



แผนบริหารทุนมนุษย์

พ.ศ. 2566 - 2570

และ

แผนปฏิบัติการ
ประจำปี 2566



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570 จัดทำขึ้นจากการนำเข้าและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเป็นองค์ประกอบที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาประเด็นสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ วว. พ.ศ. 2566 - 2570 รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการตามแผนบริหารทุนมนุษย์ในปีที่ผ่านมา โดยมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรและยุทธศาสตร์ประเทศ ภายใต้เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) โดยการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความศักยภาพที่สอดคล้องและมีความสามารถในการตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรม SMEs และวิสาหกิจชุมชน โดยการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปถ่ายทอดและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้ง การเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. จะเป็นลักษณะการบูรณาการร่วมกับแผนวิสาหกิจ วว. และแผนสำคัญอื่นๆ ได้แก่ แผนการกำกับดูแลที่ดี แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล แผนจัดการความรู้และนวัตกรรม และแผนตรวจสอบภายใน โดยแผนบริหารทุนมนุษย์จะเชื่อมโยงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ให้เกิดการบูรณาการกับแผนงานอื่นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570 มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรและเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digitalization) รวมทั้งการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดการพึ่งพาอาศัยและอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Smart Workplace) รวมทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การบรรลุค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและตอบสนองนโยบายประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรยุทธศาสตร์ที่ 1 บุคลากร วว. มีองค์ความรู้สำคัญ ทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) และความสามารถพิเศษที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาและยกระดับสมรรถนะเพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคนเก่ง คนดี

กลยุทธ์ที่ 2.1 บริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง

กลยุทธ์ที่ 2.2 ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมและการพัฒนา

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Workplace ตอบโจทย์การทำงานและมีความสุข

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal

กลยุทธ์ที่ 3.2 ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือและปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่างๆ

กลยุทธ์ที่ 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

กลยุทธ์ที่ 4.2 พลิกบทบาทบุคลากร HR ให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	I.
สารบัญ	II.
สารบัญตาราง	III.
สารบัญภาพ	IV.
1 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. (Demographic)	1
2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	5
3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)	8
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal factors)	8
3.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.	8
3.1.2 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)	10
3.1.3 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	10
3.1.4 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	11
3.1.5 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ	12
3.1.6 ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)	13
3.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)	14
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors)	16
3.2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ	16
3.2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)	18
3.2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	19
3.2.4 ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	23
3.2.5 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	24
3.2.6 แนวโน้มของ HR (HR Trend)	29
3.2.7 Technology & Digital Disruption	32
3.2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)	33
4 แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566	35
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	35
4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)	36
4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCMSA/HCMSC)	37
4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)	38
4.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Issues)	39
4.6 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)	40
4.7 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ พ.ศ. 2566 – 2570	42
4.8 แผนงานโครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.9 แผนปฏิบัติการประจำปี 2566	48
แผนงานที่ 1 พัฒนาและยกระดับสมรรถนะให้กับบุคลากรทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนเพื่อ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	48
แผนงานที่ 2 การบริหารอัตรากำลัง ให้เหมาะสม เพื่อบรรจุรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	49
แผนงานที่ 3 บริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)	50
แผนงานที่ 4 อัตรารักษากุศลกรในสายวิชาชีพ	51
แผนงานที่ 5 ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)	52
แผนงานที่ 6 ทบทวนรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม รองรับองค์กรสมัยใหม่	53
แผนงานที่ 7 การปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	54
แผนงานที่ 8 พัฒนา Module ในระบบ HRS ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	55
แผนงานที่ 9 การปรับบทบาทบุคลากร HR สู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ	56

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	9
ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กวท. กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	10
ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจกับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	11
ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์.....	12
ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจ จำนวน 7 ด้าน.....	12
ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร วว. กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	13
ตารางที่ 7 ประเด็นความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	13
ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงระหว่างความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders: VOS) กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	14
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)	14
ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	17
ตารางที่ 11 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายประเทศไทย 4.0 กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	18
ตารางที่ 12 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนากับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	19
ตารางที่ 13 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	23
ตารางที่ 14 แสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ.....	23
ตารางที่ 15 ความเชื่อมโยงระหว่างค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	24
ตารางที่ 16 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	24
ตารางที่ 17 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบกับการบริหารทุนมนุษย์.....	28
ตารางที่ 18 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	30
ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยงระหว่าง Technology & Digital Disruption กับด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	33
ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)	33
ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	35
ตารางที่ 22 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)	36
ตารางที่ 23 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	38
ตารางที่ 24 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Issues)	39

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอัตรากำลังของ วว. ด้านเพศ/ตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/Generation/ระดับการศึกษา/ สายงาน (Band)	1
ภาพที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติเพศ	2
ภาพที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติ Generation	3
ภาพที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติระดับการศึกษา	4
ภาพที่ 5 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	5
ภาพที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580	17
ภาพที่ 7 นโยบายประเทศไทย 4.0	18
ภาพที่ 8 กรอบการประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์	20
ภาพที่ 9 แผนภูมิแสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ	23
ภาพที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (SO) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSO)	38
ภาพที่ 11 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	39
ภาพที่ 12 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)	41

1 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. (Demographic)

1.1 ภาพรวมด้านอัตรากำลัง

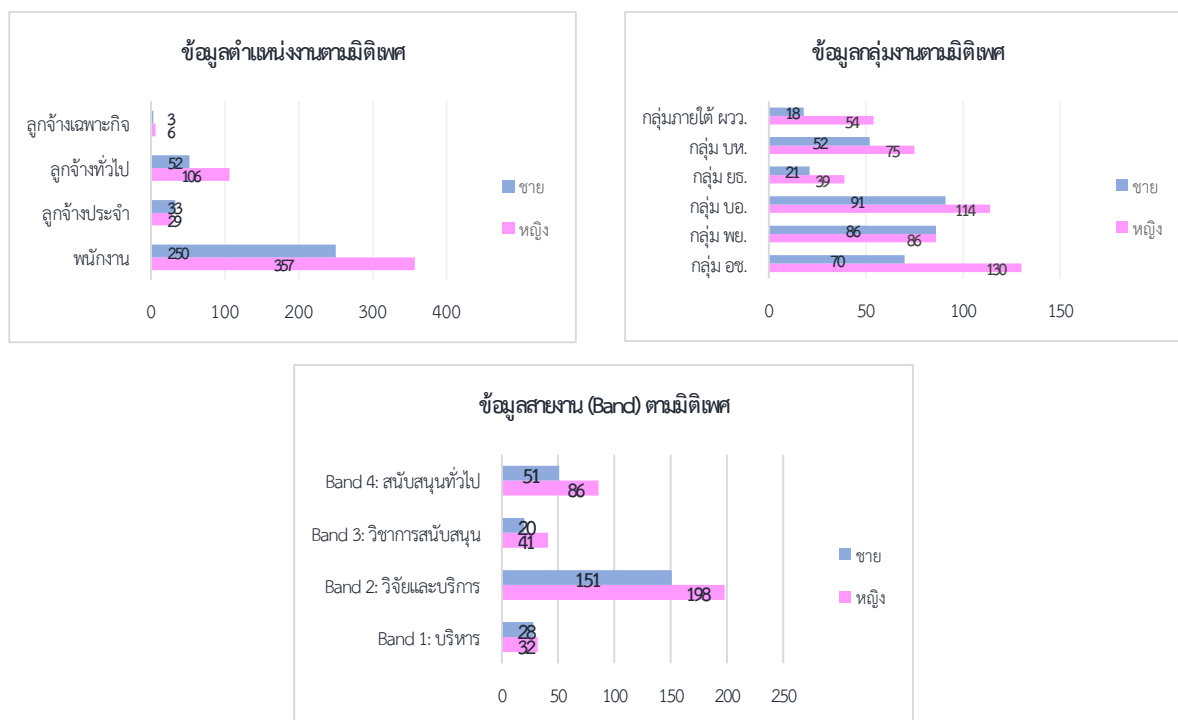


ภาพที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอัตรากำลังของ วว. ด้านเพศ/ตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/Generation/ระดับการศึกษา/สายงาน (Band)

ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. พบว่า วว. มีจำนวนบุคลากร ทั้งหมด 836 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2565) มีสัดส่วนบุคลากรเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โดยมีพนักงานเพศชายเท่ากับ 338 คน คิดเป็นร้อยละ 40.43 และมีบุคลากรเพศหญิงเท่ากับ 498 คน คิดเป็นร้อยละ 59.57 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีพนักงาน เป็นจำนวนมากที่สุดเท่ากับ 607 คน คิดเป็นร้อยละ 72.61 และเมื่อจำแนกตามกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) มีบุคลากรมากที่สุดเท่ากับ 205 คน คิดเป็นร้อยละ 24.52 และกลุ่มยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม (ยธ.) มีบุคลากรน้อยที่สุดเท่ากับ 60 คน คิดเป็นร้อยละ 7.18 โดยในมิติ Generation ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 Generation พบว่า วว. มีกลุ่ม Generation X มากที่สุดเท่ากับ 384 คน คิดเป็นร้อยละ 45.93 รองลงมาเป็นกลุ่ม Generation Y เท่ากับ 374 คน คิดเป็นร้อยละ 44.74 กลุ่ม Baby Boomers เท่ากับ 73 คน คิดเป็นร้อยละ 8.73 และกลุ่ม Generation Z เป็นจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 อีกทั้ง หากพิจารณาในมิติระดับการศึกษา พบว่า บุคลากร วว. โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 347 คน คิดเป็นร้อยละ 41.51 รองลงมาระดับปริญญาโท 291 คน

คิดเป็นร้อยละ 34.81 ระดับปริญญาเอก 124 คน คิดเป็นร้อยละ 14.83 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีน้อยที่สุดจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 8.85 นอกจากนี้ หากพิจารณาข้อมูลตามสายงาน (Band) ทั้ง 4 สายงาน พบว่า สายงาน Band 2 วิจัยและบริการ มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดเท่ากับ 351 คน คิดเป็นร้อยละ 41.99 และสายงานที่มีจำนวนบุคลากรน้อยที่สุด คือ สายงาน Band 3 วิชาการสนับสนุน มีจำนวนบุคลากรเท่ากับ 59 คน คิดเป็นร้อยละ 7.06

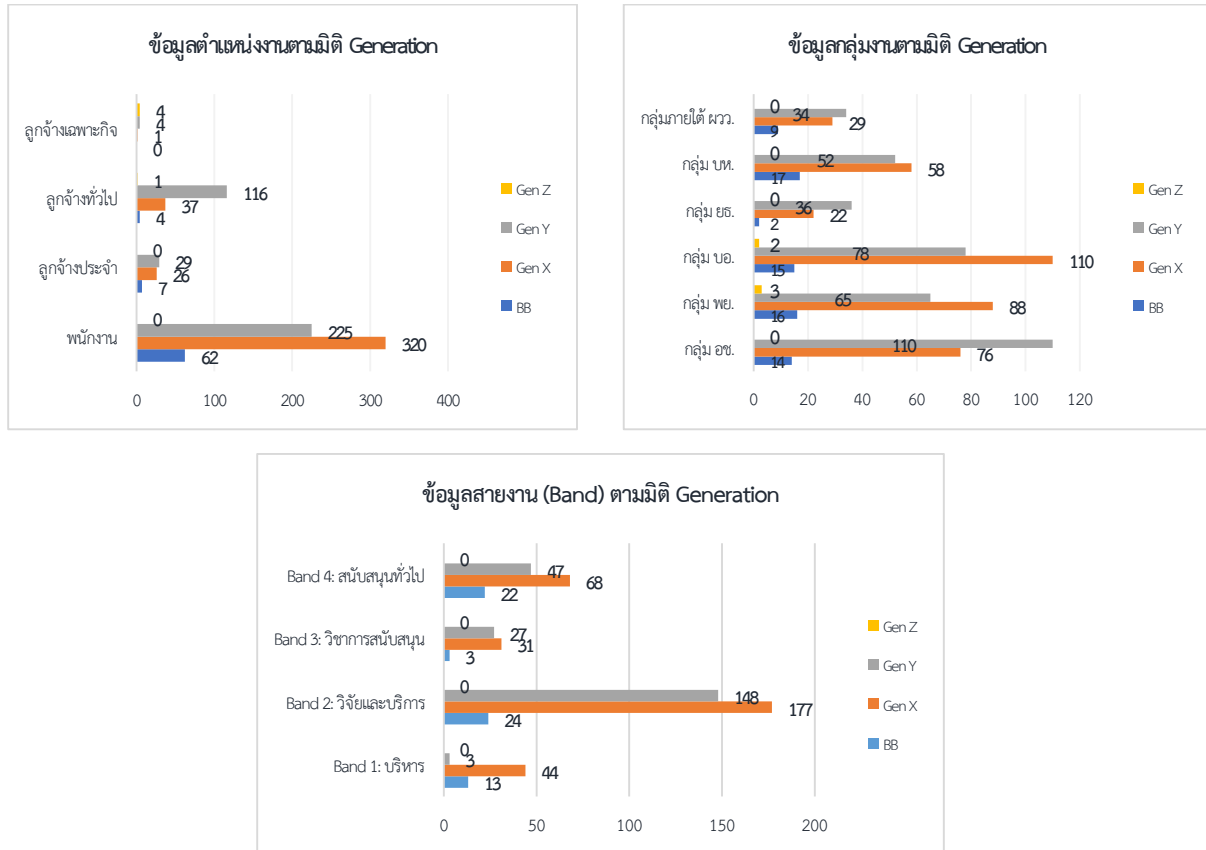
1.2 มิติเพศ



ภาพที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติเพศ

ข้อมูลพื้นฐานในมิติเพศ พบว่า ตำแหน่งพนักงาน มีเพศหญิงมากที่สุด รองลงมาตำแหน่งลูกจ้างทั่วไป ตำแหน่งลูกจ้างประจำ และตำแหน่งลูกจ้างเฉพาะกิจน้อยที่สุด ซึ่งตำแหน่งงานที่มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีเพียง 1 ตำแหน่งเท่านั้น คือ ตำแหน่งลูกจ้างประจำ ส่วนตำแหน่งที่เหลืออีก 3 ตำแหน่งเป็นตำแหน่งงานที่มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และในมุมมองของกลุ่มงานทั้ง 6 กลุ่มงาน พบว่า โดยส่วนใหญ่บุคลากรในแต่ละกลุ่มงานจะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานข้างต้นที่สัดส่วนของบุคลากรเพศหญิงมากกว่าเพศชายถึงร้อยละ 59.59 นอกจากนี้ ในมุมมองของสายงาน (Band) พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน Band 2 สายงานวิจัยและบริการ เป็นสายงานที่มีเพศหญิงและเพศชายมากที่สุดใน 4 สายงาน โดยมีเพศหญิง 198 คน และเพศชาย 151 คน

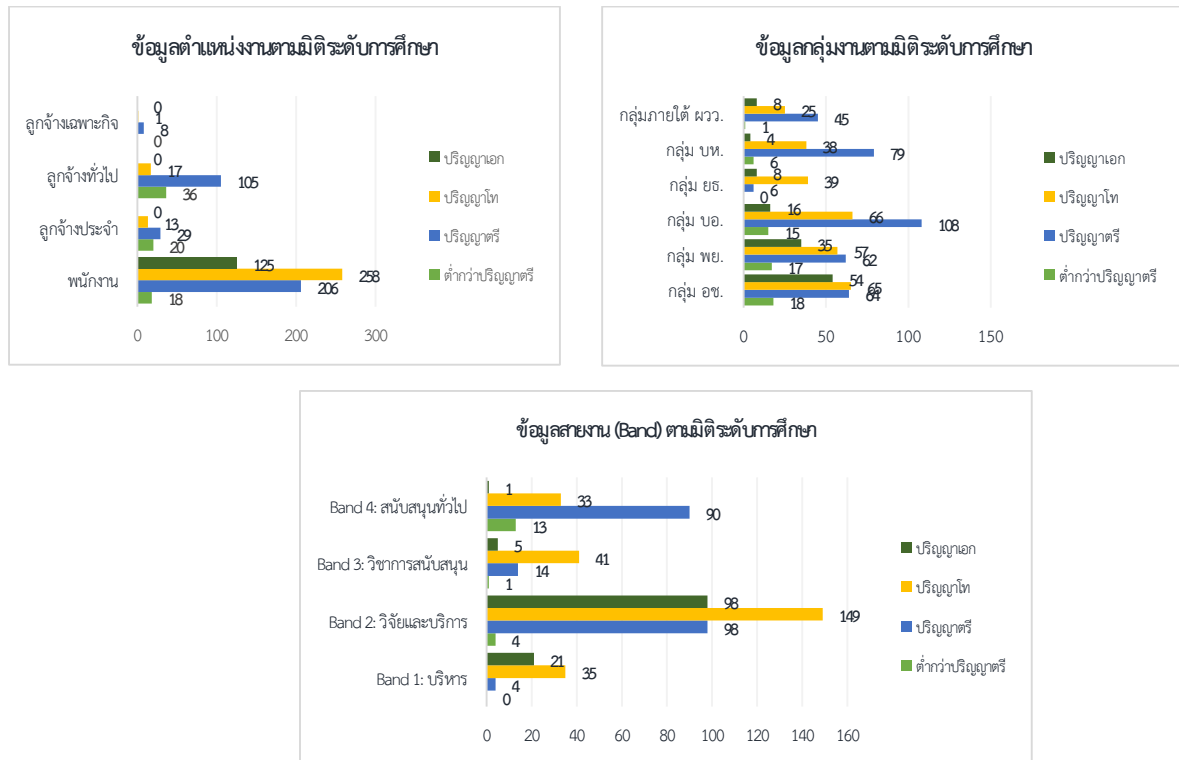
1.3 มิติ Generation



ภาพที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติ Generation

ข้อมูลพื้นฐานในมิติ Generation พบว่า ตำแหน่งพนักงาน จะมี Generation X มากที่สุด รองลงมา Generation Y และ Baby Boomers ในขณะที่ตำแหน่งลูกจ้างประจำและตำแหน่งลูกจ้างทั่วไป มี Generation Y มากที่สุด รองลงมา Generation X และ Baby Boomers และจะเห็นได้ว่า ตำแหน่งลูกจ้างทั่วไปและตำแหน่งลูกจ้างเฉพาะกิจ เริ่มมี Generation Z เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งหากพิจารณา Generation ตามกลุ่มงานแล้ว พบว่า กลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) มีจำนวนบุคลากรที่เกิดในช่วง Generation X มากที่สุด รองลงมา กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน (พย.) และกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ (อช.) โดยกลุ่มงานที่มี Generation Y มากที่สุด คือกลุ่มงาน กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ (อช.) รองลงมา กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน (พย.) และกลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) นอกจากนี้ ในมุมมองของสายงาน (Band) จะมีบุคลากร Generation X และ Generation Y มากที่สุดใน Band 2 สายงานวิจัยและบริการ Band 3 สายงานวิชาการสนับสนุน และ Band 4 สายงานสนับสนุนทั่วไป สำหรับ Band 1 สายงานบริหาร เริ่มมีบุคลากร Generation Y เข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารเพิ่มขึ้น

1.4 มิติระดับการศึกษา



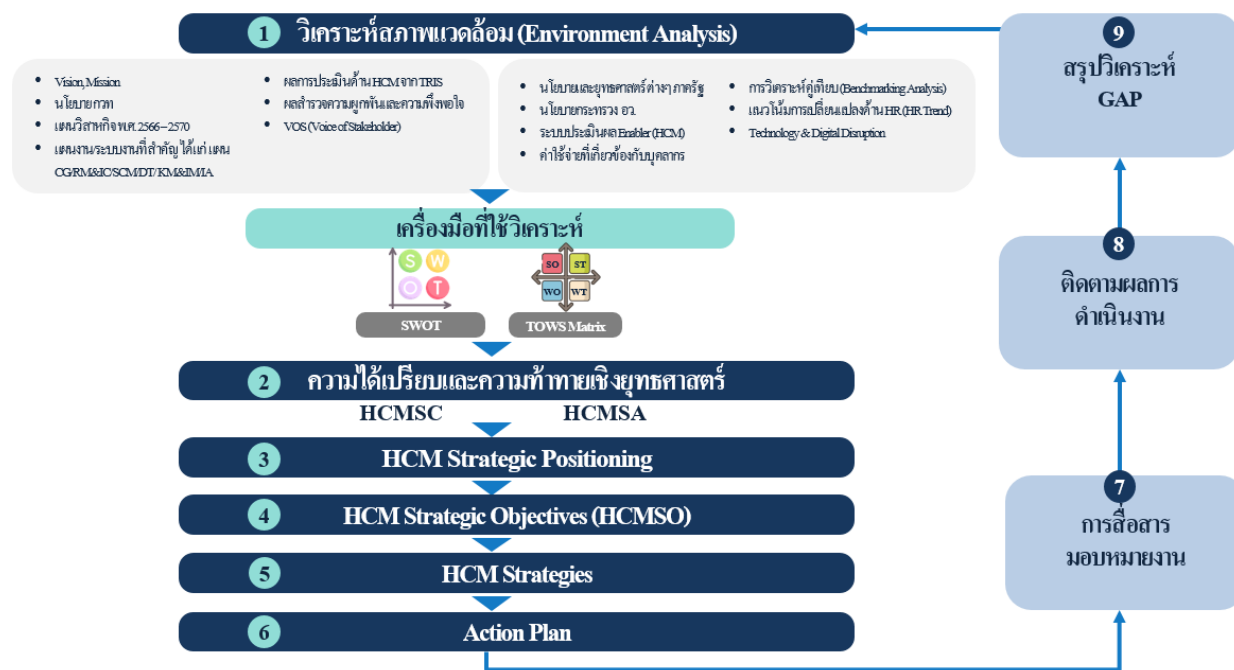
ภาพที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติระดับการศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานในมิติระดับการศึกษา พบว่า ตำแหน่งพนักงาน มีบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมาในระดับปริญญาตรี ปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ โดยกลุ่มงานที่มีบุคลากรจบการศึกษาระดับปริญญาเอกมากที่สุด คือ กลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ (อช.) รองลงมาคือกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน (พย.) และกลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) ตามลำดับ สำหรับสายงาน (Band) พบว่า Band 2 สายงานวิจัยและบริการ มีบุคลากรที่จบในระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมา Band 3 สายงานวิชาการสนับสนุน Band 1 สายงานบริหาร และ Band 4 สายงานสนับสนุนทั่วไป

ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในแต่ละมิติ พบว่า วว. ควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในด้านการบริหาร และพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อรองรับการบริหารคนต่าง Generation ซึ่งในปัจจุบัน วว. เริ่มมีกลุ่ม Generation Z ที่จะเข้ามาเป็นอัตรากำลังของ วว. ในอนาคตอันใกล้ อีกทั้ง การเกษียณอายุของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งตำแหน่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอีก 5 ปีข้างหน้าเริ่มมีเพิ่มขึ้น ดังนั้น วว. ควรมีการเตรียมความพร้อมรองรับการบริหารจัดการอัตรากำลัง การรักษาบุคลากร การถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้เกษียณอายุ ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรที่มีความหลากหลาย เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรทั้งในมิติของกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคคล

2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีลักษณะเดียวกัน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว., นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.), แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570, แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ได้แก่ แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แผนดิจิทัล แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม และแผนการตรวจสอบภายใน, ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ, ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) และนโยบายประเทศไทย 4.0, นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.), ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM), ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร, การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis), แนวโน้มของ HR (HR Trend), Technology & Digital Disruption และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ วว. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (TOW Matrix) เป็นการวิเคราะห์ SWOT โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) (3) กลยุทธ์เชิงรับ (WO Strategy) และ (4) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategy) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้างต้น จะนำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC) ตลอดจนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว.

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCMSA/HCMSC)

กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC) เป็นการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอก ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถนำมากำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA) ออกเป็น 3 ประเด็น และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ออกเป็น 7 ประเด็น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (HCM Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางในภาพรวมของการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ในระยะยาว เพื่อกำหนดเป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์คืออะไร และผลสัมฤทธิ์ที่อยากให้เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นทิศทางการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย ระยะสั้นในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ทั้งนี้ การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. คือ “สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล คือ หุ่นส่วนสำคัญของทุกหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนวัตถุประสงค์องค์กรให้บรรลุ”

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางเป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ทราบทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไปสามารถสะท้อนผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่วัตถุประสงค์กำหนดได้ โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. สามารถกำหนดได้ 4 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

HCMO1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

HCMO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้เปรียบในการแข่งขัน

HCMO3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

HCMO4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงต้องตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ทำหน้าที่หลักในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ ภายหลังจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดมาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map) โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) แสดงให้เห็นมุมมอง 4 มิติ คือ Financial (การเงิน), Customer (ลูกค้า), Internal Process (กระบวนการภายใน) และ Learning & Growth (การเรียนรู้และพัฒนา) ซึ่งจะแสดงให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

ที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. สามารถกำหนดได้ 4 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Action plan)

การจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ชื่อแผนงาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กิจกรรม งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 7 การสื่อสารและมอบหมายงาน

ภายหลังการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์แล้วเสร็จ คือ การสื่อสารให้แก่ผู้รับผิดชอบได้รับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน ตลอดจนสื่อสารในระดับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงแนวทางในการเชื่อมโยงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและทำให้มองเห็นภาพรวมการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารถือเป็นกลไกหลักสำคัญในการกระตุ้นให้การดำเนินงานในแต่ละแผนงานบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ การสื่อสารในระดับพนักงาน ลูกจ้าง จะทำให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ทั้งนี้ การสื่อสารแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 จะมีการสื่อสารผ่านช่องทาง ดังนี้ (1) Website TISTR (2) Intranet TISTR (เผยแพร่เอกสาร -> สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล) (3) ISO HR (4) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) และ (5) การประชุมสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสื่อสารให้บุคลากร วว. รับทราบแนวทางการดำเนินงานของ HR และมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงาน จะมีการดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรายไตรมาส หรือ 3 เดือน/ครั้ง ผ่านคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการดำเนินงาน วว. และคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตามลำดับ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าว ถือเป็นกลไกหลักสำคัญในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 9 สรุปวิเคราะห์ GAP

ภายหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารทุนมนุษย์ตามรอบระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ รวมทั้งมติที่ประชุม จะใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวน/ปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal factors)

3.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.

(1) วิสัยทัศน์

“สร้างความเข้มแข็งให้ SMEs และชุมชนผ่านนิเวศ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน”

นิยาม

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งอนาคต สะท้อนถึง พันธกิจการทำงานของ วว. และสมรรถนะหลักและการวางตำแหน่งความเชี่ยวชาญของ วว. ที่จะสร้างวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งอนาคตสำหรับ SMEs และชุมชน

- SMEs และชุมชน สะท้อนถึงกลุ่มเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองของ วว.ที่จะต้องเข้าไปพัฒนาตามยุทธศาสตร์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13

- การสร้างความยั่งยืน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย/ทิศทางของ วว.อย่างชัดเจนที่ต้องการขับเคลื่อนในอนาคตตามความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นเป้าหมายที่องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเป้าแสดงในวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับเป้าหมายแผนพัฒนาฯฉบับที่ 13 ที่กำหนดการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน

- ระบบนิเวศนวัตกรรม เป็นการได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ วว. ด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานร่วมมือกับพันธมิตรในการสร้างนวัตกรรมสนับสนุน SMEs

- เป็นคำที่สั้นกระชับสามารถจดจำและเข้าใจได้ง่ายโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

(2) พันธกิจ

- วิจัยพัฒนาและบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่ามูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจประเทศบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ ตอบสนองการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

- ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรม สู่ภาคอุตสาหกรรมและวิสาหกิจชุมชน และผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- บริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ รับรองระบบคุณภาพ อบรมและที่ปรึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานและความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม

- พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทันสมัย และมีธรรมาภิบาล

(3) วัฒนธรรมองค์กร

- สร้างองค์กรแห่งปัญญา สร้างคุณค่านวัตกรรม

(4) ค่านิยม

- ค่านิยมของ วว. คือ Smart TISTR มุ่งเน้นลูกค้า พัฒนาตนเอง

T Team work : การทำงานเป็นทีม

I Innovation : สร้างสรรค์นวัตกรรม

S Satisfaction : ความพึงพอใจของลูกค้า

T Trustworthy : ความศรัทธาและเชื่อถือ

R Responsibility : ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ตั้งแต่ ปี 2564 วว. ได้กำหนดประเด็น Core value ขององค์กรเพิ่มเติม โดยมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานตามแนวทาง 3S+ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

S Speed : ความรวดเร็ว ว่องไว

S Satisfaction : สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

S Sharing : ร่วมมือร่วมใจ แบ่งปันกันได้ทุกคน

+ Sustainable : การดำเนินงานที่มุ่งสู่ความยั่งยืน

สำหรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.	วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของ วว. สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร และนำไปสู่การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร สำหรับวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร เป็นหลักคิดและแนวปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากร วว. เกิดความมุ่งมั่นและมีค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ โดยมีการขับเคลื่อนวัฒนธรรมและค่านิยมของ วว. (TISTR) ผ่านการสื่อสารจากผู้นำต้นแบบหรือผู้บริหารระดับสูง (Role Model) ซึ่งการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 จะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. มากำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

3.1.2 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ซึ่งมี ศ.ดร.นพ.สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ได้มอบนโยบายการดำเนินงานของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ในช่วงปี 2565 – 2566 คือ วว. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG กลุ่มจุลินทรีย์และสมุนไพร ด้านเกษตรปลอดภัย อาหาร สารสกัดและสิ่งแวดล้อม สร้างธุรกิจเทคโนโลยีให้ SME และเศรษฐกิจฐานราก

สำหรับนโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กวท. กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● นโยบาย กวท. วว. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG กลุ่มจุลินทรีย์และสมุนไพร ด้านเกษตรปลอดภัย อาหาร สารสกัดและสิ่งแวดล้อม สร้างธุรกิจเทคโนโลยีให้ SME และเศรษฐกิจฐานราก	นโยบายของ กวท. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG ดังนั้น การดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ จึงนำนโยบายของ กวท. มากำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนและปรับปรุง แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ วว. และกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาคนให้ตอบโจทย์ภารกิจหลักขององค์กร

3.1.3 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะการฟื้นฟูเศรษฐกิจจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่กำหนดให้ วว. มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ SMEs ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวทางการดำเนินงานตาม 4 แนวทางหลักประกอบด้วย 1) การดำเนินงานสนับสนุน BCG Model 2) การดำเนินงานด้าน Appropriate technology 3) การดำเนินงานด้าน Total Solution และ 4) การดำเนินงานด้าน Area based โดยได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างความเข้มแข็งให้ SMEs และชุมชนผ่านนิเวศ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ และ 16 กลยุทธ์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 วท.สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อยกระดับเศรษฐกิจ BCG

กลยุทธ์

- 1.1 นวัตกรรมเกษตรและอาหารเพื่อเสริมสร้างสุขภาพ เตรียมความพร้อมสู่สังคมผู้สูงอายุ
- 1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน
- 1.3 สร้างชุมชนเข้มแข็งด้วยศักยภาพภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม เชื่อมโยงการพัฒนาตลอดห่วงโซ่มูลค่า
- 1.4 การพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานความหลากหลายชีวภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 วท. สนับสนุนการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถของ SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย

กลยุทธ์

- 2.1 พัฒนานวัตกรรมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน SMEs และภาคอุตสาหกรรม
- 2.2 พัฒนาความสามารถในงานบริการ วท.
- 2.3 เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่วิสาหกิจและภาคอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญของประเทศด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม (Renewable Energy and Climate change)

กลยุทธ์

- 3.1 การเพิ่มศักยภาพด้านการพัฒนา เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด
- 3.2 การเพิ่มศักยภาพด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
- 3.3 นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาความท้าทายใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพคนและสังคม

กลยุทธ์

- 4.1 การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการทุนทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
- 4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการและพัฒนาระบบดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Financial stability)

กลยุทธ์

- 5.1 ส่งเสริมสิทธิประโยชน์ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- 5.2 ส่งเสริมการใช้โครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ
- 5.3 พัฒนารัฐกิจ และงานบริการใหม่ ของ วว.
- 5.4 การเพิ่มประสิทธิภาพการตลาดการประชาสัมพันธ์

สำหรับยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจกับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 1 วัฒนธรรมาภิบาลการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อยกระดับเศรษฐกิจ BCG ยุทธศาสตร์ที่ 2 วัฒนธรรมาภิบาลการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถของ SMEs และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญของประเทศด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม (Renewable Energy and Climate change) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพคนและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Financial stability)	แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM SO) โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่ไปสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยแผนบริหารทุนมนุษย์ มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจทั้ง 5 ยุทธศาสตร์

3.1.4 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 7 กลยุทธ์ 9 แผนงาน โดยแผนบริหารทุนมนุษย์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนงานและระบบงานที่สำคัญรวม 6 ด้าน โดยมีความเชื่อมโยงในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงในระดับแผนงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (HCMSO)	ความเชื่อมโยงกับแผนการบริหารทุนมนุษย์					
	นโยบาย CG	แผน RM&IC	แผน SCM	แผน DT	แผน KM&IM	แผน IA
HCMO1: เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการ เปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร		จัดอบรมเรื่องความ ตระหนักด้านความ เสี่ยง	พัฒนาศักยภาพ บุคลากรด้านการ จัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	พัฒนาศักยภาพ ด้านดิจิทัลให้แก่ผู้ บริการและ บุคลากร รว	การถ่ายทอดองค์ ความรู้ของผู้เกษียณ	
HCMO2: เพื่อบริหารและพัฒนาคนกำลังในการสร้าง มูลค่าเพิ่มและรายได้เปรียบในการแข่งขัน	การปฏิบัติต่อ พนักงานลูกจ้าง อย่างเป็นธรรม/การ จ้างงาน/การเลื่อน ตำแหน่ง/การจ่าย ค่าตอบแทน					การรักษารักษา บุคลากรในสาย วิชาชีพเฉพาะ (ผู้ตรวจสอบภายใน)
HCMO3: เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝัง ค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและ แข็งแกร่ง	การดูแลคุณภาพ ชีวิต/ สภาพแวดล้อมใน การทำงาน/การเป็น องค์กรแห่ง ความสุข					
HCMO4: เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และระบบบทบาท ของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมี ความเป็นมืออาชีพ				พัฒนาปรับปรุง ระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HRS)		

3.1.5 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ

จากการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีผู้ตอบแบบสำรวจจำนวน 307 คน (จากจำนวน 843 คน) คิดเป็นร้อยละ 35.82 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นข้อมูลส่วนบุคคล การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจ จำนวน 7 ด้าน

ปัจจัยความพึงพอใจ	Perception	Expected	Satisfaction	Rating
1. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	4.18	4.55	-0.37	2
2. ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	4.20	4.55	-0.35	3
3. การพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้า	4.08	4.48	-0.40	1
4. หัวหน้า	4.26	4.51	-0.25	5
5. เพื่อนร่วมงาน	4.41	4.58	-0.16	7
6. การสื่อสาร	4.37	4.53	-0.16	6
7. ระบบและกระบวนการทำงาน	4.29	4.56	-0.27	4

สำหรับผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร วว. สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร วว. กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร วว. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจที่บุคลากร วว. มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ตามลำดับ ดังนี้ (1) ด้านการพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้า (2) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (3) ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	จากผลการสำรวจความพึงพอใจ พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์จำนวน 3 ปัจจัย ทั้งนี้ ปัจจัยข้างต้นจะนำมาพิจารณาพัฒนาและปรับปรุงแผนบริหารทุนมนุษย์เพื่อตอบสนองให้บุคลากรเพิ่มระดับความพึงพอใจ โดยระบุอยู่ในกลยุทธ์ของแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570

3.1.6 ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders: VOS)

วว. ดำเนินการสำรวจความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2565 เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจในประเด็นความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับ วว. โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วยหน่วยกำกับดูแล พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ คู่ค้า ชุมชนสำคัญและสังคม สื่อมวลชน ลูกค้า และบุคลากร วว.

การสำรวจกลุ่มเป้าหมายดำเนินการช่วงระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม 2565 เป็นการสำรวจเพื่อหาประเด็นสำคัญในการตอบสนองความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผลสรุปประเด็นความคาดหวังและความพึงพอใจที่สำคัญที่จะต้องนำมาปรับปรุงของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

ตารางที่ 7 ประเด็นความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นความคาดหวังและความพึงพอใจที่ต้องนำมาปรับปรุง
หน่วยกำกับดูแล	● การนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและบรรลุผลตามกรอบงบประมาณและเวลาที่กำหนด ● ช่องทางการติดต่อสื่อสารและการรับข่าวสารจาก วว. มีความชัดเจน รวดเร็วและเพียงพอ
พันธมิตร / คู่ความร่วมมือ	● การสื่อสาร ประสานงาน และได้รับความร่วมมือกับระดับปฏิบัติงาน ● ขั้นตอน กระบวนการ กฎระเบียบในการให้บริการที่กระชับ รวดเร็วและโปร่งใส
ลูกค้า	● ข้อมูลและการสื่อสาร ● ผลงานและการส่งมอบงาน
คู่ค้า	● การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายและคืนเงินประกันที่รวดเร็ว ● การให้บริการด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ● การสื่อสาร ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลก่อนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ● ความเหมาะสมของราคาและค่าธรรมเนียมการให้บริการ ● ช่องทางการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารจาก วว. มีความชัดเจน รวดเร็วและเพียงพอ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นความคาดหวังและความพึงพอใจที่จะต้องนำมาปรับปรุง
ชุมชนสำคัญและสังคม	● ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น สร้างอาชีพ ยกระดับคุณภาพชีวิต ● การสื่อสาร ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลก่อนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ● การให้บริการด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ● ช่องทางการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารจาก วว. มีความชัดเจน รวดเร็ว และเพียงพอ
สื่อมวลชน	● การสื่อสาร ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลก่อนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ● การให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ในรายละเอียดของโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้น ● ช่องทางการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารจาก วว. มีความชัดเจน รวดเร็ว และเพียงพอ
บุคลากร วว.	● การพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้า ● สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ● ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์

สำหรับผลความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders: VOS) สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงระหว่างความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders: VOS) กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders: VOS)	จากผลการสำรวจกลุ่มเป้าหมาย พบประเด็นความคาดหวังและความพึงพอใจซึ่งเป็น Gap สำคัญที่จะต้องนำมาปรับปรุงโดยการกำหนดแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนบริหารทุนมนุษย์ เพื่อยกระดับและตอบสนองความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

3.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

7s Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Strategy	1. แผนยุทธศาสตร์ของ วว. มีการปรับเปลี่ยนตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงว. ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ 2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละแผน/โครงการ อย่างชัดเจน 3. มียุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับการประเมินผลของประเทศและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	1. บริบทของการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระทรวงส่งผลกระทบต่อความจำเป็นในการทบทวนด้านนโยบายขององค์กรที่เกิดขึ้นหลายครั้งในระหว่างปี 2. ความคล้ายคลึงกันของนโยบาย หรือกลยุทธ์ภายหลังจากการรวบรวมของหน่วยงานภายใต้กระทรวง วว.

7s Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	4. แผนยุทธศาสตร์ของ วว. และ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์การประเมินผลใหม่ของ สคร. (ระบบ SE-AM) ที่เป็นมาตรฐานการประเมินรัฐวิสาหกิจ 5. มียุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมเป็นองค์กรโปร่งใสมีธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน วว. ไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	
Structure	1. มีศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่พร้อมตอบสนองนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย บนพื้นฐานเศรษฐกิจ BCG 2. มีการแบ่งภารกิจที่ชัดเจนที่สอดคล้องรับกับทิศทางของ วว. ถึงร้อยละ 90 3. การแบ่งโครงสร้างสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมทุกฟังก์ชันงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. ความคล้ายคลึงกันของโครงสร้างหน่วยงานภายใน กระทรวง อว. 2. โครงสร้างบางหน่วยงานขององค์กรที่ยังไม่ตอบสนองตามทิศทางของ วว. 3. มีการปรับโครงสร้างศูนย์เชี่ยวชาญบางหน่วยงานให้เป็นลักษณะโรงงานนำทาง ซึ่งส่งผลต่อลักษณะการทำงาน และการบริหารจัดการในรูปแบบหน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะด้าน
System	1. มาตรฐานตามระบบการประกันคุณภาพ ISO 2. ทาง วว. ได้เข้าสู่ระบบการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Policy Office) 3. ระบบการบริหารทุนมนุษย์ของทาง วว. ได้รับคะแนนในอันดับที่ 14 ของรัฐวิสาหกิจทั่วประเทศ โดยการประเมินผล SE-AM ด้าน Human Capital Management : HCM (ปี 2564) 4. มีระบบธรรมาภิบาล ซึ่ง ปี 2565 วว.ได้รับคะแนนประเมินผล ITA ร้อยละ 96.71 (ระดับ AA) ซึ่งอยู่ในระดับดีเยี่ยม และเป็นอันดับที่ 2 ในกระทรวง อว. ทั้งหมดจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)	1. ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารยังไม่มีผลตอบแทนหรือสวัสดิการเพิ่มเติมที่จูงใจให้กับพนักงานภายในองค์กร 2. กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ภายใน ที่ไม่เอื้อต่อความคล่องตัวตามนโยบายกระทรวงใหม่
Staff	1. มีนักวิจัยที่มีประสบการณ์สูงในการถ่ายทอดเทคโนโลยีวิสาหกิจชุมชน และอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม 2. มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมีจำนวนที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร	1. บุคลากรวิจัยที่มีทักษะและมุมมองด้านการตลาด ในการสนับสนุนการสร้างรายได้ให้กับองค์กรตามทิศทาง และนโยบายใหม่ขององค์กรยังมีไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน 2. ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานระหว่างทีมข้ามสายงาน 3. เกิดช่องว่างระหว่าง Generation ใหม่ และ เก่า เนื่องมาจากการเข้าสู่ตลาดแรงงาน ของ Gen Z และ การเกษียณอายุงานของ Gen BB

7s Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Skill	1. วว. มีความสามารถในการสร้างภารกิจที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ Bio-based Economy, Area Based, Total Solution และ Appropriate Technology บนพื้นฐานเศรษฐกิจ BCG 2. นักวิจัยมีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาซึ่งสามารถบูรณาการงานวิจัยออกสู่สังคมได้ดี	1. จำนวนบุคลากรที่มี Multi Skill ไม่เพียงพอต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในอนาคต 2. ขาด Skill ด้านการทำตลาดเพื่อสนับสนุนการหารายได้ตามนโยบายขององค์กร 3. ขาดทักษะด้านดิจิทัล ในระดับการใช้งานได้ดีครบทุกกลุ่มงาน (ควรพัฒนาทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีของกลุ่มงานให้อยู่ในระดับที่ 4 ทุกกลุ่ม ซึ่งจากการประเมินผลความสามารถการใช้คอมพิวเตอร์ประจำปี 2563 มีเพียง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มขึ้นตรง ผว., กลุ่ม ฮช., กลุ่ม พย. และกลุ่ม ยธ. ที่อยู่ในระดับที่ 4 ระดับสามารถใช้งานได้ดี เท่านั้น อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม บอ. และ กลุ่ม บห. ยังคงอยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นระดับที่มีความรู้ ความสามารถพอใช้)
Style	1. ผู้ว่าการและผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการบริหารงานแบบส่วนร่วม ทั้งในเรื่องของการรับฟังการแสดงความคิดเห็นและรับฟังไอเดียใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล	1. บุคลากรภายในองค์กรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานเชิงรุกหรือการสร้างนวัตกรรม 2. ขาดการทำงานเชิงบูรณาการข้ามสายงาน
Shared Value	1. ทาง วว. มีการให้ความสำคัญกับค่านิยมแห่งความสำเร็จในแต่ละปี เช่น 3S ได้แก่ Speed, Satisfaction และ Sharing และมีการทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	1. ขาดเครื่องมือในการวัดผลความสำเร็จของบุคลากรด้านค่านิยมที่ออกมาเป็นรูปธรรม

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors)

3.2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี)

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน จากวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ว. นามกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 โดยระบุไว้ในยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

(2) นโยบายประเทศไทย 4.0

วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 คือ โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) โดยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และมุ่งเน้นเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และภาคบริการ ภายใต้วิสัยทัศน์มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เพื่อพาประเทศไทยฝ่ากับดักประเทศสู่ทางออกการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ โมเดลดังกล่าว มีการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ, มิติที่ 2 ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม, มิติที่ 3 การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ และมิติที่ 4 การรักษาสีเขียว

จากนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า มีเป้าหมายในการพัฒนาและมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยการพัฒนาประเทศตามนโยบาย Thailand 4.0 อันเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม



ภาพที่ 7 นโยบายประเทศไทย 4.0

สำหรับนโยบายประเทศไทย 4.0 สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายประเทศไทย 4.0 กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
- นโยบายประเทศไทย 4.0 - มิติที่ 3 การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์	นโยบายประเทศไทย 4.0 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ คือ ในมิติที่ 3 การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ โดยประเด็นข้างต้น วว. นำมากำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

3.2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)

จากการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีการกำหนดหน้าที่และอำนาจการดำเนินงานของกระทรวง ดังนี้

- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการอุดมศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีความเป็นอิสระทางวิชาการและการบริหารจัดการ ให้มีการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และให้ดำเนินการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสหวิทยาการ
- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่ในสังกัดกระทรวงหรือกำกับดูแลของรัฐมนตรี รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่นอกกระทรวงเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และดำเนินการไปในทิศทางที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

- จัดให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือเพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทาง และความร่วมมือในด้านการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลหรือหน่วยงานในต่างประเทศ
- ปฏิบัติการอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกระทรวงในการดำเนินการตาม (3) กระทรวงอาจมอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดหรือในกำกับเป็นผู้ดำเนินการ หรืออาจร่วมดำเนินการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานเอกชนหรือต่างประเทศก็ได้

ทั้งนี้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ 2) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคมและวิจัยขั้นแนวหน้า 3) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และ 4) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และเศรษฐกิจท้องถิ่น

สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้	ยุทธศาสตร์ อววน. ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ โดยมีการกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 ซึ่งระบุไว้ในยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งจะมุ่งเน้นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

3.2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงาน มาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงาน แทน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2539 และได้ดำเนินการต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยกำหนดให้มีการประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในฐานะคณะกรรมการผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2561 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2561 เห็นชอบในหลักการของกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของ สคร.ที่ใช้อยู่เดิม 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลการประเมิน/การดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในปี 2564 พบว่า มีการดำเนินงาน ดังนี้

ประเด็นที่ วว. สามารถดำเนินการได้

1. วว. มีการจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดย วว. มีการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ รวมถึงมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบ
2. วว. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังของ วว. พ.ศ. 2564 - 2568 และมีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น โดยวิเคราะห์จากภาระงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงาน รวมถึงมีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรมและระยะเวลาที่ชัดเจน
3. วว. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
4. วว. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกๆระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่างๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีระยะเวลาในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
5. วว. มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร และนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เฉพาะบุคลากรที่มี Gap โดยมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ในทุกระดับ
6. วว. มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) รวมถึงมีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ
7. วว. มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับความผูกพัน รวมถึงมีการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงมีการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
8. วว. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน และเริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ภายในองค์กร รวมถึงเริ่มมีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ไม่พบการนำไปคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจ ในการบริหาร ด้านทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งเริ่มมีการพัฒนาเครื่องมือ/ Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร
9. วว. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีรสติภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมประจำปี โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยเริ่มมีการกำหนดมาตรฐานด้านสุวีรสติภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน

10. สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR รวมถึงมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR

ประเด็นที่ ว. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

1. การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น รวมถึง ยังไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงยังไม่พบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร
2. ไม่พบการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) รวมถึงการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) โดยไม่พบกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินงาน ได้ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี นอกจากนี้ แม้ว่า ว. เริ่มมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี แต่ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบ แนวทางการพัฒนา ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ที่แตกต่างกัน ของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคคล และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น นอกจากนี้ ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้อง กับ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. การใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น อีกทั้ง ไม่พบการ สอบทานคุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร
5. ไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างระบบการเรียนรู้และการพัฒนากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ รวมถึงไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพยังอยู่ในระยะเริ่มต้น นอกจากนี้ ไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
7. การดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) รวมถึงการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น อีกทั้ง ไม่พบกำหนดปัจจัยด้านความผูกพันของ บุคลากร รวมถึงไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
8. ไม่พบการนำข้อมูลไปใช้ในการคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจ ในการบริหารด้านทรัพยากร มนุษย์ รวมถึงไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน ตามแผนงานประจำปี และข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ และเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. ไม่พบการจัดทำแผนงานระยะยาว รวมถึงการประเมินดัชนีต่างๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุง และพัฒนายังไม่ ครบถ้วนทุกมิติ โดยไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ นอกจากนี้ ไม่

พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

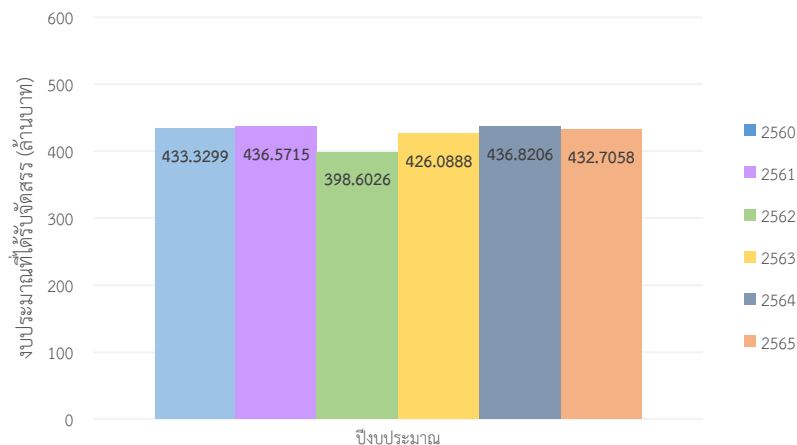
10. สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้มากขึ้น รวมถึง การพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit)

สำหรับผลการประเมินและการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 13 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS (1) ประเด็นที่ ว. สามารถดำเนินการได้ (2) ประเด็นที่ ว. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	สำหรับประเด็นที่ ว. สามารถดำเนินการได้ ควรมีการดำเนินการคงไว้เช่นเดิม และประเด็นที่ ว. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ควรมีนำมากำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ทั้งในมิติของการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งประเด็นต่างๆ จะถูกวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเร่งด่วนที่ควรเร่งดำเนินการและจัดลำดับเป็นประเด็นแรกๆ ในการดำเนินการ

3.2.4 ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร



ภาพที่ 9 แผนภูมิแสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ

ตารางที่ 14 แสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ

หน่วย : ล้านบาท

แผนงาน	ปีงบประมาณ					
	2560	2561	2562	2563	2564	2565
ค่าใช้จ่ายบุคลากรภาครัฐ (ภาพรวม)	433.3299	436.5715	398.6026	426.0888	436.8206	432.7058

จากแผนภูมิ และตารางแสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ จะเห็นได้ว่า วว. ได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรจากรัฐบาลในปี 2560 เป็นจำนวนเงิน 433.3299 ล้านบาท ปี 2561 เป็นจำนวนเงิน 436.5715 ล้านบาท ปี 2562 เป็นจำนวนเงิน 398.6026 ล้านบาท ปี 2563 เป็นจำนวนเงิน 426.0888 ล้านบาท ปี 2564 เป็นจำนวนเงิน 436.8206 ล้านบาท และปี 2565 เป็นจำนวนเงิน 432.7058 ล้านบาท ทั้งนี้ นโยบายการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานบุคลากรภาครัฐในอดีต พบว่า วว. ได้รับการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปัจจุบัน และในอนาคตคาดว่าจะมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

สำหรับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 15 ความเชื่อมโยงระหว่างค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	นโยบายการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐ ด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ลดลง ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในกลุ่มหลัก ให้สามารถหารายได้จากงานวิจัยได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย

3.2.5 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานสามารถแข่งขันได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง เป็นสิ่งสำคัญ โดยจะพิจารณาหน่วยงานที่มีลักษณะภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุทิศทางและภารกิจที่สำคัญขององค์กร โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์คู่เทียบ ดังนี้

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

รายการ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	1. วันหยุดและการลา 1.1 ประเภทของวันหยุดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) วันหยุดประจำสัปดาห์ กำหนดให้วันเสาร์และวันอาทิตย์เป็นวันหยุดประจำสัปดาห์ 2) วันหยุดตามประเพณี ตามที่สถาบันกำหนด ไม่น้อยกว่าปีละสิบสามวัน (ในกรณีที่วันหยุดตามประเพณีตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ ให้หยุดทดแทนวันหยุดตามประเพณีในวันทำงานถัดไป) 3) วันหยุดพักผ่อนประจำปี - สะสมได้เดือนละ 1 วัน แต่ไม่เกิน 6 วัน/ปี - หยุดพักผ่อนประจำปี จะต้องไม่น้อยกว่า 6 วัน/ปี แต่ไม่เกินสิทธิที่สะสมไว้ - อายุงานไม่เกิน 10 ปี สะสมได้ 24 วัน - อายุงานไม่เกิน 10 ปี สะสมได้ 30 วัน 1.2 ประเภทของการลาแบ่งออกเป็น 8 ประเภท คือ	1. การลาประเภทต่างๆ 1.1 การลาป่วย 30 วัน/ทำการปีงบประมาณ 1.2 การลาคงตลอด 90 วัน/ครั้ง 1.3 การลาเพื่อเลี้ยงดูบุตร 30 วัน/ทำการ/ครั้ง 1.4 การลากิจส่วนตัว/ลาชั่วคราว 15 วัน/ทำการ 1.5 การลาพักผ่อน 12 วัน/ทำการปีงบประมาณ สะสมไปในปีงบประมาณถัดไปได้ไม่เกิน 24 วัน/ทำการ (ได้สิทธิเมื่อปฏิบัติงานครบ 1 ปี) 1.6 การลาอุปสมบทในพรรษา 120 วัน/ลาอุปสมบทนอกพรรษา 45 วัน 1.7 การลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบหรือฝึกวิชาทหาร หรือทดลองความพร้อมของกำลังคน (ตามกำหนดเวลาของราชการทหาร) 1.8 การลาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและพนักงานโครงการ

รายการ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
	1) การลาป่วยเพื่อรักษาตัวเมื่อเจ็บป่วยได้เท่ากับที่ป่วยจริง การลาป่วยตั้งแต่ 3 วันขึ้นไป ต้องมีใบรับรองแพทย์ประกอบการพิจารณา กรณีไม่มีใบรับรองแพทย์ ต้องชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบและลงบันทึกเป็นหลักฐานได้ การลาป่วยเนื่องจากการทำงานและวันลาคลอด มิได้ถือเป็นวันลาป่วย การลาระยะสั้นที่หยุดงานไม่เต็มวัน ให้คิดไม่น้อยกว่า 15 นาที ห้ามลาป่วยโดยได้รับเงินเดือนต่อเนื่องกันเกินสิบสองเดือนผู้ใช้สิทธิ ต้องยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับก่อนหรือในวันที่ลาเว้นแต่ในกรณีจำเป็นจะยื่นใบลาในวันแรกที่มาปฏิบัติงานก็ได้ 2) การลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น มีสิทธิลาโดยได้รับเงินเดือนได้ 1 วันต่อเวลาที่ทำงานแล้ว 1 เดือน หรือมีสิทธิลาล่วงหน้าได้ไม่เกิน 12 วันในปีนั้น กรณีทำงานไม่เต็มปีให้มีสิทธิลาตามสัดส่วน ลาเกินสิทธิให้หักเงินเดือนได้ไม่มีสิทธินำมาใช้ในปีถัดไป เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว จึงหยุดงานได้ กรณีลายังไม่ครบกำหนดหากมีงานเร่งด่วนผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกมาทำงานได้ 3) การลาคลอดบุตร พนักงานและลูกจ้าง มีสิทธิลาคลอดบุตรโดยได้รับเงินเดือนไม่น้อยกว่า 90 วัน โดยให้นับ 60 วันแรกรวมวันหยุดและให้นับต่อเนื่องอีกไม่เกิน 30 วันทำการ โดยมีสิทธิลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร ได้ไม่เกิน 150 วันทำการ โดยไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือน ผู้ใช้สิทธิ ต้องยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับก่อนหรือในวันที่ลาเว้นแต่ไม่สามารถลงชื่อในใบลาได้จะให้ผู้อื่นลาแทนก็ได้ แต่เมื่อสามารถลงชื่อได้แล้วให้ยื่นใบลาโดยเร็ว 4) การลาทำหมัน ให้ยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับก่อนหรือหลังวันที่ลาโดยได้รับเงินเดือนต้องมีใบรับรองแพทย์แนบใบลา 5) การลาอุปสมบท หรือการลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ พนักงานและลูกจ้าง ต้องทำงานติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะมีสิทธิลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ได้ หลักเกณฑ์การลาอุปสมบท หรือการลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ 6) การลาเกี่ยวกับราชการทหาร ลาไปตรวจเลือดเข้ารับราชการทหาร เป็นทหารกองประจำการ ลาไปเข้ารับการศึกษาทหาร หรือทดลองความพร้อม หรือเข้ารับการระดมพล ลาไปเข้ารับการศึกษาทหาร ลาไปอบรมหรือฝึกกองอาสารักษาดินแดน ลาไปรับราชการทหารให้ลาได้โดยไม่ได้รับเงินเดือน	1.9 การลาตามมติคณะรัฐมนตรี

รายการ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
	7) การลาพิเศษอื่นๆ พนักงานและลูกจ้างที่ต้อง รับเงินเดือนโดยสถาบันจ่ายผ่านธนาคาร ให้มีสิทธิลา เพื่อรับเงินเดือนได้เดือนละ 1 ครั้ง ครั้งละไม่เกิน 2 ชั่วโมง - พนักงานและลูกจ้างมีสิทธิไปรับบำนาญ หรือเบี้ยหวัดได้เดือนละ 1 ครั้ง ครั้งละไม่เกิน 3 ชั่วโมง - พนักงานมีสิทธิลาไปศึกษาในประเทศและ ต่างประเทศ - พนักงานหรือลูกจ้างมีสิทธิไปฝึกอบรม ปฏิบัติงานวิจัย ประชุมหรือดูงานในประเทศและ ต่างประเทศ - พนักงานมีสิทธิลาติดตามคู่สมรสไป ต่างประเทศได้ติดต่อกันไม่เกิน 1 ปี หากเกิน 1 ปี ให้ถือ เป็นการให้ออกนับแต่วันที่เกินสิทธิ 8) การลาเลี้ยงดูบุตรสำหรับผู้ชาย 2.สวัสดิการต่างๆ 2.1 ค่าเล่าเรียนบุตร พนักงานและลูกจ้างสามารถเบิก ค่าเล่าเรียนบุตรได้ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ - บุตรคนที่ 1-3 อายุไม่เกิน 25 ปี - อนุบาล-ปริญญาตรี โรงเรียนเอกชนและรัฐบาล (ตาม กระทรวงการคลังกำหนด) - ปริญญาตรี เอกชนเบิกได้ปีละไม่เกิน 25,000 บาท เทอมละไม่เกินครึ่งหนึ่ง แต่ไม่เกิน 25,000 บาท 2.2 ค่าช่วยเหลือบุตร พนักงานและลูกจ้างสามารถ เบิกค่าช่วยเหลือบุตรได้หลักเกณฑ์ ดังนี้ - บุตรคนที่ 1-3 คนละ 300 บาท/เดือน อายุไม่เกิน 18 ปี 2.3 ค่ารักษาพยาบาล 1) พนักงาน สิทธิในการเบิก ตัวเอง บิดา-มารดา และครอบครัว (สามี/ภรรยา และบุตรอายุไม่เกิน 20 ปี ไม่เกิน 3 คน) 2) ลูกจ้าง สิทธิในการเบิก ตัวเอง ครอบครัว (สามี/ภรรยา และบุตรอายุไม่เกิน 20 ปี ไม่เกิน 3 คน) 3) โรงพยาบาลรัฐบาล คนไข้นอกและคนไข้ใน (ตามกระทรวงการคลังกำหนด) 4) โรงพยาบาลเอกชน คนไข้ประเภทคนไข้ใน - พนักงานเบิกได้ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 12,000 บาท - ครอบครัว เบิกได้ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 3,000 บาท 5) ค่าห้อง ค่าอาหาร - พนักงาน เบิกได้วันละ 1,200 บาท - ครอบครัว เบิกได้วันละ 1,000 บาท	2.สวัสดิการต่างๆ 2.1 สวัสดิการเลือกได้: คะแนนรวม 240 แต้ม สวัสดิการพื้นฐาน สวัสดิการพื้นฐาน (สำหรับตัวเอง) - การประกันชีวิต/ อุบัติเหตุ / การประกันชีวิต/ อุบัติเหตุ / ทุพพลภาพ - การประกันสุขภาพ การประกันสุขภาพ (OPD, IPD, Dental) 2.2 สวัสดิการแบบอิสระ สวัสดิการแบบอิสระ (ตัวเอง และครอบครัว) - การศึกษาบุตร - ค่าคลอดบุตร - การเสริมสร้างสุขภาพ **มี 4 packages ให้เลือก 100 บาท = 1 แต้ม ดังต่อไปนี้ - การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ และการ ประกันภัยทุพพลภาพ Package 1: 5 points Package 2: 20 points Package 3: 45 points Package 4: 85 points - การรักษาพยาบาล ประเภท OPD/IPD Package 1: 75 points Package 2: 100 points Package 3: 145 points Package 4: 155 points

รายการ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)																				
	6) คลินิกนอกเวลา โรงพยาบาลรัฐกลางเงิน 3,000 บาท 3. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 3.1 อายุงานไม่เกิน 20 ปี <table><tr><th>อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)</th><th>อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)</th></tr><tr><td>2-9%</td><td>9%</td></tr><tr><td>10%</td><td>10%</td></tr><tr><td>11%</td><td>11%</td></tr><tr><td>12-15%</td><td>12%</td></tr></table> 3.2 อายุงานเกิน 20 ปี <table><tr><th>อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)</th><th>อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)</th></tr><tr><td>2-10%</td><td>10%</td></tr><tr><td>11%</td><td>11%</td></tr><tr><td>12%</td><td>12%</td></tr><tr><td>13-15%</td><td>13%</td></tr></table> 4. การฌาปนกิจสงเคราะห์ เงินช่วยเหลือกรณีสมาชิกถึงแก่กรรม - ค่าสมิคร 20 บาท จ่ายเงินล่วงหน้า 3 ศพ ศพละ 50 บาท รวม 150 บาท - สมาชิกถึงแก่กรรม จ่ายศพละ 50 บาท 5. สวัสดิการด้านเงินกู้ - เงินกู้เฉพาะสงเคราะห์ คือ การกู้เงินเพื่อที่อยู่อาศัย เช่น ซื้อที่ดิน และอาคาร, เพื่อซ่อมแซมอาคาร - เงินกู้ธนาคารออมสิน คือ การกู้เงินเพื่อชำระหนี้สิน และเพื่อซ่อมแซมอาคาร - เงินกู้ธนาคารกรุงไทย คือ การกู้เงินอเนกประสงค์ อัตราดอกเบี้ยลอยตัว ผ่อนชำระ 15 ปี กู้ไม่เกิน 2,000,000 บาท (เงื่อนไขตามธนาคารกำหนด) 6. สหกรณ์ - ออมทรัพย์ เช่น ซื้อหุ้น และฝากเงิน - เงินกู้ยืม เช่น สามัญ ลูกหนี้ ยานพาหนะ การศึกษาบุตร - ผลตอบแทนการเป็นสมาชิก 1) เงินปันผล 2) ดอกเบี้ยเงินฝาก 3) เงินเฉลี่ยคืน	อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)	อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)	2-9%	9%	10%	10%	11%	11%	12-15%	12%	อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)	อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)	2-10%	10%	11%	11%	12%	12%	13-15%	13%	- ผู้ป่วยนอก (OPD) สูงสุด 30 ครั้ง/ปี 1,500 บาท/ครั้ง 2,000 บาท/ครั้ง, 3,000 บาท/ครั้ง, 4,000 บาท/ครั้ง - การรักษาทันตกรรม (Dental) ทุก package ได้ค่ารักษา 5,000 บาท/ปี คุ้มครองการอุด ถอนฟัน ขูดหินปูน และรักษา โรคเหงือกอักเสบ 3. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ - พนักงานสามารถเลือกจำนวนเงินสะสมที่หักจากเงินเดือน 2-8% - สำนักงานฯ สมทบเพิ่มให้จำนวน 8% ของเงินเดือน นโยบายบริหารจัดการเงินลงทุน แบบที่ 1: ลงทุนในตราสารหนี้ทั้งหมด แบบที่ 2: ลงทุนในตราสารหนี้ ร้อยละ 75 และตราสารหุ้นไม่เกินร้อยละ 25 แบบที่ 3: ลงทุนในตราสารทุนทั้งหมด พนักงานสามารถเลือกสัดส่วนการลงทุนได้ในทั้ง 2 แบบ ให้ครบ 100% ซึ่งสามารถเปลี่ยนจำนวนเงินสะสม และสัดส่วนการ ลงทุนได้ปีละ 1 ครั้ง ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี 4. เงินช่วยเหลือการจัดการงานศพ - กรณีพนักงานเสียชีวิต สำนักงานฯ จ่ายเงินช่วยเหลือการจัดการงานศพ 3 เท่า ของเงินเดือนสุดท้าย และไม่เกิน 90,000 บาท - กรณีบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต สำนักงานฯ จ่ายเงินช่วยเหลือการจัดการงานศพรายละ 5,000 บาท 5. สวัสดิการด้านเงินกู้ - N/A 5. สหกรณ์ - ออมทรัพย์ เช่น ซื้อหุ้น และฝากเงิน - เงินกู้ยืม เช่น สามัญ ลูกหนี้ ยานพาหนะ การศึกษาบุตร - ผลตอบแทนการเป็นสมาชิก 1) เงินปันผล 2) ดอกเบี้ยเงินฝาก 3) เงินเฉลี่ยคืน
อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)	อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)																					
2-9%	9%																					
10%	10%																					
11%	11%																					
12-15%	12%																					
อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)	อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)																					
2-10%	10%																					
11%	11%																					
12%	12%																					
13-15%	13%																					

รายการ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
	7. สถิติการด้านประกันชีวิต อุบัติเหตุกลุ่ม - วว. จัดทำการประกันชีวิต อุบัติเหตุกลุ่มให้กับพนักงานและลูกจ้างกรณีเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ - เสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ 100,000 บาท - เสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุพิเศษ 201,000 บาท (ไฟไหม้ในโรงหมักรสพ, โรงแสม, อาคารสาธารณะ, ลิฟท์, รถเมล์, รถไฟ) - ค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากอุบัติเหตุไม่เกิน 10,000 บาท (ทั้งคนไข้ในและคนไข้นอกต่ออุบัติเหตุ 1 สาเหตุ)	6. เงินทดแทนในกรณีประสบอันตรายในระหว่างปฏิบัติงาน - บุคลากร สวทช. มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือค่าทดแทนกรณีประสบภัยอันตรายระหว่างปฏิบัติงาน รวมถึงการเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานในอัตราร้อยละ 60 ของเงินเดือน จ่ายเป็นรายเดือนตามประเภท ของการสูญเสียอวัยวะและระยะเวลาที่ต้องจ่ายคำนวณค่าตอบแทนจากเงินเดือนสุดท้ายก่อนประสบอันตราย - กรณีประสบอันตรายระหว่างปฏิบัติงาน จะให้การรักษายาบาลอย่างเต็มที่เป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี

ที่มา: รายงานประจำปีของหน่วยงานประจำปี 2564, ข้อบังคับของหน่วยงาน

สำหรับการวิเคราะห์คู่เทียบ สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 17 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบกับการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ระหว่าง วว. กับ สวทช.	จากการวิเคราะห์คู่เทียบ จะเห็นได้ว่าการบริหารสวัสดิการ มีความแตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละองค์กร ซึ่งหากพิจารณาแล้ว วว. จัดได้ว่ามีสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์อื่นที่ไม่น้อยกว่ามาตรฐานของหน่วยงานอื่น หากแต่อนาคตอาจจะต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อการบริหารจัดการพนักงาน เพราะการจัดหาสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงานย่อมแสดงถึงความใส่ใจ ทำให้พนักงานได้รับทั้งความสะดวกและความสบายใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจและความรักในองค์กรได้เช่นกัน พนักงานที่มีความสุขย่อมสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลกำไรให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสวัสดิการของ สวทช. จะคล้ายคลึงกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและองค์กรอื่นทั่วไป แต่สวัสดิการที่น่าสนใจคือ สวัสดิการแบบเลือกได้ ซึ่งใช้การบริหารจัดการเต็ม ที่สามารถบริหารจัดการให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้ ที่เน้นด้านกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพมากกว่าการรักษาพยาบาล โดยการนำเต็มไปใช้ในกิจกรรมอื่นที่พนักงานให้ความสนใจแทน โดย ซึ่ง วว. ได้กำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนสวัสดิการของ วว. ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

3.2.6 แนวโน้มของ HR (HR Trend)

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั่วโลกยังคงประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางสำหรับอนาคตต่อไป เมื่อพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าเกิดความท้าทายในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและการตัดสินใจของบุคลากรในการทำงาน 6 เทรนด์ของการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ดังนี้

1. Global Talent Trends (เทรนด์คนเก่งระดับโลก) ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาผลกระทบต่อมุมมองของผู้คนเกี่ยวกับงาน คนทำงานและการทำงานอย่างถาวร คนต้องการทำงานกับองค์กรในลักษณะเป็นหุ้นส่วน (Partner) ที่มีความเท่าเทียม โปร่งใส ได้รับผลตอบแทนที่จูงใจ และ ต้องการรูปแบบการจ้างงานในลักษณะใหม่ ที่แตกต่างจากเดิม เช่นการทำงานทางไกล การทำงานแบบผสม หรือการทำงานแบบชั่วคราว (Remote, Hybrid, GIG) เป็นต้น นอกจากนี้ พนักงานจะหันมาให้ความสำคัญด้านสุขภาพทั้งทางอารมณ์ ร่างกาย สังคม และการเงินมากขึ้น องค์กรต้องมีการปรับทักษะใหม่ เน้นการออกแบบงานที่สอดคล้องจัดการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกในการจับคู่ทักษะในการทำงานอย่างเหมาะสม ต้องมีการปรับใช้โมเดลธุรกิจใหม่ วิธีการทำงานใหม่ และเทคโนโลยีใหม่ให้การทำงานมีความสมดุลมากขึ้น พนักงานต้องมีความสัมพันธ์กับองค์กรของตนในรูปแบบใหม่ โดยองค์กรต้องพยายามช่วยให้พนักงานค้นพบความสุขจากการทำงาน การเรียนรู้ ความสนุกสนานร่วมกัน กฎเกณฑ์คือต้องหาวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานที่ดีขึ้นควบคู่กัน

2. Employee experience (ประสบการณ์ของพนักงาน) ช่วงเวลาจะระหว่างองค์กร-พนักงานเปลี่ยนไป จากเมื่อก่อนที่พนักงานจะต้องเป็นฝ่ายทำตามข้อกำหนดของ องค์กรต่อไปช่วงเวลาจะค่อยๆ เปลี่ยนไปในทางตรงข้าม นั่นคือถ้าองค์กรไม่ดีพอไม่ตามใจในสิ่งที่พนักงานต้องการ ไม่สนใจและแคร์ความรู้สึกของพนักงาน องค์กรก็อาจจะต้องเสียพนักงานที่เป็น Talent ออกไป

3. People analytics (การวิเคราะห์ข้อมูลคนในองค์กร) ทุกคนรู้ว่าเทรนด์ Big data กำลังมา ซึ่งกระแสความรับรู้ตรงนี้ก็กำลังเข้ามาสู่การบริหารงานบุคคลเช่นกัน แม้ว่าองค์กรจะไม่ใช้บริษัทที่มีขนาดใหญ่มีพนักงานเป็นหมื่นคน กระจ่ายอยู่ในประเทศ แต่ทุกองค์กรควรที่จะเริ่มคิดการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเข้ามาใช้ในงาน HR ได้ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของการ Recruitment ได้ โดยการไปดูข้อมูลเดิมว่าพนักงานคนไหนที่ทำงานได้เก่งจากระบบประเมินผลงานของพนักงาน แล้วเราสามารถย้อนกลับไปดูได้ว่า Resume ของคนเก่งพวกนี้มีจุดรวมอะไรที่เหมือนกัน เพื่อที่ว่าในอนาคตเราสามารถ ใช้ Insight ที่ค้นพบเหล่านี้เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจจ้างพนักงานที่จะเพิ่มโอกาสที่เราจะได้คนที่ เป็น Talent เข้ามาในองค์กร

4. Internal recruiting (การสรรหาพนักงานภายในองค์กร) สร้างอนาคตด้วยการสมัครงานใหม่ในองค์กรเดิม internal recruiting ช่วยให้เกิดอะไรก็ตามมาได้อีก

4.1 Improves retention (รักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ดีขึ้น)

4.2 Accelerates new hire productivity (เพิ่มประสิทธิภาพหลังการเริ่มตำแหน่งใหม่)

4.3 Accelerates hiring process (เร่งระยะเวลาการหาคนเร็วขึ้น)

จะเห็นได้ว่าข้อดีของการทำ Internal recruiting ไม่ใช่เรื่องของการสรรหาพนักงานเท่านั้น แต่ยังสะท้อนกลับมาในเรื่องของการรักษาค้นไว้กับองค์กรอีกด้วย โดยทางจิตวิทยาแล้วเป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลมากที่สุดที่พนักงานย่อมแสวงหาการเติบโตและพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำอยู่ให้สูงขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะคนเก่งที่เป็น Talent ขององค์กรที่มี Growth Mindset ย่อมอยากทำอะไรให้เก่งขึ้น ดีขึ้นเรื่อยๆ และนั่นหมายถึงการก้าวสูงขึ้นไปใน Career Path ของตัวเอง หรือการได้มีโอกาสเรียนรู้ตำแหน่งงานใหม่ๆ

5. Multi-gen workforce (องค์กรประกอบไปด้วยคนหลากหลายรุ่น) หมายถึง การที่ในองค์กรเดียวกันมีคนอยู่หลายรุ่น ซึ่งความเป็นจริงแล้วไม่ใช่ของใหม่ เนื่องจากในทุกๆ ปีก็จะมีคนเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดกับโครงสร้างประชากรทำให้ อัตราส่วนของคนในแต่ละช่วงวัยในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปเทรนด์ของผู้สูงอายุทำให้หลายๆ ประเทศที่พัฒนาแล้วหรือแม้กระทั่งประเทศที่กำลังพัฒนามีผู้สูงอายุอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อประกอบกับการแพทย์สมัยใหม่ที่ล้ำหน้าทำให้คนกลุ่มนี้ยังคงแข็งแรงและมีศักยภาพทำงานได้อยู่ เทรนด์เหล่านี้เห็นได้ชัดทั่วโลกนอกจากนี้ยังบ่งชี้คนรุ่นใหม่ที่เป็น Gen Z (เกิดในช่วงปี 1997-2012) เริ่มเติบโตและทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้นเรื่อยๆ ปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้องค์กรจะมีลักษณะของความ เป็น Multi-gen

workforce มากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะส่งผลต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่ง HR ต้องเข้าใจความแตกต่างของคนในแต่ละกลุ่ม และช่วยออกแบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มคนได้มากขึ้น

6. เกิดระบบเศรษฐกิจแบบงานครั้งคราว (Gig Economy) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลก่อให้เกิดเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy) ที่มีลักษณะการทำงานแบบรับงานเป็นครั้งคราวหรือ Gig Economy ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการจ้างงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา และหลากหลาย ไปจนถึงการจ้างงานแบบแรงงานอิสระ (Freelance) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้แรงงานกลุ่มนี้เผชิญความท้าทายในการพัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เพราะนอกจากทักษะเฉพาะด้านในแต่ละอาชีพที่ต้องมีแล้ว Gig worker ยังจำเป็นต้องมีทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม รวมถึงต้องมีความกระตือรือร้น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย Gig Worker คือ คนที่ไม่อยากทำงานประจำ ไม่อยากที่จะสังกัดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ใช้วิชาชีพของตนเองในการทำงานให้กับหลายๆ องค์กรที่ต้องการความชำนาญในการทำงานของพนักงานคนนั้นนั่นแปลว่า พนักงาน 1 คนจะสามารถทำงานให้กับองค์กรต่างๆ ได้มากกว่า 1 องค์กร และรับรายได้จากการทำงานในแต่ละที่ได้โดยตรง

สำหรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 18 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) (1) Global Talent Trends (เทรนด์คนเก่งระดับโลก) (2) Employee experience (ประสบการณ์ของพนักงาน) (3) People analytics (การวิเคราะห์ข้อมูลคนในองค์กร) (4) Internal recruiting (การสรรหาพนักงานภายในองค์กร) (5) Multi-gen workforce (องค์กรประกอบไปด้วยคนหลากหลายรุ่น) (6) เกิดระบบเศรษฐกิจแบบงานครั้งคราว (Gig Economy)	จากปัจจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ว. จะต้องค้นหาแนวทางในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในด้านต่างๆ และหาวิธีในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น หากเรียงลำดับความสำคัญเพื่อนำมากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ว. ได้ดังนี้ 1. กำหนดคุณลักษณะของคนที่เป็น Talent ว. ในแบบที่องค์กรกำลังมองหา พร้อมทั้งออกแบบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนกลุ่มนี้ได้อย่างเหมาะสม ต้องบอกได้ว่าคนเก่งของว. คือคนแบบไหน เป็นคนที่รอบรู้ รู้ลึก รู้หลายเรื่องหรือ เป็นคนที่มีทัศนคติดีจากเทรนด์ล่าสุด พบว่า คนแบบที่องค์กรกำลังต้องการตัวในยุคนี้คือคนที่มี T-shaped Skills หรือ คนที่มีทักษะและความรู้แบบ “กว้างแต่ลึก” คือ มีทักษะเชี่ยวชาญในเรื่องที่ถนัดรวมกับการมีทักษะแบบรอบรู้รอบหลายๆ เรื่องในหลายๆ แง่มุมด้วย หากถามผู้บริหารระดับสูงของ ว. ถึงเรื่องความคาดหวังอยากให้ Talent ของ ว. มีคุณลักษณะเช่นไร คำตอบส่วนใหญ่จะมองถึงคนที่มีความรอบรู้ รู้กว้างแต่ลึก ในแบบ T-shaped Skills สามารถนำความรู้ในหลากหลายสาขามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ มีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ มีทักษะความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience Skill) ทั้งหมดนี้หน่วยงาน HR ว. ต้องดำเนินการร่วมกับผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นรูปธรรม 2. พัฒนาทักษะแห่งอนาคตที่สำคัญ (Future Competency) ได้แก่

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
	2.1 Digital Literacy การพัฒนาบนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต คนกับ AI จะทำงานร่วมกันมากขึ้นหากทำงานร่วมกันได้ Value ก็สูงขึ้น Metaverse หรือ โลกเสมือนจริงจะถูกพูดถึง และนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้น เปรียบการทำงานใน Metaverse ก็คือ ผู้คนเข้ามามีปฏิสัมพันธ์และทำกิจกรรมร่วมกันในรูปแบบกราฟิก 3 มิติ แทนตัวเองในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้รู้สึกเหมือนชีวิตจริงมากกว่าโซเชียลมีเดียที่ใช้ในปัจจุบัน ดังนั้น Digital Literacy จึงเป็นทักษะที่สำคัญในการพัฒนาคน และ องค์กร 2.2 Effective Communication skills การสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญมากไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทหัวหน้า ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน หลายครั้งปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ดังนั้นหากมีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ได้งานตามต้องการ ทำงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีความสุขในการทำงาน คนในองค์กรมีความร่วมมือกัน ความขัดแย้งน้อยลง 2.3 Coaching and Feedback กระบวนการโค้ชและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Coaching and Feedback Giving skills) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ดึงประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพจากพนักงานให้สูงขึ้นได้ด้วยทักษะต่างๆ เช่น สร้างความสัมพันธ์เพื่อความเชื่อใจและความศรัทธา (Trust and Engagement) , การถามเชิงบวกเพื่อพัฒนาไอเดียใหม่ๆ (Positive question) การฟังอย่างใส่ใจเชิงลึก (Empathy deep listening) การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Giving feedback) การเล่าเรื่องสร้างแรงบันดาลใจ (Storytelling) เป็นต้น รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของตัวเองพร้อมเปิดใจ และทั้งของทีมงานในการปฏิบัติงาน โดยสามารถทำหน้าที่กระตุ้น , สร้างแรงจูงใจ และเป็นกระจกเงาเพื่อให้ทีมงานมองเห็นตัวเอง และพัฒนาตัวเองในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น วว. สามารถนำทักษะนี้มาพัฒนานักวิจัย ให้เป็น “นักวิจัยพี่เลี้ยง” (Mentor) เพื่อช่วยยกระดับความเข้มแข็งด้านการวิจัยของ วว. ได้ 2.4 ทักษะความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience Skills) ทักษะนี้เปรียบเสมือนกับสิ่งที่ดีกลับในเวลาที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก เป็นชุดกระบวนการความคิดวิธีในการรับมือแก้ปัญหาโดยไม่จำเป็นว่าเราจะต้องเอาชนะเพียงแค่เรื่องใหญ่ๆ เท่านั้น แต่กับเรื่องเล็ก ๆ เราจะสามารถที่จะจัดการ

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
	และก้าวผ่านไปไม่ได้โดยไม่สูญเสียกำลังใจไปก่อน แต่ทุกคนจะมีทักษะนี้ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางด้านจิตใจบวกกับประสบการณ์ที่เคยพบเจอมา และในแต่ละครั้งที่เผชิญกับปัญหา เราก็จะมีวิธีการรับมือที่แตกต่างกันออกไป เมื่อเราสามารถแก้ปัญหารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งได้แล้ว ก็เท่ากับว่าเราได้สะสมทักษะประเภทนี้มากขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งได้ใช้ทักษะความยืดหยุ่นบ่อยเท่าไร เราก็จะมีศักยภาพมากขึ้นในการบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิต

3.2.7 Technology & Digital Disruption

Technology Disruption คือ การที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นมา จนทำให้เกิดการ Disrupt ธุรกิจ ซึ่งคำว่า Disrupt ในที่นี้ก็หมายถึงการที่เทคโนโลยีเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อธุรกิจอย่างมหาศาล เช่น ตัวอย่างที่เข้าใจได้ง่ายๆ ที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในทุกวันนี้ก็คือการที่ธุรกิจต่างๆ ถูก Disrupt ด้วย e-Business หรือการค้าขายธุรกิจผ่านทางช่องทางออนไลน์ เพราะจะเห็นได้ว่าเมื่อธุรกิจออนไลน์เกิดขึ้นมากขึ้น คู่แข่งของธุรกิจออฟไลน์ก็ยิ่งเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจออฟไลน์หลายๆ ต้องปรับแผนธุรกิจใหม่ว่าจะต้องทำอะไร เช่น ต้องผลิตสินค้าให้มีต้นทุนถูกลง มีความหลากหลายมากขึ้น บริการเร็วขึ้น ฯลฯ เพราะฉะนั้นการที่มี Technology Disruption มากก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งกระบวนการเลยทีเดียว

Digital Disruption คือ การพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดธุรกิจในรูปแบบใหม่ ซึ่งส่งผลต่อมูลค่าของสินค้าและบริการเดิมที่มีอยู่ในตลาด โดยธุรกิจต่างๆ เหล่านี้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการในการเข้าถึงผู้บริโภค และสร้างรายได้เสริมจากช่องทางที่เลือกใช้ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้ธุรกิจประเภทต่างๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความ Real-Time มากขึ้น เช่น การอาศัย Cloud , Big Data , AI และอื่นๆ ที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ ส่งผลให้ Digital Disruption สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและสามารถกลายเป็น Threat ให้กับธุรกิจต่างๆ ได้ทุกเมื่อ หากเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมก็จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ให้กับองค์กรได้ และยังเพิ่มความสามารถในการขยาย Marketplace ให้กับองค์กรอีกด้วย Digital Disruption ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ การเกิดขึ้นของ Digital Disruption ส่งผลให้ธุรกิจทุกประเภทซึ่งต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว วิธีการรับมือกับ Digital Disruption ที่ดีที่สุด คือ การติดตามการเปลี่ยนแปลงและเฝ้ามองอย่างใกล้ชิด จากนั้นนำข้อมูลข่าวสารที่ได้มาวิเคราะห์ถึงโอกาสทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลง เพราะเปลี่ยนก่อน เตรียมตัวก่อน ย่อมจะได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งกว่า และทำให้เราสามารถรับมือกับ Digital Disruption ได้ดียิ่งกว่า โลกนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกวัน ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะช้าหรือจะเร็ว Digital Disruption อาจจะฟังดูน่าตกใจ แต่หากว่าเราเรียนรู้และเข้าใจ สิ่งนี้อาจจะเป็นโอกาสที่ทำให้ธุรกิจของเราก้าวหน้ายิ่งกว่าเดิม ซึ่ง Digital disruption ประกอบด้วย

- คนคือศูนย์กลางที่ปรับให้เข้ากับเทคโนโลยี องค์กรควรให้ความสำคัญกับคน การจะพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ ต้องเข้ากับกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้งาน ตลอดจนต้องมีการศึกษา Internet of Behaviors การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า รวมถึงการรวบรวมประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งจากลูกค้า (Customer Experience) พนักงาน (Employee Experience) และผู้ใช้ (User Experience) เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำข้อมูลส่วนบุคคล ไปประมวลผลได้อย่างปลอดภัย
- ที่ไหนก็ทำงานได้ การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ทำให้เราได้รู้จัก Work from home, Remoter work, Workation, Staycation และรูปแบบการทำงานที่ปรับให้ยืดหยุ่นมากขึ้น นั่นก็เพราะว่าเทคโนโลยีดิจิทัล เอื้ออำนวยความสะดวกให้ เช่น Cloud Collection ที่เก็บข้อมูลจำนวนมากได้ แต่การมีอิสระก็เปรียบเสมือนดาบสองคมที่ต้องมีการป้องกันด้าน Cybersecurity ด้วย

- ปรับตัวพร้อมรับเทคโนโลยี องค์กรต้องสร้างความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบอัตโนมัติ AI มาช่วยในการทำงาน การใช้ Big data เพื่อทำการเก็บข้อมูล การใช้ Machine learning รวมไปถึงการทำการตลาดออนไลน์โดยใช้ Social Media

สำหรับเครื่องมือในการทำ Digital disruption การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำ Digital disruption เปลี่ยนองค์กรสู่เทคโนโลยีดิจิทัลได้นั้น ต้องมีตัวช่วย ซึ่งก็คือเครื่องมือต่าง ๆ ต่อไปนี้

- เทคโนโลยี Block chain บทบาท คือ นำมาใช้ในการบริหารจัดการระบบข้อมูล เช่น ทางแพทย์ การติดตามอุปกรณ์หรือสิ่งของสำหรับป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัส เช่น น้ำยาฆ่าเชื้อ เจลล้างมือ หน้ากากอนามัย ฯลฯ ให้กับหน่วยบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข
- Social Media ทุกวันนี้โซเชียลมีเดีย มีบทบาทสำคัญ คือ หัวใจในการทำตลาดของแทบทุกองค์กร และแทบทุกแพลตฟอร์ม ไม่ว่าจะเป็นเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งสิ้น
- Chatbot ตัวช่วยสำคัญในการตอบคำถามอัตโนมัติที่ใช้สำหรับองค์กร รวมทั้งให้ข้อมูลกับผู้ใช้งานที่ต้องการสอบถามสินค้า เช่น การให้บริการ ราคาสินค้า
- Video Conference ปัจจุบันไม่มีใครไม่รู้จักรูปการประชุมออนไลน์ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการทำให้อธุรกิจยังเดินหน้าต่อไปได้ ทั้งจากการล็อกดาวน์ และการเว้นระยะห่างทางสังคม ช่วยให้องค์กรมีทางเลือกมากขึ้น ช่วยประหยัดเวลา และลดความเสี่ยงของโรคต่าง ๆ ที่เกิดจากการพบปะให้น้อยลง

สำหรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยงระหว่าง Technology & Digital Disruption กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	ความเชื่อมโยงด้านการบริหารทุนมนุษย์
● Technology & Digital Disruption	จะเห็นว่า Digital disruption ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวรับมือในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสร้างบุคลากรแห่งยุคดิจิทัลให้เปลี่ยนผ่านสู่การเป็นการทำงานในรูปแบบ Digital Office ต่อไป

3.2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

PESTLE Model	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
Politics	1. นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ 2. การจัดตั้งกระทรวง อว. ที่มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ชัดเจน	1. ปัญหาการเมืองระดับประเทศยังไม่เสถียรภาพ ยังมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้นโยบายการพัฒนาไม่ชัดเจน 2. ผลกระทบจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน 3. นโยบายการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงทุกปี

PESTLE Model	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
Economic	1. ปัจจุบันทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ตั้งอยู่บนพื้นฐานเศรษฐกิจ BCG ซึ่ง วว. มีศูนย์เชี่ยวชาญในการรองรับลักษณะงานด้านนี้ 2. ปัจจุบันสถานการณ์ COVID-19 มีทิศทางที่ดีขึ้น ผู้ประกอบการสามารถกลับมาเปิดกิจการได้ตามปกติ	1. เกิดภาวะเงินเฟ้อที่ส่งผลต่อการขึ้นราคาสินค้าอุปโภค บริโภคต่างๆ
Social-cultural	1. ระบบสังคมยังมีความสัมพันธ์กับการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก 2. สังคมไทยเน้นการรักษาสภาพแวดล้อมมากขึ้น (Green Society)	1. การเปลี่ยนผ่าน Generation ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และวิถีการใช้ชีวิต 2. จากการศึกษาผ่านงานวิจัยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย (TDR) วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ยังคงมีการปรับเปลี่ยนภายใต้สถานการณ์ที่ยังไม่แน่นอน (อันเนื่องมาจากสถานการณ์ COVID-19 ที่ยังไม่มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยจากสถิติผู้ติดเชื้อล่าสุดภายในประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อรวมทั้งหมดอยู่ที่ 4,610,000 คน และผู้ติดเชื้อทั่วโลกมีจำนวนสูงถึง 586,517,091 คน (อ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 8 สิงหาคม 2565)
Technology	1. การสามารถนำเทคโนโลยีบางประเภทเข้ามาช่วยลดค่าใช้จ่ายแทนการจ้างงานได้	1. เกิด Disruptive ด้าน Digital และ Technology ที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กร
Legal	1. รัฐบาลให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิมนุษยชนเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร 2. มีการประกาศพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (พรบ.) ใน พ.ศ.2562 เพื่อเอื้ออำนวยในการลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการตรวจสอบความโปร่งใสของการลงทุน	1. การประกาศกฎหมายฉบับภายใต้สถานการณ์ COVID-19 อาทิ พรก.ฉุกเฉิน มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทาง วว. ในเรื่องของการดำเนินงาน การสร้างรายได้เข้าสู่องค์กรเช่นกัน 2. การบังคับใช้พรบ. PDPA ส่งผลต่อการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์กร
Environment	1. เกิดเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยและนวัตกรรมมากขึ้น	1. ค่านิยมของ Gen Y และ Gen Z มีแนวโน้มผันตัวไปทำธุรกิจส่วนตัวสูงขึ้น

4 แผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว., นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.), แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570, แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ, ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ, ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS), การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model), การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors), นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ, นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.), ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM), ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร, การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis), แนวโน้มของ HR (HR Trend), Technology & Digital Disruption, การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis) ทั้งนี้ สามารถจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย จุดแข็ง (S: Strength) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (S: Strength)
S1. วว. เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุพันธกิจ S2. วว. มีการนำระบบประเมินผล Enabler HCM มาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล S3. วว. มีการสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม S4. วว. มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความเชี่ยวชาญในหลายสาขา ซึ่งสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญขององค์กร S5. วว. มีเครือข่ายด้านการสรรหาคนด้าน วทน.
จุดอ่อน (W: Weaknesses)
W1. ข้อบังคับ วว. ว่าด้วยการทำงาน พ.ศ.2553 ในปัจจุบันยังไม่รองรับรูปแบบการทำงานบางลักษณะงาน W2. บุคลากรที่มี Multi Skill ไม่เพียงพอต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในอนาคต W3. วว. อยู่ระหว่างการปรับแก้ไข พรบ. ที่มีผลต่อการดำเนินงานวิจัยเชิงพาณิชย์ W4. ฐานข้อมูลบุคลากร ยังไม่สามารถนำมาใช้งานในเชิงวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ W5. ขาดการต่อยอดองค์ความรู้ของนวัตกรรมสู่การสร้างนวัตกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศ W6. การเกษียณอายุของกลุ่มพนักงานที่เป็นผู้บริหาร กลุ่มนักวิจัย/นักวิชาการ และกลุ่มสนับสนุน ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) จำนวน 106 อัตรา
โอกาส (O: Opportunities)
O1. ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ตั้งอยู่บนพื้นฐานเศรษฐกิจ BCG การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมซึ่ง วว. มีศูนย์เชี่ยวชาญในการรองรับ ลักษณะงานด้านนี้ O2. วว. นำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของ ก.พ. เป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาบุคลากร O3. วว. มีเครือข่ายภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากร O4. ทิศทางการสรรหาบุคลากรที่เปลี่ยนการสรรหาคนเก่งจากภายนอกสู่ภายในองค์กรมากขึ้น O5. วว. มีทีมพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อจัดการฐานข้อมูลบุคลากร (HRIS)

อุปสรรค (T: Threats)
T1. การเปลี่ยนผ่าน Generation ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และวิถีการใช้ชีวิต T2. เกิด Disruptive ด้าน Digital และ Technology ที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กร T3. องค์กรเอกชนเข้ามามีบทบาทในการแข่งขันด้านการให้บริการ R&D T4. การเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมของ Gen Y และ Gen Z มีแนวโน้มผันตัวไปทำธุรกิจส่วนตัวสูงขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน T5. ผลกระทบจาก COVID-19 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร

4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)

จากการวิเคราะห์ SWOT/ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (SA/SC) ข้างต้น สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) (3) กลยุทธ์เชิงรับ (WO Strategy) และ (4) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategy) โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 22 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)

TOWS Matrix	Opportunities (โอกาส)	Threats (อุปสรรค)
	O1. ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ตั้งอยู่บนพื้นฐานเศรษฐกิจ BCG การอนุรักษ์ พลังงานและสิ่งแวดล้อมซึ่ง วมมีศูนย์เชี่ยวชาญในการรองรับ ลักษณะงานด้านนี้ O2. ว. นำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของ ก.พ. เป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนาบุคลากร O3. ว. มีเครือข่ายภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากร O4. ทิศทางการสรรหาบุคลากรที่เปลี่ยนการสรรหาคนเก่งจากภายนอกสู่ภายในองค์กรมากขึ้น O5. ว. มีทีมพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อจัดการฐานข้อมูลบุคลากร (HRIS)	T1. การเปลี่ยนผ่าน Generation ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และวิถีการใช้ชีวิต T2. เกิด Disruptive ด้าน Digital และ Technology ที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรภายในองค์กร T3. องค์กรเอกชนเข้ามามีบทบาทในการแข่งขันด้านการให้บริการ R&D T4. การเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมของ Gen Y และ Gen Z มีแนวโน้มผันตัวไปทำธุรกิจส่วนตัวสูงขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน T5. ผลกระทบจาก COVID-19 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร
Strengths (จุดแข็ง) S1. ว. เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุพันธกิจ S2. ว. มีการนำระบบประเมินผล Enabler HCM มาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล S3. ว. มีการสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม S4. ว. มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความเชี่ยวชาญในหลายสาขา ซึ่งสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญขององค์กร S5. ว. มีเครือข่ายด้านการสรรหาคนด้าน วทน.	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน - บริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง (S3/S4/S5/O1/O2/O3/O4) - ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมและการพัฒนา (S1/S2/S3/S4/S5/O3/O4/O5)	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง - สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal (S1/S3/S5/T1/T2/T4/T5) - การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (S1/T1/T2/T4/T5)

Weaknesses (จุดอ่อน)	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategy)	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เชิงรับ (WO Strategy)
W1. ข้อบังคับ วว. ว่าด้วยการทำงาน พ.ศ.2553 ในปัจจุบันยังไม่รองรับรูปแบบการทำงานบางลักษณะงาน W2. บุคลากรที่มี Multi Skill ไม่เพียงพอต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในอนาคต W3. วออยู่ระหว่างการปรับแก้ไข พรบ. ที่มีผลต่อการดำเนินงานวิจัยเชิงพาณิชย์ W4. ฐานข้อมูลบุคลากร ยังไม่สามารถนำมาใช้งานในเชิงวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ W5. ขาดการต่อยอดองค์ความรู้ของวิศวกรสู่การสร้างนวัตกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศ W6. การเกษียณอายุของกลุ่มพนักงานที่เป็นผู้บริหาร กลุ่มนักวิจัย นักวิชาการ และกลุ่มสนับสนุน ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) จำนวน 106 อัตรา	เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร พัฒนาและยกระดับสมรรถนะ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG (W2/W5/W6/T2/T3/T5)	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือและปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ - เพิ่มประสิทธิภาพระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ (W2/W4/W6/O1/O5) - การพลิกบทบาทบุคลากร HR ให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ (W2/W3/O2/O3/O4)

4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC)

จากการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยภายใน/ภายนอก วิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (SWOT Analysis) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix) สามารถนำมากำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA) จำนวน 3 ประเด็น และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC) จำนวน 7 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA)

HCMSA1 : บุคลากร วว. มีความเชี่ยวชาญด้าน วทน. และการทำงานเชิงพื้นที่ (Area Based) ซึ่งทำให้สร้างงานที่มีผลกระทบทางเศรษฐกิจมูลค่าสูงได้

HCMSA2 : บุคลากร วว. มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน ทั้งด้าน วทน. และการบริการอุตสาหกรรม

HCMSA3 : นโยบายสำคัญของรัฐบาลด้าน BCG ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากร วว. เพื่อตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล

2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC)

HCMSC1 : การบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงาน (Talent Acquisition)

HCMSC2 : การทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สะท้อนผลการปฏิบัติงาน และขีดความสามารถของบุคลากร เชื่อมโยงกับการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงผลักดันการทำงานให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพ

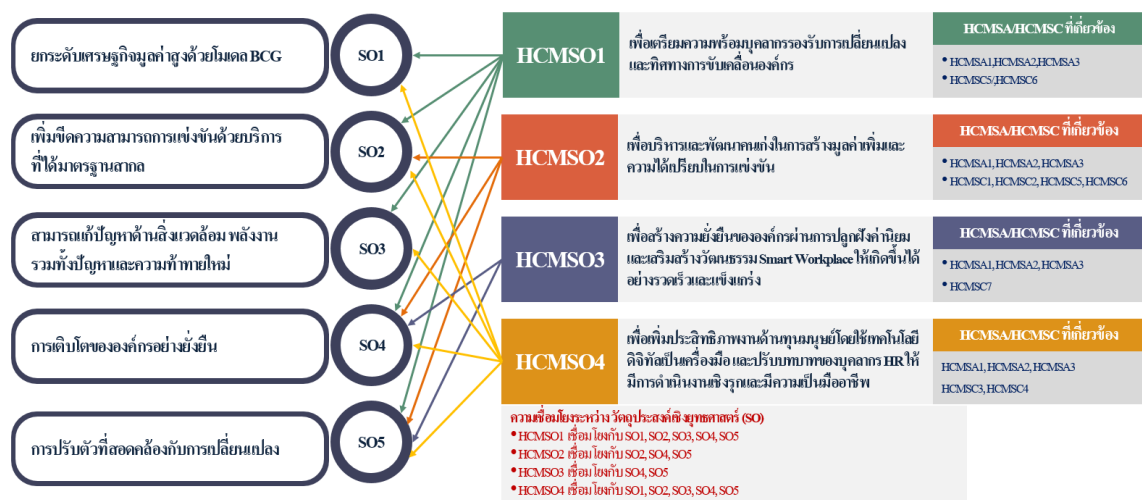
HCMSC3 : ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) สร้างความท้าทายให้บุคลากรในสายงาน HR ในการปรับรูปแบบและบทบาทการทำงานที่เป็นระบบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

HCMSC4 : การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการและด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งในกระบวนการทำงานภายในของ สทบ. และต่อหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Productivity)

HCMS06 : การคัดเลือก พัฒนา และเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้พร้อมต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารให้ทันต่อ
การเกษียณอายุของบุคลากรในองค์กร และการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent Management) เพื่อ
ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เป็นรูปธรรมในองค์กร
HCMS07 : การปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change
management)

4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จะพิจารณาจากประเด็นที่สามารถสะท้อนและตอบสนองต่อความได้เปรียบและ
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSO) ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุน
มนุษย์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ใน
ด้านต่างๆ ที่ไปสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร



ภาพที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (SO) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSO)

ตารางที่ 23 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	HCMSA และ HCMSO
HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร	HCMSA1 HCMSA2 HCMSA3 HCMSA4 HCMSA5 HCMSA6 HCMSA7 HCMSA8 HCMSA9 HCMSA10 HCMSA11 HCMSA12 HCMSA13 HCMSA14 HCMSA15 HCMSA16 HCMSA17 HCMSA18 HCMSA19 HCMSA20 HCMSA21 HCMSA22 HCMSA23 HCMSA24 HCMSA25 HCMSA26 HCMSA27 HCMSA28 HCMSA29 HCMSA30 HCMSA31 HCMSA32 HCMSA33 HCMSA34 HCMSA35 HCMSA36 HCMSA37 HCMSA38 HCMSA39 HCMSA40 HCMSA41 HCMSA42 HCMSA43 HCMSA44 HCMSA45 HCMSA46 HCMSA47 HCMSA48 HCMSA49 HCMSA50 HCMSA51 HCMSA52 HCMSA53 HCMSA54 HCMSA55 HCMSA56 HCMSA57 HCMSA58 HCMSA59 HCMSA60 HCMSA61 HCMSA62 HCMSA63 HCMSA64 HCMSA65 HCMSA66 HCMSA67 HCMSA68 HCMSA69 HCMSA70 HCMSA71 HCMSA72 HCMSA73 HCMSA74 HCMSA75 HCMSA76 HCMSA77 HCMSA78 HCMSA79 HCMSA80 HCMSA81 HCMSA82 HCMSA83 HCMSA84 HCMSA85 HCMSA86 HCMSA87 HCMSA88 HCMSA89 HCMSA90 HCMSA91 HCMSA92 HCMSA93 HCMSA94 HCMSA95 HCMSA96 HCMSA97 HCMSA98 HCMSA99 HCMSA100
HCMSO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน	HCMSA1 HCMSA2 HCMSA3 HCMSA4 HCMSA5 HCMSA6 HCMSA7 HCMSA8 HCMSA9 HCMSA10 HCMSA11 HCMSA12 HCMSA13 HCMSA14 HCMSA15 HCMSA16 HCMSA17 HCMSA18 HCMSA19 HCMSA20 HCMSA21 HCMSA22 HCMSA23 HCMSA24 HCMSA25 HCMSA26 HCMSA27 HCMSA28 HCMSA29 HCMSA30 HCMSA31 HCMSA32 HCMSA33 HCMSA34 HCMSA35 HCMSA36 HCMSA37 HCMSA38 HCMSA39 HCMSA40 HCMSA41 HCMSA42 HCMSA43 HCMSA44 HCMSA45 HCMSA46 HCMSA47 HCMSA48 HCMSA49 HCMSA50 HCMSA51 HCMSA52 HCMSA53 HCMSA54 HCMSA55 HCMSA56 HCMSA57 HCMSA58 HCMSA59 HCMSA60 HCMSA61 HCMSA62 HCMSA63 HCMSA64 HCMSA65 HCMSA66 HCMSA67 HCMSA68 HCMSA69 HCMSA70 HCMSA71 HCMSA72 HCMSA73 HCMSA74 HCMSA75 HCMSA76 HCMSA77 HCMSA78 HCMSA79 HCMSA80 HCMSA81 HCMSA82 HCMSA83 HCMSA84 HCMSA85 HCMSA86 HCMSA87 HCMSA88 HCMSA89 HCMSA90 HCMSA91 HCMSA92 HCMSA93 HCMSA94 HCMSA95 HCMSA96 HCMSA97 HCMSA98 HCMSA99 HCMSA100

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)	HCMSA และ HCMSC
HCMSO3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง	HCMSA1 HCMSA2 HCMSA3 HCMSC7
HCMSO4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ	HCMSA1 HCMSA2 HCMSA3 HCMSC3 HCMSC4

4.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Issues)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. พ.ศ. 2566 – 2570 ได้มีการกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ วว. และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล คือ หุ่นส่วนสำคัญของทุกหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนวัตถุประสงค์องค์กรให้บรรลุ				
ยุทธศาสตร์	Growth Mindset	Great Professional	Green Governance	Good Partner
	HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร	HCMSO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสำเร็จในการแข่งขัน	HCMSO3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง	HCMSO4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ
	1. บุคลากรมีความรู้สำคัญ ทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skills) และความสามารถพิเศษที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต	2. การรักษาคณาจารย์	3. Smart Workplace ตอบโจทย์การทำงานและมีความสุข	4. ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่างๆ
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 11: พัฒนาและยกระดับสมรรถนะเพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	กลยุทธ์ที่ 21: บริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง กลยุทธ์ที่ 22: ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนที่เหมาะสม และการพัฒนา	กลยุทธ์ที่ 31: สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal กลยุทธ์ที่ 32: การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ที่ 41: เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ กลยุทธ์ที่ 42: การเลิกบทบาทบุคลากร HR ให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ

ภาพที่ 11 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

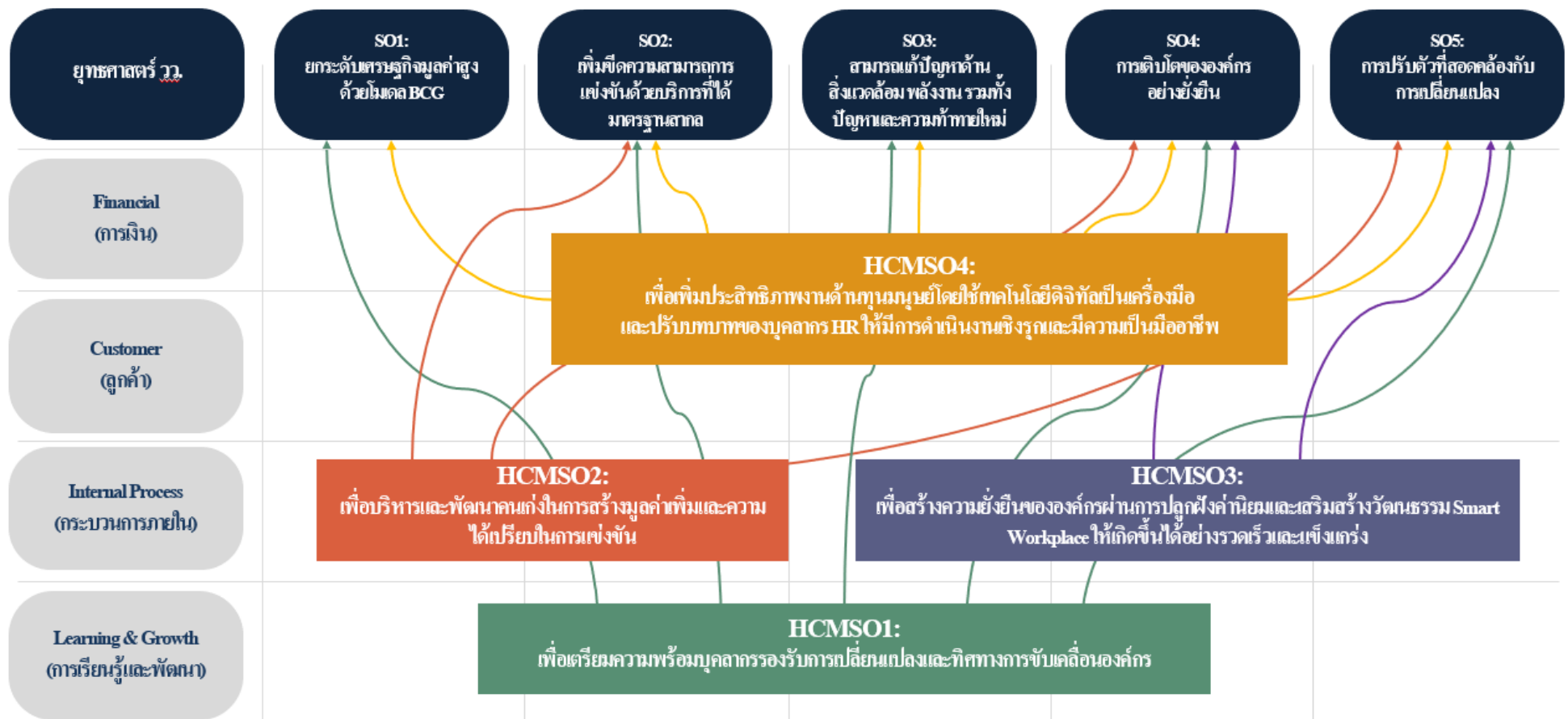
ตารางที่ 24 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บุคลากร วว. มีองค์ความรู้สำคัญ ทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skills) และความสามารถพิเศษที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต	HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคนเก่ง คนดี	HCMSO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสำเร็จในการแข่งขัน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Workplace ตอบโจทย์การทำงาน	HCMSO3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่างๆ	HCMSO4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

4.6 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)

จากการวิเคราะห์แผนวิสัยทัศน์ วว. พ.ศ. 2566 – 2570 ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่สนับสนุนแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้



ภาพที่ 12 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)

4.7 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ พ.ศ. 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 บุคลากร วว. มีองค์ความรู้สำคัญ ทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) และความสามารถพิเศษที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

เป้าประสงค์	1. พัฒนาและยกระดับสมรรถนะบุคลากร ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG 2. เสริมสร้างทักษะและมุมมองด้านการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้บุคลากรที่เป็น Key Person ขององค์กร
-------------	---

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2566	2567	2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาและยกระดับ สมรรถนะ เพื่อรองรับการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	แผนงานที่ 1 พัฒนาและยกระดับ สมรรถนะให้กับบุคลากรทั้ง สายงานหลัก และสายงาน สนับสนุนเพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจ BCG	บุคลากร วว. กลุ่มเป้าหมาย ได้รับการพัฒนา ชุดสมรรถนะที่ สำคัญครบ 100%	1. ร้อยละ พนักงาน กลุ่มเป้าหมาย ผ่านการอบรม การพัฒนา ทักษะในอนาคต	-	• ร้อยละ การเข้า ร่วมอบรม ของ ผู้บริหาร และ พนักงาน	80	90	100	-	-	สทบ/กพค.
			2. ระดับคะแนน Post-Test		• ร้อยละ คะแนน Post-Test	80	80	80	-	-	

*แผนงานที่ 1 สิ้นสุดปี 2568

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคณangat คนดี

เป้าประสงค์	1. ปรับโครงสร้างอัตรากำลังกลุ่มงานหลักต่อกลุ่มงานสนับสนุนให้เหมาะสมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG 2. พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการสายอาชีพ 3. เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ และธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มวิชาชีพเฉพาะและบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กร
-------------	---

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2566	2567	2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 2.1 การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง	แผนงานที่ 2 การบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	ปรับโครงสร้างอัตรากำลังกลุ่มงานหลักต่อกลุ่มงานสนับสนุนให้เหมาะสม รองรับ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	สรรหาบุคลากรตามภารกิจที่สำคัญได้ครบทุกอัตรากำลังที่ได้รับจัดสรร	ปรับโครงสร้างอัตรากำลังกลุ่มงานหลักต่อกลุ่มงานสนับสนุนให้ได้สัดส่วน 70 : 30	อัตราส่วนบุคลากรกลุ่มงานหลักกลุ่มงานสนับสนุน	68.5 : 31.5	68.5 : 31.5	69 : 31	69.5 : 30.5	70 : 30	สทบ./กพค.
	แผนงานที่ 3 บริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)	จำนวนโครงการพิเศษ/นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool (20 โครงการ/นวัตกรรม)	1. ระบบ Talent Management 2. การพัฒนาพนักงานกลุ่ม Talent Pool	จำนวนโครงการพิเศษ/ นวัตกรรม	ผลลัพธ์การดำเนินการ	Talent Pool ได้รับ การพัฒนา 100%	จำนวนโครงการพิเศษ/ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool อย่างน้อย 3 โครงการ/ นวัตกรรม	จำนวนโครงการพิเศษ/ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool อย่างน้อย 5 โครงการ/ นวัตกรรม	จำนวนโครงการพิเศษ/ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool อย่างน้อย 6 โครงการ/ นวัตกรรม	จำนวนโครงการพิเศษ/ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool อย่างน้อย 7 โครงการ/ นวัตกรรม	สทบ./กพค.

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2566	2567	2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 21 การบริหารจัดการและ พัฒนากอง	แผนงานที่ 4 ธำรงรักษาบุคลากรในสาย วิชาชีพเฉพาะ	อัตราการลาออก ของบุคลากรในสาย วิชาชีพเฉพาะเป็น ศูนย์	แนวทางการธำรง รักษาบุคลากรใน สายวิชาชีพ เฉพาะ	อัตราการลาออก ของบุคลากรในสาย วิชาชีพเฉพาะเป็น ศูนย์	ร้อยละ อัตราการ ลาออกของ บุคลากรใน สายวิชาชีพ เฉพาะ	ข้อบังคับ/ แนวทางการ ธำรงรักษา บุคลากรใน สายวิชาชีพ เฉพาะ/อัตรา การลาออก ของบุคลากร ในสายวิชาชีพ เป็นศูนย์	ไม่มีอัตรา การลาออก ของบุคลากร ในสาย วิชาชีพ เฉพาะ	ไม่มีอัตรา การลาออก ของบุคลากร ในสาย วิชาชีพ เฉพาะ	ไม่มีอัตรา การลาออก ของบุคลากร ในสาย วิชาชีพ เฉพาะ	ไม่มีอัตรา การลาออก ของบุคลากร ในสาย วิชาชีพ เฉพาะ	สทท/ กบค/ กพค.
กลยุทธ์ที่ 22 ทบทวนระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) เชื่อมโยง กับระบบผลตอบแทนที่ เหมาะสมและการ พัฒนา	แผนงานที่ 5 ทบทวนระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)	ระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน รูปแบบใหม่	ระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน รูปแบบใหม่	-	ร้อยละของ การ ดำเนินการ	80	100	-	-	-	สทท/ กบค/ กพค.

*แผนงานที่ 5 สิ้นสุดปี 2567

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Workplace ตอบโจทย์การทำงานและมีความสุข

เป้าประสงค์	1. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal ให้เหมาะสม เพื่อรองรับองค์กรสมัยใหม่ 2. บุคลากรมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร 3. บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนองค์กร
-------------	---

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2566	2567	2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal	แผนงานที่ 6 ทบทวนรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมรองรับองค์กรสมัยใหม่	Model การทำงานรูปแบบใหม่ นำไปใช้กับบุคลากรกลุ่ม Sandbox	ผลคะแนนการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย นำร่อง (Sandbox) เฉลี่ยเพิ่มขึ้น	Model การทำงานรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับการทำงาน	ผลคะแนนการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย นำร่อง (Sandbox) เฉลี่ยเพิ่มขึ้น	ผลคะแนนการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย นำร่อง (Sandbox) เฉลี่ยเพิ่มขึ้น	ผลคะแนนการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย นำร่อง (Sandbox) เฉลี่ยเพิ่มขึ้น	ผลคะแนนการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย นำร่อง (Sandbox) เฉลี่ยเพิ่มขึ้น	-	-	สทท./กบค.
กลยุทธ์ที่ 3.2 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	แผนงานที่ 7 การปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	คะแนนผลสำรวจพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง	-	ร้อยละผลคะแนนการสำรวจพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น	90	92	94	96	98	สทท./กพค.

*แผนงานที่ 6 สิ้นสุดปี 2568

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่างๆ

เป้าประสงค์	1. พัฒนา Module ในระบบ HRIS ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ 2. ยกระดับความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล 3. พัฒนabethาบุคลากร HR ไปสู่ความเป็นมืออาชีพ
-------------	--

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2566	2567	2568	2569	2570	
กลยุทธ์ที่ 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	แผนงานที่ 8 พัฒนา Module ในระบบ HRIS ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ระบบฐานข้อมูล HRIS มีความครอบคลุมทุกมิติ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	-	เปิดใช้งาน Module ในระบบ HRIS ที่กำหนดในแต่ละปี	จำนวน Module ที่เปิดใช้งาน	เปิดใช้งานระบบ อย่างน้อย 1 Module (ระบบบริหารอัตราค่าจ้าง)	เปิดใช้งานระบบ อย่างน้อย 1 Module (นักเรียนทุน)	เปิดใช้งานระบบ อย่างน้อย 1 Module (ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์)	เปิดใช้งานระบบ อย่างน้อย 1 Module (บริหารสัญญาจ้างของลูกจ้าง)	เปิดใช้งานระบบ อย่างน้อย 1 Module (นักศึกษาฝึกงาน)	สทบ/กบค./กพค.
กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนabethาบุคลากร HR ให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ	แผนงานที่ 9 การปรับabethาบุคลากร HR สู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น (90%)	บุคลากร HR สร้างผลงานด้าน Digital HR อย่างน้อย 2 ผลงาน/คน	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น 70%	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น 75%	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น 80%	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น 85%	ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เพิ่มขึ้น 90%	สทบ/กบค./กพค.

4.8 แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินการ					รวมงบประมาณ (บาท)
		2566	2567	2568	2569	2570	
1	แผนงานที่ 1 พัฒนาและยกระดับสมรรถนะให้กับบุคลากรทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	500,000	500,000	500,000	-	-	1,500,000
2	แผนงานที่ 2 การบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG	350,000	350,000	350,000	300,000	300,000	1,650,000
3	แผนงานที่ 3 บริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
4	แผนงานที่ 4 อัตรารักษาบุคลากรในสายวิชาชีพเฉพาะ	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
5	แผนงานที่ 5 ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)	100,000	100,000	-	-	-	200,000
6	แผนงานที่ 6 ทบทวนรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม รองรับองค์กรสมัยใหม่	100,000	100,000	100,000	-	-	300,000
7	แผนงานที่ 7 การปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	300,000
8	แผนงานที่ 8 พัฒนา Module ในระบบ HRIS ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
9	แผนงานที่ 9 การปรับบทบาทบุคลากร HR สู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
รวม		1,710,000	1,710,000	1,610,000	960,000	960,000	6,950,000

4.9 แผนปฏิบัติการประจำปี 2566

แผนงานที่ 1

ชื่อแผนงาน/โครงการ : พัฒนาและยกระดับสมรรถนะให้กับบุคลากรทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

เป้าประสงค์ : บุคลากร วว. กลุ่มเป้าหมาย ได้รับการพัฒนาชุดสมรรถนะที่สำคัญครบ 100%

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 1 บุคลากร วว. มีองค์ความรู้สำคัญ ทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) และความสามารถพิเศษที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาและยกระดับสมรรถนะ เพื่อบริการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG

ตัวชี้วัด : 1. ร้อยละพนักงานกลุ่มเป้าหมายผ่านการอบรมการพัฒนาทักษะในอนาคต

2. ระดับคะแนน Post-Test

ผลลัพธ์ : 1. พนักงานกลุ่มเป้าหมายผ่านการพัฒนาชุดสมรรถนะที่สำคัญ ร้อยละ 80

2. คะแนน Post-Test ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

งบประมาณ : 500,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะในอนาคตของบุคลากรทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน	←		→										สทบ./กพค.
2	จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาประจำปี 2566	←		→										
3	จัดอบรมพัฒนาบุคลากรตามแผนฝึกอบรมประจำปี				←								→	
4	ประเมินและติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน				←								→	

แผนงานที่ 2

ชื่อแผนงาน/โครงการ : การบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองบริหารบุคคล (กบค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ : ปรับโครงสร้างอัตรากำลังกลุ่มงานหลักต่อกลุ่มงานสนับสนุนให้เหมาะสม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ BCG (68.5 : 31.5)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคณเฑาะว์ คนดี

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 2.1 การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง

ตัวชี้วัด : ปรับโครงสร้างอัตรากำลังกลุ่มงานหลักต่อกลุ่มงานสนับสนุนในแต่ละปีให้มีความเหมาะสม

ผลลัพธ์ : ปรับโครงสร้างอัตรากำลังกลุ่มงานหลักต่อกลุ่มงานสนับสนุนได้สัดส่วน 68.5 : 31.5

งบประมาณ : 300,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	วิเคราะห์อัตรากำลังกลุ่มงานหลักและกลุ่มงานสนับสนุนเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสรรหาในปี 2566	←→												สทบ./กบค.
2	ขออนุมัติจัดสรรอัตรากำลัง			←→										
3	ดำเนินการสรรหา			←→										
4	สรุปผลการสรรหา/วิเคราะห์และทบทวนสัดส่วนอัตรากำลัง										←→			
5	กำหนดกรอบอัตรากำลังที่จะสรรหาในปี 2567											←→		

แผนงานที่ 3

ชื่อแผนงาน/โครงการ : บริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถเปรียบในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ : จำนวนโครงการพิเศษ/นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มของบุคลากรในกลุ่ม Talent Pool (20 โครงการ/นวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคณเฑาะว์ คนดี

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 2.1 การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง

ตัวชี้วัด : 1. ระบบ Talent Management

2. การพัฒนาพนักงานกลุ่ม Talent Pool

ผลลัพธ์ : Talent Pool ได้รับการพัฒนา 100 %

งบประมาณ : 200,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	จัดทำเกณฑ์การคัดเลือก แนวทางการดูแลรักษา Talent นำเสนอ คณะกรรมการดำเนินงาน	←→												สทบ./กพค.
2	ประกาศใช้เกณฑ์ฯ			←→										
3	จัดทำ Talent Pool				←→									
4	ออกแบบโครงการพัฒนา Talent				←→									
5	จัดอบรมโปรแกรมการ พัฒนา Talent							←→						
6	มอบหมายโครงการพิเศษ							←→						
7	ติดตามประเมินผลโครงการ										←→			

แผนงานที่ 4

ชื่อแผนงาน/โครงการ : อารงรักษาบุคลากรในสายวิชาชีพเฉพาะ

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองบริหารบุคคล (กบค.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถ
ได้เปรียบในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ : อัตราการลาออกของบุคลากรในสายวิชาชีพเป็นศูนย์

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคณเฑาะว์ คนดี

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 2.1 การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่ง

ตัวชี้วัด : ข้อบังคับ/แนวทางการอารงรักษาบุคลากรในสายวิชาชีพเฉพาะ/อัตราการลาออกของบุคลากรในสายวิชาชีพลดลง

ผลลัพธ์ : ได้ข้อบังคับ และแนวทางการอารงรักษาบุคลากรในสายวิชาชีพเฉพาะ ที่ส่งผลต่อการทำให้อัตราการลาออกของบุคลากร
ในสายวิชาชีพลดลง

งบประมาณ : 100,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	Focus Group บุคลากรผู้มี คุณวุฒิวิชาชีพของทุก กลุ่มงานเพื่อสำรวจความ ต้องการ													
2	ศึกษาข้อมูลสำรวจและ ออกแบบระบบเสริม แรงจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน													
3	ปรับแก้กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการ สนับสนุนกลุ่มวิชาชีพ เฉพาะ เสนอคณะกรรมการ ดำเนินงาน/กพท.													
4	จัดทำแนวทางการอารง รักษาบุคลากรในสาย วิชาชีพเฉพาะที่เชื่อมโยง กับการพัฒนาสายอาชีพ													
5	ประกาศใช้ระเบียบ ข้อบังคับ													
6	ติดตาม ประเมินผลการ นำไปใช้งาน และจัดทำ รายงาน													

แผนงานที่ 5

ชื่อแผนงาน/โครงการ : ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ (New Performance management system)

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองบริหารบุคคล (กบค.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO2 เพื่อบริหารและพัฒนาคนเก่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถเปรียบในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ : ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาคนเก่ง คนดี

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 2.2 ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมและการพัฒนา

ตัวชี้วัด : ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

ผลลัพธ์ : ดำเนินการแล้วเสร็จ 100%

งบประมาณ : 100,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	สำรวจวิเคราะห์ความ คิดเห็น/ความต้องการใน เรื่องระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	↔												สทบ./ กบค./ กพค.
2	ศึกษาดูงานรูปแบบการ ประเมินใหม่ๆ ของหน่วยงาน ภายนอก			↔										
3	กำหนดประเด็นการ ปรับปรุง และกำหนดแนว ทางการพัฒนาปรับปรุง ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน				↔									
4	นำเสนอคณะทำงาน ประเมินผลงานรายบุคคล/ คณะกรรมการประเมินผลงาน รว. เพื่อพิจารณา ให้ความ เห็นชอบ							↔						
5	นำระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีการทบทวน แล้วมาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จริง										↔			
6	ติดตาม/ประเมินผล เพื่อ นำมาปรับปรุงทบทวนในปี 2567										↔			

แผนงานที่ 6

ชื่อแผนงาน/โครงการ : ทบทวนรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม รองรับองค์กรสมัยใหม่

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองบริหารบุคคล (กบค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

เป้าประสงค์ : สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal ให้เหมาะสม เพื่อรองรับองค์กรสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Workplace ตอบโจทย์การทำงานและมีความสุข

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานในยุค New Normal

ตัวชี้วัด : ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายนำร่อง (Sandbox) ที่สะท้อนให้เห็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผลลัพธ์ : กลุ่มเป้าหมายนำร่อง (Sandbox) มีผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

งบประมาณ : 100,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	กำหนดรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม รองรับองค์กรสมัยใหม่	↔												สทบ./กบค.
2	กำหนดกลุ่มเป้าหมายนำร่อง (Sandbox)		↔											
3	ศึกษาข้อกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง			↔										
4	ทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายนำร่อง (Sandbox)				↔									
5	ติดตามและประเมินผลการนำไปใช้ เพื่อทบทวนให้เหมาะสม										↔			

แผนงานที่ 7

ชื่อแผนงาน/โครงการ : การปลูกฝังค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO3 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง

เป้าประสงค์ : พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (ค่าคะแนนผลสำรวจพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มสูงขึ้น)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart Workplace ตอบโจทย์การทำงานและมีความสุข

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 3.2 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม Smart Workplace ผ่านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด : คะแนนผลสำรวจพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ผลลัพธ์ : คะแนนผลสำรวจในปี 2566 ที่อยู่ในระดับสะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง

งบประมาณ : 60,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	ศึกษารูปแบบการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับการสร้างพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลให้กับองค์กร	←		→										สทบ./กพค.
2	ออกแบบ Platform การทำงานด้านดิจิทัล HR				←		→							
3	พัฒนาเครื่องมือ/ Platform/ Application ด้านดิจิทัล HR				←		→							
4	สื่อสาร/สร้างความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างทั่วถึงและเริ่มใช้งาน							←		→				
5	สำรวจพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อวัดผลการเปลี่ยนแปลง										←		→	

แผนงานที่ 8

ชื่อแผนงาน/โครงการ : พัฒนา Module ในระบบ HRIS ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองบริหารบุคคล (กบค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือและปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ : พัฒนา Module ในระบบ HRIS ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่างๆ

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) ให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ตัวชี้วัด : เปิดใช้งาน Module ในระบบ HRIS ที่กำหนดในแต่ละปี

ผลลัพธ์ : เปิดใช้งานระบบฐานข้อมูลด้านอัตรากำลัง

งบประมาณ : 200,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	รวบรวมข้อมูล/วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเพื่อนำมาใช้สำหรับออกแบบระบบ													สทบ./กบค.
2	กพท. ออกแบบระบบและเขียนโปรแกรม Support ระบบ													
3	ทดลองใช้งานระบบ													
4	ประเมินการใช้งานระบบเบื้องต้น													
5	เปิดใช้งานระบบ													
6	ติดตาม/สรุปผลการดำเนินงาน													

แผนงานที่ 9

ชื่อแผนงาน/โครงการ : การปรับบทบาทบุคลากร HR สู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับสายงานอื่นๆ

ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)/กองบริหารบุคคล (กบค.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : HCMSO4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือและปรับบทบาทของบุคลากร HR ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ : ร้อยละความพึงพอใจของ Stakeholder ภายในองค์กรที่มีต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์และพัฒนาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับสายงานต่างๆ

กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ : กลยุทธ์ที่ 4.2 การพลิกบทบาทบุคลากร HR ให้สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมืออาชีพ

ตัวชี้วัด : นวัตกรรมด้าน Digital HR

ผลลัพธ์ : จำนวน 2 ผลงาน

งบประมาณ : 100,000 บาท

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2565			2566									หน่วยงานรับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร HR เพื่อรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR	↔												สทบ./ กบค./ กพค.
2	จัดทำแผนฝึกอบรม/กำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาประจำปี 2566		↔	↔										
3	จัดอบรมพัฒนาบุคลากร HR ตามแผนฝึกอบรมประจำปี				←								→	
4	ประเมินและติดตามผล				←								→	



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)