



TISTR

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

วท.ทISTR

THAILAND INSTITUTE OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL RESEARCH

แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 -2573 และแผนปฏิบัติการ 2569



	หน้า
สารบัญ	i
สารบัญตาราง	iii
สารบัญภาพ	iv
1. บทสรุปผู้บริหาร	1
2. กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์	4
3. ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. (Demographic)	10
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)	14
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal factors)	14
4.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.	14
4.1.2 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวก.)	19
4.1.3 พรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568	21
4.1.4 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	21
4.1.5 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	23
4.1.6 แผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30
4.1.7 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ	35
4.1.8 ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)	36
4.1.9 ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา	49
4.1.10 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)	50
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors)	51
4.2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ	51
4.2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)	55
4.2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	57
4.2.4 จบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล	58
4.2.5 แนวโน้มของ HR (HR Trend)	59
4.2.6 Digital Transformation	61
4.2.7 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	63
4.2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)	72
5. แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569	73
5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	73
5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)	74
5.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC)	75
5.4 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)	75
5.5 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)	76
5.6 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)	76
5.7 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)	77

สารบัญ

	หน้า
5.8 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)	78
5.9 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2569 – 2573	79
5.10 แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์	86
6. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับแผนบริหารทุนมนุษย์	15
ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับแผนบริหารทุนมนุษย์	19
ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กวท. กับแผนบริหารทุนมนุษย์	20
ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจกับแผนบริหารทุนมนุษย์	23
ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	24
ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)	30
ตารางที่ 7 ความต้องการ ความคาดหวัง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่องทางการมีส่วนร่วม จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	37
ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมากับแผนบริหารทุนมนุษย์	49
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)	50
ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีกับแผนบริหารทุนมนุษย์	52
ตารางที่ 11 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับแผนบริหารทุนมนุษย์	54
ตารางที่ 12 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายประเทศไทย 4.0 กับแผนบริหารทุนมนุษย์	55
ตารางที่ 13 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) กับแผนบริหารทุนมนุษย์	56
ตารางที่ 14 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS กับแผนบริหารทุนมนุษย์	58
ตารางที่ 15 ความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารทุนมนุษย์	59
ตารางที่ 16 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) กับแผนบริหารทุนมนุษย์	60
ตารางที่ 17 ความเชื่อมโยงระหว่าง Technology & Digital Disruption กับด้านการบริหารทุนมนุษย์	62
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) ด้านอัตราค่าจ้าง	63
ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบด้านอัตราค่าจ้างกับแผนบริหารทุนมนุษย์	63
ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือน	64
ตารางที่ 21 ความเชื่อมโยงระหว่างการเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือนกับด้านการบริหารทุนมนุษย์	65
ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์	66
ตารางที่ 23 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบด้านสิทธิประโยชน์กับแผนบริหารทุนมนุษย์	71
ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)	72

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์	4
ภาพที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอัตราค่าจ้างของ วว. จำแนกตามมิติเพศ, ตำแหน่งงาน, กลุ่มงาน, Generation, ระดับการศึกษา, สายงาน (Band)	10
ภาพที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน / กลุ่มงาน / สายงาน (Band) ตามมิติเพศ	11
ภาพที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติ Generation	12
ภาพที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติระดับการศึกษา	13
ภาพที่ 6 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวก.)	20
ภาพที่ 7 สารสำคัญของพรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568	21
ภาพที่ 8 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2569 – 2573	22
ภาพที่ 9 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ	35
ภาพที่ 10 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8 กลุ่ม	36
ภาพที่ 11 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ไตรมาส 3/2568	49
ภาพที่ 12 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	51
ภาพที่ 13 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	53
ภาพที่ 14 นโยบายประเทศไทย 4.0	55
ภาพที่ 15 ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	57
ภาพที่ 16 ประเด็นการปรับปรุงระบบงานที่สำคัญด้านการบริหารทุนมนุษย์ตามผลการระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	58
ภาพที่ 17 จบประมาณด้านบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ	58
ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	74
ภาพที่ 19 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)	74
ภาพที่ 20 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSEA/HCMSC)	20
ภาพที่ 21 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)	75
ภาพที่ 22 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)	76
ภาพที่ 23 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)	77
ภาพที่ 24 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)	77
ภาพที่ 25 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)	78

1 บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 จัดทำขึ้นเพื่อรองรับทิศทาง นโยบายการดำเนินงานด้านบุคลากร ให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. วว. ฉบับที่ 2 ที่มีการประกาศใช้เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568 โดยมุ่งการดำเนินงานไปสู่เชิงพาณิชย์มากขึ้น ส่งผลให้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2569 – 2573 ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน ตลอดจน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับขึ้นใหม่ ทั้งนี้เพื่อสามารถบริหารองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้น แผนบริหารทุนมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนกรอบการดำเนินงาน และเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับภารกิจดังกล่าว ดังนั้น การจัดทำกรอบแนวคิดแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. พ.ร.บ. วว. (ฉบับที่ 2)
2. การปรับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568
3. วิสัยทัศน์และแนวทางการขับเคลื่อน วว. 4 ปี ตามนโยบายของ ผู้ว่าการ วว. (2568-2571)
4. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้าน HCM

ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฉบับใหม่ที่กำหนดให้ วว. มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ SMEs ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวทางการดำเนินงานประกอบด้วย

- สร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคต 4 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรและอาหาร กลุ่มสุขภาพและการแพทย์ กลุ่มพลังงานวัสดุและเคมีชีวภาพ และกลุ่ม PCB และ อิเล็กทรอนิกส์สมัยใหม่
- ขับเคลื่อนให้เกิดการร่วมลงทุนเพื่อการพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ หรือเชิงสาธารณประโยชน์
- สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานเชิงพื้นที่
- ปรับระบบบริหาร วว. ให้คล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ

โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ และ 8 กลยุทธ์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างผลงานวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม 4 กลุ่ม 10 ด้าน
กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งเน้นและเร่งสร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน STI และ NOI

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมด้วยวิจัย
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างผู้ประกอบการ และอุตสาหกรรมด้วยวิจัย
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายตอบโจทย์เชิงพื้นที่ ยกระดับคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนา
ที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ วกน. เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่
และยกระดับคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว.ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างความมั่นคงทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 5.2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 5.3 การบริหารจัดการทุนทางทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 5.4 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG

แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569
ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของแผนวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อน
ด้านทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

(1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) “การบูรณาการแผนบริหารทุนมนุษย์ วว.
ประจำปี 2569 –2573 เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านทิศทางการดำเนินงานองค์กร” ทั้งนี้เพื่อให้
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารระดับ รองผู้ว่าการ, ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/
กอง/หป./สถานี, ผู้รับผิดชอบแผนตาม Enablers รวมถึงนักวิจัย นักวิชาการที่เป็นตัวแทน
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สำคัญของ วว. มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ใน
การจัดทำ SWOT ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้
เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์

(2) การจัดลำดับความสำคัญ SWOT โดยการส่งเวียนข้อมูลให้ผู้บริหารทุกระดับ
พิจารณาจัดลำดับจากผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาจัดทำ Tows Matrix สำหรับ
กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

(3) การประชุมเชิงปฏิบัติการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ และการจัดทำตำแหน่งยุทธศาสตร์
ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทของทุกแผน โดยแผนบริหารทุนมนุษย์ จะมีความเชื่อมโยงใน
ระดับ SWOT, SA, SC, การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จนถึงการ
ถ่ายทอดตัวชี้วัด (KR) จากแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์

แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569
มุ่งเน้นการสนับสนุนบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการทำงานเชิงพาณิชย์ ตลอดจนการวาง
โครงสร้างองค์กร หน่วยงาน เพื่อรองรับภารกิจสำคัญที่เกิดขึ้น ทั้งนี้มุ่งเน้นการสรรหา
บุคลากรตามโครงสร้างใหม่ที่มีบทบาทต่อการทำงานเชิงพาณิชย์ การพัฒนาสมรรถนะเชิงกล
ยุทธ์ที่สำคัญในการทำงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ครอบคลุมตำแหน่งสำคัญต่อ
ยุทธศาสตร์องค์กร การทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตลอดจน
การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์
กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว.

แผนงานที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว.

แผนงานที่ 2 การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารและตำแหน่งสำคัญของ วว.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 2.1 : เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้านการบริหารทุนมนุษย์

แผนงานที่ 3 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูง

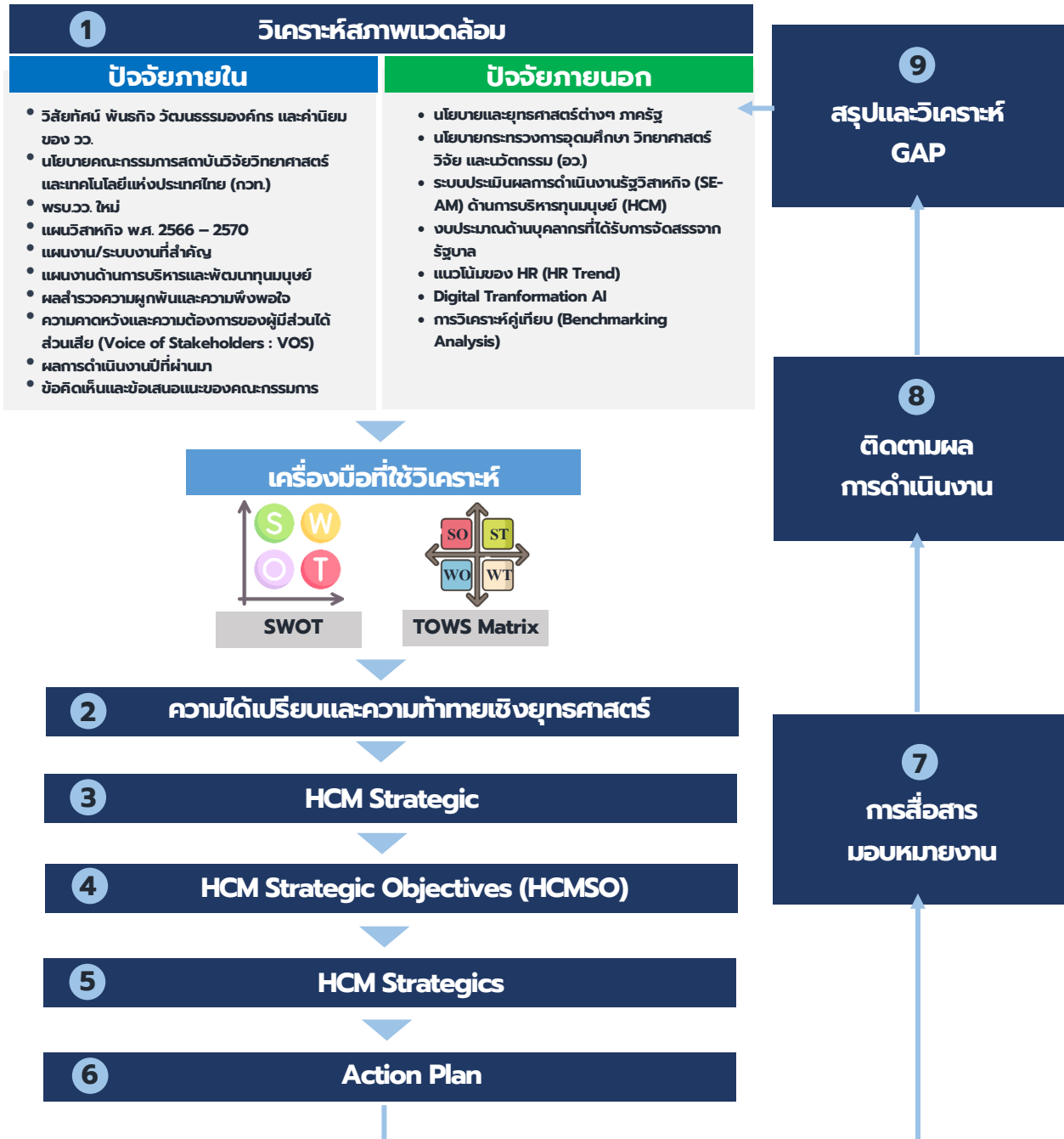
กลยุทธ์ที่ 3.1 : สร้างความเป็นเลิศด้านระบบนิเวศองค์กรและธรรมาภิบาล

แผนงานที่ 4 การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับ
การเปลี่ยนแปลง

แผนงานที่ 5 การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.

2 กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) มีกระบวนการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ วว. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงและยุทธศาสตร์ของ วว. โดยมีกระบวนการ ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

- 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.
- 1.2 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)
- 1.3 ทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ (SIEN) ตามนโยบาย ผู้ว่าการ วว.
- 1.4 พรบ.วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568
- 1.5 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570
- 1.6 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ
- 1.7 แผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- 1.8 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ
- 1.9 ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)
- 1.10 ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา
- 1.11 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- 2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ
- 2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)
- 2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)
- 2.4 จบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล
- 2.5 แนวโน้มของ HR (HR Trend)
- 2.6 Digital Transformation
- 2.7 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)
- 2.8 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ระหว่างองค์กร และ หน่วยงาน

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของ วว. มีเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ โดยปี 2568 มีการเพิ่มกระบวนการสำคัญ ดังนี้

- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) “การบูรณาการแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านทิศทางการดำเนินงานองค์กร” ในวันพฤหัสบดี ที่ 17 กรกฎาคม 2568 ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารระดับ รองผู้ว่าการ, ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/กอง/หป./สถานี, ผู้รับผิดชอบแผนตาม Enablers รวมถึงนักวิจัย นักวิชาการที่เป็นตัวแทนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่

สำคัญของ วว. มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการจัดทำ SWOT ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์ และนำเสนอ SWOT Analysis ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต่อที่ประชุมอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ครั้งที่ 4/2568 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2568

- การจัดลำดับความสำคัญ SWOT โดยการส่งเวียนข้อมูลให้ผู้บริหารทุกระดับ พิจารณาลำดับจากผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาจัดทำ Tows Matrix สำหรับกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนั้น สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จึงนำปัจจัย SWOT ที่ผ่านการสรุปข้างต้นไปดำเนินการสำรวจ ข้อเสนอแนะการจัดทำ SWOT Analysis ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 จากผู้บริหาร วว. ทุกระดับ ระหว่างวันที่ 13 – 18 สิงหาคม 2568 ทั้งนี้ มีผู้บริหาร วว. ร่วมตอบแบบสำรวจฯ จำนวน 24 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 53 คน คิดเป็นร้อยละ 45.28 โดย การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้หลักการเชิงสถิติในการคำนวณ (จำนวนผู้ตอบ * คะแนนผูกพัน) ของแต่ละข้อมาเรียงลำดับจากคะแนน สูงสุดไปน้อยสุดตามลำดับ
- การประชุมเชิงปฏิบัติการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ และการจัดทำตำแหน่ง ยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทของทุกแผน โดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลนำข้อมูลแผนบริหารทุนมนุษย์ มาจัดทำความเชื่อมโยงในระดับ SWOT, SA, SC, การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จนถึงการทำถอดตัวชี้วัด (KR) จากแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องกับทิศทางของ แผนวิสาหกิจ วว. ทั้ง 3 ระยะ

(2) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (TOW Matrix) เป็นการวิเคราะห์ SWOT โดยแบ่ง การวิเคราะห์ออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy), (2) กลยุทธ์เชิง ป้องกัน (ST Strategy), (3) กลยุทธ์เชิงรับ (WO Strategy) และ (4) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategy) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยการวิเคราะห์ดังกล่าว จะ นำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC) ตลอดจนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ของ วว.

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCMSA/HCMSC)

การกำหนดความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC) เป็นการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอก ตลอดจนวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถนำมากำหนด ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA) ออกเป็น 3 ประเด็น และความ ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

(1) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA) ประกอบด้วย

HCMSA1 : บุคลากร วว. มีความเชี่ยวชาญด้านวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ บริการ วิเคราะห์ ทดสอบที่รองรับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ของประเทศ

HCMSA2 : มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มี เป้าหมาย เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศ

HCMSA3 : มีการนำแพลตฟอร์มดิจิทัลเข้ามารองรับกระบวนการงานด้าน HR (*SA2 แผนวิสาหกิจ วว.)

(2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC) ประกอบด้วย

HCMSC1 : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถแข่งขันได้ในภาคอุตสาหกรรม R&D และการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ (*SC1 แผนวิสาหกิจ วว.)

HCMSC2 : การบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้เหมาะสมตามภารกิจใหม่ และสอดคล้องกับ ความต้องการของกลุ่มบุคลากร (*SC1 แผนวิสาหกิจ วว.)

HCMSC3 : การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรวิจัยสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (HCM Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางภาพรวมของการ ดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในระยะยาว โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ เพื่อกำหนดเป้าหมายของ การบริหารทุนมนุษย์ และผลสัมฤทธิ์ที่อยากให้เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นทิศทางการดำเนินงานในแต่ละ ปี ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ทั้งนี้ การวางแผนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. จะเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ วว. โดย มุ่งสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. ในแต่ละปี ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละช่วงเวลา ในปี 2569 – 2573 นอกจากการมุ่งสู่การทำงานเชิงพาณิชย์แล้วนั้น วว. ยังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งในการนำระบบดิจิทัลใหม่เข้ามาใช้ เช่น การเปลี่ยนผ่านจากระบบ SAP เป็น ระบบ ERP, การสร้างระบบฐานข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐาน, การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในระยะยาว เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการนำมากำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์ของ วว. ในการสนับสนุนด้านบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ทราบทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในแต่ละ ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้การ กำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไปสามารถสะท้อนผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่วัตถุประสงค์กำหนดได้ โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. สามารถกำหนดได้ 3 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

HCMSO2 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์

HCMSO3 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ทำหน้าที่หลักในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ ภายหลังจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map) โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) แสดงมุมมอง 4 มิติ คือ Financial (การเงิน), Customer (ลูกค้า), Internal Process (กระบวนการภายใน) และ Learning & Growth (การเรียนรู้และพัฒนา) ซึ่งจะแสดงให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. สามารถกำหนดได้ 3 ยุทธศาสตร์ 5 กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Action plan)

การจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับการทำงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ชื่อแผนงาน/โครงการ, ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ, สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร, วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์, ยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, ตัวชี้วัด, ผลลัพธ์, งบประมาณ, แผนการดำเนินงาน/กิจกรรม รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 7 การสื่อสารและมอบหมายงาน

ภายหลังจากจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์แล้วเสร็จ คือ การสื่อสารให้ผู้รับผิดชอบได้รับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแต่ละแผนงาน ตลอดจนสื่อสารในระดับคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการเชื่อมโยงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และทำให้มองเห็นภาพรวมการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกหลักสำคัญในการกระตุ้นให้การดำเนินงานในแต่ละแผนงานบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ การสื่อสารในระดับพนักงาน ลูกจ้าง จะทำให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ทั้งนี้ การสื่อสารแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 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 จะติดตามผลตามแผนรายไตรมาส หรือ 3 เดือน/ครั้ง ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการดำเนินงาน วว. และคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) ตามลำดับ ซึ่งคณะกรรมการและ

คณะอนุกรรมการดังกล่าว จะประกอบด้วย คณะกรรมการ กวท., ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ผู้ว่าการ วว.) , ผู้บริหารระดับสูงสุดของสายงาน (รองผู้ว่าการระดับกลุ่มงาน), ผู้บริหารระดับกลางที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ผอ.ศูนย์/สำนัก) ซึ่งเป็นกลไกหลักสำคัญในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 9 สรุปวิเคราะห์ GAP

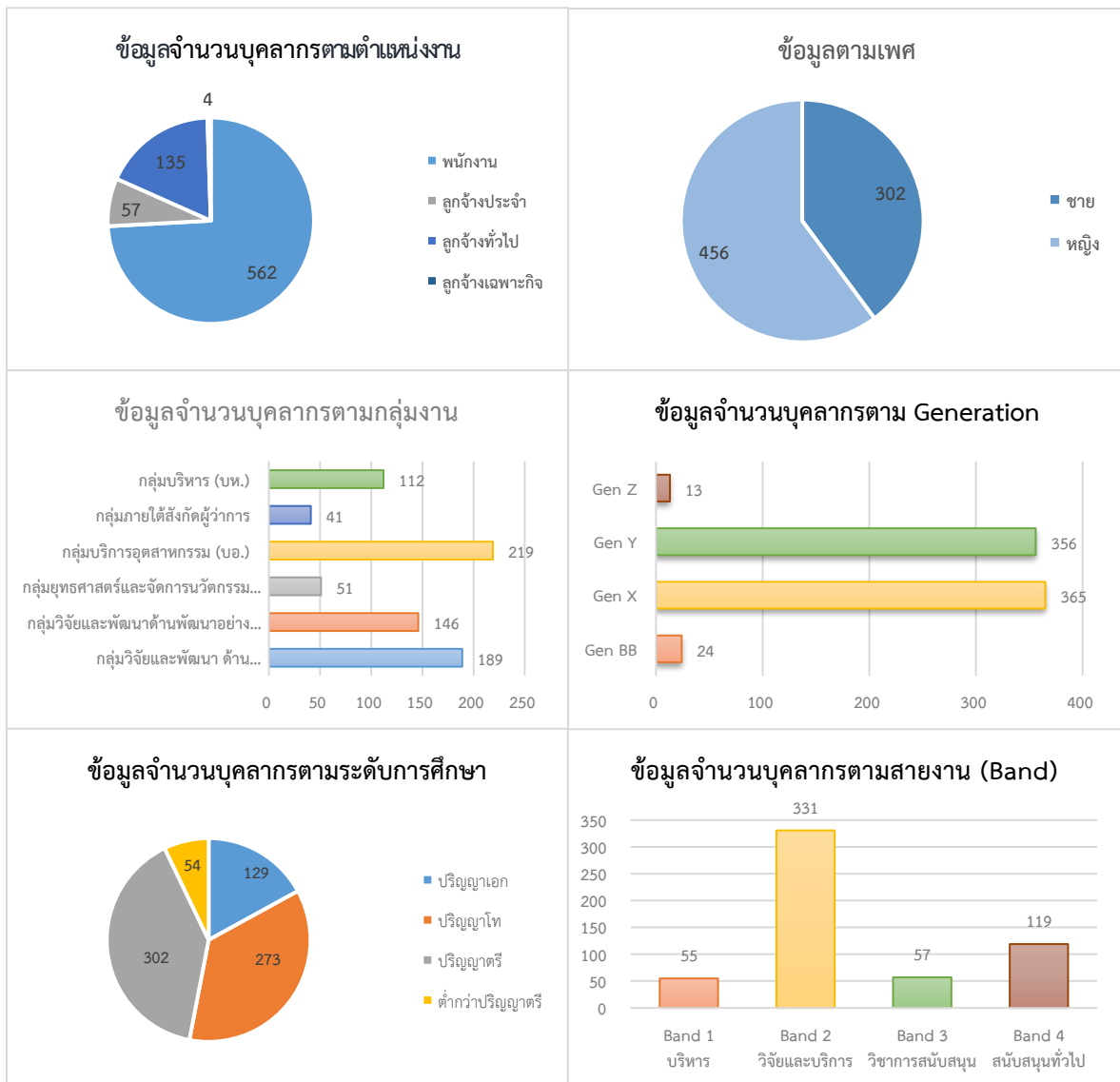
ภายหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารทุนมนุษย์ตามรอบระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ รวมทั้งมติที่ประชุม จะใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวน/ปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 10 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทุนมนุษย์

เนื่องจากปัจจุบัน ปัจจัยภายใน และภายนอกมีความซับซ้อนมากขึ้นส่งผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการประเมินผล SE-AM ด้าน HCM ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานขององค์กร รวมถึงการสนับสนุนการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงเห็นความสำคัญในการร่วมระดมความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกที่สามารถมองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขในหลายมิติได้

3 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. (Demographic)

3.1 ภาพรวมด้านอัตรากำลัง



ภาพที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอัตรากำลังของ วว.

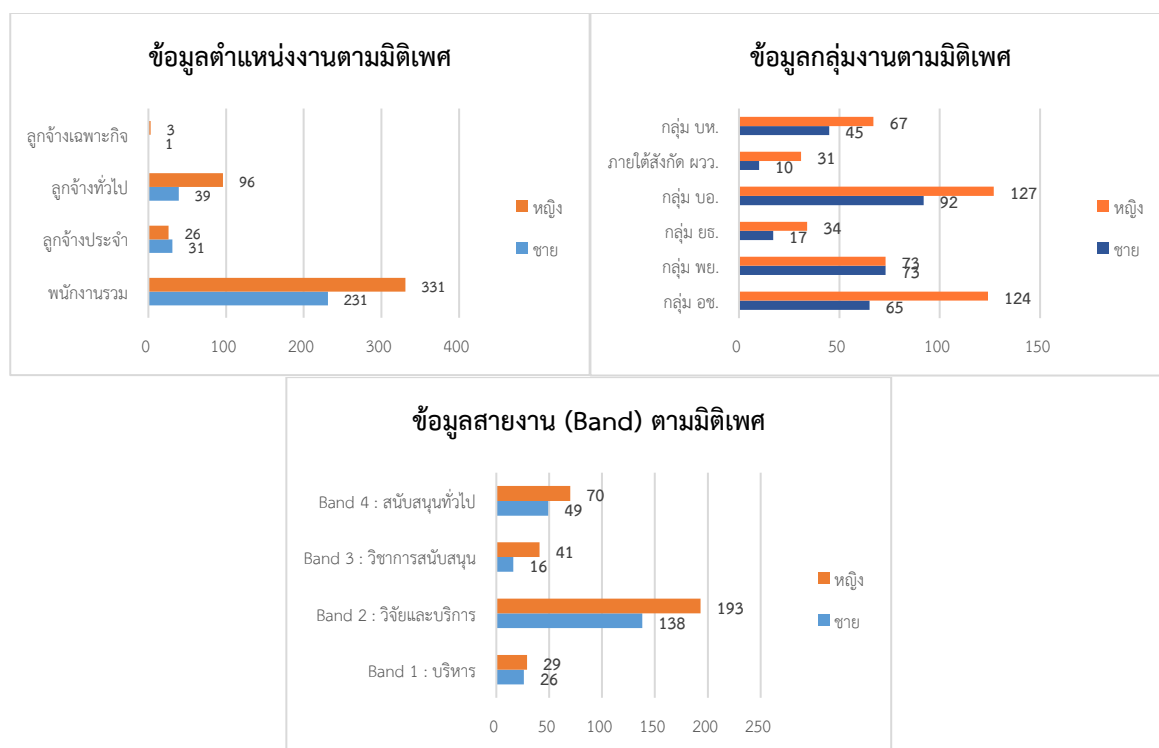
จำแนกตามมิติเพศ, ตำแหน่งงาน, กลุ่มงาน, Generation, ระดับการศึกษา, สายงาน (Band)

ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. พบว่า วว. มีจำนวนบุคลากร ทั้งหมด 758 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2568) มีสัดส่วนบุคลากรเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โดยมีพนักงานเพศชายเท่ากับ 302 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 และมีบุคลากรเพศหญิงเท่ากับ 456 คน คิดเป็นร้อยละ 60.16 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีพนักงาน มากที่สุดเท่ากับ 562 คน คิดเป็นร้อยละ 74.14 และเมื่อจำแนกตามกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) มีบุคลากรมากที่สุดเท่ากับ 219 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 ซึ่งจากสถิติอัตรากำลังด้านกลุ่มงานหลายปีที่ผ่านมา พบว่าบุคลากรกลุ่มงานที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มงานยุทธศาสตร์ (ยร.) ทำให้หลายปีที่ผ่านมา วว. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องปรับอัตรากำลังคนของกลุ่มงาน ยร. ให้ เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับ พรบ.วว. ฉบับใหม่ ซึ่งประกาศใช้

เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2568 โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการลงทุน ให้ วว. ดำเนินงานได้คล่องตัวมากขึ้น จึงส่งผลให้ในปัจจุบันกลุ่มภายใต้สังกัดผู้ว่าการ (พวว.) มีบุคลากรน้อยที่สุดเท่ากับ 41 คน คิดเป็นร้อยละ 5.41 โดยในมิติ Generation ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 Generation พบว่า วว. มีกลุ่ม Generation X มากที่สุดเท่ากับ 365 คน คิดเป็นร้อยละ 48.15 รองลงมาเป็นกลุ่ม Generation Y เท่ากับ 356 คน คิดเป็นร้อยละ 46.96 กลุ่ม Baby Boomers เท่ากับ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17 และกลุ่ม Generation Z จำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 1.72

ทั้งนี้ หากพิจารณาในมิติระดับการศึกษา พบว่า บุคลากร วว. ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 302 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 รองลงมาระดับปริญญาโท 273 คน คิดเป็นร้อยละ 36.02 ระดับปริญญาเอก 129 คน คิดเป็นร้อยละ 17.02 (มีความจำเป็นต้องเปรียบเทียบโครงสร้างด้านการศึกษาระดับปริญญาเอกในหน่วยงานวิจัยชั้นนำที่สามารถนำมาเป็นคู่เทียบเพื่อพิจารณาว่า วว. ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากรในระดับปริญญาเอกหรือไม่ และหากเพิ่มจะเป็นจำนวนเท่าไร ที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ) และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีน้อยที่สุดจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 7.12 นอกจากนี้ หากพิจารณาข้อมูลตามสายงาน (Band) ทั้ง 4 สายงาน พบว่า สายงาน Band 2 วิจัยและบริการ มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดเท่ากับ 331 คน คิดเป็นร้อยละ 58.89 และสายงานที่มีจำนวนบุคลากรน้อยที่สุด คือ สายงาน Band 1 บริหาร มีจำนวนบุคลากรเท่ากับ 55 คน คิดเป็นร้อยละ 9.78

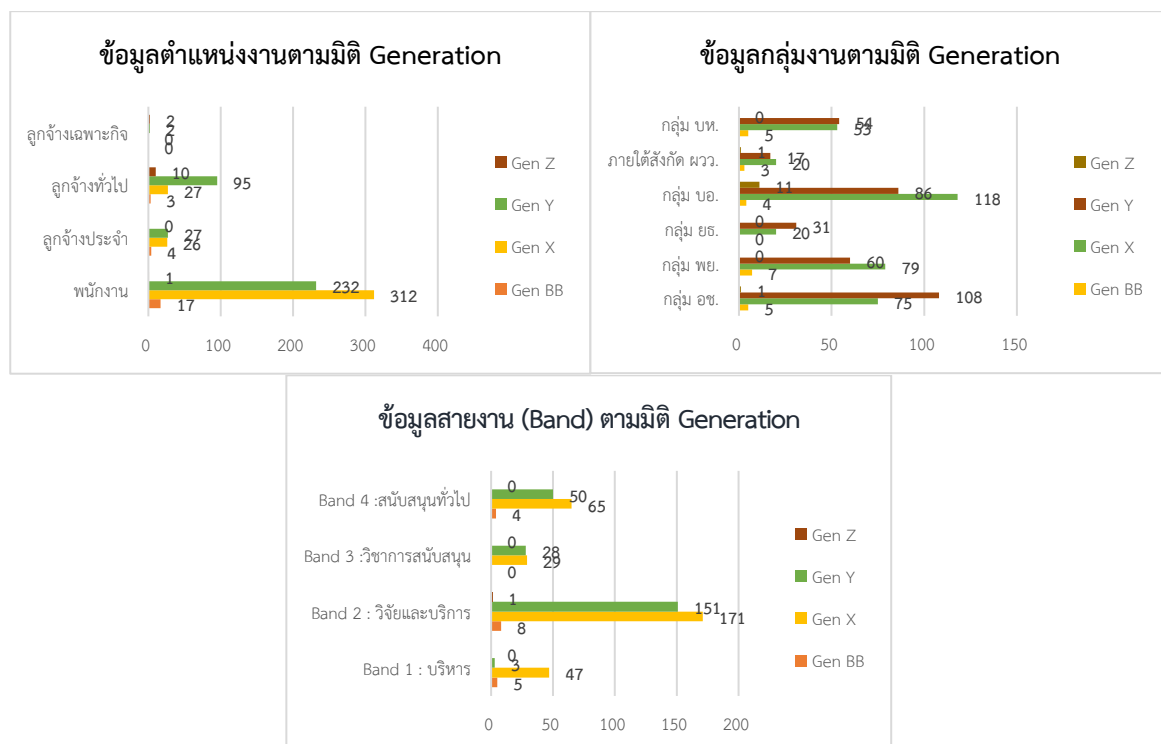
3.2 มิติเพศ



ภาพที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน / กลุ่มงาน / สายงาน (Band) ตามมิติเพศ

ข้อมูลพื้นฐานในมิติเพศ พบว่า ตำแหน่งพนักงาน มีเพศหญิงมากที่สุด รองลงมาตำแหน่งลูกจ้างทั่วไป ตำแหน่งลูกจ้างประจำ และตำแหน่งลูกจ้างเฉพาะกิจน้อยที่สุด ซึ่งตำแหน่งงานที่มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง มี 1 ตำแหน่งตามลำดับ คือ ตำแหน่งลูกจ้างประจำ และในมิติของกลุ่มงานทั้ง 6 กลุ่มงาน พบว่า โดยส่วนใหญ่บุคลากรในแต่ละกลุ่มงานจะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานข้างต้นที่มีสัดส่วนของบุคลากรเพศหญิงมากกว่าเพศชายถึงร้อยละ 60.16 นอกจากนี้ ในมิติของสายงาน (Band) พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน Band 2 สายงานวิจัยและบริการ เป็นสายงานที่มีเพศหญิงและเพศชายมากที่สุดใน 4 สายงาน โดยมีเพศหญิง 193 คน และเพศชาย 138 คน

3.3 มิติ Generation

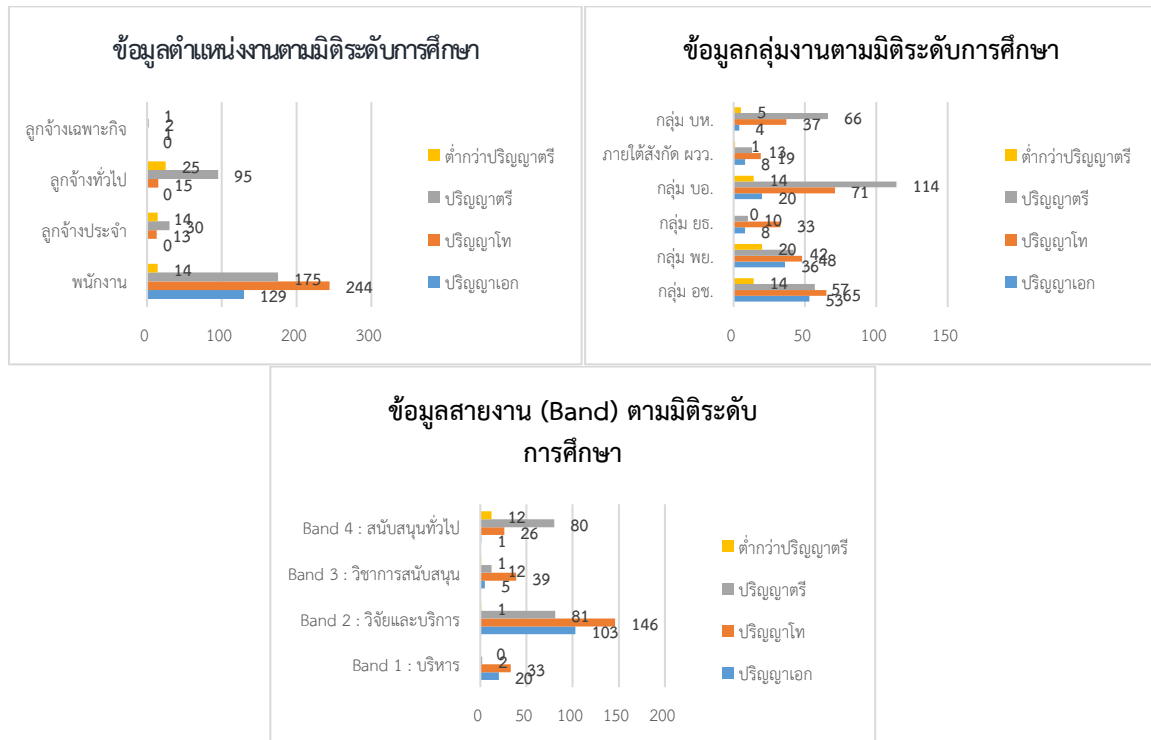


ภาพที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติ Generation

ข้อมูลพื้นฐานในมิติ Generation พบว่า ตำแหน่งพนักงาน จะมี Generation X มากที่สุด รองลงมา Generation Y และ Baby Boomers ในขณะที่ตำแหน่งลูกจ้างทั่วไป มี Generation Y มากที่สุด รองลงมา Generation X และ Generation Z และจะเห็นได้ว่า ตำแหน่งลูกจ้างทั่วไปและตำแหน่งลูกจ้างเฉพาะกิจ เริ่มมี Generation Z เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งหากพิจารณา Generation ตามกลุ่มงานแล้ว พบว่า กลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) มีจำนวนบุคลากรที่เกิดในช่วง Generation X มากที่สุด รองลงมากลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน (พย.) และกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ (อช.) โดยกลุ่มงานที่มี Generation Y มากที่สุด คือกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมชีวภาพ (อช.) รองลงมา กลุ่มบริการอุตสาหกรรม (บอ.) และกลุ่มวิจัยและพัฒนาด้านพัฒนาอย่างยั่งยืน (พย.) นอกจากนี้ ในมุมมองของสายงาน (Band) จะมีบุคลากร Generation X และ Generation Y มากที่สุดใน Band 2 สายงานวิจัย

และบริการ Band 3 สายงานวิชาการสนับสนุน และ Band 4 สายงานสนับสนุนทั่วไป สำหรับ Band 1 สายงานบริหาร มีบุคลากร Generation X มากที่สุด ส่วนบุคลากร Baby Boomers ลดลง และเริ่มมีบุคลากร Generation Y เข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารเพิ่มขึ้น ทั้งนี้หน่วยงาน HR จะนำข้อมูล Generation มาวิเคราะห์ในด้านต่างๆ โดยการจัดทำ Employee Persona เพื่อนำผลที่ได้มาบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละช่วง Generation เช่น ด้านเงินเดือน, ด้านสวัสดิการ, การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน เป็นต้น

3.4 มิติระดับการศึกษา



ภาพที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานด้านตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน/สายงาน (Band) ตามมิติระดับการศึกษา

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

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในแต่ละมิติ พบว่า วว. ควรเตรียมความพร้อมของบุคลากรในด้านการบริหาร และพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อรองรับการบริหารคนต่าง Generation ซึ่งในปัจจุบัน วว. เริ่มมีกลุ่ม Gen Z ที่จะเข้ามาเป็นอัตรากำลังหลักของ วว. ในอนาคตอันใกล้ อีกทั้ง การเกษียณอายุของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งตำแหน่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอีก 5 ปี ข้างหน้าเริ่มมีเพิ่มขึ้น ดังนั้น วว. ควรเตรียมความพร้อมรองรับ

การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง การบริหารจัดการบุคลากรกลุ่ม Talent และ Successor การจัดเตรียมระบบบำรุงรักษาบุคลากร การถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้เกษียณอายุ ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรที่มีความหลากหลาย เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ และให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรทั้งในมิติของกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร

4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal factors)

4.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.

(1) วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรหลักในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน”

นิยาม

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งอนาคต สะท้อนถึง พันธกิจการทำงานของ วว.และสมรรถนะหลักและการวางตำแหน่งความเชี่ยวชาญของ วว. ที่จะสร้างวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งอนาคตสำหรับภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชน

- **อุตสาหกรรม** เป็นการใช้ศักยภาพของ วว. ในการยกระดับอุตสาหกรรมด้วยการเชื่อมโยงการยกระดับด้วย วทน. ตลอดทั้ง value chain ตั้งแต่ชุมชน SMEs และภาคอุตสาหกรรม
- **SMEs และชุมชน** สะท้อนถึงกลุ่มเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองของ วว. ที่จะต้องเข้าไปพัฒนาตามจุดหมายแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13
- **การสร้างความยั่งยืน** แสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย/ทิศทางของ วว. อย่างชัดเจนที่ต้องการขับเคลื่อนในอนาคตตามความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นเป้าหมายที่องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเป้าแสดงในวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับเป้าหมายแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ที่กำหนดการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน
- **ระบบนิเวศนวัตกรรม** เป็นการใช้โครงสร้างพื้นฐานของ วว. ที่มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และองค์ความรู้ของ วว. มาพัฒนายกระดับผู้ประกอบการ

เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดเป้าหมายมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 วิทยาลัยฯ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับแผนบริหารทุนมนุษย์

วิทยาลัยฯ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2578
เป็นองค์กรหลักในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน	เตรียมความพร้อมรองรับการทำงานเชิงพาณิชย์	- ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม (ต้นแบบ/กระบวนการ) ที่มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	44
		- สัดส่วนงบประมาณโครงการวิจัยในสาขาเป้าหมายต่องบประมาณโครงการทั้งหมด	≥ ร้อยละ 88
		- พัฒนากำลังคน	32
		- จำนวนรายการให้บริการผ่านโครงสร้างพื้นฐาน NQI และ STI	199,080
		- จำนวนผู้ใช้บริการโรงงานต้นแบบ (Scale up plant)	435
		- จำนวนโครงสร้างพื้นฐานที่ผ่านการยกระดับ	4
		- จำนวนเครือข่ายการทำงานร่วมกัน หน่วยงานพันธมิตร (ภาครัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา/สถาบันการเงิน/แหล่งบ่มเพาะธุรกิจ)	70
		- กลุ่มวิสาหกิจชุมชน / SMEs ที่มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนลดลงอย่างน้อยร้อยละ	234

วิทยาลัย	ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2578
		ละ 15 หลังจากการ รับการถ่ายทอด เทคโนโลยี/องค์ ความรู้	
		- จำนวน Lifelong Learning	8,660
		- จำนวนชุมชนต้นแบบ ที่ได้รับการพัฒนา ด้านการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และ เห็นผลเป็นรูปธรรม	8
		- จำนวนเทคโนโลยีที่ นำไปใช้ประโยชน์แก่ ชุมชน	33
		- ยกระดับ Digital technology โดย การเพิ่มสัดส่วนของ กระบวนการทำงานที่ ถูกเปลี่ยนสู่ระบบ ดิจิทัล หรือใช้ระบบ อัตโนมัติ	6
		- จำนวนบุคลากรที่ บรรจุตามโครงสร้าง ใหม่	100
	ขับเคลื่อนงานวิจัย เทคโนโลยี และ นวัตกรรมสู่เชิง พาณิชย์	- ทรัพย์สินทางปัญญา ที่ต่อยอดเชิง พาณิชย์	46
		- ผู้ประกอบการที่ได้รับ การเพิ่มศักยภาพ ด้วยการให้บริการ Total solution ผ่านระบบนิเวศ นวัตกรรม	145
		- Total solution platform ที่	2 platform/ปี

วิสัยทัศน์	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2578
		ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ ออกแบบ จนถึงการตลาดผ่านระบบนิเวศนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนา และเผยแพร่ให้ผู้ประกอบการ เป้าหมาย	
		- จำนวนบริษัทร่วมทุน	3
		- ประสิทธิภาพการลงทุน โดยการเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ของทรัพยากร (เครื่องมือ/อุปกรณ์) เครื่องที่มีมูลค่า 10 ล้านบาทขึ้นไป นับปี 2564	6
		- การพัฒนา Platform ข้อมูลรวมศูนย์ (เช่น Data Lake, Data warehouse) เพื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงและสามารถดึงข้อมูลไปใช้ได้ด้วยตนเอง	ร้อยละ 100
	วทน. สู่ความยั่งยืน	- รายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน	ไม่ต่ำกว่า 360
		- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	≤100
		- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร	ระดับคะแนน 4.28
		- การปล่อย GHG โดยเพิ่มประสิทธิภาพการ	> ปี 2577

วิสัยทัศน์	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2578
		จัดการด้านพลังงานขององค์กร โดยค่า Eco efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	
		- รักษามาตรฐานคะแนน ITA โดยได้รับผลการประเมินในระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่องทุกปี	≥ 95

(2) พันธกิจ

- วิจัยพัฒนาและบูรณาการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่ามูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจประเทศบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
- ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรม สู่ภาคอุตสาหกรรมและวิสาหกิจชุมชน และผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- บริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ รับรองระบบคุณภาพ อบรมและที่ปรึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานและความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม
- พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง ก้าวสมัย 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 (ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย)

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

- S = Speed: ความรวดเร็ว ว่องไว
- S = Satisfaction: สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

- S = Sharing: ร่วมมือร่วมใจ แบ่งปันกันได้ทุกคน
- + = Sustainable: การดำเนินงานที่มุ่งสู่ความยั่งยืน

สำหรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับ แผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. (ฉบับปรับปรุงปี 2568)	• วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของ วว. (ฉบับปรับปรุงปี 2568) มุ่งสู่การเตรียมความพร้อมรองรับการทำงานเชิงพาณิชย์ ขับเคลื่อนงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ รวมถึงการสร้างวทน. สู่ความยั่งยืน ส่งผลต่อการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ ในระดับองค์กรที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม (ต้นแบบ/กระบวนการ) ที่มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ทรัพยากรทางปัญญาที่ต่อยอดเชิงพาณิชย์ พัฒนาผู้ประกอบการให้ได้รับการเพิ่มศักยภาพด้วยการให้บริการ Total solution ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม รวมถึงรายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน และการนำองค์กรและสังคมไปสู่ความยั่งยืน

4.12 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

คณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ซึ่งมี ศ.ดร. ศุภชัย ปทุมนากุล ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ได้มอบนโยบายการดำเนินงานของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ประกอบด้วย 4 นโยบาย คือ

นโยบาย กวท.ปี 2567-2568



ภาพที่ 6 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

สำหรับนโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กวท. กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
นโยบาย กวท.	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนงานทั้งด้าน HRM และ HRD ที่มุ่งการบริหารอัตรากำลัง และแผนการสรรหาบุคลากรที่ตอบโจทย์ความเชี่ยวชาญตามนโยบาย การพัฒนาบุคลากร วว ให้มีทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการรองรับการขับเคลื่อนความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กรที่วางไว้ ทั้ง 3 ระยะ การจัดทำแผน Successor และ Talent ที่ครอบคลุมตำแหน่งด้านยุทธศาสตร์ โดยสนับสนุนการเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งสำคัญภายในองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ในการขับเคลื่อน วว. ไปสู่เป้าหมายในอนาคต

4.13 พรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568

พรบ. วว. ฉบับใหม่ มีสาระสำคัญ ในด้านข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย มีหลักการสำคัญเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ดังนี้

(1) แก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของ วว. ให้สามารถดำเนินการและสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ ตลอดจนการลงทุน ร่วมทุนกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อนำผลงานวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปประกอบกิจการให้เกิดรายเชิงพาณิชย์ (แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 6)

(2) แก้ไขเพิ่มเติมอำนาจ วว. ให้สามารถดำเนินการธุรกิจ ลงทุน ร่วมทุนหรือร่วมกิจการตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชน ออกพันธบัตร รวมทั้งขายผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการวิจัย โดยนำวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยของสถาบันฯ รายได้เชิงพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการประหยัลดงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานวิจัย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้บังคับแห่งบทบัญญัติกฎหมายนั้น (แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 7)

(3) แก้ไขเพิ่มเติมรายได้ของ วว. ให้ครอบคลุมกิจการการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ และการทำธุรกิจ (แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 8)

มีสาระสำคัญคือ แก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของสถาบันให้สามารถดำเนินธุรกิจ ลงทุนหรือร่วมทุนและนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้

มาตรา	สาระสำคัญที่ขอปรับปรุงแก้ไข
มาตรา 6 วัตถุประสงค์	(2) ดำเนิน ธุรกิจเกี่ยวกับหรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่อง กับการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (5) พัฒนาบุคลากรวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและถ่ายทอดวิทยาการ และเทคโนโลยีให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชนตลอดจนประชาชนทั่วไป (6) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม
มาตรา 7 อำนาจหน้าที่	(5) ทำความตกลงและร่วมมือกับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่าง ประเทศหรือองค์กรระหว่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน (11) จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่น จัดตั้งนิติบุคคล หรือลงทุนหรือร่วมลงทุน กับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่น เพื่อดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับกิจการของสถาบัน หรือเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น
มาตรา 8 รายได้	(4) รับค่าตอบแทน ค่าบริการ ค่าจ้าง ค่าใช้สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา รายได้ และ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นใด ที่ได้จากการดำเนินการกิจการภายในอำนาจหน้าที่ของสถาบัน

ภาพที่ 7 สาระสำคัญของพรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568

4.14 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์และ 8 กลยุทธ์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างผลงานวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 4 กลุ่ม 10 ด้าน

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งเน้นและเร่งสร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบ โจทย์ความต้องการของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน STI และ NQI

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมด้วยวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างผู้ประกอบการ และอุตสาหกรรมด้วยวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายตอบโจทยเชิงพื้นที่ ยกระดับคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ วทน. เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ และยกระดับคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว.ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างความมั่นคงทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 5.2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 5.3 การบริหารจัดการทุนทางทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 5.4 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 8 แผนวิสัยทัศน์ พ.ศ. 2569 – 2573

สำหรับแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ได้มีการระบุ/กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์ของ วว. เพื่อตอบสนองต่อกิจทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ วว. และเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในการบริหารบุคลากร ระบบงาน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน ที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจกับแผนบริหารทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ	ยุทธศาสตร์แผน บริหารทุนมนุษย์	ประเด็นความเชื่อมโยง ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร
SO1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่ม อุตสาหกรรมแห่งอนาคต ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์	HCMSO1 สร้างมูลค่าทาง ผลงานวิจัยและ นวัตกรรมนำไปสู่ การใช้ประโยชน์เชิง พาณิชย์	ยกระดับสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ บุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิง พาณิชย์ โดยสนับสนุนการเพิ่มขีด ความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้น ตามยุทธศาสตร์ วว.
SO2 การพัฒนาและยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถการให้บริการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่างครบวงจร แก่ ภาคอุตสาหกรรม SMEs	HCMSO2 พัฒนาสู่การเป็น องค์กรที่มีความ เป็นเลิศด้านการ บริหารทุนมนุษย์	เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ใหม่ ของ วว. โดยเพิ่มขีดความสามารถในกาแข่งขัน เชิงพาณิชย์และพัฒนาสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง
SO3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม	HCMSO3 สร้างภาพลักษณ์ องค์กรผ่าน วัฒนธรรมการ ทำงานที่ดี	สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจ วิจัยสมรรถนะสูง และสร้างความมั่นคง/ ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมถึงการสร้างความเป็น เลิศด้านระบบนิเวศองค์กรและธรรมาภิบาล
SO4 ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและ แก้ไขปัญหาชุมชน		
SO5 พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มี ความเป็นเลิศด้านการบริหาร จัดการและธรรมาภิบาล		

4.15 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

แผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์ 5 แผนงาน โดยแผนบริหารทุนมนุษย์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนงานและระบบงานที่สำคัญรวม 6 ด้าน โดยมีความเชื่อมโยงในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงในระดับแผนงาน รวมถึงการเชื่อมโยงระดับแผนงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	SP-แผนวิสาหกิจ พ.ศ.2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ <u>SO5</u> พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล <u>KR 5.6</u> จำนวนบุคลากรที่บรรลุตามโครงสร้างใหม่ <u>KR 5.7</u> ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร <u>KR 5.9</u> รักษามาตรฐานคะแนน ITA โดยได้รับผลการประเมินในระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่องทุกปี	บริหารอัตรากำลังและวางแผนการสรรหาบุคลากรรองรับโครงสร้างใหม่และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร
HCMSO2 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	SP-แผนวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ <u>SO5</u> พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล <u>KR 5.6</u> จำนวนบุคลากรที่บรรลุตามโครงสร้างใหม่	ปรับโครงสร้างองค์กรและทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อรองรับการทำงานเชิงพาณิชย์

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		<u>KR 5.7</u> ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร <u>KR 5.9</u> รักษามาตรฐานคะแนน ITA โดยได้รับผลการประเมินในระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่องทุกปี	
	DT-แผนบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Service Transformation : DST) <u>ยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ 2</u> พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Workforce & Culture Development : DWC)	• เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะความรู้ ความเข้าใจ เทคโนโลยีดิจิทัล โดยการพัฒนาบุคลากร วว. รวมถึงบุคลากรด้านดิจิทัลที่ทำหน้าที่พัฒนาระบบดิจิทัล ให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนา/ปรับปรุงระบบได้ตามเป้าหมายของสถาปัตยกรรมองค์กร ตลอดจนผู้ใช้งานระบบดิจิทัลมีทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนา Platform ข้อมูลรวมศูนย์ (เช่น Data Lake, Data warehouse) เพื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าถึงและสามารถดึงข้อมูลไปใช้ได้ด้วยตนเอง • บุคลากร วว. มีศักยภาพรองรับการทำงานรูปแบบดิจิทัล ยกกระดานการใช้

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
			Digital technology โดยการเพิ่มสัดส่วนของกระบวนการทำงานที่ถูกละเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล หรือใช้ระบบอัตโนมัติ
HCMSO3 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	CG-แผนปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2568	1. นโยบายด้านรัฐเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล <u>แผนงาน/โครงการที่ 1.2</u> แผนงานพัฒนาระบบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) • ตัวชี้วัด : การยกระดับผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน (ITA) ของ วว. มีคะแนน	เพื่อส่งเสริมให้ วว. เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีการดำเนินงานที่โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล ตลอดจนยกระดับคะแนน ITA ให้สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน (จากการปิด GAP ตัวชี้วัดตามเกณฑ์ ITA)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		ไม่น้อยกว่า 95 คะแนน	
	IA-แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี (2569 - 2573) และแผนการตรวจสอบประจำปี ปงบประมาณ พ.ศ. 2569	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจสอบภายในให้เป็นมืออาชีพ <u>กลยุทธ์ 3.1</u> ประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง • <u>ตัวชี้วัด 3.1</u> สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะได้ตามแผนที่กำหนดไว้ <u>กลยุทธ์ 3.2</u> สนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองจนได้รับประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ เป้าประสงค์ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ • <u>ตัวชี้วัด 3.2</u> ร้อยละของบุคลากรตรวจสอบภายในได้รับการอบรมประกาศนียบัตรด้านการตรวจสอบภายในตามแผนที่กำหนด	เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจสอบภายในให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรรองรับการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในของ วว.

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
	CG-แผนปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2568	3. นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>แผนงาน/โครงการที่ 3.1</u>การสร้างความสัมพันธ์และจัดการเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อขับเคลื่อนองค์กร • ตัวชี้วัด : คะแนนความผูกพันและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 88	เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พนักงานและลูกจ้าง วว.) มาทบทวนเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากรและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร
	KM&IM-แผนจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม รวมถึงพัฒนาทักษะบุคลากรสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน <u>กลยุทธ์ 3</u> ขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเติบโตผ่านการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้วยดิจิทัล <u>แผนงาน 3.2</u> การปรับตัวขององค์กร <u>กิจกรรม 3.2.1</u> จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุแก้ไขในโครงสร้างองค์กร • ตัวชี้วัด : ความคิดเห็นของผู้เข้ารับเกี่ยวกับการนำ	

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาบริการใหม่ <u>กิจกรรม 3.2.2</u> พัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ • ตัวชี้วัด : IM-C2 ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นจากนวัตกรรมกระบวนการใหม่	
	HCM-แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์ <u>กลยุทธ์ 1</u> เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว. <u>แผนงานที่ 2</u> การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารและตำแหน่งสำคัญของ วว. <u>ตัวชี้วัด :</u> KR2.1-ร้อยละของพนักงาน	สร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะทักษะ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว.อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม (100%) KR2.2-ผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านการทดลองบริหารงานหรือผ่านการประเมินการปฏิบัติงานจริง (100%)	

4.16 แผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

แผนงานภายใน สกบ. เป็นแผนงานที่มีลักษณะงานมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นแผนงานประจำ โดยแผนงานข้างต้นประกอบด้วย 5 แผนงาน ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับประเด็นที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์แล้ว สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สกบ.)

แผนงานภายใน สกบ.ด้านการบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สกบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	HCMSO2 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	HCMSO3 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	
1. แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569	✓	✓	✓	- การบริหารอัตรากำลังตามยุทธศาสตร์และสรรหาบุคลากรเชิงรุก - การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าจ้างของบุคลากร - การพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทักษะดิจิทัล และทักษะสำคัญของบุคลากรตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ วว.

แผนงาน ภายใน สกบ. ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สกบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่า ทาง ผลงานวิจัย และ นวัตกรรม นำไปสู่การ ใช้ประโยชน์ เชิง พาณิชย์	HCMSO2 : พัฒนาสู่ การเป็น องค์กรที่ มี ความเป็น เลิศด้าน การ บริหารทุน มนุษย์	HCMSO3 : สร้าง ภาพลักษณ์ องค์กร ผ่าน วัฒนธรรม การทำงาน ที่ดี	
				- ส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล - เสริมสร้างความผูกพันเพื่อเพิ่มผลิตภาพ วว. และการดำเนินงานไม่หยุดชะงัก - การเตรียมพร้อมศักยภาพการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ และพัฒนาภาวะผู้นำพร้อมใช้
2. แผน อัตรากำลัง วว.ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติ การประจำปี 2569	✓	✓		- แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 - แผนการสรรหา คัดเลือกบุคลากรประจำปี 2569 - แผนคณะทำงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ประจำปี 2569 - แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ประจำปี 2569 - แผนปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ วว. ประจำปี 2569 - แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2569 - แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2569 - แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2569

แผนงาน ภายใน สทบ. ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สทบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่า ทาง ผลงานวิจัย และ นวัตกรรม นำไปสู่การ ใช้ประโยชน์ เชิง พาณิชย์	HCMSO2 : พัฒนาสู่ การเป็น องค์กรที่ มี ความเป็น เลิศด้าน การ บริหารทุน มนุษย์	HCMSO3 : สร้าง ภาพลักษณ์ องค์กร ผ่าน วัฒนธรรม การทำงาน ที่ดี	
3. แผนการสรร หา คัดเลือก บุคลากร ประจำปี 2569	✓	✓		• แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 • แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2569
4. แผน คณะทำงาน ขับเคลื่อน แผนปฏิบัติ งาน คณะกรรมการ กิจการ สัมพันธ์ ประจำปี 2569		✓		• แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2569 – 2573 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2569
5. แผนการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (KPI) ประจำปี 2569	✓	✓		• แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2569 • แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2569 • แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2569
6. แผน ปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับ วว. ประจำปี 2568		✓		• แผนอัตรากำลัง วว.ประจำปี 2566 – 2570 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2568

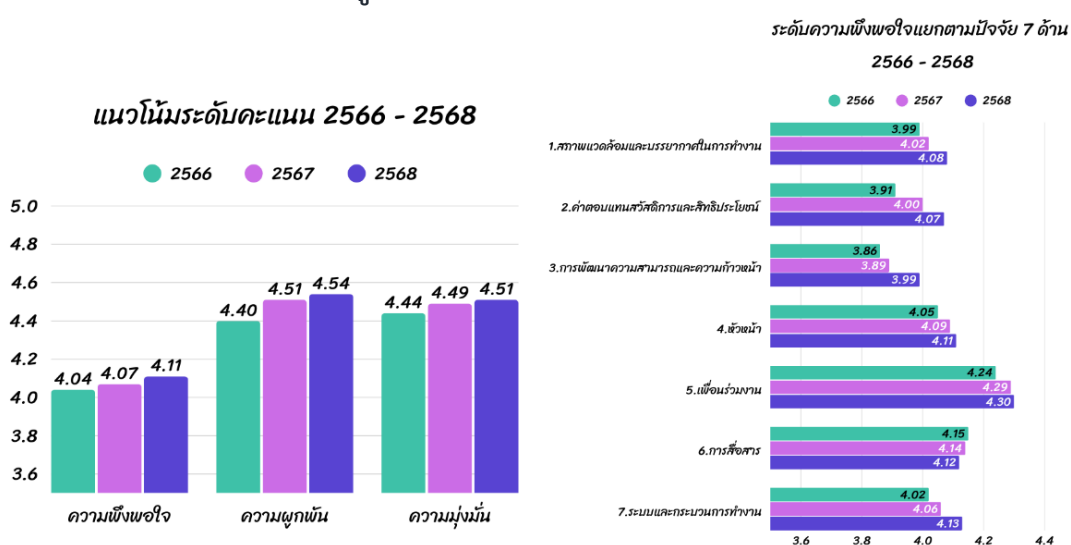
แผนงาน ภายใน สทบ. ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สทบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่า ทาง ผลงานวิจัย และ นวัตกรรม นำไปสู่การ ใช้ประโยชน์ เชิง พาณิชย์	HCMSO2 : พัฒนาสู่ การเป็น องค์กรที่ มี ความเป็น เลิศด้าน การ บริหารทุน มนุษย์	HCMSO3 : สร้าง ภาพลักษณ์ องค์กร ผ่าน วัฒนธรรม การทำงาน ที่ดี	
7. แผนพัฒนา บุคลากร ประจำปี 2568	✓	✓	✓	• แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 • แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2566 – 2570 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2568 • แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2568 • แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2568 • แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2568 • แผนดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน • แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรม วว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
8. แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2568	✓	✓		• แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2566 – 2570 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2568 • แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2568
9. แผนการ เลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2568	✓	✓	✓	• แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2566 – 2570 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2568 • แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2568

แผนงาน ภายใน สกบ. ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สกบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่า ทาง ผลงานวิจัย และ นวัตกรรม นำไปสู่การ ใช้ประโยชน์ เชิง พาณิชย์	HCMSO2 : พัฒนาสู่ การเป็น องค์กรที่ มี ความเป็น เลิศด้าน การ บริหารทุน มนุษย์	HCMSO3 : สร้าง ภาพลักษณ์ องค์กร ผ่าน วัฒนธรรม การทำงาน ที่ดี	
				• แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2568
10. แผน ส่งเสริม ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร ประจำปี 2568				• แผนการพัฒนาศักยภาพ ประจำปี 2568
11. แผน ดำเนินงานด้าน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน				• แผนการพัฒนาศักยภาพ ประจำปี 2568 • แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2568
12. แผน ส่งเสริมการ ดำเนินงาน อย่างมีธรรมา ภิบาล				• แผนการพัฒนาศักยภาพ ประจำปี 2568

4.17 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ

จากรายงานการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นตามค่านิยมองค์กรของบุคลากร วว. ประจำปี 2568 วว. ได้ดำเนินการสำรวจดังกล่าวระหว่างวันที่ 7 – 31 กรกฎาคม 2568 มีบุคลากร วว. ร่วมตอบแบบสำรวจ จำนวน 579 คน คิดเป็นร้อยละ 76.08 (ข้อมูลอัตราค่าจ้าง ณ กรกฎาคม 2568) มีผลการสำรวจฯ ประจำปี 2568 โดยสรุปดังนี้

- ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของบุคลากร อยู่ที่ระดับ 4.11
- ระดับความผูกพันเฉลี่ยของบุคลากร อยู่ที่ระดับ 4.54
- ปัจจัยความพึงพอใจที่คะแนนสูงที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน อยู่ที่ระดับ 4.30
- ปัจจัยความพึงพอใจที่คะแนนต่ำที่สุดคือ การพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้า อยู่ที่ระดับ 3.99



ภาพที่ 9 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ

เมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจในปี 2568 แล้ว พบว่าแนวโน้มระดับคะแนนเมื่อเปรียบเทียบกับย้อนหลัง 3 ปีที่ผ่านมา ระดับคะแนนความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่น มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยจุดแข็งของ วว. เป็นปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ที่รักษาระดับคะแนนให้สูงอย่างสม่ำเสมอ สำหรับจุดที่ต้องพัฒนายังคงเป็นปัจจัยด้านการพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้าเช่นเดิม แม้มีแนวโน้มดีขึ้นแต่ค่าเฉลี่ยยังต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่น อาจต้องมีการทบทวนระบบ Career Path, Talent Development Program ที่ชัดเจน รวมถึงการ Reskill, Upskill อย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมกับรายบุคคล เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทั่วทั้ง วว.

4.18 ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย 8 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มหน่วยกำกับดูแลภาครัฐ กลุ่มพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้ส่งมอบ กลุ่มชุมชนและสังคม กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน และคู่เทียบ/คู่แข่ง โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กรปี 2568 ประกอบด้วยมีขั้นตอนการดำเนินการโดยพิจารณาประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มในปี 2568 มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะคัดเลือกประเด็นที่ยังมีช่องว่างสูง ร่วมกับการวิเคราะห์โอกาส ความเสี่ยงของการบริหารความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (process) ในปัจจุบันของหน่วยงานที่ดำเนินการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 10 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8 กลุ่ม

ตารางที่ 7 ความต้องการ ความคาดหวัง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่องทางการมีส่วนร่วม จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
หน่วยงานกำกับและภาครัฐ	1. การวิจัยและพัฒนา - เทคโนโลยีและนวัตกรรม: พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น AI, ระบบอัตโนมัติ, EV/Biofuel, เทคโนโลยีพลังงานสะอาด, ระบบราง, การทดสอบและมาตรฐานทางการแพทย์ - เกษตรและอาหาร: วิจัยด้านเกษตรมูลค่าสูง, การเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม, พัฒนาเมล็ดพันธุ์, จุลินทรีย์ย่อยสลายวัสดุ, เทคโนโลยีการเก็บเกี่ยว - การวิจัยสุขภาพ: การวิจัยและพัฒนาเวชภัณฑ์และยาใหม่ๆ, วิจัยเกี่ยวกับการรักษาโรคต่างๆ, พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีทางการแพทย์ 2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ - ความร่วมมือกับภาคการศึกษาและเอกชน: การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ, การสนับสนุน SMEs และ Startups, การพัฒนาเครือข่ายวิจัยร่วมกับภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี - พันธมิตรทางธุรกิจ: การพัฒนาและสนับสนุนภาคีเครือข่าย, การจัดตั้ง Spin-offs และ Startups	- การพัฒนางานวิจัยด้านต่างๆ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การสื่อสารกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจร่วมกัน	- การประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแลโดยตรง - ช่องทางการประชาสัมพันธ์ของ วว. ได้แก่ เว็บไซต์ การจัดประชุม/สัมมนา E-mail Facebook

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	ในด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี, การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมจากภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม - การเชื่อมโยงระดับนานาชาติ: การทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างประเทศในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี, การขยายตลาดและการสร้างพันธมิตรระหว่างประเทศ 3. การบริหารจัดการ - การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม: การจัดการงานวิจัยตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ, การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เช่น รัฐบาลและภาคเอกชน, การจัดการทรัพยากรวิจัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน: การสร้างและพัฒนา Infrastructure ที่รองรับการเติบโตของนวัตกรรม, การสนับสนุนงานวิจัยที่สามารถขยายได้, การจัดการและลดต้นทุนการทดสอบเพื่อให้ได้มาตรฐาน - การจัดการทุนวิจัย: การหาทุนวิจัยจากแหล่งต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน, การจัดสรร		

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	งบประมาณให้เหมาะสมกับประเภทของงานวิจัย, การสร้างช่องทางการเข้าถึงทุนสนับสนุน 4. การตลาด - การวิจัยตลาดและการตอบสนองความต้องการ: การศึกษาตลาดเป้าหมาย, การวิจัยพฤติกรรม ผู้บริโภคเพื่อพัฒนาโซลูชันใหม่ๆ, การพัฒนา แผนการตลาดที่เชื่อมโยงกับการวิจัยและ นวัตกรรม - การสร้างแบรนด์และการตลาดเชิงพาณิชย์: การ พัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์จาก งานวิจัย, การสร้างความเชื่อมั่นในตลาดการ ส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์วิจัยกลายเป็นสินค้าที่เป็นที่ ยอมรับ - การเชื่อมโยงงานวิจัยกับอุตสาหกรรม: การนำ ผลลัพธ์จากงานวิจัยเข้าสู่อุตสาหกรรมอย่างมี ประสิทธิภาพ, การสร้างช่องทางการทำตลาด 5. การนำผลงานสู่เชิงพาณิชย์ - การขยายและ Scale-up ผลงานวิจัย: การ พัฒนา Prototype จากงานวิจัยไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่ พร้อมใช้งานในตลาด, การพัฒนาโครงการที่ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระดับเชิงพาณิชย์		

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	- การถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer): การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากห้องปฏิบัติการสู่ภาคอุตสาหกรรม, การจัดทำ Licensing เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถนำไปใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์, การขยายขอบเขตการใช้เทคโนโลยี - การสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ: การส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจที่สร้างจากงานวิจัย, การพัฒนาและรักษาผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร, การสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก		
พันธมิตร/คู่ค้าความร่วมมือ	1. การวางแผนและทิศทางการดำเนินงาน - ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือในอนาคต การกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือในอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ทุกภาคส่วนมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน การมีแผนที่ชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานมีแนวทางที่เป็นระบบและสามารถประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว - ความรวดเร็วในการดำเนินงาน การดำเนินงานที่มีความรวดเร็วช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ	ความเชื่อมั่นให้แก่พันธมิตร	- การรายงานผลการดำเนินงาน - การสื่อสาร พบปะ และช่องทางออนไลน์

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	ตอบสนองความต้องการของตลาดหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ โดยไม่เสียเวลาไปกับขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ความรวดเร็วนี้จะทำให้เกิดการดำเนินการที่มีผลทันทีและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน 2. การสร้างเครือข่ายและการสื่อสาร - แหล่งข้อมูลและการสื่อสารเข้าถึงทุกภาคส่วน การสร้างช่องทางข้อมูลที่เข้าถึงทุกภาคส่วนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการเชื่อมโยงและเสริมสร้างความร่วมมือ การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ทุกฝ่ายได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา เพื่อตัดสินใจและปรับกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม - ความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือที่ยาวนานและต่อเนื่องช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาควิจัยหรือธุรกิจที่ต้องการพัฒนาาร่วมกัน สิ่งนี้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรที่ส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน		

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
ลูกค้า	1. การพัฒนาและการจัดการโครงการวิจัย - ควบคุมจัดการเรื่องระยะเวลาในการทดสอบวิเคราะห์ เพื่อกระตุ้นการแข่งขันทางการวิจัย - ควรมีกระบวนการสำรวจปัญหาความต้องการแต่ละพื้นที่และหน่วยที่มีศักยภาพ - ความร่วมมือกับ วว. เพื่อสามารถพัฒนาพื้นที่เป้าหมายได้ตรงประเด็นและสมประโยชน์ - ดูแลโครงการที่เข้าไปร่วมมือระดับชุมชนให้สามารถดำเนินงานต่อเนื่องและต่อยอดได้ - พัฒนาโครงการวิจัยร่วมกัน - ผลักดันงานวิจัยให้เป็นรูปธรรม - สร้างบริษัทต้นแบบ (การร่วมทุน) 2. การร่วมมือและการสร้างเครือข่าย - การจัดการเรื่องการเยี่ยมชมเพื่อให้ผู้ประกอบการทราบถึง Eco-system และเข้าใจในการร่วมมือกัน - การร่วมลงทุนเพื่อพัฒนาต่อยอดธุรกิจ - เปิด Workshop รับ requirement จากภาคเอกชน จัดงาน Fair - สร้าง platform เรื่องอนาคตศาสตร์และเป็นแกนจัดงานพบภาคเอกชนร่วมกับสภาอุตสาหกรรม	- การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า - การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้าและบริการ - การส่งมอบสินค้าตรงความต้องการของลูกค้าและตรงเวลานัดหมาย	- การประเมินความพึงพอใจลูกค้าประจำปี - การร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	- ความสามารถในการเปลี่ยนงานวิจัยให้สามารถทำงานเชิงพาณิชย์ 3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี - สนับสนุนผลิตภัณฑ์จากขยะที่มีการรีไซเคิลและมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม - Focus ด้านเทคโนโลยีหลักและการมีแผน Spin off อย่างชัดเจน - เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ลดการทำงานที่ไม่จำเป็น - พลักดัน Technopolis กระจายเป็นภูมิภาค - Diversify collaboration models with private sector 4. การตลาดและการสร้างโอกาสทางธุรกิจ - ควรมีภาคการตลาดและนักวิจัยตลาดเข้ามาช่วยพุ่งเป้าหมาย - Fast Service, profit center, Business opportunity creation - One stop service ของโครงสร้างพื้นฐานด้าน NQI และ STI ของประเทศ - การร่วมทุน ต่อยอดนวัตกรรมใหม่ ๆ ควรสร้างเงื่อนไขผลตอบแทนที่ชัดเจนและไม่ยุ่งยากในการพิจารณาการร่วมลงทุน		

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	- ส่งเสริมผู้ประกอบการในการลงทุนสำหรับ บริษัทต่างชาติที่สร้างประโยชน์สำหรับประเทศ เช่น Bio-Gas 5. การบริหารจัดการและความยั่งยืน - คาดหวังความยั่งยืนในการร่วมทุนกับ ผู้ประกอบการเพื่อให้สามารถต่อยอดงานวิจัย ไปสู่เศรษฐกิจได้เร็วและคล่องตัว - ความพึงพอใจในสินค้าและบริการ - การส่งมอบสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้า - Team ที่ขับเคลื่อนให้ วว. เป็น Profit center รวมทั้งการขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถ spin off และ commercial ได้จริง - การดูแลโครงการให้สามารถ maintain การ ดำเนินงานได้ในระยะยาว		
ผู้ส่งมอบ	1. การเข้าถึงข้อมูลและการสื่อสาร - มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อจัด จ้างที่สามารถเข้าถึงง่าย - การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน กฎ ระเบียบและข้อ ปฏิบัติในการทำงาน รวมถึงช่องทางการสื่อสาร	- การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติในการ ทำงาน รวมถึงช่อง ทางการสื่อสารที่ เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้	- การประชุม อบรม สัมมนาคู่ค้า ผู้ให้บริการ และผู้รับเหมา - การตรวจประเมินคู่ค้า - การติดต่อผ่านเว็บไซต์ แผ่นพับ อีเมลล์

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	2. การตรวจสอบและการดำเนินงานที่ถูกต้อง - การตรวจรับงาน และตรวจจ่ายที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลา 3. การพัฒนาความร่วมมือและความยั่งยืน - การร่วมพัฒนากับคู่ค้าเพื่อความยั่งยืน	ให้บริการ และ ผู้รับเหมา - ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม	การร้องเรียนผ่าน ช่องทางต่างๆ
ชุมชนและสังคม	1. นวัตกรรมและเทคโนโลยีในเกษตร - นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น พันธุ์พืช, เกษตรอัจฉริยะ, เกษตรแม่นยำ, ปุ๋ยชีวภาพ, เครื่องจักรกล/เครื่อง ทุ่นแรงทางการเกษตร ขนาดเล็กที่เหมาะสมกับพื้นที่ลาด ชัน, พลังงานทดแทน/พลังงานสะอาด รวมถึงการ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่าง ๆ แก่ หน่วยงานภาคีเครือข่ายและเกษตรกร - การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของเกษตรกรบนพื้นที่สูงได้ตรงจุด ทั้งในด้านการผลิต การตลาด และการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร - คาดหวังให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้งานง่ายสำหรับ ผู้ประกอบการรายย่อย 2. การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจ - ช่วยสนับสนุนงานวิจัยพัฒนา วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี โดยเฉพาะในมิติด้านการส่งเสริมวิสาหกิจ	- การให้ความสำคัญต่อ การลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม - การเปิดรับฟัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการร้องเรียนของ ชุมชน - กิจกรรมเพื่อสังคม และชุมชน	- กิจกรรมเพื่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม - การร้องเรียนผ่าน ช่องทางต่างๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	ชุมชน SMEs เนื่องจากเป็นพันธมิตรหลักที่ช่วยพัฒนา ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชาติ - เป็นที่พึ่งให้กับ Start up (ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำ) 3. การพัฒนาและคุณภาพชีวิตของเกษตรกร - ต้องการให้กลุ่มอาชีพด้านต่าง ๆ มีอาชีพที่มั่นคง (วว.) ต้องนำความรู้ลงไปสู่เกษตรกรอย่างต่อเนื่อง - การขยายพันธุ์พืชสู่ชุมชน - มูลค่าเพิ่ม (Value added) ของผลิตภัณฑ์เกษตรและอาหาร - ต้องการให้ วว. มีโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมากกว่านี้ เพื่อขับเคลื่อนภาคเกษตรไทยให้ก้าวหน้าโลก 4. การพัฒนาผลกระทบต่อชุมชนและสังคม - ผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงาน - การแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม		

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	1. การปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุน - การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงาน ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ - คาดหวังให้ วว. มีการวิจัยเพื่อการพัฒนาเมืองหรือ ท้องถิ่นด้วย Innovation ในอนาคต - ต้องการให้เปลี่ยนแปลงความรวดเร็วในการเข้าให้ คำแนะนำและช่วยเหลือแบบเข้าถึง และคำแนะนำ แบบเชิงลึก - เพิ่มบุคลากรลงพื้นที่จริง - เพิ่มความรวดเร็วและเพิ่มการผลิตสำหรับงานทำ ผลิตภัณฑ์ต่อยอดทางการเกษตรแบบการสั่ง จำนวนมาก ๆ		
สื่อมวลชน	- ความร่วมมือกับสื่อมวลชน - การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างถูกต้องและ ทันต่อสถานการณ์	- การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม ชัดเจนและตรงประเด็น	- ช่องทางการ ประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ - การร้องเรียนผ่าน ช่องทางต่างๆ
พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน วว.	1. การขับเคลื่อนธุรกิจและการพัฒนาโครงการ - การขับเคลื่อนในเชิงธุรกิจ รวมถึงความคล่องตัว รวดเร็ว - การพัฒนาโครงการร่วมกัน	- การสื่อสารนโยบาย ทิศทางขององค์กร และข้อมูลที่มี	- การจัดประชุมพนักงาน - การร้องเรียนผ่าน ช่องทางต่างๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	- การส่งต่อลูกค้า/ผู้ให้บริการ 2. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร - การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร - การได้รับค่าตอบแทน การจ้างงานและการประเมินการทำงานที่เป็นธรรม 3. สิ่งแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัย - สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการทำงาน - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี - ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย 4. สิทธิและความเท่าเทียมของพนักงาน - เคารพสิทธิของพนักงาน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม 5. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	ความสำคัญต่อพนักงาน	
คู่แข่ง/คู่เทียบ	- การต่อต้านการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม - การดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม	- การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม - การแข่งขันอย่างเป็นธรรม	-การประชุมร่วมกับองค์กรกลาง เช่น สภาอุตสาหกรรม -การร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ

4.1.9 ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2568 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 6 แผนงาน ซึ่งพบว่าผลการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดทั้ง 5 แผนงาน โดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานผ่านคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการดำเนินงาน วว. และคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วทอ.)

[illegible]

ภาพที่ 11 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ไตรมาส 3/2568

ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมากับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2568	จากผลการดำเนินงานดังกล่าว นำมาสู่การทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 โดยได้ดำเนินการทบทวนแผนงานดังกล่าวเพื่อรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่สอดคล้องกับทิศทาง Strategic Positioning ของ วว.

4.1.10 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

7s Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Strategy	S-1 : มีพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ และส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	N/A
Structure	N/A	W-2 : โครงสร้างองค์กรขาดความยืดหยุ่น ขาดความพร้อมต่อการขับเคลื่อนเชิงพาณิชย์ (*W-5 ของแผนวิสาหกิจ)
System	S-3 : มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการวางเส้นทางไปสู่เป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา	- W-3 : ระบบการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือจูงใจกลุ่มบุคลากรได้อย่างทั่วถึง - W-4 : ระบบฐานข้อมูลบุคลากรยังไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (HR Analytic) ข้อมูลด้าน HR ยังกระจายและไม่ Real-time
Staff	S-4 : อัตราการลาออกอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับหน่วยงานคู่เทียบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	- W-1 : อัตรากำลังยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน พ.ร.บ.ฉบับใหม่ ที่สนับสนุนองค์กรสู่ความสำเร็จ - W-5 : บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมสำหรับบทบาทใหม่ (Culture, Mindset และ Soft-skill) โดยเฉพาะในด้าน Agile, Innovation, Commercialization และ Digital skill - W-6 : มีอัตราเกษียณในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถทดแทนตำแหน่งว่างได้อย่างต่อเนื่อง - W-8 : บุคลากร วว.มีแนวโน้มเกิดปัญหาด้านสุขภาพอย่างต่อเนื่องทุกปี
Skill	S-2 : มีบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิจัยหลากหลายสาขา	N/A

7s Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	โดยเฉพาะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในสาขามุ่งเน้น (*S-2 ของแผน วิสาหกิจ)	
Style	N/A	N/A
Shared Value	N/A	W-7 : ระดับคะแนนความผูกพันของบุคลากร วว. มีแนวโน้มลดลง

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors)

4.2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ

(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 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 12 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ แผนอัตรากำลัง วว. โดยมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ทักษะที่จำเป็น ตลอดจนทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทของ วว.

(2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้มุ่งเน้นคัดเลือกประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับสูงในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ Hi-Value and Sustainable ในองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

- (1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy)
- (2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society)
- (3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-Friendly Living)
- (4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation)

ทั้งนี้ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดจุดหมายการพัฒนาไว้จำนวน 13 มุดหมายเพื่อเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่ช่วยในการสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ที่ครอบคลุม 4 มิติการพัฒนา ได้แก่

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

- หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง มุ่งเน้น ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการผลิตและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร
- หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน โดยลดการท่องเที่ยวที่เน้นปริมาณ สร้างการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพด้วยเศรษฐกิจสร้างสรรค์
- หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก โดยสร้างความพร้อมให้ผู้ประกอบการไทย ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ และเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรองรับการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า
- หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง มุ่งเน้นยกระดับบริการทางการแพทย์และสุขภาพ ด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีขั้นสูง และอัตลักษณ์ไทย
- หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยพัฒนาความร่วมมือทางการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศปรับปรุงระบบคมนาคมและ โลจิสติกส์ ให้เชื่อมโยงแบบไร้รอยต่อ
- หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน มุ่งเน้นผลักดันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน ต่อยอดอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ

2. มีโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

- หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ โดยสนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงเทคโนโลยีและแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม สร้างการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่าง SMEs กับรายใหญ่
- หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยการกระจายความเจริญไปสู่ระดับพื้นที่ และสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก
- หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม โดยสนับสนุนครัวเรือนยากจนให้เข้าถึงการศึกษาและการพัฒนาทักษะอาชีพ ตลอดจนสร้างความคุ้มครองทางสังคมที่เหมาะสมและครอบคลุมคนทุกกลุ่ม

3. มีที่ยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ให้ความสำคัญกับการนำขยะและของเสียมาหมุนเวียนใช้ประโยชน์ รวมถึงเพิ่มการใช้พลังงานสะอาดเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นปรับการใช้ที่ดินให้เหมาะสม จัดทำระบบจัดการน้ำที่สอดคล้องกับภูมิประเทศและภูมิอากาศ พัฒนาการแจ้งเตือนภัยให้แม่นยำและทันเวลา

4. มีปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

- หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยเพิ่มกำลังคนคุณภาพรองรับภาคการผลิตเป้าหมาย และพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของภาครัฐให้เป็นดิจิทัล และปรับโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น



ภาพที่ 13 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	• นำกรอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มากำหนดเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ แผนอัตรากำลัง วว. • กำหนดแนวทางการดำเนินงานในการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภายใต้จุดหมายที่ 12 มุ่งเน้นพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รองรับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรและการเปลี่ยนแปลง

(3) นโยบายประเทศไทย 4.0

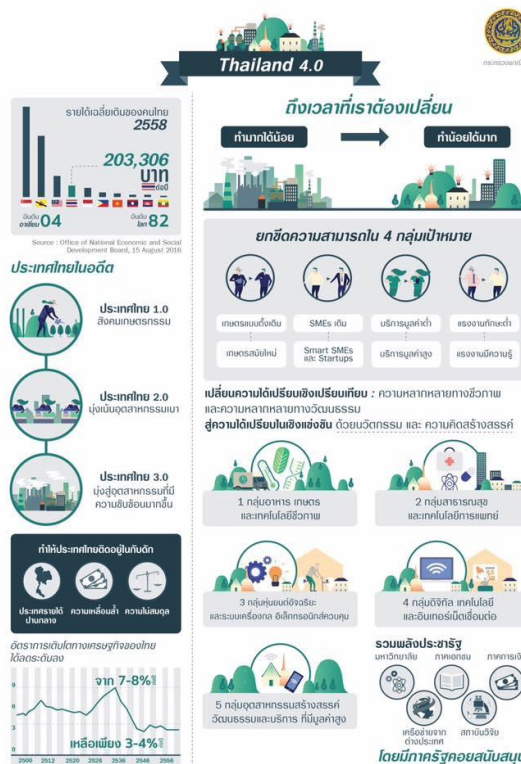
วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 คือ โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่มีการทิดงสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) โดยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และมุ่งเน้นเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และภาคบริการ ภายใต้วิสัยทัศน์มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เพื่อพาประเทศไทย ฝ่ากับดักประเทศสู่ทางออกการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ โมเดลดังกล่าว มีการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

มิติที่ 2 ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม

มิติที่ 3 การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์

มิติที่ 4 การรักษาสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 14 นโยบายประเทศไทย 4.0

ตารางที่ 12 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายประเทศไทย 4.0 กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
นโยบายประเทศไทย 4.0	การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ วว. โดยมุ่งเน้นการสรรหา คัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ วว. และการเตรียมความพร้อมของบุคลากร และองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขัน

4.2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)

จากการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีการกำหนดหน้าที่ และอำนาจการดำเนินงานของกระทรวง ดังนี้

- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการอุดมศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีความเป็นอิสระทางวิชาการและการบริหารจัดการ ให้มีการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และให้ดำเนินการวิจัยและสร้างสรรค์ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสหวิทยาการ
- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่ในสังกัดกระทรวง

หรือกำกับดูแลของรัฐมนตรี รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่นอกกระทรวงเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และดำเนินการไปในทิศทางที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

- จัดให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือเพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทาง และความร่วมมือในด้านการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลหรือหน่วยงานในต่างประเทศ
- ปฏิบัติการอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกระทรวงในการดำเนินการตามข้อ 3 กระทรวงอาจมอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดหรือในกำกับเป็นผู้ดำเนินการ หรืออาจร่วมดำเนินการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานเอกชนหรือต่างประเทศก็ได้

ทั้งนี้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

- (1) การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้
- (2) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคมและวิจัยขั้นแนวหน้า
- (3) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และ
- (4) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และเศรษฐกิจท้องถิ่น โดย

สามารถแสดงประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับการกิจและหน้าที่ของ วว.

ตารางที่ 13 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) กับ แผนบริหารทุนมนุษย์

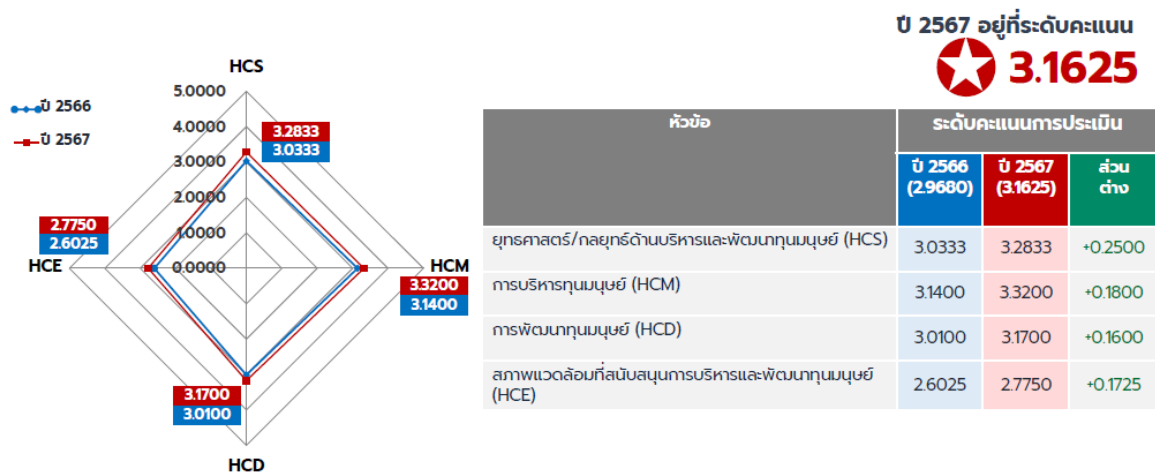
ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) ยุทธศาสตร์ อววน. เพื่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้	• ยุทธศาสตร์ อววน. ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ โดยมีการกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2569 – 2573 ซึ่งระบุไว้ในยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

4.2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีหลักเกณฑ์การบริหารทุนมนุษย์ โดยหลักเกณฑ์เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง
- (2) การบริหารทุนมนุษย์
- (3) การพัฒนาทุนมนุษย์
- (4) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

จากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา พบว่า วว. สามารถยกระดับคะแนนการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้เพิ่มขึ้น โดยปี 2567 อยู่ที่ระดับคะแนน 3.1625 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 เท่ากับ 0.1945 คะแนน



ภาพที่ 15 ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานดังกล่าว ยังพบข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในประเด็นที่สำคัญด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่

- (1) การบูรณาการที่สมบูรณ์ระหว่างแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนวิสาหกิจขององค์กร และแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนแม่บทฯ อื่นตาม Enablers
- (2) การแสดงบทบาทของคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของ วว. ในการขับเคลื่อนงานด้านบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ
- (3) การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง
- (4) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (5) การออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)
- (6) การทบทวนกรอบแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง
- (7) การทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องกับ Diversity, Equality, Inclusion & Belonging (DEI & B)
- (8) การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

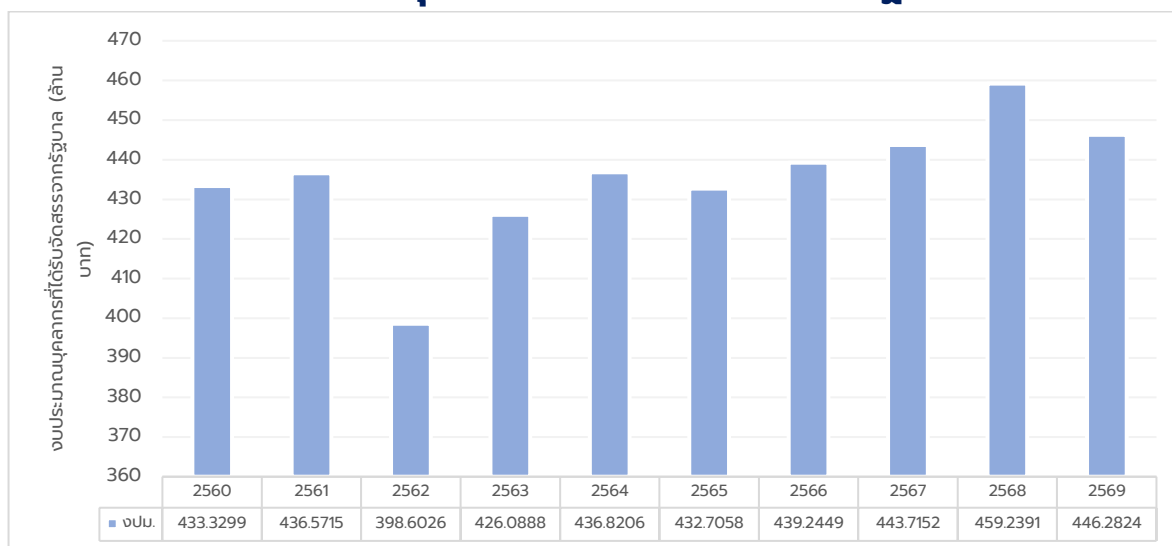


ภาพที่ 16 ประเด็นการปรับปรุงระบบงานที่สำคัญด้านการบริหารทุนมนุษย์ตามผลการระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

ตารางที่ 14 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
ผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS	จัดทำแผนปิด Gap การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ วว. เพื่อปิด Gap การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.2.4 จบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล



ภาพที่ 17 จบประมาณด้านบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ

จากข้อมูลงบประมาณด้านบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ จะเห็นได้ว่า วว. ได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรจากรัฐบาลทุกปี และมีจำนวนงบประมาณที่เพิ่มขึ้นและลดลงตามจำนวนอัตราากำลังที่แปรผันในแต่ละปี สำหรับงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 15 ความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหาร
ทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	• การจัดสรรอัตรากำลังให้กับหน่วยงานที่มีภารกิจที่สำคัญตามทิศทางการดำเนินงานของ วว. เชื่อมโยงกับการบริหารงบประมาณด้านบุคลากร • การสรรหาบุคลากรให้ได้ครบถ้วนตามกรอบอัตราที่ตั้งที่ได้รับจัดสรร และสรรหาบุคลากรทดแทนอัตราที่ลาออกให้ได้ครบถ้วน • การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในกลุ่มหลัก ให้สามารถหารายได้จากงานวิจัยได้เพิ่มขึ้น

4.2.5 แนวโน้มของ HR (HR Trend)

ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการ Transform องค์กรไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดหรือวางกลยุทธ์ขององค์กร (Organization Strategy) สิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการวางกลยุทธ์องค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็น Generation ใหม่ ๆ ล้วนแตกต่างจากคนรุ่นเดิมอย่างสิ้นเชิง มุมมองในเรื่องต่างๆถูกตีความจาก “เลนส์การมองเห็นที่ต่างกัน” ประกอบกับในโลกยุคปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัล และ AI เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการผสมผสานทางความคิด เทคโนโลยี และ AI

ในปี 2026 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะไม่ใช่แค่หน่วยสนับสนุนอีกต่อไป แต่จะกลายเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนความยืดหยุ่น วัฒนธรรมองค์กร และนวัตกรรม โดยมีความท้าทายใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้าน HR และกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความท้าทายหลักที่ HR ต้องเผชิญ

1. การดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

- ออกแบบสวัสดิการเฉพาะบุคคลที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร
- กำหนดเส้นทางการเติบโตและการโยกย้ายภายในองค์กรที่มีความชัดเจนสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กร
- การสร้างแบรนด์ HR ที่มีเป้าหมายและมีคุณค่าต่อบุคลากรขององค์กร

2. การบริหารทีมงานแบบรีโมตและไฮบริด

- พัฒนากทักษะความเป็นผู้นำ หรือ หัวหน้างานในการเป็นผู้นำในโลกเสมือนจริง หรือออนไลน์
- นำเครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันและต้องมีความโปร่งใส
- การปรับรูปแบบการประเมินผลและการมีส่วนร่วมให้เหมาะกับบริบทใหม่

3. การแก้ไขช่องว่างด้านทักษะ

- สร้างระบบการเรียนรู้ที่คล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล
- พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้หรือนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ
- วิเคราะห์ช่องว่างทักษะบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การปรับตัวต่อกฎหมายแรงงานและข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลง

- ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ
- นำเทคโนโลยี HR เพื่อช่วยลดการจัดทำรายงานและเอกสาร
- ทำงานร่วมกับทีมกฎหมายเพื่อเตรียมความพร้อมเชิงนโยบายด้านบุคลากร

5. การใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ

- ใช้ AI อย่างมีจริยธรรม
- กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้ AI ของพนักงานอย่างโปร่งใส
- ฝึกอบรม HR ให้ทำงานร่วมกับ AI อย่างสร้างสรรค์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6. การดูแลสุขภาพและความผูกพันของพนักงาน

- สร้างวัฒนธรรมที่ปลอดภัยทางจิตใจและรองรับความหลากหลาย
- โปรแกรมสุขภาพที่เข้าถึงได้และตรงตามความต้องการบุคลากร
- ใช้เครื่องมือรับฟังความคิดเห็นแบบเรียลไทม์และประเมินผลได้ทันที

สรุป HR ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ปี 2026 จะเป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด การดำเนินงานด้าน HR จะต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผสมผสานความเห็นอกเห็นใจ ตลอดจนต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการออกแบบการทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการเตรียมความพร้อม ด้านบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และ AI ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต

ตารางที่ 16 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (HR Trend) (1) การดึงดูดและรักษาบุคลากรในตลาดที่มีการแข่งขันสูง (2) การบริหารทีมงานแบบรีโมตและไฮบริด (3) การแก้ไขช่องว่างด้านทักษะ (4) การปรับตัวต่อกฎหมายแรงงานและข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลง (5) การใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ (6) การดูแลสุขภาพและความผูกพันของพนักงาน	• การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว. • การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารและตำแหน่งสำคัญของ วว. • การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว. • การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลง

4.2.6 Digital Transformation

องค์กรธุรกิจไทยยังคงเดินหน้านำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างต่อเนื่อง จากผลสำรวจ “Deloitte Thailand Digital Transformation Survey 2025” โดยดีลอยท์ ประเทศไทย ที่จัดทำต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 ระบุว่าองค์กรไทยเริ่มผสานดิจิทัลสู่ธุรกิจหลักมากขึ้น แม้เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัวยังคงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการนำ Generative AI (GenAI) มาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น

ทิศทางการขับเคลื่อน Digital Transformation ขององค์กรไทย สำหรับสถานการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กรไทยในปี 2568 ยังคงมีแนวโน้มใกล้เคียงกับผลสำรวจในปีที่ผ่านมา โดยองค์กรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44) อยู่ในระยะ ‘Doing Digital’ (ระยะเริ่มต้นนำดิจิทัลมาใช้) ตามมาด้วยระยะ ‘Becoming Digital’ (ระยะเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล) ที่ร้อยละ 28 และระยะ ‘Being Digital’ (ระยะที่ดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร) ที่ร้อยละ 15 ส่วนกลุ่ม ‘Exploring Digital’ (ระยะสำรวจและทดลอง) และ ‘Digital Laggard’ (กลุ่มที่ตามหลังด้านดิจิทัล) มีสัดส่วนน้อยลงที่ร้อยละ 10 และร้อยละ 3 ตามลำดับ

ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการวางกลยุทธ์ที่สมดุลและรอบคอบยิ่งขึ้น โดยองค์กรไทยได้ก้าวข้ามช่วงเวลาของการทดลองใช้เทคโนโลยี และกำลังมุ่งผสานดิจิทัลเข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างธุรกิจหลักอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่วัดผลได้จริง ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล 3 อันดับแรกที่องค์กรไทยประสบความสำเร็จสูงสุด ได้แก่

1. การเพิ่มผลิตภาพการทำงานของพนักงาน (ร้อยละ 67)
2. การยกระดับประสบการณ์ลูกค้า (ร้อยละ 61)
3. การลดต้นทุน (ร้อยละ 58)

ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนถึงการลงทุนที่มุ่งหวังผลตอบแทนที่รวดเร็ว ขณะที่องค์กรซึ่งมีความพร้อมด้านดิจิทัลในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ สู่ตลาดได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญ 3 ด้านหลัก ยังคงอยู่ ได้แก่

1. การขาดทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากร (ร้อยละ 35)
2. การขาดงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ (ร้อยละ 34)
3. การยึดติดกับระบบไอทีดั้งเดิม (ร้อยละ 31) ซึ่งเข้ามาแทนที่ประเด็นด้านความไม่พร้อมของวัฒนธรรมองค์กรในปีที่แล้ว

การลงทุนด้านเทคโนโลยีในองค์กร และการปรับใช้ GenAI

องค์กรไทยยังคงให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น เว็บไซต์แบบดั้งเดิม (ร้อยละ 44) คลาวด์ (ร้อยละ 65) และแอปพลิเคชันมือถือ (ร้อยละ 57) ขณะที่ Data Analytics เป็นเทคโนโลยีขั้นสูงที่ได้รับความนิยมมากที่สุด (ร้อยละ 70) ขณะที่องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มกระจายการลงทุนไปยังเทคโนโลยี AI, Augmented Reality/Virtual Reality (AR/VR), หุ่นยนต์, Internet of Things (IoT) และบล็อกเชน (Blockchain) อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีที่น่าจับตามองที่สุดในปีนี้ คือ GenAI ที่ทุกองค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ต่างตื่นตัวและมีการนำไปใช้อย่างมีนัยสำคัญ ผลสำรวจพบว่า องค์กรที่อยู่ในกลุ่ม ‘Being Digital’ มีแนวโน้มใช้ Data Analytic มากกว่ากลุ่ม ‘Digital Laggard’ ถึง 2 เท่า และใช้ AI มากกว่าถึง 5 เท่า ในภาพรวม แม้องค์กรไทยจะตื่นตัว แต่ผู้นำขององค์กรในประเทศไทยยังประเมินระดับความเชี่ยวชาญด้าน GenAI ของตนเองต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก โดยมีเพียงร้อยละ 5 ที่มองว่าตนมีความเชี่ยวชาญในระดับ “สูงถึงสูงมาก” เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโลกที่ร้อยละ 44 โดยอุตสาหกรรมที่นำหน้าในการใช้ GenAI ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อและโทรคมนาคม และบริการทางการเงิน มุมมองต่อ GenAI และการใช้งานภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีมุมมองต่อ Gen AI ที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มกรรมการ

บริษัท และ CEO เกือบร้อยละ 60 เห็นว่ายังให้ความสนใจด้าน GenAI ไม่เพียงพอ ขณะที่ผู้บริหารสายเทคโนโลยี (CIO/CTO) มากกว่าร้อยละ 80 เชื่อว่าตนให้ความสำคัญในระดับที่เหมาะสมแล้ว ช่องว่างนี้อาจส่งผลต่อความเร็วในการปรับตัวและการขับเคลื่อนองค์กร

สำหรับแผนกที่มีการนำ GenAI มาใช้มากที่สุด ได้แก่ แผนกไอทีและความปลอดภัยทางไซเบอร์ และแผนกการตลาด การขาย และการบริการลูกค้า โดย 5 รูปแบบการใช้งาน GenAI สูงสุดในองค์กรไทย คือ:

- 1. การสืบค้นข้อมูล (ร้อยละ 68)
- 2.การสรุปเนื้อหาจากเอกสาร การประชุม และข่าวสาร (ร้อยละ 54)
- 3.การผลิตคอนเทนต์ประเภทข้อความ ภาพ เสียง และวิดีโอ (ร้อยละ 50)
- 4.การแปลภาษา (ร้อยละ 48)
- 5.การใช้เป็นผู้ช่วยเสมือนหรือแชทบอท (ร้อยละ 45)

ความท้าทายในการขับเคลื่อน GenAI สู่การใช้งานจริง ความท้าทายหลัก 3 ประการในการนำ GenAI มาปรับใช้ ประกอบด้วย:

- 1. ความพร้อมด้านบุคลากรและทักษะ (ร้อยละ 63)
- 2.การขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจน (ร้อยละ 32)
- 3.การเลือกใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสม (ร้อยละ 24)

ชัชเชห์ สักเดว ผู้อำนวยการ แผนก Technology & Transformation ดีลอยท์ ประเทศไทย กล่าวว่า “ปัจจุบัน หลายองค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล หรือแม้กระทั่งการนำ GenAI มาปรับใช้ในองค์กรนั้น ผู้บริหารไม่สามารถมองเพียงมิติของเทคโนโลยีอย่างเดียวได้ แต่ต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรตั้งแต่ต้น การลงทุนด้วยความเข้าใจจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในเชิงธุรกิจอย่างแท้จริง”

(ที่มา Deloitte Thailand Digital Transformation Survey 2025)

ตารางที่ 17 ความเชื่อมโยงระหว่าง Technology & Digital Disruption กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• Digital Transformation AI	• การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับ ยุทธศาสตร์ วว. - KR1.2-จำนวนสมรรถนะด้าน Digital ที่ต้องพัฒนา อย่างน้อย 2 หลักสูตร/ปี 1) พัฒนา Digital Literacy/การใช้งาน ERP 2) พัฒนา DWC Mindset / Cyber Awareness / Data Governance

4.2.7 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

(1) ด้านอัตราค่าจ้าง

การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานสามารถแข่งขันได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง เป็นสิ่งสำคัญ โดยจะพิจารณาหน่วยงานที่มีลักษณะภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุทิศทางและภารกิจที่สำคัญขององค์กร โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์คู่แข่ง ดังนี้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis) ด้านอัตราค่าจ้าง

รายการ	สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี แห่ง ประเทศไทย (วว.)	หน่วยงานคู่แข่ง		
		สำนักงานพัฒนา วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี แห่งชาติ (สวทช.)	องค์การ เภสัชกรรม (อก.)	กรม วิทยาศาสตร์ บริการ (วศ.)
บุคลากรรวม (ราย)	508	3,047	2,350	296
บุคลากรกลุ่มหลัก (ราย)	347	2,063	1,654	180
บุคลากรกลุ่มสนับสนุน (ราย)	161	838	696	116
สัดส่วนบุคลากรกลุ่ม หลักต่อกลุ่มสนับสนุน (ร้อยละ)	68 : 32	71 : 29	70 : 30	61 : 39

ที่มา : รายงานประจำปี สวทช., 2566, รายงานประจำปี อก., 2565, รายงานประจำปี วศ., 2566,

ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่แข่งด้านอัตราค่าจ้างกับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis) ด้านอัตราค่าจ้าง	กำหนดเป้าหมายการปรับอัตราส่วนของบุคลากรกลุ่มหลักต่อกลุ่มสนับสนุนให้มีความเหมาะสมตามความเชี่ยวชาญของบุคลากร วว. ด้วยแนวคิด Upskill / Reskill / New skill เพื่อให้ได้อัตราส่วนที่เทียบเท่ากับหน่วยงานคู่แข่ง

(2) ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

วว. มีการวิเคราะห์คู่แข่งด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับตลาดแรงงาน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่อยู่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้มีความสอดคล้องกับตลาดแรงงานและบริบทขององค์กร โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือน

การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทน ถือเป็นสิ่งจูงใจอย่างยิ่งในการสรรหาบุคลากร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันได้ในตลาด ซึ่งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนมีการปรับอัตราเงินเดือนค่าจ้างสูงขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และรักษาคณเฑาะว์ ให้มีความรักความผูกพันต่อองค์กร จากการประชุมคณะรัฐมนตรี เรื่อง การปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ มีมติเห็นชอบในหลักการให้มีการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ตามที่กระทรวงแรงงานเสนอ ตามรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดอัตราค่าจ้างต่ำสุด ชั้นที่ 1 อัตรา 9,040 บาท และอัตราค่าจ้างสูงสุดชั้นที่ 53 อัตรา 142,830 บาท
2. ลูกจ้างยังคงได้รับค่าจ้างในอัตราเดิมตามขั้นของบัญชีโครงสร้างใหม่
3. ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน 2557 เป็นต้นไป

ทั้งนี้ การขยายเพดานอัตราค่าจ้างขั้นสูงจะต้องสอดคล้องกับขนาดภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจที่มีความแตกต่างกันตามความเหมาะสม ตลอดจนความสามารถในการรองรับภาระค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 35 แห่ง มีการปรับปรุงบัญชีโครงสร้างอัตราค่าจ้างของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ (โครงสร้าง 58 ขั้น) เป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ และสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ โดยมีสาระสำคัญคือ จากเดิมที่มีอัตราจ้างขั้นต่ำ 5,780-9,040 บาท ให้เริ่มมีอัตราจ้างขั้นต่ำที่ 9,040 บาท พร้อมปรับอัตราขั้นสูงสุด จากเดิมได้รับ 113,520 บาท ให้เพิ่มขึ้นอีก 6.5 ขั้น โดยมีค่าจ้างอัตรา 142,830 บาท เป็นขั้นเงินเดือนสูงสุด

โดยใน 2568 วว. ได้มีการทบทวนศึกษาโครงสร้างค่าตอบแทนตามประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 11) ซึ่งได้เปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของ วว. โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เพศ ช่วงอายุ ตลอดจนได้มีการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างค่าตอบแทนตามบัญชีโครงสร้างเงินเดือนขั้นต่ำตามคุณวุฒิต่างๆ ของพนักงาน โดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบกับคู่เทียบหน่วยงานรัฐวิสาหกิจกลุ่มเดียวกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือน

คุณวุฒิ	สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)		องค์การพิพิธภัณฑ์ วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)	
	Band 2 (กลุ่ม วิจัย/ วิชาการ)	Band 3- 4 (กลุ่ม สนับสนุน)	กลุ่ม วิชาการ	กลุ่ม สนับสนุน
ประณตศึกษาภาคบังคับ, มัธยมศึกษาตอนต้น	-	10,210	-	9,040
มัธยมศึกษาตอนปลาย	-	12,010	-	9,040
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	-	12,160	-	10,740

คุณวุฒิ	สถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)		องค์การพิพิธภัณฑ์ วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)	
	Band 2 (กลุ่ม วิจัย/ วิชาการ)	Band 3- 4 (กลุ่ม สนับสนุน)	กลุ่ม วิชาการ	กลุ่ม สนับสนุน
ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.)	-	12,610	N/A	N/A
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), อนุปริญญา	-	13,860	-	13,050
ปริญญาตรี	18,700	17,250	17,830	16,830
ปริญญาตรี หลักสูตร 5 ปี	20,950	19,420	18,900	17,830
ปริญญาตรี หลักสูตร 6 ปี	23,200	21,180	N/A	N/A
ปริญญาโท หลักสูตรไม่เกิน 2 ปี ภาค ก.	24,590	22,450	21,920	20,030
ปริญญาโท หลักสูตรไม่เกิน 2 ปี ภาค ข.	23,200	21,180	24,000	21,920
ปริญญาโท หลักสูตรมากกว่า 2 ปี	26,070	23,800	N/A	N/A
ปริญญาเอก	32,910	30,050	30,890	28,980
ที่มา: บัญชีอัตราค่าจ้างแรกบรรจุตามคุณวุฒิของพนักงานและลูกจ้างองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ				

ตารางที่ 21 ความเชื่อมโยงระหว่างการเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือนกับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (โครงสร้างเงินเดือน)	กำหนดแผนงานการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่างานของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจมีการปรับตัว ซึ่งอาจส่งผลให้ค่าตอบแทน หรือค่าจ้างขั้นต่ำมีแนวโน้มปรับสูงขึ้น

2.2 การเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์

การบริหารจัดการสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่พนักงานและลูกจ้างนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้มีแนวทางในการพัฒนาสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ยิ่งขึ้น วว. ได้มีการเลือกคู่เทียบเพื่อเปรียบเทียบด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์กับหน่วยงานที่มีลักษณะภารกิจคล้ายคลึงกัน คือ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (สวทช.) โดยพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
1. วันหยุดและการลา 1.1 ประเภทของวันหยุดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) วันหยุดประจำสัปดาห์ กำหนดให้วันเสาร์และวันอาทิตย์เป็นวันหยุดประจำสัปดาห์ 2) วันหยุดตามประเพณี ตามที่สถาบันกำหนด ไม่น้อยกว่าปีละสิบสามวัน (ในกรณีที่วันหยุดตาม ประเพณีใด ตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ ให้หยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณีในวันทำงานถัดไป) 3) วันหยุดพักผ่อนประจำปี • สะสมได้เดือนละ 1 วัน แต่ไม่เกิน 6 วัน/ปี • หยุดพักผ่อนประจำปี จะต้องไม่น้อยกว่า 6 วัน/ปี แต่ไม่เกินสิทธิที่สะสมไว้ • อายุงานไม่เกิน 10 ปี สะสมได้ 24 วัน • อายุงานเกินกว่า 10 ปี สะสมได้ 30 วัน 1.2 ประเภทของการลาแบ่งออกเป็น 8 ประเภท คือ 1) การลาป่วยเพื่อรักษาตัวเมื่อเจ็บป่วยได้เท่ากับที่ป่วยจริง การลาป่วยตั้งแต่ 3 วันขึ้นไป ต้องมีใบรับรองแพทย์ประกอบการพิจารณา กรณีไม่มีใบรับรองแพทย์ต้องชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบและลงบันทึกเป็นหลักฐานได้ การลาป่วยเนื่องจากการทำงานและวันลาคลอด มีได้ถือเป็นวันลาป่วย การลาระยะสั้นที่หยุดงานไม่เต็มวัน ให้คิดไม่น้อยกว่า 15 นาที ห้ามลาป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม ต่อเนื่องกันเกินสิบสองเดือนผู้ใช้สิทธิต้องยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชา	1. การลาประเภทต่างๆ 1.1 การลาป่วย 30 วันทำการ/ปีงบประมาณ 1.2 การลาคลอดบุตร 90 วัน/ครั้ง 1.3 การลาเพื่อเลี้ยงดูบุตร 30 วันทำการ/ครั้ง 1.4 การลากิจส่วนตัว/ลาชั่วโมง 15 วัน/ทำการ 1.5 การลาพักผ่อน 12 วันทำการ/ปีงบประมาณ สะสมไปในปีงบประมาณถัดไปได้ไม่เกิน 24 วันทำการ (ได้สิทธิเมื่อปฏิบัติงานครบ 1 ปี) 1.6 การลาอุปสมบทในพรรษา 120 วัน - ลาอุปสมบทนอกพรรษา 45 วัน 1.7 การลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบหรือ ฝึกวิชาทหาร หรือทดลองความพร้อมของกำลังคน (ตามกำหนดเวลาของราชการทหาร) 1.8 การลาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและพนักงานโครงการ 1.9 การลาตามมติคณะรัฐมนตรี

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
ตามลำดับก่อน หรือในวันที่ลาเว้นแต่ในกรณีจำเป็นจะยื่นใบลาในวันแรกที่มาปฏิบัติงานก็ได้ 2) การลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น มีสิทธิลาโดยได้รับเงินเดือนได้ 1 วันต่อเวลาที่ทำงานแล้ว 1 เดือนหรือมีสิทธิลาล่วงหน้าได้ไม่เกิน 12 วันในปีนั้น กรณีทำงานไม่เต็มปีให้มีสิทธิลาตามสัดส่วนลาเกินสิทธิให้หักเงินเดือนได้ไม่มีสิทธินำมาใช้ในปีถัดไป เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว จึงหยุดงานได้ กรณีลายังไม่ครบกำหนด หากมีงานเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกมาทำงานได้ 3) การลาคลอดบุตร พนักงานและลูกจ้าง มีสิทธิลาคลอดบุตรโดยได้รับเงินเดือนไม่น้อยกว่า 90 วัน โดยให้นับ 60 วันแรกรวมวันหยุดและให้นับต่อเนื่องอีกไม่เกิน 30 วันทำการ โดยมีสิทธิลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร ได้ไม่เกิน 150 วันทำการ โดยไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือน ผู้ใช้สิทธิ ต้องยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับก่อนหรือในวันที่ลาเว้นแต่ไม่สามารถ ลงชื่อในใบลาได้จะให้ผู้อื่นลาแทนก็ได้ แต่เมื่อสามารถลงชื่อได้แล้วให้ยื่นใบลาโดยเร็ว 4) การลาทำหมัน ให้ยื่นใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับก่อนหรือหลังวันที่ลาโดยได้รับเงินเดือนต้องมีใบรับรองแพทย์แนบใบลา 5) การลาอุปสมบท หรือการลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ พนักงานและลูกจ้างต้องทำงานติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะมีสิทธิลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ได้ หลักเกณฑ์การลาอุปสมบท หรือการลาไปประกอบพิธีฮัจญ์	

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
6) การลาเกี่ยวกับราชการทหาร ลาไปตรวจเลือดเข้ารับราชการทหาร เป็นทหารกองประจำการ ลาไปเข้ารับการฝึกวิชาทหาร หรือทดลองความพร้อมหรือเข้ารับการระดมพล ลาไปเข้ารับการฝึกวิชาทหาร ลาไปอบรมหรือฝึกกองอาสารักษาดินแดน ลาไปรับราชการทหาร ให้ลาได้โดยไม่ได้รับเงินเดือน 7) การลาพิเศษอื่นๆ พนักงานและลูกจ้างที่ต้องรับเงินเดือนโดยสถาบันจ่ายผ่านธนาคาร ให้มีสิทธิลาเพื่อรับเงินเดือนได้เดือนละ 1 ครั้ง ครั้งละไม่เกิน 2 ชั่วโมง • พนักงานและลูกจ้างมีสิทธิลาไปรับบำนาญ หรือเบี่ยงหวัดได้เดือนละ 1 ครั้ง ครั้งละไม่เกิน 3 ชั่วโมง • พนักงานมีสิทธิลาไปศึกษาในประเทศและต่างประเทศ • พนักงานหรือลูกจ้างมีสิทธิไปฝึกอบรม ปฏิบัติงานวิจัย ประชุม หรือดูงานในประเทศและต่างประเทศ • พนักงานมีสิทธิลาติดตามคู่สมรสไปต่างประเทศได้ติดต่อกันไม่เกิน 1 ปี หากเกิน 1 ปี ให้ถือเป็นการให้ออกนับแต่วันที่เกินสิทธิ 8) การลาเลี้ยงดูบุตรสำหรับผู้ชาย	
2. สวัสดิการต่างๆ 2.1 ค่าเล่าเรียนบุตร พนักงานและลูกจ้างสามารถเบิกค่าเล่าเรียนบุตรได้ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ • บุตรคนที่ 1-3 อายุไม่เกิน 25 ปี • อนุบาล-ปริญญาตรี โรงเรียนเอกชนและรัฐบาล (ตามกระทรวงการคลังกำหนด)	2. สวัสดิการต่างๆ 2.1 สวัสดิการเลือกได้ : คະແນວรวม 240 แต้ม • สวัสดิการพื้นฐาน สวัสดิการพื้นฐาน (สำหรับตัวเอง) - การประกันชีวิต/ อุบัติเหตุ / การประกันชีวิต/ อุบัติเหตุ / ทุพพลภาพ - การประกันสุขภาพ การประกันสุขภาพ (OPD, IPD, Dental)

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
• ปริญญาตรี เอกชนเบิกได้ปีละไม่เกิน 25,000 บาท เทอมละไม่เกิน ครั้งหนึ่ง แต่ไม่เกิน 25,000 บาท 2.2 ค่าช่วยเหลือบุตร พนักงานและลูกจ้าง สามารถเบิกค่าช่วยเหลือบุตรได้ หลักเกณฑ์ 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 คนใช้นอกและคนใช้ใน (ตามกระทรวงการคลัง กำหนด) 4) โรงพยาบาลเอกชน คนใช้ประเภท คนใช้ใน • พนักงานเบิกได้ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 12,000 บาท • ครอบครัว เบิกได้ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 8,000 บาท • ลูกจ้างเบิกได้ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 9,000 บาท • คู่สมรสและบุตร เบิกได้ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 8,000 บาท 5) ค่าห้อง ค่าอาหาร • พนักงาน เบิกได้วันละ 1,200 บาท • ครอบครัว เบิกได้วันละ 1,000 บาท 6) คลินิกนอกเวลา โรงพยาบาล รัฐบาลวงเงิน 3,000 บาท	2.2 สวัสดิการแบบอิสระ สวัสดิการแบบอิสระ (ตัวเองและครอบครัว) • การศึกษาบุตร • ค่าคลอดบุตร • การเสริมสร้างสุขภาพ **มี 4 packages ให้เลือก 100 บาท = 1 แต้ม ดังต่อไปนี้ • การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ และการประกันภัยสุขภาพ 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 - 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

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)																				
3. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 3.1 อายุงานไม่เกิน 20 ปี <table border="1" data-bbox="245 331 790 629"> <thead> <tr> <th>อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)</th><th>อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)</th></tr> </thead> <tbody> <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> </tbody> </table> 3.2 อายุงานเกิน 20 ปี <table border="1" data-bbox="245 678 790 976"> <thead> <tr> <th>อัตราเงินสะสม (ลูกจ้าง)</th><th>อัตราเงินสมทบ (นายจ้าง)</th></tr> </thead> <tbody> <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> </tbody> </table> *ข้อมูลเพิ่มเติมตารางแสดงการส่งเงินสะสม และการส่งเสริมเงินสมทบ เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพของรัฐวิสาหกิจ	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	3. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ - พนักงานสามารถเลือกจำนวนเงินสะสมที่หักจากเงินเดือน 2-8% - สำนักงานฯ สมทบเพิ่มให้จำนวน 8% ของเงินเดือน นโยบายบริหารจัดการเงินลงทุน แบบที่ 1: ลงทุนในตราสารหนี้ทั้งหมด แบบที่ 2: ลงทุนในตราสารหนี้ ร้อยละ 75 และตราสารหุ้นไม่เกินร้อยละ 25 แบบที่ 3: ลงทุนในตราสารทุกชนิด พนักงานสามารถเลือกสัดส่วนการลงทุนได้ในทั้ง 2 แบบให้ครบ 100% ซึ่งสามารถเปลี่ยนจำนวนเงินสะสม และสัดส่วนการลงทุนได้ปีละ 1 ครั้ง ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี
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																				
4. การฃาปนกิจสงเคราะห์ เงินช่วยเหลือกรณีสมาชิกถึงแก่กรรม - ค่าสมัคร 20 บาท จ่ายเงินล่วงหน้า 3 ศพ ศพละ 50 บาท รวม 150 บาท - สมาชิกถึงแก่กรรม จ่ายศพละ 50 บาท	4. เงินช่วยเหลือการจัดการงานศพ - กรณีพนักงานเสียชีวิต สำนักงานฯ จ่ายเงินช่วยเหลือการจัดการงานศพ 3 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย และไม่เกิน 90,000 บาท - กรณีบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต สำนักงานฯ จ่ายเงินช่วยเหลือการจัดการงานศพ รายละ 5,000 บาท																				
5. สวัสดิการด้านเงินกู้ - เงินกู้เคหะสงเคราะห์ คือ การกู้เงินเพื่อก่ออยู่อาศัย เช่น ซื้ที่ดิน และอาคาร, เพื่อซ่อมแซมอาคาร - เงินกู้ธนาคารออมสิน คือ การกู้เงินเพื่อชำระหนี้สินและเพื่อซ่อมแซมอาคารฯ - เงินกู้ธนาคารกรุงไทย คือ การกู้เงินอเนกประสงค์ อัตราดอกเบี้ยลอยตัว ผ่อนชำระ 15 ปี กู้ไม่เกิน 2,000,000 บาท (เงื่อนไขตามธนาคารกำหนด)	N/A																				

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
6. สหกรณ์ • ออมทรัพย์ เช่น ซื้อมัขุและฝากเงิน • เงินกู้ยืม เช่น สามัญ จุกเงิน ยานพาหนะการศึกษาบุตร • ผลตอบแทนการเป็นสมาชิก 1) เงินปันผล 2) ดอกเบี้ยเงินฝาก 3) เงินเฉลี่ยคืน	6. สหกรณ์ • ออมทรัพย์ เช่น ซื้อมัขุและฝากเงิน • เงินกู้ยืม เช่น สามัญ จุกเงิน ยานพาหนะการศึกษาบุตร • ผลตอบแทนการเป็นสมาชิก 1) เงินปันผล 2) ดอกเบี้ยเงินฝาก 3) เงินเฉลี่ยคืน
7. สถิติการด้านประกันชีวิต อุบัติเหตุกลุ่ม วว. จัดทำการประกันชีวิต อุบัติเหตุกลุ่มให้กับพนักงานและลูกจ้างกรณีเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ • เสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ 100,000 บาท • เสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุพิเศษ 201,000 บาท(ไฟไหม้ในโรงมหรสพ, โรงแรม,อาคารสาธารณะ,ลิฟท์, รถเมล์,รถไฟ) • ค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากอุบัติเหตุไม่เกิน 10,000 บาท (ทั้งคนไข้ในและคนไข้นอกต่ออุบัติเหตุ 1 สาเหตุ)	7. เงินทดแทนในกรณีประสบอันตรายในระหว่างปฏิบัติงาน • บุคลากร สวทช. มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือค่าทดแทนกรณีประสบภัยอันตรายระหว่างปฏิบัติงาน รวมถึงการเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานในอัตราร้อยละ 60 ของเงินเดือน จ่ายเป็นรายเดือนตามประเภทของการสูญเสียอวัยวะและระยะเวลาที่ต้องจ่ายคำนวณค่าตอบแทนจากเงินเดือนสุดท้ายก่อนประสบอันตราย • กรณีประสบอันตรายระหว่างปฏิบัติงาน จะให้การรักษายาบาลอย่างดีเป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี

ตารางที่ 23 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบด้านสิทธิประโยชน์กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (สิทธิประโยชน์)	• ศึกษาแนวทางการจัดสวัสดิการทางเลือกให้ครอบคลุมกับความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่ม

4.2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

PESTLE Model	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
Politics	- O-1 : ยุทธศาสตร์ประเทศ ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงนโยบาย BCG การพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เป็นโอกาสในการถ่ายทอด วทน. สู่เกษตรกร SMEs, OTOP และประชาชน - O-2 : นโยบายและยุทธศาสตร์ของภาครัฐสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์กร (เช่น นโยบายการส่งเสริมการร่วมลงทุนเพื่อผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์โดยกลไก University Holding Company)	T-5 : การทำงานเชิงวิจัยและบริการที่เป็นไปตามความเชี่ยวชาญของ วว. ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้องปรับเปลี่ยนตามนโยบายของภาครัฐ กระทรวงฯ
Economic	N/A	T-2 : การลงทุนด้าน R&D ของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและนวัตกรรม (*T-3 ของแผนวิสาหกิจ)
Social-cultural	O-4 : การเติบโตแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น ESG (Environment Social Governance) เป็นต้น	T-4 : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ของคนรุ่นใหม่ที่มีอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร
Technology	O-3 : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดโอกาสในการนำมาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (*O-2 ของแผนวิสาหกิจ)	N/A
Legal	N/A	N/A

PESTLE Model	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
Environment	N/A	- T-1 : การแข่งขันที่สูงในตลาดวิจัยและนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายมิติ (* T-2 ของแผนวิสาหกิจ) - T-3 : องค์กรเอกชนเข้ามาจับบทบาทในการแข่งขันด้านการให้บริการ R&D และ การบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ มากขึ้น โดย บางรายการสามารถให้บริการด้วยราคาถูกลงกว่า และใช้เวลาเร็วกว่า

5 แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

วว. มีการทบทวนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ วว. โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การวิเคราะห์ SWOT

จากการดำเนินงานของ วว. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว., นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (ทวท.), แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2569, แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ, ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ, ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS), ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะการปรับปรุงของคณะกรรมการ, นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ, นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.), ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM), จบประมาณด้านบุคลากร, แนวโน้มของ HR (HR Trend), Technology/Digital, การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) โดยสามารถจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย จุดแข็ง (S: Strength) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

Strengths 	Weakness 	Opportunities 	Threats 
S-1 : มีพันธมิตรและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ และส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร S-2 : มีบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์หลายสาขา โดยเฉพาะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาหุ่นยนต์ (S-2 ของแผนวิสาหกิจ) S-3 : มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา S-4 : อัตราการลาออกอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับหน่วยงานคู่เทียบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	W-1 : อัตราการจ้างยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน พ.ร.บ.ฉบับใหม่ ที่สนับสนุนองค์กรสู่ความสำเร็จ W-2 : โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่มีความยืดหยุ่น ขาดความพร้อมต่อการขับเคลื่อนเชิงพาณิชย์ (W-5 ของแผนวิสาหกิจ) W-3 : ระบบการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือจูงใจกลุ่มบุคลากรได้อย่างทั่วถึง W-4 : ระบบฐานข้อมูลบุคลากรยังไม่เชื่อต่อการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (HR Analytic) ข้อมูลด้าน HR ยังกระจัดกระจายและไม่ Real-time W-5 : บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมสำหรับบทบาทใหม่ (Culture, Mindset และ Soft-skill) โดยเฉพาะในด้าน Agile, Innovation, Commercialization และ Digital skill W-6 : มีอัตราเกษียณในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่สำคัญเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถทดแทนตำแหน่งว่างได้อย่างต่อเนื่อง W-7 : ระดับคะแนนความผูกพันของบุคลากร วว. มีแนวโน้มลดลง W-8 : บุคลากร วว. มีแนวโน้มเกิดปัญหาด้านสุขภาพอย่างต่อเนื่องทุกปี	O-1 : ยุทธศาสตร์ประเทศ ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงนโยบาย BCG การพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย การพัฒนา เศรษฐกิจฐานราก เป็นโอกาสในการถ่ายทอด วทน. สู่เกษตรกร SMEs, OTOP และประชาชน O-2 : นโยบายและยุทธศาสตร์ของภาครัฐสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์กร (เช่น นโยบายการส่งเสริมการร่วมลงทุนเพื่อผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์โดยสภาฯ University Holding Company) O-3 : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดโอกาสในการนำมาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (O-2 ของแผนวิสาหกิจ) O-4 : การเติบโตแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม ต่างๆ เช่น ESG (Environment Social Governance) เป็นต้น	T-1 : การแข่งขันที่สูงในตลาดวิจัยและนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายมิติ (T-2 ของแผนวิสาหกิจ) T-2 : การลงทุนด้าน R&D ของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (T-3 ของแผนวิสาหกิจ) T-3 : องค์กรเอกชนเข้ามามีบทบาทในการแข่งขันด้านการให้บริการ R&D และ การบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ มากขึ้น โดย บางรายการสามารถให้บริการด้วยราคาถูกกว่าและใช้เวลาเร็วกว่า T-4 : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ของคนรุ่นใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร T-5 : การทำงานเชิงวิจัยและบริการ ที่เป็นไปตามความเชี่ยวชาญของ วว. ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้องปรับเปลี่ยนตามนโยบายของภาครัฐ กระทั่ง

ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)

จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่

- (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)
- (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
- (3) กลยุทธ์เชิงรับ (WO Strategy) และ
- (4) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategy)

ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

SO : Strategy ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เชิงรุก 	WO : Strategy ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เชิงพัฒนา 
HCMS1 – ยกกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์ (S1, S2, S3, O1, O2, O3, O4)	HCMS2 – เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (W1, W2, W3, W8, O1, O2, O3, O4) HCMS3 - สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูง (W5, W7, O1, O2, O3, O4)

ภาพที่ 19 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)

5.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายยุทธศาสตร์ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC)

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



ภาพที่ 20 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC)

5.4 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)

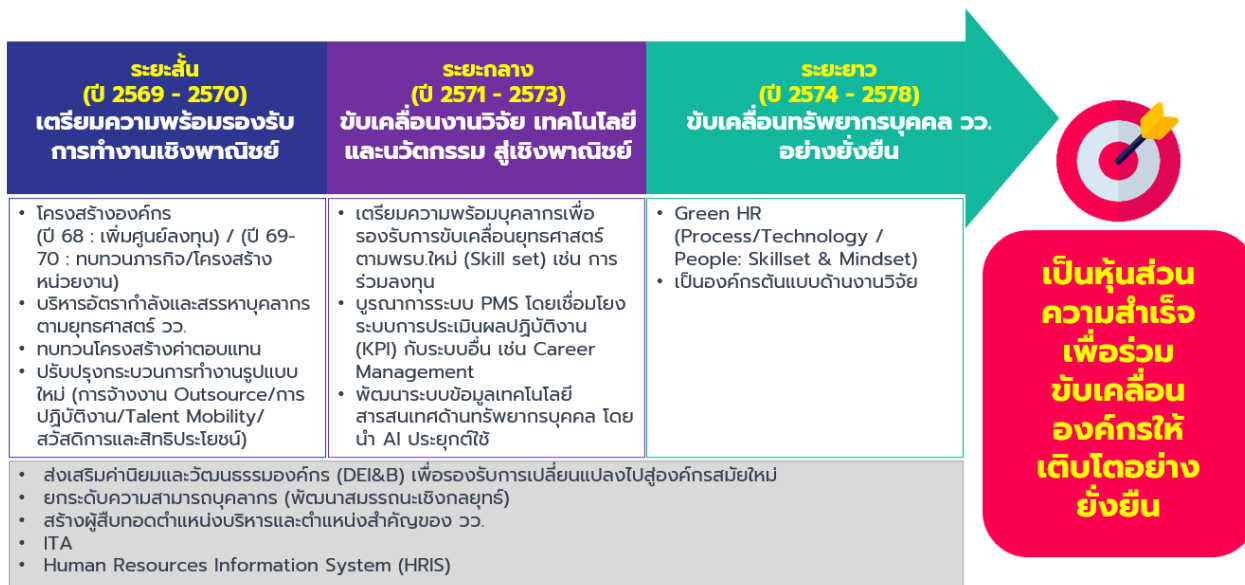


สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ
เพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 21 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)

5.5 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)

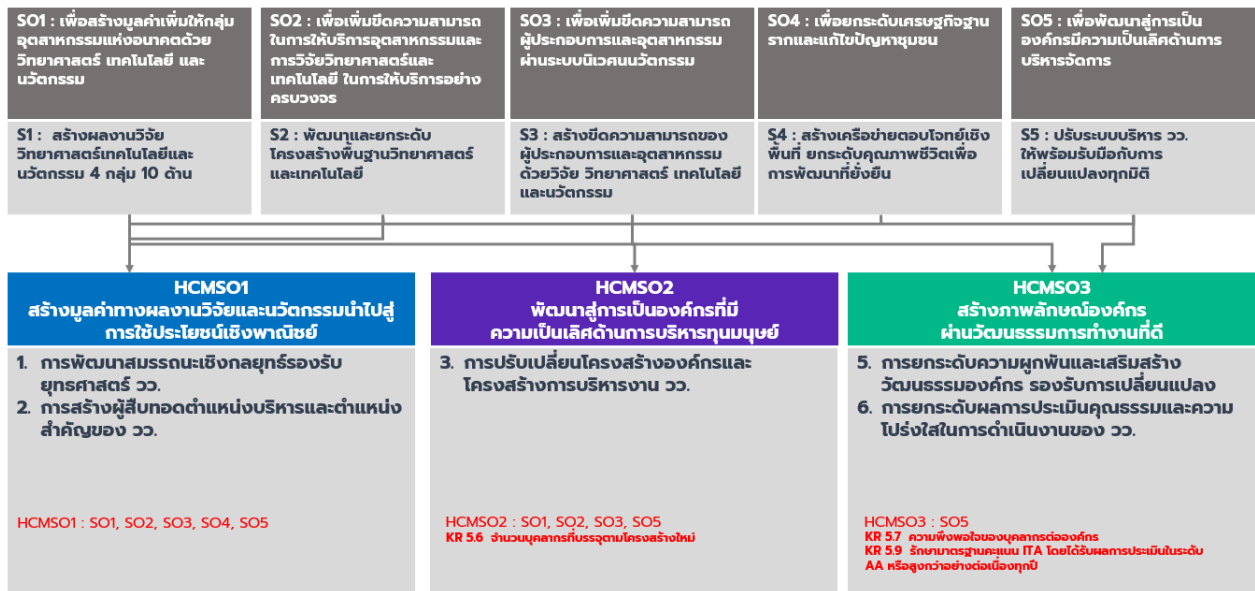
ภายใต้บริบทของ วว. สายงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ วว. มีการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้



ภาพที่ 22 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
(HCM Strategic Positioning)

5.6 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จะพิจารณาจากประเด็นที่สามารถสะท้อนและตอบสนองต่อความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC) ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่ไปสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร



ภาพที่ 23 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)

5.7 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)

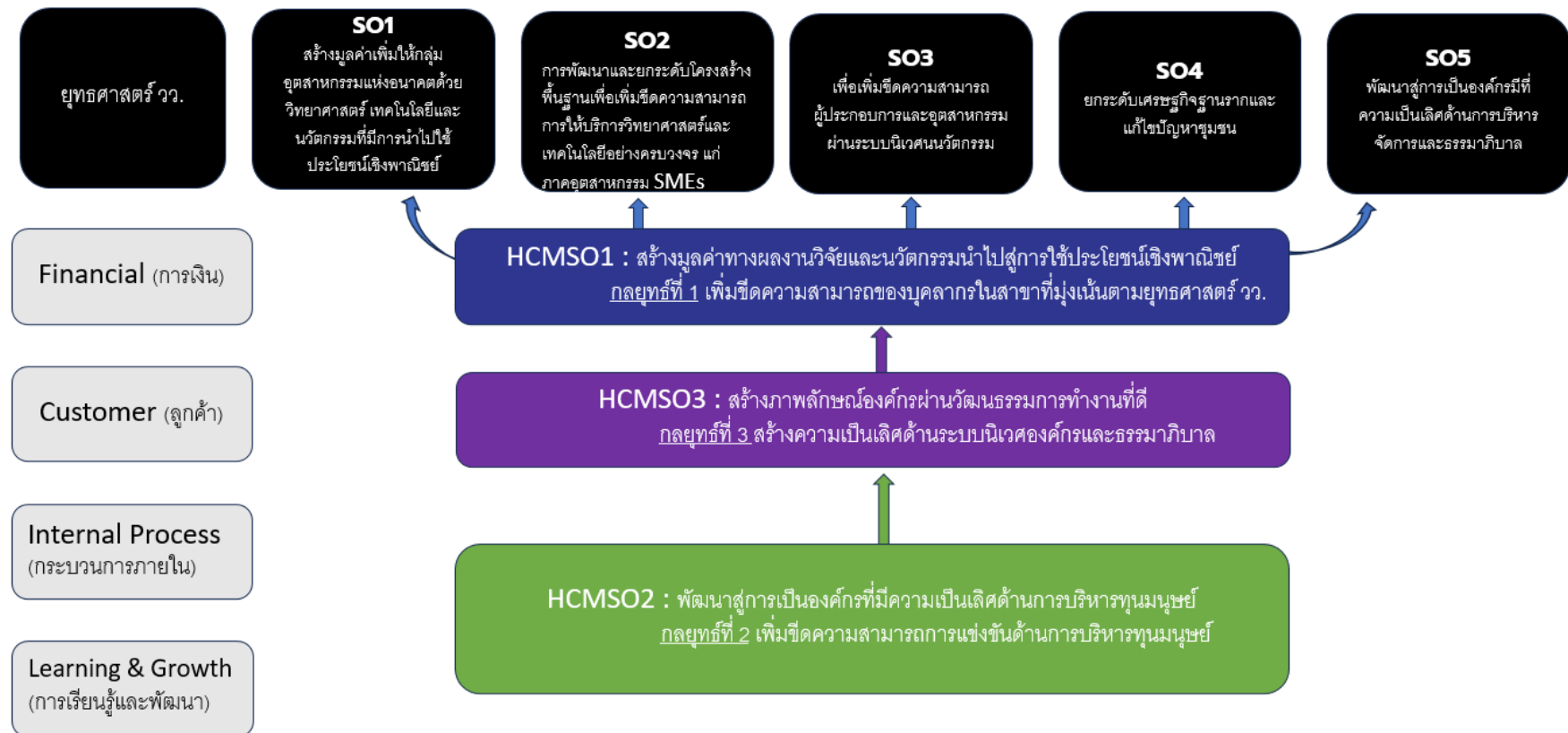
ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. ประจำปี 2569 – 2573 ได้มีการกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ วว. และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ HCM	เป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ เพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน		
HCMO	HCMO1 สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	HCMO2 พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	HCMO3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี
ยุทธศาสตร์ HCM	HCMO1 - ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์	HCMO2 - เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	HCMO3 - สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูง
เป้าหมาย	บุคลากรมีสมรรถนะ ทักษะ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
กลยุทธ์ HCM	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเป็นตามยุทธศาสตร์ วว.	เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้านการบริหารทุนมนุษย์	สร้างความเป็นเลิศด้านระบบนิเวศองค์กรและธรรมาภิบาล
แผนงาน/ตัวชี้วัด	1. การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว. • KR1.1-จำนวนสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพัฒนา อย่างน้อย 4 สมรรถนะ/ปี • KR1.2-จำนวนสมรรถนะด้าน Digital ที่ต้องพัฒนา อย่างน้อย 2 หลักสูตร/ปี • KR1.3-ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินสมรรถนะผ่านเกณฑ์ (เกณฑ์การทดสอบร้อยละ 70) 2. การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารและตำแหน่งสำคัญของ วว. • KR2.1-ร้อยละของพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม (100%) • KR2.2-ผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านการทดลองบริหารงานหรือผ่านการประเมินการปฏิบัติงานจริง (100%)	3. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว. • KR3.1-ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว. • KR3.2-ร้อยละการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังโครงสร้างใหม่ (ร้อยละสะสม) • KR3.3-ความสำเร็จของการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	4. การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับรับการเปลี่ยนแปลง • KR4.1-ระดับคะแนนความพึงพอใจ (4.10) • KR4.2-ระดับคะแนนความผูกพัน (4.54) 5. การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว. • KR5.1-ระดับคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน

ภาพที่ 24 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)

5.8 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่สนับสนุนแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้



ภาพที่ 25 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)

5.9 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2569 – 2573

HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์											
ยุทธศาสตร์ (HCMSP) : HCMS1 - ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์			สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (SO) : • SO1 : สร้างมูลค่าเพิ่มสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคตด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ • SO2 : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs • SO3 : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม • SO4 : ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและแก้ไขปัญหาชุมชน • SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล								
เป้าหมาย	บุคลากรมีสมรรถนะ ทักษะ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง										
กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2569	2570	2571	2572	2573	
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว.	แผนงานที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว.	วว. สามารถดำเนินการขับเคลื่อนการทำงานเชิงพาณิชย์ และปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่าน ERP ตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ วว.	• จำนวนสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพัฒนาอย่างน้อย 4 สมรรถนะ/ปี • จำนวนสมรรถนะด้าน Digital ที่ต้องพัฒนา อย่างน้อย 2 หลักสูตร/ปี	-	จำนวนสมรรถนะ	พัฒนา Supporting & Power Skill	พัฒนา Supporting & Power Skill	พัฒนา Supporting & Power Skill	พัฒนา Supporting & Power Skill	พัฒนา Supporting & Power Skill	สกบ. กพค.
				-	จำนวนสมรรถนะ	พัฒนา Digital Literacy/ การใช้งาน ERP	พัฒนา Digital Literacy/ การใช้งาน ERP (ต่อเนื่อง)	พัฒนา DWC Mindset / Cyber Awareness / Data Governance	พัฒนา DWC Mindset / Cyber Awareness / Data Governance	พัฒนา DWC Mindset / Cyber Awareness / Data Governance	

		ระยะสั้น (2569-2570)	ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย (บุคลากร วว. / IT) มีผลการประเมินสมรรถนะผ่านเกณฑ์ (เกณฑ์การทดสอบร้อยละ 70)	-	ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการประเมิน	70%	75%	80%	85%	90%	
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว.	แผนงานที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว.	- องค์กรมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในระยะเวลาที่กำหนด - บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีความสามารถเพิ่มขึ้น	ร้อยละของพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม	-	ร้อยละ	100%	100%	100%	100%	100%	สทบ. กพค.
			ผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านการทดลองบริหารงานหรือผ่านการประเมินการปฏิบัติงานจริง	-	ร้อยละ	100%	100%	100%	100%	100%	

HCMSO2 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์											
ยุทธศาสตร์ (HCMSP) : HCMS2 - เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง			สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (SO) : • SO1 : สร้างมูลค่าเพิ่มสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคตด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ • SO2 : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs • SO3 : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม • SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล								
เป้าหมาย		เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง									
กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2569	2570	2571	2572	2573	
กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงานที่ 3 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว.	• วว. สามารถบรรลุตัวชี้วัดสำคัญในระดับองค์กร	• ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว.	-	ระดับความสำเร็จ	• โครงสร้างองค์กรและคำบรรยายภารกิจของหน่วยงาน • บัญชีตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงาน/คุณสมบัติประจำตำแหน่ง • คบ.แต่งตั้งพนักงานดำรง	• ปรับปรุงกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (การจ้างงาน Outsour- ce/การปฏิบัติงาน /Talent Mobility)	• ระบบ PMS โดยเชื่อมโยงระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน (KPI) กับระบบอื่น เช่น Career Manage- ment	• ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านบริหารงานบุคคลและองค์กร (HR Tech)	• Green HR (Process/ Technolo- gy / People: Skillset & Mindset)	สกบ. กบค. กพค.

		• ได้บุคลากรครบถ้วนตรงตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน • ลดปัญหาความล่าช้าหรือความผิดพลาดในการดำเนินงานจากการขาดแคลนกำลังคน	• ร้อยละการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังโครงสร้างใหม่ (ร้อยละสะสม)	• สรรหาบุคลากรตามกระบวนการภายในระยะเวลาเฉลี่ย 55 วัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของอัตราที่ได้รับการอนุมัติ	ร้อยละ	ตำแหน่งรักษาการในตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ ตามโครงสร้างองค์กรใหม่	70%	100%	-	-	-	
		• ค่ากลางเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่ไม่น้อยกว่า 75%	• ความสำเร็จของการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทน	-	ระดับความสำเร็จ	• โครงสร้างเงินเดือนใหม่ และประกาศใช้ภายในไตรมาส	• จัดสวัสดิการทางเลือกและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสม	-	-	-		

		ของค่ากลาง เงินเดือนใน รัฐวิสาหกิจ คู่เทียบ	และสิทธิ ประโยชน์			มาส 4/2569	กับกลุ่ม บุคลากร				
--	--	--	----------------------	--	--	---------------	---------------------	--	--	--	--

HCMSO3 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี											
ยุทธศาสตร์ (HCMSP) : HCMS3 - สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูง			สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (SO) : • SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล								
เป้าหมาย	สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร										
กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด		เป้าหมายการดำเนินงาน						ผู้รับผิดชอบ
			LEAD	LAG	หน่วยวัด	2569	2570	2571	2572	2573	
กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความ เป็นเลิศด้าน ระบบนิเวศ องค์กรและ ธรรมาภิบาล	แผนงานที่ 4 การยกระดับ ความผูกพัน และ เสริมสร้าง วัฒนธรรม องค์กร รองรับการ เปลี่ยน แปลง	• บุคลากร วว. ได้รับ ประสบการณ์ การทำงานที่ ดีขึ้น (Employee Experienc e) ผ่าน กิจกรรมที่ เข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิต การทำงาน • อัตราการ ลาออกของ บุคลากร วว. ลดลง	• ระดับคะแนน ความพึง พอใจ (4.10)	-	ระดับ คะแนน	4.10	4.12	4.14	4.16	4.18	สกบ. กพค.
			• ระดับคะแนน ความผูกพัน (4.54)	-	ระดับ คะแนน	4.54	4.56	4.58	4.60	4.62	

	แผนงานที่ 5 การยกระดับ ผลการ ประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใส ในการ ดำเนินงาน ของ วว.	- บุคลากร วว. ได้รับ ประสพการณ์ การทำงานที่ดีขึ้น (Employee Experience) ผ่าน กิจกรรมที่ เข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิต การทำงาน - อัตราการ ลาออกของ บุคลากร วว. ลดลง	ระดับคะแนน ITA สูงขึ้น กว่าปีที่ผ่าน มา โดย คะแนนไม่ น้อยกว่า 95 คะแนน	-	ระดับ คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	สทบ.
--	---	---	--	---	----------------	------------	------------	------------	------------	------------	------

5.10 แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ	ปีดำเนินการ					รวม งบประมาณ (บาท)
		2569	2570	2571	2572	2573	
1	การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว.	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000
2	การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารและตำแหน่งสำคัญของ วว.	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	2,500,000
3	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว.	3,000,000	2,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	8,000,000
4	การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง	30,000	80,000	80,000	100,000	100,000	390,000
5	การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
รวม		4,630,000	3,680,000	2,680,000	2,700,000	2,700,000	16,390,000

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569



6. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

แผนงานที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว.		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO1 - สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร : SO1 : สร้างมูลค่าเพิ่มสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคตด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ SO2 : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs SO3 : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม SO4 : ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและแก้ไขปัญหาชุมชน SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	บุคลากรมีการยกระดับสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านวิจัยและบริการ / ด้านธุรกิจ (Business) / ด้านดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ วว.	
ยุทธศาสตร์ :	HCMS1 - ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์	
กลยุทธ์ :	1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว.	
ตัวชี้วัด :	- จำนวนสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพัฒนา อย่างน้อย 4 สมรรถนะ/ปี - จำนวนสมรรถนะด้าน Digital ที่ต้องพัฒนา อย่างน้อย 2 หลักสูตร/ปี - ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย (บุคลากร วว. / IT) มีผลการประเมินสมรรถนะผ่านเกณฑ์ (เกณฑ์การทดสอบร้อยละ 70)	
ผลลัพธ์ :	• วว.สามารถดำเนินการขับเคลื่อนการทำงานเชิงพาณิชย์ และปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่าน ERP ตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ วว. ระยะสั้น (2569-2570)	
ผู้รับผิดชอบ :	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) / กองพัฒนาบุคคล (กพค.)	
งบประมาณ :	1,000,000 บาท	

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
โครงการ 1.1 : การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ วว.															
1	แผนการพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ วว. (*ก.ย. 68)														สทบ./กพค.
2	บุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม ยุทธศาสตร์ วว. เข้ารับการพัฒน Mindset ด้านวิจัย/บริการ, ด้านธุรกิจ/การตลาด														
3	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย														
4	ทบทวนแผนการพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงานเชิงพาณิชย์														

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
โครงการ 1.2 : การพัฒนากิจกรรมดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนผ่านระบบ ERP															
1	แผนการพัฒนากิจกรรมดิจิทัลรองรับการเปลี่ยนผ่านระบบ ERP (*ก.ย. 68)														สทบ. / กพค.
2	บุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม ยุทธศาสตร์ดิจิทัล วว. เข้ารับการ พัฒนา โดยแบ่งเป็น บุคลากร วว / ด้าน IT														
3	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย														
4	ทบทวนแผนการพัฒนสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการ ขับเคลื่อนการทำงานเชิงพาณิชย์														

แผนงานที่ 2 การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารและตำแหน่งสำคัญของ วว.		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO1 - สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร : SO1 : สร้างมูลค่าเพิ่มสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคตด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ SO2 : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs SO3 : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม SO4 : ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและแก้ไขปัญหาชุมชน SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ทั้งในระดับบริหารและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ วว.	
ยุทธศาสตร์ :	HCMS1 - ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานสู่เชิงพาณิชย์	
กลยุทธ์ :	1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ วว.	
ตัวชี้วัด :	- จำนวนร้อยละของพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม (100%) - ผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านการทดลองบริหารงานหรือผ่านการประเมินการปฏิบัติงานจริง (100%)	
ผลลัพธ์ :	- องค์กรมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในระยะเวลาที่กำหนด - บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีความสามารถเพิ่มขึ้น	
ผู้รับผิดชอบ :	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) / กองพัฒนาบุคคล (กพค.)	
งบประมาณ :	500,000 บาท	

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	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	บัญชีตำแหน่งบริหารและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (*ก.ย. 68)	↔													สทบ./กพค.
2	บัญชีรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านคุณสมบัติและเงื่อนไขการประเมินเพื่อเข้ารับตำแหน่ง (Candidate Pool / Talent) (*ก.ย. 68)	↔													
3	Candidate Pool (Talent) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงาน วว.		↔												
4	รายการสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา		↔												
5	ผู้ที่ผ่านคุณสมบัติได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการอบรม		↔												
6	ผู้ที่ผ่านคุณสมบัติเข้าสู่กระบวนการแสดงวิสัยทัศน์								↔						
7	ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง											↔			

แผนงานที่ 3 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว.		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO2 - พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร : SO1 : สร้างมูลค่าเพิ่มสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคตด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ SO2 : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs SO3 : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	เพื่อให้ วว. สามารถขับเคลื่อนองค์กรตามภารกิจงานที่เปลี่ยนไปตามบริบททั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	
ยุทธศาสตร์ :	HCMS2 - เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	
กลยุทธ์ :	2. เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้านการบริหารทุนมนุษย์	
ตัวชี้วัด :	- ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน วว. - ร้อยละการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังโครงสร้างใหม่ (ร้อยละสะสม) (ร้อยละ 70) - สรรหาบุคลากรตามกระบวนการภายในระยะเวลาเฉลี่ย 55 วัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของอัตราที่ได้รับการอนุมัติ - ความสำเร็จของการทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	
ผลลัพธ์ :	- วว. สามารถบรรลุตัวชี้วัดสำคัญในระดับองค์กร - ได้บุคลากรครบถ้วนตรงตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน - ลดปัญหาความล่าช้าหรือความผิดพลาดในการดำเนินงานจากการขาดแคลนกำลังคน - ค่ากลางเงินเดือนตามโครงสร้างใหม่ไม่น้อยกว่า 75% ของค่ากลางเงินเดือนในรัฐวิสาหกิจ คู่เทียบ	
ผู้รับผิดชอบ :	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) / กองบริหารบุคคล (กบค.) / กองพัฒนาบุคคล (กพค.)	
งบประมาณ :	3,000,000 บาท	

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569								หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	
โครงการ 3.1 : การทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กร														
1	Work System เพื่อนำมาจัดทำโครงสร้างองค์กร และภารกิจกลุ่มงาน โดย จัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา (*ก.ย. 68)	↔												สทบ. / กบค. / กพค.
2	โครงสร้างองค์กร และภารกิจกลุ่มงาน		↔	↔	↔									
3	บัญชีตำแหน่ง		↔	↔	↔									
4	JD/JS		↔	↔	↔									
5	Competency		↔	↔	↔									

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
6	บุคลากรตามโครงสร้างใหม่ (Manpower)														
7	พิจารณาจัดสรรบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังของโครงสร้างใหม่														
8	ติดตามผลการดำเนินงาน														
โครงการ 3.2 การบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว.															
1	กรอบอัตรากำลังตามโครงสร้างใหม่ที่ได้รับจัดสรรในปี 2569 (*ก.ย. 68)														สทบ. / กบค.
2	แผนการสรรหาตามโครงสร้างใหม่ (*ก.ย. 68)														
3	ผลการสำรวจข้อมูลการจ้างเหมาบริการ (*ก.ย. 68)														
5	ผลการศึกษารูปแบบการจ้างงานใหม่ เช่น Outsourcing														
6	สรรหาบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ได้ตามเกณฑ์คุณสมบัติ ภายในระยะเวลาที่กำหนด														
7	รายงานสรุปผลการสรรหา และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง														
8	รายงานผลการประเมินรูปแบบการจ้างงานใหม่														
9	กรอบอัตรากำลังที่ได้รับจัดสรรในปี 2570														
โครงการ 3.3 การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน															
1	แผนการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนใหม่ที่เชื่อมโยงกับการ ประเมินค่างานของบุคลากร (*ก.ย. 68)														สทบ. / กบค.
2	(ร่าง) TOR กรณีจัดจ้างที่ปรึกษา (*ก.ย. 68)														
3	รายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อออกแบบโครงสร้างเงินเดือนใหม่														
4	ออกแบบโครงสร้างเงินเดือนใหม่														
5	โครงสร้างเงินเดือนใหม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง														
6	ประกาศใช้โครงสร้างเงินเดือนใหม่														

แผนงานที่ 4 การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลง		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO3 - สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร : SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ วว. ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลิตภาพโดยรวม และความสำเร็จของ วว. ในระยะยาว	
ยุทธศาสตร์ :	HCMS3 - สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูง	
กลยุทธ์ :	3. สร้างความเป็นเลิศด้านระบบนิเวศองค์กรและธรรมาภิบาล	
ตัวชี้วัด :	- ระดับคะแนนความพึงพอใจ (4.10) - ระดับคะแนนความผูกพัน (4.54)	
ผลลัพธ์ :	- บุคลากร วว. ได้รับประสบการณ์การทำงานที่ดีขึ้น (Employee Experience) ผ่านกิจกรรมที่เข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงาน - อัตราการลาออกของบุคลากร วว. ลดลง	
ผู้รับผิดชอบ :	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) / กองพัฒนาบุคคล (กพค.)	
งบประมาณ :	30,000 บาท	

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569								หน่วยงาน รับผิดชอบ	
		ก.ย.	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	รายงานการวิเคราะห์ระดับคะแนนความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2568 (*ก.ย. 68)	↔													สทบ. / กพค.
2	สื่อสารระดับคะแนนฯ ให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทราบ (*ก.ย. 68)	↔													
3	แผนยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพัน ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรฯ ประจำปี 2569 (*ก.ย. 68)	↔													
4	นิยามชุดพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร TISTR โดยบูรณาการร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรตามเกณฑ์การประเมิน Enablers ได้แก่ วัฒนธรรมด้าน RM / KM&IM / DT / คปอ. / ITA / DEI&B (Diversity, Equality, Inclusion & Belonging)		↔												

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
5	สื่อสารอย่างน้อย 2 ช่องทาง เพื่อสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ (Do's & Don'ts)					←→									
6	กิจกรรม "TISTR together" สร้างการมีส่วนร่วมด้านวัฒนธรรมในระดับอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและอนุกรรมการอื่นๆ ร่วมกับบุคลากร วว.					←→									
7	เครื่องมือวิเคราะห์สาเหตุการลาออก (Exit Interview หรือ Stay Interview Tools) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์								←→						
8	คู่มือ/แนวปฏิบัติการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร (Employee journey)								←→						
9	รายงานการวิเคราะห์ระดับคะแนนความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2569											←→			
10	สื่อสารระดับคะแนนฯ ให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทราบ											←→			
11	แผนยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพัน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรฯ ประจำปี 2570											←→			

แผนงานที่ 5 การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO3 - สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร : SO5 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรมีที่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	ผลคะแนน ITA มากกว่า 95 ขึ้นไป	
ยุทธศาสตร์ :	HCMS3 - สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่องค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูง	
กลยุทธ์ :	4. สร้างความเป็นเลิศด้านระบบนิเวศองค์กรและธรรมาภิบาล	
ตัวชี้วัด :	• ระดับคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน	
ผลลัพธ์ :	• วว. เป็นองค์กรธรรมาภิบาล	
ผู้รับผิดชอบ :	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)	
งบประมาณ :	100,000 บาท	

แผนการดำเนินงาน :

ลำดับ	กิจกรรม	2568				2569									หน่วยงาน รับผิดชอบ
		ก.ย.	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	ผลคะแนน ITA ที่ได้รับ ประจำปี 2568 (*ก.ย. 68)	←→													สทบ.
2	ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปิด Gap (*ก.ย. 68)	←→													
3	แผนปิด Gap ประจำปี โดยนำผลคะแนนที่ได้รับจากสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำปี 2568 (ได้รับผล ก.ย.)		←→												
4	กิจกรรมตามแผนปิด Gap					←→									
5	ทบทวนแผนปิด Gap ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ป.ป.ช. ประกาศ					←→									
6	ผลคะแนน ITA ที่ได้รับ ประจำปี 2569											←→			
7	ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปิด Gap											←→			



TISTR

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
THAILAND INSTITUTE OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL RESEARCH

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

