

**แบบการเสนอผลงาน
(ระดับชำนาญการพิเศษ)**

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลบุคคล/ตำแหน่ง

ชื่อผู้ขอประเมิน นางสุภัทรา โพธิ์ศรีศรี

◆ ตำแหน่งปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งปัจจุบัน ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างานระบบงานและอัตรากำลัง กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำกับ ดูแล และรับผิดชอบงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติราชการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี แผนปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน ภาครัฐ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตลอดจนแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน และ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นำไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การจัดทำแผนอัตรากำลัง การเกลี่ยอัตรากำลัง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การกำหนดระดับตำแหน่ง การปรับระดับตำแหน่ง การจัดทำแบบบรรยาย ลักษณะงาน และการจัดทำกรอบพนักงานราชการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ วางแผน กำหนด และ เกลี่ยอัตรากำลังคนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคตและเป็นไป ตามหลักเกณฑ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เน้นถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานระบบงานและอัตรากำลังในการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา ผู้ทรงคุณวุฒิและการเลือกข้าราชการ เพื่อเป็น อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ.กรม และการดำเนินการจัด ประชุมอนุกรรมการใน อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. กรมและคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของ กระทรวง การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำคำสั่งปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง คำสั่งรักษาราชการแทน คำสั่งมอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ การช่วยราชการ ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และระเบียบที่กำหนด และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้าน พัฒนาบุคคล สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ที่มีประสบการณ์ ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมาก ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากด้านพัฒนาบุคลากร สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

Sun

ส่วนที่ ๒ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน

๑. เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

๒. ระยะเวลาการดำเนินการ เดือนพฤษภาคม - กันยายน ๒๕๖๕

๓. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. แนวคิดการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 ๒. แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม
 ๓. หลักการสำคัญที่ใช้ในระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ
 ๔. กฎหมาย ระเบียบ แผน ยุทธศาสตร์ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

๒) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

๓) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

๔) ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี

๕) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

๖) แผนการปฏิรูปประเทศ

๗) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๘) นโยบายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

๙) นโยบายและยุทธศาสตร์ อววน. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๐

๕. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๙ (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๕)

๓.๑ แนวคิดการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

๓.๑.๑ ความหมายของการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือบางที่เรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) หรือ การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หรือการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning and Management) ทั้งนี้มีนักวิชาการ นักบริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้คำจำกัดความการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้อย่างหลากหลาย เช่น

R Waynd Mondy ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติ

Sun

และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอ เมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ได้รับไว้ในอนาคต

Arthur w .Sherman ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป

พะยอม วงศ์สารศรี ได้เรียบเรียงว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใดเป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใดอย่างไรตลอดจนกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

Gary Dessler การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยการกำหนดและระบบการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาความสามารถของมนุษย์ให้บรรลุตามที่องค์กรต้องการภายในขอบเขตที่ถูกระบุไว้

พิชิต เทพวรรณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการผสมผสานเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบของแผนกิจกรรมประกอบการตัดสินใจ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เมื่อวิเคราะห์ค่านิยมของการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพิจารณากำหนดทิศทาง แผนกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบัน อนาคต และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ตามคุณสมบัติที่ทรัพยากรมี เพื่อดึงเอาศักยภาพสูงสุดมาขับเคลื่อนองค์กร โดยการเสริมศักยภาพหรือความสามารถต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ การดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ภายใต้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Put the right man On the right job At the right time) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ประยงค์ มีใจชื้อ ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการวางแผนดำเนินการและควบคุมในแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นกระบวนการจัดการที่มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานขององค์กรมุ่งหวังเพื่อให้ดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการจัดการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก อารังรักษาและพัฒนาเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง ควรสนใจจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ การลงมือปฏิบัติเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างจริงจังอย่างมีเป้าหมายอย่างเป็นระบบอย่างเป็นกระบวนการ และอย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและ

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

ซึ่งความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในเชิงรุก (Proactive) มากขึ้นโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น และสามารถใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าคู่แข่ง

๒) ช่วยให้ทิศทางแก่บุคลากรในองค์กรได้รู้ว่าจะใช้ความพยายามไปที่ตรงไหนรวมทั้งทำให้ความต้องการการคิดค้นสิ่งใหม่เด่นชัดขึ้นมาได้อีกด้วย

๓) ช่วยระบุและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านต่าง ๆ และรักษาข้อได้เปรียบเหล่านี้ไว้กับองค์กร

๔) ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓.๑.๓ ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นขอบเขตในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ ๓ ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition of Human Resource) คือหน้าที่ของการจัดหาพนักงาน (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จจลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่องค์กรต้องการนั้น จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นต้น

๒) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (Direction of Human Resource) คือภารกิจในการใช้พนักงานเพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร ตลอดจนการควบคุมดูแลให้ทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานตามที่ต้องการนั้น ต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) การทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

๓) การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retention of Human Resource) เป็นการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีสุขภาพและใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ โดยส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้คำแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงเพื่อให้ปราศจากโรคภัย อุบัติภัย เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในการรักษาพนักงานได้แก่ การสนับสนุนหรือการพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การให้รางวัล (Reward) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การควบคุมวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and

Punishment) ตลอดจนการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)

๓.๑.๔ หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions)

นักทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรมโดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่หลัก ๖ ประการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยหน้าที่อธิบายสาระสำคัญได้ ดังนี้

๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) องค์การโดยทั่วไปต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และในการที่จะให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จะต้องอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning ; HRP) เป็นกระบวนการที่มีการพิจารณาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การมั่นใจได้ว่าองค์การจะมีพนักงานตามจำนวนและเวลาที่ต้องการสำหรับการสรรหา นั้นเป็นกระบวนการในการชักจูงทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนที่เพียงพอ และสามารถกระตุ้นให้สมัครงานหรือร่วมงานกับองค์การ ส่วนการคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การได้ใช้วิธีการในการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มาสมัคร โดยสำเร็จในหน้าที่ ๓ ประการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ (Mission) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development ; HRD) ประกอบไปด้วย การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะสภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่เมื่อทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมในองค์การ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาชีพของพนักงานกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น องค์การจึงควรสนับสนุนและช่วยพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของตนได้ผลดีเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งของตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เป็นพนักงานที่สามารถสร้างผลงานได้เพิ่มสูงขึ้น

๓) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) การจัดระบบค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน โดยค่าตอบแทนประกอบไปด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Reward) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งเป็นเงินที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงาน ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Reward) ได้แก่ การมีงานที่ท้าทาย ตลอดจนการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สำหรับผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นสิ่งที่องค์การให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน (Vacation) การลาป่วย (Sick Leave) วันหยุด (Holiday) ตลอดจนการประกันสุขภาพ (Medical Insurance)

๔) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่พนักงานได้แสดงออกถึงความไม่เจ็บป่วย การมีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ส่วนความปลอดภัยเป็นการป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัยถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์นั้น สามารถที่จะสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กรได้ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญต่อสังคม และทุกองค์กรได้ตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

๕) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างรวมถึงบทบาทของสหภาพแรงงานและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย โดยระบบแรงงานสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) นั้นมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน

๖) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การการศึกษาวิจัยสามารถดำเนินการได้ในทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน ซึ่งจะทำได้แนวทางหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การใดโดยเฉพาะหรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานที่อาจบอกลถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่มีความสัมพันธ์กับงานได้ เป็นต้น

๓.๑.๕ บทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (New Role's of Human Resource Management)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นการแข่งขันที่องค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ ล้วนเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถเพิ่มมูลค่า (Value Added) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด จากความสำคัญดังกล่าว ส่งผลให้บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะบทบาทเชิงรุกมากขึ้น ได้แก่

๑) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resource) หรืออาจเรียกว่าเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่สำคัญมากบทบาทหนึ่งของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เนื่องจากจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้มีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจการเป็นนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้จัดการและที่ปรึกษาด้านความรู้ ตลอดจนต้องมีความเข้าใจว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานคือกลยุทธ์ใด

๒) การจัดการงานพื้นฐานขององค์กร (Management of Firm Infrastructure) หรือเดิมเรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) และในปัจจุบันเรียกว่า การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Function Expert) เป็นบทบาทหน้าที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณค่า มีการปฏิบัติโดยอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือเป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการออกแบบและส่งมอบระบบการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงระบบการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลกับพนักงานด้วย

๓) การจัดการอุทิศตนของพนักงาน (Management of Employee Contribution) หรือเดิมเรียกว่า ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champion) และปัจจุบันเรียกว่า การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) เป็นบทบาทในการจัดการให้พนักงานขององค์กรเกิดความผูกพัน อุทิศตน และทุ่มเทความพยายามให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจดำเนินการได้โดยการรับฟัง เข้าใจ และทราบถึงความจำเป็นและความต้องการของพนักงานในการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนพนักงานให้คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

๔) การจัดการการแปลงโฉมและเปลี่ยนแปลง (Management of Transformation and Change) หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการเผชิญกับสถานะของการแข่งขัน เนื่องจากในโลกของการแข่งขันปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องช่วยระบุถึงเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับกับวิธีการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือวัฒนธรรมขององค์กร

ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวคิดการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ โดยกำหนดแผนการดำเนินงาน แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

๑) ระยะเตรียมการ (Preparation Phase) การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่คณะทำงานเกี่ยวกับแนวคิด และกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.อว. และในภาพรวมกระทรวง เพื่อร่างกรอบแนวคิดของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๒) ระยะการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Phase) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ฯ ด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการบริหารบุคลากร, ด้านการพัฒนาบุคลากร, ด้านการสร้างความสุขและความผูกพันบุคลากร และด้านระบบสนับสนุนการบริหารบุคลากร เพื่อปรับปรุงร่างกรอบแนวคิดของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ

๓) ระยะการตัดสินใจ (Decision Making Phase) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ต่อผู้แทนจาก กอง/ศูนย์/กลุ่ม ภายใน สป. และ สร.อว. และผู้บริหาร เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ฉบับสมบูรณ์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมทุกภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการบริหารบุคลากร

๑.๑ การวางแผนกำลังคน

๑.๒ การสรรหาและคัดเลือก

๑.๓ การบริหารผลปฏิบัติงานและผลตอบแทน

๑.๔ การบริหารสวัสดิการ

๑.๕ การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพและการจัดการบุคลากรคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการพัฒนาบุคลากร

๒.๑ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

๒.๒ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

๒.๓ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๔ ระบบการสอนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากร

๓.๑ การพัฒนาคุณภาพชีวิต เสริมสร้างความสุข และความผูกพันของบุคลากร

๓.๒ การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านระบบสนับสนุนการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล

๔.๑ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

๔.๒ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR และเครือข่าย HR

๓.๒ แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality management : TQM)

๓.๒.๑ ความหมายของ TQM

แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ และมีการนำแนวคิดการบริหารงานโดยใช้ TQM มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังนั้น ได้เริ่มตั้งแต่ปลายปี ๑๙๔๐ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับ TQM ดังนี้

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา : TQM เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัยโดยพุ่งเป้าไปที่ทุกๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด

Juran, Joseph M. : TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของญี่ปุ่น หรือบางทีญี่ปุ่นก็เรียกว่า “CWQC” (Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า”

สรุปภาพรวมความหมายของ TQM (Total Quality management)

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (external customer) และลูกค้าภายใน (internal customer) โดยตรง

Q (Quality) : การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (systematic-approach of management) กล่าวคือ การกระทำสิ่งใดๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรงตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ซึ่งเสนอรายละเอียดโดย W.Edwards Deming

ฉะนั้น ถ้าหมุนวงจรคุณภาพเช่นนี้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กรหนึ่ง ๆ ก็ย่อมจะเกิดระบบคุณภาพโดยรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TQM ขึ้นมาได้ในประการสุดท้าย

M (Management) : ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) การประกาศพันธกิจหลัก (mission-statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategic management) รวมถึงการแสดงสภาวะของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาระบบคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement)

ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล : TQM คือ ชุดของปรัชญา ความรู้ เทคนิค วิธีการ สำหรับบริหารธุรกิจเพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ โดยพนักงาน ทุกๆ คน มีส่วนร่วม

Dr.Deming ได้ริเริ่มวงจรเดมिंग “Deming Cycle” เพื่อแสดงถึงหลักการทำงาน Plan – Do – Check– Action เพื่อการบริหารที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีจะต้องมีการวางแผนหรือพัฒนาเป้าหมายสำหรับแผนงานและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามแผน หลังจากนั้นแผนต้องถูกนำไปปฏิบัติ ซึ่งผลการปฏิบัติจะต้องถูกตรวจสอบหรือทบทวนตามระยะเวลาที่กำหนด และในที่สุดผู้บริหารจะต้องพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในการดำเนินการขั้นต่อไป

๓.๒.๒ แนวคิดที่สำคัญของ TQM ๓ ประการ

๑) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Oriented) องค์กร TQM จะต้องยึดหลัก “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เป็นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ การมีคุณภาพหรือไม่จึงถูกตัดสินโดย “ลูกค้าภายนอก” เป็นหลัก ดังนั้น การมุ่งเน้นคุณภาพ ก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ (Customer Focus)

๒) การปรับปรุงกระบวนการ (Process improvement) การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมองการทำงานการผลิต อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่วัตถุดิบจนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ คือ ได้สินค้าหรือบริการถึงมือลูกค้า การมุ่งเน้นที่กระบวนการทำให้เกิดสภาพ “ลูกค้าภายใน” (Internal Customer) ขึ้นโดยพนักงานทุกคนจะต้องทำหน้าที่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเรา เราเป็นผู้ซื้อเมื่อเราทำงานในส่วนที่เรารับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อเราก็เป็นผู้ขาย คุณภาพของงานที่แต่ละคนทำจึงเกี่ยวโยงกันไปถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) กระบวนการถัดไปคือ ลูกค้าของเรา พนักงานทุกคนในกระบวนการผลิตจึงมีผลต่อคุณภาพการผลิตของสินค้า หรือบริการที่จะส่งถึงมือลูกค้าภายนอก การบริหารโดยยึดกระบวนการนี้จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องทุกครั้งด้วย (Right the first time and right every time) การทำงานจะต้องถูกต้องจึงต้องอาศัย “พนักงานที่มีคุณภาพ” และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่างๆ ให้น้อยที่สุดหรือหมดไป

๓) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total involvement) ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงสู่ “องค์กรคุณภาพ” (Quality Organization) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee involvement) ถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด จึงเป็นปัจจัยสำคัญของ TQM

ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวง โดยผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงานปลัดกระทรวง และผู้แทนของส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

รวมทั้งได้จัดประชุม หรือการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้บริหาร และผู้แทนจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน/โครงการและแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตลอดจนแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และกำหนดแผนและแนวทางการดำเนินการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุดต่อองค์กร โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ “ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน สป.และ สร.อ. ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสมรรถนะสูง” เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม “พลิกโฉมให้ประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืนยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และพร้อมก้าวสู่อนาคตด้วย วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไทย โดยการสานพลังหน่วยงานในระบบ ววน. รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม” ได้ต่อไป

๓.๓ หลักการสำคัญที่ใช้ในระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔๒ กำหนดว่า “การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรม” ดังต่อไปนี้

๑) การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ

๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

๓) การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการ ต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ และจะนำความคิดเห็นทางการเมืองหรือสังกัดพรรคการเมืองมาประกอบการพิจารณามีได้

๔) การดำเนินการทางวินัย ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ

๕) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง

จากข้อกำหนดของกฎหมายเบื้องต้น มีหลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้คำนึงถึงระบบคุณธรรม ซึ่งหลักสำคัญของระบบคุณธรรมที่ใช้ในระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ (Merit System) หมายถึง การบริหารงานบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน โดยการสร้างสิ่งจูงใจและตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์สูงสุด ประหยัด และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐในการเอื้ออำนวย บริการ เพื่อประโยชน์ของประชาชน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เผยแพร่หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มีความมุ่งหมายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของทุกส่วนราชการต้อง เป็นไปภายใต้หลักการ ๕ ประการคือ

๑) หลักคุณธรรม (Merit Based) หลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีผู้ให้แนวคิดไว้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านศีลธรรม จริยธรรมตามศาสนา ซึ่งมีคุณประโยชน์ และความจำเป็นที่ต้องมีประมวลจริยธรรมเป็นเครื่องมือควบคุมกำกับด้วย

๒) หลักกระจายอำนาจ (Human Resource Decentralization) การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ต้องมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ส่วนราชการและจังหวัดมากขึ้น เพื่อความคล่องตัวรวดเร็วเหมาะสมกับภารกิจในแต่ละพื้นที่ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด

๓) หลักผลงาน (Performance Based) การบริหารภายใต้หลักผลงานนี้ ต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีอำนาจจำแนกผลงาน และมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้พิจารณาประกอบการแต่งตั้งโยกย้ายได้อย่างเป็นธรรม

๔) หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (HRM Flexibility) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกสบายพอสมควร สมดุลกับชีวิตราชการที่เจริญก้าวหน้าตามโอกาสที่เสมอภาค

๕) หลักสมรรถนะ (Competency Based) เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลให้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิผล ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องใช้เครื่องมือที่ถูกต้องเหมาะสมในการกำหนดสมรรถนะ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามต้องการอีกด้วย

ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้คำนึงถึงระบบคุณธรรมและนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ โดยมุ่งเน้นหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดให้มีแนวทางในการดำเนินการด้านต่างๆ ดังนี้

๑) ปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) โดยนำสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะทางการบริหารหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการแสดงความโปร่งใสในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

๒) มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบ PMS บริหารผลการปฏิบัติงาน

๓) มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบบริหารสวัสดิการ

๔) พัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ เครื่องมือและวิธีการวัดระดับคุณภาพชีวิตและความผูกพันของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยพิจารณาประเด็นความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา

๕) มีแนวทางการพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการเพิ่มช่องทางการร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านระบบ IT เป็นต้น

๓.๔ กฎหมาย ระเบียบ แผน ยุทธศาสตร์ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ได้กำหนดแผนออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

- แผนระดับ ๑ ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลและใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน

- แผนระดับ ๒ ประกอบด้วย ๔ แผน ได้แก่ ๑) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒) แผนการปฏิรูปประเทศ ๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ ๔) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

● แผนระดับ ๓ เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับ ๑ และ ๒
สู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนดหรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณี
หรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ เช่น แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการระยะ
๕ ปี และรายปี แผนปฏิบัติการด้าน.... เป็นต้น

ทั้งนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว.ฯ จึงจำเป็นต้องศึกษา
กฎหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ ดังนี้

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

มาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลางส่วนภูมิภาค
ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยหน่วยงานของรัฐ
ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ
และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่
ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือก
ปฏิบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตาม
ระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจหรือกระทำการ
โดยมิชอบ ที่เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้งหรือการพิจารณาความดี
ความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนด
ประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว

ม.๒๕๘ ข (๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและ
แผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับ
ภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

ม.๒๕๘ ข (๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้
ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ
และผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึง
ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติ
ราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากร
ภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

๒. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

มีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อ
ภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความมีคุณธรรม โดยมุ่งให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมี
คุณภาพ คุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่มีความสมดุลกันระหว่างชีวิตและการทำงาน และสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ เพื่อประโยชน์
ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำ
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของส่วนราชการและสอดคล้องกับ
มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๓. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ใน ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

๔. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็น กรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่ เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) มีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมีเป้าหมายของประเทศไทยในปี ๒๕๘๐ คือ “เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน บนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัยดี และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีความรู้ มีทักษะ และทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดี มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณ มีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรมนำดิจิทัล สามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายเป็น มีความเป็นสังคมประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและรูปแบบที่โดดเด่นเป็นที่ต้องการ ในตลาดโลก เป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ เช่น การให้บริการคุณภาพทั้งด้านการเงิน ระบบโลจิสติกส์ บริการด้านสุขภาพ และท่องเที่ยวคุณภาพ เป็นครัวโลกของอาหารคุณภาพและปลอดภัย เป็นฐานอุตสาหกรรม และบริการอัจฉริยะมาต่อยอดฐานการผลิตและบริการที่มีศักยภาพในปัจจุบัน และพัฒนาฐานการผลิตและ บริการใหม่ ๆ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ สังคม และประชาชนที่มีความเป็นอัจฉริยะ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- ๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ยุทธศาสตร์ชาติการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- ๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- ๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ ๓ และอนุรักษ์

ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู้การเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติ ด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐาน การเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเส้นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุล ทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงาน ให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

๕. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็น ยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้าม ยุทธศาสตร์และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยสถานการณ์และแนวโน้ม ที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น ๔ ช่วง ช่วงละ ๕ ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาและแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย (๑) ความมั่นคง (๒) การต่างประเทศ (๓) การเกษตร (๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (๕) การท่องเที่ยว (๖) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (๗) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (๑๐) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (๑๑) การพัฒนา ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (๑๒) การพัฒนาการเรียนรู้ (๑๓) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (๑๔) ศักยภาพการกีฬา (๑๕) พลังทางสังคม (๑๖) เศรษฐกิจฐานราก (๑๗) ความเสมอภาคและหลักประกัน

ทางสังคม (๑๘) การเติบโตอย่างยั่งยืน (๑๙) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (๒๐) การบริการประชาชนและ
 ประสิทธิภาพภาครัฐ (๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (๒๒) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ
 (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร
 ทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. มีดังนี้

๑๑ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

ทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนา ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อม
 ที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์และการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรรค์
 ปฐมวัย วัยเรียน วัยรุ่น วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาและ เสริมสร้าง
 ศักยภาพมนุษย์และสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดีมีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
 ในทุกช่วงวัย มีความรอบรู้ทางการเงิน มีความสามารถในการวางแผนชีวิตและการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสม
 ในแต่ละช่วงวัย และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า

๑๒ การพัฒนาการเรียนรู้

ทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ ทักษะสื่อสาร
 ภาษาอังกฤษ ภาษาที่ ๓ และภาษาท้องถิ่น ทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบ
 การเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาระบบ
 การเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม การสร้างระบบ
 การศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติโดยคำนึงถึงการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและ
 ความสามารถของพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ ภาษา ตรรกะ และคณิตศาสตร์ด้านทักษะและ
 มิติดนตรีกีฬาและการเคลื่อนไหวของร่างกาย การจัดการตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงผู้มีความสามารถ
 อันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษ
 ของพหุปัญญาแต่ละประเภท การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนประชากรไทยมีอาชีพบนฐานพหุปัญญา
 การสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง เพื่อบรรลุ
 เป้าหมายสู่คนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ มีสัมมาชีพ
 ตามความถนัดของตนเอง

๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ
 การบริการภาครัฐให้มีความทันสมัย ทันความเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
 สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างเป็นลำดับขั้นตอน
 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐให้เกิดความเชื่อมโยงและบูรณาการเป้าหมายยุทธศาสตร์
 ผ่านการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงภารกิจตามยุทธศาสตร์ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น เพื่อให้
 การทำงานร่วมกันในระดับพื้นที่เกิดความเข้มแข็ง ไม่ซ้ำซ้อน ชัดเจนภายใต้ขนาดของรัฐที่เหมาะสม
 ทุกฝ่ายถือเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ มีการติดตามประเมินผลให้ครอบคลุม ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ
 ระหว่างการดำเนินการ และหลังการดำเนินการ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ระดับโครงการ
 โดยระบบประเมินและระบบการตรวจสอบต้องส่งเสริมแรงขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนแม่บท
 ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งในมิติภารกิจพื้นฐาน ภารกิจยุทธศาสตร์ และภารกิจพื้นที่ โดยบุคลากรภาครัฐต้อง
 มีความมุ่งมั่น มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นมีอาชีพ มีสมรรถนะสูง มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นระบบมีมาตรฐาน

และสอดคล้องกับภาระงาน โดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเพื่อประชาชน มีความมุ่งมั่น และมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ คือ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัว ละเอียดต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ มีส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง ให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

๒. แผนการปฏิรูปประเทศ

๒.๑ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับเดิม)

มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ

- ๑) สร้างภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customized Public Service)
- ๒) พัฒนาโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย กะทัดรัด ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Agile Structure) และระบบงานภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Public Service)
- ๓) พัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials)
- ๔) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถดึงดูด รักษา และดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ๕) เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริตบนหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมายรวมอันเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย

- ๑) องค์กรภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกันด้วยระบบดิจิทัล
- ๒) โครงสร้างองค์กรภาครัฐ เปรียว กะทัดรัด แต่แข็งแรง สามารถบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการทำงานเพื่อประชาชนโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก
- ๓) ระบบบริหารและบริการประชาชนเป็นระบบดิจิทัล มีความโปร่งใส ทันสมัย ปรับตัวได้รวดเร็ว และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม
- ๔) ระบบบุคลากร ภาครัฐมีมาตรฐาน สามารถสรรหา ดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพสูง มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และเป็นหัวใจของประชาชน
- ๕) ภาครัฐมีวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต คอรัปชั่น และมีระบบป้องกันการแทรกแซงโดยไม่เป็นธรรมจากผู้มีอำนาจและอิทธิพล

โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินในระยะ ๕ ปี ที่เน้นการทำให้บริการภาครัฐสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน โครงสร้างและระบบงานภาครัฐมีประสิทธิภาพสูง เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนและบูรณาการกัน

อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีคุณภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ และภาครัฐมีนวัตกรรมการบริหารจัดการและนวัตกรรมการให้บริการประชาชนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งภาพลักษณ์ของภาครัฐไทยในเวทีโลกได้รับการยอมรับ

๖.๒ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง)

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ส่งผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินชีวิต กิจกรรมและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมดังกล่าว ได้เริ่มกลายเป็นวิถีปฏิบัติและแนวทางการดำเนินชีวิตตามปกติในปัจจุบัน ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

๑) แนวคิดใหม่ (New Way of Thinking) ประชาชนมีแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐในยุคหลัง COVID-๑๙ เปลี่ยนแปลงไปด้วย

๒) การสื่อสารรูปแบบใหม่ (New Way of Communicating) การติดต่อสื่อสารยุคหลัง COVID-๑๙ มุ่งเน้นความรวดเร็ว ตรงประเด็น และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเกิดช่องทางใหม่ในการสื่อสาร โดยเฉพาะช่องทางแบบดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตแบบเว้นระยะห่าง ทางสังคม (Social Distancing)

๓) การทำงานรูปแบบใหม่ (New Way of Working / Doing) การทำงานภาครัฐในยุคหลัง COVID-๑๙ มุ่งเน้นผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น ลดกระบวนการทำงานและกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็นลง ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น อาทิ การทำงานนอกสถานที่ทำงาน การทำงานผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการใช้เครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ

๔) การดำรงชีวิตแบบใหม่ (New Way of Living) ประชาชนดำเนินชีวิตแบบพึ่งพาตนเองมากขึ้น ปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น และระมัดระวังเรื่องรายรับรายจ่าย และปัจจัยสี่สำหรับการดำรงชีวิตมากยิ่งขึ้น

๕) ความคาดหวังใหม่ (New Expectation) ประชาชนคาดหวังต่อการรับบริการจากภาครัฐสูงขึ้น ทั้งด้านความรวดเร็วในการรับบริการ และด้านประสิทธิภาพ ด้านความคุ้มค่า และด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๖) วิธีใหม่ในการบรรลุเป้าหมาย (New way of Winning) ภาครัฐจำเป็นต้องคิดทบทวน และปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการและรูปแบบการบริการภาครัฐใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่แตกต่างไปจากเดิมได้ดียิ่งขึ้น

ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลทำให้ภาครัฐต้องปรับบทบาท ขนานใหญ่ ในด้านการให้บริการของภาครัฐจะต้องมีความรวดเร็ว ใช้เวลาน้อย ทันทต่อเหตุการณ์ มีความเป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ เข้าถึงทุกกลุ่มโดยเน้นการให้บริการตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ดียิ่งขึ้น ส่วนในด้านวิธีการบริหารจัดการ ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน รวมทั้งการสร้างคามไว้วางใจให้กับประชาชน (Public Trust) ทั้งนี้ ภาครัฐจะต้องเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้นำ (Lead) ในการร่วมคิด ร่วมทำ รวมทั้งปรับกระบวนการและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาปรับใช้ตามความเหมาะสมและความสามารถทางงบประมาณการคลังของประเทศ

ในแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินฉบับปรับปรุงนี้ ได้ให้ความสำคัญ ในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ และรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และทิศทางที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างภาครัฐที่มีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในความซื่อตรง และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล

มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน สำหรับกิจกรรมการปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญภายใต้แผนปฏิรูปฯ ฉบับปรับปรุงนี้ประกอบด้วย

- ๑) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล
- ๒) จัดโครงสร้างองค์กร และระบบงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
- ๓) ปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมีความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรม
- ๔) สร้างความเข้มแข็งในการบริหารราชการในระดับพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ๕) ขจัดอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ และการเบิกจ่ายเงินเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คุ่มค่า โปร่งใส ปราศจากการทุจริต

๖.๓ ด้านการวัฒนธรรม กีฬา แรงงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีขอบเขตครอบคลุมทั้งในเรื่องการนำหลักธรรมทางศาสนาใช้ในการพัฒนาจิตใจ ปัญญาและการพัฒนาประเทศ มรดกทางวัฒนธรรม เอกลักษณ์ที่ติดงามของชาติ การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อสุขภาพ พร้อมนำมาใช้ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและความเป็นเลิศ การส่งเสริมการมีงานทำ การคุ้มครองแรงงานให้มีความปลอดภัย สุขอนามัย รายได้และสวัสดิการที่ดี การประกันสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความมั่นคง สุขภาพ และปัจจัยในการดำรงชีวิต ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าแต่ละมิติล้วนมีความเชื่อมโยงกันและสามารถทำให้เกิดการหลอมรวมนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาคนในชาติให้มีความเข้มแข็ง บนพื้นฐานของเศรษฐกิจที่พอเพียง แต่มีความเข้มแข็งมั่นคงโดยมี ‘วัฒนธรรม’ เป็นพื้นฐานของการสะท้อนความเป็นชาติ ที่ต้องผสมผสานกับความเข้าใจในอิทธิพลและบริบทของกระแสโลกเพื่อให้เกิดความสมดุลทั้งสองส่วน อีกทั้งยังรวมถึงการสร้างสังคมบนฐานของคุณธรรมจริยธรรม ร่วมกับ ‘กีฬาและการออกกำลังกาย’ ที่จะช่วยสร้างผลลัพธ์สำคัญสองส่วน คือ สุขภาพที่ดีและการสร้างทัศนคติพึงประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเคารพ (Respect) ทั้งต่อผู้อื่น ตนเอง และกฎกติกาของสังคมด้านมิตรภาพ (Friendship) ที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กร และด้านความเป็นเลิศ (Excellence) ที่หลายชาติจำกัดของมนุษย์ ภายใต้แนวคิด “เร็วขึ้น สูงขึ้น แข็งแรงขึ้น” และเรื่อง “แรงงาน” คือ การพัฒนากำลังแรงงาน (Supply) ให้มีคุณภาพ และมีความสามารถเป็นผู้ประกอบการเอง เพื่อสร้างผลผลิตให้ประเทศและนำมาซึ่งความมั่นคงทั้งของตนเอง สังคม ร่วมกับ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เพื่อเป็นการเติมเต็มการพัฒนาและส่งเสริมในมิติอื่น ๆ สำหรับคนทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัย ตั้งแต่แรกเกิดในทุกภาคส่วน และทุกพื้นที่ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด มีความสุข ของแต่ละคน มีสมรรถนะสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๒ เตรียมความพร้อมสู่ความเป็นเลิศ นำไปสู่การเติบโตและสร้างความมั่นคงในชีวิตได้อย่างยั่งยืน สามารถเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคมจนวาระสุดท้ายของชีวิตเพื่อเป็นภาระแก่สังคมและครอบครัวน้อย และระยะเวลาสั้นที่สุดที่ต้องอาศัยผู้อื่นค้ำจุนดูแล

ดังนั้น การปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะก่อให้เกิดฐานรากที่แข็งแรง คือ การพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมและพัฒนาสมรรถนะคนทั้งเรื่องความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และสุขภาพกาย และใจที่แข็งแรง ส่งเสริมการมีชีวิตที่มั่นคงบนพื้นฐานของความเสมอภาค รวมถึงการสร้างความเข้าใจ

ในรากเหง้าความเป็นไทย และการเปลี่ยนไปของโลก ซึ่งถือว่าเป็นส่วนรากแก้วที่สำคัญในการนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาของประเทศ ตามที่ตั้งไว้

๗. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๗.๑ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง ๕ ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

โดยยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ที่เกี่ยวข้องกับกาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤตมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ระบบการบริหารจัดการในภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศที่สำคัญประการหนึ่งมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องการขับเคลื่อนการบริหารจัดการภาครัฐให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ การให้บริการประชาชนยังไม่ได้มาตรฐานสากล การบังคับใช้กฎหมายที่ขาดประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและการให้บริการของท้องถิ่นที่ยังขาดประสิทธิภาพและความโปร่งใส กระบวนการที่เปิดให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการใช้งบประมาณยังไม่เพียงพอ ระบบและกระบวนการยุติธรรมไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม รวมทั้งการขาดธรรมาภิบาลในสังคมไทยทำให้การทุจริตประพฤตมิชอบยังเป็นปัญหาสำคัญของประเทศ จึงต้องเร่งปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในทุกด้านให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ทั้งการบริหารจัดการภาครัฐให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสม ระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น และวางพื้นฐานเพื่อให้บรรลุตามกรอบเป้าหมายอนาคตในปี ๒๕๗๙ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- ๑) เพื่อให้ภาครัฐมีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่ดี และได้มาตรฐานสากล
- ๒) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการและให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และโปร่งใสตรวจสอบได้
- ๓) เพื่อลดปัญหาการทุจริตและประพฤตมิชอบของประเทศ
- ๔) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการทางกฎหมายให้สามารถอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว และเป็นธรรมแก่ประชาชน

๗.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง ๕ ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงเวลาที่ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทั้งที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ และข้อจำกัดของโครงสร้างภายในประเทศที่ยังคงรอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนผลจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและองค์ประกอบของประเทศในทุกมิติ เพื่อนำมาประมวลผลประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคตบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่เศรษฐกิจมีความเจริญเติบโตท่ามกลางสังคมที่สมานฉันท์ ทันทสมัย ก้าวหน้า ควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการดูแลรักษาและใช้ประโยชน์อย่างสมดุลในระยะยาว เพื่อให้ประเทศไทยสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้นรอบด้านจากภายนอกและสามารถบรรลุเป้าหมายระยะ ๒๐ ปีภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้

โดยมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. คือ มุขหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสม ในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศบนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยมีประเด็นที่ต้องดำเนินการเพื่อรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความสามารถของภาครัฐ ประกอบด้วย

๑) พัฒนาการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก ประหยัด แก่ประชาชนและผู้ประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพการให้บริการและเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

๒) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐ ให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

๓) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างระบบบริหารจัดการ

๔) การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัลและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

๘. นโยบายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

๘.๑ ระบบราชการ ๔.๐

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยน แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้

๑) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการ ทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไป ให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกัน ก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการ บริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

๒) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุก และมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อ ได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทาง โทรศัพท์มือถือ

๓) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดริเริ่มและ ประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามามีใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่

๑) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การ ร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับ ความเสี่ยง และรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของ

ประชาชน ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

๒) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือ Solutions ใหม่ ๆ ทำให้เกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ และนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ หรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Gov Lab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ และเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบ ปฏิบัติจริง และขยายผลต่อไป

๓) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (Cloud computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟนและเครื่องมือเพื่อการใช้งานร่วมกัน (Collaboration tool) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ และช่วยให้บริการของทางราชการสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ดำเนินการได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัย และประหยัด

ทั้งนี้ ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐

๘.๒ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประกอบด้วย ๕ มิติ ดังนี้



มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่ามีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงใด

๑.๑ มินโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้กรมฯ บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๒ มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคน มีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่าง ด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

๑.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๑.๔ มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่อง ในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงใด

๒.๑ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

๒.๒ มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และ นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

๒.๓ สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณ รายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจน ความคุ้มค่า (Value for Money)

๒.๔ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผล ดังต่อไปนี้

๓.๑ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

๓.๒ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๓.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๔ มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและ จัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้

ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิตีที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการมีลักษณะดังต่อไปนี้

๔.๑ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒ มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิตีที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๕.๒ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

๕.๓ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มิตีในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิตี เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิตีในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีผลการดำเนินการตามมิตีการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิตีการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิตี

๘.๓ แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐)

เป้าหมายของแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ คือ เพื่อให้ข้าราชการและส่วนราชการมีกรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จะส่งเสริมสนับสนุนการให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานและในการพัฒนางานภาครัฐและสนับสนุน “การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล” เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยให้ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในส่วน ของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายใต้แนวคิด “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” จึงได้กำหนด

“แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล สำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ” ที่จะนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

๑) ภาครัฐมีกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีทักษะที่เหมาะสม ในการดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

๑.๑) ผู้บริหารระดับสูง (Executive) เป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐที่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมถึงกระตุ้นและผลักดันให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่าง ภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๑.๒) ผู้อำนวยการกอง (Management) เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลระดับองค์กรที่สามารถสื่อสารนโยบายขององค์กรมาสู่ระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งสั่งการ กำหนดแนวทาง วางแผน กำกับ ติดตาม ดูแล ให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานหรือการให้บริการขององค์กร ให้มีความทันสมัยและอยู่ในรูปแบบดิจิทัล มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๑.๓) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) เป็นผู้ใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนนโยบายที่สามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน มาตรฐาน แนวทาง หรือการจัดบริการขององค์กร รวมทั้งสามารถระบุความต้องการ สร้างสรรค์ ออกแบบ รวมถึงสร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แหล่งต่าง ๆ เพื่อการเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ และเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบดิจิทัล

๑.๔) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) เป็นผู้อำนวยการความสะดวกด้านดิจิทัลภาครัฐที่สามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกหรือให้คำแนะนำในรูปแบบดิจิทัลที่สร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนและ ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลความต้องการบริการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ออกแบบและปรับปรุงการบริการภาครัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงสนับสนุน การสร้างความเชื่อมโยงการบริการข้ามหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระหว่าง ภาครัฐกับประชาชนในรูปแบบดิจิทัล และการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

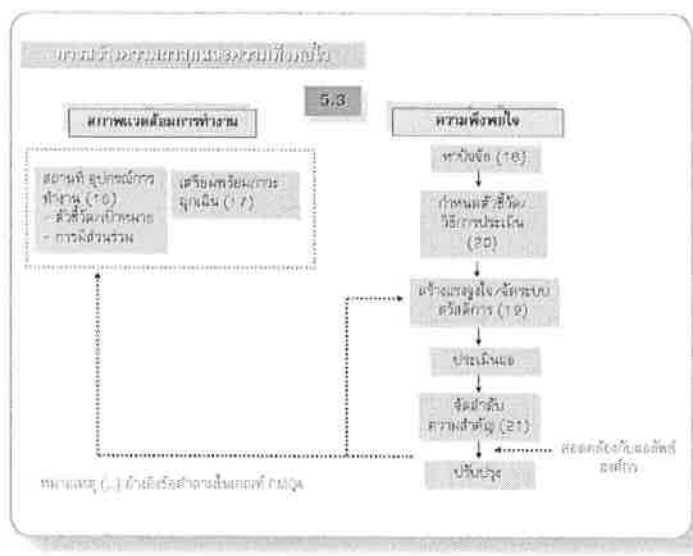
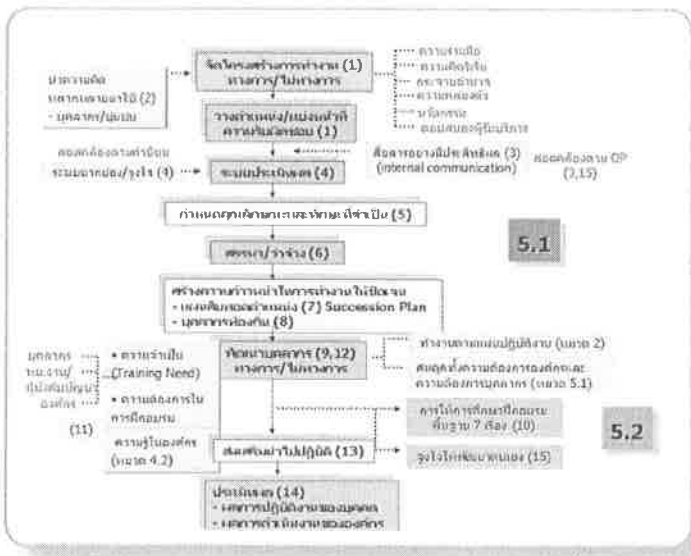
๑.๕) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Specialist) เป็นผู้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กรที่สามารถบริหารโครงการ หรือเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสร้างสรรค์และ ออกแบบระบบอัจฉริยะให้แก่หน่วยงาน (Automated Public Service) ตลอดจนสามารถดูแลและบำรุงรักษา ระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถพัฒนา ระบบ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะสร้างให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือ การให้บริการของภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถช่วยสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย รวมทั้งสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างเป็นระบบ และการเป็นรัฐบาลที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๑.๖ ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) เป็นผู้ปฏิบัติงานภาครัฐที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และปลอดภัย รวมทั้งสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๒) ภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและผู้รับบริการ สร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำ

๘.๔ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง ๗ ด้าน (หมวด) ทั้งนี้ หมวดที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. คือ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับระบบงานและระบบการเรียนรู้ ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ



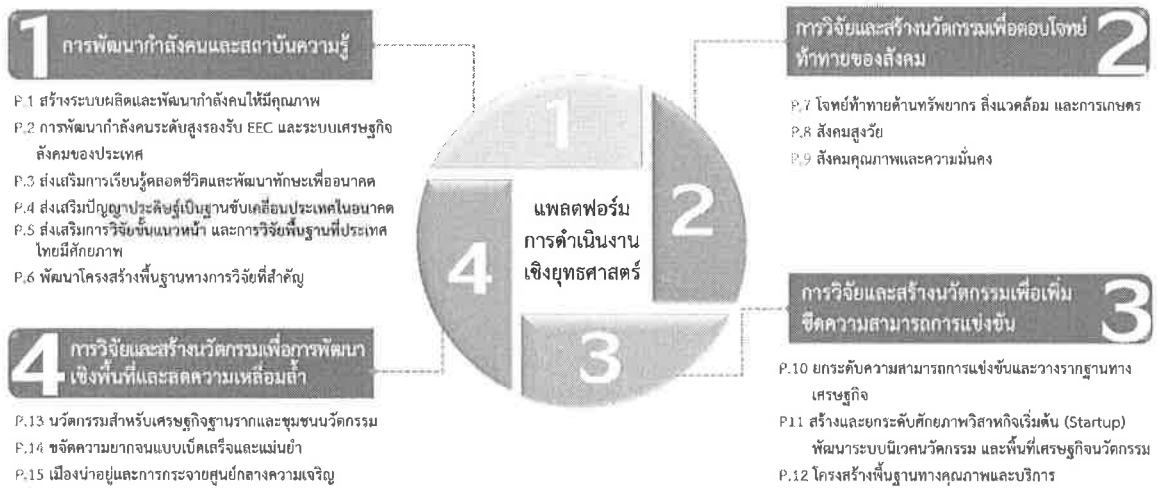
Sub

๙. นโยบายและยุทธศาสตร์ด้าน อววน.

๙.๑ นโยบายและยุทธศาสตร์ อววน.พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๐

นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๐ เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่สอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และนโยบายของรัฐบาล โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อ “เตรียมคนไทยแห่งศตวรรษที่ ๒๑ พัฒนาเศรษฐกิจที่กระจายโอกาสอย่างทั่วถึง สังคมที่มั่นคงและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากล นำพาประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว” มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานในลักษณะแพลตฟอร์ม (Platform) ความร่วมมือตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาใน ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ (๒) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม (๓) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และ (๔) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ

● นโยบายและยุทธศาสตร์ อววน. พ.ศ. 2563 - 2570



ทั้งนี้ แพลตฟอร์ม (Platform) ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. มีดังนี้

แพลตฟอร์มที่ ๑ การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว จำเป็นต้องลงทุนในทรัพยากรบุคคลและสถาบันความรู้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยเอื้อที่จะยกระดับการพัฒนาประเทศไทยไปสู่อนาคต และมีทิศทางการพัฒนาสอดคล้องกับแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านเทคโนโลยี ประชากรศาสตร์ ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม ภูมิรัฐศาสตร์ และการปรับเปลี่ยนอำนาจทางการเมืองโลก เป็นต้น โดยเป้าหมายของการลงทุนพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ต้องปรับเปลี่ยนจากการลงทุนที่ตอบโจทยระยะสั้น ไปสู่การลงทุนที่จะเป็นรากฐานของการพัฒนาในระยะยาวให้ได้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงการพัฒนากำลังคนให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการทำงานและการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ การสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัยในสาขาที่ประเทศไทยมีศักยภาพและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่เพื่อการวิจัยและนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นของตนเอง และก้าวสู่ความเป็นผู้นำในสาขาที่เป็นจุดแข็งของประเทศ เพื่อลดการพึ่งพาทรัพยากรบุคคลผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ลดการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ

Sw

ซึ่งจะนำไปสู่การขาดดุลทางเศรษฐกิจและเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศในระยะยาว และผลักดันให้ประเทศไทยกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

แพลตฟอร์มที่ ๓ การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

ประเทศที่พัฒนาแล้วมีการแข่งขันอย่างรุนแรงด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยมีการออกแบบสร้างระบบนิเวศทางนวัตกรรมและการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังเข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิม (Disruptive Technology) และการต่อยอดการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้นอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) มีการสนับสนุนลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Investment) ที่มีความเข้มข้นในโจทย์ที่ทำหายอย่างชาญฉลาดระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชนจากทั้งในและต่างประเทศ ก่อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่พัฒนาจากเดิมไปอย่างก้าวกระโดด (Leapfrogging) หรือเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อนในโลกขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้มีผู้บริโภคให้การตอบรับผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันสมัยเหล่านั้นจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก่อให้เกิดรายได้และสร้างขีดความสามารถการแข่งขันให้สูงขึ้น ทำให้เป็นผู้นำด้านการพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยอยู่เสมอ

แพลตฟอร์มการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสเข้ามาร่วมกันคิด วางแผน กำหนด ลงมือดำเนินการและการวัดผลในกิจกรรม เพื่อการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ด้านการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมและเขตเศรษฐกิจนวัตกรรมของประเทศไทย ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพและบริการควบคู่ไปด้วยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างพอเพียง ก่อให้เกิดการสร้าง สะสม พัฒนา ถ่ายทอด และต่อยอดองค์ความรู้ที่ทันสมัย ขับเคลื่อนและยกระดับความสามารถการแข่งขันและวางรากฐานทางเศรษฐกิจ สร้างและพัฒนาความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อไปสู่ “ประเทศไทย ๔.๐” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง และกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

๙.๒ กรอบประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

วิสัยทัศน์ สานพลังการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไทย พลิกโฉมให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและพร้อมก้าวสู่นาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑ การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่นาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒ การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหาท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้า เพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ การพัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานวิจัยให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน

๙.๓ กรอบประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

วิสัยทัศน์ เป็นหน่วยงานกลางที่มีสมรรถนะสูง ในการขับเคลื่อนการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑ การส่งเสริมและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒ การส่งเสริมระบบนิเวศวิจัย ยกกระดับเศรษฐกิจ สังคมเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนาประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายระบบสารสนเทศตลอดจนขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของ สป.อว. ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ โดยมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบตัวชี้วัดที่ สป.๕.๒๐ ระดับความสำเร็จของผลผลิตนโยบาย แผน กลไกและมาตรฐานเพื่อการพัฒนาด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ระดับ ๓)

๓.๕ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๙ (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๕)

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป. และ สร.อว. พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของทุกภาคส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ สป.และ สร.อว. ซึ่งต้องมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการหลายครั้ง ดังนั้น การบริหารจัดการโครงการผู้ขอรับการประเมินต้องมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการฯ ซึ่งการจัดกิจกรรมเป็น “การฝึกอบรมประเภท ข” หมายความว่า การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกินครึ่งหนึ่งเป็นบุคลากรของรัฐ ซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงานและระดับอาวุโส ข้าราชการ ตำแหน่งประเภทวิชาการปฏิบัติการ ระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ ข้าราชการตำแหน่งประเภท อำนวยการระดับต้น หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งการเบิกจ่ายในการฝึกอบรมแต่ละประเภทจะแตกต่างกัน ทั้งอัตราค่าสมนาคุณวิทยากร ค่าอาหารว่าง ค่าอาหารกลางวัน เป็นต้น และจำเป็นต้องตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกค่าใช้จ่ายให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามระเบียบที่กำหนด

๔. สรุปสาระสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมายของงาน

เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป. และ สร.อว. พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของทุกภาคส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ สป.และ สร.อว. จนได้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นที่ยอมรับนั้น มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.

ผู้ขอรับการประเมิน ได้ยกร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. เสนอคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สป.อว. โดยมี ปลัดกระทรวงเป็นประธานพิจารณา และได้มีคำสั่ง สป.อว. ที่ ๔๖๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๔ และคำสั่ง สป.อว. ที่ ๑๙/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๕ แต่งตั้งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. โดยรองปลัดกระทรวง (ศุภชัย ปทุมนากุล) เป็นประธานคณะทำงาน หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวง เป็นรองประธานคณะทำงาน ผู้ช่วยปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ผู้อำนวยการกองระบบและบริหารข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีเป็นคณะทำงาน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นคณะทำงานและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (ผู้ขอรับการประเมิน) เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๔.๒ เสนอขออนุมัติโครงการ

ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำรายละเอียดโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. เสนอปลัดกระทรวงทราบถึงหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อพิจารณาอนุมัติในหลักการและอนุมัติงบประมาณ สรุปรายละเอียดดังนี้

๔.๒.๑ กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดเข้าร่วมศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ทุกระดับ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๑) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒) ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/กลุ่ม หรือผู้แทน

๓) ผู้แทนจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม

๔) ผู้แทนจากส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

๕) บุคลากรกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๔.๒.๒ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้ขอรับการประเมินได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาในการดำเนินงานจัดทำโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ระหว่างเดือนระหว่างเดือนมิถุนายน - กันยายน พ.ศ.๒๕๖๕ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานตามระยะต่างๆ ดังนี้

๑) ระยะเตรียมการ (Preparation Phase) ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม ๒๕๖๕ โดยกำหนดให้มีการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อต่างๆ จำนวน ๖ ครั้ง ดังนี้

- อบรมสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงานเกี่ยวกับแนวคิด และกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ในวันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๕

- ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อว. ครั้งที่ ๑ (ระดับกรม) ในวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๕

- ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อว. ครั้งที่ ๒ (ระดับกระทรวง) ในวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

- ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำ (ร่าง) กรอบแนวคิด และแผนการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ (ครั้งที่ ๑) ในวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

- ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำ (ร่าง) กรอบแนวคิด และแผนการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ (ครั้งที่ ๒) ในวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕

- ประชุมคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี เพื่อพิจารณา (ร่าง) กรอบแนวคิด และแผนการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ในวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๕

๒) ระยะการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Phase) ดำเนินการระหว่างเดือนสิงหาคม ๒๕๖๕ โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อต่างๆ จำนวน ๔ ครั้ง ดังนี้

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ในวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๖๕

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ในวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๕

- ประชุมนำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ต่อผู้บริหาร สป. และ สร.อว.ฯ ในวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ให้สมบูรณ์ ในวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

๓) ระยะการตัดสินใจ (Decision Making Phase) ดำเนินการระหว่างเดือนกันยายน ๒๕๖๕ โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อต่างๆ จำนวน ๑ ครั้ง ดังนี้

- ประชุมคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ในวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๕

๔.๒.๓ ขอบเขตด้านงบประมาณ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ผู้ขอรับการประเมินได้ขออนุมัติงบประมาณ โดยคำนวณค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติฯ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวัน ตลอดระยะเวลาการจัดโครงการฯ และขออนุมัติค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ในวงเงิน ๑๙๒,๖๕๐ บาท (หนึ่งแสนเก้าหมื่นสองพันหกกร้อยห้าสิบบาทถ้วน) โดยเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ แผนงานพื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตที่ ๒ มาตรฐานการพัฒนาอุดมศึกษา งบรายจ่ายอื่น รายการค่าใช้จ่ายการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

๔.๒.๔ เป้าหมายในการดำเนินงาน

- ๑) เพื่อทบทวนและประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว.
- ๒) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ให้มีความสอดคล้องต่อเนื่อง เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ นโยบายและทิศทางการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนสามารถทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- ๓) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๔.๓ ดำเนินการตามขอบเขตและแผนงานที่กำหนดไว้ เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการจึงได้เริ่มดำเนินการตามแผนงานและขั้นตอนที่กำหนดดังนี้

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร. อว.



๔.๓.๑ การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว.

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว.ฯ ผู้ขอรับการประเมิน ได้กำหนดแผนการดำเนินงานในระยะเตรียมการ (Preparation Phase) โดยเริ่มจากการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับแนวคิด และกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการ และเทคนิคขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ อย่างเป็นระบบ สามารถนำหลักการและเครื่องมือในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง แนวคิด และกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ในวันจันทร์ที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๖๕ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. ในรูปแบบการประชุมออนไลน์ (VDO Conference) และภายหลังการประชุมได้ร่วมกันศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ดังนี้

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐
๒. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี
๓. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
๔. แผนการปฏิรูปประเทศ
๕. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
๖. นโยบายและยุทธศาสตร์ อววน. พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๐
๗. นโยบายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

(รายละเอียดตั้งข้อ ๓.๔)

๔.๓.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับกรมและระดับกระทรวง

เมื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับกรอบแนวคิดและกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ผู้ขอรับการประเมินในฐานะผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ พิจารณาแล้วว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ดังกล่าว ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวง โดยทบทวนบทบาท ผลการดำเนินงาน สภาพปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับกรม และ ระดับกระทรวง โดยเปรียบเทียบตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ๔.๐) และมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมทั้งการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดยคำนึงถึงสิ่งที่ควรปรับปรุง หรือผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตามเป้าหมายหรือ ดำเนินการได้ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะสนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงประสบผลสำเร็จ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อว. จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล อว. (ระดับกรม) ในวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๕ ณ ห้องประชุมชั้น ๗ อาคารอเนกประสงค์

สป.อว. เป็นการระดมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สภาพปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา ทั้งในระดับกรม และในส่วนที่ต้องดำเนินการในภาพของกระทรวง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

ครั้งที่ ๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อว. (ระดับกระทรวง) ในวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ ณ ห้องประชุมชั้น ๗ อาคารอเนกประสงค์ สป.อว. เป็นการเปิดโอกาสให้เครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากส่วนราชการในสังกัด อว. ได้ร่วมกันทบทวนผลการดำเนินงาน สภาพปัญหา อุปสรรค และสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านต่างๆ ความคาดหวัง และความเชื่อมโยงแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับกรมของส่วนราชการในสังกัด อว. ที่สามารถร่วมกันดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ต่อไป

๔.๓.๓ การจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับกรม และระดับกระทรวงจากกระบวนการที่ ๒ เรียบร้อยแล้ว ผู้ขอรับการประเมินได้นำผลดังกล่าวมาประมวล ถิ่นกรอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งยกร่างองค์ประกอบที่สำคัญของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๓ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำ (ร่าง) กรอบแนวคิด และแผนการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ครั้งที่ ๑) ในวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕ โดยสรุปและประมวลผลจากวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ในประเด็นต่างๆ อาทิ สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน, ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลจากยุทธศาสตร์ สป. และ อว. การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่กระทบต่อด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ครั้งที่ ๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำ (ร่าง) กรอบแนวคิด และแผนการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ครั้งที่ ๒) ในวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ โดยร่วมกันกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ รวมถึงร่วมกันวางแผนกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร สามารถแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ครั้งที่ ๓ ประชุมคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ในวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ และเสนอให้จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการประชุมทั้ง ๓ ครั้ง ผู้ขอรับการประเมินได้นำมาสรุป และปรับแก้ตามข้อคิดเห็นที่ประชุม และได้นำมาจัดทำเป็น (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ประกอบไป

ด้วยยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ๑๓ โครงการ/กิจกรรม และนำข้อมูลดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวิพากษ์ต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ในขั้นตอนต่อไป

๔.๓.๔ รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องและทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในระบะการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Phase) กำหนดให้มีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่มต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ก่อนนำเสนอผู้บริหารพิจารณาในระยะตัดสินใจ (Decision Making Phase) ต่อไป โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็น และปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ในวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๖๕ โดยเชิญวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จขององค์กร อาทิเช่น เหตุผลความจำเป็นของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน, หลักการและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, องค์ประกอบ ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, ภาพรวมและทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับกรมและระดับกระทรวง รวมถึงร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ และกิจกรรมต่างๆ ภายใต้ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ

ครั้งที่ ๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ ในวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๕ โดยการวิเคราะห์ ทบทวน และประมวลผลข้อมูลได้จากการประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ

๔.๓.๕ นำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขอความเห็นชอบ

ในระบะการตัดสินใจ (Decision Making Phase) กำหนดให้มีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว.ฯ จากผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และตัดสินใจกำหนดแนวทางและทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทบทบาทและภารกิจของ สป.และ สร.อว. โดยจัดประชุมจำนวน ๔ ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ประชุมนำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ต่อผู้บริหาร สป. และ สร.อว. ในวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕ โดยที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาให้ข้อเสนอแนะในประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ รวมถึงให้ความเห็นการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการ ให้สอดคล้องกับการวางแผนดำเนินงานงบประมาณให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ครั้งที่ ๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ให้สมบูรณ์ ในวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕ โดยกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลได้ร่วมกันสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนฯ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้บริหาร เปรียบเทียบ

ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พร้อมทั้งปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.๑ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมผู้บริหารหรือผู้แทน

ครั้งที่ ๓ ประชุมคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ในวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.๑

ครั้งที่ ๔ ผู้ขอรับการประเมินจัดทำข้อมูลสรุป (ร่าง) แผนฯ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้ประกอบการนำเสนอแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ต่อที่ประชุมผู้บริหาร สป.และ สร. อว.

ผู้ขอรับการประเมินได้สรุปผลข้อมูลจากการประชุมทั้ง ๔ ครั้ง พร้อมทั้งปรับแก้ตามข้อคิดเห็นที่ประชุม และนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ประกอบไปด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ๑๕ วัตถุประสงค์ ๒๒ ตัวชี้วัด และ ๑๓ โครงการ/กิจกรรม

๔.๓.๖ นำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

๑. ผู้ขอรับการประเมินจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี โดยจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มงานภายในกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และกอง/ศูนย์/กลุ่ม ที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน เพื่อกำหนดแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการและผู้รับผิดชอบ แผนงานหลักและผู้สนับสนุนแผนงานโครงการอย่างชัดเจน พร้อมแสดงรายละเอียดแนวทางการดำเนินงาน และประมาณการงบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละปี

๒. ผู้ขอรับการประเมินดำเนินการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ฯ โดยจัดทำเอกสาร และสื่อประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป. และ สร.อว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มงานภายในกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และกอง/ศูนย์/กลุ่ม ที่เกี่ยวข้อง ที่รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

๔.๓.๗ การติดตามและประเมินผล

กระบวนการติดตามและประเมินผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำกับ ติดตามการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และยังเป็นการแสดงให้เห็นว่ามีปัญหา อุปสรรค หรือปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการดำเนินงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมิน ได้กำหนดกลไกการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ดังนี้

๑. ผู้ขอรับการประเมินทำหน้าที่ประสานงานและติดตามประเมินผลเพื่อสรุปรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานให้คณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. รับทราบและพิจารณาต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงาน

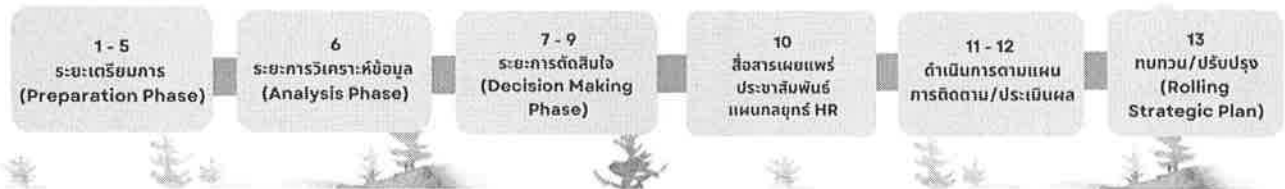
ผลการดำเนินงานให้คณะทำงานฯ พิจารณา รอบ ๑๒ เดือน และรายงานผลให้ปลัดกระทรวงทราบ รวมทั้งจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สำนักงาน ก.พ. ทราบตามระเบียบต่อไป

๒. คณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อ. ติดตามประเมินผล ทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการจัดหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ พบปัญหาด้านการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการตามแผนฯ ผู้ขอรับการประเมินจึงได้รายงานปัญหาอุปสรรค และเสนอคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อ. รับทราบและพิจารณาปรับแก้ตัวชี้วัดให้เหมาะสม

๔.๓.๘ การทบทวน/ปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กำหนดให้มีกระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำ (rolling strategic plan) เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจาก บริบทต่างๆ และสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สำนักงานปลัดกระทรวง ดังนั้น กระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุทิศทาง เป้าหมาย สามารถส่งมอบผลงานสู่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้มั่นใจว่า สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ มีเอกสารแผนกลยุทธ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสมบูรณ์ชัดเจน สามารถขับเคลื่อนสู่ การปฏิบัติ และถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงานทุกระดับได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ จึงกำหนดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำผลจากการทบทวนไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป ซึ่งอาจพิจารณาในส่วนที่มีการแก้ไขหรือปรับปรุงเพิ่มเติมจากแผนกลยุทธ์ หรือการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลให้ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ สามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดคือ “ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน สป.และ สร.อ. ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสมรรถนะสูง” ได้ต่อไป

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.



แผนภาพสรุปกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว.ฯ

๕. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

เชิงปริมาณ

๑) สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีการทบทวนและประเมิน
สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. จำนวน ๒ ครั้ง

๒) สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีแผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ จำนวน ๑ แผน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

๓) การดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการ เน้นการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย
ผู้บริหาร และผู้แทนจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสป.อว.และผู้แทน
ของส่วนราชการในสังกัด อว. เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์
พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน/โครงการและแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ รวมทั้งสิ้น
จำนวน ๑๑ ครั้ง มีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งการเข้าร่วมประชุม ณ สถานที่ที่กำหนดและผ่านระบบออนไลน์
รวมทั้งสิ้นจำนวน ๓๗๓ ราย คิดเป็น ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ภายใต้โครงการ
เฉลี่ย มากกว่าร้อยละ ๘๐

เชิงคุณภาพ

๑) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ มีความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ของ สป.และ สร.อว. รวมทั้งมีมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมทั้ง ๕ มิติ

๒) เป็นกลไกในการยกระดับและพัฒนาระบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ข้าราชการ และบุคลากร ของ สป. และ สร.อว. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

๖. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

๑) การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป.และ สร.อว. พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีกรอบแนวทางการดำเนินงาน เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะเน้นเชิงยุทธศาสตร์ และพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ ควบคู่คุณธรรม จริยธรรม ตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ เช่น การวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของ สป.และ สร.อว. , การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของบุคลากร, ปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) โดยนำสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะทางการบริหารหรือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ, การจัดการความรู้ (KM) การพัฒนาบุคลากรตาม Training Road Map การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) พัฒนา ปรับปรุง และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

๒) เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ในการเสริมสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ให้มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวง ผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงานปลัดกระทรวง และผู้แทนของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วยผู้บริหาร และผู้แทนจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อร่วมกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์พร้อมทั้งร่วมกันผลักดันกิจกรรม/โครงการตามยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปธรรมสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

๗. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๑) การผลักดันกิจกรรม/โครงการตามยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปธรรมสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นเรื่องสำคัญ และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม โดยเฉพาะผู้บริหารและบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับใน สป.และ สร.อว. รวมทั้งการบูรณาการความร่วมมือและองค์ความรู้ในการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาเครือข่าย HR ทั้งภายในและภายนอก สป. และ สร.อว. เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจในการผลักดันการดำเนินงานให้เกิดเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้กลยุทธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการดำเนินงานโดยอาศัย

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบ เพื่อนำมาพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพต่อไป

๒) การดำเนินกิจกรรม/โครงการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ จะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดผลกระทบต่อแผนงานที่กำหนดได้

๓) การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ กรณีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับต่างๆ จำเป็นต้องมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

๔) การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับ เป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดของกฎ ระเบียบ และงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. จึงกำหนดความเชื่อมโยงของแผนที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ

๕) จากแนวโน้มสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในอนาคต สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์กรต่างๆ ต่างเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่มากยิ่งขึ้นไม่เว้นแม้แต่ภาคราชการ เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ “คน” มีการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคล จากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) มาเป็นงานวางแผนในเชิงรุกโดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในการบรรลุเป้าหมาย (New way of Winning) ซึ่งการกำหนดแผนระยะ ๕ ปี จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำ (rolling strategic plan) และปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการให้ตอบสนองความต้องการ ส่งมอบผลงานสู่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้มั่นใจว่าสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ มีเอกสารแผนกลยุทธ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสมบูรณ์ชัดเจน สามารถขับเคลื่อนสู่ การปฏิบัติ และถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงานทุกระดับได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

๘. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

๑) กลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ซึ่งเป็นกลไกในการได้มาซึ่งข้อมูล โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารมีภารกิจมากและเร่งด่วน การจะได้มาซึ่งข้อมูลจากผู้บริหารระดับกอง/ศูนย์/กลุ่ม ในการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ นั้น ไม่สามารถได้ข้อมูลจากผู้บริหารทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม อาจทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ครบถ้วน

๒) การให้ข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมายในการร่วมระดมสมองจำเป็นต้องใช้ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายในการสรุปผล และกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ประกอบกับกลุ่มเป้าหมายมีองค์ความรู้ที่แตกต่างกันทำให้การถ่ายทอดข้อมูลมีความยุ่งยากในการทำความเข้าใจในแต่ละประเด็นต่างๆ ของข้อมูล จึงจำเป็นต้องอาศัยวิทยากรที่มี

ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพิษณุด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการในแต่ละครั้ง

๓) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) การดำเนินการด้านการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ภายใต้โครงการ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดประชุม เป็นระบบ online ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรม โดยเฉพาะการระดมความคิดเห็น การโต้ตอบระหว่างการฝึกอบรม ได้รับการตอบสนองจากผู้เข้าร่วมประชุมค่อนข้างน้อย เนื่องจากติดปัญหาเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตในการเข้าร่วมประชุม

๙. ข้อเสนอแนะ

๑) ควรจัดให้มีงบประมาณการสนับสนุนตามกิจกรรม/โครงการอย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินการ

๒) ควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำ (rolling strategic plan) และปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓) ควรจัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบครั้งต่อไปจะได้วางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างที่เราคาดหวังไว้

๔) การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. เป็นการทำงานเชิงนโยบายและเป็นการวางแผนในระยะ ๕ ปี ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ภายในองค์กร ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดต่อไป

๑๐. การเผยแพร่ผลงาน (ถ้ามี)

เอกสารเผยแพร่แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

<https://bit.ly/๔๑zmXOa> หรือสแกนผ่าน QR Code



๑๑. ผู้มีส่วนร่วมในผลงาน (ถ้ามี)



- | | | |
|-----------------------------|--------------|-----|
| ๑) นางสาวศิษณุภรณ์ มานวงศ์ | สัดส่วนผลงาน | ๑๐% |
| ๒) นางสาวประวีณา สว่างจิตต์ | สัดส่วนผลงาน | ๑๐% |

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ


(ลงชื่อ).....

(นางสาวสุภัทรา โพธิ์รัมย์)
ผู้ขอประเมิน

ขอรับรองว่าสัดส่วนการดำเนินการข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ (ถ้ามี)

รายชื่อผู้มีส่วนร่วมในผลงาน	ลายมือชื่อ
นางสาวศิษณุรัฐก์ มานวงศ์	
นางสาวประวีณา สว่างจิตต์	

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....


(นางสาวศิษณุรัฐก์ มานวงศ์)

(ลงชื่อ).....


(นางสาวประวีณา สว่างจิตต์)

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

อดีตเคยดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

วันที่ ๗ / ๕.๑. / ๖๕

สังกัด กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง

วันที่ ๑๐ / ๖.๑. / ๖๕

ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน)

ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ)

(ลงชื่อ).....


(นางสาวประวีณา สว่างจิตต์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

วันที่ ๑๑ / ๕.๑. / ๖๕

ผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

หมายเหตุ - คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยสองระดับ คือ ๑. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในช่วงระยะเวลาที่ทำผลงาน (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม /หัวหน้าฝ่าย) และเป็นผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ ๒. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

- คำรับรองผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ หัวหน้าฝ่าย) ให้ลงนาม

กรณีที่ผลงานนั้นเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผู้ขอประเมินได้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานสังกัดอื่นในอดีต ถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในอดีตไม่สามารถลงนามรับรองได้ ให้ระบุเหตุผล เช่น ย้าย/โอน ลาออก เกษียณอายุราชการ หรือถึงแก่กรรม ฯลฯ

กรณี ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับเป็นบุคคลคนเดียวกัน ก็ให้ลงนามในคำรับรองของผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน เป็นคนเดียวกัน

แบบการเสนอผลงาน
(ระดับชำนาญการพิเศษ)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลบุคคล/ตำแหน่ง

ชื่อผู้ขอประเมิน นางสาวศุภรดา โพธิ์ศรีศรี

◆ ตำแหน่งปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งปัจจุบัน ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างานระบบงานและอัตรากำลัง กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำกับ ดูแล และรับผิดชอบงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติราชการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี แผนปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน ภาครัฐ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตลอดจนแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน และ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นำไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การจัดทำแผนอัตรากำลัง การเกลี่ยอัตรากำลัง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การกำหนดระดับตำแหน่ง การปรับระดับตำแหน่ง การจัดทำแบบบรรยาย ลักษณะงาน และการจัดทำกรอบพนักงานราชการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ วางแผน กำหนด และ เกลี่ยอัตรากำลังคนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคตและเป็นไป ตามหลักเกณฑ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เน้นถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานระบบงานและอัตรากำลังในการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา ผู้ทรงคุณวุฒิและการเลือกข้าราชการ เพื่อเป็น อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ.กรม และการดำเนินการจัด ประชุมอนุกรรมการใน อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. กรมและคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของ กระทรวง การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำคำสั่งปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง คำสั่งรักษาราชการแทน คำสั่งมอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ การช่วยราชการ ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และระเบียบที่กำหนด และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสบการณ์ ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วม ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมาก ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนที่ ๒ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน

๑. เรื่อง การจัดทำคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ สำหรับข้าราชการสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒. ระยะเวลาการดำเนินการ เดือนมกราคม ๒๕๖๖ – พฤศจิกายน ๒๕๖๖

๓. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๓.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร ทั้งความหมาย องค์ประกอบ ประเภท ลักษณะสมรรถนะที่ดี ประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร วิธีการจัดทำสมรรถนะแต่ละประเภท ตลอดจน มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อกำหนดมาตรฐาน สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป. และ สร. อว.) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมต่อการ ปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๓.๒ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยการนำระบบ การประเมินสมรรถนะรายบุคคลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นกลไกในพัฒนาระบบ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยง สนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดย มุ่งหวังให้บุคลากรของ สป. และ สร.อว. มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกลักษณะตามลักษณะงานที่ ปฏิบัติ เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติ สำหรับข้าราชการยุคใหม่ คือ เป็นข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) มีจริยธรรม (Ethical Value) มีจิต สาธารณะและเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร สป. และ สร.อว. มีสมรรถนะรองรับการปฏิรูประบบการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามเจตนารมณ์ของการควรวมกระทรวงได้

๓.๓ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สป. และ สร. อว. การคัดเลือก การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตรและแนวทางการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

๓.๔ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การเขียน โครงการ การบริหารโครงการและงบประมาณ ทักษะการนำเสนอและการสื่อสารเพื่อบุคลากรในสังกัดสามารถ ใช้งานระบบสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. สรุปสาระสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมายของงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการเกี่ยวกับมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๒ และที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ ประกอบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร

Su

กำหนดให้มีการวิเคราะห์ขีดความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจและความต้องการของหน่วยงานมีระบบการประเมินประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่มที่ชัดเจน โปร่งใส รวมถึงมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนการปฏิรูปประเทศ แผน ยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการในอนาคต

จากผลการรวบรวมหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สป.วท.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ดังกล่าว ปรากฏว่ามีการกำหนดค่านิยม รายละเอียดตัวชี้วัด พฤติกรรม ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อพัฒนาระบบการจัดการด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยง สนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป. และ สร.อว.) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะรายบุคคลและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกลักษณะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติที่ดีสำหรับข้าราชการยุคใหม่ คือเป็นข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) มีจริยธรรม (Ethical Value) มีจิตสาธารณะและเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร สป. และ สร.อว. มีสมรรถนะรองรับการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามเจตนารมณ์ของการรวบรวมกระทรวงได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย



๔.๑ การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ สป. และ สร.อว. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะรายบุคคลและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนดังนี้

(๑) ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลแผนระดับต่างๆ นโยบายและแนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและอนาคต มาตรฐาน และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญและทบทวนข้อมูลด้านระบบสมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สป.วท.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (เดิม) ที่มีอยู่และกำหนดแนวทางการทบทวนสมรรถนะใหม่ขององค์กร

(๒) จัดฝึกอบรม เรื่อง การจัดทำ Competency เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ในวันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจถึงขั้นตอน และกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Function Competency) สามารถนำความรู้

Su

ที่ได้รับไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดสมรรถนะแต่ละประเภทของกอง/ศูนย์/กลุ่ม ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

(๓) สัมภาษณ์เชิงนโยบายกับผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาของกอง/ศูนย์/กลุ่ม ถึงทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงฯ ความต้องการของผู้บริหาร และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี ให้เป็นมาตรฐานเดียวทั้งองค์กร และถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดำเนินการระหว่างวันที่ ๒๙ พฤษภาคม - ๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๖

(๔) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงนโยบายจากผู้บริหารมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำ (ร่าง) สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของ สป. และ สร.อว. โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) นิยามหรือความหมายสมรรถนะ (Competency Definition) ระดับสมรรถนะ (Competency Level) และรายละเอียดตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator)

(๕) สืบค้นความคิดเห็นและเสนอแนะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ความเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะหลัก ของ สป. และ สร. อว. ดังนี้

(๕.๑) จัดประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ สป. และ สร.อว. ในวันศุกร์ที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๖ โดยเสนอผลการศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด และเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น รวมถึงสังเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเสนอผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/กลุ่ม พิจารณา (ร่าง) สมรรถนะหลัก เพื่อพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักของ สป.และ สร.อว. ให้เหมาะสม

(๕.๒) จัดทำสรุปผลการวิเคราะห์การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อกำหนดระดับสมรรถนะของแต่ละสมรรถนะแต่ละด้าน (Competency Job Mapping) และปรับแต่งให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของ สป. และ สร.อว. พร้อมเสนอแนะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะหลักของ สป. และ สร.อว. ในวันจันทร์ที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๖ โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบการกำหนดคานิยามสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและความสามารถที่องค์กรคาดหวังให้มีในบุคลากรทุกคน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกำหนดสมรรถนะหลัก มี ๕ ด้าน ได้แก่

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- ๒) บริการที่ดี (Service Mind)
- ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- ๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- ๕) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

(๖) สืบค้นความคิดเห็นและเสนอแนะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ความเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของ สป. และ สร.อว. โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(๖.๑) ศึกษาข้อมูลจากการกำหนดหน้าที่ตามแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละกอง/ศูนย์/กลุ่ม และจัดทำ (ร่าง) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของแต่ละกอง/ศูนย์/กลุ่ม ให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

(๖.๒) สัมภาษณ์เชิงนโยบายกับผู้บริหารของกอง/ศูนย์/กลุ่ม ถึงความต้องการของผู้บริหาร และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดสมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และแต่ละระดับชั้นงาน ดำเนินการ ระหว่างวันที่ ๖ - ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๖ โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ดังนี้

๑) ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องมี เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๒) ความคิดเห็นต่อ (ร่าง) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/กลุ่มขึ้นไปที่เหมาะสม โดยพิจารณาคัดเลือกจาก (ร่าง) สมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

๓) ความคิดเห็นและความคาดหวังเกี่ยวกับ (ร่าง) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องมี โดยพิจารณาคัดเลือกจาก (ร่าง) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

๔) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดคำนิยามหรือความหมายของสมรรถนะ ระดับความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรมของ (ร่าง) สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(๖.๓) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของ สป.และ สร.อ. ในวันที่ ๑๐ - ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๖ เพื่อพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมกันกำหนดสมรรถนะฯ ให้เหมาะสม

(๖.๔) จัดทำสรุปผลการวิเคราะห์การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อกำหนดระดับสมรรถนะของแต่ละสมรรถนะแต่ละด้านกับทุกตำแหน่งงาน (Competency Job Mapping) และปรับแต่งให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของ สป. และ สร.อ. พร้อมเสนอคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของ สป. และ สร.อ. วันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๖ และวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๖ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของ สป. และ สร.อ. ดังนี้

สมรรถนะทางการบริหาร ของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ. ได้แก่

๑) ภาวะผู้นำ (Leadership)

๒) วิสัยทัศน์ (Visioning)

๓) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Orientation)

๔) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

๕) การควบคุมตนเอง (Self-Control)

๖) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ. ได้แก่

๑) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

๒) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

๓) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

- ๔) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- ๕) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- ๖) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness)
- ๗) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- ๘) การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน (Concern for Order)
- ๙) การสื่อสารเพื่อการประสานงานและการจูงใจ (Communication for Coordination and Influencing)
- ๑๐) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)
- ๑๑) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategy Formulation)
- ๑๒) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)
- ๑๓) รู้ข้อมูลทุกบริบทขององค์กร (Context of the Organization)
- ๑๔) ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Literacy)
- ๑๕) การแก้ปัญหาแบบมืออาชีพ (Professional Problem Solving)
- ๑๖) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing)
- ๑๗) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- ๑๘) การบริหารโครงการ (Project Management)

ทั้งนี้ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. จะแตกต่างกันไปตามประเภทและระดับตำแหน่งทั้งจำนวนและรายการสมรรถนะ ซึ่งจะสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ต่างกันของกอง/ศูนย์/กลุ่ม โดย

- ประเภทอำนวยการ มี ๓ สมรรถนะ
- ประเภทวิชาการ มี ๕ สมรรถนะ
- ประเภททั่วไป มี ๕ สมรรถนะ

(๖.๕) เสนอ อ.ก.พ. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ สังกัด สป. และ สร.อว. ผลการพิจารณา ที่ประชุมมีมติเห็นชอบการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะหลักจำนวน ๕ สมรรถนะ สมรรถนะทางการบริหาร จำนวน ๖ สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน ๑๘ สมรรถนะ

(๖.๖) เสนอ อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทราบการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการ สังกัด สป. และ สร.อว. ผลการพิจารณา ที่ประชุมมีมติรับทราบการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะหลักจำนวน ๕ สมรรถนะ สมรรถนะทางการบริหาร จำนวน ๖ สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจำนวน ๑๘ สมรรถนะ โดยให้แก้ไขชื่อสมรรถนะด้านการบริหาร จากเดิม “การมอบหมายงาน” แก้ไขเป็น “การสอนงานและการมอบหมายงาน” เพื่อให้สอดคล้องตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการนำเสนอ อ.ก.พ.สป. และ สร.อว. ทราบผลการพิจารณาปรับแก้ไขชื่อสมรรถนะดังกล่าวต่อไป

(๗) จัดทำคู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ซึ่งในคู่มือประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- ๑) ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
- ๒) นิยามหรือความหมายสมรรถนะ (Competency Definition)
- ๓) ระดับสมรรถนะ (Competency Level)
- ๔) ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator)
- ๕) การกำหนดระดับสมรรถนะของแต่ละสมรรถนะกับทุกตำแหน่งงาน (Competency Job Mapping)

๖) การใช้ระบบสมรรถนะ (Competency System) แสดงรายละเอียดความรู้ ขั้นตอนการดำเนินการ เครื่องมือและหลักเกณฑ์ การประเมิน ตลอดจนแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในระบบ Competency

๔.๒ จัดทำแนวทางการประเมินสมรรถนะกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (กลุ่มนำร่อง) (Individual Development Plan: IDP) โดยมีรายละเอียดของงานดังนี้

๑) ออกแบบแนวทางเครื่องมือที่ใช้ในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยมีตัวอย่างดังนี้

CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

นิยาม: ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพได้อย่างถูกต้อง โดยผ่านการใฝ่หาความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา พัฒนางานนอกกรอบบรรทัดฐานหรือการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงและ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้	คะแนนเดิม	ผู้เข้ารับการประเมิน (๐-๒๐)	ผู้ประเมิน (๐-๕๐)		คะแนนที่ได้
				ผู้ประเมินระดับต้น	ผู้ประเมิน	
ระดับ ๑ (ป.ก./ป.ง./ช.ง.)	แสดงความหมายและตั้งใจในการทำงานให้ดี					
	<input type="checkbox"/> มีความตั้งใจ ยั่งยืน และพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้	๐-๒๐				
	<input type="checkbox"/> มีการแสดงถึงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	๐-๒๐				
	<input type="checkbox"/> สามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	๐-๒๐				
ระดับ ๒ (ช.ก./อ.ว.)	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้					
	<input type="checkbox"/> สามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	๐-๒๐				
	<input type="checkbox"/> สามารถคิดวิเคราะห์ และอธิบายถึงข้อมูล เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ และรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องให้ผู้บริหารและตัวชี้วัดที่คาดหวังได้	๐-๒๐				
	<input type="checkbox"/> รับผิดชอบงานใหม่ๆ ซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนให้เงินไปความเป้าหมายที่กำหนด	๐-๒๐				
๒)	<input type="checkbox"/> มีความพยายามกับการปรับปรุงและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้น	๐-๒๐				

๒) กำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ. กำหนดให้มีการประเมินแบบ ๑๘๐ องศา และมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมิน ดังนี้

(๑) ผู้เข้ารับการประเมิน หมายถึง ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ. มีบทบาทในการประเมินตนเอง

(๒) ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน

ผู้ประเมินขั้นต้น หมายถึง ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร/หัวหน้างาน) ที่อยู่เหนือผู้เข้ารับการประเมินขึ้นไป ๑ ชั้น (ถ้ามี) มีบทบาทในการประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางการประเมินให้กับผู้ประเมินในลำดับถัดไป

ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/กลุ่ม) ที่อยู่เหนือผู้เข้ารับการประเมินขึ้นไป ๒ ชั้น มีบทบาทในการประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูลและประมวลผลการประเมินสมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

๓) การกำหนดสัดส่วนน้ำหนัก

การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการประเมินโดยผู้ประเมิน (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการประเมินและผู้ประเมินมีส่วนร่วมกันประเมิน โดยการประเมินผลสมรรถนะความสามารถด้วยวิธีการประเมินแบบ ๑๘๐ องศา คือ การประเมินตนเอง (ผู้เข้ารับการประเมิน) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ดังนั้นผลคะแนนที่ได้จากการประเมินจึงมีความเหมาะสม สำหรับการนำไปวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากร น้ำหนักของผู้ประเมินแสดงดังตาราง

ผู้ประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)
ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)	๘๐
ตนเอง (ผู้เข้ารับการประเมิน)	๒๐

๔) กำหนดวิธีการทำแบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. การคำนวณคะแนนและวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ดังตัวอย่าง

+CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ระดับ ความสามารถ	พฤติกรรมบ่งชี้	คะแนน เต็ม	ผู้เข้ารับ การประเมิน (๐,๒๐)	ผู้ประเมิน (๐,๘๐)		คะแนน ที่ได้
				ผู้ประเมิน ขั้นต้น	ผู้ประเมิน	
ระดับ ๒ (ชก./อว.)	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้					
	<input type="checkbox"/> สามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด	๑,๒๕	✓	✓	✓	$= (๑,๒๕ \times ๐,๒๕) + (๑,๘๐ \times ๐,๘๕)$ $= (๐,๓๑) + (๑,๕๒) = ๑,๘๓$
	<input type="checkbox"/> สามารถคิดวิเคราะห์ และอธิบายถึงข้อมูลเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ และรายละเอียดแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน	๑,๒๕	✗	✓	✓	$= (๑,๒๕ \times ๐,๒๕) + (๑,๘๐ \times ๐,๘๕)$ $= (๐,๓๑) + (๑,๕๒) = ๑,๘๓$
	<input type="checkbox"/> รับผิดชอบงานในหน้าที่ ซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	๑,๒๕	✓	✓	✗	$= (๑,๒๕ \times ๐,๒๕) + (๑,๘๐ \times ๐,๘๕)$ $= (๐,๓๑) + (๑,๕๒) = ๑,๘๓$
	<input type="checkbox"/> มีความพยายามในการปรับปรุงและพัฒนาภายใต้เงื่อนไขของหน่วยงานที่ดำรง	๑,๒๕	✗	✗	✗	$= (๑,๒๕ \times ๐,๒๕) + (๑,๘๐ \times ๐,๘๕)$ $= (๐,๓๑) + (๑,๕๒) = ๑,๘๓$
					คะแนนรวม	$= ๐,๒๕ + ๑,๕๒ + ๑,๕๒ + ๑,๕๒ = ๔,๘๑$
					ร้อยละ	$= \frac{๔,๘๑ \times ๑๐๐}{๑,๐๐} = \frac{๔๘๑,๐๐}{๑,๐๐} = ๔๘,๑๐$

๕) จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

๑) ออกแบบแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ประกอบด้วย

- ข้อมูลของผู้เข้ารับการพัฒนา (ผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP)
- ข้อมูลของผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน)
- กรอบระยะเวลาการพัฒนา
- สมรรถนะที่เข้ารับการพัฒนา

Sw

- หลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนา
- แนวทางการพัฒนา
- ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.

ชื่อ-นามสกุล ผู้เข้ารับการพัฒนา.....นางสาวชยัน เจริญยิ่ง..... ตำแหน่ง/ระดับ.....นักวิเคราะห์นโยบายและแผน..... กอง/ศูนย์/กลุ่ม.....กชค.....
ระดับชำนาญการ.....

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน.....นายสมศักดิ์ อองอาจ..... ตำแหน่ง/ระดับ.....ผู้อำนวยการกอง..... กอง/ศูนย์/กลุ่ม.....กชค.....

กรอบระยะเวลาการพัฒนา ระหว่าง เดือน.....ตุลาคม.....ปี.....พ.ศ. ๒๕๖๖..... ถึง เดือน.....กันยายน.....ปี.....พ.ศ. ๒๕๖๗.....

๑ สมรรถนะที่เข้ารับการพัฒนา	๒ หลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนา		๓ แนวทางการพัฒนา		๔ ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา
	รหัส	ชื่อหลักสูตร	รหัส	ชื่อแนวทางการพัฒนา	
CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	CC๑.๒	แนวทางการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> OJT <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> E-Learning	การสอนงาน โปรแกรมที่เสี่ยง การปฏิบัติในงานจริง การฝึกอบรมในห้องเรียน เรียนรู้จากหลักสูตรออนไลน์	๖ ชม.

๒) จัดทำร่างหลักสูตรรายสมรรถนะสำหรับการพัฒนาข้าราชการ สป. และ สร.อว. โดยคัดเลือกหลักสูตรจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่พิจารณาแล้วว่ามีสอดคล้องกับสมรรถนะในระดับต่าง ๆ ที่องค์กรคาดหวังกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน และ กอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา/ต่อยอด หรือนำไปใช้งานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในอนาคต โดยหลักสูตรที่นำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๙ หลักสูตร ตามระดับสมรรถนะที่คาดหวัง โดยสามารถแบ่งได้เป็น ๓ กลุ่มหลักสูตรตามประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

- หลักสูตรสำหรับพัฒนาสมรรถนะหลัก ๒๕ หลักสูตร
- หลักสูตรสำหรับพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ๒๔ หลักสูตร
- หลักสูตรสำหรับพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๙๐ หลักสูตร

๓) กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรรูปแบบ Onsite และ Online ให้สอดคล้องกับ บทบาท/หน้าที่ ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ดังนี้

แนวทางการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย
A=การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	๑. เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกันจากการปฏิบัติงานที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้ สึกสนใจ สนุกสนาน ในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะสร้างประโยชน์ให้กับตน ทีม และองค์กร

Sun

แนวทางการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย
		<p>๒. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทอำนาจการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับต้น ○ ระดับสูง • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับชำนาญการพิเศษ ○ ระดับเชี่ยวชาญ
<p>C=การสอนงาน (Coaching)</p>	<p>เน้นอธิบายรายละเอียดของงานไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนามซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถโดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรที่เรียกว่าผู้สอนซึ่งโดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากรภายใต้ผู้บังคับบัญชา เพื่อดึงศักยภาพที่มีความสามารถอยู่แล้ว</p>	<p>๑. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้บุคลากรคิดแก้ไขปัญหาคือ</p> <p>๒. ผู้สอนต้องทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถผู้เข้ารับการ พัฒนา</p> <p>๓. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ที่ ต้องปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะต้องพัฒนา หรือต้องการเสริมและพัฒนา</p> <p>๔. เป็นการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่มเล็ก ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๕. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับชำนาญการ • ประเภททั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับอาวุโส
<p>E=พบผู้เชี่ยวชาญหรือการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing หรือ Counterpart)</p>	<p>เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด</p>	<p>๑. เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้บริหารขึ้นไป ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรต่อไป</p> <p>๒. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทบริหาร <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับต้น ○ ระดับสูง

แนวทางการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย
<p>F=การศึกษาดูงาน หรือ การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip หรือ Site Visit)</p>	<p>เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับทรงคุณวุฒิ <p>๑. เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น</p> <p>๒. เป็นการดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ความเหมาะสม</p> <p>๓. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทบริหาร <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับต้น ○ ระดับสูง • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับทรงคุณวุฒิ
<p>M=โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)</p>	<p>เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียกเป็น Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ</p>	<p>๑. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่</p> <p>๒. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับเปลี่ยนงาน พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๓. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทอำนวยการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับสูง • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับชำนาญการ • ประเภททั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับอาวุโส

แนวทางการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย
<p>OJT=การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง (ON the Job Training)</p>	<p>เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกอบเพื่ออธิบาย สั่งสอน ชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคเฉพาะทาง ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน</p>	<p>๑. ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ๒. มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือการทำงาน ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓. เป็นการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ๔. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับชำนาญการ • ประเภททั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับอาวุโส
<p>P=การมอบหมาย โครงการ (Project Assignment)</p>	<p>เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติ หรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ</p>	<p>๑. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น ๒. เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงานในลักษณะของ Cross Functional ทำให้เกิดทักษะการวางแผนงาน การบริหารงาน และการบริหารทีมงาน ๓. เป็นการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ๔. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทอำนวยการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับต้น • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับชำนาญการพิเศษ
<p>S=การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)</p>	<p>เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองนอกเวลางาน จากช่องทาง การเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่มี เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือ</p>	<p>๑. เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทาง การเรียนรู้ และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-Development)</p>

แนวทางการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย
	เรียนรู้จาก e-Learning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	<p>๒. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทบริหาร <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับต้น ○ ระดับสูง • ประเภทอำนวยการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับสูง • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับเชี่ยวชาญ ○ ระดับทรงคุณวุฒิ
T=การฝึกอบรม ในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่ง งาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ ความชำนาญ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	<p>๑. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ ต้องพัฒนาของ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>๒. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของ บุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม</p> <p>๓. ทำให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกิดความ มั่นใจว่าจะสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับ มอบหมายเมื่อได้รับการพัฒนา</p> <p>๔. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับปฏิบัติการ ○ ระดับชำนาญการ • ประเภททั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับปฏิบัติงาน ○ ระดับชำนาญงาน ○ ระดับอาวุโส
W= อบรมเชิงปฏิบัติการ/ สัมมนา (workshop/Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของ ทีมงาน ให้เกิด การแลกเปลี่ยนมุมมองที่ หลากหลาย ผู้นำการประชุม/ สัมมนา จึงมีบทบาทสำคัญ มากในการกระตุ้นจูงใจให้ ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา นำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	<p>๑. เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือ ผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดม ความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง</p> <p>๒. รูปแบบอบรมเชิงปฏิบัติการมีหลากหลาย รูปแบบตามวัตถุประสงค์ เช่น การอภิปราย เป็นคณะ/กลุ่ม การประชุมกลุ่ม การสัมมนา ระดมสมอง และการศึกษาเฉพาะกรณี รวมถึง เกมส์การบริหาร</p> <p>๓. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเภทอำนวยการ

แนวทางการพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมาย
		<ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับต้น ○ ระดับสูง ● ประเภทวิชาการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับชำนาญการพิเศษ ○ ระดับเชี่ยวชาญ

ตัวอย่างหลักสูตรจำแนกตามสมรรถนะ ดังนี้

CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำอธิบายหลักสูตร:

สมรรถนะหลัก:	การมุ่งผลสัมฤทธิ์		ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง:	ระดับ ๑
ประเภทและระดับตำแหน่ง:	บริหาร <input type="checkbox"/> บ.ต้น <input type="checkbox"/> บ.สูง	อำนวยการ <input type="checkbox"/> อ.ต้น <input type="checkbox"/> อ.สูง	วิชาการ <input checked="" type="checkbox"/> ปก. <input type="checkbox"/> ชก. <input type="checkbox"/> ชพ. <input type="checkbox"/> ชช. <input type="checkbox"/> ทว.	ทั่วไป <input checked="" type="checkbox"/> ปง. <input checked="" type="checkbox"/> ชง. <input type="checkbox"/> อว.
หลักสูตรที่:	๑		รหัสหลักสูตร:	CC๑.๑
ชื่อหลักสูตร:	หลักการและเทคนิคการทำงานแบบพื้นฐานในการมุ่งผลลัพธ์			
กลุ่มเป้าหมาย:	ทุกกอง/ศูนย์/กลุ่ม			
จำนวนคน:	ไม่ควรเกิน ๓๐ คน/กลุ่ม/ครั้ง			
วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานแบบพื้นฐานในการมุ่งผลลัพธ์ ๒. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการทำงานแบบพื้นฐานในการมุ่งผลลัพธ์			
เนื้อหาหลักสูตร:	๑. บริบทองค์กร กอง/ศูนย์/กลุ่มที่สังกัด ตนเอง และการเชื่อมโยงต่อเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของหน่วยงานที่สังกัด ๒. การปรับกรอบแนวคิด (Mindset) ต่อการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๓. พฤติกรรมที่คาดหวังจากการทำงานแบบพื้นฐานในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่แสดงถึงความพยายามและตั้งใจในการทำงานให้ดี ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> ● ความตั้งใจ ชยัน และพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ ● การแสดงถึงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ● การทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด 			

คำอธิบายหลักสูตร:	
	<ul style="list-style-type: none"> ● การแสดงความคิดเห็นหรือความประสงค์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้ดียิ่งขึ้น <p>๔. การตระหนักถึงความสำคัญของหลักการและเทคนิคการทำงานแบบพื้นฐานในการมุ่งผลลัพธ์</p> <p>๕. การเรียนรู้หลักการสร้างความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการทำงานแบบพื้นฐานในการมุ่งผลลัพธ์</p> <p>๖. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แนวคิดในการบริหารจัดการเวลา ● ประโยชน์ของการบริหารจัดการเวลา ● การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้ได้เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น <p>๗. ยกตัวอย่างกรณีศึกษา</p>
จำนวนชั่วโมง:	๓ ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา:	<p>แบบ Onsite</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A=การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) <input type="checkbox"/> C=การสอนงาน (Coaching) <input type="checkbox"/> E=พบผู้เชี่ยวชาญหรือการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) <input type="checkbox"/> F=การศึกษาดูงานหรือการดูงานนอกสถานที่ (Field Trip หรือ Site Visit) <input type="checkbox"/> M=โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) <input type="checkbox"/> OJT=การปฏิบัติในงานจริง (On the Job Training) <input type="checkbox"/> P=การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) <input type="checkbox"/> S=การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) <input checked="" type="checkbox"/> T=การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) <input type="checkbox"/> W= การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) <p>แบบ Online</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> E-learning
แนวทางการประเมิน:	<p>๑. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องผ่านการทดสอบตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หรือ</p> <p>๒. ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมการทำงานภายหลังการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ</p> <p>๓. การประเมินความสำเร็จของงาน ภายหลังการอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนา</p>

๔.๓ ทดลองนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อหาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น และนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

(๑) คัดเลือกกลุ่มนําร่องตามประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประเภทอํานวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจ ทุกสายงาน และทุกระดับตำแหน่ง อย่างน้อย ๔๐ ราย โดยคัดเลือกจากประเภท ระดับตำแหน่งและสายงาน/ตำแหน่งงาน โดยให้มีการทดลองประเมินสมรรถนะทั้ง ๓ ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ รายละเอียดดังนี้

(๑.๑) จำนวนข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนําร่อง จำแนกตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่งและสายงาน

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ระดับตำแหน่ง					รวม (คน)
	อ.สูง	ชพ.	ปก./ชก.	ปง./ชง.	อว.	
ประเภทอํานวยการ						
• ผู้อำนวยการ	๓	-	-	-	-	๓
ประเภทวิชาการ						
• นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	๓	๕	-	-	๘
• นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	๒	๓	-	-	๕
• นักวิชาการศึกษา	-	๒	๔	-	-	๖
• นักทรัพยากรบุคคล	-	๑	๒	-	-	๓
• นิติกร	-	๒	๔	-	-	๖
• นักจัดการงานทั่วไป	-	๑	๔	-	-	๕
• นักประชาสัมพันธ์	-	๑	๑	-	-	๒
• นักวิชาการเงินและบัญชี	-	๑	๑	-	-	๒
• นักวิชาการพัสดุ	-	๑	๑	-	-	๒
• นักวิชาการตรวจสอบภายใน	-	-	๒	-	-	๒
ประเภททั่วไป						
• เจ้าพนักงานธุรการ	-	-	-	๓	๑	๔
รวม	๓	๑๔	๒๗	๓	๑	๔๘

หมายเหตุ: ๑. คัดเลือกกลุ่มนําร่องจาก กยผ., กปว., กสค., กรช., กคอ., กกม., กอก., กตน. และ บค.

๒. ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ สามารถเลือก เป็น ผอ.กลุ่ม หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ โดยประสบการณ์

(๑.๒) จำนวนข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนําร่อง จำแนกตามกอง/ศูนย์/กลุ่ม

กอง/ศูนย์/กลุ่ม (กลุ่มนําร่อง)	ระดับตำแหน่ง							รวม
	อ.สูง	ชพ.	ชก.	ปก.	อว.	ชง.	ปง.	
กลุ่มคลัง กองกลาง (กค.กอก.)	-	๑	๑	-	-	-	-	๒
กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตน.)	-	-	๑	๑	-	-	-	๒
กลุ่มบริหารทรัพย์สิน กองกลาง (กท.กอก.)	-	๑	๑	-	-	-	-	๒
กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.)	-	๑	๑	๑	-	-	-	๓
กลุ่มสื่อสารองค์กร (สอ.)	-	๑	๑	-	-	-	-	๒
กลุ่มอํานวยการ กองกลาง (อก.กอก.)	๑	๑	๒	๒	-	๑	๒	๙

Su

กอง/ศูนย์/กลุ่ม (กลุ่มนําร่อง)	ระดับตําแหน่ง							รวม
	อ.สูง	ชพ.	ชก.	ปก.	อว.	ชง.	ปง.	
กองกฎหมาย (กกม.)	-	๒	๒	๒	-	-	-	๖
กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา (กคอ.)	๑	๒	๓	๑	-	-	-	๗
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ.)	๑	๑	๑	๒	-	-	-	๕
กองระบบและบริหารข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม (กรข.)	-	๒	๒	๑	-	-	-	๕
กองส่งเสริมและประสานเพื่อประโยชน์ทาง วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กปว.)	-	๑	๑	-	-	-	-	๒
กองส่งเสริมและพัฒนากำลังคน (กสค.)	-	๑	๑	-	๑	-	-	๓
รวม	๓	๑๔	๑๗	๑๐	๑	๑	๒	๔๘

รายละเอียดกลุ่มนําร่อง แยกตามกอง/ศูนย์/กลุ่ม

ลำดับ ที่	ชื่อตําแหน่งในสายงาน	ระดับตําแหน่ง	จำนวน (คน)	สถานะ	สมรรถนะที่ใช้ ในการประเมิน	ผู้บริหารที่ กำกับดูแล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ.) จำนวน ๕ คน						รองปอว. (พาสีทธิ์)
๑	ผู้อำนวยการ	สูง	๑	ผู้ประเมินและ ผู้ถูกประเมิน	CC + MC + FC	
๒	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๓	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๔	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ปฏิบัติการ	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กองส่งเสริมและประสานเพื่อประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กปว.) จำนวน ๒ ราย						หน.ผตร
๕	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๖	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	

ลำดับ ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	สถานะ	สมรรถนะที่ใช้ ในการประเมิน	ผู้บริหารที่ กำกับดูแล
กองส่งเสริมและพัฒนากำลังคน (กสค.) จำนวน ๓ ราย						รอง ปอว. (พาสีทธิ์)
๗	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๘	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๙	เจ้าพนักงานธุรการ	อาวุโส	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กองระบบและบริหารข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กรข.) จำนวน ๕ คน						รองปอว. (ศุภชัย)
๑๐	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ชำนาญการพิเศษ	๒	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๑๑	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ชำนาญการ	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๑๒	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (กคอ.) จำนวน ๗ คน						รองปอว. (ศุภชัย)
๑๓	ผู้อำนวยการ	สูง	๑	ผู้ประเมินและ ผู้ถูกประเมิน	CC + MC + FC	
๑๔	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	๒	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๑๕	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการ	๓	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๑๖	นักวิชาการศึกษา	ปฏิบัติการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กองกฎหมาย (กกม.) จำนวน ๒ คน						ผช.ปอว.
๑๖	นิติกร	ชำนาญการพิเศษ	๒	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๑๗	นิติกร	ชำนาญการ	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๑๘	นิติกร	ปฏิบัติการ	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กลุ่มอำนวยการ กองกลาง (อก.กอก.) จำนวน ๙ คน						ผช.ปอว.
๑๙	ผู้อำนวยการ	สูง	๑	ผู้ประเมินและ ผู้ถูกประเมิน	CC + MC + FC	
๒๐	นักจัดการงานทั่วไป	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๒๑	นักจัดการงานทั่วไป	ชำนาญการ	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	

ลำดับ ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	สถานะ	สมรรถนะที่ใช้ ในการประเมิน	ผู้บริหารที่ กำกับดูแล
๒๒	นักจัดการงานทั่วไป	ปฏิบัติการ	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๒๓	เจ้าพนักงานธุรการ	ชำนาญงาน	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๒๔	เจ้าพนักงานธุรการ	ปฏิบัติงาน	๒	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กลุ่มคลัง (กค.) จำนวน ๒ คน						ปอว.
๒๕	นักวิชาการเงินและบัญชี	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๒๖	นักวิชาการเงินและบัญชี	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กลุ่มบริหารทรัพย์สิน (กท.) จำนวน ๒ คน						ปอว.
๒๗	นักวิชาการพัสดุ	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๒๘	นักวิชาการพัสดุ	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กลุ่มสื่อสารองค์กร (สอ.) จำนวน ๒ คน						ปอว.
๒๙	นักประชาสัมพันธ์	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๓๐	นักประชาสัมพันธ์	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) จำนวน ๓ คน						ปอว.
๓๑	นักทรัพยากรบุคคล	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๓๒	นักทรัพยากรบุคคล	ชำนาญการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
๓๓	นักทรัพยากรบุคคล	ปฏิบัติการ	๑	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตบ.) จำนวน ๒ คน						
๓๔	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	ชำนาญการพิเศษ	๑	ผู้ประเมิน ขั้นต้นและผู้ถูก ประเมิน	CC + FC	
๓๕	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	ชำนาญการ	๓	ผู้ถูกประเมิน	CC + FC	
รวมทั้งสิ้นจำนวน (คน)			๔๘			

๒) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของ สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง ในวันอังคารที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๖ โดยมีเป้าหมายหลักของการประชุม คือ การอธิบายและสร้างความเข้าใจในวิธีการประเมินสมรรถนะให้กับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้ไปทำการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เป็นลำดับถัดไป นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความเข้าใจในการประเมินสมรรถนะให้กับผู้ที่สนใจได้มีโอกาสซักถาม แลกเปลี่ยนความคิด และทดลองทำการประเมินสมรรถนะ

๓) ดำเนินการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง ระหว่างวันที่ ๑๐ - ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๖ โดยข้าราชการกลุ่มนักร้องทำการประเมินตนเอง และผู้ขอรับการประเมินประสานให้ผู้ประเมินขั้นต้นและผู้ประเมินทำแบบประเมิน จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ผลการประเมิน พร้อมทั้งรายงานผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง ระหว่างวันที่ ๒๐ - ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๖ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสำหรับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.

๔) จัดทำสรุปผลวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างสมรรถนะบุคลากรปัจจุบัน (Current Level) และและสมรรถนะบุคลากรที่คาดหวัง (Expectation) สรุปจุดแข็ง-จุดอ่อน และสิ่งที่ควรปรับปรุงพัฒนากลุ่มนักร้อง

ผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง จำนวน ๔๘ ราย สามารถจำแนกออกเป็น ๒ กลุ่ม

๑. ผู้ที่ไม่มีช่องว่าง (ไม่มี GAP) จำนวน ๕ ราย คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๔๒

๒. ผู้ที่มีช่องว่าง (มี GAP) จำนวน ๔๓ ราย คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๕๘

ดังตัวอย่าง

ผู้เข้ารับการประเมิน		จำนวนสมรรถนะ											
		สมรรถนะที่ทำการประเมิน (พิจารณาตามประเภทและระดับตำแหน่ง)				สมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง (ไม่มี GAP)				สมรรถนะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (มี GAP)			
รายชื่อ	ID Code	CC	MC	FC	รวม	CC	MC	FC	รวม	CC	MC	FC	รวม
๑	๓๑๐๐๓๒๓-๑	๕	๖	๓	๑๔	๓	๕	๐	๘	๒	๒	๓	๗
๒	๒๐๖๐๓๐๗-๒	๕		๕	๑๐	๓		๓	๖	๒		๒	๔
๓	๒๐๕๐๓๐๗-๓	๕		๕	๑๐	๕		๔	๙	๐		๓	๓
๔	๒๐๕๐๓๐๗-๔	๕		๕	๑๐	๕		๔	๙	๐		๑	๑
๕	๒๐๕๐๓๐๗-๕	๕		๕	๑๐	๕		๔	๙	๐		๑	๑
๖	๒๐๖๐๖๐๗-๑	๕		๕	๑๐	๕		๓	๘	๐		๒	๒
๗	๒๐๕๐๖๐๗-๒	๕		๕	๑๐	๕		๒	๗	๐		๓	๓
๘	๒๐๖๐๔๐๗-๑	๕		๕	๑๐	๕		๔	๙	๐		๓	๓
๙	๒๐๕๐๔๐๗-๒	๕		๕	๑๐	๕		๓	๘	๑		๒	๓
๑๐	๑๐๓๐๕๐๑-๓	๕		๕	๑๐	๕		๕	๑๐	๐		๐	๐

๕) เมื่อได้ผลการคำนวณคะแนนและการวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP) สำหรับผู้ที่ต้องเข้ารับการ พัฒนา ได้พิจารณาสมรรถนะและระดับตำแหน่งของผู้ที่มี GAP เพื่อดำเนินการคัดเลือกหลักสูตรและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ได้วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมบ่งชี้ที่ระบุในแต่ละสมรรถนะ เพื่อนำมากำหนดเป็นหลักสูตรสำหรับพัฒนาข้าราชการ สป. และ สร.อว. ตามสมรรถนะ จำนวนทั้งสิ้น ๑๓๙ หลักสูตร แบ่งเป็น ๓ กลุ่มตามประเภทของสมรรถนะ ประกอบด้วย

Sw

- (๑) หลักสูตรสำหรับสมรรถนะหลัก ๒๕ หลักสูตร
 (๒) หลักสูตรสำหรับสมรรถนะทางการบริหาร ๒๔ หลักสูตร
 (๓) หลักสูตรสำหรับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๕๐ หลักสูตร

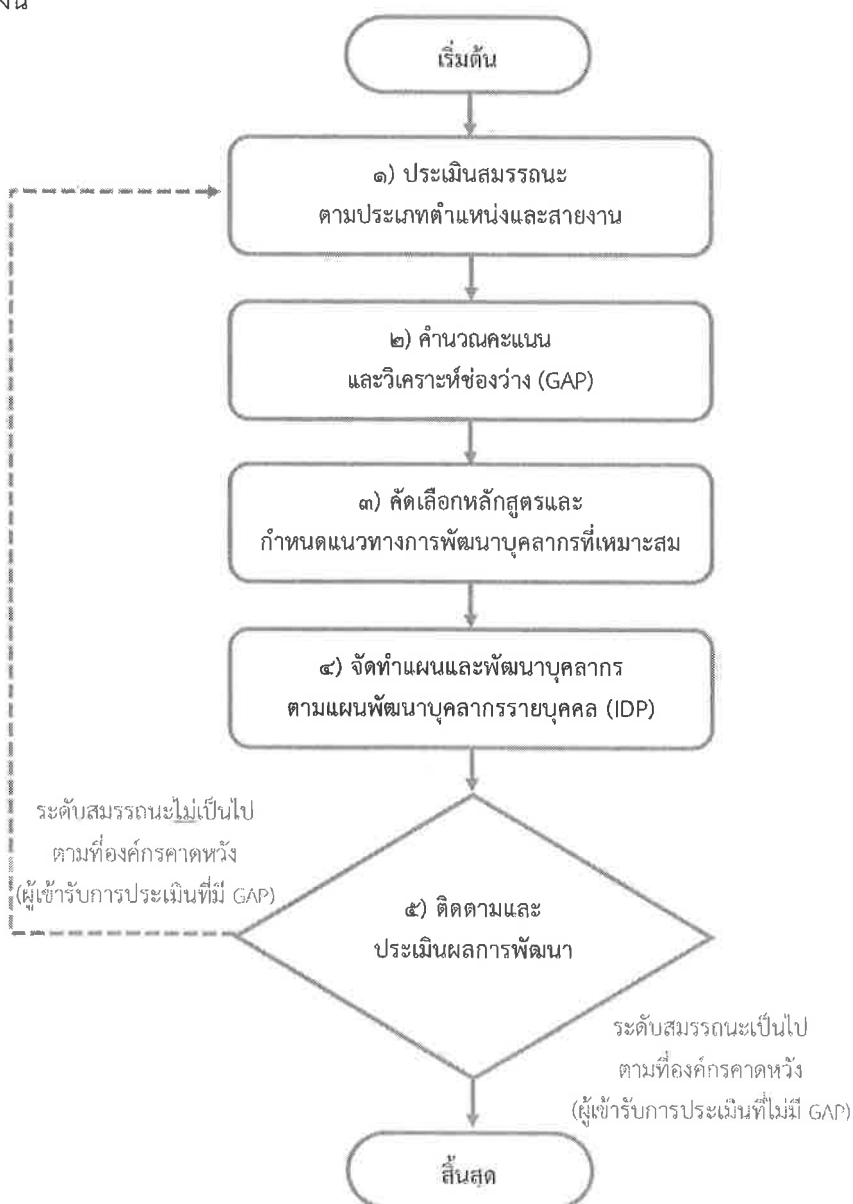
เพื่อเป็นแนวทางให้กับกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล นำมาพัฒนา/ต่อยอด หรือนำไปใช้งาน

ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในอนาคต
 ตัวอย่างรายชื่อหลักสูตรที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ
 สร.อว. ทั้งองค์กร

สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	ระดับตำแหน่ง	หลักสูตร ที่	รหัส หลักสูตร	ชื่อหลักสูตรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ
สมรรถนะหลัก					
CC๑	ระดับ ๑	ปฏิบัติการ/ ปฏิบัติงาน/ ชำนาญงาน	๑	CC๑.๑	หลักการและเทคนิคการทำงาน แบบพื้นฐานในการมุ่งผลลัพธ์
	ระดับ ๒	ชำนาญการ/ อาวุโส	๒	CC๑.๒	แนวทางการทำงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
	ระดับ ๓	ชำนาญการพิเศษ/ อำนวยการต้น	๓	CC๑.๓	หลักการบริหารจัดการ แบบมุ่งผลลัพธ์
	ระดับ ๔	เชี่ยวชาญ/ อำนวยการสูง	๔	CC๑.๔	การบริหารจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์
	ระดับ ๕	ทรงคุณวุฒิ/ บริหารต้น/ บริหารสูง	๕	CC๑.๕	การบริหารจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ สู่ความยั่งยืน
สมรรถนะทางการบริหาร					
MC๑	ระดับ ๑	อำนวยการต้น	๒๖	MC๑.๑	ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
	ระดับ ๒	อำนวยการสูง	๒๗	MC๑.๒	ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จองค์กร
	ระดับ ๓	ทรงคุณวุฒิ/ บริหารต้น	๒๘	MC๑.๓	ผู้นำการปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน
	ระดับ ๔	บริหารสูง	๒๙	MC๑.๔	การเสริมสร้างพลังความเป็นผู้นำ สู่ความสำเร็จ
	ระดับ ๕	-	-	-	-
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
FC๑	ระดับ ๑	ปฏิบัติการ/ ปฏิบัติงาน/ ชำนาญงาน	๕๐	FC๑.๑	เทคนิคการวิเคราะห์ เป็นเหตุ เป็นผล

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับตำแหน่ง	หลักสูตรที่	รหัสหลักสูตร	ชื่อหลักสูตรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ
	ระดับ ๒	ชำนาญการ/อาวุโส	๕๑	FC๑.๒	หลักและเทคนิคการคิดวิเคราะห์
	ระดับ ๓	ชำนาญการพิเศษ/อำนวยการต้น	๕๒	FC๑.๓	ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบเพื่อการจัดการ
	ระดับ ๔	เชี่ยวชาญ/อำนวยการสูง	๕๓	FC๑.๔	การพัฒนาศักยภาพการคิด เชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อการเปลี่ยนแปลง
	ระดับ ๕	ทรงคุณวุฒิ	๕๔	FC๑.๕	การบริหารแบบคิดนอกกรอบ

๖) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของข้าราชการกลุ่มนำร่อง ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน ดังนี้



Sw

ขั้นตอนที่	หัวข้อคำอธิบาย
<p>๑) ประเมินสมรรถนะตามประเภทตำแหน่งและสายงาน</p>	<p>(๑) การประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. โดยทำการประเมินสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนดตามแบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ทั้งหมด ๓ ประเภท ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สมรรถนะหลัก ● สมรรถนะทางการบริหาร ● สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ <p>โดยจะมีรายละเอียดแตกต่างกัน ตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน และกอง/ศูนย์/กลุ่ม</p> <p>(๒) แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <p>(๓) วิธีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p> <p>(๔) ตัวอย่างการทำแบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.</p>
<p>๒) คำนวณคะแนนและวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP)</p>	<p>(๑) การคำนวณคะแนน โดยภายหลังการประเมินสมรรถนะด้วยแบบประเมินสมรรถนะแล้ว ให้ทำการคำนวณคะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รายพฤติกรรมบ่งชี้ ● รายระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามตำแหน่งงาน ● รายสมรรถนะ <p>(๒) สูตรการคำนวณคะแนนและวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP) เมื่อทำการคำนวณคะแนนแล้วจะสามารถนำผลคะแนนที่ได้มาทำการวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP) ของผู้เข้ารับการประเมินได้ โดยผู้เข้ารับการประเมินที่มีช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง จะต้องเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้มีสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง</p> <p>(๓) ตัวอย่างการคำนวณคะแนนการประเมินและวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP)</p>
<p>๓) คัดเลือกหลักสูตรและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม</p>	<p>พิจารณาคัดเลือกหลักสูตรและกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมตามรายการสมรรถนะและระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการประเมิน ๒ ประเภท ดังนี้</p> <p>(๑) ผู้เข้ารับการประเมินที่มีระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง (ผู้เข้ารับการประเมินที่ไม่มี GAP) ไม่ต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามตามกรอบแนวทางการกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคลากร สป. และ สร.อว. (Training Roadmap)</p> <p>(๒) ผู้เข้ารับการประเมินที่มีระดับสมรรถนะไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง (ผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP) ให้ทำการคัดเลือกหลักสูตรและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้ตรงกับระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการประเมินและ</p>

ขั้นตอนที่	หัวข้อคำอธิบาย
	<p>สมรรถนะที่มีช่องว่างเหล่านั้น ตามเอกสารชุดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ สำหรับข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p> <p>ทั้งนี้ หากผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน) มีความประสงค์ให้ผู้เข้ารับการประเมินที่มีระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง (ผู้เข้ารับการประเมินที่ไม่มี GAP) เข้ารับการพิจารณาสมรรถนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายมากขึ้นในอนาคต สามารถดำเนินการโดยแจ้งให้กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลทราบเป็นรายกรณี</p>
<p>๔) จัดทำแผนและพัฒนาบุคลากร ตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)</p>	<p>(๑) นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ และขั้นตอนที่ ๓ กรอกลงในแบบฟอร์มแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. โดยข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ข้อมูลของผู้เข้ารับการพัฒนา (ผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP) ● ข้อมูลของผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน) ● กรอบระยะเวลาการพัฒนา ● สมรรถนะที่เข้ารับการพัฒนา ● หลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนา ● แนวทางการพัฒนา ● ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา <p>(๒) ผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP รับทราบแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) หรือผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการประเมิน)</p> <p>(๓) ผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP เข้ารับการพิจารณาสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)</p>
<p>๕) ติดตามและประเมินผลการพัฒนา</p>	<p>การติดตามและประเมินผลการพัฒนา จะดำเนินการภายหลังการเข้ารับการพัฒนา</p> <p>(๑) ประเมินสมรรถนะตามประเภทตำแหน่งและสายงาน ภายหลังการเข้ารับการพัฒนาซ้ำอีกครั้ง (เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ ๑) เพื่อพิจารณาผลการประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการประเมิน ภายหลังเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)</p> <p>(๒) ผู้เข้ารับการประเมิน (ผู้เข้ารับการพัฒนา) และผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา) ร่วมกันพิจารณาผลการพัฒนาตามแบบรายงานผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. โดยพิจารณาใน ๒ ประเด็นหลัก ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเข้ารับการพัฒนา เป็นไปตามแผนหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน เพราะเหตุใด

ขั้นตอนที่	หัวข้อคำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาผลของการเข้ารับการพัฒนาว่า เมื่อผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP เข้ารับการพัฒนา ผลการพัฒนาดีขึ้น หรือ ควรพัฒนาต่อ เพราะเหตุใด และนำส่งผลการให้ความเห็นต่อกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) ดำเนินการต่อไป <p>(๓) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) ดำเนินการ ดังนี้</p> <p>(๓.๑) สรุปผลการเข้ารับการพัฒนาของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา (ผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP) สัดส่วนของผู้เข้ารับการพัฒนาแล้วมีผลการพัฒนาดีขึ้น (เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง) ต่อ ผู้ที่ควรพัฒนาต่อเพื่อให้มีสมรรถนะเป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังตามประเภทและระดับตำแหน่ง <p>เมื่อพิจารณาผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลแล้วพบว่า ยังคงมีจำนวนผู้เข้ารับการประเมินที่มี GAP เหลืออยู่ อาจพิจารณาให้ปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา เช่น ปรับจากการพัฒนาด้วย E-Learning เป็น การมอบหมายโครงการหรืออื่นๆ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. มีสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง</p> <p>(๓.๒) รวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาชุดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ให้มากยิ่งขึ้นในอนาคต</p>

ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ชื่อ-นามสกุล ผู้เข้ารับการประเมิน: ตำแหน่ง/ระดับ.....นักวิเคราะห์นโยบายและแผน... กอง/ศูนย์/กลุ่ม.....

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน: ตำแหน่ง/ระดับ.....ผู้อำนวยการกอง..... กอง/ศูนย์/กลุ่ม.....

สรุปคะแนนการประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการประเมิน

สมรรถนะ		คะแนนที่คาดหวัง	คะแนนที่ได้	ช่องว่าง (GAP)
สมรรถนะหลัก		๕.๐๐	๕.๐๐	
๑.	CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๒.	CC๒ การบริการที่ดี	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๓.	CC๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๔.	CC๔ การยึดมั่นในค่านิยมที่ต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๕.	CC๕ ภาวการณ์เป็นทีม	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ		๕.๐๐	๕.๕๐	
๖.	FC๑ การคิดวิเคราะห์	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๗.	FC๒ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๘.	FC๓ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
๙.	FC๑๑ การรายงานผลแก่ผู้เกี่ยวข้อง	๑.๐๐	๑.๕๐	๐.๕๐
๑๐.	FC๑๓ ใช้ข้อมูลกับบริบทขององค์กร	๑.๐๐	๑.๐๐	๐.๐๐
คะแนนรวม			๙.๕๐	
คะแนนเฉลี่ยในภาพรวม			๐.๙๕	
ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม			๙๕.๐๐	

Sw

แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของข้าราชการ สป. และ สร.อว.

ชื่อ-นามสกุล ผู้เข้ารับการพัฒนา..... ตำแหน่ง/ระดับ..... กง/ศูนย์/กลุ่ม.....
 ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง/ระดับ..... กง/ศูนย์/กลุ่ม.....
 กรอบระยะเวลาการพัฒนา ระหว่าง เดือน..... ถึง เดือน.....

๑ สมรรถนะที่เข้ารับการพัฒนา	๒ หลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนา		๓ แนวทางการพัฒนา		๔ ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา
	รหัส	ชื่อหลักสูตร	รหัส	ชื่อแนวทางการพัฒนา	
FC๑๑ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	FC๑๑.๒	ทักษะการคิดและวางแผนกลยุทธ์	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> OJT <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> E-learning	การสอนงาน โปรแกรมที่เลี้ยง การปฏิบัติในงานจริง การฝึกอบรมในอ้อเรียน เรียนรู้จากหลักสูตรออนไลน์	๖ ชม.

หมายเหตุ: การกำหนดกรอบระยะเวลาการพัฒนา ขึ้นอยู่กับหลักสูตรและแนวทางที่เข้ารับการพัฒนา

๗) จัดทำสรุปผลการดำเนินงาน สภาพปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป รายละเอียด ดังนี้

สรุปผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนำร่อง

จากผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนำร่อง จำนวน ๔๘ ราย สามารถสรุปเป็นรายชื่อ ดังนี้

(๑) เมื่อพิจารณาภาพรวมของจำนวนผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาและไม่ต้องเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ

- ๔๓ ราย จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๔๘ ราย ต้องเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งแต่ละคนจะมีแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากมีสมรรถนะที่คาดหวังแตกต่างกันออกไปตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน และกอง/ศูนย์/กลุ่ม

- ๕ ราย จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๔๘ ราย มีสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ไม่ต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยให้เข้ารับการพัฒนาตามกรอบแนวทางการกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคลากรสังกัด สป. และ สร.อว. (Training Roadmap)

(๒) เมื่อพิจารณาข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนำร่อง ตามประเภทของสมรรถนะผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนา ดังนี้

- ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีจำนวน ๓๒ ราย จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๔๘ ราย คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗

- ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มีจำนวน ๒ ราย จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๓ ราย คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗

- ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีจำนวน ๔๑ ราย จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๔๘ ราย คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๔๒

รายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

ประเภทสมรรถนะ	จำนวนผู้เข้ารับ การประเมิน (ราย)	ผลการประเมินสมรรถนะ	
		เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่ต้องเข้ารับ การพัฒนา (ราย)	ไม่เป็นไปตาม ที่คาดหวังต้องเข้ารับ การพัฒนา (ราย)
สมรรถนะหลัก	๔๘	๑๖	๓๒
สมรรถนะทางการบริหาร	๓	๑	๒
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๔๘	๗	๔๑

(๓) เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ พบว่าจำนวนข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนำร่องที่มีสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและและผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ จะเห็นได้ว่าสมรรถนะที่มีผู้เข้ารับการพัฒนาสูงที่สุดตามประเภทของสมรรถนะ ได้แก่

- สมรรถนะหลัก: CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน ๒๐ ราย คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๖๗ จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๔๘ ราย
- สมรรถนะทางการบริหาร: MC๑ ภาวะผู้นำ จำนวน ๒ ราย คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๓ ราย
- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ: FC๑ การคิดวิเคราะห์ จำนวน ๒๓ ราย คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๑๖ จากผู้เข้ารับการประเมินจำนวน ๓๗ ราย

สมรรถนะ (Competency)	จำนวน คน	จำนวนผู้ที่มีสมรรถนะ ตามระดับความหวัง	ผู้เข้ารับการพัฒนา	
			คน	ร้อยละ
สมรรถนะหลัก (CC)				
CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๔๘	๒๘	๒๐	๔๑.๖๗
CC๒ การบริการที่ดี	๔๘	๓๕	๑๓	๒๗.๐๘
CC๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๔๘	๒๙	๑๙	๓๙.๕๘
CC๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	๔๘	๔๗	๑	๒.๐๘
CC๕ การทำงานเป็นทีม	๔๘	๓๗	๑๑	๒๒.๙๒
สมรรถนะทางการบริหาร (MC)				
MC๑ ภาวะผู้นำ	๓	๑	๒	๖๖.๖๗
MC๒ วิสัยทัศน์	๓	๓	๐	๐.๐๐
MC๓ การวางแผนกลยุทธ์	๓	๓	๐	๐.๐๐
MC๔ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	๓	๒	๑	๓๓.๓๓

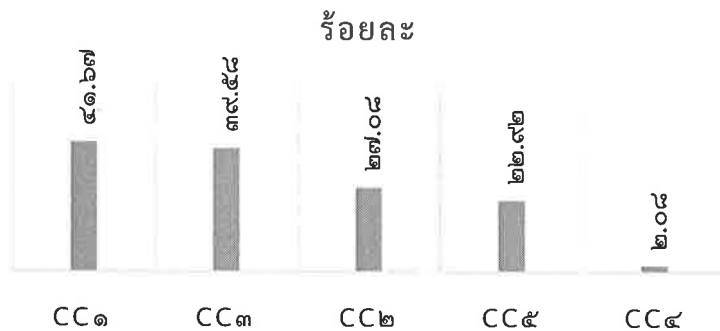
สมรรถนะ (Competency)	จำนวน คน	จำนวนผู้ที่มีสมรรถนะ ตามระดับความหวัง	ผู้เข้ารับการพัฒนา	
			คน	ร้อยละ
MC๕ การควบคุมตนเอง	๓	๓	๐	๐.๐๐
MC๖ การมอบหมายงาน	๓	๓	๐	๐.๐๐
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (FC)				
FC๑ การคิดวิเคราะห์	๓๗	๑๔	๒๓	๖๒.๑๖
FC๒ การมองภาพองค์รวม	๑๖	๑๐	๖	๓๗.๕๐
FC๓ การสืบเสาะหาข้อมูล	๗	๖	๑	๑๔.๒๘
FC๔ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	๖	๕	๑	๑๖.๖๗
FC๕ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม*	๐	N/A	N/A	N/A
FC๖ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ	๔	๔	๐	๐.๐๐
FC๗ การดำเนินการเชิงรุก	๒๐	๑๓	๗	๓๕.๐๐
FC๘ การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน	๒๒	๑๙	๓	๑๓.๖๔
FC๙ การสื่อสารเพื่อการประสานงานและการจูงใจ	๒๐	๑๖	๔	๒๐.๐๐
FC๑๐ การสร้างสัมพันธภาพ	๔	๔	๐	๐.๐๐
FC๑๑ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	๖	๒	๔	๖๖.๖๗
FC๑๒ การสอนงานและการมอบหมายงาน	๒	๑	๑	๕๐.๐๐
FC๑๓ รู้ข้อมูลทุกบริบทขององค์กร	๒๔	๑๔	๑๐	๔๑.๖๗
FC๑๔ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑๕	๘	๗	๔๖.๖๗
FC๑๕ การแก้ปัญหาแบบมืออาชีพ	๒๒	๑๖	๖	๒๗.๒๗
FC๑๖ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ	๑๒	๑๑	๑	๘.๓๓
FC๑๗ ความคิดสร้างสรรค์	๗	๕	๒	๒๘.๕๗
FC๑๘ การบริหารโครงการ	๙	๔	๕	๕๕.๕๖

จากผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง พบว่า ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง สะท้อนให้เห็นว่าสมรรถนะที่เป็นไปตามคาดหวังมากที่สุด พิจารณาจากสมรรถนะที่ไม่มีผู้เข้ารับการประเมินที่มีชื่อว่า (GAP) คือ

- สมรรถนะหลัก : -
- สมรรถนะทางการบริหาร:
 - MC๒ วิสัยทัศน์
 - MC๓ การวางแผนกลยุทธ์
 - MC๕ การควบคุมตนเอง
 - MC๖ การสอนงานและการมอบหมายงาน
- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ:
 - FC๖ ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ

ทั้งนี้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในกรณีที่มีเวลาที่จำกัด กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเร่งให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักก่อน เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ทั้งหมดพึงมีและเป็นสมรรถนะที่จะแสดงถึงความเป็นเอกภาพของบุคลากรในองค์กร โดยเรียงลำดับจากสมรรถนะที่มีจำนวนผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังมากที่สุดก่อน เช่น เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนักร้อง จะสามารถเรียงลำดับการจัดกิจกรรมสำหรับพัฒนาสมรรถนะได้ดังนี้

- ลำดับที่ ๑ CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ลำดับที่ ๒ CC๓ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- ลำดับที่ ๓ CC๒ การบริการที่ดี
- ลำดับที่ ๔ CC๕ การทำงานเป็นทีม
- ลำดับที่ ๕ CC๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม



จากผลการประเมินสมรรถนะ เมื่อสมรรถนะใดที่มีจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นจำนวนมาก กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำข้อมูลดังกล่าว มาประกอบการวิเคราะห์ การคัดเลือกหลักสูตร/แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ และจัดทำเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในภาพรวมประจำปี โดยอาจพิจารณาจัดกิจกรรม เช่น การอบรม/สัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรายสมรรถนะ ตามระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมอย่างน้อยสมรรถนะละ ๒ ครั้ง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเลือกช่วงเวลาที่ตนเองสะดวกเข้าร่วมได้ โดยอาจแบ่งการพัฒนาแต่ละสมรรถนะออกเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เช่น

- ไตรมาสที่ ๑ ระหว่างเดือน ต.ค. - ธ.ค. จัดกิจกรรมสำหรับพัฒนาสมรรถนะหลัก
- ไตรมาสที่ ๒ ระหว่างเดือน ม.ค. - มี.ค. จัดกิจกรรมสำหรับพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
- ไตรมาสที่ ๓ - ๔ ระหว่างเดือน เม.ย. - ก.ย. จัดกิจกรรมสำหรับพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

สรุปลำดับการจัดกิจกรรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนำร่อง

ลำดับ การจัด กิจกรรม สำหรับ การพัฒนา	สมรรถนะ (Competency)	จำนวน คน	คะแนน เต็ม	จำนวนผู้ที่มี สมรรถนะ ตามระดับ ความหวัง	ผู้เข้ารับ การพัฒนา	
					คน	ร้อยละ
	สมรรถนะหลัก (CC)					
๑	CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๔๘	๑.๐๐	๒๘	๒๐	๔๑.๖๗
๒	CC๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	๔๘	๑.๐๐	๒๙	๑๙	๓๙.๕๘
๓	CC๒ การบริการที่ดี	๔๘	๑.๐๐	๓๕	๑๓	๒๗.๐๘
๔	CC๕ การทำงานเป็นทีม	๔๘	๑.๐๐	๓๗	๑๑	๒๒.๙๒
๕	CC๔ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม	๔๘	๑.๐๐	๔๗	๑	๒.๐๘

สรุปจำนวนสมรรถนะที่เข้ารับการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนารายบุคคล สรุปได้ดังนี้

จำนวนสมรรถนะ ที่เข้ารับการพัฒนา	จำนวนคน ที่เข้ารับการพัฒนา	ร้อยละผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อข้าราชการ สป. และ สร.อว กลุ่มนำร่องทั้งหมด
๘	๒	๔.๑๗
๗	๓	๖.๒๕
๖	๑	๒.๐๘
๕	๒	๔.๑๗
๔	๘	๑๖.๖๗
๓	๙	๑๘.๗๕
๒	๙	๑๘.๗๕
๑	๙	๑๘.๗๕
๐	๕	๑๐.๔๒
รวม	๔๘	๑๐๐.๐๐

SW

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนำร่อง โดยส่วนใหญ่จะต้องเข้ารับการพัฒนายู่ที่ ๑-๔ สมรรถนะ อย่างไรก็ตามที่ปรึกษามีข้อสังเกตจากการพิจารณาข้อมูลในตารางข้างต้น กรณีที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีสัดส่วนของสมรรถนะที่ต้องเข้ารับการพัฒนามากกว่าร้อยละ ๕๐.๐๐ ของสมรรถนะที่ทำการประเมิน โดยกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- สอบทานผลการประเมินสมรรถนะของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่มีช่องว่าง (GAP) ของสมรรถนะ โดยการหารือร่วมกับผู้ประเมินของผู้เข้ารับการประเมิน เพื่อตรวจสอบให้มั่นใจว่าการประเมินเป็นไปตามความเป็นจริง และอาจทำการประเมินสมรรถนะซ้ำอีกครั้งหากเกิดความผิดพลาดในการสื่อสารหรือการประเมินสมรรถนะตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้รับไว้ตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังตามระดับตำแหน่ง อย่างไรก็ตามหากผลการประเมินถูกต้องแล้ว อาจพิจารณาให้ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. เหล่านี้ เข้ารับการพัฒนาย่างเร่งด่วน เพื่อให้ผู้เข้ารับการประเมินมีสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรกำหนดได้อย่างรวดเร็วที่สุด

- หารือร่วมกับผู้เข้ารับการประเมินโดยตรง เพื่อร่วมวางแผนหรือจัดสรรเวลาในการเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ ตามกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เข้ารับการพัฒนาจะสามารถจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานราชการตามที่ได้รับมอบหมายร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้

ทั้งนี้ กรณีดังกล่าว สป.อว. อาจพิจารณากำหนดกรอบระยะเวลาการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเกินกว่า ๑ ปี ได้ตามความเหมาะสม

๘) นำเสนอผลการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ของข้าราชการกลุ่มนำร่อง ต่อคณะทำงานจัดทำร่างแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๖ และวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ที่ประชุม รับทราบรายงานผลการดำเนินงานการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการ นำข้อคิดเห็นที่ประชุมไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

๕. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

เชิงปริมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสป. และ สร.อว.

เชิงคุณภาพ

๑) การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร สป. และ สร.อว. ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐

๒) เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ให้มีมาตรฐาน สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กร บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓) บุคลากร สป. และ สร.อว. ได้รับการพัฒนาทักษะ สมรรถนะให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

๖. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะรายบุคคลและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกลักษณะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติที่ดีสำหรับข้าราชการยุคใหม่ คือเป็นข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) มีจริยธรรม (Ethical Value) มีจิตสาธารณะและเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร สป. และ สร.อว. มีสมรรถนะรองรับการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามเจตนารมณ์ของการควมรวมกระทรวงได้

๗. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๑) การประเมินสมรรถนะของบุคลากร สป.อว. ทั้ง ๓ ด้าน คือสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า ๖๐๐ คน ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประมวลผล อาจเป็นความยุ่งยากในการดำเนินการของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ในการวิเคราะห์ผลการประเมินดังกล่าว

๒) การประเมินสมรรถนะบางรายการเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งการพิจารณาให้คะแนนการแสดงพฤติกรรมด้วยการบอกความถี่ที่ผู้ประเมินเห็น เช่น เห็นบ่อยครั้งมาน้อยเพียงใด เป็นวิธีการที่อาจส่งผลให้เกิดความไม่คงที่ของความรู้สึกในการประเมิน ส่งผลให้การประเมินการแสดงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการประเมิน อาจเกิดความคาดเคลื่อนได้

๓) กรณีที่ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ต้องเข้ารับการพัฒนามากกว่า ๔ หลักสูตร หากต้องเข้ารับการพัฒนายาวในระยะเวลา ๑ ปี อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ ซึ่งในเบื้องต้นผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า กรณีพบว่าจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนามากกว่า ๔ หลักสูตรขึ้นไป ควรพิจารณาจัดเรียงลำดับการพัฒนา โดยพิจารณาพัฒนาสมรรถนะหลัก เป็นหลักก่อน เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการ สป. และ สร.อว. ทั้งหมดพึงมี และตามด้วยสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามลำดับ ทั้งนี้อาจต้องหารือร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้เข้ารับการประเมิน และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกว่าควรเข้ารับการพัฒนาหลักสูตรใดเป็นการเร่งด่วนก่อน และแบ่งเวลาในการเข้ารับการพัฒนา โดยอาจกำหนดเป็นในระยะเวลาปีแรกเข้ารับการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะหลักก่อน และเมื่อสิ้นปีงบประมาณเมื่อมีการประเมินและวัดผลอีกครั้งว่ามีพฤติกรรมเหมาะสมตามค่าคาดหวัง ก็จึงดำเนินการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่นในปีถัดไป เป็นต้น ทั้งนี้ เมื่อมีการขยายผลดำเนินการทดลองกับข้าราชการ สป. และ สร.อว. ทั้งหมด อาจทำให้ทราบจำนวนสมรรถนะที่บุคลากรต้องเข้ารับการพัฒนาสูงที่สุด (มี GAP มากที่สุด) เพื่อนำมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของ สป. และ สร.อว. ได้

๔) การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้เป็นเพียงตัวอย่างในการพัฒนา ซึ่งบางหลักสูตร อาจพบว่าใช้ระยะเวลาในการพัฒนาแต่ละหลักสูตร เพียง ๓ ชั่วโมง อาจไม่เพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ จึงจำเป็นต้องทดลองดำเนินการกับกลุ่มนำร่องตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้แล้วเสร็จก่อน จึงจะนำไปทดลองกับข้าราชการทั้ง สป. และ สร. อว. เพื่อให้เห็นผลการดำเนินการว่าการกำหนดหลักสูตร ตลอดจนวิธีการพัฒนาที่จัดทำขึ้น เหมาะสมหรือไม่ ส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่คาดหวังหรือไม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๕) การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ สป. และ สร.อว. ในครั้งนี้ ต้องดำเนินการตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ทิศทางนโยบาย ความคาดหวังขององค์กรในปัจจุบัน การดำเนินการจึงทำได้เพียงการกำหนดคานียามในรายละเอียดพฤติกรรมให้ชัดเจนมากขึ้นเท่านั้น

๖) ความยุ่งยากในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของสายงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของ สป.อว. นั้นไม่สามารถกำหนดให้เหมือนกันทุก กอง/ศูนย์/กลุ่ม ตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดได้ เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในแต่ละกอง / ศูนย์ / กลุ่ม แม้จะมีสายงานเดียวกัน คือสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน แต่ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันไปตามภารกิจของ กอง / ศูนย์ / กลุ่ม โดยกำหนดให้สมรรถนะร่วมสายงาน (FC) ๑ ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์

๘. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

ลำดับ	ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๑	ข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. กลุ่มนาร่องที่เข้าร่วมทดลองประเมินสมรรถนะมีความสับสน เกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้ประเมินขั้นต้นและผู้ประเมิน	กำหนดคานียามของผู้มีส่วนร่วมในการประเมินให้ชัดเจน พร้อมยกตัวอย่าง และถ่ายทอดให้กับผู้มีส่วนร่วมการประเมินทุกท่านผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ คู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว.
๒	ความผิดพลาดที่เกิดจากการใช้วิธีการประเมินแบบทำเครื่องหมายถูก (✓) เฉพาะช่องที่ผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน ทั้งผู้เข้ารับการประเมิน ผู้ประเมินขั้นต้นและผู้ประเมิน เห็นว่ามีสมรรถนะตามที่ระบุในพฤติกรรมบ่งชี้ของระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	๑. ปรับเปลี่ยนวิธีในการทำแบบประเมินสมรรถนะ โดยอาจกำหนดให้มีการทำเครื่องหมายกากบาท (✗) ในช่องว่างที่เห็นว่า “ไม่มี” สมรรถนะตามที่ระบุในพฤติกรรมบ่งชี้ของระดับสมรรถนะที่คาดหวัง หรือเครื่องหมายขีด (-) ในกรณีไม่มีผู้ประเมิน เพื่อลดโอกาสในการประเมินข้ามข้อและป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำแบบประเมิน ๒. เปลี่ยนวิธีการประเมินสมรรถนะจากการใช้แบบฟอร์มในกระดาษ (Hard Copy) ไปเป็นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประเมินในรูปแบบออนไลน์ (Online) เพื่อประโยชน์ดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน • ลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาดจากการทำแบบประเมิน • ลดระยะเวลาและเพิ่มความแม่นยำ ในการคำนวณคะแนนและวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ • ลดระยะเวลาที่ใช้ในการประสานงาน เพื่อส่งต่อแบบประเมินในรูปแบบกระดาษให้กับผู้ประเมิน • ลดการใช้กระดาษและส่งเสริมนโยบาย Paperless

ลำดับ	ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
		<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาทักษะการใช้งานเทคโนโลยีและสารสนเทศของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. เป็นต้น
๓	ผู้ประเมินมีความคิดเห็นถึงจำนวนแบบประเมินที่มากเกินไป ส่งผลให้ไม่สะดวกต่อการประเมิน	<p>๑. ปรับปรุงรูปแบบ วิธีการประเมินรวมถึงแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. ให้มีความกระชับและง่ายต่อการประเมิน</p> <p>๒. นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. โดยอาจมีการนำระบบการประเมินเดิมที่หน่วยงานเคยใช้งาน มาพัฒนาให้ทันสมัย สอดคล้องและเหมาะสมกับสมรรถนะของข้าราชการสังกัด สป. และ สร.อว. และบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป</p>

๑๐. การเผยแพร่ผลงาน (ถ้ามี)

เอกสารเผยแพร่คู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม <https://shorturl.asia/Fdkvym> หรือสแกนผ่าน QR Code



๑๑. ผู้มีส่วนร่วมในผลงาน (ถ้ามี)

- | | | |
|-----------------------------|--------------|-----|
| ๑) นางสาวศิษณุภรณ์ มานูวงศ์ | สัดส่วนผลงาน | ๑๐% |
| ๒) นางสาวประวีณา สว่างจิตต์ | สัดส่วนผลงาน | ๕% |
| ๓) นางสาวภารดา ต้นสดใสวัฒน์ | สัดส่วนผลงาน | ๕% |

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....

(นางสาวสุภัทรา โพธิ์รัมย์)

ผู้ขอประเมิน

ขอรับรองว่าสัดส่วนการดำเนินการข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ (ถ้ามี)

รายชื่อผู้มีส่วนร่วมในผลงาน	ลายมือชื่อ
นางสาวศิษณ์รุ้ง มานวงศ์	
นางสาวประวีณา สว่างจิตต์	
นางสาวภรดา ต้นสดไสววัฒน์	

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....

(นางสาวศิษณ์รุ้ง มานวงศ์)

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

อดีตเคยดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

วันที่ 11 / ส.ค. / 68

สังกัด กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง

วันที่ 0 / ส.ค. / 68

ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน)

ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ)

(ลงชื่อ).....

(นางสาวประวีณา สว่างจิตต์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

วันที่ 11 / ส.ค. / 68

ผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

หมายเหตุ - คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยสองระดับ คือ ๑. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในช่วงระยะเวลาที่ทำผลงาน (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม /หัวหน้าฝ่าย) และเป็นผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ ๒. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

- คำรับรองผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ หัวหน้าฝ่าย) ให้ลงนาม

กรณีที่ผลงานนั้นเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผู้ขอประเมินได้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานสังกัดอื่นในอดีต ถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในอดีตไม่สามารถลงนามรับรองได้ ให้ระบุเหตุผล เช่น ย้าย/โอน ลาออก เกษียณอายุราชการ หรือถึงแก่กรรม ฯลฯ

กรณี ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับเป็นบุคคลคนเดียวกัน ก็ให้ลงนามในคำรับรองของผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน เป็นคนเดียวกัน

แบบการเสนอผลงาน
(ระดับชำนาญการพิเศษ)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลบุคคล/ตำแหน่ง

ชื่อผู้ขอประเมิน นางสุภัทรา โพธิ์ศรีศรี

◆ ตำแหน่งปัจจุบัน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งปัจจุบัน ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างานระบบงานและอัตรากำลัง กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำกับ ดูแล และรับผิดชอบงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี แผนปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน ภาครัฐ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตลอดจนแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นำไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการวางแผนอัตรากำลัง เช่น การจัดทำแผนอัตรากำลัง การเกลี่ยอัตรากำลัง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การกำหนดระดับตำแหน่ง การปรับระดับตำแหน่ง การจัดทำแบบบรรยาย ลักษณะงาน และการจัดทำกรอบพนักงานราชการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ วางแผน กำหนด และ เกลี่ยอัตรากำลังคนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคตและเป็นไป ตามหลักเกณฑ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เน้นถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานระบบงานและอัตรากำลังในการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา ผู้ทรงคุณวุฒิและการเลือกข้าราชการ เพื่อเป็น อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ.กรม และการดำเนินการจัด ประชุมอนุกรรมการใน อ.ก.พ. กระทรวง และ อ.ก.พ. กรมและคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของ กระทรวง การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำคำสั่งปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง คำสั่งรักษาราชการแทน คำสั่งมอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ การช่วยราชการ ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และระเบียบที่กำหนด และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ร่วม ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความชำนาญงานสูงมาก ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย



ส่วนที่ ๒ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน

๑. เรื่อง การกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปของส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒. ระยะเวลาการดำเนินการ เดือนกันยายน ๒๕๖๕ - ธันวาคม ๒๕๖๗

๓. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ผู้ขอรับการประเมินจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไข กฎ ระเบียบ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ มีความถูกต้อง และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนในภาคราชการ ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง
๒. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑
๓. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
๔. กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง
๕. ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบอัตรากำลัง เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทุกๆ องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่สอดคล้องกับการทำงานในภารกิจของส่วนราชการ ซึ่งการบริหารอัตรากำลัง ต้องดำเนินการตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วนราชการ โดยการกำหนดตำแหน่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ตามกรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และภารกิจองค์กร : Strategic objective

เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุผลตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยมุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาว่า งานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคต ก็ต้องมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้ว จึงจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่ง ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งโดยการเปลี่ยนสายงาน หรือปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเพื่อเลื่อนระดับเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ถึงเหตุผลความจำเป็นในการขอกำหนดตำแหน่ง เพื่อเชื่อมโยงและแสดงเหตุผลความเป็นของการกำหนดตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒) การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน : Supply pressure

เป็นการนำประเด็นค่าใช้จ่ายบุคลากรเข้ามาร่วมในการพิจารณา เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในส่วนนี้จะคำนึงถึง



- การจัดระดับชั้นงานที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงต้นทุนต่อการกำหนดระดับชั้นงานในแต่ละประเภท เพื่อให้การกำหนดตำแหน่งและปรับระดับชั้นงานเป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

- การจัดสรรประเภทของข้าราชการ (ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว) โดยในหลักการแล้วการจัดประเภทลักษณะงานผิดจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและต้นทุนในการทำงานขององค์กร ดังนั้น ในการกำหนดอัตราค่าจ้างข้าราชการในแต่ละส่วนราชการ ผู้ขอรับการประเมินจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งที่กำหนดในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ หรือควรเปลี่ยนลักษณะการกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓) การวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง : Driver

เป็นการนำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน (ที่ยึดโยงกับตัวชี้วัด (KPIs) และพันธกิจขององค์กร) มายึดโยงกับจำนวนกรอบกำลังคนที่ต้องใช้ สำหรับการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยตั้งสมมติฐานที่ว่าหากผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันและในอนาคตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจต้องมีการพิจารณาแนวทางในการกำหนด/เกลี้ยกล่อมคนใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของหน่วยงานสูงสุด ซึ่งผู้ขอรับการประเมินต้องออกแบบแนวทางการรวบรวมข้อมูลที่ผ่านมาของกอง/ศูนย์/กลุ่ม ที่ขอกำหนดตำแหน่ง ตลอดจนประสานงานภายในให้หน่วยงานที่ขอกำหนดตำแหน่ง กำหนดเรื่องผลลัพธ์ หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของตำแหน่งให้ชี้ชัด และแสดงถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในเชิงผลผลิต (output) หรือผลลัพธ์ (outcome) ในการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการ เมื่อส่วนราชการได้กำหนดตำแหน่งดังกล่าวแล้ว

๔) การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ ๓๖๐ องศาและประเด็นต่างๆ (๓๖๐ Degree + Issue)

เป็นการหาข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือนำประเด็นต่างๆ เรื่องการบริหารคน/องค์กรมาพิจารณา อย่างน้อยใน ๓ ประเด็นดังนี้

- เรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรจะมีผลต่อการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นอย่างมาก เช่น หากกำหนดโครงสร้างที่มากมายจะทำให้เกิดตำแหน่งงานขึ้นตามมาอีกไม่ว่าจะเป็นงานหัวหน้างาน งานธุรการสารบรรณและบริหารทั่วไปในสำนักงาน ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้องทบทวนประเมินต้องวิเคราะห์โครงสร้างกอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อประกอบการวิเคราะห์อัตรากำลังทุกครั้งที่มีการกำหนดตำแหน่ง ว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดหรือไม่ รวมถึงการวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังว่าการกำหนดตำแหน่งที่เกิดขึ้นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งในส่วนของการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างตำแหน่ง ผู้ขอรับการประเมินขอยกตัวอย่างการวิเคราะห์และประเมินสภาพกำลังคนที่มีอยู่ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เปรียบเทียบความต้องการด้านกำลังคน เพื่อกำหนดแนวทางในการเตรียมความพร้อมกำลังคนสำหรับรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งภายในสำนักงานปลัดกระทรวง และอัตรากำลังเกษียณอายุราชการ เปรียบเทียบกับการต้องการกำลังคนเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจ และนโยบายรัฐบาล พบว่า สป.อว. มีหน่วยงานที่มีสถานะเป็นกองทั้งหมด ๑๐ กอง จะมีการกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ เป็นหัวหน้าหน่วยงานและมีการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ สังกัดกองที่มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง จำนวน ๗ ตำแหน่ง สังกัดส่วนกลาง ๑ ตำแหน่ง ทั้งนี้ มี ๒ กอง ที่ยังไม่มีกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ คือ กองการต่างประเทศ และกองขับเคลื่อนและพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จึงจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญขึ้น เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ สามารถขับเคลื่อนภารกิจด้านการพัฒนา อววน. ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับประเทศ

Sw

และนโยบายของรัฐบาล และมีการบริหารกำลังคนภาครัฐให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจภาครัฐตลอดจน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ประโยชน์ของตำแหน่งสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพเพื่ออธิบายข้อมูล ดังนี้



บทบาทและกำหนดบทบาท หน้าที่ของข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
สังกัดกองที่มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นตำแหน่งประเภทชำนาญการ ระดับสูง
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (จำแนกตามกลุ่มภารกิจ)



กองส่งเสริมและพัฒนากำลังคน
 มชช.เฉพาะด้าน วิชาการทั้งนโยบายและแผน

กองส่งเสริมและพัฒนาทุนทางปัญญา
 มชช.เฉพาะด้าน พัฒนาระบบบริหารบุคคล

กองขับเคลื่อนและพัฒนา อววน.
 มชช.เฉพาะด้าน การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบบริหารบุคคล วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

กองส่งเสริมและประสานเพื่อประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
 มชช.เฉพาะด้าน ส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยี

กองยกระดับคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 มชช.เฉพาะด้าน การติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
 มชช.เฉพาะด้าน นโยบายและยุทธศาสตร์

กองกลาง
 มชช.เฉพาะด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล

กองระบบและบริหารข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ อววน.
 มชช.เฉพาะด้าน เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ

กองกำลังประเทศ
 มชช.เฉพาะด้าน ความร่วมมือกับต่างประเทศ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทั่วโลก

กองส่งเสริมและพัฒนาระบบนิเวศ อววน. (RDI Ecosystem)
 มชช.เฉพาะด้าน การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบนิเวศ อววน. (RDI Ecosystem)

กองยุทธศาสตร์และสนับสนุน อววน.
 มชช.เฉพาะด้าน การสนับสนุน อววน. (Transformation)

กองส่งเสริมและพัฒนา ระบบนิเวศ อววน. (RDI Ecosystem)
 มชช.เฉพาะด้าน ส่งเสริมและพัฒนา ระบบนิเวศ อววน. (RDI Ecosystem)

กองยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน อววน. (Transformation)
 มชช.เฉพาะด้าน การยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน อววน. (Transformation)

SW

- เรื่องการเกษียณอายุราชการ เนื่องจากหลายๆ ส่วนราชการในปัจจุบันมีข้าราชการสูงอายุจำนวนมาก ดังนั้น อาจต้องมีการพิจารณาถึงการเตรียมการเรื่องกรอบอัตรากำลังที่จะรองรับการเกษียณอายุของข้าราชการ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ การปรับตำแหน่งที่เหมาะสมขึ้นทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุไป เป็นต้น ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้สำรวจและบริหารตำแหน่งว่างที่มีอยู่ พบว่าตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ซึ่งเป็นตำแหน่งเฉพาะราย) กำหนดพ้นจากราชการเนื่องจากเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ โดยสำนักงาน ก.พ. แจ้งว่า ตำแหน่งดังกล่าวยังคงเป็นกรอบอัตรากำลังของ สป.อว. ส่วนจะกำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของภารกิจ และต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ การกำหนดตำแหน่งอาจพิจารณานำกรอบอัตรากำลังดังกล่าวไปใช้เป็นฐานในการกำหนดตำแหน่ง โดยใช้ค่าตอบแทนเฉลี่ยตามกรอบมูลค่างานรวมของตำแหน่งมาใช้กำหนดตำแหน่งในระดับผู้ปฏิบัติได้ ทั้งตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป สำหรับการจะกำหนดตำแหน่งประเภทบริหารหรือประเภทอำนวยการ จะต้องพิจารณาทบทวนบทบาทภารกิจ ทิศทาง และนโยบายการบริหารราชการ โครงสร้างส่วนราชการ ตลอดจนระบบและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน รวมทั้งวางแผนการดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปจากผลของการปรับบทบาทภารกิจดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ประโยชน์ของตำแหน่ง จึงจำเป็นต้องนำตำแหน่งของผู้เกษียณอายุราชการมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ จำนวน ๒ ตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนภารกิจของ สป.อว. ต่อไป

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่นๆ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการผ่านการส่งแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ไปยังกอง/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อร่วมจัดทำข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลในการกำหนดตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๕) การพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่นๆ : Benchmark

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการนำข้อมูลของอัตรากำลังในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เช่น การเปรียบเทียบจำนวนกรอบอัตรากำลังของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ใน กรม ก. และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในกรม ข. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบคล้ายกัน โดยสมมติฐานที่ว่าแนวโน้มของการใช้อัตรากำลังของแต่ละองค์กรในลักษณะงานและปริมาณงานแบบเดียวกันน่าจะมีจำนวนและการกำหนดตำแหน่งคล้ายคลึงกันได้ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินขอยกตัวอย่างการวิเคราะห์และประเมินสภาพกำลังคนที่มีอยู่ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังของกองกลุ่มงานอื่น (Benchmark) กรณีการขอกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล โดยวิเคราะห์โครงสร้างกรอบอัตรากำลังการบริหารงานสังกัดกองกลาง ประกอบด้วยข้าราชการ รวมทั้งสิ้น ๙๖ ราย มีโครงสร้างการแบ่งงานภายในภายใต้กองออกเป็น ๖ กลุ่มงานและมีการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มในหน่วยงานที่มีระดับต่ำกว่ากองหรือเทียบกอง ๑ ระดับ จำนวน ๕ กลุ่มงาน ดังนี้

กลุ่มงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	
	ชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน	ชื่อตำแหน่งในสายงาน / ระดับตำแหน่ง
กลุ่มอำนวยการ	ผู้อำนวยการกลุ่ม	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
กลุ่มบริหารทรัพยากร	ผู้อำนวยการกลุ่ม	นักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ
กลุ่มสื่อสารองค์กร	ผู้อำนวยการกลุ่ม	นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
กลุ่มคลัง	ผู้อำนวยการกลุ่ม	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
กลุ่มกิจกรรมพิเศษ	ผู้อำนวยการกลุ่ม	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	-	-

Su

จากตารางดังกล่าว พบว่ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) กองกลาง ยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ) ดังนั้น เพื่อให้เกิดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม (ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ) ครบทุกกลุ่มงานภายใต้สังกัดกองกลาง จึงเห็นควรกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

จากวิธีการและตัวอย่างการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการดังกล่าวข้างต้น จะทำให้การพิจารณา กำหนดตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีเหตุมีผลมากยิ่งขึ้น เช่น หากวิเคราะห์จากยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กรแล้วพบว่างานในหน่วยงานหนึ่งมีความสำคัญมาก และการเก็บผลงานที่ผ่านมา (Driver) ก็พบว่า มีผลงานจำนวนมากเกิดขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา จะช่วยสะท้อนได้ว่ามีเหตุมีผลเพียงพอที่ต้องการ อัตรากำลังเพิ่ม หรือต้องขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ม เป็นต้น อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังไม่ได้มุ่งเน้นในการเพิ่ม เกลี่ยหรือลดจำนวนกรอบอัตรากำลังเป็นสำคัญ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีแนวทางในการพิจารณากรอบอัตรากำลังที่เป็นระบบ มีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมมากกว่าการเพิ่ม/ลดจำนวนตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย (Supply Pressure) แล้วพบว่า การกำหนดกรอบตำแหน่งในประเภททั่วไปอาจมีความเหมาะสมน้อยกว่าการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการในบางลักษณะงาน ทั้ง ๆ ที่ใช้ต้นทุนไม่แตกต่างกันมาก โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่ากรอบแนวคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Man Power Planning Framework) นี้จะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการสามารถมีข้อมูลเชิงวิเคราะห์อย่างเพียงพอในการที่จะอธิบายเหตุผลเชิงวิชาการสำหรับการวางแผนกรอบอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมตามภารกิจงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๓.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศ โดยได้กำหนดบทบาทภารกิจของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่โดยแท้จริง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ประกอบด้วย ๑๑ หมวด ๑๓๙ มาตรา โดยค่านึงถึง ๕ หลักการสำคัญ ได้แก่ หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หลักผลงาน มีการให้คุณ ให้โทษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ ยังมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยึดกระบวนการทำงานและประสิทธิภาพเฉพาะส่วน เปลี่ยนเป็นเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้รู้รอบ รู้ลึก และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นที่ประชาชน สร้างคุณค่า และผลิตผลผลิต โดยมีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนคือ การปรับระบบจำแนกตำแหน่ง เป็นแบบ multi classification scheme โดยแบ่งตำแหน่งออกเป็นหลายประเภท และจัดระดับตำแหน่งเฉพาะภายในแต่ละประเภท โดยไม่มีระดับร่วม (common level หรือ ซี) ระดับตำแหน่งในแต่ละประเภทใช้เป็นแกนในการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลร่วมกันเฉพาะตำแหน่งในประเภทนั้น ๆ ไม่ได้ใช้สำหรับตำแหน่งทุกประเภท และไม่ได้ลำดับเป็นตัวเลขอย่างที่ใช้ใน พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ หรือ พ.ศ. ๒๕๓๕ แต่ใช้เป็นตัวหนังสือ



ตามลักษณะงาน เช่น ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเป็นการยกเลิกระบบซี ที่ไม่ยืดหยุ่น จนไม่สามารถจัดระบบค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน รวมทั้ง ไม่สะท้อนค่างานของตำแหน่งในแต่ละประเภท การกำหนดตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามลักษณะ ๔ หมวด ๒ มีดังนี้

มาตรา ๔๔ นอกจากตำแหน่งที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแล้ว อ.ก.พ. กระทรวงอาจกำหนดตำแหน่งที่มีชื่ออย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน และแจ้ง ก.พ. ทราบด้วย มาตรา นี้ ให้อำนาจ อ.ก.พ. กระทรวงที่จะพิจารณา กำหนดให้มีตำแหน่งที่มีชื่อในการบริหารงานเป็นอย่างอื่น นอกจากที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้ เช่น กำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษา กระทรวง หรือผู้ตรวจราชการกระทรวง ทั้งนี้ การกำหนดให้มีตำแหน่งใดก็ตาม จะต้องทำตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด ตามมาตรา ๔๗ ด้วย

มาตรา ๔๕ กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกระทรวงกรมและตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร

(๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมและตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

(๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการทั้งนี้ตามที่ ก.พ. กำหนด

การแบ่งตำแหน่งเป็น ๔ ประเภทตามมาตรานี้ จะนำไปใช้ในการจัดระดับตำแหน่งตามมาตรา ๔๖ ใช้ในการจัดให้มีบัญชีเงินเดือนสำหรับตำแหน่งแต่ละประเภทตามมาตรา ๕๐ และใช้ในการกำหนดตัวผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้งตามมาตรา ๕๗ สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามมาตรา ๔๕ คำว่า ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น หมายถึง ให้ ก.พ. กำหนดว่า ตำแหน่งใดเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ดังนั้น ตำแหน่งใดที่ ก.พ. มิได้กำหนดว่าจำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ตำแหน่งนั้น ก็ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทวิชาการ แม้ว่าตำแหน่งนั้นจะบรรจุแต่งตั้งจากผู้ได้รับปริญญา ตามที่กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งก็ตาม

มาตรา ๔๖ ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มีดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภทบริหาร มีระดับดังต่อไปนี้

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับสูง

(๒) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีระดับดังต่อไปนี้

(ก) ระดับต้น

(ข) ระดับสูง

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระดับดังต่อไปนี้

(ก) ระดับปฏิบัติการ

(ข) ระดับชำนาญการ

- (ค) ระดับชำนาญการพิเศษ
- (ง) ระดับเชี่ยวชาญ
- (จ) ระดับทรงคุณวุฒิ
- (๔) ตำแหน่งประเภททั่วไป มีระดับดังต่อไปนี้
 - (ก) ระดับปฏิบัติงาน
 - (ข) ระดับชำนาญงาน
 - (ค) ระดับอาวุโส
 - (ง) ระดับทักษะพิเศษ

การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตรา ๔๗ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการใดจำนวนเท่าใดและเป็นตำแหน่งประเภทใดสายงานใดระดับใดให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ.กระทรวงกำหนดโดยต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลักทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดและต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามมาตรา ๔๘

มาตรานี้ให้อำนาจ อ.ก.พ.กระทรวงในการกำหนดตำแหน่ง ทั้งกำหนดจำนวนตำแหน่งที่จะมีในกระทรวง และจำแนกตำแหน่งเป็นประเภท สายงาน และระดับ แต่ต้องไม่ขัดกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา ๔๘ ให้ ก.พ.จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานเท่ากัน โดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงาน

ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ด้วย

๓.๓ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งตามมาตรา ๔๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแล้ว จะต้องยึดถือเป็นหลักการสำคัญก็คือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ ๖ ประการดังนี้

ประการแรก หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

ประการที่สอง หลักคุณธรรม ได้แก่ การส่งเสริมคนดีคนเก่งให้เข้ามาบริหารกิจการบ้านเมือง สังคม และประเทศชาติ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนใจมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

ประการที่สาม หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

ประการที่สี่ หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

ประการที่ห้า หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

ประการที่หก หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า กล่าวคือ ดำรงชีวิตแบบ เศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ดีในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์

เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ สป.อว. ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การดำเนินการด้านการกำหนดตำแหน่งจึงต้องเข้มงวด และปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด โดยอาศัยกลไกของคณะกรรมการกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ คณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของ กระทรวง และ อ.ก.พ. กระทรวง ในการตัดสินใจด้านการบริหารอัตรากำลังหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักมนุษยธรรม รวมถึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์ของ ตำแหน่งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการด้วย

๓.๔ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง

ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง ตามมาตรา ๔๗ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป เพื่อให้ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว คุ้มค่า และสามารถกำหนดตำแหน่งได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง พร้อมทั้งปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน โดยผู้ขอรับการประเมินได้นำความรู้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนดมาใช้ ประกอบการวิเคราะห์การกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

๓.๔.๑ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒, ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๑๙ ลงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ และที่ นร ๑๐๐๘/ว ๑๙ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๗ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

๑) การกำหนดตำแหน่ง

๑.๑) การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดให้มีตำแหน่งในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด และให้หมายความรวมถึง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การเคลื่อนย้ายอัตรากำลัง (การตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือน) การเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงาน การเปลี่ยนด้านความเชี่ยวชาญ การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป โดยไม่เปลี่ยนประเภทตำแหน่งและสายงาน และกรณีอื่น ๆ ที่กำหนดตามหนังสือนี้ โดยการ

กำหนดตำแหน่งต้องคำนึงถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก รวมทั้ง จะต้องเป็นไปตาม กฎ ก.พ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

๑.๒) การกำหนดตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นและระดับสูง ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ และประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ ให้ อ.ก.พ. กระทรวงแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวง โดยมีองค์ประกอบอำนาจและหน้าที่ การแต่งตั้ง การประชุม วาระของคณะกรรมการและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการตามที่กำหนด

๑.๓) การประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งให้ดำเนินการ ดังนี้

๑.๓.๑) การประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ ให้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด

๑.๓.๒) การประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานและระดับอาวุโส และตำแหน่ง นาฏศิลป์ ตำแหน่งคีตศิลป์ ตำแหน่งดุริยางคศิลป์ และตำแหน่งนายช่างศิลปกรรม ให้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด

๑.๔) กรณีการกำหนดตำแหน่งที่มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของส่วนราชการเพิ่มขึ้น ให้ส่วนราชการนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมาอุปถัมภ์ โดยคำนวณจากค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่นำมาอุปถัมภ์ จะต้องครอบคลุมค่าตอบแทนเฉลี่ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ โดยใช้ตารางแสดงค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนตามประเภทและระดับตำแหน่ง และหากเป็นตำแหน่งที่มีเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยเงินเพิ่ม สำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ และประกาศ ก.พ. ว่าด้วยเงินเพิ่ม สำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ให้คำนวณเงินเพิ่ม ดังกล่าวมารวมเป็นค่าใช้จ่ายในค่าตอบแทนเฉลี่ยด้วย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่ให้เพิ่มสูงขึ้น เว้นแต่ในกรณีที่ ก.พ. มีมติไม่ต้องนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมาอุปถัมภ์

๑.๕) การกำหนดประเภทตำแหน่ง สายงาน ระดับ และจำนวนตำแหน่งซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง ให้ดำเนินการตามที่กำหนดใน กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๑.๖) กรณีที่ส่วนราชการได้รับอนุมัติอัตราเพิ่มใหม่จากคณะรัฐมนตรี หรือได้รับจัดสรรอัตราที่ว่างจากผลการเกษียณอายุราชการของส่วนราชการอื่นจาก อ.ก.พ. กระทรวง ให้ดำเนินการ ดังนี้

๑.๖.๑) ให้ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณากำหนดตำแหน่งตามเหตุผลความจำเป็น เจือจาง และจำนวนที่ได้รับอนุมัติอัตราเพิ่มใหม่ เป็นตำแหน่งประเภท สายงานและระดับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดในการจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง รวมทั้งมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

๑.๖.๒) ให้ส่วนราชการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงเพื่อพิจารณาพร้อมกับการกำหนดตำแหน่งตาม ๑.๖.๑)

๑.๖.๓) ในกรณีที่ส่วนราชการมีเหตุผลความจำเป็นพิเศษไม่อาจดำเนินการได้ตาม ๑.๖.๑) ให้ อ.ก.พ. กระทรวง เสนอรายละเอียดข้อเท็จจริงต่อ ก.พ. เพื่อพิจารณาเป็นรายกรณี

๑.๗) การกำหนดตำแหน่งให้มีผลไม่ก่อนวันที่ อ.ก.พ. กระทรวงมีมติ เว้นแต่เป็นกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่าง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ กับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

๑.๘) เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อ อ.ก.พ.กระทรวง ได้มีมติเป็นประการใดแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

๑.๘.๑) แจ้งมติ อ.ก.พ. กระทรวงให้ส่วนราชการที่ขอกำหนดตำแหน่งทราบ

๑.๘.๒) กรณีที่มีมติอนุมัติการกำหนดตำแหน่ง ให้ส่งสำเนามติดังกล่าว ให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ และกรมบัญชีกลางทราบ ภายใน ๗ วันทำการ นับแต่วันที่แจ้งมติให้ส่วนราชการทราบ

๑.๘.๓) จัดทำรายงานผลการกำหนดตำแหน่ง เสนอ ก.พ. ปีละ ๒ ครั้ง ภายในเดือน เมษายน และตุลาคม เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบตำแหน่งต่อไป

๒) หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ มีดังนี้

๒.๑) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ

ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานวิชาการ ซึ่งต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้กำหนดตำแหน่งในลักษณะกรอบระดับตำแหน่ง เป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการได้ทุกตำแหน่ง โดยดำเนินการภายใต้เงื่อนไข คือ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการและระดับชำนาญการให้สอดคล้องตามภารกิจของส่วนราชการ และหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของตำแหน่งระดับชำนาญการต้องเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้นในสาระสำคัญจากระดับปฏิบัติการและผ่านการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด

ทั้งนี้ ตำแหน่งที่ ก.พ.จัดไว้หรือ อ.ก.พ.กระทรวงกำหนดเป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการแล้ว ส่วนราชการสามารถใช้ตำแหน่งได้ตามความจำเป็นของภารกิจ

๒.๒) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

๒.๒.๑) ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานที่ต่ำกว่าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบกอง ๑ ระดับ ให้กำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษได้ทุกตำแหน่ง ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

(๑) เป็นตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานที่ต่ำกว่าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบกอง ๑ ระดับ และรายงานตรงต่อผู้อำนวยการกอง

(๒) เป็นงานซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาไม่น้อยกว่า ๔ ตำแหน่ง โดยเป็นตำแหน่งข้าราชการประเภทวิชาการ ไม่น้อยกว่า ๒ ตำแหน่ง และอาจนำตำแหน่งข้าราชการประเภททั่วไป หรือพนักงานราชการ หรือลูกจ้างประจำที่กำหนดเป็นกรอบพนักงานราชการซึ่งปฏิบัติงานลักษณะเช่นเดียวกับข้าราชการมานับรวมได้ โดยพนักงานราชการหรือลูกจ้างประจำที่กำหนด เป็นกรอบพนักงานราชการ : ข้าราชการ เท่ากับ ๑ : ๑

(๓) ปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้ชำนาญงานสูงมากในงานวิชาการ และต้องตัดสินใจแก้ปัญหาที่ยากมาก

(๔) เป็นกลุ่มงานที่เกิดจากการจัดแบ่งงานภายในส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบกองออกเป็นกลุ่มงานต่าง ๆ โดยการจัดแบ่งงานดังกล่าว ต้องเป็นไปตามมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ และมาตรา ๓๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ อย่างเคร่งครัดและการจัดแบ่งงานนั้น อ.ก.พ. กระทรวง ได้เห็นชอบด้วยแล้ว

(๕) ผ่านการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด

Sun

๒.๒.๒) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ในกลุ่มงานที่ต่ำกว่า ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบกอง ๑ ระดับ อาจกำหนดให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษในฐานะ ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ได้กลุ่มละไม่เกิน ๑ ตำแหน่ง ทั้งนี้ สำหรับกรณีกลุ่มงานที่มีปริมาณงานสูงมากและมีอัตรากำลังไม่น้อยกว่า ๙ ตำแหน่ง โดยเป็นตำแหน่งข้าราชการประเภทวิชาการไม่น้อยกว่า ๕ ตำแหน่ง และอาจนำตำแหน่งข้าราชการประเภททั่วไป หรือพนักงานราชการ หรือลูกจ้างประจำที่กำหนดเป็นกรอบพนักงาน ราชการซึ่งปฏิบัติงานลักษณะเช่นเดียวกับข้าราชการมานับรวมได้ โดยพนักงานราชการหรือลูกจ้างประจำ ที่กำหนดเป็นกรอบพนักงานราชการ : ข้าราชการ เท่ากับ ๑ : ๑ อาจกำหนดให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษเพิ่มได้อีกกลุ่มละ ๑ ตำแหน่ง ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

(๑) มีลักษณะงานเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ พัฒนา ระบบ รูปแบบ วิธีการมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

(๒) มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของ ตำแหน่งเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปในสาระสำคัญถึงขนาดที่จะต้องปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น

(๓) ปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความ ขำนาญงานสูงมากในงานวิชาการ และต้องตัดสินใจแก้ปัญหาที่ยากมาก

๒.๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ สังกัด ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองหรือเทียบกอง ที่มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

๑) เป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ ตามนโยบายรัฐบาล และตาม ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญ และมี ประสบการณ์สูงเกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักวิชาอันเกี่ยวข้องกับงาน

๒) เป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบงานวิชาการอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง ซึ่งส่งผล อย่างมีนัยสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

๒.๑) งานพัฒนาระบบ หรือการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์รูปแบบหรือวิธีการ

๒.๒) งานด้านการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเฉพาะด้าน

๒.๓) งานให้คำปรึกษา แนะนำในศาสตร์หรือสาขาเฉพาะ ทั้งต่อผู้บริหารใน ระดับกรม หัวหน้าส่วนราชการระดับกอง หรือเทียบเท่ากอง บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๒.๔) งานอนุรักษ์และฟื้นฟูตามภารกิจ

๒.๕) งานอื่น ๆ ที่ต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์สูง และมีความเชี่ยวชาญและผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการด้านนั้น

๓) เป็นการศึกษา วิเคราะห์วิจัย ในงานเฉพาะด้านของส่วนราชการที่มีฐานะเป็น กองหรือเทียบกอง หรือเป็นการบูรณาการงานศึกษา วิเคราะห์วิจัย ในภาพรวมของส่วนราชการที่มีฐานะเป็น กองหรือเทียบกอง เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับกรม

๔) ผ่านการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างาน ที่ ก.พ. กำหนด

๒.๔) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ในระดับ กระทรวงและระดับกรม ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

๑) ส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจอันเกิดจากการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ หรือเกิดจากกฎหมาย อาทิต พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด นโยบายของ รัฐบาลยุทธศาสตร์ชาติ ในระดับที่ทำให้มีบทบาทด้านวิชาการที่สำคัญในระดับประเทศเพิ่มขึ้น

๒) ให้กำหนดตำแหน่งเพื่อรับผิดชอบภารกิจหลักที่เป็นงานวิชาการในระดับองค์กร เท่านั้น ซึ่งงานวิชาการดังกล่าวจะต้องเป็นลักษณะของกลุ่มงานวิชาการในภาพรวมของส่วนราชการ โดยแต่ละ กลุ่มงานวิชาการจะต้องมีผลผลิต/ผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่ตรงตามยุทธศาสตร์ นโยบายหรือแผนพัฒนา ในระดับประเทศเป็นตัวกำหนด ประกอบกับจะต้องมีลักษณะการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย การบูรณาการองค์ความรู้ในหลาย ๆ สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ที่เกิด ประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รับผิดชอบแก้ไขปัญหาทางด้านวิชาการที่มีความยากและซับซ้อน มากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับประเทศ หรือภารกิจ หลักเกี่ยวกับการสร้างสรรค์หรือพัฒนางานศิลปะในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะงานเฉพาะ และเป็นงาน ที่มีคุณค่าหรือโดดเด่นต้องอาศัยประสบการณ์ ทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องมีการสั่งสมมา เป็นระยะเวลานาน จนสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ

๓) การกำหนดตำแหน่งในระดับทรงคุณวุฒิจะต้องไม่ซ้ำซ้อนกับตำแหน่งที่มีอยู่ใน ส่วนราชการซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงตำแหน่งบุคลากรในทุกประเภท อาทิต ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นตำแหน่งพนักงาน ราชการการจ้างเหมาที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก

๔) ผ่านการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด

๓) หลักเกณฑ์การเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงาน

๑) เป็นสายงานที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของส่วนราชการ หน้าที่และความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง และมีเหตุผลความ จำเป็นที่สำคัญ

๒) ไม่เป็นการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานที่สงวนไว้เพื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล

๓) ไม่เป็นการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานแพทย์และสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ ทางการแพทย์

๔) การเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานให้ดำเนินการได้เมื่อเป็นตำแหน่งว่าง

๕) การเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงาน กรณีที่มีผู้ดำรงตำแหน่งให้ดำเนินการได้เมื่อผู้ดำรง ตำแหน่งเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเป็นไป ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดเกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ให้มีผลไม่ก่อนวันที่ ผู้ดำรงตำแหน่งพ้นไปหรือจะแต่งตั้งผู้มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

๖) กรณีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานที่มีผลเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของ ส่วนราชการ ให้ส่วนราชการนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมาขุบเล็ก โดยคำนวณจากค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่ นำมาขุบจะต้องครอบคลุมค่าตอบแทนเฉลี่ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ

๔) หลักเกณฑ์การขุบเล็กตำแหน่ง

การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของส่วนราชการเพิ่มขึ้น จะต้องนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมาขุบเล็ก โดยการคำนวณจากค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่นำมาขุบจะต้อง

Su

ครอบคลุมค่าตอบแทนเฉลี่ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ โดยใช้ตารางแสดงค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนตามประเภทและระดับตามที่ ก.พ.กำหนด

๕) หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งภายในกรอบมูลค้ำรวมของตำแหน่ง

ส่วนราชการสามารถปรับเพิ่มลดจำนวนและระดับตำแหน่งได้ภายในกรอบมูลค้ำรวมของตำแหน่ง ตามโครงสร้างของส่วนราชการ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งภายในกรอบมูลค้ำรวมของตำแหน่งตามโครงสร้างของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีผลให้มีจำนวนตำแหน่งเพิ่มขึ้นได้ด้วย โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

๕.๑) ให้ส่วนราชการพิจารณาทบทวนภารกิจเพื่อดำเนินการเฉพาะภารกิจที่สำคัญจำเป็น และมีความคุ้มค่า และทบทวนการจัดอัตรากำลังตามโครงสร้างของส่วนราชการ ในภาพรวม และการจัดประเภทของกำลังคน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวให้เหมาะสมกับลักษณะงานและพันธกิจของส่วนราชการ ทั้งนี้ ให้พิจารณาการจัดอัตรากำลังข้าราชการตามโครงสร้างปัจจุบันว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการส่วนใด ประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจของส่วนราชการในปัจจุบันและอนาคต

๕.๒) เมื่อได้ดำเนินการตามข้อ ๕.๑) แล้ว ให้ส่วนราชการพิจารณาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ภายในกรอบมูลค้ำรวมของตำแหน่งซึ่งกำหนดจากผลรวมของค่าตอบแทน เฉลี่ยของตำแหน่งที่นำมาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งในแต่ละครั้ง เพื่อควบคุมมิให้การปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งดังกล่าว มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในภาพรวม

๕.๓) ในกรณีที่มีค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่เหลือจากการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการในกระทรวง อ.ก.พ. กระทรวงสามารถนำค่าตอบแทนเฉลี่ย ที่เหลืออยู่ดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการในกระทรวงในครั้งต่อไปก็ได้

๕.๔) เมื่อ อ.ก.พ.กระทรวงมีมติปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการในกระทรวงแล้ว ให้ส่วนราชการที่ดำเนินการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว จัดส่งแบบรายงานการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งภายในกรอบมูลค้ำรวมของตำแหน่ง (แบบ บอ. ๑) และ แบบรายงานอัตรากำลังในภาพรวมของส่วนราชการ (แบบ บอ.๒) ให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการ ตรวจสอบการบริหารกรอบมูลค้ำรวมของตำแหน่งและการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของแต่ละ ส่วนราชการ พร้อมทั้งส่งสำเนาแบบ บอ.๑ ให้สำนักงานประมาณและกรมบัญชีกลาง ทราบด้วย

๖) การประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง

การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นวิธีการที่ใช้ในการกำหนดระดับตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร เป็นกระบวนการตีค่างานของตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งได้อย่างสมเหตุสมผลและเป็นธรรม ซึ่งในการประเมินค่างานเป็นลักษณะ การเปรียบเทียบความสำคัญ ความยาก และคุณภาพของงานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามระดับมาตรฐานกลางของตำแหน่ง ตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและ ความยุ่งยากของงาน โดยประมาณการเป็นช่วงค่าคะแนนไว้เป็นมาตรฐานกลางของระดับตำแหน่ง ในแต่ละประเภทตำแหน่ง โดยจะนำงานของตำแหน่งที่จะประเมินนั้นมาวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เทียบตามองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สามารถบ่งชี้คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ตามที่ ก.พ. กำหนดว่าจะกำหนดคุณภาพและ ความยุ่งยากของงานอยู่ในระดับใด ก็จะกำหนดตำแหน่งได้ในระดับนั้น

สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ เป็นตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ในทางวิชาการ และปฏิบัติงานโดยอาศัยความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือในลักษณะ Knowledge Workers ตำแหน่งประเภทวิชาการ อาจมีลักษณะงานที่ต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาด้วย เช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ค่างานของตำแหน่งประเภทวิชาการจะวัดคุณภาพของงานที่ความรับผิดชอบ ในลักษณะของงานนั้น ๆ ว่ารับผิดชอบงานในขอบเขตขนาดไหน บทบาทในการดำเนินการอยู่ในฐานะอะไร และงานนั้นต้องใช้ความรู้ทางด้านวิชาการมาประกอบในการปฏิบัติงานมากน้อยอย่างไร ซึ่งตำแหน่งประเภทวิชาการ จัดชั้นงานตามค่าของงานไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับปฏิบัติการ เป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้นของตำแหน่งประเภทวิชาการ

ระดับชำนาญการ เป็นตำแหน่งต้องใช้ความชำนาญงานสูงในงานวิชาการ และต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก

ระดับชำนาญการพิเศษ เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญงานสูงมากในงาน วิชาการ และต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก

ระดับเชี่ยวชาญ เป็นตำแหน่งที่ต้องศึกษาค้นคว้า และสั่งสมความรู้ให้มีความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ เผยแพร่ความรู้ในระดับกรม โดยต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทาง วิชาการที่ยาก และซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

ระดับทรงคุณวุฒิ เป็นตำแหน่งที่ต้องศึกษาค้นคว้า และสั่งสมความรู้ให้มีผลงาน เป็นที่ยอมรับในระดับชาติเผยแพร่ความรู้ในระดับกระทรวง โดยต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทาง วิชาการที่ยาก และซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายหรือระดับชาติ

เนื่องจากหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป กำหนดให้ส่วนราชการสามารถใช้ตำแหน่งในลักษณะกรอบระดับตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ หรือระดับชำนาญการได้ทุกตำแหน่งภายใต้เงื่อนไขคือ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของตำแหน่งระดับปฏิบัติการและระดับชำนาญการให้สอดคล้องตามภารกิจของส่วนราชการ และหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของตำแหน่ง ระดับชำนาญการต้องเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้นในสาระสำคัญจากระดับปฏิบัติการ และผ่านการประเมิน คุณภาพงานของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

๖.๑) สำหรับการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญการ เป็นระดับอาวุโส ที่ต้องดำเนินการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง เพื่อกำหนดตำแหน่ง ให้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพงานของตำแหน่งตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดองค์ประกอบการประเมิน ค่างาน ๔ ด้าน (คะแนน ๑๐๐ คะแนน) ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบ (๓๐ คะแนน) ความ ยุ่งยากของงาน (๓๐ คะแนน) การกำกับตรวจสอบ (๒๐ คะแนน) และการตัดสินใจ (๒๐ คะแนน) โดยมีเกณฑ์การตัดสินสำหรับประเภทวิชาการ ดังนี้

- ระดับชำนาญการ ได้คะแนน ๖๕ คะแนนขึ้นไป
- ระดับชำนาญการพิเศษ ได้คะแนน ๘๐ คะแนนขึ้นไป

๖.๒) สำหรับการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ ให้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพงานของตำแหน่ง ตามลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดองค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน ๓ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน ดังต่อไปนี้

- (๑) องค์ประกอบหลักด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน
 - (๑.๑) องค์ประกอบที่ ๑ ความรู้และความชำนาญ
 - (๑.๒) องค์ประกอบที่ ๒ การบริหารจัดการ
 - (๑.๓) องค์ประกอบที่ ๓ การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์
- (๒) องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการแก้ปัญหา
 - (๒.๑) องค์ประกอบที่ ๔ กรอบของอำนาจและอิสระในการคิด
 - (๒.๒) องค์ประกอบที่ ๕ ความท้าทายในการคิดแก้ปัญหา
- (๓) องค์ประกอบหลักด้านภาระรับผิดชอบ
 - (๓.๑) องค์ประกอบที่ ๖ อิสระในการปฏิบัติงาน
 - (๓.๒) องค์ประกอบที่ ๗ ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน
 - (๓.๓) องค์ประกอบที่ ๘ ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

โดยการประเมินค่างานสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ ให้ใช้ “โปรแกรมประเมินค่างาน” เป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณากำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ภายใต้องค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน ๓ ด้าน ๘ องค์ประกอบย่อย และการวัดความสัมพันธ์ในการประเมินค่างานซึ่งประกอบด้วยคำถาม ๒๐ ข้อ ซึ่งเกณฑ์การตัดสินจะวัดจากปัจจัย ๒ ประการ คือ

- (๑) ค่าคะแนนในการประเมินค่างาน
 - (๑.๑) ระดับเชี่ยวชาญ ได้คะแนน ๖๓๑ - ๙๐๐ คะแนน
 - (๑.๒) ระดับทรงคุณวุฒิ ได้คะแนน ๙๐๑ - ๑,๒๔๐ คะแนน

(๒) ผลการประเมินของแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องกัน

๓.๔.๒ หนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘.๓.๓/๒๓๖ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๓

ได้กำหนดแนวทางการกำหนดชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ กรณีปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ควรพิจารณากำหนดโดยคำนึงถึง

๑) กฎหมายและระเบียบรองรับ เช่น กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม หรือกฎหมายเฉพาะอื่น ที่กำหนดชื่อตำแหน่งในการบริหารไว้เป็นการเฉพาะแล้ว

๒) พิจารณาตามหลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดชื่อและความหมายของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๒๐๓/ว ๘๒ ลงวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๒๕

๓) เป็นชื่อตำแหน่งที่ปรากฏในกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดตำแหน่งประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ.๒๕๕๑

๔) กรณีตำแหน่งที่ประจำในต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการจัดระเบียบพิธีการทูต หรือระเบียบพิธีการกงสุล ให้พิจารณาให้สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการในต่างประเทศ และธรรมเนียมปฏิบัติทางการทูตด้วย

การกำหนดชื่อตำแหน่งในการบริหารงาน ตำแหน่งหัวหน้างานระดับต่ำกว่ากอง ๑-๒ ระดับในราชการบริหารส่วนกลาง หรือราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งในส่วนภูมิภาค สำหรับหน่วยงานที่ปรากฏหรือไม่ปรากฏตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการก็ตาม หรือเป็นหน่วยงาน ซึ่ง ก.พ. หรือ อ.ก.พ. กระทรวงเห็นชอบการแบ่งงานภายในแล้ว หรือเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งโดยอาศัยอำนาจที่กฎหมายกำหนดไว้ เป็นการเฉพาะสำหรับส่วนราชการนั้น ๆ การพิจารณากำหนดชื่อตำแหน่งในการบริหารงานควรจะต้องเป็น

๑) ตำแหน่งที่ต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างส่วนราชการก็ได้ (โดยอย่างน้อย ๑ ตำแหน่ง ต้องเป็น ตำแหน่งข้าราชการ)

๒) ตำแหน่งที่รับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญ งานสูงในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ยากให้สำเร็จลุล่วง

การกำหนดชื่อตำแหน่งในการบริหารงานอาจกำหนดเป็นชื่อ

(ก) ผู้อำนวยการ... (สำหรับ กลุ่ม/กลุ่มงาน/ส่วน/ศูนย์/สถาบัน/โรงพยาบาล) กรณีที่เป็น ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับต่ำกว่า ระดับสำนัก/กอง ๑ ระดับ ที่มีการรายงานตรงต่อผู้อำนวยการสำนัก/กอง หรือรายงานตรงต่อฝ่ายบริหารของส่วนราชการ รับผิดชอบภารกิจด้านวิชาการ หรือกึ่งวิชาการ ซึ่งมีความ ยุ่งยากซับซ้อนของงานสูงมาก มีปริมาณงานและคุณภาพของงานสูง ขอบเขตของงานส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง เช่น ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาประมงน้ำจืด ผู้อำนวยการศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย ผู้อำนวยการ กลุ่มตรวจสอบและประเมินผล เป็นต้น

๓.๔.๓ หลักเกณฑ์หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๑๖ ลงวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔

หลักการจัดกลุ่มตำแหน่ง

เพื่อประโยชน์ในการย้าย การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทและระดับ เดียวกัน โดยไม่ต้องประเมินบุคคลและผลงาน โดยส่วนราชการต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่ง ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในงานนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งที่จะแต่งตั้งโดยมีหลักการในการจัดกลุ่มตำแหน่ง ดังนี้

๑) ตำแหน่งที่มีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันให้จัดไว้ใน กลุ่มเดียวกัน

๒) ตำแหน่งที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญหรือทักษะพิเศษ ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันให้จัดกลุ่มไว้ในกลุ่มเดียวกัน

๓) ตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือน สมัญญได้รับเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ไม่ให้จัดรวมไว้กับตำแหน่งอื่น ๆ ที่ไม่มีสิทธิ ได้รับเงินประจำตำแหน่ง

ทั้งนี้ กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงชื่อตำแหน่ง หรือมีการกำหนดสายงานเพิ่มเติม ให้ส่วนราชการ จัดกลุ่มตำแหน่งเพิ่มเติมได้ตามหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น และเสนอ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณา และแจ้งมติ อ.ก.พ. กระทรวงให้ ก.พ. ทราบด้วย

การจัดกลุ่มตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ การจัดกลุ่มตำแหน่งของตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ อาจจัดตำแหน่ง ในสายงานเดียวกันไว้ในกลุ่มตำแหน่งเดียวกัน หรือต่างกลุ่มตำแหน่งกันก็ได้ หากเป็นตำแหน่งในสายงาน เดียวกันแต่มีลักษณะงานที่ใช้อาศัยความรู้ในเชิงลึก เทคนิค วิธีการและต้องอาศัยประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ ต่างกัน ต้องจัดให้อยู่ต่างกลุ่มตำแหน่งกัน โดยต้องพิจารณาให้เป็นไปตามหลักการจัดกลุ่มตำแหน่งที่กำหนดไว้

๓.๔.๔ กฎ ก.พ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑

ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐาน เทียบเคียง การกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่ได้บัญญัติให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี ๔ ประเภท ได้แก่ประเภทบริหาร ประเภท อำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป และมาตรา ๔๖ กำหนดระดับตำแหน่งในแต่ละประเภท

ตำแหน่ง โดยตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้กำหนดไว้ดังนี้

ข้อ ๖ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ในทางวิชาการซึ่ง ก.พ. กำหนดว่าต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยมีการจำแนกตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเป็นหลัก หรือ ตำแหน่งอื่นที่กำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามกฎ ก.พ. นี้

ข้อ ๗ ตำแหน่งประเภทวิชาการ มี ๕ ระดับ ดังต่อไปนี้

(๑) ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ระดับต้น โดยใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ

(๒) ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก

(ข) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูง ในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก

(๓) ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงมากในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ที่ยากมาก

(ข) ตำแหน่งสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงมากในงานวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก

(๔) ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ได้แก่ ตำแหน่งที่ต้องดำเนินการศึกษา วิจัย สังเคราะห์หรือผลการศึกษาวิจัยในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้มีการค้นคว้าอ้างอิงต่อไปได้ และสอน ฝึกอบรม หรือเผยแพร่ความรู้ในระดับกรม ดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือ แก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยาก และซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือ แก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง

(๕) ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ตำแหน่งที่ต้องดำเนินการ ศึกษา วิจัย สังเคราะห์หรือผลการศึกษาวิจัยในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้มีการค้นคว้าอ้างอิงต่อไปได้ และสอนฝึกอบรม หรือเผยแพร่ความรู้ในระดับกระทรวง และระดับชาติ ดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวง กว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ

(ข) ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่ง มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับใน ระดับชาติ

ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ

๓.๕ ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการข้อกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ ผู้ขอรับการประเมินต้องมียุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการข้อกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ต่างๆ กับบทบาทภารกิจของกอง และบทบาทของตำแหน่งที่ข้อกำหนดตำแหน่ง โดยขอยกตัวอย่างการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการข้อกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการขับเคลื่อนและพัฒนา อววน. กองขับเคลื่อนและพัฒนา อววน. ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และแผนระดับ ๓ ที่เกี่ยวข้อง คือ แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ดังนี้

แผนระดับที่ ๑

๑) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานปลัดกระทรวง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๔ ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

แผนระดับที่ ๒

๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) สป.อว. มีแนวทางการดำเนินงานด้านการขับเคลื่อนและพัฒนา อววน. ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ รวมทั้งสิ้น ๗ แผนแม่บท จากทั้งหมด ๒๓ แผนแม่บท ได้แก่ ประเด็นที่ ๘ ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ประเด็นที่ ๙ เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ ๑๑ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ประเด็นที่ ๑๒ การพัฒนาการเรียนรู้ ประเด็นที่ ๑๖ เศรษฐกิจฐานราก ประเด็น ๑๗ ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

๔) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

แผนระดับที่ ๓

๕) แผนอุดมศึกษาระยะยาว ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

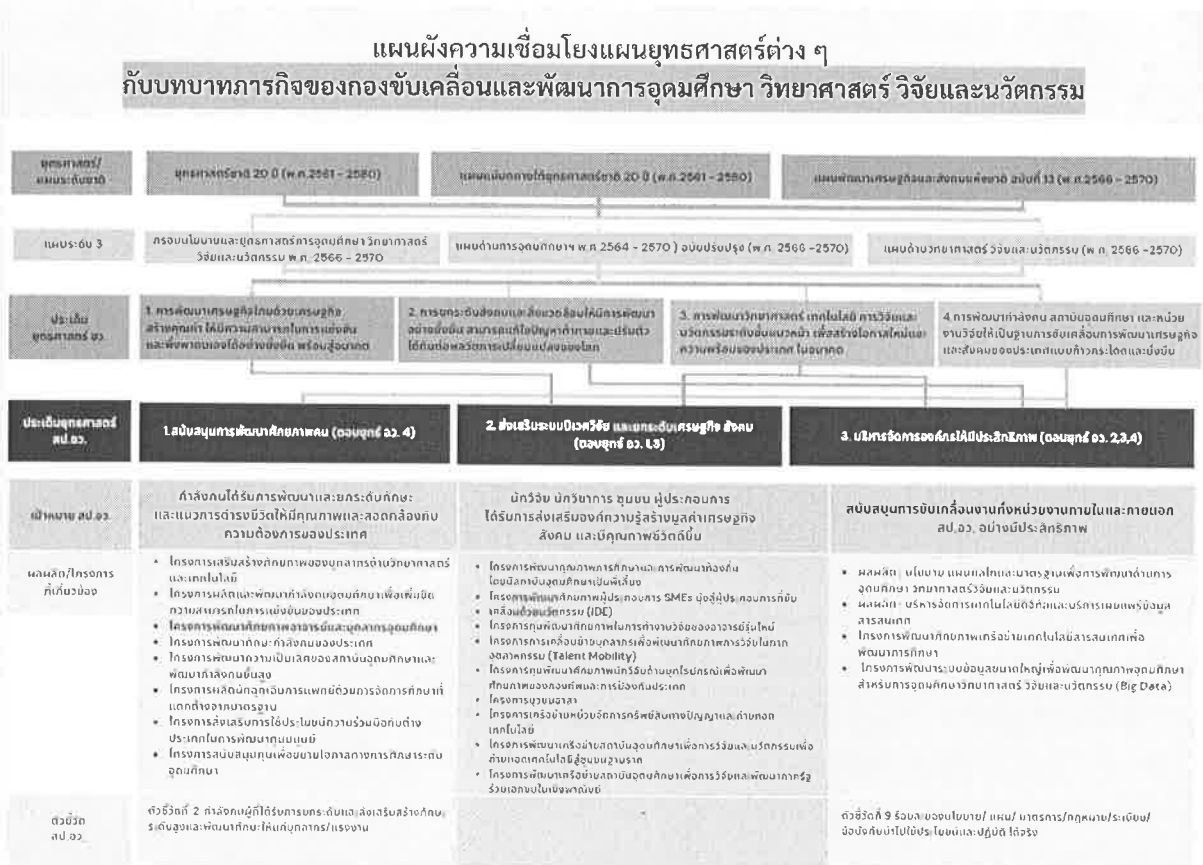
๖) กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๗) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๙

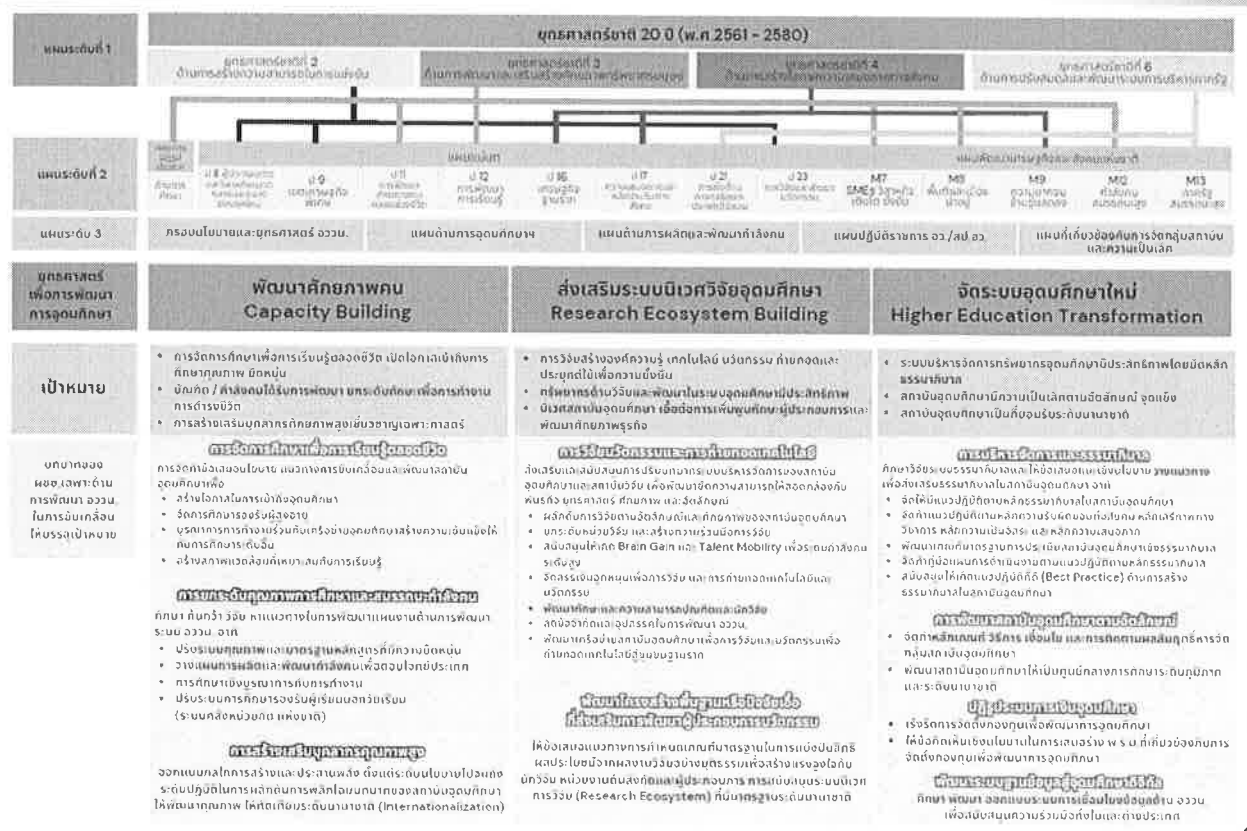
๘) แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนาากำลังคน พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุง

พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดทำแผนภาพเพื่อแสดงความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ กับบทบาทภารกิจของกอง และถ่ายทอดบทบาทภารกิจลงสู่ตำแหน่งที่ขอกำหนดใหม่ว่ามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์ชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างไร ดังภาพ



แผนผังความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ กับบทบาทภารกิจของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการขับเคลื่อนและพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



Signature

๔. สรุปสาระสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมายของงาน

การบริหารจัดการอัตรากำลังของหน่วยงานรัฐ เป็นสิ่งสำคัญและต้องดำเนินการต่อเนื่อง เนื่องจากการกำหนดอัตรากำลังคนในองค์กรหนึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการกำหนดอัตรากำลังเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และสวัสดิการอื่น ๆ อีกมากมาย ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องสอดคล้องกัน การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อบริหารจัดการให้องค์กรมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้น ในการวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผน ทั้งด้านการกำหนดกรอบอัตรากำลังและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนบุคลากรดังกล่าวต้องผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากรที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารจัดการอัตรากำลังของ สป. และ สร.อว. มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรา ๔๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ระบุว่า “ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ. กระทรวงกำหนด โดยต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด ตำแหน่งตามมาตรา ๔๘ ประกอบกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการบริหารบุคลากร ได้กำหนดให้มีการวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของ สป. และ สร.อว. กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดทำแผนปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง สป.และ สร. อว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๙ เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไม่ซ้ำซ้อนและเกิดความประหยัดสูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมิน ในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการตามแผนปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗ รวมทั้งสิ้น ๗ อัตรา ดังนี้

ส่วนราชการ	ระดับตำแหน่ง			รวม (อัตรา)
	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	
สำนักงานปลัดกระทรวง	๒	๑	๒	๕
สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ	-	๒	-	๒
รวม	๒	๓	๒	๗

โดยการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินดำเนินการกำหนดตำแหน่งตามขั้นตอนที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง ดังนี้

๔.๑ การขอกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน ๒ อัตรา

เพื่อให้การจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่ง มีรายละเอียดข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด ผู้ประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง มีบทบาทในการศึกษาวิเคราะห์ จัดทำและตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นเตรียมการ

๑) จัดทำบันทึกขออนุมัติการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

ผู้ประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง มีบทบาทในจัดทำบันทึกข้อความเพื่อเสนอปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์ตามแผนปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งพร้อมทั้งตรวจสอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๒) การศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

๒.๑) ศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด พร้อมวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

๒.๒) ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

(๑) วิเคราะห์ความเหมาะสมของตำแหน่ง โดยทบทวน วิเคราะห์บทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งและเป้าหมายขององค์กร ที่เชื่อมโยงกับทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับประเทศ และนโยบายของรัฐบาล

(๒) วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูล “ความต้องการด้านกำลังคน” กับ “สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน” เพื่อหาส่วนต่างกำลังคน (Gap) ที่เกิดขึ้น และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาและเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนในอนาคต

(๓) กำหนดกรอบระยะเวลาในการกำหนดตำแหน่ง เพื่อวางแผนการดำเนินงาน

๓) จัดทำ วิเคราะห์ และตรวจสอบคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างาน

๓.๑) จัดทำ วิเคราะห์ และตรวจสอบคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

ผู้ขอรับการประเมิน ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง จึงต้องดำเนินการ ศึกษา วิเคราะห์และจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่ง โดยในคำขอต้องปรากฏรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

(๑) วิเคราะห์ จัดทำ และตรวจสอบเหตุผล และความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการแบ่งงานของหน่วยงานที่แสดงถึงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ตำแหน่งและสายงานบังคับบัญชา ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และแสดงถึงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรม นโยบายรัฐบาล หรือแผนบริหารราชการแผ่นดิน เป็นต้น

(๒) วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะงานลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งที่ขอ กำหนดตำแหน่งใหม่ เป็นอีกข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์งานเพื่อแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งนั้นมีลักษณะการทำงาน ภาระงาน ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อนอย่างไร เพื่อจะได้พิจารณากำหนดตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และคุณสมบัติของผู้ที่จะแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม โดยจัดทำข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความยุ่งยากซับซ้อนของงาน ซึ่งการจัดทำคำขอ

กำหนดตำแหน่งต้องแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งนั้นมีระดับความรับผิดชอบ ระดับการตัดสินใจ ระดับของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในงานอย่างไรโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการทำงาน การใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ที่ตำแหน่งนั้นต้องการ รวมถึงขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติยุ่งยาก หรือมีเทคนิควิธีการซับซ้อน มีการใช้ความคิดริเริ่มที่ต้องการในงานมากน้อยเพียงใด และอาจเทียบเคียงกับหน่วยงานในส่วนราชการอื่นว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องเป็นการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน โดยอาจมีสถิติผลการดำเนินการที่ผ่านมาหรือแนวโน้มผลงานและความคุ้มค่าที่คาดว่าจะได้รับประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

(๓) ตรวจสอบความถูกต้องของชื่อตำแหน่งและส่วนราชการที่สังกัด ให้ถูกต้องตรงตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๖๔ และตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่ง จะต้องเป็นตำแหน่งที่มีตามบัญชีจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และบัญชีแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

(๔) ตรวจสอบตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งว่าสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งหรือไม่ หากการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวมีผลทำให้ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเพิ่มขึ้น จะต้องดำเนินการตรวจสอบค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่เหลือจากการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งครั้งก่อนว่ามีเพียงพอ หรือจะต้องนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมายุบเลิกหรือไม่

(๕) ตรวจสอบว่าตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่งเป็นสายงานที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอดคล้องกับ บทบาทภารกิจของส่วนราชการ โดยตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Job Description) เดิม ตามเนื้องานที่ปฏิบัติจริงก่อนการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับที่สูงขึ้น และจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ในปัจจุบัน

เมื่อผู้ขอรับการประเมินได้ตรวจสอบตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งว่าสามารถดำเนินการได้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งแล้ว จึงรวบรวมเอกสาร ประกอบด้วย เหตุผลความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่ง แบบบรรยายลักษณะงานเดิม และแบบบรรยายลักษณะงานใหม่ โครงสร้างส่วนราชการ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ในการประเมินค่างานของตำแหน่งก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

๓.๒) การจัดทำแบบประเมินค่างาน

การจัดทำแบบประเมินค่างานตามองค์ประกอบของการประเมินค่างาน ที่ ก.พ. กำหนด โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง(เดิม) และ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง(ใหม่) วิเคราะห์เปรียบเทียบหน้าที่และความรับผิดชอบคุณภาพและความยุ่งยากของงานที่เปลี่ยนแปลง และแบบประเมินค่าของตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบใหญ่ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามประเภทและระดับของตำแหน่ง ดังนี้

๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ

() ปฏิบัติงานระดับต้น โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มประกอบวิธีการ แนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ (๑๐ - ๑๕ คะแนน)

() ปฏิบัติงานค่อนข้างยากหรือที่มีขอบเขต เนื้อหาค่อนข้างหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่ม ในงานที่มีแนวทางปฏิบัติน้อยมาก (๑๖ - ๒๐ คะแนน)

() ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากหรือที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (๒๑ - ๒๕ คะแนน)

() ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบ เขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพ การณ์ (๒๖ - ๓๐ คะแนน)

๒. ความยุ่งยากของงาน

() เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติ งานที่ชัดเจน (๑๐ - ๑๕ คะแนน)
 () เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน และมีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย (๑๖ - ๒๐ คะแนน)

() เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อนต้องประยุกต์ ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการปรับ เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (๒๑ - ๒๕ คะแนน)

() เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมากต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการ กำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ (๒๖ - ๓๐ คะแนน)

๓. การกำกับตรวจสอบ

() ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (๑ - ๕ คะแนน)
 () ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบกาปฏิบัติงานบ้าง (๖ - ๑๐ คะแนน)
 () ได้รับการตรวจสอบ ติดตามความก้าว หน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะตาม ที่กำหนดในแผนปฏิบัติงาน (๑๑ - ๑๕ คะแนน)

() ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานแผนงาน/โครงการ (๑๖ - ๒๐ คะแนน)

๔. การตัดสินใจ

() ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง (๑ - ๕ คะแนน)
 () ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วย ตนเองค่อนข้างมากวางแผนและกำหนด แนวทางแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (๖ - ๑๐ คะแนน)

() ในการปฏิบัติมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระสามารถปรับเปลี่ยน แนว ทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (๑๑ - ๑๕ คะแนน)

() ในการปฏิบัติมีการตัดสินใจด้วยตนเอง อย่างอิสระในการริเริ่มพัฒนาแนวทาง และวิธีการการปฏิบัติงาน (๑๖ - ๒๐ คะแนน)

ซึ่งผู้ขอรับการประเมินมีบทบาทในการวิเคราะห์ สืบค้นข้อมูลและจัดทำแบบประเมินค่างาน โดยปรับข้อเท็จจริงของงาน ให้เข้ากับเนื้อความและคำสำคัญในข้อคำตอบนั้น ๆ ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับ เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งตำแหน่ง ก่อนเสนอปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาลงนามในแบบประเมินค่างานดังกล่าวในขั้นตอนต่อไป โดยขอ ยกตัวอย่างการจัดทำแบบประเมินค่างานของการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม (นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

การประเมินค่างาน ของการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม (นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ)
กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
<p>๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <p>() ปฏิบัติงานระดับต้น โดยใช้ความคิดริเริ่มประกอบกับวิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ (๑๐-๑๕ คะแนน)</p> <p>() ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาค่อนข้างหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในงานที่มีแนวทางปฏิบัติที่น้อยมาก (๑๖-๒๐ คะแนน)</p> <p>() ปฏิบัติงานที่ยาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลายโดยต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (๒๑-๒๕ คะแนน)</p> <p>(✓) ปฏิบัติงานที่ยากมาก หรืองานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย โดยต้อง <u>ใช้ความคิดริเริ่มในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์</u> (๒๖-๓๐ คะแนน)</p>	๓๐	๒๙	<p>ปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกลุ่ม ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมาก ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก ทั้งด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้</p> <p>๑) ด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management : HRM) กำกับ ดูแลการจัดการที่เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกำลังคนใน สป.อว. และ สร. อว. ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยงานด้านการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และ <u>การจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระยะ ๕ ปี และ ระยะ ๑ ปี รวมถึงการจัดทำแผนสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย ลาออก การบริหารจัดการอัตรากำลังให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจของกอง/ศูนย์/กลุ่ม การบริหารผลการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเงินเดือนและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ เสนอความเห็นเกี่ยวกับจัดทำรายงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวง และคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ วิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.อว. ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</u></p> <p>๒) ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development : HRD) กำกับ ดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development การจิตสำนึก การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงส่งเสริมคุณภาพชีวิตเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีแรงจูงใจ และศักยภาพที่ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทภาครัฐ</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>จากเหตุผลดังกล่าว พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบองค์รวม เป็นงานที่มีขอบเขตเนื้อหาหลากหลาย ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมาก ในการคิดริเริ่มหรือวางแผนต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรของ สป. และ สร.อ. บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามที่กำหนด บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะสูง รองรับการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามเจตนารมณ์ของการควมรวมกระทรวงได้</p>
<p>๒.ความยุ่งยากของงาน</p> <p>() เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน (๑๐-๑๕ คะแนน)</p> <p>() เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยาก และมีขั้นตอนวิธีการค่อนข้างหลากหลาย (๑๖-๒๐ คะแนน)</p> <p>() เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (๒๑-๒๕ คะแนน)</p> <p>(✓) เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากต้องประยุกต์ ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ (๒๖-๓๐ คะแนน)</p>	๓๐	๒๘	<p>การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กร ทั้งภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญต่องานบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น โดยจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์กรเพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.อว. ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามนโยบายผู้บริหารและเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด จึงจำเป็นต้องมีผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูงในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งตระหนักถึงการพัฒนาร่างรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยัง รวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งการดำเนินการ</p>

องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>ดังกล่าว ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องบริหารงานบนหลักการและปรัชญาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ประกอบด้วย ๕ หลัก ได้แก่</p> <p>๑. หลักคุณธรรม (Merit - Based) ประกอบด้วย ๔ หลักใหญ่ คือ (๑) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ (๒) หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธี วัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ (๓) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการ เป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่าเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมี ผลกระทบต่อการทำงานได้ (๔) หลักความมั่นคง ต้องทำให้บุคลากรเข้าใจและทราบโอกาส ความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน และรู้สึกว่าได้ รับ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ตลอดจนได้รับ เกียรติและศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียม</p> <p>๒. หลักสมรรถนะ (Competency - Based) ต้อง ออกแบบหลักเกณฑ์ เครื่องมือเพื่อให้เกิดการใช้คน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว นำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรง ตำแหน่ง</p> <p>๓. หลักผลงาน (Performance - Based) การบริหารภายใต้หลักผลงานนี้ ผู้อำนวยการกลุ่ม บริหารทรัพยากรบุคคลต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีอำนาจจำแนกผลงาน และออกแบบหลักเกณฑ์ และ วิธีการในการสร้างความเชื่อมั่น เพื่อนำไปใช้ ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายได้อย่างเป็น ธรรม โดยต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และ วิธีการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องโปร่งใส และยึดผลงานเป็นหลัก</p> <p>๔. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) ต้องเป็นผู้นำในการ</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยเน้นหลักการกระจายอำนาจการบริหารงาน บริหารเชิงบูรณาการ โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ กำกับติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่เป้าหมายที่กำหนด</p> <p>๕. <u>หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)</u> โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ต้องทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกสบายพอสมควร สอดคล้องกับชีวิตราชการที่เจริญก้าวหน้าตามโอกาสที่เสมอภาค</p> <p>นอกจากหลักการพื้นฐานดังกล่าว ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรทั้งระบบ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนด หรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ โดยต้องอาศัยองค์ความรู้เพื่อ<u>ให้สามารถบริหารทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</u> ดังนี้</p> <p>๑. ความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการและวิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ต้องมีความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Management), การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning and Employment), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน, การจัดการความเสี่ยง, เทคโนโลยีด้าน HR, ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล, การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น โดยนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการประเมินความเสี่ยงการวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกด้าน HR และแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ, ใช้ในวางระบบและกระบวนการด้าน HR ให้เกิดประสิทธิภาพสูง, ใช้ในการเสนอแนะวิธีการเพื่อบูรณาการงาน HR เข้ากับนโยบายขององค์กร ตลอดจนการพัฒนา นโยบายและวิธีปฏิบัติของงาน HR ที่สอดคล้องกับ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร</p>

องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>๒. ความสามารถในการจัดการด้านปฏิสัมพันธ์ เพื่อจัดเตรียมบริการและสนับสนุนงานขององค์กร ต้องมีองค์ความรู้ด้านโครงสร้างองค์กร, การบริหารคน, การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง, ทักษะการสื่อสาร, ทักษะการนำเสนอ, ทักษะการโน้มน้าว, ทักษะในการใช้สังคมออนไลน์ หรือเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์, การสร้างความน่าเชื่อถือ, ชุมชนสัมพันธ์, ความโปร่งใส, ความรับผิดชอบ, การเป็นที่ปรึกษา, การจัดการความผูกพันของบุคลากร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น โดยนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการ กำหนดเกณฑ์ผลลัพธ์และวัตถุประสงค์ของการบริการ, กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง, เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรใหม่ ๆ และรักษาเครือข่ายเดิมที่มีอยู่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร, จัดเตรียมทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความผูกพัน ความผูกพันของบุคลากร และกำกับ ดูแลการตัดสินใจต่าง ๆ ของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร</p> <p>๓. ความสามารถในการให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในองค์กร ต้องมีองค์ความรู้ด้านการให้คำแนะนำ, การจัดการโครงการ, การใช้เหตุผลในการวิเคราะห์, การแก้ไขปัญหา, ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม, ความยืดหยุ่น เพื่อตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานในภาพรวม, ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาขององค์กร, ออกแบบระบบแก้ปัญหาของหน่วยงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอแนะแนวทางปัญหาการทำงานให้ถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดที่กำหนด</p> <p>๔. ความสามารถในการสั่งการ กำกับดูแล และกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการดำเนินการ และกระบวนการใหม่ๆ ภายในองค์กร ต้องใช้องค์ความรู้ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การมุ่งเน้นผลลัพธ์และเป้าหมาย, การจัดการทรัพยากร, Mission Drive, การจัดการการเปลี่ยนแปลง และศิลปะการจูงใจ ทั้งนี้</p>

องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนโฉมภาครัฐราชการ ตามแนวคิด Reinventing Government ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยในอนาคต การดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับบทบาทหลายด้าน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ลงมือทำงานเอง (a catalytic government) - มอบอำนาจให้กับผู้รับบริการไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government) - HR เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่า ขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government) - ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่า สนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงาน (a results-oriented government) - มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะ คอยให้ ปัญหาเกิดขึ้น แล้ว ค่อยตามแก้ (an anticipatory government) - มุ่งเน้นให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government) <p>๕. ความสามารถในการให้คุณค่า และพิจารณาถึงทัศนคติ ความเป็นตัวตนของบุคคลที่มีภูมิหลังหลากหลาย ต้องมีองค์ความรู้ด้านการเปิดรับทัศนคติ และมุมมองที่แตกต่าง, การยอมรับและเข้าใจผู้อื่น, การแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ , การปรับตัว เพื่อกำกับดูแลนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายในองค์การให้นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร, ดูแลและประสานความหลากหลายในองค์การให้ เป็นหนึ่งเดียว, บริหารจัดการ แนวนโยบาย วิธีปฏิบัติ และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม ให้เกิดการหลอมรวมของบุคคลที่ หลากหลาย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากรด้าน HR ด้วยการกำหนดสมรรถนะที่เป็นสากล และพัฒนา ความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติงาน</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>๖. ความสามารถในการแปลงข้อมูลไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะและการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งต้องมีทักษะการวัดและประเมินผล, ทักษะการแก้ไขปัญหา, ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการกำกับติดตาม/ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดสารสนเทศใหม่ เช่น ประเด็นปัญหา โอกาส และการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการการประเมินผลในองค์การให้มีประสิทธิภาพ, ประเมินความเสี่ยง และประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางของ HR และองค์กร สังคมประสบการณ์และถ่ายทอดให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการใช้ข้อมูล งานวิจัย การเปรียบเทียบ (benchmarks) การเชื่อมโยง HR ของ สป.อว.กับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำไปสู่แผนพัฒนาแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ เป็นต้น</p> <p>จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการปรับบทบาทของผู้ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องมุ่งเน้นการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ Strategic Human Resource Management เป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ต้องประยุกต์ ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ต้องสร้างระบบกลไกวิธีการปฏิบัติงานให้ คนทำงานได้อย่างเต็มกำลังสามารถหรือปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ รวมถึงวางแผนเตรียมความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเปลี่ยนแปลงความท้าทายด้านต่าง ๆ และบรรลุ ๔ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ</p> <p>สรรหา คือ หาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน พัฒนา คือ พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและคนเก่งยิ่งขึ้น รักษาไว้ คือ รักษาให้อยู่ยาวนาน ๆ ใช้ประโยชน์ คือ จัดสรรทรัพยากรให้ เหมาะสมและส่งเสริมให้ทำงานเต็มศักยภาพ</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
<p>๓.การกำกับตรวจสอบ</p> <p>() ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (๑-๕ คะแนน)</p> <p>() ได้รับการกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติ งานบ้าง (๑๐-๑๕ คะแนน)</p> <p>() ได้รับการตรวจสอบ ติดตาม ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็น ระยะตามที่กำหนดในแผน ปฏิบัติงาน (๑๑-๑๕ คะแนน)</p> <p>(✓) ได้รับการตรวจสอบ ติดตาม ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตาม <u>แผนงาน/โครงการ</u> (๑๖-๒๐ คะแนน)</p>	๒๐	๑๙	<p>การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการ กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องตามที่ ก.พ. กำหนด โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นไปตามมาตรฐาน คุณธรรม เพื่อให้การดำเนินการในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้อำนวยการกลุ่ม บริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะผู้นำระดับกลางที่ ต้องบริหารจัดการด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักงาน ปลัดกระทรวง <u>ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ</u> ผ่านการ จัดทำรายงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนี้ <u>ภายใน สป.อว.</u></p> <p>๑. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการใน ภาพรวมของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี งบประมาณ ต่อปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งมีการตรวจสอบ และวัดผลสัมฤทธิ์ ๔ มิติ คือ ด้านประสิทธิผล , ด้าน คุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ และด้านพัฒนาองค์กร โดยมีการกำกับติดตามปีละ ๒ รอบ คือรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน</p> <p>๒. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ด้าน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคล ประจำปีงบประมาณ เสนอต่อ ศปท. เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในภาพรวมของ สป.อว.</p> <p>๓. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ราชการของ สป.อว. ตัวชี้วัดที่ ๙ ร้อยละของ นโยบาย/แผน/มาตรการ/กฎหมาย/ระเบียบ/ ข้อบังคับ นำไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริง</p> <p>๔. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของ สป.อว. ประจำปีงบประมาณ ๔ ด้าน คือ (๑) นโยบาย</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (๒) นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) นโยบายด้านองค์กร และ (๔) นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>ภายนอก สป.อว.</p> <p>๑. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยการจัดทำรายงานสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและรายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเสนอต่อสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยข้อมูลเชิงสถิติทั้งในส่วนของคุณภาพกำลังคน ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการ และข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ และนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนของส่วนราชการ</p> <p>๒. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ในการนำผลการประเมินจริยธรรมไปใช้ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การตรวจสอบภูมิหลัง/ความประพฤติและพฤติกรรมทางจริยธรรม การประเมินสมรรถนะ หรือการปฏิบัติราชการ หรือการแต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือการพัฒนา หรือการสอบวัดความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม ประมวลจริยธรรม</p> <p>๓. ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานด้านอัตรากำลังของ สป.อว. เสนอต่อ อ.ก.พ. กระทรวง อว. พิจารณา และรายงาน ก.พ. ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามแบบรายงานการจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการและรายงานผลการบริหารอัตรากำลังตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง อว. เมื่อสิ้นปีงบประมาณ</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น พบว่าการปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ได้รับการตรวจสอบ ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการจากคณะทำงานจัดทำวางแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป.และ สร.อว. ตลอดจนคณะกรรมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>๔.การตัดสินใจ <input type="checkbox"/> ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจบ้าง (๑-๕ คะแนน) <input type="checkbox"/> ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองค่อนข้างมาก วางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (๖-๑๐ คะแนน) <input type="checkbox"/> ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (๑๑-๑๕ คะแนน) <input checked="" type="checkbox"/> ในการปฏิบัติงานมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน (๑๖-๒๐ คะแนน)</p>	<p>๒๐</p>	<p>๑๙</p>	<p>การปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลต้องกำกับ วางแนวทางการทำงาน แผนงานโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ กรอบเวลา และทรัพยากรที่จำเป็นในงาน ตลอดจนแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในภาพรวมของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบแบบองค์รวม เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p> <p>การปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นผู้นำระดับกลางที่ผู้บริหารของ สป.อว. คาดหวังให้แสดงบทบาทเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีอิสระในการริเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อรองรับความท้าทายด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีอิสระในการคิดค้นค้นคว้า เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานตลอดจนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การสร้างและ/หรือรักษา high-performing culture ๒. การทำให้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรเกิดขึ้น ๓. การปรับปรุงสมรรถนะในการจัด Talent ๔. การปรับปรุงสมรรถนะในการวิเคราะห์ การสร้างแบบจำลองและการรายงานด้านทรัพยากรบุคคล ๕. การปรับ workforce strategy ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ สป.อว. และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน



องค์กรประกอบ	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>๖. การลดต้นทุนขององค์กรและการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>๗. การแสดงบทบาท strategic advisor (ที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติงาน</p> <p>๘. ปรับปรุงความคล่องตัวของการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>และเพื่อให้การบริหารงานภายในกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีอิสระในการเสนอข้อคิดเห็น ในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารงานในภาพรวมต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณากำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.อว. เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการ “ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน สป. และ สร.อว. ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสมรรถนะสูง” ดังนี้</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๑ เร่งให้เกิด Digital Transformation และกำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัล โดยอาจเสนอการทำงานในรูปแบบใหม่ Hybrid ให้เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้เกิดการนำเทคโนโลยีด้าน HR มาใช้ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและใช้ประโยชน์จากทักษะของบุคลากรใน สป.อว. เพื่อลดค่าใช้จ่ายและส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มีส่วนร่วมสูงได้ด้วย digital transformation และ adoption</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๒ ทำให้ People Performance ใกล้ชิดกับ Business Performance ซึ่งในอนาคตอาจต้องเสนอให้มีการนำ ระบบ OKRs เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารจัดการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ และยังสามารถนำมาสู่การชี้แจงความคาดหวังจากทีม บค. และวางแผนการดำเนินการแนวทางและวิธีการว่าผู้ปฏิบัติงานจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร โดยเชื่อมโยงกับ Key KPIs (ซึ่งมุ่งเน้น Outcomes)</p>



องค์ประกอบ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			<p>และ Action Plans (ที่มุ่งเน้น Efforts) มาใช้ในการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๓ ให้ความสำคัญกับส่งเสริมประสบการณ์ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Employee Experience) เช่น ส่งเสริมให้นำ AI เข้ามามีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ มากขึ้น สร้างแพลตฟอร์มที่เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน สป.อว. ทั้งเทรนด์เรื่องสุขภาพ รวมถึงการพัฒนาทักษะต่าง ๆ (Training) ของบุคลากรใน สป.อว. ซึ่งจะสะท้อนถึงความใส่ใจที่ สป.อว. ให้ความสำคัญกับบุคลากรมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นความท้าทายของผู้ปฏิบัติงาน HR ที่จะต้องปรับตัวตามเทรนด์เหล่านี้ให้ทัน</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๔ สร้างความแข็งแกร่งด้วยการนำเทคโนโลยีหรือ AI มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในอนาคตอาจผลักดันให้เกิดการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มในการสรรหาบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ช่วยลดระยะเวลาการรับสมัครให้สั้นลงและสามารถอัปเดตแบบเรียลไทม์เกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคลากรผ่านซอฟต์แวร์ เช่น ATS (Application Tracking System), เพิ่มช่องทางแบบบูรณาการเพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้มีความสามารถที่กระจายอยู่ในฐานข้อมูลเครือข่ายโซเชียลที่มีความหลากหลาย รวมถึงเพื่อสร้างความโปร่งใสในกระบวนการสรรหาบุคลากรหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๕ มุ่งเน้นไปที่ Re-skilling Workers การเตรียมคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ ๒๑ ถือเป็นพันธกิจที่สำคัญของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ดังนั้นบุคลากรของ สป.อว. ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวก็จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่และพัฒนาทักษะที่มีอยู่ หรือ Reskill / Upskill / New skill ในการทำงานด้วยเช่นกัน ๆ เพื่อพลิกโฉมการทำงานรูปแบบใหม่และสร้างมาตรฐานใหม่ในการให้บริการ รวมถึงเป็นการส่งเสริมองค์กรให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven</p>

องค์ประกอบ	คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้รับ	เหตุผลในการพิจารณา
			culture) โดยบุคลากรทุกระดับสามารถบูรณาการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรและผู้รับบริการทุกกลุ่มเป้าหมาย
รวม	๑๐๐	๙๕	

๔) จัดทำบันทึกข้อความ สรุปข้อมูลเสนอปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมลงนามในแบบประเมินค่างาน และให้ความเห็นชอบแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งที่ขอกำหนดใหม่ หรือขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และเห็นชอบให้เสนอ อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการจัดประชุม

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการขออนุมัติการกำหนดตำแหน่งต่อ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้ขอรับการประเมินมีบทบาทในการช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมของฝ่ายเลขานุการ อ.ก.พ.ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดังนี้

๑) จัดทำระเบียบวาระและข้อมูลการพิจารณาเสนอ อ.ก.พ. ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาประกอบด้วย

- คำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
- แบบประเมินค่างานของตำแหน่ง
- แบบแสดงค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งภายในกรอบมูลค่ารวมของตำแหน่ง

โดย อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมพิจารณาตามคำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างานที่ฝ่ายเลขานุการเสนอ

หาก อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาแล้วไม่เห็นชอบจะแจ้งกลับมายังกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ดำเนินการทบทวน แก้ไข เพิ่มเติม และเสนอ อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง แต่หาก อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาแล้วเห็นชอบกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒) จัดทำรายงานการประชุม อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประชุม ทั้งองค์ประกอบและความคิดเห็นของผู้มาประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม และมติของที่ประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ ๓ การดำเนินการภายหลังได้รับอนุมัติการกำหนดตำแหน่ง

๑) เสนอประธาน อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาตามแบบฟอร์มที่ ก.พ. กำหนด

๒) จัดทำคำสั่งการกำหนดตำแหน่งเสนอปลัดกระทรวงลงนามในคำสั่งการกำหนดตำแหน่ง

๓) การรายงานผลการกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย การรายงานผลการกำหนดตำแหน่ง ภายในกรอบมูลค่ารวมของตำแหน่ง (แบบ บอ. ๑) และ แบบรายงานอัตรากำลังในภาพรวมของส่วนราชการ (แบบ บอ.๒) ผู้ขอรับการประเมิน ดำเนินการจัดทำรายงานให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการตรวจสอบการบริหาร กรอบมูลค่ารวมของ ตำแหน่งและการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง พร้อมทั้งส่งสำเนามติ อ.ก.พ. กระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำเนาคำสั่งกำหนดตำแหน่ง และแบบ บอ.๑ ให้ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ และกรมบัญชีกลางทราบ

๔) ผู้ขอรับการประเมินส่งสำเนามติ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม และสำเนาคำสั่งกำหนดตำแหน่งให้งานสรรหาและสรรสนเทศบุคคลากร ดำเนินการสรรหาบุคคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าวต่อไป

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานปรากฏตามแผนภาพแสดงการกำหนดตำแหน่ง (ประเภท วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ)

๔.๒ การขอกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ

เพื่อให้การจัดทำคำขอกำหนดตำแหน่ง มีรายละเอียดข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด ผู้ประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง มีบทบาทในการศึกษาวิเคราะห์ จัดทำและตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นเตรียมการ

๑) จัดทำบันทึกขออนุมัติการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

ผู้ประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านระบบงานและอัตรากำลัง มีบทบาทในจัดทำบันทึกข้อความเพื่อเสนอปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์ตามแผนปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งพร้อมทั้งตรวจสอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๒) การศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

๒.๑) ศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด พร้อมวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

๒.๒) ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

(๑) วิเคราะห์ความเหมาะสมของตำแหน่ง โดยทบทวน วิเคราะห์บทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งและเป้าหมายขององค์กร ที่เชื่อมโยงกับทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับประเทศ และนโยบายของรัฐบาล

(๒) วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูล “ความต้องการด้านกำลังคน” กับ “สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน” เพื่อหาส่วนต่างกำลังคน (Gap) ที่เกิดขึ้น และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาและเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนในอนาคต

(๓) กำหนดกรอบระยะเวลาในการกำหนดตำแหน่ง เพื่อวางแผนการดำเนินงาน

๓) วิเคราะห์ และตรวจสอบคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างาน

๓.๑) จัดทำ วิเคราะห์ และตรวจสอบคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

ผู้ขอรับการประเมิน ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง จึงต้องดำเนินการ ศึกษา วิเคราะห์และจัดทำคำขอกำหนดตำแหน่ง โดยมีบทบาทดังนี้

(๑) ออกแบบเครื่องมือในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง การแบ่งงานของหน่วยงานที่แสดงถึงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ตำแหน่งและสายงานบังคับบัญชา ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และแสดงถึงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรม นโยบายรัฐบาล หรือแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยขอยกตัวอย่างการขอข้อมูลการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญได้ประสานขอข้อมูลกองจัดทำข้อมูล ดังนี้

- กำหนดด้านความเชี่ยวชาญของข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญที่จะกำหนดใหม่ให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของกอง / ศูนย์ / กลุ่ม

- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด ยกตัวอย่าง เช่น การขอกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

(๑) งานพัฒนาระบบ หรือการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์รูปแบบหรือวิธีการ

(๒) งานด้านการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเฉพาะด้าน

(๓) งานให้คำปรึกษา แนะนำในศาสตร์หรือสาขาเฉพาะ ทั้งต่อผู้บริหารในระดับกรม หัวหน้าส่วนราชการระดับกอง หรือเทียบเท่ากอง บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๔) งานอื่น ๆ ที่ต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง และมีความเชี่ยวชาญและผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการด้านนั้น

- (ร่าง) แบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่ง โดยผู้ขอรับการประเมินจัดทำ (ร่าง) แบบบรรยายลักษณะงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภารกิจหน้าที่ของกอง / ศูนย์ / กลุ่ม และวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตามที่ ก.พ. กำหนด พร้อมทั้งส่ง (ร่าง) ดังกล่าวให้กอง / ศูนย์ / กลุ่ม พิจารณาปรับแก้ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของกอง และปรับแต่งให้สมบูรณ์

- รายละเอียดภารกิจและงานสำคัญของกอง ตลอดจนผลงานและผลสำเร็จของงานที่ผ่านมาโดยสรุป อาทิ ภารกิจตามนโยบายรัฐบาล ภารกิจตามยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแผนงานที่คาดว่าจะดำเนินงานในอนาคต

- ความเชื่อมโยงภารกิจของกองกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ, ยุทธศาสตร์ของกระทรวง อว., ยุทธศาสตร์ของ สป.อว. และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ๑๗ เป้าหมาย ของสหประชาชาติเพื่อโลกอนาคต ตลอดจนพันธกรณีและความร่วมมือระหว่างประเทศ อนุสัญญาและข้อตกลงความร่วมมือต่าง ๆ ขององค์กรระหว่างประเทศ เป็นต้น

- รายละเอียดภารกิจที่ต้องบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

- รายละเอียดปริมาณงานย้อนหลังของกอง ๓ ปี และการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากการประสานกองจัดทำข้อมูลแล้ว ผู้ขอรับการประเมินก็ต้องสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและภารกิจของกองจากสื่อต่าง ๆ ตลอดจนศึกษาแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่งให้มีข้อมูลที่ครบถ้วน

(๒) วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่งใหม่ เป็นอีกข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์งานเพื่อแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งนั้นมีลักษณะการทำงาน กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ย่างยากซับซ้อนอย่างไร เพื่อจะได้พิจารณากำหนดตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และคุณสมบัติของผู้ที่จะแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม โดยจัดทำข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความยุ่งยากซับซ้อนของงาน ซึ่งการจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่งต้องแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งนั้นมีระดับความรับผิดชอบ ระดับการตัดสินใจ ระดับของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในงานอย่างไรโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการทำงาน การใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตำแหน่งนั้นต้องการ รวมถึงขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติยุ่งยาก หรือมีเทคนิควิธีการซับซ้อน มีการใช้ความคิดริเริ่มที่ต้องการในงานมากน้อยเพียงใด และอาจเทียบเคียงกับหน่วยงานในส่วนราชการอื่นว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องเป็นการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน โดยอาจมีสถิติผลการดำเนินการที่ผ่านมาหรือแนวโน้มผลงานและความคุ้มค่าที่คาดว่าจะได้รับประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้ขอรับการประเมินต้องนำข้อมูลที่ได้จากกอง และข้อมูลที่สืบค้นเพิ่มเติม มาวิเคราะห์ และจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่ง โดยแสดงถึงเหตุผลความจำเป็นในการขอกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

(๓) ตรวจสอบความถูกต้องของชื่อตำแหน่งและส่วนราชการที่สังกัด ให้ถูกต้องตรงตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๖๔ และตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่ง จะต้องเป็นตำแหน่งที่มีตามบัญชีจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และบัญชีแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ผู้ขอรับการประเมินขอยกตัวอย่าง การตรวจสอบความถูกต้องของชื่อตำแหน่งของกองขับเคลื่อนและพัฒนา อววน. กล่าวคือ เดิม กองเสนอกำหนดตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับเชี่ยวชาญ “ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนา อววน.” โดยผู้ขอรับการประเมินได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การกำหนดชื่อดังกล่าว อาจซ้ำกับชื่อตำแหน่งในการบริหารของตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณ นักวิชาการศึกษา ระดับเชี่ยวชาญ “ที่ปรึกษาด้านการพัฒนา อววน.” ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านสายงาน จึงเสนอให้กองพิจารณาปรับชื่อให้สอดคล้องกับภารกิจไม่ซ้ำกับตำแหน่งอื่นภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งกองได้พิจารณากำหนดชื่อตำแหน่งใหม่เป็น “ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการขับเคลื่อนและพัฒนา อววน.”

(๔) ตรวจสอบตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งว่าสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งหรือไม่ หากการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวมีผลทำให้ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเพิ่มขึ้น จะต้องดำเนินการตรวจสอบค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่เหลือจากการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งครั้งก่อนว่ามีเพียงพอ หรือจะต้องนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมายุบเลิกหรือไม่

(๕) ตรวจสอบว่าตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่งเป็นสายงานที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอดคล้องกับ บทบาทภารกิจของส่วนราชการ โดยตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Job Description) เดิม ตามเนื้อหาที่ปฏิบัติจริงก่อนการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับที่สูงขึ้น และจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งที่ขอกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ในปัจจุบัน

เมื่อผู้ขอรับการประเมินได้ตรวจสอบตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งว่าสามารถดำเนินการได้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งแล้ว จึงรวบรวมเอกสาร ประกอบด้วย เหตุผลความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่ง แบบบรรยายลักษณะงานเดิม และแบบบรรยายลักษณะงานใหม่ โครงสร้างส่วนราชการ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ในการประเมินค่างานของตำแหน่งในขั้นตอนต่อไป

๓.๒) การจัดทำแบบประเมินค่างาน

การจัดทำแบบประเมินค่างานตามองค์ประกอบของการประเมินค่างาน ที่ ก.พ. กำหนดจำนวน ๒๐ ข้อคำถาม ซึ่งประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบใหญ่ และ ๘ องค์ประกอบย่อย โดยจะต้องเลือกข้อคำตอบให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่จะประเมินค่างาน แล้วเขียนเหตุผลให้สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกับการพิจารณาเลือกข้อคำตอบดังกล่าวให้ครอบคลุมชัดเจน ในการจัดทำแบบประเมินค่างานผู้ประเมินจะต้องนำเอาข้อเท็จจริงที่ได้จากกอง / ศูนย์ / กลุ่ม มาให้เหตุผล พิจารณาจากเนื้อความในข้อคำตอบว่าตรงตามข้อเท็จจริงของตำแหน่งที่ประเมินนั้น แล้วก็ให้นำข้อเท็จจริงของงานหรือสิ่งที่เป็นที่บ่งบอกว่าในข้อคำตอบนั้น ๆ อธิบายให้เป็นเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกตอบข้อนี้ ซึ่งในเนื้อความของข้อคำตอบจะมีคำสำคัญ (Key word) ซึ่งผู้ประเมินมีบทบาทด้านการให้ข้อสังเกตและให้เหตุผลโดยปรับข้อเท็จจริงของงาน ให้เข้ากับเนื้อความและคำสำคัญในข้อคำตอบนั้นๆ ให้ชัดเจนที่สุด อีกทั้งในบางกรณีอาจต้องเลือกข้อคำตอบระหว่างกลาง ซึ่งในข้อคำถามแต่ละข้อของการประเมินค่างานจะมีข้อคำตอบบางข้อที่มีลักษณะกำหนดเป็นข้อคำตอบคาบเกี่ยวกันระหว่างข้อคำตอบ ๒ ข้อ ก็จะต้องอธิบายให้ครอบคลุมข้อคำตอบที่อยู่ระหว่างข้อที่ผ่านมาก่อนและข้อคำตอบในข้อถัดไปด้วย โดยต้องอธิบายให้เห็นว่านอกจากเข้าตามเกณฑ์ข้อคำตอบข้อแรกแล้วยังมีบางลักษณะที่ตรงกับข้อคำตอบถัดไปด้วยแต่ไม่ใช่ทั้งหมด โดยนำข้อมูลด้านผลงานที่ผ่านมา หรือที่หน่วยงานต้อง

ดำเนินการในอนาคต มายกตัวอย่างประกอบ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ในการนี้ผู้ขอรับการประเมินขอ ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแบบประเมินค่างานกรณีীগอง / ศูนย์ / กลุ่มเลือกข้อคำตอบ ไม่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์และเสนอความเห็นเพื่อให้กองพิจารณาปรับข้อคำตอบใหม่ให้เหมาะสม ตัวอย่างเช่น

คำถาม	กองเลือกข้อคำตอบ	บค. เสนอปรับแก้
คำถามข้อที่ ๑ : ระดับการศึกษา	๒	-
คำถามข้อที่ ๒ : ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง	๗	-
คำถามข้อที่ ๓ : ความรู้ที่จำเป็นในงาน	๑๒	๑๐
คำถามข้อที่ ๔ : ความรู้ความสามารถและทักษะในเชิงเทคนิค	๑๔	-
คำถามข้อที่ ๕ : การบริหารจัดการ	๕	-
คำถามข้อที่ ๖ : ลักษณะของการทำงานในทีม	๑๐	-
คำถามข้อที่ ๗ : การวางแผน	๑๐	-
คำถามข้อที่ ๘ : มนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นในงาน	๖	๕
คำถามข้อที่ ๙ : การติดต่อสื่อสารที่จำเป็นในงาน	๘	-
คำถามข้อที่ ๑๐ : กรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหา	๙	๘
คำถามข้อที่ ๑๑ : อิสระในการคิด	๑๑	๑๐
คำถามข้อที่ ๑๒ : ความท้าทายในงาน	๗	-
คำถามข้อที่ ๑๓ : การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๑	๑๐
คำถามข้อที่ ๑๔ : อิสระในการทำงาน	๖	-
คำถามข้อที่ ๑๕ : การได้รับอำนาจในการทำงาน	๑๐	-
คำถามข้อที่ ๑๖ : อำนาจในการตัดสินใจ	๖	-
คำถามข้อที่ ๑๗ : ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	๘	-
คำถามข้อที่ ๑๘ : ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง	๔	-
คำถามข้อที่ ๑๙ : วัตถุประสงค์หลักของงานของตำแหน่ง	๔	-
คำถามข้อที่ ๒๐ : ประเภทและระดับตำแหน่ง	๘	-

โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ดังนี้

คำถามข้อที่ ๓ : ความรู้ที่จำเป็นในงาน กองเลือก ข้อคำตอบข้อ ๑๒ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ จนสามารถนำมาวางแผนกลยุทธ์หรือนโยบายของส่วนราชการได้ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา หรือการริเริ่มโครงการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพันธกิจของส่วนราชการ ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรปรับลด เป็นข้อคำตอบข้อ ๑๐ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเชิงวิชาการหรือวิชาชีพเฉพาะ หรือทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวสูงมากในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้ง เป็นงานที่จะต้องแก้ไขปัญหายุ่ยาก ซ้ำซ้อนและให้คำปรึกษาได้ เนื่องจากบทบาทในการเป็นผู้นำในการพัฒนาหรือริเริ่มโครงการ อาจมิได้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประเภทวิชาการ แต่เป็นบทบาทของประเภทอำนวยการ ตามมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง

คำถามข้อที่ ๘ : มนุษย์สัมพันธ์ที่จำเป็นในงาน กองเลือกข้อคำตอบข้อ ๖ เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถสร้าง ความสัมพันธ์ในระดับที่จิตใจและสร้างการยอมรับได้ รวมทั้งเป็นงานที่ต้องทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และยุติความขัดแย้งโดยทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันได้ ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรปรับลด เป็นข้อคำตอบข้อ ๕ เป็นงานที่ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ที่เปราะบางซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง รวมทั้ง เป็นงานที่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้ เนื่องจากบทบาทในการนำองค์กร และสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยการดำเนินการในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระดับกรมกระทรวงหรือองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบในวงกว้าง แต่บทบาทผู้เชี่ยวชาญ ที่สังกัดหน่วยงานที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อำนวยการกอง เป็นการประสานการทำงานโครงการต่าง ๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ซึ่งอยู่ระดับ โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

คำถามข้อที่ ๑๐ : กรอบแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหา กองเลือกข้อคำตอบข้อ ๙ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ นโยบาย พันธกิจ และ เป้าหมายระยะยาว ของส่วนราชการ ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน หรือโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรปรับลด เป็นข้อคำตอบข้อ ๘ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้กรอบแนวคิดมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ ๗ และในบางกรณีอาจต้องแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดในข้อ ๙ เนื่องจาก งานของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาภายใต้ นโยบาย พันธกิจ ทั้ง เป้าหมายระยะสั้น หรือระยะยาว ของส่วนราชการ ไม่ใช่เฉพาะเป้าหมายระยะยาวของส่วนราชการทั้งหมด ซึ่งเป็นงานที่มีอิสระในการคิดแนวทาง แผนงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นกรณีที่มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ ๗ ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ ๙ จึงเห็นควรประเมินในข้อคำตอบที่ ๘

คำถามข้อที่ ๑๑ : อิสระในการคิด กองเลือกข้อคำตอบข้อ ๑๑ เป็นงานที่ต้องคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจ ในการปรับนโยบายหรือกลยุทธ์ ของส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรปรับลด เป็นข้อคำตอบข้อ ๑๐ เป็นงานที่มีอิสระในการคิดมากกว่าข้อ ๙ แต่ในบางกรณีก็จะมีลักษณะตามข้อ ๑๑ เนื่องจากงานของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ มีอิสระในการคิดและวิเคราะห์ โดยต้องมีการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายเกี่ยวกับการคัดเลือกแนวคิดและพิจารณาหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการจัดทำแผนงาน/แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนและปฏิรูประบบ อววน เช่น แนวทางการจัดสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่ม แนวทางการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ การส่งเสริมระบบนิเวศวิจัย อุดมศึกษา การจัดระบบอุดมศึกษาใหม่ โดยให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ โดยยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อลดข้อจำกัดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา อุดมศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยต้องพิจารณาแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมีความทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนร่วมด้วย อย่างไรก็ตาม การคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ อาจจะมีส่วนที่จะนำไปปรับปรุงนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นแผนระดับกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนงานโครงการเพื่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายในสำนักงาน ปลัดกระทรวง เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบในกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ซึ่งกองขับเคลื่อนและพัฒนาการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมต้องมีส่วนร่วมขับเคลื่อนให้บรรลุภารกิจตามแผนที่กำหนดไว้ด้วย เหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงกล่าวได้ว่างานในตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญ จึงเป็นงานที่ต้องคิด พิจารณาเลือก หรือตัดสินใจ ในการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายของส่วนราชการ รวมถึงงานอื่นที่อาจต้องคิดค้นองค์ความรู้

ระบบ แนวคิด หรือกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งเป็นกรณีที่มีลักษณะตามข้อคำตอบที่ ๙ ครบถ้วน และมีบางลักษณะตามข้อคำตอบที่ ๑๑ จึงเห็นควรประเมินในข้อคำตอบที่ ๑๐

คำถามข้อที่ ๑๓ : การวิเคราะห์ข้อมูล กองเลือกข้อคำตอบข้อ ๑๑ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์มากกว่าที่กำหนดไว้ใน ข้อ ๑๐ และในบางกรณีต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามข้อ ๑๒ ผู้รับการประเมินเห็นว่าควรปรับลด เป็นข้อคำตอบข้อ ๑๐ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของส่วนราชการ เนื่องจาก ข้อคำตอบข้อ ๑๒ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสำหรับการประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดทิศทางในเชิงกลยุทธ์และนโยบายของส่วนราชการ เป็นบทบาทของด้านการบริหาร แต่บทบาทของประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ คือ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ และนโยบายสำคัญทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ตลอดจนการสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้าน อววน. ทั้งระบบ รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านนโยบายสาธารณะของประเทศ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา อววน. และบทบาทพันธกิจของประเทศไทยตามข้อตกลงพันธกรณีระหว่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเป็นส่วนเชื่อมโยงทิศทางการพัฒนาประเทศสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และแนวทางของระบบอุดมศึกษา ตลอดจนการกำหนดแนวทางการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศได้ชัดเจนมากขึ้น เพื่อบรรลุพันธกิจและเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา และกระทรวงการอุดมศึกษาฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ผู้ขอรับการประเมินตรวจสอบข้อมูลบันทึกคำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างาน และส่งให้ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. พิจารณาเบื้องต้น

๕) สำนักงาน ก.พ.พิจารณา ตรวจสอบบันทึกคำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างาน และแจ้งผลการพิจารณาให้นำเข้าคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงพิจารณาต่อไป แต่หากสำนักงาน ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่าข้อมูลประกอบคำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและเหตุผลประกอบข้อคำตอบ ที่เลือกในแบบประเมินค่างานยังไม่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ชัดเจนตามรูปแบบแนวทาง และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด สำนักงาน ก.พ. จะประสานกลับมายังกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดส่งให้หน่วยงานแก้ไขเพิ่มเติมและส่งกลับไปยังสำนักงาน ก.พ. อีกครั้ง (ทั้งนี้ได้มีการประสานงานเป็นการภายในว่าจะมีการตรวจสอบและปรับแก้ไขข้อมูลไม่เกิน ๓ ครั้ง ก่อนเสนอคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงพิจารณาต่อไป)

๖) จัดทำบันทึกข้อความ สรุปข้อมูลเสนอปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมลงนามในแบบประเมินค่างาน และให้ความเห็นชอบแบบบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งที่ขอกำหนดใหม่ หรือขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง เพื่อเสนอคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูง และอ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการจัดประชุม

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๑๙ ลงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวง ทำหน้าที่พิจารณาเสนอแนะ แผนการกำหนดตำแหน่งของส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้นและระดับสูง และพิจารณาเสนอแนะการกำหนดตำแหน่ง และการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ และประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ รวมทั้งการพิจารณากลับรองตำแหน่งในสายงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีลักษณะงานวิจัย และพัฒนาหรืองานลักษณะอื่นที่มี

คุณค่าเทียบได้กับลักษณะงานวิจัยและพัฒนาในลักษณะกรอบระดับตำแหน่ง เป็นระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการหรือชำนาญการพิเศษ พิจารณากลับกรองยกเว้นการยุบเลิกตำแหน่งสำหรับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ที่ต้องรับผิดชอบภารกิจตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ หรือในส่วนราชการ ที่มีสภาพปัญหาวิกฤติด้านกำลังคนที่จะกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจหลักของส่วนราชการ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด เพื่อเสนอต่อ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาและมีมติต่อไป

ดังนั้น การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ จึงต้องเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ และอนุมัติการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งตามลำดับ ดังนี้

๑) เสนอคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมพิจารณาคำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างาน

คณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณารายละเอียดคำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด

หากคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมพิจารณาแล้วเห็นชอบก็จะรายงานผลการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งและประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง เสนอ อ.ก.พ. ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมพิจารณาต่อไป แต่หากคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาแล้วไม่เห็นชอบก็จะรายงานผลการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งและประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง กลับมายังสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้ดำเนินการทบทวน แก้ไข เพิ่มเติม และเสนอเข้าคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมอีกครั้งหนึ่ง

โดยผู้ขอรับการประเมินมีบทบาทในการช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมของฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวง อว. ดังนี้

(๑) จัดทำระเบียบวาระและข้อมูลการพิจารณาประกอบด้วย

- คำขอการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
- แบบประเมินค่างานของตำแหน่ง
- แบบแสดงค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งภายในกรอบมูลค่ารวมของตำแหน่ง
- เอกสารประกอบการพิจารณา ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร จำแนกตามกลุ่มภารกิจ,

แผนภาพการทบทวนการกำหนดบทบาท หน้าที่ของตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง, กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๔, แผนภูมิโครงสร้างแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง, แผนภูมิโครงสร้างแบ่งงานภายในส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง, แผนภูมิโครงสร้างอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวง, วิสัยทัศน์ พันธกิจและกรอบประเด็นยุทธศาสตร์ ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมและสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ, กฎหมาย ระเบียบยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง, แผนผังความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ กับบทบาทภารกิจของกอง, แผนผังความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ กับบทบาทภารกิจของตำแหน่งที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง, แบบบรรยายลักษณะงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง, สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง, ผลงานที่ผ่านมาและข้อมูลปริมาณงานย้อนหลังของกองที่ขอ กำหนดตำแหน่ง

(๒) จัดทำรายงานการประชุม เพื่อบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประชุม ทั้งองค์ประกอบและความคิดเห็นของผู้มาประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม และมติของที่ประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการ กำหนดตำแหน่งนั้น ๆ

(๓) จัดทำรายงานผลการพิจารณาของคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมพิจารณาอนุมัติการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งต่อไป

๒) เสนอ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ดำเนินการเช่นเดียวกับการจัดประชุมคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง โดยเพิ่มผลการพิจารณาของคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หาก อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาแล้ว ไม่เห็นชอบจะแจ้งกลับมายังกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ดำเนินการทบทวน แก้ไข เพิ่มเติม และเสนอ เข้าคณะกรรมการการกำหนดตำแหน่งระดับสูง พิจารณาก่อน เสนอ อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อีกครั้งหนึ่ง แต่หาก อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม พิจารณาแล้วเห็นชอบกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ทั้งนี้ กรณีตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ เป็นตำแหน่ง ที่นอกเหนือจากที่ส่วนราชการเคยจัดกลุ่มตำแหน่งไว้ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำระเบียบวาระ การจัดกลุ่มตำแหน่ง และข้อมูลเสนอ อ.ก.พ.กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมพิจารณา ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดด้วย

ขั้นตอนที่ ๓ การดำเนินการภายหลังได้รับอนุมัติการกำหนดตำแหน่ง

๑) เสนอประธาน อ.ก.พ.กระทรวงลงนามในผลการพิจารณาของ อ.ก.พ.กระทรวง

๒) จัดทำคำสั่งการกำหนดตำแหน่งเสนอปลัดกระทรวงลงนามในคำสั่งการกำหนดตำแหน่ง

๓) การกำหนดประเภทตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ เป็นตำแหน่งที่มีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่ง ตามที่กำหนดใน กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้รับเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ผู้ขอรับการประเมินต้องจัดทำบัญชีแสดงตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับเงินประจำตำแหน่ง (เพิ่มเติม) เพื่อให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ ก.พ. เห็นชอบให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งของ สป.อว. ถูกต้องครบถ้วน และแจ้งให้สำนักงาน ก.พ. ทราบด้วย

๔) การรายงานผลการกำหนดตำแหน่ง การรายงานผลการกำหนดตำแหน่งภายในกรอบมูลค่า รวมของตำแหน่ง (แบบ บอ. ๑) และ แบบรายงานอัตรากำลังในภาพรวมของส่วนราชการ (แบบ บอ.๒) ผู้ขอรับการประเมิน ดำเนินการจัดทำรายงานให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการตรวจสอบการบริหารกรอบมูลค่ารวมของ ตำแหน่งและการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง พร้อมทั้งส่งสำเนามติ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำเนาคำสั่งกำหนดตำแหน่ง แบบ บอ.๑ และรายละเอียดบัญชีเงินประจำ ตำแหน่งให้สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณ และกรมบัญชีกลางทราบ

๕) ผู้ขอรับการประเมินส่งสำเนามติ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม และสำเนาคำสั่งกำหนดตำแหน่งให้งานสรรหาและสรรสนเทศบุคลากร ดำเนินการสรรหาบุคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าวและดำเนินการเรื่องเงินประจำตำแหน่งให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดต่อไป

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ ปรากฏดัง แผนภาพแสดงการกำหนดตำแหน่ง (ประเภท วิชาการระดับเชี่ยวชาญ และทรงคุณวุฒิ)

๕. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

เชิงปริมาณ

๑) จำนวนตำแหน่งประเภทวิชาการ ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง เดือนกันยายน ๒๕๖๕ - ธันวาคม ๒๕๖๗ จำนวน ๗ ตำแหน่ง ดังนี้

ส่วนราชการ	ระดับตำแหน่ง			รวม (อัตรา)
	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	
สำนักงานปลัดกระทรวง	๒	๑	๒	๕
สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ	-	๒	-	๒
รวม	๒	๓	๒	๗

๒) ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ตามแผนปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง (ร้อยละ ๘๐)

เชิงคุณภาพ

การดำเนินการกำหนดตำแหน่ง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีรายละเอียดตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการกำหนดตำแหน่งตามที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยวัด : ระดับ

เป้าหมาย : ระดับ ๕

เกณฑ์การให้คะแนน : กำหนดเป็นระดับขั้นตอนของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน เป็น ๕ ระดับ โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๒	ขั้นตอนที่ ๓	ขั้นตอนที่ ๔	ขั้นตอนที่ ๕
๑	✓				
๒	✓	✓			
๓	✓	✓	✓		
๔	✓	✓	✓	✓	
๕	✓	✓	✓	✓	✓

ขั้นตอนที่	รายละเอียดการดำเนินงาน
๑	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างภารกิจ และกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง
๒	วิเคราะห์ ตรวจสอบ และจัดทำคำขอกำหนดตำแหน่ง แบบประเมินค่างาน และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาการกำหนดตำแหน่ง
๓	เสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติการกำหนดตำแหน่ง

ขั้นตอนที่	รายละเอียดการดำเนินงาน
๔	จัดทำคำสั่งการกำหนดตำแหน่ง เพื่อเสนอปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
๕	จัดทำรายงานและแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด

๖. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

๑) ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถบริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจของส่วนราชการทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี

๒) ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถบริหารจัดการและใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด โดยมีการทบทวนการใช้ตำแหน่งและการกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยปรับปรุงสายงานด้านความเชี่ยวชาญหรือปรับระดับตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

๗. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๑) ภายหลังจากการการรวบรวมหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำเป็นต้องปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งโดยเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของ สป.อว. เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร ซึ่งการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งที่มีวิวัฒนาการและมีการปรับเปลี่ยนในช่วงเวลาการปรับปรุงภารกิจตามกฎหมายเพียงไม่นาน จึงยังไม่มีฐานข้อมูลในการวิเคราะห์เท่าที่ควร ทั้งการพิจารณาจากลักษณะงานขอบเขตภารกิจกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละด้าน เนื่องจากยังไม่มีกระบวนการ Redesign Process ของการบริหารงานในระดับนโยบายของกระทรวง รวมถึงยังไม่มีกำหนดกระบวนการขั้นตอนการทำงานและปริมาณงาน โดยคำนวณตามเกณฑ์มาตรฐานงานต่อปีต่อตำแหน่ง เนื่องจากยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งและเป็นการดำเนินการครั้งแรก จึงอาจมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน และต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลค่อนข้างนาน ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการศึกษาหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และหารือกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด

๒) หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ รวมทั้งมีการยกเลิกหลักเกณฑ์และเงื่อนไขอยู่บ่อยครั้ง เช่น หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ได้มีการยกเลิกหนังสือหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๑๗ ลงวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๒ และหนังสือเวียนที่ เกี่ยวข้อง กับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง อีกจำนวน ๒๐ ฉบับ ผู้ปฏิบัติจึงต้องศึกษาทำความเข้าใจใน หลักเกณฑ์และเงื่อนไข และต้องตรวจสอบว่ามีการยกเลิกหลักเกณฑ์ ที่กำลังดำเนินการอยู่หรือไม่

๘. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

๑) การกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ ต้องศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ชุดข้อมูลค่อนข้างมากและซับซ้อน ทั้งการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) วิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ ความสัมพันธ์กับตำแหน่ง วิเคราะห์ลักษณะงานขอบเขต และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและความยุ่งยากของงานนั้น ๆ รวมถึงการจัดทำแบบประเมินค่างานโดยใช้ ๒๐ ข้อคำถาม ภายใต้โครงสร้างหลักในการประเมินค่างาน ๓ ด้าน ๘ องค์ประกอบย่อย ต้องแสดงข้อมูลเชิงลึก พร้อมยกตัวอย่างประกอบกรวิเคราะห์โดยละเอียด ผู้ประเมินจึงต้องใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกอง และนำมาสังเคราะห์ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด รวมถึงต้องหารือการปรับแก้จากเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. หลายครั้ง โดยแต่ละครั้งใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบและปรับแก้ค่อนข้างนาน การดำเนินการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งจึงอาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ประจำปี

๒) การกำหนดตำแหน่ง ต้องเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พิจารณาอนุมัติการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง ซึ่งองค์ประกอบของ อ.ก.พ. สามัญ ประจำกระทรวง ประกอบด้วยอนุกรรมการโดยตำแหน่ง อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งการจัดประชุม อ.ก.พ. สามัญประจำกระทรวง ได้นั้น ต้องครบทั้ง ๓ องค์ประกอบ และครบองค์ประชุมตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ ที่กำหนดให้กรรมการต้องมาประชุมอย่างน้อยหนึ่งจึงจะเป็นองค์ประชุม ในการจัดประชุมแต่ละครั้ง ผู้ขอรับการประเมินต้องตรวจสอบ และนัดหมายองค์ประชุมให้ครบ แต่สืบเนื่องจากบางช่วงเวลา ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละองค์ประกอบว่างลง และอยู่ระหว่างการสรรหาให้ครบองค์ประชุม อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการจัดประชุม อ.ก.พ. สามัญประจำกระทรวง เพื่อพิจารณาการกำหนดตำแหน่งด้วย

๓) การรวบรวมและประสานขอข้อมูลที่จำเป็นในการขอ กำหนดตำแหน่งจากกอง/ศูนย์/กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้ในการจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่งและแบบประเมินค่างาน มีข้อมูลเชิงสถิติบางประการที่ต้องจัดเก็บข้อมูลย้อนหลัง ๓ ปี จึงอาจใช้ระยะเวลาในการค้นหาข้อมูลดังกล่าว และอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินการได้ อีกทั้งผู้ขอรับการประเมินยังไม่มีประสบการณ์การขอ กำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ หรือระดับทรงคุณวุฒิมากนัก จึงจำเป็นต้องศึกษา วิเคราะห์ และสำรวจข้อมูลจากแหล่งสืบค้นข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่ง และแบบประเมินค่างานมีรายละเอียดที่ครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด

๙. ข้อเสนอแนะ

๑) จัดทำคู่มือการกำหนดตำแหน่ง โดยแสดงรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือผู้สนใจทั่วไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

๒) จัดประชุมชี้แจง หลักเกณฑ์และวิธีการ ให้กับกอง/ศูนย์/กลุ่มและส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการดำเนินงาน และประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการทำงานด้านการขอ กำหนดตำแหน่งเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

๓) การจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่งต้องมีการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ. อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดทำคำขอ กำหนดตำแหน่งเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีข้อมูลที่ครบถ้วน รวมทั้ง เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ควรต้องดำเนินการร่วมกับ สำนักงาน ก.พ. ในการติดตามและประเมินผลการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่

๑๐. ผู้มีส่วนร่วมในผลงาน (ถ้ามี)

- ๑) นางสาวศิษณ์รุ้ง มานวงค์ สัดส่วนผลงาน ๑๐%
๒) นางพรพิมล ห้วยจันทร์หอม สัดส่วนผลงาน ๑๐%

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....
(นางสุภัทรา โพธิ์รัมย์)
ผู้ขอประเมิน

ขอรับรองว่าสัดส่วนการดำเนินการข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ (ถ้ามี)

รายชื่อผู้มีส่วนร่วมในผลงาน	ลายมือชื่อ
นางสาวศิษณ์รุ้ง มานวงค์	
นางพรพิมล ห้วยจันทร์หอม	

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....
(นางสาวศิษณ์รุ้ง มานวงค์)

ลงชื่อ).....
(นางสาวประวีณา สว่างจิตต์)

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
อดีตเคยดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล วันที่ 11 / มี.ค. / 68

สังกัด กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง
วันที่ ๒ / มี.ค. / ๖๕

ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน)

ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ)

(ลงชื่อ).....
(นางสาวประวีณา สว่างจิตต์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
วันที่ 11 / มี.ค. / 68

ผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

หมายเหตุ - คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยสองระดับ คือ ๑. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในช่วงระยะเวลาที่ทำผลงาน (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม /หัวหน้าฝ่าย) และเป็นผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ ๒. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

- คำรับรองผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ หัวหน้าฝ่าย) ให้ลงนาม

กรณีที่ผลงานนั้นเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผู้ขอประเมินได้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานสังกัดอื่นในอดีต ถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในอดีตไม่สามารถลงนามรับรองได้ ให้ระบุเหตุผล เช่น ย้าย/โอน ลาออก เกษียณอายุราชการ หรือถึงแก่กรรม ฯลฯ

กรณี ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับเป็นบุคคลคนเดียวกัน ก็ให้ลงนามในคำรับรองของผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน เป็นคนเดียวกัน

แบบการเสนอข้อเสนอแนวความคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน

๑. เรื่อง การจัดทำแนวทางพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. หลักการและเหตุผล

๒.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้กำหนดให้ภาครัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ม.๒๕๘ ข (๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

ม.๒๕๘ ข (๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

๒.๒ การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ให้สอดคล้องตามทิศทางการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในระยะยาวตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ต้องวิเคราะห์ข้อมูลความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานนำมากำหนดทิศทางการดำเนินการจัดทำแนวทางพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

๑) แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกมีสมรรถนะสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และโปร่งใส หรือที่เรียกว่านโยบาย “ประเทศไทย ๔.๐” ระบบราชการจึงต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ (Government ๔.๐)



๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต

๓) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนา กำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยกำหนดแผนงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (๑) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากร ทั้งบุคลากรภาครัฐและเอกชน ทุกสาขาอาชีพ ตลอดจนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรวัยทำงานให้มีความสามารถสร้างสรรค์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ นำไปสู่การสร้างคุณค่าสินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการของผู้รับ ประโยชน์ (๒) ส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีในอนาคต ให้กับบุคลากร ในสาขาวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน และ (๓) พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐ ให้มีความเข้าใจและสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจขององค์กร เพื่อให้ เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ

๔) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัวและ ขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น เป้าหมายที่ ๕ บุคลากรภาครัฐได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัล อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

๕) คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ เห็นชอบการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของ หน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ ประกอบกับ BIG ROCKS ประเด็นปฏิรูปประเทศของสำนักงาน ก.พ. ในปัจจุบันที่กำหนดทิศทางในการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และความสามารถของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ และในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๖ ได้มีมติเห็นชอบมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ตามที่ คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอโดยมุ่งเน้นการบริหารกำลังคน ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ ส่งเสริมส่วนราชการให้ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนา บุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหาร กำลังคนภาครัฐและการบริหารงานภาครัฐ อันจะส่งผลให้ภาครัฐ มีประสิทธิภาพสูงขึ้นรวมทั้งประชาชนได้รับ การบริการจากภาครัฐที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

๖) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ.

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐฯ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามมาตรการบริหารจัดการ กำลังคนภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ดำเนิน ควบคู่กันไปอย่างสมดุล ผ่านกลไกการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงวิเคราะห์ผลของการพัฒนา เพื่อปรับปรุงรูปแบบ วิธีการพัฒนาบุคลากรและมีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประโยชน์ ความรู้ ทักษะที่ได้รับ จากการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดประเด็นการพัฒนาจำนวน ๓ ประเด็นหลัก คือ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาโดยมีเป้าหมาย ให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความ

ปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน

๗) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ ที่ ๒ กำหนดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงพร้อมสู่การขับเคลื่อนบูรณาการ อววน. อย่างมีประสิทธิภาพ

๘) ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้มอบนโยบายและทิศทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย อววน. เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ ณ โรงแรมโนโวเทล มารินา ศรีราชา แอนด์ เกาะสีซิง จังหวัดชลบุรี ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นให้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวว่า ประเด็นสำคัญในการพัฒนากำลังคนของประเทศในปัจจุบัน คือทุกหน่วยงานต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ของประเทศไทยให้บรรลุผลและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่จะช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจ ยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรภายในประเทศ ตลอดจนมุ่งสร้างระบบนิเวศเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ให้เกิดขึ้นในประเทศไทย ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยบทบาทของสำนักงานปลัดกระทรวง คือ ต้องคิดหากระบวนการว่าจะทำอย่างไรเพื่อนำ AI มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนให้ประชาชน หรือนักศึกษา นำ AI ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ โดยไม่ควรมุ่งเน้นที่การส่งบุคลากรให้มีความฉลาดรู้ทางเอไอ (AI Literacy) เท่านั้น แต่ควรคิดและผลักดันให้เกิดกระบวนการนำ AI มาสอนคนมากขึ้น รวมถึงต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรด้าน AI ด้วย เพื่อช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น เพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ให้สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และสอดคล้องตามนโยบายของท่านปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (บค.) ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล ของ สป.อว. ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุความสำเร็จและสามารถสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลเชิงรุก มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ Strategic Human Resource Management โดยจัดทำกรจัดทำแนวทางพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดทุกระดับมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเหมาะสมตามภารกิจและสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากร สป.อว. มีสมรรถนะที่พร้อมสู่การขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ด้าน อววน. อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทที่มีความท้าทายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด บรรลุตามวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สป. และ สร.อว. ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ “ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน สป. และ สร.อว. ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสมรรถนะสูง”

๓. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

๓.๑ บทวิเคราะห์

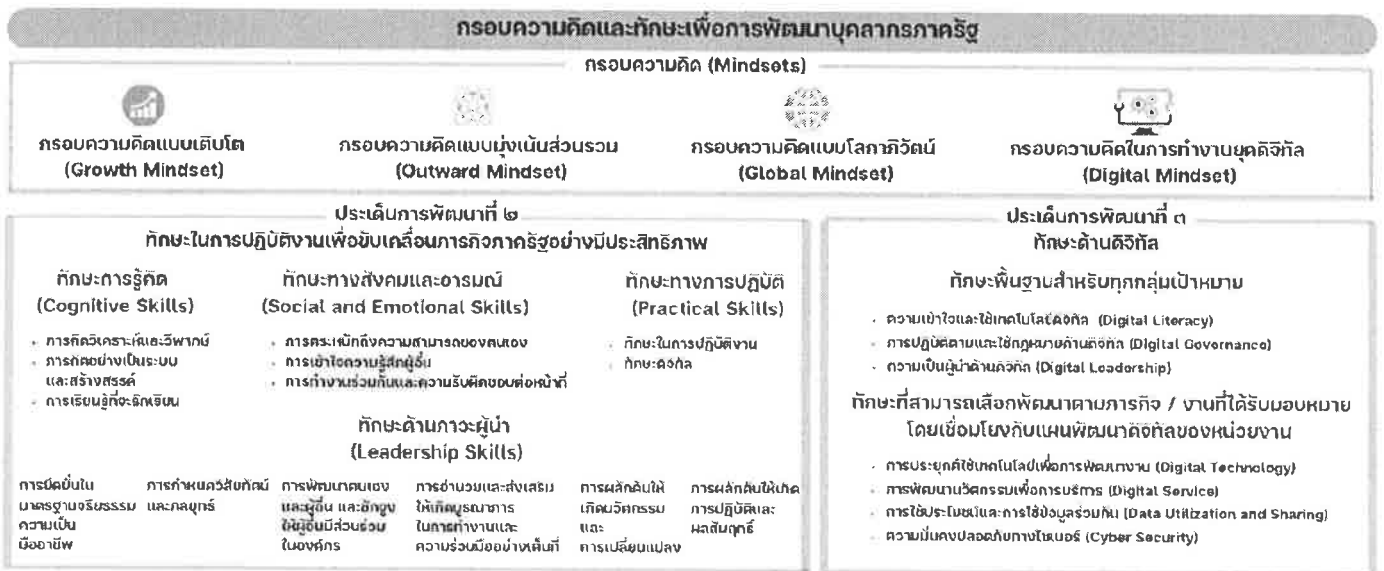
เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีแนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสามารถวางระบบ การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการ รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องและสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์และตอบสนองต่อทิศทางนโยบายของส่วนราชการตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บท และแผนในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีกลไกในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จึงควรจัดทำแนวทางพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้เป็นการรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ๒ ส่วน ดังนี้

๑) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง

ผู้ขอรับการประเมินได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในคราวจัดทำคู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ สป. และ สร. อว. ถึงความคาดหวังให้บุคลากรทุกคนของ สป. และ สร.อว. พึ่งมี ซึ่งท่านศุภชัย ปทุมนากุล ได้ให้ความเห็น สรุปความว่า การปฏิบัติงานในกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) บุคลากรจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการคิด เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การคิดเชิงอนาคต (Future Thinking) รวมไปถึงการเรียนรู้ตลอดเวลา (Lifelong Learning) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในอนาคตการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สิ่งที่ข้าราชการของ สป. และ สร.อว. ทุกคน ควรจะมีเพิ่มเติม หรือ พัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการผสมผสานกันกับของสำนักงาน ก.พ. รวมไปถึงเชื่อมโยง สอดคล้องและส่งเสริมค่านิยม “SMART” ของ สป. และ สร.อว. คือ การพัฒนาทางการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และการคิดเชิงอนาคต (Future Thinking) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในอนาคต การทำงานเชิงรุก และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพราะปัจจุบันระบบราชการจะเป็นในลักษณะข้อสั่งการจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน (Top Down) เป็นส่วนใหญ่ ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงานแบบการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานสู่ผู้บริหาร (Bottom Up) เพื่อสะท้อนภาพการเป็นองค์กร SMART มากยิ่งขึ้น และให้ข้อเสนอ ด้านสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ที่ผู้บริหารระดับสูงพึ่งมี ได้แก่ การอัปเดตข่าวสารเทรนด์ต่าง ๆ ของโลก เทคโนโลยี นวัตกรรม อุตสาหกรรมใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้น การบริหารจัดการและการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และสมรรถนะที่ผู้บริหารระดับกลางพึ่งมี ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ซึ่งเป็นความตั้งใจหรือความพยายามที่จะคิดและตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผล หลักฐาน หรือข้อสนับสนุน โดยไม่ใช้อารมณ์ ความเชื่อดั้งเดิม ประสบการณ์ และอคติ เพื่อให้ทำความเข้าใจ

มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจนั้น เพื่อที่มีโอกาสที่จะถูกต้องมากขึ้นหรือดียิ่งขึ้น การคิดเชิงอนาคต (Future Thinking) ซึ่งเป็นมองในทุกๆ ด้านที่มีความเกี่ยวข้องกัน มองแบบต่อเนื่อง มีหลักในการคิดต้องคิดอย่างมีเหตุมีผลอย่างมีระบบ โดยหาความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ยึดหลักว่าเหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นมักมีแบบแผนเป็นไปอย่างมีระบบ สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน (Function Competency) ที่บุคลากรระดับปฏิบัติการตามหน้าที่ที่พึงมี ได้แก่ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การเชื่อมโยงข้อมูลงานกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ การนำเสนองานให้กับผู้บริหารได้อย่างน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ซึ่งนโยบายดังกล่าวสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๙๐ กำหนดประเด็นการพัฒนาหลัก ๓ ประเด็น คือ



ประเด็นที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีเป้าหมาย คือ หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา การทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ประเด็นที่ ๒ การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนการก้าวภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง และเพื่อประโยชน์ ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม โดยกำหนดกรอบความคิดและทักษะที่บุคลากรต้องการพัฒนาจะครอบคลุมขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง ทั้งความคิด และพฤติกรรม การพัฒนาทักษะเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาผู้นำ ดังนั้น การกำหนดกรอบการพัฒนาทักษะเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงนี้ จึงครอบคลุมประเด็นทักษะเพื่อการพัฒนาตนเอง การพัฒนาเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาเพื่อการเติบโตในสายงาน มีรายละเอียดดังนี้



ทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills)		ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Skills)		ทักษะทางการปฏิบัติ  (Practical Skills)	
<ul style="list-style-type: none"> การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking) การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn) 		<ul style="list-style-type: none"> การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) การทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility) 		<ul style="list-style-type: none"> ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Functional Skills) ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) <p>หมายเหตุ ทักษะด้านดิจิทัล มีการกำหนดรายละเอียดในประเด็น กวาร์ตนาที่ ๓ ต่อไป</p>	
ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills)					
<ul style="list-style-type: none"> การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Ethical Standard and Professional) 	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม (Developing Self and Others, and Engaging Others) 	<ul style="list-style-type: none"> การอำนวยความสะดวกเสริมให้เกิดบูรณาการในการทำงานและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating for Integration and Hyper-collaboration) 	<ul style="list-style-type: none"> การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) 	<ul style="list-style-type: none"> การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

ประเด็นที่ ๓ การพัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีเป้าหมายให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนาการสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน โดยจำแนกกลุ่มบุคลากรออกเป็น ๒ กลุ่มหลัก คือ ๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) และ ๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT) และจำแนกกลุ่มย่อยเป็นผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือตำแหน่งประเภทอำนาจการ และตำแหน่ง ประเภทบริหาร เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ตรงตามความต้องการและการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นทักษะด้านดิจิทัล ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม

๒) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒.๑) สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้จัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) ของ สป.และ สร.อว. โดยกำหนดรายละเอียดหลักสูตรหรือรายวิชาต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับทักษะ สมรรถนะของบุคคลที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง โดยแบ่งเป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้



กลุ่มที่ ๑ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น หมายถึง ข้าราชการกลุ่มประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และกลุ่มประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในระเบียบแบบแผนราชการ ปลูกฝังทัศนคติที่ดี ความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

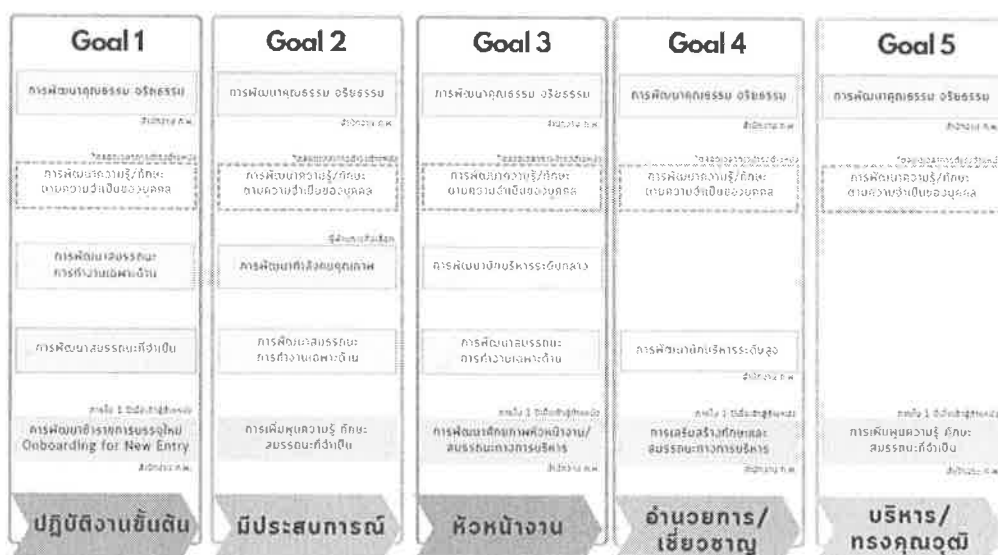
กลุ่มที่ ๒ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ หมายถึง ข้าราชการกลุ่มประเภทวิชาการระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานและอาวุโส ที่ยังไม่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับการทำงานของทีมหรือกลุ่มงาน มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเร่งเสริมรากฐานของทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจงาน และเตรียมความพร้อมการสร้างเสริมประสบการณ์ในการเตรียมเป็นหัวหน้างาน

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มหัวหน้างาน หมายถึง ข้าราชการกลุ่มประเภทวิชาการระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานและอาวุโส ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเร่งเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น รวมทั้งทักษะทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทที่สามารถนำทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนภารกิจงาน

กลุ่มที่ ๔ ข้าราชการประเภทผู้อำนวยการ/ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หมายถึง ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการ/ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญที่ปฏิบัติหน้าที่เทียบเท่าผู้อำนวยการ และข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญปฏิบัติงานตามสายงาน มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ รวมทั้งทักษะทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่บทบาทสำคัญที่สามารถนำทีมและสร้างการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับต้น

กลุ่มที่ ๕ ข้าราชการประเภทบริหาร/ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพการเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่สามารถนำองค์กร และสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง

Training Roadmap



โดยในปัจจุบัน สป.อว. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้บุคลากร

เข้ารับการพัฒนาดตนเองในรูปแบบออนไลน์ผ่าน Thai Mooc Academy แต่ยังไม่มีการกำหนดรายละเอียดหมวดหมู่หลักสูตรตามกลุ่มบุคลากร

๒.๒) สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา ได้มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร ดังนี้

มาตรฐาน	สำหรับบุคลากรทุกคน	สำหรับข้าราชการตามสายงาน	สำหรับผู้บริหารระดับอำนวยการต้นขึ้นไป
สมรรถนะ (Competency)	สมรรถนะหลัก (Core Competency) ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) บริการที่ดี ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๕) การทำงานเป็นทีม	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ๑) การคิดวิเคราะห์ ๒) การมองภาพองค์รวม ๓) การสืบเสาะหาข้อมูล ๔) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ๕) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ๖) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ๗) การดำเนินการเชิงรุก ๘) การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน ๙) การสื่อสารเพื่อการประสานงานและการจูงใจ ๑๐) การสร้างสัมพันธภาพ ๑๑) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ๑๒) การสอนงานและการมอบหมายงาน ๑๓) รู้ข้อมูลทุกบริบทขององค์กร ๑๔) ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๑๕) การแก้ปัญหาแบบมีมืออาชีพ ๑๖) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๑๗) ความคิดสร้างสรรค์ ๑๘) การบริหารโครงการ	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ๑) ภาวะผู้นำ ๒) วิสัยทัศน์ ๓) การวางแผนกลยุทธ์ ๔) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ๕) การควบคุมตนเอง ๖) การสอนงานและการมอบหมายงาน

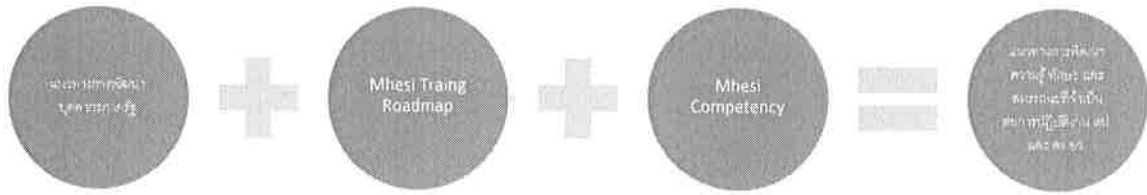
มาตรฐาน	สำหรับบุคลากรทุกคน	สำหรับข้าราชการตามสายงาน	สำหรับผู้บริหารระดับอำนวยการต้นขึ้นไป
ทักษะ (Skill)	๑) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ๒) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ๓) ทักษะการคำนวณ ๔) ทักษะการจัดการข้อมูล	- **ยังไม่ได้กำหนดทักษะเฉพาะตามสายงาน**	-
ความรู้ (Knowledge)	๑) การบริหารจัดการด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	แตกต่างกันตามสายงาน อาทิ ๑) การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒) ความรู้ด้านวิชาการต่างประเทศ ๓) การบริหารทรัพยากรบุคคล	-

มาตรฐาน	สำหรับบุคลากรทุกคน	สำหรับข้าราชการตามสายงาน	สำหรับผู้บริหาร ระดับอำนวยการต้นขึ้นไป
	(อววน.) ๒) การเขียนหนังสือ ราชการและ งานสารบรรณ ๓) การจัดการความรู้	๔) แผนยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติการ๕) ความรู้ ด้านข้อมูลทางตัวเลข เช่น ข้อมูลทางสถิติ บัญชี และระบบบัญชี การจัดทำงบการเงินและ งบประมาณการจัดซื้อ จัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ ๖) การบริหาร ติดตามและประเมินผลโครงการ และการติดตามประเมินผล ๗) การบริหารจัดการทั่วไป ๘) การตรวจสอบภายในและการตรวจสอบความ ถูกต้องของกระบวนการ ๙) การใช้สื่อสำหรับการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสาร ในที่สาธารณะ ๑๐) กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สป. และ สร.อว. กฎระเบียบราชการ พระราชบัญญัติ และ/หรือพระราชกฤษฎีกาที่เกี่ยวข้อง	

ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap และตามคู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ยังมีได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม กล่าวคือ มุ่งเน้นที่การพัฒนาข้าราชการจำแนกตามประเภท ระดับ และสายงานเท่านั้น ดังนั้น จึงเห็นควรให้ขยายขอบเขตการพัฒนาดังกล่าวให้ครอบคลุมถึงกลุ่มลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ รวมถึงการจ้างงานบุคลากรประเภทอื่นด้วย เพื่อให้การพัฒนาบุคลากร สป. และ สร.อว. ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ และทุกคน

๒.๓) การพัฒนาบุคลากร ของ สป.อว. ในปัจจุบันมีการดำเนินการหลายรูปแบบ ทั้งผลักดันให้เรียนรู้พัฒนาตนเองผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning) การผลักดันให้เข้าสู่ระบบนักเรียนทุนรัฐบาล รวมถึงการพัฒนาผ่านการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ซึ่งจะเป็นการเน้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้ อีกทั้งยังเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งนี้ ในส่วนของการพัฒนาตนเองผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ และส่งอบรมกับหน่วยงานภายนอก อาจยังไม่มีเครื่องมือในการวิเคราะห์แนวโน้ม และความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อวางแผนในการพัฒนาที่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องเชื่อมโยงถึงการกำหนดงบประมาณที่จำเป็นและเหมาะสม โดยในส่วนของพัฒนาตนเองผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ ยังไม่มีการจัดกลุ่มชุดความรู้ หรือหลักสูตรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับประเภท และระดับตำแหน่งของบุคลากร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเลือกเรียนเองตามความสนใจ และเกี่ยวข้องกับภารกิจ ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุมทุกกรอบแนวคิดและทักษะที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรมี ดังนั้น เพื่อสร้างกลไกในพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรของ สป. และ สร.อว. มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงข้อมูลเส้นทางการพัฒนาบุคลากร และระบบสมรรถนะของ สป.อว. ให้ครอบคลุมการพัฒนารอบแนวคิดและทักษะตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ จึงเห็นควรให้มีการจัดทำแนวทางพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำข้อมูลตามสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(Functional Competency) จากระบบสมรรถนะฯ มาใช้ และเพิ่มข้อมูลกรอบแนวคิดการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะทางอารมณ์และสังคม ทักษะภาวะผู้นำ และทักษะทางการปฏิบัติมาจัดหมวดหมู่เพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามการแบ่งกลุ่มข้าราชการตามเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) ของ สป.อว.



ผู้ขอรับการประเมินได้วิเคราะห์แนวทางการดำเนินงาน โดยอาศัยแนวความคิด ดังนี้

๓.๒ แนวความคิด

๑) แนวความคิดเรื่องระบบราชการ ๔.๐ เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ให้สามารถปรับตัวและพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ด้วยการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวเข้าสู่การเป็นดิจิทัล โดยคุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานในระบบราชการ ๔.๐ จะมุ่งเน้นที่การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการวางยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยดึงดูบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและพัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่

๒) แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ ๒๑ ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาเริ่มตั้งแต่การประเมินเพื่อหาความต้องการพัฒนา การนำข้อมูลความต้องการไปออกแบบเป็นแผนปฏิบัติการ การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาและองค์การ และการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสำคัญคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลง การบริหารความหลากหลาย การสร้างแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ทักษะความสามารถให้กับมนุษย์ เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเชิงบูรณาการก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น

๓) แนวคิดการพัฒนาระบบฐานข้อมูล คือ ข้อมูลต้องมีความพร้อมที่จะนำมาใช้โดยสามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลาผ่าน Platform ที่สามารถใช้ได้กับอุปกรณ์ชนิดต่างๆ หรือ หรืออินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things) มีความรวดเร็ว สะดวกและทันต่อเหตุการณ์ มีความถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริง เป็นข้อมูลที่ทันสมัย มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันมากที่สุด โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

Timely : ข้อมูลต้องทันเวลาและทันสมัย เป็นปัจจุบันเสมอ

Accurate : ข้อมูลต้องถูกต้อง แม่นยำ และเป็นความจริง

Concise : ข้อมูลต้องสั้น กระชับ นำใช้ในการตัดสินใจได้จริง

Relevant : ข้อมูลต้องสอดคล้อง ตรงประเด็น และตรงความต้องการของผู้ใช้งาน

Complete: ข้อมูลต้องครบถ้วน และครอบคลุมสาระสำคัญในการตัดสินใจหรือการ

ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ก็จะต้องมีการจัดเก็บและนำเสนอให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ที่จะนำข้อมูลไปใช้ (Big Data) เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามความ

ต้องการของผู้ใช้ให้มากที่สุด สามารถตรวจสอบได้ มีการจัดเก็บไว้อย่างปลอดภัย มีการจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลและควรปรับเปลี่ยนได้ และประการสำคัญคือการเปิดช่องทางการเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมของบุคลากร เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอ วิธีการ Solution ใหม่ ๆ จากบุคคลภายนอกในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของทางราชการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเป็นการสานพลัง (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และความเป็นดิจิทัล (Digitalization)

๔) แนวความคิดเรื่อง ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญ สำหรับข้าราชการในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อย ได้มาก” หรือ “Work less but get more impact” และช่วยส่วนราชการสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ข้าราชการ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพราชการ (Learn and Growth) ด้วย

๓.๓ ข้อเสนอ

เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นไปตามกรอบทิศทางการพัฒนาที่กำหนด จึงจำเป็นต้องมีการวางระบบ รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สป. และ สร. อว. โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรทุกกลุ่มในการร่วมดำเนินการ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้มีกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

รายละเอียดการดำเนินงาน

๑) ทบทวนการกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น ๒ ประเด็น ดังนี้

๑.๑) ประเด็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

สืบเนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้จัดทำคู่มือการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ สป. และ สร.อว. ไว้เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ต่อมาสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดทักษะเฉพาะตามสายงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทบทวนการกำหนดความรู้ และทักษะเฉพาะตามสายงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยอ้างอิงการจัดกลุ่มตำแหน่งของ สป. อว. จำแนกตามประเภท และระดับ ดังนี้

ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ ลงมา

กลุ่มที่ ๑ ประกอบด้วย นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา นักประชาสัมพันธ์

กลุ่มที่ ๒ ประกอบด้วย นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ

กลุ่มที่ ๓ นิติกร

กลุ่มที่ ๔ นักวิชาการคอมพิวเตอร์

ตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับอาวุโส ลงมา
 กลุ่มที่ ๑ ประกอบด้วย เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงาน
 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

กลุ่มที่ ๒ นายช่างภาพ

กลุ่มที่ ๓ ประกอบด้วยเจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา

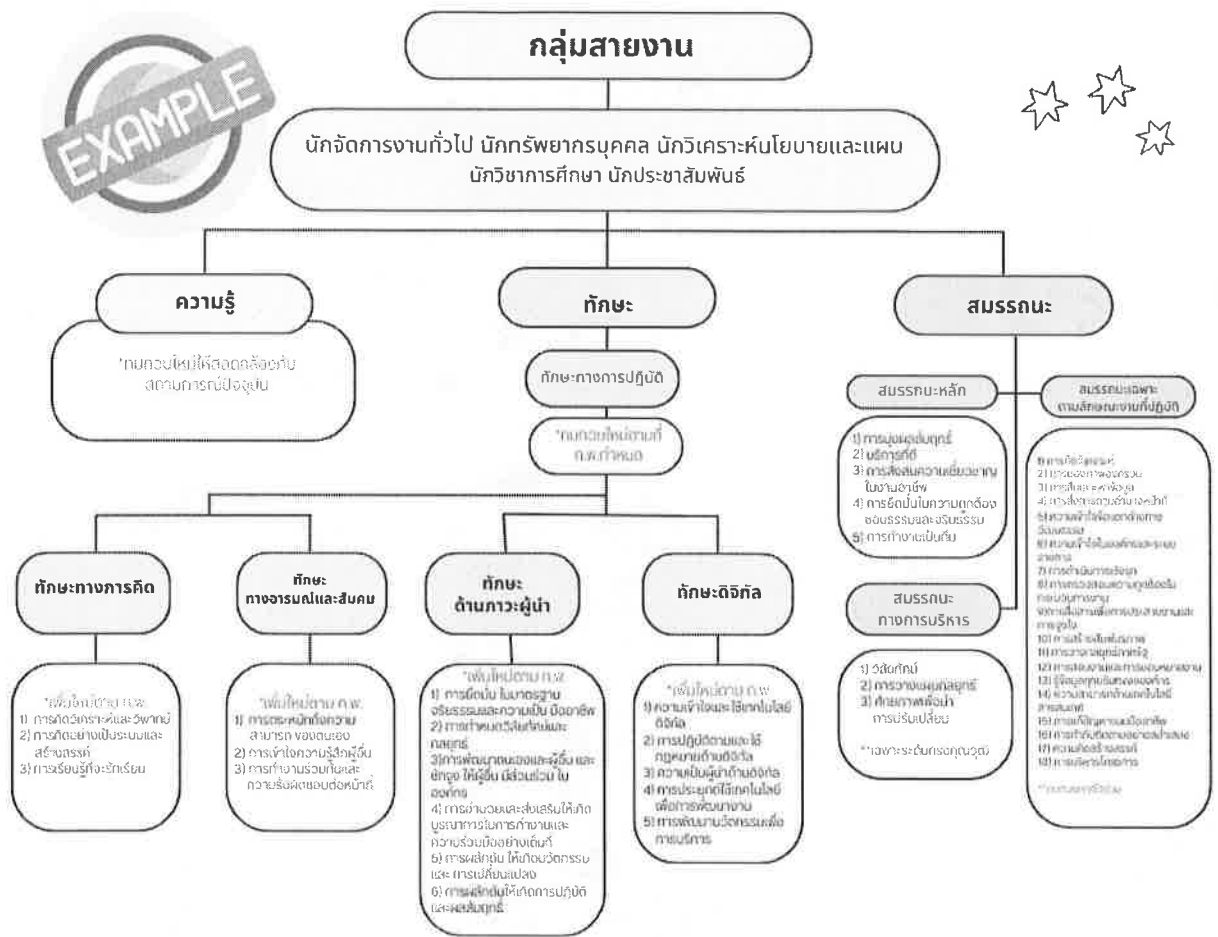
โดยในส่วนของความรู้ กอง/ศูนย์/กลุ่ม สามารถเพิ่มเติมความรู้สำคัญที่เหมาะสม นอกเหนือจากที่กำหนดได้
 แต่ในส่วนของสมรรถนะ ให้ดำเนินการจัดกลุ่มตำแหน่ง (Mapping) ตามที่กำหนดไว้คู่มือการกำหนดความรู้
 ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ สป. และ สร.อว.

๑.๒) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ได้รับการพัฒนาทักษะ
 ด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการ
 ประชาชน ต้องดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจ และกำหนดกลุ่มบุคลากรกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรเพื่อการพัฒนา
 ทักษะด้านดิจิทัล จำแนกกลุ่มตามการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับ
 การนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ได้จำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น ๒ กลุ่มหลัก คือ

(๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงาน
 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ดูแล จัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการ อาทิ สายงาน
 วิชาการคอมพิวเตอร์ สายงานวิชาการเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานปฏิบัติงานเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือ
 สายงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการพัฒนาเรื่องดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ
 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และ/หรือรับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับแผนพัฒนาดิจิทัลของ
 ส่วนราชการ โดยจำแนกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติงาน, ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน และ
 ตำแหน่งประเภทบริหาร หรือตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับกระทรวง กรม

(๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)
 หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำรงตำแหน่งใน
 สายงานอื่น ซึ่งเป็นผู้ใช้งาน (User) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายของส่วนราชการที่ได้รับพัฒนาขึ้น หรือ
 ระบบปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือเพื่อให้บริการประชาชน
 ตามภารกิจของส่วนราชการ โดยจำแนกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติงาน, ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือ
 หัวหน้างาน และตำแหน่งประเภทบริหาร

โดยผู้ขอรับการประเมินเสนอประเด็นการทบทวนเพื่อจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาความรู้
 ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามสายงาน ดังนี้



๒) กำหนดจุดเน้น และเป้าหมายการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภท ระดับ และสายงาน เพื่อมุ่งเน้นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งการ Upskill Reskill และ New Skill ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตามสายงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ ๒๑ และสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๓) จัดทำกรอบการพัฒนาโดยกำหนดและคัดเลือกหลักสูตรหรือรายวิชาต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์ AI ในการวิเคราะห์และจับคู่ชุดข้อมูลหลักสูตรการเรียนการสอนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite และนำมาประมวลผลเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับประเด็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภท ระดับ และสายงาน ของบุคลากรทุกระดับ ทำให้ง่ายต่อการวางแผนการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้ตรงกับความต้องการ การวิเคราะห์ข้อมูลนี้สามารถใช้เพื่อกำหนดทิศทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๔) กำหนดวิธีการเรียนรู้และพัฒนาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย แตกต่างกันกันประเภท ระดับและแต่ละหลักสูตร ตามรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ ซึ่งเป็นการแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้เพื่อการบริหารเวลา และทรัพยากรอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงาน ๗๐% การเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน ๒๐% และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ๑๐% โดยผู้ขอรับการประเมินเสนอให้มีการดำเนินการดังนี้

๔.๑) จัดทำ Training Roadmap For E-Learning

เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Self Learning) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาตนเองรูปแบบหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเลือกช่องทางเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง สามารถฝึกอบรม/พัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งในปัจจุบัน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ได้พัฒนาจากการสื่อสารทางเดียวมาเป็นการสื่อสารสองทางคือ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถฝึกปฏิบัติ ให้/รับข้อมูลป้อนกลับ และสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการสื่อสารซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมท่านอื่นๆ ได้ ดังนั้น เพื่อประหยัดงบประมาณรายจ่ายด้านการพัฒนาบุคลากร สป. และ สร.อว. จึงสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งการศึกษาผ่านระบบออนไลน์ที่มีอยู่ เช่น การศึกษาผ่านระบบ E-Learning ของสำนักงาน ก.พ. (OCSC Learning Space), E - Learning ของ Thaimooc, E - Learning ของ CHULA MOOC, E - Learning ของสถาบันพระปกเกล้า และของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (TDGA E - LEARNING) รวมถึง อว. แอป ที่เป็นแหล่งรวมข้อมูลและมีฐานข้อมูลจำนวนมาก ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการสร้างศักยภาพความยั่งยืนของนิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา คณาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป เป็นต้น โดยอาจจัดทำ (ร่าง) Training Roadmap For E-Learning ๓ แบบ คือ

(๑) จำแนกตามกลุ่มบุคลากร ๕ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น กลุ่มที่ ๒ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์, กลุ่มที่ ๓ กลุ่มหัวหน้างาน, กลุ่มที่ ๔ ข้าราชการประเภทอำนวยการ/ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และกลุ่มที่ ๕ ข้าราชการประเภทบริหาร/ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ประเภทหลักสูตร	หลักสูตร	แหล่งการเรียนรู้
การพัฒนาองค์ความรู้	Link แหล่งการเรียนรู้
การพัฒนากรอบความคิด	Link แหล่งการเรียนรู้
การพัฒนาทักษะ - ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ - ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ - ทักษะการคำนวณ - ทักษะการจัดการข้อมูล	Link แหล่งการเรียนรู้
การพัฒนาทักษะทางการปฏิบัติ (จำแนกตามสายงาน)	Link แหล่งการเรียนรู้
การพัฒนาสมรรถนะ - สมรรถนะหลัก - สมรรถนะทางการบริหาร - สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	Link แหล่งการเรียนรู้

(๒) หลักสูตรออนไลน์สำหรับการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทุกประเภท

ทักษะ	หลักสูตร	แหล่งการเรียนรู้
ทักษะการรู้คิด (Cognitive skills) เช่น - การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)	Link แหล่งการเรียนรู้

ทักษะ	หลักสูตร	แหล่งการเรียนรู้
- การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking) - การเรียนรู้ที่จะรักเรียน (Learning to learn)		
ทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and emotional skills) เช่น - การตระหนักถึงความสามารถ ของตนเอง (Self-Efficacy) - การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) - การทำงานร่วมกันและ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Collaboration and Responsibility)	Link แหล่งการเรียนรู้
ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เช่น - การยึดมั่น ในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ - การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - การผลักดัน ให้เกิดนวัตกรรมและ การเปลี่ยนแปลง	Link แหล่งการเรียนรู้

(๓) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) จำแนกตามกลุ่มบุคลากร IT และ Non-IT

หลักสูตร	แหล่งการเรียนรู้	กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล			กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT)		
		ผู้บริหาร IT	ผอ.กลุ่ม/ หน.งาน IT	ผู้ปฏิบัติงาน IT	ผู้บริหาร Non-IT	ผอ.กลุ่ม/ หน.งาน Non-IT	ผู้ปฏิบัติงาน Non-IT
กลุ่มที่ ๑ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)							
.....	Link แหล่งการเรียนรู้						
กลุ่มที่ ๒ การปฏิบัติตามและใช้กฎหมายด้านดิจิทัล (Digital Governance)							
.....	Link แหล่งการเรียนรู้						
กลุ่มที่ ๓ ความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leadership)							
.....	Link แหล่งการเรียนรู้						
กลุ่มที่ ๔ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน (Digital Technology)							
.....	Link แหล่งการเรียนรู้						
กลุ่มที่ ๕ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหาร (Digital Service)							
.....	Link แหล่งการเรียนรู้						

๔.๒) พัฒนาหลักสูตร MHESI Academy เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะตามสายงานของบุคลากร

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร” ดังนั้น การพัฒนาทักษะเพื่อการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรม หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ยังคงมีองค์ประกอบทั้งความรู้ คุณลักษณะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการออกแบบและกำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนาดังกล่าว อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิด ความชำนาญ และคล่องแคล่ว เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจ และใช้ทักษะต่าง ๆ แล้ว การดำเนินการต่อไปจำเป็นต้องมีการฝึกฝน ทำซ้ำและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปด้วย จึงจะเกิดเป็นทักษะ

ดังนั้น เพื่อพัฒนาบุคลากร สป.อว. ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า ควรใช้รูปแบบการพัฒนา โดยการพัฒนาหลักสูตร MHESI Academy เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะตามสายงานของบุคลากร โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาและความจำเป็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและกลุ่มเป้าหมาย เบื้องต้น อาจคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายจากกลุ่มที่ ๒ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และกลุ่มที่ ๓ กลุ่มหัวหน้างาน และจำแนกสายงานตามการจัดกลุ่มตำแหน่งของ สป. อว. โดยกำหนดรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการปลูกฝังกรอบความคิด (Mindset) ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง หรือ Experiential Learning เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมทุกด้าน กล่าวคือ กำหนดรูปแบบการจัดหลักสูตรที่มีทั้งภาคทฤษฎี และการฝึกภาคปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดให้มีการศึกษาดูงาน ต่างประเทศ โดยจัดเป็นรุ่น รุ่นละประมาณ ๑๐ - ๒๐ คน (จำแนกตามสายงาน) เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมกันรับผิดชอบภารกิจ (Project) ภายหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งการเรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง จะเป็นการฝึกการประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีและเติมเต็มระหว่างความรู้ที่ได้รับจากการเรียนการสอนในห้องเรียน การไปดูงานจากสถานที่จริง เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตการทำงานจริง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร สามารถปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔.๓) กำหนดแนวทางการพัฒนาโดยส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งด้วย ซึ่งผู้ขอรับการประเมินเสนอให้จัดทำแผนการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก โดยวิเคราะห์เหตุผลความจำเป็น จำนวนบุคลากรที่ต้องเข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามประเภท และระดับ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของ สป. และ สร.อว. อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) กำหนดกรอบเป้าหมายและระยะเวลาการเข้ารับการพัฒนาระดับบุคคลในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ขอรับการประเมินวิเคราะห์แล้วเห็นว่า เพื่อวางแผนการพัฒนาให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายซึ่งเชื่อมโยงถึงการกำหนดงบประมาณที่จำเป็นและเหมาะสม ตลอดจนบุคลากรไม่รู้สึกว่าการพัฒนาตนเองเป็นภาระ เนื่องจากมีภารกิจงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ จึงเสนอให้มีการดำเนินการ ดังนี้

๕.๑) ตามที่ สป.อว. ได้กำหนดให้ส่งเสริมการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นเรื่องที่ดีและควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่ควรเพิ่มรายละเอียดการพิจารณาหลักสูตรการเข้ารับการฝึกอบรมให้สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ สป.อว. ตามแนวทางที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อเป็นการกำหนดกรอบเป้าหมายการพัฒนาว่า สป.อว. มีการพัฒนาบุคลากรได้ครอบคลุมทุกประเด็นการพัฒนา

๕.๒) การจัดลำดับความสำคัญในการเลือกหลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนา ให้พิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะเป็นหลัก โดยกำหนดให้บุคลากรเลือกพัฒนาตามหลักสูตรที่ผลการประเมินสมรรถนะยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เพื่อปิดช่องว่างการพัฒนา (GAP) ก่อน กรณีผ่านการประเมินจึงพิจารณาเลือกหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามประเด็นการพัฒนาที่กำหนดคือ ด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ อาจดำเนินการภายหลังที่กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลขยายผลการดำเนินการการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแล้วเสร็จ

๕.๓) การกำหนดจำนวนหลักสูตรและระยะเวลาที่ต้องเข้ารับการพัฒนา ผู้ขอรับการประเมินขอเสนอแนวทางให้บุคลากรเลือกเรียนหลักสูตรตามแนวทางการเรียนรู้ เพิ่มเติมจากเดิม ปีละ อย่างน้อย ๒ หลักสูตร เป็นให้เลือกรียนอย่างน้อย ปีละ ๓ หลักสูตร โดยแบ่งเป็น หลักสูตรการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างน้อย ๒ หลักสูตร ต่อปี และกำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศูนย์หลักสูตรทักษะด้านดิจิทัล เป็นหลักสูตรภาคบังคับที่ต้องเรียนอย่างน้อย ปีละ ๑ หลักสูตรหรือมากกว่าตามประเภทของกลุ่มบุคลากร เพื่อผลักดันให้บุคลากร สป.อว. ทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน

ทั้งนี้ การเรียนในแต่ละหลักสูตรเป็นลักษณะของการสะสม หากหลักสูตรใดมีการเรียนไปแล้วไม่จำเป็นต้องเรียนซ้ำอีก และสะสมให้ครบตามระดับตำแหน่งของตนเอง

๖) จัดทำแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม

๗) สื่อสารแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และนำไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ต่อไป โดยการปรับปรุงแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของ สป.อว. ให้สอดคล้องตามแนวทางที่กำหนด เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานและการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม สป.อว. ต่อไป

๘) ออกแบบกลไกในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในมิติจำนวนบุคลากร และประเด็นที่ได้รับการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากร สป. และ สร.อว. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่าง เช่น

๘.๑) การออกแบบรายงานผลการเข้ารับการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม ผู้ขอรับการประเมินมีบทบาทในการประสานงานและติดตามประเมินผลเพื่อสรุปรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานให้คณะทำงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รับทราบและพิจารณาต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะทำงานฯ พิจารณา รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งรายงานผลให้ปลัดกระทรวงทราบ โดยผู้ขอรับการประเมินขอยกตัวอย่างการออกแบบรายงานผล ดังนี้

- สรุปรายงานจำนวนผู้ผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามประเภทและระดับ เพื่อวัดผลร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาฯ เพื่อวางแผนกระตุ้นให้บุคลากรที่ไม่ได้รับการพัฒนาเข้ารับการพัฒนาตามที่กำหนด

ลำดับที่	ประเภท / ระดับตำแหน่ง	จำนวน	จำนวน ผู้ได้รับการพัฒนา	จำนวน ผู้ไม่ได้รับการพัฒนา
บริหาร				
๑	ระดับต้น			
๒	ระดับสูง			
อำนวยการ				
๓	ระดับต้น			
๔	ระดับสูง			
วิชาการ				
๕	ปฏิบัติการ / ชำนาญการ			
๖	ชำนาญการพิเศษ			
๗	เชี่ยวชาญ			
๘	ทรงคุณวุฒิ			
ทั่วไป				
๙	ปฏิบัติงาน / ชำนาญงาน			
๑๐	อาวุโส			
๑๑	พนักงานราชการ			
๑๒	ลูกจ้างประจำ			
๑๓	ลูกจ้างชั่วคราว/พนักงานจ้างเหมาบริการ			

จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรม ประจำปีงบประมาณ x ๑๐๐

จำนวนบุคลากรทั้งหมด

- สรุปผลจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามประเด็นที่เลือกใช้ในการพัฒนา (รอบ ๖ เดือน และ ๑๒

เดือน)

ประเภทบุคลากร	การเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ (จำนวน)				การอบรม Onsite (จำนวน)	
	ความรู้	ทักษะ	สมรรถนะ	ทักษะดิจิทัล	Mhesi Academy	หน่วยงาน ภายนอก
ข้าราชการ						
พนักงานราชการ						
ลูกจ้างประจำ						
ลูกจ้างชั่วคราว/ พนักงานจ้างเหมา บริการ						

๘.๒) ออกแบบติดตามผลการฝึกอบรม ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า เพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากสอบถามผลการประเมินผ่านผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ควรโดยสอบถามความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อระดับความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและผลงานของผู้เข้ารับการอบรมภายหลังเสร็จสิ้นโครงการด้วย โดยผู้ขอรับการประเมินเสนอแนวทางการออกแบบติดตามผลการฝึกอบรม โดยกำหนดตัวอย่างหัวข้อประเด็นข้อคำถาม ดังนี้

รายการประเมิน	ระดับความเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. หลังจากที่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านผ่านการฝึกอบรมแล้วได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่มากน้อยเพียงใด					
๒. ผู้ได้บังคับบัญชาที่ท่านผ่านการฝึกอบรมของท่าน มีโอกาสในการนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
๓. หลังจากที่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว เมื่อกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่					
๔. หลังจากที่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว และกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ท่านพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมากน้อยเพียงใด					
๕. ท่านคิดว่าประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านได้รับจากการอบรมในหลักสูตรนี้บรรลุผลตามความคาดหวังของท่านมากน้อยเพียงใด					
๖. หลักสูตรนี้คุ้มค่ากับเวลา และค่าใช้จ่าย					
๗. ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานได้ และปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

๘. ผู้เข้าอบรมมีการเสนอโครงการพัฒนางาน/มีกิจกรรมพัฒนางานที่เป็นผลมาจากการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรม

มี ระบุรายละเอียด

ไม่มี เนื่องจาก ระบุรายละเอียด

๙. หลักสูตรหรือหัวข้อวิชาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมในครั้งนี ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาในครั้งต่อไป โปรดระบุ

๑๐. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีต่อหลักสูตรหรือที่มีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๓.๔ ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

ข้อจำกัด	แนวทางแก้ไข
ข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินการ เนื่องจากฐานข้อมูลทั้งชุดหลักสูตร และเงื่อนไขในการกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ อาจต้องใช้ระยะเวลาในการประมวลผลข้อมูล	ใช้แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์ AI มาช่วยในการวิเคราะห์และจับคู่ชุดข้อมูลหลักสูตรการเรียนการสอนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite และนำมาประมวลผลเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับประเด็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภท ระดับ และสายงาน ของบุคลากรทุกระดับ ทำให้ง่ายต่อการวางแผนการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้ตรงกับความต้องการ การวิเคราะห์ข้อมูลนี้สามารถใช้เพื่อกำหนดทิศทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อจำกัด	แนวทางแก้ไข
ข้อจำกัดด้านงบประมาณในส่วนของจัดจ้าง Out Source หรือหน่วยงานภายนอกในการใช้ AI ในการวิเคราะห์และจับคู่ชุดข้อมูลหลักสูตรการเรียนการสอน และนำมาประมวลผลเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับประเด็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภท ระดับ และสายงาน ของบุคลากรทุกระดับ	- บูรณาการเครือข่ายภายในส่วนราชการ คือ กองกระบบและบริหารข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (Uninet) หรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อร่วมดำเนินการ
การกำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยรูปแบบที่นำมาใช้ในการพัฒนาคือการพัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์นั้น อาจมีข้อจำกัดในการเข้าถึงช่องทางการพัฒนาของบุคลากรบางกลุ่ม บางสายงาน เช่น กลุ่มลูกจ้างประจำ ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ อาจไม่มีอุปกรณ์สำนักงานที่ใช้ในการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม หรือไม่มีเวลาในการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม และเรียนรู้ด้วยตนเอง	- จัดพื้นที่การฝึกอบรม ณ ห้องฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ของ สป.อว. แทนการจัดหาอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ให้ครบทุกคน เป็นต้น - ผลักดันให้บุคลากรที่ไม่มีอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ เข้ารับการพัฒนาผ่าน “อว.แอป” ซึ่งมีหลักสูตรให้เรียนฟรีมากกว่า ๖๐๐ หลักสูตร - ปรับรูปแบบการรายงานผลการพัฒนา โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหลักสูตรที่มีใบประกาศนียบัตรรับรอง อาจใช้เป็นหลักฐานการบันทึกภาพหน้าจอผลการเรียนจากแอป อว. หรือแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาได้ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงไม่คิดว่าการพัฒนาตนเองเป็นภาระที่ต้องดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีแห่งการเรียนรู้ได้อีกทางหนึ่ง
การกำหนดทักษะเฉพาะตามสายงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง โดยอ้างอิงการจัดกลุ่มตำแหน่งของ สป. อว. จำแนกตามประเภทและระดับ นั้น ในส่วนของกลุ่มที่ ๑ ซึ่งประกอบด้วย นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษานักประชาสัมพันธ์ อาจมีความยุ่งยากในการดำเนินการ เนื่องจากบริบทการทำงานของ สป. อว. แต่ละสายงาน มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน แม้จะเป็นในสายงานเดียวกัน อาจมีการกำหนดทักษะเฉพาะตามสายงานที่แตกต่างกัน	กำหนดทักษะเฉพาะตามสายงานที่เป็นตัวร่วมจำนวน ๑ ตัว นอกนั้นให้กำหนดทักษะที่แตกต่างกันไปตามสายงานและตามภารกิจ

ข้อจำกัด	แนวทางแก้ไข
<p>การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาด้วยการมอบหมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและงานที่ท้าทาย ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (กรข. สบทศ) มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดูแลพัฒนาและให้การรับรองหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อรักษามาตรฐาน การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

๔. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สป.อว. มีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งการ Upskill Reskill และ New Skill ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตามสายงานที่รับผิดชอบ

๒. สป.อว. มีการจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และยุทธศาสตร์องค์กร

๓. บุคลากร สามารถเข้าถึงช่องทางการพัฒนาได้ง่าย และสะดวกมากขึ้น (โดยสามารถใช้ Training Roadmap For E-Learning)

๔. บุคลากร สป. และ สร.อว. ทุกระดับ มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการ

๕. บุคลากร สป. และ สร.อว. ทุกระดับ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายภารกิจของกรมฯ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๖. บุคลากร สป. และ สร.อว. ทุกระดับ ได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ ๒๑ และสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

๗. นำไปประยุกต์ใช้เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมด้านอื่น ๆ เช่น การวางแผนการพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Plan) นำข้อมูลสถิติการรายงานผลการพัฒนาไปใช้วางแผนการบริหารจัดการ เพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณที่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน
๒. ร้อยละของบุคลากร สป.อว. ที่ได้รับการพัฒนากรอบความคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะด้านดิจิทัล (ร้อยละ ๘๐)
๓. ระดับความสำเร็จในการจัดหลักสูตร/กิจกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะเฉพาะที่ สป.อว. กำหนด
๔. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากร สป.อว.

(ลงชื่อ).....
 (นางสุภัทรา โพธิ์รัมย์)
 ผู้ขอประเมิน
 (วันที่) ๑๐ / ๗.๓ / ๒๕