



คู่มือการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan Guide Book)

ฉบับปี พ.ศ.2566

จัดทำโดยฝ่ายพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
สำนักบริหารทุนมนุษย์
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

คำนำ

คู่มือการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) สำหรับพนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นคำแนะนำเบื้องต้นสำหรับการวางแผน IDP สำหรับพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

1. การประเมินตนเอง: พนักงานควรทำการประเมินทักษะที่มีอยู่และความพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาจุดเด่นและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยในการกำหนดเป้าหมายพัฒนาที่เหมาะสม
2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา: พนักงานควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ต้องการ ระบุว่าต้องการพัฒนาด้านใดและให้ความสำคัญในการกำหนดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
3. วางแผนการพัฒนา: พนักงานควรวางแผนกิจกรรมและการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง เช่น การเข้ารับการฝึกอบรมภายในหรือภายนอก การเรียนรู้ผ่านการทำโครงการหรืองานจริง การศึกษด้วยตนเองผ่านการอ่านหนังสือหรือการศึกษาออนไลน์ เป็นต้น
4. การติดตามและประเมินผล: ควรมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้พนักงานได้รับข้อติ-ข้อสัมมนาณะสัมพันธ์และแบบฟอร์มการประเมินผลเป็นต้น โดยควรมีกระบวนการตรวจสอบและปรับปรุง IDP เมื่อเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 องค์ประกอบของ Competency Model	7
ตารางที่ 2 วิธีการพัฒนา	13
ตารางที่ 3 ประเภทของการฝึกอบรม	16
ตารางที่ 4 แหล่งข้อมูล/สื่อการเรียนรู้	31
ตารางที่ 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการพัฒนา 12 วิธีการ	35

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ 1	1
การวางแผนพัฒนารายบุคคล	1
วัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP Guidebook	1
คำจำกัดความ	1
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	1
แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ขององค์กร	3
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	5
1. การประเมินช่องว่างในการพัฒนาด้วยการประเมินสมรรถนะ	5
2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)	12
3. การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire)	12
4. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply)	13
วิธีการพัฒนา	13
บทที่ 3	37
กระบวนการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง	37
1. การระบุตำแหน่งที่สำคัญ (Identify Key/Critical Position)	37
2. ทบทวน สร้าง กำหนด ลักษณะงาน สมรรถนะของตำแหน่งที่สำคัญนั้นๆ (Build/Review Job Profile & Competency of Key/Critical Position)	39
3. การคัดเลือกรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อนำไปบรรจุไว้ใน Candidate list สู่การประเมินสมรรถนะ	40
4. องค์การสวนสัตว์ต้องทบทวนรายชื่อ Candidate list และ Successor list ทุกปี	40
ภาคผนวก	41
คู่มือการประเมินสมรรถนะ (Competency) ระเบียบปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะ	
คู่มือแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ระเบียบปฏิบัติงาน แผนพัฒนารายบุคคล	
ระเบียบปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	
ปรับแก้ไขตามมติในที่ประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ อสส. ครั้งที่ 4/2566 วันที่ 6 ก.ค.2566	
ในคราวประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารกิจการที่ดี และการบริหารทุนมนุษย์ อสส. ครั้งที่ 6/2566 วันพฤหัสบดีที่ 13 ก.ค.2566 มีมติรับทราบ	

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 แผนพัฒนารายบุคคล	2
ภาพที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	5
ภาพที่ 3 Competency Base Management	9
ภาพที่ 4 ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)	11
ภาพที่ 5 Competency Assessment & Result	11
ภาพที่ 6 ขั้นตอนหลักของการสอนงานของ Manager และ Coach	18
ภาพที่ 7 คุณสมบัติของพี่เลี้ยง (Mentor)	19
ภาพที่ 8 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นผู้รับคำแนะนำ (Mentee)	19
ภาพที่ 9 คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ/ที่ปรึกษา (Consulting)	20
ภาพที่ 10 รูปแบบการดำเนินการการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	21
ภาพที่ 11 รูปแบบการดำเนินการการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น	23
ภาพที่ 12 รูปแบบการดำเนินการการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/seminar)	24
ภาพที่ 13 รูปแบบการดำเนินการการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	26
ภาพที่ 14 คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Expert) และคุณสมบัติของผู้ฝึกงาน (Trainee)	27
ภาพที่ 15 รูปแบบการดำเนินการการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	27
ภาพที่ 16 รูปแบบการดำเนินการการติดตามหัวหน้า (Work shadow)	30
ภาพที่ 17 รูปแบบการดำเนินการการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	31
ภาพที่ 18 รูปแบบการดำเนินการการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)	33
ภาพที่ 19 ประเภทของ Benchmarking	34
ภาพที่ 20 เครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model	36

บทที่ 1

การวางแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP Guidebook

1. เพื่อให้สำนักบริหารทุนมนุษย์มีแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานในองค์กร และบริหารจัดการตามกระบวนการ
2. เพื่อให้การพัฒนารายบุคคลมีรูปแบบที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง
3. เพื่อให้การพัฒนารายบุคคลสอดคล้องตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

คำจำกัดความ

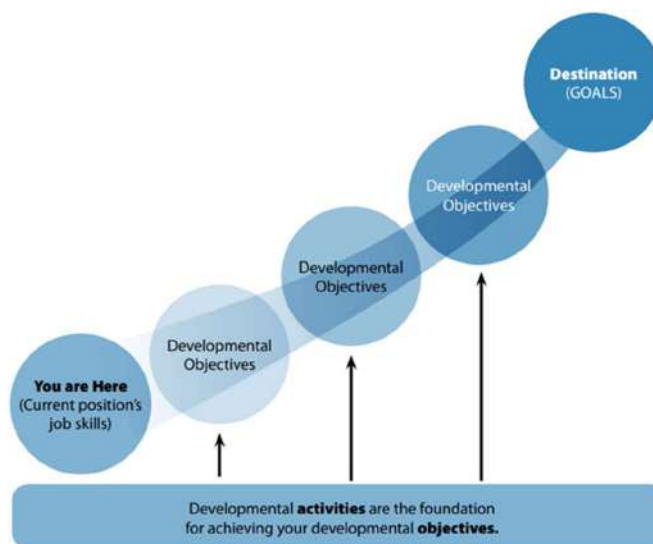
สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่พึงมีในการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความรู้ ทักษะของตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

แผนพัฒนารายบุคคล หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร IDP เป็นสิ่งที่กระตุ้น เป้าหมายการพัฒนาในด้านอาชีพและการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างเฉพาะเจาะจง ในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งค้นหาโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรระบุแหล่งข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ตลอดจน ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

ในหน่วยงานรัฐและเอกชนขนาดใหญ่มักจะกำหนดให้พนักงานของตนกรอกข้อมูลใน IDP เป็นประจำทุกปี ในส่วนงานทรัพยากรบุคคล IDP สามารถใช้วางแผนการฝึกอบรม การจ้างงานและการพัฒนางาน เช่น การหมุนเวียนงาน การแลกเปลี่ยนกิจกรรมในงาน ทั้งนี้ บุคลากรต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการเพิ่มพูนทักษะ ที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ๆ ในขณะที่องค์กรจะสนับสนุนกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็น



ภาพที่ 1 แผนพัฒนารายบุคคล

IDP สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยการประเมินตำแหน่งของบุคลากรในปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายที่ตำแหน่งนั้นต้องการไปถึงและวิธีการในการไปถึงเป้าหมายนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานภายในหรือภายนอกองค์กร สามารถนำแผน IDP มาปรับให้เข้ากับตำแหน่งงานใหม่ได้

ประโยชน์ของการวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่ (1) เป็นเครื่องมือให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามทิศทางขององค์กรฯ กำหนด มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กรฯ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรฯ (2) เป็นเครื่องมือในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในอาชีพ ด้วยพนักงานทุกคนควรมีโอกาสพัฒนาวิชาชีพหรือเติบโตในหน้าที่การงาน การสละเวลาเพื่อหาหรือเกี่ยวกับความต้องการหรือแรงบันดาลใจในการเติบโตทางวิชาชีพของพนักงานแต่ละคน อย่างน้อยปีละครั้ง เป็นพื้นฐานของกระบวนการ IDP (3) สนับสนุนภารกิจขององค์กรและการวางแผนอัตรากำลังคน (4) เป็นเครื่องมือในการระบุ และติดตาม (tracking) ความต้องการและแผนการการพัฒนาของบุคลากร

ความสำคัญของการพัฒนาตาม IDP ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถแสดงให้เห็นเป็นระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) การจัดทำ IDP ถือเป็นการพัฒนาที่ออกแบบมาเป็นการเฉพาะที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคน และสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับความสามารถที่เป็นอยู่ ซึ่งหากบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

2) ระดับหน่วยงาน กลไกในการจัดทำ IDP เป็นการจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาถือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา/ลูกน้อง เนื่องจากจะเป็นผู้ที่สามารถกำหนดบริบทที่เอื้อต่อการพัฒนา ขจัดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการพัฒนา และเป็นผู้ที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจนว่าผลการพัฒนาสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้จริงหรือไม่

3) ระดับองค์กร ใช้ข้อมูลแผนพัฒนารายบุคคลนี้ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากข้อมูลรายบุคคล อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเนื้อหาการพัฒนา วิธีการพัฒนา และใช้พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งสายงานและระดับ อีกทั้ง ในระยะยาวอาจใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสมรรถนะและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้รองรับกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต่อไป

ข้อควรระวัง

1. แผนพัฒนารายบุคคลไม่ใช่เครื่องมือประเมินผลงาน/กิจกรรม (Performance Appraisal) ในครั้งเดียว เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการปรับเงินเดือน ทว่า เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP
2. การกำหนดเป้าหมายต้องสมเหตุสมผล
3. IDP เป็นแผนการพัฒนาศักยภาพที่มองไปยังข้างหน้า (เป้าหมายที่วางไว้) แตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มองไปในอดีต

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ขององค์กร

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ขององค์กรได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรฯ ฝึกทำ IDP ด้วยตนเอง จากคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลฉบับนี้ โดยการประเมินสมรรถนะของผู้บังคับบัญชา และให้มีการหารือร่วมกับในจุดอ่อน และจุดแข็งของบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นแผนการพัฒนารายบุคคล และใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาจัดส่งเข้ารับการฝึกอบรมและการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

การจัดทำ IDP นี้ จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย โดยผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทหน้าที่ในการช่วยให้คำปรึกษาแนะนำตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา การประเมินช่องว่างในการพัฒนา การกำหนดกรอบวิธีการ/แนวทางการพัฒนา การกำหนดแนวทางประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ภายหลังการพัฒนา รวมไปถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาและได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในการจัดทำ IDP ได้

องค์กร ได้กำหนดแนวทางหลักเกณฑ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน วัฒนธรรมองค์กรขององค์กร โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธี โดยรวมแล้วไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อคนต่อปี โดยให้หน่วยงานในสังกัดองค์กร ปฏิบัติดังนี้

1. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สำนักทรัพยากรมนุษย์ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดการอบรมแบบ In House Training หรือ Public Training คนละ 6-12 ชั่วโมง
2. ให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากการอบรมในห้องเรียน ตามแนวทางที่กำหนดให้ครบ 30 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

การพัฒนานั้นเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงและสามารถปฏิบัติได้ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชากับกลยุทธ์ขององค์กรฯ การติดตามและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาจะช่วยสร้างบรรยากาศของความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ 2

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคล สามารถพิจารณาได้ใน 2 มิติ คือ มิติแรก เป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมาย การพัฒนาระยะสั้นที่มุ่งการเสริมจุดแข็ง (Strength) และหาวิธีการจัดการกับ “จุดที่ต้องการพัฒนา” (Development Area) ส่วนมิติที่สอง การพัฒนาระยะยาว โดยเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่ง เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต

กระบวนการพัฒนาที่สมบูรณ์ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1. การประเมินช่องว่างในการพัฒนาด้วยการประเมินสมรรถนะ

จากเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว คือ การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ของตำแหน่งที่เป็นเป้าหมาย ดังนั้น การประเมินหาช่องว่างการพัฒนาจึงเป็นการ เปรียบเทียบระหว่าง KSAOs ที่เจ้าของ IDP แต่ละคน “ควรมี” กับ “ที่มีอยู่จริง” โดยในส่วนนี้ สำนักทรัพยากร มนุษย์จะเริ่มต้นจากการทบทวนตัวแบบสมรรถนะขององค์กรหรือ Competency Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่เป็น การสร้างหรือพัฒนารูปแบบของ Competency ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ค่านิยมหลักขององค์กร

Zoogether



องค์ประกอบของ Competency Model

A. ที่มาของการพัฒนา Competency Model

1. Corporate Core Value:

รหัส	ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	Core Value
CC01	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	G – Green การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม R – Responsibility รับผิดชอบต่อสังคม
CC02	การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)	E – Effectiveness การมีประสิทธิภาพ
CC03	การทำงานเป็นทีม (Team Work)	T - Teamwork การทำงานเป็นทีม
CC04	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)	E – Enhancement ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
CC05	ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	H – Honesty ความซื่อสัตย์

2. Vision:

เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัยชั้นนำในอาเซียน

3. Mission Statement:

- 1) การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดให้องค์การสวนสัตว์อย่างยั่งยืน
- 2) การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน
- 3) ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์
- 4) แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์
- 5) การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของ Competency Model

	2566-2567	2567-2568	2568-2569	2569-2570	2570 >
Strategic Positioning	1. การเป็น Smart Zoo ทุกสวนสัตว์ 2. เริ่มก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย	1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่มาตรฐานทันสมัย 2. New Business การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ 3. นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน 4. จัดทำของงบประมาณ ระยะที่ 2	1. ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพักผ่อนที่ทันสมัยได้มาตรฐาน 2. Digital Transformation การบริหารจัดการด้วยระบบดิจิทัล อย่างสมบูรณ์ 3. จัดเตรียมแผนการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2	1. แผนการเปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย 2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2	1. เปิดบริการสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1 เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย 2. ก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 2

B. Competency Model

1. สมรรถนะหลักองค์กร (Core Competency) :

- CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)
- CC03 การทำงานเป็นทีม (Team Work)
- CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)
- CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)

2. สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) :

MC01 การสื่อสาร (Communication)

MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)

MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)

MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

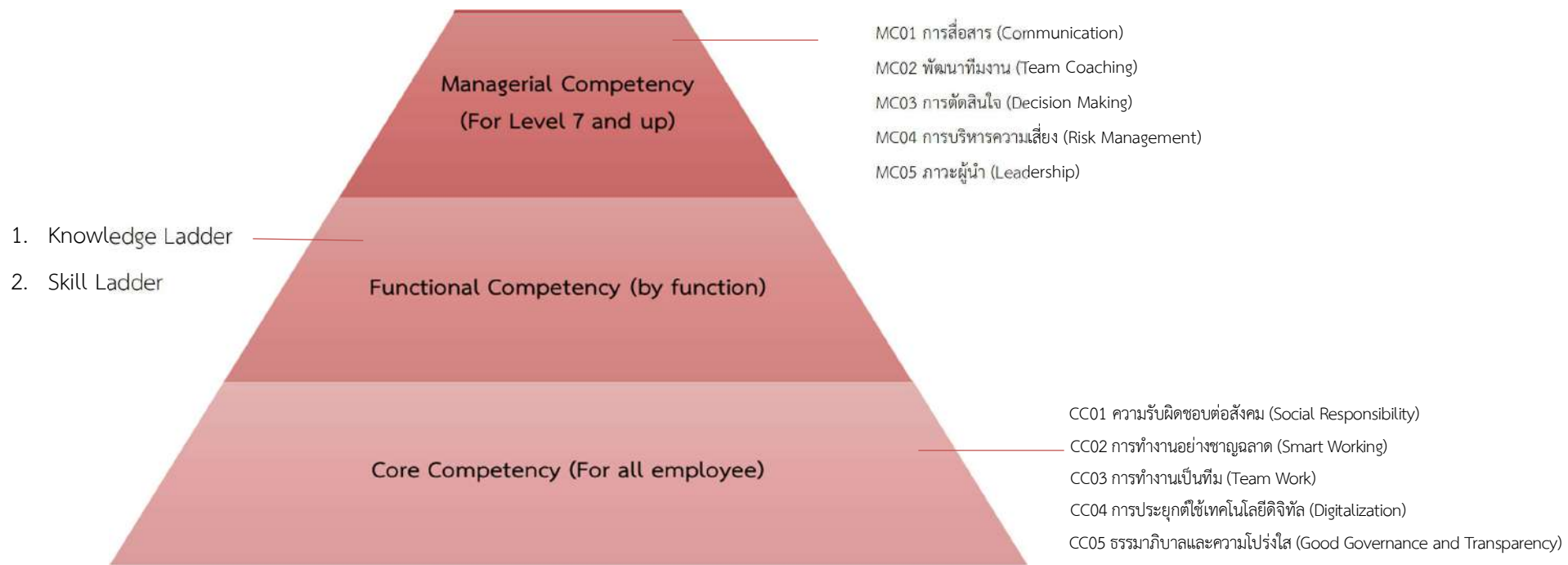
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)

รหัส	ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	Mission
MC01	การสื่อสาร (Communication)	3. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ 4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ 5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย
MC02	พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย
MC03	การตัดสินใจ (Decision Making)	5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย
MC04	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ 5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย
MC05	ภาวะผู้นำ (Leadership)	1. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดให้องค์การสวนสัตว์อย่างยั่งยืน 5. การบริหารจัดการองค์การอย่างโปร่งใสและทันสมัย

3. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) :

แยกตามรายหน้าที่ และตามรายหน่วยงาน อ้างอิงตาม มาตรฐานตำแหน่งงานองค์กร และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

Competency Base Management



ภาพที่ 3 Competency Base Management

เพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ สำนักบริหารทุนมนุษย์จะดำเนินการประเมินสมรรถนะ (จากแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ อ้างอิงตามคู่มือการประเมินสมรรถนะบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์) โดยเริ่มจากการเตรียมการดังต่อไปนี้

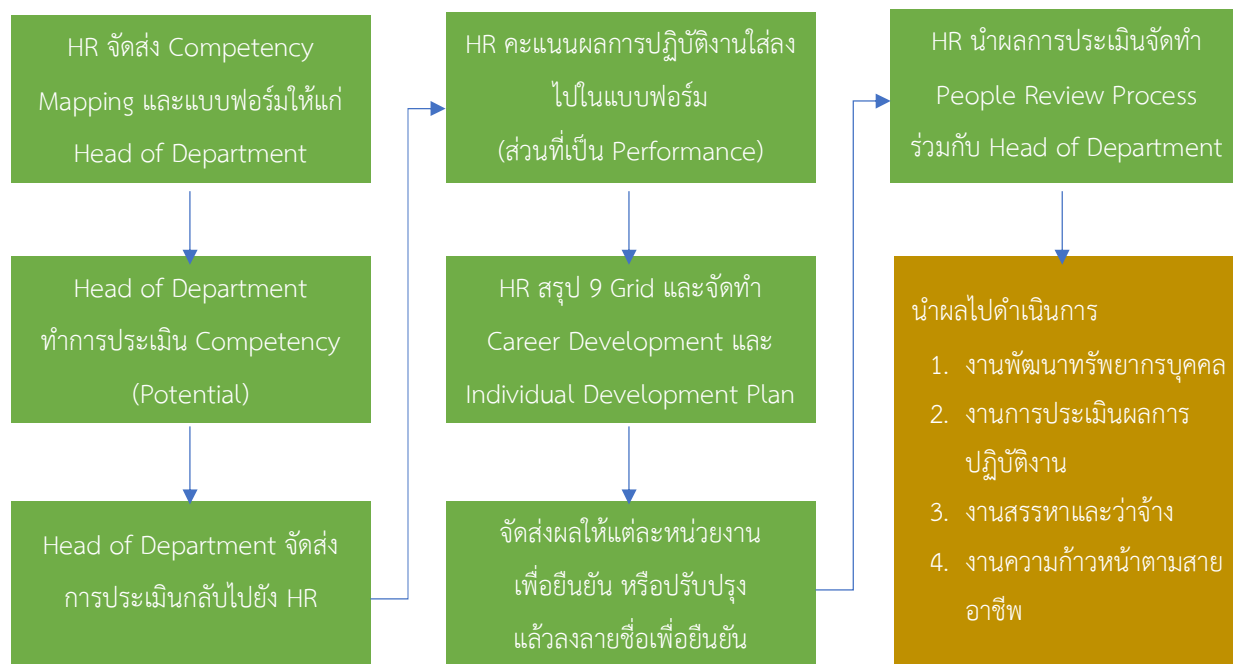
- 1) วางแผนการประเมินสมรรถนะ กำหนดช่วงเวลาผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และขั้นตอนการประเมิน
- 2) สร้างเกณฑ์ในการประเมินผลสมรรถนะ กำหนดระดับสมรรถนะ และการให้คะแนน
- 3) สร้างแบบฟอร์มการประเมิน ที่อ้างอิงจากสมรรถนะพนักงานองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

แบบฟอร์ม การประเมินสมรรถนะ อ้างอิงตามเอกสารสมรรถนะพนักงานองค์กร และมาตรฐานตำแหน่งงาน

หลังจากนั้น สำนักบริหารทุนมนุษย์จะรวบรวมข้อมูลแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะและแผนการประเมิน พร้อมจัดทำรายงานเพื่อยื่นเสนอพิจารณาอนุมัติจากผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ เมื่อผ่านพิจารณาเห็นชอบ นักทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำและรวบรวมแบบฟอร์มการประเมินผล ส่งให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมิน เพื่อใช้ประเมินผลบุคลากร ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมินดำเนินการประเมินบุคลากรตามแผนและเวลาที่กำหนด โดยใช้คู่มือสมรรถนะของพนักงานองค์กร ต่อมา สำนักบริหารทุนมนุษย์จะรวบรวมแบบฟอร์มประเมินจากแต่ละสำนัก ดำเนินการสรุปผลคะแนน และสรุปการประเมินสมรรถนะ (Proficiency Level)

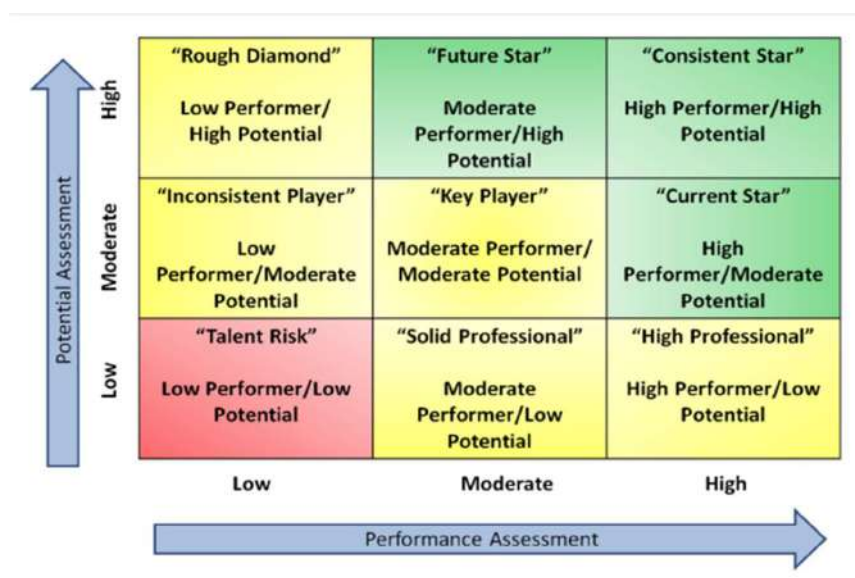
สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	ค่าความคาดหวัง				
	ระดับ 1 (รู้)	ระดับ 2 (อธิบาย)	ระดับ 3 (แสดง)	ระดับ 4 (สอน)	ระดับ 5 (นำ)
พนักงานระดับ 1-3	X				
พนักงานระดับ 4-6		X			
ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการระดับ 7-8			X		
นักบริหารระดับ 6-8			X		
นักบริหารระดับ 9-10				X	
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competencies)	ค่าความคาดหวัง				
	ระดับ 1 (รู้)	ระดับ 2 (อธิบาย)	ระดับ 3 (แสดง)	ระดับ 4 (สอน)	ระดับ 5 (นำ)
นักบริหารระดับ 6-7		X			
นักบริหารระดับ 8-9			X		
นักบริหารระดับ 10				X	

ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) สามารถแสดงออกมาเป็นรูปแบบอย่างง่ายได้ ดังนี้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

Competency Assessment & Result



ภาพที่ 5 Competency Assessment & Result

2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

นักทรัพยากรบุคคลนำผลคะแนนมาสรุปและจัดทำเครื่องมือค้นหาคนเก่งในองค์กร (9 Grid) เพื่อแบ่งบุคลากรออกเป็น 9 ประเภท โดยใช้แบบฟอร์ม แบบฟอร์ม กริด 9 ช่อง

สำนักทรัพยากรมนุษย์เริ่มจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยพิจารณาร่วมกัน ระหว่าง

- 1) ผลการประเมินสมรรถนะ
- 2) ผลประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) แผนสืบทอดตำแหน่ง

หลังจากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการประเมินระหว่างเกณฑ์ที่วัดจริง เกณฑ์ที่ขาดหาย เกณฑ์ในอุดมคติที่สะท้อนถึงเป้าหมายในอาชีพและวิสัยทัศน์ขององค์กร มากำหนดเป้าหมายในอาชีพ ปัจจุบัน/ระยะสั้น (1-2 ปี) ระยะกลาง (2-3 ปี) ระยะยาว (3-5 ปี) แล้วจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแบบฟอร์ม เป็นรายคน เมื่อครบถ้วนสมบูรณ์ รวบรวมข้อมูลแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคลและแผนการประเมินยื่นเสนอพิจารณาอนุมัติจากผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์

เมื่อผ่านพิจารณาเห็นชอบ นักทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำและรวบรวมแบบฟอร์มการประเมินผลทั้งหมดส่งให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมิน เพื่อใช้ประเมินผลบุคลากร

ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมินจะดำเนินการประเมินบุคลากรตามแผนและช่วงเวลาที่กำหนด โดยใช้คู่มือแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานองค์กรที่สำนักทรัพยากรมนุษย์จัดทำขึ้นนี้ หลังจากนั้น นักทรัพยากรบุคคลรวบรวมแบบฟอร์มประเมินจากแต่ละสำนัก ดำเนินการสรุปผลคะแนน และสรุปการประเมินแผนพัฒนารายบุคคล จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ตามด้วยการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินและรายงานการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อนำเสนอแก่ผู้อำนวยการองค์กรสวนสัตว์ แล้วจึงจัดส่งแผนพัฒนารายบุคคล ให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

3. การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire)

การกำหนดวิธีการพัฒนาหรือการเรียนรู้ มักจะมีความเข้าใจว่าเป็นการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม แต่ในความเป็นจริงนั้น การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาเท่านั้น และการพัฒนามีความหมายกว้างกว่าแค่การฝึกอบรม เช่น On the Job Training (OJT) การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน การศึกษาด้วยตนเอง

การกำหนดวิธีการพัฒนานั้นมีหลักในการเลือก 2 ประการ คือ

- 1) เหมาะสมกับประเด็นที่จะพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาได้ประสิทธิผล และ
- 2) วิธีการที่แต่ละคน “มีความถนัด” หรือชอบรูปแบบ “วิธีการเรียนรู้” ที่แตกต่างกัน เช่น บางคนชอบการฟัง แต่ไม่ชอบการอ่านหนังสือยาว ๆ บางคนชอบการเข้าชั้นเรียนแบบทางการ (การฝึกอบรม) ขณะที่บางคนชอบศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือแม้กระทั่ง การที่คนหนึ่งคนอาจมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันโดยขึ้นกับเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ การขับรถ ต้องใช้การฝึกปฏิบัติ แต่การหาความรู้ต้องอาศัยการอ่าน การทำรายงานสรุป เป็นต้น

ดังนั้น การเลือกวิธีการจึงต้องพิจารณาทั้งความเหมาะสมกับสิ่งที่พัฒนา รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่แต่ละคนนัด เพื่อให้คุ้มค่าทั้งในแง่ของทรัพยากร และลดความเสี่ยงของการล้มเหลวหลังการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังควรคำนึงถึงเงื่อนไขที่อาจเป็นข้อจำกัดของวิธีการพัฒนา เช่น งบประมาณ เป็นต้น

4. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply)

การนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง ถือเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา เพราะเป็นการตอบคำถามว่ากระบวนการพัฒนาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่มักไม่คำนึงถึงองค์ประกอบนี้ ภายหลังจากที่ได้เรียนรู้หรือพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าของ IDP จะต้องมีโอกาสแสดงออกหรือนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงในหน่วยงาน หรือเรียกว่า “มีเวที” ให้แสดง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้นั้นมีการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบการผลิตผลงานให้หน่วยได้จริง ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของการพัฒนา

นอกจากนี้ ควรจะมีโอกาสได้ใช้สิ่งที่เรียนรู้มาในทันที มิฉะนั้น สิ่งที่เรียนรู้มาจะถูกลืมในเวลาอันรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่ทุกสิ่งมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การจัดทำ IDP ทุกครั้งจะต้องวางแผนให้เจ้าของ IDP มีงาน/โครงการที่จะประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาใหม่ให้ได้เร็วที่สุดด้วย เพื่อการพัฒนาที่สมบูรณ์และคุ้มค่า

การพัฒนาทั้งหลายนั้นอาจมีหลายรูปแบบวิธีการ และอาจเป็นการผสมผสานทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรมและจากประสบการณ์ ซึ่งรูปแบบวิธีการที่หลากหลายนี้ควรจะปรากฏอยู่ใน IDP ด้วย นอกจากการฝึกอบรมที่เป็นทางการในชั้นเรียนแล้ว (ซึ่งมักเป็นที่นิยม) ยังมีโอกาสในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพแบบอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการติดตามเพื่อสังเกตและเรียนรู้จากผู้บริหารระดับสูง (Shadowing of senior executives) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเรียนผ่านระบบออนไลน์/ระบบสื่อสารทางไกล การมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นชั่วคราว การมอบหมายงาน/คุมทีมโครงการ การเป็นโค้ชให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาที่นอกเหนือจากการอบรมเป็นรายกลุ่มเป้าหมาย คือ การพัฒนารายบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาาร่วมกำหนดมีวิธีการดังนี้

ตารางที่ 2 วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
1.1 การฝึกอบรม (Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือหน่วยงานดำเนินการจัดอบรมเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติในขณะทำงานได้เอง

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
1.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training)	เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน
1.3 การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
1.4 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร บางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
1.5 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ชี้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นนั้นได้
1.6 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่มากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น
1.7 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงานที่เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น เกิดความรับผิดชอบในงานของตนเป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นได้ด้วยตนเอง โดยการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
1.8 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ ๆ
1.9 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย
1.10 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/seminar)	เน้นการพูดคุยระดับความคิดเห็นของทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้น จูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน
1.11 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอันไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป
1.12 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติงานจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากร

วิธีการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
1.13 มอบหมายงาน (Job Assignment)	เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ
1.14 การติดตามหัวหน้า (Work shadow)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน
1.15 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น
1.16 การเป็นวิทยากรภายใน หน่วยงาน (In-House Instructor)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
1.17 การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
1.18 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน
1.19 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice
1.20 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

1.1 การฝึกอบรม (Training)

หมายถึงกระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ ความชำนาญในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรใหม่ ลดค่าใช้จ่ายขององค์กรฯ รวมถึงการพัฒนาเพื่อการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วัตถุประสงค์

- 1) เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge)
- 2) สร้างความเข้าใจ (Understand)
- 3) พัฒนาทักษะ (Skill)
- 4) เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude)

เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ดำเนินการจัดอบรมให้หรือหน่วยงานดำเนินการจัดอบรมเอง หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม วิธีนี้ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนงาน หรือฝึกปฏิบัติในขณะทำงานได้เอง

ประเภทของการฝึกอบรม

ตารางที่ 3 ประเภทของการฝึกอบรม

1. การบรรยาย (Lecture)	2. การชุมนุมปาฐกถา (บรรยายเป็นชุด) (Symposium)	3. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
4. อภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)	5. การสัมมนา (Seminar)	6. การประชุมกลุ่มซินดิเกต (Syndicate Method)
7. การประชุม (Conference)	8. การประชุมแบบคณะกรรมการ (Committee)	9. การระดมสมอง (Brainstorming)
10. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	11. การประชุมแสดงความคิดเห็น (Forum)	12. การพัฒนาตนเองด้วยกระบวนการกลุ่ม (Sensitivity Training)
13. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	14. ละครสั้น (Skit)	15. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกประเภทการฝึกอบรม

- 1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 2) การพิจารณาเนื้อหาสาระของหลักสูตร
- 3) การพิจารณาตัวผู้ดำเนินการอบรม
- 4) การพิจารณาผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 5) การพิจารณาถึงสถานที่ อุปกรณ์ สื่อการสอน
- 6) การพิจารณาในเรื่องของงบประมาณและค่าใช้จ่าย
- 7) การพิจารณาในเรื่องของเวลา

1.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training)

เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ที่เป็นจริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติงานในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง การฝึกขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนั้น มักใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกบุคลากรขณะปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีการ

ปฏิบัติงานพร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติประกอบ ทำให้เกิดการรักษาคำสั่งความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน ถึงแม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

ขั้นตอนหลักในการฝึกหัดปฏิบัติงาน

- 1) สํารวจกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นบุคลากรใหม่หรือมีประสบการณ์ทำงานแล้ว และมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด
- 2) วางแผนกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ รวมทั้งจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น
- 3) สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อสอบถามประเด็นที่ไม่เข้าใจล่วงหน้า
- 4) ลงมือปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน
- 5) ประเมินติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรและให้คำแนะนำหากเกิดความผิดพลาดอย่างทันที

1.3 การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการให้ความรู้ (Knowledge) สร้างเสริมทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ในระยะยาว โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงานมักเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการสอนงานเป็น 3 ข้อดังนี้

- 1) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข เพื่อให้ผู้รับการสอนสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง
- 2) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้สอนต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป
- 3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ความสามารถที่ต้องปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริมหรือพัฒนาตามลำดับ

การสอนงาน (Coaching) ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้นและไม่จำเป็นต้องฝึกปฏิบัติในสถานที่จริงภาคสนาม จึงเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่ใช้อย่างแพร่หลาย เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้กันไปในตัว โดยสอนให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานและชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ พร้อมติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้น หากนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้สอนงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกสอนงาน

จะต้องไม่เพียงแค่สอนงานหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ควรแนะนำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและวิธีการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้ต่อไป

ขั้นตอนหลักของการสอนงาน

1) วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริง โดยวางแผนและตกลงร่วมกันที่จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเป็นพิเศษ

2) สื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้สอนงานต้องสำรวจงานที่จะสอนโดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นโดยผู้สอนต้องสื่อสารให้ผู้ถูกสอนรับรู้แนวทางในการสอนงาน และควรตั้งคำถามที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงานและเป้าหมายความสำเร็จในงานร่วมกัน

3) ดำเนินการสอนงาน โดยให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้งาน โดยผู้สอนงานควรยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ

4) ติดตามประเมินผลจากการทำงาน ระหว่างการสอนงานและภายหลังการสอนงาน และให้แจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรผู้ถูกสอนงานรับทราบ รวมถึงประเมินตนเองในฐานะผู้สอนงานเพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงานให้เหมาะสม

ทั้งนี้ ผู้สอนงานต้องสังเกตการณ์ทำงานและหมั่นสอบถามความเข้าใจและให้ข้อเสนอแนะพร้อมทั้งให้กำลังใจเมื่อผู้ถูกสอนงานทำผิดพลาดด้วยเหตุไม่เข้าใจแนวทางที่สอนงานรวมทั้งควรชมเชยเมื่อผู้ถูกสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้อง



ภาพที่ 6 ขั้นตอนหลักของการสอนงานของ Manager และ Coach

1.4 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง เป็นอีกวิธีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง และนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้อีกฝ่าย โดยเน้นการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหากล่าวหาและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับคำแนะนำ (Mentee) จากผู้มีความรู้ความชำนาญให้กับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนัก

ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สอนงาน และให้คำปรึกษาแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับบุคลากรเพื่อให้ผู้รับคำแนะนำมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสม



ภาพที่ 7 คุณสมบัติของพี่เลี้ยง (Mentor)

ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นผู้รับคำแนะนำ (Mentee)



ภาพที่ 8 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นผู้รับคำแนะนำ (Mentee)

ขั้นตอนหลักของการเป็นพี่เลี้ยง

- 1) **กำหนดตัวพี่เลี้ยง** คัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รับผิดชอบหน้าที่ รู้วิธีการ ขั้นตอน จัดสรรเวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกผู้เป็นพี่เลี้ยง
- 2) **สำรวจข้อมูลบุคลากร** สำรวจข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องของบุคลากรที่จะเป็นผู้รับคำแนะนำ เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวบุคคลในเรื่องต่าง ๆ
- 3) **ทำความเข้าใจ** พี่เลี้ยงต้องทำความเข้าใจกับรับคำแนะนำ ถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

4) **ฝึกปฏิบัติ** โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจไม่มีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจรู้จักคุณค่าและยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนถึงกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

5) **ติดตามประเมินผล** พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากร ผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้ว ยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลในการทำงานหรือการใช้ชีวิตในองค์กร

1.5 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

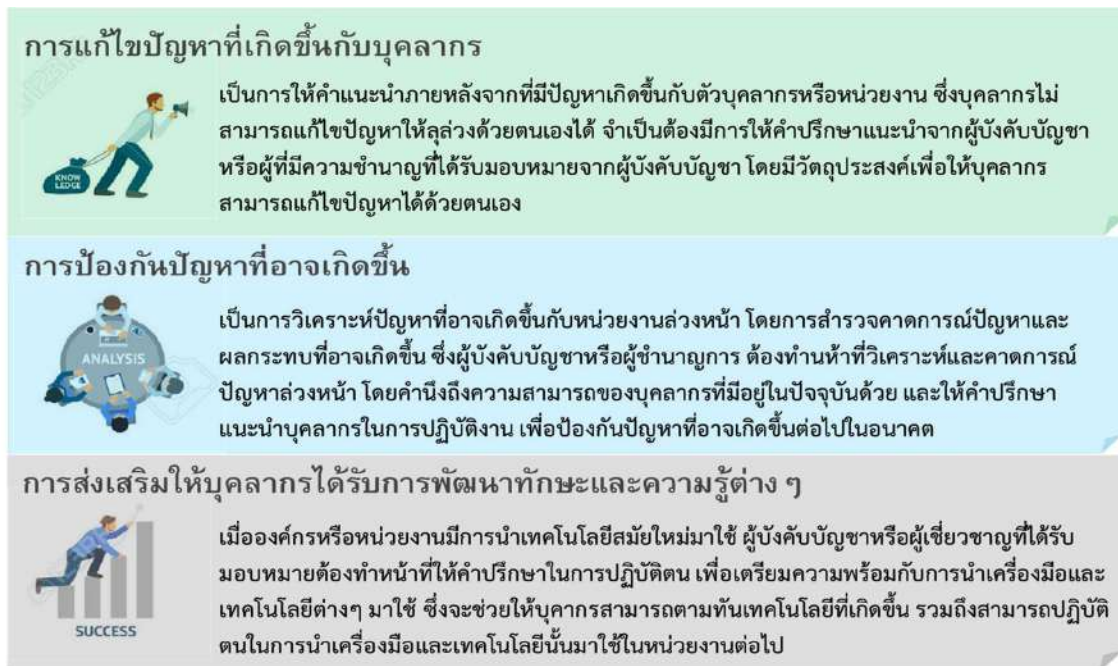
การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหานั้นให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมักเป็นผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ ที่มีคุณสมบัติเป็นที่ปรึกษาได้จากทั้งภายในหรือนอกองค์กร

คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ/ที่ปรึกษา (Consulting)



ภาพที่ 9 คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ/ที่ปรึกษา (Consulting)

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 3 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 10 รูปแบบการดำเนินการการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

ขั้นตอนหลักของการให้คำปรึกษา แบ่งเป็น

- 1) **รวบรวมและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น** ผู้บังคับบัญชาต้องตั้งใจสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรเปิดใจ ไม่กลัวที่จะเล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรต้องมีความพร้อมและเปิดใจยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ให้คำปรึกษา
- 2) **กำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น** ต้องวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากร ภายหลังจากที่รับฟังปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติตามแนวทางนั้น ทั้งนี้ ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทันกับเทคโนโลยี/เครื่องมือใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดแผนสำรองหรือแนวทางเลือกอื่น หากแนวทางแรกไม่ประสบผลสำเร็จ
- 3) **สื่อสารทำความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร** ต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชี้แจงกับบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดรวมถึงเปิดโอกาสให้สอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้สอบถามประเด็นที่สงสัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจยอมรับฟังและตอบข้อซักถามจากบุคลากร พร้อมสร้างกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติตามแนวทาง

4) ติดตาม สรุปและประเมินผล ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าได้นำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้ปฏิบัติ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงดูแลการทำงานของบุคลากร กำหนดช่วงเวลาติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จจากการนำแนวทางที่ให้คำปรึกษาแนะนำไปใช้

ความสำเร็จของการให้คำปรึกษาแนะนำส่วนหนึ่งมาจากผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเองที่ต้องจัดสรรเวลาให้บุคลากรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การเลือกผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญภายในอาจไม่เหมาะสม จำเป็นต้องใช้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์มากกว่า เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาในการทำงานกับการลองผิดลองถูก อันเป็นการเรียนรู้ผิดจากผู้มีประสบการณ์มาก่อน

1.6 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่มากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น

1.7 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงานที่เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น เกิดความรับผิดชอบในงานของตนเป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นได้ด้วยตนเอง โดยการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

1.8 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ ๆ

1.9 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

การหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ถือเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานโดยการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบดังนี้



ภาพที่ 11 รูปแบบการดำเนินการการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) / การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

ขั้นตอนหลักของการหมุนเวียนงาน/การให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น แบ่งเป็น

1) **สำรวจ** ตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องการให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใด และบุคลากรคนนั้นสามารถหมุนเวียนงานไปทำงานในหน่วยงานใดได้บ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่เหมือนกันสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานระหว่างกันได้ ทั้งนี้ต้องมีการจัดแบ่งกลุ่มงานและพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานสามารถหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานใดได้ก่อน อีกทั้ง ควรมีความสนใจของบุคลากรด้วย

2) **วางแผน** ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถของบุคลากร รวมถึงการวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างไปจากเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของสองหน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยที่ผู้บังคับบัญชาทั้งสองต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

3) **ฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงานเป็น** ระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ ขั้นตอนนี้จะทำให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถของบุคลากรในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

4) **ปฏิบัติหมุนเวียนงาน** โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงบุคลากรเพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าบุคลากรสามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

5) **ประเมินผล** การหมุนเวียนงานถือเป็นการทดลองงาน เหมือนการเรียนรู้นาร่องภายในระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นระยะเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1.10 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/seminar)

การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง เน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรได้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 12 รูปแบบการดำเนินการการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/seminar)

ขั้นตอนหลักของการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา แบ่งเป็น

1) **สำรวจข้อมูลบุคลากรที่มีความพร้อมในด้านข้อมูล** ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรมและทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของบุคลากรและความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบรวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุมสัมมนาให้ชัดเจน ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาที่มีบุคลากรคนเดียวเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ทำให้ต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา

2) **กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด** การแก้ปัญหาและตัดสินใจพิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์และหัวเรื่องการประชุมสัมมนาที่เหมาะสม ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความคิด ให้ประโยชน์ และให้ประสบการณ์ด้านใด มากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่

3) **สื่อสาร แจ้งวัตถุประสงค์** กิจกรรมให้บุคลากรทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมีการมอบหมายระบุให้ชัดเจนพร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียม

ข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

4) เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา ทั้งในหรือนอกสถานที่ จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้บุคลากรทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางานและข้อมูลในหน่วยงานภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม/สัมมนา

5) ประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ (1) วัตถุประสงค์การประชุม/สัมมนา (2) ประโยชน์ที่ได้รับ (3) รายละเอียดสาระสำคัญ ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ (4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และ (5) ความคิดเห็นของบุคลากร

ทั้งนี้ การส่งให้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมการประชุม/สัมมนา ทั้งภายในหรือภายนอกหน่วยงาน นอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรที่รู้เนื้อหาของตนเป็นอย่างดี ให้รับผิดชอบเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูลและสรุปประเด็นในงานของตนหากเหมาะสมที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายในหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นการช่วยเสริมสร้างทักษะ การนำเสนอ การแสดงความเห็นและเจรจาต่อรอง การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ รวมทั้ง สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งบางกรณีเป็นการประชุม/สัมมนาในงานที่บุคลากรผู้นั้นมีส่วนร่วมอยู่แล้วและเป็นตัวหลักสำคัญในงานนั้น

1.11 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาสมรรถนะ โดยมีรูปแบบการดำเนินการแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 13 รูปแบบการดำเนินการการดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

ขั้นตอนหลักของการดูงานนอกสถานที่ แบ่งเป็น

1) **สำรวจ** วิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในเรื่องใดของบุคลากรและความสามารถนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการใช้วิธีการดูงานนอกสถานที่ โดยวิเคราะห์ถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการดูงานนอกสถานที่ให้ชัดเจน

2) **วางแผนการดูงาน** พิจารณาจากความต้องการในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์สถานที่กำหนดจุดที่จะดูงาน ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการให้ความรู้ ให้ประโยชน์และให้ประสบการณ์ด้านใดมากเพียงใด ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ จากนั้นแจ้งความต้องการล่วงหน้าให้องค์กรภายนอกเตรียมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เตรียมการต้อนรับตามกำหนดวันเวลาที่มีระยะเวลาการดูงานที่ชัดเจน พร้อมแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

3) **สื่อสาร** แจ้งวัตถุประสงค์ กิจกรรมให้บุคลากรทราบแนวทางในการดูงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการตั้งคำถามในสิ่งที่อยากสอบถามเพิ่มเติมไว้ล่วงหน้า

4) **ปฏิบัติการดูงานนอกสถานที่** โดยจัดบันทึกรายละเอียดและสอบถามสิ่งที่ต้องการทราบในระหว่างที่ดูงาน ซึ่งมักมีการมอบของที่ระลึกให้กับองค์กรภายนอกภายหลังเสร็จสิ้นการดูงานแล้ว

5) **ประเมิน** ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปของบุคลากรในประเด็นว่าบรรลุ (1) วัตถุประสงค์การดูงาน (2) ประโยชน์ที่ได้รับ (3) รายละเอียด Best Practice ที่พบและสิ่งที่พบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ (4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และ (5) ความคิดเห็นของบุคลากร

ทั้งนี้ ภายหลังจากการดูงานนอกสถานที่ทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด โดยใช้เทคนิคการพัฒนาอื่นมาใช้ปรับปรุงความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถภายหลังจากการดูงานเสร็จสิ้น

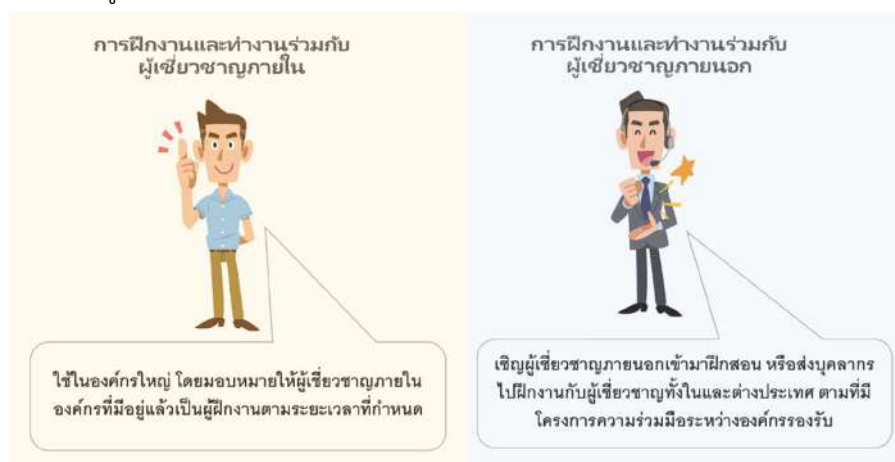
1.12 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยให้ฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้านซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย



ภาพที่ 14 คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Expert) และคุณสมบัติของผู้ฝึกงาน (Trainee)

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 15 รูปแบบการดำเนินการการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

ขั้นตอนหลักของการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ แบ่งเป็น

1) **สำรวจ** ผู้บังคับบัญชาต้องจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความสามารถที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ กำหนดแนวทางและลำดับเรื่องที่จะฝึกงานให้ชัดเจน

2) **วางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ** ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาของการฝึกงาน ติดต่อผู้เชี่ยวชาญให้ทราบความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ

3) **สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังที่ต้องการ แผนการดำเนินการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ

4) **ฝึกงาน** ผู้เชี่ยวชาญต้องหาวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น และสังเกตบุคลากรในขณะฝึกงาน หมั่นสอบถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ มีคำถามข้อสงสัยที่ต้องการสอบถามเพิ่มเติมเรื่องใด ในขณะที่ผู้ฝึกงานจะต้องคอยสังเกตและบันทึกความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ และสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่สงสัย ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์และรู้จักประยุกต์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกงานกับงานที่ได้รับมอบหมาย

5) **ประเมิน** ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลอย่างใกล้ชิดและทำหน้าที่ประเมิน ตรวจสอบ ติดตาม ผลการฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง โดยนัดหมายเป็นระยะเพื่อสอบถามบุคลากรถึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกงาน รวมถึง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ มีวิธีการภายหลังจากการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในการติดตามตรวจสอบความรู้ของบุคลากร เช่น การมอบหมายให้บุคลากรจัดทำรายงาน หรือมอบหมายงานให้ภายหลังจากการฝึกงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้มากยิ่งขึ้น

1.13 มอบหมายงาน (Job Assignment)

การมอบหมายงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเป็นที่นิยมโดยเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งหากสังเกตจากผู้บริหารระดับหัวหน้าที่มีความมานะทุ่มเททำงานอย่างขี้อายแม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตาม อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะทำอย่างไร เมื่องานในความรับผิดชอบมีมากและต้องจัดลำดับความสำคัญซึ่งการมอบหมายกระจายอำนาจต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นการมอบหมายงาน นอกจากเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วยังช่วยแก้ปัญหาทางผู้บริหารให้บรรเทาเบาบางลงได้

โดยจำแนกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1) เพื่อช่วยผู้บริหารให้มีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง แก้ปัญหาทาง หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2) เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น

3) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับเป็นหัวหน้างานในอนาคต ด้วยการประเมินศักยภาพของบุคลากรก่อนเลื่อนระดับที่สูงขึ้น

ขั้นตอนหลักของการมอบหมายงาน

1) **กำหนดงานและวัตถุประสงค์** ในการมอบหมายงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบาย

ที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าเพื่อต้องการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง หรือประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงาน เช่น งานการเงิน งานที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ต้องพิจารณาขอบเขตอำนาจตัดสินใจหรืออาจต้องปรึกษาหารือก่อนดำเนินการ

3) พิจารณานุคคลที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มากพอ กรณีใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาลูกน้อง ต้องเลือกบุคลากรที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น กรณีใช้เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อม ต้องเลือกบุคลากรที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง “Put the right man to the right job”

4) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำวิธีการขั้นตอน เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือแผนงานที่จะทำเพื่อประกันโอกาสความสำเร็จ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมโดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ รวมทั้ง ควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงานตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

5) กระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือความสะดวก ชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี

6) ติดตามประเมินผลงาน ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการตามแผนการดำเนินงานและแนวทางที่กำหนด สอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงได้ทันทั่วทั้งก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมินคุณค่าดีเพียงไร และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัล

ทั้งนี้ การมอบหมายงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหาร ในการบริหารงานได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กับผลงาน กล่าวคือ ได้ทั้งงานที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารไม่ต้องทำเอง และยังได้บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะลูกน้องที่เก่งงานขึ้นอีกด้วย

1.14 การติดตามหัวหน้า (Work shadow)

การติดตามหัวหน้า เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คนเก่ง ให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตาม/สังเกต พฤติกรรมการทำงานจากแม่แบบที่เป็นหัวหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานนั้น เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามแม่แบบ (Role Model) ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนักเพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีสามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยให้เห็นสภาพแวดล้อมทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึง การแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาตั้งแต่วันขึ้นไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปีก็ตาม

วิธีการพัฒนาบุคลากรนี้ใช้เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นแล้ว ยังใช้เป็น

เครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career path) อีกด้วย โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบดังนี้



ภาพที่ 16 รูปแบบการดำเนินการติดตามหัวหน้า (Work shadow)

ขั้นตอนหลักของการติดตามหัวหน้า แบ่งเป็น

- 1) **กำหนดงานและแม่แบบ** ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้บุคลากรติดตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาแม่แบบที่จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรติดตามและเรียนรู้การทำงานโดยแม่แบบต้องมีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่งคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก
- 2) **วางแผนติดตามสังเกต** ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาพร้อมกับแม่แบบกรณีแม่แบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่ติดตาม ควรกำหนดงาน/รายการที่ต้องเรียนรู้จากแม่แบบ จัดทำ Check list และแจ้งให้แม่แบบและบุคลากรทราบก่อนเริ่มติดตามสังเกตการณ์ทำงาน
- 3) **สื่อสารและให้คำแนะนำ** ชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต โดยเฉพาะการจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ ที่ได้จากแม่แบบ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงให้บุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึง ให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานจากแม่แบบ
- 4) **ติดตามสังเกตแม่แบบ** บุคลากรอาจรู้สึกคับข้องใจวิตกกังวลในช่วงการติดตามสังเกต ไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้มีการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาและแม่แบบควรหา

ช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง ในช่วงสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ

5) ติดตามประเมินผลการเรียนรู้ และความสามารถในทักษะการทำงานของผู้ติดตามแม่แบบ โดยให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแม่แบบและผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลการฝึกปฏิบัติของบุคลากร ให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แจงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติภายหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้น

1.15 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

ตารางที่ 4 แหล่งข้อมูล/สื่อการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล/สื่อการเรียนรู้			
หนังสือภาษาไทย/ต่างประเทศ	รายงานการประชุม	รายงานการปฏิบัติงาน	อินเทอร์เน็ต
วารสาร/นิตยสารเกี่ยวกับงาน	คู่มือการปฏิบัติงาน	เรียนผ่านดาวเทียม	อินทราเน็ต
หนังสือพิมพ์	เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง	CD/VCD/DVD	E-Learning
แผ่นพับ/ใบปลิว	ตัวอย่างชิ้นงาน	วีดิทัศน์/เทปบันทึก	

โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 17 รูปแบบการดำเนินการการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

หมายเหตุ องค์กร รับรองชุดหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์ (HRD : e -Learning) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลทั่วไป สามารถเข้าอบรมหลักสูตรที่สนใจได้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการอบรมเพื่อเพิ่มช่องทางให้บุคลากรในสังกัดองค์กร ได้พัฒนาตนเอง โดยท่านสามารถเข้าฝึกอบรมได้ที่ <http://ocsc.chulaonline.net/main/index.asp>

ขั้นตอนหลักของการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบ่งเป็น

1) **สำรวจความต้องการของบุคลากร** ผู้บังคับบัญชาต้องสอบถามบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจสื่อการเรียนรู้ใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ในองค์กร สามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งสื่อการเรียนรู้ในองค์กรควรมีความหลากหลาย ทันสมัย และง่ายในการเข้าถึง

2) **สื่อสารและให้คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3) **เรียนรู้ด้วยตนเอง** ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรอาจยุ่งกับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

4) **สรุปผลการเรียนรู้** ผู้บังคับบัญชาต้องจัดสรรในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรในสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้รวมถึงจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้ที่สนใจ เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวประเด็นที่ได้จากการเรียนรู้บอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร

กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสดูแลเปลี่ยนความรู้ของตนกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้และต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นและมุมมองของทีมงาน

1.16 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)

การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื่องด้วยการเป็นวิทยากรได้นั้นต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะได้พัฒนาทักษะตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก มีการจัดทำเป็นสื่อการสอน การทำเอกสารประกอบการบรรยาย ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายใน จึงเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรเองและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งวิทยากรภายในเหล่านี้จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้ โดยมีรูปแบบการดำเนินการ แบ่งเป็น 2 แบบดังนี้



ภาพที่ 18 รูปแบบการดำเนินการการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)

ขั้นตอนหลักของการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน แบ่งเป็น

- 1) **กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร** ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน ตามเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบุคลากรที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่วิทยากร
- 2) **สำรวจความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่** ผู้ที่จะเป็นวิทยากรควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี โดยต้องสำรวจว่าใครมีความเชี่ยวชาญพอและสนใจหรือเต็มใจจะพัฒนาโดยการเป็นวิทยากร
- 3) **ออกแบบหลักสูตร** บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายใน ทำกำหนดการหัวข้อบรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
- 4) **เตรียมสื่อการบรรยายและดำเนินการ** บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ผู้บังคับบัญชามีส่วนอย่างมากในการฝึกฝนให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายใน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรต่อไป
- 5) **ติดตามประเมินผล** ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำและยกย่องชมเชยหากสามารถเป็นวิทยากรได้ดี

1.17 การทำกิจกรรม (Activity)

เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

1.18 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน

1.19 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)

เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice

ประเภทของ Benchmarking



ภาพที่ 19 ประเภทของ Benchmarking

กระบวนการของ Benchmarking ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การวางแผน (Planning Stage) มี 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking โดยเลือกจากการวิเคราะห์ 2 ด้าน คือ มองภายในจากสิ่งที่ต้องปรับปรุงและมองภายนอกจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ 2) การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงโดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ให้ชัด 3) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งต้องศึกษาสิ่งที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วค่อยกำหนดรูปแบบการเก็บข้อมูลให้เหมาะกับองค์กร เช่น การทำแบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) วิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับองค์กรที่ใช้เทียบเคียงเพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์กรของเขาทำอะไรจึงเป็น Best Practice โดยคำตอบที่ได้คือ Gap เท่าไร และมี Practices อะไรบ้างที่นำมาประยุกต์ใช้กับของเรา 2) การคาดคะเนหา Gap ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นหรือสูงกว่าคู่เทียบเคียงได้

ขั้นตอนที่ 3 : การบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การสื่อสารผลให้คนอื่นทราบและสร้างการยอมรับ โดยเลือกช่องทางและวิธีการที่เหมาะสม เช่น ให้ผู้บริหารสรุปผลในที่ประชุม 2) การตั้งเป้า โดยการนำผลที่รวบรวมและวิเคราะห์ตั้งเป้าทั้งปัจจุบันและอนาคต สำคัญคือต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 : การปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การจัดทำแผนดำเนินการ ระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม ระยะเวลา หน้าที่ งบประมาณและการติดตามผล และต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร 2) การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมให้เป็นไปตามนั้น โดยอาจจะเริ่มที่ละเล็กละน้อยจากแล้วขยายไปเรื่อย ๆ ทั่วองค์กร สำคัญควรมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง 3) การเปรียบเทียบผลกับคู่เทียบเคียงที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้นเพื่อให้รู้ว่าบรรลุตามเป้าที่ตั้งไว้หรือไม่

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

- 1) ทำให้รู้จักตนเอง เมื่อเทียบกับที่ทำได้ดีกว่า ทำให้ได้แนวคิดและการทำงานที่ดีกว่าเดิม
- 2) เป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีความเป็นรูปธรรมที่วัดได้จริง
- 3) ทำให้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่เกิดจากกระบวนการเก็บข้อมูลในการทำ Benchmarking เป็นฐานในการพัฒนาในอนาคต
- 4) ช่วยสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพให้กับองค์กร
- 5) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

1.20 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่จะได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

การให้การศึกษาจะต้องดูความจำเป็นก่อนและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรฯ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศหรือต่างประเทศ ให้เป็นไปตามข้อบังคับองค์กรฯ ว่าด้วยการให้พนักงานไปศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. 2538 และข้อบังคับองค์กรฯ ว่าด้วยการให้พนักงานไปศึกษาฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ พ.ศ.2538

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการพัฒนา 12 วิธีการ

วิธีการพัฒนา	อักษรย่อ	จุดเด่น	มูลค่า-ผลประโยชน์
1. การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	OJT	ฝึกปฏิบัติ ณ สถานที่จริง ในเวลา	ผู้ฝึก ผู้ถูกฝึก
2. การสอนงาน (Coaching)	C	ทุกระดับ ทั้งใน/นอกสถานที่ - เวลา	ผู้สอน – ผู้ถูกสอน
3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	M	ทุกระดับ ทั้งใน/นอกสถานที่ - เวลา	พี่เลี้ยง – ผู้ถูกสอน
4. การให้คำปรึกษา (Consulting)	Con	แก้ไขปัญหา คน – งาน ที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ	ผู้ให้ – ผู้รับคำแนะนำ
5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)/การให้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานอื่น	JR	พัฒนาสมรรถนะ Multi Skill	ผู้ถูกหมุนเวียนงาน

วิธีการพัฒนา	อักษรย่อ	จุดเด่น	มูลค่า-ผลประโยชน์
6. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	M/S	พัฒนาทักษะความคิดนวัตกรรม	ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา
7. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	SV	สิ่งใหม่ในงานที่เหมือนกัน/ทำงานร่วมกัน	ผู้ศึกษาดูงาน
8. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	COUN	เน้นเจาะลึกเพิ่มทักษะเฉพาะด้าน	ผู้ฝึกงาน
9. การมอบหมายงาน (Job Assignment)	JA	กระจายงาน มอบอำนาจตัดสินใจ	ผู้รับมอบหมายงาน
10. การติดตามหัวหน้า (Work Shadow)	WS	เรียนรู้ผ่านแม่แบบ สร้าง Role Model	ผู้ติดตามแม่แบบ
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	S	ผ่านสื่อเรียนรู้ หนังสือ/คู่มือ e-learning KM	ผู้รับการพัฒนา
12. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In house Instructor)	IHI	ถ่ายทอด ได้พัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น	ผู้เป็นวิทยากร

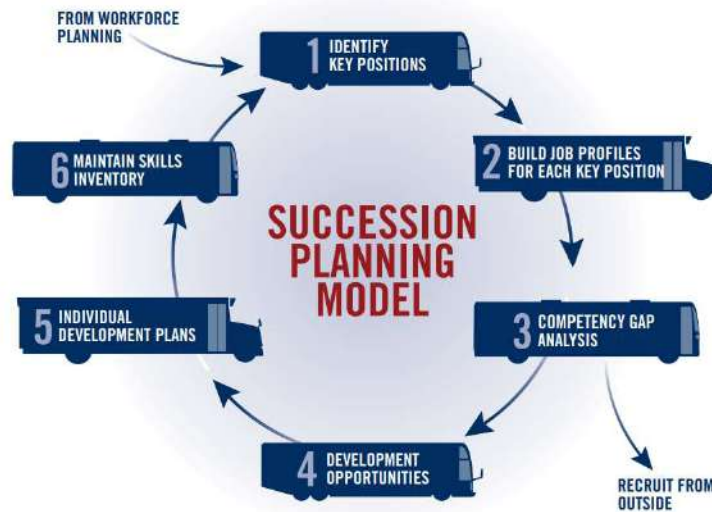
เครื่องมือการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Learning Model



ภาพที่ 20 เครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model

บทที่ 3

กระบวนการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง



1. การระบุตำแหน่งที่สำคัญ (Identify Key/Critical Position)

ในการเลือกตำแหน่งสำคัญควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งนั้นต้องเป็นตำแหน่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ อสส.

2. ตำแหน่งนั้นส่งผลกระทบต่อกิจการทั้งการเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

3. ตำแหน่งนั้นเป็นตำแหน่งที่ยากต่อการทดแทนสรรหาทั้งภายในและภายนอก

4. ตำแหน่งนั้นมีผู้ครองตำแหน่ง ที่มีแนวโน้มจะไม่ทำงานต่อ อาทิ ลาออก เกษียณ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญกับองค์กรและมีอัตราการลาออกที่สูง

ทั้งนี้ ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง มาดำเนินการร่วมกันพิจารณาเลือกตำแหน่งสำคัญ ตามหลักเกณฑ์ข้างต้น

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ตำแหน่งจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว มาวิเคราะห์ตามตารางวิเคราะห์ตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Evaluation Form) เพื่อคัดกรองตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position) เพื่อจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป โดยกำหนดหัวข้อในการคัดกรองตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position) จำนวน 11 หัวข้อ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร
2. ถ้าตำแหน่งนี้ว่างลง จะเป็นต้นเหตุที่ทำให้ อสส. ไม่สามารถส่งมอบสินค้าและบริการ ได้ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ถ้าตำแหน่งนี้ว่างลงจะเป็นเหตุให้การบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์บรรลุได้ยาก
4. ถ้าตำแหน่งนี้ว่างลง จะเป็นเหตุให้เราไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด
5. มีนัยสำคัญที่เป็นไปได้ว่า ผู้ครองตำแหน่งปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกจากตำแหน่งนี้ในอีก 2-3 ปีหน้า

6. ทักษะและความสามารถเฉพาะทางและเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานอย่างสูง
7. ตำแหน่งนี้มีแนวโน้มที่จะมีอัตราการลาออกที่สูงขึ้น
8. ตำแหน่งนี้เป็นที่ต้องการอย่างมากในตลาดแรงงานเนื่องจากต้องใช้ทักษะเฉพาะในระดับสูง
9. ตำแหน่งนี้หายากในพื้นที่จังหวัดนี้
10. ตำแหน่งนี้ต้องการ การถ่ายทอดทักษะและความรู้เฉพาะในระดับสูงเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
11. ไม่มีใครภายในที่สามารถขึ้นมาในตำแหน่งนี้ได้หากว่างลง

[illegible]

คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทำการวิเคราะห์และให้คะแนน ทั้ง 11 หัวข้อ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

Score		Total	Criticality
0	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0-9	Not urgent
1	ไม่เห็นด้วย	10-18	
2	ไม่เห็นด้วยบางเหตุผล	19-27	Discretionary
3	เห็นด้วยบางเหตุผล	28-36	
4	เห็นด้วย	37-45	Critical
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	46 - 55	

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0-18 Not urgent หมายถึง ตำแหน่งดังกล่าวยังไม่จำเป็นต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

คะแนนเฉลี่ย 19-36 Discretionary หมายถึง ตำแหน่งดังกล่าวมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แต่ยังไม่เร่งด่วน

คะแนนเฉลี่ย 37-55 Critical หมายถึง ตำแหน่งดังกล่าวมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งแบบเร่งด่วน

หมายเหตุ : สำนักบริหารทมนนุษย์ จะต้องทำการสื่อสารในขั้นตอนที่จะทำการคัดเลือกในระดับคะแนนสำหรับ

ตำแหน่งที่จำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้ฝ่ายบริหารที่ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกเข้าใจขั้นตอนในการจัดทำแผนสืบทอด

ตำแหน่ง

2. ทบทวน สร้าง กำหนด ลักษณะงาน สมรรถนะของตำแหน่งที่สำคัญนั้นๆ (Build/Review Job Profile & Competency of Key/Critical Position)

เมื่อคัดกรองตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position) มาได้แล้ว ให้นำ Job Description ของตำแหน่งนั้น มาทบทวนหรือกำหนดลักษณะงาน สมรรถนะ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์กร

ตัวอย่าง Job Description ของ อสส.

แบบอธิบายงานและบทบาทหน้าที่ (Job Description) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	
ตำแหน่ง : นักทรัพยากรบุคคล	
ระดับงาน : ระดับ 3-6	
สังกัด : ฝ่ายบริหารบุคคล	สำนักงานบริหารบุคคล
1. หน้าที่รับผิดชอบ - ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำนโยบาย แผนกลยุทธ์ และมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ - ออกแบบและบริหารโครงการฝึกอบรม การพัฒนาและกำหนดดัชนีชี้วัดการประเมินผล การวัดผล และการกำหนดค่าตอบแทน และการกำหนดค่าจ้างให้สอดคล้องกับค่าจ้างในธุรกิจขององค์การ - ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการให้พ้นจากตำแหน่ง/พักใช้หรือยุติปฏิบัติงาน รวมถึง การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่ง ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ - จัดทำ บัญชีระบุ เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการทำงานประจำปีของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ - ดูแลสถิติด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การขอของพนักงานขอการขานสิทธิ์ ระยะเวลาการปฏิบัติงานล่วงเวลา และค่าจ้างในใบมีสุด - รวบรวม วิเคราะห์ บริหารจัดการฐานข้อมูลด้านบุคลากร ในด้านสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล สถิติด้านบุคลากรด้านแรงงาน เช่น อัตราการลาออก การขาดงาน การขาดงานกะ และแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมีสุด - จัดการระบบค่าจ้างทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการกำหนดและบริหารระบบค่าจ้างทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการความเสมอภาคและงาน และช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร - ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาระบบ - ศึกษาความก้าวหน้าใหม่ ๆ ให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถอธิบายเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิด - แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานตามหลักวิชาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	
2. คุณสมบัติที่ต้องการ สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีทางเศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ บริหารการบุคคล สังคมศาสตร์ หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
3. สมรรถนะที่ต้องการ สมรรถนะหลัก - การบริหารบริการเป็นเลิศ (Service Mind) - การทำงานเป็นทีม (Teamwork) - การทำงานอย่างมืออาชีพและมีวินัยในตนเอง - มีจิตสาธารณะ (Social Responsibility) - ความรู้พื้นฐานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย - การเปลี่ยนแปลง (Change Management) สมรรถนะประจำตำแหน่ง - การวางแผนและจัดการแผนงานโครงการ - การบริหารบุคคล - การจัดการข้อมูล (Data Management) รายละเอียดของสมรรถนะที่ต้องการในข้อนี้สามารถนำไปใช้ได้ตามที่ อสส. กำหนด	

ในการพิจารณาตำแหน่งที่สำคัญ (Critical Position) ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา จะต้องเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

- Job Analysis คือ วิเคราะห์ จำแนก แยกแยะงาน
- Job Description ส่วนย่อยของงาน ความรับผิดชอบ หน้าที่ (TRD)
- Job Specification ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA)

3. การคัดเลือกรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อนำไปบรรจุไว้ใน Candidate list สู่การประเมินสมรรถนะ

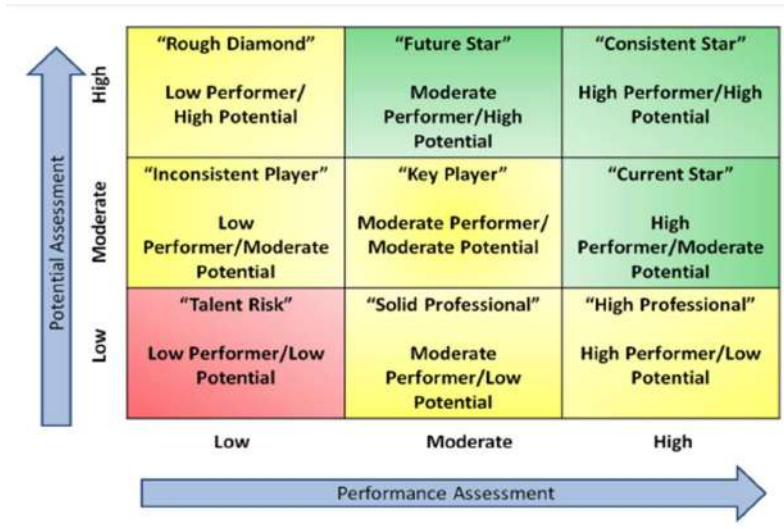
ในการพิจารณารายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์การพิจารณาตามประกาศองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก การย้ายและสับเปลี่ยนหน้าที่ และการปรับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนให้ตรงตามวุฒิ ของพนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และหรือตามนโยบายของผู้บริหารในแต่ละปี

Candidate List

Function:							
Position	Incumbent name	#	Candidate List (name-last name)	Current position	Readiness (Rt)	Successor Identification	Action
1. นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์		1	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	0	Moderate Performer/High Potential	Ready to promote
		2	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	2	Moderate Performer/High Potential	Recruitment/Development
2. นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์		3	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	3	Low Performer/High Potential	Recruitment/Development
		4	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	4	Low Performer/High Potential	Recruitment/Development
3. นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์		1	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	1	Moderate Performer/High Potential	Development
		2	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	2	Low Performer/High Potential	Development
4. นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์		1	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	นายสัตวแพทย์ประจำตัวสัตว์	1	High Performer/High Potential	Development

ตัวอย่าง Candidate List

นำรายชื่อ Candidate list เข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะ โดยผู้ที่อยู่ใน Candidate list ต้องอยู่ในช่องที่เป็นสีเขียวเท่านั้น (9 Grid) ประกอบไปด้วย Consistent Star, Future Star, Current Star เมื่อได้ Successor list นำไปพัฒนาต่อตามกระบวนการ IDP



9 Grid

4. องค์การสวนสัตว์ต้องทบทวนรายชื่อ Candidate list และ Successor list ทุกปี

โดยผ่านกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด

ภาคผนวก

คู่มือการประเมินสมรรถนะ (Competency)

ระเบียบปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะ

Doc. No. :	Procedure Name	ประวัติตราต้นฉบับ		
Date :	กระบวนการประเมินสมรรถนะ			
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ

ระเบียบปฏิบัติงาน
การประเมินสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบ และบริหารจัดการดำเนินการตามกระบวนการ
2. เพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องและเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จ

คำนิยาม (Definition)

การประเมินสมรรถนะ หมายถึง การประเมินคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่พึงมีในการปฏิบัติงาน สะท้อนถึงค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความรู้ ทักษะของตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)

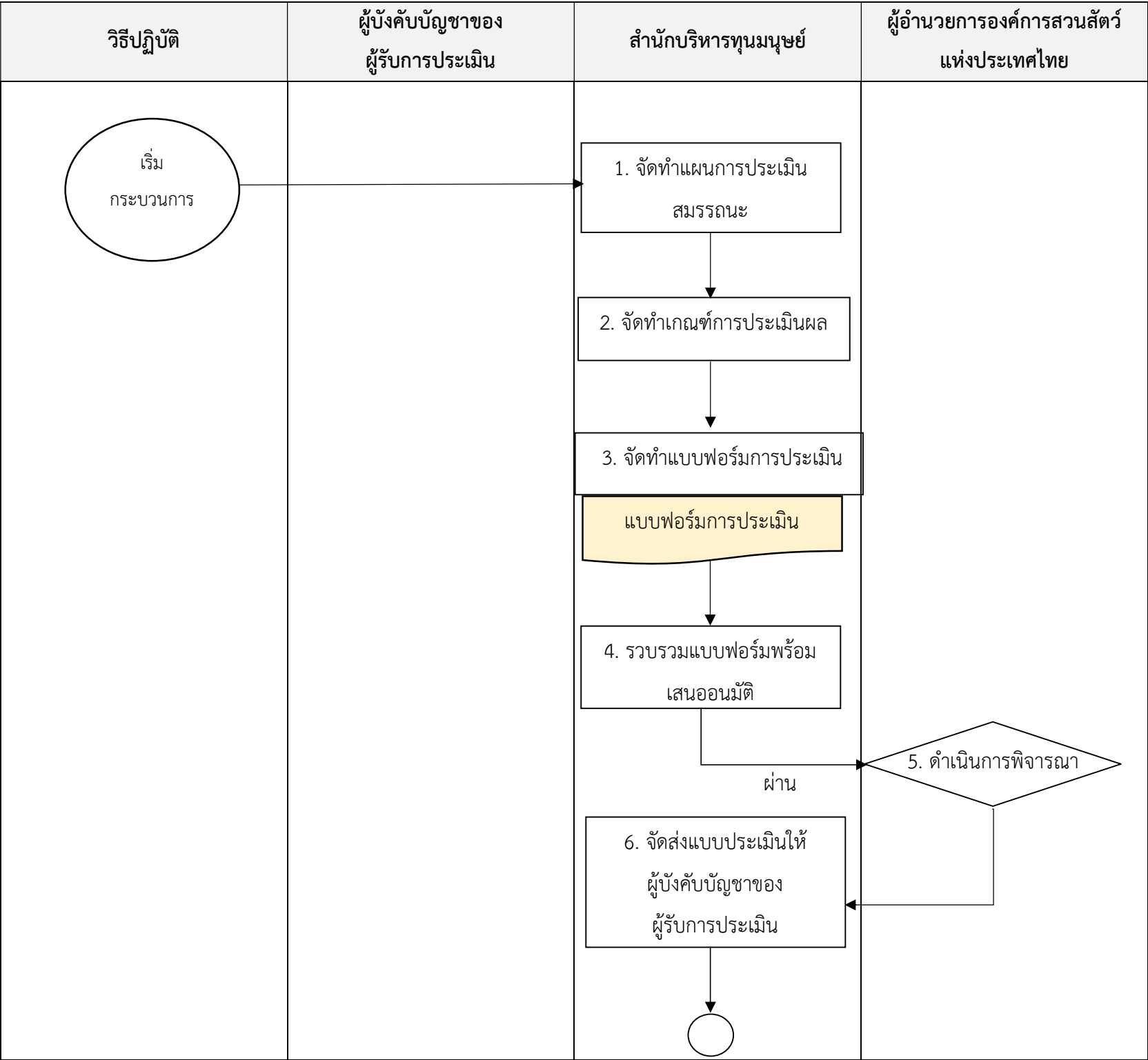
ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. สำนักบริหารทุนมนุษย์	ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และนำเสนอ
2. ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	พิจารณา และอนุมัติ
3. ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน	มีส่วนร่วม และดำเนินการตามกิจกรรมและตัวชี้วัด

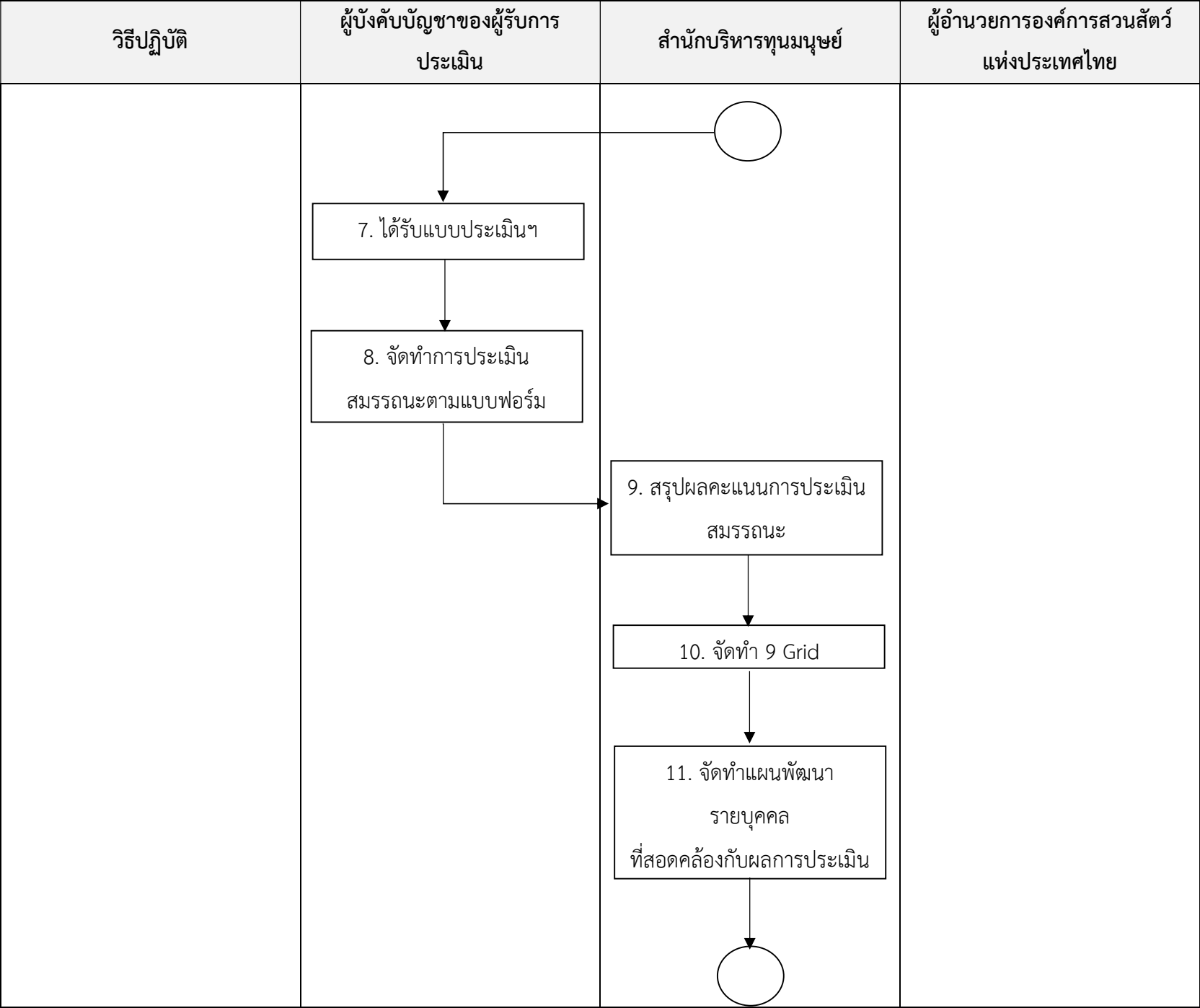
อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

1. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570

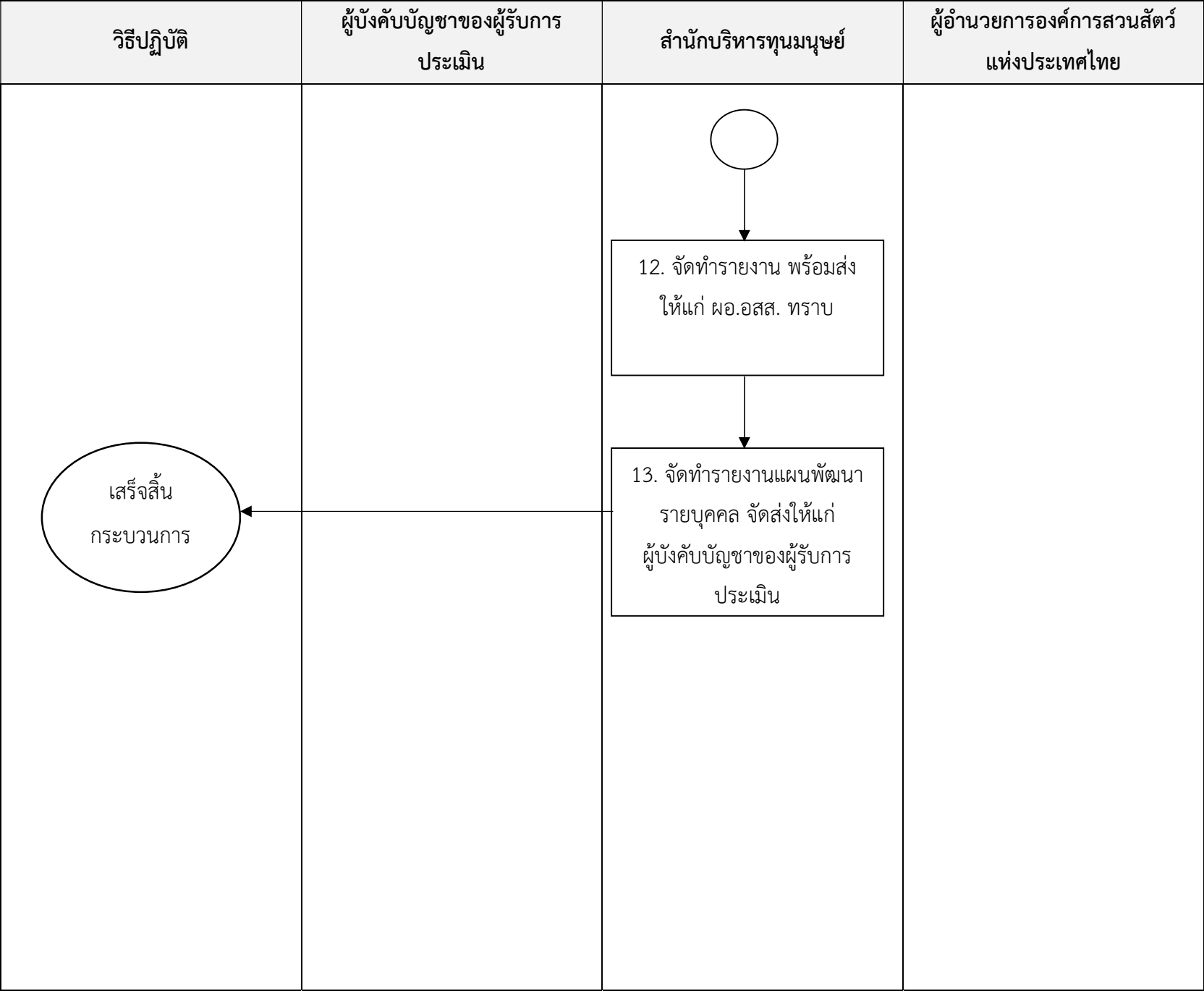
Doc. No. :	กระบวนกรประเมินสมรรถนะ	ระดับตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ



Doc. No. :	กระบวนกรประเมินสมรรถนะ	ระดับตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ



Doc. No. :	Procedure Name	ประเภทตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0	กระบวนการประเมินสมรรถนะ			
		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ



Doc. No. :	กระบวนกรประเมินสมรรถนะ	ประทับตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ

ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติ (Work Instruction)

1. สำนักบริหารทุนมนุษย์ จัดทำแผนการประเมินสมรรถนะ กำหนดช่วงเวลาผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และขั้นตอนการประเมิน
2. จัดทำเกณฑ์ในการประเมินผลสมรรถนะ กำหนดระดับสมรรถนะ และการให้คะแนน
3. จัดทำแบบฟอร์มการประเมิน ที่อ้างอิงจากสมรรถนะพนักงานองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย แบบฟอร์ม การประเมินสมรรถนะ อ้างอิงตามเอกสารสมรรถนะพนักงานองค์กร และมาตรฐานตำแหน่งงาน
4. สำนักบริหารทุนมนุษย์ รวบรวมข้อมูลแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะและแผนการประเมิน พร้อมจัดทำรายงานเพื่อยื่นเสนอพิจารณาอนุมัติจากผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
5. เมื่อผ่านพิจารณาเห็นชอบ สำนักบริหารทุนมนุษย์ดำเนินการจัดทำและรวบรวมแบบฟอร์มการประเมินผล ส่งให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมิน เพื่อใช้ประเมินผลบุคลากร
6. ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมิน ได้รับแบบฟอร์มประเมินสมรรถนะ และดำเนินการประเมินบุคลากรตามแผนและเวลาที่กำหนด โดยใช้คู่มือสมรรถนะของพนักงานองค์การสวนสัตว์ฯ
7. สำนักบริหารทุนมนุษย์ รวบรวมแบบฟอร์มประเมินจากแต่ละหน่วยงาน ดำเนินการสรุปผลคะแนน และสรุปการประเมินสมรรถนะ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
8. สำนักบริหารทุนมนุษย์ นำผลคะแนนมาสรุปและจัดทำเครื่องมือค้นหาคนเก่งในองค์กร (9 Grid) เพื่อแบ่งบุคลากรออกเป็น 9 ประเภท โดยใช้แบบฟอร์ม กริด 9 ช่อง
9. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ตามผลคะแนนการประเมินสมรรถนะและ 9 Grid โดยใช้แบบฟอร์ม กริด 9 ช่อง
10. ดำเนินการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมิน และรายงานการพัฒนากุศลกรรายบุคคล เพื่อนำเสนอแก่ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์
11. สำนักบริหารทุนมนุษย์จัดส่งแผนการประเมินรายบุคคล ให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

แบบฟอร์มการประเมิน กริด 9 ช่อง (9 Grid)

Potential (ศักยภาพ)	0	1	2	3	4	5	
	Below			Achieve			Exceed
	Performance (ผลการปฏิบัติงาน)						

คู่มือการประเมินสมรรถนะ บุคลากรองค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



ฝ่ายพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

สำนักบริหารทุนมนุษย์
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

คำนำ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สำนักบริหารทุนมนุษย์ จัดทำคู่มือประกอบการประเมินสมรรถนะ (Competency) พนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล IDP (Individual Development Plan) โดยกำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งกำหนดระดับความเชี่ยวชาญที่องค์กรคาดหวังไว้ตามแต่ละตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Competency Gap) นำมาวางแผนพัฒนา ฝึกอบรม อีกทั้ง เป็นการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาคนเก่ง การสืบทอดตำแหน่ง ต่อไป

คู่มือดังกล่าวจะมีการอธิบายรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนพร้อมยกตัวอย่างประกอบและมีแบบฟอร์มในการจัดทำตลอดจนคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์ม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้

สำนักบริหารทุนมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ และโครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์ จะใช้คู่มือประกอบการประเมินสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฝ่ายพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

สำนักบริหารทุนมนุษย์

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารบัญ

1. แนวคิดสมรรถนะ	1
ประโยชน์ของสมรรถนะ	2
ประโยชน์ต่อองค์กร:.....	2
ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา:	2
ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน:	2
การว่าจ้าง	2
การคัดสรร	2
การฝึกฝนและการพัฒนา	3
การบริหารผลงาน	3
การให้ผลตอบแทน.....	3
การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	3
2. ประเภทสมรรถนะขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย.....	3
3. พฤติกรรมบ่งชี้และค่าความคาดหวังขององค์กร	4
4. ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน	4
5. การใช้แบบประเมินสมรรถนะ	5
7. วิธีการประเมิน.....	5
ขั้นตอนการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะ (GAP Competency)	7

ภาคผนวก

1. ประกาศองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies : MC)
2. แบบฟอร์มประเมินสมรรถนะ
3. แบบฟอร์มสรุปผลการประเมินสมรรถนะ
4. ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะ
5. ตัวอย่างสรุปผลการประเมินสมรรถนะ

การบริหารฐานความสามารถทรัพยากรบุคคล
(HR Competency Based Management)

1. แนวคิดสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะความสามารถ (Competency) เกิดจากความคิดของศาสตราจารย์ ดร.เดวิด แมคเคลแลนด์ (Dr.David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ แนวคิดเรื่อง สมรรถนะความสามารถอธิบายให้เข้าใจง่ายด้วยทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of Competencies) ซึ่งอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ง่าย คือส่วนที่ยากต่อการสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ การแสดงบทบาทภายนอกต่อสังคม (Social Role) ทศนคติต่อตนเอง (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ ซึ่งการที่บุคคลมีความรู้และทักษะเพียง 2 อย่างนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้ บุคคลต้องมีแรงจูงใจจากภายใน อุปนิสัย ทศนคติต่อตนเอง และการแสดงออกภายนอกที่เหมาะสม จึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น

แนวคิดนี้ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังรูป



ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในหน่วยงานนั้นจากผลการวิจัยของสถาบัน McClelland Center พบว่าสามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 20% เนื่องจากทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนว่าจะคัดสรรประเมิน ฝึกอบรม หรือให้รางวัลอย่างไรที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ระบบสมรรถนะยังมีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากร ดังนี้

ประโยชน์ต่อองค์กร:

- ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล
- สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา:

- ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาเจ้าหน้าที่ใหม่
- ให้ผู้บังคับบัญชาพูดภาษาเดียวกันในการประเมินผลงาน และสามารถเข้าใจจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน
- ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน:

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
- ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงาน

นอกจากนี้หลาย ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่นำระบบสมรรถนะมาใช้นั้นจะใช้ในระบบบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การว่าจ้าง

- ช่วยลดปัญหาการว่าจ้างคนที่ไม่เหมาะสม
- สร้างความชัดเจนในตำแหน่งงาน

การคัดสรร

- ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว
- มีเหตุผลประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ

การฝึกฝนและการพัฒนา

- ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างไรก็ตาม
- เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ช่วยในการพัฒนาผลงานมากที่สุด

การบริหารผลงาน

- หลีกเลี่ยงเน้นความสำคัญของบุคคลในการสร้างความแตกต่าง
- ให้ผลประกอบการที่ดี

การให้ผลตอบแทน

- สร้างความชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะช่วยสร้างผลดีความชอบให้เกิดขึ้นได้ และสร้างแรงจูงใจที่ดีขึ้น
อันนำไปสู่การพัฒนาผลงาน

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

- หลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรเกินความจำเป็นระบุและรักษาศักยภาพได้ดีขึ้น
และสร้างแรงจูงใจที่ดีขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาผลงาน

2. ประเภทสมรรถนะขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ แบ่งประเภทสมรรถนะเป็นดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)
CC03 การทำงานเป็นทีม (Team Work)
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)
- 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้
MC01 การสื่อสาร (Communication)
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3. พฤติกรรมบ่งชี้และค่าความคาดหวังขององค์กร

พฤติกรรมบ่งชี้ตามความชำนาญแบ่งเป็น 5 ระดับ และองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดค่าความคาดหวังของพนักงานแต่ละระดับ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	ค่าความคาดหวัง				
	ระดับ 1 (รู้)	ระดับ 2 (อธิบาย)	ระดับ 3 (แสดง)	ระดับ 4 (สอน)	ระดับ 5 (นำ)
พนักงานระดับ 1-3	X				
พนักงานระดับ 4-6		X			
ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการระดับ 7-8			X		
นักบริหารระดับ 6-8			X		
นักบริหารระดับ 9-10				X	
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competencies)	ค่าความคาดหวัง				
	ระดับ 1 (รู้)	ระดับ 2 (อธิบาย)	ระดับ 3 (แสดง)	ระดับ 4 (สอน)	ระดับ 5 (นำ)
นักบริหารระดับ 6-7		X			
นักบริหารระดับ 8-9			X		
นักบริหารระดับ 10				X	

4. ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน

ลำดับ	ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน
1	พนักงานระดับปฏิบัติการ 1-6	หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย
2	ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการ 7-8	ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์
3	นักบริหารระดับ 6 หัวหน้างาน	หัวหน้าฝ่าย
4	นักบริหารระดับ 7 หัวหน้าฝ่าย	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
5	นักบริหารระดับ 8 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์
6	นักบริหารระดับ 8 ผู้จัดการโครงการฯ จ.สุรินทร์	รองผู้อำนวยการที่กำกับดูแล
8	นักบริหารระดับ 9 ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์	รองผู้อำนวยการที่กำกับดูแล
9	นักบริหารระดับ 10 รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ

การประเมินสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานต้องประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (กรณีพนักงานที่รักษาการในตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งปัจจุบัน ให้ประเมินสมรรถนะในตำแหน่งที่รักษาการอยู่)

5. การใช้แบบประเมินสมรรถนะ

1) ประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ/ชั้น ต้องประเมินสมรรถนะหลัก จำนวน 5 รายการ

2) ประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับพนักงานตำแหน่งนักบริหาร ตั้งแต่นักบริหารระดับ 6 หัวหน้างาน, นักบริหารระดับ 7 หัวหน้าฝ่าย, นักบริหารระดับ 8 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์, ผู้จัดการโครงการคชอาณาจักร จ.สุรินทร์, นักบริหารระดับ 9 ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์, นักบริหารระดับ 10 รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จำนวน 5 รายการ

6. การกำหนดสัดส่วนน้ำหนัก การประเมินตนเองและของผู้บังคับบัญชา ดังนี้

ระดับ	ตนเอง (ร้อยละ)	ผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ)	รวม
พนักงานระดับ 1-3	20	80	100
พนักงานระดับ 4-6	30	70	100
ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการ 7	40	60	100
นักบริหารระดับ 6-7	40	60	100
ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการ 8	50	50	100
นักบริหารระดับ 8-9	50	50	100
นักบริหารระดับ 10	80	20	100

7. วิธีการประเมิน

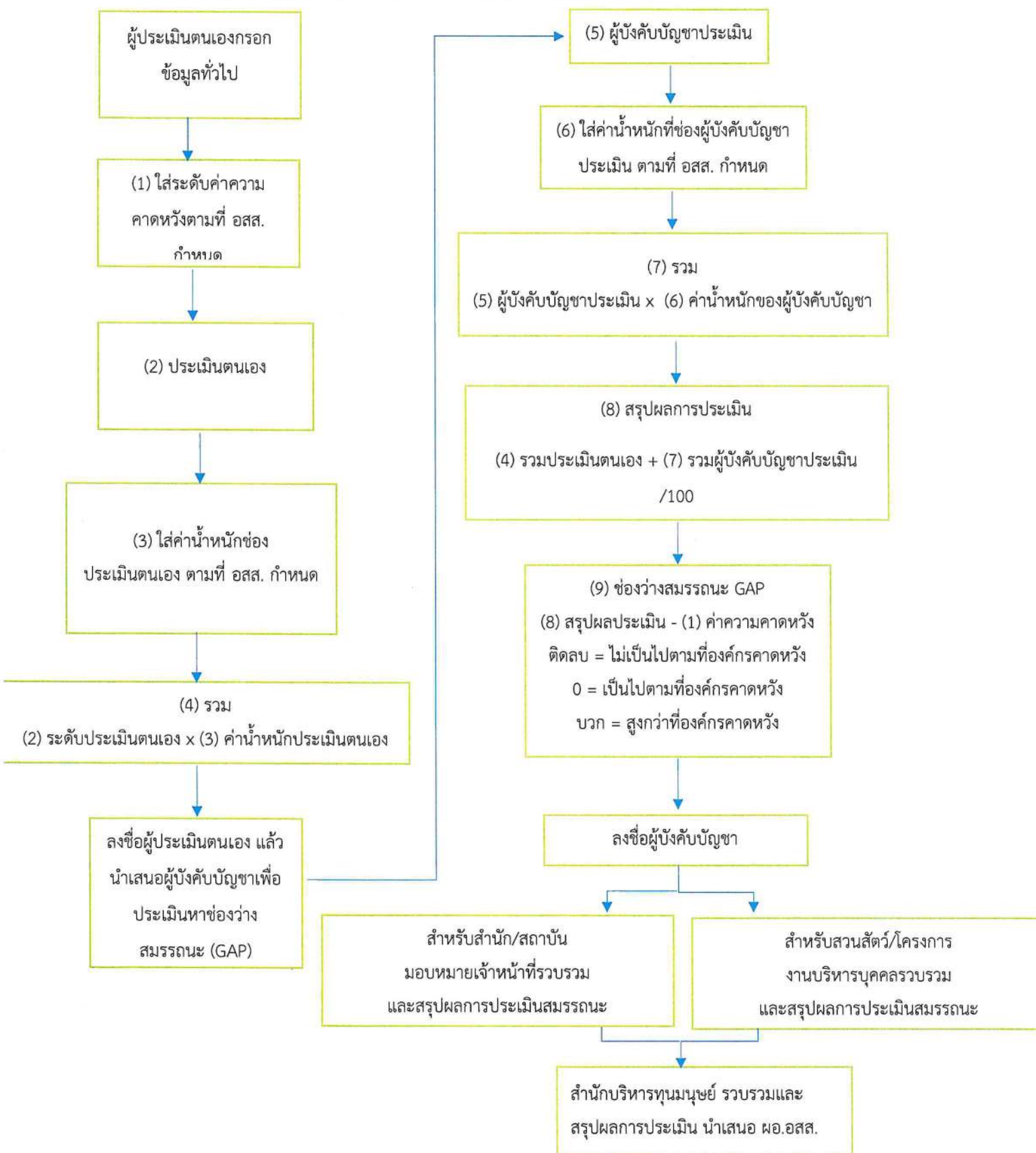
- 1) ผู้ถูกประเมินกรอกข้อมูลทั่วไป
- 2) ใส่ระดับค่าคาดหวังตามที่ อสส. กำหนดไว้ (ตามข้อ 3) ลงในช่อง “ค่าความคาดหวังขององค์กร”
- 3) ใส่สัดส่วนน้ำหนักการประเมินตนเองและของผู้บังคับบัญชา ตามที่ อสส. กำหนด (ตามข้อ 6)
- 4) ใส่ระดับประเมินตนเอง และคำนวณ (ระดับประเมินตนเอง x ค่าน้ำหนัก)/100 = ผลประเมินตนเอง
- 5) ผู้ประเมินตนเองลงรายมือชื่อและนำส่งให้ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะ
- 6) ผู้บังคับบัญชา ใส่ระดับประเมินสมรรถนะ ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
- 7) คำนวณ (ระดับผู้บังคับบัญชาประเมิน x ค่าน้ำหนัก)/100 = ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชา

8) สรุปผลการประเมินสมรรถนะ = (นำผลประเมินตนเอง + ผลประเมินจากผู้บังคับบัญชา)/100

9) ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) = สรุปผลการประเมิน - ค่าความคาดหวังขององค์กร

- ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) มีผลเป็นลบ ซึ่งไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะ
- ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) มีผลเป็นศูนย์ ซึ่งเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) มีผลเป็นบวก ซึ่งสูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ขั้นตอนการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะ (GAP Competency)



ภาคผนวก





องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

THE ZOOLOGICAL PARK ORGANIZATION OF THAILAND UNDER THE ROYAL OF H.M. THE KING

267/1 ถนนประชากรราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 โทร 0 2587 0055 โทรสาร 0 2587 0051 , 0 2587 0060

267/1 Pracharat 1 Rd., Bangsue, Bangkok 10800 Thailand Tel.(662)587 0055 Fax: (662) 587 0051,587 0060 www.zoothailand.org

ประกาศองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) ของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

ในคราวประชุมคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๗/๒๕๖๕ วันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕ มีมติเห็นชอบสมรรถนะบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) ของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล IDP (Individual Development Plan) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง สามารถเติบโตได้ตามระบบความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละสายงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้เป็นไปตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๕) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จึงขอประกาศใช้สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) ของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไป รายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายประกาศฉบับนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่

๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕



(นายอรรถพร ศรีเหรัญ)

ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย



เอกสารแนบท้ายประกาศองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ
(Managerial competencies : MC) ของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (Core Competencies : CC)

สมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (Core Competencies : CC) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)

รหัส	ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
CC01	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
CC02	การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)
CC03	การทำงานเป็นทีม (Team Work)
CC04	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)
CC05	ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)

คำจำกัดความสมรรถนะ Competency Definition และคำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)

CC01	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
ความหมาย	รับผิดชอบต่อหน้าที่ และรับผิดชอบต่อสังคมโดยยึดถือปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน งานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• รู้วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2563 • รู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของ อสส. • รู้ความเกี่ยวข้องและบทบาทของสวนสัตว์ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม • การให้บริการแก่ประชาชน • รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และรักษาสิ่งแวดล้อม ตามแนวทาง SDGs, BCG, EE และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2563 • อธิบายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของ อสส. • อธิบายความเกี่ยวข้องและบทบาทของสวนสัตว์ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม • สามารถอธิบายให้ความรู้เกี่ยวกับสวนสัตว์แก่ประชาชนและนักท่องเที่ยวอธิบายวิธีการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และรักษาสีงแวดล้อม ตามแนวทาง SDGs, BCG, EE และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2563 • สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของ อสส. ได้ • แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม • แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อปรับปรุงกิจกรรม สร้างความรับผิดชอบต่องาน องค์กร และสังคมแสดงออกถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และรักษาสีงแวดล้อม ตามแนวทาง SDGs, BCG, EE และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • ให้คำปรึกษา แนะนำ วิธีปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2563 แผนวิสาหกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของ อสส. ให้กับคนในองค์กรได้ • สื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ที่มีประโยชน์ของหน่วยงาน ให้กับบุคคลภายนอกรับทราบสามารถชี้แนะให้สมาชิกเข้าใจถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และรักษาสีงแวดล้อม ตามแนวทาง SDGs, BCG, EE และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • เป็นตัวอย่างที่ดีในการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม • ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์เพื่อให้องค์กรและบุคลากรได้ประโยชน์สูงสุด • บริหาร จัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสังคม • ผลักดันและสร้างจิตสำนึก/ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม

	• เป็นต้นแบบที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และรักษาสິงแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตามแนวทาง SDGs, BCG, EE และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
CC02	การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)
ความหมาย	ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ ด้วยความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใฝ่รู้ มีการวางแผนและจัดลำดับการทำงานอย่างเป็นระบบ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ ก่อเกิดนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองอย่างสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• รู้จักกระบวนการทำงานและหน้าที่ของตัวเอง • รับผิดชอบในงานของตัวเองและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายกระบวนการทำงานและจัดลำดับความสำคัญของงานได้ • กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนได้
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • วางแผนงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงส่วนงานอื่นๆ นอกเหนือจากหน่วยงานที่ตนสังกัดได้ • มีการวางแผนและจัดลำดับการทำงานอย่างเป็นระบบ • ทำงานโดยมีเวลาในการตรวจทาน ก่อนจะส่งผลงานออกไปดำเนินงานต่อ • แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • ถ่ายทอดความรู้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เพื่อนร่วมงานได้ • ปรับปรุงการทำงาน โดยมีเทคนิควิธีการกระบวนการที่มีการปรับเปลี่ยนและมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ • สามารถให้คำแนะนำ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ • วางแผนและแก้ไขปัญหาให้เพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน • มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิธีการ กระบวนการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สู่ทางปฏิบัติจนเกิดนวัตกรรม • จัดการการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บนพื้นฐานของการบริหารงบประมาณ อย่างคุ้มค่า

	- กำหนดวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนองค์กร วางแผนในระยะกลาง ระยะยาว เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง - ลดขั้นตอนการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการพัฒนางาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้
CC03	การทำงานเป็นทีม (Team Work)
ความหมาย	ความสามารถที่จะทำงานและรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่นในทีม ระหว่างทีม เป็นส่วนหนึ่งของทีม เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ในหน่วยงานต่างๆ ของ อสส. โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ขยายและเพิ่มขีดความสามารถของทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพอันสูงสุดในเวลาอันรวดเร็ว
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	- รับรู้ข้อมูลร่วมกัน - รู้บทบาทหน้าที่ ของตนเองและสมาชิก - รู้จักจุดด้อย และจุดเด่นของตนเองและสมาชิก - รู้ภารกิจของทีม
2 อธิบาย	- แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ - อธิบายบทบาทหน้าที่ของตนเองและสมาชิกในทีมได้ - อธิบายจุดเด่น และจุดด้อยของตนเองและสมาชิกในทีมได้ - อธิบายภารกิจของทีมได้ - นำข้อมูลของทีมไปจัดทำแผนได้
3 แสดง	- แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ - แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ - ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4 สอน	- แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ - สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานของ อสส. ประสบความสำเร็จ - แนะนำ สอนงาน และช่วยแก้ไขปัญหากับสมาชิกในทีม โดยไม่มีการร้องขอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย - ยกย่อง และให้กำลังใจ เพื่อรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม

5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • สามารถนำสมาชิกผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานภารกิจของ อสส. ให้ได้ผลสำเร็จด้วยดี • เสริมสร้างความสามัคคีในทีมงานที่รับผิดชอบโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในงานหรือความขัดแย้งของเพื่อนร่วมงาน อสส. • สร้างขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจของ อสส. ให้บรรลุผล
CC04	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)
ความหมาย	การเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มาปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการทำงานในทุกกระดับ กำหนดวิสัยทัศน์ ด้วยแนวทางตามพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• มีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล • มีความรู้พื้นฐานด้านแอปพลิเคชันและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ • มีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • คัดสรรเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงาน • อธิบายเกี่ยวกับการใช้งานแอปพลิเคชันและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล • อธิบายกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • ออกแบบและวางแผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานที่สังกัดและขององค์กรได้ • แก้ปัญหาเกี่ยวกับใช้งานแอปพลิเคชันและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล • สามารถใช้แอปพลิเคชันและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ • สามารถจัดเก็บข้อมูลและเผยแพร่ในรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • สามารถแนะนำ และถ่ายทอดความรู้ในการแอปพลิเคชันและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลให้แก่ผู้อื่นได้ • พัฒนาระบบการทำงานโดยการปรับเปลี่ยนการทำงานในด้านต่างๆ ให้เข้าสู่ระบบดิจิทัล เพื่อรองรับการเป็นหน่วยงานดิจิทัลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป • เรียนรู้ พัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

	• ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • กำหนดวิสัยทัศน์ ความเป็นองค์กรดิจิทัลให้กับองค์กรได้อย่างเป็นพลวัต • ส่งเสริมและออกแบบเพื่อพัฒนาแอปพลิเคชันและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล • เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นกระทำได้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
CC05	ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)
ความหมาย	การดำรงตน ประพฤติปฏิบัติ และการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบวินัย และหลักจรรยาบรรณขององค์การสวนสัตว์ฯ การคิด การปฏิบัติ การตัดสินใจ อย่างซื่อสัตย์ สุจริตถูกต้อง และมีความเคารพต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สวัสดิภาพสัตว์และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• รู้ถึงคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร • รู้ถึงการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส • รู้ถึงคู่มือจรรยาบรรณ และนโยบายด้านการปฏิบัติงานและการกำกับที่ดีขององค์กร
2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายให้สมาชิก เพื่อนร่วมงานทราบถึงคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร • อธิบายให้สมาชิกทราบถึงการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสได้ • อธิบายให้สมาชิกให้ทราบถึงจรรยาบรรณ และวิธีการปฏิบัติตัวที่ดีของเจ้าหน้าที่รัฐได้ • อธิบายถึงนโยบายการกำกับที่ดีขององค์กรได้
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมของ ตามคู่มือจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับตามที่กำหนดไว้ ของ อสส. • แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล และโปร่งใส และเป็นตัวอย่างที่ดีของการพนักงาน อสส. ต่อสังคมไทย • ปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่ อสส. ได้กำหนดไว้ในคู่มือการทำงาน และจรรยาบรรณ การปฏิบัติตัวที่ดีของเจ้าหน้าที่รัฐ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ • แสดงให้เห็นถึงการมีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาคำพูด • แสดงถึงการกำกับดูแลที่ดีในการทำงานของตนเองได้

4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • สามารถสร้างความเข้าใจในการยึดมั่นเพื่อความถูกต้องและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสมาชิก โดยยืนหยัดโดยมุ่งผลประโยชน์สูงสุดของ อสส. แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก • เป็นตัวอย่างที่ดีในการอุทิศตนและยืนหยัดเพื่อความยุติธรรมให้กับสมาชิก • สามารถชี้แนะให้สมาชิกเข้าใจถึงการปฏิบัติตัวตามจรรยาบรรณที่ดี การมีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสได้ • สามารถชี้แนะและสอนให้สมาชิกเข้าใจถึงการทำงานที่กำกับดูแลที่ดี
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • กล้าตัดสินใจและปกป้องเกียรติภูมิ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้มีผลประโยชน์ • จูงใจให้เพื่อนร่วมงานตระหนักและมีความมุ่งมั่นในการพิทักษ์ผลประโยชน์ของประเทศชาติ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต • จูงใจให้สมาชิกทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (Managerial competencies : MC)

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย (Managerial competencies : MC) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ดังต่อไปนี้

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)

รหัส	ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
MC01	การสื่อสาร (Communication)
MC02	พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)
MC03	การตัดสินใจ (Decision Making)
MC04	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
MC05	ภาวะผู้นำ (Leadership)

คำจำกัดความสมรรถนะ Competency Definition และคำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)

MC01	การสื่อสาร (Communication)
ความหมาย	ทราบข้อมูลและยุทธศาสตร์ แผนงาน รายละเอียดโครงการ ตัวชี้วัด เนื้อหาของ อสส. และงานที่ตนเองรับผิดชอบ บริหารจัดการข้อมูลและตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล เข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร และสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และเข้าใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อความสำเร็จของงาน และสามารถสนับสนุนข้อมูล ติดตามงานที่ถูกต้อง แนะนำหรือให้ข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และทันทั่วทั้งตามกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	- รู้ข้อมูลในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่จะสื่อสาร เหตุผลที่จะสื่อสาร บุคคลที่จะสื่อสาร รู้วิธีการสื่อสาร และช่วงเวลาที่จะสื่อสาร - ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลอย่างครบถ้วน - รับฟัง และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถสั่งการได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน - สนับสนุนข้อมูล และติดตามผลงานอย่างเหมาะสมถูกต้องชัดเจน

2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายได้อย่างถูกต้องว่าจะสื่อสารข้อมูลอะไร เมื่อไร อย่างไร กับใคร รวมทั้งเหตุผลที่จะสื่อสาร • อธิบายรายละเอียดและความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน • ตอบคำถาม และให้ข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และทันท่วงที • สื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารข้อมูลในการปฏิบัติงาน
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • สื่อสารข้อมูลที่ได้ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแล้ว แก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา ถูกสถานที่ ถูกช่องทาง ด้วยวิธีการ ตามเหตุผลที่พิจารณาไว้ดีแล้ว • ติดตาม ประมวลผล และบริหารจัดการข้อมูล เพื่อรายงานข้อมูล หรือผลงานตามหน้าที่โดยทางวาจา และลายลักษณ์อักษรให้เป็นที่เข้าใจได้ดี • ดำเนินการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารข้อมูล และการติดตามงาน ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • กำหนดรูปแบบ วิธีการ แนวทาง และกระบวนการสื่อสารข้อมูล ระบบการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารข้อมูล ให้ทันสมัยตลอดเวลา • ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสาร การแก้ปัญหา การรายงานข้อมูล การติดตามงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • พัฒนาการกระบวนการสื่อสารข้อมูล ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด • สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจในองค์กรและภาพลักษณ์ ได้อย่างถูกต้อง • สามารถเจรจาเพื่อประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ทั้งภายใน และภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • สามารถกำหนดนโยบาย และแนวทางการประสานความร่วมมือ จัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทองค์กร • ถ่ายทอดและโน้มน้าว บุคลากรภายในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

MC02	พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)
ความหมาย	เรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนงานในแต่ละระดับขั้นของการกำหนดการทำงานในลักษณะที่มีขั้นตอนในการทำงานร่วมกันและการแยกกันทำงาน เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในทีมทั้งที่อยู่ระดับที่จะสอนงานได้และในระดับผู้ที่รับการสอนงานสามารถลงมือทำงานในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามการทำงาน มีการประเมินผล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและพัฒนาการสอนงานให้ก่อเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ได้มีการกำหนดไว้ ก่อให้เกิดทักษะในการทำงาน เพื่อให้เป็นผู้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ อันนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานพัฒนาทีม และการสร้างทีมของสวนสัตว์ ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	- รู้และแยกแยะศักยภาพของทีมงาน ในทีมได้ - รู้และเข้าใจถึงภารกิจกระบวนการงานและเป้าหมายของทีมงาน
2 อธิบาย	- แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ - อธิบายถึงศักยภาพของทีมงานในทีมที่สอดคล้องกับกระบวนการงาน - อธิบายถึงเหตุผลของกระบวนการงานและเป้าหมายการทำงาน - ชี้แจงถึงรายละเอียดของงาน แต่ละขั้นตอน ได้อย่างครบถ้วน - อธิบายถึงระยะเวลา และค่าเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาได้
3 แสดง	- แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ - สามารถดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากทีมงานออกมาทำงานร่วมกันได้ - สามารถพัฒนาความสามารถของทีมงาน อย่างมีขั้นตอนการทำงานร่วมกันและ หรือขั้นตอนการทำงานที่แยกกัน มีการติดตามการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน - สามารถพัฒนาทักษะในการทำงาน เพื่อให้ทีมงานในทีมคิดเป็น ทำงานเป็น และแก้ปัญหาได้ - สามารถสร้างทีมระดับฝ่าย ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
4 สอน	- แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ - สอนทีมงานให้เกิดความสามารถดึงศักยภาพรายบุคคลเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจากทีมงานในทีมออกมาทำงานร่วมกันได้ - มีการวางแผนการสอนงานทีมงานได้อย่างเป็นระบบ - มอบหมายงานให้กับทีมงานได้อย่างเหมาะสม - สามารถสร้างทีมงานที่บูรณาการระดับสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • ทีมงานสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ • สร้างสิ่งท้าทายให้กับทีมงานได้เหนือข้อจำกัด ของการรับรู้ของเขา • กำหนดวิธีการพัฒนา การตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานที่วัดค่าได้อย่างชัดเจน • สามารถสร้างทีมขององค์กรสวนสัตว์ฯ ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
MC03	การตัดสินใจ (Decision Making)
ความหมาย	รู้ถึงปัญหา อุปสรรค และโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อกำหนดขั้นตอนในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร โดยมีหลักเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน เหตุผลและหลักฐานที่สามารถพิสูจน์ได้นำมาเป็นเครื่องมือหาข้อสรุปในการตัดสินใจ
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• รู้ถึงข้อจำกัดของปัจจัยในแต่ละปัญหา • รู้ทางเลือกในการแก้ปัญหา ในแต่ละทางเลือก • รู้ขั้นตอนและนำมากำหนดในการตัดสินใจได้
2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายปัญหา อุปสรรค และโอกาสที่อาจเกิดขึ้น • อธิบายถึงข้อจำกัดของปัจจัยในแต่ละปัญหา • อธิบายทางเลือกในการแก้ปัญหา ในแต่ละทางเลือก
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้ • สามารถวิเคราะห์ทางเลือก ประสิทธิภาพประสิทธิผลของการแก้ปัญหาได้ • สามารถวิเคราะห์ถึงข้อจำกัดของปัจจัยในแต่ละปัญหาได้ • สามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด • สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าของทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ • สามารถตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกำหนดเวลาในระดับฝ่ายได้
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • สามารถแนะนำหรือปรึกษา ทีมงานถึงกระบวนการการแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นเป็นตอนได้ • สามารถแนะนำถึงข้อจำกัดของปัจจัยในแต่ละปัญหาได้

	• สามารถเสนอแนะแนวทางความเหมาะสม ความคุ้มค่าของแต่ละทางเลือก อย่างมีเหตุผล และขั้นตอนในการตัดสินใจ • สามารถตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกำหนดเวลาในระดับสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • สามารถมองปัญหา และสาเหตุใหม่ๆ ที่มีอยู่นอกเหนือจากกระบวนการงานเดิมๆ ได้ • สามารถนำข้อมูลใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอก มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น • มีวิธีการจัดการปัญหา ทั้งในเชิงแก้ไขและคาดการณ์เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ความเสี่ยง และการใช้ทรัพยากร • สามารถตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกำหนดเวลาในระดับองค์การสวนสัตว์ฯ ได้
MC04	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
ความหมาย	กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร ในการระบุ วิเคราะห์ ถึงปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและมองถึงโอกาสที่กำลังจะเกิดความเสี่ยงนั้น ของงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ได้ล่วงหน้า รวมถึงวางแผนลดโอกาสและผลกระทบ ของแต่ละความเสี่ยงรวมทั้งความสามารถในการติดตามและรายงานผลได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานแต่ละงานจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• รู้ถึงปัจจัยเสี่ยงของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ • วิเคราะห์ถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ • รู้สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง • รู้ถึงวิธีการจัดการความเสี่ยง
2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายถึงปัจจัยเสี่ยงของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ • อธิบายผลการวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ • อธิบายถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง • อธิบายถึงวิธีการจัดการความเสี่ยง
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงของงานทุกงาน ของฝ่ายที่ตนเองรับผิดชอบได้ • สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

	• สามารถหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงและจัดน้ำหนักของสาเหตุได้อย่างครบถ้วน • สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้ • สามารถติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงได้
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงของฝ่ายทุกฝ่าย ในสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์ • สามารถให้คำปรึกษาและจูงใจผู้ร่วมงานให้เข้าใจถึงรายละเอียดของความเสี่ยง สาเหตุ แผนและการติดตามผลได้อย่างครบถ้วน • สามารถทบทวนความเสี่ยงใหม่ๆที่เกิดขึ้นได้ • สามารถบูรณาการ จัดการและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน • สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการจัดการและบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนและทันเวลา
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์การสวนสัตว์ฯ ได้ • สามารถนำเสนอความเสี่ยงทั้งในเชิงบวกและเชิงลบได้สำหรับองค์การสวนสัตว์ฯ • สามารถนำความเสี่ยงมาสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การสวนสัตว์ฯ • สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การสวนสัตว์ฯ ได้
MC05	ภาวะผู้นำ (Leadership)
ความหมาย	สามารถกำหนดเป้าหมายในการสร้างคุณค่าและวิสัยทัศน์ที่เป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร พัฒนากลยุทธ์และการบริหารจัดการให้กลยุทธ์ถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล และกำหนด ผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมและสร้างการมีส่วนร่วม สามารถนำทีมงานไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และสามารถบูรณาการสมรรถนะด้านบริหารจัดการอื่นๆ ได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดขององค์กรได้
Competency Description	
ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
1 รู้	• รู้ถึงบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดี • รู้เป้าหมาย ทิศทางและวิธีการทำงาน • รู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์ ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร • รู้ถึงปัจจัยความเสี่ยง และการเชื่อมโยงเข้ากับการตัดสินใจและการสื่อสารให้ทีม
2 อธิบาย	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • อธิบายบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดีได้

	• อธิบายเป้าหมาย ทิศทางและวิธีการทำงานได้ • อธิบายยุทธศาสตร์ ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรได้ • อธิบายความเชื่อมโยงของปัจจัยความเสี่ยง เข้ากับการตัดสินใจและสื่อสารให้ทีมได้
3 แสดง	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • แสดงบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดีได้ • แสดงเป้าหมาย ทิศทางและวิธีการทำงานได้ • แสดงยุทธศาสตร์ ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรได้ • แสดงความเชื่อมโยงของปัจจัยความเสี่ยง เข้ากับการตัดสินใจและสื่อสารให้ทีมได้ • สามารถเป็นผู้นำได้ในระดับฝ่าย
4 สอน	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดีได้ • สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีการพัฒนาทีมงานได้อย่างสม่ำเสมอ • สามารถพัฒนากลยุทธ์และนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล • ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง • สามารถเป็นผู้นำได้ในระดับสำนัก/สถาบัน/สวนสัตว์
5 นำ	• แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • เป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดีได้ • สามารถกำหนดกลยุทธ์และนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม • สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดขององค์กรได้ • สามารถบูรณาการสมรรถนะด้านบริหารจัดการอื่นๆ ได้ • มีธรรมาภิบาลในการเป็นผู้นำที่ดี



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับพนักงานปฏิบัติการระดับ 1-3

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	1		20			80			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	1		20			80			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	1		20			80			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	1		20			80			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	1		20			80			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6 - 10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)									
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)									
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)									
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)									
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)									

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับพนักงานปฏิบัติการระดับ 4-6

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	2		30			70			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	2		30			70			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	2		30			70			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	2		30			70			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	2		30			70			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6 - 10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)									
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)									
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)									
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)									
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)									

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับนักบริหารระดับ 6-7

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3		40			60			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	3		40			60			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	3		40			60			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	3		40			60			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	3		40			60			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6 - 10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)	2		40			60			
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	2		40			60			
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)	2		40			60			
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	2		40			60			
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)	2		40			60			

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ขอคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ขอคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ/ชำนาญการ 7

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3		40			60			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	3		40			60			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	3		40			60			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	3		40			60			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	3		40			60			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6 - 10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)									
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)									
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)									
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)									
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)									

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ/ชำนาญการ 8

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3		50			50			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	3		50			50			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	3		50			50			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	3		50			50			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	3		50			50			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6 - 10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)									
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)									
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)									
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)									
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)									

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับนักบริหารระดับ 8

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3		50			50			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	3		50			50			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	3		50			50			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	3		50			50			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	3		50			50			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6-10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)	3		50			50			
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	3		50			50			
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)	3		50			50			
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	3		50			50			
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)	3		50			50			

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับนักบริหารระดับ 9

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....
งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	4		50			50			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	4		50			50			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	4		50			50			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	4		50			50			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	4		50			50			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6-10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)	3		50			50			
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	3		50			50			
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)	3		50			50			
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	3		50			50			
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)	3		50			50			

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....



แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
สำหรับนักบริหารระดับ 10

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

งาน.....ฝ่าย.....สังกัด.....

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) สำหรับพนักงานทุกระดับ									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	4		80			20			
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	4		80			20			
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	4		80			20			
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	4		80			20			
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	4		80			20			
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC) สำหรับนักบริหารระดับ 6-10									
MC01 การสื่อสาร (Communication)	4		80			20			
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	4		80			20			
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)	4		80			20			
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	4		80			20			
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)	4		80			20			

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินตนเอง
...../...../.....

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา
...../...../.....

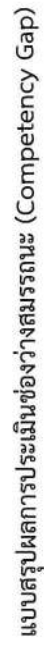


แบบสรุปผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ประจำปี.....สังกัด.....

จำนวนพนักงานที่มีช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competencies Gap)					
สมรรถนะ	CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)	CC03 การทำงานเป็นทีม (Team Work)	CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)	CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)
ร้อยละ					
รวม(คน)					

(ลงชื่อ).....ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/
(.....) สวัสดิ์/ผู้จัดการโครงการฯ
...../...../.....



ประจักษ์.....ผู้จัดทำ.....

(ลงชื่อ).....ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/
(.....) สอนสัตว์ผู้จัดการโครงการฯ



ตัวอย่าง

แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

สำหรับนักบริหารระดับ 6-7

ชื่อ-สกุล.....นายรักดี หามजू.....ตำแหน่ง.....หัวหน้างานการเงิน.....
งาน.....การเงิน.....ฝ่าย.....อำนวยการ.....สังกัด.....สวนสัตว์เปิดเขาเขียว

พฤติกรรมบ่งชี้ มี 5 ระดับ ระดับ 1 = รู้ ระดับ 2 = อธิบาย ระดับ 3 = แสดง ระดับ 4 = สอน ระดับ 5 = นำ

สมรรถนะ	(1) ค่าความ คาดหวัง ขององค์กร	ประเมินตนเอง			ผู้บังคับบัญชาประเมิน			(8) สรุปผล ประเมิน (4+7)/100	(9) ช่องว่าง สมรรถนะ (8-1)
		(2) ระดับการ ประเมิน	(3) น้ำหนัก	(4) รวม (2x3)	(5) ระดับการ ประเมิน	(6) น้ำหนัก	(7) รวม (5x6)		
สมรรถนะหลัก (Core Competencies :CC)									
CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3	3	40	120	3	60	180	3	0
CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด(Smart Working)	3	3	40	120	2	60	120	2.4	-0.6
CC03 การทำงานเป็นทีม(Team Work)	3	3	40	120	3	60	180	3	0
CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล(Digitalization)	3	2	40	80	2	60	120	2	-1
CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	3	3	40	120	3	60	180	3	0
สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial competencies : MC)									
MC01 การสื่อสาร (Communication)	2	2	40	80	2	60	120	2	0
MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	2	3	40	120	3	60	180	3	1
MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)	2	2	40	80	2	60	120	2	0
MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	2	1	40	40	1	60	60	1	-1
MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)	2	2	40	80	2	60	120	2	0

หมายเหตุ : ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ผลเป็นลบ = ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็น 0 = เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ผลเป็นบวก = สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

ข้อคิดเห็น.....
(ลงชื่อ).....นายรักดี หามजू.....ผู้ประเมินตนเอง
10 / ต.ค. / 65

ข้อคิดเห็น.....เห็นควรให้ไปพัฒนาเพิ่มเติม
(ลงชื่อ).....นางรักจรัส หวัง.....ผู้บังคับบัญชา
10 / ต.ค. / 65



แบบสรุปผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) **ตัวอย่าง**

ประจำปี...2565.....สังกัด.....ส่วนตัวเปิดเขาเขียว.....

จำนวนพนักงานที่มีช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competencies Gap)						
สมรรถนะ	CC01 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	CC02 การทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart Working)	CC03 การทำงานเป็นทีม (Team Work)	CC04 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization)	CC05 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance and Transparency)	
รายชื่อ	1.นางรักศรี มีสุข	1.นายรักดี หอมจั่ว	1.นายเม่งมัน ทัดดี	1.นายรักดี หอมจั่ว		
	2.นางสาวมีรัก สุขสรรค์	2.นายอนันต์ สุขใจ	2.นางรักศรี มีสุข			
	3.นายดวงดี แจ่มใส		3.นางสาวมีรัก สุขสรรค์			
	4.นายอนันต์ สุขใจ					
รวม(คน)	4	2	3	1	0	

(ลงชื่อ).....ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/
(.....) ส่วนสัตว์/ผู้จัดการโครงการฯ
...../...../.....



ตัวอย่าง

แบบสรุปผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

ประจำปี.....2565.....สังกัด.....ส่วนสัตัวเปิดเขาเขียว.....

จำนวนพนักงานที่มีช่องว่างของสมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competencies Gap)					
สมรรถนะ	MC01 การสื่อสาร (Communication)	MC02 พัฒนาทีมงาน (Team Coaching)	MC03 การตัดสินใจ (Decision Making)	MC04 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	MC05 ภาวะผู้นำ (Leadership)
รายชื่อ	1.นางรักศรี มีสุข	1.นายศรี สุขโข	1.นายรุ่งนั ทำดี	1.นายรักดี หามजू	1.นายพุฒจริง ทักจริง
	2.นางสาวมรรัก สุขสมรค์	2.นายปิติ ยะโส	2.นางรักศรี มีสุข		2.นายทำใจ มีจริง
	3.นายดวงดี แจ่มใส	3.นายอินดี สุขจัง	3.นางสาวมรรัก สุขสมรค์		3.นายอิสระ เสรี
	4.นายอนันต์ สุขใจ				4.นายประวิทย์ มีตรจริง
รวม(คน)	4	3	3	1	4

(ลงชื่อ).....ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/
(.....) ส่วนสัตัว/ผู้จัดการโครงการฯ
...../...../.....

คู่มือแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

ระเบียบปฏิบัติงาน แผนพัฒนารายบุคคล

Doc. No. :	Procedure Name	ประทับตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0	กระบวนการพัฒนารายบุคคล			
		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ

ระเบียบปฏิบัติงาน

คู่มือแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบริหารจัดการดำเนินการตามกระบวนการ
2. เพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องและเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จ
3. เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีคุณสมบัติ ทักษะ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่รองรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือสืบทอด/ทดแทนตำแหน่งที่ว่างไว้

คำนิยาม (Definition)

แผนพัฒนารายบุคคล หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)

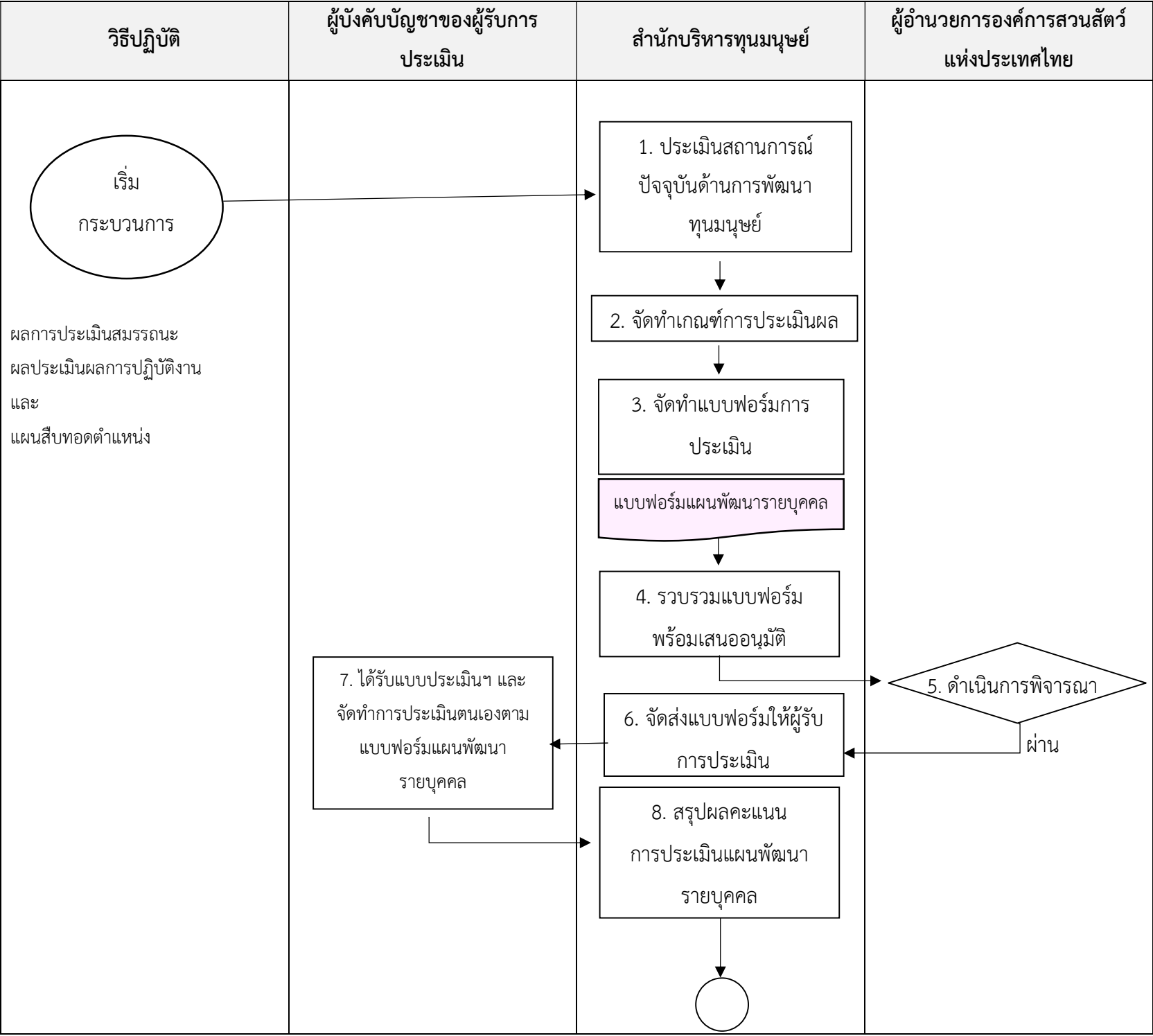
ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. สำนักบริหารทุนมนุษย์	ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และนำเสนอ
2. ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	พิจารณา และอนุมัติ
3. ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน	มีส่วนร่วม และดำเนินการตามกิจกรรม และตัวชี้วัด

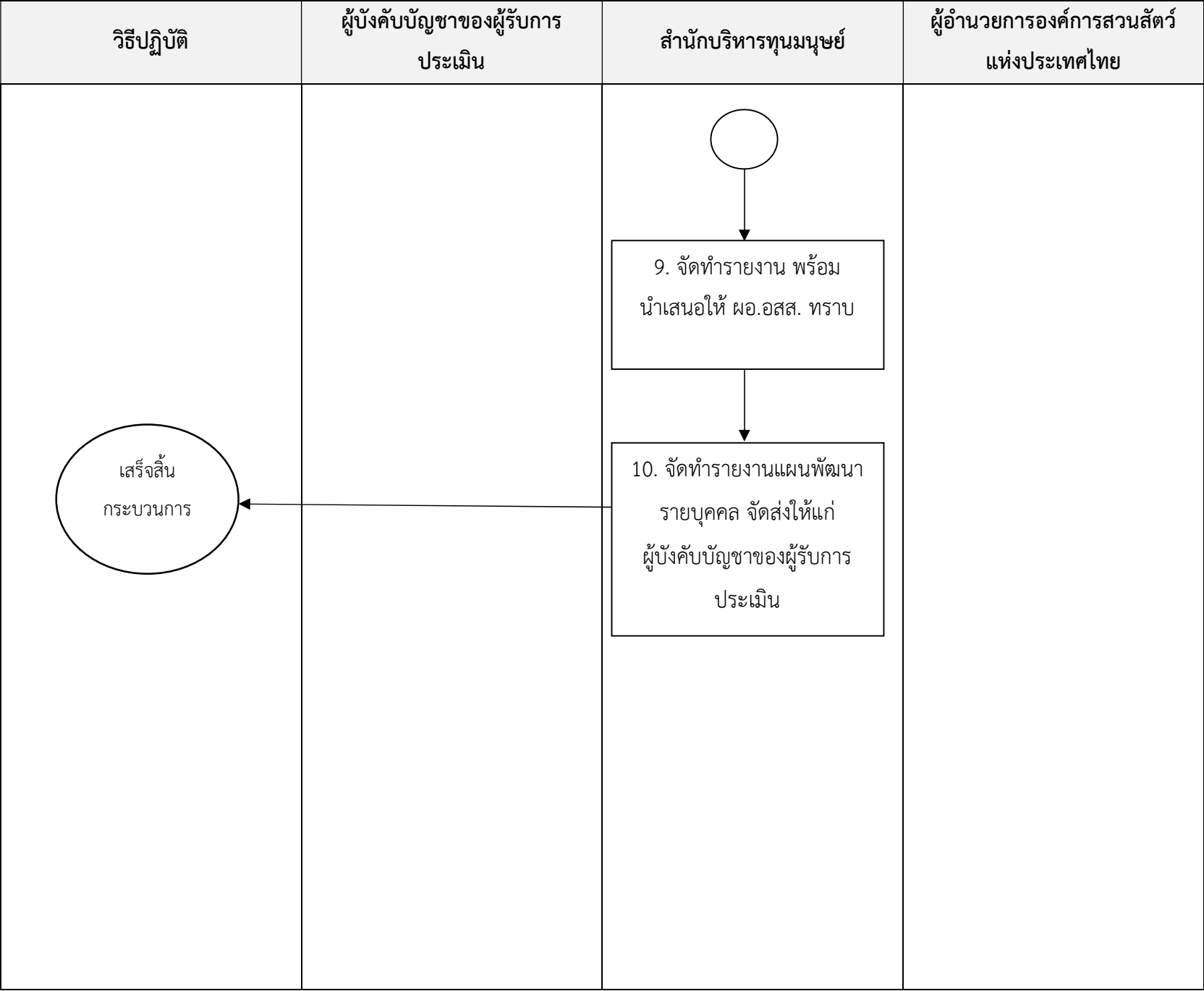
อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

1. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570
2. กระบวนการประเมินสมรรถนะ
3. แผนพัฒนาบุคลากร
4. แผนสืบทอดตำแหน่ง

Doc. No. :	Procedure Name	ประทับตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0		กระบวนการพัฒนารายบุคคล		
	ผู้อำนวยการสำนัก		หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ



Doc. No. :	กระบวนการพัฒนารายบุคคล	ระดับต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ



Doc. No. :	Procedure Name	ประทับตราต้นฉบับ		
Date :	กระบวนการพัฒนารายบุคคล			
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ

ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติ (Work Instruction)

1. สำนักบริหารทุนมนุษย์ นำผลการประเมินสมรรถนะ ผลประเมินผลการปฏิบัติงาน และแผนสืบทอดตำแหน่ง มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
2. สำนักบริหารทุนมนุษย์ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินระหว่างเกณฑ์ที่วัดจริง เกณฑ์ที่ขาดหาย เกณฑ์ในอุดมคติที่สะท้อนถึงเป้าหมายในอาชีพและวิสัยทัศน์ขององค์กร มากำหนดเป้าหมายในอาชีพ ปัจจุบัน/ระยะสั้น (1-2 ปี) ระยะกลาง (2-3 ปี) ระยะยาว (3-5 ปี)
3. จัดทำแบบฟอร์มการประเมินแผนพัฒนารายบุคคล
4. สำนักบริหารทุนมนุษย์ รวบรวมข้อมูลแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคลและแผนการประเมิน เพื่อยื่นเสนอพิจารณาอนุมัติจากผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์
5. ดำเนินการพิจารณา
6. เมื่อผ่านพิจารณาเห็นชอบ สำนักบริหารทุนมนุษย์ ดำเนินการจัดทำและรวบรวมแบบฟอร์มการประเมินผล ส่งให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมิน เพื่อใช้ประเมินผลบุคลากร
7. ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการประเมินได้รับแบบฟอร์มประเมินแผนพัฒนารายบุคคล และดำเนินการประเมินบุคลากรตามแผนและช่วงเวลาที่กำหนด โดยใช้คู่มือแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานองค์กร
8. สำนักบริหารทุนมนุษย์ รวบรวมแบบฟอร์มประเมินจากแต่ละสำนัก ดำเนินการสรุปผลคะแนน และสรุปการประเมินแผนพัฒนารายบุคคล จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
9. ดำเนินการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมิน และรายงานการพัฒนากุศลกรายบุคคล เพื่อนำเสนอแก่ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์
10. สำนักบริหารทุนมนุษย์ จัดส่งแผนพัฒนารายบุคคล ให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

แบบฟอร์ม

แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

Incumbent Name	
Position	
Department	

Next Level up	
9 Gird identification	
Revision	

Part 1 : Career Goal						
Career Goals						
Vertical Line	Current / Short (1-2)	R(X)	Medium (2-3 yr)	R(X)	Long (3-5 yrs)	R(X)
Career Expectation (Job Advancement)						
Horizontal Line	Current / Short (1-2)	R(X)	Medium (2-3 yr)	R(X)	Long (3-5 yrs)	R(X)
Career Expectation (Job Advancement)						

Part 2 : Career Development and Improvement						
Competency Category	Development Action - Improvement and Advancement					
	Current / Short (1-2)	R(X)	Medium (2-3 yr)	R(X)	Long (3-5 yrs)	R(X)

Part 3 : Individual Development Plan (Next 1 year)

Key Business Achievement (Last 12 months)

Strength Point	Development Needs (from Part 2)	Learning Method (refer to Learning Model)

Remark :

Learning Method	
Workplace integration of learning : (On and Off the Job Experiences) – 70%	1. Project/Task Assignment 2. Job Rotation 3. New Assignment 4. On-the job training
Learning Via Others : (Relationship and Feedback) – 20%	1. Coaching and Mentoring 2. Self Development 3. Constructive Feedback
Learning Via Event (Training and Education) – 10%	1. Training Session 2. Granted and Scholarship

Proposed by	Approved by
Position :	Position :
Date :	Date :

กำหนดการส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนารายบุคคล

ชิ้นงาน	กำหนดส่ง	หมายเหตุ
1. แบบหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล (แบบฟอร์ม IDP 1)	กรกฎาคมของทุกปี	1. ศึกษาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สํารวจและหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชา 2. นำแบบสำรวจมาใช้จัดทำร่างแผนพัฒนารายบุคคล IDP
2. แผนพัฒนารายบุคคล (แบบฟอร์ม IDP-2)	สิงหาคมของทุกปี	3. นำข้อมูลจากแบบหาความจำเป็น พนักงานสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชาและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
3. รายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรม (แบบฟอร์ม IDP-3)	ทุกครั้งที่ได้รับอนุมัติให้เข้ารับการฝึกอบรม	เป็นการปรับปรุงภายหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรม
4. รายงานผลการพัฒนารายบุคคล (แบบฟอร์ม IDP-4)	ตุลาคมของทุกปี	สำหรับใช้ติดตามผลการพัฒนาตนเอง

คู่มือการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan)

ระเบียบปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

Doc. No. :	กระบวนกรจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	ประทับตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ

ระเบียบปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบริหารจัดการดำเนินการตามกระบวนกร
2. เพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องและเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จ
3. เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีคุณสมบัติ ทักษะ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่รองรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือสืบทอด/ทดแทนตำแหน่งที่ว่างไว้

คำนิยาม (Definition)

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการส่งต่อหรือสืบทอดตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจต่าง ๆ ให้แก่บุคคลอื่น ๆ โดยธรรมชาติแล้วแผนสืบทอดตำแหน่งเกี่ยวข้องกับการส่งต่อตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งผู้นำจากบุคคลที่ถือตำแหน่งนั้นไปยังบุคคลที่มีสิทธิและความสามารถในการรับผิดชอบตำแหน่งนั้นได้

ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)

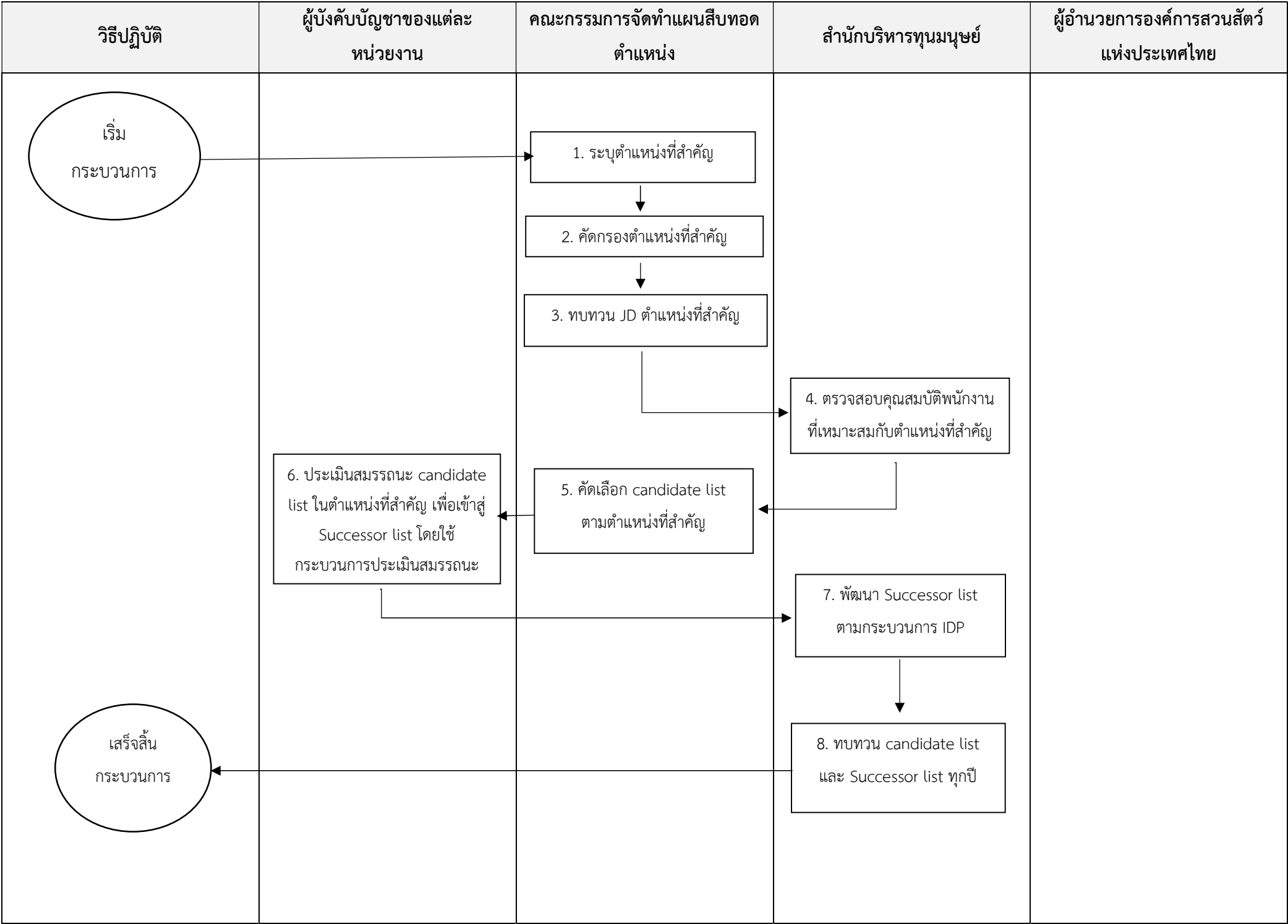
ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. สำนักบริหารทุนมนุษย์/คณะกรรมการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และนำเสนอ
2. ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	พิจารณา และอนุมัติ
3. ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน	มีส่วนร่วม และดำเนินการตามกิจกรรมและตัวชี้วัด

อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570

Doc. No. :	Procedure Name	ประเภทตราต้นฉบับ		
Date :				
Rev. No. 0	กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง			
		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ



Doc. No. :	Procedure Name	ประทับตราต้นฉบับ		
Date :	กระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง			
Rev. No. 0		ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าส่วน	ผู้รับผิดชอบ

ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติ (Work Instruction)

1. คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ระบุตำแหน่งที่ตรงตามหลักเกณฑ์
2. คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง คัดกรองตำแหน่งตรงตามหลักเกณฑ์ เพื่อหาตำแหน่งที่สำคัญ (Critical position) โดยใช้แบบฟอร์ม Critical Evaluation
3. คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ทบทวน Job description ของตำแหน่งที่สำคัญ (Critical position) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนรัฐวิสาหกิจองค์กรของ อสส.
4. สำนักบริหารทุนมนุษย์ ตรวจสอบคุณสมบัติพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สำคัญ (Critical position)
5. คณะทำงานจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง คัดเลือกพนักงานที่เป็น Candidate list ตามตำแหน่งที่สำคัญ (Critical position)
6. ประเมินสมรรถนะพนักงานที่เป็น Candidate list ตามตำแหน่งที่สำคัญ (Critical position) เพื่อเข้าสู่ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor list)
7. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor list) ตามกระบวนการพัฒนารายบุคคล (IDP)
8. ทบทวนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor list) และ Candidate list ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์กรของ อสส.



โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการวิเคราะห์ Functional Competency และ Assessment และความเข้าใจพื้นฐานการออกแบบ IDP



**องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดโครงการ
อบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการวิเคราะห์ Functional Competency และ Assessment
และความเข้าใจพื้นฐานการออกแบบ IDP**

**ระหว่างวันที่ 29 -30 พฤษภาคม 2566 เวลา 08.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุม 1
สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่านระบบออนไลน์ (Application Zoom)
มีผู้เข้าร่วมจากสำนักและสวนสัตว์ภูมิภาคกว่า 100 คน**



นายอรรถพร ศรีเหรัญ ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เป็นประธาน
เปิดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการวิเคราะห์ Functional Competency
และ Assessment และความเข้าใจพื้นฐานการออกแบบ IDP โดยมีผู้เข้าร่วมประกอบด้วย
พนักงานระดับนักบริหาร 6 ชั้นไป และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลทุก
สวนสัตว์และโครงการคชอาณาจักร จ.สุรินทร์ รวมถึงพนักงานในสังกัดสำนักบริหาร
ทุนมนุษย์ทุกคน มีเนื้อหาการอบรมที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบขีดความสามารถ (Competency Based Development)
2. ความเชื่อมโยงในการจัดทำ Core Competency
3. Managerial Competency คืออะไร
4. Workshop พัฒนา Competency Model
5. ทบทวน Competency ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
6. The principle of job analysis
7. Workshop การจัดทำ Job Description
8. Methods of job analysis
9. วิธีการประเมินสมรรถนะ
10. Workshop การร่วมทำความเข้าใจในคู่มือการประเมินสมรรถนะและการปรับใช้งาน



ทั้งนี้ องค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมดังกล่าว สำนักบริหารทุนมนุษย์ จะนำไปต่อยอดและพัฒนาการจัดทำระบบ
สมรรถนะ ในทุกระดับขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานอย่าง
เหมาะสม และบรรลุเป้าหมายขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยต่อไป

จัดทำโดย สำนักบริหารทุนมนุษย์



การประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 4/2566 วันที่ 6 กรกฎาคม 2566



วันพฤหัสบดีที่ 6 กรกฎาคม 2566 เวลา 13.30 น. ได้มีการประชุมคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 4/2566 ณ ห้องประชุม 2 สำนักงานองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และผ่าน Application Zoom โดยมี นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร เป็นประธานในการประชุม โดยได้สรุปประเด็น ดังนี้

เรื่องสืบเนื่อง

วาระ 3.1 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ให้ระบุกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ทั้ง 6 ขั้นตอน และให้มีการกำหนดตำแหน่ง (Position) เพื่อให้เห็นภาพรวมอย่างชัดเจน

วาระ 3.2 แนวทางการจัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับโครงสร้างบุคลากรสวนสัตว์แห่งใหม่ มอบฝ่ายเลขานุการฯ ดำเนินการ ดังนี้

- 1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยให้เชิญผู้เกี่ยวข้องจากสวนสัตว์เข้าร่วม
- 2 ในคราวประชุมครั้งต่อไป ให้จัดเตรียมข้อมูล ดังนี้

- 2.1 รายได้
- 2.2 จำนวนสัตว์ , ชนิดของสัตว์
- 2.3 พื้นที่ของแต่ละสวนสัตว์
- 2.4 จำนวนผู้เยี่ยมชม
- 2.5 เปรียบเทียบตำแหน่งงานตามโครงสร้างของทุกสวนสัตว์มีตำแหน่งไหนที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน

เรื่องเพื่อทราบ

วาระ 5.1 มติรับทราบการประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2566 (ไตรมาส 3) โดยมอบให้ฝ่ายเลขานุการฯ สอบทานว่ามีหัวข้อใดของการดำเนินงาน Enablers ด้านบริหารทุนมนุษย์ที่ยังเป็นอุปสรรค และส่งผลต่อคะแนนประเมิน

