

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ตัวบ่งชี้หนึ่งในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา คือ การมีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งคุณภาพของการศึกษาจะเกิดขึ้น ถ้าสถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด มีการมอบหมายงานตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรตามสาขาวิชาชีพ และมีวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป แนวปฏิบัติหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล QA NEWS ฉบับนี้ขอนำข้อเขียนของคุณอรพรรณ ภู่วิทยพันธ์ุ เกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จากเว็บไซต์ของบริษัท เซช อาร์ เซ็คเตอร์ จำกัด มาเผยแพร่อีกต่อหนึ่ง

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDPs) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป้าหมายในระดับองค์กรและหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่จะพัฒนาบุคลากรไปสู่เป้าหมายตามที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น บางองค์กรเรียกแผนงานนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan / Performance Development Plan (PDP)

IDPs มีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. เป็นกระบวนการพัฒนาและเน้นระบบการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บังคับบัญชาและบุคลากรคนนั้นจะต้องพูดคุยถึงเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้สำหรับบุคลากรแต่ละคน การกำหนดแผนงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น รวมทั้งเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานจะต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร
2. เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร IDPs ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน แผนงานที่กำหนดขึ้นจะต้องช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งช่วยให้บุคลากรมีแนวทางในการวางแผนอาชีพของตน อันนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพ และเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไป
3. เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expect Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของบุคลากรผู้นั้น (Actual Competency) โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้

ความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงาน การจัดฝึกอบรม การให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากร เป็นต้น

4. เป็นแผนงานที่เน้นขอผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร เป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำที่ซ้ำซากจำเจ

4. เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวน IDPs จากหัวหน้างานและบุคลากรอย่างน้อยทุก 6 เดือน

IDPs ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน หรือการให้ผลตอบแทน และไม่ใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าบุคลากรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต แต่ IDPs เป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ IDPs จึงถูกกำหนดขึ้นโดยบุคลากรกับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชา โดยตรงที่จะต้องแจ้งถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานต้องการ IDPs จะต้องเชื่อมความสนใจในอาชีพของบุคลากรและความต้องการขององค์กรที่มีต่อบุคลากรผู้นั้น เป้าหมายในการจัดทำ IDPs คือ

1. บุคลากรจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

3. พัฒนาและปรับปรุงผลผลิตขององค์กรให้เพิ่มขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถเพิ่มมากขึ้น ประโยชน์ของ IDPs ได้แก่

1. ระดับบุคลากร

1. **ปรับปรุง** IDPs จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง ช่วยให้บุคลากรปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2. **พัฒนา** IDPs จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้นจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

3. **เตรียมความพร้อม** การจัดทำ IDPs จะช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้บุคลากรลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

1. **การทดแทนงาน** IDPs เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ทำให้บุคลากรเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายสามารถทำงานทดแทนกันได้

2. **ผลของหน่วยงาน** เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นผลงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วย อันนำไปสู่ผลงานของหน่วยงานในที่สุด

3. **คุณภาพชีวิตการทำงาน** คุณภาพชีวิตเกิดขึ้นจากความสามารถในการรักษาสมดุลในการทำงาน ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในงานที่รับผิดชอบและในชีวิตส่วนตัว การที่มีบุคลากรที่ทำงานดี มีความสามารถ ย่อมช่วยให้หัวหน้างานทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานในเชิงกลยุทธ์ทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ มีเวลาในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ระดับองค์กรโดยรวม

1. **ผลงานขององค์กร** ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. **การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร** บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแก่ภายนอก นอกจากนั้น การจัดทำ IDPs ยังมีส่วนทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

3. **ความได้เปรียบในการแข่งขัน** ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานในปัจจุบันเท่านั้น ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจากการสร้าง และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก

สำหรับเทคนิคการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะนำมาเสนอในฉบับต่อไป



QA ใน สจพ.

คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2550

- | | | |
|--------------------------------------|---------------|---------------------|
| 1. อาจารย์ปรานี พรธณวิเชียร | ประธานกรรมการ | |
| (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี) | | |
| 2. รศ.ดร.สุคนธ์ชื่น ศรีงาม | กรรมการ | |
| (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) | | |
| 3. รศ.ธนรัตน์ เตวีธนา | กรรมการ | |
| (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ) | | |
| 4. รศ.ดร.ชนศักดิ์ บ่ายเที่ยง | กรรมการ | |
| 5. ดร.มงคล หวังสถิตย์วงศ์ | กรรมการ | |
| 6. ผศ.กรองแก้ว หวังนิเวศน์กุล | กรรมการ | |
| 7. นายเทวินทร์ จันทระศักดิ์ | กรรมการ | และเลขานุการ |
| 8. นายปิยะชาติ โชคพิพัฒน์ | กรรมการ | และผู้ช่วยเลขานุการ |
| 9. นางสาวอรทัย แสงอำรงค์ | กรรมการ | และผู้ช่วยเลขานุการ |
| 10. นางสาวอรสา ศิริราช | กรรมการ | และผู้ช่วยเลขานุการ |

