

**คู่มือ**

**การจัดทำแผนพัฒนา**

**รายบุคคล**

## คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

### ๑. ความหมาย วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

#### ๑.๑ ความหมาย

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นกรอบแนวทาง/แผนปฏิบัติการ (Action Plan) รายบุคคล เพื่อพัฒนาตนเองในด้าน ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อพัฒนาศักยภาพรายบุคคลให้มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

โดย IDP เป็นการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น พร้อมนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญ แผนพัฒนารายบุคคล ต้องมาจากการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการพัฒนา นำไปสู่การดำเนินการตามแผน และประเมินผล อย่างเป็นลำดับ ขั้นตอน

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

๑.๒.๒ เพื่อผลักดันให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้พัฒนาตนเองเพื่อ ปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และสะท้อนความก้าวหน้าด้วยผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๑.๒.๓ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

/๑.๓ ประโยชน์...

ระดับบุคคล	ระดับหน่วยงาน/หัวหน้างาน/องค์กร
<p><b>๑) ช่วยปรับปรุงและพัฒนา (To Improve &amp; Develop)</b> ความสามารถบุคลากรที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น มีความสามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกมีความก้าวหน้าพร้อมพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>๒) เตรียมความพร้อม (To Prepare)</b> บุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานให้ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้บุคลากรลดความรู้สึกกังวล ความเครียด ก่อนจะไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น</p>	<p>๑) มีการเตรียมคนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น</p> <p>๒) กำลังคนมีความยืดหยุ่น สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังคนได้ สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>๓) สร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๔) หัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดีมีความสามารถ ทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ เป็นการรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัวให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย</p> <p>๕) หน่วยงานมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จขององค์กร</p>

## ๒. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยหลักการ “๓A” ประกอบด้วย

๒.๑ A๑ : Assessment การประเมินผลเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนาและระบุเป้าหมายในการพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน และองค์กร

๒.๒ A๒ : Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา กำหนดวิธีการเรียนรู้/การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

๒.๓ A๓ : Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา เป็นการกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและสามารถวัดความก้าวหน้าของตนเอง และได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback)

### ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

#### ๑. ขั้นตอนการประเมินผลเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา (Assessment)

๑.๑ เมื่อถึงกำหนดรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ร่วมกันประเมิน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อ

/-ประเมิน...

- ประเมินขีดความสามารถของผู้รับการพัฒนา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน โดยผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังและใช้เกณฑ์นั้นมาประเมินความสามารถในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) เป็นรายบุคคล โดยนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะในปัจจุบันมาเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง(Gap) ซึ่งหาก **ความรู้ ทักษะและสมรรถนะในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือ “จุดแข็ง”** แต่ถ้าหาก **ความรู้ ทักษะและสมรรถนะในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือ “จุดอ่อน” (โอกาสการพัฒนา)**

- การกำหนดประเด็นการพัฒนา ควรพิจารณาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลากหลาย เช่น ผลรายงานตนเอง (Self-Report) , การสังเกตโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา (Direct Report), ผลการประเมินปฏิบัติการ ( รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งนโยบาย วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี

#### ๑.๒ ระบุประเด็นและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา

ผู้บังคับบัญชาควรนำจุดอ่อนมาพัฒนา ก่อน โดยจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน ว่าประเด็นใดควรได้รับการพัฒนาก่อน-หลัง ขณะเดียวกันจุดแข็งก็ควรได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งด้วย สรุปได้ว่า การกำหนดประเด็นที่ต้องพัฒนา ควรพิจารณาลิงต่อไปนี้

- คำนึงถึงการนำไปใช้
- ระบุจุดแข็งและจุดอ่อน และสิ่งที่ต้องพัฒนา
- ประเมินโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง

### ๒. การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร (Acquire)

วิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนา ๒ ลักษณะ ดังนี้

#### ๒.๑ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

๒.๒ เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non-Classroom Training) เช่น การสอนงาน, การเพิ่มคุณค่างาน, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น

### ๓. การนำไปประยุกต์ใช้ในงาน (Apply)

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงาน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

/วิธีการจัดทำข้อมูล...



## เครื่องมือ ในการพัฒนาบุคลากร

1. **การฝึกอบรม (Training)** เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีคุณสมบัติตามหลักสูตรต่าง ๆ โดยดำเนินการอย่างมีระบบเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมาก
2. **การสอนงาน (Coaching)** เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
3. **การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)** เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
4. **การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)** เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่านทาง Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น
5. **การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งเพื่อเรียนงานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย
6. **การมอบหมายงาน (Delegation)** เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ
7. **การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)** เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
8. **การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)** เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างาน หรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
9. **โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)** เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
10. **การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)** เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

**ตารางแสดงหลักสูตรการฝึกอบรมของแต่ละระดับชั้นงาน  
เพื่อพัฒนาศักยภาพข้าราชการส่วนท้องถิ่น**

ประเภท	ระดับ	หลักสูตร			
บริหารท้องถิ่น	สูง	ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่ ก.ถ. กำหนดหรือเทียบเท่า			
	กลาง	ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ที่ ก.ถ. กำหนดหรือเทียบเท่า			
	ต้น	การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ผู้นำยุคใหม่	การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์	การวางแผนและ การบริหารงาน เชิงกลยุทธ์
อำนาจการ ท้องถิ่น	สูง	ผ่านการอบรมหลักสูตรอำนาจการระดับสูงที่ ก.ถ. กำหนดหรือเทียบเท่า			
	กลาง	ผ่านการอบรมหลักสูตรอำนาจการระดับกลางที่ ก.ถ. กำหนดหรือเทียบเท่า			
	ต้น	ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	การพัฒนาภาวะ ผู้นำ	การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	วิธีคิดเชิงกลยุทธ์

ประเภท	ระดับ	หลักสูตร				
วิชาการ	เชี่ยวชาญ	หลักสูตรประจำสายงาน 1. การบริหารความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์, ยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร) 2. จิตวิทยาและวาทศิลป์ในการโน้มน้าวใจ		หลักสูตรความรู้ที่จำเป็น 1. ความรู้เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวและพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (เฉพาะด้าน) 2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3. ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ เช่น Environmental Impact Assessment : EIA Health Impact Assessment : HIA ฯลฯ		
	ชำนาญการพิเศษ	หลักสูตรประจำสายงาน 1. การบริหารความเสี่ยง (ด้านปฏิบัติการ) 2. ทักษะการเจรจาต่อรอง และการโน้มน้าวใจ		หลักสูตรความรู้ที่จำเป็น 1. ความรู้เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวและพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (เฉพาะด้าน) 2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 3. การจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ 4. การติดตามประเมินผล		
	ชำนาญการ	การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	คุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร	การพัฒนาทักษะและการจัดระบบงาน	การบริการประชาชน	การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม
	ปฏิบัติการ	ปฐมนิเทศ (สายวิชาการ)		ทักษะที่จำเป็น 1. การบริหารโครงการ 2. การสื่อสารการนำเสนอ และการถ่ายทอดความรู้ 3. การเขียนรายงานและสรุปรายงาน 4. การเขียนหนังสือราชการ		

ประเภท	ระดับ	หลักสูตร				
ทั่วไป	อาวุโส	หลักสูตรประจำสายงาน 1. การบริหารความเสี่ยง (ทั่วไป) 2. การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ			หลักสูตรความรู้ที่จำเป็น 1.กฎหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน 2.ความรู้เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวและพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (เฉพาะด้าน) 3.การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	
	ชำนาญงาน	การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	คุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร	การพัฒนาทักษะและการจัดการระบบงาน	การบริการประชาชน	การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม
	ปฏิบัติงาน	ปฐมนิเทศ (สายทั่วไป)			ทักษะที่จำเป็น 1.การบริหารข้อมูล 2.การใช้คอมพิวเตอร์ 3.การประสานงาน 4.การเขียนหนังสือราชการ งานธุรการ และงานสารบรรณ	