

การพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมด้วยวิธีการอบรม และวิธีการอื่นๆ

จากภารกิจหลักของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรม ด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรตามหลักสมรรถนะในประเภทตำแหน่งสายงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการอบรมในห้องเรียน โดยบางหลักสูตรมีศึกษาดูงาน บางส่วนเป็นการประชุม/สัมมนา กรณีศึกษา ทั้งนี้ บางหลักสูตรใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีการตามที่เหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพข้าราชการศาลยุติธรรมมีวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับตัวบุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรมได้ใช้วิธีการอบรมและวิธีการพัฒนาอื่นๆ ในแต่ละวิธีการตามเป้าประสงค์ในการพัฒนา โดยใช้วิธีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสม ดังนี้

เป้าประสงค์	วิธีการพัฒนา	หน่วยรับผิดชอบดำเนินการ
การศึกษา เ ต ร ี ย ม ค น ร อ ง ร ับ ง า น ในอนาคต	มอบทุนการศึกษาต่อ - ทุนระดับปริญญาเอก - ทุนระดับปริญญาโท - ทุนระดับปริญญาตรี	<u>ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ</u> - สถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม - สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค <u>ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ</u> - กองการต่างประเทศ
การอบรม ปรับปรุงพัฒนา งานในปัจจุบัน	จัดบรรยาย ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา อภิปราย กิจกรรม กลุ่มในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์	- สถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม - สำนัก/กอง/ศูนย์ ในสังกัด สำนักงานศาลยุติธรรม
การพัฒนารูปแบบอื่น ปรับปรุงพัฒนา งานและแก้ไข สภาพปัญหา ข้อขัดข้องของ การปฏิบัติงานใน ปัจจุบันและงาน ในอนาคต	ดำเนินวิธีการพัฒนาอื่นๆ นอกเหนือจากการศึกษาและการอบรม ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย 12 วิธีการ ดังนี้ 1. การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 2. การสอนงาน (Coaching) 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 4. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) 5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น 6. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) 7. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) 8. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) 9. การมอบหมายงาน (Job Assignment) 10. การติดตามหัวหน้า (Work Shadow) 11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) 12. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)	- สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค - สำนักอำนวยการประจำศาล - สำนักงานประจำศาล

วิธีการอบรม

การพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมด้วยวิธีการอบรม เป็นการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม โดยมีวิทยาลัยข้าราชการศาลยุติธรรมรับผิดชอบดำเนินการ และบางส่วนเป็นภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม (รายละเอียดเพิ่มเติมปรากฏในบทที่ 6) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามหลักสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามตำแหน่งและภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับหลักสูตรการอบรมสัมมนาตามประเภทสายงาน ตำแหน่ง ระดับ แต่เนื่องจากความแตกต่างในด้านศักยภาพความสามารถในการเรียนรู้ ความถนัด ความชำนาญในงาน ฯลฯ ของบุคลากรแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ตลอดจนถึงความหลากหลายของภารกิจงานในแต่ละหน้าที่แต่ละตำแหน่งงาน จึงเป็นการยากที่สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม หรือหน่วยงานภายในจะสามารถจัดการอบรมบุคลากรได้ตรงตามความต้องการที่หลากหลาย เนื่องด้วยข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ อัตรากำลังสถานที่ องค์กรความรู้ ฯลฯ อีกทั้งในบางหลักสูตร/สาขาวิชา หน่วยงานอบรมภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กรความรู้ และมีความน่าเชื่อถือกว่าที่สถาบันฯ จะดำเนินการจัดอบรมเอง ทั้งนี้ การจัดส่งบุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก จะช่วยเสริมในส่วนของการจัดอบรมที่สถาบันฯ หรือ หน่วยงานภายในดำเนินการจัดอบรมเอง

ประกอบกับ ประกาศคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการให้ได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการศาลยุติธรรม เมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2554 กำหนดให้ข้าราชการศาลยุติธรรมที่จะได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษต้องผ่านการพัฒนาศักยภาพบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นการอบรมหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมซึ่งจัดโดยหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม และตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรมในแต่ละประเภทตำแหน่ง สายงานและระดับ และการอบรมในหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกที่คณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมรับรอง ซึ่งวิธีการอบรมเป็นการดำเนินงานเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทักษะและสมรรถนะพร้อมกันเป็นกลุ่ม ตามกลุ่มเป้าหมายของหลักสูตร

โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการอบรมเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้อันเป็นพื้นฐานสู่ความเข้าใจและเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในงาน เช่น การใช้โปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีและพึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติเป็นความรู้สึในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

ขั้นตอนหลักของการอบรม แบ่งเป็น

1. วิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
2. พัฒนาหลักสูตร วางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความคาดหวัง เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ ออกแบบกิจกรรม ระยะเวลา วิธีการพัฒนา และวิทยากรให้เหมาะสม
3. ทดสอบความรู้ ทักษะ สมรรถนะก่อนจัดอบรม
4. ดำเนินการจัดอบรมตามรูปแบบกิจกรรม และวิธีการที่กำหนดในหลักสูตร
5. ทดสอบความรู้ ทักษะ สมรรถนะระหว่างการอบรมและหลังการอบรม
6. ติดตามประเมินผล

อนึ่ง การอบรมต่างจากการศึกษา คือ การศึกษามุ่งพัฒนาเป็นภาพรวมแบบเปิดกว้าง แต่การอบรมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเน้นความรู้ความเข้าใจเฉพาะด้านเป็นรายกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้เทคนิค วิธีการ และแรงจูงใจเข้าช่วยเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการอบรมดังกล่าวไว้แล้วข้างต้น

วิธีการพัฒนาอื่นๆ ที่ใช้ในการพัฒนารายบุคคลของข้าราชการศาลยุติธรรม

วิธีการพัฒนาที่นอกเหนือจากการอบรมเป็นรายกลุ่มเป้าหมาย คือ การพัฒนารายบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่ละวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกำหนด มีวิธีการ ดังนี้

1. การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)
2. การสอนงาน (Coaching)
3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)
4. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น
6. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
7. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
8. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
9. การมอบหมายงาน (Job Assignment)
10. การติดตามหัวหน้า (Work Shadow)
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
12. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

การฝึกขณะปฏิบัติงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้น มักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกบุคลากรขณะปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานพร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติประกอบ ทำให้เกิดการรักษาคำสั่งความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

แบบเป็นทางการ

ระบุขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีระบบประเมินผลและลงบันทึกประวัติบุคคลอย่างเป็นทางการ

แบบไม่เป็นทางการ

เป็นการฝึกปฏิบัติในการทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือบุคลากรขอคำปรึกษาเป็นครั้งคราวไปในขณะทำงาน จึงทำให้ไม่มีการเตรียมตัวและวางแผนไว้ล่วงหน้า

ขั้นตอนหลักในการฝึกขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ แบ่งเป็น

1. สรรวจกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นบุคลากรใหม่หรือมีประสบการณ์ทำงานแล้ว และมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด
2. วางแผน กำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น
3. สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อสอบถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า
4. ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน
5. ประเมินติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากร และให้คำแนะนำหากเกิดความผิดพลาดอย่างทันที

2. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการให้ความรู้ (knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการสอนงานเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข ช่วยให้ผู้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง
2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการสอนงานโดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ความสามารถที่ต้องปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริมหรือพัฒนาตามลำดับ

การสอนงาน ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับและไม่จำเป็นต้องฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง ภาคสนาม จึงเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้อย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้งานไปในตัว โดยสอนให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานและชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน รวมถึง ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น หากนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้สอนงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน จะต้องไม่เพียงแค่อสอนงานหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ควรแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและวิธีการพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้ต่อไป

ขั้นตอนหลักของการสอนงาน แบ่งเป็น

1. วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเป็นพิเศษ

2. สื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้สอนงานต้องสำรวจงานที่จะสอนโดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็น โดยผู้สอนงานต้องสื่อสารให้ผู้ถูกสอนงานรับรู้แนวทางในการสอนงาน และควรตั้งคำถามที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงานและเป้าหมายความสำเร็จในงานร่วมกัน

3. ดำเนินการสอนงาน โดยให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเรียนรู้งาน โดยผู้สอนงานควรยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ

4. ติดตามประเมินผลจากการทำงาน ทั้งระหว่างการสอนงานและภายหลังการสอนงาน และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรผู้ถูกสอนงานรับทราบ รวมถึงประเมินตนเองในฐานะผู้สอนงานเพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงานให้เหมาะสม

ทั้งนี้ ผู้สอนงานต้องสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจและให้ข้อเสนอแนะพร้อมทั้งให้กำลังใจเมื่อผู้ถูกสอนงานทำผิดพลาดด้วยเหตุไม่เข้าใจแนวทางที่สอนงาน รวมทั้งควรชมเชยเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้อง

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นที่เลี้ยง เป็นอีกวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง และนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก

ลักษณะสำคัญของการเป็นที่เลี้ยง คือ ผู้เป็นที่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สอนงาน และให้คำปรึกษาแนะนำดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากรเพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสม

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

	ระยะสั้น	ระยะยาว
<u>แบบเป็นทางการ</u>	พี่เลี้ยงเป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าได้รับมอบหมายให้คำแนะนำแก่ผู้รับคำแนะนำที่เป็นบุคลากรระดับต่ำกว่า เช่น การเป็นที่เลี้ยงของบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือย้ายมาใหม่ เป็นต้น	ทำเป็นโครงการ ที่มีการมอบหมายพี่เลี้ยง-ผู้รับคำแนะนำ อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีทักษะตามท้องถื่นที่ต้องการ และมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
<u>แบบไม่เป็นทางการ</u>	บุคลากรที่ระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าอย่างไม่เป็นทางการในระยะเวลาสั้นๆ จึงทำให้ความสัมพันธ์ไม่เกิดความต่อเนื่อง	บุคลากรที่มีระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและมีความสัมพันธ์กันยาวนาน

คุณสมบัติของพี่เลี้ยง (Mentor)			
<ul style="list-style-type: none"> ■ พร้อม/ยินดีทำหน้าที่ ■ คิดเชิงบวก ■ อายุตัว/ราชการเหมาะสม ■ เป็นผู้รับฟังที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ■ สื่อสารได้ดี ■ รักษาความลับ ■ มนุษย์สัมพันธ์ดี/พบปะผู้คน ■ บริหารเวลาได้เป็นอย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> ■ อารมณ์มั่นคง ■ อดทนและรับผิดชอบ ■ มีจริยธรรม ■ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสายอาชีพ ■ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ■ มีทักษะการบังคับบัญชาที่ดี ■ ใฝ่รู้/ต้องการการพัฒนาอยู่เสมอ
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่เป็นผู้รับคำแนะนำ (Mentee)			
บุคลากรใหม่		บุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่	
<ul style="list-style-type: none"> ■ ประวัติการทำงาน ■ ประวัติการศึกษา ■ ประวัติครอบครัว ■ งานอดิเรก 		<ul style="list-style-type: none"> ■ ประวัติการอบรมและการพัฒนาอื่นๆ ■ ประวัติการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงาน ■ ผลการทำงานที่ผ่านมาในองค์กร ■ จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร 	

ขั้นตอนหลักของการเป็นพี่เลี้ยง แบ่งเป็น

1. กำหนดตัวพี่เลี้ยง คัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ระบุบทบาทหน้าที่ รู้วิธีการ ขั้นตอน จัดสรรเวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกผู้เป็นพี่เลี้ยง
2. สืบหาข้อมูลบุคลากร สืบหาข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องของบุคลากรที่จะเป็นผู้รับคำแนะนำ เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคคลในเรื่องต่างๆ
3. ทำความเข้าใจ พี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำ ถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
4. ฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดใจระหว่งกัน โดยไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจรู้จักคุณค่าและยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกผูกพันร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ
5. ติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากร ผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้ว ยังสามารถพูดคุยของคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

4. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ ที่มีคุณสมบัติเป็นที่ปรึกษาได้จากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ/ที่ปรึกษา (Consultant)			
<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นผู้รับฟังที่ดี ■ มีทักษะกระตุ้น/จูงใจ ■ มีทักษะการสื่อสารที่ดี ■ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขได้ ■ เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ■ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ■ มีภาวะผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เชี่ยวชาญด้านที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ■ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นที่ทราบทั่วไปในองค์กร ■ มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ อดทนและรับผิดชอบสูง ■ เก็บรักษาความลับ ■ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 3 แบบ ดังนี้

การแก้ไขปัญหาที่
เกิดขึ้นกับบุคลากร

เป็นการให้คำแนะนำภายหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวบุคลากรเองหรือหน่วยงานซึ่งบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องมีการให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความชำนาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

การป้องกันปัญหาที่
อาจเกิดขึ้น

เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้า โดยการสำรวจ คาดการณ์ ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการต้องทำหน้าที่ วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ใน ปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

การส่งเสริมให้บุคลากร
ได้พัฒนาทักษะและ
ความรู้ต่างๆ

เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติตน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการ นำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ที่ เกิดขึ้น รวมถึง สามารถปฏิบัติตนในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้นมาใช้ในหน่วยงานต่อไปได้

ขั้นตอนหลักของการให้คำปรึกษา แบ่งเป็น

1. รวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องตั้งใจสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรเปิดใจ ไม่กลัวที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรต้องมีความพร้อมและเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ให้คำปรึกษา

2. กำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากร ภายหลังจากที่รับฟังปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดแผนสำรองหรือแนวทางเลือกอื่น หากแนวทางแรกไม่ประสบผลสำเร็จ

3. สื่อสารทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมถึง เปิดโอกาสให้สอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจยอมรับฟังและตอบข้อซักถามจากบุคลากร พร้อมสร้างกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทาง

4. ติดตาม สรุปและประเมินผล ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงดูแลการทำงานของบุคลากร กำหนดช่วงเวลาติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้

ความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนหนึ่งมาจากผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเองที่ต้องจัดสรรเวลาให้บุคลากรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การเลือกผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญภายในอาจไม่เหมาะสม จำเป็นต้องใช้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์มากกว่า เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาในการทำงานกับการลองผิดลองถูก อันเป็นการเรียนลัดจากผู้มีประสบการณ์มาก่อน

5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานโดยการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

การหมุนเวียนภายในหน่วยงาน

การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

การสลับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานอื่นของอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกัน เป็นการเรียนรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ไม่ยุ่งยาก มีผู้บริหารคนเดิมดูแล	การสลับเปลี่ยนงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน มีผลให้สภาพแวดล้อมในงานเปลี่ยนไม่ว่าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะงาน ทำให้บุคลากรเกิดความกังวลใจ จึงต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์ให้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง
--	--

ขั้นตอนหลักของการหมุนเวียนงาน/การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น แบ่งเป็น

1. สสำรวจ ตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องการให้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใด และบุคลากรคนนั้นสามารถหมุนเวียนไปทำงานในหน่วยงานใดได้บ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่เหมือนกันสามารถสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานระหว่างกันได้ ทั้งนี้ ต้องมีการจัดแบ่งกลุ่มงานและพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานสามารถหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานใดได้ก่อน อีกทั้ง ควรมีความสมัครใจของบุคลากรด้วย

2. วางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของบุคลากร รวมถึง การวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างไปจากเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของสองหน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยที่ผู้บังคับบัญชาทั้งสองต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

3. ฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้ทำให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถของบุคลากรในการรับมือกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติหมุนเวียนงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงบุคลากรเพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าบุคลากรสามารถรับมือกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

5. ประเมินผล การหมุนเวียนงานถือเป็นการทดลองงาน เสมือนการเรียนรู้นำร่องภายในระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นระยะเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

6. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)

การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง เน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรได้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน

การเข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่น

ให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานภายในองค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนา และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจและข้อมูลก่อนการประชุมสัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และสามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้	ให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่นภายนอกองค์กร ได้เพิ่มความรู้ความเข้าใจในนวัตกรรมและความคิดใหม่จากองค์กร ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนาจากบุคลากรนอกองค์กร และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้
--	--

ขั้นตอนหลักของการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา แบ่งเป็น

1. สืบหาข้อมูลบุคลากรที่มีความพร้อมในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรมและทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อนไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาที่มีบุคลากรคนเดียวเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ทำให้ต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

2. กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์และหัวข้อการประชุมสัมมนาที่เหมาะสม ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความคิด ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3. สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมีการมอบหมายระบุให้ชัดเจนพร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

4. เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาทั้งในหรือนอกสถานที่ จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้บุคลากรทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางานและข้อมูลในหน่วยงานภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม/สัมมนา

5. ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ (1)วัตถุประสงค์การประชุม/สัมมนา (2)ประโยชน์ที่ได้รับ (3)รายละเอียดสาระสำคัญที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ (4)ข้อสังเกตอื่นๆ และ(5)ความคิดเห็นของบุคลากร

ทั้งนี้ การส่งให้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมการประชุม/สัมมนาทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงาน นอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรที่รู้เนื้อหาของตนเองเป็นอย่างดี ให้รับผิดชอบเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูลและสรุปประเด็นในงานของตนเองหากเหมาะสมที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายในหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นการช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความเห็นและเจรจาต่อรอง การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ รวมทั้ง สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาในงานที่บุคลากรผู้นั้นมีส่วนร่วมอยู่แล้วและเป็นตัวหลักสำคัญในงานนั้น

7. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน

การดูงานภายนอกองค์กร

<p>ศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ รูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เนื่องจากอยู่ในองค์กรเดียวกัน และรู้จักคุ้นเคยกันอยู่แล้ว การติดต่อดูงานไม่ยุ่งยาก</p> <p>ประโยชน์ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น โดยช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร</p>	<p>เปิดโอกาสสร้างประสบการณ์ให้เห็นการทำงานขององค์กร ภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน สามารถนำมุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตน ทั้งนี้ต้องเตรียมความพร้อมและมีขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้า ในการกำหนดวันเวลาการเดินทาง-ของที่ระลึก และขออนุญาตเข้าเยี่ยมชม พร้อมการประสานบุคลากรข้ามองค์กรเป็นอย่างดี</p> <p>ทำให้เกิดมุมมองใหม่ เสริมสร้างแนวคิดใหม่และวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และจุดประกายการพัฒนาจากการเปรียบเทียบรูปแบบขั้นตอนการทำงานของตนกับองค์กรภายนอก</p>
---	--

ขั้นตอนหลักของการดูงานนอกสถานที่ แบ่งเป็น

1. สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากรและความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่ โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2. วางแผนการดูงาน พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์-สถานที่ กำหนดจุดที่จะดูงาน ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ จากนั้นแจ้งความต้องการล่วงหน้าให้องค์กรภายนอกเตรียมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เตรียมการต้อนรับตามกำหนดวันเวลาที่มียะเวลาราชการดูงานที่ชัดเจน พร้อมแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3. สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบแนวทางในการดูงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

4. ปฏิบัติการดูงานนอกสถานที่ โดยจัดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน ซึ่งมักมีการมอบของที่ระลึกให้กับองค์กรภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

5. ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปของบุคลากรในประเด็นว่า บรรลุ (1)วัตถุประสงค์การดูงาน (2)ประโยชน์ที่ได้รับ (3)รายละเอียด Best Practice ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ (4)ข้อสังเกตอื่นๆ และ(5)ความคิดเห็นของบุคลากร

ทั้งนี้ ภายหลังจากการดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาอื่นมาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

8. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยให้ฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ ■ เป็นที่ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ■ มีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ■ มีทักษะกระตุ้น/จูงใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีความอดทนและมีความคิดเป็นระบบ ■ มีความเข้าใจผู้อื่น ■ ใฝ่รู้เท่าทันเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ■ มีทักษะการสื่อสารการพูดโน้มน้าวผู้อื่น
คุณสมบัติของผู้ฝึกงาน (Trainee)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ ■ มีความพยายามและความมุ่งมั่นในการเรียนรู้งาน ■ มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมได้ดี ■ มีทักษะการสื่อสารและรับฟังข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกงาน

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน	การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก
ใช้ในองค์กรใหญ่ โดยมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วเป็นผู้ฝึกงานตามระยะเวลาที่กำหนด	เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอน หรือส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ ตามที่มีโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรรองรับ

ขั้นตอนหลักของการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ แบ่งเป็น

1. **สำรวจ** ผู้บังคับบัญชาต้องจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความสามารถที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ กำหนดแนวทางและลำดับเรื่องที่จะฝึกงานให้ชัดเจน
2. **วางแผน** ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาของการฝึกงาน ติดต่อผู้เชี่ยวชาญให้ทราบความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. **สื่อสาร** ทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการ แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ
4. **ฝึกงาน** ผู้เชี่ยวชาญต้องหาวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและสังเกตบุคลากรในขณะฝึกงาน หมั่นสอบถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ มีคำถามข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติมเรื่องใด ในขณะที่ผู้ฝึกงานจะต้องคอยสังเกตและบันทึกความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ และสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่สงสัย ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์และรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกงานกับงานที่ได้รับมอบหมาย
5. **ประเมิน** ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลอย่างใกล้ชิดและทำหน้าที่ประเมิน ตรวจสอบ ติดตามผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง โดยนัดหมายเป็นระยะเพื่อสอบถามบุคลากรถึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงาน รวมถึง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ มีวิธีการภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในการติดตามตรวจสอบความรู้ของบุคลากร เช่น การมอบหมายให้บุคลากรจัดทำรายงาน หรือมอบหมายงานให้ภายหลังจากการฝึกงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

การมอบหมายงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเป็นที่ยอมรับ โดยเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งหากสังเกตจากผู้บริหารระดับหัวหน้าที่มีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้าแม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตาม อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะทำอย่างไร เมื่องานในความรับผิดชอบมีมากและต้องจัดลำดับความสำคัญซึ่งการมอบหมายกระจายอำนาจต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงานนอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วยังช่วยแก้ปัญหาการบริหารให้บรรเทาเบาบางลงได้

โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง แก้ปัญหา หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น
3. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับเป็นหัวหน้างานในอนาคต ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรก่อนเลื่อนระดับที่สูงขึ้น

ขั้นตอนหลักของการมอบหมายงาน แบ่งเป็น

1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าเพื่อต้องการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง หรือประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน เช่น งานการเงิน งานที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ต้องพิจารณาขอบเขตอำนาจตัดสินใจหรืออาจต้องปรึกษาหารือก่อนดำเนินการ

3. พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มากพอ กรณีใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาลูกน้อง-ต้องเลือกบุคลากรที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น กรณีใช้เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อม-ต้องเลือกบุคลากรที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง "Put the right man to the right job"

4. ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำวิธีการขั้นตอน เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อประกันโอกาสความสำเร็จ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมโดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ รวมทั้ง ควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

5. กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ความสะดวก ชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี

6. ติดตามประเมินผลงาน ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน และแนวทางที่กำหนด สอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงได้ทันเวลาที่ก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงไร และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัล

ทั้งนี้ การมอบหมายงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงานได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กับผลงาน กล่าวคือ ได้ทั้งงานที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารไม่ต้องทำเอง และยังได้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะลูกน้องที่เก่งงานขึ้นอีกด้วย

10. การติดตามหัวหน้า (Work Shadow)

การติดตามหัวหน้า เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร-คนเก่ง-ให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม/สังเกตพฤติกรรมการทำงานจากแม่แบบที่เป็นหัวหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้น เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแม่แบบ (Role Model) ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึง การแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันขึ้นไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปีก็ตาม

วิธีการพัฒนาบุคลากรนี้ใช้เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นแล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career path) อีกด้วย

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

การติดตามแม่แบบภายในหน่วยงานเดียวกัน

การติดตามแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน

ติดตามแม่แบบที่มีตำแหน่งสูงกว่าที่เป็นผู้ชำนาญการในสายอาชีพ ภายในกลุ่ม/ฝ่ายหรือสังกัดเดียวกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เห็นมุมมองทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ อันเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนการทำงานของแม่แบบ ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง	ติดตามบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่าแต่คนละกลุ่ม/ฝ่ายกันซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกันเพื่อศึกษาการวางแผนและการตัดสินใจ การติดตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ได้มีโอกาสเห็น ได้เข้าใจ และรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น ทำให้มีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่กว้างขึ้นในการทำงานเพื่อให้มีการปรับปรุง/พัฒนางาน
--	--

ขั้นตอนหลักของการติดตามหัวหน้า แบ่งเป็น

1. กำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้บุคลากรติดตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาแม่แบบที่จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรติดตามและเรียนรู้การทำงาน โดยแม่แบบต้องมีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่งคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก
2. วางแผนติดตามสังเกต ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาพร้อมกับแม่แบบกรณีแม่แบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่ติดตาม ควรกำหนดงาน/รายการที่ต้องเรียนรู้จากแม่แบบ จัดทำ Check list และแจ้งให้แม่แบบและบุคลากรทราบก่อนเริ่มติดตามสังเกตการทำงาน
3. สื่อสารและให้คำแนะนำ ชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่างๆ ที่ได้จากแม่แบบ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงให้บุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึง ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานจากแม่แบบ
4. ติดตามสังเกตแม่แบบ บุคลากรอาจรู้สึกคับข้องใจวิตกกังวลในช่วงการติดตามสังเกต ไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้มีการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ
5. ติดตามประเมินผลการเรียนรู้และความสามารถในทักษะการทำงานของผู้ติดตามแม่แบบ โดยให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแม่แบบและผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลการฝึกปฏิบัติของบุคลากรให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แจงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติภายหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้น

11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

แหล่งข้อมูล/สื่อการเรียนรู้			
▪ หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ	▪ รายงานการประชุม	▪ รายงานการปฏิบัติงาน	▪ อินเทอร์เน็ต
▪ วารสาร/นิตยสารเกี่ยวกับงาน	▪ คู่มือการปฏิบัติงาน	▪ การเรียนผ่านดาวเทียม	▪ อินทราเน็ต
▪ หนังสือพิมพ์	▪ เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง	▪ CD / VCD / DVD	▪ E-Learning
▪ แผ่นพับ/ใบปลิว	▪ ตัวอย่างชิ้นงาน	▪ วิดีทัศน์ / เทปบันทึก	เป็นต้น

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์

Computer-based Learning

เรียนรู้ด้วยตนเองใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต หรือการเรียนแบบ E-Learning เป็นต้น สามารถเรียนได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์

Non Computer-based Learning

เรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน ผลงานวิจัย เป็นต้น สามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และเรียนรู้ได้ทุกหนแห่ง

ขั้นตอนหลักของการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบ่งเป็น

1. **สำรวจความต้องการของบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาต้องสอบถามบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจสื่อการเรียนรู้ใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ในองค์กร สามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งสื่อการเรียนรู้ในองค์กรควรมีความหลากหลาย ทันสมัย และง่ายในการเข้าถึง

2. **สื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3. **เรียนรู้ด้วยตนเอง** ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรอาจยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

4. **สรุปผลการเรียนรู้** ผู้บังคับบัญชาต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรในสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้ รวมถึง จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่สนใจ อาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชมรมเสวนาแก้ปัญหาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวประเด็นที่ได้จากการเรียนรู้บอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร

กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา รวมถึง การจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้และต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นและมุมมองของทีมงาน

12. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)

การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้นต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่างๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร ทั้งนี้ บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กรซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

วิทยากรภายในหน่วยงาน

วิทยากรภายนอกหน่วยงาน

เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้กับบุคลากรอื่นในหน่วยงานให้เข้าใจได้ เป็นการมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคคลภายในสอนกันเอง	เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงาน จนสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้ที่ฟังที่มาจากต่างองค์กรกัน ซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับฟัง แลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ
--	---

ขั้นตอนหลักของการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน แบ่งเป็น

1. กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน ตามเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบุคลากรที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่วิทยากร
2. สืบหาความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ผู้ที่จะเป็นวิทยากรควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี โดยต้องสำรวจว่าใครมีความเชี่ยวชาญพอและสนใจหรือเต็มใจจะพัฒนาโดยการเป็นวิทยากร
3. ออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายใน ทำกำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
4. เตรียมสื่อการบรรยายและดำเนินการ บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ผู้บังคับบัญชามีส่วนอย่างมากในการฝึกฝนให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมถึง การให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรต่อไป
5. ติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำและยกย่องชมเชยหากสามารถเป็นวิทยากรได้ดี