

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

(Individual Development Planning)

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

IDP : INDIVIDUAL DEVELOPEMNT PLANNING

แนวทางการดำเนินงานขององค์กร

แนวทางการจัดทำ IDP

กระบวนการงาน WORK FLOW

● ขั้นที่ 1

แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล IDP ทุกหน่วยงาน และจัด ประชุม
คณะกรรมการเพื่อ ดำเนินการ

● ขั้นที่ 2

ประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะของ ตนเอง และหารือร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อหา
ความจำเป็นของ การพัฒนาร่วมกัน

แนวทางการจัดทำ IDP

- **ขั้นที่ 3**

จัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล

- **ขั้นที่ 4**

ดำเนินการพัฒนาตาม แผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล IDP

- **ขั้นที่ 5**

รายงานผลการพัฒนา บุคลากรรายบุคคล ประจำปีงบประมาณ

เป้าหมาย : การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

- บุคลากรได้เรียนรู้สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของตนและรับทราบระดับสมรรถนะตามตำแหน่งงานของตนในปัจจุบัน
- บุคลากรได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ในแต่ละด้านที่ยังไม่เป็นไปตามค่าคาดหวังที่ได้กำหนดไว้
- การปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งบรรลุผลสำเร็จ และส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้บุคลากรมีกรอบแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSA) ตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)
- เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนที่สอดคล้องกับสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) นั้นๆ
- เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่งงานจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งเป็นไปตามนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ความหมาย

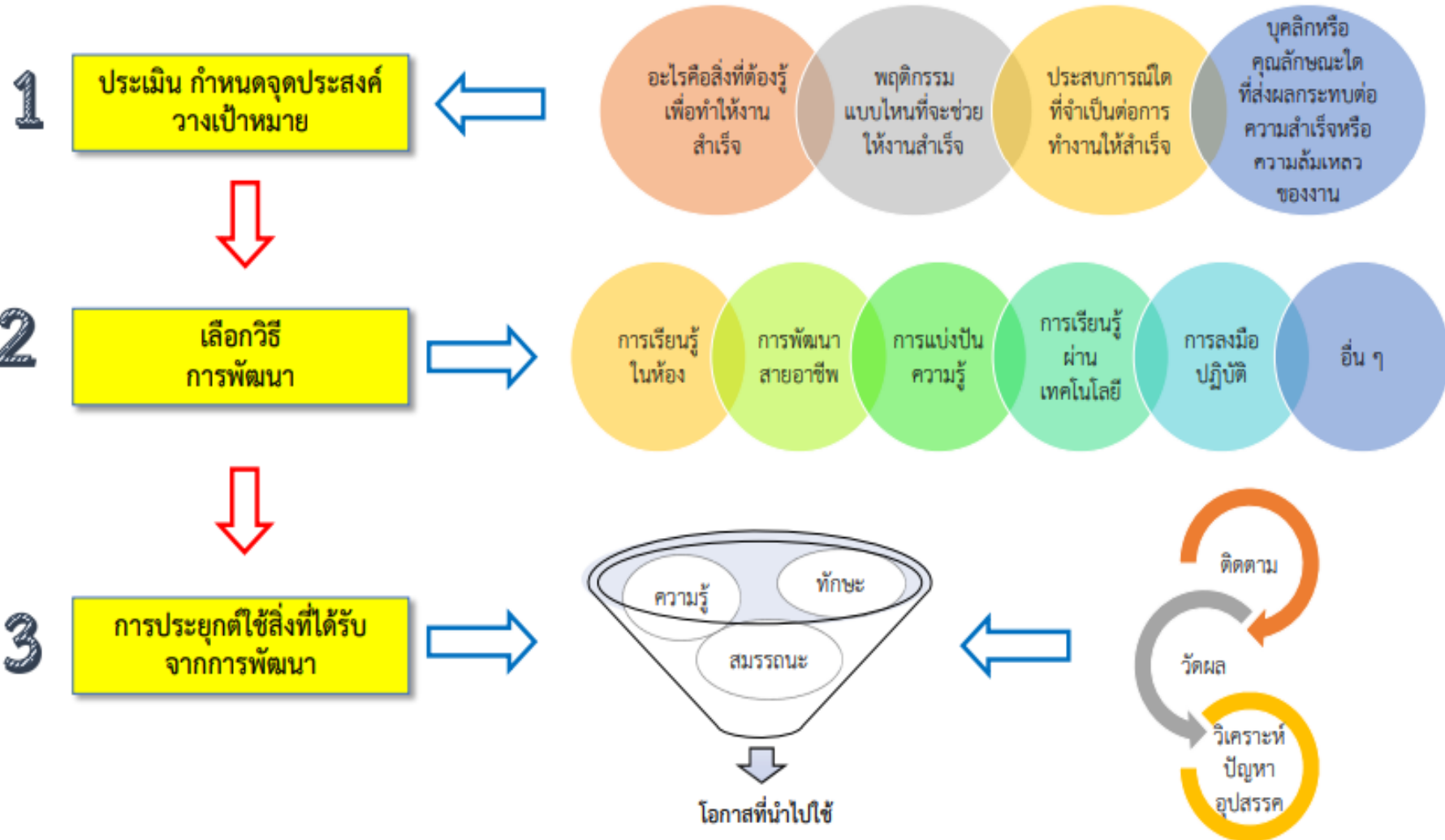
- **IDP (Individual Development Plan)** หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นแผนงานที่ช่วยยกระดับความสามารถของพนักงานแต่ละคน ให้ดีขึ้น

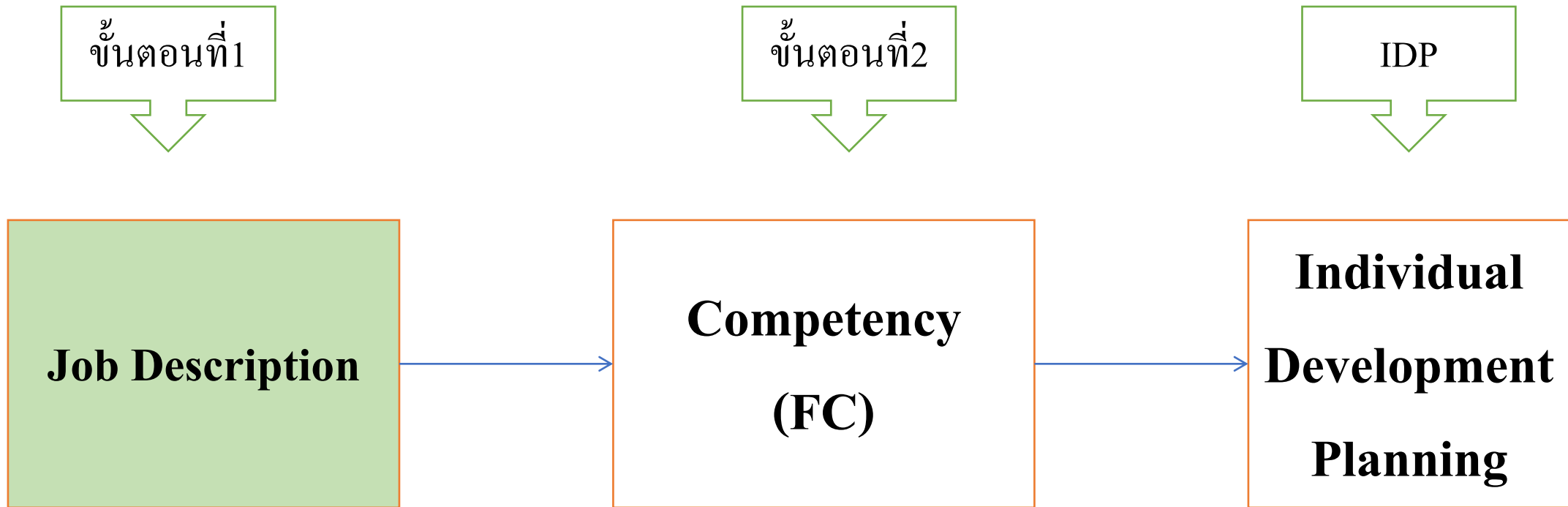
หลักการ

- **IDP** เป็นแผนพัฒนาความสามารถในการทำงาน ของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กร จากจุดที่เป็นอยู่ ไปสู่ จุดที่ต้องการ โดยพัฒนาขีดความสามารถ ของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้าง จุดแข็ง และ กำจัดจุดอ่อน ของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็น ความร่วมมือระหว่างหัวหน้า กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วย สัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน



กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล





ที่มาของแผนพัฒนารายบุคคล IDP

ทบทวน JD

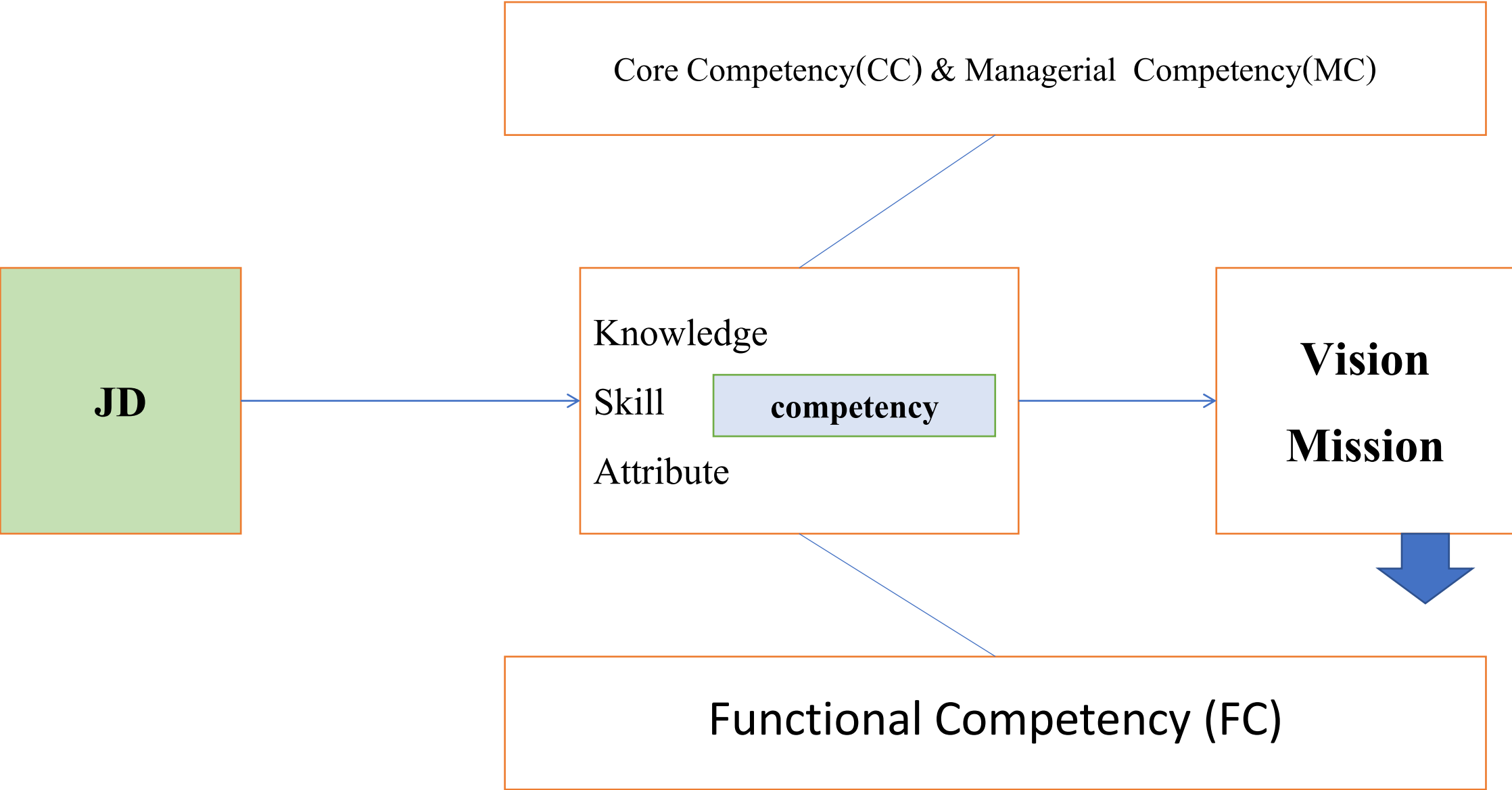
- **ลองศึกษาแบบฟอร์มการเขียน JD มีทั้งหมด 8 ส่วน**
- **ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงาน (Job Information)**
- **ส่วนที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Summary)**
- **ส่วนที่ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Main Job Responsibilities)**
- **ส่วนที่ 4 การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)**
- **ส่วนที่ 5 คุณสมบัติมาตรฐานของตำแหน่ง (Job Specification)**
- **ส่วนที่ 6 ความสามารถหรือสมรรถนะในงาน (Job Competencies)**
- **ส่วนที่ 7 คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)**
- **ส่วนที่ 8 การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ (Training)**

ความสัมพันธ์ระหว่าง

JD

Competency

IDP



Core Competency(CC) & Managerial Competency(MC)

JD

Knowledge

Skill

competency

Attribute

Vision

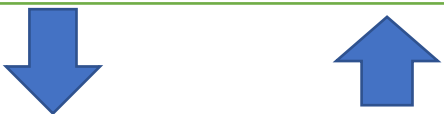
Mission

Functional Competency (FC)

เป้าหมายองค์กร



แปลงเป็นงาน



**งานแปลงเป็นรายละเอียด
ของงานบุคคล (JD)**



**รายละเอียดของงาน
แปลงเป็นสมรรถนะ**

ปรัชญา

พัฒนาคน พัฒนานวัตกรรม พัฒนาวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยี

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ
นวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

อัตลักษณ์

บัณฑิตที่คิดเป็น ทำเป็น

เอกลักษณ์

มจพ. คือมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์
ประดิษฐ์กรรมสู่นวัตกรรม

พันธกิจ

ผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ วิจัยและ
พัฒนา บริการวิชาการแก่สังคม
ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

**การกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน
(Functional Competency : FC)**



ขั้นตอนที่1



ขั้นตอนที่2



IDP



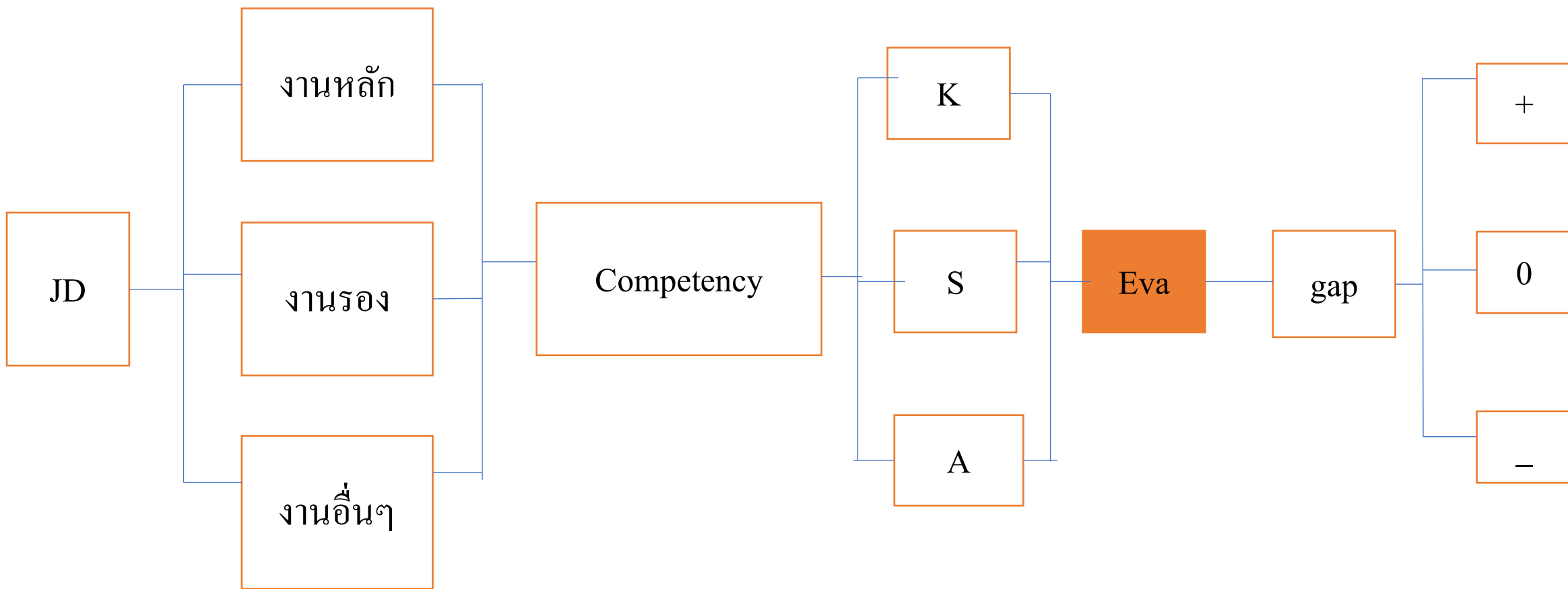
Job Description



**Competency
(FC)**



**Individual
Development
Planning**



การหาช่องว่าง(Gap)เพื่อการพัฒนา

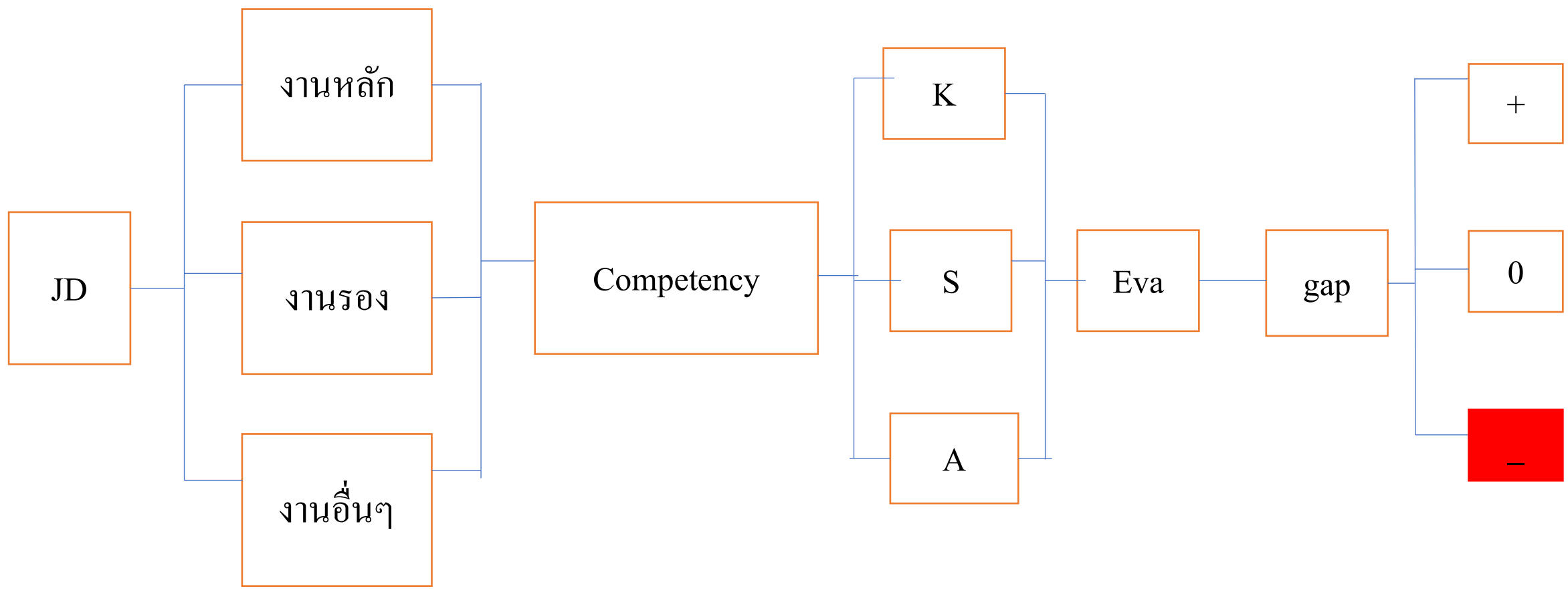
1. เน้นการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่าง Actual Level กับ Expected Level
2. ประเมินเพื่อหาช่องว่างระหว่างความสามารถที่เป็นบวกและลบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น
 - + หมายถึง $A > E$ (จุดแข็ง)
 - 0 หมายถึง $A = E$ (มาตรฐาน)
 - หมายถึง $A < E$ (จุดที่ควรพัฒนา)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายบุคคล

Functional competency	B น้ำหนัก	C คาดหวัง	D คะแนน เฉลี่ย	E=BxC น.น. คาดหวัง	F=BxD น.น.เฉลี่ย	G=F-E ผลต่าง
1.ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	15	4		80		
2.ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน	20	4		80		
3.การสื่อสารและให้คำปรึกษา	15	4		60		
4.ด้านประสานงาน	20	4		60		
5.ความละเอียดรอบและความถูกต้องของงาน	15	4		60		
6.การมีจิตบริการ	15	4		60		
%Competency ($\sum F / \sum E \times 100$)						

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน

Core competency	B น้ำหนัก	C คาดหวัง	D คะแนน เฉลี่ย	E=BxC น.น. คาดหวัง	F=BxD น.น.เฉลี่ย	G=F-E ผลต่าง
1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	20	4	5	80	100 ↑	+20
2. ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน	20	4	4.50	80	90 ↑	+10
3. การสื่อสารและให้คำปรึกษา	15	4	4.00	80	80	0
4. ด้านประสานงาน	15	4	3.25	60	48.75 ↓	-11.25
5. ความละเอียดรอบและความถูกต้องของงาน	15	4	3.50	80	70 ↓	-10
6. การมีจิตบริการ	15	4	3.00	60	45 ↓	-15
%Competency ($\sum F / \sum E \times 100$)						



ทุกคนได้เขียน JD ในตำแหน่งของตน



กำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน
(Functional Competency)



ทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
(Individual Development Planning)

แบบฟอร์มในการประเมิน

แบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

ประเภทของสมรรถนะ (Type of Competency)		น้ำหนัก คะแนน (1)	วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล																	
			ระดับคาดหวังที่ กำหนด(2)					ค่าคะแนนคาดหวัง (5)และที่ประเมินได้(6)		ช่องว่าง (Gap) (6)-(5) (+/-)	ผลการประเมิน									
			1	2	3	4	5	คาดหวัง (1x2)	ที่ประเมินได้ (3+4/2)x(1)		ตนเอง(3)					หัวหน้า(4)				
										1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1.ความไม่เรียนรู้	20	3								5					6				
	2.คุณธรรมและความซื่อสัตย์	20						4	7											
	3.ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จงาน	15																		
	4.การทำงานเป็นทีม	15																		
	5.จิตสำนึกองค์กร	15								8										
	6.การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	15																		
สมรรถนะทำงาน (Functional Competency)	1.ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	15																		
	2.ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน	20	11																	
	3.การสื่อสารและให้คำปรึกษา	15																		
	4.ด้านประสานงาน	20																		
	5.ความละเอียดรอบและความถูกต้องของงาน	15																		
	6.การมีจิตบริการ	10																		

แบบประเมินกรณีมีตำแหน่งบริหาร

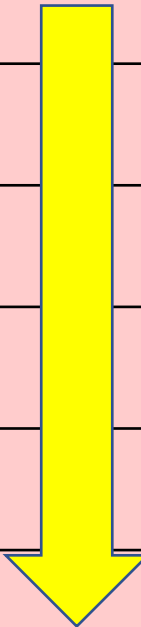
รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **1** ช่องที่ 1 สมรรถนะของ มจพ. “K M U T N B”
 - กรอกชื่อ สมรรถนะ
 - K : ความใฝ่เรียนรู้
 - M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์
 - U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ
 - T : การทำงานเป็นทีม
 - N : จิตสำนึกองค์กร
 - B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **2** ช่องที่ 2 ค่าคะแนนน้ำหนักของสมรรถนะ “K M U T N B” ในแต่ละด้าน(จากคะแนนเต็ม 100)
- **ค่าน้ำหนักคะแนนของสมรรถนะหลัก (Core Competency)**
- K : ความใฝ่เรียนรู้ **ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 20**
- M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์ **ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 20**
- U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ **ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 15**
- T : การทำงานเป็นทีม **ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 15**
- N : จิตสำนึกองค์กร **ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 15**
- B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง **ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 15**

ค่านำหนักคะแนนสมรรถนะในแต่ละด้าน

Functional competency	ค่านำหนัก คะแนนเต็ม 100 คะแนน	ระดับความคาดหวังจากคะแนนเต็ม 5				
		อายุงาน มากกว่า15ปี.	อายุงาน 11-15ปี	อายุงาน 5-10ปี	อายุงาน 3-4 ปี	อายุงาน 0-2 ปี
สมรรถนะที่ 1						
สมรรถนะที่ 2						
สมรรถนะที่ 3						
สมรรถนะที่ 4						
สมรรถนะที่ 5						
สมรรถนะที่ 6						

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **3** ช่องที่ 3 ค่าคะแนนความคาดหวังตามสมรรถนะ “K M U T N B” ในแต่ละด้าน
- กรอกค่าคะแนนคาดหวังตามที่กำหนด ซึ่งมีค่าคาดหวัง 1-5 คะแนน เช่น **ระดับปฏิบัติการ**
- K : ความใฝ่เรียนรู้ **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
- M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์ **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 5**
- U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
- T : การทำงานเป็นทีม **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
- N : จิตสำนึกองค์กร **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
- B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**

ค่าคะแนนความคาดหวังตามสมรรถนะแบ่งตามอายุงาน

Functional competency	ค่าน้ำหนัก คะแนนเต็ม 100 คะแนน	ระดับความคาดหวังจากคะแนนเต็ม 5				
		อายุงาน มากกว่า15ปี.	อายุงาน 11-15ปี	อายุงาน 5-10ปี	อายุงาน 3-4 ปี	อายุงาน 0-2 ปี
สมรรถนะที่ 1						
สมรรถนะที่ 2						
สมรรถนะที่ 3						
สมรรถนะที่ 4						
สมรรถนะที่ 5						
สมรรถนะที่ 6						

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **4** ช่องที่ 4 ค่าคะแนนคาดหวังตามสมรรถนะ “K M U T N B” ในแต่ละด้าน
- กรอกค่าคะแนนคาดหวังตามที่กำหนด มาจาก ค่าน้ำหนักคะแนน(2) คูณ กับ ค่าคะแนนความคาดหวัง(3)
- K : ความใฝ่เรียนรู้ **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 60 (3x20)**
- M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์ **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 100 (5x20)**
- U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 45 (3x15)**
- T : การทำงานเป็นทีม **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 45 (3x15)**
- N : จิตสำนึกองค์กร **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 45 (3x15)**
- B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง **คะแนนคาดหวังเท่ากับ 45 (3x15)**

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- 5 ช่องที่ 5 ค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินตนเองของผู้ถูกประเมิน ในสมรรถนะแต่ละด้าน
- ประเมินตนเองตามที่คิดว่าสมรรถนะของตนอยู่ในระดับใดตามพฤติกรรมในแต่ละระดับ (1-5)
- K : ความใฝ่เรียนรู้
- M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์
- U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ
- T : การทำงานเป็นทีม
- N : จิตสำนึกองค์กร
- B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- 6 ช่องที่ 6 ค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินโดยหัวหน้างาน
- หัวหน้างานประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาตามพฤติกรรมในแต่ละระดับ (1-5)
- K : ความใฝ่เรียนรู้
- M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์
- U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ
- T : การทำงานเป็นทีม
- N : จิตสำนึกองค์กร
- B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **7** ช่องที่ 7 ผลการประเมินที่ได้
- เป็นการรวมคะแนนเฉลี่ยระหว่าง การประเมินตนเอง รวมกับการประเมินโดยหัวหน้า หาร ด้วย 2 คูณด้วยค่านำหนักของสมรรถนะแต่ละด้าน
- K : ความใฝ่เรียนรู้
- M : คุณธรรมและความซื่อสัตย์
- U : ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ
- T : การทำงานเป็นทีม
- N : จิตสำนึกองค์กร
- B : การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **8** ช่องที่ 8 ผลต่างระหว่าง ของค่าคะแนน
- เป็นการหาผลต่างระหว่าง ค่าคะแนนที่ประเมินได้ ลบ ด้วยค่าคะแนนที่คาดหวัง
- ถ้าค่าคะแนนที่ประเมินได้มากกว่าค่าคะแนนที่คาดหวัง ผลที่ได้จะเป็น บวก
- ถ้าค่าคะแนนที่ประเมินได้เท่ากับค่าคะแนนที่คาดหวัง ผลที่ได้จะเป็น ศูนย์
- ถ้าค่าคะแนนที่ประเมินได้น้อยกว่าค่าคะแนนที่คาดหวัง ผลที่ได้จะเป็น ลบ

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **9** ช่องที่ 9 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน Functional Competency
 - เช่น ตำแหน่ง
 - ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน
 - การสื่อสารและให้คำปรึกษา
 - ด้านประสานงาน
 - ความละเอียดรอบและความถูกต้องของงาน
 - การมีจิตบริการ (Service Mind)

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **10** ช่องที่ 10 คำนำหนักคะแนนตามสมรรถนะประจำตำแหน่งงานในแต่ละด้าน
- กรอกค่านำหนักคะแนนในแต่ละสมรรถนะ เช่น **ระดับปฏิบัติการ**
- ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล **ค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 15**
- ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน **ค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 20**
- การสื่อสารและให้คำปรึกษา **ค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 15**
- ด้านประสานงาน **ค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 20**
- ความละเอียดรอบและความถูกต้องของงาน **ค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 15**
- การมีจิตบริการ **ค่านำหนักคะแนนเท่ากับ 15**

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- **11** ช่องที่ 11 ค่าคะแนนคาดหวังตามสมรรถนะประจำตำแหน่งงานในแต่ละด้าน
 - กรอกค่าคะแนนคาดหวังในแต่ละสมรรถนะ เช่น **ระดับปฏิบัติการ**
 - ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล **ค่าคะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
 - ความรู้เรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน **ค่าคะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
 - การสื่อสารและให้คำปรึกษา **ค่าคะแนนคาดหวังเท่ากับ 2**
 - ด้านประสานงาน **ค่าคะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
 - ความละเอียดรอบและความถูกต้องของงาน **ค่าคะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**
 - การมีจิตบริการ **ค่าคะแนนคาดหวังเท่ากับ 3**

**การนำผลการประเมิน
ไปจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล**

แบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง

เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร รายบุคคล	สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา (Competency, KPIs)	เครื่องมือและวิธีการ พัฒนาบุคลากร รายบุคคล	ช่วงเวลาการพัฒนาคณะเอง (ปีงบประมาณ พ.ศ.)				ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมแบบ เอกสารหลักฐาน (ถ้ามี)	ทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์)	
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4		ตนเอง ผ่าน/ไม่ผ่าน	หัวหน้าฝ่าย/งาน ผ่าน/ไม่ผ่าน
1	2	3		4			5	6	

ลงชื่อ บุคลากร
(.....)
..... / /

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

ข้อเสนอแนะจากการประเมิน
ความคิดเห็นของบุคลากร.....

7

ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย/งาน.....

8

รายละเอียดในแต่ละช่อง

• หมายเลข

1

- เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : ในการพัฒนาครั้งนี้สุดท้ายต้องการให้เกิดอะไรขึ้นกับบุคลากรคนๆ นั้น ซึ่งเป็นการพัฒนาที่จะต้องตอบได้ว่า เป้าหมายในงานและเป้าหมายหน่วยงานสำเร็จ เช่น
- ให้มีความรู้ในเรื่องอะไร
- ให้มีทักษะในเรื่องอะไร(ทำอะไรเป็น ใช้อะไรเป็น)
- ให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะอย่างไร

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- หมายเลข 2
- สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาของบุคลากร : เป็นการนำผลการประเมินตามสมรรถนะ(FC)มาสู่การพัฒนา
- ในกรณี ที่ผลการประเมินมีค่าติดลบ ซึ่งเกิดจากค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินน้อยกว่าค่าคะแนนคาดหวัง
- หรือกรณีที่ผ่านมาหมดแต่มีบางประเด็นที่ต้องการให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น
- หรืออาจจะมีบางอย่างที่เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้า ว่าในเรื่องนี้ต้องมีการพัฒนา เพื่อที่จะทำให้งานในหน้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้
- ไม่ควรเกิน 3 เรื่อง (ไตรมาสละ 1 เรื่อง)

รายละเอียดในแต่ละช่อง

3

- หมายเลข
- เครื่องมือ/วิธีการในการพัฒนา
ทั้งนี้ในการเลือกรูปแบบการเรียนรู้
สามารถเลือกได้มากกว่า 1 วิธี

วิธีการเรียนรู้

- 1) ศึกษาด้วยตนเอง
- 2) เรียนรู้จากการ
- 3) ปฏิบัติงาน
- 4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 5) พี่เลี้ยง
- 6) การสอนงาน

วิธีการเรียนรู้

- 7) ฝึกอบรม
- 8) การมอบหมายงาน
- 9) ติดตามผู้มีประสบการณ์
- 10) วิธีอื่นๆ

การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคคล

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

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

ข้อมูลทั่วไป : ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สังกัด

① ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ (เรียงลำดับ/ความสำคัญ/ แรงจูงใจจากมากไปน้อย)	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 = ที่เลี้ยง 6 = ฝึกอบรม 8 = การมอบหมายงาน 10 = วิธีพัฒนาอื่น ๆ

๗ รับทราบแผนพัฒนา IDP ลงชื่อ..... ผู้รับการพัฒนา ลงชื่อ..... ผู้บังคับบัญชา (.....) วันที่	๘ การประเมินผลพัฒนาตามแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> ดำเนินการพัฒนาตนเองสำเร็จตามแผน IDP <input type="checkbox"/> ดำเนินการพัฒนาตนเองเกือบสำเร็จตามแผน IDP คิดเป็นร้อยละ ของแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจาก ลงชื่อ..... ผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง วันที่	๙ รับทราบผลพัฒนาการพัฒนา IDP ลงชื่อ ผู้รับการพัฒนา (.....) ตำแหน่ง วันที่
---	---	--

ลำดับ ที่	(๑) ความรู้ความสามารถ/ทักษะ/ สมรรถนะ/คุณลักษณะอื่น ๆ	(๒) เป้าหมายการพัฒนา	(๓) วิธีการพัฒนา	(๔) ช่วงเวลาที่พัฒนา				(๕) ผลสำเร็จในการ พัฒนา
				ไตรมาส ๑ (ต.ค.-ธ.ค.)	ไตรมาส ๒ (ม.ค.-มี.ค.)	ไตรมาส ๓ (เม.ย.-มิ.ย.)	ไตรมาส ๔ (ก.ค.-ก.ย.)	
๑	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	สามารถพูดให้ผู้อื่นยอมรับ และเชื่อถือ	วิธีที่ ๖ ฝึกอบรมหลักสูตร Engaging Today's Professionals และ ฝึกอบรมหลักสูตรการนำเสนอ เรื่องราวด้วยภาพ (Mater of Graphic Facilitator)	←→				นำมาใช้ในการปรับปรุง วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการ เป็นวิทยากร และสื่อสารกับ ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการเสนอ ความคิดเห็นในที่ประชุม
๒	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel ในการจัดทำกราฟ	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Excel จัดทำกราฟ และนำเสนอกราฟ ประกอบการบรรยายในการ เผยแพร่ความรู้/ข้อมูลต่าง ๆ	- วิธีที่ ๑ การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops) - วิธีที่ ๒ เรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน		←→			สามารถจัดทำกราฟข้อมูล ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และนำเสนอในการบรรยายให้ ความรู้กับนักเรียนนักศึกษา ที่มาศึกษา ดูงานที่หน่วยงาน

เปรียบเทียบวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้ง ๑๒ วิธี

วิธีการพัฒนา	จุดเด่น	มูลค่า-ผลประโยชน์
ฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training)	ฝึกปฏิบัติ ณ สถานที่จริง ในเวลา	ผู้ฝึก ผู้ถูกฝึก
ให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	แก้ปัญหาคน-งาน ที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ	ผู้ให้-ผู้รับคำแนะนำ
ดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	สิ่งใหม่ในงานที่เหมือน/ทำงานร่วมกัน	ผู้ศึกษาดูงาน
เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	ผ่านสื่อเรียนรู้หนังสือ/คู่มือ e-learning KM	ผู้รับการพัฒนา
ประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	พัฒนาทักษะความคิดนวัตกรรม	ผู้เข้าร่วมประชุม
ติดตามหัวหน้างาน (Work Shadow)	เรียนรู้ผ่านแม่แบบ สร้าง Role Model	ผู้ติดตามแม่แบบ
พี่เลี้ยง (Mentoring)	ทุกระดับ ทั้งใน/นอกสถานที่-เวลา	พี่เลี้ยง-ผู้ถูกสอน
มอบหมายงาน (Job Assignment)	กระจายงาน มอบอำนาจตัดสินใจ	ผู้ถูกรับมอบหมายงาน
สอนงาน (Coaching)	ทุกระดับ ทั้งใน/นอกสถานที่-เวลา	ผู้สอน-ผู้ถูกสอน
หมุนเวียนงาน (Job Rotation)	พัฒนาขีดความสามารถ Multi Skill	ผู้ถูกหมุนเวียน
ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นเจาะลึกเพิ่มทักษะเฉพาะด้าน	ผู้ฝึกงาน
วิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)	ถ่ายทอดความรู้และได้พัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น	ผู้เป็นวิทยากร

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- หมายเลข

4

- ช่วงเวลาที่ต้องเข้ารับการพัฒนา ในปี มี 4 ไตรมาส โดยไตรมาสสุดท้ายควรเป็นการประเมิน การพัฒนาควรอยู่ในไตรมาส 1,2,3

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- หมายเลข

5

- ผลงานเชิงประจักษ์หลังจากผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้รับการพัฒนาแล้วตามช่วงเวลาที่กำหนด ผลงานมีอะไรบ้าง
ใหม่ ทำอะไรเป็นบ้าง รู้เรื่องอะไรบ้าง ถ้ามีหลักฐานก็จะชัดเจน

การนำไปประยุกต์ใช้งาน

- ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงานจากสิ่ง “ง่าย ไป ยาก” และกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตาม แผนพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสม กับงานที่ได้รับมอบหมายโดย
 - 1) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้อมา ให้เร็วที่สุด
 - 2) มีการติดตามผล ให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้า และ นำไปสู่การปรับแผน
 - 3) กำหนดผลลัพธ์ และการ วัดความก้าวหน้า ที่สอดคล้องกัน

รายละเอียดในแต่ละช่อง

• หมายเลข

6

- ผลการประเมิน หลังจากได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่เลือก ผู้ที่ได้รับการพัฒนามองว่าตนเองผ่านหรือไม่ผ่าน (มีความรู้ ความสามารถ หรือคุณลักษณะ) หลังจากได้รับการพัฒนา
- ผลการประเมินของหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการพัฒนาแล้วตามช่วงเวลาที่กำหนด

รายละเอียดในแต่ละช่อง

• หมายเลข

7

- **ความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับการพัฒนา** ในการดำเนินการพบ ประเด็น ปัญหา หรืออุปสรรค ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง มีอะไรที่ต้องการขอความช่วยเหลือ หรือมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างให้กับบุคคลอื่นๆ จากรูปแบบหรือวิธีการที่ตนเองใช้ในการพัฒนาที่ผ่านมา

รายละเอียดในแต่ละช่อง

- หมายเลข

8

- **ความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับ** การพัฒนาตนเองของบุคลากรท่านนั้นว่าเป็นอย่างไร มีจุดดี จุดด้อยอะไร หรือมีอะไรที่แนะนำเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป

รายละเอียดของตารางนี้

- เป็นการนำเสนอสรุปในภาพรวมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน
- ประเด็นที่พัฒนา
- รูปแบบการพัฒนา
- ช่วงเวลาในการพัฒนา
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการที่บุคลากรได้รับการพัฒนา
- ผลการประเมินหลังจากการเข้ารับการพัฒนา (โดยตนเองและหัวหน้างาน)

ข้อพิจารณาในการเลือกรูปแบบในการพัฒนา

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

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

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

ตัวอย่างวิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ ตำแหน่งงาน โดยให้กองฝึกอบรมทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือ สำนัก/กองดำเนินการจัดอบรมเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติในขณะที่ทำงานได้เอง
๒. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
๓. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การ บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ

<p>๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)</p>	<p>เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก</p>
<p>๗. การมอบหมายงาน (Delegation)</p>	<p>เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ</p>
<p>๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)</p>	<p>เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย</p>
<p>๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)</p>	<p>เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นนั้นได้</p>
<p>๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)</p>	<p>เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน</p>

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑๑. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง / ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น
๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์การ ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์การที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์การต่อไป
๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน
๑๖. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากร

<p>๑๗. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)</p>	<p>เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจิตใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice</p>
<p>๑๘. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)</p>	<p>เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้น จูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน</p>
<p>๑๙. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)</p>	<p>เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร</p>

ขอขอบคุณครับ

