

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan)

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan)

๑. หลักการและเหตุผล

ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามแนวทาง HR Scorecard ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะทางด้านการสหกรณ์ แผนงานโครงการ แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) กำหนดให้หน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่กำหนด ครบถ้วน ถูกต้อง และเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จึงได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเล่มนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์เข้าใจถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

๒.๒ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๒.๓ เพื่อผลักดันให้บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ขอบเขต

คู่มือนี้จะใช้กับหน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลระดับกรมฯ และระดับหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงาน สื่อสารถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามที่กำหนด ติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยดำเนินการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นโดยประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานดำเนินการประเมินตามแนวทางที่กำหนดไว้ แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) ทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลที่กำหนดไว้ และรายงานผลการพัฒนาไปยังสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประโยชน์ และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ในปีต่อไป

๔. ประโยชน์ของแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP)

แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) ที่จัดทำขึ้นภายในหน่วยงาน ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑) **ระดับบุคลากร** แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ทั้งจุดอ่อนหรือจุดแข็ง เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ นั่นก็คือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

๒) **ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน** เมื่อบุคลากรเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน และสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านทำให้สามารถเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถทำงานที่หลากหลายด้าน ทำงานทดแทนกันและกันได้ ผลงานของหน่วยงานเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของบุคลากรย่อมดีขึ้น นำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากรโดยมีหัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตเกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงาน โดยมีความสามารถในการบริหารทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว

๓) **ระดับองค์กรโดยรวม** แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายได้

๕. คำจำกัดความ

๑) **แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP)** หมายถึง แผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ ไปสู่จุดที่ต้องการโดยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

๒) **ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในปัจจุบัน

๓) สมรรถนะ (Competency) หมายถึง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

๔) สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

(ก.พ.) (OCSC Core Competency) ประกอบด้วย

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน

- บริการที่ดี (Service Mind-SERV) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของ ข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง

- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหา ความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้ง รู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครอง ตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางใน วิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่ง อาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้

- การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมีฐานะหัวหน้าทีม และ ความสามารถ ในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

๕) การพัฒนา หมายถึง การพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้อง พิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพ การทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในการ พัฒนาสามารถเลือกใช้ วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานได้ ดังนี้

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ ตำแหน่งงาน โดยให้หน่วยงานด้านการจัดอบรม ทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้ หรือสำนัก/ กอง ดำเนินการจัดอบรมเอง หรือส่ง บุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนา บุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติในขณะที่ทำงานได้เอง
๒. การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน
๓. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจาก อาจารย์ผู้สอนรวมถึงการสร้างความเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุน จะต้องใช้เวลาการทำงาน หรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร
๔. การสอนงาน Coaching	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะ เป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างาน โดยตรงจัดทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
๕. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
๖. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจการปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรบาง แห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแล เอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
๗. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
๘. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นต้นแบบ (Best Practice) ในเรื่อง ที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป
๙. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับ บุคลากร
๑๐. การเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นเป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑๑. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
๑๒. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคย ปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมาย จะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก
๑๓. การมอบหมายงาน (Delegation)	เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบชอบ และอำนาจการตัดสินใจ ภายใน ขอบเขตที่กำหนดให้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ
๑๔. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตาม ระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย
๑๕. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
๑๖. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลา หรือขั้นตอนการดำเนินงานมาก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
๑๘. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ใน เรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายใน องค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
๑๙. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน

๖. ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง

ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน สมรรถนะของข้าราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งโดยการประเมินสมรรถนะของข้าราชการจะต้องประเมินเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ข้าราชการมีอยู่จริงกับเกณฑ์ ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สำหรับแต่ละระดับตำแหน่ง ตามตารางระดับความคาดหวังของความรู้ความสามารถ ทักษะ และที่จำเป็นในตำแหน่งงาน ดังนี้

ตารางที่ ๑ ระดับความคาดหวังของความรู้ความสามารถ ทักษะ และที่จำเป็นในตำแหน่งงาน

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	ความรู้ที่จำเป็นในงาน	ทักษะที่จำเป็นในงาน	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก					สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	สมรรถนะทางการบริหาร
				การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม		
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	
	ชำนาญงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	
	อาวุโส	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	ทักษะพิเศษ	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
วิชาการ	ปฏิบัติการ	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	
	ชำนาญการ	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	ชำนาญการพิเศษ	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๓	
	เชี่ยวชาญ	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	
	ทรงคุณวุฒิ	๕	๕	๕	๕	๕	๕	๕	๕	
อำนวยการ	ระดับต้น	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๑
	ระดับสูง	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๒
บริหาร	ระดับต้น			๕	๕	๕	๕	๕		๓
	ระดับสูง			๕	๕	๕	๕	๕		๔

รายละเอียดตาม <http://office.cpd.go.th/personnel/images/main/Dictionary๐๒-.pdf>

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล IDP

๑. กระบวนการ WORK FLOW

ขั้นตอน	เอกสารอ้างอิง	ระยะเวลา ดำเนินการ	หมายเหตุ
๑. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล IDP ทุกหน่วยงาน และจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ	คำสั่งคณะกรรมการ	ภายในเดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓	ส่งสำเนาคำสั่ง ไปยัง สทส. ทาง E-mail : cpd_cttdo@cpd.go.th ภายใน ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓
๒. ประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเอง และหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาความจำเป็นของการพัฒนาร่วมกัน (ข้าราชการทุกคน ยกเว้นหัวหน้าหน่วยงาน)	IDP ๑	มีนาคม ๒๕๖๓	เอกสารไว้ที่หน่วยงาน
๓. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (ข้าราชการทุกคน ยกเว้นหัวหน้าหน่วยงาน)	IDP ๒	มีนาคม ๒๕๖๓	เอกสารไว้ที่หน่วยงาน
๔. ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP	หลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น ๑) ฝึกอบรม ⇨ สรุปรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม หรือ ประกาศนียบัตรผ่านการอบรม ๒) เรียนรู้ด้วยตนเอง ⇨ สรุปรู้ที่ได้จากการอ่านหนังสือ ๓) เรียน E-learning ⇨ ใบรับรองการผ่านการอบรม ๔) สอนงาน ⇨ ผลงาน /การรับรองการสอนงาน	เมษายน – กรกฎาคม ๒๕๖๓	เอกสารไว้ที่หน่วยงาน
๕. รายงานผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓	IDP ๓	๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๓	ส่งรายงานผลตามแบบ IDP ๓ ไปยัง สทส. ทาง E-mail : cpd_cttdo@cpd.go.th

๒. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

ขั้นตอนการประเมินผลเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา (Assessment)

๑) ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะผู้รับการพัฒนา ร่วมกันประเมิน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อ

- ประเมินขีดความสามารถของผู้รับการพัฒนา แล้วค้นหา **จุดแข็ง** และ **จุดอ่อน** ของผู้รับการ พัฒนาโดยผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งผู้รับการ พัฒนา และใช้เกณฑ์นั้นมาประเมิน ความสามารถในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการ พัฒนา) เป็นรายบุคคล โดยนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ในปัจจุบันมาเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง (gap) ซึ่งหากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในปัจจุบัน มากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือ “จุดแข็ง” แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่า เกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือ “จุดอ่อน” (โอกาสการพัฒนา)

- หาความจำเป็น ของผู้รับการ พัฒนา โดยแหล่งข้อมูลในการกำหนดประเด็นการพัฒนา พิจารณา ได้จาก หลายแหล่ง เช่น ผลรายงานตนเอง (Self-Report) , การสังเกตโดยตรงของผู้บังคับบัญชา (Direct Report) , ผลการประเมินปฏิบัติราชการ , ผลการสำรวจองค์กร ต่างๆ และผลประเมินความพึงพอใจ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นขอบเขตงานที่ ต้องปฏิบัติ รวมทั้งนโยบายวิสัยทัศน์ และภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์

๒) ระบุประเด็นที่จำเป็นต้องพัฒนา และกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ผู้บังคับบัญชา **ควรนำ จุดอ่อนมาพัฒนา**ก่อน โดยจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน ว่าประเด็นใด ควรได้รับการพัฒนา ก่อน – หลัง ขณะเดียวกันจุดแข็งก็ควรได้รับการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งด้วย สรุปได้ว่า การกำหนดประเด็น ที่ต้องพัฒนา ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- คำนึงถึงการนำไปใช้
- ระบุทั้งจุดแข็ง (Strength) และสิ่งที่ต้องพัฒนา (Development areas)
- ประเมินโดยใช้ข้อมูลหลายแหล่ง

เมื่อสามารถกำหนดประเด็นการพัฒนาได้แล้ว ก็กำหนดเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละประเด็นการพัฒนา

การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร (Acquire)

วิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แบ่งเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การ ฝึกอบรม ในห้องเรียน (Non-Classroom Training) เช่น การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะ ทำงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นต้น

(สามารถดูรายละเอียดเครื่องมือการพัฒนา พร้อมคำอธิบายได้ที่ คู่มือฯ หน้า ๔-๕)

เทคนิคในการเลือกเครื่องมือการพัฒนา

๑. วิธีการพัฒนานั้นตอบโจทย์ประเด็นการพัฒนา
๒. เป็นไปตามหลักการเรียนรู้ คือ ควรใช้วิธีการพัฒนาหลาย ๆ แบบ ทั้งการอ่าน การฟัง การลงมือปฏิบัติ บูรณาการร่วมกัน
๓. เงื่อนไขอื่น ๆ เช่น งบประมาณ ระยะเวลา

การนำไปประยุกต์ใช้ในงาน (Apply)

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงานจากสิ่งที่ “ง่าย ไป ยาก” และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายโดย

- ๑) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้มาให้เร็วที่สุด
- ๒) มีการติดตามผล ให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และนำไปสู่การปรับแผน
- ๓) กำหนดผลลัพธ์ และการวัดความก้าวหน้าที่สอดคล้องกัน

วิธีการจัดทำข้อมูลในแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

๑. นำข้อมูลจากขั้นตอน (Assessment) ได้แก่ ประเด็นที่จำเป็นต้องพัฒนา บันทึกในช่องที่ ① และ เป้าหมายการพัฒนา บันทึกในช่องที่ ②
๒. นำข้อมูลจากขั้นตอน (Acquire) เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ของแต่ละประเด็นการพัฒนา บันทึกในช่อง ③ โดยใส่ชื่อวิธีการพัฒนา รูปแบบวิธีการพัฒนาได้จากตามคู่มือ ในหน้า ๔-๕
๓. นำข้อสรุปจากผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ที่ร่วมกันกำหนดประเด็นการนำ ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะจากที่พัฒนา ไปประยุกต์ใช้ในงาน นำมาบันทึกในช่อง ④
๔. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาของแต่ละประเด็น บันทึกในช่องที่ ⑤ ทั้งนี้ หากการพัฒนาดังกล่าวไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้ สามารถปรับเปลี่ยนช่วงเวลาให้เหมาะสมกับการพัฒนาโดยให้มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
๕. ระบุการวัดผลสำเร็จของการนำไปประยุกต์ใช้ในงานของแต่ละประเด็นการพัฒนา มาบันทึกในช่อง ⑥
๖. ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) และผู้บังคับบัญชาลงนาม รับทราบแผนพัฒนารายบุคคล ลงลายมือชื่อในช่องที่ ⑦
๗. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล ภายใน ๑๕ สิงหาคม ของปีงบประมาณนั้นๆ และบันทึกข้อมูลในช่องที่ ⑧
๘. ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ลงลายมือชื่อ รับทราบผลการพัฒนา ในช่องที่ ⑨

(IDP ๑)

แบบฟอร์มประเมินความจำเป็นของการพัฒนาศมรรถนะรายบุคคล

ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง..... สังกัด.....หน่วยงาน.....

① ความรู้ /ทักษะ /สมรรถนะ (เรียงลำดับความสำคัญ เร่งด่วน จากมากไปน้อย)	ระดับ น้อย (๑) → มาก (๕)		ช่องว่าง (๑)-(๒)	② เป้าหมายการพัฒนา
	ผู้รับการ ประเมิน (๑)	ผู้ประเมิน (๒)		
ลงชื่อ (.....)		ลงชื่อ (.....)		

(IDP ๒)

แผนพัฒนาศมรรถนะรายบุคคลข้าราชการ ประจำปี พ.ศ. : Individual Development Plan

ข้อมูลทั่วไป ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สังกัด

① ความรู้ /ทักษะ /สมรรถนะ (เรียงลำดับความสำคัญ เร่งด่วน จากมากไปน้อย)	② เป้าหมายการพัฒนา	③ วิธีการพัฒนา	④ การประยุกต์ ใช้ในงาน	⑤ ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุด	⑥ การวัดผลสำเร็จ ของการนำไป ประยุกต์ใช้ในงาน
⑦ รับทราบแผน IDP ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา วันที่		⑧ การประเมินผลพัฒนาตามแผน IDP โดย ผู้บังคับบัญชา ☐ ดำเนินการพัฒนาตนเอง สำเร็จตามแผน IDP ☐ ดำเนินการพัฒนาตนเอง เกือบสำเร็จตามแผน IDP คิดเป็นร้อยละ ของแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจาก		⑨ รับทราบผลพัฒนาการพัฒนา IDP ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา วันที่	

แบบรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (สำนัก/กอง/สำนักงานสภรณ์จังหวัด)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

[illegible]

-ตัวอย่าง-

คำสั่งสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ที่ /๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามแนวทาง HR Scorecard ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะทางการสหกรณ์ แผนงานโครงการ แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) กำหนดให้หน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่กำหนด ครบถ้วน ถูกต้อง และเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ ซึ่งประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ | คณะกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกลุ่มเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ | คณะกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร | คณะกรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ | คณะกรรมการ |
| ๖. หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป | เลขานุการ |
| | คณะกรรมการ |
| ๗. นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารทั่วไป | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| | คณะกรรมการ |
| ๘. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มพัฒนาบุคลากร | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| | คณะกรรมการ |

โดยคณะกรรมการฯ มีหน้าที่

๑. พิจารณาและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
๒. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ แผนพัฒนาบุคลากรให้ทุกคนในสังกัดเข้าใจและรับทราบ
๓. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
๔. ประเมิน ติดตามผล การพัฒนาบุคลากร และรายงานผลการพัฒนาตามแผนที่กำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่.... เดือน พ.ศ. ๒๕๖๓

-ตัวอย่าง-

(IDP ๑)

แบบฟอร์มประเมินความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

ชื่อ-สกุล **นางสาวกนกไถ่พัฒนา** ตำแหน่ง **นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ** สังกัด **สทส.**

① ความรู้ / ทักษะ / สมรรถนะ (เรียงลำดับความสำคัญ เร่งด่วน จากมากไปน้อย)	ระดับ น้อย (๑) → มาก (๕)		ช่องว่าง (๑)-(๒)	② เป้าหมายการพัฒนา
	ผู้รับการ ประเมิน (๑)	ผู้ประเมิน (๒)		
๑. ทักษะคอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel ในการจัดทำ กราฟนำเสนอข้อมูล รายงานผลการฝึกอบรม	๒	๑	๑	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Excel ในการจัดทำ กราฟเพื่อประกอบการ รายงานผลการจัดฝึกอบรม
๒. ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม	๒	๑	๑	สามารถเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการ จัดฝึกอบรมถูกต้องตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
ลงชื่อ (ชื่อผู้รับการประเมิน)		ลงชื่อ (ชื่อผู้ประเมิน)		

-ตัวอย่าง-

(IDP ๒)

แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลข้าราชการ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ : Individual Development Plan
 ข้อมูลทั่วไป ชื่อ-สกุล นางสาวก้อง..พัฒนา ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สังกัด สทส.

① ความรู้ /ทักษะ /สมรรถนะ (เรียงลำดับความสำคัญ เร่งด่วน จากมากไปน้อย)	② เป้าหมายการพัฒนา	③ วิธีการพัฒนา	④ การประยุกต์ ใช้ในงาน	⑤ ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุด	⑥ การวัดผลสำเร็จ ของการนำไป ประยุกต์ใช้ในงาน
๑. ทักษะคอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel ในการจัดทำกราฟ นำเสนอข้อมูล รายงานผลการฝึกอบรม	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Excel ในการจัดทำกราฟเพื่อประกอบการรายงานผลการจัดฝึกอบรม	- ฝึกอบรม - มอบหมายงาน	รายงานผลการประเมินความพึงพอใจของผู้อบรมทุกหลักสูตรการอบรมที่จัดในรูปแบบกราฟ	เมษายน- มิถุนายน ๒๕๖๓	สามารถรายงานผลการประเมินโครงการอบรมในรูปแบบกราฟ ได้ถูกต้อง
๒. ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม	สามารถเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการจัดฝึกอบรมถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	- ศึกษาด้วยตนเอง - เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	ดำเนินการเบิกค่าใช้จ่ายการจัดฝึกอบรม จำนวน ๒ หลักสูตร	เมษายน- มิถุนายน ๒๕๖๓	ดำเนินการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆในการจัดอบรมได้ถูกต้องตามระเบียบทุกรายการ
⑦ รับทราบแผน IDP ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา วันที่		⑧ การประเมินผลพัฒนาตามแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชา ☐ ดำเนินการพัฒนาตนเอง สำเร็จตามแผน IDP ☐ ดำเนินการพัฒนาตนเอง เกือบสำเร็จตามแผน IDP คิดเป็นร้อยละ ของแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจาก		⑨ รับทราบผลพัฒนาการพัฒนา IDP ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา วันที่	

