบุนั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของบุคลากร โดยรายละเอียดพจนานุกรมสมรรถนะประกอบด้วย คำนิยามและลักษณะพฤติกรรม โดยแต่ละสมรรถนะจะแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ

ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เป็นระดับสมรรถนะที่กรมวิชาการเกษตรใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งโดยการประเมินสมรรถนะจะประเมินเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวัง กับระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา หมายถึงการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในการพัฒนาสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะของของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน

## กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล



## ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร แบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ ๑

จัดทำแบบ IDP๐๑ แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อการพัฒนาข้าราชการประจำปี..... โดยให้ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ทุกคนกรอกข้อมูลเบื้องต้นในช่องที่ ๑-๒ ด้วยตนเองพร้อมกับดำเนินการตามคำชี้แจงการกรอกข้อมูลแต่ละช่อง ดังนี้

ช่องที่ (๑) รายการสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ๕ รายการ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ๓ รายการ

ช่องที่ (๒) ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน กรอกระดับสมรรถนะตามประเภทและระดับตำแหน่งของตนเอง โดยใช้เกณฑ์สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังตามตารางระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่งตั้งแต่หน้า ๕-๑๔

ช่องที่ (๓) ระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ประเมินสมรรถนะของผู้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ผู้รับการประเมินมีอยู่จริงกับสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ (ตามเอกสารส่วนที่ ๒)

ช่องที่ (๔) ช่องว่าง (Gap) นำผลลัพธ์ที่ได้จากประเมินในช่องที่ ๓ ลบกับช่องที่ ๒ เป็นช่องว่าง เช่น ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในช่องที่ (๒) เท่ากับ ๓ และระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ (๓) เท่ากับ ๒ ผลต่างเท่ากับ -๑

ช่องที่ (๕) ระบุเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน พิจารณาจากพจนานุกรมสมรรถนะว่าให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ถูกประเมิน มีข้อบกพร่องหรือขาดพฤติกรรมในด้านใด ให้ระบุให้ชัดเจน เช่น รายการสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ขาดการติดตามความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติการ เป็นต้น

หากผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีความเห็นเพิ่มเติมในจุดที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุง นอกเหนือจากที่สมรรถนะกำหนดให้ระบุไว้ท้ายตารางเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๒

จัดทำแบบ IDP๐๒ แบบฟอร์มกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา โดยนำข้อมูลรายการสมรรถนะช่องที่ ๑ ช่องว่าง (Gap) และช่องที่ ๔ ของฟอร์ม IDP๐๑ มาใส่ในช่องที่ (๑) และช่องที่ (๒) ตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาพิจารณาเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน จากช่องที่ ๕ ฟอร์ม IDP๐๑ มาพิจารณาเครื่องมือในการพัฒนา

ช่องที่ (๓) หากใช้วิธีการพัฒนาโดยการศึกษาและฝึกอบรม ให้ระบุหลักสูตรที่ชัดเจน

ช่องที่ (๔) เลือกเครื่องมือพัฒนาที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน อาจเลือกมากกว่าหนึ่งเครื่องมือได้

ช่องที่ (๕) กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินติดตามการพัฒนาต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๓

จัดทำแบบ IDP๐๓ แบบฟอร์มรายละเอียดเครื่องมือในการพัฒนา

ช่องที่ (๑) รายการสมรรถนะ เมื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาจากพิจารณาเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน แล้วให้กำหนด ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนาจากช่องที่ ๕ ฟอร์ม IDP๐๑ มาใส่ในช่องที่ ๑

การระบุความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและวิธีการพัฒนา

ให้ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชา ร่วมกับผู้ถูกประเมิน/ผู้ใต้บังคับบัญชา ระบุความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ต้องการจะพัฒนา ในสมรรถนะที่มีผลการประเมินในต้นรอบการประเมินต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง ตัวอย่างเช่น ได้รับผลการประเมินสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวัง อาจระบุความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาได้แก่

- ความรู้เกี่ยวกับหลักการวิจัย โดยวิธีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อและช่องทางการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ

- ทักษะเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสอนงาน/มอบหมายงาน/โครงการให้วางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

- ปรับพฤติกรรมตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาด้วยตนเอง

ช่องที่ (๒) เครื่องมือในการพัฒนา ให้นำข้อมูลในช่องที่ (๓) และช่องที่ (๔) มาใส่ทุกเครื่องมือ เช่น รายการสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยเลือกเครื่องมือในพัฒนาด้วยวิธี การศึกษาด้วยตนเอง

ช่องที่ (๓) รายละเอียดของเครื่องมือ ให้ระบุขั้นตอน วิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนา เช่น ศึกษาจากหนังสือเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการไปดูงานในหน่วยงานที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ช่องที่ (๔) ระบุวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดในการพัฒนา

ช่องที่ (๕) ระบุจำนวนงบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา

ช่องที่ (๖) หมายเหตุ ให้ระบุสิ่งอื่นนอกเหนือจากที่กำหนด

### ขั้นตอนที่ ๔

จัดทำแบบ IDP๐๔ การติดตามของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ในการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล เมื่อสิ้นรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน โดยนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม IDP๐๓ ช่องที่ (๑) ช่องที่ (๒) ช่องที่ (๔) มาใส่ในช่องที่ (๑) ช่องที่ (๒) ช่องที่ (๓) ตามลำดับ โดยผู้บังคับใส่ข้อมูลในช่องที่ (๔) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง Yes หากดำเนินการแล้ว และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง No หากยังไม่ได้ดำเนินการ หลังจากนั้นให้ระบุแผนการดำเนินการในช่องที่ (๕) ต่อไป

### ขั้นตอนที่ ๕

ฝ่ายบริหารทั่วไปของทุกสำนัก/กอง รวบรวมข้อมูลเฉพาะการพัฒนาโดยวิธีศึกษา/ฝึกอบรม มาแจ้งกองการเจ้าหน้าที่



## ขั้นตอนที่ ๖

กองการเจ้าหน้าที่รวบรวมข้อมูลเสนอผู้บังคับบัญชาทราบและนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของกรม

### เครื่องมือในการพัฒนา

โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของกรมวิชาการเกษตร แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

#### ๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม พบว่าโดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

- **การฝึกอบรมภายในที่กรมวิชาการเกษตรจัดให้มีขึ้น (In-House Training) :** ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคลากรที่อยู่ภายในกรมวิชาการเกษตร ทั้งนี้วิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่รับเชิญมาจากภายนอก หรืออาจจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมวิชาการเกษตรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ให้กับบุคลากรมาเป็นวิทยากรภายใน เพื่อฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ตามที่กรมวิชาการเกษตรมอบหมาย
- **การฝึกอบรมภายนอกเป็นการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training /Off-House Training) :** ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากหลายองค์การที่แตกต่างกัน แต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

#### ๒. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ได้แก่

##### ๒.๑ การสอนงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจนำมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากร โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งจะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เป็นต้น และจะเรียกผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่ม/ฝ่ายเดียวกันที่เรียกว่า “Coachee”

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้บุคลากรสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ต่อไปได้จริง ฝึกให้บุคลากรคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

### ๒.๒ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลงช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

### ๒.๓ โปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program)

เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลายๆ องค์กร ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่ง John C. Crosby ได้กล่าวว่า “โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงหมายถึงโปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้หูในการรับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย” ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในงานหรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก หรือที่เรียกว่า Mentee นอกจากนี้ Nigel Mac Lennan ได้ให้นิยามของ Mentor และ Mentoring ไว้ว่า Mentor คือผู้ที่พร้อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดการเรียนรู้ และ Mentoring หมายถึงกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้พัฒนาผ่านเครื่องมือนี้

### ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน

การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานสามารถเป็นบุคคลอื่นได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่สูงขึ้น และการใช้ชีวิตส่วนตัว ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ โดยบางองค์การเรียกโปรแกรมเป็นพี่เลี้ยงนี้ว่า Mentoring Program หรือบางองค์การ เรียกว่า Buddy System เป็นต้น

### ๒.๔ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดของ Frederick Herzberg ในปี ๑๙๕๐ และ ๑๙๖๐ ผู้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำมาศึกษาต่อ มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของ Job Enrichment ดังนั้นแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร “Job Enrichment” จึงเป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้ว่าการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment จะมีประโยชน์กับบุคลากร แต่มีบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่จะต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น จะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ /กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในงานหรือ Job Enrichment จึงเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับบุคลากร เพื่อช่วยเตรียมบุคลากรให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

### ๒.๕ การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น

**วัตถุประสงค์หลักของ Job Enlargement** เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน พบว่าเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ย่อมทำให้บุคลากรต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเพิ่มปริมาณงานจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้บุคลากรต้องกระตือรือร้น ต้องปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ อันส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่าย หรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ได้รับมอบหมาย

**Job Enlargement และ Job Enrichment** – พบว่าแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ๒ เครื่องมือนี้ มักมีการพูดถึงพร้อมกันและเกิดความสับสนกันอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการมอบหมายงานที่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามจากความแตกต่างของทั้งสองเครื่องมือนี้ก็คือ กระบวนการหรือหลักปฏิบัติของทั้งสองเครื่องมือนี้มีแนวทางตรงกันข้าม จะเห็นได้ว่า **Job Enlargement** เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือแนวนาบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑,๒,๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔,๕,๖ หน้าที่ เป็นต้น สำหรับ **Job Enrichment** เป็นการเพิ่มคุณค่างาน เป็นกระบวนการแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) เป็นการเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้ มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

## ๒.๖ การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้างมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับผิดชอบโครงการ รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ

**วัตถุประสงค์หลักของ Project Assignment** ก็คือ ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น เช่น ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล ทักษะการตรวจสอบ เป็นต้น นอกเหนือจากทักษะทางด้านเทคนิคในงานแล้ว การมอบหมายโครงการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมงาน ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น พบว่านอกเหนือจากการมอบหมายโครงการจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรแล้ว มีองค์กรหลายแห่งที่นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น (Talented People) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Successors)

**Project Assignment และ Job Assignment** - มีนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายคนตั้งข้อสงสัยว่าการมอบหมายโครงการและการมอบหมายงานนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง จะเห็นได้ว่าเครื่องมือ

ทั้งสองนี้เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหมือนกัน ต่างกันตรงที่การมอบหมายโครงการนั้นจะมีช่วงเวลาที่นานกว่าการมอบหมายงาน เนื่องจากการมอบหมายโครงการจะต้องมองเป็นระบบมีขั้นตอนกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการไปจนกระทั่งโครงการเสร็จสิ้นลงไป มีการกำหนดช่วงเวลาในแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานกำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละช่วงเวลา โดยจะมีขอบข่ายที่กว้างกว่าการมอบหมายงาน จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานจะเน้นไปที่ลักษณะของกิจกรรมหรือขั้นตอนงานให้เสร็จสิ้นเป็นงานๆ ไป อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็เครื่องมือการพัฒนาด้วยการมอบหมายโครงการหรือการมอบหมายงาน พบว่าสองเครื่องมือนี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ เป็นงานประจำที่มีขั้นตอนงานที่เหมือนๆ เดิม เป็นการเปลี่ยนลักษณะงานจากงานประจำเป็นงานโครงการหรืองานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมา

### ๒.๗ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน (Lateral Move) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานสูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Move) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานนั้นมักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น โดยเฉพาะกับบุคลากรใหม่ที่ต้องพัฒนาความรู้ในแต่ละด้านของงานในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบบทบาทการทำงานที่หลากหลายขึ้นอันนำไปสู่ความเข้าใจในงานนั้นได้อย่างลึกซึ้ง

**Job Rotation และ Job Enlargement** – ดูเหมือนว่าแนวคิดของ Job Rotation จะคล้ายคลึงกับการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) พบว่าหลายคนกำลังสับสนอยู่กับแนวคิดของสองเรื่องนี้ ซึ่งที่จริงแล้ว Job Rotation เป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายบุคคลหนึ่งไปทำงานของอีกคนหนึ่ง เรืองไขก็คือต้องมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างบุคลากรในช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น สำหรับ Job Enlargement ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรคนนั้นที่เน้นการเพิ่มความหลากหลายของงาน เพิ่มบทบาทความรับผิดชอบในงานของบุคลากรมากขึ้นโดยไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนงาน เนื่องจากยังคงรับผิดชอบงานเหมือนเดิมแต่ปริมาณที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเท่านั้น ดังนั้นการทำ Job Rotation จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน การวางแผนและมอบหมายงานที่ดี เพื่อที่ว่าจะได้ไม่เกิดปัญหาในช่วงที่มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

### ๒.๘ การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

การให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ พบว่าโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และ

ความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ จากภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม

### ๒.๙ การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่บทหรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ (Short-Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม / ฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

### ๒.๑๐ การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติจริงจากกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไป เช่น กิจกรรม ๕ ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น โดยมอบหมายให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามความสามารถที่ไม่เหมือนกันของบุคลากรแต่ละคน

วัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงยังใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น นอกจากนี้การจัดกิจกรรมในองค์กรยังเป็นเครื่องมือช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและต่อเพื่อนสมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกัน

### ๒.๑๑ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)

**รูปแบบของ Self Learning – การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้**

- 1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning)**  
หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการดาวน์โหลดผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ที่ทันสมัย
- 2. การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer-based Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และสามารถเรียนได้ทุกหนทุกแห่ง

### **๒.๑๒ การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)**

วิทยากรหมายถึงผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่างๆ ฟังได้ ทั้งนี้ในรูปแบบของการเป็นวิทยากรจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ กล่าวคือ

**วิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Instructor)** นั่นก็คือเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในหน่วยงานหรือองค์กรเข้าใจได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบรรยายโดยวิทยากรภายในจะใช้งบประมาณไม่มากนัก เนื่องจากมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรภายในสอนกันเอง

**วิทยากรภายนอกหน่วยงาน (External Instructor)** นั่นก็คือเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้ฟังที่มาจากต่างองค์กรกันซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากวิทยากรภายนอก ซึ่งองค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อคนสำหรับการอบรมในแต่ละครั้ง

อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นวิทยากรภายในนั้นถือได้ว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้รูปแบบดังกล่าวนี้ฝึกทักษะความสามารถของบุคลากรได้ โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในสอนให้กับบุคลากรด้วยกันเอง โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนสร้างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคลหรือนิสัย (Attribute) ให้กับบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ (Trainers Pool) ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management - KM) ขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรทั้งในภาวะปกติและภาวะที่องค์กรประสบปัญหาหาสมองไหล สภาวะเศรษฐกิจไม่ดีต้องประหยัดงบประมาณรายจ่าย ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเอง และรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้ จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

### ๒.๑๓ การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการ ในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์การภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

### ๒.๑๔ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการรับฟังข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่วๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถทำได้ตลอดทั้งปี รวมถึงในช่วงหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเรียกผู้ให้ข้อมูลว่า “ผู้ส่งสาร” หรือ “ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ” และจะเรียกผู้รับฟังข้อมูลว่า “ผู้รับสาร” หรือ “ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ”

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถพูดคุยกับผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับในเวลาใดก็ได้ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถือว่าเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาคูคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามาขอคำปรึกษาเรื่องส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และการให้ข้อมูลป้อนกลับอาจเกิดขึ้นได้ใน สถานการณ์ที่เป็นทางการ (Formal Feedback) ซึ่งถูกจัดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น หลังการประเมินเสร็จสิ้น ส่วนใหญ่จะจัดขึ้นปีละหนึ่งหรือสองครั้ง เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานว่าผลงานของบุคลากรเป็นไปตาม เกินกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

### ๒.๑๕ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีชำนาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง ที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงาน และทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเครื่องมือนี้ในบางองค์การอาจเรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น คือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายๆ ด้าน และในที่นี่ยังรวมถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้อีกด้วย

พบว่าการพัฒนาโดยการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้องค์การอาจจะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานวิเคราะห์ศัตรูพืช โดย



หน่วยงานส่งให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ ที่หน่วยงานที่เป็นผู้นำในการวิเคราะห์ศัตรูพืชในต่างประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) ขึ้นไป เช่น ผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้างาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และบุคลากรใหม่ในโครงการ Management Trainee เป็นต้น

### ๒.๑๖ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือคู่แข่งเปรียบเทียบ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง โดยใช้วิธีการศึกษาของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ดีที่สุด (Best Practices) นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เทียบเท่าหรือดีกว่า ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะเป็แนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด โดยไม่ต้องเสียเวลากับความผิดพลาด และการเปรียบเทียบระหว่างกันจะทำให้เห็นจุดแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถของบุคลากรกับผู้ที่นำมาเปรียบเทียบ แต่ทั้งนี้การปรับปรุงตนเองที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานหรือองค์การมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และปัจจัยภายในองค์การที่แตกต่างกัน

การทำ Benchmarking จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ที่จะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงทีมงาน ทั้งนี้การทำ Benchmarking ไม่ได้อยู่ที่การรับรู้ว่าคุณมีจุดด้อยหรือข้อที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาอย่างไร หรือมีความสามารถห่างจากคู่แข่งอย่างไร ซึ่งการทำ Benchmarking ทำขึ้นเพื่อให้รู้ว่าคู่แข่งเหล่านั้นมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบความสำเร็จในงานและมีผลงานจนเป็นที่ยอมรับ การเรียนรู้และพัฒนาจากคู่แข่งเช่นนี้จะทำให้บุคลากรมีเป้าหมายที่ท้าทาย อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์

### ๒.๑๗ การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar)

การประชุมหรือสัมมนาเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร หรือการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามพบว่าการประชุม /สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เข้าร่วมประชุม /สัมมนานั้น ควรเน้นการจัดประชุม /สัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นการสัมมนาโดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) ระดมสมอง (Brainstorming) หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ (Case Study) ที่เป็นเหตุการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจริงในองค์การ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมนำเสนอความคิดของตน พร้อมทั้งได้เห็นมุมมองที่หลากหลายจากสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม

## ๒.๑๘ การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต พบว่าการให้ทุนการศึกษาอาจเป็นการให้ทุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรระยะเวลาเรียน ๖ เดือน หรือ ๑ ปี เป็นต้น หรือหลักสูตรระยะยาว เช่น หลักสูตรระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก เป็นต้น โดยศึกษากับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันภายในประเทศหรือต่างประเทศ

การให้ทุนการศึกษาในบางองค์การเป็นการให้ทุนการศึกษาแบบให้เปล่าไม่ต้องขอใช้เงินทุน แต่สำหรับข้าราชการต้องกลับมารับราชการขอใช้ทุนตามระยะเวลาที่ลาไปศึกษา เป็นระยะเวลา ๑-๓ เท่า ของระยะเวลาที่ศึกษา หากบุคลากรมีความประสงค์ไม่ต้องการกลับมาทำงานขอใช้ทุนที่ได้รับจากองค์การ บุคลากรสามารถเลือกที่จะจ่ายเงินชดเชยทุนการศึกษาที่ได้รับพร้อมเบี้ยปรับ อย่างไรก็ตามการให้ทุนการศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และองค์การได้ประโยชน์ในแง่ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

## ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

๑. ผู้บริหารกรมวิชาการเกษตร ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรเป็นนโยบายที่หน่วยงานรัฐต้องนำไปปฏิบัติ ควบคู่กับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๖
๒. การกำหนดเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรกับเกณฑ์ในการประเมินผลงาน การเลื่อน บรรจุแต่งตั้ง และการสรรหา โยกย้าย ฯลฯ ควรกำหนดเกณฑ์ที่มีความแตกต่างกัน
๓. ควรสร้างความเข้าใจในการนำสมรรถนะ (Competency) ไปปฏิบัติในแต่ละครั้ง
๔. ควรมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดสมรรถนะ และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
๕. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินการพัฒนาบุคลากร
๖. ควรกำหนดนโยบายในการนำสมรรถนะไปใช้ควบคู่กับการบริหารงานบุคคล
๗. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ควรดำเนินการต่อเนื่อง และดำเนินการควบคู่กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประกอบผลการพิจารณาผลการปฏิบัติงานรายปี
๘. ควรมีการนำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักไปอบรม เป็นหลักสูตรนำร่อง และในปีต่อไปควรนำแผนงานการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติรายปี เพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
๙. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร แผนงาน เนื้อหาการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะสามารถเพิ่ม และลดได้ตามความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด
๑๐. ควรมีการรณรงค์ส่งเสริม การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ควบคู่กัน