



คู่มือ

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

๑. บทนำ

ความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แห่งตน มีตัวแบบความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้เป็นทีมงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องผลักดันการ ตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น และจำเป็นต้องผลักดันให้บุคลากรในองค์กรร่วมกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (Knowledge, Skills, Attributes, and Other Characteristics : KSAOs) ที่เหมาะสมกับบริบทของ องค์กรได้อย่างต่อเนื่องจะส่งเสริมให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาเติบโตได้ดีไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยที่การบริหารทรัพยากร บุคคล ยึดเป้าหมายสุดท้าย คือ การสร้างกลไกเพื่อให้ “คน” สร้างหรือผลิตผลงานตามความต้องการของ องค์กรหรือสูงกว่าที่คาดหวังได้ และเพื่อให้บุคลากรขององค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานใน บทบาทความรับผิดชอบในปัจจุบัน และเตรียมตัวสำหรับโอกาสในอนาคต

ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถแข่งขันทั้งในระดับพื้นที่ และ ระดับสากล เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคลากร องค์กรความรู้ และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล คือปัจจัยสำคัญที่ จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ตามทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ มีความรอบรู้ด้าน สามารถ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ

“การพัฒนารายบุคคล” (Individual Development Plan: IDP) เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคคล ที่มีความสำคัญมาก เป็นเครื่องมือที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในอาชีพของพวกเขาได้

การจัดทำ IDP จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาท หน้าที่ในการช่วยให้คำปรึกษาแนะนำตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการ ประเมินช่องว่างในการพัฒนา การกำหนดกรอบวิธีการ/แนวทางการพัฒนา การกำหนดแนวทางการ ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ภายหลังการพัฒนา รวมไปถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนการ พัฒนารายบุคคล

๒. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

การพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) หมายถึง กรอบแนวทาง หรือ แผนปฏิบัติการ ที่สร้างขึ้นเฉพาะบุคคล เพื่อแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ตาม “เป้าหมายการพัฒนา”

การพัฒนาจะต้องตั้งเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น การจัดทำ IDP จึงเป็นกระบวนการที่ ต้องมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าของ IDP และได้ข้อสรุปเพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตาม แผนที่วางไว้ จึงส่งผลให้การพัฒนา IDP สะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาที่ตอบสนองความ ต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

การเลือกประเด็นพัฒนารายบุคคลที่ดี ควรเป็นการพัฒนาที่ได้ประโยชน์สูงสุด (High-payoff Development) หมายถึง การทำความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับสิ่งที่กลุ่มงาน/หน่วยงาน และ

องค์การต้องการโดยเลือกพัฒนาในสิ่งที่สนองตอบต่อทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goals/Needs) เป้าหมายของหน่วยงาน (Group Goals/Needs) และเป้าหมายองค์การ (Organization Goals/Needs) เมื่อความต้องการทั้ง ๓ ส่วนสอดคล้องกันแล้วก็มีแนวโน้มที่บุคคลนั้นจะมีความรับผิดชอบในการนำเอาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์กับทีมงาน/กลุ่มงาน และกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ก็จะได้รับ การสนับสนุน เพราะจะทำให้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าได้

๓. ประโยชน์ของ IDP

๑. ระดับบุคคล

๑) ช่วยปรับปรุง และพัฒนา (To Improve & Develop) ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีความก้าวหน้า พร้อมพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

๒) การพัฒนาช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้น

๓) เตรียมความพร้อม (To Prepare) บุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้บุคลากรลดความรู้สึกกังวลความเครียด ก่อนจะไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๑. ระดับองค์กร

๑) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อองค์กรให้มีการเตรียมคนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

๒) กำลังคนที่ความยืดหยุ่น ทำให้สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังคนได้สร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓) สร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) หัวหน้าส่วนงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี มีความสามารถ ทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ดี (ไม่ต้องเสียเวลามากในการจัดการงาน) เป็นการรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัวให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย (Quality of work life)

๕. ส่วนงานมีบุคลากรที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีทักษะ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหลายด้าน ส่งผลให้หน่วยงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

กระบวนการพัฒนา

การพัฒนานั้นเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงและสามารถปฏิบัติได้ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาของ ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

แผนพัฒนารายบุคคล สามารถพิจารณาได้ ๒ มิติ คือ มิติแรก เป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาระยะสั้นที่มุ่งการเสริมจุดแข็ง (Strength) และหาวิธีการจัดการกับ “จุดที่ต้องการพัฒนา” (Development Area) ส่วนมิติที่ ๒ การพัฒนาระยะยาวโดยเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต โดยกระบวนการพัฒนาที่สมบูรณ์ประกอบไปด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ

๒.๑ การประเมินหาช่องว่างการพัฒนา (Assessment :A๑)

จาก “เป้าหมายการพัฒนา” คือ การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSAOs) ของตำแหน่ง ดังนั้น การประเมินหาช่องว่างการพัฒนาจึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง KSAOs ที่เจ้าของ IDP แต่ละคน “ควรมี” กับ “ที่มีอยู่จริง”

สำหรับการวางแผนพัฒนาจะพิจารณาว่า จากช่องว่างการพัฒนาในระยะเวลาดังกล่าวจะเลือกประเด็นการพัฒนาใดมาดำเนินการก่อน ทั้งนี้ การกำหนดประเด็น หรือจุดมุ่งหมายการพัฒนา ควรกำหนดเพียง ๑ หรือ ๒ เป้าหมายเท่านั้น โดยควรประกอบด้วย สิ่งที่เจ้าของ IDP ทำได้ดี หรือ เรียกว่า “จุดแข็ง” (Strength) และ “จุดอ่อน” หรือเรียกกันในภาษาของการพัฒนาว่า “จุดที่ต้องการพัฒนา” (Developmental Area) เพื่อให้สามารถมุ่งพัฒนาตนเองไปพร้อมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนา “จุดแข็ง” นั้นเพื่อให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาสิ่งที่สามารถทำได้คืออยู่แล้วเป็นเรื่องง่ายที่จะประสบความสำเร็จ และเพิ่มความมั่นใจให้กับตนเองเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว ในทางกลับกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งเป้าหมายพัฒนาในสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนด้วยซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่ยากและใช้ทรัพยากร (เวลา และงบประมาณ) ของส่วนราชการมากกว่าปกติก็ตาม เพื่อให้เต็มเต็มในจุดที่จะช่วยขับเคลื่อนหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

๒.๒ การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire :A๒)

การกำหนดวิธีการพัฒนาหรือการเรียนรู้ มักจะมีความเข้าใจว่าเป็นการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม แต่ความเป็นจริงนั้น การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาเท่านั้น และการพัฒนามีความหมายกว้างกว่าแค่การฝึกอบรม เช่น (On the Job Training (OJT) การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาการมอบหมายงาน การศึกษาด้วยตนเอง

การกำหนดวิธีการพัฒนานั้นมีหลักในการเลือก ๒ ประการ คือ

๑. เหมาะสมกับประเด็นที่จะพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาได้ประสิทธิผล และ
๒. วิธีการแต่ละคน “มีความถนัด” หรือ ชอบรูปแบบ “วิธีการเรียนรู้” ที่แตกต่างกัน เช่น บางคนชอบการฟัง แต่ไม่ชอบการอ่านหนังสือยาวๆ บางคนชอบการเข้าชั้นเรียนแบบทางการ (การฝึกอบรม) ขณะบางคนชอบศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

ดังนั้น การเลือกวิธีการจึงต้องพิจารณาทั้งความเหมาะสมกับสิ่งที่จะพัฒนา รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่แต่ละคนถนัด เพื่อให้คุ้มค่าทั้งในแง่ของทรัพยากร และลดความเสี่ยงของความล้มเหลวหลังการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังควรคำนึงถึงเงื่อนไขที่อาจเป็นข้อจำกัดของวิธีการพัฒนา เช่น งบประมาณ เป็นต้น

๒.๓ การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply :A๓)

การนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ถือเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา เพราะเป็นการตอบคำถามว่ากระบวนการพัฒนาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่มักไม่คำนึงถึงองค์ประกอบนี้ ภายหลังจากที่ได้เรียนรู้ หรือพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSAOs) แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าของ IDP จะต้องมีโอกาสแสดงออกหรือนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงในหน่วยงาน หรือเรียกว่า “มีเวที” ให้แสดง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้นั้นมีการพัฒนาการที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้จริง ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของการพัฒนา

นอกจากนี้ ควรจะมีโอกาสได้ใช้สิ่งที่เรียนรู้มาในทันที มิฉะนั้น สิ่งที่เรียนรู้มาจะถูกลืมในเวลาอันรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่ทุกสิ่งมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การจัดทำ IDP ทุกครั้งจะต้องวางแผนให้เจ้าของ IDP มีงาน/โครงการที่จะประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาใหม่ให้ได้เร็วที่สุดด้วย เพื่อการพัฒนาที่สมบูรณ์และคุ้มค่า

๔. ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

๔.๑ การเตรียมการและการวางแผน

๑) การหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยการศึกษาวิเคราะห์บุคคลากรในแต่ละตำแหน่งสมควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

๒) จัดประเภทของความจำเป็น ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม การวิเคราะห์บุคคลากร (Personal Analysis) ใช้หลักการวิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบเดียวกับการวางแผนพัฒนาที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เพื่อการอ่านผลการวิเคราะห์เป็นไปในทางเดียวและเข้าใจง่าย

๔.๒ การระบุจุดที่ต้องการพัฒนา

๑. ท่านจะรู้สึกว่ายารู้ได้ช้า (Slow Learning) สัมผัสได้จากความช้าในการเรียนรู้ในงานหรือการเรียนรู้ในการทำกิจกรรมที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนก็ตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (จุดที่ต้องการพัฒนา)

๒. ท่านจะมีพฤติกรรมที่เป็นกลไกปกป้องตนเอง (Defensive Behavior) ชอบแก้ตัวในกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลงานที่เป็นจุดที่ต้องการพัฒนานั้นๆ

๓. ท่านจะมีพฤติกรรมหมกมุ่น ครุ่นคิด (Obsessive Behavior) เมื่อต้องการทำในเรื่องที่เป็นจุดที่ต้องการพัฒนา มักจะทำให้มีผลงานไม่ดีในเรื่องนั้น ซึ่งนำไปสู่ความวิตกกังวลในเรื่องดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา

นอกจากแนวทางข้างต้นนี้แล้ว ท่านสามารถหาเครื่องมือที่จะช่วยประเมิน “จุดแข็ง” และ “จุดที่ต้องการพัฒนา” ของท่านได้โดยหลายวิธีการ หากเป็นเครื่องมือที่มีตามท้องตลาด เช่น หนังสือ “เจาะจุดแข็ง” ของโดนัลด์ โอ,คลิฟตัน,มาร์คัส บัคกิงแฮม ผู้แปล เอช แยมประทุม ซึ่งมีแบบประเมินจุดแข็ง ๕ อย่างของท่านผ่านระบบออนไลน์ หรือจะใช้ผลการประเมิน MBTI ในการกำหนดว่าประเด็นใดบ้างที่ท่านจะเลือกมาเป็นอันดับแรกที่จะพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งตัวท่านเอง กลุ่มงานของท่าน และต่อองค์กรของท่าน หรืออาจใช้ Commen หรือ Feedback จากบุคคลรอบข้าง) ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา) เป้าตัวช่วยระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของท่าน

IDP ที่ดีจะต้องช่วยเสริมพลังจุดแข็งหรืออัจริยภาพของบุคคลากร และจะต้องมาสารถเตรียมทักษะใหม่ๆ หรือความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ดีกว่าเดิม และต้องช่วยปรับปรุงจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคอย่างร้ายแรงที่จะส่งผลต่อการประสบผลสำเร็จในอนาคตด้วย

๔.๓ การดำเนินการพัฒนา

การเลือกวิธีการพัฒนาบุคคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดเป้าหมาย และเรื่องที่บุคคลากรแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องได้รับการ

พัฒนา ได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่สมควรจะได้รับการพัฒนา และเลือกประเด็นที่จะให้มีการพัฒนาโดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การให้ความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนา เป็นต้น

๕. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร เลือกแนวทางการพัฒนาหลายแนวทางโดยการจัดทำเป็นโครงการเพื่อดำเนินการเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือว่าจ้างเอกชนดำเนินการ หรือหลักสูตรการพัฒนามหาวิทยาลัยจัดทำ ซึ่งมีความจำเป็น เหมาะสม และประหยัด โดยยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ดังนี้

เครื่องมือการพัฒนา

การเลือกเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน ๗๐:๒๐:๑๐ Learning Model

เครื่องมือพัฒนา แบบ ๗๐% ที่เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหา มาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง ที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ หรือโครงการใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลายๆอย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ แบ่งเครื่องมือเป็น ๖ เครื่องมือ

เครื่องมือพัฒนา แบบ ๒๐% ที่เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็อาจใช้การประชุมทีมเพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง แบ่งเครื่องมือเป็น ๓ เครื่องมือ

เครื่องมือแบบ ๑๐% ที่ได้มาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมามีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าสัมมนาจะได้ความรู้เพียง ๑๐% ดังนั้น การฝึกอบรมในปัจจุบันต้องสอดแทรก workshop หรือมีการปฏิบัติ ลงมือทำจริงๆในห้องเรียน เพราะถ้าเป็นการสัมมนา หรือฟังอย่างเดียว ความรู้ที่ได้และนำไปใช้ได้ เพียง ๑๐% เท่านั้น แบ่งเครื่องมือเป็น ๒ เครื่องมือ

๗. ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ระยะเวลาดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการ พัฒนา วิธีพัฒนา และหลักสูตรการพัฒนาในแต่ละหลักสูตร

๘. แผนพัฒนาบุคลากร

การจัดแผนพัฒนารายบุคคล ต้องสำรวจความต้องการของบุคลากร ลูกจ้าง ในการพัฒนา ศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบุคลากรได้ปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งทบทวนหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลใหม่ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ดีแล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนา

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการกรอกแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล บุคลากรและฝั่งค้ำบัญชาต้องลงนามร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกัน จากนั้นบุคลากรต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดและปรึกษาหารือ

๙. กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

หลังจากที่บุคลากรได้นำแผนไปปฏิบัติระยะหนึ่งแล้ว ควรมีการทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น โดยที่บุคลากรต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับแผนพัฒนาแล้วดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและพัฒนาจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น

ภาคผนวก

ความรู้/ความสามารถ/ ทักษะ สมรรถนะหลัก (CC)	เป้าหมาย พัฒนา ส่วนงาน	วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะตนเอง	ความรู้/ความสามารถ/ ทักษะ/ที่มีอยู่		ช่วงเวลาที่ต้องการ พัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ	แนวทางวิธีการ พัฒนา	เป้าหมายการ พัฒนา
			มีเพียงพอ	ควรพัฒนา	Q1	Q2	Q3	Q4			
๕. การวางแผนการทำงาน อย่างเป็นระบบ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> ระดับ (ระบุ) ปัจจุบัน..... เป้าหมายพัฒนา.... </div>	ระดับ										

กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

ความรู้/ความสามารถ/ ทักษะ สมรรถนะตามลักษณะงานฯ(FC) ตำแหน่ง	เป้าหมาย พัฒนา ส่วนงาน	วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะตนเอง	ความรู้/ความสามารถ/ ทักษะ/ที่มีอยู่		ช่วงเวลาที่ต้องการ พัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ	แนวทางวิธีการ พัฒนา	เป้าหมายการ พัฒนา
			มีเพียงพอ	ควรพัฒนา	Q1	Q2	Q3	Q4			
๕. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> ระดับ (ระบุ) ปัจจุบัน..... เป้าหมายพัฒนา.... </div>	ระดับ										

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

ชื่อ – ฉายา/นามสกุลเลขที่ตำแหน่ง.....สังกัด

ตำแหน่ง

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนา ภายใน ๒ ปี	เป้าหมายการพัฒนา ภายใน ๓ เดือน
จุดแข็ง	๑.		๑.
	๒.		
	๓.		
	๔.		
จุดที่ต้องการพัฒนา	๑.		๑.
	๒.		
	๓.		
	๔.		

หมายเหตุ: * โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน จำนวนไม่เกิน ๔ ประเด็น

ประเด็นการพัฒนา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

เป้าหมายการพัฒนา หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

แผนพัฒนารายบุคคลระยะ ๓ เดือน

ชื่อผู้รับการพัฒนา
 ชื่อผู้บังคับบัญชา
 วันที่จัดทำ

ลงนาม
 ลงนาม

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการ พัฒนา (๑)	เป้าหมายการพัฒนา (๒)	วิธีการพัฒนา (๓)	ช่วงเวลา ที่ต้องการพัฒนา (๔)			ช่วงเวลา ที่ได้รับการพัฒนาจริง (๕)	แนวทางการประยุกต์ใช้ในการทำงาน (๖)
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
(จุดแข็ง)							
(จุดที่ต้องการพัฒนา)							

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา (ภายหลังการดำเนินการตาม IDP).....

ขอรับรองผลการพัฒนาสมรรถนะ

.....

(ลงชื่อผู้รับการพัฒนา).....

.....

วันที่.....

(ลงชื่อ).....วันที่.....

ผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล ระยะ ๓ เดือน

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	ผลการพัฒนา ระยะ ๓ เดือน		การพัฒนาต่อไป
		การดำเนินการ	ผลการพัฒนา	
๑.		<input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามแผน	<input type="checkbox"/> พัฒนาแล้ว ดีขึ้น <input type="checkbox"/>	
๒.		<input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน <input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามแผน	<input type="checkbox"/> พัฒนาแล้ว ดีขึ้น <input type="checkbox"/>	

กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร กองกลาง