

**การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**  
**INDIVIDUAL DEVELOPEMENT PLANNING**

สำหรับหัวหน้างาน บุคลากร มจพ.

**การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**  
**INDIVIDUAL DEVELOPEMNT PLANNING**

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวิศักดิ์ รูปสิงห์  
รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ปานจันทร์

## ความหมาย

- **IDP (Individual Development Plan)** หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นแผนงานที่ช่วยยกระดับความสามารถของพนักงานแต่ละคน ให้ดีขึ้น

# หลักการ

- **IDP** เป็นแผนพัฒนาความสามารถในการทำงาน ของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กร จากจุดที่เป็นอยู่ ไปสู่ จุดที่ต้องการ โดยพัฒนา ขีดความสามารถ ของตนเองให้ มีความรู้ ความสามารถ และ ทักษะ ที่พึงประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้าง จุดแข็ง และ กำจัดจุดอ่อน ของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็น ความร่วมมือ ระหว่างหัวหน้า กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วย สัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน

**รูปแบบแผนการพัฒนา  
บุคลากรรายบุคคล (IDP)**

# กรณีมีตำแหน่งบริหาร

แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-สกุล ..... ตำแหน่ง .....

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																				
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap) (+/-)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น									
													ตนเอง					หัวหน้า				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	(+/-)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1.																					
	2.																					
	3.																					
	4.																					
	5.																					
	6.																					
สมรรถนะตำแหน่งงาน (Functional Competency)	1.																					
	2.																					
	3.																					
	4.																					
	5.																					

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																							
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap) (+/-)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น												
													ตนเอง					หัวหน้า							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4			
สมรรถนะสำหรับหัวหน้างาน (Managerial Competency)	1.																								
	2.																								
	3.																								
	4.																								
ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	1.																								
	2.																								
	3.																								
	4.																								
	5.																								
	6.																								
	7.																								
	8.																								
	9.																								
	10.																								

ลงชื่อ ..... บุคลากร

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป)



**กรณีไม่มีตำแหน่งบริหาร**

แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-สกุล ..... ตำแหน่ง .....

1.

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																							
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น												
													ตนเอง					หัวหน้าฝ่าย/งาน							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	(+/-)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4			
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1.																								
	2.																								
	3.																								
	4.																								
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	1.																								
	2.																								
	3.																								
	4.																								

1.

วิเคราะห์ตนเอง (Competency, KPIs)		วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น																										
		ระดับคาดหวัง					ผลการประเมิน					ช่องว่าง (Gap) (+/-)	จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น															
													ตนเอง					หัวหน้าฝ่าย/งาน										
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	(+/-)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4						
ตัวชี้วัดงานหลัก (KPIs)	1.																											
	2.																											
	3.																											
	4.																											
	5.																											
	6.																											
	7.																											
	8.																											
	9.																											
	10.																											

ลงชื่อ ..... บุคลากร  
( ..... )  
...../...../.....

ลงชื่อ ..... หัวหน้าฝ่าย/งาน  
( ..... )  
...../...../.....

## แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-สกุล ..... ตำแหน่ง .....

เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร รายบุคคล	สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)	เครื่องมือและวิธีการ พัฒนาบุคลากร รายบุคคล	ช่วงเวลาการพัฒนิตนเอง (ปีงบประมาณ พ.ศ. ....)				ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์)		
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			

ลงชื่อ ..... บุคลากร  
( ..... )  
..... / ..... / .....

ลงชื่อ ..... หัวหน้าฝ่าย/งาน  
( ..... )  
..... / ..... / .....

## แบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-สกุล ..... ตำแหน่ง .....



เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร รายบุคคล	สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)	เครื่องมือและวิธีการ พัฒนาบุคลากร รายบุคคล	ช่วงเวลาการพัฒนิตนเอง (ปีงบประมาณ พ.ศ. ....)				ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมแนบ เอกสารหลักฐาน (ถ้ามี)	ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์)	
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4		ตนเอง	หัวหน้าฝ่าย/งาน
								ผ่าน/ไม่ผ่าน	ผ่าน/ไม่ผ่าน

ลงชื่อ ..... บุคลากร  
( ..... )  
..... / ..... / .....

ลงชื่อ ..... หัวหน้าฝ่าย/งาน  
( ..... )  
..... / ..... / .....

ข้อเสนอแนะจากการประเมิน

ความคิดเห็นของบุคลากร.....

.....  
ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย/งาน.....



## ตัวอย่าง แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 : Individual Development (IDP)

ข้อมูลทั่วไป : ชื่อ-สกุล ..... ตำแหน่ง ..... สังกัด .....

① ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ (เรียงลำดับ/ความสำคัญ/ เร่งด่วนจากมากไปน้อย)	② เป้าหมายการพัฒนา	③ วิธีการพัฒนา	④ การประยุกต์ใช้ในงาน	⑤ ช่วงเวลาที่พัฒนา				⑥ การวัดผลสำเร็จของการนำไป ประยุกต์ใช้ในงาน
				Q1 (ต.ค.-ธ.ค.)	Q2 (ม.ค.-มี.ค.)	Q3 (เม.ย.-มิ.ย.)	Q4 (ก.ค.-ก.ย.)	
1.ทักษะคอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel ในการจัดทำกราฟ	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Excel ในการ นำเสนอกราฟเพื่อประกอบการ รายงานผลการจัดฝึกอบรม	วิธีที่ 6 และ 8	รายงานผลการประเมิน ความพึงพอใจของผู้อบรม ทุกหลักสูตรการอบรมที่จัด ในรอบไตรมาสที่ 1 ใน รูปแบบกราฟ	←→				ความสามารถรายงานผลการ ประเมินความพึงพอใจของผู้อบรม ทุกหลักสูตรการอบรมที่จัดในรอบ ไตรมาสที่ 1 ในรูปแบบกราฟ ได้ ถูกต้อง
2.ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายในการ จัดอบรม	สามารถเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการ จัดฝึกอบรมถูกต้องตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	วิธีที่ 1 และ 2	ดำเนินการเบิกค่าใช้จ่าย การจัดฝึกอบรม จำนวน 2 หลักสูตร ที่จัดช่วงไตรมาส ที่ 3			←→		ดำเนินการหลักใช้จ่ายต่าง ๆ ใน การจัดฝึกอบรม 2 หลักสูตรที่ ในช่วงไตรมาสที่ 3 ได้ถูกต้อง ตาม ระเบียบทุกรายการ

หมายเหตุ วิธีการพัฒนา 1 = ศึกษาด้วยตนเอง 3 = แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5 = การสอนงาน 7 = การให้คำปรึกษา 9 = ติดตามผู้มีประสบการณ์  
2 = เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 4 = พี่เลี้ยง 6 = ฝึกอบรม 8 = การมอบหมายงาน 10 = วิธีพัฒนาอื่น ๆ

## ๗ รับทราบแผนพัฒนา IDP

ลงชื่อ..... ผู้รับการพัฒนา  
ลงชื่อ..... ผู้บังคับบัญชา  
(.....)  
วันที่ .....

## ๘ การประเมินผลพัฒนาตามแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชา

ดำเนินการพัฒนาด้านตนเองสำเร็จตามแผน IDP  
 ดำเนินการพัฒนาด้านตนเองเกือบสำเร็จตามแผน IDP  
คิดเป็นร้อยละ ..... ของแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจาก .....

ลงชื่อ..... ผู้บังคับบัญชา  
ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

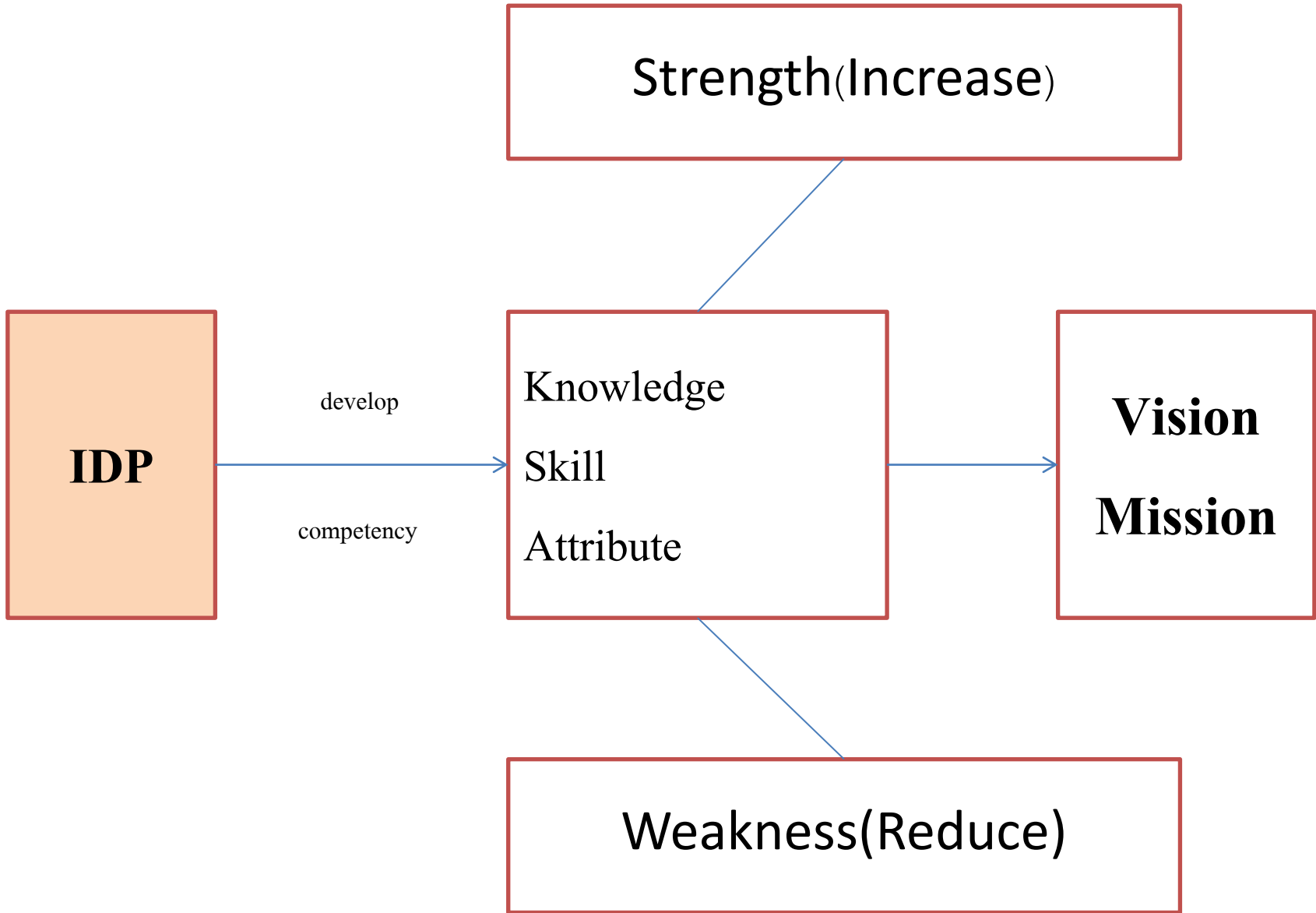
## ๙ รับทราบผลพัฒนาการพัฒนา IDP

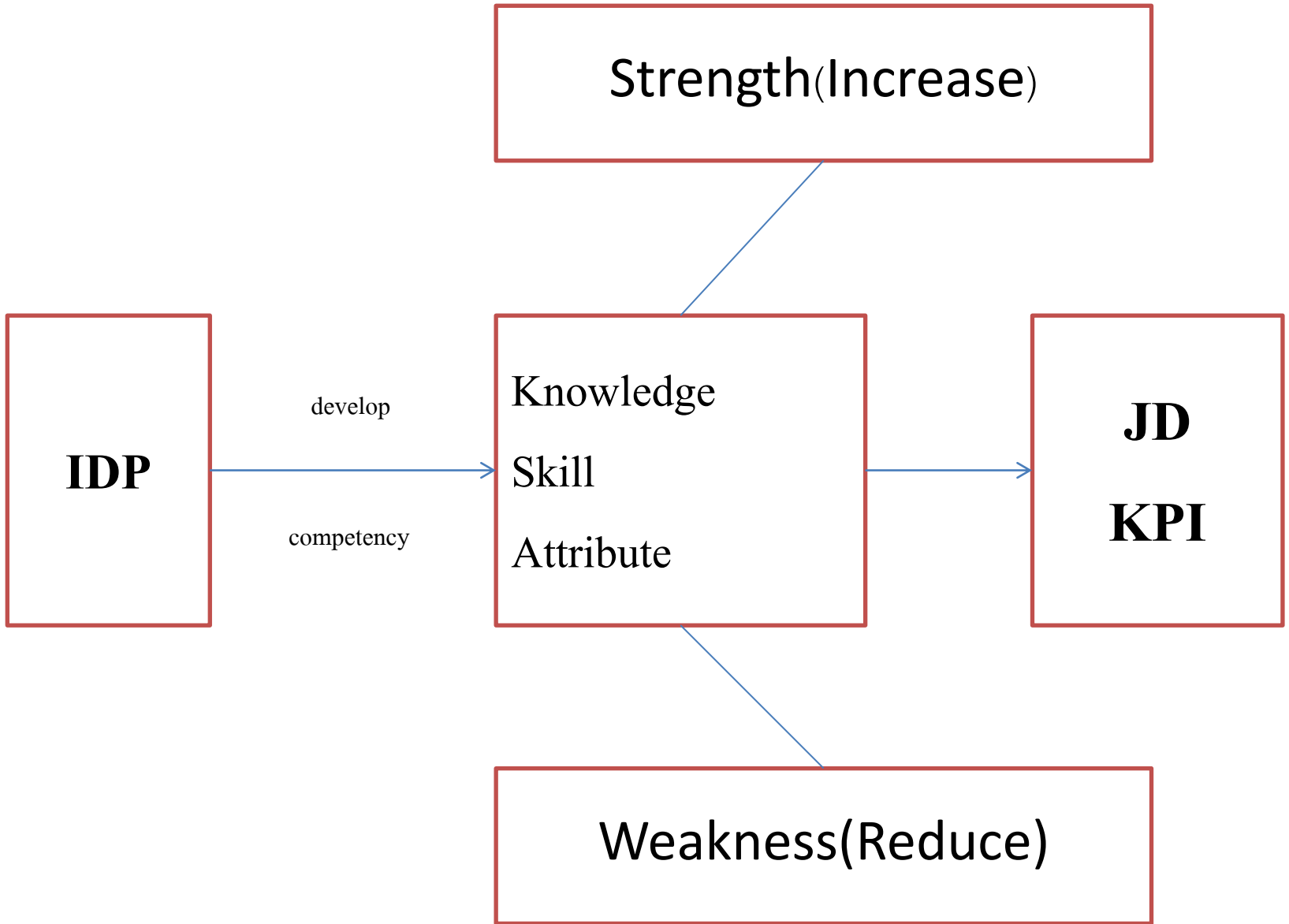
ลงชื่อ..... ผู้รับการพัฒนา  
(.....)  
ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

**ความสัมพันธ์ของแผน IDP  
กับองค์ประกอบอื่นๆ**



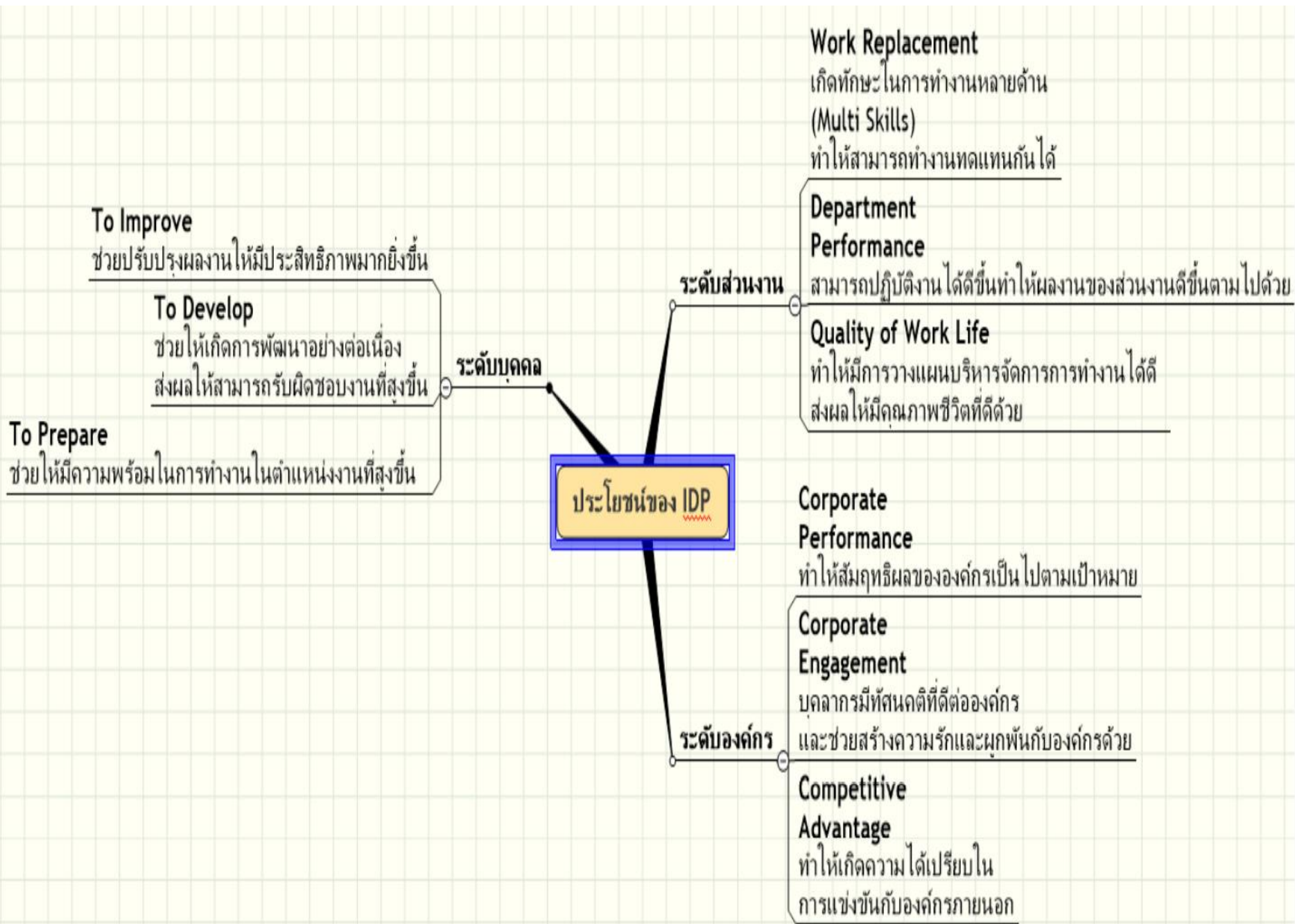




# จุดมุ่งหมาย (IDPs)

- แผนพัฒนารายบุคคล เป็นกรอบแนวทาง /แผนปฏิบัติการ (Action Plan) รายบุคคล เพื่อพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถอื่นๆ จากจุดที่อยู่ ไปสู่ จุดที่ต้องการ อย่างต่อเนื่อง
- เป็นระบบ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ซึ่คความสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และ ศักยภาพในการ ทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

**ประโยชน์ของ IDP**

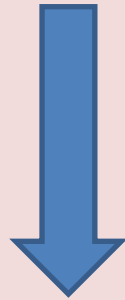


# กระบวนการพัฒนาตาม IDP

# กระบวนการพัฒนาตาม IDP

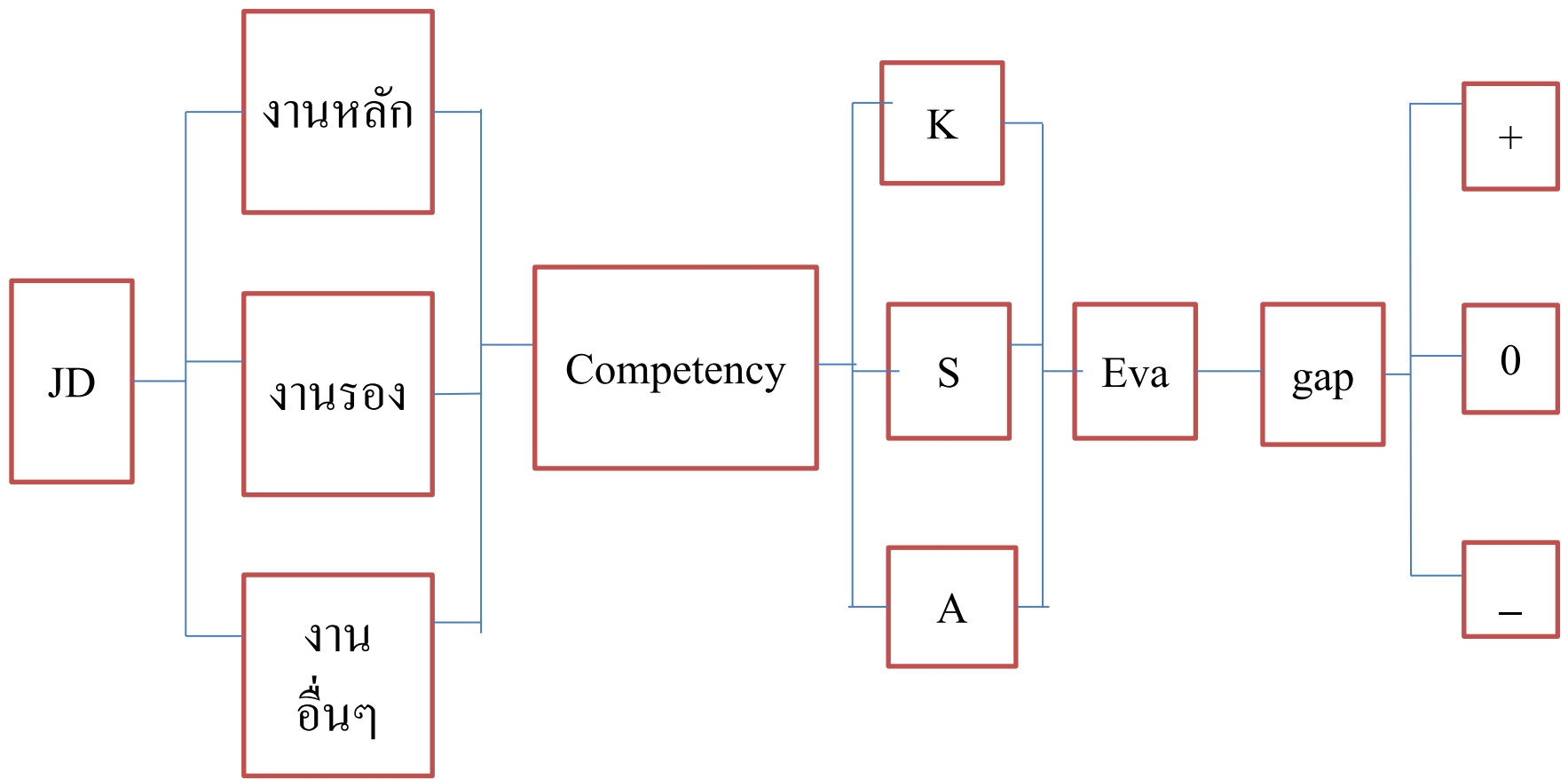
1. เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามตำแหน่งงาน
2. ต้องกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานให้ได้เสียก่อน
  - 2.1 ต้องให้ทุกคนเขียน JD ในตำแหน่งงานของตน
  - 2.2 เขียนงานหลัก งานรอง งานอื่นๆ (ภาระงานที่ทำ)
  - 2.3 กำหนด KPI ของตำแหน่งงาน
  - 2.4 กำหนดสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงาน
3. ออกแบบประเมิน
4. ประเมินเพื่อวิเคราะห์ GAP
5. นำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

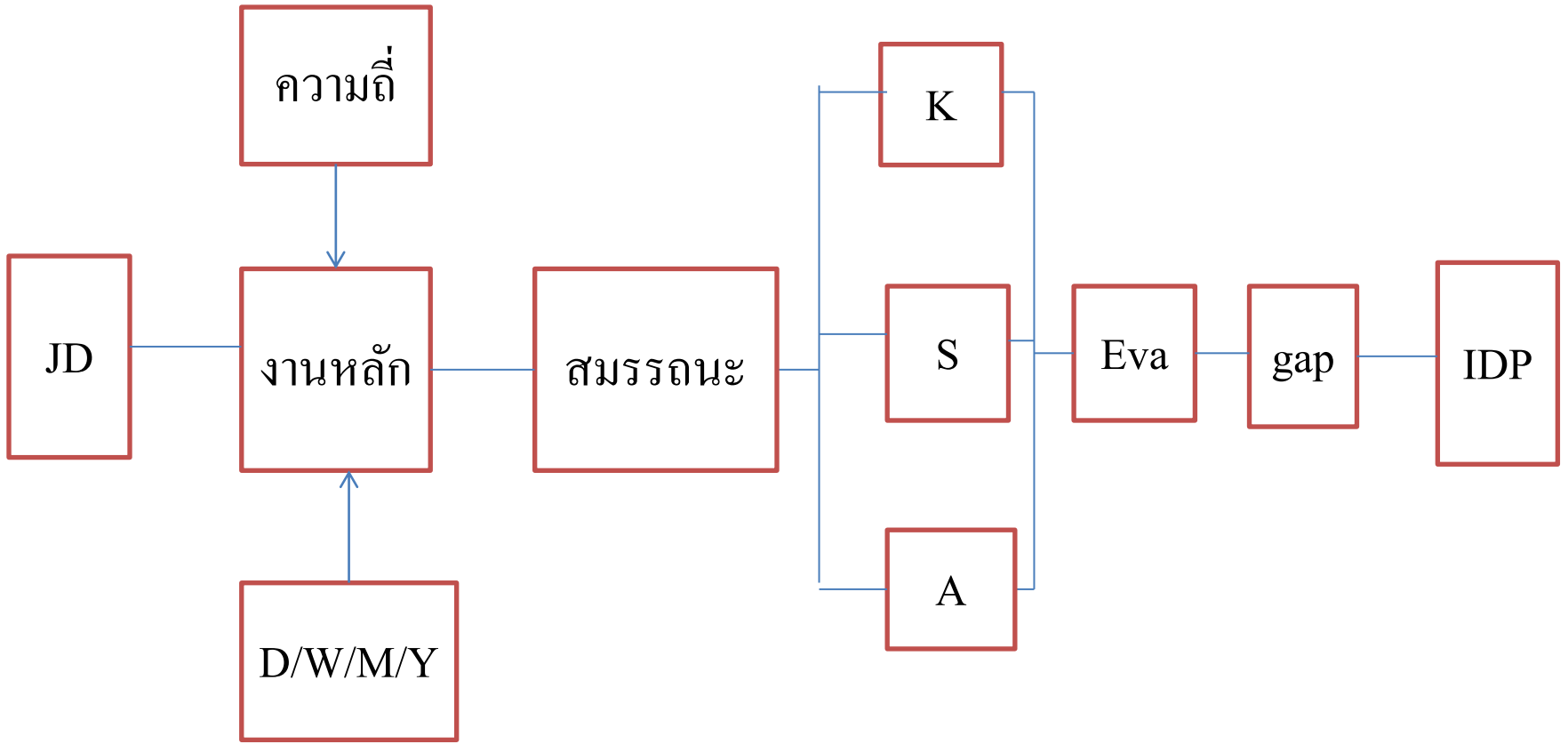
**JD & KPI & COMPETENCY**



**IDP**



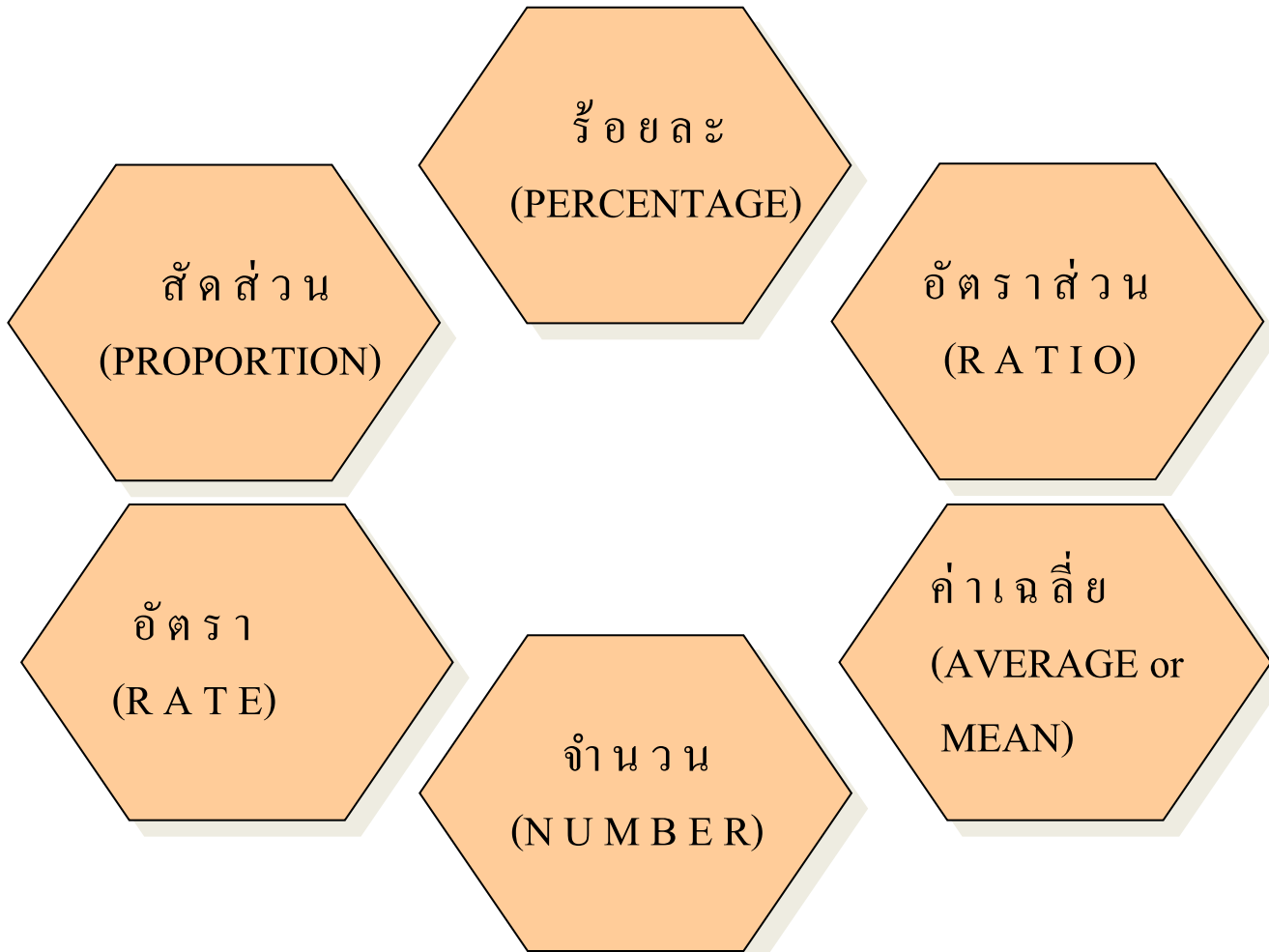




**การกำหนด KPI**  
**และจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน**

- **KPI คืออะไร (Key Performance Indicators)**
- KPI (Key Performance Indicators) หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ คือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและวัดความสำเร็จ ให้เป็นตัวเลขหรือปริมาณที่ชัดเจน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จสามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากร และสามารถวัดผลกิจกรรมว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แค่ไหน

## ลักษณะของ KPI



# ลักษณะของKPIที่ดี

ประเด็นพิจารณา	คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"><li>อธิบายการปฏิบัติงานจริงได้ชัดเจน</li></ul>	KPI ควรจัดทำจากการปฏิบัติงานจริง มีคำอธิบาย ที่ชัดเจน <u>เมื่ออ่านแล้วทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน</u> เพื่อป้องกันปัญหาการตีความเมื่อสิ้นรอบการประเมิน
<ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเฉพาะที่ผู้ครองตำแหน่งควบคุมได้</li></ul>	คำอธิบาย KPI ควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของเฉพาะผู้ครองตำแหน่งเท่านั้น <u>ไม่ควรรวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากฝ่ายอื่นที่มีส่วนร่วมในงาน</u> เช่น ควรนับเวลาส่งงานเมื่องานผ่านการตรวจสอบและเสนอให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติ <u>ไม่ควรรวมเวลาที่ต้องรอเอกสารระหว่างอนุมัติ เป็นต้น</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>มีหน่วยนับของ KPI และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน</li></ul>	KPI และ ค่าเป้าหมายควรมีหน่วยนับที่ <u>สอดคล้องกัน</u> ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"><li>ร้อยละของ....      ⇨      80%, 90%, 100%</li><li>จำนวนครั้ง....      ⇨      1 ครั้ง, 3 ครั้ง</li><li>ระดับความสำเร็จ      ⇨      ระดับ 1. ระดับ 2 (พร้อมคำอธิบาย ซึ่งโดยปกติ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>KPI ที่ไม่เพิ่มภาระงาน</li></ul>	หากเป็นไปได้ ควรกำหนด KPI จากงานที่ทำอยู่เป็นประจำแล้ว <u>เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานให้กับผู้ปฏิบัติ</u> เช่น <u>ไม่วัดความพึงพอใจ</u> หากต้องเพิ่มการทำแบบสอบถามโดยไม่จำเป็น หรือนับจากจำนวนครั้งความผิดพลาดที่มีโอกาสเกิดน้อยกว่าจำนวนครั้งที่ทำได้ถูกต้อง เป็นต้น

ประเด็นพิจารณา	คำอธิบาย
<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวน KPI ของแต่ละบุคคล</li> </ul>	<p>เพื่อมิให้เกิดความเสี่ยงหรือภาระงานมากจนเกินไป KPI ของแต่ละบุคคลควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง <u>4-6 รายการ</u> ทั้งนี้รวม KPI ตามคำรับรอง KPI ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และ KPI จากโครงการพิเศษ แล้ว</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI เชิงปริมาณ และคุณภาพ</li> </ul>	<p>หากเป็นไปได้ ควรกำหนด KPI ที่มีลักษณะการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยอาจรวบเป็นรายการเดียว หรือแยกวัดก็ได้ แล้วแต่ปริมาณ ภาระงานของแต่ละท่าน</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายที่ยากและท้าทาย</li> </ul>	<p>การกำหนดเป้าหมายของ KPI ในแต่ละรายการ ควรมีความยากในระดับที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดี <u>อย่างโดดเด่นออกจากผู้อื่นได้</u> โดยควรกำหนดค่าเป้าหมายในระดับที่เป็นมาตรฐานการทำงานที่ยอมรับได้เท่ากับ 3 คะแนน และเป้าหมายที่มีความยาก และท้าทายในระดับ 4 และ 5 คะแนน</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความต่อเนื่องของค่าเป้าหมาย</li> </ul>	<p>หากเป็นในเชิงปริมาณ <u>ค่าเป้าหมายควรมีความต่อเนื่อง</u> ไม่เป็นเลขกระโดด เช่น ไม่ควรกำหนดเป็น 10%, 20%, 30%.... เพราะหากปฏิบัติจริงแล้วได้ 25% จะต้องทำการตกลงว่าจะได้คะแนนเป็นเท่าไร</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI ที่แสดงถึงบทบาทหน้าที่ (โดยเฉพาะ</li> </ul>	<p>เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ตามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด จึงควรมี KPI ที่แสดงถึงบทบาทดังกล่าว เช่น “ร้อยละคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา” โดยคิดคะแนนจากการหาค่าเฉลี่ยของ</p>

**แบบการประเมิน**



	ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนน (ค) (ค = กxข)
		1	2	3	4	5			
1									
2									
3									
4									
							รวม	(ข)=100	(ค)/100 =
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้นเป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (โดยนำ 20 มาคูณ)									(คx20) =

**แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน**  
**Key Performance Indicators (KPIs)**  
 ครั้งที่ ..... ประจำปี .....

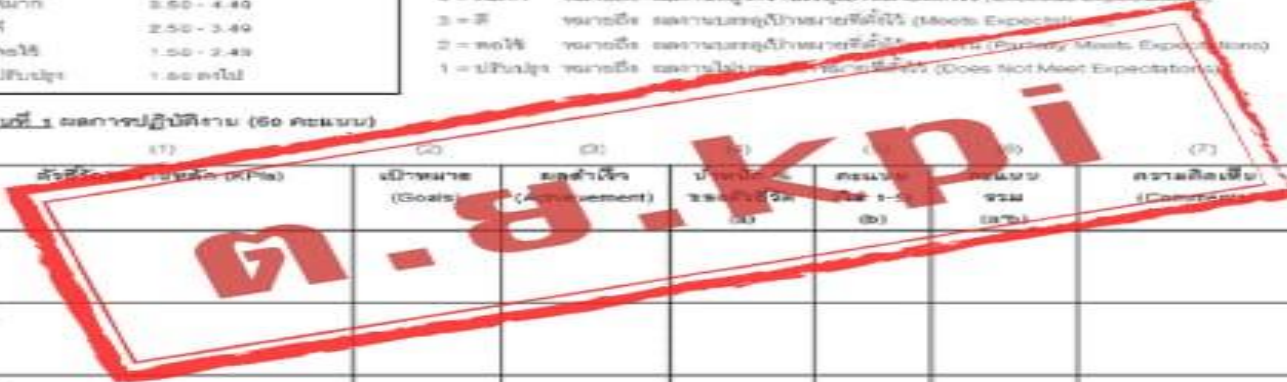
ชื่อหน่วยงาน \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ระดับ \_\_\_\_\_  
 หน้าที่ \_\_\_\_\_ รับผิดชอบ \_\_\_\_\_ ระดับ \_\_\_\_\_

ดีมาก	4.50 - 5.00
ดีมาก	3.50 - 4.49
ดี	2.50 - 3.49
พอใช้	1.50 - 2.49
ปรับปรุง	1.00 ลงไป

- 5 - ดีเลิศ หมายถึง ผลการดำเนินงาน และสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เกินมาก (Outstanding)
- 4 - ดีมาก หมายถึง ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Exceeds Expectations)
- 3 - ดี หมายถึง ผลการดำเนินงานเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Meets Expectations)
- 2 - พอใช้ หมายถึง ผลการดำเนินงานใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Partially Meets Expectations)
- 1 - ปรับปรุง หมายถึง ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Does Not Meet Expectations)

**ส่วนที่ 1 ผลการปฏิบัติงาน (60 คะแนน)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
ตัวชี้วัด / วัตถุประสงค์ (KPIs)	เป้าหมาย (Goals)	ข้อตกลง (Agreement)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนน (Score 1-5)	รวม (Total)	ความพึงพอใจ (Comments)
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
			100%		คะแนนที่ได้	
ก. รวมคะแนนส่วนที่ 1 =						
ข. ผลคะแนนรวม ก = ..... * 60 /100 คะแนนเต็มคือ						




# รูปแบบการประเมินแบบง่าย

1. ใช้วิธีกึ่ง KPIs แบบง่าย ๆ คือ ให้ทำแบบฟอร์มประเมินผลงานเป็นแบบ Blank Form โดยให้หัวหน้าผู้ประเมิน นำ JD (Job Description) ของลูกน้องแต่ละคนมาดูที่ช่อง “งานและความรับผิดชอบ” แล้วให้หัวหน้าเขียนงานแต่ละงานที่มอบหมายให้ลูกน้องทำ มาตั้งแต่ต้นปี โดย List มาเป็นข้อ ๆ ว่าลูกน้องทำงานอะไรมาบ้างลงใน Blank Form แต่ต้องเป็นงานที่ลูกน้องทำตาม JD ของเขา
2. ให้หัวหน้าประเมินผลการทำงานของลูกน้องในแต่ละข้อตามข้อ 1 เป็นระบบเกรดแบบเต็ม เช่น แบ่งเป็น 5 เกรดคือ 5=ดีเลิศ 4=ดี 3=พอใช้ 2=ควรปรับปรุง 1=ใช้ไม่ได้
3. มีช่องสรุปผลการประเมินผลงานของลูกน้องว่าในงานทั้งหมดของลูกน้องนั้น ได้เกรดอะไรตามตัวอย่างนี้

## ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชื่อ-นามสกุล ..ชาวลิต มุ่งงาน..ตำแหน่ง..เจ้าหน้าที่ HR (ว่าจ้าง)...

หน่วยงาน..ฝ่ายบุคคล....

ส่วนที่ 1 : งานและความรับผิดชอบ	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1. รับผิดชอบการจัด Job Fair 5 ครั้ง					
2. จัดเก็บใบสมัครให้ถูกต้องตามหมวดหมู่ค้นหาได้ง่าย					
3. แจงผู้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีใบสมัครงานในตำแหน่งสำคัญที่ตกลงกันขาดสต็อก					
4. เตรียมคำถามแบบ Structured Interview ก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง					
5. รับผิดชอบการสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม					
6. รับผิดชอบการทำสัญญาจ้างให้ถูกต้อง					
7. ติดตามผลการประเมินพนักงานทดลองงานตามเวลาที่กำหนด					
8. รับผิดชอบการจัดปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ตามแผนงาน					
9.....					
10.....					
<b>ส่วนที่ 2 : คุณลักษณะทั่วไป</b>					
1. การวางแผนงาน					
2. รับผิดชอบต่อและติดตามงาน					
3. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ					
4. ความละเอียดรอบคอบ					
5. การทำงานเป็นทีม					
6. มนุษยสัมพันธ์ในงาน					
7. การติดต่อสื่อสารประสานงาน					
8. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ					
<b>สรุปผลการประเมินโดยรวม</b>					
หมายเหตุ : 5=ดีเลิศ 4=ดี 3=พอใช้ 2=ควรปรับปรุง 1= ใช้งานได้					

## ระดับผลการประเมิน

กำหนดไม่น้อยกว่า 5 ระดับ

- |                      |            |       |
|----------------------|------------|-------|
| 1. ระดับดีเด่น       | 90 – 100   | คะแนน |
| 2. ระดับดีมาก        | 80 – 89.99 | คะแนน |
| 3. ระดับดี           | 70 – 79.99 | คะแนน |
| 4. ระดับพอใช้        | 60 – 69.99 | คะแนน |
| 5. ระดับต้องปรับปรุง | ต่ำกว่า 60 | คะแนน |

# จุดเริ่มต้นของการค้นหา สมรรถนะ



## ทบทวน JD (Job Description)

- ให้แต่ละคนเขียนงานทั้งหมดที่ทำมา
- งานนั้นทำทุกวันไหมใน 1 สัปดาห์
- งานบางงานต่อสัปดาห์เป็นอย่างไ
- งานบางงานต่อเดือนเป็นอย่างไ
- งานบางงานต่อปีเป็นอย่างไ

❖ **Work shop 1**

**ทบทวน JD**



ลำดับ	ชื่องาน
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

## ต่อสัปดาห์/วัน

ชื่องาน	ทุกวัน	1วัน	2วัน	3วัน	4วัน	5วัน
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

## ต่อเนื่อง/สัปดาห์

ชื่องาน	1	2	3	4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				



**การกำหนดสมรรถนะ**

**Competency**

# การหา Functional competency

1. สํารวจข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทำ (Job Description)
2. วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่ง (KPIs)
3. วิเคราะห์หาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้เกิดผลงานตามที่คาดหวัง

งานหลัก	K	S	A	KPI
งานที่ 1				
งานที่ 2				
งานที่ 3				
งานที่ 4				

# สรุปสมรรถนะในภาพรวมของตำแหน่งงาน

- ด้านความรู้

K1...

K2...

- ด้านทักษะ

S1...

S2...

- ด้านคุณลักษณะ

A1...

A2...



# การกำหนดเป็นสมรรถนะ

- **การกำหนดสมรรถนะ (Competency)**

- โดยสมรรถนะที่กำหนดได้ เป็นข้อความอยู่ระหว่าง 5-8 ข้อความ

- **ตัวอย่างงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล**

- 1) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2) ความรู้ด้านงานสารบรรณ

- 3) ทักษะการสื่อสารและการให้คำปรึกษา

- 4) ทักษะการประสานงาน

- 5) มนุษยสัมพันธ์

## ➤ ตัวอย่างหัวหน้างานบุคคล

### ความรู้(knowledge)

- 1) ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดงาน HR
- 2) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน

### ทักษะ (skill)

- 3) ทักษะการวางแผนงานบุคคล
- 4) ทักษะการบริหารทีมงาน
- 5) ทักษะการเจรจาต่อรอง

### คุณลักษณะ (attribute)

- 6) ความละเอียดรอบคอบ
- 7) มนุษยสัมพันธ์

## workshop 2 การค้นหาสมรรถนะ

- ให้เลือกสมรรถนะที่คิดว่าสำคัญมากที่สุดสำหรับตำแหน่งงาน
- ให้ทุกคนเลือกมา 6 สมรรถนะ
- ครอบคลุมใน 3 ด้าน (ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะ)
- สรุปเป็นสมรรถนะตำแหน่งงาน

## ➤ ตัวอย่างสมรรถนะตำแหน่งทรัพยากรบุคคล

### ความรู้(knowledge)

- 1) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (41)
- 2) ความรู้เรื่องกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน(39)

### ทักษะ (skill)

- 3) การสื่อสารและให้คำปรึกษา (35)
- 4) การประสานงาน (30)

### คุณลักษณะ (attribute)

- 5) ความละเอียดรอบคอบและถูกต้องของงาน(47)
- 6) การมีจิตบริการ(44)

**การแปลงสมรรถนะสู่การทำแผนการพัฒนารายบุคคล**

**IDP : Individual Development person**

# การดำเนินการ

- ตั้งชื่อสมรรถนะ
- นิยาม/ความหมายของสมรรถนะ
- กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับ 1-5

**แปลงสมรรถนะสู่การประเมิน**



# การดำเนินการ

- 1) สํารวจข้อมูลเกี่ยวกับงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของงานที่ทำ(JD)
- 2) วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว
- 3) วิเคราะห์หาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน(FC)ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงานนั้น
- 4) กำหนดชื่อสมรรถนะ กำหนดคำจำกัดความ กำหนดระดับความสามารถ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน
- 5) ประเมินผลความเหมาะสมของ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน กับตำแหน่งงานดังกล่าว
- 6) นำสมรรถนะตามตำแหน่งงานไปใช้งาน

# สมรรถนะของหัวหน้างานบุคคล

หน้าที่งานหลักของ ตำแหน่งหัวหน้างาน บุคคล	สมรรถนะ(Competency)		
	Knowledge	Skill	Attribute
1.วางแผนบริหาร บุคลากรให้สอดคล้อง กับนโยบายองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด HR</li> <li>●ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ทักษะการวางแผนงานบุคคล</li> <li>●ทักษะบริหารทีมงาน</li> <li>●ทักษะการเจรจาต่อรอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ความละเอียดรอบคอบ</li> <li>●มนุษยสัมพันธ์</li> </ul>
2.ติดตามการจัดทำแผน กำลังพลของหน่วย			
3.สรรหาและคัดเลือก			
4.ติดตามการจัด กิจกรรมเสริมสร้างฯ			
รวม K-S-A	K = 2รายการ	S = 3รายการ	A = 2รายการ
รวมcompetency	competencyของตำแหน่งหัวหน้างานบุคคล = 7รายการ		

# ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะและค่าคาดหวัง

สมรรถนะ	ระดับ				
	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ
ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดHR	5	4	4	4	
ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน	5	4	4	3	
ทักษะการวางแผนงานบุคคล	5	4	4	4	
ทักษะการบริหารทีมงาน	5	4	4	3	
ทักษะการเจรจาต่อรอง	5	4	4	3	
ความละเอียดรอบคอบ	5	4	4	3	
มนุษยสัมพันธ์	5	4	4	4	

# ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะและค่าคาดหวัง

สมรรถนะ	ระดับ				
	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญ การพิเศษ	ชำนาญ การ	ปฏิบัติการ
1.	5	4	4	4	2
2.	5	4	3	3	3
3.	5	4	4	3	3
4.	5	4	3	3	3
5.	5	4	3	3	3

**ตัวอย่างคำจำกัดความและตัวบ่งชี้พฤติกรรม**

## สมรรถนะ 1. ความใฝ่เรียนรู้

**ชื่อ (Competency Name):** ความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-Based Orientation: K)

**คำจำกัดความ (Definition):** การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะการทำงานของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและมหาวิทยาลัยโดยรวม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	<p>มุ่งมั่นเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>1.1 ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานใน ความรับผิดชอบ</p> <p>1.2 เข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาความรู้และทักษะที่ องค์การจัดขึ้น</p> <p>1.3 ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ มากำหนดแนวทางการ พัฒนาตนเอง</p>
2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ การทำงาน</p>

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
2(ต่อ)	<p>2.1 สามารถจัดสรรเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในสายงานและนอกสายงาน</p> <p>2.2 สามารถให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆอันเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยน</p> <p>2.3 สามารถให้คำแนะนำและ/หรือถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับมาให้กับผู้อื่น</p>
3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ความรู้ได้ตามสถานการณ์</p> <p>3.1 สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยใช้ความรู้ใหม่ๆ</p>



ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
3(ต่อ)	<p>3.2 ลงมือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากประสบการณ์และแหล่งความรู้อื่นๆจนเกิดความคืบหน้าอย่างเห็นได้ชัด</p> <p>3.3 สามารถเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยอธิบายได้ถึงเหตุผลความจำเป็นที่อิงอยู่กับข้อความรู้และประสบการณ์เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง</p>
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างบรรยากาศในการพัฒนาการใฝ่รู้ของทีมงาน</p> <p>4.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมงานหรือคนในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนกระทั่งได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p>

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
4(ต่อ)	<p>4.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนกระทั่งได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>4.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเองของทีมงานในรูปของสื่อประเภทต่างๆ ในช่องทางที่ทีมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย</p>
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างค่านิยมในการ ใฝ่เรียนรู้ในหน่วยงานหรือองค์กร</p> <p>5.1 ลงมือใช้มาตรการทางการบริหารรวมทั้งทำตัวเป็นเยี่ยงอย่าง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ในหน่วยงาน/องค์กรเกิดแรงจูงใจในการใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
5(ต่อ)	<p>5.2 สามารถลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานหรือองค์กร</p> <p>5.3 เสนอแนะแนวทางการพัฒนาโดยคำนึงถึงความพร้อมของหน่วยงาน/องค์กรและความเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้</p>

## สมรรถนะ 2. ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน

**ชื่อ (Competency Name):** ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination: U)

**คำจำกัดความ (Definition):** ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น

# การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

<p><b>ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน</b></p>
<p><b>ระดับที่ 1: แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง</li><li>● มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา</li><li>● มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง</li><li>● แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ดีมากขึ้นหรือ แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 2: สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเอง โดยไม่ได้ถูกผู้อื่นบังคับ</li><li>● กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กรม/กองที่รับผิดชอบ</li><li>● มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องของงานหรือข้อมูลที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 3: ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจรวมถึง การทำงาน ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ</li><li>● เสนอหรือทดลองวิธีการหรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กรม/กองที่รับผิดชอบ</li><li>● พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 4: กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้ดีขึ้นกว่า ผลงานเดิมอย่างเห็น ได้ชัด</li><li>● ลงมือกระทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการ ปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นและแตกต่างไม่เคยมีใครกระทำได้มาก่อน</li></ul>
<p><b>ระดับที่ 5: มีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ตัดสินใจ แยกแยะระดับความสำคัญของงานต่างๆ ในหน้าที่ โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับต้นทุนหรือรายจ่ายที่รัฐต้องเสียไป)</li><li>● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่คาดการณ์ไว้</li></ul>

# เกณฑ์การจัดระดับสมรรถนะไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความรู้ (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ตำแหน่งงาน
ระดับเริ่มต้น (Beginner)	<p>มีความรู้พื้นฐาน และเข้าใจ ในแนวคิด เทคนิค และวิธีการ ปฏิบัติงาน แต่ยังต้องการการ สนับสนุนและช่วยเหลือ รวมถึง คำปรึกษาแนะนำจากเพื่อน ร่วมงานหรือหัวหน้างาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการเรียนรู้</li> </ul>	บุคลากรใหม่
ระดับมีความรู้ บ้าง (Novice)	<p>สั่งสมประสบการณ์จากการ ปฏิบัติงาน สามารถช่วยเหลือ สมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติ งานตามที่ได้รับมอบหมาย มี</p>	บุคลากรที่มี ประสบการณ์ ในการทำงาน

	<p>มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงานและงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน แต่อาจต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหาต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มุ่งเน้นการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย  </li><li>- มีความเข้าใจ และสามารถอธิบายแนวคิด หลักการ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน</li><li>- สามารถอ้างอิงแหล่งที่มา ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน</li></ul>	
--	--	--



<p>ระดับมีความรู้ (Intermediate)</p>	<p>มีความสามารถที่จะ ปฏิบัติงานตามคำบรรยาย ลักษณะงานและงานที่ได้รับ มอบหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้อง ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ หรือให้คำปรึกษาแนะนำและ สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วย ตนเอง และมีความสามารถใน การนำสมาชิกในทีมรวมถึงการ ออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของ</p>	<p>บุคลากรที่มี ตำแหน่งงาน ขั้นต้นหรือผู้ ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน</p>
--	--	---

ทีมงาน

- มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ทักษะและความรู้ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน
- มีความเข้าใจในกระบวนการ สามารถอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานได้

<p>ระดับมี ความรู้สูง (Advance)</p>	<p>มีความสามารถในการปฏิบัติ งานตามหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถที่จะ แก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานได้ด้วย ตนเอง นอกจากนั้นยังสามารถสอนงาน และ เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ สามารถทำงานเป็นทีมและช่วยเหลือเพื่อ ร่วมงานได้ และสามารถคิดวิเคราะห์และนำ สิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานของ หน่วยงาน รวมถึง ความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถ แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ตามที่กำหนดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มุ่งเน้นที่ความเชี่ยวชาญในงาน สามารถ ปรับปรุงกระบวนการทำงานได้</li><li>- สามารถสอนงาน และอธิบายงานที่มีความ ยากและซับซ้อนให้คนอื่นเข้าใจได้ โดยง่าย</li></ul>	<p>บุคลากรที่มี ตำแหน่งทาง วิชาการชั้น กลางหรือ ผู้บริหาร</p>
---	---	---

<p>ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)</p>	<p>มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆสามารถสอนงาน และเป็นพี่เลี้ยง มุ่งทำงานเป็นทีม สามารถคิดค้นพัฒนา และเสนอแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการ รวมทั้งนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรได้ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่สามารถให้คำแนะนำ แก้ปัญหาและตอบคำถามที่เกี่ยวข้อง กับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมืออาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร สามารถอธิบายองค์ประกอบของกระบวนการที่เกี่ยวข้องที่ไปปฏิบัติงาน</li> </ul>	
------------------------------------	---	--

## บทบาท

- มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ สามารถอธิบายองค์ประกอบของกระบวนการที่เกี่ยวข้องที่เป็นประเด็นปัญหาขององค์การ และนำเสนอเพื่อให้เกิด ความเข้าใจมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- สามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขางานที่รับผิดชอบทั้งภายใน และ ภายนอกองค์การ
- สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่นำไปสู่การพัฒนาของตน

# แนวทางการพัฒนาตามแผน IDP

# การหาช่องว่าง(Gap)เพื่อการพัฒนา

1. เน้นการประเมิน โดยเปรียบเทียบระหว่าง Actual Level กับ Expected Level
2. ประเมินเพื่อหาช่องว่างระหว่างความสามารถที่เป็นบวกและลบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น
  - + หมายถึง  $A > E$  (จุดแข็ง)
  - 0 หมายถึง  $A = E$  (มาตรฐาน)
  - หมายถึง  $A < E$  (จุดที่ควรพัฒนา)

# ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการประเมิน

## สมรรถนะของข้าราชการพลเรือน

Core competency	B น้ำหนัก	C คาดหวัง	D คะแนน เฉลี่ย	E=BxC น.น. คาดหวัง	F=BxD น.น.เฉลี่ย	G=F-E ผลต่าง
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	20	4	5	80	100	+20
2. บริการที่ดี	20	4	4.50	80	90	+10
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	20	4	4.00	80	80	0
4. จริยธรรม	20	4	3.25	80	65	-15
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	20	4	3.50	80	70	-10
%Competency ( $\sum F / \sum E \times 100$ )						



# ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการประเมิน

## สมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายบุคคล

Functional competency	B น้ำหนัก	C คาดหวัง	D คะแนน เฉลี่ย	E=BxC น.น. คาดหวัง	F=BxD น.น.เฉลี่ย	G=F-E ผลต่าง
1. ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด HR	20	4		80		
2. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน	20	4		80		
3. ทักษะการวางแผนงานบุคคล	15	4		60		
4. ทักษะการบริหารทีมงาน	15	4		60		
5. ความละเอียดรอบคอบ	15	4		60		
6. มนุษยสัมพันธ์	15	4		60		
%Competency ( $\sum F / \sum E \times 100$ )						

# แนวทางการดำเนินงานขององค์กร

# แนวทางการจัดทำ IDP

## กระบวนการงาน WORK FLOW

### ● ขั้นที่ 1

แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล IDP ทุกหน่วยงาน และ  
จัด ประชุมคณะทำงานเพื่อ ดำเนินการ

### ● ขั้นที่ 2

ประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะของ ตนเอง และหารือร่วมกับ  
ผู้บังคับบัญชา เพื่อหา ความจำเป็นของ การพัฒนาร่วมกัน

# แนวทางการจัดทำ IDP

## ● ขั้นที่ 3

จัดทำแผนพัฒนา บุคคลากรรายบุคคล

## ● ขั้นที่ 4

ดำเนินการพัฒนาตาม แผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล IDP

## ● ขั้นที่ 5

รายงานผลการพัฒนา บุคลากรรายบุคคล ประจำปีงบประมาณ

## การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคคล

- วิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) เช่น การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นต้น

## การนำไปประยุกต์ใช้งาน

- ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงานจากสิ่ง “ง่ายไป ยาก” และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตาม แผนพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดย
  - 1) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้มา ให้เร็วที่สุด
  - 2) มีการติดตามผล ให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อ ตรวจสอบความก้าวหน้า และ นำไปสู่การปรับแผน
  - 3) กำหนดผลลัพธ์ และการวัดความก้าวหน้าที่สอดคล้องกัน

# ตัวอย่างรูปแบบในการพัฒนา

รูปแบบ	คำนิยาม	รายละเอียด	เป้าหมายการใช้	เครื่องมือการพัฒนา
70%	Learn by Experience	รูปแบบการเรียนรู้จากการทำงานจริงมีการฝึกทำจริง	ทำให้พนักงานเห็นของจริงในพื้นที่จริงเกิดประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การฝึกปฏิบัติในงาน(OJT)</li> <li>● การรับผิดชอบงานพิเศษ (Special Job)</li> <li>● การรับผิดชอบโครงการพิเศษ (Special Project)</li> <li>● การติดตามแม่แบบ (Job Shadow)</li> <li>● การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)</li> <li>● การทำกิจกรรม (Activity)</li> <li>● การดูงานนอกสถานที่(Site Visit)</li> </ul>



รูปแบบ	คำนิยาม	รายละเอียด	เป้าหมายการใช้	เครื่องมือการพัฒนา
20%	Learn by Exchange	รูปแบบการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยการพูดคุย	ทำให้พนักงานเรียนรู้แนวทางและความคิดต่างๆ จากบุคคลที่คุยด้วย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสอนงาน (Coaching)</li> <li>● การมีพี่เลี้ยง (Mentoring)</li> <li>● การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)</li> <li>● การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)</li> <li>● การประชุม (Meeting)</li> <li>● การแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น (Others Conversation)</li> </ul>

รูปแบบ	คำนิยาม	รายละเอียด	เป้าหมายการใช้	เครื่องมือการพัฒนา
10%	Learn by Education	รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการ	ทำให้พนักงานเข้าใจในหลักการและกรอบแนวคิด	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การฝึกอบรม (Classroom Training)</li> <li>● การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เช่น อ่านหนังสือ/ ดู YouTube/ ศึกษาจาก E-Learning เป็นต้น</li> </ul>

## แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่งปัจจุบัน	
ตำแหน่งเป้าหมาย ระยะสั้น (1-2 ปี)	ตำแหน่ง .....		
	หน่วยงานที่สังกัด .....		

### ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการพัฒนารายบุคคล

ความสามารถที่ต้องการพัฒนา (What – พัฒนาอะไร)	
ชื่อความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมที่อยากให้เห็น
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

พัฒนาอย่างไร (How)			พัฒนาเมื่อไร (When)	การติดตามผลปลายปี		
รูปแบบการเรียนรู้				สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	หมายเหตุ
70%	Learn by Experience					
20%	Learn by Exchange					
10%	Learn by Education					

## ตัวอย่างการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล	คุณ ใจดี แข็งแรง	ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ Payroll
ตำแหน่งเป้าหมาย ระยะสั้น (1-2 ปี)	ตำแหน่งหัวหน้างานบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด บุคลากร		

### ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการพัฒนารายบุคคล

ความสามารถที่ต้องการพัฒนา (What – พัฒนาอะไร)	
ชื่อความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมที่อยากให้เห็น
1. ทักษะการ บริหารทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>วิเคราะห์ความสามารถของทีมงานได้</li><li>หาวิธีการกระตุ้นใจให้ทีมงานทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด</li><li>หาวิธีการและแนวทางในการพัฒนาความสามารถของทีมงานอยู่เสมอ</li></ul>

พัฒนาอย่างไร (How)			พัฒนาเมื่อไร (When)	การติดตามผลปลายปี		
รูปแบบการเรียนรู้				สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	หมายเหตุ
70%	Learn by Experience	รับผิดชอบโครงการปรับปรุงคุณภาพของงานฝึกอบรม โดยรับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีม	ก.พ. – ส.ค. 65	✓		
20%	Learn by Exchange	ผู้จัดการโค้ชแนวทางการบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ก.พ. 65	✓		
10%	Learn by Education	เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารทีมงาน	มี.ค. 65		✓	ติดตาม ด่วน ไม่สามารถ เข้าอบรม ได้