

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. ความจำเป็นในการนำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) มาใช้ในส่วนราชการ

ปัจจุบันนี้ ส่วนราชการมีความต้องการจะพัฒนาให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (High Performance Organization) เนื่องจาก ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ส่วนราชการต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ
- 2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
- 3) ความรวดเร็ว
- 4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ

ทำให้ส่วนราชการต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ ดังนั้น การนำ IDP มาใช้ในส่วนราชการจะช่วยให้ส่วนราชการได้รับการพัฒนา เนื่องจาก IDP มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ของข้าราชการให้มากขึ้น และเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้ข้าราชการบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดย IDP เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการพัฒนาข้าราชการให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ข้าราชการ และส่วนราชการต้องการ หรือคาดหวังให้เกิดขึ้นได้ เมื่อข้าราชการมีการพัฒนาไปตามเป้าหมายของตนเอง ก็จะทำให้ข้าราชการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

โดยการพัฒนาดังกล่าว จะต้องเป็นการพัฒนาในทิศทางเดียวกับความต้องการของส่วนราชการ จึงส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการดีขึ้น และทำให้ส่วนราชการเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับส่วนราชการประเภทเดียวกัน และทำให้ส่วนราชการเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในที่สุด

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จของส่วนราชการ รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและสัมฤทธิ์ผล ข้าราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจของส่วนราชการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการนำหลักสมรรถนะมาประกอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ข้าราชการมีพื้นฐานสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้าราชการทุกคนจึงต้องมีแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาตนเอง

2. ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้ข้าราชการในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งอาจกำหนดได้ทั้งในระยะสั้น (ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน) และระยะยาว (ความก้าวหน้าในอาชีพ) ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีรายละเอียดเชื่อมโยงหรือตอบสนอง ต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร ทีมงาน และตนเอง โดยในแผนดังกล่าว จะระบุถึงประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการ และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา เป็นต้น แผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการพัฒนาข้าราชการให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ดีขึ้นและส่งผลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

3. วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

- 1) เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีแนวทางพัฒนาของตนเองให้มี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะตามที่สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกำหนดไว้ ทั้งสมรรถหลัก และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน
- 2) เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้พัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- 3) เพื่อเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต
- 4) เพื่อให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และพัฒนาสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

4. ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ประโยชน์ของ IDP แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับรายบุคคล ระดับหน่วยงาน (สำนัก/ กอง/ สำนักงาน) และระดับองค์กร ดังนี้

ระดับรายบุคคล

- 1) เพื่อการปรับปรุง (To Improve) IDP ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ และปรับปรุงผลงานที่ข้าราชการรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) เพื่อการพัฒนา (To Develop) IDP ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพการทำงานของข้าราชการให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น
- 3) เพื่อเตรียมความพร้อม (To Prepare) ช่วยให้ข้าราชการมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ระดับหน่วยงาน (สำนัก/ กอง/ สำนักงาน)

- 1) การทดแทนงาน (Work Replacement) ข้าราชการเกิดทักษะในการปฏิบัติงานหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้กรณีที่ได้รับผิดชอบงานเดิมไม่อยู่หรือโอนย้ายไปที่อื่น
- 2) ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) การที่ข้าราชการมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานระดับสำนัก/ กอง/ สำนักงาน ก็ดีขึ้นตามไปด้วย
- 3) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาดี มีความสามารถ ทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ดี ซึ่งถือเป็นการรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

ระดับองค์กร

- 1) ผลงานของสำนักงานโยธาและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Corporate Performance) การจัดทำ IDP ทำให้ข้าราชการมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องทำให้สัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกรมโดยรวมด้วยเช่นกัน
- 2) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับส่วนราชการ (Corporate Branding) ข้าราชการที่มีความสามารถมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ ในด้านการพัฒนาบุคลากรภายในต่อบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรภายในมีทัศนคติที่ดีต่อส่วนราชการ มีความรักและผูกพันกับส่วนราชการด้วย
- 3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจงานที่ใกล้เคียงกัน

5. บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

กลุ่มบุคคล	บทบาท/ หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	- สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและข้าราชการปฏิบัติตาม IDP ตามที่กำหนดขึ้น - อนุมัติให้การจัดทำ IDP เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี - จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง
ผู้บังคับบัญชาที่มี ผู้ใต้บังคับบัญชา	- ทำความเข้าใจกับกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP - ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนดขึ้น - ประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา - ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล - กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา - ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น - หาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานปัจจุบันหรืองานอื่นๆ ที่มีอยู่ในส่วนราชการ
ข้าราชการ/ เจ้าหน้าที่	- มีส่วนร่วมในการประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง - ทำความเข้าใจแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจ - ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดแผนฯ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง - หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้อื่น
กลุ่มงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล	- จัดเตรียมแบบฟอร์มการทำ IDP ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในส่วนราชการ - ออกแบบและปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรรวมถึงบูรณาการ IDP กับเครื่องมือการบริหารบุคคลในเรื่องอื่นๆ - ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำ IDP แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ - ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDP กับผู้บริหารและบุคลากร - ตอบข้อซักถามเกี่ยวกับวิธีการจัดทำแผน IDP - ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDP จากผู้บริหารและบุคลากร

6. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ใช้หลัก 3A ประกอบด้วย

Assess

การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา

การประเมิน : เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน และส่วนราชการ

Acquire

การเลือกวิธีการพัฒนา

วิธีการเรียนรู้ : เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ต้องควรกำหนดการวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้

Apply

การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา

การประยุกต์ใช้ : เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้หาโอกาสในการนำไปใช้ การติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ ขจัดอุปสรรคที่อาจขัดขวางหรือให้การสนับสนุน เพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง

1. Assess การประเมินเพื่อกำหนดการพัฒนา

เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน และส่วนราชการ โดยใช้หลัก 4Whs 1H ประกอบด้วย

1. Why ทำไมต้องประเมิน : เพื่อพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ที่มีอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้น
2. Who ใครเป็นผู้ประเมิน : ประเมินได้ทั้งตนเอง และผู้บังคับบัญชา โดยบทบาทของหัวหน้างานจะต้องช่วยแนะนำเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนา ช่วยดูช่วยเหลือกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา และช่วยจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้น
3. What ประเมินจากประเด็นใดบ้าง :
 - ความรู้ : ความรู้ในการปฏิบัติงาน หรือความรู้ในกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - ทักษะ : ทักษะคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การคำนวณ หรือการจัดการข้อมูล
 - สมรรถนะหลัก : มุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยึดมั่นในความชอบธรรม หรือการทำงานเป็นทีม
 - สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน : จำนวน 3 สมรรถนะ แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน
4. Where หาข้อมูลการประเมินได้จากที่ใด : ผลการรายงานตนเอง (Self – Report) สังเกตโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา (Direct Report) ความเห็นจากบุคคลที่สาม (Third – Party Comments) แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผลประเมินความพึงพอใจ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
5. How แนวทางในการกำหนดประเด็นการพัฒนา : ต้องคำนึงถึงการพัฒนาตามความต้องการส่วนตัว ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการของส่วนราชการ

2. Acquire การเลือกวิธีการพัฒนา

เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือ การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ ต้องควรกำหนดการวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้

เครื่องมือการพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนา ประกอบด้วย เครื่องมือฝึกอบรม และเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ซึ่งจะยกตัวอย่างเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรม ที่นิยมนำมาพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. On The Job Training (OJT) หรือ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill – Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการ

สร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

การฝึกอบรมในขณะทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำ OJT ให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนพนักงานให้เรียนรู้ถึงกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนพนักงานที่รับผิดชอบ แต่องค์กรยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นการสับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น เน้นไปที่การเปลี่ยนงาน โดยที่ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม งานที่หมุนเวียนอาจอยู่ในส่วนใดของโครงสร้างองค์กรก็ได้ เช่น การหมุนเวียนภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างสำนัก

3. การสอนแนะนำงาน (Coaching)

เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ แก้ปัญหางาน พัฒนาอาชีพ ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การติดตามสังเกต (Job shadowing)

เป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงานผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ (Short – Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของพนักงานเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาให้พนักงานติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็น

แบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ได้อีกด้วย

5. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะที่เน้นการทำงานจริงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การมอบหมายงานประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) และการเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ดังนี้

1) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะ Job Enrichment เป็นการเพิ่มคุณค่างาน โดยเพิ่มงานชนิดเดียวกันให้มีคุณค่างานมากขึ้น เป็นงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความคิดอย่างเป็นระบบในการทำงานมากขึ้น

2) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น เน้น

การเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและพัฒนาทีมงาน Job Enlargement เป็นการเพิ่มงานในระดับแนวนอน หรือแนวนอน (Horizontal Job Enlargement) ซึ่งเป็นการขยายงานออกด้านข้าง เช่น เมื่อก่อนเคยทำงานเพียง 1, 2, 3 หน้าที่ แต่ตอนนี้เพิ่มเป็น 4, 5, 6 หน้าที่ เป็นต้น

6. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับพนักงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และ

ประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

7. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้พนักงานไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับพนักงานในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย

การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้พนักงานสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งพนักงานยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) ซึ่งสามารถเรียนรู้โดยใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนรู้แบบ E-Learning หรือการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม หรือเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

9. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็น ร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม หรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) การประชุม/สัมมนาภายในส่วนราชการ ซึ่งหัวหน้างานสามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรได้ง่ายและไม่ยุ่งยาก

2) การประชุมสัมมนาภายนอกส่วนราชการ เป็นการประชุมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยสถาบัน องค์กร สมาคม หรือบริษัทภายนอก เป็นต้น เป็นการประชุม/สัมมนาผู้เข้าประชุมไม่มีส่วนร่วมมากนัก

10. การทำกิจกรรม (Activity)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานจริงจากกิจกรรม ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดให้ บุคลากรเกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เครื่องมือการทำกิจกรรมแบ่ง 2 รูปแบบ ดังนี้

1) การทำกิจกรรมภายในหน่วยงาน เป็นการมอบหมายให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกัน ภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก อาทิ กิจกรรม 5 ส เป็นต้น

2) การทำกิจกรรมภายนอกหน่วยงานหรือกิจกรรมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานท่างกันทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ต้อง ทำงานในพื้นที่เดียวกัน

วิธีการเลือกเครื่องมือพัฒนา

ควรคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ เช่น หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หรือโมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เป็นต้น

1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1) ความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าตรงกับความต้องการ และความสนใจ ในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ขึ้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

2) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลาง ในการเรียนการสอน ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

3) การวิเคราะห์ประสบการณ์ เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการหลักสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ ก็คือการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียด ว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4) ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหา หรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล จะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคล เมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ใช้ทำการสอน สถานที่สอน เป็นต้น

2. โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10

70% เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหา มาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง ที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานประจำวัน อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ หรือโครงการใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะหลายๆอย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

20% เกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพี่เลี้ยง หรือโค้ช โดยกระบวนการ Coaching การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็อาจใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในการทำงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ รอบข้าง

10% ได้มาจากการเข้าฝึกอบรมหรือการอ่าน การเรียนรู้นี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ ซึ่งหากสัมมนาที่ออกแบบมามีเพียงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ผู้เข้าสัมมนาจะได้ความรู้เพียง 10% ดังนั้นการฝึกอบรมในปัจจุบันต้องสอดแทรก workshop หรือมีการปฏิบัติ ลงมือทำจริงๆในห้องเรียน เพราะถ้าเป็นการสัมมนา หรือฟังอย่างเดียว ความรู้ที่ได้และนำไปใช้ได้ เพียง 10% เท่านั้น

เครื่องมือในการพัฒนา	การเรียนรู้	วิธีการเรียนรู้
- ฝึกอบรมในขณะทำงาน - การมอบหมายโครงการ - คณะทำงาน - การหมุนเวียนงาน - การทำกิจกรรม - การเป็นวิทยากรภายใน - การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ	70%	เรียนรู้จากประสบการณ์
- โปรแกรมพี่เลี้ยง - การสอนงาน - การให้คำปรึกษาแนะนำ - การติดตามสังเกต	20%	เรียนรู้จากสัมพันธภาพ
- การฝึกอบรมภายใน/ภายนอกองค์กร - การประชุม/สัมมนา - การให้ทุนการศึกษา - การดูงานนอกสถานที่ - การเรียนรู้ด้วยตนเอง	10%	เรียนรู้จากการศึกษาเรียนรู้

3. Apply การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา

เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ หาโอกาสในการนำไปใช้ การติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ จัดอุปสรรคที่อาจขัดขวาง หรือให้การสนับสนุนเพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงาน จากสิ่งที่ยาก ไป ยาก และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนา รายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดย 1) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) ได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เรียนรู้มาให้เร็วที่สุด 2) มีการติดตามผล ให้ Feedback ผู้รับการพัฒนาเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และนำไปสู่การปรับแผน 3) กำหนดผลลัพธ์ และการวัดความก้าวหน้าที่สอดคล้องกัน

7. แผนพัฒนารายบุคคลของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

 แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ผู้รับการพัฒนา ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง.....สำนัก/กอง.....ลงนาม..... ผู้บังคับบัญชา ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....สำนัก/กอง.....ลงนาม.....											
ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เหตุผลหรือความสำคัญ	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา				การประยุกต์ใช้ในงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	การดำเนินการ		แผนการดำเนินการ (กรณีตอบ NO)
			Q1	Q2	Q3	Q4			YES	NO	
ASSESS		ACQUIRE					APPLY				
การรับทราบผลการประเมิน Competency และแนวทางการพัฒนา											
ผู้รับการพัฒนา (.....)							ผู้บังคับบัญชา (.....)				
วันที่.....							วันที่.....				

“คำอธิบาย” สำหรับการกรอกข้อมูลในการทำ IDP โดยขอให้อธิบายวิธีการหาข้อมูลเพื่อกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม IDP

 1 แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ผู้รับการพัฒนา ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง.....สำนัก/กอง.....ลงนาม..... ผู้บังคับบัญชา ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....สำนัก/กอง.....ลงนาม.....											
ความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เหตุผลหรือ ความสำคัญ	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา				การประยุกต์ ใช้ในงาน	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	การดำเนินการ		แผนการดำเนินการ (กรณีตอบ NO)
			Q1	Q2	Q3	Q4			YES	NO	
2	3	4		5			6	7	8		9
10 การรับรองผลการพัฒนาสมรรถนะ											
ผู้รับการพัฒนา (.....) วันที่.....						ผู้บังคับบัญชา (.....) วันที่.....					

1. ระบุปีงบประมาณ ในการจัดทำ ระบุข้อมูลของผู้รับการพัฒนา และผู้บังคับบัญชา และลงนามร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
2. ระบุความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (อย่างน้อยควรได้รับการพัฒนา 2 ตัว แต่ไม่ควรมากเกินไปกว่า 3 ตัว) ทั้งนี้ สามารถนำความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา โดยดูจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่มีระดับที่เป็นอยู่น้อยกว่าระดับที่คาดหวัง (GAP) หรือจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองที่ตนเองและผู้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันว่าควรได้รับการพัฒนา โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาจะต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. ระบุเหตุผลหรือความสำคัญประกอบการพิจารณาว่าทำไมท่านจึงคิดว่าควรพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะนี้ก่อน เช่น เพราะเป็น GAP จากการประเมิน เพราะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เพราะเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือเพราะเป็นสมรรถนะที่กำหนดในตำแหน่งงานที่ต้องการโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น เป็นต้น

4. ระบุวิธีการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การประชุม/สัมมนา การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น
5. ระบายสีหรือวาดลูกศรช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา
6. ระบุว่าแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร โดยใช้หลัก SMART คือ S = Specific (มีความชัดเจน), M = Measurable (สามารถวัดได้), A = Attainable (สามารถบรรลุได้), R = Realistic (อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง) และ T = Timely (มีกำหนดเวลาแน่นอน)
7. ระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จ โดยจะเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หรือคุณภาพ
เมื่อสิ้นสุดกำหนดเวลาการพัฒนา ให้ดำเนินการตาม 8 - 10
8. ผู้รับการพัฒนาระบุการดำเนินการ หลังจากได้ดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล หากมีการดำเนินการตามแผนให้กรอก ✓ ในช่อง YES หากไม่มีการดำเนินการตามแผน ให้กรอก ✓ ในช่อง NO
9. ให้ผู้บังคับบัญชาระบุแผนการดำเนินการ (กรณีตอบ NO) ว่าจะมีแนวทางการแก้ไขหรือพัฒนาผู้รับการพัฒนาต่อไปอย่างไร
10. ลงนามร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชา และระบุชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง วันเดือนปีที่ ของผู้รับการพัฒนาและผู้บังคับบัญชา เพื่อรับทราบผลการพัฒนาร่วมกัน

ตัวอย่าง IDP

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เหตุผลหรือความสำคัญ	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา				การประยุกต์ใช้ในงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	การดำเนินการ		แผนการดำเนินการ (กรณีตอบ NO)		
			Q1	Q2	Q3	Q4			YES	NO			
1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่มีระดับที่เป็นอยู่น้อยกว่าระดับที่คาดหวัง	การฝึกอบรมหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ		↔			เป็นผู้ให้คำแนะนำ/คำปรึกษา และถ่ายทอดเรื่องการพัฒนาศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ ได้	ความพึงพอใจของผู้มารับคำแนะนำ/คำปรึกษา /ผู้รับฟังการถ่ายทอดเรื่องการพัฒนาศักยภาพ ร้อยละ 80					
		การมอบหมายงาน โดยเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาศักยภาพของ สผ.			↔								
		การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยอ่านหนังสือเวียน ก.พ. / ทำ e-learning ของสำนักงาน ก.พ.		↔	↔								
2. การมองภาพองค์กรรวม	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่มีระดับที่เป็นอยู่น้อยกว่าระดับที่คาดหวัง	การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับการบูรณาการ		↔	↔		เป็นเลขานุการฯ ในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้คณะกรรมการฯ พิจารณาได้					
		การสอนงานโดย นางสาวสีฟ้า จุลกันท์ ผอ.กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่อง โครงสร้าง พันธกิจ อำนาจหน้าที่ของสำนัก/กอง ภายในหน่วยงาน											
		การประชุม KM ของหน่วยงาน/การประชุม PMQA โดยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการฯ		↔	↔								
การรับทราบผลการประเมิน Competency และแนวทางการพัฒนา													
ผู้รับการพัฒนา							ผู้บังคับบัญชา						
(นางพชชนันท์ ยศธแสนย์)							(นางสีฟ้า จุลกันท์)						
วันที่.....							วันที่.....						



แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ผู้รับการพัฒนา ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง.....สำนัก/กอง.....ลงนาม.....

ผู้บังคับบัญชา ชื่อ-นามสกุล.....ตำแหน่ง.....สำนัก/กอง.....ลงนาม.....

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ ต้องได้รับการพัฒนา	เหตุผลหรือ ความสำคัญ	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ พัฒนา				การประยุกต์ ใช้ในงาน	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	การ ดำเนินการ		แผนการดำเนินการ (กรณีตอบ NO)
			Q1	Q2	Q3	Q4			YES	NO	

การรับทราบผลการประเมิน Competency และแนวทางการพัฒนา

ผู้รับการพัฒนา

(.....)

วันที่.....

ผู้บังคับบัญชา

(.....)

วันที่.....

เอกสารอ้างอิง

- ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2537), การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ((Individual Development Plan - IDP), พิมพ์ครั้งที่ 2 มกราคม 2552, บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตร นักรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 หมวดวิชาการ พัฒนารัพยากรบุคคล : การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับนักรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ (D 201), สำนักงาน ก.พ., มกราคม 2560
- Individual Development Plan (IDP) สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 1, มิถุนายน 2557
- <http://www.train.cdd.go.th/idp57/webpage/know.html>
- <http://www.md.go.th/intranet/index.php/docman-pmqd/--22/-individual-development-plan-idp-2558/1074--individual-development-plan-idp/file>
- http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762
- http://mediathailand.blogspot.com/2012/05/blog-post_1880.html