

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
(Individual Development Plan : IDP)

งานการเจ้าหน้าที่
เทศบาลตำบลแม่ไร่
อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

สารบัญ

บทนำ	หน้า
ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	๑
กระบวนการพัฒนา	๒
- Assess การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา	๓
- Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา	๔
- Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา	๙
ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๐
ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๒
บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๒
ภาคผนวก	
- แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล	
- ตัวอย่างแผนพัฒนารายบุคคล	
- ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร Learning Model	

บทนำ

ความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรใดๆ ก็ตาม ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (Knowledge Skills Attributes and Other Characteristics : KSAOs) ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในได้อย่างต่อเนื่องจะยิ่งส่งเสริมให้องค์กรนั้นพัฒนาเติบโตได้ดีไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยที่การบริหารทรัพยากรบุคคล ยึดเป็นเป้าหมายสุดท้าย คือ การสร้างกลไกเพื่อให้ “คน” สร้างหรือผลิตผลงานตามความต้องการขององค์กรหรือสูงกว่าที่คาดหวังไว้ และเพื่อให้บุคลากรขององค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานในบทบาทความรับผิดชอบในปัจจุบัน และเพื่อเตรียมตัวสำหรับโอกาสในอนาคต

“แผนพัฒนารายบุคคล” (Individual Development Plan : IDP) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลที่มีความสำคัญมากอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อให้บุคลากรได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในอาชีพได้

OKRs (Objective and Key Results) เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นแนวทางในการกำกับทิศทางของการดำเนินงานที่มีเป้าหมายร่วมกันในทุกภาคส่วนและทุกระดับในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยมีการตั้งเป้าหมาย (Objective) และกำหนดตัววัดผลหรือสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Results) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลได้ในทุกระดับ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของเทศบาลตำบลแม่ไร่ จะนำเอา OKRs (Objective and Key Results) มาเป็นเป้าหมายในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อรองรับการดำเนินงานให้ผลลัพธ์ OKRs รายบุคคลประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผลลัพธ์ดังกล่าวจะสนับสนุนให้ OKRs ระดับหน่วยงานและระดับองค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย โดยผู้บังคับบัญชาด้วย โดยผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทหน้าที่ในการช่วยให้คำปรึกษาแนะนำตั้งแต่ขั้นตอน การวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา การประเมินช่องว่างในการพัฒนา การกำหนดกรอบวิธีการ/แนวทางการพัฒนา การกำหนดแนวทางการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ภายหลังการพัฒนา รวมไปถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินการแผนการพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งอาจกำหนดได้ทั้งในระยะสั้น (ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน) และระยะยาว (ความก้าวหน้าในอาชีพ) ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีรายละเอียดเชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร ทีมงาน และตนเอง โดยในแผนดังกล่าว จะระบุถึงประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการ และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา เป็นต้น แผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการพัฒนารายบุคคลให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ดีขึ้นและส่งผลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

การเลือกประเด็นพัฒนา IDP ที่ดี ควรเป็นการพัฒนาที่ได้ประโยชน์สูงสุด (High-payoff Development) หมายถึง การทำความเข้าใจความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับสิ่งที่หน่วยงาน/ฝ่าย และองค์กรต้องการ โดยเลือกพัฒนาในสิ่งที่ตอบสนองทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล (Organization Goals/Needs) เป้าหมายของหน่วยงาน (Organization Goals/Needs) เมื่อความต้องการทั้ง ๓ ส่วนสอดคล้องกันแล้วก็มีแนวโน้มที่บุคคลนั้นจะมีความรับผิดชอบในการนำเอา KSAOs ไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์กับทีมงาน/ฝ่าย และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่จะได้รับการสนับสนุนเพราะจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้+

กระบวนการพัฒนา

การพัฒนานั้นเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงและสามารถปฏิบัติได้ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชากับกลยุทธ์ขององค์กร การติดตามและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาจะช่วยสร้างบรรยากาศของความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

แผนพัฒนารายบุคคล สามารถพิจารณาได้ใน ๒ มิติ คือ มิติแรกเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาระยะสั้นที่มุ่งการเสริมจุดแข็ง (Strength) และหาวิธีการจัดการกับ “จุดที่ต้องการพัฒนา” (Development Area) ส่วนมิติที่สอง การพัฒนาระยะยาว โดยเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต โดยกระบวนการพัฒนาที่สมบูรณ์ประกอบไปด้วย ๓ องค์ประกอบ

๑. Assess การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา : เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน และส่วนราชการ
๒. Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา : เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ก็ต้องควรกำหนดการวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้
๓. Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา : เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้หาโอกาสในการนำไปใช้ การติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ซึ่งจัดอุปสรรคที่อาจขัดขวางหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง

Assess การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา

เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานและส่วนราชการ โดยใช้หลัก 4Whs ๑H ประกอบด้วย

๑. Why ทำต้องประเมิน : เพื่อพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ที่มีอยู่แล้วให้มีมากขึ้น
๒. Who ให้เป็นผู้ประเมิน ; ประเมินได้ทั้งตนเองและผู้บังคับบัญชา โดยบทบาทของหัวหน้างานจะต้องช่วยแนะนำเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนา ช่วยดูช่วยเหลือกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา และช่วยจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้นเหมาะสม สร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา และช่วยจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้น

๓. What ประเมินจากประเด็นใดบ้าง :

ความรู้ ; สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติในเรื่องการเกี่ยวกับเป้าหมายของการพัฒนา

ทักษะ : ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ ความสามารถเฉพาะ ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้เป้าหมายของการพัฒนาสำเร็จ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ : ลักษณะ พฤติกรรม ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายของการพัฒนาสำเร็จ

๔. Where หาข้อมูลการประเมินได้จากที่ใด : ผลการรายงานตนเอง (Self-Report) สังเกตโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา (Direct Report) ความเห็นจากบุคคลที่สาม (Third-Party Comments) แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผลประเมินความพึงพอใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

๕. How แนวทางในการกำหนดประเด็นการพัฒนา : ต้องคำนึงถึงการพัฒนาความต้องการส่วนตัว ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการขององค์กร

Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา

เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือ การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ ต้องควรกำหนดการวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้

เครื่องมือการพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนา ประกอบด้วยเครื่องมือฝึกอบรม และเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ซึ่งจะยกตัวอย่างเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ที่นิยมนำมาพัฒนาบุคลากร ดังนี้

On The Job Training (OJT) หรือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรสมัยใหม่ มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำ OJT ให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนพนักงานให้เรียนรู้ถึงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนพนักงานที่รับผิดชอบ แต่องค์กรรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นการสับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น เน้นไปที่การเปลี่ยนงานโดยที่ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม งานที่หมุนเวียนอาจอยู่ในส่วนใดของโครงสร้างองค์กรได้ เช่น การหมุนเวียนภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างสำนัก

การสอนแนะนำงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การติดตามสังเกต (Job Shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแบบอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงานผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่นั้นวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของพนักงานเอง

หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อพนักงานทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ได้อีกด้วย

การมอบหมายงาน (Job Assignment)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่เน้นการทำงานจริงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การมอบหมายงานประกอบด้วย ๒ ประเภทหลัก ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) และการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ดังนี้

๑) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะ Job Enrichment เป็นการเพิ่มคุณค่างาน โดยเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

๒) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่รับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เน้นการเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือ แนวนราบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑-๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔-๖ หน้าที่ เป็นต้น

การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับพนักงานหลายคนที่อยู่หน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนิน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาในรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้พนักงานไปสังเกตการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับพนักงานในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้พนักงานสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งพนักงานยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) ซึ่งสามารถเรียนรู้โดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

การประชุม/สัมมนา (Meeting/seminar)

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุยระบบความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมาในการกระตุ้นจิตใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม หรือหาหรือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

- ๑) การประชุม/สัมมนาภายในส่วนราชการ ซึ่งหัวหน้างานสามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรได้ง่ายและไม่ยุ่งยาก

๒) การประชุมสัมมนาภายนอกส่วนราชการ เป็นการประชุมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยสถาบัน องค์กรสมาคม หรือบริษัท ภายนอก เป็นต้น เป็นการประชุม/สัมมนาผู้เข้าร่วมประชุมไม่มีส่วนร่วมมากนัก

การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ใ้บุคลากรปฏิบัติงานจริงจากกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเน้นการมอบหมาย กิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือ จากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมใ้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดใ้บุคลากรเกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนร่วมกัน เครื่องมือการทำกิจกรรมแบ่ง ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) การทำกิจกรรมภายในหน่วยงาน เป็นการมอบหมายใ้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก อาทิ กิจกรรม ๕ ส เป็นต้น

๒) การทำกิจกรรมภายนอกหน่วยงานหรือกิจกรรมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานต่างกันทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ต้องทำงานในพื้นที่เดียวกัน

วิธีการเลือกเครื่องมือพัฒนา

ควรคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ เช่น หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หรือโมเดลการเรียนรู้แบบ ๗๐:๒๐:๑๐ เป็นต้น

๑. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑) ความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงใ้เกิดการเรียนได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการ และ ความสนใจ ในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

๒) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลาง ในการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรยึดถือสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง กับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

๓) การวิเคราะห์ประสบการณ์ เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการหลักสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ ก็คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของ ประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใ้ใ้เกิดประโยชน์ต่อไป

๔) ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะ สามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหา หรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าการทำ หน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อกลางสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

๕) ความแตกต่างระหว่างบุคคล จะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคล เมื่อมีอายุมากขึ้นเพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้เพียงพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ใช้ทำการสอน สถานที่สอน เป็นต้น

๒. โมเดลการเรียนรู้แบบ ๗๐:๒๐:๑๐

๗๐% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และคิดแก้ปัญหาจากการลงมือทำได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริงที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ หรือโครงการใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลายๆอย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

๒๐% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ชโดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้ง ก็สามารถใช้การประชุมทีมเพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง

๑๐% ได้มาจากการเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมามีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าอบรมสัมมนาจะได้ความรู้เพียง ๑๐% ดังนั้นการฝึกอบรมในปัจจุบันต้องสอดแทรก Workshop หรือมีการปฏิบัติ ลงมือทำจริงๆ ในห้องเรียน เพราะถ้าเป็นการสัมมนาหรือฟังอย่างเดียว ความรู้ที่ได้และนำไปใช้ได้เพียง ๑๐% เท่านั้น

เครื่องมือในการพัฒนา	การเรียนรู้	วิธีการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน - การมอบหมายโครงการ - คณะทำงาน - การหมุนเวียนงาน - การทำกิจกรรม - การเป็นวิทยากรภายใน - การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ 	๗๐%	เรียนรู้จากประสบการณ์
<ul style="list-style-type: none"> - โปรแกรมพี่เลี้ยง - การสอนงาน - การให้คำปรึกษาแนะนำ - การติดตามสังเกต 	๒๐%	เรียนรู้จากสัมพันธภาพ
<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายใน/ภายนอกองค์กร - การประชุม/สัมมนา - การให้ทุนการศึกษา - การดูงานนอกสถานที่ 	๑๐%	เรียนรู้จากการศึกษาเรียนรู้

Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา

เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ หาโอกาสในการนำไปใช้ การติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ จัดอุปสรรคที่อาจขัดขวางหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ได้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการงาน จากสิ่งที่ย่างไปยาก และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

- ๑) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้มาให้เร็วที่สุด
- ๒) มีการติดตามผลให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และนำไปสู่การปรับแผน
- ๓) กำหนดผลลัพธ์ และการวัดความก้าวหน้าที่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ในส่วนนี้จะอธิบายแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งเทศบาลตำบลแม่ไร่ ได้ออกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยกำหนดเป้าหมายเป็น OKRs แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เชื่อมโยงกันในทุกระดับคือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา (Development Goal)	- ผู้บริหาร - ผู้บังคับบัญชา - บุคลากร
กำหนดเป้าหมายของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยเทศบาลตำบลแม่ไร่ นำ OKRs มากำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดทำ IDP เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินการของเทศบาลนั้น	
ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์สมรรถนะที่สนับสนุน OKRs และประเมินเพื่อการพัฒนา ASSESS	- ผู้บังคับบัญชา - บุคลากร
<p>๒.๑ วิเคราะห์สมรรถนะเพื่อสนับสนุน OKRs ผู้บังคับบัญชาร่วมกับบุคลากรในการวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการ OKRs รายบุคคลบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSAOs) ที่ครอบคลุม Key Resources ที่กำหนด</p> <p>(สมรรถนะ ๑ ตัว อาจสนับสนุน Key Resources มากกว่า ๑ ข้อ และ Key Resources ๑ ข้อ อาจต้องใช้สมรรถนะมากกว่า ๑ ตัว มาสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ทั้งนี้ในการนำมาวางแผนพัฒนารายบุคคล ควรคำนึงถึงความสำคัญ ความจำเป็น และผลกระทบในการพัฒนา)</p> <p>๒.๒ ประเมินระดับสมรรถนะเพื่อการวางแผนพัฒนา ผู้บังคับบัญชาร่วมกับบุคลากร ประเมินระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรว่าอยู่ในระดับใด โดยกำหนดออกแบบ ๓ ระดับ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับที่ ๑ ให้ไว้ หมายถึง เรายังขาดอยู่ และจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานเราสำเร็จ - ระดับที่ ๒ พอเอาอยู่ หมายถึง เรามีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่แล้วส่วนหนึ่งแต่ถ้าได้รับเพิ่มจะทำให้มีโอกาสความสำเร็จมากขึ้น - ระดับที่ ๓ ซิลซิล หมายถึง เรามีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่แล้วสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เลย และมีโอกาสให้เกิดความสำเร็จ 	
ขั้นตอนที่ ๓ จัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นในการพัฒนา	- รายบุคลากร
จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือจำเป็นต้องพัฒนา โดยเลือกประเด็นในการพัฒนา ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ประเมินให้อยู่ในระดับดับให้ไว้ <input type="checkbox"/> ประเด็นที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ของแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้ไม่มากหรือน้อยเกินไป การเลือกประเด็นในการพัฒนาควรจะต้องเลือกเพื่อให้ไม่มากหรือน้อยเกินไป การเลือกประเด็นในการพัฒนาควรจะต้องเลือกประมาณ ๒-๓ สมรรถนะ	

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
<p>ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนา</p> <p>กำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนา โดยระบุเครื่องมือการพัฒนารายละเอียดการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่การร่วมพิจารณาเนื่องจากการพัฒนานั้นจะมีความเกี่ยวข้องในหลายๆด้าน เช่น ทรัพยากรงบประมาณ ระยะเวลา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในด้านต่างๆ</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชา</p> <p>- บุคลากร</p>
<p>ขั้นตอนที่ ๕ พุดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคล</p> <p>ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรพูดคุยเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลในรูปแบบ IDP Dialogue ตามขั้นตอนดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. พุดคุยเรื่องทั่วไป (ละลายพฤติกรรม) ๒. ผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรสรุป Competency ที่คาดหวัง ๓. สรุปผลการวิเคราะห์ Competency ๔. อธิบาย ชี้แจง IDP ที่จัดทำขึ้น ๕. ทำข้อตกลงผลลัพธ์ของการพัฒนา ๖. ผู้บังคับบัญชาขอบคุณและให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ 	<p>- ผู้บังคับบัญชา</p> <p>- บุคลากร</p>
<p>ขั้นตอนที่ ๖ ดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ที่กำหนด</p> <p>บุคลากรดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตาม กำกับ ดูแล และร่วมกันประเมินโอกาสที่จะเกิดความสำเร็จแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งนี้แผนพัฒนารายบุคคลสามารถปรับแก้ไขตามความเหมาะสมและโอกาสความสำเร็จ โดยต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร</p> <p>** ดังนั้นในการดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำกับดูแลให้บุคลากรดำเนินการตามแผนและพิจารณาโอกาสความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชา</p> <p>- บุคลากร</p>
<p>ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนฯ</p> <p>ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีการทำข้อตกลงผลลัพธ์ของการพัฒนาตั้งแต่กระบวนการใน ขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งผลลัพธ์ความสำเร็จของแผนพัฒนารายบุคคลมิใช่ผลลัพธ์ความสำเร็จของ OKRs รวมทั้งต้องระบุสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการพัฒนาไม่ว่าระดับความสำเร็จจะสำเร็จหรือไม่ หากไม่สำเร็จควรมีการวิเคราะห์ด้วยว่าสาเหตุหรือไม่ หากไม่สำเร็จควรมีการวิเคราะห์ด้วยว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่สำเร็จและการปรับเปลี่ยนวิธีการ เครื่องมือ หรือปัจจัยที่จะทำให้แผนพัฒนารายบุคคลประสบความสำเร็จ</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชา</p> <p>- บุคลากร</p>

ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ประโยชน์ของ IDP แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับรายบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ดังนี้

ระดับรายบุคคล

๑. บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. ช่วยให้มี การพูดคุยหรืออย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับจุดแข็งและโอกาสการพัฒนาของบุคลากร

๓. บุคลากรมีแนวทางการพัฒนาและเป้าหมายที่ชัดเจน

๔. สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติตามเป้าหมาย OKRs

ระดับหน่วยงาน

๑. ส่งเสริม/สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของเป้าหมาย OKRs ระดับหน่วยงาน

๒. ทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการส่งเสริม/สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

๔. มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบในหน่วยงาน

ระดับองค์กร

๑. พัฒนาศูนย์กลางให้สอดคล้องกับเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล

๒. วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

๓. มีกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรชัดเจน

๔. จัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กลุ่มบุคคล	บทบาท/หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	<input type="checkbox"/> สนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตาม IDP ที่กำหนด <input type="checkbox"/> กำหนดนโยบายในการจัดทำ IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคลอย่างเหมาะสม
ผู้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/> ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP <input type="checkbox"/> ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนด <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น <input type="checkbox"/> ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน IDP
บุคลากร	<input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของตนเองตามความเป็นจริง <input type="checkbox"/> ทำความเข้าใจแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> ร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนด IDP เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง <input type="checkbox"/> ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDP กับบุคลากร <input type="checkbox"/> ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการจัดทำแผน IDP <input type="checkbox"/> ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDP <input type="checkbox"/> สรุปและรายงานผลการจัดทำและปฏิบัติตามแผน IDP <input type="checkbox"/> จัดทำกิจกรรม/โครงการเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผน IDP
งานบริหารทรัพยากรมนุษย์	<input type="checkbox"/> จัดเตรียมแบบฟอร์มการทำ IDP ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร <input type="checkbox"/> ออกแบบและปรับปรุงระบบ รูปแบบ เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร <input type="checkbox"/> ให้ความรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ IDP แก่บุคลากร <input type="checkbox"/> ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDP กับบุคลากร <input type="checkbox"/> ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการจัดทำแผน IDP <input type="checkbox"/> ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDP <input type="checkbox"/> สรุปและรายงานผลการจัดทำและปฏิบัติตามแผน IDP <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรม/โครงการเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผน IDP

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model

เครื่องมือการสื่อสารการพัฒนาแบบ ๗๐	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
๑. Job Shadowing การติดตามแม่แบบ	การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ
๒. Job Enlargement การเพิ่มปริมาณงาน	เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น
๓. Job Enrichment การเพิ่มค่างาน	การพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน โดยให้เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้นต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) และเกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identify)
๔. Project Assignment การมอบหมายโครงการ	เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ
๕. Job Rotation การหมุนเวียนงาน	การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves)
๖. Site Visit การดูงานนอกสถานที่	การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ
๗. On the job Learning การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาทำงานปกติ
๘. การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มและอาสาสมัคร	การรับมอบหมายงานหรือการอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือชมรมที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมต้องรับผิดชอบทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุง/พัฒนางาน
๙. การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายใน	การทำงานกับที่ปรึกษาที่มาปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมถึงได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคคลภายในองค์กร
๑๐. Coaching การสอนงาน	การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้ไปไปตามแผนงานที่กำหนดจนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานโดยมากการสอนมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support)

<p>๑๑. Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง</p>	<p>การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เน้นเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกของ Mentee (บุคคลที่ต้องดูแล) ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียนแนวทางการพัฒนาแบบนี้ว่า “Buddy”</p>
<p>๑๒. Meeting การประชุม</p>	<p>การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือ หรือระดมความคิดเห็นกันในตัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางของสายทรัพยากรบุคคลตามแผนธุรกิจโดยประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้แทนทรัพยากรบุคคลของบริษัทในเครือทั้งหมด</p>
<p>๑๓. Counseling การให้คำปรึกษา</p>	<p>การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม</p>
<p>๑๔. การรับ/ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ (Feedback)</p>	<p>การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานโดยรวบรวมผลงานในช่วงที่ผ่านมาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น หนึ่งสัปดาห์/เดือน/ปี เป็นต้น เพื่อสรุปว่ามีผลงานใดที่ดีต้องรักษาไว้บ้างและมีเรื่องใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นบ้าง</p>
<p>๑๕. การบอก (Teaching)</p>	<p>การบอกให้ผู้รับฟังรับรู้และเข้าใจโดยเน้นขั้นตอน วิธีการ รูปแบบและระบบงานที่ผู้ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติ</p>
<p>๑๖. Training การฝึกอบรม</p>	<p>กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด โดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายในที่องค์กรจัดให้มีขึ้น (In-House Training) - การฝึกอบรมภายนอก ที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Pubic Training/Off House Training)
<p>๑๗. Self-Learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง</p>	<p>การเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อสารต่างๆ ที่ต้องการได้ตลอดเวลา</p>