

บทที่ 4

แผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม

การศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม ของสำนักงานกิจการยุติธรรมในครั้งนี้ ก็เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรม เฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) มีกรอบแนวทาง/แผนปฏิบัติการรายบุคคลเพื่อพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ จากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่จุดที่ต้องการหรือคาดหวังอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนส่วนหนึ่งภายใต้แนวทางตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ ทั้งยังสอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของหน่วยงาน ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานกิจการยุติธรรม พ.ศ. 2559-2562 ที่มีเป้าหมายให้สำนักงานกิจการยุติธรรม เป็นหน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) มีระบบการจัดการข้อมูลและความรู้ของกระบวนการยุติธรรมที่ดี มีความเป็นมืออาชีพในงานยุติธรรมและเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรมที่เป็นสายงานหลัก (operating core) ของหน่วยงานมีความรู้ สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต รวมถึงผู้บริหารของสำนักงานกิจการยุติธรรมสามารถใช้แผนดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรมอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกิจการยุติธรรมสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนให้มีความเข้มแข็ง และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

การศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ ทางผู้ศึกษาก็ได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำการรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม หลักการแนวคิด ตลอดจนหลักเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง การสนทนากลุ่ม (focus group) กับบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานฯ และข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรมในทุกระดับ เพื่อทราบถึงอำนาจหน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ (job description: JD) และคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (job specification: JS) ประกอบกับการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับบุคลากรที่เป็นข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญของแผนและการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ศึกษาสามารถนำมาสู่การกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล ได้ดังนี้

4.1 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development Methods)

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้นหวังผลระยะสั้น (short-term) และเน้นที่เป้าหมายรายบุคคล (individual) เป็นสำคัญ โดยที่ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ “การฝึกอบรม” คือ การมุ่งหวังต่อผลที่บุคลากรจะเกิดความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะ ทักษะที่นำไปปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ตนปฏิบัติอยู่ให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่วน “การพัฒนา” เป็นการมุ่งหวังให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือโอกาสความก้าวหน้า หรืองานใหม่ที่ จะต้องเผชิญในอนาคต

การฝึกอบรมและพัฒนา จะประกอบไปด้วยหลักการ ขั้นตอนที่สำคัญทั้งสิ้น 5 ขั้นตอนตั้งแต่ 1) การประเมินความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา 2) การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การเลือกเครื่องมือและแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การนำการฝึกอบรมและพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิดผล และ 5) การประเมินการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งรายละเอียดโดยสมบูรณ์ทางผู้ศึกษาได้สรุปความไว้แล้วในรายงานผลการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ฉบับสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามในการนำเสนอถึงแผนการพัฒนารายบุคคล ก็จำเป็นต้องนำเสนอถึงแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นตัวอย่างหรือแนวทางที่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตลอดจนผู้บริหารสามารถพิจารณาปรับประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และมีแนวทางที่ชัดเจน ดังปรากฏความที่ผู้ศึกษาสรุปความดังตาราง 4.1 ตามลำดับต่อไป

ตารางที่ 4.1 แสดงแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
1.	การฝึกอบรม (training)	การฝึกอบรม เป็นการปรับปรุง หรือพัฒนา งานที่ต้องปฏิบัติในปัจจุบัน ให้บุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ อาทิ ความรู้ ทักษะ ทศนคติในการปฏิบัติงาน ไปยกระดับหรือเพิ่มพูนผล การปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้น วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม: 1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้อันเป็นพื้นฐานสู่ความเข้าใจและเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงาน 2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในงาน เช่น การใช้โปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ การสื่อสาร การนำเสนอ เป็นต้น 3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีและพึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติเป็นความรู้สึกลึกในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น	การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ อาทิ จัดบรรยาย ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติกรณีศึกษา อภิปราย/วิพากษ์ประเด็นต่าง ๆ ดำเนินกิจกรรมกลุ่ม หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์
2.	การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training: OJT)	การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ <u>สถานที่จริง</u> ในระหว่างการทำงาน อาจด้วยการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่ บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน อาจสามารถดำเนินการได้ในลักษณะแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ดังนี้ 1. <u>แบบเป็นทางการ</u>: ระบุขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีระบบประเมินผล และลงบันทึกประวัติบุคคลอย่างเป็นทางการ 2. <u>แบบไม่เป็นทางการ</u>: เป็นการฝึกปฏิบัติในการทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือ บุคลากรขอคำปรึกษาเป็นครั้งคราวไปขณะทำงาน จึงทำให้ไม่มีการเตรียมตัวและวางแผนไว้ล่วงหน้า

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
		สามารถดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้น มักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน การสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือมีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกอบรมบุคลากรขณะปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่ได้รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรทราบ และเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน พร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติประกอบ ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้	
3.	การสอนงาน (coaching)	การสอนงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการให้ความรู้ (knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการสอนงานเป็น 3 ข้อ ดังนี้ 1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป	ขั้นตอนหลักในการสอนงาน แบ่งเป็น 1. วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเป็นพิเศษ 2. สื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้สอนงานต้องสำรวจงานที่จะสอน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็น โดยผู้สอนงานต้องสื่อสารให้ผู้ถูกสอนงานรับรู้แนวทางในการสอนงาน และควรตั้งคำถามที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงานและเป้าหมายความสำเร็จในงาน ร่วมกัน 3. ดำเนินการสอนงาน โดยให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเรียนรู้งาน โดยผู้สอนงานควรยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ 4. ติดตามประเมินผลจากการทำงาน ทั้งระหว่างการสอนงานและภายหลังการสอนงาน และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับกับบุคลากรผู้ถูกสอนงานรับทราบ รวมถึงประเมินตนเองในฐานะผู้สอนงานเพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงานให้เหมาะสม ทั้งนี้ ผู้สอนงานต้องสังเกตการทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจและให้ข้อเสนอแนะพร้อมทั้งให้กำลังใจ

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
		3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ความสามารถที่ต้องปรับปรุงและจัดลำดับ ความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริมหรือพัฒนาตามลำดับ การสอนงานใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ไม่จำเป็นต้องฝึกปฏิบัติในสถานที่จริงภาคสนาม จึงเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้อย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้กันไปในตัว โดยสอนให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานและ ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ พร้อมติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น หากนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้สอนงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน จะต้องไม่เพียงแค่สอนงาน หรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ควรแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และวิธีการพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้ต่อไป	เมื่อผู้ถูกสอนงานทำผิดพลาดด้วยเหตุไม่เข้าใจแนวทางที่สอนงาน รวมทั้งควรชมเชยเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้อง
4.	การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)	การเป็นพี่เลี้ยง ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง และนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วม แก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า โดยตรงทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สอนงาน และให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผน	รูปแบบการดำเนินการสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบทางการ และไม่แบบทางการ กล่าวคือ 1. แบบเป็นทางการ: หากหวังผลในระยะสั้น พี่เลี้ยงเป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า ได้รับมอบหมายให้คำแนะนำแก่ผู้รับคำแนะนำที่เป็นบุคลากรระดับต่ำกว่า เช่น การเป็นพี่เลี้ยงของบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือย้ายมาใหม่ เป็นต้น สำหรับการหวังผลระยะยาว ทำเป็นโครงการที่มีการ มอบหมายพี่เลี้ยง/ผู้รับคำแนะนำอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีทักษะตามที่องค์กรต้องการและมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
		เป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสม	2. แบบไม่เป็นทางการ: หากหวังผลในระยะสั้น บุคลากรที่ระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าอย่างไม่เป็นทางการในระยะเวลาสั้น ๆ จึงทำให้ความสัมพันธ์ไม่เกิดความต่อเนื่อง สำหรับการหวังผลระยะยาว บุคลากรที่มีระดับต่ำกว่ามาขอคำแนะนำจากบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและมีความสัมพันธ์กันยาวนาน ขั้นตอนในการเป็นพี่เลี้ยง 1. กำหนดตัวพี่เลี้ยง โดยคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ระบุบทบาทหน้าที่ รู้วิธีการขั้นตอน จัดสรรเวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณา คัดเลือกผู้เป็นพี่เลี้ยง 2. สืบราชข้อมูลบุคลากร ที่เกี่ยวข้องของบุคลากรที่จะเป็นผู้รับคำแนะนำ เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคคลในเรื่องต่าง ๆ 3. ทำความเข้าใจ โดยพี่เลี้ยงต้องทราวจึงความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) 4. ฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจเชื่อใจมีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่า และยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกร่วมกัน ในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ 5. ติดตามประเมินผล โดยพี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถาม ประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้ว ยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
5.	การให้คำปรึกษา (consulting)	การให้คำปรึกษาแนะนำ ที่มักใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ ที่มีคุณสมบัติเป็นที่ปรึกษาได้จากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร	การดำเนินการอาจทำได้สามรูปแบบกล่าวคือ <u>การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร:</u> เป็นการให้คำแนะนำหลังจากที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวบุคลากรเองหรือหน่วยงานซึ่งบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องมีการให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความชำนาญที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง <u>การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น:</u> เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานล่วงหน้า โดยการสำรวจคาดการณ์ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการ ต้องทำหน้าที่วิเคราะห์และคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย และให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต <u>การส่งเสริมบุคลากรได้พัฒนาความรู้/ทักษะต่าง ๆ:</u> เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติตน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถตามทันเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น รวมถึง สามารถปฏิบัติตนในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ขั้นตอนการให้คำปรึกษา 1. รวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องตั้งใจสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรเปิดใจ ไม่กลัวที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรต้องมีความพร้อมและเปิดใจ ยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ให้คำปรึกษา 2. กำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากร ภายหลังจากที่รับฟังปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ให้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดแผนสำรองหรือแนวทางเลือกอื่น หากแนวทางแรกไม่ประสบผลสำเร็จ

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			3. สื่อสารทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงเปิดโอกาสให้สอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจยอมรับฟังและตอบข้อซักถามจากบุคลากร พร้อมสร้างกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทาง 4. ติดตาม สรุป และประเมินผล เป็นการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เฝ้าติดตามการทำงานของบุคลากร กำหนดช่วงเวลาติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ ความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนหนึ่งมาจากผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ที่ต้องจัดสรรเวลาให้บุคลากรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้การเลือกผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญ ภายในอาจไม่เหมาะสม จำเป็นต้องเชิญบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์มากกว่า เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาในการทำงานกับการลองผิดลองถูก อันเป็นการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์มาก่อน
6.	การหมุนเวียนงาน (job rotation)	การหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับ หมุนเวียนเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานโดยการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	การดำเนินการอาจทำได้สองรูปแบบกล่าวคือ <u>การหมุนเวียนภายใน:</u> การสับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานอื่นของอีกคน หนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกัน เป็นการเรียนรู้ภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้นสภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ไม่ยุ่งยาก มีผู้บริหารคนเดิมดูแล <u>การให้ปฏิบัติในหน่วยงานอื่น:</u> การสับเปลี่ยนงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน มีผลทำให้สภาพแวดล้อมในงานเปลี่ยนไม่ว่าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะงาน ทำให้บุคลากรเกิดความกังวลใจ จึงต้องชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ให้รับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง ขั้นตอนการหมุนเวียนงาน

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			1. สสำรวจ/ตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องการให้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใด และบุคลากรคนนั้นสามารถหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใดได้บ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่เหมือนกันสามารถสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานระหว่างกันได้ ทั้งนี้ ต้องมีการจัดแบ่งกลุ่มงานและพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานสามารถหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานใดได้ก่อน อีกทั้งควรมีความสนใจของบุคลากรด้วย 2. วางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของบุคลากร รวมถึงการวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างไปจากเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของสองหน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยที่ผู้บังคับบัญชาทั้งสองต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด 3. ฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้ทำให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถของบุคลากรในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย 4. ปฏิบัติหมุนเวียนงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงบุคลากรเพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่า บุคลากรสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ 5. ประเมินผล การหมุนเวียนงานถือเป็นการทดลองงาน เหมือนการเรียนรู้นำร่องภายในระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
7.	การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (meeting/seminar)	การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง เน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรได้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	สามารถดำเนินการได้สองแนวทางดังนี้ <u>การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน:</u> ให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงานภายในองค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนา และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุมสัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และสามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้ <u>การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายนอกหน่วยงาน:</u> ให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงานอื่นภายนอกองค์กร ได้เพิ่มความรู้ความเข้าใจ นวัตกรรมและความคิดใหม่จากองค์กร ได้รับทราบความคิดเห็นจากการประชุม/สัมมนาจากบุคลากรนอกองค์กร และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ สามารถพัฒนาความคิดต่อยอดสู่การปรับปรุงพัฒนางานได้ ขั้นตอนการเข้าร่วมประชุม สัมมนา 1. สืบค้นข้อมูลบุคลากรที่มีความพร้อมในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรมและทักษะการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของบุคลากร และความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาที่มีบุคลากรคนเดียวเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ทำให้ต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วม การประชุม/สัมมนา 2. กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์และหัวเรื่องการประชุมสัมมนาที่เหมาะสม ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความคิด ให้ประโยชน์และให้ประสบการณ์ด้านใดมากที่สุด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			3. สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมีการมอบหมายระบุให้ชัดเจนพร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า 4. เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาทั้งในหรือนอกสถานที่ จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้บุคลากรทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางานและข้อมูลในหน่วยงาน ภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม/สัมมนา 5. ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ 1) วัตถุประสงค์การประชุม/สัมมนา 2) ประโยชน์ที่ได้รับ 3) รายละเอียดสาระสำคัญที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ 4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และ 5) ความคิดเห็นของบุคลากร การส่งให้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมการประชุม/สัมมนาทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงาน นอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรที่รู้เนื้องานของตนเป็นอย่างดี ให้รับผิดชอบเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูลและสรุปประเด็นในงานของตนหากเหมาะสมที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายในหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นการช่วยเสริมสร้างทักษะ การนำเสนอ การแสดงความเห็นและเจรจาต่อรอง การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และตัดสินใจ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการ แบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาในงานที่บุคลากรผู้นั้นมีส่วนร่วมอยู่แล้วและเป็นตัวหลักสำคัญในงาน

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
8.	การดูงานนอกสถานที่ (site visiting)	การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่หรือรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน	สามารถดำเนินการได้สองแนวทาง กล่าวคือ <u>การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน:</u> ศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ รูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เนื่องจากอยู่ในองค์กรเดียวกันและรู้จักคุ้นเคยกันอยู่แล้ว การติดต่อดูงานไม่ยุ่งยาก จะช่วยให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น โดยช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถ ในการทำงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร <u>การดูงานภายนอกองค์กร:</u> เปิดโอกาสสร้างประสบการณ์ให้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน สามารถนำมาปรับใช้ปรับปรุงในองค์กรของตน ทั้งนี้ ต้องเตรียมความพร้อมและขั้นตอนการประสานงานไว้ล่วงหน้าในการกำหนด วันเวลาการเดินทาง-ของที่ระลึก และขออนุญาตเข้าเยี่ยมชม พร้อมการประสานบุคลากรข้ามองค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้เกิดมุมมองใหม่ เสริมสร้างแนวคิดใหม่และวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และจุดประกายการพัฒนาจากการเปรียบเทียบรูปแบบขั้นตอนการทำงานของตนกับองค์กรภายนอก <u>ขั้นตอนการดูงานนอกสถานที่</u> 1. สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากรและความสามารถนั้น สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่ โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน 2. วางแผนการดูงาน พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์-สถานที่กำหนดจุดที่จะดูงาน ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ จากนั้นแจ้งความต้องการล่วงหน้าให้องค์กรภายนอกเตรียมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			เตรียมการต้อนรับตามกำหนดวัน เวลาที่มีระยะเวลาการดูงานที่ชัดเจน พร้อมแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ 3. สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบแนวทางในการดูงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า 4. ปฏิบัติการดูงานนอกสถานที่ โดยจัดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน ซึ่งมักมีการมอบของที่ระลึกให้กับองค์กรภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงาน 5. ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปของบุคลากร ใน ประเด็นว่าบรรลุ 1) วัตถุประสงค์การดูงาน 2) ประโยชน์ที่ได้รับ 3) รายละเอียด Best Practice ที่พบ และสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ 4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และ 5) ความคิดเห็นของบุคลากร ทั้งนี้ ภายหลังการดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยใช้เทคนิคการพัฒนาอื่นมาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น
9.	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart)	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เน้นให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เจาะลึกเฉพาะด้าน โดยให้ฝึกงานและทำงานร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย การกำหนดว่าบุคลากรใดจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลใดจะเป็นผู้ติดตามฝึกงาน ก็ต้องพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมควบคู่กันไปด้วยเช่นกัน	การดำเนินการสามารถทำได้สองแนวทาง ดังนี้ <u>การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน</u>: ใช้ในองค์กรใหญ่ โดยมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วเป็นผู้ฝึกงานตามระยะเวลาที่กำหนด <u>การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก</u>: เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอนหรือส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ ตามที่มีโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรรองรับ ขั้นตอนการฝึกงานสามารถทำได้ดังนี้ 1. สำรวจ โดยผู้บังคับบัญชาต้องจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ กำหนดแนวทางและลำดับเรื่องที่จะฝึกงานให้ชัดเจน

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			2. วางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาของการฝึกงาน ติดต่อผู้เชี่ยวชาญให้ทราบความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ 3. สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการ แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ 4. ฝึกงาน โดยผู้เชี่ยวชาญต้องหาวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและสังเกตบุคลากรในขณะฝึกงาน หมั่นสอบถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ มีคำถามข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติมหรือไม่ ในขณะที่ยู่ฝึกงานจะต้องคอยสังเกตและบันทึกความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ และสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่สงสัย ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์และรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกงานกับงานที่ได้รับมอบหมาย 5. ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาต้องดูแลอย่างใกล้ชิดและทำหน้าที่ประเมินตรวจสอบ ติดตามผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง โดยนัดหมายเป็นระยะเพื่อสอบถามบุคลากร ถึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงาน รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรถึงการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ มีวิธีการภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในการติดตามตรวจสอบความรู้ของบุคลากร เช่น การมอบหมายให้บุคลากรจัดทำรายงาน หรือมอบหมายงานให้ภายหลังจากการฝึกงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้น
10.	การมอบหมายงาน (job assignment)	การมอบหมายงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเป็นที่ยอมรับ โดยเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งหากสังเกตจากผู้บริหารระดับหัวหน้าที่มีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้า แม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตาม อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่า	ขั้นตอนการมอบหมายงาน แบ่งเป็น 1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำแทน โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานที่เป็นขั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าเพื่อต้องการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง หรือประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
		แล้วจะทำอย่างไร เมื่องานในความรับผิดชอบมีมากและต้องจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งการมอบหมายกระจายอำนาจ ต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงานนอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังช่วยแก้ปัญหาทางผู้บริหารให้บรรเทาเบาบางลงได้ วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานจำแนกได้ ดังนี้ 1. เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง แก้ปัญหา หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2. เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มยิ่งขึ้น 3. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับเป็นหัวหน้างานในอนาคต ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรก่อนเลื่อนระดับที่สูงขึ้น	2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน เช่น งานการเงิน งานที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ต้องพิจารณาขอบเขตอำนาจตัดสินใจหรืออาจต้องปรึกษาหารือก่อนดำเนินการ 3. พิจารณามอบคนที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มากพอ กรณีใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาลูกน้อง-ต้องเลือกบุคลากรที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น กรณีใช้เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อม-ต้องเลือกบุคลากรที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง “Put the right man to the right job” 4. ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อมถึงแนะนำวิธีการขั้นตอน เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อประกันโอกาสความสำเร็จ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมโดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกัน ได้ รวมทั้ง ควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ 5. กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ความสะดวก ชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี 6. ติดตามประเมินผลงาน ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการตามแผนการ ดำเนินงานและแนวทางที่กำหนด สอบถามปัญหาอุปสรรคและติดตามการแก้ไขปรับปรุงได้ทันทั่วทั้งก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงไร และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัล ทั้งนี้ การมอบหมายงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงานได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กับผลงาน กล่าวคือ ได้ทั้งงานที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหาร ไม่ต้องทำเอง และยังได้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะลูกน้องที่เก่งงานขึ้นอีกด้วย

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
11.	การติดตามผู้บังคับบัญชา (work shadow)	การติดตามผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร-คนเก่ง-ให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม/สังเกตพฤติกรรมการทำงานจากแม่แบบที่เป็นหัวหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้น เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแม่แบบ (Role Model) ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันขึ้นไป จนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปีก็ตาม วิธีการพัฒนาบุคลากรนี้ใช้เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาวิธีการทำงานของผู้บริหาร ที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นแล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career path) อีกด้วย	การดำเนินการสามารถทำได้สองแนวทาง ดังนี้ <u>การติดตามแม่แบบภายในหน่วยงานเดียวกัน:</u> ติดตามแม่แบบที่มีตำแหน่งสูงกว่าที่เป็น ผู้ชำนาญการในสายอาชีพ ภายในกลุ่ม/ฝ่ายหรือ สังกัดเดียวกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เห็นมุมมองทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ อันเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนการทำงานของแม่แบบ ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงการทำงานของตน <u>การติดตามแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน:</u> ติดตามบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่คนละกลุ่ม/ฝ่ายกัน ซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกันเพื่อศึกษาการวางแผนและการตัดสินใจ การติดตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ได้มีโอกาสเห็น ได้เข้าใจและรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น ทำให้มีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่กว้างขึ้นในการทำงานเพื่อให้มีการปรับปรุง/พัฒนางาน ขั้นตอนในการติดตามผู้บังคับบัญชา - กำหนดงานและแม่แบบ โดยผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้บุคลากรติดตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาแม่แบบที่จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรติดตามและเรียนรู้การทำงาน ซึ่งแม่แบบต้องมีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่งคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก - วางแผนติดตามสังเกต โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาร่วมกับแม่แบบ กรณีแม่แบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่ติดตาม ควรกำหนดงาน/รายการที่ต้องเรียนรู้จากแม่แบบจัดทำ Check list และแจ้งให้แม่แบบและบุคลากรทราบก่อนเริ่มติดตามสังเกตการทำงาน - สื่อสารและให้คำแนะนำ ชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ ที่ได้จากแม่แบบ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงให้บุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึง ให้อธิบายแนะนำที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานจากแม่แบบ 4. ติดตามสังเกตแม่แบบ บุคลากรอาจรู้สึกคับข้องใจวิตกกังวลในช่วงการติดตาม สังเกต ไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้มีการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ 5. ติดตามประเมินผลการเรียนรู้และความสามารถในการทำงานของผู้ติดตามแม่แบบ โดยให้อีกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแม่แบบและผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลการฝึกปฏิบัติของบุคลากร ให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แจงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ ภายหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้น
12.	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning)	การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง ช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ อาจประกอบด้วย หนังสือภาษาไทย-ต่างประเทศ, รายงานการประชุม, รายงานการปฏิบัติงาน, อินเทอร์เน็ต, วารสาร/นิตยสารเกี่ยวกับงาน, คู่มือการปฏิบัติงาน, เรียนผ่านดาวเทียม, อินทราเน็ต, หนังสือพิมพ์, เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง, CD/VCD/DVD, E-Learning, แผ่นพับ/ใบปลิว, ตัวอย่างชิ้นงาน, วิดีทัศน์/เทปบันทึก เป็นต้น	การดำเนินการสามารถทำได้สองแนวทางดังนี้ <u>การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning):</u> เรียนรู้ด้วยตนเองใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต หรือการเรียนแบบ E-Learning เป็นต้น สามารถเรียนได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย <u>การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer-based Learning):</u> เรียนรู้ที่ไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน ผลงานวิจัย เป็นต้น สามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และเรียนรู้ได้ทุกหนแห่ง ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง 1. สำรวจความต้องการของบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องสอบถามบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจสื่อการเรียนรู้ใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ในองค์กร สามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งสื่อการเรียนรู้ในองค์กรควรมีความหลากหลาย ทันสมัย และง่ายในการเข้าถึง

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
			2. สื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายถึง วัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น 3. เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรอาจอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา 4. สรุปผลการเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรในสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้ รวมถึงจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่สนใจ อาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชมรมเสวนาแก้ปัญหาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวประเด็นที่ได้จากการเรียนรู้บอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้และต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นและมุมมองของทีมงาน
13.	การเป็นวิทยากรในหน่วยงาน (in-house instructor)	การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้นต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาจึงสามารถมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่าง	การดำเนินการสามารถทำได้สองแนวทางดังนี้ <u>วิทยากรภายในหน่วยงาน:</u> เป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ นั้น ให้กับบุคลากรอื่นในหน่วยงานให้เข้าใจได้ เป็นการมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นบุคคลภายในสอน กันเอง <u>วิทยากรภายนอกหน่วยงาน:</u> เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานจนสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้ที่มาจากต่างองค์กรกัน ซึ่งมีความประสงค์ที่จะเข้ารับฟังแลกเปลี่ยนและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ

ลำดับ	แนวทาง	คำอธิบาย	การดำเนินการ/วิธีการพัฒนา
		เป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายใน จึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งจะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้	ขั้นตอนในการเป็นวิทยากรในหน่วยงาน แบ่งเป็น 1. กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายในตามเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบุคลากรที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่วิทยากร 2. สืบหาความรู้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ผู้ที่จะเป็นวิทยากรควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี โดยต้องสำรวจว่าใครมีความเชี่ยวชาญพอ และสนใจ หรือเต็มใจจะพัฒนาโดยการเป็นวิทยากร 3. ออกแบบหลักสูตร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายใน ทำการกำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4. เตรียมสื่อการบรรยายและดำเนินการ บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ซึ่งผู้บังคับบัญชามีส่วนอย่างมากในการฝึกฝนให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมถึง การให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรต่อไป 5. ติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำและยกย่องชมเชยหากสามารถเป็นวิทยากรได้

จากข้อมูลแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาที่นำเสนอความไปข้างต้นนั้น จะพิจารณาได้ว่า แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนานั้นสามารถกระทำได้หลายแนวทาง ซึ่งต้องพิจารณาและเลือกให้เหมาะสมกับบุคลากร และเป้าประสงค์ที่จะฝึกอบรมและพัฒนาให้ถูกต้อง ซึ่งทางผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบสรุปแนวทางข้างต้น ถึงจุดเด่นและประโยชน์ที่จะได้รับดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการพัฒนา

แนวทาง	จุดเด่น	ประโยชน์ที่จะได้รับ
การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	ฝึกปฏิบัติ ณ สถานที่จริง ในเวลาปฏิบัติงานจริง	ผู้ฝึก-ผู้ถูกฝึก
การสอนงาน(Coaching)/ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	ทุกระดับ ทั้งใน/นอก สถานที่ และทุกช่วงเวลา	ผู้สอน-ผู้ถูกสอน พี่เลี้ยง-ผู้ถูกสอน
การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	แก้ไขปัญหาคน-งาน ที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ	ผู้ให้-ผู้รับคำแนะนำ
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น	พัฒนาขีดความสามารถ ทักษะที่หลากหลาย	ผู้ถูกหมุนเวียนงาน
การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	พัฒนาทักษะความคิดนวัตกรรม	ผู้เข้าร่วมประชุมฯ
การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	สิ่งใหม่ในงานที่เหมือน/ทำงานร่วมกัน	ผู้เข้าร่วมประชุมฯ
การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นเจาะลึกเพิ่มทักษะเฉพาะด้าน	ผู้ฝึกงาน
การมอบหมายงาน (Job Assignment)	กระจายงาน มอบอำนาจตัดสินใจ	ผู้รับมอบหมายงาน
การติดตามหัวหน้า (Work Shadow)	เรียนรู้ผ่านแม่แบบ สร้าง Role Model	ผู้ติดตามแม่แบบ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	ผ่านสื่อเรียนรู้ หนังสือ/คู่มือ e-Learning ระบบการจัดการความรู้	ผู้รับการพัฒนา
การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)	ถ่ายทอด ได้พัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น	ผู้เป็นวิทยากร

นอกจากแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาตามที่นำเสนอความในตารางที่ 4.1 แล้วทางผู้ศึกษาก็ได้ค้นคว้าเพิ่มเติมถึงแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาอื่น ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ในการพัฒนาบุคลากรได้ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงแนวทางอื่นเพิ่มเติมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวทาง	คำอธิบาย	หมายเหตุ
การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ	เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักการของการออกแบบงาน (job design)
การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอน งานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	
การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอน การดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	
การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน	
การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอน หรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงาน ปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	
การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้น จากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุน จะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	

เมื่อพิจารณาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาตามที่ได้ศึกษาได้นำเสนอความไป โดยเทียบเคียงกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ของสำนักงานกิจการยุติธรรมที่ถูกกำหนดปรากฏรายละเอียดโดยชัดแจ้ง ตามแผนพัฒนาสมรรถนะ และแผนพัฒนารายบุคคล ในการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2554 จำนวน 12 แนวทาง ประกอบด้วย 1) เรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) พบผู้เชี่ยวชาญ 3) แลกเปลี่ยนงาน 4) การสอนงาน 5) ศึกษาดูงาน 6) พี่เลี้ยง 7) การปฏิบัติในงาน 8) ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 9) ติดตามผู้มีประสบการณ์ 10) มอบหมายงาน 11) ฝึกอบรม/ประชุมปฏิบัติการ และ 12) แนวทางอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้อง และเป็นไปตามแนวทางมาตรฐานในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ที่ยังคงสามารถถือปฏิบัติได้อย่างเป็นผล แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในครั้งนี้ก็แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การกำหนดแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร นั้น สามารถใช้แนวทางใดก็ได้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทตามสถานการณ์ ที่ต้องพิจารณาจากมาตรฐานทางการบริหาร ความพร้อมและความตั้งใจ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรรายบุคคล และปรับแนวทางให้สอดคล้องเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด มิใช่ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะถูกกำหนดกรอบเพียงแค่วางทางที่นำเสนอไปข้างต้นแต่อย่างใด

4.2 สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (job specification) หรือสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม ปรากฏตามผลการศึกษาที่ทางผู้ศึกษาได้นำเสนอความเกี่ยวกับข้อเท็จจริงจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานกิจการยุติธรรม ที่พบว่า แม้ว่าจะเป็ยมาตรฐานได้กำหนดให้บุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม เฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือน ต้องมีสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (core competencies) จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะของหน่วยงานคือ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) ก็จะแตกต่างกันไปตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้เป็นมาตรฐานทั้ง ประเภท จำนวนและระดับของสมรรถนะตามแต่ละระดับตำแหน่ง

สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการสายงานนักวิชาการยุติธรรม ตามที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organization awareness) และ 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (relationship building) แต่จากข้อเท็จจริงพบว่า สำนักงานกิจการยุติธรรมได้กำหนดสมรรถนะขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับข้าราชการสำนักงานกิจการยุติธรรม ประกอบไปด้วย 1) เสริมสร้างนวัตกรรม 2) ละเอียดยรอบคอบ 3) บริหารการปฏิบัติงาน 4) ริเริ่มและพร้อมดำเนินการ 5) สร้างความร่วมมือ และ 6) มั่นใจในตนเอง ซึ่งใช้เป็นสมรรถนะร่วมของบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม โดยมีได้จำแนกตามลักษณะและประเภทของตำแหน่ง (รายละเอียดปรากฏความตามที่คุณศึกษานำเสนอไว้ในรายงานผลการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ฉบับสมบูรณ์) อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏทางผู้ศึกษาก็พอที่จะสรุปคุณลักษณะ หรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรมได้ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ร่วม (core specification) : เป็นคุณลักษณะที่ ข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม ของสำนักงานกิจการยุติธรรม ควรจะมีร่วมกันเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทของคุณลักษณะได้ดังนี้

1) ความรู้ (knowledge) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม คือ **ความรู้ทางด้านกระบวนการยุติธรรม** อันเป็นองค์ความรู้สำคัญที่จะส่งผลต่อการคิดและสามารถวิเคราะห์ความในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติได้อย่างเป็นผล

2) ทักษะ (skills) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม และสอดคล้องกับบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรในภาพรวม คือ **ทักษะการสื่อสาร (communication skill)** เฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อเพื่อประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสำนักงานฯ ที่จากข้อมูลรวมถึงการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ สื่อสารเพื่อการโน้มน้าว สร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล นอกจากนั้นยังต้องการ**ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (analytic thinking)** ทั้งการคิดเชิงระบบ (systematic) ที่สามารถเชื่อมโยง ประสานแนวคิดหรือการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นขั้นตอน และการคิดหรือ**มองภาพเชิงองค์รวม (holistic)** ที่ต้องมองภาพกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบ มิใช่ยึดติดหรือให้ความสำคัญเพียงแค่จุดเดียว

3) ทศคติ (attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม และจำต้องมีเหมือนกัน ได้แก่ การมุ่งมั่น ใฝ่รู้ ที่จะพัฒนาระดับตนเองอย่างต่อเนื่อง การยึดมั่นในเป้าหมาย (result based) การยอมรับความเปลี่ยนแปลง แสวงหาแนวทางใหม่เพื่อแก้ไขปัญหา และการเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ (can-do attitude)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแต่ละตำแหน่ง (functional specification) : เป็นคุณลักษณะที่ข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม ของสำนักงานกิจการยุติธรรม ควรจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ การกิจ ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ นั้น จากผลการศึกษาที่ปรากฏว่า แม้สำนักงาน ก.พ. จะกำหนดสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานของนักวิชาการยุติธรรมไว้ แต่สำนักงานกิจการยุติธรรมเอง ก็ได้กำหนดสมรรถนะขึ้นเป็นการเฉพาะที่ถือปฏิบัติกับบุคลากรภาพรวม รวมถึง แนวนโยบายทางการจัดบุคลากร (staffing) ที่กำหนดให้ตำแหน่งในสายงานนักวิชาการยุติธรรมสามารถหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (job rotation) ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นได้ (นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนักจัดการงานทั่วไป) ซึ่งจากข้อมูลแม้แสดงว่าการจัดดังกล่าวจะเอื้อต่อการที่บุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรมจะมีทักษะความสามารถที่หลากหลาย (multi skills) แต่ด้วยบางภารกิจอาจไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะ ดังนั้น ในการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแต่ละตำแหน่งของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรมจึงต้องพิจารณาเป็นรายกรณี ตามประเภทคำอธิบายลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ (job description) ที่แท้จริง ควบคู่ไปกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมได้จริง

ยกตัวอย่างเช่น นักวิชาการยุติธรรมที่มาปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสื่อสารองค์กร ที่มีหน้าที่ต้องสร้างการรับรู้ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ตลอดจนประชาสัมพันธ์ เผยแพร่บทบาทภารกิจของ กพยช. และสำนักงานกยยุติธรรม และยังได้รับมอบหมายหน้าที่ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความสุขของบุคลากร ก็ต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะ ที่ต้องมีความรู้ด้านการสื่อสาร มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการเล่าเรื่อง การประชาสัมพันธ์ การใช้คอมพิวเตอร์กราฟฟิกในการสื่อสาร และต้องมีทัศนคติที่ควรชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ชอบอธิบาย ชอบสร้างความเข้าใจแก่บุคคลอื่น ซึ่งก็จะแตกต่างกับคุณลักษณะของข้าราชการสายงานนักวิชาการยุติธรรมที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น

4.3 แผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม

ภายหลังที่ผู้ศึกษาได้จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กับบุคลากรที่เป็นข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม เพื่อออกแบบและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การกิจ หน้าที่ของสำนักงานกิจการยุติธรรมในภาพรวม อีกทั้ง เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งจากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ทางผู้ศึกษาได้รับทราบข้อมูลของข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม เพื่อนำมาประกอบการศึกษาและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งข้อมูลที่ปรากฏนี้เป็นข้อมูลเฉพาะที่ปรากฏถึงความคาดหวังของบุคลากรเป็นรายบุคคล มีความละเอียดอ่อน และอาจกระทบกับความรู้สึกในการปฏิบัติงาน จึงเหมาะสมที่จะ “ปกปิด” ให้เข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะข้อมูลของตน รวมถึงเปิดเผยกับบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ (กจ.) ที่ต้องทำหน้าที่ในการคัดกรอง และให้ข้อมูลประกอบการออกแบบการพัฒนา ฯลฯ รวมถึงผู้บังคับบัญชาของบุคลากร ที่จะต้องพิจารณาตรวจสอบ และให้คำรับรองในการแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งมีหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามแผนฯ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดแข็ง และลดช่องว่างของจุดอ่อน เป็นแผนที่สอดคล้องประสานกันระหว่างความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความต้องการของบุคลากร ประกอบไปด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้

(ตัวอย่าง)

แบบเอกสารข้อมูลการพัฒนารายบุคคล

1.	ข้อมูลพื้นฐาน: ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สังกัด (สำนัก/กอง/กลุ่ม) ชื่อ-สกุล ผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง สังกัด
2.	เป้าหมาย/ความคาดหวังในการพัฒนา: การดำรงตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในอนาคตที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรแต่ละบุคคล (ไม่เกินสองปี)
3.	การวิเคราะห์ตนเอง (Individual Analysis): เป็นการประเมินตนเอง ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น (KSAOs) เทียบกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันกับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต โดยเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอย่าง (as is) กับสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่ควรจะเป็น (to be) รวมถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน 3.1 ลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual Behaviors/Characteristics): 3.2 ความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนคุณลักษณะอื่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน (KSAOs): ระบุนคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตน 3.3 ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance):
4.	ภารกิจ หน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ:
5.	จัดลำดับความสำคัญและประเด็นในการพัฒนา: จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือจำเป็นต้องพัฒนาในช่วงระยะเวลาประมาณไม่เกินหนึ่งปี เพื่อเลือกประเด็นที่ต้องการพัฒนาก่อนในระยะสั้น (ประมาณสามเดือน) และระยะต่อเนื่อง โดยเลือกประเด็นที่เป็น จุดแข็ง และจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้มีจำนวนไม่มากหรือน้อยเกินไป (อย่างละประมาณ 3 ประเด็น) จุดแข็ง: จุดอ่อน:

6. กำหนดแนวทางในการพัฒนา: กำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนาที่สอดคล้องกับประเด็นในการพัฒนา (ตามข้อ 4.) และกำหนดแนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติ/เรียนรู้/พัฒนา

แนวทางการพัฒนา:

จุดแข็ง:

จุดอ่อน:

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน:

7. ระบุปัญหา/อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น: ระบุถึงปัญหา/อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับปัญหา/อุปสรรคดังกล่าว.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลข้างต้นถูกต้อง และเป็นข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าจริง

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

(ตัวอย่าง)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: ตำแหน่ง: สังกัด:

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี)

การวิเคราะห์ตนเอง ลักษณะส่วนบุคคล: จุดแข็ง: จุดอ่อน: ผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา:	ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:
--	---

คุณลักษณะที่จะพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	แผนการพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												ผลที่คาดหวัง
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
.....														
.....														
.....														
.....														
.....														
.....														

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน:

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน

(ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

(ตัวอย่าง)

แผนรายงานการประเมินผลพัฒนา ประกอบแผนพัฒนารายบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: ตำแหน่ง: สังกัด:

[illegible]

สรุปความเห็นผลการพัฒนา:

ผู้รับการประเมิน ได้รับประโยชน์ (ความรู้ ทักษะ ทศณคคิ ฯลฯ):

ผลการประเมิน (จากการสังเกตพฤติกรรม ชักถาม ฯลฯ): ☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน เนื่องจาก

ลงชื่อ
()

ตำแหน่ง

วันที่/..../..

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/ผู้รับการ
ประเมิน/รับทราบผลการประเมิน

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน
1 ชั้น)/ ผู้ประเมินคนที่ 1

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้สอน/พี่เลี้ยง/ผู้ให้คำแนะนำ ฯลฯ/
ผู้ประเมินคนที่ 2

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวปริญญ์ สันติวงษ์ **ตำแหน่ง:** นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ **สังกัด:** กองนโยบายและประสานแผนกระบวนการยุติธรรม

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ผู้อำนวยการกองงานคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: ชอบงานโครงการ งานที่มีกรอบเวลาชัดเจน เป็นคนค่อนข้างขี้เกียจ จึงชอบการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มการปฏิบัติงานจนเสร็จสิ้น ไม่ชอบการทำงานในภาวะกดดันหรือรีบเร่ง ชอบบรรยากาศเงียบสงบ สุขุมในการทำงาน การทำงานต้องเข้าใจภาพรวมก่อนถึงจะทำได้ ชอบลงมือทำเองมากกว่าสั่งคนอื่นให้ปฏิบัติ ฯลฯ

จุดแข็ง: มีความรับผิดชอบ/ตั้งใจ/พยายามสูง ทักษะการสื่อสารดี สามารถสอนให้คำปรึกษา สามารถคิดเชิงองค์กร มีทักษะการนำเสนอในที่สาธารณะ

จุดอ่อน: ขาดความรู้ด้านงบประมาณ ขาดความรู้ด้านนโยบายสาธารณะ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นคนใจร้อน ขี้หงุดหงิด ไม่ชอบคนพูดไม่รู้เรื่อง

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา: รับผิดชอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโครงการโรงเรียนอุปถัมภ์ฯ/ขับเคลื่อนกรอบป้องกันอาชญากรรมฯ/เลขาธิการคณะกรรมการกำหนดยุทธศาสตร์ฯ รู้สึกว่าผลงานที่ทำมาได้ดีไม่เท่าที่ควร เพราะงานแต่ละด้านมีรายละเอียดสูง ต้องทำไปพร้อม ๆ กัน จึงไม่รู้สึกว่าการงานใดโดดเด่นเป็นพิเศษ

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะที่จะพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	แผนการพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ทักษะการสอน/การให้คำแนะนำ														
ทักษะการสื่อสารเพื่อการนำเสนอ														
ทักษะการสื่อสารเพื่อการติดต่อประสานฯ														
ความรู้ด้านงบประมาณ														
ความรู้ด้านนโยบายฯ														
ทักษะด้านภาษาอังกฤษ														

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: สามารถนำความรู้/เทคนิคที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมแบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่แท้จริง

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาววิจิตรภรณ์ อนุหนายนน์ ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ สังกัด: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) การมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
เพิ่มขึ้นของกลุ่ม กพร. สามารถสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับตนเอง

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์พัฒนาองค์กร อาศัยข้อมูลเชิงสถิติมาวิเคราะห์และจัดทำแผน และสามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนาให้กับผู้บริหารของหน่วยงาน

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง
วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง
วันที่ / /

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

ชื่อ-นามสกุล: นายเมธวิช ลิ้มตระกูล ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการ สังกัด: สำนักงานเลขาธิการกรม
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) มีความชำนาญในงานด้านแผนและงบประมาณที่ปฏิบัติ
อยู่ ปฏิบัติโดยไม่เกิดข้อผิดพลาด สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น อยากรมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ และพัฒนาต่อยอดองค์
ความรู้ตนเอง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ

การวิเคราะห์ตนเอง	ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:
ลักษณะส่วนบุคคล: ขอบงานที่มีความท้าทาย ไม่ชอบทำอะไรที่ซ้ำซากจำเจ มีความตั้งใจ	
อุทิศให้กับงานที่ตนรับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ ชอบเข้าสังคม สามารถวิเคราะห์/	
นำเสนอได้ดี หากสิ่งใดเป็นเรื่องที่ไม่ชอบจะขาดความมุ่งมั่นในเรื่องนั้น	
จุดแข็ง: มีความตั้งใจสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สรุป และการนำเสนอ มีความละเอียด	
สามารถรับมือกับความท้าทาย	
จุดอ่อน: ไม่ชอบงานหรือภารกิจที่ซ้ำซาก บางครั้งอาจเป็นคนคิดช้า ทำอะไรได้ช้า และบาง	
กรณีที่ไม่ชอบเรื่องใด ก็จะไม่ทำหรือขาดความตั้งใจในเรื่องนั้น ๆ	
ผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา: คิดว่าตนเองได้รับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการทำงาน	
สามารถส่งมอบผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยดี แต่ด้วยความคาดหวังของ	
ผู้บริหารที่ค่อนข้างสูง ทำให้เกิดความกังวลในการปฏิบัติงาน และอาจเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลต่อ	
การปฏิบัติงาน	

[illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน นำความสุข แรงบันดาลใจมาสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความตั้งใจ และความทุ่มเท เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวสิภาณี นาคมี ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ สังกัด: สถาบันวิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรม
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) พัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านกฎหมาย ด้านภาษา
และมีโอกาสได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อให้มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น อาทิ ตำแหน่งนิติกร

การวิเคราะห์ตนเอง ลักษณะส่วนบุคคล: สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานเป็นทีม ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานตามกรอบเวลาและเป้าหมายที่กำหนด ประสานการทำงานทั้งภายนอกและภายในได้ดี ไม่ชอบงานที่ไม่มีความชัดเจน ไม่มีเป้าหมาย จุดแข็ง: มีทักษะการเจรจาและติดต่อประสานงาน สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วในเวลาจำกัด สามารถคิดวิเคราะห์และมองภาพรวมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ชอบเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นสูง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จุดอ่อน: ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ ขาดความรอบคอบ ด้วยความเร่งรีบในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้หลายกรณีเกิดความเครียดจากการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา: สามารถปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมไปถึงการติดต่อประสานและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:
--	--

[illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับในการประสานงานหรือสร้างเครือข่าย มาใช้ในการค้นหา รวบรวมข้อมูลในการประชุม การร่างกฎหมาย การให้ความเห็นทางกฎหมาย ฯลฯ สามารถมองเห็นการทำงานในภาพรวมเพิ่มมากขึ้น สามารถวิเคราะห์การแก้ไขปัญหา และแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ส่วนทักษะด้านภาษาอังกฤษจะช่วยให้สามารถสืบค้นข้อมูล และเปรียบเทียบกฎหมายของไทยและสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้ความเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลงชื่อ.....

(_____)

ตำแหน่ง

วันที่/..../..

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นายทศพร จุลศิริ ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ สังกัด: กองงานคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงาน
ยุติธรรมแห่งชาติ

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ทำงานตามหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้ดีที่สุด

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้มาสนับสนุนงานเชิงวิเคราะห์ที่รอบด้าน อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง
วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง
วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวรัตนวรรณ หอมเนียม **ตำแหน่ง:** นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ **สังกัด:** สถาบันวิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรม

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ความก้าวหน้าในสายอาชีพของนักวิชาการยุติธรรม มีความเชี่ยวชาญในด้านการทำงาน ด้านการวิจัยและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: ชอบทำงานเอกสารอยู่ประจำที่หน่วยงาน ไม่ชอบออกนอกสถานที่ ไม่ชอบการนำเสนอหรือพูดในที่สาธารณะ เป็นคนขี้อาย ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานจึงต้องมีพี่เลี้ยงอยู่เสมอ เป็นคนทำงานเร็วแต่ไม่ค่อยละเอียด อาจทำให้เกิดความผิดพลาด แต่เป็นคนตั้งใจในการทำงาน

จุดแข็ง: สามารถติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถบริหารการดำเนินงานตามระยะเวลาที่ได้รับมอบหมาย มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

จุดอ่อน: ขาดทักษะการนำเสนอ ขาดความมั่นใจ ไม่ค่อยละเอียดรอบคอบ ต้องการพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา: ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายด้วยตนเอง และด้วยความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในส่วนของภารกิจนอกเหนืองานประจำก็สามารถรับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย อาจมีปัญหาข้อผิดพลาดบ้างแต่สามารถจัดการและแก้ไขได้

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะที่จะพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	แผนการพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ทักษะการคิดวิเคราะห์														
ทักษะการบริหารโครงการ														
ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า														
ความเชื่อมั่นและความคิดสร้างสรรค์														
ทักษะการนำเสนอ														
ทักษะด้านภาษาอังกฤษ														

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้มาบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ เกิดนวัตกรรมคิดค้นรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดี เอื้ออำนวยต่อการทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวปณยา ท่าทราย ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการสังกัด: สถาบันวิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรม
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ผ่านการสอบประเมินตำแหน่งนิติกร และเทียบวุฒิปริญญาโท (นิติศาสตรมหาบัณฑิต) เพื่อสอบประเมินเป็นนิติกรระดับชำนาญการ

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: เป็นคนมีเหตุผล รับฟังผู้อื่น มีอารมณ์ขัน ให้ความสำคัญกับครอบครัว ใฝ่รู้ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงในเวลาหรือก่อนเวลา เป็นคนจริงจัง ยึดมั่นในกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ เป็นคนตรงไปตรงมา จนบางครั้งหากพบการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบแล้ว จะเกิดความไม่พอใจ จนเกิดเป็นอคติกับบุคคลผู้นั้น

จุดแข็ง: ทำงานด้วยความรวดเร็ว มองเห็นภาพรวม สามารถทำงานได้เรียบร้อยสมบูรณ์ในระดับสูง มีความรอบคอบ ชอบตรวจสอบการปฏิบัติให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่ดี

จุดอ่อน: ค่อนข้างยึดติดกับลำดับอาวุโสในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถขอความช่วยเหลือ การปฏิบัติงานจากทีม หากมิได้มีข้อสั่งการจากระดับสูงกว่า เชื่อมั่นในกฎเกณฑ์จนขาดความยืดหยุ่น ขาดทักษะการนำเสนอแบบใหม่

ผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา: ปฏิบัติงานได้ลุล่วงภายในกำหนดเวลา โดยมีเนื้อหาและรูปแบบถูกต้อง ครบถ้วน เฉพาะงานที่ต้องอาศัยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมที่ต้องสืบค้น และอ้างอิงจากข้อมูลจากไทยและต่างประเทศ

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: การฝึกฝนทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มเติมจะช่วยให้สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรอบด้าน และสามารถเขียนหนังสือราชการภาษาอังกฤษได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ทักษะการนำเสนอที่ดี ก็ จะช่วยให้สามารถสังเคราะห์ความคิดแบบ one-page concept paper สามารถทวนเวลาและเอกสารอื่นได้มาก ทำให้งานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับทัศนคติในการทำงานก็จะช่วยลดอคติต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์และความสุขในการปฏิบัติงาน

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ

(_____)

ตำแหน่ง

วันที่

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวอิสริยา สันติธรรม ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการ สังกัด: กองงานคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) สะสมความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมความพร้อมเลื่อนตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการ พัฒนาทักษะและความรู้ด้านอาชีวศึกษาและการบริหารงานยุติธรรม โดยมีความมุ่งหมายในการสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง แสดงออกถึงอำนาจ ความหวังใฝ่เห็นใจผู้อื่น ไม่กลัวการที่จะเผชิญหน้า มีความรู้สึกเป็นธรรมชาติและผ่อนคลายเมื่อต้องสื่อสารกับผู้อื่น เข้าถึงคนอื่นได้ง่าย และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น เป็นคนจริงใจ ใส่ใจคนที่พูดจริงทำจริง ชอบความสามัคคี สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานด้วยความกระตือรือร้น (MBTI: ENFJ)

จุดแข็ง: สามารถทำงานในลักษณะการติดต่อประสานงานต้อนรับ และอำนวยความสะดวกได้ดี มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความอดทน และสามารถแก้ไขเฉพาะหน้า

จุดอ่อน: ยังขาดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา: ได้รับมอบหมายการบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการฯ กพยช. สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นผล

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะที่จะพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	แผนการพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ทักษะการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า														
ทักษะด้านการติดต่อ ประสานงาน														
ความรู้ทางด้านการ กระบวนการยุติธรรมฯ														

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการบริหารจัดงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ เข้าใจภาพรวมของงานได้มากยิ่งขึ้น

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวจามรี ชุ่มทอง **ตำแหน่ง:** นักวิชาการยุติธรรมปฏิบัติการ **สังกัด:** สำนักงานเลขาธิการกรม
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) การได้เลื่อนขั้นในตำแหน่งนักวิชาการระดับชำนาญการ
 เข้าอบรมในหลักสูตรที่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้ เช่น หลักสูตรกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม การจัดทำงบประมาณ ทักษะ
 การใช้ภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่านและเขียน) นอกจากนั้นมุ่งหวังจะสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และนิติศาสตร
 บัณฑิต

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อในสิ่งที่พิสูจน์ได้ สามารถอธิบายคำถามที่
 ได้รับมาได้ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถทำงานในสภาพความกดดันสูง มีความ
 รับผิดชอบสูง ยึดมั่นความถูกต้อง เป็นคนชอบช่วยเหลือ/แนะนำผู้อื่นในสิ่งที่ตนรู้และ
 เชี่ยวชาญ หรือมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถทำงานเป็นทีม ชอบคิดนวัตกรรม ความคิด
 สร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จุดแข็ง: มีความรู้ด้านงบประมาณ ทั้งด้านการจัดทำขอและการบริหาร มีทักษะการใช้
 คอมพิวเตอร์ทั้งโปรแกรมด้านสถิติหรือประมวลข้อมูลพื้นฐาน พร้อมทั้งสามารถซ่อมบำรุง
 อุปกรณ์ได้ในระดับหนึ่ง

จุดอ่อน: ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ และขาดองค์ความรู้ด้านกระบวนการยุติธรรม

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา: รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิง
 ยุทธศาสตร์ แผนบูรณาการปฏิรูปกฎหมายและพัฒนากระบวนการยุติธรรมในทุกขั้นตอน
 กระบวนการ ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำ
 แผนปฏิบัติการปี 2562 และเป็นคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง/ตรวจรับพัสดุตามโครงการ
 ต่าง ๆ ตลอดจนการจัดประชุมรับการตรวจเยี่ยมจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะที่จะ พัฒนา	แนวทางการ พัฒนา	แผนการพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับงาน งบประมาณ														
ความรู้ทางด้าน กระบวนการ ยุติธรรมฯ														
ทักษะด้าน ภาษาอังกฤษ														

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาทำให้การจัดทำงบประมาณ และการบริหาร
 งบประมาณเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ตลอดจนสามารถนำความรู้และทักษะมาปรับใช้ในการตัดสินใจ
 พิจารณางบประมาณที่เกี่ยวข้องกับโครงการด้านกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสุพิชฌาย์ ญาณวรสิทธิ์เดช นุชทัต **ตำแหน่ง:** นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ **สังกัด:** กองนโยบายและประสานแผนกระบวนการยุติธรรม

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ได้พัฒนางานหรือสิ่งสมประสงค์ในสิ่งที่ตนเองสนใจ มีทีมงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ/คุณภาพ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริหาร และสามารถมีเวลาให้กับครอบครัว ในการดูแลบุตรและบุพการี

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: สนใจการพัฒนาในตัวเอง มีความตั้งใจ เฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ตนเองชอบ จะยิ่งสนุก มีความสุขในการทำงาน เป็นคนนำเสนอในที่สาธารณะไม่เกรง มนุษย์สัมพันธ์อาจไม่ค่อยดี ไม่ค่อยชอบเข้าสังคม เป็นคนเปิดเผย รักความยุติธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนชอบใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ แต่อารมณ์ตนเองส่งผลต่อทัศนคติและความตั้งใจในการทำงาน ไม่ชอบงานที่ไม่ชัดเจน ไม่มีกรอบระยะเวลา

จุดแข็ง: มีความรอบรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือสภาพการณ์โดยรอบ มีประสบการณ์ในงานด้านแผนและวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ มีความตั้งใจในการทำงานสูง รักการพัฒนาตนเอง

จุดอ่อน: พูดไม่เก่ง ขาดทักษะการนำเสนอ มนุษย์สัมพันธ์ที่อาจไม่ค่อยดี ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ

ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา: ปรากฏตามข้อเท็จจริงที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะที่จะพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	แผนการพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562												หมายเหตุ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
การสร้างความเชื่อมั่น/แรงบันดาลใจ														
ความรู้ด้านแผนและนโยบาย														
ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์														
ทักษะด้านการนำเสนอ														
ทักษะด้านภาษาอังกฤษ														

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาทำให้การปฏิบัติงานมีความละเอียด รอบคอบ เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวชีวรัตน์ สุ่มงคล ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ สังกัด: สถาบันวิจัยและพัฒนากระบวนการยุติธรรม
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ได้รับการเตรียมความพร้อม เพื่อเลื่อนระดับเป็น
ชำนาญการพิเศษ

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงการทำงาน ให้สามารถลดเวลาและขั้นตอนการทำงาน เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวศุภิยา แก้วอ่อน ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ สังกัด: กองนโยบายและประสานแผนฯ
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ทำงานด้านนโยบายและแผน ด้วยทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน มุ่งมั่นก้าวหน้าในสายอาชีพไปสู่ระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึงการบริหารจัดการทีมงานที่มีผลต่อการทำงานให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน และต่อการพัฒนาองค์กรและกระบวนการยุติธรรม

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์กับการกิจด้านนโยบายและแผนได้
 ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น อาจเกิดความคิด นวัตกรรมหรือเครื่องมือใหม่ นำไปสู่การต่อยอดต่อไป อีกทั้งทักษะด้าน
 ภาษาก็จะช่วยในการสืบค้นแหล่งข้อมูลที่เป็นสากล ส่งผลต่อการพัฒนานโยบายด้านกระบวนการยุติธรรมและสนับสนุนการทำงานให้มี
 ความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ลงชื่อ
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....
ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
 (.....)
 ตำแหน่ง
 วันที่/...../.....
 ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

ชื่อ-นามสกุล: นายณัฐวุฒิ อินทร์เนตร ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการ สังกัด: สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) เติบโตในสายงานด้านการพัฒนาข้อมูลสถิติด้าน
กระบวนการยุติธรรม หรือในสายงานด้านนโยบายและแผน

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุง และบริหารจัดการข้อมูลเชิงสถิติให้เป็นระบบ เกิดความรวดเร็ว สะดวกต่อการค้นหาข้อมูล ทั้งนี้ทักษะด้านภาษาอังกฤษจะช่วยในการสืบค้นข้อมูลที่เป็นแหล่งสากล และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

แผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (ตุลาคม 2561 – กันยายน 2562)

ชื่อ-นามสกุล: นางสาวจิตติยา พุกกาเมธานันท์ ตำแหน่ง: นักวิชาการยุติธรรมชำนาญการพิเศษ สังกัด: สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป้าหมายหรือความคาดหวังในการพัฒนาของตนเอง: (ไม่เกินสองปี) ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบงานยุติธรรม

การวิเคราะห์ตนเอง

ลักษณะส่วนบุคคล: ชอบทำงานที่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว เนื่องจากค่อนข้างเกรงใจที่จะต้องไปขอความช่วยเหลือจากคนอื่น เฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรอื่นนอกสำนัก/กองของตนเอง ชอบงานหรือภารกิจที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบ/อ้างอิงได้ มากกว่าการสั่งด้วยวาจา เป็นคนรักครอบครัว และให้ความสำคัญกับครอบครัวเสมอ

จุดแข็ง: ความสามารถด้านภาษาอังกฤษในการสื่อสาร สามารถคิดเป็นระบบ

จุดอ่อน: อาจขาดความละเอียดรอบคอบในงานเชิงตัวเลขหรือคำนวณ และมักถูกมองว่าชอบทำงานเพียงลำพัง อาจไม่สามารถทำงานที่กระทบกับครอบครัวได้ เช่น การเดินทางไปต่างประเทศ เป็นต้น

ผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา: สามารถทำงานได้ดี หากได้รับการมอบหมายที่ชัดเจน ส่งมอบผลงานได้ตามกำหนดเวลา ตรงตามเป้าหมาย

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา:

[illegible][illegible]

แนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน: นำความรู้ที่ได้รับมาคิดและออกแบบงานตามที่ได้รับผิดชอบ สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลา/แนวทางการดำเนินงาน ซึ่งแจ้งแก่เพื่อนร่วมงาน เอื้อต่อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน และสามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้รับการพัฒนา (เจ้าตัว)/รับทราบแผน

ลงชื่อ
(.....)

ตำแหน่ง

วันที่/...../.....

ผู้บังคับบัญชา/อนุมัติแผน (ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 1 ชั้น)

4.4 ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล

สำหรับขั้นตอนและแนวทางในการนำแผนพัฒนารายบุคคล ไปดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้น ทางผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางและขั้นตอนโดยพัฒนาตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำแผนฯ จำแนกออกเป็น 7 ขั้นตอน

ตารางที่ 4.4 แสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 1: กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา (development goal) กำหนดเป้าหมายในการดำรงตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในอนาคตที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรแต่ละบุคคล (ไม่เกินสองปี) โดยเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่มีความรับผิดชอบตามที่บุคลากรคาดหวัง ทั้งนี้ ต้องมีความเหมาะสม/สอดคล้องกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	- บุคลากรแต่ละบุคคล
ขั้นตอนที่ 2: ประเมินช่องว่างในการพัฒนา (access) <u>การวิเคราะห์องค์กร</u> (organization analysis): เป็นการวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (strategic direction) ของส่วนราชการ/หน่วยงานของตนเอง ตลอดจนเป้าหมายในอนาคต วิเคราะห์บทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเป้าหมายในอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและเป้าหมาย เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอื่นที่พึงประสงค์ (KSAOs) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ดังกล่าว (เครื่องมือ: มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบ รายละเอียดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ) <u>การวิเคราะห์ตนเอง</u> (individual analysis): เป็นการประเมินตนเอง ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น (KSAOs) เทียบกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันกับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต โดยเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอย่าง (as is) กับสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่ควรจะเป็น (to be) เพื่อกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาหรือจำเป็นต้องพัฒนาในช่วงระยะเวลาสองปี ทั้งนี้ ต้องระบุ KSAOs ที่คิดว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายในอนาคต (การระบุจำนวนจุดแข็ง และจุดที่ต้องการพัฒนาควรระบุจำนวนเท่าที่เหมาะสมและจำเป็น) (เครื่องมือ: การวิเคราะห์ประเมินตนเอง ข้อมูลจากบุคคลรอบข้าง แบบประเมินพฤติกรรม/บุคลิกภาพ MBTI เป็นต้น)	- บุคลากรแต่ละบุคคล - ผู้บังคับบัญชา - (และ/หรือ) ผู้ใต้บังคับบัญชา
ขั้นตอนที่ 3: การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นในการพัฒนา จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือจำเป็นต้องพัฒนาในช่วงระยะเวลาประมาณไม่เกินสองปี เพื่อเลือกประเด็นที่ต้องการพัฒนาก่อนในระยะสั้น (ประมาณสามเดือน) โดยเลือกประเด็นที่เป็น จุดแข็ง และจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้มีจำนวนไม่มากหรือน้อยเกินไป การเลือกประเด็นที่จำเป็นและสำคัญของทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างสมดุลในการพัฒนาตนเอง	- บุคลากรแต่ละบุคคล - ผู้บังคับบัญชา
ขั้นตอนที่ 4: กำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนา กำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนาที่สอดคล้องกับประเด็นในการพัฒนา และกำหนดแนวทางการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	- บุคลากรแต่ละบุคคล - ผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 5: ระบุปัญหา/อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ระบุถึงปัญหา/อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับปัญหา/อุปสรรคดังกล่าว	- บุคลากรแต่ละบุคคล - ผู้บังคับบัญชา
ขั้นตอนที่ 6: ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ บุคลากรที่เป็นเจ้าของแผนพัฒนารายบุคคลแต่ละคน ต้องดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยหากเกิดปัญหา/อุปสรรค อาจดำเนินการรับมือหรือจัดการกับปัญหาตามที่ระบุแนวทางไว้ หรือปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา	- บุคลากรแต่ละบุคคล - ผู้บังคับบัญชา
ขั้นตอนที่ 7: ทบทวน/ประเมินผลการดำเนินการตามแผน บุคลากรที่เป็นเจ้าของแผนพัฒนารายบุคคลแต่ละคนต้องมีการทบทวน ประเมินผลการดำเนินการตามแผน และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบและรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา	- บุคลากรแต่ละบุคคล - ผู้บังคับบัญชา

ปรับจาก สำนักงาน ก.พ. (2560)

นอกจากนั้นยังต้องอาศัยการกำหนดบทบาทหน้าที่ หรือความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล อันได้แก่ 1) บุคลากรที่เป็นเจ้าของแผนพัฒนาฯ ต้องตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนฯ และต้องรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง 2) บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและจัดทำแผนฯ ต้องมีความเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่เป็นเจ้าของแผน ผู้บังคับบัญชา บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 3) ต้องให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์ในการพัฒนามากกว่ากระบวนการ หรือดังคำกล่าวที่ว่า “วิธีการในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สามารถมีได้หลากหลายแนวทาง แต่การนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้ให้เกิดขึ้นจริงเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ”

โดยข้อมูลและรายละเอียดโดยชัดแจ้งนั้นทางผู้ศึกษาได้นำเสนอความไว้แล้วในรายงานผลการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ฉบับสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปดำเนินการให้เกิดผล พอที่จะสรุปแนวทางการดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: ระยะการจัดทำและพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล โดยขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในช่วงแรก ดังปรากฏจากการที่ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาว่าคือ ข้าราชการในสายงานนักวิชาการยุติธรรม เพราะถือว่าเป็นบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก (operating core) ของสำนักงานกิจการยุติธรรม และได้สำรวจข้อมูลของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา (development goal) อันเป็นความประสงค์หรือความคาดหวังของบุคลากร ซึ่งต้องสอบถามว่าเป้าหมายดังกล่าวสอดคล้องกับเป้าหมาย หรือทิศทาง ยุทธศาสตร์ของสำนักงานกิจการยุติธรรมหรือไม่เพียงใด เพื่อให้การพัฒนานั้น เกิดขึ้นเพื่อสนองตอบทั้งผลการปฏิบัติที่องค์กรคาดหวัง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร อันจะช่วยให้เกิดแรงผลักดันในการมุ่งพัฒนาให้เป็นผล

ภายหลังต้องทำการวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความจำเป็นในการพัฒนา (gap analysis) ต้องพิจารณาการวิเคราะห์องค์กรในภาพรวม โดยผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานกิจการยุติธรรม พ.ศ. 2562 – 2565 มาประกอบ พร้อมทั้งวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (IDP-1) ซึ่งผู้ศึกษากำหนดให้บุคลากรประเมินตนเองทั้งคุณลักษณะเฉพาะตน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนสมรรถนะที่ตนเองมีในการปฏิบัติงาน ปรากฏความตามแผน IDP-2 ตามที่นำเสนอไว้ข้างต้น ดังนั้น แนวทางการปฏิบัติต่อไป ทางบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล ต้องนำแผน IDP-2 ดังกล่าวไปมอบให้กับผู้บังคับบัญชา ของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อดำเนินการในการสอบทานข้อมูล เพื่อตรวจสอบประเด็นดังต่อไปนี้

- เป้าหมายของบุคลากรที่คาดหวังหรือประสงค์นั้น มีความสอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานกิจการยุติธรรมเป็นประการใด

- บุคลิกภาพ ลักษณะส่วนบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคลากรมีความถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานหรือไม่เป็นอย่างไร โดยต้องพิจารณาว่าจุดแข็ง จุดอ่อนมีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ และเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนที่สัมพันธ์หรือส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาให้ความเห็น

ขั้นตอนที่ 2: การจัดลำดับความสำคัญ และการกำหนดแนวทางในการพัฒนา เป็นขั้นตอนในการดำเนินการภายหลังพิจารณาถึงเป้าหมายที่คาดหวัง คุณลักษณะ ตลอดจนสมรรถนะของบุคลากรแต่ละบุคคลแล้ว โดยเป็นการดำเนินการกำหนดประเด็นในการพิจารณา ว่าบุคลากรผู้นั้นสมควรได้รับการพัฒนาในประเด็นใด ซึ่งการกำหนดประเด็นการพัฒนานั้น ต้องยึดหลักการสำคัญคือ “การส่งเสริมจุดแข็ง” ของบุคลากรมากกว่าการติดกับดักในการลบ หรือแก้ไขจุดอ่อน เว้นแต่จุดอ่อนนั้นจะส่งผลอย่างยิ่งยวดในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยประเด็นในการพัฒนาไม่ควรมีมากหรือน้อยจนเกินไป

จากนั้น ให้นำประเด็นในการพัฒนามาจัดลำดับความสำคัญ ว่าประเด็นใดควรได้รับการพัฒนา ก่อนหลัง โดยกำหนดระยะเวลา (timeline) เพื่อกำหนดช่วงที่คาดว่าจะพัฒนา และพิจารณาเลือกแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมตามแต่ละประเด็น ซึ่งแนวทางในการพัฒนานี้ทางผู้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องร่วมกันหารือเพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับคุณลักษณะหรือประเด็นที่ต้องการพัฒนา และสอดคล้องกับถนัด หรือข้อจำกัดของแต่ละบุคคล อาทิ ในข้อเท็จจริงที่พบว่าบุคลากรของสำนักงานกิจการยุติธรรม ค่อนข้างมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติในงานจำนวนมาก ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาเพื่อจัดฝึกอบรม (off the job training) เพราะจะกระทบต่อเวลาการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเลือกแนวทางพัฒนา ก็สมควรเลือกแนวทางที่เหมาะสม อาทิ ใช้การฝึกอบรมขณะทำงาน (on the job training) หรือ ในบางประเด็นที่ต้องพัฒนาในเรื่อง “ทักษะการประชุม การนำเสนอ” อาจใช้แนวทางการติดตามผู้บังคับบัญชา เพื่อเข้าร่วมประชุมที่ต่าง ๆ เพื่อให้สังเกตเห็นถึงแนวทางการปฏิบัติ และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เห็นว่ามีทักษะ ความรู้ใด ที่มีความต้องการร่วมของบุคลากร ก็สามารถพิจารณาการจัดฝึกอบรมและพัฒนาได้ในภาพรวม อาทิ ทักษะการนำเสนอ ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

เมื่อกำหนดแนวทางแล้ว ก็จำเป็นต้องนำประเด็นและแนวทางในการพัฒนาไปพูดคุยหารือทำความเข้าใจกับบุคลากรแต่ละบุคคลให้รับทราบ เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้ การยอมรับ ตลอดจนเป็นการสอบทานความถูกต้องและเหมาะสม และควรระบุถึงการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาว่าจะนำมาประยุกต์หรือใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3: การดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากที่บุคลากรเจ้าของแผนและผู้บังคับบัญชาได้ข้อตกลงและยอมรับในแผนพัฒนาฯ บุคลากรแต่ละบุคคลก็ต้องยึดมั่นในการที่จะฝึกอบรมและพัฒนาตามที่แผนที่กำหนดกรอบการพัฒนาไว้ โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ในการกำกับติดตาม และบุคลากรที่ทำหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องช่วยสนับสนุนการพัฒนาตามแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งการดำเนินการกำกับติดตามอาจใช้แผน IDP-3 ในการประเมินเพื่อกำกับติดตาม อีกทั้ง ต้องมีการทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม