

เครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ Learning Model

**การเลือกเครื่องมือพัฒนา แบบ ๗๐% (on the job training and experience)**

มี ๖ เครื่องมือดังนี้

๑. การติดตามเฝ้าดูแม่แบบ (Job Shadow)

- การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล
- เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก
- อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้ และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ
- ทำให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลานั้น ๆ

๒. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

- แบบเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) จะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเพียงแค่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น
- แบบเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) เป็นการพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน โดยให้เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น และเกิดความรับผิดชอบในงานของตน

๓. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

- เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง
- การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

๔. การหมุนเวียนงาน (Job Rotate)

- การพัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

## การเลือกเครื่องมือพัฒนา แบบ ๗๐% (on the job training and experience) ต่อ

### ๕. การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)

- การให้พนักงานไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ

### ๖. การปฏิบัติงานจริง (On the job Learning)

- การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว หรือ เป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ

## การเลือกเครื่องมือพัฒนา แบบ ๒๐ % (Internal Coaching and mentoring)

มี ๓ เครื่องมือดังนี้

### ๑. การสอนงาน (Coaching)

- การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการ หรือ เทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็ก หรือ รายบุคคลโดยการโค้ช จะมี ๒ ลักษณะ คือ Classical Coaching (โค้ชด้วยวิธีการบอกให้ทำ) และ Modern Coaching (โค้ชด้วยวิธีการใช้คำถามกระตุ้น)

### ๒. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

- การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เน้นเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกของ Mentee (บุคคลที่อยู่ในความดูแล) ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแนวทางพัฒนาแบบนี้ว่า “Buddy”

### ๓. การประชุม (Meeting)

- การเรียนรู้จากรับฟังแนวคิด หรือ ผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือ หรือ ระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กร โดยประชุมร่วมกับผู้บริหาร และผู้แทนหน่วยงานในสังกัด

## การเลือกเครื่องมือพัฒนา แบบ 10% (Formal Courses)

มี ๒ เครื่องมือดังนี้

### ๑. การอบรมในห้องเรียน(Classroom Training)

- กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด โดยทั่วไปรูปแบบการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ การฝึกอบรมภายในหน่วยงานที่หน่วยงานจัดขึ้น และการฝึกอบรมภายนอกหน่วยงานที่หน่วยงาน/หัวหน้า ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม

### ๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ บทความ บทวิจัย การเรียนรู้ทาง E-learning

- การเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ตลอดเวลา เช่น หนังสือ ซีดี วารสาร เทปบันทึกการสอน เป็นต้น

.....

สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ประจำปี๒๕๖๐

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

|                            |                             |            |                               |
|----------------------------|-----------------------------|------------|-------------------------------|
| ชื่อ-สกุลผู้ใต้บังคับบัญชา | นางสาวสมศรี เรียงงาน        | ตำแหน่งงาน | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป    |
| ชื่อ-สกุลผู้บังคับบัญชา    | นายเที่ยงตรง ยึดมั่นคุณธรรม | ตำแหน่งงาน | หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล |

ส่วนที่ ๒แนวทางการพัฒนาบุคลากร

| สมรรถนะที่ต้องพัฒนา | รายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวัง                       | เครื่องมือการพัฒนา   | Type | รายละเอียดเครื่องมือ                                                                        | ระยะเวลาการพัฒนา                                                                      |      |                                                                                       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
|---------------------|----------------------------------------------------|----------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|
|                     |                                                    |                      |      |                                                                                             | ม.ค.                                                                                  | ก.พ. | มี.ค.                                                                                 | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. |
| ๑. การทำงานเป็นทีม  | ข้อ ๑.๒ ช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม | การรับมอบหมายโครงการ | ๗๐%  | มอบหมายโครงการให้เป็น Leader คณะทำงานโครงการปลูกป่า                                         |    |      |                                                                                       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
|                     |                                                    | การเป็นพี่เลี้ยง     | ๒๐%  | นางสาวสมศรีเป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมในฐานะที่เป็น Leader |  |      |                                                                                       |       |      |       |      |      |      |      |      |      |
|                     |                                                    | การอบรม              | ๑๐%  | อบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม                                                                 |                                                                                       |      |  |       |      |       |      |      |      |      |      |      |

