



# คู่มือ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กรมที่ดิน

(ฉบับปรับปรุง)



กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

คู่มือ

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กรมที่ดิน

(ฉบับปรับปรุง)

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน

## คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญให้มีการประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งทั้ง ๒ ส่วนนี้นอกจากจะนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังใช้เป็นข้อมูลในการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ และนำไปจัดทำแผนพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายหรือที่เรียกว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

คู่มือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันและสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งได้จัดส่งให้ทุกหน่วยงานแล้ว แต่เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมที่ดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ คือ ตัวชี้วัดที่ ๑๓ “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร” และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำรายงานผลไว้ว่า “ต้องระบุให้ทราบว่าในหัวข้อการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะหลักตัวใด” และ “ต้องรายงานผลส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ๒ รอบ คือ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน”

กรมที่ดินจึงต้องปรับปรุงรายละเอียดในคู่มือเล่มนี้บางส่วน เพื่อให้ข้าราชการกรมที่ดินสามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และพัฒนาตนเองได้ตรงตามสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้กรมที่ดินได้ข้อมูลในส่วนที่สนับสนุนสมรรถนะในการปฏิบัติราชการของข้าราชการแต่ละรายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่อไป

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน  
สิงหาคม ๒๕๕๕

# สารบัญ

หน้า

คำนำ	
วัตถุประสงค์	๑
ขอบเขต	๑
คำจำกัดความ	๒
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๕
หน้าที่ความรับผิดชอบ	๗
แผนภาพ : แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๙
ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	๑๐
การรายงานผล	๑๑
เอกสารอ้างอิง	

## ภาคผนวก

- แบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓ /ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือน
- แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

## การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ จะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสำหรับหน่วยงานภาครัฐภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้าง และการบริหารจัดการ บุคลากรภาครัฐจะต้องได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๒ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ซึ่งแนวทางการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจจะต้องสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตลอดจนความจำเป็นในการพัฒนาของข้าราชการในแต่ละกลุ่มและผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการด้วย การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กรมที่ดินจึงได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗ และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ โดยเห็นว่า การพัฒนารายบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น กองฝึกอบรมจึงได้จัดทำคู่มือเล่มนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรของกรมที่ดินเข้าใจถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
๒. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน
๓. เพื่อผลักดันให้บุคลากรของกรมที่ดินสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบเขต

คู่มือเล่มนี้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่ข้าราชการประเภทอำนวยการ (ระดับต้น ระดับสูง) ประเภทวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ) ประเภททั่วไป (ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ)

ในแต่ละปีงบประมาณจะจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะตามแบบสรุปรประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน ๒ รอบ ดังนี้

- รอบที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึง วันที่ ๓๑ มีนาคม
- รอบที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ถึง วันที่ ๓๐ กันยายน

การประเมินสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือนสามัญตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มีจำนวน ๕ สมรรถนะ ได้แก่

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. บริการที่ดี
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
๕. การทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินยังประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละสายงานอีกไม่น้อยกว่า ๓ สมรรถนะ และสมรรถนะทางการบริหารสำหรับข้าราชการประเภทอำนวยการและบริหาร (ในขณะนี้ยังประเมินเฉพาะสมรรถนะหลัก)

### คำจำกัดความ

ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะต้องนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ ซึ่งจะปรากฏอยู่ใน ส่วนที่ ๔ : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคลของแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (แบบฟอร์มที่ ๑) ที่จัดทำในแต่ละรอบการประเมิน จึงควรทำความเข้าใจในเรื่องนี้ให้ดีกว่าก่อน

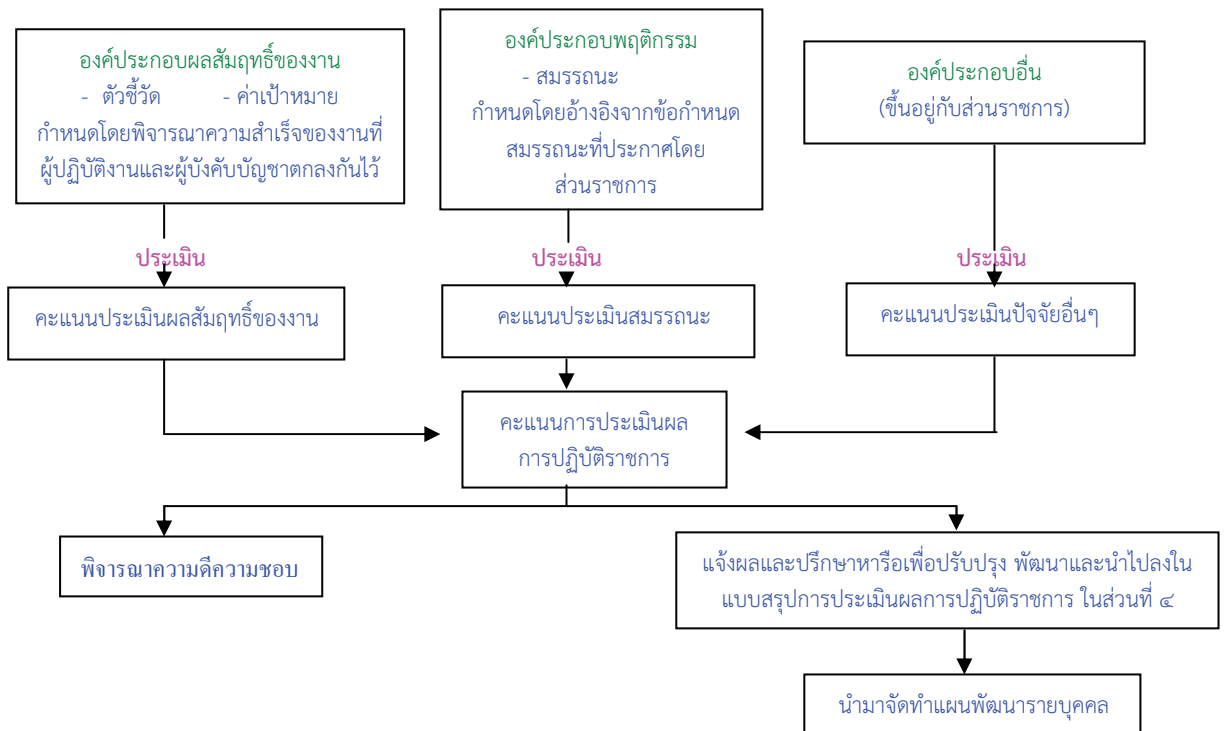
**การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal)** หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมที่ดินจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน ๒ ส่วน ได้แก่

- (๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- (๒) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

สำหรับการให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรมที่ดินได้จัดกลุ่มระดับคะแนนเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง ซึ่งคะแนนของกลุ่มต้องปรับปรุง คือ ผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ คะแนนที่ได้มาจากผลรวมของคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน กับคะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ทั้ง ๒ ส่วนนี้ จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการพิจารณาหารื้อร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ซึ่งต้องนำไปลงในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนที่ ๔ และนำไปจัดทำแผนพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังต่อไปนี้

## แผนภาพสรุปภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



**สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคลากรสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สมรรถนะหลักที่กรมที่ดินกำหนดให้ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือนสามัญตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้าน ได้แก่

**๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**๒. บริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

**๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)** หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

**๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม



**ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง** เป็นระดับสมรรถนะที่กรมที่ดินใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ จำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง โดยการประเมินสมรรถนะของข้าราชการจะต้องประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะที่ข้าราชการมีอยู่จริงกับเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังสำหรับแต่ละสมรรถนะ ตามตารางระดับความคาดหวังของสมรรถนะ ดังนี้

**ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก**  
**สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะทางการบริหาร**

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก					สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	สมรรถนะทางการบริหาร
		การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม		
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	
	ชำนาญงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	
	อาวุโส	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	ทักษะพิเศษ	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
วิชาการ	ปฏิบัติการ	๑	๑	๑	๑	๑	๑	
	ชำนาญการ	๒	๒	๒	๒	๒	๒	
	ชำนาญการพิเศษ	๓	๓	๓	๓	๓	๓	
	เชี่ยวชาญ	๔	๔	๔	๔	๔	๔	
	ทรงคุณวุฒิ	๕	๕	๕	๕	๕	๕	
อำนวยการ	ระดับต้น	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๑
	ระดับสูง	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๒
บริหาร	ระดับต้น	๕	๕	๕	๕	๕		๓
	ระดับสูง	๕	๕	๕	๕	๕		๔

**มาตรวัดในการประเมินสมรรถนะ** การประเมินสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินจะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งการให้คะแนนในส่วนของการประเมินพฤติกรรมและการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ใช้มาตรวัดการประเมินสมรรถนะตามวิธีการพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยมาตรวัดแบบนี้ใช้ประเมินว่า ผู้รับการประเมินได้แสดงสมรรถนะตามที่กำหนดมากน้อยเพียงใด คิดเป็นสัดส่วนมากน้อยอย่างไรเมื่อเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากก็จะได้คะแนนประเมินสูง (กองการเจ้าหน้าที่ ๒๕๕๓,๑๙)

**พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** หมายถึง การรวบรวมคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะด้านต่างๆ และนำพฤติกรรมที่ระบุนั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของบุคคล (รายละเอียดตามคู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะข้าราชการกรมที่ดิน ของกองการเจ้าหน้าที่)



## การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

**แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)** คือแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจาก**จุดที่เป็นอยู่** ไปสู่ **จุดที่ต้องการ** โดยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

**การพัฒนา** หมายถึง การพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกันเพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในการพัฒนาสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานได้ ดังนี้

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ ตำแหน่งงาน โดยให้ฝึกอบรมทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือ สำนัก/กองดำเนินการจัดอบรมเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติในขณะทำงานได้เอง
๒. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
๓. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๗. การมอบหมายงาน (Delegation)	เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ
๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย
๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
๑๑. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น
๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ
๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป

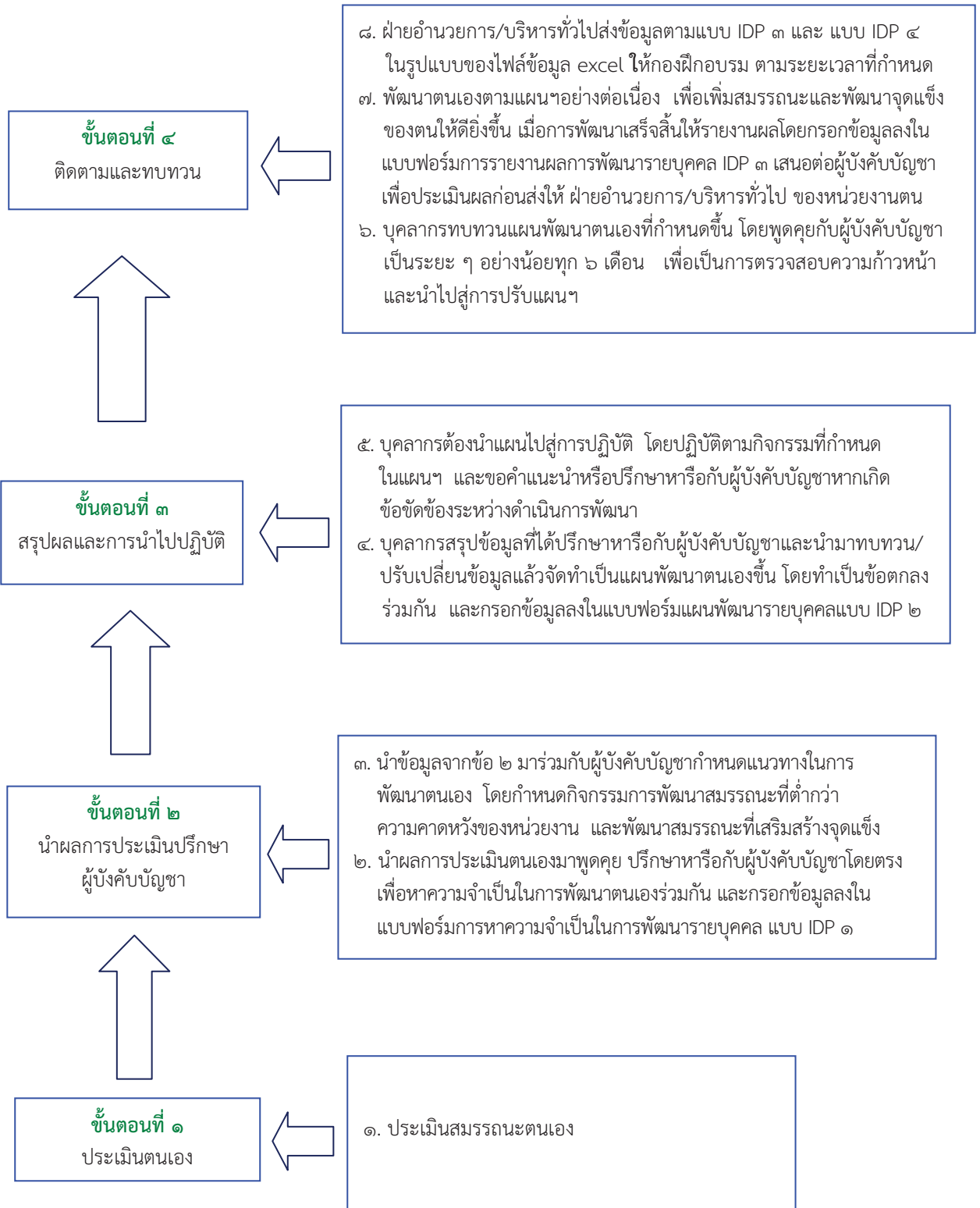
วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน
๑๖. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากร
๑๗. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้น ใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice
๑๘. การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้น ใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน
๑๙. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

### หน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<p><b>ผู้รับการประเมิน/ ข้าราชการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินสมรรถนะของตนเอง เปรียบเทียบกับสมรรถนะตามระดับ ที่องค์กรคาดหวังซึ่งได้จำแนกไว้ตาม ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง และร่วมขอคำปรึกษาหารือกับ ผู้บังคับบัญชาในการหาความจำเป็น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนตาม แบบ IDP ๑</li> <li>- ร่วมหารือกับผู้บังคับบัญชา ในการระบุ ความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้มี ระดับสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง พร้อมระบุวิธีการพัฒนา เพื่อนำมา จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแบบ IDP ๒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งใจปฏิบัติราชการให้เกิดผล ตามเป้าหมาย โดยพยายามพัฒนา พฤติกรรมหรือสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งให้ความร่วมมือในการรับการ พัฒนาตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชา ไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล (IDP ๒) เพื่อยกระดับสมรรถนะของตนเองให้มี ระดับสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง</li> <li>- ปรึกษาหารือ ขอรับคำแนะนำ และความช่วยเหลือจากผู้ประเมิน / ผู้บังคับบัญชา หากเกิดข้อขัดข้อง ในการดำเนินการตามแผนพัฒนา รายบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแบบรายงานผลการพัฒนา รายบุคคลตามแบบ IDP ๓ เสนอต่อ ผู้ประเมิน/ผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการ ประเมินผลก่อนส่งให้ฝ่ายอำนาจการ/ บริหารทั่วไป ของหน่วยงานตน</li> <li>- ประเมินตนเอง จัดทำแบบ IDP ๑</li> <li>- ผู้รับการประเมินร่วมกับ ผู้ประเมิน / ผู้บังคับบัญชา พิจารณา ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้อง พัฒนาเพิ่มเติมในรอบต่อไป และระบุ วิธีการพัฒนา จัดทำแบบ IDP ๒</li> </ul>

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<p><b>ผู้ประเมิน/ ผู้บังคับบัญชา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมหารือเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้รับการประเมินตามแบบ IDP ๑ โดยระบุถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้มีระดับสมรรถนะตามที่ยังคงคาดหวัง พร้อมกับระบุวิธีการพัฒนาเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแบบIDP ๒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินให้ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลในแต่ละรอบ</li> <li>- ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำ และช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล</li> <li>- บันทึกเหตุการณ์สำคัญที่สังเกตพบพฤติกรรมตามระดับสมรรถนะที่ยังคงคาดหวัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลสำเร็จของการพัฒนารายบุคคลตามแบบ IDP ๓ ส่งให้ฝ่ายอำนวยการ/บริหารทั่วไป ของหน่วยงานตน</li> <li>- ประเมินผลการปฏิบัติราชการ และหารือร่วมกับผู้รับการประเมินในการระบุความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมในรอบต่อไป และระบุวิธีการพัฒนา ร่วมจัดทำแบบIDP ๒</li> </ul>
<p><b>ฝ่ายอำนวยการ/บริหารทั่วไปของทุกหน่วยงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แจ้งเวียนและชี้แจงให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดทราบแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมและประมวลผล พร้อมทั้งจัดทำแบบรายงานผลการพัฒนารายบุคคลตามแบบ IDP ๓ และแบบสรุปรายงานข้าราชการในแต่ละประเภท/ระดับตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล ตามแบบ IDP ๔</li> <li>- ส่งข้อมูลตามแบบ IDP ๓ และแบบ IDP ๔ ในรูปแบบของไฟล์ข้อมูลexcel ให้กองฝึกรวมตามระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>
<p><b>กองฝึกรวม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แจ้งเวียนแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ให้ทุกหน่วยงานทราบในหลักการ เพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กองฝึกรวมรวบรวมและประมวลผลการพัฒนารายบุคคลในภาพรวมของทุกหน่วยงาน</li> <li>- เสนอข้อมูลผลการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลให้สำนักงาน ก.พ.ร. / ผู้บริหารทราบ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมที่ติดต่อไป</li> </ul>

## แผนภาพ : แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)



## ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

**๑. การประเมินตนเอง** ก่อนอื่นบุคลากรต้องสำรวจสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ และทักษะ) ของตน เพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของตนที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยยึดสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน ซึ่งต้องสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดสมรรถนะที่ต้องพัฒนา นอกจากนี้บุคลากรควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนทั้งระยะสั้น (๑-๓ ปี) และระยะยาว (๓ ปีขึ้นไป) ตลอดจนวิธีการที่ตนจะไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เช่น การมอบหมายงาน การเป็นที่เลี้ยง การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งจะต้องเป็นข้อมูลที่ได้มาจากแบบสรุปผลการปฏิบัติราชการในส่วนที่ ๔

**๒. นำผลการประเมินปรึกษาผู้บังคับบัญชา** เมื่อทำการประเมินตนเองแล้ว บุคลากรต้องนำผลการประเมินมาพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อปรึกษาหารือและหาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของตนร่วมกัน ซึ่งจะต้องกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาตนเองและควรกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ (ถ้ามี) และโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยนำข้อมูลไปกรอกลงในแบบฟอร์มการหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล (IDP ๑)

**๓. การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ** เป็นการสรุปข้อมูลที่บุคลากรได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีการทบทวน หรือปรับเปลี่ยนข้อมูลให้มีความสมบูรณ์สามารถกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองที่ต่ำกว่าความคาดหวัง แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองขึ้นโดยนำข้อมูลที่ได้ไปกรอกลงในแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP ๒) บุคลากรและผู้บังคับบัญชาต้องลงนามร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อตกลงร่วมกัน ให้บุคลากรเก็บต้นฉบับของแผนไว้และส่งสำเนาให้ผู้บังคับบัญชา จากนั้นบุคลากรต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดและปรึกษาหารือหรือรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบเป็นระยะ ๆ

**๔. การติดตามและทบทวน** หลังจากที่บุคลากรได้นำแผนไปปฏิบัติระยะหนึ่งแล้วควรมีการทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น โดยบุคลากรต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุก ๖ เดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับแผนพัฒนาตนเองแล้วดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้นให้รายงานผล โดยกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มการรายงานผลการพัฒนารายบุคคล IDP ๓ (นำข้อมูลในแบบ IDP ๒ มาใส่ในแบบ IDP ๓) เสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผลก่อนส่งให้ฝ่ายอำนวยการ/บริหารทั่วไป ของหน่วยงานตน และฝ่ายอำนวยการ/บริหารทั่วไปส่งข้อมูลตามแบบ IDP ๓ และแบบ IDP ๔ ในรูปแบบของไฟล์ข้อมูล excel ให้กองฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด

ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลถือว่าผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญมาก เพราะต้องร่วมพิจารณาการประเมินตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา และต้องให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อร่วมกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนา อีกทั้งต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานให้มากที่สุด

ตลอดจนต้องติดตามทบทวนแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นระยะๆ จะเห็นได้ว่าในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะเน้นการสื่อสาร แบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิดและ ต่อเนื่อง การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงจะดำเนินไปได้ด้วยดีและส่งผลให้การดำเนินงานของกรมที่ดิน ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

**การรายงานผล** ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้น ให้จัดทำปีละ ๒ ครั้ง ตามรอบการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยก่อนสิ้นรอบการประเมินฝ่ายอำนวยการ / บริหารทั่วไปต้อง รวบรวมและประมวลผลข้อมูลการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการทุกคนในสังกัดลงใน แบบรายงานผลการพัฒนารายบุคคล แบบ IDP ๓ และสรุปรายงานข้าราชการในแต่ละประเภท / ระดับ ตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลลงในแบบ IDP ๔ พร้อมกับส่งแบบ IDP ๓ และแบบ IDP ๔ ในรูปแบบของไฟล์ข้อมูลด้วยโปรแกรม Microsoft Excel โดยใช้แผ่นบันทึกข้อมูล (CD) ส่งให้ กองฝึกอบรมแบบละ ๒ ครั้ง คือ

รอบการประเมินผลฯ ครั้งที่ ๑ (๑ ต.ค. - ๓๑ มี.ค.) ภายในวันที่ ๑๕ มีนาคม

รอบการประเมินผลฯ ครั้งที่ ๒ (๑ เม.ย. - ๓๐ ก.ย.) ภายในวันที่ ๑๕ กันยายน

หากการบันทึกข้อมูลของหน่วยงานใดไม่สามารถประมวลผลลงในฐานข้อมูลได้ กรมที่ดินจะส่งกลับมาให้ แก้ไขจนกว่าจะบันทึกข้อมูลได้และต้องเสร็จสิ้นให้ทันภายในสิ้นรอบการประเมินฯ นั้น เนื่องจากข้าราชการ กรมที่ดินมีเป็นจำนวนมาก และกรมที่ดินต้องรายงานผลให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ ประมาณวันที่ ๕ ของ เดือนถัดไปหลังจากสิ้นรอบการประเมินฯ



## เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒ /ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒  
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘ /ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒  
เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ  
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ
- หนังสือกองการเจ้าหน้าที่ ที่ มท ๐๕๐๒.๒ /ว ๐๐๐๐๔ ลงวันที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๓  
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมที่ดิน
- หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓ /ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓  
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือน
- แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- คู่มือการประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมที่ดิน
- คู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะข้าราชการกรมที่ดิน

ภาคผนวก

แบบฟอร์มและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม  
การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

รอบที่ ๑                       รอบที่ ๒  
**แบบฟอร์มการหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล**                      **แบบ IDP ๑**

ชื่อผู้รับการพัฒนา..... ตำแหน่ง.....  
 ชื่อหัวหน้างาน..... ตำแหน่ง.....  
 ประเภทของการพัฒนา  จุดแข็ง  สิ่งที่ต้องปรับปรุง (จุดอ่อน) .....งบประมาณที่ใช้ (กรณีส่งไปฝึกอบรม)  
 ระยะเวลาการเริ่มต้น - สิ้นสุด .....

ส่วนที่ ๑ เป้าหมายในการพัฒนา	คำอธิบาย
เป้าหมาย	- ความต้องการหรือความคาดหวังที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ที่จะได้หลังจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือระดับสมรรถนะ (ระดับ ๑, ๒ หรือ ๓) ที่ยังขาดอยู่
ประโยชน์ต่อกลุ่มงาน/หน่วยงาน	- ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ เช่น เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหางานค้าง หรือสามารถทำงานสำคัญเร่งด่วนให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็วก่อนกำหนดเวลา เป็นต้น
ประโยชน์สำหรับผู้รับการพัฒนา	- ประโยชน์ต่อผู้รับการพัฒนา คือ ได้รับความรู้และทักษะในเรื่องที่ไปพัฒนาเพิ่มขึ้น หรือมีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น หรือปฏิบัติงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น
<b>ส่วนที่ ๒ วิธีการพัฒนาและแนวทางสนับสนุนการพัฒนา</b>	
การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยวิธีใดบ้าง	- การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น ส่งไปฝึกอบรม สอนแนะนำงาน มอบหมายงาน หมุนเวียนงาน ให้ไปดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ( การอ่านหนังสือ การเรียน e - Learning ฯลฯ )
อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง	- ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการพัฒนา เช่น ปริมาณงานที่มีมาก หรือมีงานสำคัญเร่งด่วนต้องรีบดำเนินการ ทำให้การพัฒนาต้องหยุดและขาดความต่อเนื่อง
หัวหน้างาน/หน่วยงานจะสนับสนุนการพัฒนาได้อย่างไร	- ต้องเตรียมพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เมื่อส่งเจ้าหน้าที่ไปพัฒนา เช่น กรณีส่งไปฝึกอบรมก็หากคนทำงานแทนมาให้พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้ด้วย ผู้รับการพัฒนาจะได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องกังวลเรื่องงานที่รับผิดชอบอยู่
จะวัดความสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างไร และเมื่อใด	- โดยจากการสังเกตการปฏิบัติงาน หรือสอบถามหัวหน้างาน ผู้ร่วมงาน หรือการมอบหมายงานให้ไปดำเนินการ เมื่อกลับมาทำงานระยะหนึ่งแล้ว
<b>ส่วนที่ ๓ ประโยชน์ของการพัฒนา</b>	
จะนำความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ได้รับ การพัฒนาไปใช้ในโอกาสใด	- หลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้น และกลับมาทำงานระยะหนึ่ง หัวหน้างานต้องมอบชิ้นงานหรือโครงการให้รับผิดชอบและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ จะเป็น ๒ สัปดาห์ ๑ เดือน ๑ ไตรมาส ก็ได้ตามความเหมาะสม
หัวหน้างาน/หน่วยงานจะสนับสนุนการนำไปใช้ได้อย่างไร	- ให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมในช่วงเวลาที่เหมาะสม หรือ สนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป หนังสือเกี่ยวกับระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลงชื่อ.....หัวหน้างาน  
 (.....)  
 ตำแหน่ง.....  
 .....วันที่บันทึก

รอบที่ ๑       รอบที่ ๒

ตัวอย่างการลงข้อมูลในแบบฟอร์มการหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล แบบ IDP ๑

ชื่อผู้รับการพัฒนา.....นาย ก. .... ตำแหน่ง.....นักวิชาการที่ดิน.....ระดับ.... ปฏิบัติการ.....  
 ชื่อหัวหน้างาน.....นาย ข. .... ตำแหน่ง.....นักวิชาการที่ดิน.....ระดับ....ชำนาญการ.....  
 ประเภทของการพัฒนา  จุดแข็ง  สิ่งที่ต้องปรับปรุง (จุดอ่อน) ....๒,๐๐๐....งบประมาณที่ใช้ (กรณีส่งไปฝึกอบรม)  
 ระยะเวลาการเริ่มต้น-สิ้นสุด .....มกราคม - กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ .....

<b>ส่วนที่ ๑ เป้าหมายในการพัฒนา</b>	
เป้าหมาย	- พัฒนาทักษะด้านการเขียนหนังสือราชการ (ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน) - พัฒนาการทำงานเป็นทีม (สมรรถนะหลัก ระดับ ๑ ตัวที่ ๕ การทำงานเป็นทีม ในระดับ ๑ เรื่อง เสริมสร้างให้เกิดความร่วมมือในทีม)
ประโยชน์ต่อกลุ่มงาน/หน่วยงาน	- ช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้างาน ลดปริมาณงานค้าง - เกิดความร่วมแรงร่วมใจและปฏิบัติงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
ประโยชน์สำหรับผู้รับการพัฒนา	- มีทักษะในการเขียนหนังสือราชการได้ดียิ่งขึ้น - สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว
<b>ส่วนที่ ๒ วิธีการพัฒนาและแนวทางสนับสนุนการพัฒนา</b>	
การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยวิธีใดบ้าง	- ฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง สอนแนะนำ มอบหมายงาน
อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้น มีอะไรบ้าง	- ปริมาณงานมีมาก แต่ต้องทำให้เสร็จภายในกำหนดเวลา ทั้งงานประจำและงานที่มอบหมายพิเศษ - เรียกตัวกลับระหว่างอบรม ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา
หัวหน้างาน/หน่วยงานจะสนับสนุนการพัฒนาได้อย่างไร	- กรณีส่งไปฝึกอบรมต้องหาคนทำงานแทนมาให้ พร้อมกับเป็นที่ปรึกษาให้ด้วย ผู้รับการพัฒนาจะได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่
จะวัดความสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างไร และเมื่อใด	หลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้นและกลับมาทำงานได้ ๑ เดือน จะวัดจาก - การสังเกตหรือสอบถามหัวหน้างานและผู้ร่วมงานซึ่งแจ้งว่าการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม - งานที่มอบหมายให้ สามารถทำเสร็จก่อนกำหนดเวลา และมีการแก้ไขเพียงครั้งเดียว จากที่เคยแก้ไขประมาณ ๓ ครั้ง
<b>ส่วนที่ ๓ ประโยชน์ของการพัฒนา</b>	
จะนำความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ได้รับ การพัฒนาไปใช้ในโอกาสใด	- มอบหมายให้ร่างหนังสือราชการ ๑ - ๒ เรื่อง ภายใน ๓ วัน - จัดทีมงานและมอบหมายงาน ๑ เรื่อง ให้ไปร่วมกันทำ ให้เสร็จภายใน ๓ สัปดาห์ (หลังจากได้รับการพัฒนามาแล้ว)
หัวหน้างาน/หน่วยงานจะสนับสนุนการนำไปใช้ได้อย่างไร	- ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับรูปแบบหรือถ้อยคำภาษา หลังเลิกงาน โดยหาระเบียบและหนังสือเวียนเกี่ยวกับงาน สารบรรณให้ศึกษาเพิ่มเติม - สนับสนุนอุปกรณ์ในการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน เช่น เพิ่มโทรศัพท์ให้ ๑ หมายเลข จัดหาอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูล

ลงชื่อ.....หัวหน้างาน  
(.....)

ตำแหน่ง.....

.....วันที่บันทึก

รอบที่ ๑ รอบที่ ๒

## ตัวอย่าง

แบบสรุปรายงานข้าราชการในแต่ละประเภท/ระดับตำแหน่งที่ได้รับ แบบ IDP ๔

การพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

สำนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา/สำนัก/กอง.....

ประเภท / ระดับตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการในหน่วยงานทั้งหมด	จำนวนผู้ที่ได้รับการพัฒนา	จำนวนผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา	สาเหตุที่ไม่ได้รับการพัฒนา
<b>ประเภทอำนวยการ (M)</b>				
ระดับสูง				
ระดับต้น	๑			
<b>ประเภทวิชาการ (K)</b>				
ทรงคุณวุฒิ				
เชี่ยวชาญ				
ชำนาญการพิเศษ	๗	๗	๑	ลาอุปสมบท
ชำนาญการ	๑๔	๑๒	๒	ลาไปต่างประเทศกับคู่สมรส
ปฏิบัติการ	๖	๕	๑	โอนไปหน่วยงานอื่น
<b>ประเภททั่วไป (o)</b>				
ทักษะพิเศษ				
อาวุโส	๑	-	๑	ป่วยหนัก
ชำนาญงาน	๕	๔	๑	ลาไปประกอบพิธีทางศาสนา
ปฏิบัติงาน	๔	๓	๑	ลาคลอดบุตร
ยอดรวม (คน)	๓๘	๓๑	๗	

- จำนวนข้าราชการในหน่วยงานรวมทั้งหมด = ๓๘ คน
- จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลรวมกัน = ๓๑ คน
- จำนวนข้าราชการที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลรวมกัน = ๗ คน
- ร้อยละของข้าราชการในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) = ๘๑.๕๘

โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้  $\frac{\text{จำนวนข้าราชการในสังกัดที่ได้รับการพัฒนาตามแผน IDP รวมกัน}}{\text{จำนวนข้าราชการในหน่วยงานรวมทั้งหมด}} \times ๑๐๐$

ลงชื่อ.....ผู้รวบรวมและดำเนินการ

( )

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ/บริหารทั่วไป

ลงชื่อ.....ผู้รับรอง

( )

เจ้าพนักงานที่ดิน/ผู้อำนวยการสำนัก/กอง





ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๒๗

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ  
เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ  
๒. กรอบสาระของหลักสูตรกลาง

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๒ บัญญัติให้  
ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ  
พลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและ  
กำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.  
กำหนด

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้เป็นไปตามมาตรา ๗๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน  
พ.ศ. ๒๕๕๑ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ  
แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ และกรอบสาระของหลักสูตรกลาง ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบ  
ด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นางเบญจวรรณ สร้างนิทร)

เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โทร ๐ ๒๕๔๗ ๑๐๐๐ ต่อ ๑๗๔๓ ๑๗๘๘ และ ๑๗๙๗

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๗๘๓

หลักเกณฑ์และวิธีการ  
เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ  
(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓)

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการดำเนินการภายใต้หลักการรวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังต่อไปนี้

หลักการ

- ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีคุณภาพชีวิต มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพและขีดสมรรถนะของข้าราชการ
- ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย ๑๐ วันต่อคนต่อปี
- งบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการควรได้รับการจัดสรรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓ ของงบบุคลากร

หลักเกณฑ์และวิธีการ

- การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการโดยจำแนกออกเป็น ๔ กลุ่มหลัก ดังนี้
  - ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร
  - ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
  - ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ
  - ข้าราชการผู้ปฏิบัติสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ
- ส่วนราชการต้องมีการประเมินระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการตามมาตรฐานที่กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ หากข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทใดระดับใด ยังมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ไม่ถึงระดับมาตรฐานและในกรณีที่ข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ จะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็ว

สำหรับข้าราชการที่มีการย้าย การโอน หรือการเลื่อนระดับจะต้องได้รับการพัฒนาด้วย

๓. ส่วนราชการต้องกำหนดแนวทางการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยให้คำนึงถึงความสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตามที่ ก.พ. กำหนด ตลอดจนความจำเป็นในการพัฒนาของข้าราชการ ในแต่ละกลุ่ม และผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการด้วย

๔. ส่วนราชการอาจดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีการตามที่เห็นสมควร เช่น การฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ การ ประชุมสัมมนา การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ไปปฏิบัติงานใน หน่วยงานอื่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติ ราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ให้ส่วนราชการนำกรอบสาระของหลักสูตรกลางตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ ไปใช้ในการ การพัฒนาข้าราชการแต่ละกลุ่ม โดยส่วนราชการอาจเพิ่มหลักสูตรรวมทั้งเนื้อหาวิชาในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการได้

๖. นอกจากนี้ ส่วนราชการอาจให้ข้าราชการเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการ ก็ได้ เช่น

- ๑) หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. ๒)
- ๒) หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. ๑)
- ๓) หลักสูตรการพัฒนาเสริมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง
- ๔) หลักสูตรสร้างความเข้มแข็งผู้ตรวจราชการระดับกระทรวง
- ๕) หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง
- ๖) หลักสูตรพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย
- ๗) หลักสูตรการบริหารบนความหลากหลาย
- ๘) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
- ๙) หลักสูตรการดำเนินการทางวินัย
- ๑๐) หลักสูตรปัจฉิมนิเทศ
- ๑๑) หลักสูตรการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- ๑๒) หลักสูตรการฝึกอบรมทางไกล

## กรอบสาระของหลักสูตรกลาง

การพัฒนาข้าราชการเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีคุณภาพชีวิต มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพและขีดสมรรถนะของข้าราชการ และเพื่อให้การพัฒนาข้าราชการแต่ละ ประเภทเป็นไปในแนวเดียวกัน สำนักงาน ก.พ.จึงได้กำหนดกรอบสาระหลักสูตรกลาง ให้ส่วนราชการนำไป ใช้ในการพัฒนาข้าราชการแต่ละกลุ่ม ดังนี้

### ๑. หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ

เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับระดับของกลุ่มเป้าหมาย โดย สมรรถนะหลักจะมี ๕ ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

โดยแบ่งหลักสูตรการพัฒนาออกเป็น ๔ หลักสูตรใหญ่ตามกลุ่มเป้าหมาย

#### ๑.๑ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร

กรอบสาระของหลักสูตร :

- สมรรถนะหลัก แนวทางในการพัฒนา และคู่มือการมอบหมายงาน
- ประสบการณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จโดยใช้สมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม
- กรณีศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- การดูงาน/ การเล่าประสบการณ์จากองค์กรภาครัฐหรือเอกชนที่มุ่งเน้นการบริการ ที่ตอบสนอง ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- สรุปบทเรียนเพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารในภาคราชการพลเรือน

#### ๑.๒ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ

##### ๑.๒.๑ หลักสูตรการสร้างนวัตกรรมสำหรับพัฒนาสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขั้นสูง

กรอบสาระของหลักสูตร :

- กรอบแนวคิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- Lateral Thinking
- เครื่องมือและกระบวนการคิด
- กรณีศึกษา

### ๑.๒.๒ หลักสูตรการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

กรอบสาระของหลักสูตร :

- กรอบแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- การสร้างความแตกต่างซึ่งเป็นคุณค่าขององค์กรให้กับผู้รับบริการ
- เครื่องมือและกระบวนการหาความต้องการของผู้รับบริการ
- กรณีศึกษา

### ๑.๒.๓ หลักสูตรการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรอบสาระของหลักสูตร :

- กรอบแนวคิดการจัดการความรู้
- การทำกิจกรรมเพื่อความเข้าใจกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้
- การนำเสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การทำกิจกรรมเพื่อความเข้าใจกระบวนการในองค์กรแห่งการเรียนรู้
- กรณีศึกษา

### ๑.๒.๔ หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

กรอบสาระของหลักสูตร :

- เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจริยธรรม
- การตระหนักถึงปัญหาเชิงจริยธรรม
- การบริหารทีมงานเพื่อลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม
- หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- การศึกษาหน่วยงานที่เป็นเลิศทางคุณธรรมและจริยธรรม
- ร่วมคิดร่วมทำเพื่อสร้างสรรค์องค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

### ๑.๒.๕ หลักสูตรการบริหารทีม

กรอบสาระของหลักสูตร :

- กรอบแนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีม
- ทักษะของผู้นำทีมที่จำเป็น
- การทำกิจกรรมเพื่อความเข้าใจการบริหารทีมงาน

๑.๓ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ของตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

### ๑.๓.๑ หลักสูตรการปรับปรุงการทำงาน

กรอบสาระของหลักสูตร :

- การปรับปรุงกระบวนการด้วยเครื่องมือต่าง ๆ
- กระบวนการในการเก็บข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการของหน่วยงาน
- การออกแบบกระบวนการใหม่
- กรณีศึกษา

### ๑.๓.๒ หลักสูตรการเข้าใจผู้อื่น

กรอบสาระของหลักสูตร :

- เครื่องมือ แนวคิด หลักการของการเข้าใจผู้อื่น อุปสรรคที่สำคัญ
- การจำลองสถานการณ์จริง การทดลองปฏิบัติ
- การอธิบายแนวคิดเรื่องการเข้าใจผู้อื่นผ่านเชาว์อารมณ์
- การยกตัวอย่างสมมติ และอภิปรายสรุปผล

### ๑.๓.๓ หลักสูตรการคิดเชิงสังเคราะห์

กรอบสาระของหลักสูตร :

- การคิดเชิงสังเคราะห์และเครื่องมือ
- การทำกรณีศึกษาและการนำเสนอผล

### ๑.๓.๔ หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

กรอบสาระของหลักสูตร :

- เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจริยธรรม
- การตระหนักถึงปัญหาเชิงจริยธรรม
- การลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม
- กลไกต่าง ๆ ของภาครัฐในการส่งเสริมและป้องปรามให้ข้าราชการประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม
- หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรม และจริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- การคิดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล
- การสร้างคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์
- ก้าวต่อไปของคุณธรรมและจริยธรรมเชิงปฏิบัติ

### ๑.๓.๕ หลักสูตรการสร้างทีม

กรอบสาระของหลักสูตร :

- หลักการในการทำงานเป็นทีมและมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน
- การสื่อสาร การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การตัดสินใจในทีม การวางแผนและจัดระบบงานในทีม
- การฝึกปฏิบัติการทำงานเป็นทีม
- การนำเสนอผลของการทำกิจกรรมระดมสมอง

๑.๔ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับผู้ปฏิบัติงานของตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ให้ใช้ชุดฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ ผ่านระบบ E-learning ของสำนักงาน ก.พ.

### ๑.๔.๑ ชุดฝึกอบรมเรื่องการจัดตั้งเป้าหมาย

#### กรอบสาระของหลักสูตร :

- การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- การวางแผนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
- การประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด
- การติดตามและปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กรอบแนวคิดในการบริหารจัดการเวลาและประโยชน์ของการบริหารจัดการเวลา
- ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่ทำให้เสียเวลา
- กระบวนการและเทคนิคในการแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้สามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### ๑.๔.๒ ชุดฝึกอบรมเรื่องการบริการที่เป็นเลิศ

#### กรอบสาระของหลักสูตร :

- แนวคิดการให้บริการสมัยใหม่ ความคาดหวัง ที่มาของความคาดหวังของลูกค้า
- ลักษณะของผู้รับบริการที่พอใจในสินค้าและบริการขององค์กร
- หัวใจการบริการ มาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการบริการที่เป็นเลิศ
- การบริการก่อน /ระหว่าง /หลังการขาย
- การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยดัชนีความพึงพอใจ
- เทคนิคการติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการ
- ความจริงเกี่ยวกับการสื่อสาร และการเป็นผู้ฟังที่ดี
- การค้นหาความเข้าใจและการจับใจความ การสื่อสารให้ผู้รับสารเข้าใจในสิ่งที่เราสื่อได้อย่างถูกต้อง บุคลิกภาพในการสื่อสาร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความประทับใจ
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ

### ๑.๔.๓ ชุดฝึกอบรมเทคนิคการหาข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

#### กรอบสาระของหลักสูตร :

- รูปแบบของการค้นหา
- เทคนิคของการค้นหาให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ
- Search Engine ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ตัวอย่างการใช้งาน Search Engine



### ๑.๔.๔ ชุดฝึกอบรมเรื่องจรรยาบรรณข้าราชการในชีวิตประจำวัน

กรอบสาระของหลักสูตร :

- กรอบแนวคิดเรื่องจรรยาข้าราชการพลเรือน
- หลักและองค์ประกอบของจรรยาข้าราชการ
- กรณีศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริง

### ๑.๔.๕ ชุดฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม

กรอบสาระของหลักสูตร :

- ความสำคัญของกลุ่มและทีม
- เทคนิคและขั้นตอนสำคัญของการสร้างทีมงาน
- กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- การปรับสภาพการทำงานของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสัมพันธ์ของทีมงานและการบริหาร

## ๒. หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำทีมหรือมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ

กรอบสาระของหลักสูตร : ๓ หมวดวิชา ๙๖ ชั่วโมง ประกอบด้วย

### หมวดวิชาที่ ๑ การพัฒนาตนเอง ๒๑ ชั่วโมง

- บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชายุคใหม่
- การพัฒนาภาวะผู้นำ
- จริยธรรมในการทำงานและการบริหารคน
- การบริหารจัดการเวลา
- การคิดอย่างเป็นระบบและการคิดเชิงนวัตกรรม
- สุขภาพกายและสุขภาพจิต

### หมวดวิชาที่ ๒ การบริหารงานและการจัดการ ๔๕ ชั่วโมง

- การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนแผนงานหลัก
- การบริหารการเงินและพัสดุ
- การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบและมีกลยุทธ์
- การบริหารสำนักงานยุคใหม่และการพัฒนางานเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ
- การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความแตกต่าง
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการภาครัฐยุคใหม่
- การศึกษาดูงานและการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำผลงานกลุ่มด้านหลักการบริหาร
- การศึกษาดูงานการบริหารจัดการขององค์กรต้นแบบ

### หมวดวิชาที่ ๓ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ๓๐ ชั่วโมง

- การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา
- การบริหารทีมงานและเทคนิคการสอนงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน
- การพัฒนาสมรรถนะหลัก
- การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
- การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

#### ๓. หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน : ข้าราชการยุคใหม่ใส่ใจคุณธรรม

กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการผู้ปฏิบัติสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

##### กรอบสาระของหลักสูตร :

- เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจริยธรรม
- การตระหนักถึงปัญหาเชิงจริยธรรม
- การลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม
- กลไกต่างๆ ของภาครัฐในการส่งเสริมและป้องปรามให้ข้าราชการประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม
- หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรม และจริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- การคิดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล
- การสร้างคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์
- ก้าวต่อไปของคุณธรรมและจริยธรรมเชิงปฏิบัติ

#### ๔. หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา: สร้างเสริมจริยธรรมนำทีมงาน

กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ

##### กรอบสาระของหลักสูตร :

- เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจริยธรรม
- การตระหนักถึงปัญหาเชิงจริยธรรม
- การบริหารทีมงานเพื่อลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม
- หลักการแนวคิดเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- การศึกษาหน่วยงานที่เป็นเลิศทางคุณธรรมและจริยธรรม
- ร่วมคิดร่วมทำเพื่อสร้างสรรค์องค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

#### ๕. หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

##### กรอบสาระของหลักสูตร :

- การบริหารองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงเชิงจริยธรรม
- ภาวะผู้นำกับปัญหาเชิงคุณธรรม จริยธรรม
- กรณีตัวอย่างการนำคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมในภาคเอกชน
- ร่วมคิดร่วมทำเพื่อสร้างสรรค์องค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

## ๖. หลักสูตรการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ

กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการซึ่งยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับกลาง หรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ หรือผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโส

กรอบสาระของหลักสูตร : ๕ หมวดวิชา ๑๘๑ ชั่วโมง ประกอบด้วย

### หมวดวิชาที่ ๑ การบริหารบนความเปลี่ยนแปลง ๒๑ ชั่วโมง

- แนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต บทบาทประเทศไทยในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก
- ทิศทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความมั่นคงของประเทศ
- ภัยคุกคามความมั่นคงของชาติ
- สาระสำคัญในรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่นักบริหารควรรู้
- กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน
- กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- บทบาทและหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### หมวดวิชาที่ ๒ การบริหารด้วยหลักคุณธรรม ๑๒ ชั่วโมง

- การขับเคลื่อนองค์กรด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- การบริหารด้วยคุณธรรม จริยธรรมและความโปร่งใส
- กฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม
- การบริหารสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมจริยธรรม

### หมวดวิชาที่ ๓ การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ๕๗ ชั่วโมง

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การบริหารทรัพยากรบุคคล
- การบริหารงบประมาณและการเงิน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน
- การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร
- การสื่อสารและการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- การคิดนอกกรอบ ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน
- การบริหารกระบวนการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน
- กลยุทธ์การทำงานให้ประสบความสำเร็จ : ประสบการณ์การบริหารจากภาคเอกชน
- การจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
- การพัฒนาสมรรถนะหลัก
- การบริหารที่มุ่งผลถึงประชาชน/ผู้รับบริการ
- เทคนิคการเป็นที่ปรึกษาและเทคนิคการสอนแนะ
- การพัฒนานักบริหารภาครัฐ : การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความแตกต่าง

### หมวดวิชาที่ ๔ การพัฒนาภาวะผู้นำ

๒๔ ชั่วโมง

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การแก้ไขความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง
- การตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยง
- การบริหารทีมงานที่มีคุณภาพ
- จิตวิทยาการบริหารให้ทีมงานและได้ใจ
- เทคนิคการนำเสนอ
- ศิลปะในการเป็นผู้นำ : ประสบการณ์จากผู้นำองค์กร
- EQ สำหรับผู้บริหาร

### หมวดวิชาที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการบริหารงาน

๑๒ ชั่วโมง

- การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- การเสริมสร้างสุนทรียภาพของชีวิต

นอกจากนี้ จะต้องมีกิจกรรมในการฝึกปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์ การศึกษาดูงานประสบการณ์ความสำเร็จของหน่วยงานในภาครัฐหรือภาคเอกชน การจัดทำโครงการศึกษากลุ่ม และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

๕๕ ชั่วโมง

-----

## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ๑. นายชัยยศ เหลืองภัทรเชวง | ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม  |
| ๒. นายพินัย คงคาเขตร       | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ<br>หัวหน้ากลุ่มงานวางแผนและพัฒนากองฝึกอบรม<br>กองฝึกอบรม   |
| ๓. นางสาวพรอุษา ประทุม     | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ<br>หัวหน้างานเอกสารวิชาการและพัฒนากองฝึกอบรม<br>กองฝึกอบรม |

### คณะผู้จัดทำ

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ๑. นายวินัย ผจญศิลป์       | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ<br>กองฝึกอบรม   |
| ๒. นางสาวพรทิพย์ รัตนพันธ์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ<br>กองฝึกอบรม   |
| ๓. นายชัยอนันต์ ศิริรักษ์  | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ<br>กองฝึกอบรม   |
| ๔. นายภาณุพันธ์ กิ่งทอง    | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ<br>กองฝึกอบรม   |
| ๕. นางสาวประภาพร จินาวลัย  | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ<br>กองฝึกอบรม |





พิมพ์ที่ กองการพิมพ์ กรมที่ดิน จำนวน ๑,๓๐๐ เล่ม พ.ศ. ๒๕๕๕