

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สวทช.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น โดย สวทช. กำหนดนโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากรด้วย 2 หลักการ คือ

1. Performance-Based Management (PBM) ที่บริหารเป้าหมายและผลงานบุคลากรผ่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยให้มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการสร้างผลงานของทีมงานและรายบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทาง จุดเน้น กลยุทธ์และเป้าหมายของ สวทช. โดยเฉพาะเป้าหมายและตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard (BSC) เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการผลักดันและบริหารทรัพยากรของทีมงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการสร้างระบบส่งเสริมขวัญกำลังใจและตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับระดับของผลงาน โดยการกระจายตัวชี้วัดของ สวทช. ตามสายงานมาถึงบุคลากรรายบุคคล (individual action program : IAP) เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล



การบริหารจัดการตามผลงาน

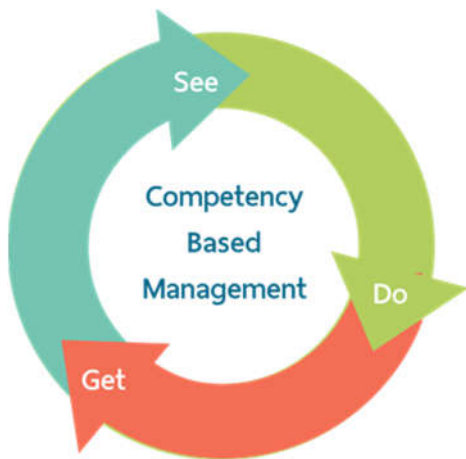
(การกระทำ : Do)

- ผลงานคน ต้องเชื่อมโยงกับผลงานองค์กร
- คนทำงานต้องทราบว่า ผลงานที่ดีเป็นอย่างไร อะไรคือเป้าหมายสำคัญ
- ประเมินผลคนตามผลงานที่สร้าง

(ผลลัพธ์ : Get)

- Reward on performance

2 Competency-Based Management (CBM) ที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ คติ มุมมองและค่านิยม ให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักของ สวทช. และมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานในหน้าที่หลัก โดยประยุกต์หลักการและแนวคิดของ CBM กับระบบการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และดูแลบุคลากรให้มีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้น (individual development program : IDP) เหมาะสมกับภาระงานทั้งในปัจจุบันและเป็นการเตรียมพร้อมบุคลากรสำหรับภาระงานในอนาคต



Competency ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงาน

(การกระทำ : Do)

- กำหนด competency ที่เหมาะสมกับงาน
- บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา competency ให้เหมาะสม

(ผลลัพธ์ : Get)

- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามความต้องการของงาน

นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของระบบ PBM และ CBM ซึ่งรวมกันจะเป็น individual action and development program : IADP จะเป็นหลักในการบริหารกลุ่มบุคลากรแต่ละประเภทและแต่ละกลุ่มตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผลงาน และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นของตำแหน่ง ทั้งในแง่ของการบริหารค่าตอบแทนและการบริหารแรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาแบบ fast track สำหรับกลุ่ม talent กลุ่ม successor และระบบ promotion or rotation (job enrichment) เป็นต้น



BSC

เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงเป้าหมายองค์กร และกลยุทธ์องค์กร เป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายที่วัดผลได้

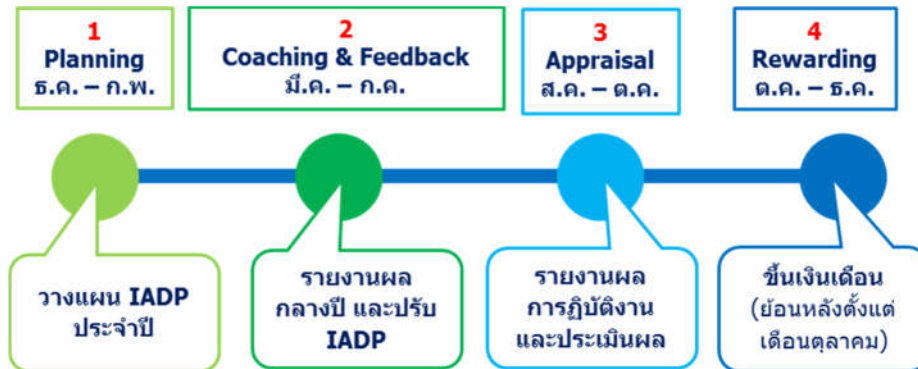
โดยให้ดูสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว และเป้าหมายที่เป็นผลและเหตุแห่งผล

IADP

เป็นเครื่องมือ

- ช่วยในการแปลงเป้าหมายองค์กรไปเป็นเป้าหมายรายบุคคล ที่สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
- ช่วยสื่อสารความเข้าใจระหว่างหัวหน้าและลูกทีม และเชื่อมโยงกับการบริหารผลงาน

ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ สวทช. ได้นำเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการประเมินผลงานบุคลากรของ สวทช. รายบุคคล ซึ่งได้แก่ Individual Action & Development Plan หรือที่เราเรียกว่า “IADP” นั้นเอง ซึ่งการดำเนินการ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ สวทช. แบ่งออกได้เป็น 4 ช่วงเวลา ดังนี้



รอบวางแผน IADP ประจำปี (Action Planning)

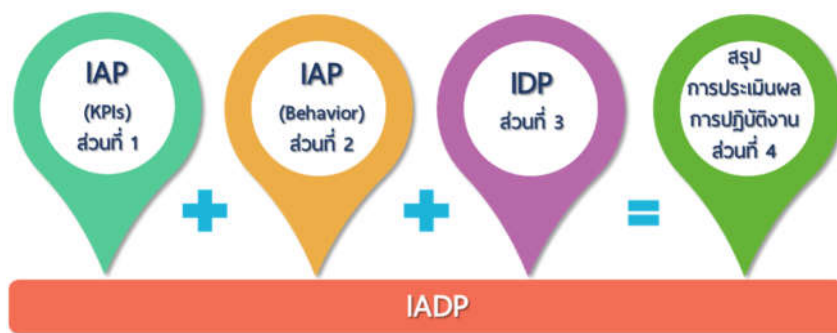
วัตถุประสงค์การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อ

1) เป็นกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ สวทช. ได้ออกแบบมาเพื่อช่วยให้บุคลากรได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พันธกิจของ สวทช. และตามหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน

2) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติตัวตามค่านิยมหลัก และนโยบายที่ สวทช. มีความคาดหวังกับบุคลากร

3) เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและทีมงานได้ร่วมกันดูแล และพัฒนาศักยภาพ ความสามารถเพื่อความสำเร็จของตนเอง ทีมงาน และ สวทช. ในอนาคต

ส่วนนี้จะกล่าวถึง ส่วนประกอบของการจัดทำ IADP ซึ่งจะประกอบด้วย แบบฟอร์ม และ Guideline ซึ่งในส่วนของแบบฟอร์มของ IADP จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้



องค์ประกอบของ IADP มีส่วนประกอบ ดังนี้

Sheet 1 : หมวดที่ 1 งานตามภารกิจ และแผนงานประจำปี (KPIs) (70%)

1 ข้อมูลทั่วไป

แบบบันทึกข้อตกลงแผนปฏิบัติงานและแผนพัฒนาบุคคล (Individual Action & Development Plan : IADP)

2 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนน

3 งานตามภารกิจ และแผนงานประจำปี (KPIs)

Sheet 2 : หมวดที่ 2 ค่านิยมและพฤติกรรมหลักของ สวทช. (NSTDA Behaviors) (30%)

NSTDA Behaviors ประกอบด้วย 7 ข้อ คือ

ข้อที่ 1 : Nation first

ข้อที่ 2 : S&T excellence

ข้อที่ 3 : Teamwork

ข้อที่ 4 : Deliverability

ข้อที่ 5 : Accountability and Integrity

ข้อที่ 6 : Quality

ข้อที่ 7 : Safety & Environment

Sheet 3 : หมวดที่ 3 แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

IDP ประกอบด้วย แผนพัฒนารายบุคคล และ Gap Competency

Sheet 4 : สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน