



แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2565



คำนำ

ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนระบบการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศในทุกด้าน นำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน ภารกิจดังกล่าวเป็นภารกิจสำคัญระดับประเทศจำเป็นต้องอาศัย สมรรถนะระดับสูง เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นได้จริง สกสว. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่าง โดยเน้นส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา เพื่อเติมเต็มสมรรถนะตามสมรรถนะหลักขององค์กร อันได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการและการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการใช้ข้อมูล และได้นำรายละเอียดของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ มากำหนดหลักสูตรอบรมซึ่งส่วนกลางจัดตลอดทั้งปีงบประมาณ และเป็นหลักการทั่วไป ให้บุคลากรจัดทำแผนการพัฒนา รายบุคคลที่อิงตามสมรรถนะหลัก

คู่มือเล่มนี้จะประกอบด้วยคำอธิบายแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนา ขั้นตอนดำเนินการ แบบฟอร์มการประเมิน รูปแบบวิธีการประเมิน เพื่อใช้เป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ต่อไป



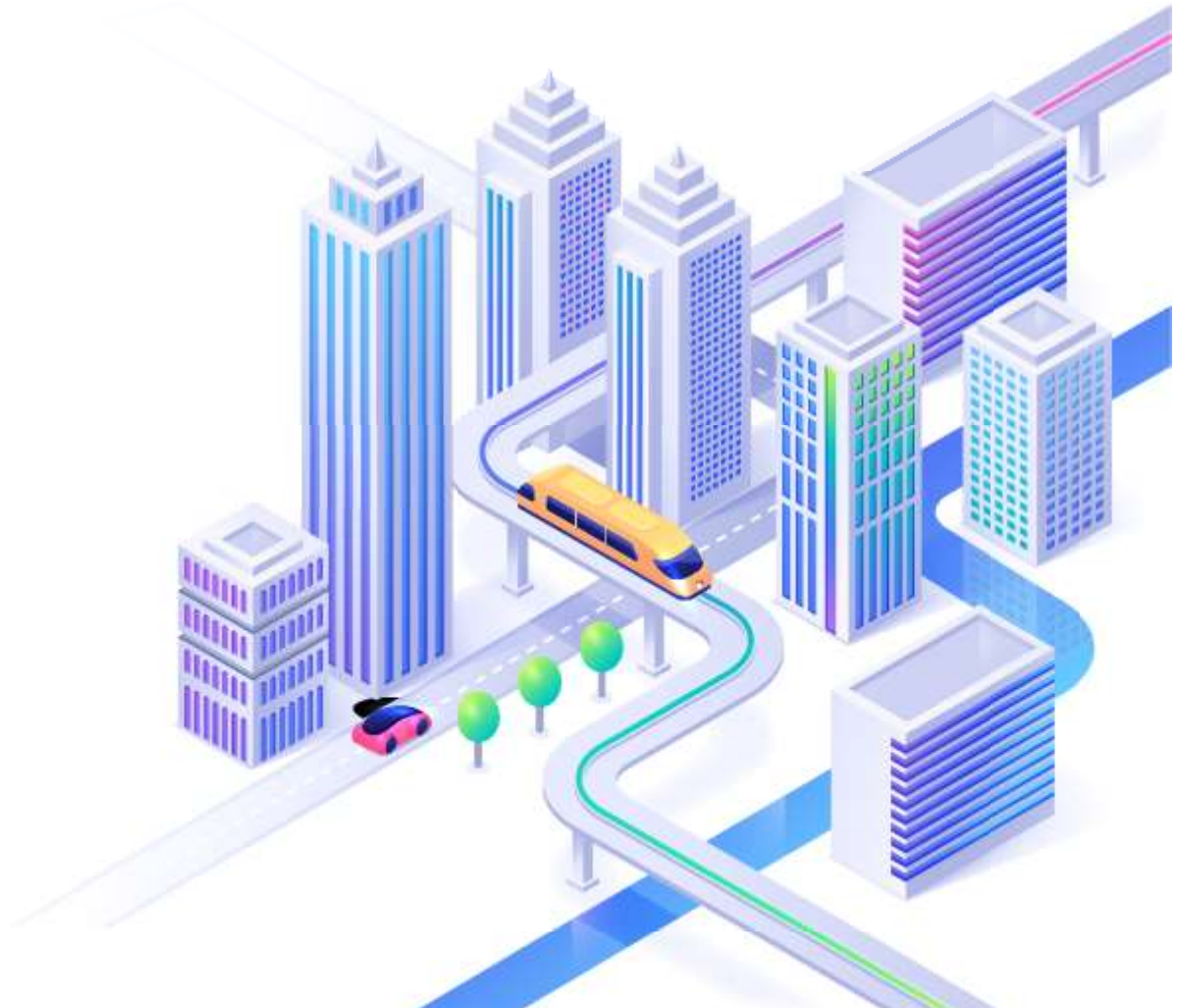
(ผศ.เชิญโชค ศรีขวัญ)

รองผู้อำนวยการ สกสว. กำกับดูแลสำนักบริหารและพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
การบริหารระบบแผนพัฒนาบุคลากร	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	1
ขอบเขต	2
สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร	2
รายละเอียดของ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะบริหาร ของ สกสว.	3-6
ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร	6-8
เครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ	9
แนวทางการประเมินผลการพัฒนา	10-11



หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เป็นองค์กรของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. สถานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนระบบการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศในทุกด้าน นำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน ภารกิจดังกล่าวเป็นภารกิจสำคัญระดับประเทศจำเป็นต้องอาศัย สมรรถนะระดับสูง เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นได้จริง สกสว. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม อันจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจสนับสนุนงาน เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

โดยเน้นส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา เพื่อเติมเต็มสมรรถนะตามสมรรถนะหลักขององค์กร อันได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการและการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการใช้ข้อมูล และได้นำรายละเอียดของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ มากำหนดหลักสูตรอบรมซึ่งส่วนกลางจัดตลอดทั้งปีงบประมาณ และเป็นหลักการทั่วไป ให้บุคลากรจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลที่อิงตามสมรรถนะหลัก

การพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลยังมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การประชุม/สัมมนา (meeting/Seminar) เครื่องมือเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีหนุนเสริมให้บุคลากร พัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง และตรงตามเจตจำนงค์ของแผนการพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมความสำคัญของการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยนำเอาแผนพัฒนารายบุคคล มาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน
2. เพื่อกำหนดแนวทาง และวิธีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และการนำไปใช้
3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักที่เป็นพื้นฐานขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเคลื่อนของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ขอบเขต

1. ครอบคลุมบุคลากรทั้งหมดขององค์กร (จำนวน 180 คน)
2. ระยะเวลาดำเนินการ ตลอดปี พ.ศ. 2565

สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร

การกำหนดเกณฑ์ เป็นการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ ได้มีการกำหนด Competency ทั้ง 3 ประเภท คือ Core Competency / Managerial Competency / Functional Competency โดยในปี พ.ศ. 2565 เน้นการเคลื่อน

1. Core Competency: สมรรถนะร่วมของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร เกิดเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรที่มีการรับรู้สู่ภายนอก ซึ่งขับเคลื่อนด้วยการจัดหลักสูตรอบรมของส่วนกลาง
2. Functional Competency: สมรรถนะในงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้บุคลากรที่ครองตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เกิดผลงานที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือผลงานที่เป็นเลิศ ซึ่งเริ่มดำเนินการขับเคลื่อน โดยความต้องการและการจัดของส่วนงาน



รายละเอียดของ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะบริหาร ของ สกสว.

สมรรถนะหลัก 4 สมรรถนะ ได้แก่

Core Values	Core Competency	คุณลักษณะของค่านิยม
T : Teamwork	<p>“การทำงานเป็นทีมมุ่งสู่เป้าหมายร่วมเพื่อขับเคลื่อนระบบ ววน.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • การทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี – การนำทีมให้เดินได้ • มองเป้าหมายร่วมกันจนสามารถมี Strategic Alignment 	<ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือหรือช่วยเหลืองาน/กิจกรรมของส่วนงานและองค์กร • แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำงานเป็นทีม • เสนอตัวและแสดงความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนในส่วนงาน/องค์กร • แสดงความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนนอกส่วนงาน • รับฟัง ส่งเสริม กระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้อื่นเป็นประจำ • ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
S : Self management Self Improvement	<p>“การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย”</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ความเข้าใจงานตนเอง – รู้ Ownership – มี Accountability แยกแยะผิดถูก – มีและรักษา จรรยาบรรณ จริยธรรม ในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ทุ่มเททำงานในหน้าที่ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา • หมั่นพัฒนาตนเอง • จัดการงานภายในโครงการหรือแผนงานที่รับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ • แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ และขยันหมั่นเพียร • ติดตามงานและพยายามรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินตนเองว่าไม่รู้ และรู้ว่าจะหาความรู้อย่างไร • เห็น room for improvement และมองเห็นวิธีลงมือ 	<ul style="list-style-type: none"> • ร่วมประชุมและติดตามความก้าวหน้าในการทำงานขององค์กรในภาพรวม
R : Resilience	<p>“ความสามารถในการปรับตัวในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์”</p> <ul style="list-style-type: none"> • การปรับตัว ระดับตนเอง : Re – learn , Re – Skill • การปรับตัว ระดับการทำงาน : Re – set – Culture กลไก/วิธีการ <p>(ภายใต้การรักษาหลักการและคุณค่าองค์กร/รวมถึงความสามารถในการดำเนินการเต็มกำลัง ภายใต้เงื่อนไขและกลไกใหม่)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี • แสดงออกถึงความสนใจที่จะเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย • ปรับวิธีการ/รูปแบบการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และได้เป้าหมายที่ต้องการ • มีวิจารณญาณในการปรับใช้ระเบียบ หรือขั้นตอน หรือวิธีการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเกิดผลสำเร็จของงาน • พร้อมรับข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานหรือปรับปรุงวิธีการทำงาน

I : Intelligence

“การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเสริมการทำงานอย่างชาญฉลาด”

- คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ
- เข้าใจระบบและกลไก วรรณ. เพียงพอ ที่จะ ออกแบบวิธีการและขับเคลื่อนงานได้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ
- รวบรวมวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในการทำงาน
- ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

- สร้างประเด็นการทำงานได้
- มีเหตุผลในการทำงาน ไม่ได้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ หรือความเคยชิน
- เห็นภาพเชิงระบบของประเด็นที่รับผิดชอบ มีความเข้าใจสถานการณ์ วรรณ.ในเรื่องนั้น ๆ สามารถเชื่อมโยงประเด็น ปัญหา หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ซับซ้อนได้ในหลาย ๆ แง่มุม พร้อมข้อเสนอที่นำมาใช้ประโยชน์ในงานที่รับผิดชอบ
- เป็นผู้รับฟังที่ดี
- จับประเด็น แนวคิด จนสื่อสาร นำเสนอ และถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

สมรรถนะบริหาร 4 สมรรถนะ ได้แก่

1. สอนงาน
2. สื่อสารและโน้มน้าว
3. สภาวะผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดี
4. สร้างสรรค์

การแบ่งกลุ่มพัฒนาออกเป็น 4 ด้าน เพื่อบูรณาการสมรรถนะหลัก และสมรรถนะบริหาร และใช้เป็นทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565

1. กลุ่มพัฒนาสมรรถนะให้มีความเป็นเลิศระดับสากล รายการที่ต้องพัฒนา
 - ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะประจำตำแหน่ง
 - สมรรถนะหลัก (การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการด้วยตนเอง ความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์สติปัญญาและคิดเป็นระบบ)
2. กลุ่มพัฒนาและปลูกฝังจิตสำนึกจรรยาบรรณและจริยธรรม รายการที่ต้องพัฒนา
 - จริยธรรม/จรรยาบรรณ
3. กลุ่มภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างผู้นำยุคใหม่
 - ทักษะสมรรถนะทางการบริหาร 4ส (สอนงาน/สื่อสารและโน้มน้าว/สภาวะผู้นำ/สร้างสรรค์)
 - ความรู้ด้าน วรรณ.
4. กลุ่มส่งเสริมให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน รายการที่ต้องพัฒนา
 - การจัดการความรู้ และการบริหารนวัตกรรม
 - การใช้ดิจิทัลในการทำงาน เช่น AI, Big Data Analytic

ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร

ประเภท ตำแหน่ง	Level	ระดับตำแหน่ง	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก (TSRI)				สมรรถนะทางการบริหาร (4ส)			
			T = Teamwor k/การ ทำงานเป็น ทีม	S = Self - Management & Accountability / การบริหาร จัดการด้วย ตนเองและรับ ผิดชอบ	R = Resilience and Agility หรือ ความยืดหยุ่น และปรับตัวต่อ สถานการณ์ (รวมเปิดรับ/ เรียนรู้)	I = Intelligence หรือ สติปัญญา และคิดเป็น ระบบ	สอน งาน	สื่อ สาร และ โน้มน นำ	สภาวะ ผู้นำ และ เป็น ตัวอย่างที่ ดี	สร้างสรรค์
บริหาร	E2-E4	ผู้อำนวยการ	5	5	5	5	4	4	4	4
		รองผู้อำนวยการ สกสว.	5	5	5	5	4	4	4	4
		ผอ.สำนัก	5	4	5	4	3	3	3	3
		ผอ.กลุ่มภารกิจ	5	4	5	4	3	3	3	3
		ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส/ระดับสูง	4	4	4	3	3	3		3
ผู้อำนวยการ	E1-L8	รอง ผอ.สำนัก/ผู้ช่วย ผอ.สำนัก	4	4	4	3	2	2	2	2
วิชาการ	L5-L7	ตำแหน่งประเภθνักวิชาการ	1-3	1-3	1-3	1-3				
	L4-L3	ตำแหน่งประภทวิชาชีพ	1-3	1-3	1-3	1-3	1	1		
		เลขานุการ	1-3	1-3	1-3	1-3				
		นิติกร	1-3	1-3	1-3	1-3	1	1	1	1
ทั่วไป	L2-L1	ตำแหน่งปฏิบัติการทั่วไป	1-2	1-2	1-2	1-2				

ร่างแนวคิดการพัฒนาและขับเคลื่อนหลักสูตร ให้ตอบสนอง People Excellent

แนวทาง การขับเคลื่อนหลักสูตร ให้ตอบสนอง People Excellent ยิ่งขึ้นโดยลำดับ

มีลักษณะเป็น IDP มากขึ้น
เรื่อยๆ



เครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ (Development Tool)

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
 - อบรมที่ HR จัดภายใน (In-House Training)
 - อบรม (Training) ขึ้นภายใน ตามความต้องการและจำเป็นของส่วนงาน
 - อบรมภายนอก ทั้งที่เรียนเองและส่วนงาน/องค์กร ส่งอบรม (Public Training /Off-House Training)
2. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ได้แก่
 - การปฏิบัติงานจริง (OJT : On the job Training)
 - การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
 - การประชุม (Meeting)/การสัมมนา (Seminar)
 - การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
 - การมอบหมายงาน (Job Assignment)
 - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)



แนวทางการประเมินผลการพัฒนา

แนวทางและเกณฑ์การประเมินผลของกระบวนการเรียนรู้ดังนี้

การประเมิน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์	เครื่องมือ
การประเมิน ปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)	เพื่อประเมิน ความพึงพอใจ ของผู้เข้าอบรม ต่อหลักสูตรฝึกอบรม	ร้อยละค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจ ของผู้เข้าอบรม ต่อหลักสูตร ฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ยความพึง พอใจของผู้เข้า อบรมต่อหลักสูตร ฝึกอบรมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	แบบประเมินความพึง พอใจของผู้เข้าอบรม ต่อหลักสูตรผู้เข้าอบรม ตอบ
การประเมินการ เรียนรู้ (Learning Evaluation)	เพื่อวัดระดับความรู้ หลังการอบรม ว่ามี ระดับความรู้เพิ่มขึ้น ตามวัตถุประสงค์ หรือไม่	ร้อยละของผู้เข้า อบรมมีความรู้/ ทักษะ เพิ่มขึ้น	ผู้เข้าอบรมมีผลการ ทดสอบความรู้ไม่ต่ำ กว่าร้อยละ 70	แบบทดสอบความรู้ Pre-test /Post-test ผู้เข้าอบรมตอบ
การฝึกอบรม ในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกในการ ปฏิบัติงานจริงโดยมี ผู้สอนที่เป็นหัวหน้า งานหรือบุคคลที่ได้ รับมอบหมายให้ทำ หน้าที่จะต้องติดตาม เพื่ออธิบายและ ชี้แนะ	ผลการ ปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตาม เป้าหมายหรือที่ คาดหวัง	ฟอร์มประเมินผลการ พัฒนาตนเอง 10%
การมอบหมายงาน (Job Assignment)	เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนา ความรู้ ทักษะ ให้สามารถบริหาร จัดการงานที่ได้รับ มอบหมาย	ผลการ ปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตาม เป้าหมายหรือที่ คาดหวัง	ฟอร์มประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 70%

การประเมิน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์	เครื่องมือ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำกัดวิธีการ ช่องทางการเรียนรู้ และเวลา	ผลประเมินการมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ในส่วนพัฒนาตนเอง	ผลการพัฒนาตนเอง ร้อยละไม่ต่ำกว่า 10	ฟอร์มประเมินผลการพัฒนาตนเอง 10%
การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เพื่อให้บุคลากรได้ไปสังเกตการณ์ สภาพแวดล้อม การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการ และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	รายงานสรุป การศึกษาดูงาน	ส่งรายงานสรุป การศึกษาดูงาน ภายใน 30 วัน หลัง การศึกษาดูงาน	สรุปการศึกษาดูงาน ซึ่ง แชร้ความรู้ลงในระบบ KM Portal



สำนักบริหารและพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม