

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (Experiences) และการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วย ผลรวมของปัจเจกบุคคล รวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเป็นจริง ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวอาจเป็นกระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม (Activity) ที่สร้างขึ้นทั้งระยะสั้นหรือระยะยาว

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) หมายถึง กรอบ แนวทางหรือแผนปฏิบัติการ ที่สร้างขึ้นสำหรับสำหรับแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการพัฒนากำหนดโดยการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายการพัฒนาผสมผสานกับความคาดหวังของหัวหน้างานกับระดับขีดความสามารถในปัจจุบันของผู้ที่เป็นเจ้าของ IDP ส่งผลให้ IDP ถือเป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ “Learning Agreement” ระหว่าง “หัวหน้า” กับ “ลูกน้อง” ดังนั้นการจัดทำ IDP จึงเป็นกระบวนการที่ต้องมีการปรึกษาหารือและได้ข้อสรุปจากทั้งสองฝ่าย จึงส่งผลให้การพัฒนาตาม IDP เป็นหลักประกันสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาที่ต้องสนองความต้องการของ “บุคคล” และความต้องการของ “องค์กร” โดยผ่านความเห็นของผู้เป็นหัวหน้างาน

มิติการพัฒนาโดยพิจารณาเป้าหมายของการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ เป้าหมายเชิงระยะเวลา และ กลุ่มเป้าหมาย



ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาที่เป็นพื้นฐานของ IDP คือ การพัฒนารายบุคคล (Individual development) ซึ่งเน้นการพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับการพัฒนาในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาเพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้ดีขึ้น หรือเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคตอันใกล้

ขั้นตอนในการจัดทำแผนการพัฒนา

1. การประเมินความต้องการการพัฒนา (Assess) การกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ทีมงานหรือกลุ่มงาน และองค์กรในภาพรวม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินความต้องการการพัฒนา ได้แก่

- ใครเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนา ตัวเอง เพราะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาในลำดับรองลงมา ผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีสัดส่วนรองลง เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนา หากแต่เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างบริบทที่เอื้อต่อการพัฒนา ช่วยแนะนำเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการพัฒนา ช่วยดูช่วยเลือกกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา และช่วยจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้น

- ประเด็นการพัฒนา โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

- แนวทางในการกำหนดหรือเลือกประเด็นการพัฒนา

- การรวบรวมข้อมูลสำหรับการกำหนดประเด็นการพัฒนา ซึ่งควรรวบรวมจากข้อมูลหลายแหล่ง เพื่อสะท้อนภาพการทำงานจริง จุดแข็ง (Strength) และสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา (Developmental area) ของลูกน้องอย่างครบถ้วน โดยแหล่งข้อมูลประกอบด้วย รายงานด้วยตนเอง (Self-report) เช่น ผลงาน ปัญหา อุปสรรคในการทำงาน การสังเกตโดยตรง ซึ่งทำได้โดยหัวหน้างาน แต่ควรเป็นการทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะๆ เพื่อความครบถ้วน ซึ่งการจดบันทึกการสังเกตดังกล่าว จะช่วยให้มีความครบถ้วน

- การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะลูกน้อง จากข้อมูลต่าง ๆ กำหนดประเด็นการพัฒนา โดยเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอย่าง (as is) กับสิ่งที่ควรจะเป็น (to be) ซึ่งสิ่งที่ควรจะเป็น พิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งสูงขึ้นหรือตำแหน่งที่ต้องหมุนเวียนไปในอนาคตอันใกล้ หรืออาจเป็นงานที่กำลังจะได้รับการมอบหมายในรอบการประเมินถัดไป นอกจากนี้ อาจเป็นการเปรียบเทียบกับงานที่ควรจะต้องทำในปัจจุบัน เช่น ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

➢ การจัดลำดับ และเลือกประเด็นเพื่อการพัฒนาควรเลือกประเด็นในการพัฒนา 2 ประเด็นต่อ 1 รอบการประเมิน และประเด็นทั้ง 2 ควรเป็นทั้งจุดแข็งและสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาทั้ง 2 มีข้อดีและข้อเสียดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	สิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา (Developmental area)
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาได้ง่าย ประหยัดเวลาและงบประมาณ มีแรงจูงใจสูง 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนายาก ต้องใช้ความพยายาม / พลังมาก ใช้เวลาและงบประมาณมากกว่า มีแรงจูงใจในการพัฒนาน้อยกว่า

2. การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดวิธีการพัฒนา ได้แก่

- ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เนื่องจากคนในองค์กรเป็นกลุ่มคนที่เป็นผู้ใหญ่ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงเพื่อให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ใหญ่จะเรียนเมื่อต้องการจะเรียน ผู้ใหญ่จะเรียนเฉพาะสิ่งที่จำเป็นหรือต้องนำไปปฏิบัติ ผู้ใหญ่เรียนโดยการกระทำได้ดีกว่า การสอนผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลายๆ แบบรวมทั้งให้ลงมือทำด้วย จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง ประสบการณ์มีผลกระทบต่อ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบ กฎเกณฑ์ ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนว ไม่ใช่การสอน และต้องการการวัดผลด้วยตนเองไม่ใช่การให้คะแนน ดังนั้น การเลือกวิธีการพัฒนาจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นพื้นฐาน

- การเรียนรู้ แบบ 70-20-10 คือภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา เทียบเป็น 100% ใน 70% จะเป็นการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน 20% คือกระบวนการที่เลี้ยงหรือโค้ช เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย และ 10% คือการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน

3. การประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา (Apply) หมายถึง การกำหนดแนวทางในองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมถึงการหาโอกาสในการนำไปใช้ การติดตามการนำไปใช้ และการส่งเสริมให้มีการนำไปใช้จริงในการทำงาน สิ่งสำคัญเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาให้เร็วที่สุดหลังการเรียนรู้เพื่อเป็นการทดสอบหรือทดลองสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาสู่บริบทในการทำงานจริง ทำให้มีการต่อยอดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ ควรกำหนดการประยุกต์ใช้จากสิ่งที่ย่าง ไปสู่ระดับที่มีการประยุกต์ใช้ที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งวิเคราะห์อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นพร้อมหาแนวทางในการป้องกันเพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการพัฒนาหรือลูกน้องมีโอกาสประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้มากขึ้น อันจะนำมาซึ่งความมั่นใจในการประยุกต์ใช้ต่อไป

การส่งเสริมการจัดทำแผนการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน

1. บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทที่ต้องแสดง
การเจ้าหน้าที่	<ol style="list-style-type: none">1. ศึกษาแนวทางการจัดทำ IDP จนถึงระดับที่สามารถให้คำปรึกษาในการจัดทำ IDP ได้2. ให้ความรู้และเผยแพร่ เรื่อง IDP3. กำหนดรูปแบบ แนวทางในการจัดทำ IDP รวมทั้งสร้างกลไกในการปฏิบัติงาน IDP4. สร้างระบบในการติดตาม ตรวจสอบ การนำ IDP ไปใช้
ผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none">1. สนับสนุนนโยบายในการจัดทำ IDP และการนำ IDP ไปใช้จริงในการพัฒนาบุคลากร2. กำหนดแนวทางและวิธีการที่ชัดเจนในการติดตามการพัฒนาตาม IDP3. ให้แนวทาง ทิศทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในภาพรวม
หัวหน้างาน	<ol style="list-style-type: none">1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด IDP2. ร่วมจัดทำ IDP กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญและจำเป็นของประเด็นที่จะพัฒนา การเลือกวิธีการพัฒนา รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว3. ร่วมรับผิดชอบการพัฒนาให้เป็นไปตาม IDP และประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ตัวผู้ใช้แผน IDP	<ol style="list-style-type: none">1. จัดทำ IDP โดยปรึกษากับหัวหน้างาน2. ดำเนินการพัฒนาตาม IDP โดยหารือกับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง3. เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำและดำเนินการตาม IDP และปรับปรุงเมื่อได้รับการประเมินผลการพัฒนา

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำแผน IDP สู่การปฏิบัติ

- การสร้างความเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ เนื่องจากคนในองค์กร โดยเฉพาะระดับหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร มักให้ความสำคัญกับผลงานระยะสั้นที่คนในองค์กรสร้าง มากกว่า การสร้างคนสำหรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาวขององค์กร ซึ่งการพัฒนาในระยะยาว จำเป็นต้องให้โอกาสสำหรับการลองผิดลองถูก ประสบการณ์ของความล้มเหลวหรือล่าช้าในบางเรื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้กระทบผลงานในระยะสั้น แต่สร้างความเข้มแข็งของบุคคลในระยะยาว การสร้างความเข้าใจจะช่วยปรับทัศนคติในการจัดทำ IDP และดำเนินการพัฒนาตาม IDP เนื่องจากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะพบว่าปัญหาที่คนในองค์กรไม่ทำ IDP หรือดำเนินการพัฒนาตาม IDP เนื่องจากขาดความเชื่อว่า IDP มีความสำคัญต่อคน และต่อองค์กร รวมทั้งเห็นว่าผู้บริหารไม่ได้เห็นความสำคัญของการดำเนินการดังกล่าวมิใช่เพราะไม่รู้วิธีการจัดทำ IDP

- การสร้างแนวทางในการติดตามการใช้ IDP ซึ่งถือเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ หรืออีกนัยหนึ่งแบบฟอร์ม วิธีการ ในการจัดทำ IDP สามารถมีได้หลากหลาย แต่การนำไปใช้ให้เกิดการพัฒนาจริงเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ดังนั้น ควรมุ่งเน้นไปที่ภาพสุดท้าย เมื่อได้มีการพัฒนาตาม IDP แล้ว จะเกิดผลอย่างไรเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถกำหนดได้เป็นพฤติกรรมการทำงานหรือผลงานที่สะท้อนผลของการพัฒนาตาม IDP จะทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบต่อไป อีกทั้ง ยังเป็นเครื่องพิสูจน์ประโยชน์ของการพัฒนาอีกด้วย