



## นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล



องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์  
อำเภอ นาดี จั้่งหวัตป.ราจันบุรี

# คำนำ

แนวทํานโยบายการพัฒนาบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ นั้น ได้ คำนึงถึงภารกิจ อำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรรัฐระเบียบแบบแผน ของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติ ราชการ บทบาทและหน้าที่ของตนเองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตน เพื่อเป็นพนักงานส่วนตำบลที่ดี โดยได้กำหนด หลักสูตรการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้ได้รับการพัฒนาใน หลายๆ มิติ ทั้งในด้านความรู้ พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความรู้ และทักษะ เฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของ บุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์

# สารบัญ

|                                             | หน้า |
|---------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>                         |      |
| หลักการและเหตุผล                            | ๑    |
| วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา             | ๓    |
| เป้าหมาย                                    | ๔    |
| ขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร | ๕    |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน                         | ๖    |
| <br><b>บทที่ ๒ แนวทางการพัฒนาบุคลากร</b>    |      |
| แนวทางการพัฒนาบุคลากร                       | ๙    |
| หลักสูตรการพัฒนา                            | ๑๐   |
| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                   | ๑๑   |
| ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร     | ๑๒   |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ ทั้งในระดับพื้นที่ และระดับสากล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันไร้พรมแดน (Globalization) โดยต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้ และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลปราจีนบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบล ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน ของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของพนักงานส่วนตำบลในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นพนักงานส่วนตำบลที่ดี โดยองค์การบริหารส่วนตำบลต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) กำหนด เช่น การพัฒนา ด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ให้ใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมทางไกล หรือการพัฒนาตนเองก็ได้ หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความประสงค์จะพัฒนาเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลก็ให้กระทำได้ ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลที่จะดำเนินการจะต้องใช้หลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล กำหนดเป็นหลักสูตรหลัก และเพิ่มเติมหลักสูตรตามความจำเป็นที่องค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณา เห็นว่ามีความเหมาะสม การพัฒนาพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถ เลือกใช้วิธีการพัฒนาอื่นๆ ได้ และอาจกระทำได้โดยสำนักงานคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) หรือสำนักงานคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.จังหวัด) ร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลต้นสังกัด ร่วมกับส่วนราชการอื่นหรือภาคเอกชนก็ได้และตามประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดปราจีนบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรี จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในการปฏิบัติงานราชการและบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชานั้น ต้องพัฒนา ๕ ด้าน ได้แก่

(๑) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป เช่น ระเบียบ กฎหมาย นโยบายสำคัญของรัฐบาล สถานที่ โครงสร้างของนโยบายต่างๆ เป็นต้น

(๒) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด โดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานบริหารงานบุคคล งาน วิเคราะห์ งานการเงิน งานด้านช่าง ฯ

(๓) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการบริการ ประชาชน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น

(๔) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การ สื่อสารและสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น

(๕) ด้านศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมใน การปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ จึงได้ กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เป็น เครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ในการปฏิบัติงานราชการ และบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนา บุคลากรให้สอดคล้องและต่อเนื่องกับแผนอัตรากำลังและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การบริหารส่วน ตำบลทุ่งโพธิ์ ซึ่ง ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๕ ประเด็นหลักได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคน สังคม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สาธารณสุข และ การกีฬา

๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการบริการ

๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมืองการบริหารการปกครอง

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ ครบถ้วน ทันสมัย ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดย ข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป บุคลิกลักษณะของบุคลากรแต่ละคน ความต้องการ ความ คาดหวัง และความต้องการของบุคลากรในองค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์ การพัฒนาเป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นภาวะแวดล้อม ภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรในองค์กร อันเป็น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันโดยเป็นการตอบคำถามว่า ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรสถานการณ์การพัฒนาอยู่จุดไหน สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการ วางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตทั้งนี้ โดยใช้เทคนิค Swot analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่จุดแข็ง (Strength - S) จุดอ่อน (Weak - W) และปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunity - O) และอุปสรรค (Threat - T) เป็นเครื่องมือ

### จุดแข็ง

๑. มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ใกล้ อบต. บุคลากรมีความรักถิ่นไม่ต้องการย้ายที่ การเดินทางสะดวกทำงานเกินเวลาได้
๒. มีอายุเฉลี่ย ๒๕- ๔๕ ปี เป็นวัยทำงานสามารถรับรู้และปรับตัวได้เร็ว
๓. มีความรู้เฉลี่ยระดับปริญญาตรี
๔. มีผู้หญิงมากกว่าผู้ชายทำให้การทำงานละเอียดรอบคอบ
๕. เป็นคนในชุมชนสามารถทำงานคล่องตัว โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้
๖. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดี

### จุดอ่อน

๑. มีความรู้ไม่เพียงพอกับภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์
๒. ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ
๓. ขาดความกระตือรือร้น
๔. ทำงานในลักษณะใช้ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก ไม่ทำงานเป็นทีม
๕. ใช้ระบบเครือญาติมากเกินไป มีระบบอุปถัมภ์และกลุ่มพรรคพวก การดำเนินการทางวินัยเป็นไปได้ยาก
๖. ไม่ศึกษาความรู้เพิ่มเติม
๗. ไม่ปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในปัจจุบันที่ต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

### โอกาส

๑. บุคลากรมีถิ่นที่อยู่ในพื้นที่ อบต.น่าน ทำให้รู้สภาพพื้นที่ ทิศนาคติของประชาชนได้ดี มีความใกล้ชิดคุ้นเคยกับประชาชน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานได้ง่าย
๒. มีความจริงใจในการพัฒนา อบต. อุทิศตนได้ตลอดเวลา
๓. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ปริญญาตรี , ปริญญาโทเพิ่มขึ้น
๔. อบต. ให้การส่งเสริมและสนับสนุนเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามสายงานที่เกี่ยวข้อง

### อุปสรรค

๑. ระดับความรู้ไม่พอกับความยากของงาน ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบางสายงาน ความรู้ที่มีจำกัด ทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลายจึงจะทำงานได้ครอบคลุมภารกิจของ อบต.
๒. งานภารกิจมีมากเพิ่มขึ้นและประชาชนขยายพื้นที่ในบริเวณกว้างทำให้บุคลากรที่มีอยู่ไม่พอให้บริการ
๓. วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในบริการสาธารณะบางประเภทไม่มี/ไม่พอ

## **๒. วิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนา**

๑.) เพื่อกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมทั้ง แผนงาน/โครงการ ที่เหมาะสม สอดคล้อง สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์หลักขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ อีกทั้งเพื่อพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หลักขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์

๒.) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ความสามารถ ที่ช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ โดยมีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์หลัก

๓.) เพื่อให้ผู้เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบลได้เรียนรู้แบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นข้าราชการที่ดี ตามหลักสูตรที่ ก.อบต.กำหนด

๔.) เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

๕.) เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรทุกคน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม เสียสละ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๖.) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เพ้าย้ายหรือโอนมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน

๘.) เพื่อพัฒนาคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๙.) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรท้องถิ่นให้มีทักษะและความรู้ ในการปฏิบัติงาน  
ดังนี้

- ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน
- ด้านความรู้และทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง
- ด้านการบริหาร
- ด้านคุณสมบัติส่วนตัว
- ด้านศีลธรรมคุณธรรม

### ๓. เป้าหมาย

#### ๓.๑ เป้าหมายเชิงปริมาณ

๑. บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ อันประกอบด้วย คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล พนักงานครู และพนักงานจ้างทุกคน ได้รับการพัฒนาการเพิ่มพูนความรู้ มีความสามารถ ทักษะ คุณธรรมและ จริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี

๒. ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยร้อยละ ๕๐ ของบุคลากรทั้งหมด

#### ๓.๒ เป้าหมายเชิงคุณภาพ

๑. บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ทุกคน ที่ได้เข้ารับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒. ประชาชนในตำบลทุ่งโพธิ์ ได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพด้วยรอยยิ้ม

#### ๔. ขอบเขตและแนวทางในการจัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ เห็นสมควรให้จัดทำ แผนการพัฒนาศักยภาพ โดยให้มีขอบเขต เนื้อหาครอบคลุมในมิติด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา วิธีการพัฒนา ระยะเวลาและงบประมาณในการ พัฒนาศักยภาพส่วนตำบล ให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน ที่ดำรงอยู่ตามกรอบแผน อัตราค่าจ้าง ๓ ปี

๒) ให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถใน หลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง หรือหลายหลักสูตรอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้งหรือตามที่ผู้บริหารท้องถิ่นเห็นสมควร ดังนี้

- (๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
- (๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- (๓) หลักสูตรความรู้ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
- (๔) หลักสูตรด้านการบริหาร
- (๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๓) วิธีการพัฒนาศักยภาพ ให้องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ เป็นหน่วยดำเนินการเอง หรือดำเนินการ ร่วมกับหน่วยงานอื่นโดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ดังนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ
- (๒) การฝึกอบรม
- (๓) การศึกษาหรือดูงาน
- (๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา
- (๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

๔) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ต้องจัดสรร งบประมาณสำหรับการพัฒนาศักยภาพตามแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างชัดเจนแน่นอน โดยคำนึงถึงความประหยัดคุ้มค่า เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๕. ขั้นตอนการดำเนินงาน

### ๕.๑ การเตรียมการและการวางแผน

- ๑) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการร่างและจัดทำ
- ๒) พิจารณาเหตุผลและความจำเป็น ในการพัฒนาโดยการศึกษาวเคราะห์ดูว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน สมควรต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ๓) กำหนดประเภทของความจำเป็น ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะ เฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรม

### ๕.๒ การดำเนินการพัฒนา

- ๑) การเลือกวิธีพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จากการหาความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชา ควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนด กลุ่มเป้าหมาย และเรื่องที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่สมควรจะได้รับ พัฒนา และเลือกประเด็นที่จะให้มีการพัฒนา โดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบตามความ เหมาะสม เช่น การให้ความรู้ การ สับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและ การสัมมนา เป็นต้น
- ๒) วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเลือกแนวทางการพัฒนาได้หลายอย่าง โดยอาจจัดทำเป็นโครงการเพื่อดำเนินการเอง หรือเข้าร่วมสมทบกับหน่วยราชการอื่น หรือว่าจ้างองค์กรเอกชนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

#### แผนแสดงขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร เริ่มต้น

- ๑.๑ แต่งตั้งคณะทำงาน
- ๑.๒ พิจารณาเหตุผลและความจำเป็น
- ๑.๓ กำหนดประเภทของความจำเป็น

### ๑. การเตรียมการและการวางแผน

การดำเนินการ โดยอาจดำเนินการเอง หรือร่วมกับหน่วยราชการอื่น หรือว่าจ้างเอกชน ดำเนินการและเลือกรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมเช่น

- การปฐมนิเทศ
- การสอนงาน การให้คำปรึกษา
- การสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ
- การฝึกอบรม
- การดูงาน
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา
- ฯลฯ

## ๒. การดำเนินการ/วิธีดำเนินการ

จัดให้มีระบบตรวจสอบติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

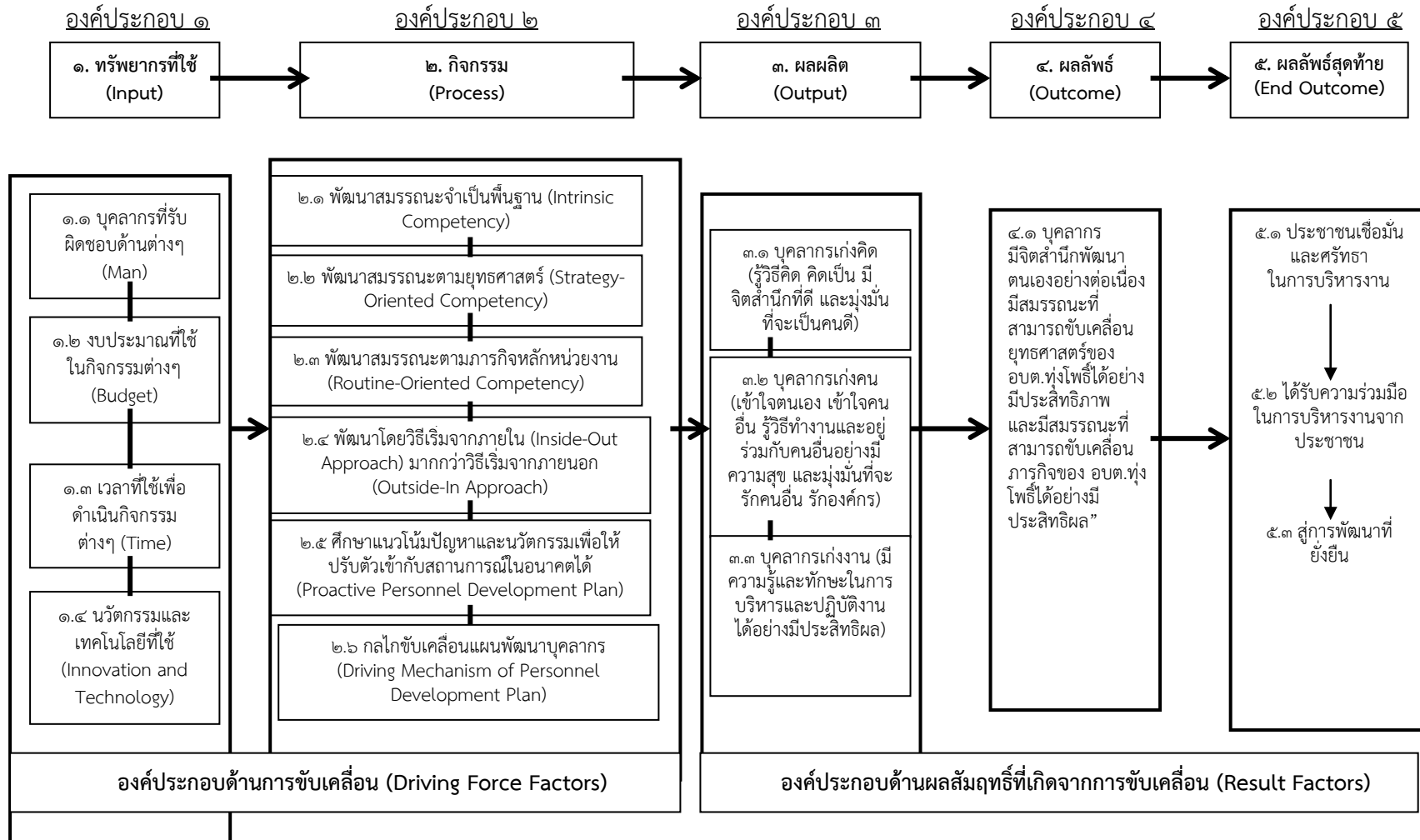
## ๓. การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล คณะกรรมการจัดทำขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ได้ปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดปราจีนบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์ และเงื่อนไข เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ในการ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

๑) ผู้บังคับบัญชาหมั่นติดตามการพัฒนาย่างใกล้ชิดและให้มีการประเมินผลการ พัฒนา โดยให้มีการรายงานและบันทึกผลที่ได้ในกรณีที่ได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก และ การใช้แบบสอบถาม/แบบทดสอบ ก่อน-หลัง เมื่อผ่านการประเมินผลแล้ว ถือว่าผู้นั้นได้รับการพัฒนา แล้ว

๒) ติดตามและประเมินผลโดยคณะกรรมการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

# กรอบแนวความคิด (Conceptual Framework in Personnel Development Plan)



## บทที่ ๒

### แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ จึงมีแนวทางการพัฒนาให้ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์ ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมตามหลักสูตรการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างน้อย ๑ หลักสูตร หรือหลายหลักสูตร ตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง และความสนใจของบุคลากรดังนี้

#### ๑. หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับ

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐
๒. พระราชบัญญัติ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐
๓. พระราชบัญญัติสภาตำบลและ องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ แก้ไขเพิ่มเติม
๔. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๕. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

แก้ไขเพิ่มเติม

๖. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒
๗. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐
๘. พระราชบัญญัติ ควบคุมวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙
๙. พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๑๐. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐
๑๑. พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
๑๒. ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง และการบริหารราชการแผ่นดิน
๑๓. คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### ๒. หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับ

๑. พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๒. พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. ๒๔๗๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๓. พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. ๒๕๐๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๔. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๕. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๖. พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. ๒๕๒๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๗. พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๘. พ.ร.บ.ควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๙. พระราชบัญญัติที่ดินและถมดิน พ.ศ. ๒๕๔๓
๑๐. พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. ๒๕๕๐
๑๑. พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๑๒. พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. ๒๕๓๕
๑๓. พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. ๒๕๒๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๑๔. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๑๕. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖
๑๖. ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘
๑๗. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๑๘. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดให้เงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นรายจ่ายที่อปท. อาจจ่ายได้ พ.ศ. ๒๕๕๙

### ๓. หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง

๑. การอบรมหลักสูตรนักบริหารงานท้องถิ่น
๒. การอบรมหลักสูตรนักบริหารงานทั่วไป
๓. การอบรมหลักสูตรนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๔. การอบรมหลักสูตรนิติกร
๕. การอบรมหลักสูตรนักพัฒนาชุมชน
๖. การอบรมหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลากร
๗. การอบรมหลักสูตรเจ้าพนักงานธุรการ
๘. การอบรมหลักสูตรเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๙. การอบรมหลักสูตรนักบริหารงานการคลัง
๑๐. การอบรมหลักสูตรเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้
๑๑. การอบรมหลักสูตรเจ้าพนักงานพัสดุ
๑๒. การอบรมหลักสูตรนักวิชาการการเงินและบัญชี
๑๓. การอบรมหลักสูตรนักบริหารงานช่าง
๑๔. การอบรมหลักสูตรนายช่างโยธา
๑๕. การอบรมหลักสูตรเจ้าพนักงานการประปา
๑๖. การอบรมหลักสูตรนักบริหารงานการศึกษา
๑๗. การอบรมหลักสูตรนักวิชาการศึกษา
๑๘. การอบรมหลักสูตรนักวิชาการตรวจสอบภายใน
๑๙. การอบรมหลักสูตรครู ผู้ดูแลเด็กและบุคลากรทางการศึกษา
๒๐. การอบรมหลักสูตรนักจัดการงานทั่วไป

### ๔. หลักสูตรด้านการบริหาร

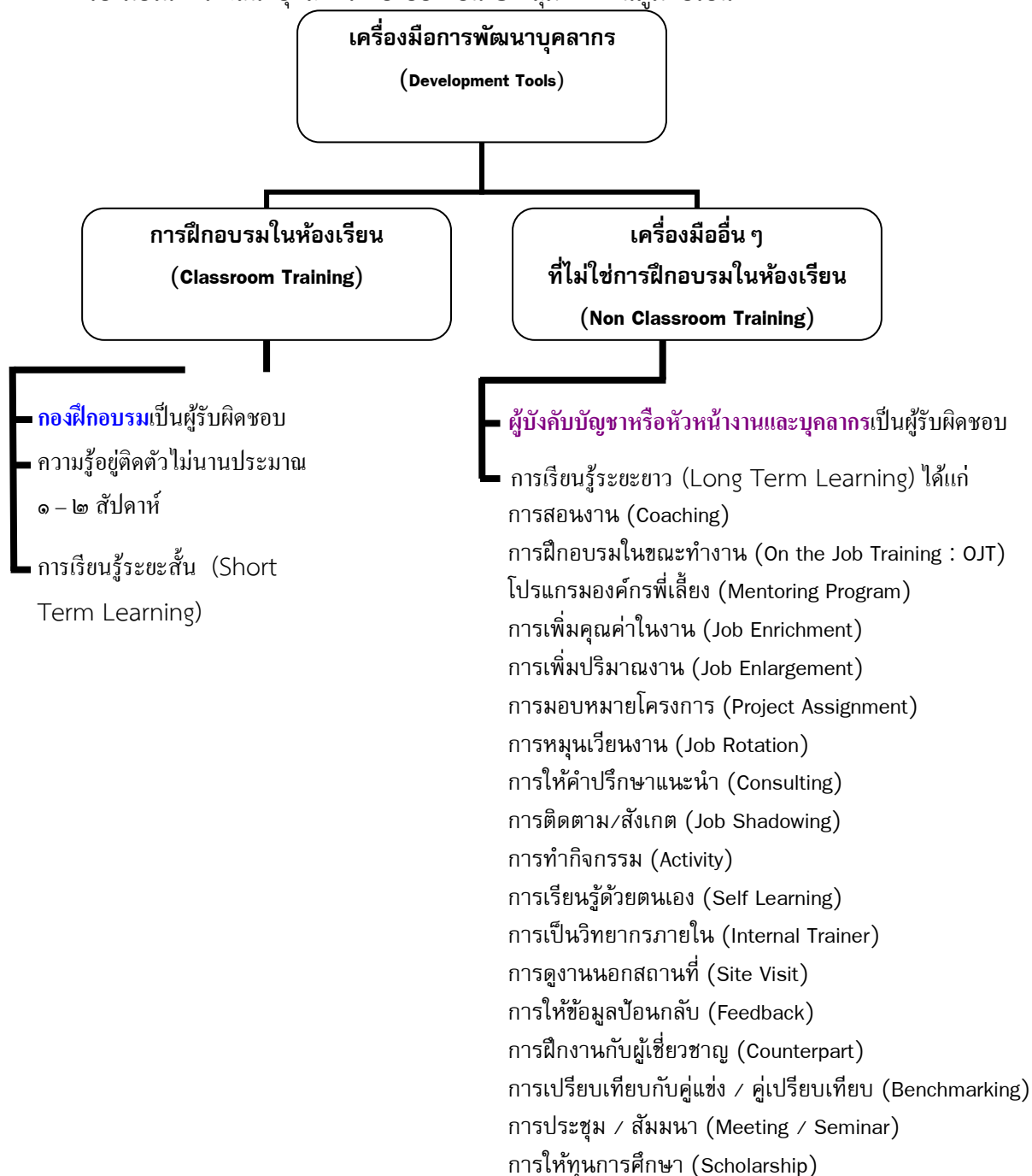
๑. กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่
๒. มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมในองค์กร

### ๕. หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๑. การปฏิบัติตนตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ
๒. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
๓. การสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ

## เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังแผนภูมิต่อไปนี้



## ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                                     | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                                   | วัตถุประสงค์/เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน<br>(Classroom Training)              | เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลาย<br>กลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยมีสำนักงาน<br>ปลัด อบต. (งานบริหารงานบุคคล) ทำ<br>หน้าที่ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม                                                              | ๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของ<br>บุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น<br>๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของ<br>บุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม<br>๓. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่<br>สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิด<br>ความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่<br>ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง<br>งานในอนาคต<br>๔. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาวเด่น<br>(Talented People) หรือผู้สืบทอด<br>ตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่<br>ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป                                    |
| ๒. การสอนงาน<br>(Coaching)                                    | เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่<br>จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น<br>อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม<br>โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำ<br>หน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร                                          | ๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน<br>ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้<br>บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาตัวเอง<br>๒. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อม<br>ก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนต้องทบทวน<br>ผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และกำหนด<br>เป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการ<br>พัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากร<br>จะเลื่อนขึ้นไป<br>๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ<br>มากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่<br>โดดเด่น/ ที่ต้องปรับปรุง และจัดลำดับ<br>ความสำคัญของความสามารถที่จะต้องพัฒนา<br>หรือต้องการเสริมและพัฒนา |
| ๓. การฝึกอบรมในขณะ<br>ทำงาน<br>(On the Job Training<br>: OJT) | เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติ<br>จริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือ<br>บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่<br>ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่ง<br>เครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับ<br>การสอนงาน | ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน<br>สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการ<br>ปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อ<br>สอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือ<br>ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการ<br>ปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการ<br>ทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง<br>กับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือ<br>เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถ<br>ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                            |

| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                     | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                       | วัตถุประสงค์/เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๔. โปรแกรมองค์กรพี่เลี้ยง (Mentoring Program) | เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ | <p>๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่</p> <p>๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่ประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย</p> |
| ๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)       | เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ                                                                          | <p>๑. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม</p> <p>๒. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ</p> <p>๓. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกขึ้น ยากและท้าทายมากขึ้น</p>                                                                                                                                  |

| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                    | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                         | วัตถุประสงค์/เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๖. การเพิ่มปริมาณงาน<br>(Job Enlargement)    | เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยาก หรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก | เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ มาเป็นระยะเวลานาน)                                                                                                                                                             |
| ๗. การมอบหมายโครงการ<br>(Project Assignment) | เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติ หรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ | เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน                                                                                                                                                                                                   |
| ๘. การหมุนเวียนงาน<br>(Job Rotation)         | เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ                  | เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)                                                                                                                                                                                                                                           |
| ๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ<br>(Consulting)       | เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้                     | เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี ๓ ลักษณะ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร</li> <li>- การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>- การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ</li> </ul> |

| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                   | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                                           | วัตถุประสงค์/เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑๐. การติดตาม/สังเกต<br>(Job Shadowing)     | เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และ การติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการ พัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจาก บุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตาม พฤติกรรมของหัวหน้างาน | เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่ จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึง การแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึง เป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนา บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนา คนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการ ทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path) |
| ๑๑. การทำกิจกรรม<br>(Activity)              | เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้อง มีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมาก นัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้อง อาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการ รับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนด                       | เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกัน และกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วย สร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการ ทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักสนุกสนาน ในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผล การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด                                                                                                                                                                     |
| ๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง<br>(Self Learning) | เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจาก แหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่าน หนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น       | เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลา ในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถ แสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่อง ทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้ เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)                                                                                                                               |

| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                                   | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                                                  | วัตถุประสงค์/เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)                  | เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักรการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กรทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ                                         | เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์กร วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร                     |
| ๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)                         | เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ ในองค์กรต่อไป                                     | เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป                                               |
| ๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)                         | เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนา ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน                                                                                       | เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี ๓ รูปแบบ คือ<br>- แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell)<br>- แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen)<br>- แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)                                          |
| ๑๖. การฝึกงานกับคู่เชี่ยวชาญ (Counterpart)                  | เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด                                                             | เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้มีความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป                                                        |
| ๑๗. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) | เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice | เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้ เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่ง ภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร |

| เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร                   | ลักษณะเฉพาะ                                                                                                                                                                                                | วัตถุประสงค์/เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑๘. การประชุม/ สัมมนา<br>(Meeting/ Seminar) | เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน                        | เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง                                                                                     |
| ๑๙. การให้ทุนการศึกษา<br>(Scholarship)      | เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร | เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปฎิบัติ หรือ นอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต |