

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

e-mail: reudee.ni@ssru.ac.th

Google Classroom รหัสชั้นเรียน 6cibeil

Web site: [http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee\\_ni/](http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/)

DLP: <https://ssrudlp.ssru.ac.th/>



*H*

*R*

*M*



# บทที่ 5

## การบรรจุและการพัฒนาบุคลากร

1. การปฐมนิเทศ
2. การทดลองงาน
3. การบรรจุ การเลื่อนขั้น และการโยกย้าย
4. การพัฒนาและการฝึกอบรม

H

R

M

# HUMAN RESOURCE



Strategy



Selection



Employee



Potential



Organization



Training



Management



Teamwork

การสรรหา Recruitment

การคัดเลือก Selection

1 ปฐมนิเทศ Orientation

2 การทดลองงาน Probation

3 การบรรจุ Placement

การเลื่อนตำแหน่ง Promotion

การโยกย้าย Transfer/ Transition/ Rotation

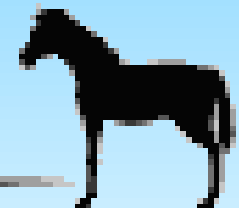
4 การพัฒนาบุคลากร HRD

กระบวนการ  
การจ้าง  
งาน

H

R

M



1

## Orientation การปฐมนิเทศ

= การแนะนำพนักงานใหม่ (New Hire, New Employee)  
เกี่ยวกับองค์กร หน่วยงาน งาน และอื่น ๆ

### การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพ

- ✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- ✓ อาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย
- ✓ มีการวางแผนอย่างรอบคอบ
  - มีเอกสารแสดงรายการกิจกรรม
  - มีคู่มือ

*H*

*R*

*M*



# การปฐมนิเทศ

รูปแบบ

- แบบไม่เป็นทางการ
- แบบเป็นทางการ

วิธีการ

- บอกเล่า
- แสดงให้เห็น
- ปฏิบัติจริง

หลักสูตร

- เรื่องเกี่ยวกับงาน
- เรื่องเกี่ยวกับบุคคล
- เรื่องเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน

กระบวนการจัด

- แจ้งข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- แจ้งข้อมูลเฉพาะของส่วนงาน
- ติดตามผลและประเมินผล

H

R

M



2

probation

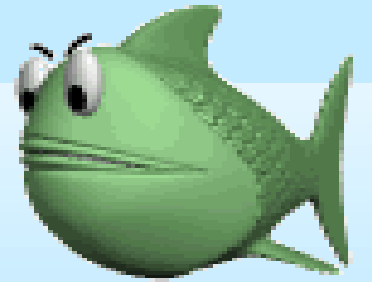
การทดลองงาน

= ระยะเวลาการทำงานที่นายจ้างต้องการใช้เวลาในการพิสูจน์ถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ

ในตำแหน่งงานที่ลูกจ้างได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสม อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ก่อนบรรจุ

สิ่งที่ควรปฏิบัติ

1. บอกสิ่งต่างๆ ให้มากที่สุด
2. บอกเรื่องงานปัจจุบันและอนาคต (เป้าหมาย การพัฒนา)
3. ให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของตน
4. หัวหน้า**รับฟัง**และตอบข้อสงสัย
5. **สร้าง**ความเข้าใจอันดีร่วมกัน



H

R

M



## ระยะเวลาทดลองงาน

- ✓ **ความเป็นจริง** งานแต่ละตำแหน่งควรมีระยะเวลาการทดลองงานที่ไม่เท่ากัน เพราะยากง่ายแตกต่างกัน
- ✓ **ทางปฏิบัติ** นายจ้างมักกำหนดระยะเวลาการทดลองงานตามกำหนดระยะเวลา น้อยที่สุดที่ต้องจ่ายค่าชดเชย ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

|                           |  |                           |
|---------------------------|--|---------------------------|
| สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา | สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา  | สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา |
|                           | หมวด ๑๑  |                           |
|                           | ค่าชดเชย   |                           |
| สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา |  | สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา |
| สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา | มาตรา ๑๑๘ ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้าง ดังต่อไปนี้  | สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา |
|                           | (๑) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยสี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามสิบวันสุดท้ายสำหรับ |                           |
| สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา | ลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย  | สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา |

- ✓ มาตรา 118 ของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กำหนดว่า “ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างที่ทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยสี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน.....”

H

R

M



# การทดลองงานตามกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา  
มาตรา ๑๐๘<sup>๕๑</sup> ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างรวมกันตั้งแต่สิบคนขึ้นไป จัดให้มี**ข้อบังคับ**  
**เกี่ยวกับการทำงาน**เป็นภาษาไทย และข้อบังคับนั้นอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับรายการ  
ดังต่อไปนี้

วันหยุด

- (๑) วันทำงาน เวลาทำงานปกติ และเวลาพัก
- (๒) วันหยุดและหลักเกณฑ์การหยุด
- (๓) หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด
- (๔) วันและสถานที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาใน
- (๕) วันลาและหลักเกณฑ์การลา
- (๖) วินัยและโทษทางวินัย
- (๗) การร้องทุกข์
- (๘) การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

- กฎหมาย**ไม่ได้กำหนด**ระยะเวลาทดลองงานไว้ นายจ้างมีสิทธิทดลองงานนานเท่าใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
- เงื่อนไขการทดลองงานอาจตกลงก่อนเข้าทำงานหรือจะตกลงกันภายหลังจากลูกจ้างเข้าทำงานแล้วก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ควรจะต้องตกลงก่อนเข้าทำงาน เพราะหากการขยายระยะเวลาทดลองงานออกไปสามารถกระทำได้
- สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายของลูกจ้างทดลองงาน **ได้รับเช่นเดียวกับลูกจ้าง**ทุกประการ
- หากนายจ้างรายใดประสงค์จะ**กำหนดสิทธิและหน้าที่**ของผู้ทดลองงานและพนักงาน**ให้แตกต่างกัน** จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนในสัญญาจ้างแรงงานหรือ**ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน** แต่จะต้องไม่ต่ำกว่าที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนด

H

R

M



การบรรจุ

Placement

3

การบรรจุ

การเลื่อนตำแหน่ง

การโยกย้าย

- เป็นกิจกรรม**ขั้นสุดท้าย**ของกระบวนการจ้างงาน
- เป็นการออกคำสั่งอย่างเป็นทางการ อาจควบคู่กับการแต่งตั้ง
- เป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่พนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น

*H*

*R*

*M*





1. สรรหา



2. คัดเลือก



3. จ้างงาน

H

R

M

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานพระราชบัญญัติ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

คุ้มครองแรงงาน

คณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. ๒๕๔๑

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๑

เป็นปีที่ ๕๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๑

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๓

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๐

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๖๐

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๖๒

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๒)

สำเนา พระราชบัญญัติ  
คุ้มครองแรงงาน  
พ.ศ. ๒๕๔๑

---

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.  
ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๑  
เป็นปีที่ ๕๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

อย่างไร

“ลูกจ้าง” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่อ

“ผู้ว่าจ้าง” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงว่าจ้างบุคคลอีกบุคคลหนึ่งให้ดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดเพื่อประโยชน์แก่ตน โดยจะจ่ายสินจ้างตอบแทนผลสำเร็จแห่งการงานที่ทำนั้น

“ผู้รับเหมาขั้นต้น” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วน

ของงานใดจนสำเร็จประโยชน์ของผู้ว่าจ้าง

“ผู้รับเหมาช่วง” หมายความว่า ผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาขั้นต้นโดยรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาขั้นต้นเพื่อประโยชน์แก่ผู้ว่าจ้าง และหมายความรวมถึงผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาช่วงเพื่อรับช่วงงานในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาช่วง ทั้งนี้ ไม่ว่าจะรับเหมาช่วงกันกี่ช่วงก็ตาม

“สัญญาจ้าง” หมายความว่า สัญญาไม่ว่าเป็นหนังสือหรือด้วยวาจาระบุชัดเจน หรือเป็นที่เข้าใจโดยปริยายซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าลูกจ้างตกลงจะทำงานให้แก่บุคคลอีกบุคคลหนึ่งเรียกว่านายจ้างและนายจ้างตกลงจะให้ค่าจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้

H

R

M



## การเลื่อนตำแหน่ง (promotion)

= เพิ่มเงินเดือน เพิ่มตำแหน่ง

### ประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง

1. ตามแนวอาชีพเดิม
2. ข้ามสายอาชีพ
3. ไปสู่ระดับบริหาร

H

R

M



## 8 พฤติกรรมที่ใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

1. การสื่อสารข้อความด้วยวาจา
2. การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร
3. Flexibility = ปรับเปลี่ยนยุทธวิธีให้งานสำเร็จ
4. Performance stability = คงเส้นคงวา แม้อยู่ภายใต้ภาวะกดดัน ไม่แน่นอน หรือไม่มีแนวทางที่ชัดเจน
5. Decisiveness and quality of decision = ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์
6. Leadership = มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. Planning and organizing = จัดลำดับความสำคัญ คาดคะเนความจำเป็น หลีกเลียงความสับสน การมอบหมายงาน การกระจายงาน การติดตามผล การทำให้งานบรรลุผล
8. Inner work standard = มาตรฐานการทำงาน ที่แสดงออกถึงการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตน

# การโอนย้าย

## Transfer / Rotation / Transition

**Job Transfer** การย้ายงานที่ตำแหน่ง เงินเดือนและสวัสดิการเปลี่ยนไปตามโครงสร้าง  
"transfer" employees from one department, office or branch to another.

**Job Rotation** การหมุนเวียนงาน โดยตำแหน่งงาน เงินเดือน สวัสดิการไม่เปลี่ยน  
เน้นให้เกิดการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมก่อนการเลื่อนตำแหน่ง

**"Career Transition"** การเปลี่ยนงาน/เปลี่ยนอาชีพ is a noun meaning the  
process of change. e.g.

"The company is going through a period of transition as it changes its  
business focus from selling tomatoes to selling mobile phones"

*H*

*R*

*M*



4

การพัฒนาบุคลากร  
และการฝึกอบรม

Human Resource Development

HRD

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ  
ที่จะปรับปรุงระดับความสามารถของพนักงาน  
และการทำงานขององค์กร  
โดยอาศัยการฝึกอบรม การศึกษา และวิธีการต่างๆ

H

R

M









Training

การฝึกอบรม

ความเชี่ยวชาญในการใช้ความพยายามที่จะ  
ปรับปรุงพนักงานเฉพาะกลุ่ม เกี่ยวกับทักษะการทำงานเฉพาะงาน



# วัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม

-  เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงาน
-  ปรับระบบการทำงานขององค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน
-  เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถแข่งขันกับคนอื่น ๆ หรือบริษัทคู่แข่ง
-  เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น
-  ถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่พนักงาน
-  เพื่อลดต้นทุนในการประกอบการให้มากที่สุด

H

R

M



## วิวัฒนาการ ของการฝึกอบรม

|          |   |
|----------|---|
| ระยะแรก  | อบรม = สอนให้รู้                                    |
| ต่อมา    | อบรม = พัฒนางาน (เฉพาะ)                             |
| ปัจจุบัน | อบรม = พัฒนางาน และมองอนาคต (รอบด้าน = empowerment) |

ประโยชน์  
ของการฝึกอบรม

- HRD บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง
- HRD HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT มุ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร
- HRD มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้น
- HRD ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- HRD ช่วยลดต้นทุนในการประกอบการ
- HRD พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

H

R

M



**การฝึกอบรม (Training)** คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตลอดจนพัฒนา ความสามารถจนเกิดทักษะและความชำนาญ

# ประเภทของการฝึกอบรม

## แหล่งของการฝึกอบรม

ในองค์กร

นอกองค์กร

## การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม

อบรมในงาน

อบรมนอกงาน

## ทักษะที่ต้องการฝึก

ด้านเทคนิค

ด้านการจัดการ

ด้านการติดต่อสัมพันธ์

## ระดับชั้นของพนักงาน

พนักงานปฏิบัติการ

หัวหน้างาน

ผู้จัดการ

ผู้บริหารชั้นสูง

H

R

M



เมื่อไรจึงอบรม?  เมื่อล้าหลัง  เมื่อมีคนใหม่  เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่  
 เมื่อมีปัญหา  เมื่อกฎหมาย/ข้อกำหนดเปลี่ยนแปลง

# ลักษณะของการฝึกอบรมในองค์กร

- การฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษา Internship Program
- ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว
- ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่ย้ายหน่วยงานภายในองค์กร

H  
R  
M

การฝึกอบรมสำหรับการเริ่มต้นงานใหม่ (Orientation Training)

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเดิมให้มี  
ความสามารถเพิ่มขึ้น (Skill Development Training)

- เพิ่มพูนทักษะการทำงานของพนักงาน
- ฝึกอบรมเฉพาะทางที่ไม่เหมือนกัน

- ไม่มีความรู้หรือทักษะมาก่อน
- การอบรมใหม่ ที่เป็นประโยชน์กับพนักงาน

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมน้องค์ความรู้ใหม่ (Unfamiliar Knowledge Training)

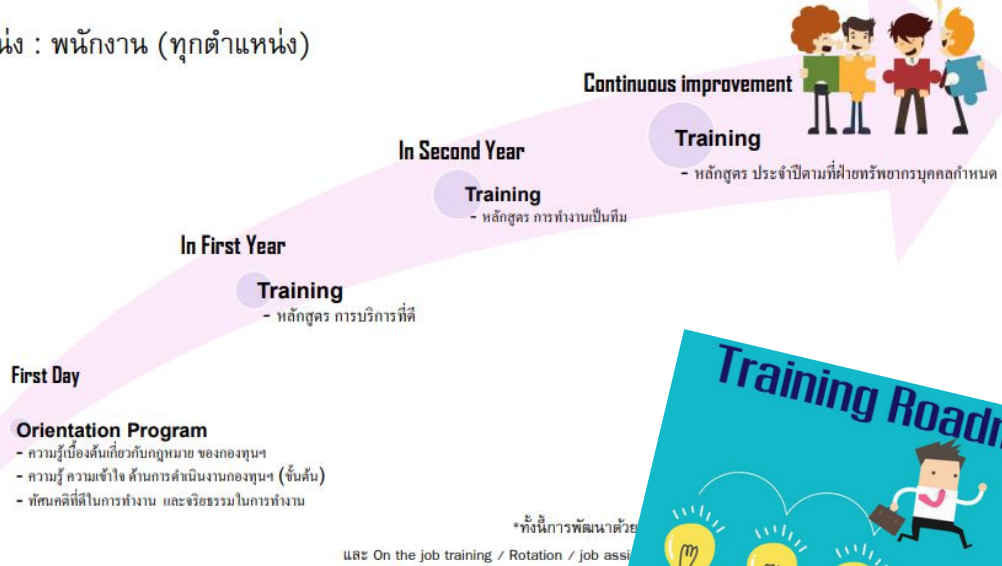
➡ เพื่อเพิ่มความรู้ ➡ เพื่อเพิ่มทักษะ ➡ เพื่อปรับพฤติกรรม ➡ เพื่อปรับเจตคติ

อบรมทำไม?

# Development Roadmap



ตำแหน่ง : พนักงาน (ทุกตำแหน่ง)



# Development Roadmap

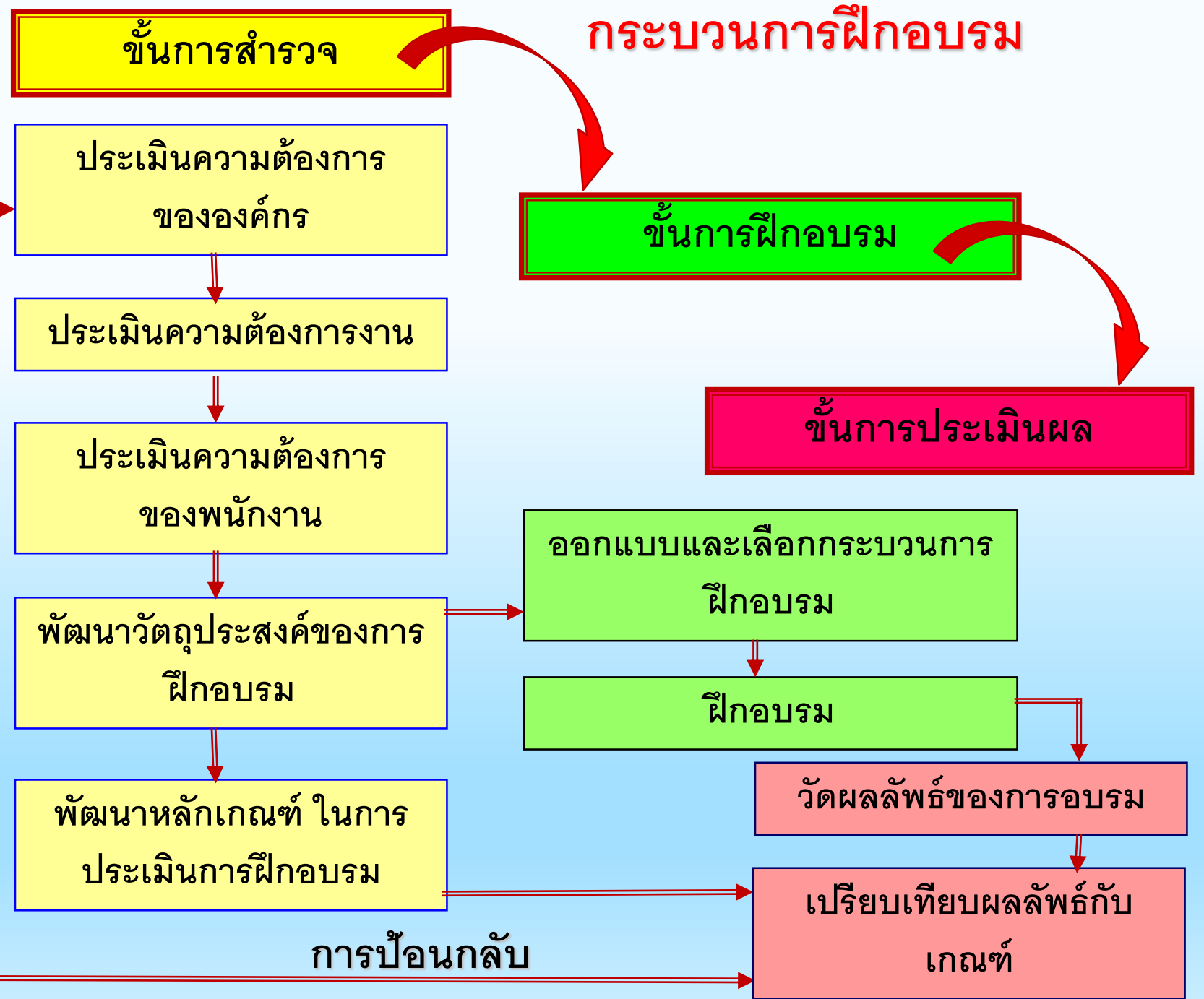
ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่ (ทุกตำแหน่ง)



# สถานการณ์ที่ชี้ถึงความจำเป็นของการฝึกอบรม

- 1) การเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานและระเบียบปฏิบัติงาน
- 2) ผลผลิตตกต่ำลง
- 3) จำนวนของเสียสูง มีข้อผิดพลาดหรือต้องแก้ไขงานที่เสร็จแล้ว
- 4) ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
- 5) ค่าล่วงเวลาสูงกว่าปกติ
- 6) การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง
- 7) ขวัญของพนักงานตกต่ำ
- 8) มีการเลื่อนชั้นพนักงาน

# Training Process



การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training / OJT)



การฝึกปฏิบัติงานแบบแยกส่วน (Off Job Training)



การฝึกปฏิบัติงานแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Development Job Training)



การฝึกปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Mixed Pattern Job Training)



รูปแบบ  
ของการอบรม  
เพื่อฝึกปฏิบัติงาน

H

R

M





## การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training / OJT)

### Advantage



- ไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกปฏิบัติงานนาน
- ได้ทดสอบความสามารถและวัดศักยภาพในการทำงานจริง
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

### Disadvantage



- อาจเกิดผลเสียหรือผลกระทบต่อธุรกิจได้ง่าย เพราะเป็นการทำงานจริง
- หากเป็นงานที่มีความเสี่ยง ต้องใช้ความสามารถเฉพาะทาง มีโอกาสสร้างปัญหาได้
- ไม่สามารถปกปิดความลับของบริษัทได้ เพราะต้องเปิดเผยทั้งหมดในการทำงาน
- ไม่มีเวลาปรับปรุงพื้นฐานในเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็น
- เป็นการทำงานแบบลองผิดลองถูก อาจไม่มีเวลาในการสอนงาน หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- ระบบการทำงานในองค์กรรวมอาจไม่ดี

H

R

M





## การฝึกปฏิบัติงานแบบแยกส่วน (Off Job Training)



- เกิดความผิดพลาดได้น้อย เพราะทุกคนได้ทดลองทำงานมาอย่างเชี่ยวชาญก่อนเริ่มงานจริง
- พนักงานมีองค์ความรู้พื้นฐานแน่น มีทักษะชำนาญการที่ดี
- พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน ส่งผลให้ทำงานได้ดี
- งานมีประสิทธิภาพมากกว่า
- มีเวลาในการเรียนรู้ ถามไถ่ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- องค์การทำงานเป็นระบบเดียวกันได้ดีกว่า

H

R

M



- ใช้เวลาการฝึกอบรมนาน ทำให้เสียเวลาได้
- ใช้งบประมาณค่อนข้างสูง



## การฝึกปฏิบัติงานแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Development Job Training)



### PROs

- ✓ องค์กรไม่เสียเวลาในการอบรมปฏิบัติงาน
- ✓ พนักงานสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามเวลาที่สะดวก
- ✓ ประหยัดงบประมาณในระยะยาว เพราะองค์ความรู้สามารถใช้ซ้ำและอธิบายได้ ไม่จำกัดเวลาหรือจำนวนคนที่รับรู้
- ✓ บริหารจัดการสื่อได้ง่าย สร้างสรรค์สื่อให้มีความน่าสนใจได้ไม่จำกัดรูปแบบ
- ✓ สร้างความเข้าใจได้ดี

H

R

M



### CONs

- ✗ ขาดการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) ที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้
- ✗ ไม่มีการถามตอบ หรือทำให้พนักงานไม่กล้าถาม
- ✗ ควบคุมองค์ความรู้และความลับของบริษัทได้ยาก
- ✗ ควบคุมเวลาการเรียนรู้ได้ยาก ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสนใจของแต่ละบุคคล



## การฝึกปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Mixed Pattern Job Training)

PROS

- พนักงานมีองค์ความรู้รอบด้าน ครบถ้วนพร้อมในการปฏิบัติงาน
- พนักงานมีตัวเลือกในการพัฒนาศักยภาพหลากหลายรูปแบบ ไม่เบื่อ
- ธุรกิจมีความเสี่ยงน้อยลง
- พนักงานมีศักยภาพ องค์กรมีประสิทธิภาพ
- องค์กรมีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ

CONS

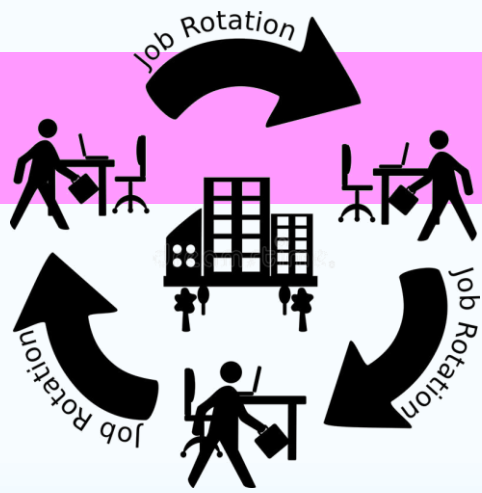
- ใช้งบประมาณสูง
- ใช้เวลาในกระบวนการที่ค่อนข้างนาน

H

R

M





## job rotation program

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

หมายถึง การสับเปลี่ยน หมุนเวียนให้บุคคลากรปฏิบัติงานที่  
แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

- เป็นเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Development Tools)
- เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้
- เน้นการเพิ่มมูลค่างาน (Job Value) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้งานมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น  
ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด
- เน้นไปที่การเปลี่ยนงานมากกว่าการเปลี่ยนตำแหน่ง ตำแหน่งของงานและ  
ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม

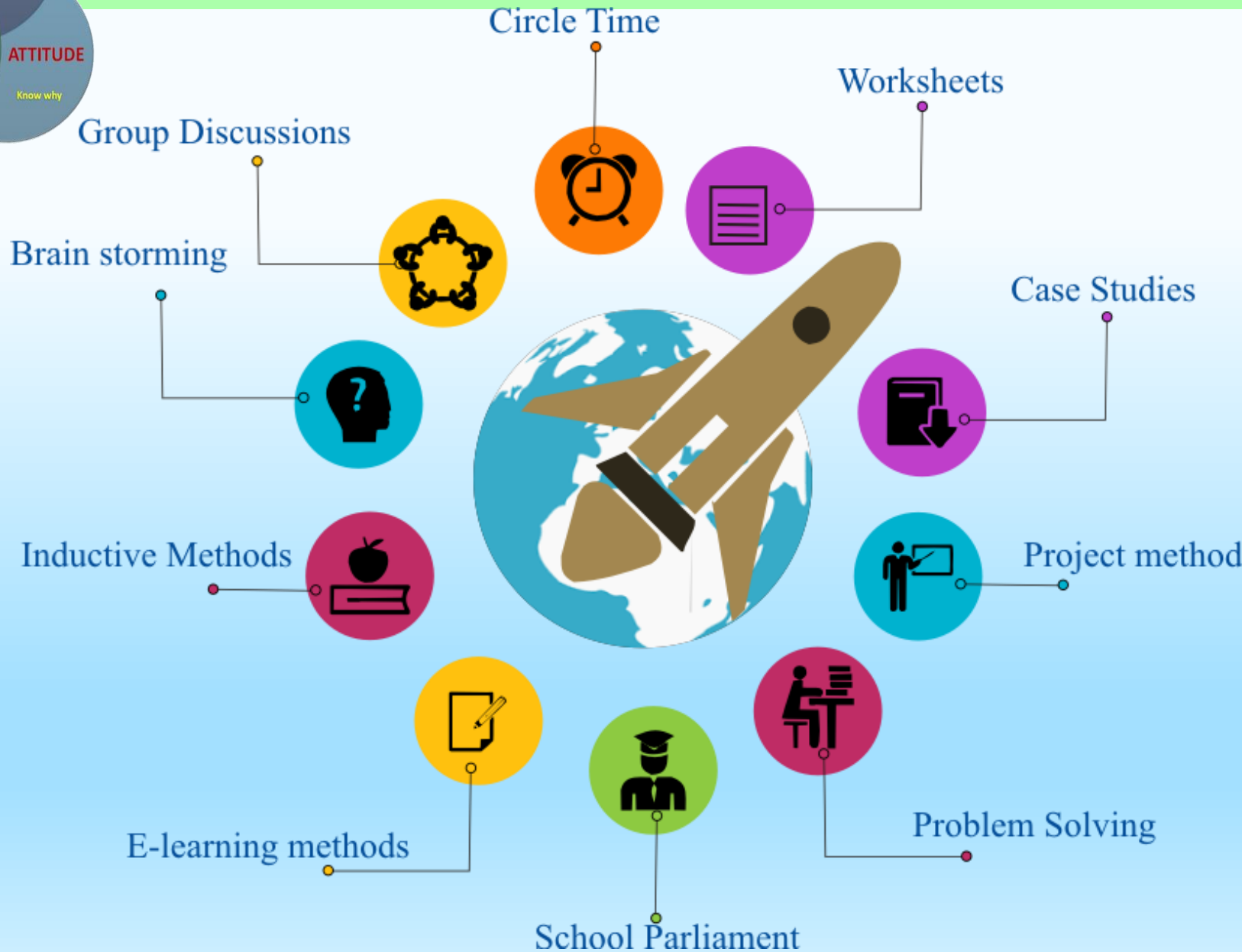
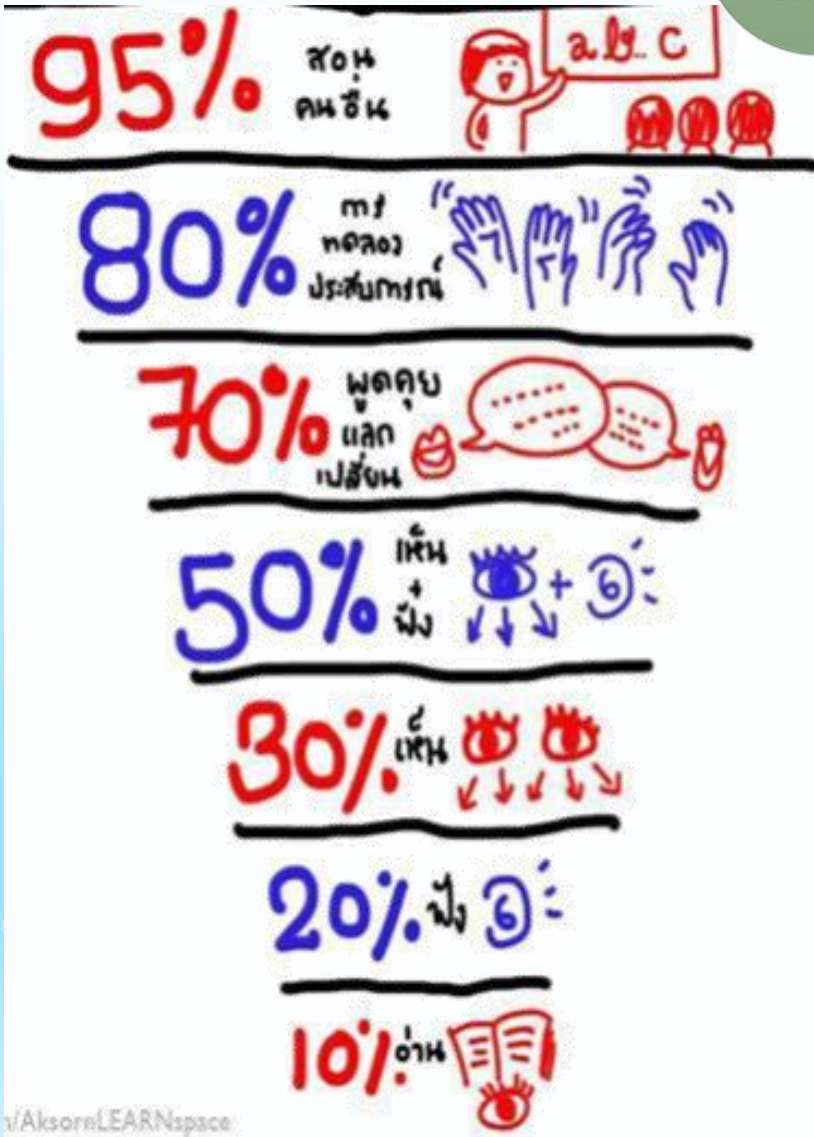
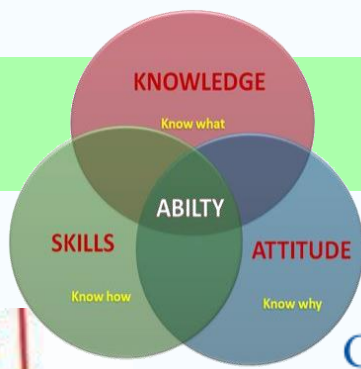
H

R

M



# รูปแบบของการพัฒนาคน



Q & A

*H*

*R*

*M*



Question & Answer

แนวโน้มการอบรมเน้นหนักไปทางการสอนชี้แนะตัวต่อตัว หรือ  
ระบบพี่เลี้ยง

งบประมาณในการพัฒนาคนทุ่มไปในเรื่องการฝึกทักษะและสร้าง  
พฤติกรรมที่ดี

เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ทุกคนอ่านเองได้  
แต่คนไทยมีประสิทธิผลน้อยในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ขาดวินัย)

*H*

บริษัทพยายามให้พนักงานตระหนักว่า  
การได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ต้องเพิ่มความรู้เอง  
โดยบริษัทจัดทรัพยากรที่จำเป็นรองรับไว้ให้...

*R*

*M*

