



คู่มือ
แผนพัฒนารายบุคคล
(Individual Development Plan : IDP)
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

คำนำ

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจและสร้างระบบการบริหารผลงานให้ได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยได้ศึกษาวิเคราะห์และให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีการประเมินสมรรถนะขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้สำรวจและประเมินตนเอง กำหนดความต้องการในการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ รวมทั้งพัฒนาภารกิจงานขององค์กร ให้มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ตลอดจนการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานรายปีที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

คู่มือฉบับนี้จะประกอบด้วยคำอธิบายแผนรายบุคคล ขั้นตอนการดำเนินการ แบบฟอร์มการประเมิน รูปแบบวิธีการประเมิน รายการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competency) ของบุคลากร เพื่อใช้ประกอบการประเมิน และสามารถสรุปแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และกำหนดวิธีการพัฒนาตนเองที่หลากหลายอย่างเหมาะสมต่อไป

กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
กองบริหารทรัพยากรบุคคล
กันยายน ๒๕๖๖

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑

ที่มา	๔
วัตถุประสงค์	๗
ขอบเขต	๗
ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง	๘
ความหมาย	๑๐
กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๑
ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๒
เครื่องมือในการพัฒนา	๑๖

ส่วนที่ ๒

รายการสมรรถนะ (Competency)	๒๕
----------------------------	----

ส่วนที่ ๓ ภาคผนวก

- ตารางแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล
- Link รายงานผลผ่าน Google Form

ส่วนที่ ๑

ที่มา

ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งมีการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ (Competency) เพื่อนำผลการประเมินทั้ง ๒ ส่วนมาใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติราชการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้กำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสามัญตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ๕ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. บริการที่ดี ๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ ๕. การทำงานเป็นทีม

โดยนำผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะในส่วนที่ ๒ ที่เป็นช่องว่างหรือข้อบกพร่องที่ทำให้เกิดการเสียหายต่อการปฏิบัติราชการ หรือสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ซึ่งต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มากำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล และการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลนี้ ไม่ได้มุ่งเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น เนื่องจากปัญหาที่พบจากการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ดังนี้

๑. การฝึกอบรมเป็นการสื่อสารทางเดียว
๒. ขาดการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม
๓. ผู้บังคับบัญชายังไม่มีทิศทาง และความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ชัดเจน
๔. ไม่มีการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน

การพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลยังมีตัวอย่างของเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนา และลักษณะเฉพาะของวิธีการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การมอบหมายงาน (Delegation) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) ตามตารางดังนี้

วิธีการพัฒนาบุคลากรและลักษณะเฉพาะ

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่จัดอบรมให้ หรือสำนักหรือกองจัดอบรมเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงานหรือฝึกปฏิบัติในขณะที่ทำงานได้เอง
๒. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
๓. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้นต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก
๗. การมอบหมายงาน (Delegation)	เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ
๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย
๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับและวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นนั้นได้
๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑๑. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอน การดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น
๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็น วิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และ หลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป
๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและ ความสามารถในการทำงาน
๑๖. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติงานจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามา ฝึกงานกับบุคลากร
๑๗. การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็น ตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบขั้นตอนหรือ ระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของ หน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice
๑๘. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยน มุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมาก ในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็น ร่วมกัน
๑๙. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้น จากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกันซึ่งบุคคล ที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุน จากองค์กร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเป็นระบบที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถนำไปใช้ได้จริง
๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competency)
๓. เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการพัฒนาตนเองเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขอบเขต

คู่มือแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ฉบับนี้ใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ข้าราชการประเภทอำนวยการ (ระดับต้น) ประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ) และประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส) ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดให้จัดทำ IDP ภายใต้อสมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ สำหรับประเภทอำนวยการ วิชาการ และทั่วไป) โดยดำเนินการวางแผนพัฒนารายบุคคล จำนวน ๑ รอบตามปีงบประมาณ

ระดับสมรรถนะที่คาดหวังจำแนกตามตำแหน่ง

ประเภท อำนวยการ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

รายการสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	
	ต้น	สูง
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๓	๔

ประเภท วิชาการ

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการแรงงาน นักทรัพยากรบุคคล นิติกร
นักวิชาการเงินและบัญชี นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการตรวจสอบภายใน
บรรณารักษ์ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักประชาสัมพันธ์

รายการสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			
	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๒	๓	๔
๒. บริการที่ดี	๑	๒	๓	๔
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๒	๓	๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๒	๓	๔
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๒	๓	๔

ประเภท ททั่วไป

ตำแหน่ง นายช่างภาพ นายช่างศิลป์ เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่งานธุรการ
เจ้าหน้าที่งานพัสดุ

รายการสมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง		
	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	อาวุโส
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑	๑	๒
๒. บริการที่ดี	๑	๑	๒
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑	๑	๒
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑	๑	๒
๕. การทำงานเป็นทีม	๑	๑	๒

ความหมาย

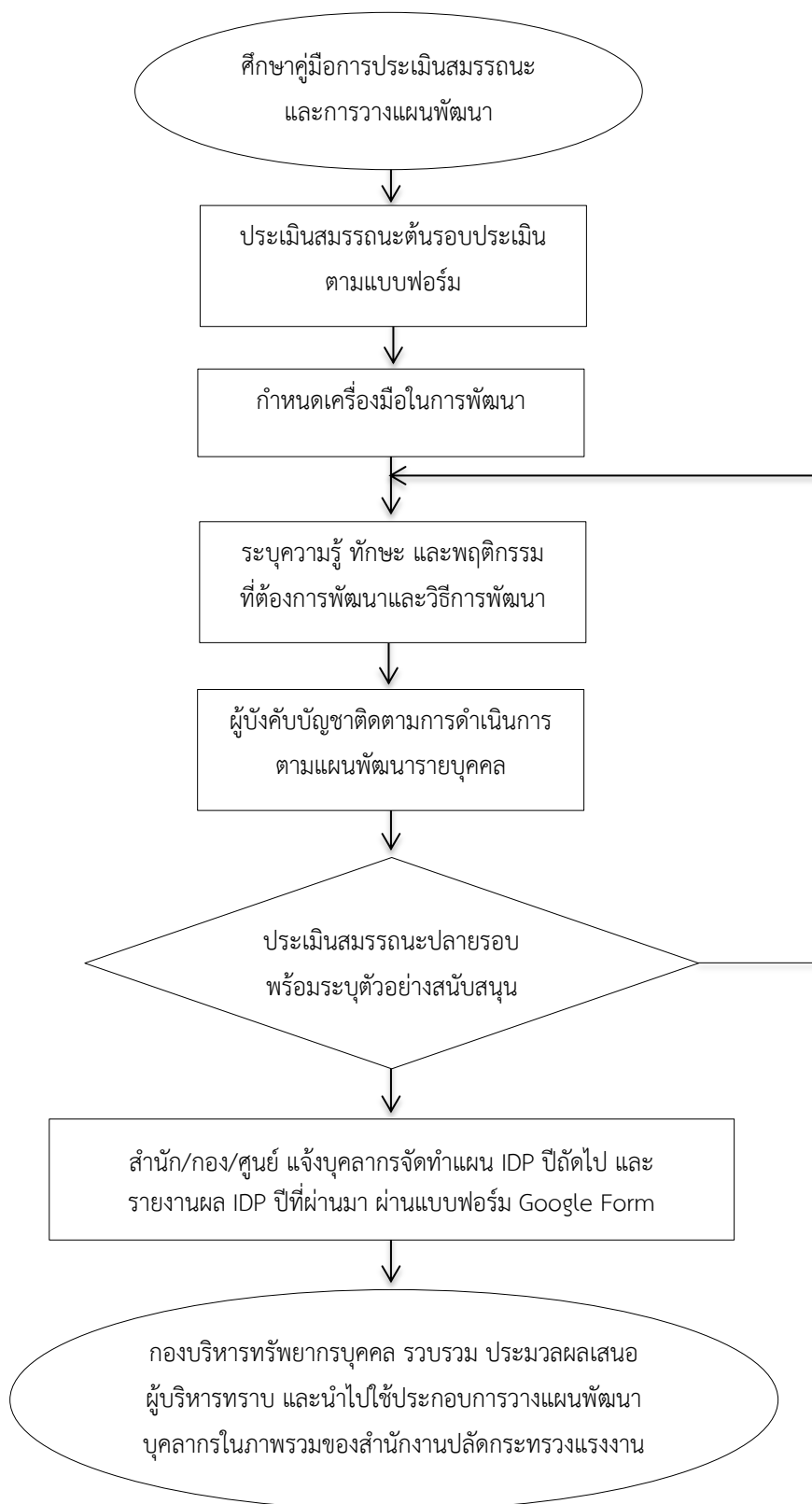
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) คือ แผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเสมือนทิศทางในการวางแผนการพัฒนารายบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competency) ในระดับที่องค์กรคาดหวัง

รายการสมรรถนะ หมายถึง การรวบรวมคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะด้านต่าง ๆ และนำพฤติกรรมที่ระบุนั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของบุคลากร โดยรายละเอียดรายการสมรรถนะประกอบด้วย คำนิยามและลักษณะพฤติกรรม โดยแต่ละสมรรถนะจะแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ

ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เป็นระดับสมรรถนะที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่งโดยการประเมินสมรรถนะจะประเมินเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวัง กับระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา หมายถึง การพัฒนางานและการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในการพัฒนานั้น สามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล



ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แบ่งเป็น ๕ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การประเมินตนเอง

บุคลากรสำรวจสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ และทักษะ) ของตนเอง เพื่อค้นหา จุดอ่อน ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและจุดแข็งที่ควรส่งเสริมให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญมากขึ้น โดยยึดหลักสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. บริการที่ดี ๓. การส่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ ๔. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม และ ๕. การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้อง กับงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมถึงความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อย่างตรงไปตรงมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา

ขั้นตอนที่ ๒ การหารือร่วมกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

เมื่อบุคลากรดำเนินการสำรวจสมรรถนะและประเมินตนเองตามขั้นตอนที่ ๑ เรียบร้อยแล้ว ให้บุคลากรนำผลการประเมินดังกล่าวมาหารือร่วมกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่กำกับ ดูแลการพัฒนาโดยตรง เพื่อให้การประเมินตนเองครอบคลุมและตรงตามความคาดหวังขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและการนำไปปฏิบัติ

๓.๑ เมื่อบุคลากรดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๒ เรียบร้อยแล้ว ให้บุคลากรจัดทำเป็น แผนพัฒนาตนเอง ตามแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. โดยบุคลากร (ผู้รับการพัฒนา) และหัวหน้าฝ่าย หรือผู้บังคับบัญชา (ผู้อนุมัติแผน) ลงลายมือชื่อ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด (ภาคผนวก)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ชื่อ-สกุล :		ผู้รับการพัฒนา : ตำแหน่ง		ระดับ :		
หน่วยงาน :						
(๑) ภารกิจ/งานที่ได้รับมอบหมาย	(๒) จุดอ่อน/จุดแข็งที่วิเคราะห์ ร่วมกันในการทำงาน	(๓) ความรู้/ความสามารถ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	(๔) วิธีการพัฒนา	(๕) เป้าหมาย/ความสำเร็จ/ ตัวชี้วัด ของการพัฒนา	(๖) ได้ ✓ สมรรถนะหลักที่สอดคล้อง กับความรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนา ☐ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ☐ บริการที่ดี ☐ ส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ☐ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ☐ ทำงานเป็นทีม	(๗) ช่วงระยะเวลา ในการพัฒนา

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติแผน
(.....)

หมายเหตุ กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ (๖) สมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับความรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนา

๓.๒ ทำการสแกนแผนพัฒนารายบุคคลที่มีการลงนามร่วมกันแล้วของปีถัดไป ดำเนินการบันทึกในรูปแบบไฟล์ PDF และแนบไฟล์ PDF ดังกล่าว ลงใน Google Form ก่อนจะทำการรายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลของปีที่ผ่านมา และจัดเก็บแผนพัฒนารายบุคคลฉบับจริงไว้ ณ หน่วยงานต้นสังกัด และดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ด้วยวิธีการหลากหลาย อาทิ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การติดตาม/สังเกต การสอนงาน การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

๑

แบบสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) ปี หรือการพัฒนาอื่นๆ นอกแผน และส่งแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

kmmol2550@gmail.com สลับบัญชี

ระบบจะบันทึกชื่อและรูปภาพที่เชื่อมโยงกับบัญชี Google เมื่อคุณอัปโหลดไฟล์และส่งแบบฟอร์มนี้. อีเมลของคุณจะไม่รวมอยู่ในคำตอบ

* ระบุว่าเป็นคำถามที่จำเป็น

แผนพัฒนารายบุคคลปี

กรุณาอัปโหลดแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

หมายเหตุ : PDF แบบฟอร์ม 2 แผนพัฒนารายบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาลงนามแล้ว
การตั้งชื่อไฟล์ PDF ให้ระบุ หน่วยงาน-ชื่อจริง
ตัวอย่าง สรจ.สระบุรี-หริหรัพย์

 **เพิ่มไฟล์**  **แนบไฟล์แผน IDP**

กลับ ถัด **ล้างแบบฟอร์ม**

๒

แบบสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) ปี หรือการพัฒนาอื่นๆ นอกแผน และส่งแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

kmmol2550@gmail.com สลับบัญชี

ระบบจะบันทึกชื่อและรูปภาพที่เชื่อมโยงกับบัญชี Google เมื่อคุณอัปโหลดไฟล์และส่งแบบฟอร์มนี้. อีเมลของคุณจะไม่รวมอยู่ในคำตอบ

* ระบุว่าเป็นคำถามที่จำเป็น

แผนพัฒนารายบุคคลปี

กรุณาอัปโหลดแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

หมายเหตุ : PDF แบบฟอร์ม 2 แผนพัฒนารายบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาลงนามแล้ว
การตั้งชื่อไฟล์ PDF ให้ระบุ หน่วยงาน-ชื่อจริง
ตัวอย่าง สรจ.สระบุรี-หริหรัพย์

 แผนพัฒนารายบุคคล... 

 **ถัดไป**  **กดถัดไป**

กลับ **ถัดไป** **ล้างแบบฟอร์ม** หน้า 2 จาก 15

ขั้นตอนที่ ๔ การติดตามและทบทวน

เมื่อบุคลากรดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลและวิธีการที่หลากหลาย ตามขั้นตอนที่ ๓ เรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย/ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรควรหารือร่วมกันเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุก ๓ เดือน เพื่อให้ปรึกษา คำแนะนำ และติดตามความก้าวหน้า หากไม่เป็นไปตามแผน ให้พิจารณาทบทวนแผนพัฒนารายบุคคลดังกล่าว และปรับปรุงวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในห้วงเวลานั้น

ขั้นตอนที่ ๕ การรายงานผล

เมื่อบุคลากรดำเนินการติดตามและทบทวนแผนพัฒนารายบุคคล ตามขั้นตอนที่ ๔ เรียบร้อยแล้ว ให้บุคลากรเข้าระบบ online ตาม link ที่กำหนด และรายงานผลผ่าน Google Form >> แบบสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) ปี หรือการพัฒนาอื่น ๆ นอกแผน โดยให้กรอกข้อมูลรายงานผลทุกข้อคำถาม ส่งให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล ภายในเดือนตุลาคมหรือพฤศจิกายนของทุกปี เพื่อสรุปนำเสนอผู้บังคับบัญชาทราบ โดยกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะประมวลผลแผนพัฒนารายบุคคลที่ได้รับจากบุคลากร จัดทำเป็นองค์ความรู้เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป

๓

แบบสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) ปี หรือการพัฒนาอื่น ๆ นอกแผน และส่งแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

kmmol2550@gmail.com สลับบัญชี ☁

ระบบจะบันทึกชื่อและรูปภาพที่เชื่อมโยงกับบัญชี Google เมื่อคุณอัปโหลดไฟล์และส่งแบบฟอร์มนี้. อีเมลของคุณจะไม่รวมอยู่ในคำตอบ

* ระบุว่าเป็นคำถามที่จำเป็น

ข้อมูลส่วนตัว

สังกัด *

☐ ส่วนกลาง

☐ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานแรงงานจังหวัด

เลือก
▼

๔

การพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี 2565 ท่าน
พัฒนาสมรรถนะด้านใดก่อน - หลัง (เรียงลำดับจาก 1 - 5 โดย 1 คือการพัฒนาใน
ลำดับแรกและ 5 คือ พัฒนาในลำดับสุดท้าย)

สมรรถนะหลักในการทำงาน *

	1	2	3	4	5
การมุ่งผล สัมฤทธิ์	☒	☐	☐	☐	☐
บริการที่ดี	☐	☐	☐	☐	☒
การส่งเสริมความ เชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	☐	☐	☐	☒	☐
การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	☐	☐	☒	☐	☐
การทำงานเป็น ทีม	☐	☒	☐	☐	☐

กลับ

ถัด
ไป

กดถัดไป

หน้า 14 จาก 15

ล้างแบบฟอร์ม

ห้ามส่งรหัสผ่านใน Google ฟอรัม

เนื้อหาไม่ได้ถูกสร้างขึ้นหรือรับรองโดย Google รายงานการละเมิด - ข้อกำหนดในการให้บริการ - นโยบายความเป็นส่วนตัว

Google ฟอรัม

๕

การร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM)

ท่านเข้าร่วมกิจกรรม KM ในองค์ความรู้เรื่องใดบ้าง *

- ☐ 1. องค์ความรู้เรื่อง "แนวทางการปรับโครงสร้างตลาดแรงงานเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย" โดย
วิทยากร จากธนาคารแห่งประเทศไทย
- ☐ 2. องค์ความรู้เรื่อง เรื่อง "การกระทำละเมิดในพระราชบัญญัติความผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่"
โดยนายสุรพล พลอยสุข
- ☐ 3. องค์ความรู้เรื่อง "หลักโมเดลกรอบบนกระดานแผ่นเดียวด้วย Business Model Canvas
(BMC)" โดยนางสุพัตรา จวิสุข กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- ☐ 4. องค์ความรู้เรื่อง "Smart Work , Smart Life" โดยนายบุญชอบ สุทธมนัสวงษ์ ปลัดกระทรวง
แรงงาน
- ☐ 5. องค์ความรู้เรื่อง "หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย หรือการโอนข้าราชการพลเรือน
สามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ หรือระดับชำนาญการ
พิเศษ ในระดับไม่สูงกว่าเดิม" โดยนางสาวนิตา วายนต์ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร
บุคคล

๖

ท่านประสงค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์อย่างไร (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) *

☐ 1. เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้สำหรับปฏิบัติงานโดยตรง

☐ 2. เพื่อประโยชน์ในการนำไปพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

☐ 3. สร้างแรงบันดาลใจต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานในอนาคต

กรอกข้อมูลครบทุกข้อ >> กดส่ง

กลับ ส่ง

หน้า 15 จาก 15

ล้างแบบฟอร์ม

ห้ามสงวนลิขสิทธิ์ Google

เนื้อหาไม่ได้ถูกสร้างขึ้นหรือรับรองโดย Google รายงานการละเมิด - ข้อกำหนดในการให้บริการ - นโยบายความเป็นส่วนตัว

Google ฟอรัม

เครื่องมือในการพัฒนา

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีหลากหลายวิธีการ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

เป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิม พบว่าโดยทั่วไปรูปแบบการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

- การฝึกอบรมภายในที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดให้มีขึ้น (In-House Training) ผู้เข้าฝึกอบรมจะเป็นบุคลากรที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ วิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่รับเชิญมาจากภายนอก หรืออาจเป็นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ให้กับบุคลากรมาเป็นวิทยากรภายใน เพื่อฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ
- การฝึกอบรมภายนอกเป็นการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training / Off-House Training) ผู้เข้าฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากหลายองค์กรที่แตกต่างกัน แต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

๒. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ได้แก่

๒.๑ การสอนงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากร โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งจะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นผู้บริหาร (Top Management Level) เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เป็นต้น

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้บุคลากรสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ต่อไปได้จริง ฝึกให้บุคลากรคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาได้

๒.๒ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลงช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

๒.๓ โปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program)

เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหาร และมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งโปรแกรมห้างกล่าวนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งเติบโต และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้นโปรแกรมพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน

การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานสามารถเป็นบุคคลอื่นได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นรวมถึง การเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) คือ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่โน้มน้าวผู้สอนงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่สูงขึ้น และการใช้ชีวิตส่วนตัว ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยบางองค์กรเรียกว่า Mentoring Program หรือ Buddy System เป็นต้น

๒.๔ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของ Job Enrichment ดังนั้นแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร “Job Enrichment” จึงเป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระ สามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้ว่าการออกแบบงานลักษณะของ Job Enrichment จะมีประโยชน์กับบุคลากร แต่มีบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้าน ปฏิเสธไม่ยอมรับงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น และมองว่าเป็นการสูญเสียเวลาที่ต้องบริหารจัดการงานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะมอบหมายงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น จะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarity) เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำ/กรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น (Introduction) เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน (Job Value Added) ที่มากขึ้นและยากกว่าเดิมได้ พบว่าเครื่องมือการออกแบบงานที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในงานหรือ Job Enrichment จึงเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับบุคลากรเพื่อช่วยเตรียมบุคลากรให้สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

๒.๕ การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน พบว่าเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเพิ่มปริมาณงานจึงเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้บุคลากรต้องกระตือรือร้น ปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายหรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ได้รับมอบหมาย

Job Enlargement และ Job Enrichment – พบว่าแนวคิดของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ทั้ง ๒ เครื่องมือนี้ มักมีการพูดถึงพร้อมกันและเกิดความสับสนกันอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการมอบหมายงานที่เหมือนกัน แต่กระบวนการหรือหลักปฏิบัติของทั้งสองเครื่องมือที่มีแนวทางแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่า **Job Enlargement** เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอนหรือแนวนราบ (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง ๑ - ๓ หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น ๔ - ๖ หน้าที่ เป็นต้น สำหรับ **Job Enrichment** เป็นการเพิ่มคุณค่างาน เป็นกระบวนการแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) เป็นการเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

๒.๖ การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้นและใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ทั้งนี้ การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการ

บริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์ หากผู้บังคับบัญชาขาดการ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับผิดชอบ โครงการ รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับบุคลากรประสบความสำเร็จ โดยมี**วัตถุประสงค์หลัก** เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของ บุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถือว่าเป็นเครื่องมือในการฝึก ทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น เช่น ทักษะการ วิเคราะห์ ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล ทักษะการตรวจสอบ เป็นต้น นอกเหนือจากทักษะทางด้านเทคนิค ในงานแล้ว การมอบหมายโครงการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เช่น การ วางแผนงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารความ ชัดแย้ง การสร้างทีมงาน ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น พบว่านอกเหนือจากการมอบหมาย โครงการจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรแล้ว มุ่งองค์การหลายแห่งที่นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มา ใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น (Talented People) และการหาผู้สื บทอดทายาทตำแหน่งงาน (Successors)

Project Assignment และ Job Assignment มีนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายคนตั้งข้อ สงสัยว่าการมอบหมายโครงการและการมอบหมายงานนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร จะเห็นได้ว่าเครื่องมือ ทั้งสองนี้เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหมือนกัน ต่างกันตรงที่การมอบหมายโครงการนั้นจะมี ช่วงเวลานานกว่าการมอบหมายงาน เนื่องจากการมอบหมายโครงการจะต้องมองเป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการไปจนกระทั่งโครงการเสร็จสิ้นลงไป มีการกำหนดช่วงเวลาในแต่ละ กิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละ ช่วงเวลา โดยจะมีขอบข่ายที่กว้างกว่าการมอบหมายงาน จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานจะเน้นไปที่ลักษณะ ของกิจกรรมหรือขั้นตอนงานให้เสร็จสิ้นเป็นงาน ๆ ไป อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือการพัฒนาด้วย การมอบหมายโครงการหรือการมอบหมายงาน พบว่าสองเครื่องมือนี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรไม่เกิดความ เบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ เป็นการเปลี่ยนลักษณะงานจากงานประจำเป็น งานโครงการหรืองานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมา

๒.๗ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของ บุคลากรถือว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับ เปลี่ยนงานในแนวนอน (Lateral Move) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เน้นการทำงานสูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Move) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนา บุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานนั้น มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น โดยเฉพาะกับบุคลากร ใหม่ที่จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ในแต่ละด้านของงานในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบบทบาท การทำงานที่หลากหลายขึ้นอันนำไปสู่ความเข้าใจในงานนั้นได้อย่างลึกซึ้ง

Job Rotation และ Job Enlargement ดูเหมือนว่าแนวคิดของ Job Rotation จะคล้ายคลึง กับการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) พบว่า Job Rotation เป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายบุคคล หนึ่งไปทำงานของอีกคนหนึ่ง เจื่อนไขก็คือ ต้องมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างบุคลากรในช่วงเวลา

ที่กำหนดขึ้น สำหรับ Job Enlargement ถือได้ว่าเป็นเครื่องการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรคนนั้น ที่เน้นการเพิ่มความหลากหลายของงาน เพิ่มบทบาทความรับผิดชอบในงานของบุคลากรมากขึ้นโดยไม่ถือว่าการเปลี่ยนงาน เนื่องจากยังคงรับผิดชอบงานเหมือนเดิมแต่ปริมาณที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเท่านั้น ดังนั้นการทำ Job Rotation จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน การวางแผนและมอบหมายงานที่ดี เพื่อที่จะได้ไม่เกิดปัญหาในช่วงที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเกิดขึ้น

๒.๘ การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ซึ่งการให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ พบว่าโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ จากภายในหรือนอกองค์กร ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม

๒.๙ การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบหรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลานั้น ๆ (Short-Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

๒.๑๐ การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติจริงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไป เช่น กิจกรรม ๕ ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น โดยมอบหมายให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามความสามารถที่ไม่เหมือนกันของบุคลากรแต่ละคน โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงยังใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักสนุกสนานในระหว่างวันทำงานอันส่งผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา

กำหนดขึ้น นอกจากนี้การจัดกิจกรรมในองค์กรยังเป็นเรื่องมือช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและต่อเพื่อนสมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกัน

๒.๑๑ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning)

หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ที่ทันสมัย

๒) การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวก และสามารถเรียนได้ทุกหนทุกแห่ง

๒.๑๒ การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)

วิทยากรหมายถึงผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้ ทั้งนี้ ในรูปแบบของการเป็นวิทยากรจะแบ่งเป็น ๒ รูปแบบกล่าวคือ

วิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Instructor) เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้น ให้กับคนในหน่วยงานหรือองค์กรเข้าใจได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบรรยายโดยวิทยากรภายในจะใช้งบประมาณไม่มากนัก เนื่องจากมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรภายในสอนกันเอง

วิทยากรภายนอกหน่วยงาน (External Instructor) เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้ฟังที่มาจากต่างองค์กรกัน ซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากวิทยากรภายนอก ซึ่งองค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อคนสำหรับการอบรมในแต่ละครั้ง อย่างไรก็ตามการฝึกบุคลากรให้เป็นวิทยากรภายในนั้น ถือได้ว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้รูปแบบดังกล่าวนี้ฝึกทักษะความสามารถของบุคลากรได้ โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในสอนให้กับบุคลากรด้วยตนเอง โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนสร้างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคลหรือนิสัย (Attribute) ให้กับบุคลากร ทั้งนี้ บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ (Trainers Pool) ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิด

การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management - KM) ขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรทั้งในภาวะปกติและภาวะที่องค์กรประสบปัญหาสมองไหล สภาวะเศรษฐกิจไม่ดีต้องประหยัดงบประมาณรายจ่าย ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเอง และรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

๒.๑๓ การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการ ในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกับการดูงานนอกสถานที่ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

๒.๑๔ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน พบว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น สามารถทำได้ตลอดทั้งปี รวมถึงในช่วงหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเรียกผู้ให้ข้อมูลว่า “ผู้ส่งสาร” หรือ “ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ” และจะเรียกผู้รับฟังข้อมูลว่า “ผู้รับสาร” หรือ “ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับ” การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถพูดคุยกับผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับในเวลาใดก็ได้ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถือว่าเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาขอคำปรึกษาเรื่องส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และการให้ข้อมูลป้อนกลับอาจเกิดขึ้นได้ใน สถานการณ์ที่เป็นทางการ (Formal Feedback) ซึ่งถูกจัดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น หลังการประเมินเสร็จสิ้นส่วนใหญ่จะจัดขึ้นปีละหนึ่งหรือสองครั้ง เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานว่าผลงานของบุคลากรเป็นไปตาม เกินกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

๒.๑๕ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีชำนาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงาน และทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเครื่องมือนี้ในบางองค์กรอาจเรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น คือ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน และในที่นี้ยังรวมถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้อีกด้วย สำหรับการพัฒนาโดยการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้ องค์กรอาจจะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น

พัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานวิเคราะห์ศัตรูพืช โดยหน่วยงานส่งให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ ที่หน่วยงานที่เป็นผู้นำในการวิเคราะห์ศัตรูพืชในต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) ขึ้นไป เช่น ผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้างาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และบุคลากรใหม่ในโครงการ Management Trainee เป็นต้น

๒.๑๖ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เปรียบเทียบ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง โดยใช้วิธีการศึกษาดูงานของผู้อื่น แล้วนำวิธีการมาเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด (Best Practices) นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เทียบเท่าหรือดีกว่า ซึ่งการเปรียบเทียบจะเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด โดยไม่ต้องเสียเวลากับความผิดพลาด และการเปรียบเทียบระหว่างกันจะทำให้เห็นจุดแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถของบุคลากรกับผู้นำมาเปรียบเทียบ แต่ทั้งนี้การปรับปรุงตนเองที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ไม่ใช้การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานหรือองค์การมีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และปัจจัยภายในองค์การที่แตกต่างกัน การทำ Benchmarking จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPI ว่าจะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงทีมงาน ทั้งนี้ การทำ Benchmarking ไม่ได้อยู่ที่การรับรู้ว่าคุณเองมีจุดด้อยหรือข้อที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาอย่างไร หรือมีความสามารถห่างจากคู่แข่งอย่างไร ซึ่งการทำ Benchmarking ทำขึ้นเพื่อให้รู้ว่าคู่แข่งเหล่านั้นมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบความสำเร็จในงานและมีผลงานจนเป็นที่ยอมรับ การเรียนรู้และพัฒนาจากคู่แข่งเช่นนี้จะทำให้บุคลากรมีเป้าหมายที่ท้าทาย อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์

๒.๑๗ การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar)

การประชุมหรือสัมมนาเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร หรือการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามพบว่าการประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานั้น ควรเน้นการจัดประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นการสัมมนาโดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) ระดมสมอง (Brainstorming) หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่าง ๆ (Case Study) ที่เป็นเหตุการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจริงในองค์กร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมนำเสนอความคิดของตน พร้อมทั้งได้เห็นมุมมองที่หลากหลายจากสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม

๒.๑๘ การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปฎิบัติ หรือ นอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต พบว่าการให้ทุนการศึกษาอาจเป็นการให้ทุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรระยะเวลาดำเนินการ ๖ เดือน หรือ ๑ ปี เป็นต้น หรือหลักสูตรระยะยาว เช่น

หลักสูตรระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก เป็นต้น โดยศึกษากับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันภายในประเทศหรือต่างประเทศ ซึ่งการให้ทุนการศึกษาในบางองค์กรเป็นการให้ทุนการศึกษาแบบให้เปล่าไม่ต้องชดใช้เงินทุน แต่สำหรับข้าราชการต้องกลับมารับราชการชดใช้ทุนตามระยะเวลาที่ลาไปศึกษาเป็นระยะเวลา ๑-๓ เท่าของระยะเวลาที่ศึกษา หากบุคลากรมีความประสงค์ไม่ต้องการกลับมาทำงานชดใช้ทุนที่ได้รับจากองค์กร บุคลากรสามารถเลือกที่จะจ่ายเงินชดเชยทุนการศึกษาที่ได้รับพร้อมเบี้ยปรับ อย่างไรก็ตามการให้ทุนการศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและองค์กรได้ประโยชน์ในแง่ที่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

สารบัญรายการสมรรถนะ

รายการสมรรถนะ	หน้า
สมรรถนะหลัก (ประเภทอำนาจการ วิชาการ และทั่วไป)	
● การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒๕
● บริการที่ดี	๒๖
● การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๒๗
● การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๒๘
● การทำงานเป็นทีม	๒๙

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์

Competency : Achievement Motivation – ACH

รหัส :

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

คำจำกัดความ (Definition)	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
๑	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ดี - พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ - กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน - ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น - เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะ : บริการที่ดี

Competency : Service Mind – SERV

รหัส :

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

คำจำกัดความ (Definition)	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
-----------------------------	---

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
๑	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ - ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการติดต่อเนื่องและรวดเร็ว
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก - ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน - นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ - เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ - คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ - เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ - สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะ : การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

Competency : Expertise-EXP

รหัส :

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

คำจำกัดความ (Definition)	ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
๑	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง - ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับ การปฏิบัติหน้าที่ราชการ - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะ : การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

Competency : Integrity

รหัส :

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

คำจำกัดความ (Definition)	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
๑	มีความสุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ - แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก - กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศไทยแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

สมรรถนะหลัก สำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะ : การทำงานเป็นทีม

Competency : Teamwork

รหัส :

กลุ่มงาน : ทุกกลุ่มงาน

ตำแหน่ง : ทุกตำแหน่ง

คำจำกัดความ (Definition)	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติ มีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม
-----------------------------	--

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
๑	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ■ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ■ รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ■ ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ■ สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ■ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ■ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ■ รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น ■ ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ■ ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ■ ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ■ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ ■ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ ■ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ■ คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ■ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

ภาคผนวก

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อ-สกุล : _____ ผู้รับการพัฒนา : ตำแหน่ง _____ ระดับ : _____						
หน่วยงาน : _____						
(๑) ภารกิจ/งานที่ได้รับมอบหมาย	(๒) จุดอ่อน/จุดแข็งที่วิเคราะห์ร่วมกันในการทำงาน	(๓) ความรู้/ความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนา	(๔) วิธีการพัฒนา	(๕) เป้าหมาย/ความสำเร็จ/ตัวชี้วัด ของการพัฒนา	(๖) ใส่ ✓ สมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับความรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนา	(๗) ช่วงระยะเวลาในการพัฒนา
					☐ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ☐ บริการที่ดี ☐ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ☐ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ☐ ทำงานเป็นทีม	
					☐ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ☐ บริการที่ดี ☐ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ☐ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ☐ ทำงานเป็นทีม	
					☐ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ☐ บริการที่ดี ☐ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ☐ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ☐ ทำงานเป็นทีม	

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
 (.....)

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติแผน
 (.....)

หมายเหตุ กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ (๖) สมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับความรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนา

Link ผ่าน Google Form

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9-X5r4MPR6ghieF4Mndv3bLyJRb1a1WQoKMwc1Hebgtd7sg/viewform>