



คู่มือการจัดทำ

แผนพัฒนารายบุคคล

Individual Development Plan : IDP

สำหรับข้าราชการและพนักงานราชการ

กรมวิชาการเกษตร



คู่มือการจัดทำ

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

สำหรับข้าราชการและพนักงานราชการ^๑ กรมวิสาหการเกษตร

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

แบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑

จัดทำ IDP ฉบับประเมิน แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะรายบุคคล และกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาประจำปี

โดยให้ข้าราชการ และพนักงานราชการ กรอกข้อมูลเบื้องต้น โดยพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ช่องที่ (๑) รายการสมรรถนะ/ทักษะ/พฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา

โดยพิจารณาเหตุการณ์/ตัวอย่างสนับสนุน แล้วกำหนดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา เช่น ขาดการติดตามความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน, ขาดความรู้ในเรื่องพืชบางชนิด, ไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ได้ เป็นต้น

ช่องที่ (๒) *เครื่องมือในการพัฒนา

โดยเลือกเครื่องมือจากการฝึกอบรม (ให้ระบุหลักสูตรที่ชัดเจน) หรือไม่ใช้การฝึกอบรม เช่น การสอนงาน, การมอบหมายงาน, การฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น สามารถเลือกมากกว่าหนึ่งเครื่องมือได้

ช่องที่ (๓) รายละเอียดเครื่องมือ

โดยระบุขั้นตอน วิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนา เช่น ศึกษาจากหนังสือเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน, ดูงานในหน่วยงานที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล, สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น

ช่องที่ (๔) กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินติดตามการพัฒนาต่อไป

ช่องที่ (๕) หมายเหตุให้ระบุสิ่งที่นอกเหนือจากที่กำหนด

^๑ ครอบคลุมข้าราชการ พนักงานปกติ ได้แก่ กลุ่มงานบริการ กลุ่มงานเทคนิค กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ

ขั้นตอนที่ ๒

จัดทำ IDP ฉบับรายงาน แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ประจำปี

ช่องที่ (๑) - (๔) นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม IDP ฉบับประเมิน มาใส่ในแบบฟอร์ม IDP ฉบับรายงานตามลำดับ

ช่องที่ (๕) ผลการพัฒนา

โดยผู้บังคับบัญชาประเมินผลการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผ่าน หรือ ไม่ผ่าน

ช่องที่ (๖) การนำไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบ

โดยกรอกสิ่งที่ได้จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เช่น มีความรู้เพิ่มขึ้นและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีให้บุคคลอื่นได้, สามารถนำความรู้มาใช้ในการงานที่รับผิดชอบได้ เป็นต้น

ช่องที่ (๗) หลักฐานประกอบ (ถ้ามี)

โดยถ้ามีหลักฐานประกอบ เช่น เกียรติบัตรการฝึกอบรม สามารถแนบประกอบ เพื่อกองการเจ้าหน้าที่จะลงข้อมูลการฝึกอบรมในระบบ DPIS ต่อไป

เครื่องมือในการพัฒนา

โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของกรมวิชาการเกษตร แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม พบว่าโดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้น จะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

- การฝึกอบรมภายในที่กรมวิชาการเกษตรจัดให้มีขึ้น (In-House Training) : ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคลากรที่อยู่ภายในกรมวิชาการเกษตร ทั้งนี้ วิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่รับเชิญมาจากภายนอก หรืออาจจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมวิชาการเกษตรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ให้กับบุคลากรมาเป็นวิทยากรภายใน เพื่อฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ตามที่กรมวิชาการเกษตรมอบหมาย

- การฝึกอบรมภายนอกเป็นการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training /Off-House Training) : ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากหลายองค์การที่แตกต่างกัน แต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

๒. เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ได้แก่

๒.๑ การสอนงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากร 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 เพื่อให้บุคลากรสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง ฝึกให้บุคลากรคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

๒.๒ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้น จะออกแบบเพื่อนำประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลงช่องว่างความรู้ของคนในองค์การให้มากที่สุด

๒.๓ โปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program)

เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์การที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลาย ๆ องค์การ ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวนี้ เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่ายโปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งาน

บรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่ง John C. Crosby ได้กล่าวว่า “โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยง หมายถึงโปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้หูในการรับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย” ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในงานหรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนักหรือที่เรียกว่า Mentee นอกจากนี้ Nigel Mac Lennan ได้ให้คำนิยามของ Mentor และ Mentoring ไว้ว่า Mentor คือผู้ที่พร้อมช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดการเรียนรู้และ Mentoring หมายถึงกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้พัฒนาผ่านเครื่องมือนี้

ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน

การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานสามารถเป็นบุคคลอื่นได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่สูงขึ้น และการใช้ชีวิตส่วนตัว ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 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) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องเนื่องการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าการออกแบบงานในลักษณะของ Job Enrichment จะมีประโยชน์กับบุคลากร แต่มีบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น พวกเขาจะมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่ต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น จะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ / กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่า

ในงานหรือ 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 อย่างไรก็ตามความแตกต่างของทั้งสองเครื่องมือนี้ก็คือ กระบวนการหรือหลักปฏิบัติของทั้งสองเครื่องมือนี้มีแนวทางตรงกันข้าม จะเห็นได้ว่า **Job Enlargement** เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือแนวนาบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่นเมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑,๒,๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔,๕,๖ หน้าที่ เป็นต้น สำหรับ **Job Enrichment** เป็นการเพิ่มคุณค่างาน เป็นกระบวนการแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) เป็นการเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

๒.๖ การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม เป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้างมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ทั้งนี้ การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะการมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์ หากผู้บังคับบัญชา

ขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (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 มีองค์การหลายแห่งที่นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น (Talented People) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Successors)

Project Assignment และ Job Assignment – มีนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายคนตั้งข้อสงสัยว่าการมอบหมายโครงการและการมอบหมายงานนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง จะเห็นได้ว่าเครื่องมือทั้งสองนี้เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหมือนกัน ต่างกันตรงที่การมอบหมายโครงการนั้นจะมีช่วงเวลาที่ยาวกว่าการมอบหมายงาน เนื่องจากการมอบหมายโครงการจะต้องมองเป็นระบบ มีขั้นตอนกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการไปจนกระทั่งโครงการเสร็จสิ้นลงไป มีการกำหนดช่วงเวลาในแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานกำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละช่วงเวลา โดยจะมีขอบข่ายที่กว้างกว่าการมอบหมายงาน จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานจะเน้นไปที่ลักษณะของกิจกรรมหรือขั้นตอนงานให้เสร็จสิ้นเป็นงาน ๆ ไป อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็เครื่องมือการพัฒนาด้วยการมอบหมายโครงการหรือการมอบหมายงาน พบว่าสองเครื่องมือนี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจ เป็นงานประจำที่มีขั้นตอนงานที่เหมือน ๆ เดิม เป็นการเปลี่ยนลักษณะงานจากงานประจำเป็นงานโครงการหรืองานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมา

๒.๗ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน (Lateral Move) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานสูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Move) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานนั้น มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น โดยเฉพาะกับบุคลากรใหม่ที่จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ในแต่ละด้านของงานในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบบทบาทการทำงานที่หลากหลายขึ้น อันนำไปสู่ความเข้าใจในงานนั้นได้อย่างลึกซึ้ง

Job Rotation และ Job Enlargement – ดูเหมือนว่าแนวคิดของ Job Rotation จะคล้ายคลึงกับการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) พบว่าหลายคนกำลังสับสนอยู่กับแนวคิดของสองเรื่องนี้ ซึ่งที่จริงแล้ว Job Rotation เป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายบุคคลหนึ่งไปทำงานของอีกคนหนึ่ง เจอนไขก็คือต้องมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างบุคลากรในช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น สำหรับ Job Enlargement ถือได้ว่าเป็นเครื่องการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรคนนั้นที่เน้นการเพิ่มความหลากหลายของงาน เพิ่มบทบาทความรับผิดชอบในงานของบุคลากรมากขึ้นโดยไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนงาน เนื่องจากยังคงรับผิดชอบงานเหมือนเดิมแต่ปริมาณที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเท่านั้น ดังนั้นการทำ Job Rotation จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน การวางแผนและมอบหมายงานที่ดี เพื่อที่ว่าจะได้ไม่เกิดปัญหาในช่วงที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

๒.๘ การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

การให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ พบว่าโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ จากภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม

๒.๙ การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบหรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้ การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ นั้น จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

๒.๑๐ การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติจริงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไป เช่น กิจกรรม ๕ ส กิจกรรม ข้อเสนอแนะ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น โดยมอบหมายให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามความสามารถที่ไม่เหมือนกันของบุคลากรแต่ละคน

วัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงยังใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น นอกจากนี้การจัดกิจกรรมในองค์กรยังเป็นเครื่องมือช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและต่อเพื่อนสมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกัน

๒.๑๑ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)

รูปแบบของ Self Learning – การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

- การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ที่ทันสมัย

- 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 และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้ ทั้งนี้ ในรูปแบบของการเป็นวิทยากรจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ กล่าวคือ

วิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Instructor) นั่นก็คือเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ นั้น ให้กับคนในหน่วยงานหรือองค์กรเข้าใจได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบรรยายโดยวิทยากรภายในจะใช้งบประมาณไม่มากนัก เนื่องจากมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรภายในสอนกันเอง

วิทยากรภายนอกหน่วยงาน (External Instructor) นั่นก็คือเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้ฟังที่มาจากต่างองค์กรกัน ซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากวิทยากรภายนอก ซึ่งองค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อคน สำหรับการอบรมในแต่ละครั้ง

อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นวิทยากรภายในนั้นถือได้ว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้รูปแบบดังกล่าวนี้ฝึกทักษะความสามารถของบุคลากรได้ โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในสอนให้กับบุคลากรด้วยกันเอง โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนสร้างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคลหรือนิสัย (Attribute) ให้กับบุคลากร ทั้งนี้ บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ (Trainers Pool) ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management - KM) ขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กร ทั้งในภาวะปกติและภาวะที่องค์กรประสบปัญหาสมองไกล สภาวะเศรษฐกิจไม่ดีต้องประหยัดงบประมาณรายจ่าย ดังนั้นการเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

๒.๑๓ การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเรื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการ ในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศ และการดูงานในต่างประเทศ

๒.๑๔ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไป ที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น สามารถทำได้ตลอดทั้งปีรวมถึงในช่วงหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเรียกผู้ที่ให้ข้อมูลว่า “ผู้ส่งสาร” หรือ “ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ” และจะเรียกผู้ที่รับฟังข้อมูลว่า “ผู้รับสาร” หรือ “ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ”

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

๒.๑๕ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีชำนาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง ที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงาน และทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเครื่องมือนี้ในบางองค์การอาจเรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้นคือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน และในที่นี้ยังรวมถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้อีกด้วย

พบว่าการพัฒนาโดยการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้ องค์การอาจจะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานวิเคราะห์ศัตรูพืช โดยหน่วยงานส่งให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ที่หน่วยงานที่เป็นผู้นำในการวิเคราะห์ศัตรูพืชในต่างประเทศ เป็นต้น

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

๒.๑๖ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือคู่แข่งเปรียบเทียบ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง โดยใช้วิธีการศึกษาดูงานของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด (Best Practices) นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เทียบเท่าหรือดีกว่า ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะเน้นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด โดยไม่ต้องเสียเวลากับความผิดพลาด และการเปรียบเทียบระหว่างกันจะทำให้เห็นจุดแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถของบุคลากรกับผู้ที่นำมาเปรียบเทียบ แต่ทั้งนี้ การปรับปรุงตนเองที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และปัจจัยภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

การทำ Benchmarking จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ว่าจะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงทีมงาน ทั้งนี้ การทำ Benchmarking ไม่ได้อยู่ที่การรับรู้ว่าคุณเองมีจุดด้อยหรือข้อที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาอย่างไร หรือมีความสามารถห่างจากคู่แข่งอย่างไร ซึ่งการทำ Benchmarking ทำขึ้นเพื่อให้รู้ว่าคู่แข่งเหล่านั้นมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบความสำเร็จในงานและมีผลงานจนเป็นที่ยอมรับ การเรียนรู้และพัฒนาจากคู่แข่งเช่นนี้จะทำให้บุคลากรมีเป้าหมายที่ท้าทาย อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์

๒.๑๗ การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar)

การประชุมหรือสัมมนาเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร หรือการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

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

๒.๑๘ การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบันหรืออนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป

การให้ทุนการศึกษาในบางองค์กรเป็นการให้ทุนการศึกษาแบบให้เปล่า ไม่ต้องชดใช้เงินทุน แต่สำหรับข้าราชการต้องกลับมารับราชการชดใช้ทุนตามระยะเวลาที่ลาไปศึกษา เป็นระยะเวลา ๑-๓ เท่าของระยะเวลาที่ศึกษา หากบุคลากรมีความประสงค์ไม่ต้องการกลับมาทำงานชดใช้ทุนที่ได้รับจากองค์กร บุคลากรสามารถเลือกที่จะจ่ายเงินชดเชยทุนการศึกษาที่ได้รับพร้อมเบี้ยปรับ อย่างไรก็ตามการให้ทุนการศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และองค์กรได้ประโยชน์ในแง่ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ภาคผนวก

- แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะรายบุคคลและกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา
- แบบฟอร์มฉบับรายงานแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะรายบุคคล และกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา ประจำปี

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล ผู้ถูกประเมิน..... ตำแหน่ง.....

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

ตอนที่ 2 : แผนการพัฒนาและรายละเอียดเครื่องมือในการพัฒนา

(1) รายการสมรรถนะ/ทักษะ/ พฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา	(2) เครื่องมือในการพัฒนา	(3) รายละเอียดเครื่องมือ	(4) ระยะเวลาในการพัฒนา (วันเริ่มต้น-วันสิ้นสุด)	(5) หมายเหตุ

หมายเหตุ : เครื่องมือในการพัฒนา เช่น ศึกษา ฝึกอบรม สอนงาน ฝึกปฏิบัติจริง ดูงาน เรียนรู้ด้วยตนเอง สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มอบหมายงาน

แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะรายบุคคล และกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา ประจำปี

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล ผู้ถูกประเมิน..... ตำแหน่ง.....

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

ตอนที่ 2 : แผนการพัฒนาและรายละเอียดเครื่องมือในการพัฒนา

(1) รายการสมรรถนะ/ทักษะ/ พฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา	(2) เครื่องมือในการพัฒนา	(3) รายละเอียดเครื่องมือ	(4) ระยะเวลาในการพัฒนา (วันเริ่มต้น-วันสิ้นสุด)	(5) หมายเหตุ
๑.ขาดการติดตามความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	-เรียนรู้ด้วยตนเอง	-ตำรา/หนังสือ/วารสาร	ม.ค.-มิ.ย.	
๒.ขาดความรู้ในเรื่องพีชบางชนิด และไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มา ประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ได้	-ดูงาน -อบรม -สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	-ดูงานในหน่วยงานที่มีองค์ความรู้เฉพาะทาง -เข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายใน/นอก -สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกับเพื่อนร่วมงาน	ต.ค.65 -ก.ย. 66 ต.ค.65 -ก.ย. 66 ต.ค.65 -ก.ย. 66	

หมายเหตุ : เครื่องมือในการพัฒนา เช่น ศึกษา ฝึกอบรม สอนงาน ฝึกปฏิบัติจริง ดูงาน เรียนรู้ด้วยตนเอง สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มอบหมายงาน

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ประจำปี

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล ผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ลายมือชื่อ.....

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....ลายมือชื่อ.....

สังกัด.....

ตอนที่ 2 : แผนการพัฒนา

(1) รายการสมรรถนะ/ทักษะ/ พฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา	(2) เครื่องมือในการพัฒนา	(3) รายละเอียดเครื่องมือ	(4) ระยะเวลาในการพัฒนา (วันเริ่มต้น-วันสิ้นสุด)	(5) ผลการพัฒนา (ผ่าน/ไม่ผ่าน)	(6) การนำไปประยุกต์ใช้ ในงานที่รับผิดชอบ	(7) หลักฐานประกอบ (ถ้ามี)

หมายเหตุ : เป็นการนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม IDP ฉบับประเมิน มาใส่ในแบบฟอร์ม IDP ฉบับรายงาน

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ประจำปี

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล ผู้ถูกประเมิน.....ตำแหน่ง.....ลายมือชื่อ.....

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....ลายมือชื่อ.....

สังกัด.....

ตอนที่ 2 : แผนการพัฒนา

(1) รายการสมรรถนะ/ทักษะ/ พฤติกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา	(2) เครื่องมือในการพัฒนา	(3) รายละเอียดเครื่องมือ	(4) ระยะเวลาในการพัฒนา (วันเริ่มต้น-วันสิ้นสุด)	(5) ผลการพัฒนา (ผ่าน/ไม่ผ่าน)	(6) การนำไปประยุกต์ใช้ ในงานที่รับผิดชอบ	(7) หลักฐานประกอบ (ถ้ามี)
๑.ขาดการติดตามความรู้เทคโนโลยี สมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	-เรียนรู้ด้วยตนเอง	-ตำรา/หนังสือ/วารสาร	ม.ค.-มิ.ย.	ผ่าน	นำมาใช้ในงานที่รับผิดชอบ	
๒.ขาดความรู้ในเรื่องที่ซับซ้อน และไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มา ประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ได้	-ดูงาน -อบรม -สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	-ดูงานในหน่วยงานที่มีองค์ความรู้เฉพาะทาง -เข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายใน/นอก -สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกับเพื่อนร่วมงาน	ต.ค.65 -ก.ย. 66 ต.ค.65 -ก.ย. 66 ต.ค.65 -ก.ย. 66	ผ่าน	มีความรู้เพิ่มขึ้นและสามารถ ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีให้บุคคล อื่นได้	เกียรติบัตรฝึกอบรม

หมายเหตุ : เป็นการนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม IDP ฉบับประเมิน มาใส่ในแบบฟอร์ม IDP ฉบับรายงาน