**คำนำ**

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ หมวด ๔ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา ๗๒ ได้บัญญัติให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งในการนี้สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ ขึ้น โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้บุคลากรมีพื้นฐานสมรรถนะตามที่กรมกำหนด จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำหรับการดำเนินการของกรมทางหลวงซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีขนาดใหญ่จำนวนข้าราชการตามกรอบอัตรากำลังจำนวน 7,408 คน แบ่งเป็น 14 กลุ่มงาน 30 สายงาน และ 47 ชื่อตำแหน่งในสายงาน กองฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้นำไปดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓ เรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลฉบับนี้ ได้จากการศึกษาและออกแบบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการให้คำแนะนำสำหรับการออกแบบกรอบการพัฒนาด้วยเทคนิคการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เหมาะสมกับกรมทางหลวง ประกอบด้วยสาระสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและแบบฟอร์มที่ใช้ในการค้นหาโอกาสการพัฒนา แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล และแบบฟอร์มการติดตามและประเมินผลการพัฒนา

กองฝึกอบรม กรมทางหลวง หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฯ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการ ดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการและพนักงานกรมทางหลวง เพื่อให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของกรมทางหลวงยิ่งขึ้นไป

นางปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

กรมทางหลวง ๒๕๕๔

**สารบัญ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **หน้า** |
| **บทที่ ๑** | | **สาระสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล** | **3** |
|  | 1.1 | ที่มาของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล | 3 |
|  | 1.2 | รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| **บทที่ 2** | | **ความจำเป็นและขอบเขตของการดำเนินงานการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของกรมทางหลวง** | **5** |
|  | 2.1 | ความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล | 5 |
|  | 2.2 | ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) | 5 |
|  | 2.3 | ประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล | 6 |
|  | 2.4 | บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล | 7 |
|  | 2.5 | เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล | 9 |
|  | 2.6 | ขอบเขตการดำเนินงานการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของกรมทางหลวง | 16 |
| **บทที่ 3** | | **กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล** | **17** |
|  | 3.1 | แผนภาพสรุปขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล | 17 |
|  | 3.๒ | ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล | 18 |
|  |  | ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ  ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความสามารถของบุคลากร  ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร  ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล  ขั้นตอนที่ ๕ การพูดคุยแผนการพัฒนาบุคลากรกับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่  ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร |  |
| **บทที่ 4** | | **แบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล** | **20** |
|  | 4.1 | แบบประเมินหาโอกาสการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-1-โอกาส) | 21 |
|  | 4.2 | แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-๒-จัดทำแผน) | 22 |
|  | 4.3 | แบบติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP-3-ติดตาม)  : สำหรับผู้บังคับบัญชา | 23 |
|  |  | แบบรายงานผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP-4-ผลการพัฒนา) | 24 |
| **ภาคผนวก** | |  | **25** |
|  | 1. | ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๖ ที่เกี่ยวข้อง | 26 |
|  | 2. | หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓  เรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ  ของข้าราชการพลเรือน | 31 |
|  | 3. | ตัวอย่างรายการและคำอธิบายรายละเอียดมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง | 34 |
|  | 4. | ตัวอย่างการบันทึกในแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล | 40 |
| **บรรณานุกรม** | | | **54** |

**บทที่ ๑**

**สาระสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

* 1. **ที่มาของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล** มีกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๒๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑

มาตรา ๘ (๑) บัญญัติให้ ก.พ. มีอำนาจหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในด้านมาตรฐานค่าตอบแทน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคน และด้านอื่น ๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

มาตรา ๗๒ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้าง

แรงจูงใจ แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม

คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในการประชุมเมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๒เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติราชการ
2. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013/ว27 ลงวันที่ 27 สิงหาคม 2553 เรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน กำหนดให้ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีคุณภาพชีวิต มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธ์ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพและขีดสมรรถนะของข้าราชการ และจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ข้างต้น กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลภายในปี 2556 เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของบุคลากรในหน่วยงาน กรมทางหลวงจึงกำหนดนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรมเสมอภาคและชัดเจน โดยให้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ กองฝึกอบรมในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง จึงได้จัดโครงการนำร่อง : การพัฒนาสมรรถนะด้วยแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับกองฝึกอบรมขึ้น และได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่อไป

**๑.๒ รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง**

**1.2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐาน

ของสมรรถนะ

กลยุทธ์ที่ ๒ : พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

๑.๑ ประเมินหาช่องว่างการพัฒนา

๑.๒ การกำหนดวิธีการเรียนรู้และพัฒนา

๑.๓ การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

๒. ประเมินติดตามผลการพัฒนารายบุคคล เพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหา พัฒนาและ

แต่งตั้ง

ตัวชี้วัด ๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2. ร้อยละของข้าราชการที่มีและได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

1. ร้อยละความสำเร็จของการใช้ประโยชน์แผนพัฒนารายบุคคลในการสรรหา พัฒนา และแต่งตั้ง

**1.2.2 แนวทางการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน**

**พ.ศ.๒๕๕๒ – ๒๕๕๖ ของกองฝึกอบรม**

เป้าหมาย

1. ปีงบประมาณ 2554 โครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะด้วยแผนพัฒนารายบุคคล

สำหรับกองฝึกอบรม

1. ปีงบประมาณ 2555 โครงการเผยแพร่ความรู้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับหน่วยงานในส่วนกลาง กรมทางหลวง
2. ปีงบประมาณ 2556 โครงการเผยแพร่ความรู้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับหน่วยงานในภูมิภาค กรมทางหลวง

ตัวชี้วัด ๑. ร้อยละความสำเร็จของหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1. ร้อยละของข้าราชการที่มีและได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล

**บทที่ 2**

**ความจำเป็นและขอบเขตของการดำเนินงาน**

**การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของกรมทางหลวง**

**2.1 ความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

ด้วยพระราชบัญญัติการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและสัมฤทธิผล

ข้าราชการกรมทางหลวง จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์การได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมาประกอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีพื้นฐานสมรรถนะตามที่กรมทางหลวงกำหนด ด้วยเหตุนี้ กรมทางหลวงจึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่ข้าราชการกรมทางหลวง

หากมีการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว บุคลากรของกรมทางหลวงจะมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อันจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อกรมทางหลวงยิ่งขึ้นต่อไป

ดังนั้น ข้าราชการทุกคน ทุกระดับ จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย ความหมาย ประโยชน์ บทบาทหน้าที่ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ต่อไปนี้

**2.2 ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล**

**แผนพัฒนารายบุคคล** (Individual Development Plan : IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงาน

แผนพัฒนารายบุคคล หรือเรียกสั้น ๆ ในคู่มือฉบับนี้ว่า **IDP** จึงเป็นแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต หรือตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์การกำหนดขึ้น

ดังนั้น IDP จึง**ไม่ใช่**กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการปรับเงินเดือนและการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ แต่เมื่อได้มีการดำเนินกิจกรรมตามกรอบ IDP อย่างเป็นระบบบนเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของระดับความรู้ ความสามารถ หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง มีการพูดคุยสื่อสารแบบสองทาง เป็นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน IDP ก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับหน่วยงานย่อย และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

**สรุป**  **IDP** จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลงานที่มีประสิทธิภาพ (ทำให้เป็นคนเก่งและดี)

**2.3 ประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)**

ประโยชน์ของ IDP แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับรายบุคคล ระดับหน่วยงาน (สำนัก/ กอง/ สำนักงาน) หรือหัวหน้างาน และระดับองค์การ (กรมทางหลวง) ดังนี้

***2.3.1 ระดับรายบุคคล***

**ปรับปรุง (To Improve)** IDP ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ และปรับปรุงผลงาน

ที่บุคคลรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**พัฒนา (To Develop)** IDP ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนา

ความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพการทำงานของ

บุคลากรให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น

**เตรียมความพร้อม (To Prepare)**

ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

***2.3.2 ระดับหน่วยงาน*** *(สำนัก/ กอง/ สำนักงาน)* ***หรือหัวหน้างาน***

**การทดแทนงาน (Work Replacement)**

บุคลากรเกิดทักษะในการทำงานหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีที่เจ้าของงานเดิมไม่อยู่หรือโอนย้ายไปที่อื่น

**ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance)**

การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานระดับสำนัก/ กอง/ สำนักงาน ก็ดีขึ้นตามไปด้วย

**คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)**

หัวหน้างานที่มีลูกน้องทำงานดี มีความสามารถ ทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ดี (ไม่ต้องเสียเวลามากในการจัดการงาน) ซึ่งถือเป็นการรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย หมายความว่าหากหัวหน้างานสามารถจัดการงานที่ทำได้เป็นอย่างดี จะทำให้มีเวลามากพอที่จะไปจัดการกับชีวิตส่วนตัวได้

***2.3.3 ระดับองค์การ (กรมทางหลวง)***

**ผลงานของกรมทางหลวง (Corporate Performance)** การจัดทำ IDP ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องทำให้สัมฤทธิผลของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกรมโดยรวมด้วยเช่นกัน

**การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกรมทางหลวง (Corporate Branding)** บุคลากรที่มีความสามารถมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกรมทางหลวงในด้านการพัฒนาบุคลากรภายในต่อบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรภายในมีทัศนคติที่ดีต่อกรม มีความรักและผูกพันกับกรมด้วย

**ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)** การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จของกรมทางหลวงซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก

**2.4 บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของกรมทางหลวง**

1) ผู้บริหารระดับสูง

๒) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

3) บุคลากร/ เจ้าหน้าที่

4) กองฝึกอบรม

บุคคลในแต่ละกลุ่มมีบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังตารางต่อไปนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **กลุ่มบุคคล** | **บทบาท/ หน้าที่ความรับผิดชอบ** |
| ผู้บริหารระดับสูง | * สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตาม IDP ตามที่กำหนดขึ้น * อนุมัติให้การจัดทำ IDP เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี * ติดตามผลการจัดทำ IDP ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร พร้อมทั้งการนำแผน IDP ไปใช้ปฏิบัติจริง * จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง |
| ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน | * ทำความเข้าใจกับกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP * ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนดขึ้น * ประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน * ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล * กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบุคลากร * ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงจุดเด่นและจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น * ชี้ให้บุคลากรเห็นขอบเขตที่เขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น   - หาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากรในงานปัจจุบันหรืองานอื่น ๆ ที่มี  อยู่ในกรมทางหลวง |
| บุคลากร/ เจ้าหน้าที่ | * มีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง * ทำความเข้าใจแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจ * ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง * หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ * ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น |

|  |  |
| --- | --- |
| **กลุ่มบุคคล** | **บทบาท/ หน้าที่ความรับผิดชอบ** |
| กองฝึกอบรม | * นำเสนอโครงการให้ผู้บริหารสูงสุดของกรมทางหลวงเห็นด้วยกับการนำเอา IDP มาใช้ในกรมทางหลวง * จัดเตรียมแบบฟอร์มการทำ IDP ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในกรม * ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรรวมถึงบูรณาการ IDP กับเครื่องมือการบริหารบุคคลในเรื่องอื่น ๆ * ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ IDP แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและบุคลากรทั่วทั้งกรมทางหลวง * ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDP กับผู้บริหารและบุคลากร * ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับวิธีการจัดทำแผน IDP * หาช่องทางในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์เปลี่ยน Mindset หรือจิตสำนึกของผู้บริหารและบุคลากรในการจัดทำ IDP * ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDP จากผู้บริหารและบุคลากร |

**2.5 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)**

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังแผนภูมิต่อไปนี้

**เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร**

**(Development Tools)**

**การฝึกอบรมในห้องเรียน**

**(Classroom Training)**

**เครื่องมืออื่นๆ**

**ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training)**

**ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานและบุคลากร**เป็นผู้รับผิดชอบ

**กองฝึกอบรม**เป็นผู้รับผิดชอบ

ความรู้อยู่ติดตัวไม่นานประมาณ ๑ – ๒ สัปดาห์

การเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning)

การเรียนรู้ระยะยาว

(Long Term Learning) ได้แก่

การสอนงาน (Coaching)

การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)

การทำกิจกรรม (Activity)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)

การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง / คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)

การประชุม / สัมมนา (Meeting / Seminar)

การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

**ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน  (Classroom Training) | เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (กองฝึกอบรม) ทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรม | ๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  ๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม  ๓. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต  ๔. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาวเด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป |
| ๒. การสอนงาน  (Coaching) | เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร | 1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน   ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาต่อเอง   1. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง   ผู้สอนต้องทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน  โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป  ๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ ที่ต้องปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะต้องพัฒนา หรือต้องการเสริมและพัฒนา |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๓. การฝึกอบรมในขณะ  ทำงาน  (On the Job Training  : OJT) | เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน | ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ | |
| ๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง  (Mentoring  Program) | เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การ องค์การบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ | ๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์การได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การ  เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์การเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่  ๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์การ พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน  (Job Enrichment) | เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ | ๑. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม  ๒. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ  ๓. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกขึ้น ยากและท้าทายมากขึ้น |
| ๖. การเพิ่มปริมาณงาน  (Job Enlargement) | เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก | เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ มาเป็นระยะเวลานาน) |
| ๗. การมอบหมาย  โครงการ  (Project  Assignment) | เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ | เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๘. การหมุนเวียนงาน  (Job Rotation) | เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ | เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential) |
| ๙. การให้คำปรึกษา  แนะนำ  (Consulting) | เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ | เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี ๓ ลักษณะ ได้แก่  - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร  - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น  - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ |
| ๑๐. การติดตาม/สังเกต  (Job Shadowing) | เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน | เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Shot-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๑๑. การทำกิจกรรม  (Activity) | เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด | เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด |
| ๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง  (Self Learning) | เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น | เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) |
| ๑๓. การเป็นวิทยากร  ภายใน  (Internal Trainer) | เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงาน  ต่าง ๆ | เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์การ วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๑๔. การดูงานนอก  สถานที่  (Site Visit) | เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์การที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์การต่อไป | เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์การภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป |
| ๑๕. การให้ข้อมูล  ป้อนกลับ  (Feedback) | เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน | เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี ๓ รูปแบบ คือ  - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell)  - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen)  - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving) |
| ๑๖. การฝึกงานกับ  ผู้เชี่ยวชาญ  (Counterpart) | เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด | เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้นำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป |
| ๑๗. การเปรียบเทียบ  กับคู่แข่ง/  คู่เปรียบเทียบ  (Benchmarking) | เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์การอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์การที่เป็น Best Practice | เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์การ |
| ๑๘. การประชุม/ สัมมนา  (Meeting/ Seminar) | เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน | เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร** | **ลักษณะเฉพาะ** | **วัตถุประสงค์/เป้าหมาย** |
| ๑๙. การให้ทุนการศึกษา  (Scholarship) | เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์การ | เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาทำงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต |

**2.6 ขอบเขตการดำเนินงานการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของกรมทางหลวง**

1. ศึกษา วิเคราะห์ และออกแบบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ของกองฝึกอบรม

กองฝึกอบรมได้ดำเนินการจัดสัมมนา โครงการนำร่อง : การพัฒนาสมรรถนะ

ด้วยแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) สำหรับกองฝึกอบรม ขึ้น เมื่อวันที่

6, และ 11-13 กุมภาพันธ์ 2554 เพื่อให้บุคลากรของกองฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สามารถจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลภายในหน่วยงานย่อยของกองฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม และกำหนดให้หัวหน้างานดำเนินการและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลภายในปีงบประมาณ 2554 เพื่อเป็นต้นแบบในการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมทางหลวง

2. จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเผยแพร่แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรมทางหลวง เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. เสนอขออนุมัติดำเนินการโครงการพัฒนาข้าราชการด้วยแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

4. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโครงการพัฒนาข้าราชการด้วยแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึง

การให้ความรู้ เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมทางหลวง กำหนดดังนี้

ปีงบประมาณ 2554 - 2555 หน่วยงานส่วนกลาง กรมทางหลวง

ปีงบประมาณ 2556 หน่วยงานภูมิภาค กรมทางหลวง

5. การติดตามผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ

ในสังกัดกรมทางหลวง

6. รายงานผลเสนอผู้บริหารของกรมทางหลวง และรายงานผลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556

**บทที่ 3**

**ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

ขั้นตอนหลักในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มี ๖ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความสามารถของบุคลากร

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ขั้นตอนที่ ๕ การพูดคุยแผนการพัฒนาบุคลากรกับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

อธิบายเป็นแผนภาพพอสังเขปได้ดังต่อไปนี้

ผู้บังคับบัญชา หรือ

หัวหน้างาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง

(๑) **กำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งงาน**

- ความรู้ ความเข้าใจ

(Knowledge & Understanding)

- ทักษะ (Skill)

- พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม

หรือที่คาดหวัง (Behavior Indicators)

(๖) **ติดตามประเมินผลการพัฒนาพนักงาน**

พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ

ตามเป้าหมายหรือไม่

(๕) **พูดคุยแผนพัฒนารายบุคคลกับพนักงาน**

แบบไม่เป็นทางการ แบบเป็นทางการ

เกิดขึ้นตลอดทั้งปี เกิดขึ้นในช่วงประเมินผลงาน

ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นลายลักษณ์อักษร

(๒) **ประเมินความสามารถของพนักงานหรือ**

**เจ้าหน้าที่ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ (๑)**

- จุดแข็ง

- โอกาสในการพัฒนา (ระบุสิ่งที่ต้องการให้

ปรับปรุง / พฤติกรรมที่คาดหวัง)

(๔) **จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล IDP**

(กิจกรรมเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง)

- ความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา

- ผลลัพธ์ที่คาดหวังเชิงการกระทำ

- รายละเอียดของเครื่องมือ

(เรื่อง/บุคคล/สถานที่)

- งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง

- ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

(๓) **กำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร**

- การฝึกอบรมในห้องเรียน

(Classroom Training)

- เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรม

ในห้องเรียน

(Non-Classroom Training)

**แผนภาพขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

**รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

**ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ**

ในที่นี้ขอเรียกว่า **กำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเกณฑ์

ที่คาดหวังของตำแหน่งงานก่อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (attributes) หรือที่เรียกว่า “KSAs” เกณฑ์ดังกล่าวกำหนดได้จากวิสัยทัศน์และภารกิจของกรมทางหลวง รวมทั้งคำบรรยายลักษณะงาน หรือ Job Description ซึ่งเป็นขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นด้วย

การกำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งสามารถนำข้อมูลมาจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job

Description) ซึ่งข้อมูลส่วนที่จะนำมากำหนดคือในส่วนของคุณลักษณะพิเศษของแต่ละตำแหน่ง

ซึ่งกองฝึกอบรมได้จัดทำตัวอย่างรายการและคำอธิบายรายละเอียดมาตรฐานความสามารถของตำแหน่งแนบไว้ในภาคผนวกของคู่มือฉบับนี้แล้ว

**ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความสามารถของบุคลากร**

เมื่อผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งแล้ว ก็ใช้เกณฑ์เหล่านั้นมาประเมินความสามารถในปัจจุบันของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยการนำพฤติกรรมในปัจจุบันมาเทียบกับเกณฑ์

ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง (gap) ซึ่งหากความสามารถในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือ**จุดแข็ง** แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือ**จุดอ่อน** (โอกาสการพัฒนา) ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรนำจุดอ่อนมาพัฒนาก่อนตามความจำเป็นเร่งด่วนของงาน แล้วจึงค่อยพัฒนาความ สามารถอื่น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบการประเมินแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กลุ่มผู้ประเมิน** | **ลักษณะการประเมิน** | **ข้อดี** | **ข้อจำกัด** |
| 1. ผู้บังคับบัญชา | ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา | ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รู้ดีที่สุดถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา | ผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติ  ทำให้ข้อมูลไม่เที่ยงตรง  ไม่น่าเชื่อถือ |
| 1. ตนเอง | บุคลากรเป็นผู้ประเมินตนเอง | - บุคลากรมีส่วนร่วมในการ  ประเมินตนเอง  - ง่าย รวดเร็ว | อาจมีการประเมินเข้าข้างตนเองทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้อง |
| 1. ประเมินแบบ ๑๘๐ องศา | เป็นการประเมิน ๒ ทาง โดยผู้บังคับบัญชาและตนเอง แต่จะต้องมีการให้ค่าน้ำหนักการประเมินด้วย | - บุคลากรมีส่วนร่วม  ในการประเมินร่วมกับ  ผู้บังคับบัญชา  - ผู้บังคับบัญชารู้ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อตนเองทำให้วางแผนการพูดคุยได้ง่าย | * ยุ่งยากหลายขั้นตอน * ผู้บังคับบัญชาต้องมีเทคนิคในการพูดคุยให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากร โดยเฉพาะการมองต่างมุม |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กลุ่มผู้ประเมิน** | **ลักษณะการประเมิน** | **ข้อดี** | **ข้อจำกัด** |
| 1. ประเมินแบบ ๓๖๐ องศา | เป็นการประเมินแบบรอบทิศทาง ซึ่งกลุ่มผู้ประเมินควรมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้ถูกประเมิน และมีการให้น้ำหนักการประเมินที่แตกต่างกัน | - ได้ข้อมูลจากหลายมุมมองของกลุ่มผู้ประเมิน  - บุคลากรมีข้อมูลในการพัฒนาความสามารถตนเองมากขึ้น | - มีความยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมิน  - อาจมีการร่วมมือกันของผู้ประเมิน ทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง |

**ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร**

เครื่องมือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แบ่งเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ ๑

**ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)**

จากผลการประเมินความสามารถของบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าความสามารถใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกจุดอ่อนนี้มาพัฒนาก่อน ไม่เกิน ๓ ข้อ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ข้อละไม่เกิน ๓ เครื่องมือ นอกจากจะกำหนดเครื่องมือแล้วยังต้องกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไว้ด้วย ตามแบบฟอร์มประเมินความสามารถรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

**ขั้นตอนที่ ๕ การพูดคุยแผนการพัฒนากับบุคลากร**

หรือที่เรียกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รวมทั้งโน้มน้าวและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่กำหนดไว้ใน IDP

**ขั้นตอนที่ ๖ การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร –** ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังจากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรปฏิบัติตาม IDP ที่กำหนดขึ้นแล้ว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยให้นำแบบประเมินผลที่กองฝึกอบรมจัดทำไปใช้

**บทที่ 4**

**แบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

* 1. แบบประเมินหาโอกาสการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-1-โอกาส)
  2. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP-๒-จัดทำแผน)
  3. แบบติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP-3-ติดตาม)

: สำหรับผู้บังคับบัญชา

* 1. แบบรายงานผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP-4-ผลการพัฒนา)









**ภาคผนวก**

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๖ ที่เกี่ยวข้อง
2. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓

เรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ของข้าราชการพลเรือน

1. ตัวอย่างรายการและคำอธิบายรายละเอียดมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง
2. ตัวอย่างการบันทึกในแบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

**ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556**

**สำนักงาน ก.พ.**

1

**ยุทธศาสตร์ที่ 1**     การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

**เป้าหมาย** ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า

|  |  |
| --- | --- |
| **แนวทางปฏิบัติ** | **ตัวชี้วัด** |
|
| **กลยุทธ์ที่ 1**  พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ   1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556 ของสำนักงาน ก.พ. 2. กำหนดและประเมินสมรรถนะขององค์การ ตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะของข้าราชการให้สอดคล้องตามกลุ่มประเภทและระดับตำแหน่ง 3. วางระบบและดำเนินการพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะตามความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ เพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหาพัฒนาและแต่งตั้ง | 1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำ  ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการฯ  ของส่วนราชการ  2. ร้อยละความสำเร็จของการกำหนด และ  ประเมินสมรรถนะขององค์การและ  ข้าราชการ  3. ร้อยละความสำเร็จของการวางระบบ  และดำเนินการ ตลอดจนการประเมิน  ติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะ  ข้าราชการ  4. ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา  สมรรถนะตามความจำเป็น |
| **กลยุทธ์ที่ 2**   พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ   1. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง   1.1 การประเมินหาช่องว่างการพัฒนา  1.2 การกำหนดวิธีการเรียนรู้และพัฒนา  1.3 การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง  2. ประเมินติดตามผลการพัฒนารายบุคคล เพื่อใช้  ประโยชน์ในการสรรหา พัฒนาและแต่งตั้ง | 1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำ  แผนพัฒนารายบุคคล และร้อยละของ  ข้าราชการที่มีและได้รับการพัฒนาตาม  แผนพัฒนารายบุคคล  2. ร้อยละความสำเร็จของการใช้ประโยชน์  แผนพัฒนารายบุคคลในการสรรหา  พัฒนาและแต่งตั้ง |

**ยุทธศาสตร์ที่ 2**    การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย

2

และเข้าถึงประชาชน

**เป้าหมาย** ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต

มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน

|  |  |
| --- | --- |
| **แนวทางปฏิบัติ** | **ตัวชี้วัด** |
|
| **กลยุทธ์ที่ 1**   สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และ  คุณสมบัติของการเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต  มีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ารับ  ราชการ   1. พัฒนาความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มี   ความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการที่ดี ตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ | 1. จำนวนเครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ใน  การสรรหา และคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน |
| **กลยุทธ์ที่ 2**  กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทาง  คุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและการ  ประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล  และวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็น  รูปธรรม   1. จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของส่วนราชการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. 2. จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม และข้อบังคับจรรยาของหน่วยงาน 3. ใช้หลักธรรมาภิบาลภาครัฐในการบริหารจัดการและ   ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ   1. กำหนดให้มีการบังคับใช้มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม   ข้อบังคับจรรยา และวินัยข้าราชการ เป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน | 1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำ  ยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม  จริยธรรมของส่วนราชการ  2. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำ  มาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม  และข้อบังคับจรรยา ของหน่วยงาน  3. รายงานการใช้หลัก ธรรมาภิบาลภาครัฐ  ในการบริหารจัดการและขับเคลื่อน  ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของ  หน่วยงาน  4. รายงานการบังคับใช้มาตรฐานคุณธรรม  จริยธรรม ข้อบังคับจรรยา และวินัย  และร้อยละของข้าราชการที่ไม่ปฏิบัติ  ตาม |

|  |  |
| --- | --- |
| **แนวทางปฏิบัติ** | **ตัวชี้วัด** |
|
| **กลยุทธ์ที่ 3** เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดีอย่าง  ต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชา ทุกระดับให้  เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนา  คุณธรรม จริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุน  การปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม  และจรรยา   1. จัดให้มีระบบการพัฒนาข้าราชการระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 2. มีหลักสูตรฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมและการพัฒนา   คุณธรรมที่สอดคล้องกับระดับความต้องการของข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  3. จัดให้มีการเรียนรู้และเข้าใจหลักการสำคัญของเรื่องที่มี  ส่วนส่งเสริมสนับสนุนต่อการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ  ในการเป็นข้าราชการที่ดี ดังนี้  3.1 หลักการบริหารงานจากองค์การที่มีการ  วางแผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ   * 1. หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ   2. โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ   4. ส่งเสริมเชิดชูและถ่ายทอดประสบการณ์ของข้าราชการ  ที่เป็นแบบอย่างที่ดี | 1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบ  การพัฒนาข้าราชการระหว่างทดลอง  ปฏิบัติหน้าที่ราชการ  2. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมด้านคุณธรรม  จริยธรรม และร้อยละของข้าราชการที่  ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรดังกล่าว  3. รายงานผลการเรียนรู้หลักการ  บริหารงานจากองค์การที่มีการวาง  แผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ  และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเพียร  ความรอบ รอบรู้เรียบง่าย ประหยัดและ  การนำมาปรับใช้  4. ร้อยละความสำเร็จของการเรียนรู้เรื่อง  หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ  5. ร้อยละความสำเร็จของการเรียนรู้  โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ  6. ส่งเสริมเชิดชูและถ่ายทอดประสบการณ์  ของข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี |

**ยุทธศาสตร์ที่ 3**   พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์การโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่

หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์การ และผู้นำเครือข่าย **เป้าหมาย** ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

|  |  |
| --- | --- |
| **แนวทางปฏิบัติ** | **ตัวชี้วัด** |
|
| **กลยุทธ์ที่ 1**   สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการ นำตนเอง นำทีม นำองค์การและนำเครือข่าย   1. พัฒนาระบบให้ข้าราชการทุกระดับได้รับการพัฒนาก่อน เข้าสู่ตำแหน่งโดยมีวิธีการคัดเลือกและมีวิธีการประเมินความเหมาะสม   2. สร้างระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่องโดยมีการเชื่อมโยงตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการจนถึงการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง  3. มีการวางแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมของข้าราชการในการสืบทอดตำแหน่ง | 1. ร้อยละความสำเร็จของระบบการคัดเลือก และการใช้วิธีศูนย์ประเมินความเหมาะสม ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกระดับ  2. ร้อยละความสำเร็จของระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง  3. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่งและการขับเคลื่อนใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องจากแผนฯ |
| **กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง   1. มีหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและมีการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีระบบการประเมินติดตามผลการพัฒนา 2. พัฒนาข้าราชการให้รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ ทันสมัย และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก   3. สร้างเครือข่ายการพัฒนาผู้นำ โดยจัดเวทีและกิจกรรมแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะเดียวกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานต่างประเทศ | 1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรการดำเนินการ และการประเมินติดตามผล การพัฒนาฯ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง  2. ร้อยละของข้าราชการที่รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ทันสมัย และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก  3. จำนวนเครือข่าย และกิจกรรมด้านการพัฒนาผู้นำและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะเดียวกันทั้งในและนอกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานต่างประเทศ |

**ยุทธศาสตร์ที่ 4**   การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

**เป้าหมาย** ราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ

|  |  |
| --- | --- |
| **แนวทางปฏิบัติ** | **ตัวชี้วัด** |
|
| **กลยุทธ์ที่** 1 พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม และจำเป็นให้กับ ข้าราชการ  1. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาความรู้ เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี หลักสูตรที่ควรมี ได้แก่  1) การคิดเชิงบวก  2) การทำงานที่ชาญฉลาด  3) การบริหารจัดการด้านการเงิน  4) การบริหารเวลา  5) การพัฒนาจิต  6) การทำงานเป็นทีม | 1. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรและมีการดำเนินการพัฒนาความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี  2. ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา |
| **กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี   1. มีแผนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน 2. มีการสำรวจการมีส่วนร่วมของข้าราชการ   3. จัดทำระบบยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ดีและมีเกณฑ์ใน การลงโทษข้าราชการที่ไม่ประพฤติตามวินัย  4. จัดทำโครงการให้การดูแล แนะนำและปรึกษาแก่ข้าราชการ  5. จัดทำแผนส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีและกิจกรรมพัฒนาให้ข้าราชการมีสุขอนามัยที่ดี | 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน  2. ร้อยละของข้าราชการที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน  3. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบยกย่องเชิดชูเกียรติ  4. จำนวนโครงการฯ และร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการที่ได้รับการดูแล และคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยงานปรึกษา EAP (Employee Assistance Programs)  5. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีและกิจกรรมพัฒนาให้ข้าราชการมีสุขอนามัยที่ดี |



3

ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๒๗ สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรียน (เวียนกระทรวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ

พลเรือนสามัญ

๒. กรอบสาระของหลักสูตรกลาง

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๒ บัญญัติให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธ์ิต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดเพื่ออนุวัตให้เป็นไปตามมาตรา ๗๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ และกรอบสาระของหลักสูตรกลาง ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบ

ด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

เบญจวรรณ สร่างนิทร

(นางเบญจวรรณ สร่างนิทร)

เลขาธิการ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

โทร ๐ ๒๕๔๗ ๑๐๐๐ ต่อ ๑๗๔๓ ๑๗๘๘ และ ๑๗๙๗

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๗๘๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑

**หลักเกณฑ์และวิธีการ**

**เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ**

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

-----------------------------------

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

พลเรือนสามัญเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธ์ิต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการดำเนินการภายใต้หลักการ รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังต่อไปนี้

**หลักการ**

1. ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีคุณภาพชีวิต มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพและขีดสมรรถนะของข้าราชการ
2. ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย ๑๐ วันต่อคนต่อปี
4. งบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการควรได้รับการจัดสรรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓ ของงบบุคลากร

**หลักเกณฑ์และวิธีการ**

1. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการโดยจำแนกออกเป็น ๔ กลุ่มหลัก ดังนี้

๑.๑ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

๑.๒ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ

๑.๓ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

๑.๔ ข้าราชการผู้ปฏิบัติสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

1. ส่วนราชการต้องมีการประเมินระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการตามมาตรฐานที่กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ หากข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทใดระดับใด ยังมีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะไม่ถึงระดับมาตรฐานและในกรณีที่ข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ จะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็วสำหรับข้าราชการที่มีการย้าย การโอน หรือการเลื่อนระดับจะต้องได้รับการพัฒนาด้วย
2. ส่วนราชการต้องกำหนดแนวทางการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยให้คำนึงถึงความสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ตามที่ ก.พ. กำหนด ตลอดจนความจำเป็นในการพัฒนาของข้าราชการในแต่ละกลุ่ม และผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการด้วย
3. ส่วนราชการอาจดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีการตามที่เห็นสมควร เช่น การฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ การประชุมสัมมนา การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ให้ส่วนราชการนำกรอบสาระของหลักสูตรกลางตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ ไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการแต่ละกลุ่ม โดยส่วนราชการอาจเพิ่มหลักสูตรรวมทั้งเนื้อหาวิชาในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการได้
5. 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

ฯลฯ

------------------------------------------

**รายละเอียดของเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่ง**

6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ชื่อเกณฑ์ที่คาดหวัง** | | คำนิยาม |
| 1 | ความรู้ในด้านบัญชี | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านบัญชี รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบัญชี ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านบัญชีให้มีประสิทธิภาพ |
| 2 | ความรู้ในการเป็นผู้ตรวจสอบ | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนของการเป็นผู้ตรวจสอบ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ตรวจสอบ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 3 | ความรู้ในด้านงบประมาณ | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านงบประมาณ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ |
| 4 | ความรู้ในด้านการเงิน | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านการเงิน รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการเงิน ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ |
| 5 | ความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน HRD ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านHRDให้มีประสิทธิภาพ |
| 6 | ความรู้ในงานด้านระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานบุคคล | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานบุคคล (HRIS) รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน HRIS ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน HRIS |
| 7 | ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน HRM ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน HRM ให้มีประสิทธิภาพ |
| 8 | ความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน IT ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน IT ให้มีประสิทธิภาพ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ชื่อเกณฑ์ที่คาดหวัง** | | คำนิยาม |
| 9 | ความรู้ในด้านการตรวจสอบภายใน | ความสามารถในการอธิบายถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ |
| 10 | ความรู้ในด้านกฎหมาย | ความสามารถในการอธิบายถึงระเบียบข้อบังคับ และมาตราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย รวมทั้งการตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำในประเด็นต่าง ๆ โดยอ้างอิงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ |
| 11 | ความรู้ในด้านจัดซื้อ | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านงานจัดซื้อ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพ |
| 12 | ความรู้ในด้านวิจัย | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านการวิจัย รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ |
| 13 | ความรู้ในด้านการบริหารความเสี่ยง | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ |
| 14 | ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ/ข้อบังคับของทางราชการ | ความเข้าใจในระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถตอบข้อซักถามและให้คำแนะนำกับผู้อื่นเกี่ยวกับระเบียบ คำสั่ง และ/หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนตรงประเด็น |
| 15 | ความรู้ด้านระบบคุณภาพ (ISO) | ความสามารถในการวางแผนและควบคุมดูแลเอกสารระบบคุณภาพของทั้งองค์การ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การในด้านระบบคุณภาพ |
| 16 | การให้คำปรึกษา | ความเข้าใจในความต้องการหรือความคาดหวัง และปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้อื่น รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น |
| 17 | การสร้างเครือข่าย | การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ในทุกระดับตำแหน่งงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งความสามารถในการขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือ และความร่วมมือต่าง ๆ จากสมาชิกที่เป็นเครือข่ายเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น |
| 18 | การวางแผนงานและการจัดการ | ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นปกติประจำวันและงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติ และการหาวิธีประเมินผลการทำงานของตนเองและของทีมงาน |
| **ชื่อเกณฑ์ที่คาดหวัง** | | คำนิยาม |
| 19 | การแก้ไขปัญหาตัดสินใจ | การสามารถประเมินสถานการณ์ คาดคะเนและวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการมองการณ์ไกลก่อนการตัดสินใจใด ๆ เพื่อให้การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาได้เป็นไปอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ |
| 20 | ความเป็นผู้นำ | ความรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้นของทีมงาน และนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม รวมทั้งกระตุ้นให้ทีมงานแสดงออกถึงความเป็นผู้นำและพร้อมที่จะนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม |
| 21 | การบริหารต้นทุน | การตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุนที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานหรือโครงการ รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนให้เป็นไปตามแผนงบประมาณและแผนงานที่กำหนด ตลอดจนการกำหนดและติดตามผลที่ได้จากการลงทุนในแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม |
| 22 | การบริหารความเสี่ยง | ความเข้าใจความหมาย ประเภท วงจรการบริหารความเสี่ยง และเสนอแนะแนวทางป้องกัน รวมทั้งความสามารถในการวางแผน และการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานและองค์การ |
| 23 | การบริหารโครงการ | ความสามารถในการกำหนดทิศทางของโครงการ แผนงานโครงสร้างของโครงการ และความสามารถบริหารจัดการการดำเนินโครงการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งสามารถติดตามความคืบหน้าของโครงการ และให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้ |
| 24 | ทักษะการสอนงานและ พัฒนางาน  (Coaching  Development Skills) | การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการจากการสอนงาน รวมทั้งสอนงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอนงานที่กำหนดขึ้นโดยพิจารณาจากความแตกต่างของผู้ถูกสอนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเทคนิคการสอนงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จของงานรวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองและผู้อื่นได้อย่างต่อเนื่อง |
| 25 | ทักษะในการนำเสนองาน | ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ ให้กับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อประกอบการนำเสนองานได้อย่างเหมาะสม |
| 26 | การบริหารทรัพยากร | การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่และการคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในกิจกรรม หรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยการวางแผนเพื่อจัดสรรและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด |
| 27 | ทักษะในการคำนวณ | ความรู้และความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนการคำนวณข้อมูล รวมทั้งความสามารถในการคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นประเด็นย่อยๆ ตลอดจนการนำข้อมูลที่คำนวณได้มาใช้ในการวางแผน การวิเคราะห์และหาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่อไปได้ |
| 28 | ทักษะการประนีประนอม | ความสามารถในการกำหนดเงื่อนไขหรือผลประโยชน์ที่จะนำเสนอให้กับคู่กรณีทั้งภายในและ/หรือภายนอกองค์การ รวมถึงความสามารถในการเจรจาต่อรองและประนีประนอมกับผู้อื่นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับของทั้งสองฝ่าย |
| **ชื่อเกณฑ์ที่คาดหวัง** | | คำนิยาม |
| 29 | ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ | ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการออกแบบ และการสร้างรูปแบบของแบบฟอร์ม เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ได้ รวมถึงการดึงฐานข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานอื่น ๆ ต่อไปได้ |
| 30 | การบริหารจัดการฐานข้อมูล | ความสามารถในการออกแบบระบบหรือฟังก์ชั่นงานใหม่ ๆ โดยการดึงฐานข้อมูลที่มีอยู่มาใช้เพื่อจัดทำเอกสารหรือรายงานในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามความต้องการของผู้อื่นได้ |
| 31 | การบริหารจัดการรายงานและเอกสาร | ความสามารถในการจัดเตรียมและจัดทำเอกสารและรายงานต่าง ๆ รวมทั้งการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำและจัดระบบการเก็บรักษาเอกสารและรายงานต่าง ๆ ได้ |
| 32 | ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ | ความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (ฟัง พูด อ่าน และเขียน) เพื่อการติดต่อสื่อสารและการโต้ตอบทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 33 | การใช้อุปกรณ์/เครื่องมือ | การจัดหาและเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ / เครื่องมือประเภทต่าง ๆ ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้ การบำรุงรักษา และการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการใช้อุปกรณ์ / เครื่องมือต่าง ๆ |
| 35 | ทักษะในด้านการเงิน | การคาดการณ์และบริหารการเงินของหน่วยงานหรือทีมงาน รวมถึงการควบคุมดูแลการใช้เงินให้เกิดประโยชน์และเป็นตามงบประมาณที่จัดสรรไว้ |
| 34 | การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล | การออกแบบและการพัฒนาวิธีการหรือเทคนิคในการรวบรวมหรือค้นหาข้อมูล รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการค้นหาและจัดเก็บข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์หาข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้อย่างเป็นระบบ |
| 35 | การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก | การกำหนดความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น รวมทั้งการบริหารและควบคุมงบประมาณที่ใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครแต่ละครั้ง |
| 36 | ทักษะในการใช้ภาษา | ความสามารถในการเลือกใช้คำพูดและสำนวนภาษาในการนำเสนองานให้เหมาะสมกับเนื้อหาในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการเลือกใช้ศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนและสายอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม |
| 37 | ทักษะการเจรจาต่อรอง | ความเข้าใจในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเจรจาต่อรอง และความสามารถในการหาข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ประกอบการเจรจาต่อรอง กับคู่กรณี รวมทั้งการกำหนดและเลือกแนวทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดโดยได้รับการยอมรับและการตกลงร่วมกันของทั้งสองฝ่าย |
| 38 | การบริหารงานสำนักงาน/ธุรการ | ความสามารถในการจัดหา จัดเตรียม เก็บและบำรุงรักษาข้อมูล เอกสาร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนความต้องการขององค์กรและหน่วยงานได้ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ชื่อเกณฑ์ที่คาดหวัง** | | คำนิยาม |
| 39 | การบริหารโครงการ | การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในโครงการ รวมทั้งการนำแผนปฏิบัติการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ (Implementation Plan) ตลอดจนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการ |
| 40 | การวิจัยและพัฒนา | ความสามารถในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการวิจัยและพัฒนา และการนำผลจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ เสนอแนะ และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น |
| 41 | การเขียนรายงาน | ความสามารถในการออกแบบรูปแบบของรายงาน และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเครื่องมือพิเศษในการสร้างรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 42 | การวิเคราะห์ทางสถิติ | ความสามารถในการกำหนดกรอบ มุมมอง และสมมติฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ รวมทั้งสามารถนำสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ตลอดจนสามารถแปลและสรุปผลข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้วยหลักการทางสถิติ |
| 43 | ทักษะด้านชุมชนสัมพันธ์ | การวางแผนและกำหนดขั้นตอนการพัฒนาโครงการ เพื่อก่อให้เกิดสังคมภายในโครงการที่มีความอบอุ่น เข็มแข็ง และมีความสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนดูแลในเรื่องความปลอดภัยและความเรียบร้อยให้สอดคล้องต่อสภาวการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์การกับสมาชิกโครงการเป็นอย่างดี |
| 44 | ทักษะการบริหารจัดการด้าน Hardware | การกำหนดและการพัฒนาระบบงาน เป้าหมาย และกลยุทธ์การนำ Hardware มาใช้ในองค์การ รวมทั้งสอนแนะ และให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้อื่น ถึงวิธีการดูแลรักษาระบบ Hardware ให้ปลอดภัยและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 45 | ทักษะการบริหารจัดการด้าน Software | ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการจัดการด้าน Software รวมถึงความสามารถในการติดตั้ง ใช้คำสั่ง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ Software ตลอดจนการใช้ Software ได้อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานของหน่วยงาน และองค์การ |
| 46 | ทักษะการบริหารงานจัดซื้อ | การอธิบายได้ถึงแนวคิด หลักการ และขั้นตอนการทำงานในด้านงานจัดซื้อ รวมทั้งการบริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อให้มีความถูกต้องทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ ราคา ระยะเวลา และแหล่งผู้ขาย ตลอดจนการปรับปรุงขั้นตอนงานจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด |
| 47 | ทักษะการติดต่อประสานงาน | การติดต่อเพื่อรับและส่งข้อมูล ข่าวสาร หรืองานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้ถูกต้องครบถ้วนทันตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคหรือวิธีการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 48 | ทักษะด้านเลขานุการ | ความสามารถในการจัดพิมพ์เอกสาร จดหมายโต้ตอบ อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารขององค์การและผู้มาติดต่องาน ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและราบรื่น |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ชื่อเกณฑ์ที่คาดหวัง** | | คำนิยาม |
| 49 | ความละเอียดรอบคอบ | ความสามารถในการวางแผนงาน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ |
| 50 | มนุษยสัมพันธ์ | ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ |
| 51 | การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ | ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป |
| 52 | ความคิดสร้างสรรค์ | การนำเสนอความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การออกแบบผลงานที่มีความแปลกใหม่ ทันยุคสมัยเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดและการขาย รวมถึงการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์การ |
| 53 | ความคิดเชิงกลยุทธ์ | ความเข้าใจในทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์การ พร้อมทั้งความสามารถในการวางแผนการดำเนินงาน และดำเนินงานให้สอดคล้องและรองรับกับกลยุทธ์ทั้งของหน่วยงานและองค์การ |
| 54 | ความคิดเชิงวิเคราะห์ | ความเข้าใจในการกำหนด วิธีการรวบรวมประเด็น เหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีหลักการในการสรุปผลการวิเคราะห์ และแยกแยะแจกแจงข้อมูลออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ ข้อเสนอแนะ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ได้อย่างเป็นระบบ |
| 55 | การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | การตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้และเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา |
| 56 | จิตสำนึกด้านบริการ | การให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ด้วยมาตรฐานการให้บริการที่ดี |
| 57 | ความน่าเชื่อถือได้ | ความสามารถในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบ สืบค้น และค้นหาข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงประเด็นแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ |
| 58 | จิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพและความปลอดภัย | การตระหนักในความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานและวิธีการที่กำหนดอย่างเคร่งครัด |









**บรรณานุกรม**

สำนักงาน ก.พ..คู่มือประกอบแนวทางการปฏิบัติตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินด์ จำกัด, ๒๕๕3

สำนักงาน ก.พ..แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556. กรุงเทพฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินด์ จำกัด, ๒๕๕3

สำนักงาน ก.พ..รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ (HRD Methods and Techniques). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๒

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP).

กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๒

<http://kc.hri.tu.ac.th>

[www.peoplevalue.co.th](http://www.peoplevalue.co.th)

**ผู้จัดทำ**

นางปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

นายถิรเดช ศิลาโรจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มแผนพัฒนาระบบงานและวิชาการ

นางเบญญภา ไตรสิริภัทร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

นางสาวพิชานัน เอื้อสถาพร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ