



ประกาศเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

เรื่อง ประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓

เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาลและเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทศบาลเมืองบางศรีเมือง จึงประกาศใช้แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

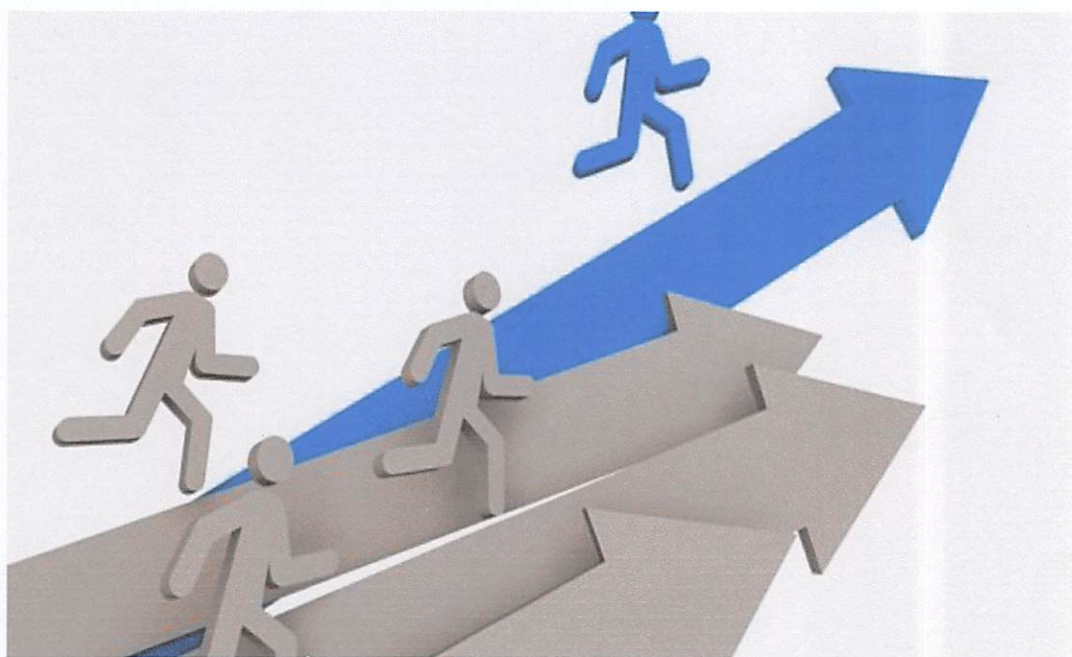
6

(นายณัฐพร แสงบัว)

นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง



แผนพัฒนาบุคลากร
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓



เทศบาลเมืองบางศรีเมือง
อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี

คำนำ

การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ได้คำนึงถึงความจำเป็น เป้าหมาย หลักสูตร วิธีการ งบประมาณ และการติดตามประเมินผลในการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้ง การพัฒนาตามนโยบายแห่งรัฐ คือ การพัฒนาไปสู่ Thailand ๔.๐ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการส่วนท้องถิ่นไปสู่ยุค ๔.๐ เช่นกัน โดยกำหนด แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการทำงานยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง และเพื่อประโยชน์สูงสุด ของประชาชน ต่อไป

งานการเจ้าหน้าที่
เทศบาลเมืองบางศรีเมือง

สารบัญ

	หน้า
๑. บทที่ ๑	
- หลักการและเหตุผล	๑
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร	๒
- เป้าหมายการพัฒนา	๓
- หลักสูตรการพัฒนา	๓
- วิธีการพัฒนาและระยะเวลาการดำเนินการพัฒนาพนักงานเทศบาล	๔
- งบประมาณ	๔
- การติดตามและประเมินผล	๔
๒. บทที่ ๒	
- เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)	๕
- เส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map : TRM)	๑๒
- แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)	๑๖
- กรอบแนวความคิดแผนพัฒนาบุคลากร (Conceptual Framework in Personnel Development Plan).	๒๔
- แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓	๒๕
๓. บทที่ ๓	
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	๒๘
๔. ภาคผนวก	
- สำเนาคำสั่งเทศบาลเมืองบางศรีเมือง	๓๔
- สำเนารายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	๓๙

บทที่ ๑

หลักการและเหตุผล

๑. ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาล กำหนดให้เทศบาลต้องกำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลทุกคนได้รับการพัฒนาและต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่กำหนด เช่น หลักและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของพนักงานเทศบาลในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพัฒนาทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ด้านคุณธรรมและจริยธรรม วิธีการพัฒนาอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีได้ตามความจำเป็น ความเหมาะสม เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษา หรือดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีอื่นที่เหมาะสม เทศบาลต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนา และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยติดตามและประเมินผลการพัฒนาเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการพัฒนา

๒. การพัฒนาตามนโยบายแห่งรัฐ คือ การพัฒนาไปสู่ Thailand ๔.๐ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการส่วนท้องถิ่นไปสู่ยุค ๔.๐ เช่นกัน โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนเป็นหลักกล่าวคือ

๒.๑ เป็นองค์กรที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงานโดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันและสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไก หรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมและเฝ้าระวังการปฏิบัติงานที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นด้วยตนเอง

๒.๒ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทุกส่วนราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะเป็นติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

๒.๓ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามามีใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานใหม่ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว เทศบาลเมืองบางศรีเมือง จึงจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในแต่ละตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓
 ๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 ๓. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานผ่านระบบสารสนเทศและสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ
 ๔. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถศักยภาพและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
 ๕. เสริมสร้างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ยึดผลสัมฤทธิ์ของงาน และเสริมสร้างค่านิยมและจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่องานและส่วนรวม
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ๓ ปีของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง กำหนดไว้ ๔ ด้าน ดังนี้

๑. การวางแผนอัตรากำลังและระบบการสรรหาบุคลากร

เป้าประสงค์

๑. มีแผนความต้องการกำลังคน
๒. มีระบบการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. มีแผนความต้องการอัตรากำลังคนครบทุกหน่วยงาน
๒. สรรหาบุคลากรได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๒. การพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

เป้าประสงค์

๑. บุคลากรมีแผนการพัฒนาตนเอง
๒. บุคลากรมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. บุคลากรทุกคนมีแผนการพัฒนาตนเอง
๒. บุคลากรร้อยละ ๘๐ ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานอย่างน้อย ๑ ครั้ง/คน/ปี

๓. การพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิตของบุคลากร

เป้าประสงค์

๑. มีระบบสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้แก่บุคลากร
อย่างเหมาะสม

๒. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและ
เป็นธรรม

๓. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. บุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจต่อ
คุณภาพชีวิตในการทำงาน

๔. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร

เป้าประสงค์

๑. ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้มีความประพฤติดี
มีระเบียบวินัย สำนึกในหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ

๒. เสริมสร้างชื่อเสียง เกียรติคุณ และเกียรติภูมิของตนเองให้
เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาและได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

๑. บุคลากรในสังกัดรับทราบเรื่องประมวลจริยธรรม
ของเทศบาลเมืองศรีเมือง

๒. การรายงานผู้กระทำผิดหรือไม่ปฏิบัติตามประมวล
จริยธรรมไม่เกินร้อยละ ๕

ภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละด้านได้ระบุเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน
ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำแผนพัฒนาบุคลากรไปสูการปฏิบัติได้ โดยจะมีการติดตามประเมินผลให้เกิด
ผลสำเร็จตาม เป้าหมายของแผนต่อไป

เป้าหมายการพัฒนา

๑. เป้าหมายเชิงปริมาณ

- บุคลากรร้อยละ ๕๐ ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๒. เป้าหมายเชิงคุณภาพ

- บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา สามารถนำความรู้ ประสพการณ์ที่ได้รับมาใช้ เพื่อ
ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริง อย่างเป็นรูปธรรม

หลักสูตรการพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนา สำหรับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง แต่ละ
ตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่ง หรือหลายหลักสูตร ดังนี้

๑. หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ

๒. หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

๓. หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง

๔. หลักสูตรด้านการบริหาร

๕. หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา

วิธีการพัฒนาบุคลากร เทศบาลเมืองบางศรีเมือง อาจดำเนินการเอง หรืออาจมอบหมาย สำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. หรือผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ หรือดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งตามความจำเป็นและความเหมาะสม ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ จะดำเนินการก่อนที่จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ก่อนการบรรจุเข้ารับราชการ เฉพาะพนักงานเทศบาลหรือพนักงานจ้างที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่

๒. การฝึกอบรม อาจดำเนินการโดยเทศบาลเมืองบางศรีเมือง หรือโดยคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือส่วนราชการอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม

๓. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา อาจดำเนินการโดยเทศบาลเมืองบางศรีเมือง หรือโดยคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือส่วนราชการอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔. การสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับมอบหมายทำการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

ระยะเวลาการดำเนินการพัฒนา พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ (ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓)

งบประมาณ

งบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๑-๒๕๖๓ งบดำเนินงาน หมวดค่าใช้สอย ประเภทรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ รายการค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

การติดตามและประเมินผล

๑. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ

๒. หัวหน้าส่วนราชการ/ผู้บังคับบัญชา ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

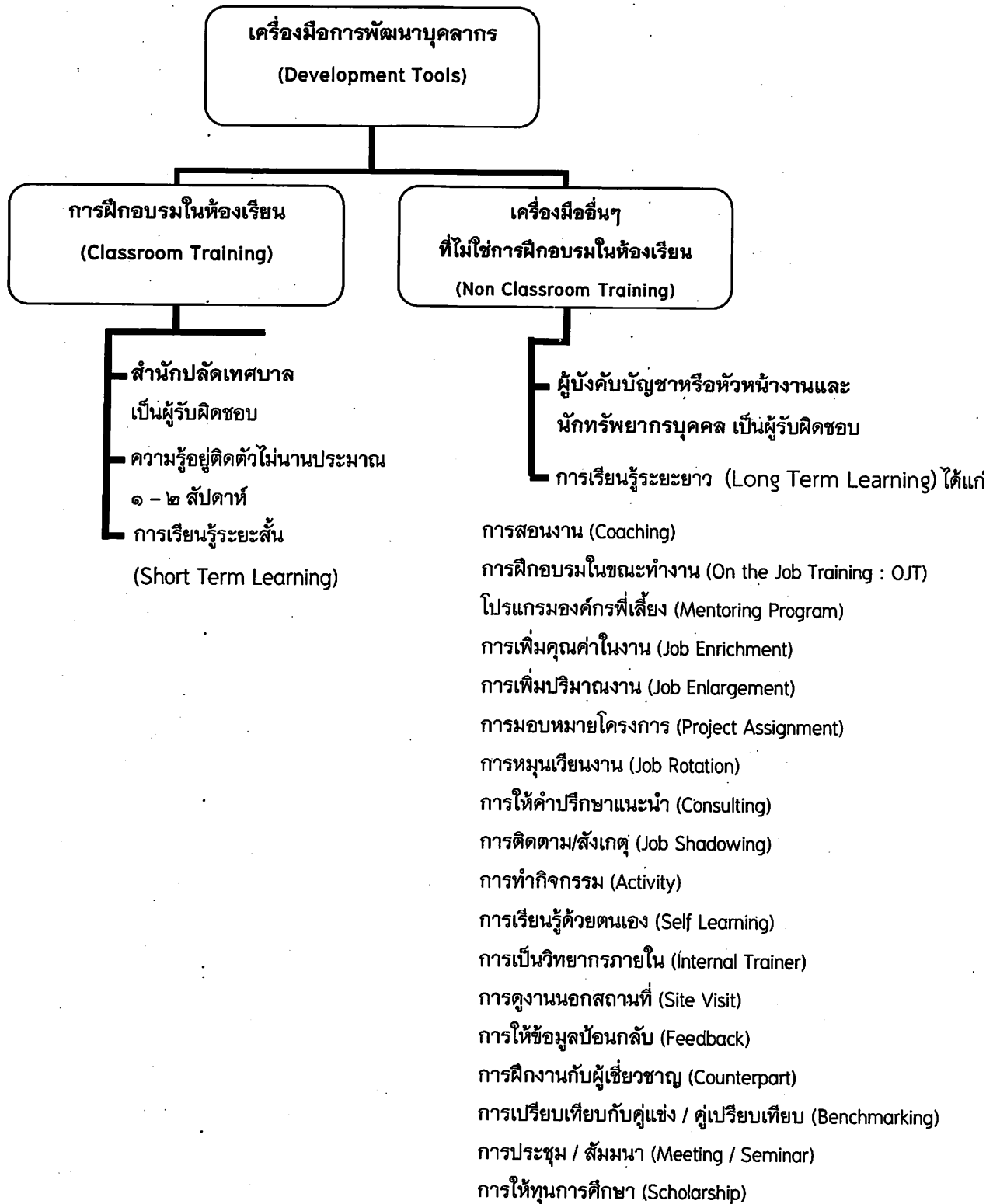
๓. นำผลการติดตามและประเมินผล ใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดหลักสูตรวิธีการพัฒนาตามความเหมาะสมและความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานต่อไป

๔. ความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

บทที่ ๒

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลาย กลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน โดยเทศบาล ดำเนินการเอง หรืออาจมอบหมาย สำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. หรือผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ หรือ ดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. ส่วนราชการ หรือ หน่วยงานอื่น ทำหน้าที่ดำเนินการจัด โครงการฝึกอบรม	๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนา ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของ บุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ๓. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบ งานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการเลื่อน ตำแหน่งงานในอนาคต ๔. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากร ดาวเด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป
๒. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนาม เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอก ภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างาน โดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับ บุคลากร	๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไขและให้บุคลากร คิดแก้ไขปัญหาค้นหาตัวเอง ๒. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้ พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอนต้อง ทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และ กำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้น การพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่ บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป ๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหา ความสามารถที่โดดเด่น/ ที่ต้องปรับปรุงและ จัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่ จะต้องพัฒนา หรือต้องการเสริมและพัฒนา
๓. การฝึกอบรมในขณะ ทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึก ปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้า งานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและ ชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สลับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการ ปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้ เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
		Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. โปรแกรมองค์กรพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ	๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ ๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์กร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย
๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	๑. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม ๒. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
		๓. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น
๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้นเป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรโดยเฉพาะทักษะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ มาเป็นระยะเวลาานาน)
๗. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวันเป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์กรนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน
๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๙. การให้คำปรึกษา แนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อ บุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่ รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้ บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับ บุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางใน การแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้ บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี ๓ ลักษณะ ได้แก่ - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ และความรู้ต่างๆ
๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ใน งานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลา มากนักในการพัฒนาความสามารถของ บุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำ หน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของ หัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงาน ที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและ ทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Shot-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไป จนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากร ทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อ นำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดี ขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าใน อาชีพของบุคลากร (Career Path)
๑๑. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการ ดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของ เครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความ ร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบ กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคี กัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ มุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและ สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกลึกซึ้งสนุกสนานใน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
		ระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)
๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กรทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์กร วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้าขึ้นไป
๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน	เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี ๓ รูปแบบ คือ - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
๑๖. การฝึกงานกับ คู่เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายในระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป
๑๗. การเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบ กับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับ บุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตาม หรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายใน หรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร
๑๘. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในทุกข้อใดข้อหนึ่ง
๑๙. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปฎิบัติหรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

เส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map : TRM)

๑. ความสำคัญของเส้นทางการฝึกอบรม ด้วยรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีนโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็น การพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ทักษะ ที่ผ่านกระบวนการสรรหามาแล้ว แต่ในการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เส้นทางการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ หากองค์กรใดขาด การวางแผน การพัฒนาบุคลากร จะไม่สามารถหาคำตอบได้ว่าบุคลากรที่มีอยู่ต้องพัฒนา องค์กรความรู้ และพฤติกรรมใด เมื่อใดและด้วยเหตุผลใด การทำ TRM จึงเป็นการกำหนดเส้นทางในการพัฒนาบุคลากร อย่างมีแบบแผน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

๒. ความหมายของเส้นทางการฝึกอบรม หมายถึง แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วย วิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง หรือกลุ่มงาน จะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง ตามระยะเวลาที่กำหนด TRM จึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทาง ที่จะบอกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งในสายงานของพนักงานเทศบาลหรือสายอาชีพ บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถอะไร และเมื่อระยะเวลาผ่านไปต้องพัฒนาอะไร เพิ่มเติม ซึ่งแต่ละคนจะมีระยะเวลาและรูปแบบการพัฒนาที่ต่างกัน ซึ่งเกิดจากสมรรถนะที่แต่ละคนมีไม่เท่ากันนั่นเอง การจัดทำ TRM นี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ที่กำหนด เช่น เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานของ หน่วยงานหรือองค์กร

๓. ความจำเป็นในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม

๓.๑ บุคลากรมีความหลากหลาย เป็นเหตุผลที่เชื่อว่าไม่มีองค์กรใดที่สามารถ สรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมทุกด้านเหมือน ๆ กัน โดยสามารถปฏิบัติงานได้เหมือนกัน ซึ่งในความเป็นจริงบุคลากรที่องค์กรสรรหามาจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อีกมากมายแม้จะมีประสบการณ์ ในการทำงานแต่รายละเอียดในการปฏิบัติงาน ย่อมมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ ลักษณะงานและวิชาชีพแตกต่างกัน บุคลากรในองค์กรย่อมมีโอกาสในการ สับเปลี่ยนตำแหน่งหรือภารกิจต่างๆขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานก็แตกต่างกันความรู้และประสบการณ์เดิม ก็ไม่อาจเทียบเคียงกับงานที่หลากหลายได้และที่สำคัญสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งไม่เหมือนกัน การเรียนรู้และพัฒนาจึงต้องใช้องค์ความรู้ที่แตกต่างกัน โดยต้องพัฒนาอย่างมีแบบแผนและเป็นขั้นตอน

๓.๓ การฝึกอบรม การพัฒนา และการเรียนรู้ต่างๆ มีข้อจำกัดเพราะองค์กร ไม่สามารถจัด การฝึกอบรมพัฒนาต่างๆให้กับทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน และบุคลากรทุกคนก็ไม่อาจ เรียนรู้เรื่องที่ทำเป็นได้ในเวลาเดียวกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางและระยะเวลาในการฝึกอบรมให้เป็นระบบ

๓.๔ บุคลากรต้องการความก้าวหน้า เป็นเหตุผลที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และก้าวไปสู่การเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น

๔. วัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรม

๔.๑ เพื่อสร้างความสามารถของบุคลากร ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยทิศทางขององค์กร จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กร สามารถปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งต้องมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรด้วย

๔.๒ เพื่อให้บุคลากรทราบถึงกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาตนเอง ในขณะที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ หรือเรียกว่าเป็นแผนที่เดินทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการพัฒนาตามความคาดหวังขององค์กร

๔.๓ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) อย่างหลากหลาย ซึ่งไม่ใช่เพียงการศึกษาพัฒนาเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงบุคลากรจะต้องรู้ถึงความจำเป็นของตนเองในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานด้วย

๕. ผู้รับผิดชอบในการจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรม ในหลายองค์กรมีความสับสนในการจัดการจัดทำ เส้นทางการศึกษาอบรม ว่าเป็นความรับผิดชอบหลักของฝ่ายใด แท้จริงแล้วในองค์กรต้องวางแผน การจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรมร่วมกัน ดังนี้

๕.๑ หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญโดยให้การสนับสนุนร่วมเป็นคณะทำงาน พิจารณากำหนดเส้นทางการศึกษาอบรม และกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานต้องระบุความต้องการผลลัพธ์ของงาน และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้บุคลากรรับทราบ แนวทางในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ก็ต้องทำหน้าที่ในการร่วม พิจารณากำหนดหัวข้อ การศึกษาอบรม วิธีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามเส้นทางการศึกษาอบรม ของแต่ละตำแหน่งงาน และวางแผนกำหนดระยะเวลาในการจัดทำ TRM ทั้งนี้ เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกัน

๕.๒ งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ชี้แนะ กระบวนการจัดทำ TRM ต้องให้ความรู้ ประสานงานในการจัดทำ หรือ ทบทวน TRM ให้ทุกหน่วยงาน ต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลด้านระบบสมรรถนะ ตลอดจนเสนอแนะหลักสูตรการศึกษาอบรมและวิธีการพัฒนาที่เป็น มาตรฐานเหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งตามสายงาน

๕.๓ พนักงานเทศบาล/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง ต้องมีส่วนร่วมในการระบุ หน้าที่งานหลักสมรรถนะที่ต้องการปรับปรุง หลักสูตรที่ต้องศึกษาอบรมและพัฒนา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ

อาจกล่าวได้ว่า การจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรมให้ประสบความสำเร็จจะต้องเกิดจากการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยจะต้องมีการชี้แจง สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง เพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายและประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ

๖. ส่วนประกอบที่สำคัญ

๖.๑ การฝึกอบรม พัฒนาเพื่อให้มีความรู้และทักษะในงาน (Technical Training) เป็นส่วนประกอบที่บอกได้ว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้ ต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมหัวข้ออะไรบ้าง เป็นการอบรม ภาคบังคับเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๖.๒ การฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Enhancement Training) เป็นส่วนประกอบที่บอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ควรมีความสามารถอื่นใดอีกบ้าง นอกเหนือจากความรู้ และทักษะในงาน ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้

๖.๓ การฝึกอบรมพัฒนาเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เป็นส่วนหนึ่งที่บอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ควรมีความสามารถอะไรบ้าง ก่อนจะเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพ หรือการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการโยกย้าย เปลี่ยนสายงาน ซึ่งจะช่วยเตรียมความพร้อมรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ

๗. การจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map)

- การจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Road Map)

ตัวอย่าง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

๑. ความรู้ที่จำเป็นประจำสายงาน ประกอบด้วย

- ๑) ความรู้ที่จำเป็นในงาน (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)
- ๒) ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- ๓) ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- ๔) ความรู้เรื่องกฎหมาย (ความรู้เฉพาะทางในงานที่รับผิดชอบ)
- ๕) ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

๒. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ประกอบด้วย

- ๑) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- ๒) ทักษะการประสานงาน
- ๓) ทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- ๔) ทักษะการบริหารข้อมูล

๓. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- ๔) การบริการเป็นเลิศ
- ๕) การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

- ๑) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
 - ๒) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
 - ๓) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- การจัดทำเส้นทางพัฒนา ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ
๑. การหาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน/สายงาน (Functional Competency : FC)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Result Area : KRA)

การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานและกำหนดความรู้ และทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน มีข้อควรระวัง ดังนี้

- ๑) ความรู้ ทักษะ จะมีก็ตัวก็ได้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากเกินไป
- ๒) งานฝากหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ (special assignment) ไม่ควรใส่ในหน้าที่งานหลัก (KRA)

๓) หน้าที่งานหลักของตำแหน่งงานไม่ใช่หน้าที่งานหลักของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งการกำหนด Knowledge and Skill

การกำหนด Knowledge and Skill

ตัวอย่าง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

หน้าที่หลัก (Key Result Area)	Knowledge	Skill/Attribute
๑. งานธุรการ งานสารบรรณ ๒. งานจัดเก็บเอกสาร หนังสือราชการ ๓. งานตรวจสอบและสอบทานความถูกต้องของหนังสือ ๔. งานดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ ๕. งานจัดเตรียมการประชุม ๖. งานจัดซื้อ-จัดจ้าง	๑. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานงบประมาณ งานเบิก-จ่าย จัดซื้อจัดจ้าง	๑. การใช้คอมพิวเตอร์ ๒. การประสานงาน ๓. การเขียนหนังสือราชการ ๔. การบริหารข้อมูล ๕. การใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของกรมบัญชีกลาง (e-GP)

กำหนดสมรรถนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานเมื่อได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาหาเรื่องที่ซ้ำกันแล้วตัดออก จากนั้นจัดลำดับความสำคัญตามผลที่มีต่อ KRA แล้วนำมาสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในงาน โดยมีข้อควรระวังดังนี้

- ๑) แต่ละตำแหน่งหรือกลุ่มงาน จะมี KRA เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นสมรรถนะจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้

๒) แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีสมรรถนะที่สำคัญ คือเป็น Critical Functional Competency (FC) ของตำแหน่งงานนั้นเสมอ พยายามค้นหาให้พบ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน หากมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา อย่างถ่องแท้ก็จะทำให้ทำงานไม่มีข้อผิดพลาด

๓) FC ที่จะทำให้คนพัฒนา ต้องเป็น FC ของคนเก่งและคนดี

๔) ยื่อนำหน้าทำงานมาเป็น FC เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านเงินเดือน มีหน้าที่สำคัญ คือ คำนวณและจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง ดังนั้น FC ที่สำคัญคือความรู้ด้านกฎหมาย ภาษี ระเบียบ การเงินการบัญชีฯ ไม่ใช่กำหนด FC ว่าต้องมีความสามารถในการจัดทำเงินเดือนซึ่งเป็นหน้าที่งานอยู่แล้ว

สรุปความรู้และทักษะ

ตัวอย่าง ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ

Knowledge	Skill/Attribute
๑. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานงบประมาณ งานเบิก-จ่าย จัดซื้อจัดจ้าง	๒. การใช้คอมพิวเตอร์ ๓. การประสานงาน ๔. การเขียนหนังสือราชการ ๕. การบริหารข้อมูล ๖. การใช้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของกรมบัญชีกลาง (e-GP)

๒. การกำหนดวิธีการพัฒนา และหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อตามสมรรถนะ ความรู้และทักษะเมื่อได้สมรรถนะ ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นในงานแล้วนำมาพิจารณาเรื่องหลักสูตร/เรื่อง/หัวข้อที่ควรเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะความรู้และทักษะ รวมถึงวิธีการพัฒนาของแต่ละหลักสูตรฯ โดยประเด็น สำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่

๑) หลักสูตรฯ ที่กำหนด หรือหน่วยงานอื่นจัด มีความครอบคลุมเนื้อหาสาระของสมรรถนะ ความรู้และทักษะ เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ ให้ระบุถึงข้อกฎหมายที่จำเป็นต้องเรียนรู้ด้วย

๒) วิธีการพัฒนาสามารถเลือกมากกว่าหนึ่งวิธีการพัฒนาโดยพิจารณาตามความเหมาะสม

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

เส้นทางฝึกอบรม (TRM) ตามที่อธิบายในหัวข้อที่แล้วเป็นเครื่องมือที่จะใช้สร้างเกณฑ์มาตรฐาน ในการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งหลักสูตรใน TRM ส่วนใหญ่ก็จะเป็นหลักสูตรมาตรฐาน ส่วน IDP ก็เป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ประกอบกับ TRM โดยลงลึกถึงความจำเป็นส่วนบุคคลเป็นรายคน ไปว่าจะต้องมีการพัฒนา การฝึกอบรมอะไร และอย่างไร แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development

Plan : IDP) จึงหมายถึง แผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลในช่วงเวลาหนึ่งๆให้มีสมรรถนะที่จะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้สำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายในสายอาชีพของบุคลากรผู้นั้น บางครั้งเราอาจเรียกแผนพัฒนารายบุคคลในชื่อที่ แตกต่างกันไป เช่น IDP (Individual Development Plan) , EDP (Employee Development Plan) หรือ PDP (Personal Development Plan / Performance Development Plan) แต่สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ในการทำ IDP คือ IDP นั้นต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

ความแตกต่างระหว่าง TRM และ IDP

TRM	IDP
๑. คืออะไร? เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาความสามารถของคน	เป็นเครื่องมือย่อยที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของคนโดยมี TRM เป็นกรอบ
๒. ขอบเขต เป็นมาตรฐานความสามารถของกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มตำแหน่ง หรือรายตำแหน่งตั้งแต่เริ่มเข้าสู่สายอาชีพ จนถึงสิ้นสุด(ความเข้มข้นของมาตรฐานความสามารถที่กำหนดใน TRM ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของสายอาชีพนั้นๆ)	เป็นความจำเป็นเฉพาะ (customized needs) ของตัวบุคคล ซึ่งแตกต่างกันเพื่อแก้ไขจุดอ่อน และ/หรือ เสริมสร้างจุดแข็งภายในระยะเวลาสั้นๆ เช่น ๖ เดือน หรือ ๑ ปี (จุดอ่อนหรือจุดแข็งดังกล่าวควรต้องสอดคล้องกับมาตรฐานใน TRM และความจำเป็น ของงานในแต่ละช่วงเวลา)
๓. หลักสูตร / หัวเรื่อง ส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมความรู้และทักษะในสายอาชีพ มีเรื่องการพัฒนาบ้างเท่าที่จำเป็น	ตามความจำเป็นของแต่ละบุคคลซึ่งอาจเป็นเรื่องการฝึกอบรม หรือเป็นการพัฒนาก็ได้
๔. การปฏิบัติ พนักงานเทศบาล/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง เข้ารับการฝึกอบรมความรู้ และทักษะตามที่หน่วยงานจัดให้ หรือไปฝึกอบรมกับ สถาบันภายนอก	พนักงานเทศบาล/ลูกจ้าง/พนักงานจ้างจะต้องประเมินตนเองว่ายังขาดอะไร และวางแผนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆไม่ใช่เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ทั้งนี้โดยการศึกษา หรือกับผู้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของ IDP

การจัดทำ IDP มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) และ/หรือเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของข้าราชการ/พนักงานในองค์กร ซึ่งในการจัดทำ IDP นั้นจะมีลักษณะดังนี้

๑. IDP เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communications) ระหว่างผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า กับ พนักงานเทศบาล/ลูกจ้าง/พนักงานจ้าง ในเรื่องของความคาดหวังในงานของทั้ง ๒ ฝ่าย การพัฒนาสายอาชีพ (Career Management) ที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ให้สำหรับบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตามผล (Monitoring) และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

๒. IDP เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กรและเป็นแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของบุคลากรอื่น นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์การที่ต้องการ

๓. IDP เป็นแผนที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังกับสมรรถนะที่เป็นจริง และระบุเครื่องมือในการพัฒนาที่จะใช้ปิดช่องว่างในช่วงเวลาหนึ่ง

๔. IDP เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานอันส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

๕. IDP เป็นแผนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่ง

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนด IDP คือ IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ หรือการรับประกันว่าหากบุคลากรนั้นได้รับการพัฒนาแล้ว จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งทันที โดยหลักการแล้ว IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ชีตความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนการจัดทำ IDP การจัดทำ IDP ของแต่ละบุคคลมีขั้นตอน ดังนี้

๑. การประเมินสมรรถนะ ข้าราชการ/พนักงาน ประเมินสมรรถนะของตนเอง โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนด (ถ้ามี) เป็นกรอบในการประเมิน การประเมินนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะหาว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดเด่นในสมรรถนะเรื่องใดบ้าง เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์กร/หน่วยงาน ทั้งนี้การประเมินดังกล่าว จะต้องปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชาและได้รับความเห็นชอบร่วมกัน อย่างไรก็ตาม อาจมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนี้

- บางองค์กร/หน่วยงาน ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

- บางองค์กร/หน่วยงาน ประเมินทั้งผลงานและสมรรถนะพร้อมกัน เพื่อพิจารณาว่าเหตุที่ผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายเกิดจากการขาดความรู้ทักษะหรือไม่

๒. การพิจารณาจุดอ่อน (gap) และจุดเด่นที่สำคัญ จุดอ่อน (gap) ที่สำคัญ หมายถึง จุดอ่อนที่ทำให้งานตามแผนไม่บรรลุผล หรือเป็นจุดอ่อนที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานงานขณะนั้นๆ หรือในอนาคตอันใกล้ (เช่น ปีงบประมาณถัดไป) จุดอ่อนที่สำคัญนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ส่วนจุดเด่น คือ สมรรถนะที่บุคคลผู้นั้นมีอยู่สมบูรณ์จนทำให้ปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีคุณภาพ เช่น ทำงานได้อย่างลึกซึ้ง ละเอียดถี่ถ้วน หรือ เสร็จก่อนเวลา หรือ สำเร็จเกินเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งกรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีสมรรถนะอะไร แล้วหาทางพัฒนา เสริมสร้างจุดเด่นนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นก็ได้

๓. การกำหนดแผนพัฒนา เมื่อสามารถพิจารณาหาจุดอ่อน และ/หรือจุดเด่นได้แล้ว ก็จะต้องกำหนดว่าจะฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาเรื่องอะไร โดยมีแนวทาง ดังนี้

- หลักสูตร/หัวข้อเรื่อง ที่จะฝึกอบรม/พัฒนาไม่ควรกำหนดเป็นจำนวนมาก ควรมีประมาณ ๑ - ๒ หลักสูตร/ปี ก็เพียงพอ

- ชื่อหลักสูตรให้พิจารณาที่กำหนดไว้ใน TRM เป็นหลัก
- ให้กำหนดวิธีการพัฒนาไว้ในแผน IDP ด้วย เช่น จะใช้วิธีฝึกอบรม ดูงานศึกษาหาความรู้เอง ฯลฯ เป็นต้น

๔. การประเมินผลการฝึกอบรม/พัฒนา เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องผลักดันให้มีการปฏิบัติตามแผน IDP และทำการประเมินผลเป็นระยะๆ ดังนี้

- ใช้วิธีสอบถามเขียน หากต้องการประเมินความรู้
- ใช้วิธีให้ลงมือปฏิบัติงาน หากต้องการประเมินทักษะ



แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

Individual Development Plan (IDP)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

รอบที่...../๒๕.....

(วันที่.....ถึงวันที่.....)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐาน	ส่วนที่ ๓ ผลการพัฒนาทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ (รอบที่ผ่านมา)
ชื่อ (ผู้รับการพัฒนา).....นามสกุล..... ตำแหน่ง.....ระดับ..... สังกัด..... ระยะเวลาที่ทำงานตำแหน่งปัจจุบัน..... ชื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้น.....นามสกุล..... ตำแหน่ง.....ระดับ..... วันที่จัดทำแผน IDP.....	ทักษะที่ได้รับการพัฒนา..... พัฒนาโดยวิธี..... ผลการพัฒนา..... ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา..... พัฒนาโดยวิธี..... ผลการพัฒนา.....
ส่วนที่ ๒ ข้อมูลผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รอบที่ผ่านมา)	
คะแนนผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็มร้อยละ ๓๐)..... คะแนนสมรรถนะ (คะแนนเต็มร้อยละ ๓๐).....	สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา ☐ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ☐ การบริการที่ดี ☐ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ☐ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ☐ การทำงานเป็นทีม พัฒนาโดยวิธี..... ผลการพัฒนา.....

ส่วนที่ ๔ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

ลำดับที่	ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา			
				Q๑ (ต.ค.-ธ.ค.)	Q๒ (ม.ค.-มี.ค.)	Q๓ (เม.ย.-มิ.ย.)	Q๔ (ก.ค.-ก.ย.)

ส่วนที่ ๕ ผลคาดว่าจะได้รับจากการพัฒนา

ประโยชน์ต่อหน่วยงาน.....

ประโยชน์ต่อผู้รับการพัฒนา.....

ส่วนที่ ๖ การวัดผลตามแผนพัฒนารายบุคคล

จะวัดเมื่อ : วันที่..... ผลที่วัดได้ ☐ สำเร็จตามเป้าหมาย ☐ ควรได้รับการพัฒนาต่อ ☐ ไม่สำเร็จ

ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนารายบุคคล (.....) ตำแหน่ง..... ผู้รับการพัฒนา วันที่.....	ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนารายบุคคล (.....) ตำแหน่ง..... ผู้บังคับบัญชา วันที่.....	ลงชื่อรับทราบผลดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (.....) ตำแหน่ง..... ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป วันที่.....
--	--	---

แผนพัฒนารายบุคคลเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... Individual Development Plan (IDP)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป : ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....สังกัด.....

ส่วนที่ ๒ ความรู้/ ทักษะ /สมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ.

① ความรู้/ ทักษะ/ สมรรถนะ (เรียงลำดับความสำคัญ/แรงจูงใจ จากมากไปน้อย)	② เป้าหมายการพัฒนา	③ วิธีการพัฒนา	④ การประยุกต์ ใช้ในงาน	⑤ ช่วงเวลาที่พัฒนา				⑥ การวัดผลสำเร็จ ของการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน
				Q๑. (ต.ค.-ธ.ค.)	Q๒. (ม.ค.-มี.ค.)	Q๓. (เม.ย.-มิ.ย.)	Q๔. (ก.ค.-ก.ย.)	

หมายเหตุ วิธีการพัฒนา ๑ = ศึกษาด้วยตนเอง ๓ = แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๕ = การสอนงาน ๗ = การให้คำปรึกษา ๙ = ติดตามผู้มีประสบการณ์
 ๒ = เรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน ๔ = พี่เลี้ยง ๖ = ฝึกอบรม ๘ = การมอบหมายงาน ๑๐ = วิธีพัฒนาอื่นๆ

๗ รับทราบแผนพัฒนา IDP

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
 ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา
 (.....)
 วันที่.....

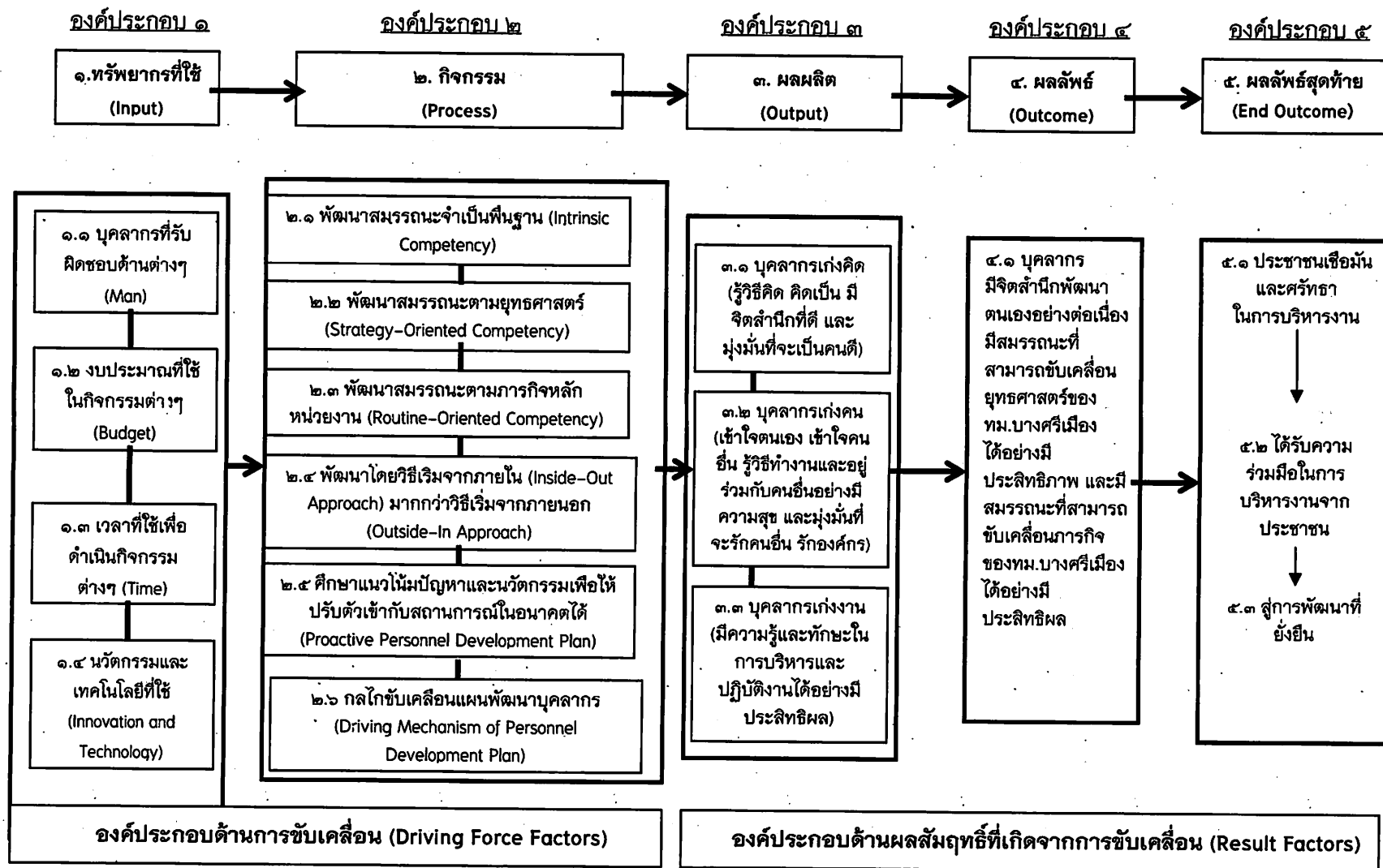
๘ การประเมินผลพัฒนาตามแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชา

☐ ดำเนินการพัฒนาดังกล่าวสำเร็จตามแผน IDP
☐ ดำเนินการพัฒนาดังกล่าวเกือบสำเร็จตามแผน IDP คิดเป็นร้อยละ.....ของแผนที่
 กำหนดไว้ เนื่องจาก.....
 ลงชื่อ.....ผู้บังคับบัญชา
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

๙ รับทราบผลพัฒนาการพัฒนา IDP

ลงชื่อ.....ผู้รับการพัฒนา
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

กรอบแนวความคิดแผนพัฒนาบุคลากร (Conceptual Framework in Personnel Development Plan)



แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓

ที่	โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา	หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	การติดตามการประเมินผล
๑	อบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน	เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร เสริมสร้าง ความสามัคคี สร้างคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	เพื่อพัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานเสริมสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม ความสัมพันธ์ ความสามัคคี ทศนคติอันดี และการทำงานเป็นทีม เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	บุคลากร ทุกคน	การอบรม และศึกษาดูงาน	๑ ต.ค.๖๐ - ๓๐ ก.ย.๖๓	แบบสอบถาม
๒	การฝึกอบรมบุคลากร จัดโดยสถาบันบุคลากรท้องถิ่น หรือหน่วยงานราชการอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานท้องถิ่น หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานทั่วไป หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานการคลัง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานช่าง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานการศึกษา หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานสวัสดิการสังคม หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคล หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิชาการจัดเก็บรายได้ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรวิศวกรโยธา หรือที่เกี่ยวข้อง	- เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ในการปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงานเทศบาล	- เพื่อเสริมสร้างความรู้ในการบริหารงาน ในอำนาจหน้าที่ - เพื่อเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน - เพื่อให้ทราบและเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ ในกรณีมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลง ระเบียบ กฎหมาย	พนักงาน เทศบาล	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๐ - ๓๐ ก.ย.๖๓	รายงานผล การฝึกอบรม

แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓

ที่	โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา	หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	การติดตามการประเมินผล
	- หลักสูตรนักผังเมือง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรทันตแพทย์ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรพยาบาลวิชาชีพ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนิติกร หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิชาการการศึกษา หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักสันตินาการ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรครูผู้ดูแลเด็ก หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักพัฒนาชุมชน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนักวิชาการตรวจสอบภายใน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานธุรการ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานทะเบียน หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานเทคนิค หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานพัสดุ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานการคลัง หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนายช่างโยธา หรือที่เกี่ยวข้อง						

แผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓

ที่	โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา	หลักการและเหตุผล	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	การติดตามการประเมินผล
	- หลักสูตรนายช่างเขียนแบบ หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรนายช่างไฟฟ้า หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข หรือที่เกี่ยวข้อง - หลักสูตรเจ้าพนักงานพนักงานพัฒนาชุมชน หรือที่เกี่ยวข้อง						
๓.	หลักสูตรกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ	- เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	- เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	บุคลากรทุกคน	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๐ - ๓๐ ก.ย.๖๓	รายงานผล การฝึกอบรม
๔.	การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่	- เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่ดีต่อระบบราชการ	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่ดีต่อระบบราชการ	บุคลากรบรรจุใหม่	การปฐมนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชา	๑ ต.ค.๖๐ - ๓๐ ก.ย.๖๓	ติดตามผล การปฏิบัติงาน
๕.	โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม	- เสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม	- เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร	บุคลากรทุกคน	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๐ - ๓๐ ก.ย.๖๓	แบบประเมินผล การปฏิบัติราชการ
๖.	โครงการอื่นๆ ที่สามารถกำหนดภายหลังตามความจำเป็นและสถานการณ์	- เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	- เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	พนักงานเทศบาล	การฝึกอบรม	๑ ต.ค.๖๐ - ๓๐ ก.ย.๖๓	รายงานผล การฝึกอบรม

บทที่ ๓

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

๑. กรอบแนวทางในการจัดระบบองค์ความรู้ในองค์กร

องค์กรต้องสร้างกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้น โดยต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ใน รูปแบบใด อยู่ที่ใคร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้าง ความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(๕) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เหวที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

(๗) การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ จากสร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๒. กรอบแนวทางในการเข้าถึงองค์ความรู้

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หน่วยงาน จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลงาน การวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้น องค์กร ต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าอะไรคือข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้น จึงรวบรวมและจัดเก็บในแต่ละขั้นตอนและกระบวนการ บริหารงานต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบและวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับ องค์กรและระดับกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางขององค์กร ดังนี้

/...๑. การบ่งชี้

๑. การบ่งชี้ความรู้และข้อมูล ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องขอความเห็นจากทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็น

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และผลการวัดและการวิเคราะห์ที่ได้ กำหนดความต้องการไว้ในข้อ ๑ ทั้งนี้สามารถหาแหล่งความรู้และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๓. ดำเนินการจัดทำระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากข้อ ๒ เพื่อให้พร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถอ้างอิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ องค์กรจะต้องดำเนินการตั้งคณะทำงานที่มีองค์ความรู้ตามที่กล่าวไว้ในข้อ ๑ เพื่อทำการประเมินและกลั่นกรององค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนที่จะทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะต้องระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสาธารณชน

๕. การเข้าถึงความรู้ ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องพร้อมใช้งานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลจะต้องมีการพิจารณาเตรียมความพร้อมไว้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีแผนฉุกเฉินและแผนสำรองเป็นอย่างดี หากเกิดภัยพิบัติ หรือความไม่สงบในกรณีต่างๆ

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากสร้างความพร้อมในเรื่องกระบวนการจัดเก็บและพร้อมใช้งานไปแล้วนั้น องค์กรมีการนำความรู้ไปใช้งานและนำกลับมาแลกเปลี่ยนด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เวทีสัมมนา การเขียนบทความ การเล่าประสบการณ์ที่ดีและบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติ

๗. การเรียนรู้ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในข้อที่ ๖ การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง ส่งผลให้การสร้างองค์ความรู้ใหม่และฐานองค์ความรู้ขององค์กรขยายใหญ่ขึ้นและเป็นองค์ความรู้ที่สลับซับซ้อนและทรงคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสามารถใช้เป็นดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ หากมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ขององค์กร องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ จนถึง ๗ ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

๓. การสร้างเครือข่ายองค์ความรู้

๑. การสร้างทีม (Team Work) ในการสร้างจะต้องชี้แจง Concept KM กับบุคลากรทุกระดับ ผู้ทำหน้าที่มาจากทีมงาน ๒ ส่วน คือ ผู้บริหารด้านจัดการความรู้ในส่วนราชการ (CKO) และผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้าน KM การดำเนินการจะถูกถ่ายทอดโดยไม่ให้รู้ตัว แต่จะบูรณาการไปกับงานประจำที่มีอยู่ หลังจากนั้น จึงจัดห้องบรรยายให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

๒. หาเครือข่ายเพื่อช่วยขับเคลื่อนทั้งองค์กรโดยใช้บุคลากรที่มีคุณภาพทั้งหมดที่มีอยู่รวบรวมรายละเอียดทำเป็นเครือข่ายขององค์กร

๓. สร้างเครือข่ายให้กับหน่วยงานภายในองค์กร โดยกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยน โดยใช้ปัญหาเป็นตัวตั้งและนำปัญหาเหล่านั้นมาแก้ปัญหา เช่น จากความเสี่ยง ข้อติดขัดในการทำงาน หรือความสำเร็จในการทำงาน โดยให้ทุกคนได้เล่าเรื่องราวแห่งความสำเร็จที่เคยทำ หรือเคยมีประสบการณ์ พร้อมทั้งนำเรื่องราวดีๆ เหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานและสร้างเวที หรือกระตุ้นให้เกิดเวที เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหาข้อตกลงในการแก้ปัญหาาร่วมกัน อันจะนำไปสู่ Best Practice ที่ทรงคุณค่า เพื่อเก็บเป็นคลังความรู้และถ่ายทอดต่อไป

๔. สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยน โดยใช้ Best Practice เป็นตัวตั้ง และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนในเรื่องที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ทีมงาน และกระตุ้นให้แต่ละทีมกำหนดแผนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง และรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบ โดยดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ยกย่องชมเชยและให้รางวัล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างเครือข่ายองค์ความรู้จะสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับ ความพร้อมของทีมงานผู้มีประสบการณ์ในการจัดการความรู้ มีเวทีที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องแทรกซึมไปกับงานประจำ ตลอดจนมีการเสริมแรงโดยการให้รางวัล จึงจะสำเร็จได้

๔. การบริหารจัดการองค์ความรู้สู่องค์กรตามแนว PMQA

๑. ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

๒. ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ใน พ.ศ. ๒๕๕๑ และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติมอย่างน้อย ๒ กระบวนการ

๓. ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม

๔. ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดห้องปฏิบัติการที่บ่งชี้ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๕. ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศ

๖. ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องแสดงผลการจัดการความรู้ KM Action Plan อย่างน้อย ๓ องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

/...แผนการ

แผนการจัดการความรู้

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)						
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลเมืองบางศรีเมือง						
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆเช่นการศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ						
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ						
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการ สู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
๑	การสร้างและแสวงหา ความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	-จัดหรือส่งอบรม/ สัมมนา/ ศึกษา ดูงาน/ศึกษาต่อ	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากร ที่ได้รับการ อบรม/ สัมมนา/ ศึกษาดูงาน/ ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับ การอบรม/ สัมมนา / ศึกษาดูงาน/ ศึกษาต่อ	หัวหน้าส่วน ราชการแต่ ละส่วน
๒	การจัดความรู้ให้เป็น ระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม/ รายงาน/แผ่นพับ	-รวบรวมความรู้ เป็นหมวดหมู่และ จัดทำฐานข้อมูล -สร้างคลังความรู้ ระเบียบข้อกฎหมาย ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนฐาน ข้อมูลความรู้ ด้านต่างๆ	บุคลากรใน องค์กรได้รับ ความรู้เพิ่ม	หัวหน้าส่วน ราชการแต่ ละส่วน
๓	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบ เอกสารข้อมูลให้เป็น มาตรฐานสมบูรณ์	ปรับปรุงฐาน ข้อมูลความรู้ของ บอร์ด ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนฐาน ข้อมูลความรู้ ด้านต่างๆที่ ได้รับการ ปรับปรุง	จำนวนฐาน ข้อมูลความรู้ ที่ได้รับการ ปรับปรุง	หัวหน้าส่วน ราชการแต่ ละส่วน
๔	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์เทศบาล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อ ติดประกาศ/บันทึก/ จัดเก็บ	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนการ เข้าถึงฐาน ข้อมูลความรู้ ด้านต่างๆ	มีจำนวนการ เข้าถึง ฐานข้อมูล ความรู้ด้าน ต่างๆ	หัวหน้าส่วน ราชการแต่ ละส่วน

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)						
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลเมืองบางศรีเมือง						
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆเช่นการศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ						
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ						
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการ สู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
๕	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์เทศบาล - จัดทำรูปเล่ม - จัดทำรายงาน - แผ่นพับ	ให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านๆเข้าร่วมประชุม/รายงานผลการอบรม	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้/จัดทำรายงาน/บันทึกที่กข้อมูลในเว็บไซต์เทศบาล	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน
๖	การเรียนรู้ - การสร้างองค์ความรู้ - การนำความรู้ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์เทศบาล/ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูลประชาสัมพันธ์	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึกข้อมูล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)						
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลเมืองบางศรีเมือง						
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆเช่นการศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ						
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ						
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการ สู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลทราบเป้าหมาย KM ของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง	จำนวนบุคลากรที่ทราบเป้าหมาย KM ของเทศบาลเมืองบางศรีเมืองอย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)						
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลเมืองบางศรีเมือง เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตรต่างๆ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ						
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
๒	การสื่อสาร	ประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลเข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้ อย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน
๓	กระบวนการและเครื่องมือ - การค้นหา - การถ่ายทอด - แลกเปลี่ยนความรู้	มีการจัดทำให้บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้มีการค้นหาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็วขึ้น	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการปรับปรุง	บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน
๔	การเรียนรู้	จัดการประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/จัดกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	บุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน
๕	การวัดผล	หัวหน้าส่วนราชการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	มีการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองบางศรีเมือง	ผลการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองบางศรีเมือง	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)						
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลเมืองบางศรีเมือง						
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองบางศรีเมืองได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆเช่นการศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ						
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ						
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
๖	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	-การให้ของขวัญ/ของรางวัล	๑ ต.ค. ๖๐ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลมีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐%ของเทศบาล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน

การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองบางศรีเมือง ให้หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน เป็นผู้ติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองบางศรีเมือง โดยรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

แผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองบางศรีเมือง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓

วัตถุประสงค์ : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ		
คำนิยาม : การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การประมวลการแลกเปลี่ยน และการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน : องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่บุคลากรเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิด การเรียนรู้ร่วมกัน และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับปรุงพฤติกรรมองค์กร		
เป้าหมาย	นโยบาย	กลยุทธ์
๑. บุคลากรรู้จัก“การจัดการความรู้”อย่างทั่วถึงและมีการปฏิบัติทุกกลุ่มงานในหน่วยงาน	๑. บุคลากรทุกคนในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้	๑.๑ มีการเผยแพร่และให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้บุคลากรได้รับทราบครอบคลุมทุกคนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ประชุม สัมมนา อบรม เอกสาร ฯลฯ ๑.๒ สร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร
๒. บุคลากรทุกคนในหน่วยงานนำเสนอองค์ความรู้ของตนเองผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีคุณภาพ	๒. บริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมืออื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม	๒.๑ พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน (ระบบ LAN) ให้สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (คลังความรู้) และให้บริการบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒.๒ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถสร้างองค์ความรู้จัดเก็บในคลังความรู้ และนำเสนอผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายนอก (ระบบ INTERNET) เพื่อให้ บุคลากรได้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒.๓ พัฒนาซอฟต์แวร์ในการบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย	นโยบาย	กลยุทธ์
๓. มีผลงาน/นวัตกรรมด้านการจัดการความรู้รายบุคคล รายกลุ่ม และภาพรวมของหน่วยงาน	๓. บุคลากรทุกคนในหน่วยงานจัดการความรู้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมืออื่นๆ	๓.๑ หน่วยงานจัดทำแผนจัดการความรู้ (KM. Action Plan) และมีกระบวนการจัดการความรู้ (KM. Process) ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ๓.๒ ส่งเสริมให้ข้าราชการทุกคนให้หน่วยงานบริหารจัดการองค์ความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบันทึกเป็นเอกสาร หรือแผ่นซีดีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรอื่นๆ และเก็บรวบรวมไว้ในคลังข้อมูลเพื่อให้บริการ ๓.๓ ส่งเสริมให้ข้าราชการทุกคนในหน่วยงานมีเว็บไซต์องค์ความรู้ของตนเอง และของกลุ่มงาน (web KM.) เพื่อให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
๔. มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ตามภารกิจหลักของหน่วยงาน อย่างน้อย ๒ กระบวนการ	๔. หน่วยงานจะต้องนำภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้มีคุณภาพในปีงบประมาณนี้ มาจัดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)	๔.๑ วิเคราะห์ภารกิจหลักของหน่วยงานที่ต้องรีบดำเนินการให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพในปีงบประมาณนี้ ๔.๒ จัดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของภารกิจหลักของหน่วยงานที่ได้พิจารณาจัดสรรแล้ว
๕. มีระบบติดตาม/ประเมินผล การจัดการความรู้	๕. จัดให้มีระบบติดตาม/ประเมินผลการจัดการความรู้ครบกระบวนการตลอดแนว	๕.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม/ประเมินผลการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบและตลอดแนวการบริหารจัดการ ๕.๒ คณะกรรมการติดตาม/ประเมินผลการจัดการความรู้ดำเนินการติดตาม/ประเมินผล และสรุปและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ตามแผนที่กำหนดร่วมกันทั้งหน่วยงาน

การบ่งชี้องค์ความรู้ของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตามแนวทางของ PMQA.

ประเด็นยุทธศาสตร์	ดัชนีชี้วัดตามคำรับรอง	องค์ความรู้หลัก	องค์ความรู้ย่อย
พัฒนาระบบการบริการและการจัดการภาครัฐเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	กระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร	๑) ด้านยุทธศาสตร์ ๒) ด้านธรรมาภิบาล ๓) ด้านเทคโนโลยี ๔) ด้านกระบวนการ
พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย ๓ องค์ความรู้	เทคนิคการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM.)	๑. การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ๒. การวิเคราะห์ข้อมูล ๓. การสังเคราะห์ข้อมูล ๔. การนำเสนอองค์ความรู้ที่น่าสนใจ
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นกลไกในการติดตาม ประเมินผล และส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายกลุ่ม อปท.	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	เทคนิคการการนำเสนอสารสนเทศผ่านเว็บไซต์	๑. หลักการทำเว็บไซต์ ๒. โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับทำเว็บไซต์ ๓. การพัฒนาเว็บไซต์ของตนเอง

ภาคผนวก

(สำเนา)



คำสั่งเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

ที่ ๒๐๘/๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๕ ประกอบกับมาตรา ๒๓ ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ข้อ ๓๐๐ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| ๑. นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒. ปลัดเทศบาล | เป็นกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกอง ทุกกอง | เป็นกรรมการ |
| ๔. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| ๕. หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ตามประกาศ คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของเทศบาล เมื่อวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

ณัฐพร แสงบัว

(นายณัฐพร แสงบัว)

นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง

(สำเนา)

รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐

เมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐

เวลา ๑๔.๐๐ น.

ณ ห้องประชุมเทศบาลเมืองบางศรีเมือง

ผู้มาประชุม

๑. นายณัฐพร	แสงบัว	นายกเทศมนตรี	ประธาน
๒. นายสุพงศ์	สงดาวทรัพย์	ปลัดเทศบาล	กรรมการ
๓. นางชุติมา	สุขเจริญพงษ์	ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน	กรรมการ
๔. นางหทัยทิพย์	ชมชื่น	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๕. นายสุชาติ	กระตุกษ์	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๖. นางสาวสุจิตร์	เดชพิชัย	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๗. นางสาววัลย์	จ่อเข้ม	หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา	กรรมการ
		รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองการศึกษา	
๘. ว่าที่ร้อยตรีไวยวัฒน์	วงศ์การค้า	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๙. นางทิพมล	ลีพหานนท์	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	กรรมการและ
		เลขานุการ	
๑๐. นางสาวจรรยา	อ่อนน้อม	หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยเลขานุการ
เริ่มประชุม	เวลา ๑๔.๐๐ น.		

เมื่อกรรมการมาครบองค์ประชุมแล้ว ประธาน ฯ ได้กล่าวเปิดประชุม
และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

- ไม่มี -

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ

๒.๑ คำสั่งเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ที่ ๒๐๘/๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้ง

คณะกรรมการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร ลงวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐

ประธานฯ

เชิญเลขานุการชี้แจงรายละเอียด

เลขานุการ

ด้วย สำนักปลัดเทศบาล จะดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำ
แผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๑. นายกเทศมนตรีเมืองบางศรีเมือง

เป็น ประธานกรรมการ

๒. ปลัดเทศบาล

เป็น กรรมการ

-๒-

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| ๓. ผู้อำนวยการกอง ทุกกอง | เป็น กรรมการ |
| ๔. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | เป็น กรรมการและเลขานุการ |
| ๕. หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ | เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล เมื่อวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

จึงนำเรียนที่ประชุมเพื่อโปรดทราบ

มติ

ที่ประชุมรับทราบ

ประธานฯ

เลขานุการ

๒.๒ เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

เชิญเลขานุการ ชี้แจงรายละเอียด

ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล เมื่อวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาล กำหนดหลักเกณฑ์ดังนี้

ข้อ ๓๐๐ ในการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ให้เทศบาล แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|---|
| (๑) นายกเทศมนตรี | เป็นประธานกรรมการ |
| (๒) ปลัดเทศบาล | เป็นกรรมการ |
| (๓) ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง | เป็นกรรมการ และหัวหน้าส่วนราชการอื่น |
| (๔) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | เป็นกรรมการและเลขานุการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย |

ข้อ ๓๐๑ แผนการพัฒนาพนักงานเทศบาล อย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- (๑) หลักการและเหตุผล
- (๒) เป้าหมายการพัฒนา
- (๓) หลักสูตรการพัฒนา
- (๔) วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา
- (๕) งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา
- (๖) การติดตามและประเมินผล

-๓-

ข้อ ๓๐๒ หลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนการพัฒนา เป็นการหาความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานเทศบาล การศึกษาวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาพนักงานเทศบาลตำแหน่งต่างๆ ทั้งในฐานตัวบุคคล และฐานะตำแหน่งตามที่กำหนดในส่วนราชการตามแผนอัตรากำลังของเทศบาล ตลอดจนความจำเป็นในด้านความรู้ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อ ๓๐๓ เป้าหมายในการพัฒนาพนักงานเทศบาลต้องกำหนดให้มีความชัดเจน และครอบคลุมพนักงานเทศบาลทุกคน และตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังของเทศบาลทุกตำแหน่ง โดยกำหนดให้พนักงานเทศบาลต้องได้รับการพัฒนาทุกตำแหน่งภายในรอบระยะเวลา ๓ ปี ของแผนพัฒนาพนักงานเทศบาล

ข้อ ๓๐๔ หลักสูตรการพัฒนา สำหรับพนักงานเทศบาลแต่ละตำแหน่ง ต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ดังนี้

- (๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
- (๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- (๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
- (๔) หลักสูตรด้านการบริหาร
- (๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อ ๓๐๕ วิธีการพัฒนาพนักงานเทศบาล ให้เทศบาลดำเนินการเอง หรืออาจมอบหมายสำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. หรือผู้ที่เหมาะสม ดำเนินการ หรือดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น โดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ตามความจำเป็น ความเหมาะสม ดังนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ
- (๒) การฝึกอบรม
- (๓) การศึกษา หรือดูงาน
- (๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา
- (๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

ระยะเวลาการดำเนินการพัฒนาพนักงานเทศบาล ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา วิธีการพัฒนาและหลักสูตรการพัฒนาแต่ละหลักสูตร

-๔-

ข้อ ๓๐๖ งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาเทศบาลต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาพนักงานเทศบาล ตามแผนการพัฒนาพนักงานเทศบาลอย่างชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ ๓๐๗ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา เทศบาลต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงานเทศบาลเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและผลการ

ปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

จึงนำเรียนที่ประชุมเพื่อโปรดทราบ

ที่ประชุมรับทราบ

มติ

ระเบียบวาระที่ ๓

เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

๓.๑ เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓

ประธานฯ

เชิญเลขานุการ ชี้แจงรายละเอียด

เลขานุการ

ด้วย สำนักปลัดเทศบาลได้ดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ แทนฉบับเดิม โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

เพื่อให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดนนทบุรี เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล เมื่อวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ ส่วนที่ ๔ การพัฒนาพนักงานเทศบาล จึงจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ โดยเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาวิเคราะห์ถึง ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรตำแหน่งต่างๆทั้งในฐานะตัวบุคคลและฐานะตำแหน่งตามที่กำหนดในส่วนราชการตามแผนอัตรากำลังของเทศบาล ตลอดจนความจำเป็นในด้านความรู้ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร และด้านคุณธรรม และจริยธรรม โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน และครอบคลุมทุกคน และตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ ของเทศบาลทุกตำแหน่ง กำหนดให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาทุกตำแหน่งภายในรอบระยะเวลา ๓ ปี ของแผนพัฒนาบุคลากร หลักสูตรการพัฒนาของแต่ละตำแหน่ง ต้องได้รับการพัฒนาน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ดังนี้

-๕-

- (๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
- (๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- (๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
- (๔) หลักสูตรด้านการบริหาร
- (๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการพัฒนาบุคลากร เทศบาลดำเนินการเอง หรืออาจมอบหมายสำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. หรือผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ หรือดำเนินการร่วมกับ สำนักงาน ก.ท. สำนักงาน ก.ท.จ. ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น โดยวิธีการ พัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี ตามความจำเป็น ความเหมาะสม ดังนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ
- (๒) การฝึกอบรม
- (๓) การศึกษา หรือดูงาน
- (๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา
- (๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

การกำหนดระยะเวลาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้ารับการพัฒนา วิธีการพัฒนา และหลักสูตรการพัฒนาแต่ละหลักสูตร จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร ตามแผนการพัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจน แน่นนอน มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผล การพัฒนา บุคลากรเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

รายละเอียดตาม “ร่าง แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓” ที่แจกให้ทุกท่านคะ

จึงนำเรียนที่ประชุมเพื่อโปรดพิจารณา

เลขานุการ
ประธานฯ

เชิญกรรมการทุกท่านวิเคราะห์ หลักการและเหตุผล เป้าหมายการ พัฒนาหลักสูตรการพัฒนา วิธีการพัฒนา ระยะเวลาดำเนินการพัฒนา งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และการติดตามประเมินผล “ร่าง แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓” ที่เสนอมา และขอ มติที่ประชุม

กรรมการ

*** วิเคราะห์ ร่าง แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓***

มติที่ประชุม

ที่ประชุมได้ร่วมกันวิเคราะห์ “ร่าง แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี งบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓” ดังกล่าว และมีมติเห็นชอบและให้ประกาศใช้ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓ ต่อไป

-๖-

ระเบียบวาระที่ ๔

เรื่องอื่นๆ

- ไม่มี -

เมื่อไม่มีการทบทวนใดเสนอเรื่องอื่นๆแล้วประธานฯได้กล่าวขอบคุณ
และขอปิดการประชุม

เลิกประชุมเวลา

๑๕.๕๕ น.

จรรยา อ่อนน้อม ผู้จัดรายงานประชุม

(นางสาวจรรยา อ่อนน้อม)

หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่

ผู้ช่วยเลขานุการ