TISTR สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
THAILAND INSTITUTE OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL RESEARCH

แผนบริหารทุนมนุษย์
ประจำปี 2570 -2574
และแผนปฏิบัติการ
2570

สิงหาคม 2569

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	i
สารบัญตาราง	iii
สารบัญภาพ	iv
บทสรุปผู้บริหาร	1
1. กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์	4
2. ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. (Demographic)	9
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)	11
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal factors)	11
3.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.	11
3.1.2 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)	16
3.1.3 พรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568	17
3.1.4 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574	18
3.1.5 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	21
3.1.6 แผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	25
3.1.7 ผลสำรวจความความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่น	28
3.1.8 ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)	30
31.9 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2569	49
3.1.10 การวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity)	50
3.1.11 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)	51
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors)	57
3.2.1 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ	57
3.2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)	64
3.2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	66
3.2.4 งบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล	67
3.2.5 การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Trend)	68
3.2.6 ทักษะที่จำเป็นปี 2030 (Future skill)	73
3.2.7 Digital Tranformation	75
3.2.8 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	78
3.2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)	87
4. แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	91
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	91
4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix)	92
4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC)	92
4.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและความสามารถพิเศษในอนาคตด้านทรัพยากรมนุษย์	94

สารบัญ

	หน้า
4.5 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)	97
4.6 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)	98
4.7 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)	98
4.8 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)	98
4.8 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map)	100
4.9 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2570 – 2574	101
4.10 แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์	112
5. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570	115

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ 12
ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับแผนบริหารทุนมนุษย์ 16
ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กวท. กับแผนบริหารทุนมนุษย์ 17
ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ 21
ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) 26
ตารางที่ 6 ความต้องการ ความคาดหวัง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่องทางการมีส่วนร่วม จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 37
ตารางที่ 7 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมากับแผนบริหารทุนมนุษย์ 49
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ผลิตภาพ 50
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model) 52
ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีกับแผนบริหารทุนมนุษย์ 57
ตารางที่ 11 ความเชื่อมโยงระหว่างร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังค่ามแห่งชาติ ฉบับที่ 14 กับการดำเนินงานของ วว. และแนวทางการดำเนินงานแผนบริหารทุนมนุษย์ 59
ตารางที่ 12 ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่าง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ กับแนวทางการดำเนินงานของ วว. 61
ตารางที่ 13 ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่าง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 62
ตารางที่ 14 ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่างนโยบายรัฐบาล กับแนวทางการดำเนินงานของ วว. 63
ตารางที่ 15 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) กับแผนบริหารทุนมนุษย์ 65
ตารางที่ 16 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS กับแผนบริหารทุนมนุษย์ 67
ตารางที่ 17 ความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารทุนมนุษย์ 68
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ HR Trend และแนวทางการดำเนินงานของ วว. 70
ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็น ผลกระทบต่อ วว. และแนวทางการรับมือของ HR 74
ตารางที่ 20 ความเชื่อมโยงระหว่าง Technology & Digital Disruption กับด้านการบริหารทุนมนุษย์ 77
ตารางที่ 21 การวิเคราะห์คู่เทียบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความคุ้มค่าในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Operational Efficiency and Human Resource Productivity) 78
ตารางที่ 22 การวิเคราะห์คู่เทียบด้านอัตรากำลัง 79
ตารางที่ 23 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบด้านอัตรากำลังกับแผนบริหารทุนมนุษย์ 79
ตารางที่ 24 เปรียบเทียบภาพรวมผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ 81

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	83
ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ 2568	86
ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	88
ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร และความสามารถพิเศษในอนาคตโดยใช้ VRIO framwork	95
ตารางที่ 29 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	99
ตารางที่ 30 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการประจำปี 2570-2574	112
ตารางที่ 31 แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์	115

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการทบทวนแผนบริหารทุนมนุษย์	4
ภาพที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอัตรากำลังของ วว. จำแนกตามมิติเพศ, ตำแหน่งงาน, กลุ่มงาน, Generation, ระดับการศึกษา, สายงาน (Band)	9
ภาพที่ 3 ข้อมูลอัตราการลาออก และอัตราเกษียนอายุ	10
ภาพที่ 4 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)	16
ภาพที่ 5 สาระสำคัญพรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568	18
ภาพที่ 6 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574	19
ภาพที่ 7 ผลสำรวจความความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่น	29
ภาพที่ 8 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.	30
ภาพที่ 9 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ไตรมาส 3/2569	49
ภาพที่ 10 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	57
ภาพที่ 11 5 เสาหลักกับ ซ่อม-เสริม-สร้าง	59
ภาพที่ 12 นโยบายรัฐบาล	~~63~~
ภาพที่ 13 ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ย้อนหลัง 3 ปี	66
ภาพที่ 14 งบประมาณด้านบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ	67
ภาพที่ 15 เทรนด์ที่สำคัญของ HR	69
ภาพที่ 16 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	91
ภาพที่ 17 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)	92
ภาพที่ 18 การเชื่อมโยงความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC) กับแผนวิสาหกิจ	94
ภาพที่ 19 ความสอดคล้องของความสามารถพิเศษในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยารมนุษย์ กับความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร	96
ภาพที่ 20 ความสอดคล้องของความสามารถพิเศษในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยารมนุษย์ กับความสามารถพิเศษในอนาคตขององค์กร	96
ภาพที่ 21 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)	97
ภาพที่ 22 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)	98
ภาพที่ 23 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนบริหารทุนมนุษย์	100
ภาพที่ 24 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)	101
ภาพที่ 25 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะสั้น	103
ภาพที่ 26 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะกลาง	106
ภาพที่ 27 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะยาว	109

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารทุนมนุษย์ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ประจำปี พ.ศ. 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2570 ได้พัฒนาขึ้นผ่านกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมรอบด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติ วว. (ฉบับที่ 2) ที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งแผนฉบับดังกล่าวได้รับการออกแบบให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ นโยบายการขับเคลื่อนของ วว . รวมถึงทิศทางและเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ โดยให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรหลักในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนผ่านระบบนิเวศนวัตกรรมและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการสนับสนุนกลุ่มอุตสาหกรรมในอนาคต 4 กลุ่ม ได้แก่.กลุ่มเกษตรและอาหาร กลุ่มสุขภาพและการแพทย์ กลุ่มพลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ กลุ่มยานยนต์สมัยใหม่ และครอบคลุม 10 ด้านคือ 1. นวัตกรรมเกษตรสมัยใหม่ 2.นวัตกรรมอาหาร 3. นวัตกรรมพืชสมุนไพร 4. การใช้ประโยชน์จากจุลินทรีย์เชิงอุตสาหกรรม 5.เซลล์บำบัด 6. นวัตกรรมเศรษฐกิจหมุนเวียน 7. นวัตกรรมเศรษฐกิจสีเขียว 8. นวัตกรรมพลังงานสะอาด 9 .เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและชิ้นส่วน และ 10.เทคโนโลยีระบบอัดประจุไฟฟ้าและระบบควบคุม

กระบวนการจัดทำ ได้มีการบูรณาการข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยรอบด้าน ทั้งการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/กอง ผู้รับผิดชอบแผนงานตาม Enablers ตลอดจนนักวิชาการและนักวิจัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็น วิเคราะห์ปัจจัยและจัดลำดับความสำคัญผ่านเครื่องมือ SWOT และการจัดทำ TOWS Matrix นำมาสู่การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจเข้ากับตำแหน่งยุทธศาสตร์ ตลอดจนการถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับองค์กรลงสู่แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ แผนบริหารทุนมนุษย์ฉบับนี้ยังมีความเชื่อมโยงและบูรณาการกับ Core Business Enablers ในหมวดอื่นๆ อย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านความมั่นคงทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพด้านดิจิทัล และการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG เพื่อให้ทุกกลไกภายในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันภายใต้โครงสร้างการดำเนินงาน

แผนบริหารทุนมนุษย์ฉบับนี้ได้ขับเคลื่อนผ่าน 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์หลัก และ 5 แผนงาน ที่ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และรูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจซึ่งขับเคลื่อนผ่านยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถและบริหารอัตรากำลังระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ภายใต้ กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการ

ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ ผ่านแผนงานที่ 1 การบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว. แผนงานที่ 2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/TRM และ Digital Transform (ERP) และแผนงานที่ 3 การยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างกำลังคนให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับทิศทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ พร้อมทั้งยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีกำลังคนสมรรถนะสูงที่สามารถรองรับและขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ได้อย่างต่อเนื่อง

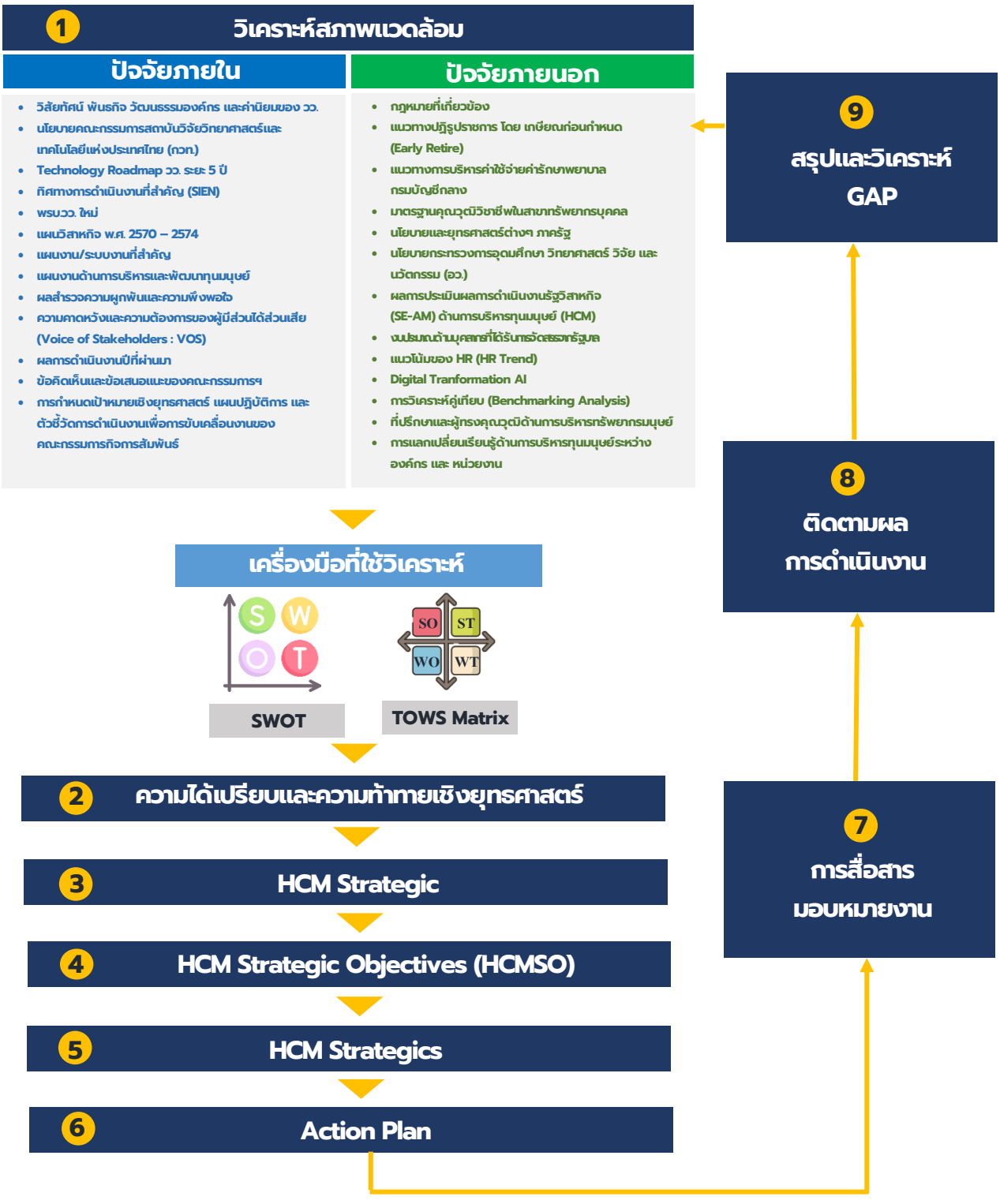
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และองค์กรธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนผ่าน ยุทธศาสตร์ที่ 2 บุคลากรมีค่านิยม พฤติกรรม และความผูกพัน พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ธรรมาภิบาล ภายใต้กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล ผ่าน แผนงานที่ 4 การยกระดับความผูกพัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลง และแผนงานที่ 5 การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน วว. โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 วว. มีระบบผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงกับผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าสายอาชีพ ผ่านแผนงานที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนงานที่ 7 การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสะท้อนผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง พร้อมทั้งเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และระบบแรงจูงใจ เพื่อรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่ร่วมและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

การบูรณาการองค์ประกอบและแผนงานทั้งหมดนี้ เพื่อตอบโจทย์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในทุกระยะของ วว. ทั้งในมิติของการพัฒนาคน การปรับโครงสร้างระบบงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมออกสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพา วว. ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูงที่มีความพร้อมและความคล่องตัวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในทุกมิติได้อย่างยั่งยืน

1 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 Technology Roadmap วว. ระยะ 5 ปี
1.4 ทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ (SIEN) ตามนโยบาย ผู้ว่าการ วว.
1.5 พรบ.วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568
1.6 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570
1.7 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ
1.8 แผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
1.9 ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจ
1.10 ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)
1.11 ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา
1.12 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ
1.13 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดการดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนงานของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2.2 นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ภาครัฐ
2.3 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)
2.4 ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)
2.5 งบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล
2.6 แนวโน้มของ HR (HR Trend)
2.7 Digital transformation
2.8 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)
2.9 ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2.10 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ระหว่างองค์กร และ หน่วยงาน

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของ วว. มีเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ โดยปี 2570 มีการเพิ่มกระบวนการสำคัญ ดังนี้

- ประชุมเชิงปฏิบัติการ แผนปิด Gap ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 (11 พฤษภาคม 2569)
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ประชุมเชิงปฏิบัติการ "การเชื่อมโยง SWOT SA SC และ CC ของแผนวิสาหกิจปี 2570 ไปสู่แผนงาน Enablers" (18 พฤษภาคม 2569)

ทั้งนี้ การประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อเป็นการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ และการจัดทำตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น โดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลนำข้อมูลแผนบริหารทุนมนุษย์ มาจัดทำความเชื่อมโยงในระดับ SWOT, SA, SC, การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ จนถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัด (KR) จากแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องกับทิศทางของ แผนวิสาหกิจ วว. ทั้ง 3 ระยะ การเชื่อมโยงแผน KMIM สู่แผน HCM-CM-DT (13 กรกฎาคม 2569)

(2) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (TOWS Matrix) เป็นการวิเคราะห์ SWOT โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy), (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy), (3) กลยุทธ์เชิงรับ (WO Strategy) และ (4) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT Strategy) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยการวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC) ตลอดจนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว.

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCMSA/HCMSC)

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

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

HCMSA1 : บุคลากร วว. มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และอุตสาหกรรมเป้าหมาย

HCMSA2 : การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์มีความสอดคล้องกับทิศทางและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ วว.

HCMSA3 : มีการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับระบบบริหารทุนมนุษย์ (SA1 ของแผนวิสาหกิจ)

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

HCMSC1 : ระบบการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร

HCMSC2 : การเตรียมความพร้อมทักษะสำคัญของบุคลากรเพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

HCMSC3 : การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ในการยกระดับการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านบริหารทุนมนุษย์ (SC3 ของแผนวิสาหกิจ)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (HCM Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางภาพรวมของการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ในระยะยาว โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ เพื่อกำหนดเป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์ และผลสัมฤทธิ์ที่อยากให้เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นทิศทางการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ทั้งนี้ การวางตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. จะเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ วว. โดย มุ่งสนับสนุนการขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. ในแต่ละปี ที่สอดรับกับเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละช่วงเวลา ในปี 2570 – 2574 นอกจากการมุ่งสู่การทำงานเชิงพาณิชย์แล้วนั้น วว. ยังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งในการนำระบบดิจิทัลใหม่เข้ามาใช้ เช่น การเปลี่ยนผ่านจากระบบ SAP เป็นระบบ ERP, การสร้างระบบฐานข้อมูลกลางที่เป็นมาตรฐาน, การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในระยะยาว เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการนำมากำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. ในการสนับสนุนด้านบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives : HCMSO)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดทิศทางเป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ทราบทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไปสามารถสะท้อนผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่วัตถุประสงค์กำหนดได้ โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. สามารถกำหนดได้ 3 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

HCMSO1 : เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

HCMSO2 : ยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และองค์กรธรรมาภิบาล

HCMSO3 : เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ทำหน้าที่หลักในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ ภายหลังการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 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

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

ทั้งนี้ การสื่อสารแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570– 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 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 ซึ่งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการดังกล่าว จะประกอบด้วย คณะกรรมการ กวท., ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

(ผู้ว่าการ วว.) , ผู้บริหารระดับสูงสุดของสายงาน (รองผู้ว่าการระดับกลุ่มงาน), ผู้บริหารระดับกลาง ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ผอ.ศูนย์/สำนัก) ซึ่งเป็นกลไกหลักสำคัญในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 9 สรุปวิเคราะห์ GAP

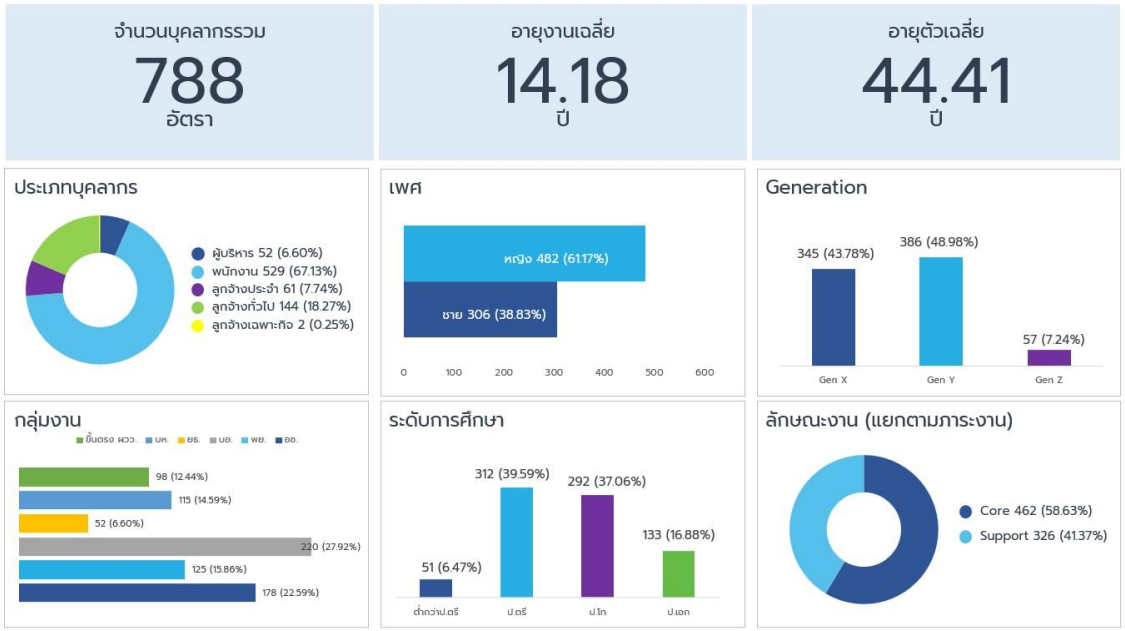
ภายหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารทุนมนุษย์ตามรอบระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ รวมทั้งมติที่ประชุม จะใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการการทบทวน/ปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 10 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทุนมนุษย์

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

2 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร วว. (Demographic)

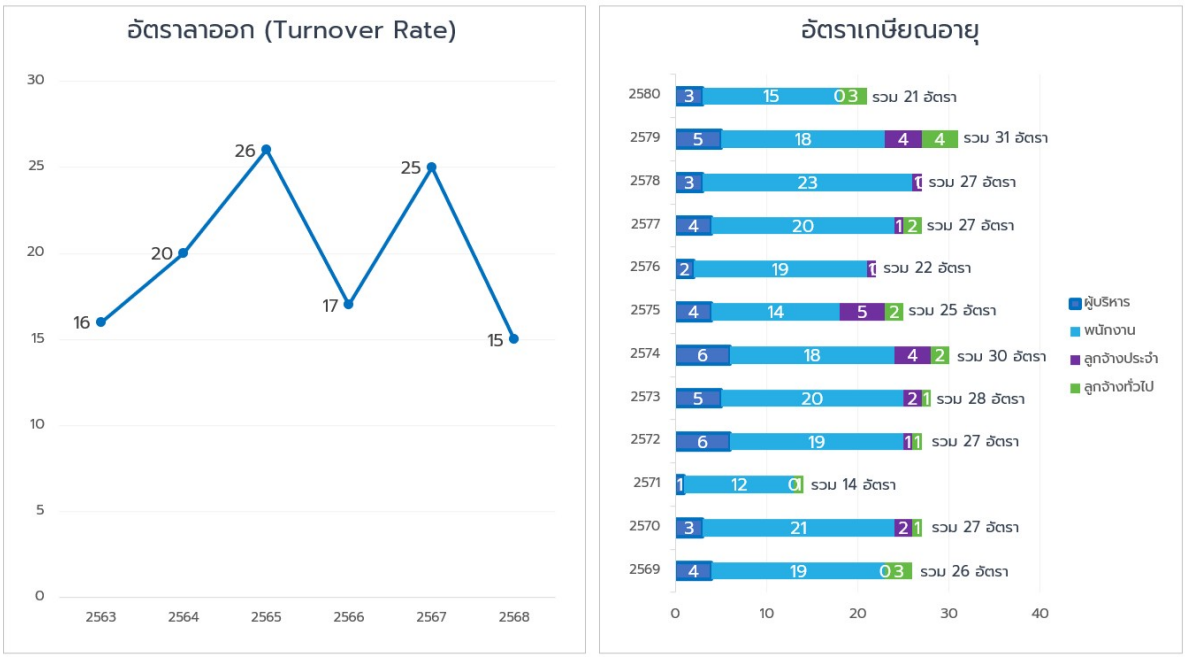
ข้อมูลพื้นฐานและโครงสร้างกำลังคน ขององค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง และการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สำหรับข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร วว. มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอัตรากำลังของ วว.
จำแนกตามมิติเพศ ตำแหน่งงาน Generation กลุ่มงาน ระดับการศึกษา และลักษณะงาน

จากภาพที่1 โครงสร้างและภาพรวมอัตรากำลังของ วว. พบว่ามีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 788 อัตรา โดยมีอายุตัวเฉลี่ยอยู่ที่ 44.41 ปี และมีอายุงานเฉลี่ยค่อนข้างสูงถึง 14.18 ปี สะท้อนถึงความมั่นคงและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อพิจารณาด้านโครงสร้างประเภทบุคลากร พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานจำนวน 529 อัตราคิดเป็นร้อยละ 67.13 รองลงมาคือลูกจ้างทั่วไป 144 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 18.27 ลูกจ้างประจำ 61 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 7.74% ผู้บริหาร 52 อัตราคิดเป็นร้อยละ 6.60 และลูกจ้างเฉพาะกิจ 2 อัตราคิดเป็นร้อยละ 0.25 ตามลำดับ โดยมีสัดส่วนของบุคลากรเพศหญิง 482 คนคิดเป็นร้อยละ 61.17 มากกว่าเพศชายซึ่งมีอยู่ 306 คน คิดเป็นร้อยละ 38.83

ในมิติของช่วงอายุ (Generation) บุคลากรส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่ม Gen Y จำนวน 386 คนคิดเป็นร้อยละ 48.98 ใกล้เคียงกับกลุ่ม Gen X จำนวน 345 คนคิดเป็นร้อยละ 43.78 และ Gen Z จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 7.24 ในด้านระดับการศึกษา องค์กรแห่งนี้มีความโดดเด่นด้านศักยภาพทางวิชาการ โดยบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 312 คน คิดเป็นร้อยละ 39.59 และปริญญาโท 292 คน คิดเป็นร้อยละ 37.06 รวมถึงมีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกสูงถึง 133 คน คิดเป็นร้อยละ 16.88 ในขณะที่กลุ่มวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 6.47 สำหรับลักษณะงานเมื่อแยกตามภาระงาน พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก จำนวน 462 อัตราคิดเป็นร้อยละ 58.63 และปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนจำนวน 326 อัตราคิดเป็นร้อยละ 41.37



ภาพที่ 3 ข้อมูลอัตราการลาออก และอัตราเกษียนอายุ

ข้อมูลอัตราลาออก (Turnover Rate) ย้อนหลังระหว่างปี พ.ศ. 2563 ถึง 2568 พบว่ามีความผันผวนโดยเริ่มต้นที่ 16 คนในปี 2563 ก่อนจะเพิ่มขึ้นเป็น 20 คนในปี 2564 และพุ่งสูงขึ้น

ไปถึง 26 คนในปี 2565 จากนั้นลดลงเหลือ 17 คนในปี 2566 ก่อนจะกลับมาเพิ่มสูงอีกครั้งที่ 25 คนในปี 2567 และลดลงต่ำที่สุดอยู่ที่ 15 คนในปี 2568

ในส่วนของอัตราการเกษียณอายุระหว่าง พ.ศ. 2569 ถึง 2580 แสดงจำนวนบุคลากรที่จะเกษียณในแต่ละปีโดยจำแนกตามประเภทบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างทั่วไป โดยมีจำนวนการเกษียณในแต่ละปีเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 20 ถึง 30 คน ซึ่งปีที่มีอัตราการเกษียณสูงสุดคือปี พ.ศ. 2579 จำนวน 31 อัตรา และปี พ.ศ. 2574 จำนวน 30 อัตรา ขณะที่ปีพ.ศ. 2571 มีอัตราการเกษียณน้อยที่สุดคือ 14 อัตรา ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงแนวโน้มการสูญเสียกำลังคนทั้งจากการลาออกและการเกษียณอายุ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารจัดการกำลังคนและเตรียมความพร้อมด้านแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) ของ วว. ต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในแต่ละมิติ พบว่า วว. ควรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในด้านการบริหาร และพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร เพื่อรองรับการบริหารคนต่าง Generation ซึ่งในปัจจุบัน วว. เริ่มมีกลุ่ม Gen Z ที่จะเข้ามาเป็นอัตรากำลังหลักของ วว. ในอนาคตอันใกล้ อีกทั้ง การเกษียณอายุของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งตำแหน่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบกับองค์กรในอีก 5 ปี ข้างหน้าเริ่มมีเพิ่มขึ้น ดังนั้น วว. ควรควรมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีวุฒิการศึกษาสูง พร้อมทั้งบริหารจัดการความท้าทายจากอัตราการเกษียณอายุและอัตราการลาออกผ่านแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน รวมถึงส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาขวัญกำลังใจและขับเคลื่อนภารกิจของ วว. ให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal factors)

3.1.1 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.ที่จะต้องเข้าไปพัฒนาตามหมุดหมายแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13

- **การสร้างความยั่งยืน** แสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย/ทิศทางของ วว.อย่างชัดเจน ที่ต้องการขับเคลื่อนในอนาคตตามความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นเป้าหมายที่องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเป้าแสดงในวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับเป้าหมายแผนพัฒนาฯฉบับที่ 13 ที่กำหนดการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน
- **ระบบนิเวศนวัตกรรม** เป็นการใช้โครงสร้างพื้นฐานของ วว.ที่มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และองค์ความรู้ของ วว. มาพัฒนายกระดับผู้ประกอบการ

เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดเป้าหมายมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	เตรียมความพร้อมรองรับการทำงานเชิงกลยุทธ์ (2570-2571)	ขับเคลื่อนงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชน (2572-2574)	วทน.สู่ความยั่งยืน (2575-2579)
วิจัย และบริการอุตสาหกรรม	การปรับ Portfolio การวิจัยและบริการอุตสาหกรรมให้ครอบคลุมตาม Technology Roadmap ใน 4 กลุ่มอุตสาหกรรม 10 ด้าน **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 1.1 ผลงานวิจัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ KR 1.3 สัดส่วนงบประมาณโครงการวิจัยในสาขาเป้าหมายต่องบประมาณโครงการวิจัยทั้งหมด KR 2.1 จำนวนรายการให้บริการผ่านโครงสร้างพื้นฐาน NQI และ STI	การยกระดับงานวิจัยและบริการอุตสาหกรรมจาก Total Solution สู่ Impact Solution โดยบริหาร Portfolio งานวิจัยแบบมุ่งผลกระทบ เร่งขยายผลต้นแบบที่ประสบความสำเร็จไปยังอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนในหลายพื้นที่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 1.1 ผลงานวิจัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ KR 1.2 ทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ KR 4.1 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/SMEs ที่มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือลดต้นทุนอย่างน้อย 15% KR 4.3 จำนวนชุมชนต้นแบบด้านการจัดการ	การขยายผลงานวิจัยและบริการอุตสาหกรรมสู่ Sustainable Impact Solution เพื่อสร้างผลกระทบที่ยั่งยืนตลอดทั้ง Value Chain ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ครอบคลุมตั้งแต่ชุมชน SMEs และอุตสาหกรรม **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 1.1 ผลงานวิจัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ KR 1.2 ทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ KR 4.1 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/SMEs ที่มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือลดต้นทุนอย่างน้อย 15% KR 4.3 จำนวนชุมชนต้นแบบด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	เตรียมความพร้อมรองรับการทำงานเชิงกลยุทธ์ (2570-2571)	ขับเคลื่อนงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชน (2572-2574)	วทน.สู่ความยั่งยืน (2575-2579)
		ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เห็นผลเป็นรูปธรรม KR 4.4 จำนวนเทคโนโลยีที่นำไปใช้ประโยชน์แก่ชุมชน KR 5.1 รายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน	สิ่งแวดล้อมที่เห็นผลเป็นรูปธรรม KR 4.4 จำนวนเทคโนโลยีที่นำไปใช้ประโยชน์แก่ชุมชน KR 5.1 รายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน
ระบบนิเวศนวัตกรรม	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับอุตสาหกรรมใหม่ • Stem Cell • PCB การพัฒนา Total Solution Platform **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 2.3 จำนวนโครงสร้างพื้นฐานที่ผ่านการยกระดับ KR 3.2 Total Solution Platform KR 3.3 จำนวนเครือข่ายการทำงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร	การขยายการดำเนินงานในโครงสร้างพื้นฐานใหม่ด้าน PCB และ Stem Cell ผ่านการร่วมทุน **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 3.1 ผู้ประกอบการที่ได้รับการเพิ่มศักยภาพด้วยบริการ Total Solution ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม KR 3.2 Total Solution Platform KR 3.4 จำนวนบริษัทร่วมทุน KR 2.2 จำนวนผู้ใช้บริการโรงงานต้นแบบ (Scale up plant) KR 3.3 จำนวนเครือข่ายการทำงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร	ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานสู่ Integrated Innovation Ecosystem Platform ขยายระบบนิเวศนวัตกรรมให้เชื่อมโยงตั้งแต่ผู้เชี่ยวชาญ เทคโนโลยี เงินทุน มาตรฐาน ตลาด และเครือข่ายพันธมิตรให้เป็นแพลตฟอร์มเดียวกัน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีตั้งแต่การวิจัย การทดสอบ การสาธิต การลงทุน จนถึงการเข้าสู่ตลาด พัฒนาระบบใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานร่วมกันในลักษณะ Shared Infrastructure **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 3.2 Total Solution Platform เน้น Integrated Innovation Ecosystem Platform KR 3.1 ผู้ประกอบการที่ได้รับการเพิ่มศักยภาพด้วยบริการ Total Solution ผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม KR 3.4 จำนวนบริษัทร่วมทุน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	เตรียมความพร้อมรองรับการทำงานเชิงกลยุทธ์ (2570-2571)	ขับเคลื่อนงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชน (2572-2574)	วทน.สู่ความยั่งยืน (2575-2579)
			KR 2.2 จำนวนผู้ใช้บริการโรงงานต้นแบบ (Scale up plant) KR 3.3 จำนวนเครือข่ายการทำงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร
การพัฒนาองค์กร	การพัฒนา Smart Office การปรับโครงสร้างองค์กร ESG Oriented Cost Effectiveness **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 5.4 การพัฒนา Platform ข้อมูลรวมศูนย์ เช่น Data Lake หรือ Data Warehouse KR 5.5 สัดส่วนกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัลหรือระบบอัตโนมัติ KR 5.6 จำนวนบุคลากรที่บรรจุตามโครงสร้างใหม่ KR 5.7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร KR 5.8 การปล่อย GHG และค่า Eco-efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง KR 5.9 ผลการประเมิน ITA ระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่อง	การพัฒนาสู่ Data Driven Organization ESG Oriented Asset Utilization **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 5.3 การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ของทรัพยากร เครื่องมือ และอุปกรณ์ KR 5.4 การพัฒนา Platform ข้อมูลรวมศูนย์ เช่น Data Lake หรือ Data Warehouse KR 5.7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร KR 5.8 การปล่อย GHG และค่า Eco-efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง KR 5.9 ผลการประเมิน ITA ระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่อง KR 5.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	พัฒนาสู่ Intelligent and Sustainable Organization ใช้ AI และ Predictive Analytics สนับสนุนการวางแผนและตัดสินใจ ยกระดับการดำเนินงานด้าน ESG สู่มาตรฐานสากล สร้างความยั่งยืนทางการเงิน **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** KR 5.3 การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ของทรัพยากร เครื่องมือ และอุปกรณ์ KR 5.4 การพัฒนา Platform ข้อมูลรวมศูนย์ เช่น Data Lake หรือ Data Warehouse KR 5.7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร KR 5.8 การปล่อย GHG และค่า Eco-efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง KR 5.9 ผลการประเมิน ITA ระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่อง KR 5.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(2) พันธกิจ

(1) ริเริ่ม ส่งเสริม ดำเนินการวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้บริการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การถ่ายทอดองค์ความรู้ และเผยแพร่ผลของการวิจัย เพื่อให้มีการนำไปใช้ประโยชน์ และทำให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล และพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

(2) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลงานวิจัยและนวัตกรรม หรือธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

(3) พัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์แลเทคโนโลยี และถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยีให้แก่ ภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไป

(4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม

(3) วัฒนธรรมองค์กร

• สร้างองค์กรแห่งปัญญา สร้างคุณค่านวัตกรรม

(4) ค่านิยม

ค่านิยมของ วว. คือ Smart TISTR มุ่งเน้นลูกค้า พัฒนาตนเอง

- T = Team work (การทำงานเป็นทีม)
- I = Innovation (สร้างสรรค์นวัตกรรม)
- S = Satisfaction (ความพึงพอใจของลูกค้า)
- T = Trustworthy (ความศรัทธาและเชื่อถือ)
- R = Responsibility (ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย)

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

	การดำเนินงานของ วว.
• วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว.	• ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. กับแผนบริหารทุนมนุษย์ เป็นการแปลงเป้าหมายระดับองค์กรให้กลายเป็นสมรรถนะ และขีดความสามารถของบุคลากร ผ่านการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ที่สอดรับกับแนวโน้มการวิจัย และโจทย์ของประเทศ วิสัยทัศน์ที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้ภาคอุตสาหกรรมและชุมชนด้วยนวัตกรรม ถูกนำมาขับเคลื่อนผ่านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความคิดเชิงพาณิชย์และเข้าใจสังคม ขณะที่พันธกิจด้านการวิจัย บริการทดสอบ และถ่ายทอดเทคโนโลยี ได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาทักษะเฉพาะทางอย่างเป็นระบบ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรแห่งปัญญาและนวัตกรรมถูกหล่อหลอมผ่านบรรยากาศที่ปลอดภัยต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร พร้อมกันนี้ ค่านิยมหลักอย่าง SMART TISTR ได้ถูกนำไปบูรณาการในทุกวงจรชีวิตของพนักงาน ตั้งแต่การคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะตรงกับองค์กร การประเมินผลงานที่วัดทั้งผลลัพธ์และพฤติกรรม ไปจนถึงการยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากร วว. ทุกคน คือฟันเฟืองสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างยั่งยืน

3.1.2 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

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



ภาพที่ 4 นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.)

สำหรับนโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) สามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย กวท. กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• นโยบาย กวท.	• สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ได้บูรณาการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) โดยมุ่งเน้นการบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาบุคลากร วว. พร้อมทั้งพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อรองรับการขับเคลื่อนความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กรทั้ง 3 ระยะควบคู่ไปกับการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และกลุ่มผู้มีผลงานโดดเด่น (Talent) ที่ครอบคลุมตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งสำคัญขององค์กร ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล และสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่เพื่อขับเคลื่อน วว. สู่เป้าหมายในอนาคต

3.1.3 พรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568

พรบ. วว. ฉบับใหม่ มีสาระสำคัญ ในด้านข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย มีหลักการสำคัญเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศ ดังนี้

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

(2) แก้ไขเพิ่มเติมอำนาจ วว. ให้สามารถดำเนินการธุรกิจ ลงทุน ร่วมทุนหรือร่วมกิจการตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชน ออกพันธบัตร รวมทั้งขายผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการวิจัยโดยนำวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยของสถาบันฯ รายได้เชิงพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการประหยัดงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานวิจัย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้บังคับแห่งบทบัญญัติกฎหมายนั้น (แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 7)

(3) แก้ไขเพิ่มเติมรายได้ของ วว. ให้ครอบคลุมกิจการการดำเนินงานเชิงพาณิชย์และการทำธุรกิจ (แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 8)

มีสาระสำคัญคือ แก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของสถาบันให้สามารถดำเนินธุรกิจ ลงทุนหรือร่วมทุนและนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้

มาตรา	สาระสำคัญที่ขอปรับปรุงแก้ไข
มาตรา 6 วัตถุประสงค์	(2) ดำเนิน **ธุรกิจเกี่ยวกับหรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่อง** กับการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (5) **พัฒนาบุคลากรวิจัย** ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและถ่ายทอดวิทยาการ และเทคโนโลยีให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชนตลอดจนประชาชนทั่วไป (6) **พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน** ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม
มาตรา 7 อำนาจหน้าที่	(5) ทำความตกลงและร่วมมือกับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่าง ประเทศหรือองค์กรระหว่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน (11) จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่น **จัดตั้งนิติบุคคล หรือลงทุนหรือร่วมลงทุน** กับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่น เพื่อดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของสถาบัน หรือเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น
มาตรา 8 รายได้	(4) รับค่าตอบแทน ค่าบริการ ค่าบำรุง ค่าใช้สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา รายได้ และ **ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นใดที่ได้จากการดำเนินกิจการภายในอำนาจหน้าที่ของสถาบัน**

ภาพที่ 5 สาระสำคัญพรบ. วว. ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2568

3.1.4 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570–2574 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานขององค์กรในระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ "เป็นองค์กรหลักในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคอุตสาหกรรม SMEs และชุมชน ผ่านการพัฒนาระบบนิเวศด้านนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน" โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การส่งเสริมนวัตกรรม การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนการสร้างการเติบโตที่สมดุลและยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด แผนวิสาหกิจจึงได้กำหนดกรอบการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ และ 8 กลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรและใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน โครงการ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2570–2574 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างผลงานวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 4 กลุ่ม 10 ด้าน

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งเน้นและเร่งสร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน STI และ NQI

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมด้วยวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างผู้ประกอบการ และอุตสาหกรรมด้วยวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายตอบโจทย์เชิงพื้นที่ ยกระดับคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ วทน. เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ และยกระดับคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

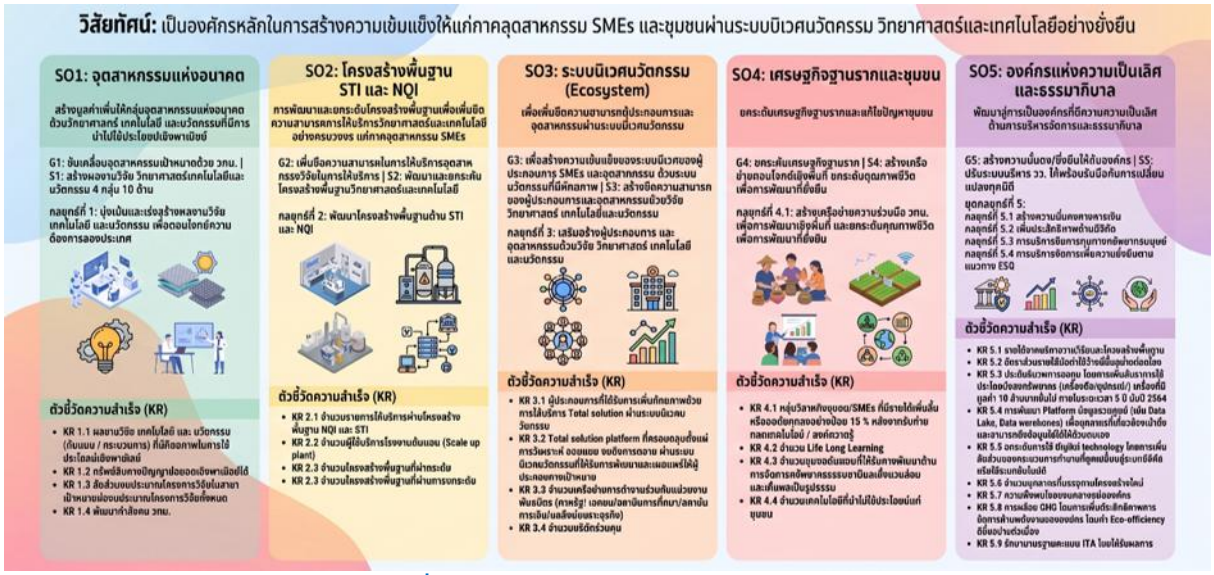
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว.ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างความมั่นคงทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 5.2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 5.3 การบริหารจัดการทุนทางทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 5.4 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG



ภาพที่ 6 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574

การดำเนินงานของ วว. ได้ออกแบบให้ขับเคลื่อน 3 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนวัตกรรม (Growth & Innovation) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคต มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้อุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยมี ยุทธศาสตร์ที่ 1 ในการสร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ประเทศ เพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคม (KR 1.1, 1.2) และดึงงลจากภาคเอกชนและแหล่งทุนภายนอกเพื่อสร้างความยั่งยืน (KR 1.3) รวมทั้งการพัฒนากำลังคน วทน. (KR 1.4) และการเชื่อมโยงความสามารถผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมผ่านระบบนิเวศนวัตกรรมเป็นการขยายผลนวัตกรรมไปสู่ตัวผู้ประกอบการ SMEs โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพผ่าน ววน. เพื่อให้เกิด Total Solution Platform ที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (KR 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)

.

2. มิติการยกระดับบริการและชุมชน (Service & Community Impact) ความพร้อมของบริการมุ่งเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและห้องปฏิบัติการ เพื่อรองรับความต้องการของ SMEs (KR 2.1, 2.2, 2.3) รวมทั้งยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และแก้ไขปัญหาชุมชน โดยนำความเชี่ยวชาญจาก วว. ลงสู่ระดับท้องถิ่นผ่านยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตคนในชุมชนอย่างยั่งยืน (KR 4.1, 4.2, 4.3, 4.4)

.

3. มิติการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (Internal Excellence)

รากฐานองค์กร เป็นส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ทั้งหมดข้างต้น โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย (Digital Platform) และพัฒนาคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความมั่นคงและธรรมาภิบาล (KR 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.8)

.

การเชื่อมโยงทิศทางยุทธศาสตร์องค์กรทั้ง 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนวัตกรรม มิติการยกระดับบริการและชุมชน และมิติการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ สู่แผนบริหารทุนมนุษย์ เป็นกลไกสำคัญในการแปลงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยทุนมนุษย์เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก (SO1–SO5) ตั้งแต่งานวิจัย โครงสร้างพื้นฐาน ไปจนถึงการยกระดับผู้ประกอบการ SMEs และชุมชนฐานราก ซึ่งสะท้อนผ่าน 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนบริหารทุนมนุษย์ เริ่มต้นจาก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตาม Technology Roadmap และการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์และการตอบโจทย์อุตสาหกรรมแห่งอนาคต 4 กลุ่ม ได้แก่ 1.กลุ่มเกษตรและอาหาร 2. กลุ่มสุขภาพและการแพทย์ 3. กลุ่มพลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ 4.กลุ่มยานยนต์สมัยใหม่ และครอบคลุม 10 ด้านคือ 1. นวัตกรรมเกษตรสมัยใหม่ 2. นวัตกรรมอาหาร 3. นวัตกรรมพืชสมุนไพร 4. การใช้ประโยชน์จากจุลินทรีย์เชิงอุตสาหกรรม 5. เซลล์บำบัด 6. นวัตกรรมเศรษฐกิจหมุนเวียน 7. นวัตกรรมเศรษฐกิจสีเขียว 8. นวัตกรรมพลังงานสะอาด 9. เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและชิ้นส่วน 10. เทคโนโลยีระบบอัดประจุไฟฟ้าและระบบควบคุม เพื่อรองรับบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามมิติการเติบโตและนวัตกรรม ร่วมกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศการทำงานที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดรับกับมิติการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอันเป็นรากฐานสนับสนุนที่มั่นคง การบูรณาการโครงสร้างและแผนงานดังกล่าวจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อการถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จ จากแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์เท่านั้น แต่ยังเป็นการหลอมรวมพลังของบุคลากรทุกระดับให้มีความพร้อม ความคล่องตัว และศักยภาพสูงสุดในการนำพา วว. ก้าวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจวิจัยสมรรถนะสูงที่สามารถขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความยั่งยืนในทุกมิติได้อย่างแท้จริง

3.1.5 แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

แผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์ 7 แผนงาน โดยแผนบริหารทุนมนุษย์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนงานและระบบงานที่สำคัญรวม 6 ด้าน โดยมีความเชื่อมโยงในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงในระดับแผนงาน รวมถึงการเชื่อมโยงระดับแผนงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
HCMSO1 : เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ	SP-แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ SO5 พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล KR 5.6 จำนวนบุคลากรที่บรรจุตามโครงสร้างใหม่ KR 5.7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร KR 5.9 รักษามาตรฐานคะแนน ITA โดยได้รับผลการประเมินในระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่องทุกปี	เพิ่มขีดความสามารถและบริหารอัตรากำลังยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ
	DT-แผนบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	SA-DT1 ใช้ Digital Service Platform เชื่อมโยงการให้บริการวิจัย ถ่ายทอดเทคโนโลยี และบริการอุตสาหกรรมแบบครบวงจรบนโลกออนไลน์ ทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ "ทุกที่ ทุกเวลา" ตามแนวคิด Citizen-Centric Services ของภาครัฐ	- ปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการเปลี่ยนผ่านระบบ ERP - ยกระดับสมรรถนะนักวิจัย ให้มีทักษะเชิงพาณิชย์และดิจิทัล เพื่อรักษาขีดความสามารถการแข่งขันภายใต้บริบทโลกที่เปลี่ยนไป

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		SA-DT2 ขยายการเข้าถึง SMEs ทั่วประเทศผ่านระบบดิจิทัล ช่วยลดข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลา SC-DT1 ความท้าท้ายในการใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลร่วมศูนย์ (Data Lake) เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุ้มค่าในการลงทุนด้านดิจิทัล SC-DT2 ความท้าทายในการนำระบบ ERP ใหม่มาใช้งานทั่วทั้งองค์กร SC-1 : ความท้าทายในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้รองรับ Digital และ Commercialization เพื่อรองรับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงในตลาดวิจัยและนวัตกรรม SC-2 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	
	แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนการตรวจสอบ ปี 2570	SA3-IA บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลโครงการวิจัย งบประมาณ R&D และงานวิชาการอย่างเหมาะสมกับบริบทองค์กรวิจัยวิทยาศาสตร์	บุคลากรของสำนักตรวจสอบภายในมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในการตรวจสอบและติดตามผลโครงการวิจัย การใช้จ่ายงบประมาณด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) รวมถึงงานด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กรด้านวิจัยวิทยาศาสตร์
	แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปี 2570 - 2574	KMIMSO1-พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต่อยอด องค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้	- บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มขึ้น - องค์ความรู้ได้รับการรวบรวมและนำไปใช้จริงในการ ปฏิบัติงาน - หน่วยงานสามารถนำองค์ความรู้ไปต่อยอดสู่การปรับปรุงงานหรือสร้างนวัตกรรมได้จริง

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		พัฒนาการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร	
HCMSO2 : ยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และองค์กรธรรมาภิบาล	SP-แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 CG-แผนปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2570 แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปี 2570 - 2574	KR 5.9 รักษามาตรฐานคะแนน ITA โดยได้รับผลการประเมินในระดับ AA หรือสูงกว่าอย่างต่อเนื่องทุกปี ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงาน ด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมต่อต้านทุจริต ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับศักยภาพบุคลากรและสร้าง วัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว. (ITA) (ระดับคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 95 คะแนน) บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และมีส่วนร่วมในการเสนอ แนวคิดนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ ภายในองค์กร
HCMSO3 : เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร	SP-แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	KR 5.6 จำนวนบุคลากรที่บรรจุตามโครงสร้างใหม่	วว. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	HCM-แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570 - 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถและบริหารอัตรากำลังยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยน	วว. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมและบุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานตามยุทธศาสตร์/Technology Roadmap

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		โครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ กลยุทธ์ 1 สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ แผนงานที่ 1 การบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว. KR1.1-ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรร ตามกรอบงบประมาณประจำปี/และตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) (100%) (KR 5.6) KR1.2-ระดับความพึงพอใจที่มีต่อระบบการสรรหา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4) แผนงานที่ 2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/TRM และ Digital Transform (ERP) KR2.1-จำนวนสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (AI for Research, Data-driven Management, Commercialization, Sustainability, Open Science และ Investment Management) ที่ต้องพัฒนาตามที่กำหนด (อย่างน้อย 2 สมรรถนะ/ปี) KR2.2-ร้อยละของผู้ที่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะตามที่กำหนด (ร้อยละ 80)	

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์	แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	ความเชื่อมโยงแผนงานระบบงานที่สำคัญกับแผนบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์
		SC-DT1 ความท้าท้ายในการใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลร่วมศูนย์ (Data Lake) เพื่อขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุ้มค่าในการลงทุนด้านดิจิทัล	
	DT-แผนบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570	SC-DT2 ความท้าทายในการนำระบบ ERP ใหม่มาใช้งานทั่วทั้งองค์กร SC-1 : ความท้าทายในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้รองรับ Digital และ Commercialization เพื่อรองรับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงในตลาดวิจัยและนวัตกรรม SC-2 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	- ปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการเปลี่ยนผ่านระบบ ERP

3.1.6 แผนงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

แผนงานภายใน สทบ. เป็นแผนงานที่มีลักษณะงานมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์และเป็นแผนงานประจำ โดยแผนงานข้างต้นประกอบด้วย 5 แผนงาน ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับประเด็นที่สนับสนุนวัตถุเชิงยุทธศาสตร์ของแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์แล้ว สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

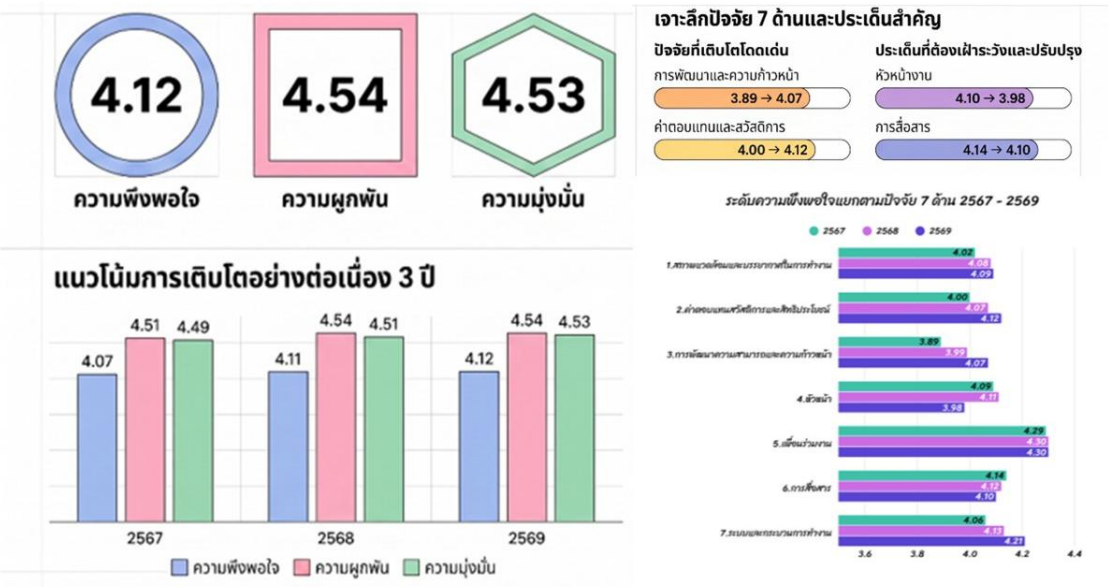
แผนงานภายใน สทบ. ด้านการบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สทบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	**HCMSO2 :** พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	**HCMSO3 :** สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	
1. แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	✓	✓	✓	• การบริหารอัตรากำลังตามยุทธศาสตร์และสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว. • พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/TRM และ Digital Transform (ERP) • การยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ • การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลง • การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว. • การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ • การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
2. แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	✓	✓		• แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 • แผนการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ประจำปี 2570 • แผนคณะทำงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ประจำปี 2570 • แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ประจำปี 2570 • แผนปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ วว. ประจำปี 2570 • แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570 • แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2570 • แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2570
3. แผนการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ประจำปี 2570	✓	✓		• แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570-2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 • แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2570
4. แผนคณะทำงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานคณะกรรมการ	✓	✓	✓	• แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2570

แผนงานภายใน สทบ. ด้านการบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สทบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	**HCMSO2 :** พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	**HCMSO3 :** สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	
กิจการสัมพันธ์ประจำปี 2570				
5. แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ประจำปี 2570		✓	✓	• แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570 • แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2570 • แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2570
6. แผนปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ วว. ประจำปี 2570	✓	✓		• แผนอัตรากำลัง วว.ประจำปี 2570 – 2574 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2570
7. แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2568	✓	✓	✓	• แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2570-2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 • แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2570– 2574 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2570 • แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2570 • แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2570 • แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570 • แผนอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานประจำปี 2570-2574 และแผนปฏิบัติการ 2570 • แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรม วว. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
8. แผนการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี 2570	✓	✓	✓	• แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2570 • แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570
9. แผนการเลื่อนตำแหน่ง ประจำปี 2570	✓	✓	✓	• แผนอัตรากำลัง วว. ประจำปี 2570 – 2574 และแผนอัตรากำลังประจำปี 2574 • แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570 • แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570

แผนงานภายใน สทบ. ด้านการบริหารทุนมนุษย์	ประเด็นที่สนับสนุนวัตถุเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์			ความเชื่อมโยงกับแผนงานภายใน สทบ.
	HCMSO1 : สร้างมูลค่าทางผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	HCMSO2 : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	HCMSO3 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	
10. แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2568	✓	✓	✓	• แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570
11. แผนดำเนินงานด้านอาชีว อนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓	✓	✓	• แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570 • แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570
12. แผนส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล	✓	✓	✓	• แผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2570

3.1.7 ผลสำรวจความความพึงพอใจ ความผูกพันและความมุ่งมั่น

จากรายงานการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นตามค่านิยมองค์กรของบุคลากร วว. ประจำปี 2568 วว. ผลการสำรวจ พบว่ามีบุคลากร วว. ร่วมตอบแบบสำรวจ จำนวน 492 คน คิดเป็นร้อยละ 62.44 สรุปสาระสำคัญได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ผลสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่น

ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่นตามตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร วว. พบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2567 ถึง 2569 พบว่า บุคลากรมีทัศนคติในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน โดยเฉพาะความพึงพอใจ จากระดับคะแนน 4.07 ในปี 2567มาอยู่ที่ระดับคะแนน 4.12 ในปี 2569 และความมุ่งมั่น จากระดับคะแนน 4.49 ในปี 2567 มาอยู่ที่ระดับคะแนน 4.53 ในปี 2569 โดยมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ส่วนความผูกพันมีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2567 แต่มีระดับคะแนนเท่ากับในปี 2568 อยู่ที่ระดับคะแนน 4.54

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ระดับความพึงพอใจ ความผูกพัน และความมุ่งมั่น จะมีคะแนนโดยรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ประจำปี 2569 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา มีประเด็นในส่วนของปัจจัยที่คะแนนมีความพึงพอใจลดลงอย่างเห็นได้ชัด สามารถเรียงลำดับ 2 ปัจจัยที่คะแนนลดลงมากที่สุดได้ดังนี้

1. ด้านหัวหน้า เป็นปัจจัยที่มีคะแนนลดลงมากที่สุดอย่างเห็นได้ชัด โดยลดลงจากระดับประมาณ 4.11 ในปี 2568 ลดลงมาอยู่ที่ระดับคะแนน 3.98 ในปี 2569 ซึ่งสะท้อนถึงความท้าทายในมุมมองของบุคลากรต่อการสนับสนุนหรือการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาในรอบปีล่าสุด วว. ควรพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเน้นทักษะการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารเชิงบวก และการสนับสนุนการทำงานร่วมกับทีม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ด้านการสื่อสาร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่คะแนนปรับตัวลดลงเล็กน้อยจากปี 2568 ระดับคะแนน 4.12 มาอยู่ที่ประมาณ 4.10 ในปี 2569 แม้จะลดลงในสัดส่วนที่ไม่มากนัก แต่ก็แสดงถึงแนวโน้มที่ลดลงต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนว่าช่องทางการสื่อสารภายในอาจยังมีจุดที่ต้อง

พัฒนาเพื่อให้เข้าถึงและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น วว.ควรทบทวนและยกระดับช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความรวดเร็ว ทั่วถึง และเปิดกว้างแบบสองทาง รวมถึงการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายและนโยบายสำคัญ เพื่อลดช่องว่างในการรับรู้ข่าวสารของบุคลากร

3.1.8 ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย 6 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มหน่วยกำกับดูแลภาครัฐ กลุ่มพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ กลุ่มลูกค้า กลุ่ม supplier กลุ่มสังคมและชุมชน และกลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กรปี 2570 ประกอบด้วยมีขั้นตอนการดำเนินการโดยพิจารณาประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มในปี 2569 มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คัดเลือกประเด็นที่ยังมีช่องว่างสูง ร่วมกับการวิเคราะห์โอกาส ความเสี่ยงของการบริหารความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (process) ในปัจจุบันของหน่วยงานที่ดำเนินการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 8 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ วว.

ตารางที่ 6 ความต้องการ ความคาดหวัง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่องทางการมีส่วนร่วม จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	- ต้องการให้ วว. เข้ามามีบทบาทช่วย สมอ. ในการกำหนดและเสนอมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) สำหรับสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (New Products) ที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างรวดเร็ว เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคให้ปลอดภัยและทันต่อความเปลี่ยนแปลง - ต้องการสร้างความร่วมมือ การสนับสนุน และเครือข่ายห้องปฏิบัติการเพื่อการทดสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มาตรฐานสากล (Accredited Laboratories) และหน่วยตรวจสอบผลิตภัณฑ์ (Product Certification Bodies) - ต้องการให้ วว. ทำงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อหาช่องทางเร่งรัดกฎหมาย (Fast Track) หรือผลักดันกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (เช่น ปุ๋ยชีวภาพ) เพื่อให้ผู้ประกอบการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น - เป็นหน่วยงานกลาง/ศูนย์กลาง (National Hub & National Lab) ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (วทน.) ของประเทศ - ขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ และแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนของประเทศ เช่น การจัดการคาร์บอน (Carbon Management), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy), PM2.5 และไมโครพลาสติก ภายใต้แนวคิด ESG - ดำเนินงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติ รวมถึงการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล	- การพัฒนางานวิจัย ด้านการทดสอบต่างๆ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การสื่อสารกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจร่วมกัน	- การประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแลโดยตรง - ช่องทางการประชาสัมพันธ์ของ วว. ได้แก่ เว็ปไซต์ การจัดประชุม/สัมมนา E-mail Facebook

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
กลุ่มพันธมิตร/คู่ค้าความร่วมมือ	**ด้านสถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิจัย** - ต้องการให้มีการสร้างความร่วมมือโดยดึงดูด นิสิต/นักศึกษา เข้ามาร่วมทำงานวิจัย เพื่อให้เกิดการ Reskill / Upskill ทักษะที่จำเป็นต่อการนำผลงานไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ สังคม และเศรษฐกิจ - เสนอให้ วว. เป็นเจ้าภาพจัด Focus Group ระดมผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotech) และพลังงาน (Energy) เพื่อสังเคราะห์ความต้องการของตลาดกับความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ให้ได้โจทย์วิจัยที่ชัดเจนและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง - เสนอให้ขับเคลื่อนเทคโนโลยีด้านอาหาร (Food Science) ในระดับต่ำกว่าบัณฑิตลงมา และสร้างความร่วมมือระดับนักศึกษากับผู้ประกอบการอาหาร - ต้องการให้ วว. ร่วมลงพื้นที่ถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้กับชุมชนเพื่อสร้างอาชีพและรายได้ โดยมหาวิทยาลัยพร้อมเสนอนำพื้นที่ - ต้องการให้ วว. สวทช. และมหาวิทยาลัย ทำงานร่วมกันในการจัด Ecosystem นำงานวิจัยพื้นฐานไปใช้ประโยชน์ ดึงภาคเอกชนมาร่วมลงทุนด้าน R&D และแชร์ Knowledge Management (KM) ด้าน Science Communication - สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือระดับประเทศ ระหว่างภาครัฐ มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย และภาคเอกชน - ทำ MOU และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ งานวิจัย บุคลากร รวมถึงการร่วมทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการหรือทำ Co-creation ร่วมกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ	- ความเชื่อมั่นให้แก่พันธมิตร	- การรายงานผลการดำเนินงาน การสื่อสาร พบปะ และช่องทางออนไลน์

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
	ด้านภาคธุรกิจและเครือข่าย - ต้องการให้ วว. ผลักดันธุรกิจเรือธง (Flagship Businesses) ในกลุ่ม S-Curve กำหนดกลุ่มความร่วมมือ (Consortium) อย่างชัดเจน เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ บุคลากรคุณภาพ และเทคโนโลยีล้ำสมัย - พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) และ Platform ที่ช่วยเชื่อมโยงงานวิจัย ผู้ผลิต และตลาดเข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม		
กลุ่มลูกค้า	- ต้องการให้พัฒนาเทคโนโลยีชุดตรวจสอบค่าต่าง ๆ เกี่ยวกับพันธุ์พืช (เช่น การขาดสารอาหาร โรคพืชเบื้องต้น) เพื่อลดต้นทุน และต้องการให้มี Greenhouse ที่สามารถควบคุมสภาพอากาศเพื่อแก้ปัญหาการส่งออกกล้วยไม้ - ต้องการให้ วว. สนับสนุนนวัตกรรมการยืดอายุของดอกไม้ระหว่างการขนส่ง การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ (Packaging) การต่อยอดผลิตภัณฑ์ในรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงการให้บริการตรวจสอบสารตกค้างในดอกไม้กินได้เพื่อยกระดับมาตรฐาน - มุ่งเน้นงานวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (Market-Driven Innovation / High-Impact Research) - สนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การลดต้นทุน และการต่อยอดสู่ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (High-Value Products) - ยกระดับบริการแบบ One-Stop Service ที่ครอบคลุม รวดเร็ว มีมาตรฐานสากล ทั้งด้านการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และการรับรองระบบคุณภาพ	- การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสินค้าและบริการ - การส่งมอบสินค้าตรงความต้องการของลูกค้าและตรงเวลานัดหมาย	- การประเมินความพึงพอใจลูกค้าประจำปี - การร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ

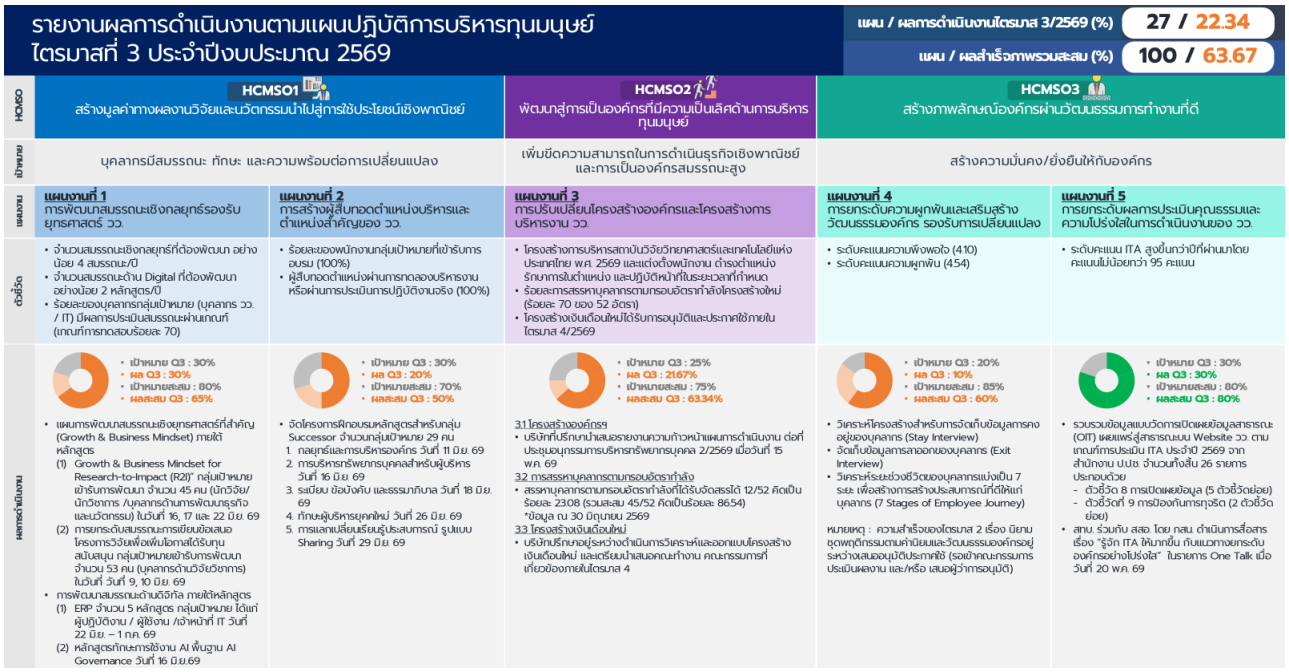
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
กลุ่ม Supplier	- การบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้างและการทำสัญญาที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ - การประสานงานและการส่งมอบสินค้า/บริการ (ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ งานก่อสร้าง งานระบบสารสนเทศ หรือการจัดฝึกอบรม) ที่มีความชัดเจนในด้านเงื่อนไขและข้อกำหนดการปฏิบัติงานร่วมกัน - การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานของ วว. ให้เป็นไปอย่างราบรื่น	- การสื่อสารนโยบาย มาตรฐาน กฎ ระเบียบและข้อปฏิบัติในการทำงาน รวมถึงช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้ให้บริการ และผู้รับเหมา - ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม	- การประชุม อบรม สัมมนาคู่ค้า ผู้ให้บริการ และผู้รับเหมา - การตรวจประเมินคู่ค้า - การติดต่อผ่านเว็ปไซด์ แผ่นพับ อีเมลล์ การร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ
กลุ่มสังคมและชุมชน	- ต้องการให้นำงานวิจัยด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) บรรจุภัณฑ์ และวัสดุชีวภาพ ไปขยายผลสู่ชุมชน โรงพยาบาล และผู้ประกอบการกลุ่ม SME เพื่อให้เกิดประโยชน์ในแนวกว้าง - ต้องการให้ วว. ร่วมลงพื้นที่ถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น - ต้องการให้ปูพื้นฐานความรู้และทักษะการเกษตรขั้นพื้นฐานที่ถูกต้องและได้มาตรฐาน (Good Practices) ให้แก่เกษตรกร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ - ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่ชุมชนและเกษตรกรรายย่อย เพื่อสร้างอาชีพ เพิ่มรายได้ และยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน - แก้ไขโจทย์ปัญหาในพื้นที่ (เช่น เกษตรอัจฉริยะ Smart Farm หรือการแปรรูปผลผลิตเพื่อแก้ปัญหาราคาตกต่ำ) - การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร บทบาท และผลงานของ วว. สู่สาธารณชนอย่างทั่วถึงและเข้าใจง่ายผ่านช่องทางที่หลากหลาย โดยเฉพาะ Social Media	- การให้ความสำคัญต่อการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - การเปิดรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการร้องเรียนของชุมชน - กิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน	- กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - การร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/คาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ช่องทางการมีส่วนร่วม
กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน วว.	- ต้องการการส่งเสริมกระบวนการ Reskill / Upskill นักวิจัย ของ วว. ให้เข้าใจโจทย์และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์มากขึ้น เพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้ประกอบการและสร้างผลกระทบ ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ดีขึ้น - ต้องการการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร - การทบทวนและปรับปรุง KPI ให้สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริง และ การประเมินเป็นธรรม - ต้องการภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อ การทำงาน - การปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความ คล่องตัว ทันสมัย พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และเอื้อ ต่อการสร้างนวัตกรรม	- การสื่อสารนโยบาย ทิศทางขององค์กร และ ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อ พนักงาน - การทบทวนและปรับปรุง การประเมินผล KPI	- การจัดประชุมพนักงาน - การร้องเรียนผ่านช่องทาง ต่างๆ

ที่มา: จากการระดมความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี 2569

3.1.9 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 5 แผนงาน ซึ่งพบว่าผลการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดทั้ง 5 แผนงาน โดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานผ่านคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการดำเนินงาน วว. และคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) โดยมีผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 3 ประจำปี 2569 ดังนี้



ภาพที่ 9 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ไตรมาส 3/2569

ตารางที่ 7 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมากับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2569	• จากผลการดำเนินงานดังกล่าว นำมาสู่การจัดทำแผนบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 โดยได้ดำเนินการทบทวนแผนงานดังกล่าวเพื่อรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่สอดคล้องกับทิศทาง Strategic Positioning ของ วว. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.10 การวิเคราะห์ผลิตภาพ (Productivity)

การขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทความท้าทายในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร จึงได้ทำการวิเคราะห์ตัวชี้วัดด้านผลิตภาพ (Productivity) ย้อนหลัง 3 ปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ผลิตภาพ

ตัวชี้วัด (Key Metrics)	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	แนวโน้ม (Trend)
จำนวนพนักงาน (คน)	813	772	765	ลดลง
รายได้รวม (ล้านบาท)	1,385.60	1,413.20	1,518.50	เพิ่มขึ้น
Productivity/Head (ล้านบาท)	1.70	1.83	1.99	ดีขึ้น
EBIT/Employee (ล้านบาท)	(0.116)	(0.0501)	0.0242	พลิกฟื้นเป็นบวก
Personnel Cost/Head (ล้านบาท)	0.726	0.743	0.751	ทรงตัว

จากการวิเคราะห์ Productivity/Head พบว่าในปี 2568 พนักงาน 1 คนสามารถสร้างรายได้ให้องค์กรเฉลี่ยประมาณ 1.99 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 8.20 การเติบโตนี้มาจากรายได้เงินอุดหนุนและงานวิจัยที่เพิ่มขึ้นในขณะที่ต้นทุนบุคลากรต่อหัวลดลงเล็กน้อยแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนที่มีคุณภาพสูงขึ้น นอกจากนี้เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดกำไรต่อหัวพนักงาน EBIT per Employee ที่พลิกกลับจาก ติดลบ 5.1 หมื่นบาท/คน ในปี 2567 มาเป็น กำไร 2.4 หมื่นบาท/คน ในปี 2568 แสดงว่าองค์กรมีการควบคุมค่าใช้จ่าย (Expenses) ได้ดีเยี่ยม โดยปล่อยให้ค่าใช้จ่ายโตเพียงร้อยละ 3.32 ในขณะที่รายได้โตถึงร้อยละ 7.46

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจาณาความคุ้มค่าของเงินลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดกำไรต่อหัวพนักงาน (Personnel Cost/Head) พบว่า แม้ค่าตอบแทนพนักงานจะลดลงจาก 18.8 ล้านบาท เหลือ 14.7 ล้านบาท แต่ผลผลิตรวมกลับสูงขึ้น สะท้อนว่าองค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น แม้ว่าตัวเลขผลิตภาพต่อหัว (Productivity/Head) และกำไร (EBIT/Employee) จะมีทิศทางที่ดีขึ้น แต่สัดส่วนต้นทุนบุคลากรยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด เนื่องจากต้นทุนคงด้านบุคลากรมีแนวโน้มขยับสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรส่วนเกินขององค์กรหากไม่สามารถเร่งการสร้างรายได้ให้เติบโตในสัดส่วนที่สอดคล้องกัน

ความเชื่อมโยงกับ Enabler

1 การนำองค์กรและยุทธศาสตร์ (หมวด CG และ SP)

จากการคำนวณ Productivity per Head (1.98 ล้านบาท) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการถ่ายทอดกลยุทธ์ จากแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติ โดยตัวเลขนี้แสดงให้เห็นว่าว่าพนักงานสามารถสร้างผลผลิตได้ตามเป้าหมายรายได้ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และแสดงให้เห็นว่าการจัดสรรอัตรากำลัง จำนวน 765 ราย มีความสมเหตุสมผลในการขับเคลื่อนรายได้หลักพันล้านบาท

2. การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

การนำ Personnel Cost (7.5 แสนบาท/คน) มาเปรียบเทียบกับ EBIT per Employee (2.4 หมื่นบาท/คน) สะท้อนถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนคน หาก EBIT ต่อหัวต่ำกว่าเป้าหมาย วว. ได้นำเครื่องมือ Time and Motion Study มาใช้เพื่อวิเคราะห์ว่าเวลาทำงานของพนักงาน 765 รายนั้น หมดไปกับงานที่ไม่สร้างมูลค่า (Non-value added) หรือไม่
Learning Ecosystem การลงทุนใน Personnel Cost จะต้องส่งผลต่อการเพิ่ม Productivity ในปีถัดไป ซึ่งแสดงถึงการออกแบบเครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อปิด Gap ของทักษะที่ขาดไป

3. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (KM)

การคำนวณค่าทั้ง 3 เป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร จากเกณฑ์ SE-AM เน้นการใช้ข้อมูลจริง ในการตัดสินใจ การวิเคราะห์รายได้และกำไรต่อหัวแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ และสามารถนำข้อมูลจากงบการเงินมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลบุคลากรเพื่อพยากรณ์อุปทานอัตรากำลังได้อย่างแม่นยำ

3.1.11 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้เข้าใจศักยภาพ ความพร้อม และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในมิติต่างๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคลากร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อความสามารถในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สามารถระบุจุดแข็งที่ควรต่อยอด จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา ตลอดจนประเด็นที่ต้องปรับปรุงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว

จากแนวคิดดังกล่าว จึงนำกรอบแนวคิด McKinsey 7S Framework มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในองค์กร เนื่องจากเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งช่วยสะท้อนความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร และนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (7s Model)

7s Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
Strategy	• การขับเคลื่อนงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์และเศรษฐกิจ BCG	• การตอบสนองนโยบาย BCG • พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัย (TRIUP Act) • การกำหนดทิศทางงานวิจัยให้ตอบโจทย์ตลาดและอุตสาหกรรมเป้าหมายนวัตกรรม	• แผนวิสาหกิจ วว. • แผนยุทธศาสตร์ชาติ • นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา ฯ (อว.) • รายงานผลการดำเนินงานประจำปี	• ทิศทางองค์กรชัดเจนในการขับเคลื่อนงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์และตอบโจทย์นโยบายชาติ • มีเป้าหมายการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	• เป้าหมายเชิงธุรกิจหรือนวัตกรรมยังถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคลไม่ชัดเจน • ขาดความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างแผนกลยุทธ์และอัตรากำลังในอนาคต	• งานวิจัยไม่สามารถถ่ายทอดสู่เชิงพาณิชย์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง จัดตั้งคณะทำงานร่วมภาครัฐ-เอกชน และทำ Market Validation ก่อนเริ่มโครงการวิจัย
Structure	• โครงสร้างองค์กร	• ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรและการบูรณาการข้ามสายงาน	• เว็ปไซด์ วว.	• การลดความซ้ำซ้อนและทำลายกำแพงไซโล (Silo) ระหว่างสำนัก/ฝ่ายวิจัย • โครงสร้างสนับสนุนการทำงานแบบ Task Force หรือ Cross-functional	• โครงสร้างยังเป็นลักษณะไซโล (Silo) ขาดความยืดหยุ่นในการบูรณาการข้ามสายงาน • สายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) แบบเดิมไม่เอื้อต่อการเติบโตสายงานนวัตกรรม	• เกิดแรงต้านในการทำงานข้ามสายงานและสายบังคับบัญชาเดิม แนวทางการบริหารความเสี่ยง ออกแบบคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานที่มีอำนาจชัดเจน และสร้างแรงจูงใจร่วม (Shared KPI)
	• โครงสร้างอัตรากำลัง	• บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของบางหน่วยงาน	• การวิเคราะห์อัตรากำลัง วว.		• การดำเนินงานภายในองค์กรทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• การวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อรองรับงานในอนาคต
System	• การยกระดับระบบบริหารจัดการและเทคโนโลยีดิจิทัลภายใน	• การพัฒนาระบบประเมินผลงานและโครงสร้าง	• ระเบียบข้อบังคับ • คู่มือปฏิบัติงาน วว.	• มีระบบฐานข้อมูลกลางและระเบียบปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน	• ระบบประเมินผลงานและโครงสร้างแรงจูงใจยังยึดติดกับรูปแบบเดิม ไม่สะท้อนผลงานจริง	• ระบบเดิมผูกติดกับระเบียบราชการ ทำให้ปรับเปลี่ยนยากและพนักงานไม่คุ้นเคย แนวทางการบริหารความเสี่ยง ทบทวนกฎระเบียบ

7s Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/ การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
		ผลตอบแทนที่อิงผลสัมฤทธิ์ • การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ Digital HR และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศกลาง	• ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (HRIS) • ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบงาน		• ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศด้าน HR และเครื่องมือวิเคราะห์เชิงลึก	ภายในที่ล้าสมัย ควบคู่กับการจัดอบรม Change Management และระบบทดลองใช้งาน
	• ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	• การจัดสรรทรัพยากรในปัจจุบัน เช่น การทบทวนโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบรรจุ เส้นทางการสืบทอดตำแหน่งบริหารงานบุคคล การพัฒนาฝึกอบรม	• แผนทรัพยากรบุคคล		• การนำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้วิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการ ตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงานยังขาดการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน • ยังไม่มีการดำเนินการในการประเมินผลงาน/ค่า งานที่ชัดเจน จึงไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลได้เหมาะสม • การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน และยังไม่มี Training RoadMap	• การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
staff	• ความรู้และประสบการณ์ของพนักงาน	• ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากร	• ฐานข้อมูลบุคลากร	• บุคลากรมีประสบการณ์สูงและความเชี่ยวชาญหลากหลาย สามารถประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติการบูรณาการภายใต้ครบวงจร	• บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมสำหรับบทบาทใหม่ (Culture, Mindset และ Soft-skill) โดยเฉพาะในด้าน Agile, Innovation,	• การพัฒนาทักษะ และความรู้บุคลากร

7s Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/ การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
					Commercialization และ Digital skill • รูปแบบการพัฒนาบุคลากรยังไม่หลากหลาย (เน้นรูปแบบการอบรม) และการประเมินประสิทธิผลของการ เรียนรู้และพัฒนายังไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม • ผลลัพธ์ ของ การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ยังไม่ สะท้อนได้ถึงความได้เปรียบใน การแข่งขันขององค์กรชัดเจน รวมถึงยังไม่มีการสร้างนิเวศการ เรียนรู้ (Learning Ecosystem) อย่างเป็นระบบ • ยังไม่มี Competency ที่สะท้อนโครงสร้างองค์กร แผนธุรกิจ และกระบวนการ ทำงานรูปแบบใหม่ที่ชัดเจน ทำให้การพัฒนาบุคคลยังไม่เป็นระบบ • ระบบการวัดและประเมินผลบุคลากรยังมีประสิทธิภาพน้อยเกี่ยวกับเกณฑ์การวัด แม้ว่าจะมี Competency แต่ก็ยังไม่สามารถถ่ายทอด KPI สู่รายบุคคลได้ รวมทั้งระบบข้อมูลแยกแยะรายบุคคลไม่สามารถแยกแยะผลงานรายบุคคลได้ ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเชื่อถือ • โครงสร้างอายุเฉลี่ยค่อนข้างสูง (Aging workforce) และมีความท้าทายในการดึงดูดคนรุ่นใหม่สายเทคโนโลยี	

7s Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/ การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
Skill	• การพัฒนาผลงานวิจัยและเทคโลยี	• การพัฒนางานวิจัยและเทคโลยีและขยายบริการด้าน วทน. ที่สอดคล้องกับสาขาอุตสาหกรรมเป้าหมาย	• ข้อมูล Technology Roadmap	• มีการพัฒนาผลงานวิจัยและเทคโนโลยีและการขยายบริการด้าน วทน. ที่สอดคล้องกับสาขาอุตสาหกรรมเป้าหมายประเทศ รวมถึงการมีองค์ความรู้ที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจตาม BCG Economy Model • มีองค์ความรู้พร้อมใช้ที่ช่วยแก้ไขปัญหา สามารถต่อยอดและประยุกต์ใช้ได้จริง	• การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรยังอยู่ในระดับบุคคล ควรส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและให้เชื่อมโยงให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับองค์กร	• การพัฒนาความรู้ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	• การปิดช่องว่างทางทักษะ (Skill Gap) เพื่อรองรับภารกิจใหม่	• ·การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Upskilling/Reskilling) เช่น ด้านการตลาด ธุรกิจ การเงิน และทรัพย์สินทางปัญญา • การยกระดับขีดความสามารถเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Tech)	• ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) • แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)· ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและตลาด	• บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและทักษะเชิงลึกด้านวิชาการและวิทยาศาสตร์สูงมาก	• ยังมีช่องว่างของทักษะ (Skill Gap) ด้านการตลาด, การบริหารโครงการ, ทรัพย์สินทางปัญญา และการเจรจาธุรกิจเชิงพาณิชย์	• บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านวิชาการสูง แต่ขาดทักษะเชิงพาณิชย์ทำให้งานวิจัยไม่เกิดมูลค่า แนวทางการบริหารความเสี่ยง ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือภาคเอกชนจัดหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะด้านพาณิชยกรรม
Style	• ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	• การเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจาก Command & Control สู่ Coaching & Facilitator·	• แบบประเมิน • การสังเกตการณ์การประชุม	• ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญสูงและพร้อมให้คำแนะนำเชิงลึกในสายงาน	• รูปแบบการบริหารของผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเน้นการสั่งการและควบคุม (Command & Control) มากกว่าการเป็นโค้ช	• ผู้บริหารหรือหัวหน้างานยังติดความคุ้นเคยกับการสั่งการแบบเดิม แนวทางการบริหารความเสี่ยง จัดหลักสูตรอบรม Leadership Development Program

7s Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/ การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
		การเปิดรับฟังความคิดเห็นและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ				เน้นทักษะการเป็นโค้ชและการบริหารคนยุคใหม่
Shared Value	• การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมและการสร้างคุณค่า	• การเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมผู้เชี่ยวชาญวิชาการ สู่ นักจัดการนวัตกรรม • การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่กล้าทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด	• ผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กร / Employee Engagement Survey· • ข้อบังคับว่าด้วยจริยธรรมและค่านิยม วว. •	• บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความภาคภูมิใจในผลงานวิชาการ	• วัฒนธรรมองค์กรเดิมยังเน้นความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expert) มากกว่าการมองความคุ้มค่าเชิงพาณิชย์ • บรรยากาศการทำงานยังไม่เอื้อต่อการกล้าทดลองและเสี่ยงกับสิ่งใหม่ (Risk-averse culture)	• พนักงานยึดติดกับกรอบการทำงานเดิมและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม • <u>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</u> สื่อสารผ่านผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ (Role Model)

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External factors)

3.2.1 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
(6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 10 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีกับแผนบริหารทุนมนุษย์

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

(2) ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14

กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 มุ่งเป้าหมายสำคัญให้ "เศรษฐกิจขยายตัวสูงขึ้น อย่างทั่วถึง และยั่งยืน" โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของการเติบโตที่ไม่เน้นเพียงตัวเลข แต่ต้องไม่ก่อให้เกิดความเปราะบาง ไม่ซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำ และเป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แผนฯ ฉบับนี้จึงกำหนดธีมการพัฒนาคือ การเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขัน ผ่านแนว 3 ประสาน ได้แก่ การ "ซ่อม" และ "เสริม" รากฐานให้มั่นคง ควบคู่กับการ "สร้าง" ความพร้อมและโอกาสสู่อนาคต เพื่อยกระดับศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจและเพิ่มภูมิคุ้มกันในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนผ่าน 5 เสาหลักการพัฒนา ที่เป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพและการแข่งขัน นำไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป โดยสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

เสาหลักที่ 1 การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ (Transform the Economy) มุ่งยกระดับโครงสร้างการผลิตเดิมที่มีศักยภาพพร้อมทั้งพัฒนาเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ ควบคู่กับการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการปรับตัวของภาคธุรกิจและแรงงาน ลดสัดส่วนเศรษฐกิจนอกระบบ พัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ให้แข่งขันได้อย่างเป็นธรรม และรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

เสาหลักที่ 2 การปฏิรูปภาครัฐ (Reform the Public Sector) เน้นปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐทั้งด้านโครงสร้าง วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งทบทวนระเบียบกฎหมายให้สอดคล้องกับบริบทเศรษฐกิจยุคใหม่ เปลี่ยนบทบาทภาครัฐให้เป็นผู้เชื่อมโยงและสนับสนุน ตลอดจนแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เสาหลักที่ 3 การยกระดับทุนมนุษย์ (Upgrade Human Capital) ให้ความสำคัญกับการเตรียมจำนวนประชากรรองรับการพัฒนา ปรับรูปแบบการศึกษาและการเรียนรู้ พัฒนากลไกยกระดับทักษะแรงงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และวางรากฐานระบบสวัสดิการที่มั่นคง เพื่อยกระดับผลิตภาพของมนุษย์ให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตอย่างทั่วถึง

เสาหลักที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustain Resources and the Environment) ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ น้ำ และความหลากหลายทางชีวภาพเป็นฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น PM 2.5 และการจัดการขยะ ตลอดจนสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพื่อขับเคลื่อนสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

เสาหลักที่ 5 การถ่ายทอดและลงทุนในวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Transfer and Invest in Research, Technology and Innovation): มุ่งเน้นการลงทุนด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ควบคู่กับการพัฒนาระบบนิเวศวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทั้งในด้านกลไกแรงจูงใจ ความร่วมมือ การขยายผลงานวิจัย โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพ และกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อนำพาประเทศก้าวสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมอย่างแท้จริง



ภาพที่ 11 5 เสาหลักกับ ซ่อม-เสริม-สร้าง

ตารางที่ 11 ความเชื่อมโยงระหว่างร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 กับ การดำเนินงานของ วว. และแนวทางการดำเนินงานแผนบริหารทุนมนุษย์

เสาหลัก	การดำเนินงานของ วว.	แนวทางการดำเนินงานแผนบริหารทุนมนุษย์
Transform the Economy	วว. มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (ววน.) เพื่อยกระดับภาคการผลิตดั้งเดิมและพัฒนาเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ เช่น อุตสาหกรรมชีวภาพ (Bio-based industry) และเศรษฐกิจ BCG พร้อมทั้งถ่ายทอดเทคโนโลยีและให้คำปรึกษาเพื่อเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน เพื่อช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ปรับแผนการพัฒนาบุคลากรให้มุ่งเน้น ทักษะแห่งอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) และ BCG Economy โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่เชื่อมโยงความสำเร็จของงานวิจัยกับการเพิ่มผลิตภาพของผู้ประกอบการและ SMEs ที่บุคลากรเข้าไปให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรสายวิจัยเป็นมากกว่านักวิจัย แต่เป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจและเทคโนโลยี
Reform the Public Sector	วว. ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มุ่งปฏิรูปกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ทันสมัย และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance-based management) รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบการให้บริการและการบูรณาการข้อมูล เพื่อยกระดับการให้บริการภาครัฐแก่ภาคเอกชนและประชาชนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส คล่องตัว และการบริหารงานที่ยึดผลสัมฤทธิ์ บุคลากรทุกระดับต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการกำกับดูแลที่ดี) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนการทำงานและปรับบทบาทจากผู้ควบคุมกฎระเบียบ เป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้แก่พันธมิตรและประชาชน
Upgrade Human Capital	วว. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภายในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญระดับสูง พร้อมทั้งสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะเทคโนโลยีสู่ชุมชนและกำลังคนของประเทศ ผ่านการ	สร้างกลไกการรักษาและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน เพื่อรองรับตำแหน่งงานเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการใช้ระบบ 9-Box Grid ในการจำแนกและพัฒนาบุคลากร

เสาหลัก	การดำเนินงานของ วว.	แนวทางการดำเนินงานแผนบริหารทุนมนุษย์
	ฝึกอบรม การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อเตรียมความพร้อมกำลังคนรองรับเศรษฐกิจยุคใหม่	ศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รองรับสังคมสูงวัยและการเปลี่ยนผ่านขององค์กร
Sustain Resources and the Environment	วว. ดำเนินงานวิจัยและให้บริการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ พลังงานทดแทน และความหลากหลายทางชีวภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดการปัญหาขยะ ของเสียอุตสาหกรรม และมลพิษทางสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อนำพาองค์กรและประเทศก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำและการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ผนวกนโยบายด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (HSE) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรต้องได้รับความรู้เรื่อง Green Skill และความปลอดภัยขั้นสูง (ISO 45001) เพื่อให้การทำงานในห้องปฏิบัติการและพื้นที่โรงงานต้นแบบเป็นพื้นที่แห่งความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตามเป้าหมายสังคมคาร์บอนต่ำ
Transfer and Invest in Research, Technology and Innovation	วว. ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมโยงงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม ผ่านการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ การวิเคราะห์ ทดสอบ และรับรองมาตรฐาน รวมถึงการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยก้าวสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมอย่างแท้จริง	สร้างแรงจูงใจและระบบรางวัล ที่สนับสนุนการสร้างทรัพย์สินทางปัญญาและการนำงานวิจัยไปใช้จริง ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือภาคเอกชน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและนำนวัตกรรมมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศ

(3) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและทิศทางในการดำเนินภารกิจขององค์กร ให้สามารถขับเคลื่อนตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง: มุ่งเน้นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และความปลอดภัย (รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน ยา และ Cyber Security)

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน: ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยี และการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (ร่วมมือกับภาคเอกชนและลดการสูญเสียในกระบวนการ)

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์: พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง รองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม: กระจายความเจริญ ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตเศรษฐกิจฐานราก

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม: ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยโมเดลเศรษฐกิจยั่งยืน (Green Economy/ESG)

6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ: ยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์และตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างคล่องตัว

ตารางที่ 12 ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่าง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ กับแนวทางการดำเนินงานของ วว.

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	แนวทางการดำเนินงานของ วว.	แผนบริหารทุนมนุษย์ วว.
ยุทธศาสตร์ที่ 1: ด้านความมั่นคง	ยกระดับความมั่นคงของบริการสาธารณะและโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ	พัฒนาบุคลากรด้านความปลอดภัยดิจิทัล และ Cyber Security
ยุทธศาสตร์ที่ 2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และเพิ่มมูลค่าภาคเศรษฐกิจ	พัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง
ยุทธศาสตร์ที่ 3: ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	เตรียมความพร้อมกำลังคนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	สร้างระบบพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิตและระบบฐานสมรรถนะสูง
ยุทธศาสตร์ที่ 4: ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน	ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตบริการและทักษะสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก
ยุทธศาสตร์ที่ 5: ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ดำเนินงานภายใต้โมเดลเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) และความยั่งยืน	ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว (ESG Competency) และความรับผิดชอบต่อสังคม
ยุทธศาสตร์ที่ 6: ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ	ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีธรรมาภิบาลและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	ใช้ระบบบริหารผลสัมฤทธิ์ (KPI/OKRs) และธรรมาภิบาลในการจัดการ

(4) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ. 2566 – 2570)

นโยบายและแผนดิจิทัลระดับประเทศ สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการขับเคลื่อนที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับรูปแบบการบริหารราชการและบริการสาธารณะให้มีความโปร่งใส รวดเร็ว และยืดหยุ่น โดยอาศัยข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) ควบคู่ไปกับการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีความสอดคล้องโดยตรงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ วว. ในการผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

นอกจากนี้ นโยบายระดับชาติยังให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนา "กำลังคนดิจิทัล" เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรภาครัฐมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เท่าทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ประเด็นทบทวนสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ว่า แผนบริหารทุนมนุษย์ของ วว. จำเป็นต้องบูรณาการประเด็นการพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy and Skills) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งประสานความร่วมมือกับ Core Business Enablers ด้านดิจิทัล เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน การให้บริการวิจัยเชิงพาณิชย์ และการบริหารจัดการองค์กรให้มีความคล่องตัว พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 13 ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่าง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย	แผนวิสาหกิจ วว.	แผนบริหารทุนมนุษย์ วว.
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven) (รวมถึงกรอบการพัฒนา กำลังคนดิจิทัล ของภาครัฐ)	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ กลยุทธ์ที่ 5.2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านดิจิทัล	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 • บูรณาการการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy/Skills) เข้ากับแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร • ผสานการทำงานร่วมกับ Core Business Enablers ด้านดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้คล่องตัว
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและห้องปฏิบัติการเพื่อรองรับ SMEs (โครงสร้างพื้นฐานและบริการ วทน.)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 • พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตาม Technology Roadmap เพื่อรองรับบริการดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานในการขับเคลื่อน 4 กลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ครอบคลุม 10 ด้าน

(5) นโยบายรัฐบาล



ภาพที่ 12 นโยบายรัฐบาล

ตารางที่ 14 ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่าง นโยบายรัฐบาลกับการดำเนินงานของ วว. และแนวทางการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์

นโยบายรัฐบาล	การดำเนินงานของ วว.	แนวทางการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์
ด้านเศรษฐกิจ	วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและยกระดับเกษตรกรรมสู่ความแม่นยำ	พัฒนาสมรรถนุนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมอัจฉริยะ (Upskill/Reskill)
ด้านสังคม	สร้างองค์ความรู้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นสร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อสังคม

นโยบายรัฐบาล	การดำเนินงานของ อว.	แนวทางการดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์
ด้านภัยพิบัติและสิ่งแวดล้อม	พัฒนานวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการน้ำ และมาตรฐานเพื่อความยั่งยืน	สร้างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Succession Planning for Green Economy)
ด้านการบริหารภาครัฐและปฏิรูปกฎหมาย	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและการปรับปรุงกฎระเบียบภายในเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด	ปรับโครงสร้างองค์กร และระบบบริหารผลงานที่โปร่งใสและคล่องตัว

3.2.2 นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.)

นโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนกระทรวง อว. ภายใต้การนำของ ศ.ดร.ยศชนัน วงศ์สวัสดิ์ มุ่งเน้นการสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงด้วยนวัตกรรม โดยประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

1. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem): เน้นการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคเอกชน แหล่งทุน และผู้ประกอบการ พร้อมผลักดันการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ให้เป็นรูปธรรม

2. การพัฒนาประเทศไทยสู่ศูนย์กลางสุขภาพและการแพทย์ (Wellness Thailand): ยกระดับเศรษฐกิจสุขภาพให้เป็นเครื่องยนต์ใหม่ (New Growth Engine) ตั้งแต่สมุนไพร อาหารแห่งอนาคต ไปจนถึงเทคโนโลยีการแพทย์ขั้นสูง เช่น การแพทย์แม่นยำ (Genomic Thailand) และเซลล์บำบัด

3. การวางรากฐานอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ (Semiconductor Thailand): พัฒนาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง เพื่อสร้างความพร้อมรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต เช่น ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) และระบบสื่อสารยุคใหม่

4. การขับเคลื่อนประเทศด้วย AI และนโยบาย "AI for All": ส่งเสริมการเข้าถึงและประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความเหลื่อมล้ำ

5. การลงทุนในนวัตกรรมขั้นแนวหน้า (Frontier Innovation): สนับสนุนงานวิจัยเชิงลึก (Deep Tech) และเทคโนโลยีแห่งอนาคต เช่น เทคโนโลยีควอนตัม เทคโนโลยีอวกาศ และพลังงานสีเขียว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

6. การพลิกโฉมมหาวิทยาลัยและพัฒนากำลังคน (University Transformation & Talent): ปรับระบบการศึกษาภายใต้แนวคิด "เรียนได้งบ จบได้งาน" และพัฒนากลไก Upskill/Reskill รวมถึงการดึงดูดบุคลากรทักษะสูงจากทั่วโลก (Global Talent) เข้าสู่ประเทศไทย

7. การส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อต่อต้านคอร์รัปชัน และมุ่งสู่รัฐบาลดิจิทัล (Anti-Corruption & Digital Government): ใช้เทคโนโลยีและความโปร่งใสเป็นฐานผ่านโครงการ Open Thailand และกฎหมาย Zero Corruption MHESI Act เพื่อสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร

8. การยกระดับเครือข่ายและขยายระบบนิเวศสู่วิสาหกิจและภูมิภาค: กระจายโอกาสทางนวัตกรรมออกสู่ภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อใช้เทคโนโลยีแก้ไขปัญหาและสร้างเศรษฐกิจในระดับฐานรากอย่างทั่วถึง

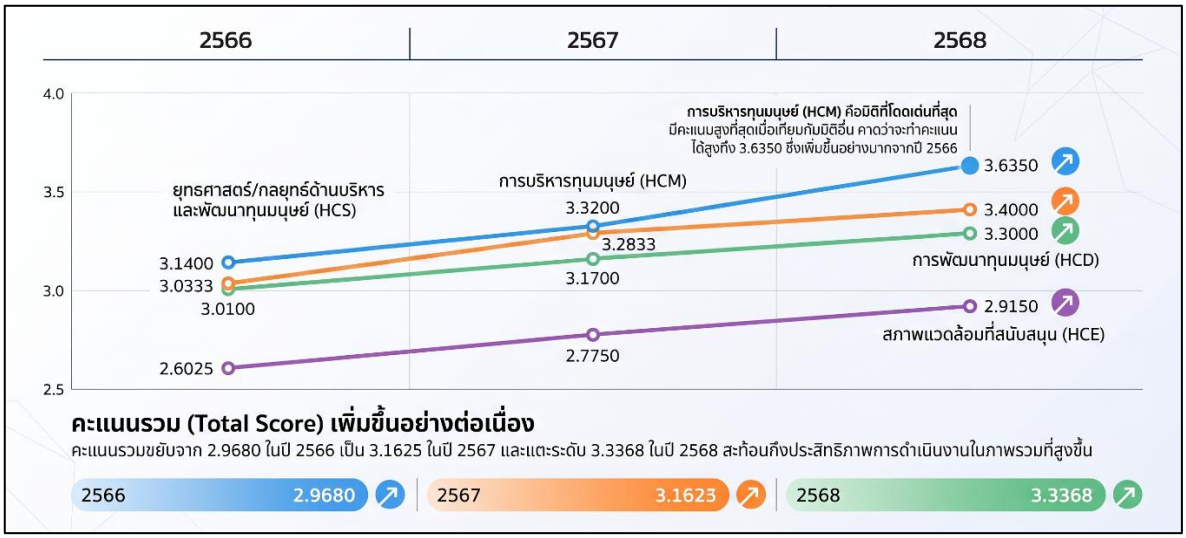
ตารางที่ 15 ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) กับแผนวิสาหกิจ วว. และ แผนบริหารทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์กระทรวง	การดำเนินงานของ วว.	การดำเนินงานตามแผนบริหารทุนมนุษย์
1. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม 2. Wellness Thailand 5. Frontier Innovation	1. เศรษฐกิจยั่งยืน (New S-Curve): ขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงลึกเทคโนโลยีชีวภาพ และ BCG Economy เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและพาเศรษฐกิจไทยสู่ความยั่งยืน	HCMS01 / HCM1 พัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์และ Technology Roadmap เพื่อให้บุคลากรสายวิจัยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาธุรกิจและเทคโนโลยี • HCMS03 / HCM3 พัฒนาระบบผลการปฏิบัติงาน (PMS) เชื่อมโยงผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมเชิงพาณิชย์
3. Semiconductor Thailand 4. AI for All	2 ความมั่นคงยุคใหม่ สนับสนุนเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง ระบบอัจฉริยะ และโครงสร้างพื้นฐานรองรับอุตสาหกรรมแห่งอนาคต	HCMS01 / HCM1 เตรียมความพร้อมอัตรากำลังและพัฒนาทักษะแห่งอนาคต รวมถึง Digital Transformation (ERP) เพื่อรองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจยุคใหม่
8. การยกระดับเครือข่ายและขยายระบบนิเวศสู่วิสาหกิจและภูมิภาค	3 สังคมแห่งโอกาส ถ่ายทอดเทคโนโลยีลงสู่เกษตรกรชุมชน และวิสาหกิจชุมชนทั่วไทย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มรายได้ฐานราก	HCMS01 / HCM1 สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้ตอบโจทย์การให้บริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ภูมิภาค HCMS02 /HCM2 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการและสร้างคุณค่าให้แก่สังคมและประชาชน
5. Frontier Innovation (ด้านพลังงานสีเขียว)	4 รับมือวิกฤตสิ่งแวดล้อม ใช้เทคโนโลยีเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) การจัดการของเสีย และพลังงานสะอาดเพื่อความยั่งยืน	HCMS02 / HCM2 ผนวกแนวคิดความยั่งยืนและสุขภาวะองค์กร (Green Culture & HSE) เข้ากับบรรยากาศการทำงานและการดูแลบุคลากร
1. การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม 7. Anti-Corruption & Digital Government	5 ผนึกกำลังทุกภาคส่วน ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมภาครัฐ เอกชน และประชาชนในรูปแบบ Quadruple Helix ภายใต้ธรรมาภิบาล	HCMS02 / HCM2 ยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ธรรมาภิบาล HCMS03 / HCM3 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสนับสนุนการบูรณาการร่วมกับภายนอก

3.2.3 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์มีหลักเกณฑ์หลักเกณฑ์เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

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



ภาพที่ 13 ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ย้อนหลัง 3 ปี

จากข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในช่วงปี พ.ศ. 2566–2568 พบว่ามีแนวโน้มการเติบโตของคะแนนในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง โดยคะแนนรวมขององค์กรมีการปรับตัวสูงขึ้นจาก 2.9680 ในปี พ.ศ. 2566 เป็น 3.1625 ในปี พ.ศ. 2567 และเพิ่มขึ้นเป็น 3.3368 ในปี พ.ศ. 2568 ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCS) มีการเติบโตจาก 3.0333 เป็น 3.4000 ขณะที่ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ถือเป็นด้านที่มีการปรับตัวสูงที่สุดโดยเพิ่มขึ้นจาก 3.1400 เป็น 3.6350 สำหรับด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCD) มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอจาก 3.0100 ไปสู่ระดับ 3.3000 ในส่วนของสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCE) แม้จะเป็นด้านที่มีคะแนนต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น แต่ก็มีการขยับตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจาก 2.6025 เป็น 2.9150 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร

อย่างไรก็ตามถึงแม้คะแนนรวมจะเพิ่มขึ้นแต่การดำเนินงานดังกล่าว ยังพบข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในประเด็นที่สำคัญด้านการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่

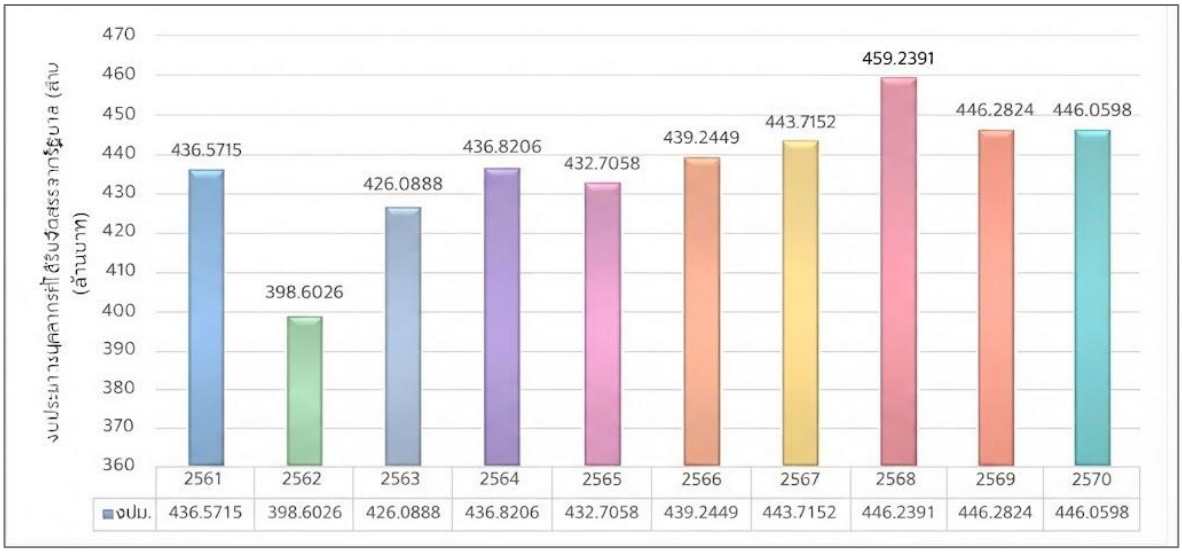
(1) การบูรณาการที่สมบูรณ์ระหว่างแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนวิสาหกิจขององค์กรและแผนบริหารทุนมนุษย์กับแผนแม่บทฯ อื่นตาม Enablers

(2) การแสดงบทบาทของคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของ วว. ในการขับเคลื่อนงานด้านบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ
(3) การวิเคราะห์อัตรากำลัง
(4) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
(5) การออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)
(6) การทบทวนกรอบแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง
(7) การทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของค่านิยมองค์กรให้สอดรับกับ Diversity, Equality, Inclusion & Belonging (DEI & B)
(8) การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

ตารางที่ 16 ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS กับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
• ผลการประเมินและการดำเนินงานด้าน HCM จาก TRIS	การจัดทำแผนเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) ของผลการประเมินและการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM) จากการประเมินของ TRIS ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการวิเคราะห์จุดอ่อนและข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน นำมาออกแบบแนวทางแก้ไขและกำหนดมาตรการเชิงรุกในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ วว. ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานและข้อเสนอแนะ โดยการดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการคนในองค์กรให้เทียบเท่ากับมาตรฐานสากลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรและการดำเนินงานในภาพรวมให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2.4 งบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล



ภาพที่ 14 งบประมาณด้านบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ

จากข้อมูลงบประมาณด้านบุคลากรตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ จะเห็นได้ว่า วว. ได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านค่าใช้จ่ายบุคลากรจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561–2570 ซึ่งสะท้อนถึงทิศทางการเติบโตและภาระผูกพันด้านงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจและการดำเนินงานในแต่ละช่วงปี โดยในปี พ.ศ. 2561 มีการจัดสรรงบประมาณจำนวน 436.5715 ล้านบาท ก่อนจะปรับตัวลดลงต่ำที่สุดในปี พ.ศ. 2562 อยู่ที่ระดับ 398.6026 ล้านบาท ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา งบประมาณได้ทยอยปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนแตะระดับสูงสุดในปี พ.ศ. 2568 ที่วงเงิน 459.2391 ล้านบาท ก่อนที่ในปี พ.ศ. 2569 และ พ.ศ. 2570 งบประมาณจะเข้าสู่ภาวะทรงตัว อยู่ที่ระดับ 446.2824 ล้านบาท และ 446.0598 ล้านบาท ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
○ งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	การบริหารและจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรของ วว. มุ่งเน้นการจัดสรรอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจสำคัญขององค์กร พร้อมทั้งขับเคลื่อนการสรรหาบุคลากรทั้งตามกรอบอัตรากำลังและทดแทนอัตราที่ว่างลงให้ครบถ้วน ควบคู่ไปกับการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรกลุ่มหลัก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้จากงานวิจัยให้เติบโตอย่างยั่งยืน

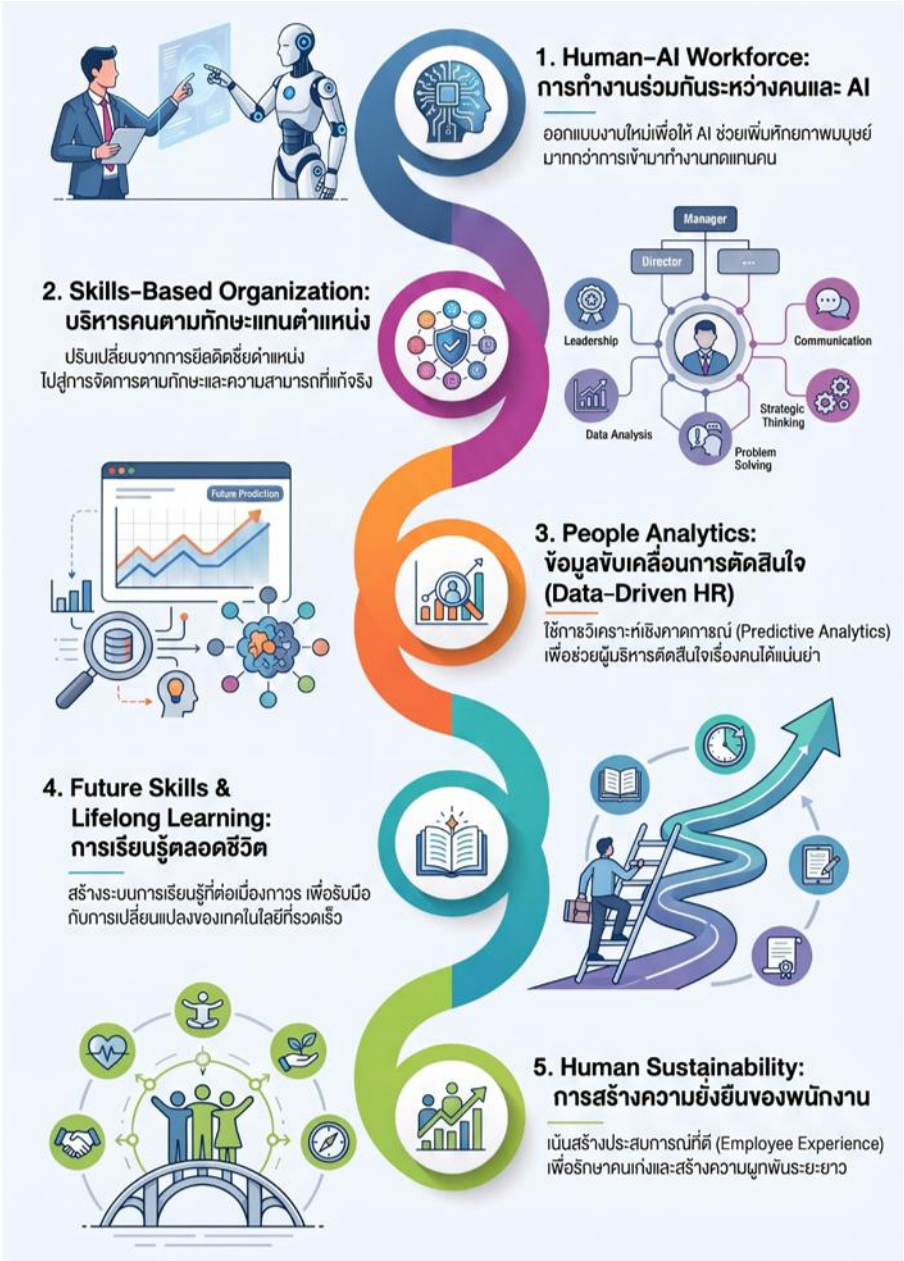
3.2.5 การวิเคราะห์แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มเปลี่ยนผ่านจากการมุ่งเน้นการบริหารกำลังคนไปสู่การบริหารระบบการทำงานที่บุคลากรและปัญญาประดิษฐ์ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรชั้นนำทั่วโลกเริ่มปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากผู้สนับสนุนการดำเนินงานไปสู่การเป็นผู้ออกแบบรูปแบบการทำงาน และผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมุ่งสร้างสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การแข่งขันขององค์กรในอนาคตจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้าน AI มีทักษะการใช้ข้อมูล และสามารถประยุกต์ใช้ AI ในการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2027 องค์กรที่ไม่มีการกำหนด People-Centric AI Strategy จะมีความเสี่ยงสูญเสียบุคลากรด้าน AI ที่มีศักยภาพสูงให้กับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนควบคู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยี สำหรับ วว. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นทั้งโอกาสและความท้าทาย เนื่องจาก AI สามารถสนับสนุนการดำเนินงานวิจัยในหลายด้าน เช่น การสืบค้นองค์ความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำเอกสารวิชาการ และการบริหารโครงการวิจัย อย่างไรก็ตาม การนำ AI มาใช้จำเป็นต้องอยู่บนหลักธรรมาภิบาลข้อมูล ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย และจริยธรรมการวิจัย เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างเหมาะสมและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลของ Gartner, Deloitte, McKinsey และ World Economic Forum พบว่าแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทิศทางร่วมกัน 5 ประการ ได้แก่

(1) การสร้างองค์กรที่คนและ AI ทำงานร่วมกัน (Human–AI Workforce)
(2) การบริหารบุคลากรบนฐานทักษะ (Skills-Based Organization)
(3) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ (People Analytics)
(4) การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(5) การสร้างความยั่งยืนของบุคลากร (Human Sustainability)

ซึ่งล้วนเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับบทบาทของ วว. ในฐานะองค์กรวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ



ภาพที่ 15 เทรนด์สำคัญของ HR

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ HR Trend และแนวทางการดำเนินงานของ วว.

ลำดับที่	HR Trend	แนวโน้มในอนาคต	สาระสำคัญ	กรอบการดำเนินงาน	ผลกระทบต่อ วว.	แนวทางการดำเนินงานของ วว.	แหล่งอ้างอิง
1	Human–AI Workforce การสร้างองค์กรที่คนและ AI ทำงานร่วมกัน	AI และ Generative AI จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน องค์กรต้องออกแบบงานใหม่เพื่อให้มนุษย์และ AI ทำงานร่วมกัน โดยเน้นการเพิ่มศักยภาพมนุษย์มากกว่าการทดแทน	การแข่งขันขององค์กรจะขึ้นกับความสามารถในการผสาน Human Capability กับ AI Capability โดย HR มีบทบาทในการพัฒนาทักษะ กำหนดแนวทางใช้ AI และสร้างธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยี	- Generative AI - Human–AI Collaboration - Work Redesign - AI Literacy - Data Literacy - Responsible AI - AI Governance	วว. สามารถใช้ AI สนับสนุนงานวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพงาน แต่ต้องมีแนวทางกำกับดูแลข้อมูลและจริยธรรม	1. จัดทำ AI Workforce Strategy 2. จัดทำ AI Governance Framework 3. พัฒนา AI Literacy 4. ปรับปรุงกระบวนงานด้วย AI 5. ส่งเสริมการทดลองใช้ AI ในงานวิจัย	Deloitte (2025) Global Human Capital Trends 2025: Turning Tensions into Triumphs McKinsey & Company (2025) The State of AI
2	Skills-Based Organization การบริหารบุคลากรบนฐานทักษะ	องค์กรจะเปลี่ยนจากการบริหารตามตำแหน่งงานไปสู่การบริหารตามทักษะและความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานและเทคโนโลยี	ทักษะจะเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องสามารถระบุทักษะที่มีอยู่ ทักษะที่ขาด และทักษะที่จำเป็นในอนาคต	- Skills Taxonomy - Skills Inventory - Critical Skills - Competency Framework - Talent Mobility	วว. จำเป็นต้องบริหารทุนความรู้และความเชี่ยวชาญของนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับ	1. จัดทำ Skills Framework 2. จัดทำฐานข้อมูลทักษะบุคลากร 3. กำหนด Critical Skills 4. เชื่อมโยงทักษะกับ Career Path	World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025 Mercer (2026) Global Talent Trends 2026

ลำดับที่	HR Trend	แนวโน้มในอนาคต	สาระสำคัญ	กรอบการดำเนินงาน	ผลกระทบต่อ วว.	แนวทางการดำเนินงานของ วว.	แหล่งอ้างอิง
				- Career Architecture	ทิศทางวิจัยและนวัตกรรม	5. วางแผน Talent Mobility	
3	People Analytics & Data-Driven HR การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้าน HR	HR จะเปลี่ยนจากการรายงานข้อมูลบุคลากรไปสู่การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ข้อมูลบุคลากรจะถูกนำมาใช้เพื่อวางแผนกำลังคน วิเคราะห์ความเสี่ยง และค้นหาศักยภาพของบุคลากร	- HR Analytics - Workforce Analytics - Predictive Analytics - Talent Analytics - Workforce Planning - HR Dashboard	วว. สามารถใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์กำลังนักวิจัยความเชี่ยวชาญ ช่องว่างทักษะ และความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้	1. พัฒนา HR Dashboard 2. จัดทำ Workforce Analytics 3. วิเคราะห์ Talent Risk 4. เชื่อมโยงข้อมูล HR กับข้อมูลวิจัย/ข้อมูลยุทธศาตร์ วว.	Gartner. (2024). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024. Gartner Deloitte (2025) Global Human Capital Trends
4	Future Skills & Lifelong Learning การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องสร้างระบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว	บุคลากรต้องพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งทักษะดิจิทัล ทักษะวิชาชีพ และทักษะมนุษย์ เพื่อรองรับงานอนาคต	- Future Skills Framework - Reskill - Upskill - Learning Organization	วว. ต้องพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อเทคโนโลยีใหม่และทิศทางวิจัยอนาคต เช่น AI, Data Science	1. จัดทำ Future Skills Framework 2. วิเคราะห์ Skill Gap 3. จัดทำแผน Reskill/Upskill 4. พัฒนา Learning Platform	World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025

ลำดับที่	HR Trend	แนวโน้มในอนาคต	สาระสำคัญ	กรอบการดำเนินงาน	ผลกระทบต่อ วว.	แนวทางการดำเนินงานของ วว.	แหล่งอ้างอิง
				- Digital Learning Platform - Knowledge Sharing	และ Digital Innovation		Deloitte (2025) Global Human Capital Trends 2025
5	Human Sustainability & Employee Experience การสร้างความยั่งยืนของบุคลากร	องค์กรจะให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร เพื่อรักษาคนเก่งและสร้างความผูกพันในระยะยาว	บุคลากรจะเป็นทุนสำคัญขององค์กร การบริหารต้องครอบคลุมทั้งความก้าวหน้า สุขภาวะ ความผูกพัน และคุณค่าของงาน	- Employee Experience Journey - Employee Engagement - Well-being - Career Development - Recognition & Reward - Human Sustainability	วว. ต้องรักษาบุคลากรที่มีองค์ความรู้เฉพาะทาง โดยเฉพาะนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้	1. ออกแบบ Employee Experience Journey 2. พัฒนา Career Path 3. ส่งเสริม Well-being 4. พัฒนาระบบ Recognition & Reward	Deloitte (2025) Global Human Capital Trends 2025 Mercer (2026) Global Talent Trends 2026

จากแผนวิสาหกิจประจำปี 2570-2574 ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงกับแนวโน้มทรัพยากรบุคคล จึงมีแนงทางในการดำเนินงานแผนบริหารทุนมนุษย์ ดังนี้

1. มิติการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนวัตกรรม (Growth & Innovation)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 3 (SO1 และ SO3) มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายและเสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการผ่านระบบนิเวศนวัตกรรม (ววน.) จะมีความเชื่อมโยงกับการปรับตัว (Trend 2 & 4) กล่าวคือการที่จะสร้างผลงานวิจัยที่ตอบโจทย์ประเทศ (S1) ต้องเปลี่ยนองค์กรเป็น Skills-Based Organization ที่เน้นทักษะความเชี่ยวชาญมากกว่าแค่ตำแหน่งงานพร้อมส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Lifelong Learning เพื่อให้บุคลากรมีทักษะแห่งอนาคตอยู่เสมอ เพื่อเชื่อมโยงสู่แผนบริหารทุนมนุษย์ เช่น Success Factors จะต้องมีการจัดทำ Skills Taxonomy เพื่อระบุและพัฒนาทักษะของพนักงานให้ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมนวัตกรรม

2. มิติการยกระดับบริการและชุมชน (Service & Community Impact)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 4 (SO2 และSO4) เพิ่มขีดความสามารถการให้บริการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างครบวงจร และยกระดับเศรษฐกิจฐานรากเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ จะมีความเชื่อมโยงกับการปรับตัว (Trend 1 & 3) โดยใช้แนวคิด Human–AI Workforce โดยนำ AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน (S2) พร้อมใช้ People Analytics วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์และตัดสินใจในการกระจายองค์ความรู้สู่ชุมชนอย่างแม่นยำ รวดเร็วขึ้น (S4) พร้อมใช้ระบบการเรียนรู้แบบ Lifelong Learning (Trend 4) เพื่อส่งต่อทักษะแห่งอนาคตให้คนในชุมชนอยู่เสมอโดยการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรเชิงลึก เพื่อวางแผนกำลังคนให้พร้อมรองรับการขยายตัวของงานบริการและโครงการภาคสนามในชุมชน

3. มิติการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (Internal Excellence)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและธรรมาภิบาล (ITA) ววว. ได้เน้นเน้น Human Sustainability & Employee Experience เพราะบุคลากรที่ได้รับการดูแลดีและมีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) คือรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาลและความยั่งยืน (S5) การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ทันสมัยผ่าน Digital Platform สอดคล้องกับใช้ People Analytics (Trend 3) วิเคราะห์ข้อมูลพนักงานเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ และเน้น Human Sustainability (Trend 5) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่บุคลากร

3.2.6 ทักษะที่จำเป็น (Future Skill)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และวิกฤตการณ์ด้านสภาพภูมิอากาศ World Economic Forum (WEF) ได้ชี้ให้เห็นว่า เรากำลังก้าวเข้าสู่ "The Next Era of Work" หรือยุคใหม่ของการทำงานที่ "ทักษะและความสามารถ" มีความสำคัญเหนือกว่า "ตำแหน่งงาน" แบบเดิม

วว. ในฐานะหน่วยงานวิจัยและพัฒนาของประเทศ กำลังเผชิญกับความท้าทายครั้งสำคัญ ทั้งการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่การครอบครองเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยที่สุด หากแต่อยู่ที่การ "ติดอาวุธ" เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับกรอบ Future Skills 2030 ครอบคลุมทั้งทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Cognitive Skills) ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technological Skills) และทักษะการบริหารจัดการตนเองและผู้อื่น (Self-Management & People Skills) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนในอนาคตอย่างแท้จริง

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็น ผลกระทบต่อ วว. และแนวทางการรับมือของ HR

กลุ่มทักษะ	ทักษะที่จำเป็น	ผลกระทบต่อ วว.	การรับมือของ HR ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
1. กลุ่มทักษะการคิดและการแก้ปัญหา (Cognitive Skills / Problem-Solving)	○ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ○ การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ○ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ○ (Complex Problem-Solving) ○ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	นักวิจัยและบุคลากรอาจเผชิญข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้เดิมกับโจทย์วิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อนสูง ขาดมุมมองเชิงระบบในการบูรณาการเทคโนโลยีและโจทย์ประเทศเข้าด้วยกัน	○ ออกแบบหลักสูตร Upskill ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และระบบ (Systems Thinking) สำหรับนักวิจัย ○ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาข้ามสายงาน (Cross-functional Project
2. กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยี (Technological Skill)	○ ปัญญาประดิษฐ์และข้อมูล ขนาดใหญ่ (AI and Big Data) ○ ความรู้ความเข้าในด้านเทคโนโลยี (Technological Literacy) ○ เครือข่ายและความปลอดภัย ทางไซเบอร์ (Networks and Cybersecurity)	การวิจัยและพัฒนา (R&D) ของ วว. ต้องพึ่งพาข้อมูลเชิงลึกและ AI มากขึ้น หากบุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยี จะทำให้ความเร็วและคุณภาพงานวิจัยลดลง รวมถึงความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลห้องปฏิบัติการ	○ จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Literacy & AI Adoption) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน ○ ร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน AI และ Big Data สำหรับงานวิจัยเชิงพาณิช
3. กลุ่มทักษะด้านการบริหารจัดการตนเองและผู้อื่น (Self-Management & Interpersonal Skills)	○ ความยืดหยุ่น การปรับตัวและความคล่องตัว (Resilience, Flexibility, and Agility) ○ ความอยากรู้อยากเห็นและ การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Curiosity and Lifelong Learning) ○ ความเป็นผู้นำและการมีอิทธิพลทางสังคม (Leadership	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและรูปแบบการทำงานยุคใหม่ (The Next Era of Work) อาจสร้างความกดดันให้บุคลากร การขาดความยืดหยุ่นและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอาจลดทอนความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	○ พัฒนาระบบส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Platform) เชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ○ เสริมสร้างภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ให้แก่

กลุ่มทักษะ	ทักษะที่จำเป็น	ผลกระทบต่อ วว.	การรับมือของ HR ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น
	and Social Influence) ○ แรงจูงใจและการตระหนักรู้ในตนเอง (Motivation and Self-awareness) ○ ความเห็นอกเห็นใจและการฟังอย่างตั้งใจ (Empathy and Active Listening)		ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน

3.2.7 Digital Tranformation

จากผลสำรวจของดีลอยท์ (Deloitte, 2026) สะท้อนให้เห็นว่าว่าองค์กรไทยกว่าครึ่งได้ก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเต็มตัวแล้ว การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการประยุกต์ใช้เครื่องมือสื่อสารหรือช่องทางออนไลน์เบื้องต้น หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนแก่นโครงสร้างขององค์กรให้ขับเคลื่อนด้วยแนวคิดแบบ Digital-first และ Data-driven เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

แนวทางการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับผู้ประกอบการในบริบทเศรษฐกิจปี 2026 ประกอบด้วย 7 เสาหลัก ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ใช่เพียงการใช้เครื่องมือสื่อสารหรือแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย แต่เป็นการปรับปรุงรูปแบบโมเดลธุรกิจ ให้มี "ข้อมูล" เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาความไร้ประสิทธิภาพในระบบหลังบ้านและระบบบัญชี องค์กรจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์ เพื่อยกระดับความแม่นยำในการตัดสินใจเชิงบริหาร แทนการพึ่งพาสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว

2. การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI)

ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ ได้ก้าวขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับมนุษย์ โดยเฉพาะในองค์กรที่ประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล GenAI ทำหน้าที่เสมือนบุคลากรศักยภาพสูงที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจสำคัญ ได้แก่:

- การสนับสนุนการจัดทำแผนธุรกิจและกลยุทธ์การตลาด
- การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อเพิ่มอัตราการปิดการขาย
- การลดต้นทุนการดำเนินงานผ่านการอัตโนมัติงานประจำ เพื่อให้บุคลากรสามารถโฟกัสกับงานบริหารเชิงกลยุทธ์

3. การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI (Human-AI Collaboration)

กุญแจสำคัญในการยกระดับผลิตภาพไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การทดแทนแรงงานมนุษย์ แต่เป็นการผสานจุดแข็งของทั้งสองฝ่าย ตัวอย่างเช่น การนำ AI มาช่วยพยากรณ์อุปสงค์หรือวางแผนการผลิตเพื่อลดปริมาณของเสีย (Waste) ในกระบวนการ ซึ่งช่วยแก้ไขปัญหาด้านสภาพคล่องและโครงสร้างต้นทุนได้อย่างตรงจุด นำไปสู่การเติบโตอย่างก้าวกระโดด

4. การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven Decisions)

การใช้ความรู้สึกหรือประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการขยายกิจการในยุคที่ตลาดมีความซับซ้อน องค์กรจำเป็นต้องจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และรูปแบบการบริโภคของกลุ่มเป้าหมายอย่างแม่นยำ การเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสร้างความแตกต่างและช่วยเอาชนะความท้าทายด้านความไม่ชัดเจนของตลาด

5. การปรับกรอบความคิดแบบดิจิทัลเป็นอันดับแรก (Digital-First Mindset)

อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาองค์กรคือข้อจำกัดด้านกรอบความคิด (Mindset) การสร้างวัฒนธรรมแบบ Digital-first กำหนดให้เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการขยายธุรกิจ องค์กรต้องพิจารณาบทบาทของเทคโนโลยีเป็นอันดับแรก อาทิ:

- การประยุกต์ใช้ระบบคลาวด์เพื่อความคล่องตัวในการเข้าถึงข้อมูล
- การใช้ระบบอัตโนมัติในงานบัญชีและห่วงโซ่อุปทาน
- การรักษาความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อพลวัตทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน

6. ความน่าเชื่อถือในฐานะสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Trust as a Currency)

ในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ถือเป็นปัจจัยวิกฤตที่ไม่จำกัดเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่อีกต่อไป การวางระบบหลังบ้านให้มีความโปร่งใส ปลอดภัย และได้มาตรฐาน ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เนื่องจากสถาบันการเงินสามารถประเมินความมั่นคงและธรรมาภิบาลขององค์กรได้อย่างชัดเจน

7. การหลีกหนีกับดักความล่าช้าในการปรับตัว (The "Slow Adaptation" Trap)

ความเสี่ยงสูงสุดในทางธุรกิจคือการรอคอยความพร้อมที่สมบูรณ์แบบก่อนลงมือปฏิบัติ ผู้ประกอบการขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบด้านความคล่องตัว ที่เอื้อให้สามารถทดลองและเรียนรู้ ในสเกลขนาดเล็กได้อย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถแสวงหาช่องว่างทางตลาดใหม่ๆ ก่อนที่ผู้เล่นขนาดใหญ่จะเข้าไปถึง

ผลลัพธ์ ความท้าทาย และแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการประยุกต์ใช้ AI ในองค์กรไทย

การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในภาคธุรกิจไทยยังคงมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นผลลัพธ์ในมิติของการเพิ่มประสิทธิภาพและการลดต้นทุน มากกว่าการขับเคลื่อนการเติบโตเชิงรายได้ โดยมีรายละเอียดผลลัพธ์ อุปสรรค และแนวทางเชิงกลยุทธ์ดังนี้

<u>ผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้ AI ในปัจจุบัน</u>

จากการสำรวจพบว่า ผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรได้รับจากการนำ AI มาใช้งาน แบ่งออกเป็นสัดส่วนสำคัญ ดังนี้

- การลดต้นทุน: ร้อยละ 50
- การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพในการทำงาน: ร้อยละ 48
- การช่วยให้การนำระบบหรือซอฟต์แวร์ใหม่มาใช้งานทำได้ง่ายขึ้น: ร้อยละ 48
- การสร้างรายได้ใหม่ให้กับธุรกิจ: มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 9 เท่านั้น

ในด้านความสำเร็จของการขยายผล มีองค์กรเพียงร้อยละ 19 เท่านั้นที่สามารถขยายการใช้ AI ไปสู่หลายหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ ขณะที่ร้อยละ 71 ยอมรับว่าสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้เพียงบางส่วนของเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความท้าทายเชิงโครงสร้างและอุปสรรคสำคัญ

นายโรเบิร์ต กัลลาเกอร์ ลีดเดอร์ด้านเทคโนโลยี สื่อ และโทรคมนาคม ดีลอยท์ ประเทศไทย ชี้ว่าอุปสรรคสำคัญไม่ได้อยู่ที่ตัวเทคโนโลยี หากแต่เป็น "ความท้าทายเชิงโครงสร้าง" ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

- การมอง AI เป็นวาระของฝ่าย IT เป็นหลัก: องค์กรเกือบร้อยละ 70 มอบหมายความรับผิดชอบด้าน AI ให้กับฝ่าย IT โดยขาดการบูรณาการให้เป็นวาระร่วมของทุกสายงาน ตลอดจนขาดการเข้ามามีบทบาทนำจากผู้นำธุรกิจในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- อุปสรรคด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน
  - ร้อยละ 71 ขององค์กรประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและทักษะด้านเทคนิค
  - ร้อยละ 40 ประสบความท้าทายในการระบุกรณีการใช้งาน (Use Cases) ที่เหมาะสม
  - ร้อยละ 38 ระบุว่าข้อมูลยังมีความไม่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงความจำเป็นในการยกระดับความปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐาน
- การพัฒนาทักษะพนักงานที่ไม่ทั่วถึง: องค์กรไทยส่วนใหญ่ยังมีการจัดอบรมด้าน AI ให้แก่พนักงานไม่ถึงร้อยละ 30 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด

แนวทางและมุมมองเชิงกลยุทธ์สู่อนาคต

การปลดล็อกศักยภาพสูงสุดของ AI ไม่สามารถอาศัยเพียงการพัฒนาทักษะบุคลากรเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการสร้างรากฐานที่รองรับผ่านแนวทางสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

- การออกแบบกระบวนการทำงานร่วมระหว่างมนุษย์และ AI (Human-AI Collaboration): นายเทวินทร์ ทัศนเจริญ ผู้อำนวยการบริการด้านเทคโนโลยีและการปฏิรูปองค์กร ดีลอยท์ ประเทศไทย โดยองค์กรต้องออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรมนุษย์สามารถมุ่งเน้นไปที่งานสร้างมูลค่าสูง ขณะที่ AI ทำหน้าที่จัดการงานประจำและงานซ้ำซ้อน
- การปรับบทบาทสู่ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องยกระดับมุมมองต่อ AI จากเดิมที่เป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพระยะสั้น สู่การเป็นกลยุทธ์หลักในการพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจ การสร้างประสบการณ์ลูกค้ารูปแบบใหม่ การสร้างธรรมาภิบาลข้อมูลที่มีคุณภาพ ตลอดจนการเชื่อมโยงโครงการ AI ภายใต้กรอบการดำเนินงานเดียวกัน เพื่อต่อยอดไปสู่การสร้างแหล่งรายได้ใหม่และความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ตารางที่ 20 ความเชื่อมโยงระหว่าง Technology & Digital Disruption กับด้านการบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
○ **Digital Transformation AI**	• การพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ วว. - KR1.2-จำนวนสมรรถนะด้าน Digital ที่ต้องพัฒนาอย่างน้อย 2 หลักสูตร/ปี 1) พัฒนา Digital Literacy/การใช้งาน ERP 2) พัฒนา DWC Mindset / Cyber Awareness / Data Governance

3.2.8 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งในการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสถานะทางการเงินขององค์กร เมื่อเทียบกับหน่วยงานที่มีภารกิจหรือบริบทใกล้เคียงกันในภาคส่วนรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานกำกับของรัฐ โดยมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบในมิติต่างๆ ดังนี้

(1) ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Operational Efficiency and Human Resource Productivity)

เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล การประเมินผลการดำเนินงานผ่านการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับหน่วยงานคู่เทียบในกลุ่มสังคมและเทคโนโลยีที่มีภารกิจใกล้เคียง จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนภาพความพร้อม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และจุดเน้นที่ต้องพัฒนา ทั้งในมิติด้านการสร้างมูลค่า (Productivity) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดการเปรียบเทียบดังนี้

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์คู่เทียบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความคุ้มค่าในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานคู่เทียบ	ภารกิจ	Productivity per Head (ล้านบาท/คน)	EBIT Margin	Personnel Cost per Head (แสนบาท/คน/ปี)
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	มุ่งเน้นการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรมของประเทศ รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบ	1.99	-2.74%	7.51
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	มุ่งขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมผ่านการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสนับสนุนทุนวิจัย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ	2.65	8.72%	9.74
องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์	ส่งเสริมสังคมไทยให้มีความตระหนักด้านวิทยาศาสตร์ โดยการจัดการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ พิพิธภัณฑ์	3.41	7.44%	5.61

หน่วยงานคู่เทียบ	ภารกิจ	Productivity per Head (ล้านบาท/คน)	EBIT Margin	Personnel Cost per Head (แสนบาท/คน/ปี)
แห่งชาติ (อพวช.)	ธรรมชาติวิทยา พิพิธภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และพิพิธภัณฑ์พระรามเก้า รวมถึงการจัดกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านวิทยาศาสตร์			
องค์การเภสัชกรรม (GPO)	ดำเนินภารกิจด้านการวิจัยพัฒนา และผลิตยา วัคซีน และเวชภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในราคาที่เข้าถึงได้ เพื่อสร้างความมั่นคงทางด้านยาและเวชภัณฑ์ ตลอดจนสุขภาวะที่ดีของประชาชนไทย	5.29	14.88%	*
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท)	ส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย สนับสนุนการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ รวมถึงการสร้างความยั่งยืนให้แก่ทรัพยากรการท่องเที่ยว	8.22	7.16	*
การกีฬาแห่งประเทศไทย	บริหารจัดการกองทุนและพัฒนาการกีฬาของประเทศทั้งกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการนันทนากา	3.32	-	0.23
ค่าเฉลี่ยกลุ่มสังคมและเทคโนโลยี	รัฐวิสาหกิจ	4.45	-	-

ที่มา: การคำนวณโดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน

หมายเหตุ * เป็นค่าใช้จ่ายรวมต่อหัวเนื่องจากในรายงานประจำปีไม่ได้มีการแยกค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) กับกลุ่มหน่วยงานคู่เทียบและค่าเฉลี่ยรวม พบข้อสังเกตเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในหลายมิติ ซึ่งสะท้อนถึงความท้าทายในการบริหารจัดการประสิทธิภาพองค์กร โดยในด้านอัตราผลผลิตต่อบุคลากร (Productivity per Head) นั้น วว. มีตัวเลขอยู่ที่ 1.99 ล้านบาทต่อคน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มสังคมและเทคโนโลยีซึ่งอยู่ที่ 4.45 ล้านบาทต่อคน ในขณะที่กลุ่มหน่วยงานที่มีผลผลิตต่อหัวโดดเด่นอย่างการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และองค์การเภสัชกรรม (GPO) สามารถสร้างผลผลิตได้สูงถึง 8.22 และ 5.29 ล้านบาทต่อคนตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการทำกำไรผ่านตัวชี้วัดอัตรากำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี (EBIT Margin) วว. มีผลประกอบการอยู่ที่ -2.74% ซึ่งปรับตัวอยู่ในเกณฑ์ติดลบและต่ำที่สุดในกลุ่มที่มีสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ในส่วนของโครงสร้างต้นทุนบุคลากรต่อหัว (Personnel Cost

per Head) วว. มีภาระต้นทุนอยู่ที่ 7.51 แสนบาทต่อคนต่อปี โดยจัดอยู่ในกลุ่มที่มีต้นทุนบุคลากรค่อนข้างสูงรองจาก สวทช. (9.74 แสนบาทต่อคนต่อปี) เมื่อนำตัวเลขทั้งสามมิติมาประเมินร่วมกัน จะเห็นได้ว่าในขณะที่ วว. มีต้นทุนด้านบุคลากรค่อนข้างสูง แต่กลับสร้างผลผลิตต่อหัวและอัตราผลกำไรที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ข้อมูลเชิงวิเคราะห์นี้จึงเป็นโจทย์สำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการทบทวนกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ วว. ให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันและเทียบเคียงกับมาตรฐานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมอื่น ๆ ในอนาคต

(2) ด้านอัตรากำลัง

การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานสามารถแข่งขันได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง เป็นสิ่งสำคัญ โดยจะพิจารณาหน่วยงานที่มีลักษณะภารกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนทิศทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุทิศทางและภารกิจที่สำคัญขององค์กร โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์คู่เทียบ ดังนี้

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์คู่เทียบด้านอัตรากำลัง

รายการ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	หน่วยงานคู่เทียบ		
		สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	องค์การเภสัชกรรม (อภ.)	กรมวิทยาศาสตร์บริการ (วศ.)
บุคลากรรวม (ราย)	765	2,738	3364	317
บุคลากรกลุ่มหลัก (ราย)	556	1,951	2,723	297
บุคลากรกลุ่มสนับสนุน (ราย)	205	787	641	20
สัดส่วนบุคลากรกลุ่มหลักต่อกลุ่มสนับสนุน (ร้อยละ)	73 : 27	71 : 29	76 : 24	81 : 19

ที่มา : รายงานประจำปีของแต่ละหน่วยงาน,

ตารางที่ 23 ความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์คู่เทียบด้านอัตรากำลังกับแผนบริหารทุนมนุษย์

ประเด็นการวิเคราะห์	การดำเนินงานของ วว.
○ **การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) ด้านอัตรากำลัง**	• กำหนดเป้าหมายการปรับอัตราส่วนของบุคลากรกลุ่มหลักต่อกลุ่มสนับสนุนให้มีความเหมาะสมตามความเชี่ยวชาญของบุคลากร วว. ด้วยแนวคิด Upskill / Reskill / New skill เพื่อให้ได้อัตราส่วนที่เทียบเท่ากับหน่วยงานคู่เทียบ

(3) ผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

วว. มีการวิเคราะห์คู่เทียบการเปรียบเทียบระหว่างสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ข้าราชการพลเรือน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานบริษัทเอกชน สะท้อนให้เห็นจุดเด่นที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดย วว. (รัฐวิสาหกิจ) มีจุดเด่นด้านฐานเงินเดือนแรกเข้าที่แข่งขันได้และสูงกว่าข้าราชการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีโบนัสตามผลการประเมินของ สคร. สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ในขณะที่ ข้าราชการพลเรือน โดดเด่นเรื่องความมั่นคง

สูงสุดและสวัสดิการรักษาพยาบาลเบิกจ่ายตรง ด้าน พนักงานมหาวิทยาลัย มีความยืดหยุ่นของโครงสร้างเงินเดือนตามฐานะรายได้ของแต่ละแห่ง และสุดท้าย พนักงานบริษัทเอกชน ให้ผลตอบแทนและฐานเงินเดือนรวมถึงโบนัสที่สูงที่สุดและยืดหยุ่นตามกลไกตลาด พร้อมเติบโตอย่างรวดเร็วตามผลงาน โดยมีรายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบภาพรวมผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นเปรียบเทียบ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	ข้าราชการพลเรือน (สายวิชาการ/ปฏิบัติการ)	พนักงานมหาวิทยาลัย (ในกำกับของรัฐ)	พนักงานบริษัทเอกชน (สายวิจัย/นวัตกรรม)
ลักษณะการจ้าง	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ / ระเบียบคณะกรรมการ วว.)	ข้าราชการพลเรือนสามัญ (พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน)	พนักงานมหาวิทยาลัย (ใช้ข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย)	สัญญาจ้างตามกฎหมายแรงงานเอกชน
ฐานเงินเดือนแรกเข้า (ป.ตรี/ป.โท/ป.เอก)	แข่งขันได้ในระดับหนึ่ง (มักสูงกว่าข้าราชการพลเรือน) **กลุ่มวิจัย/วิชาการ** ป.เอก 32,910 บาท ป.โท 24,590 บาท ป.ตรี 18,700 บาท **กลุ่มสนับสนุน** ป.เอก 30,050 บาท ป.โท 22,540 บาท ป.ตรี 17,250 บาท	ค่อนข้างต่ำตามกรอบ ก.พ. ป.เอก 25,410 - 27,960 บาท ป.โท 21,180 - 23,300 บาท ป.ตรี 18,150 - 19,970 บาท	ยืดหยุ่นกว่าข้าราชการ มักสูงกว่าข้าราชการพลเรือนราว 1.2 - 1.5 เท่า ขึ้นอยู่กับรายได้ของมหาวิทยาลัย	สูงที่สุดและมีความยืดหยุ่นตามกลไกตลาดขึ้นอยู่กับความสามารถผลงาน และโครงสร้างของบริษัท โดย ป.โท / ป.เอก สาย R&D เริ่มต้นค่อนข้างสูง (มักเริ่มต้นที่ 30,000 - 50,000+ บาท ขึ้นอยู่กับความสามารถผลงาน และโครงสร้างบริษัท)
การเลื่อนขั้น/ปรับเงินเดือนประจำปี	พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (KPIs)	ปีละ 2 ครั้ง (ตามรอบผลงาน) อัตราการขึ้นจำกัดตามกรอบงบประมาณภาครัฐ	พิจารณาจากผลงานและการประเมินภาระงาน (Workload) ของมหาวิทยาลัย	พิจารณาจากผลงาน ผลประกอบการบริษัท และการแข่งขันในตลาด
โบนัส /เงินรางวัลประจำปี	มี (ผูกกับผลการประเมินรัฐวิสาหกิจ) ขึ้นอยู่กับผลกำไร/การประเมินตามตัวชี้วัดของ สคร.	ไม่มีโบนัสปกติ (อาจมีเงินรางวัลผลงานเลิศรส/เงินประจำตำแหน่งตามระเบียบเฉพาะ)	ไม่มีโบนัสแบบเอกชน (บางแห่งมีเงินรางวัลจากรายได้หลักสูตรพิเศษ/บริการวิชาการ)	มีขึ้นอยู่กับกำไรของบริษัท (ตั้งแต่ 1 ถึงหลายเดือน)
ทรัพย์สินทางปัญญา (IP) และผลประโยชน์ทับซ้อน (Royalty Sharing)	มีระเบียบและแนวปฏิบัติชัดเจนในการแบ่งปันผลประโยชน์ (Royalty) จากการจดสิทธิบัตรหรือ	สิทธิ์ในผลงานมักเป็นของทางราชการ การนำไปใช้เชิงพาณิชย์มีระเบียบควบคุมและจำกัดกว่า	มีระเบียบการรับงานปรึกษาและส่วนแบ่งรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา (ขึ้นอยู่กับข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย)	กรรมสิทธิ์ในผลงานมักเป็นของบริษัท (IP Belongs to Company) แต่อาจมีโบนัสพิเศษหรือเงินรางวัล

ประเด็นเปรียบเทียบ	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย	ข้าราชการพลเรือน (สายวิชาการ/ปฏิบัติการ)	พนักงานมหาวิทยาลัย (ในกำกับของรัฐ)	พนักงานบริษัทเอกชน (สายวิจัย/นวัตกรรม)
	ถ่ายทอดเทคโนโลยีให้ภาคอุตสาหกรรม			นวัตกรรม (Invention Bonus) ให้
สิทธิการลาเพื่อศึกษาต่อ / พัฒนาตนเอง	มีโอกาสได้รับทุนหรือสิทธิลาศึกษาต่อ/ฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศตามระเบียบรัฐวิสาหกิจ	มีทุนรัฐบาลและสิทธิลาศึกษาต่อพร้อมรับเงินเดือน (ตามเงื่อนไขของ ก.พ. และต้นสังกัด)	มีทุนสนับสนุนและสิทธิลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical Leave สำหรับสายวิชาการ)	ส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายให้ลาศึกษาต่อระยะยาวรับเงินเดือน (แต่อาจมีทุนอบรมระยะสั้นหรือสนับสนุนค่าใช้จ่ายคอร์สเฉพาะทาง)
สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลและครอบครัว	สวัสดิการตามระเบียบรัฐวิสาหกิจ ประกันอุบัติเหตุ	สิทธิสวัสดิการข้าราชการ (เบิกจ่ายตรงกรมบัญชีกลาง รักษาพยาบาลตนเอง คู่สมรส บุตร และพ่อแม่) สูงสุดในแง่ความคุ้มครองระยะยาว	ใช้ระบบประกันสังคมหรือประกันสุขภาพกลุ่มที่มหาวิทยาลัยจัดให้ (บางแห่งสมทบสิทธิพิเศษให้)	ประกันสังคม ประกันสุขภาพกลุ่ม และประกันอุบัติเหตุวงเงินสูงตามสวัสดิการบริษัท
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path & Promotion)	มีเส้นทางเติบโตชัดเจน ทั้งสายปฏิบัติการและสายวิชาการ • มีตำแหน่งระดับสูงรองรับ เช่น นักวิจัยเชี่ยวชาญ/ผู้เชี่ยวชาญ	เลื่อนระดับตำแหน่งตามกรอบเวลาและผลงาน (เช่น ชำนาญการ, ชำนาญการพิเศษ, อำนวยการ) ตาม ก.พ.	• สายวิชาการ: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.), รองศาสตราจารย์ (รศ.), ศาสตราจารย์ (ศ.) • สายสนับสนุน: เติบโตตามกรอบตำแหน่งของมหาวิทยาลัย	เติบโตได้รวดเร็วตามความสามารถและโครงสร้างองค์กร (ไม่ยึดติดกับกรอบเวลาหรือวุฒิภาวะตายตัว)
ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work Style & Agility)	ผสมผสานระหว่างความเป็นระเบียบแบบภาครัฐและความคล่องตัวในการทำงานร่วมกับภาคเอกชน/อุตสาหกรรม	ค่อนข้างเป็นทางการ ยึดถือสายการบังคับบัญชาและระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	มีอิสระทางความคิดและบรรยากาศทางวิชาการสูง แต่ต้องรับผิดชอบภาระงานสอน/บริการวิชาการร่วมด้วย	เน้นความรวดเร็ว, ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก และปรับตัวตามสถานการณ์ตลาดสูงมาก

นอกจากหน่วยงานข้าราชการพลเรือน หนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเอกชนแล้ว วว. ได้พิจารณาโครงสร้างสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานในกำกับของรัฐ สาขาเทคโนโลยี สังคม และบริการสาธารณะ ได้แก่ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.), องค์การเภสัชกรรม (GPO), การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

(ททท.) และการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) เป็นข้อมูลสำคัญในการสะท้อนถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างแรงจูงใจ และความมั่นคงในระยะยาวขององค์กร

ถึงแม้ว่าหน่วยงานเหล่านี้จะมีพันธกิจหลักที่แตกต่างกัน ทั้งด้านการวิจัยพัฒนา การสาธารณสุข การท่องเที่ยว และการกีฬา แต่โครงสร้างสวัสดิการพื้นฐานส่วนใหญ่ยังคงยึดโยงกับเกณฑ์มาตรฐานของภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ควบคู่ไปกับการปรับประยุกต์รูปแบบสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบโจทย์วิถีชีวิตของบุคลากรในยุคปัจจุบัน

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)	องค์การเภสัชกรรม (GPO)	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท)	การกีฬาแห่งประเทศไทย
ระบบการรักษาพยาบาล	เบิกตรง/สำรองจ่าย โรงพยาบาลของรัฐ และมีวงเงินการรักษากับโรงพยาบาลเอกชน และมีประกันอุบัติเหตุ	สวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) + ประกันกลุ่ม	มีค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน (เบิกจ่ายตามระเบียบสวัสดิการของหน่วยงาน)	สวัสดิการรักษาพยาบาลเบิกได้ตามระเบียบองค์การ (ครอบคลุมทั้งตนเองและครอบครัว)	สวัสดิการรักษาพยาบาลตามระเบียบพนักงานรัฐวิสาหกิจ	สวัสดิการรักษาพยาบาลตามระเบียบพนักงานรัฐวิสาหกิจ
สิทธิการรักษาครอบคลุมพ่อแม่	ครอบคลุม (ตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ	สำหรับคนที่เข้าใหม่จะมีสวัสดิการทางเลือก	ครอบคลุม (ตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ	ครอบคลุมพ่อแม่ คู่สมรส และบุตร	ครอบคลุม (ตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ)	ครอบคลุม (ตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ)
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (PVD)	มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพโดยสะสมตามขั้นอายุงาน	มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (นายจ้างสมทบสูงสุดตามขั้นบันได)	มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน	มีสหกรณ์ออมทรัพย์ วว.	มีสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติจำกัด	ไม่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นนิติบุคคลเฉพาะของหน่วยงานตนเอง แต่บุคลากรของอพวช. ส่วนใหญ่สามารถเป็นสมาชิกและ	มีสหกรณ์ออมทรัพย์องค์การเภสัชกรรม จำกัด	มีสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำกัด	สหกรณ์ออมทรัพย์การกีฬาแห่งประเทศไทย จำกัด

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)	องค์การเภสัชกรรม (GPO)	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท)	การกีฬาแห่งประเทศไทย
			ใช้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติจำกัด (สอ.สวทช.)			
กองทุนเงินกู้ยืมสวัสดิการ	มีการกู้เพื่อที่อยู่อาศัย	มีสวัสดิการเงินกู้	มีสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยตามระเบียบ	มีสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย/อเนกประสงค์	มีสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย	มีสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย
โบนัสประจำปี	มีตามผลการดำเนินงาน	ไม่มีระบบจ่ายโบนัสตามผลประกอบการ (เน้นปรับเงินเดือนตามผลงานและสวัสดิการยืดหยุ่น)	มีตามผลการดำเนินงาน	มีตามผลการดำเนินงาน	มีตามผลการดำเนินงาน	มีตามผลการดำเนินงาน
ทุนการศึกษาต่อระดับป.โท-เอก	มีทุนพัฒนาบุคลากรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	มีทุนการศึกษา/ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร	มีทุนศึกษาต่อตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การ	มีทุนพัฒนาบุคลากรและศึกษาต่อ (ครอบคลุมระดับปริญญาโทและปริญญาเอกตามสาขาที่องค์กรต้องการ)	มีทุนศึกษาต่อหรือฝึกอบรมภายใน-ภายนอกประเทศ	มีทุนศึกษาต่อและพัฒนาบุคลากร
เงินรางวัล / นวัตกรรม สิทธิบัตร	มีเงินรางวัลสนับสนุนผลงาน	มีเงินรางวัลผลงานวิจัย/นวัตกรรม	มีเงินรางวัลสนับสนุนผลงานวิจัยและนวัตกรรม	มีเงินรางวัลสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม	มีเงินรางวัลตามระเบียบผลงานเด่น/นวัตกรรม	มีเงินรางวัลผลงาน/นวัตกรรม

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)	องค์การเภสัชกรรม (GPO)	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท)	การกีฬาแห่งประเทศไทย
สิทธิตรวจสุขภาพประจำปี	มีโดยตรวจตามโปรแกรมอายุพนักงานและมีการตรวจติดตามทุก 3 เดือน	มีการตรวจสุขภาพประจำปี	มีการตรวจสุขภาพประจำปีตามช่วงอายุ	มีการตรวจสุขภาพประจำปี พร้อมฉีดวัคซีนและคัดกรองโรคเฉพาะทาง	มีการตรวจสุขภาพประจำปี	มีการตรวจสุขภาพประจำปี

จากตารางข้างต้นการเปรียบเทียบโครงสร้างสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาเทคโนโลยี สังคม และบริการสาธารณะ และหน่วยงานในกำกับของรัฐ ทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.), องค์การเภสัชกรรม (GPO), การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) สะท้อนให้เห็นถึงมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร โดยในด้านความมั่นคงทางการเงินระยะยาว ทุกหน่วยงานจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (PVD) ที่มีการสะสมเงินสมทบตามขั้นอายุงาน ควบคู่ไปกับการมีสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเพื่อเป็นแหล่งออมทรัพย์และเสริมสภาพคล่อง (ยกเว้น อพวช. ที่ใช้บริการร่วมกับสหกรณ์ สวทช.) รวมถึงมีสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยเป็นพื้นฐานสำคัญเหมือนกันทุกแห่ง ขณะที่โครงสร้างผลตอบแทนระยะสั้นอย่างโบนัสประจำปี จะมีความแตกต่างกันตามสถานะทางกฎหมาย โดยกลุ่มรัฐวิสาหกิจเต็มตัว (GPO, ททท., กกท., วว., อพวช.) จะมีการพิจารณาจ่ายโบนัสตามผลประกอบการหรือผลการดำเนินงานประจำปี ส่วน สวทช. ซึ่งเป็นองค์การมหาชนจะไม่มีระบบโบนัสตามผลประกอบการ แต่ทดแทนด้วยการบริหารโครงสร้างเงินเดือนและการปรับขึ้นตามผลงาน พร้อมทั้งมีสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) ที่พนักงานสามารถเลือกสรรได้เอง

ในด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ทุกแห่งจัดให้มีสิทธิตรวจสุขภาพประจำปีและสวัสดิการรักษาพยาบาล โดยองค์กรสายงานวิจัยและสาธารณสุขอย่าง GPO และ วว. มีความโดดเด่นเป็นพิเศษในเรื่องความครอบคลุมของสิทธิการรักษาพยาบาลที่ขยายสิทธิ์ไปถึงบิดามารดา คู่สมรส และบุตร พร้อมทั้งการตรวจติดตามผลการรักษาทุก 3 เดือน และการประกันอุบัติเหตุ นอกจากนี้ เนื่องจากทุกองค์กรมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และบริการสาธารณะ จึงให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านทุนการศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก รวมถึงการจัดตั้งกองทุนและเงินรางวัลสนับสนุนผลงานวิจัย นวัตกรรม และสิทธิบัตร เพื่อสร้างแรงจูงใจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

(3) ด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ 2568

การประเมิน ITA (Integrity and Transparency Assessment) ไม่ได้เป็นเพียงตัวชี้วัดความโปร่งใสจาก ป.ป.ช. เท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานด้านการวิจัยและบริการภาครัฐ การเปรียบเทียบผลคะแนนระหว่างหน่วยงาน ทั้งในมิติข้อมูลสาธารณะ (OIT) มุมมองภายใน (IIT) และบริการภายนอก (EIT) จึงเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการใช้วิเคราะห์จุดแข็ง และกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ 2568

ชื่อหน่วยงาน	คะแนนรวมสุทธิ	แบบวัด IIT (บุคลากรภายใน)	แบบวัด EIT (ผู้รับบริการภายนอก)	แบบวัด OIT (ข้อมูลสาธารณะ)
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)	96.50	94.88	95.12	100
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	92.50	89.74	88.64	95.95
องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)	97.29	98.71	97.48	95.91
องค์การเภสัชกรรม (GPO)	95.73	92.54	95.18	100
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท)	97.78	98.24	97.10	100
การกีฬาแห่งประเทศไทย	88.42	91.20	85.34	88.40

หมายเหตุ: สูตรคำนวณคะแนนสุทธิของ ป.ป.ช. จะคิดจากค่าน้ำหนักสัดส่วน IIT 30% + EIT 30% + OIT 40%

ผลการประเมิน ITA ของกลุ่มหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและองค์กรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและบริการภาครัฐ และหน่วยงานกำกับของรัฐ สะท้อนมาตรฐานการบริหารงานที่มีธรรมาภิบาลในภาพรวม โดยปี 2568 มีคะแนนเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจอยู่ที่ 95.33 เมื่อพิจารณาผลงานของแต่ละหน่วยงานพบว่ามีความโดดเด่นที่แตกต่างกัน โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ทำคะแนนรวมสูงสุดในกลุ่มที่ 97.78 พร้อมคว้าคะแนน OIT เต็ม 100 และ IIT สูงถึง 98.24 ตามมาด้วยองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ที่ทำคะแนนรวมได้สูงในระดับ 97.29 โดยเด่นทั้งด้านบุคลากรภายในและผู้รับบริการภายนอก ในส่วนของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้คะแนนรวมสุทธิที่ 96.50 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยรัฐวิสาหกิจ และจัดอยู่ในลำดับที่ 2 ของหน่วยงานในกระทรวงเดียวกัน รองจากสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ (มว.) ที่ทำคะแนนได้ 97.37 ขณะที่องค์การเภสัชกรรม (GPO) ทำคะแนนรวมสุทธิได้ 95.73 พร้อมครองคะแนน OIT เต็ม 100 เช่นกัน สำหรับสำนักงาน

พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มีคะแนนรวมสุทธิอยู่ที่ 92.50 และการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) อยู่ที่ 88.42 ซึ่งทุกหน่วยงานต่างสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาธรรมาภิบาลและความโปร่งใสตามบริบทเฉพาะของภารกิจองค์กร

3.2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านนโยบายภาครัฐ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงาน ความสามารถในการแข่งขัน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์จึงได้นำกรอบแนวคิด PESTEL Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมืองและนโยบายภาครัฐ (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ระบุโอกาสในการพัฒนา และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม อันนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของประเทศและทิศทางการพัฒนาในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

PESTEL Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
Political	• การขับเคลื่อนประเทศด้วยนโยบายรัฐและกฎหมายนวัตกรรม	• นโยบายรัฐบาลและกระทรวง อว. ด้านเศรษฐกิจ BCG และการพัฒนาพื้นที่เชิงยุทธศาสตร์ • กฎหมายส่งเสริมการวิจัย เช่น พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม (TRIUP Act)	• นโยบายรัฐบาล/แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี • ตัวชี้วัดรัฐบาลและสภาพัฒน์ (สศช.)	• สนับสนุนเศรษฐกิจ BCG และปลดล็อกสิทธิ์งานวิจัยเชิงพาณิชย์	• การเปลี่ยนนโยบายเร่งด่วนทำให้ทิศทางโครงการสะดุด	• ทิศทางนโยบายรัฐเปลี่ยนทำให้โครงการสะดุด แนวทางการบริหารความเสี่ยง ออกแบบโครงสร้างกำลังคนให้มีความยืดหยุ่น (Agile) และพัฒนาสมรรถนะแกนกลางที่ปรับตัวได้เร็ว
Economic	• สภาวะเศรษฐกิจมหภาคและการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา (R&D)	• ข้อจำกัดด้านงบประมาณภาครัฐและการแข่งขันทางเศรษฐกิจระดับโลก • แนวโน้มการลงทุนจากภาคเอกชนในเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Tech) และอุตสาหกรรมเป้าหมาย (New S-Curve)	• รายงานเศรษฐกิจ ธปท. / สศช. • ข้อมูลการลงทุนและผลสำรวจความต้องการภาคอุตสาหกรรม	• ภาคเอกชนต้องการเทคโนโลยีเชิงลึกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ	• งบประมาณภาครัฐจำกัด ทำให้เพิ่มกรอบอัตรากำลังถาวรยาก	• งบประมาณจำกัดไม่พอจ้างคนเพิ่ม แนวทางการบริหารความเสี่ยง เน้นโมเดลอัตรากำลังผสมผสาน (Flexible Workforce) และหารายได้พึ่งพาตนเองผ่านงานวิจัย
Social	• ความท้าทายด้านโครงสร้างประชากรและค่านิยมแรงงานรุ่นใหม่	• สังคมสูงอายุ (Aging Society) ส่งผลต่อโครงสร้างอายุของบุคลากร	• สถิติประชากรศาสตร์และตลาดแรงงาน	• บุคลากรมีความตระหนักและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่	• บุคลากรอาวุโสทยอยเกษียณและดึงดูดคนรุ่นใหม่สายเทคโนโลยีได้ยาก	• ขาดคนรุ่นใหม่ทดแทนผู้เชี่ยวชาญ แนวทางการบริหารความเสี่ยง เร่งทำ Succession Planning, Mentorship

PESTEL Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/ การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
		• ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่น เทคโนโลยี และการทำงานแบบไร้รอยต่อ				Program และปรับสิทธิประโยชน์ให้จูงใจ
Technological	• การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสมัยใหม่	• การเติบโตอย่างรวดเร็วของปัญญาประดิษฐ์ (AI), ระบบอัตโนมัติ (Automation) • ความจำเป็นในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง ในการบริหารคน	• รายงานแนวโน้มเทคโนโลยีโลก (Gartner) • นโยบายรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)	• เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยยกระดับประสิทธิภาพงาน HR และงานวิจัย	• ทักษะดิจิทัลของบุคลากรบางส่วนยังตามไม่ทันเทคโนโลยี	• คนปรับตัวไม่ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวทางการบริหารความเสี่ยง จัดทำแผน Digital Upskilling และนำระบบ Digital HR มาใช้ขับเคลื่อนองค์กร
Environmental	• วิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนระดับโลก	• นโยบายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และ Net Zero Emissions • มาตรการกีดกันทางการค้าด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อภาคอุตสาหกรรมไท	• แผนที่นำทางลดก๊าซเรือนกระจก (Thailand NDC Roadmap) • มาตรการสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ (CBAM)	• กระแสความยั่งยืนเปิดโอกาสสร้างผลงานวิจัยด้านพลังงานสีเขียว	• มาตรการสิ่งแวดล้อมโลกกดดันให้กระบวนการทำงานต้องปรับตัวเร่งด่วน	• งานวิจัยและบุคลากรไม่สอดรับโจทย์ความยั่งยืน แนวทางการบริหารความเสี่ยง บรรจุสมรรถนะด้านความยั่งยืนและ Green Skills ไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร

PESTEL Analysis	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ปัจจัยภายในองค์กร		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง/ การบริหารความเสี่ยง
				ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ	
Legal	• กฎระเบียบภาครัฐและเกณฑ์การประเมินองค์กร	• กฎระเบียบภาครัฐและเกณฑ์การประเมินองค์กร เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SEAM) • กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และมาตรฐานความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ	• พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงรัฐวิสาหกิจ • เกณฑ์ประเมิน SEAM และมาตรฐาน ISO ที่เกี่ยวข้อง	• มีเกณฑ์ SEAM และมาตรฐานสากลช่วยยกระดับการบริหารจัดการ	• ระเบียบข้อบังคับมีความเข้มงวดและซับซ้อน ทำให้บริหารคนขาดความคล่องตัว	• ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือเกณฑ์ SEAM ส่งผลต่อคะแนนองค์กร แนวทางการบริหารความเสี่ยง พัฒนาระบบฐานข้อมูล HR ให้สอดคล้องกับ PDPA และสร้างความตระหนักรู้กฎระเบียบอย่างสม่ำเสมอ

4 แผนบริหารทุนมนุษย์ วว. ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ วว. ได้ผ่านกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างครอบคลุม เพื่อให้สะท้อนถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง โดยอาศัยการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศจากหลากหลายแหล่งสำคัญประกอบกัน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมของ วว. นโยบายคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2570 – 2574 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2570 แผนงานและระบบงานสำคัญ ผลสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ข้อเสนอแนะจากเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders: VOS) ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาพร้อมข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ ตลอดจนกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ อาทิ นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์, กรอบงบประมาณด้านบุคลากร แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับสากล (HR Trends) การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบดิจิทัล (Technology/Digital) และการวิเคราะห์เทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรคู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาสู่การสังเคราะห์และจำแนกปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน ตามกรอบการวิเคราะห์ SWOT Analysis ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือความท้าทาย (Threats) ซึ่งรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 16 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก และภายใน วว. จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางเชิงรุกและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคต การขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยได้ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ที่เชื่อมโยงศักยภาพขององค์กรเข้ากับบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ โดยสรุปรายละเอียดผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้



ภาพที่ 17 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Tows Matrix)

4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC)

จากการทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ วว. นำไปสู่การระบุจุดแข็งเชิงโครงสร้างและขีดความสามารถที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ (Strategic Advantages) ตลอดจนประเด็นท้าทายเร่งด่วนที่ต้องเผชิญ (Strategic Challenges) เพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลให้สอดรับกับแผนวิสาหกิจและทิศทางของประเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Advantage: HCMSA) ต้นทุนและความพร้อมภายในองค์กรที่สามารถนำมาต่อยอดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

HCMSA1: บุคลากร วว. มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S1, S2, O1, O2)

การมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและทักษะเฉพาะทางของบุคลากร. ที่มีความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะทางด้านการวิจัยและพัฒนาที่สอดคล้องกับสาขามุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสะสมมาอย่างยาวนาน ถือเป็นทุนทางปัญญาที่สำคัญที่สุดของ วว. ซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับยุทธศาสตร์ ประเด็นนี้เกิดขึ้นจากการนำความพร้อมและขีดความสามารถหลักภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นจุดแข็งสำคัญ (S1, S2) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ซึ่งนับเป็นโอกาสภายนอกที่สำคัญ (O1, O2) ในการนำผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคการผลิตและบริการในระดับชาติ

HCMSA2: การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์มีความสอดคล้องกับทิศทางและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ วว (S1, S3, O1, O2)

การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์มีความสอดคล้องกับทิศทางและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ วว. สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบูรณาการระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยศักยภาพความเชี่ยวชาญของบุคลากร (S1) และระบบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (S3) เป็นฐานรากสำคัญ ผสานเข้ากับการใช้ประโยชน์จากทิศทางการพัฒนาประเทศและนโยบายเศรษฐกิจมหภาค ตลอดจนความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นโอกาสภายนอก (O1, O2) เพื่อผลักดันให้ วว. สามารถขับเคลื่อนภารกิจคว้าโอกาส และเติบโตได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาในระดับประเทศอย่างมีเอกภาพ

HCMSA3: มีการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับระบบบริหารทุนมนุษย์ (SA1 ของแผนวิสาหกิจ) (S1, S2, S3, O1, O2, O3)

การบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (วทน.) ร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ถือเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง กระบวนการนี้เกิดจากการผนวกจุดแข็งขององค์กรทั้งด้านบุคลากร ฐานเทคโนโลยี และระบบบริหาร (S1, S2, S3) เข้ากับโอกาสทางการเติบโตที่ได้รับจากกระแสการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับนโยบาย (O1, O2, O3) เพื่อเปลี่ยนผ่านระบบการทำงานไปสู่รูปแบบที่คล่องตัวและทรงประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Challenge: HCMSC) อุปสรรค ข้อจำกัดภายใน และปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่องค์กรต้องบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

HCMSC1 : ระบบการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (W1, T1, T2, T3, S3, O2)

การรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเป็นความท้าทายวิกฤตที่ต้องเผชิญ เนื่องจากองค์กรยังมีข้อจำกัดภายในด้านโครงสร้างค่าตอบแทนและระบบจูงใจที่ยังขาดความยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนสำคัญ (W1) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันสูงในการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภาคเอกชนและระดับสากล ซึ่งถือเป็นอุปสรรคภายนอก (T1, T2, T3) โดยองค์กรจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การดึงเอาจุดแข็งด้านความมั่นคงและความเชื่อมั่นขององค์กร (S3) มาบูรณาการร่วมกับโอกาสเชิงนโยบาย (O2) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและบรรเทาปัญหาความเหลื่อมล้ำในระบบค่าตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม

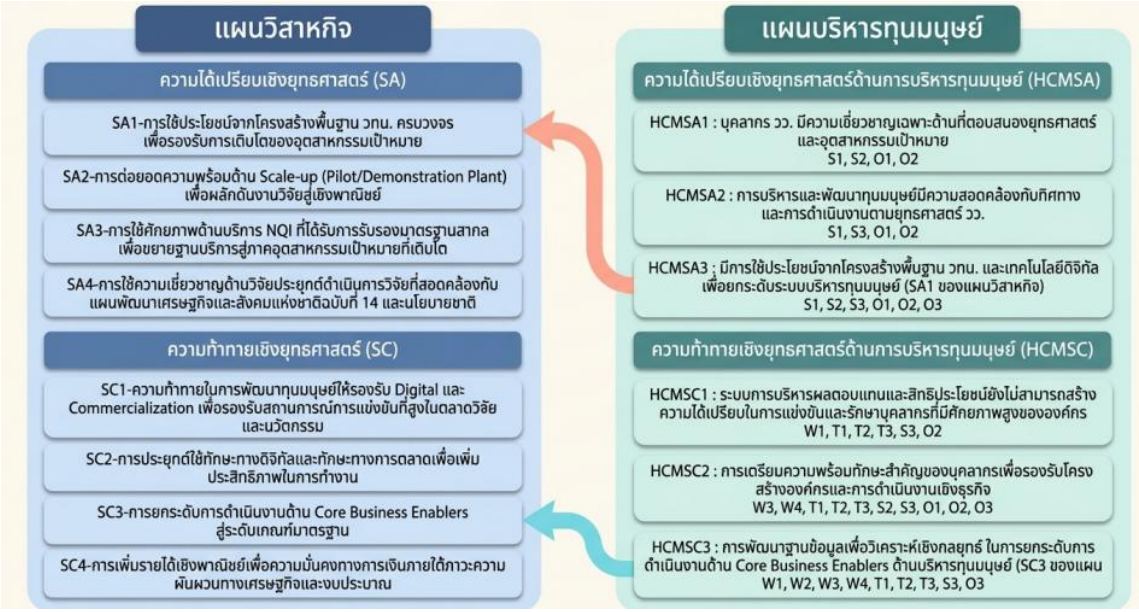
HCMSC2 : การเตรียมความพร้อมทักษะสำคัญของบุคลากรเพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (W3, W4 ,T1, T2, T3, S2, S3, O1, O2, O3)

การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling และ Upskilling) เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรสู่การดำเนินงานเชิงพาณิชย์ โดยปัจจุบันองค์กรยังพบช่องว่างด้านทักษะเฉพาะทางด้านธุรกิจและการจัดการที่เป็นจุดอ่อน (W3, W4) และต้องเผชิญกับอุปสรรคจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว รวมถึงกฎระเบียบที่เข้มงวด (T1, T2, T3) การก้าวข้ามความท้า

ทายนี้ต้องอาศัยการยกระดับจุดแข็งด้านระบบฝึกอบรมและกระบวนการบริหารจัดการ (S2, S3) เข้ากับโอกาสการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันวิชาการภายนอก (O1, O2, O3) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถใหม่ให้กับบุคลากร

HCMSC3 : การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ในการยกระดับการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านบริหารทุนมนุษย์ (SC3 ของแผนวิสาหกิจ) (W1, W2, W3, W4, T1, T2, T3, S3, O3)

การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงกลยุทธ์ถือเป็นความท้าทายระดับยุทธศาสตร์ (SC3) ที่มีเป้าหมายเพื่อยกระดับสายงานสนับสนุนสู่การเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ โดยต้องเร่งแก้ไขปัญหาความไม่สมบูรณ์ของฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เป็นจุดอ่อน (W1, W2, W3, W4) ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการความเสี่ยงจากความซับซ้อนของเกณฑ์กำกับดูแลและข้อกำหนดการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (T1, T2, T3) การพัฒนาในส่วนนี้ต้องอาศัยการดึงศักยภาพและจุดแข็งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (S3) มาประสานกับโอกาสในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ (O3) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยฐานข้อมูล (Data-Driven HR) อย่างสมบูรณ์



ภาพที่ 18 การเชื่อมโยงความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA/HCMSC) กับแผนวิสาหกิจ

4.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและความสามารถพิเศษในอนาคตด้านทรัพยากรมนุษย์

4.4.1 ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

ปัจจุบันการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างเร็วและการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ความสามารถพิเศษ ไม่ใช่แค่พรสวรรค์ส่วนตัวอีกต่อไป แต่คือทุนทางปัญญาที่ช่วยให้บุคลากรแก้ปัญหาและสร้างคุณค่าให้องค์กรได้จริง การมีความสามารถพิเศษที่โดดเด่นจึงเปรียบเสมือนเข็ม

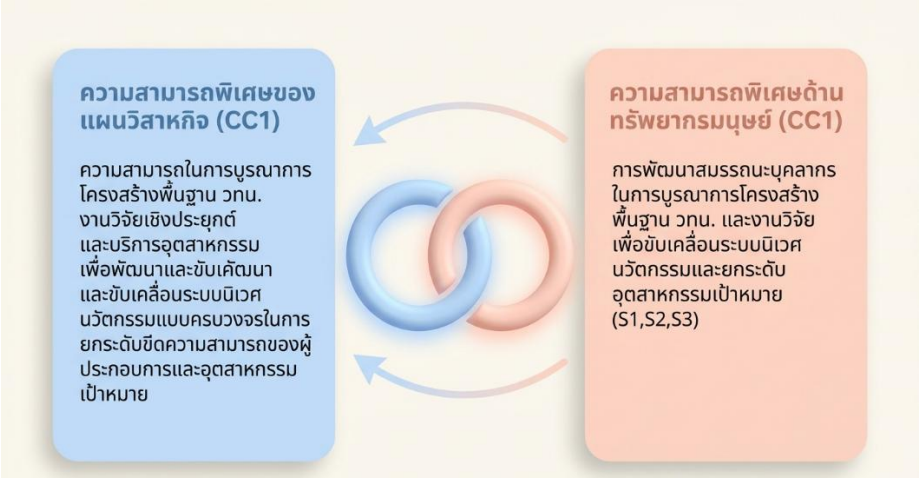
ทิศและใบเบิกทางสำคัญในการก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ วว ได้นำแนวคิด VRIO framwork มาวิเคราะห์ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและในอนาคต สามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร และความสามารถพิเศษในอนาคตโดยใช้ VRIO framwork

VRIO	สูง	กลาง	ต่ำ	คำอธิบาย	แนวทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับ / รักษาระดับ
V: Value (คุณค่า)	✓			วว. มีบุคลากร รวมทั้งความพร้อมของเครื่องมือจะช่วยเปลี่ยนงานวิจัยหรือโรงงานต้นแบบ ให้กลายเป็นรายได้และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตอบโจทย์เป้าหมายใหญ่ขององค์กรได้ตรงจุด	Upskilling/Reskilling: พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ด้าน Commercialization และความเข้าใจตลาด เพื่อให้ใช้เครื่องมือที่มีอยู่สร้างรายได้หรือผลกระทบทางเศรษฐกิจได้จริง
R: Rarity (ความหายาก)		✓		แม้จะมีโครงสร้างพื้นฐานอยู่แล้ว แต่บุคลากรที่มีความรู้แบบผสนผสาน (ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีดิจิทัล และเข้าใจธุรกิจ) ในตลาดแรงงานหายาก และมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง	Talent Acquisition & Retention: สร้างระบบดึงดูดคนเก่ง (Talent Branding) และมีแพ็กเกจค่าตอบแทนพิเศษสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีสมรรถนะหายาก
I: Inimitability (ความยากในการเลียนแบบ)	✓			คู่แข่งภายนอกไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ในเวลาสั้น เนื่องจากต้องอาศัยการสั่งสมความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และระบบทดลองขนาดใหญ่	Knowledge Management: จัดทำระบบถ่ายทอดความรู้ (Mentor/Mentee) เพื่อเก็บรักษา Tacit Knowledge ไม่ให้สูญหายหากบุคลากรเกษียณหรือลาออก
O: Organization (การจัดองค์กรเพื่อรองรับ)		✓		องค์กรมีความพร้อมด้านนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานระดับหนึ่งแล้ว แต่อยู่ในช่วงระหว่างการปรับปรุงระบบและระบบบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการสนับสนุนภายในเพื่อปลดล็อกศักยภาพคนให้เต็มที่	HR Transformation: เร่งปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้ยืดหยุ่น (Performance-based Pay) และปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เปิดรับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

จากการวิเคราะห์ด้วย VRIO สามารถสรุปและจำแนกความสามารถพิเศษด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้ดังนี้

CC1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และงานวิจัย เพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรมและยกระดับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S1,S2,S3)



ภาพที่ 19 ความสอดคล้องของความสามารถพิเศษในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กับความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร

จากการวิเคราะห์ จะได้ความสามารถพิเศษปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

4.4.2 ความสามารถพิเศษในอนาคต

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และพร้อมกับการคว้าโอกาสจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของบุคลากร วว.จำเป็นต้องได้รับการยกระดับและเปลี่ยนผ่านสู่บริบทใหม่ที่ท้าทายยิ่งขึ้น ดังนี้

CCF การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการถ่ายทอด และต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยพื้นฐาน สู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์



ภาพที่ 20 ความสอดคล้องของความสามารถพิเศษในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กับความสามารถพิเศษในอนาคตขององค์กร

จากการวิเคราะห์ จะได้ความสามารถพิเศษในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษในอนาคตขององค์กร และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

4.5 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)



ภาพที่ 21 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Vision)

นิยาม

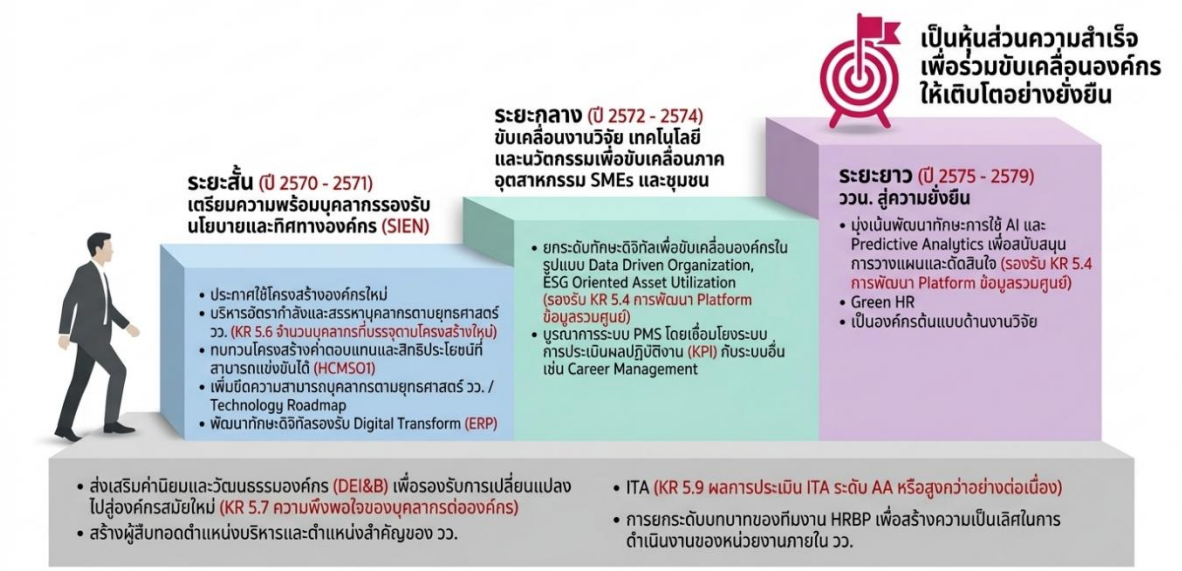
- **เป็นหุ้นส่วนความสำเร็จ** (Strategic Partner) การปรับเปลี่ยนบทบาทของงาน HR จากเดิมที่เน้นงานธุรการหรือบริหารงานบุคคลทั่วไปให้ก้าวขึ้นมาเป็น "หุ้นส่วนทางธุรกิจ" ที่ร่วมคิด ร่วมวางแผน และเคียงข้างผู้บริหารและสายงานต่างๆ ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

- **ร่วมขับเคลื่อนองค์กร** (Drive the Organization) การใช้องค์ความรู้ เครื่องมือ และกลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (เช่น การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารคนเก่ง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร) มาเป็นพลังสำคัญในการผลักดันพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่น

- **เติบโตอย่างยั่งยืน** (Sustainable Growth) เป้าหมายสูงสุดที่สะท้อนว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดเพียงผลลัพธ์ระยะสั้น แต่หมายถึงความสามารถในการปรับตัว พร้อมรับมือกับความท้าทาย และสร้างความเจริญเติบโตในระยะยาวได้อย่างมั่นคงบนพื้นฐานของทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ

4.6 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)

ภายใต้บริบทของ วว. สายงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ วว. มีการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้



ภาพที่ 22 การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Positioning)

4.7 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategic Objectives)

วว. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ด้านการบริหารทุนมนุษย์โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC) รวมทั้งความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (CC) และความสามารถพิเศษในอนาคต (CCF) ดังนี้

HCMSO1 เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

วว. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนผ่านจุดความได้เปรียบขององค์กรที่มีบุคลากรซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตอบสนองต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย (HCMSA1) รวมทั้งการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ (HCMSA2) และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HCMSA3) ควบคู่กับการเสริมสร้างความสามารถในการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรม (CC1) ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะที่สำคัญของบุคลากรให้รองรับกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCMSC2) พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะในอนาคตเพื่อให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดและต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยพื้นฐานไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (CCF)

HCMSO2 ยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และองค์กร ธรรมาภิบาล

วว. ให้ความสำคัญกับการหล่อหลอมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้กรอบการบริหารที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HCMSA2) พร้อมทั้งเร่งแก้ไขปัญหาความท้าทายด้านระบบการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ (HCMSC1) ควบคู่ไปกับการส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรม (CC1) ตลอดจนพัฒนาสมรรถนะในอนาคตเพื่อการถ่ายทอดและต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยพื้นฐานสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์ (CCF) อันนำไปสู่การยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสร้างความผูกพันของบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

HCMSO3 เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร

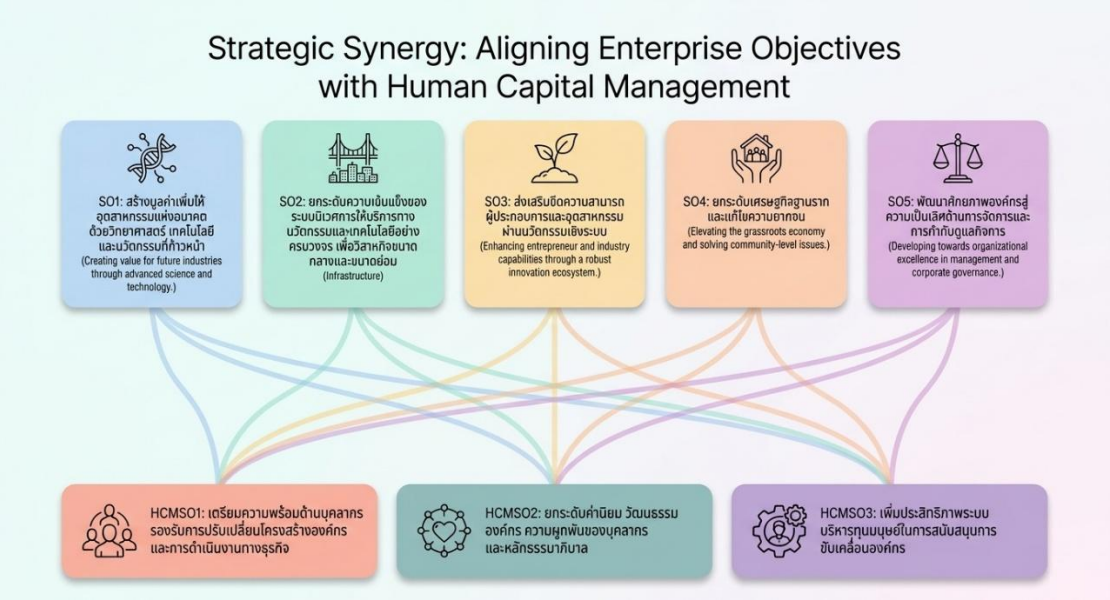
วว. ดำเนินการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานผ่านการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ (HCMSA3) ควบคู่กับการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (HCMSC3) พร้อมทั้งส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และงานวิจัยเพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศนวัตกรรมและอุตสาหกรรมเป้าหมาย (CC1) ตลอดจนพัฒนาสมรรถนะในอนาคตเพื่อให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดและต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยพื้นฐานไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม (CCF)

ตารางที่ 29 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน(CC) และอนาคต (CCF)
HCMSO1	HCMSA1, HCMSA2, HCMSA3	HCMSC2	CC1, CCF
HCMSO2	HCMSA2	HCMSC1	CC1, CCF
HCMSO3	HCMSA3	HCMSC3	CC1, CCF

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนบริหารทุนมนุษย์

จากภาพแผนภาพที่ 23 จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร จะสำเร็จไม่ได้เลย หากไม่มีการเตรียมความพร้อมด้านคน ซึ่งแสดงวัตถุประสงค์ด้านล่าง โดยทุกแผนงานด้านบุคลากรจะถูกออกแบบมาเพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรในทุก ๆ ด้านให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ซึ่งเปรียบเสมือนการกำหนดทิศทางผ่านยุทธศาสตร์ธุรกิจควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคล การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาระบบบริหารคนให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีศักยภาพเพียงพอที่จะขับเคลื่อนและสนับสนุนทุกภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 23 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนบริหารทุนมนุษย์

4.8 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ ววว. ประจำปี 2570 – 2574 ได้กำหนดเพื่อให้สอดรับกับแผนวิสาหกิจ ววว. และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขับเคลื่อนผ่านแนวทางดังนี้ ดังนี้

HCMS1 บริหารอัตรากำลัง เพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับสมรรถนะบุคลากร

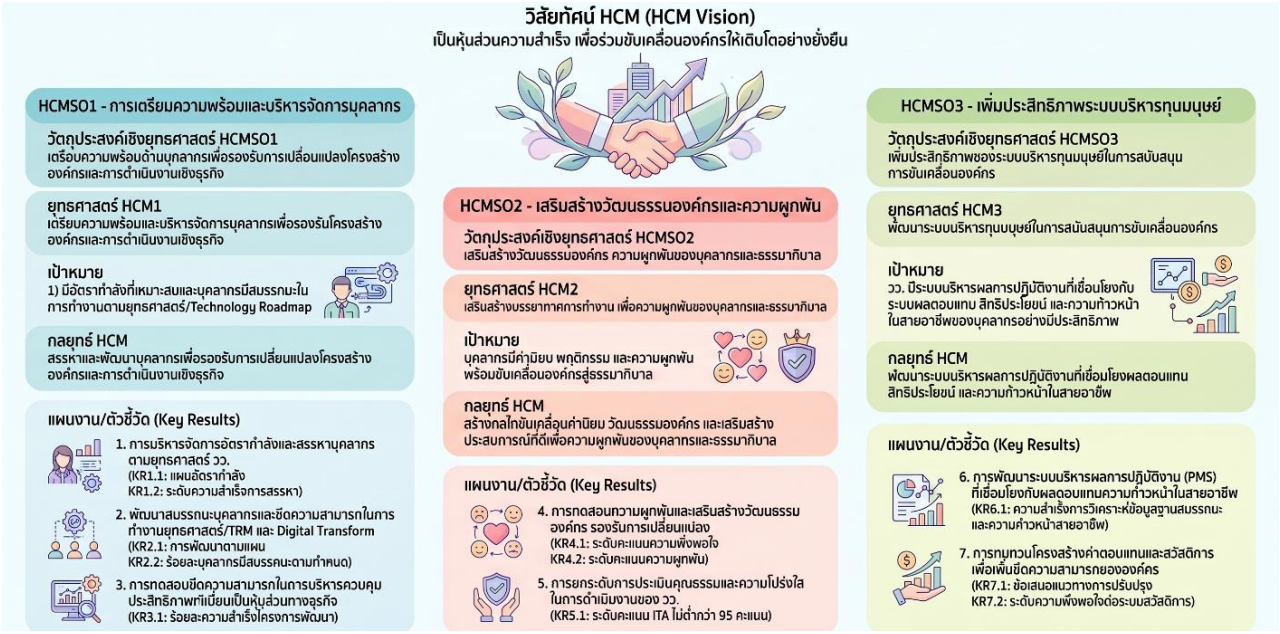
มุ่งเน้นการบริหารจัดการกำลังคนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์และ Technology Roadmap ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Key Position) ให้ครบถ้วนตามกรอบ พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์และการแปลงผ่านดิจิทัล (ERP) เพื่อช่วยปิดช่องว่างทักษะของบุคลากรให้พร้อมรองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

HCMS2 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล

เน้นการสร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ดีในการทำงานเพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความโปร่งใสผ่านการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA)

HCMS3 พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร

มุ่งพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ให้เชื่อมโยงอย่างเป็นรูปธรรมกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร พร้อมทั้งดำเนินการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว



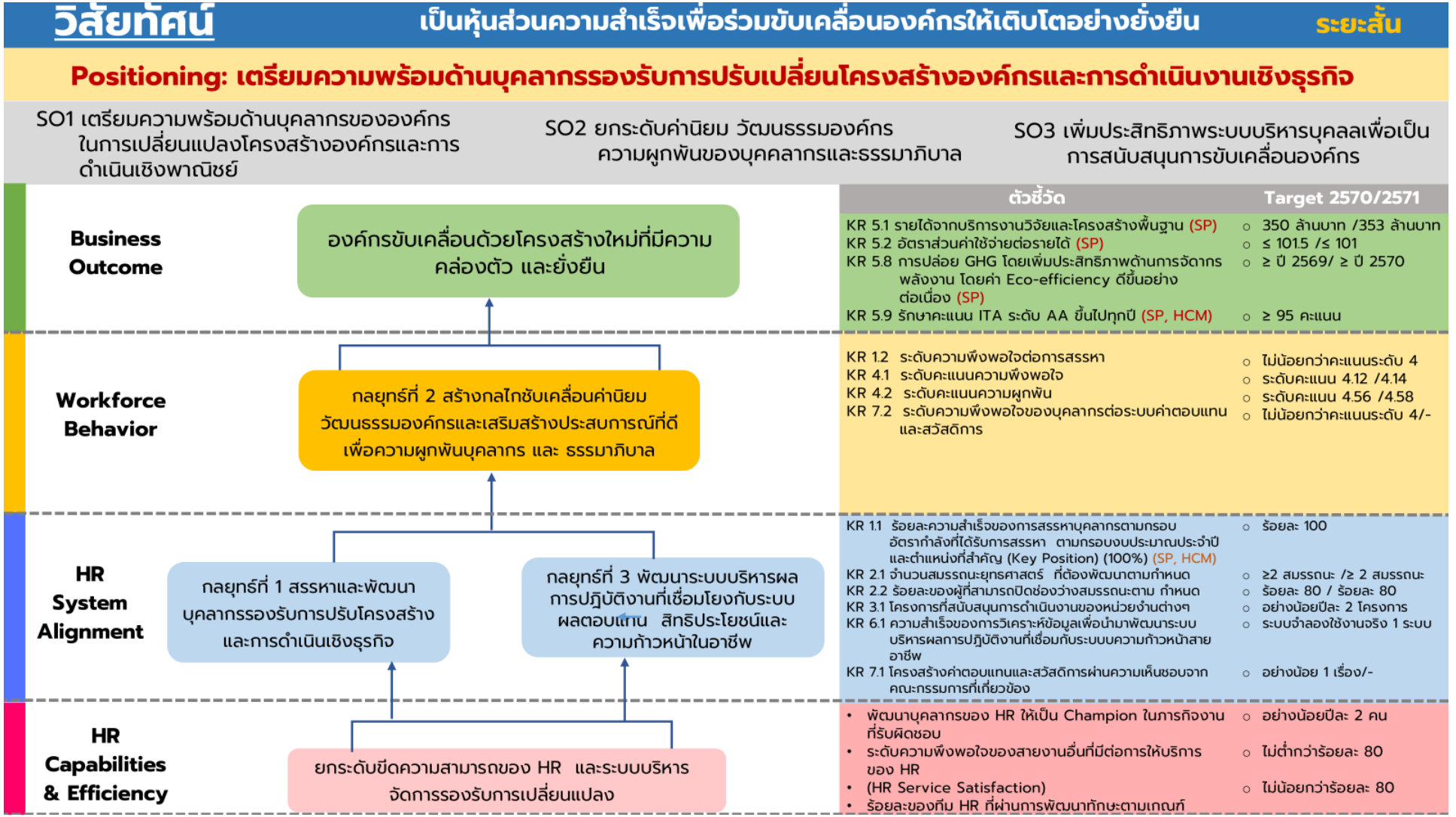
ภาพที่ 24 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategies)

4.9 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HCM Strategy Map)

จากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) จำเป็นต้องก้าวข้ามจากการเป็นเพียงงานสนับสนุนไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM Strategy Map) พัฒนาขึ้นเพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเข้ากับขีดความสามารถของบุคลากร โดยใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือหลักในการถ่ายทอด กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ผ่านตัวชี้วัดที่ชัดเจนในทุกมิติ ทั้งด้านประสิทธิภาพกระบวนการ ผลผลิตของกำลังคน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วน ดังรายละเอียดดังนี้

การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจาก Leading Indicators ใน มิติที่ 1 HR Capabilities & Efficiency ซึ่งทำหน้าที่เป็นฐานรากในการยกระดับขีดความสามารถของทีมงานและระบบบริหารจัดการหลังบ้าน เช่น การพัฒนาทีม HR ให้เป็น Champion และการรักษามาตรฐานการให้บริการ (HR Service Satisfaction ก่อนจะส่งต่อความพร้อมไปยัง มิติที่ 2 HR System Alignment ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 ผ่านกลยุทธ์ที่ 1 ด้านการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้ครบถ้วนตามกรอบโครงสร้าง และกลยุทธ์ที่ 3 ด้านการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและโครงสร้างค่าตอบแทน ซึ่งการดำเนินงานในสองมิติแรกนี้เปรียบเสมือนการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าเพื่อให้กลไกหลังบ้านแข็งแกร่งอย่างแท้จริง เมื่อระบบงานและโครงสร้างกำลังคนมีความพร้อมแล้ว จะขับเคลื่อนจะถูกส่งต่อไปยังผลลัพธ์ระยะกลางใน มิติที่ 3 Workforce Behavior ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 ผ่านกลยุทธ์ที่ 2 ซึ่งมุ่งสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพัน โดยสะท้อนความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคลากร เช่น ระดับคะแนนความพึงพอใจและระดับคะแนนความผูกพัน อันเป็นผลผลิตที่เกิดจากการขับเคลื่อนระบบ HR ก่อนหน้า โดยผลผลิตและพฤติกรรมทั้งหมดจะส่งผ่านขึ้นสู่ Lagging Indicators ใน มิติที่ 4 Business

Outcome ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 ซึ่งทำหน้าที่สะท้อนความสำเร็จสูงสุดในระดับองค์กรตามเป้าหมายแต่ละระยะ เช่น รายได้จากการให้บริการวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน, อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้, ค่า Eco-efficiency และคะแนนการประเมิน ITA ในระดับ AA ส่งผลให้ภาพรวมขององค์กรสามารถร้อยเรียงความสัมพันธ์จากต้นน้ำถึงปลายทางได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล และขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยโครงสร้างใหม่ที่มีความคล่องตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 25 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะสั้น

แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map (ระยะสั้น)

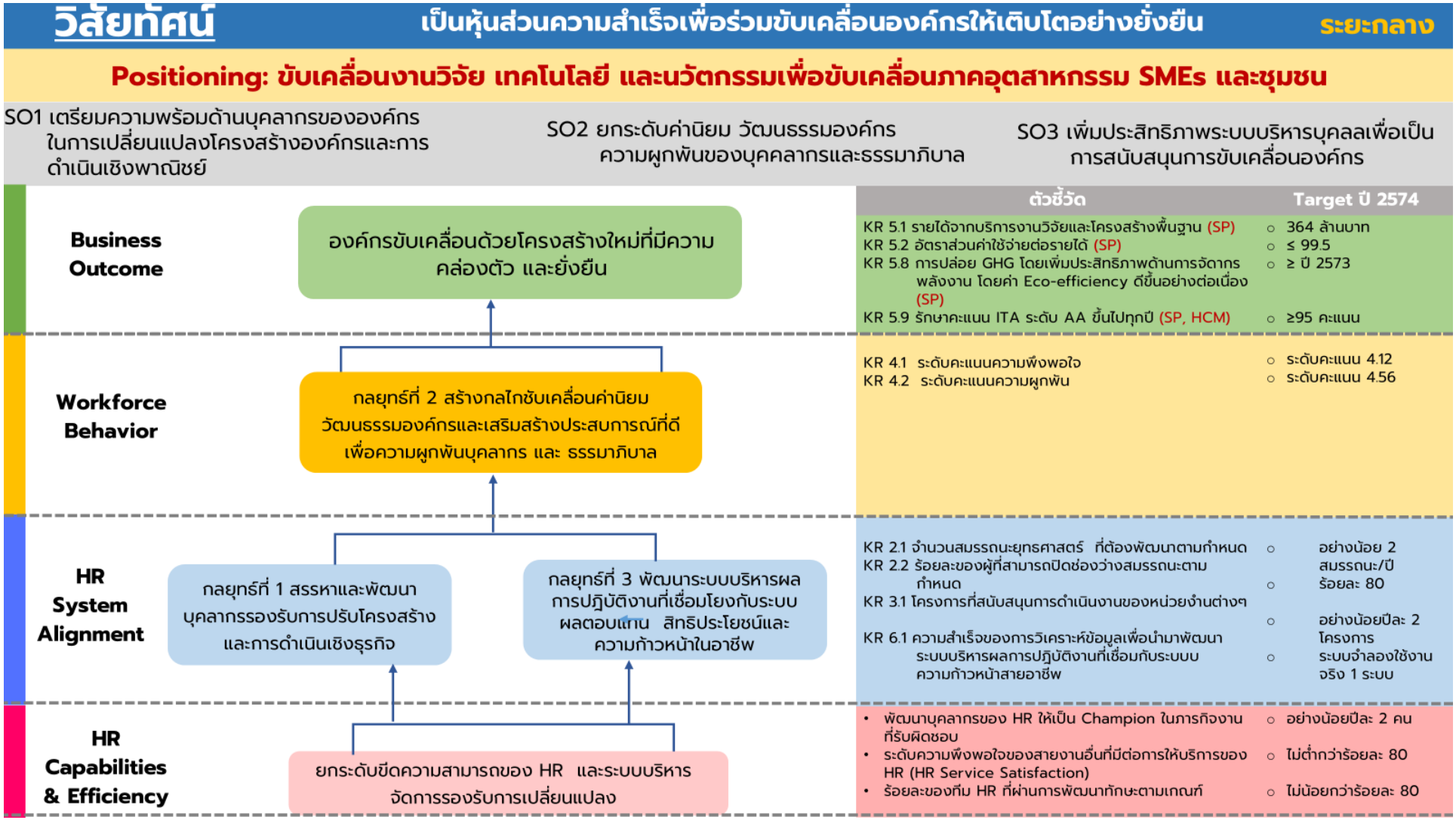
มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2571	แผนงานสำคัญ
Business Outcome	**กลยุทธ์ 5.1** สร้างความมั่นคงทางการเงิน (SP)	KR 5.1 รายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน KR 5.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้	· 353 ล้านบาท · ≤ 101	• แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน
	กลยุทธ์ 5.4 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG (SP)	KR 5.8 การปล่อย GHG โดยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการพลังงาน โดยค่า Eco-efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง KR 5.9 รักษาคะแนน ITA ระดับ AAขึ้นไปทุกปี	· ≥ ปี 2570 · ≥ 95 คะแนน	• โครงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ • แผนงานการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.
Workforce Behavior	**กลยุทธ์ 2** สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล (HCM)	KR 4.1 ระดับคะแนนความพึงพอใจ KR 4.2 ระดับคะแนนความผูกพัน	· ระดับคะแนน 4.14 · ระดับคะแนน 4.58 ·	• แผนงานการยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง • แผนงานการยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 25 แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map ระยะสั้น

แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map (ระยะสั้น)

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2571	แผนงานสำคัญ
HR System Alignment	**กลยุทธ์ที่ 1** สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCM)	KR 3.1 โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานนต่างๆ	• อย่างน้อย 2 โครงการ	• แผนงานการยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
	กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (HCM)	KR6.1 ความสำเร็จของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ	• ระบบจำลองการใช้งานจริง 1 ระบบ	• แผนงานการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ
HR Capabilities & Efficiency	**กลยุทธ์ 1** สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCM)	• พัฒนาบุคลากรของ HR ให้เป็น Champion ในภารกิจงานที่รับผิดชอบ • ระดับความพึงพอใจของสายงานอื่นที่มีต่อการให้บริการของ HR (HR Service Satisfaction) • ร้อยละของทีม HR ที่ผ่านการพัฒนาทักษะตามเกณฑ์	• อย่างน้อยปีละ 2 คน • ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 • ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	• แผนพัฒนาบุคลากรทีม HR

ภาพที่ 25 แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map ระยะสั้น (ต่อ)



ภาพที่ 26 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะกลาง

แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map (ระยะกลาง)

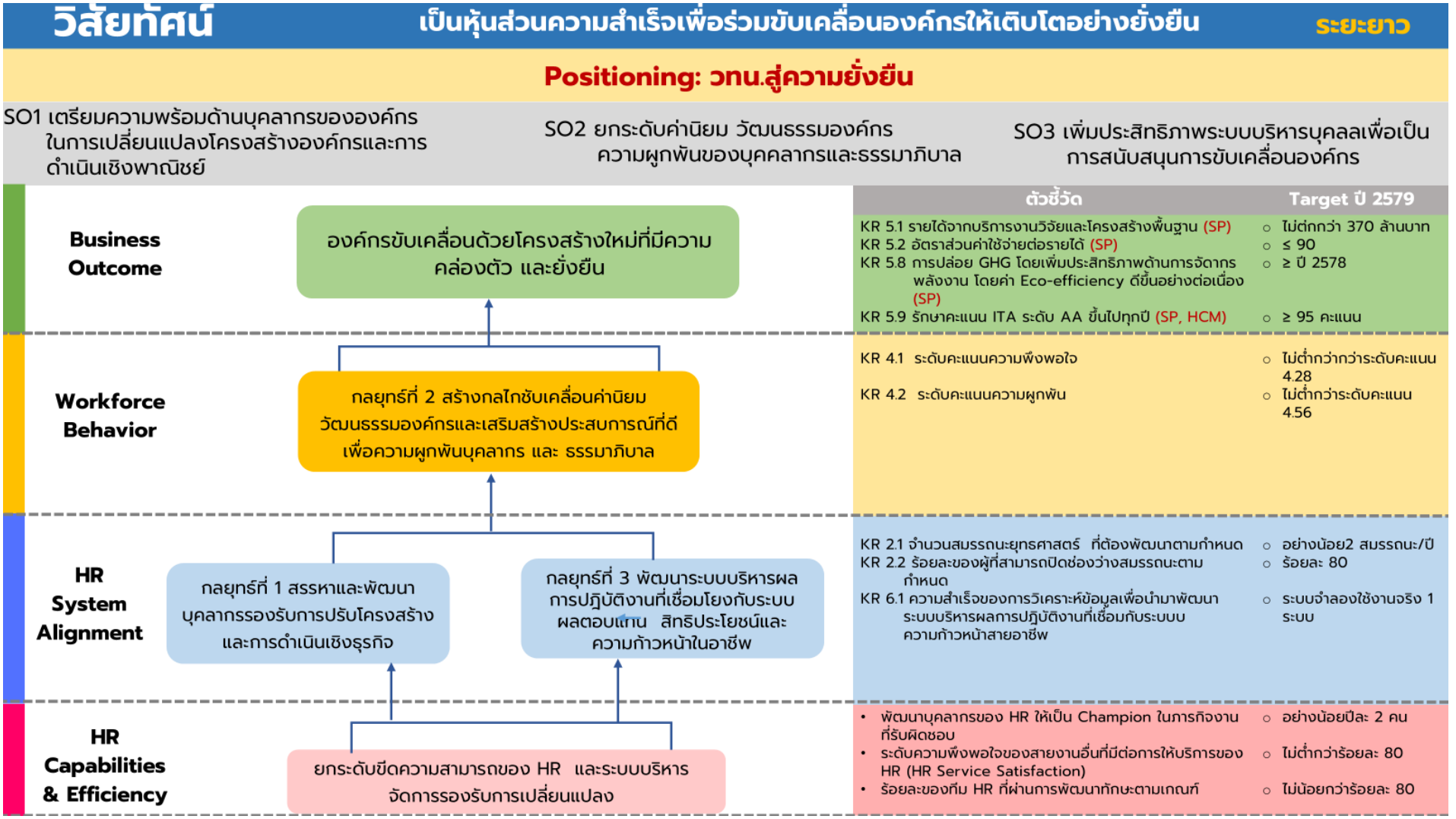
มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2574	แผนงานสำคัญ
Business Outcome	**กลยุทธ์ 5.1** สร้างความมั่นคงทางการเงิน (SP)	KR 5.1 รายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน KR 5.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้	• 364 ล้านบาท • ≤99.5	• แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน
	กลยุทธ์ 5.4 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG (SP)	KR 5.8 การปล่อย GHG โดยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการพลังงาน โดยค่า Eco-efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง KR 5.9 รักษาคะแนน ITA ระดับ AAขึ้นไปทุกปี	• ≥ ปี 2573 • ≥ 95 คะแนน	• โครงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ • แผนงานการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.
Workforce Behavior	**กลยุทธ์ 2** สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล (HCM)	KR 4.1 ระดับคะแนนความพึงพอใจ KR 4.2 ระดับคะแนนความผูกพัน	• ระดับคะแนน 4.28 • ระดับคะแนน 4.64 •	• แผนงานการยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง • แผนงานการยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 26 แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map ระยะกลาง

แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map (ระยะกลาง)

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2571	แผนงานสำคัญ
HR System Alignment	**กลยุทธ์ที่ 1** สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCM)	KR 3.1 โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ	• อย่างน้อย 2 โครงการ	• แผนงานการยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์ • เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
	กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (HCM)	KR6.1 ความสำเร็จของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ	• ระบบจำลองการใช้งานจริง 1 ระบบ	• แผนงานการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ
HR Capabilities & Efficiency	**กลยุทธ์ 1** สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCM)	• พัฒนาบุคลากรของ HR ให้เป็น Champion ในภารกิจงานที่รับผิดชอบ • ระดับความพึงพอใจของสายงานอื่นที่มีต่อการให้บริการของ HR (HR Service Satisfaction) • ร้อยละของทีม HR ที่ผ่านการพัฒนาทักษะตามเกณฑ์	• อย่างน้อยปีละ 2 คน • ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 • ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	• แผนพัฒนาบุคลากรทีม HR

ภาพที่ 26 แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map ระยะกลาง (ต่อ)



ภาพที่ 27 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะยาว

แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map (ระยะยาว)

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2579	แผนงานสำคัญ
Business Outcome	**กลยุทธ์ 5.1** สร้างความมั่นคงทางการเงิน (SP)	KR 5.1 รายได้จากบริการงานวิจัยและโครงสร้างพื้นฐาน KR 5.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้	• ไม่น้อยกว่า 370 ล้านบาท • ≤90	• แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน
	กลยุทธ์ 5.4 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG (SP)	KR 5.8 การปล่อย GHG โดยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการพลังงาน โดยค่า Eco-efficiency ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง KR 5.9 รักษาคะแนน ITA ระดับ AAขึ้นไปทุกปี	• ≥ ปี 2578 • ≥ 95 คะแนน	• โครงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ • แผนงานการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.
Workforce Behavior	**กลยุทธ์ 2** สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล (HCM)	KR 4.1 ระดับคะแนนความพึงพอใจ KR 4.2 ระดับคะแนนความผูกพัน	• ระดับคะแนน 4.28 • ระดับคะแนน 4.64 •	• แผนงานการยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง • แผนงานการยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 27 แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map ระยะยาว

แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map (ระยะยาว)

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2579	แผนงานสำคัญ
HR System Alignment	**กลยุทธ์ที่ 1** สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCM)	KR 3.1 โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ	• อย่างน้อย 2 โครงการ	• แผนงานการยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์ • เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
	กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (HCM)	KR6.1 ความสำเร็จของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ	• ระบบจำลองการใช้งานจริง 1 รบบ	• แผนงานการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ
HR Capabilities & Efficiency	**กลยุทธ์ 1** สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ (HCM)	• พัฒนาบุคลากรของ HR ให้เป็น Champion ในภารกิจงานที่รับผิดชอบ • ระดับความพึงพอใจของสายงานอื่นที่มีต่อการให้บริการของ HR (HR Service Satisfaction) • ร้อยละของทีม HR ที่ผ่านการพัฒนาทักษะตามเกณฑ์	• อย่างน้อยปีละ 2 คน • ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 • ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	• แผนพัฒนาบุคลากรทีม HR

ภาพที่ 27 แผนงาน/โครงการ รองรับตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันผ่าน Strategy map ระยะยาว (ต่อ)

4.10 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2570 – 2574

ตารางที่ 30 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการประจำปี 2570-2574

HCMSO	Goal	Strategy	TACTIC	แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วย	2570	2571	2572	2573	2574	ผู้รับผิดชอบ	ผู้สนับสนุน
HCMSO1 : เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจ	วว. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมและบุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานตามยุทธศาสตร์/ Technology Road map	HCMS1 - บริหารอัตรากำลังเพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับสมรรถนะบุคลากร	สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานเชิงธุรกิจ	**แผนงานที่ 1** การบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว.	-ความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรตามกรอบงบประมาณประจำปี/และตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) (100%) (KR 5.6) -ระดับความพึงพอใจที่มีต่อระบบการสรรหา	ร้อยละ คะแนน	100% ระดับความพึงพอใจที่มีต่อระบบการสรรหา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4)	-	-	-	-	กองบริหารบุคคล	สำนักทรัพยากรบุคคล
				แผนงานที่ 2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/ TRM และ Digital	จำนวนสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (AI for Research, Data-driven Management, Commercialization, Sustainability, Open Science และ	สมรรถนะ	อย่างน้อย 2 สมรรถนะ	อย่างน้อย 2 สมรรถนะ	อย่างน้อย 2 สมรรถนะ	อย่างน้อย 2 สมรรถนะ	อย่างน้อย 2 สมรรถนะ	กองพัฒนาบุคลากร	สำนักทรัพยากรบุคคล

HCMSO	Goal	Strategy	TACTIC	แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วย	2570	2571	2572	2573	2574	ผู้รับผิดชอบ	ผู้สนับสนุน
				Transform (ERP)	Investment Management)								
				แผนงานที่ 3 การยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	โครงการ ที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ (อย่างน้อยปีละ 2 โครงการ)	โครงการ	Champion ด้านสรรหา Champion ด้าน PMS	Champion ด้านยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์ Champion ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	Champion ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ Champion ด้านการพัฒนาบุคลากร	Champion ด้านบริหารทุนการศึกษา Champion ด้านแรงงานสัมพันธ์	Champion ด้านสุขภาวะ Champion ด้านความผูกพันองค์กร	สำนักทรัพยากรบุคคล	กองบริหารบุคคล/กองพัฒนาบุคคล
HCMSO2 : ยกระดับค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรความผูกพันของบุคลากรและองค์กรธรรมาภิบาล	บุคลากรมีค่านิยมพฤติกรรมและความผูกพัน พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ธรรมาภิบาล	HCMS2- เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล	สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล	**แผนงานที่ 4** การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง	- ระดับคะแนนความพึงพอใจ (KR 5.7) - ระดับคะแนนความผูกพัน	ระดับคะแนน ระดับคะแนน	4.12 4.56	4.14 4.58	4.16 4.60	4.18 4.62	4.20 4.64	กองพัฒนาบุคคล	สำนักทรัพยากรบุคคล
				แผนงานที่ 5 การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.	ระดับคะแนน ITA ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา โดยคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน (KR 5.9)	ระดับคะแนน	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	สำนักทรัพยากรบุคคล	กองบริหารบุคคล/กองพัฒนาบุคคล

HCMSO	Goal	Strategy	TACTIC	แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วย	2570	2571	2572	2573	2574	ผู้รับผิดชอบ	ผู้สนับสนุน
HCMSO3 : เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร	วว. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	วว. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ	**แผนงานที่ 6** การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CP)	รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ระบบจำลอง	ระบบ PMS + ระบบ CP (ระบบจำลอง)	ระบบ PMS + ระบบ CP (ระบบจำลอง)	ระบบ PMS + ระบบ CP (ระบบจำลอง)	ระบบ PMS + ระบบ CP (ระบบจำลอง)	ระบบ PMS + ระบบ CP (ระบบจำลอง)	กองพัฒนาบุคคล	สำนักทรัพยากรบุคคล
				แผนงานที่ 7 การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	-โครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย 1 เรื่อง -ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ	มติหรือความเห็นชอบจาก กวท.ต่อร่างโครง -ระดับคะแนน	โครงสร้างเงินเดือน/สวัสดิการด้านสุขภาพ ไม่น้อยกว่าระดับ 4	-	-	-	-	กองบริหารบุคคล	สำนักทรัพยากรบุคคล

5. แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์

การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางและภารกิจสำคัญของ วว. วว.ได้จัดทำกรอบแผนงานและโครงการสำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อม เสริม Upskill/Reskill รวมถึงยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 7 แผนงาน/สำคัญด้านการบริหารทุนมนุษย์ พร้อมกรอบงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 31 แผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านการบริหารทุนมนุษย์

ลำดับ	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)					รวม งบประมาณ (บาท)
		2570	2571	2572	2573	2574	
1	การบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว.	500,000	-	-	-	-	500,000
2	พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/ TRM และ Digital Transform (ERP)	2,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	6,000,000
3	การยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	7,500,000
4	การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
5	การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
6	การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1,500,000	1,500,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	6,000,000
7	การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
รวม		**5,700,000**	**4,200,000**	**3,700,000**	**3,700,000**	**3,700,000**	**21,000,000**

5. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2570

กลยุทธ์ที่ 1 สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินเชิงธุรกิจ ประกอบด้วย 3 แผนงานดังนี้

แผนงานที่ 1 การบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ วว.	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO1 - เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
เป้าหมาย :	วว. มีอัตรากำลังที่เหมาะสมและบุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานตามยุทธศาสตร์/ Technology Roadmap
ยุทธศาสตร์ :	HCMS1 - บริหารอัตรากำลังเพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับสมรรถนะบุคลากร
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 1 -สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินเชิงธุรกิจ
ผู้รับผิดชอบหลัก :	กองบริหารบุคคล (กบค.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	KR 5.6 จำนวนบุคลากรที่บรรจุตามโครงสร้างใหม่
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	☑ CG ☑ SP ❒ CM ❒ SM ❒ DT ❒ KM ❒ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) จำเป็นต้องอาศัยทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างกำลังคนในปัจจุบันยังมีความท้าทายทั้งในด้านอัตรากำลังและช่องว่างทางทักษะเชิงลึก ดังนั้น การจัดทำแผนงานการบริหารอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงมีความสำคัญยิ่ง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล รองรับภารกิจวิจัยและนวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อบริหารจัดการและจัดสรรอัตรากำลังของ วว. ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์และภารกิจสำคัญขององค์กร 2. เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและเตรียมความพร้อมกำลังคนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรตามกรอบงบประมาณประจำปี(ร้อยละสะสม)/และตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) (100%) (KR 5.6)
ผลลัพธ์ (Outcome)	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อระบบการสรรหา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4)

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	ความสำเร็จในการจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงาน /กรอบอัตรากำลังใหม่ที่รองรับธุรกิจ	ร้อยละ	100	100	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	ความสำเร็จในการขับเคลื่อนโครงสร้างองค์กรและรูปแบบธุรกิจใหม่ตามแผนงานภาพรวม	ร้อยละ	100	100	-

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			☑	❐
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 -ทบทวนตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหาตามกรอบอัตรากำลังประจำปี -ดำเนินการสรรหาบุคลากรตามตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหา	บัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง	42	กองบริหารบุคคล												
กิจกรรมที่ 2 รายงานสถานะอัตรากำลังและการ	รายงานสถานะอัตรากำลังและ	12	กองบริหารบุคคล												

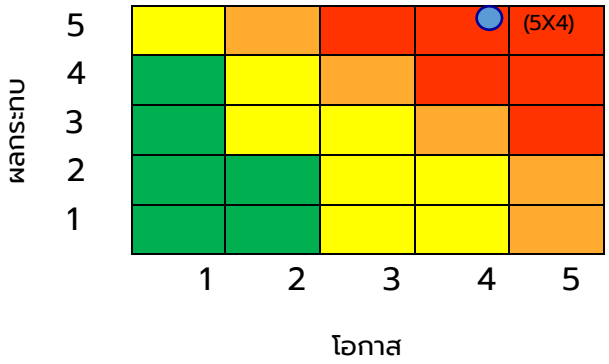
กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
สรรหารายไตรมาสเสนอต่อผู้บริหาร	การสรรหา และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย														
กิจกรรมที่ 3 ติดตาม ประเมินผล และสรุปข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำนินงาน	รายงานติดตามและประเมินผลพร้อมข้อเสนอแนะ	10	กองบริหารบุคคล												
กิจกรรมที่ 4 กรอบอัตรากำลังตามโครงสร้างใหม่ที่ได้รับการจัดสรรปี 2571	กรอบอัตรากำลังและการอนุมัติการจัดสรรอัตรากำลัง	5	กองบริหารบุคคล												
กิจกรรมที่ 5 แผนการสรรหาตามกรอบอัตราที่ได้รับกำจัดสรรตำมกรอบงบประมาณประจำปี 2571	แผนการสรรหาประจำปีงบประมาณ 2571 พร้อมประกาศสมัครงานและบัญชีตำแหน่งว่าง	15	กองบริหารบุคคล												
กิจกรรมที่ 6 สำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบสรรหา	รายงานการสำรวจความพึงพอใจและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบ	16	กองบริหารบุคคล												
รวม		100													

จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้อง พิจารณา ปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยน แผน
สรรหาบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ 100% ของตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหาตามกรอบงบประมาณประจำปี	ขออนุมัติอัตรากำลังครบถ้วนภายในไตรมาส 1	25% ของตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่	ต่ำกว่า 30% ของตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่	ต่ำกว่า 50% ของตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่
ระบบการรายงานข้อมูลอัตรากำลังและข้อมูลการสรรหาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ ได้รับการพัฒนาเปิดใช้งาน และมีรายงานเสนอผู้บริหารตามรอบเวลาที่กำหนด	ข้อมูลอัตรากำลัง ตำแหน่งว่าง และสถานะการสรรหามีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน และพร้อมจัดทำรายงานตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	รายงานล่าช้าไม่เกิน 7 วัน จากรอบระยะเวลาที่กำหนด	รายงานล่าช้าเกิน 15 วัน หรือข้อมูลบางส่วนไม่ครบถ้วน/ไม่เป็นปัจจุบันจากรอบระยะเวลาที่กำหนด	ไม่สามารถเสนอรายงานได้ตามรอบที่กำหนด หรือข้อมูลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
การสรรหาบุคลากรไม่ไปตามแผน	ดำเนินการสรรหาเชิงรุกผ่านเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ มหาวิทยาลัย และช่องทางดิจิทัลเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย	เพียงพอ	5X4 =20	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนงานที่ 2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ /TRM และ Digital Transform (ERP)	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO1 - เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
เป้าหมาย :	บุคลากรมีสมรรถนะรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/ TRM และ Digital Transform (ERP)
ยุทธศาสตร์ :	HCMS1 - บริหารอัตรากำลังเพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับสมรรถนะบุคลากร
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 1 -สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินเชิงธุรกิจ
ผู้รับผิดชอบหลัก :	กองพัฒนาบุคคล (กพค.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	-
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	❒ CG ☑ SP ❒CM ❒ SM ☑ DT ❒ KM ☑ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การขับเคลื่อนสถาบันสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแผน TRM จำเป็นต้องอาศัยการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลผ่านระบบ ERP อย่างเต็มรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญในการเตรียมความพร้อมด้านทุนมนุษย์ ให้มีทักษะและความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบและเทคโนโลยีใหม่ แผนงานนี้จึงมุ่งเน้นการสร้างความพร้อมเชิงรุก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความโปร่งใส และการบูรณาการข้อมูลทั่วทั้งองค์กร นำไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจของ วว. ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะและเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สอดรับกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผน TRM 2.เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลผ่านการประยุกต์ใช้ระบบ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 3.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการบูรณาการข้อมูลทั่วทั้งองค์กร สนับสนุนให้ภารกิจของ วว. บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน
ผลผลิต (Output)	1. จำนวนสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (AI for Research, Data-driven Management, Commercialization, Sustainability, Open Science และ Investment Management) อย่างน้อย 2 สมรรถนะ 2. ร้อยละของผู้ที่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะตามที่กำหนด (ร้อยละ 80)
ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่า(ROI) ภายหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้น

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบสมรรถนะตามหลักสูตรการใช้งานระบบ ERP และทักษะดิจิทัลที่กำหนด	ร้อยละ	-	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	ระดับความพร้อมของบุคลากรในการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งวัดผ่านการสำรวจความมั่นใจและความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบและโครงสร้างใหม่	ร้อยละ	-	100	100

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			☑	❒
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 -กำหนดพจนานุกรมสมรรถนะและคัดเลือกสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อน TRM อย่างน้อย 2 สมรรถนะ -ประเมินช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร -คัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะตามที่กำหนดเพื่อเข้าสู่การพัฒนา	-พจนานุกรมสมรรถนะ -ผลการประเมินช่องว่างมรรถนะรายบุคคล	25	กองพัฒนาบุคคล												

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
-กำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาเริ่มกระบวนการพัฒนา															
กิจกรรมที่ 2 พัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด ติดตามผลการพัฒนา (รอบ 6 เดือน)	รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (รอบ 6 เดือน) พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนงาน	25	กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 3 พัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	-รายงานผลการดำเนินงานสรุปรายชื่อและจำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะครบถ้วนตามเกณฑ์	25	กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 4 พัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด ติดตามผลการพัฒนา (รอบ 12 เดือน) วิเคราะห์และสรุปผลความคุ้มค่า (ROI) ภายหลังการพัฒนาคัดเลือกสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อน TRM อย่างน้อย 2 สมรรถนะเพื่อพัฒนาในปี 2571	-รายงานผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ตลอดโครงการ (รอบ 12 เดือน) และ -รายงานสรุปความคุ้มค่าของการลงทุนที่แสดงถึงประสิทธิภาพและผลตอบแทนเชิงยุทธศาสตร์จากการ	25	กองพัฒนาบุคคล												

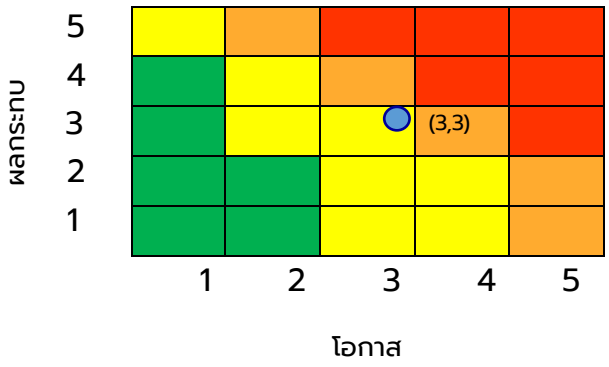
กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	พัฒนาบุคลากร -รายการสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ 2 สมรรถนะ														
รวม		**100**													

จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยนแผน
ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของผลผลิต	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความเสี่ยงด้านความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากรไม่สอดรับกับโครงสร้างใหม่	-ประเมินความพร้อมและช่องว่างก่อนออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย - พัฒนาหลักสูตรแบบผสมผสานโดยอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติและการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์เพื่อให้ยืดหยุ่นต่อภาระงาน	เพียงพอ	3X3 = 9	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนงานที่ 3 การยกระดับขีดความสามารถการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO1 – เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
เป้าหมาย :	เพื่อยกระดับบทบาทของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล จากฝ่ายปฏิบัติการ สู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่สามารถร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายและทิศทางธุรกิจของ วว. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ :	HCMS1 - บริหารอัตรากำลังเพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับสมรรถนะบุคลากร
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 1 -สรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการดำเนินเชิงธุรกิจ
ผู้รับผิดชอบหลัก :	กองบริหารบุคคล (กบค.)/กองพัฒนาบุคคล (กพค.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	-
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	☑ CG ☑ SP ❒ CM ❒ SM ❒ DT ❒ KM ❒ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์และแผน TRM จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารทุนมนุษย์จากฝ่ายสนับสนุนทั่วไป สู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่บูรณาการเข้ากับทิศทางธุรกิจอย่างแท้จริง การพัฒนาขีดความสามารถนี้จึงมุ่งเน้นการยกระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการตัดสินใจด้วยข้อมูลเชิงลึก เสริมสร้างศักยภาพผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเตรียมความพร้อมด้านทุนมนุษย์ให้รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน และขับเคลื่อนภารกิจของ วว. ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์องค์กร
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อยกระดับบทบาทและสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทุนมนุษย์ สู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่ขับเคลื่อนภารกิจองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.เพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้ข้อมูลเชิงลึกและกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในการสนับสนุนการตัดสินใจและการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างครบวงจร
ผลผลิต (Output)	พัฒนาบุคลากรของ HR ให้เป็น Champion ในภารกิจงานที่รับผิดชอบ (อย่างน้อยปีละ 2 คน)
ผลลัพธ์ (Outcome)	โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ (อย่างน้อย 2 โครงการ : การสรรหา และ PMS)

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	ร้อยละของแผนงาน/โครงการ HR ที่บูรณาการเข้าร่วมกับยุทธศาสตร์สายงานหลักขององค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน	ร้อยละ	-	70	75
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	ระดับความพึงพอใจของสายงานธุรกิจ ต่อการสนับสนุนและบริการด้าน HR	ร้อยละ	-	70	75

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			☑	❒
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 -พัฒนา Champion - โครงการสนับสนุนหน่วยงานในรูปแบบ HRBP		75	กองบริหารบุคคล กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 2 - ประเมินผลความพึงพอใจและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีต่อโครงการ -คัดเลือกและวางแผนพัฒนา Champion เพื่อเป็น HRBP งานยุทธศาสตร์ทุนมนุษย์และงานพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ		25	กองบริหารบุคคล กองพัฒนาบุคคล												

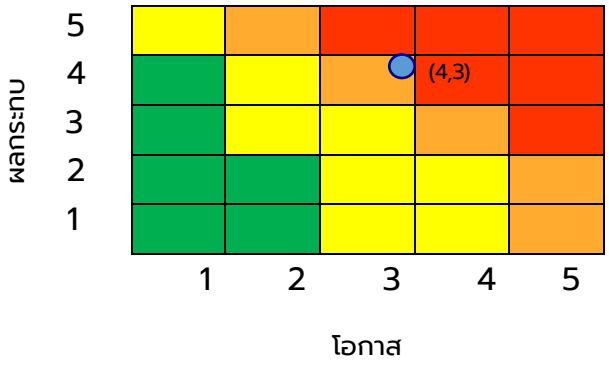
กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
รวม		**100**													

จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยนแผน
ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของผลผลิต	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ทีม HR ขาดความเชี่ยวชาญด้าน HR Analytics และ Strategic Workforce Planning และฐานข้อมูลกระจัดกระจายทำให้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจช้า	มีการพัฒนทักษะทีม HR และบูรณาการฐานข้อมูล HR ให้เชื่อมโยงกับระบบ ERP	เพียงพอ	4X3 = 12	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 2 แผนงานดังนี้

แผนงานที่ 4 การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รองรับการเปลี่ยนแปลง	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO2 - ยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และองค์กรธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	บุคลากรมีค่านิยม พฤติกรรม และความผูกพัน พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์ :	HCMS2 - เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 2 -สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล
ผู้รับผิดชอบหลัก :	กองพัฒนาบุคคล (กพค.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร ววว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	KR 5.7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	☑ CG ❒SP ❒ CM ❒ SM ❒ DT ❒ KM ❒ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การยกระดับความผูกพันและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับบริบทการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความท้าทายใหม่ ๆ ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมจะช่วยหล่อหลอมค่านิยมร่วมและเพิ่มขวัญกำลังใจให้บุคลากรพร้อมปรับตัวยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในมชาด้านการบริหารทุนมนุษย์และการกำกับดูแลที่ดีอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อสร้าง ความผูกพันของบุคลากร พร้อมหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้ยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 2. เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)
ผลผลิต (Output)	-ระดับคะแนนความพึงพอใจ (4.12) (KR 5.7) -ระดับคะแนนความผูกพัน (4.56)

ผลลัพธ์ (Outcome)	บุคลากร วว. ได้รับประสบการณ์การทำงานที่ดีขึ้น (Employee Experience) ผ่านกิจกรรมที่เข้าถึงได้ (Touch Point) ตลอดชีวิตการทำงาน (ระดับความพึงพอใจในแต่ละ Stages ไม่น้อยกว่าระดับ 4)

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	อัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างความผูกพัน	ร้อยละ	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	ระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพัน เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย	คะแนน	ความพึงพอใจ 4.10	ความพึงพอใจ 4.12 ความผูกพัน 4.56	ความพึงพอใจ 4.14 ความผูกพัน 4.58

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			☑	❒
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 - วิเคราะห์ 7 Stages of Employee Journey เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้บุคลากร (ดำเนินงานทุก Stages ในทุกไตรมาส)	แผนและกิจกรรมขับเคลื่อน 7 Stages of Employee Journe	75	กองพัฒนาบุคคล												

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เมย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ด้านการดึงดูดและสรรหา 2. ด้านการต้อนรับและปรับตัว(3.ด้านการทำงานและการสร้างผลงาน 4.การรักษาพนักงานและสร้างความผูกพัน 5.ด้านการเติบโตและการเลื่อนตำแหน่ง () 6.การสิ้นสุดความเป็นพนักงาน 7.เครือข่ายบุคลากรผู้เกษียณอายุ (สร้างเครือข่ายอดีตพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กร	y ครบทุกไตรมาส														
กิจกรรมที่ 2 รายงานการวิเคราะห์ระดับคะแนนความพึงพอใจ ความผูกพันและความมุ่งมั่นตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570	รายงานการวิเคราะห์ระดับคะแนนความพึงพอใจ ความผูกพันและความมุ่งมั่นตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปี 2570	15	กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 3 สื่อสารระดับคะแนนฯ และประเด็นสำคัญ ให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทราบ	การแจ้งประเด็นสำคัญให้ผู้รับผิดชอบทราบ	10	กองพัฒนาบุคคล												
รวม		**100**													

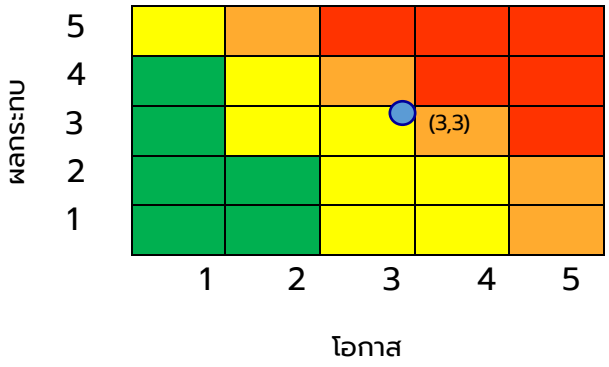
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยนแผน
ความสำเร็จของระดับคะปนนความพึงพอใจ	ความพึงพอใจระดับคะแนน 4.12	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้อง พิจารณา ปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยนแผน
ความสำเร็จของระดับคะปนนความผูกพัน	ความผูกพันระดับคะปนน 4.56	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความเสี่ยงด้านความผูกพันของบุคลากรที่อาจลดลงหากการขับเคลื่อนกิจกรรมไม่ต่อเนื่องหรือขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง	การกำหนดแผนการสื่อสารและการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบและขั้นตอนการติดตามตรวจสอบ ที่ชัดเจนในแต่ละไตรมาส	เพียงพอ	3X3 = 9	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนงานที่ 5 การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว.	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO2 - ยกระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และองค์กรธรรมาภิบาล
เป้าหมาย :	ผลคะแนน ITA ไม่น้อยกว่า 95
ยุทธศาสตร์ :	HCMS2 - เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 2 -สร้างกลไกขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความผูกพันของบุคลากรและธรรมาภิบาล
ผู้รับผิดชอบหลัก :	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล/สำนักบริหารการคลัง

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	KR 5.9
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	☑ CG ❒ SP ❒ CM ❒ SM ❒ DT ❒ KM ❒ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วว. มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติราชการให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต การขับเคลื่อนดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงาน ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบัน และสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) รวมถึงเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) อย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อยกระดับผลการประเมิน ITA ของ วว. ให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานภาครัฐ 2. เพื่อเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาล การเปิดเผยข้อมูล และการตรวจสอบได้ภายในองค์กร
ผลผลิต (Output)	ระดับคะแนน ITA ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา โดยคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome)	วว. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลโดยได้รับการรับรองจาก ป.ป.ช.

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	ร้อยละของกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	ระดับคะแนน ITA	คะแนน	95	95	95

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			☑	❒
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 สร้างความตระหนักรู้เรื่องการป้องกันการทุจริตและการขัดกันแห่งผลประโยชน์	บุคลากรที่ผ่านการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	25	สำนักทรัพยากรบุคคล												
กิจกรรมที่ 2 ตรวจสอบและอัปเดตข้อมูลบนเว็บไซต์ของ วว. ให้ครบถ้วน ถูกต้องตามเกณฑ์ ITA และเข้าถึงได้ง่ายแบบเรียลไทม์	เว็บไซต์ วว. ที่มีชุดข้อมูลครบถ้วนตามเกณฑ์ OIT (การจัดซื้อจัดจ้าง แผนงาน และการบริหารงานบุคคล) ซึ่งได้รับการอัปเดตเป็นปัจจุบัน	25	สำนักทรัพยากรบุคคล												
กิจกรรมที่ 3 จัดเวทีรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก พร้อมพัฒนาระบบคุ้มครองผู้ร้องเรียนให้ปลอดภัยและโปร่งใส	สรุปผลการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย และระบบรับเรื่องร้องเรียน	25	สำนักทรัพยากรบุคคล												

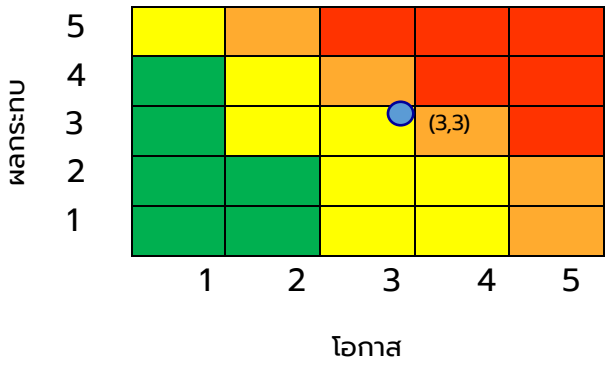
กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 4 ปรับปรุงกระบวนการให้บริการและการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอัตโนมัติเพื่อลดการใช้ดุลพินิจและป้องกันความเสี่ยงการทุจริต	ระบบงานหรือขั้นตอนการให้บริการ/จัดซื้อจัดจ้างแบบดิจิทัลที่ลดระยะเวลาลง และลดการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่	25	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลบริหารการคลัง												
รวม		**100**													

จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยนแผน
ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของผลผลิต	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความเสี่ยงที่ผลลัพธ์จากการดำเนินงานจะไม่สามารถยกระดับคะแนนการประเมิน	การติดตาม ตรวจสอบ และเร่งรัดการดำเนินงานตามแผน	เพียงพอ	3X3 = 9	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพประกอบด้วย 2 แผนงานดังนี้

แผนงานที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO3 - เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร
เป้าหมาย :	วว. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ :	HCMS3 - พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 3 -วว. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้รับผิดชอบหลัก :	กองพัฒนาบุคคล (กพค.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	-
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	❒ CG ☑ SP ❒ CM ❒ SM ❒ DT ❒ KM ❒ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นกลไกสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ การเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการพัฒนาศักยภาพ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร อีกทั้งยังช่วยสร้างระบบการเติบโตที่ยุติธรรม โปร่งใส และวัดผลได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดรับกับเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ให้เชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม 2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
ผลผลิต (Output)	ความสำเร็จของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ระบบจำลองการใช้งานจริง 1 ระบบ)
ผลลัพธ์ (Outcome)	Mapping Design ที่แสดงให้เห็นว่าระบบ PMS เชื่อมโยงกับระบบงานที่สำคัญของ HCM

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	ร้อยละของความสำเร็จในการออกแบบและเชื่อมโยงเกณฑ์การประเมินผลงาน (PMS) กับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพตามแผนงาน	ร้อยละ	-	70	75
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ร้อยละ	-	70	75

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			☑	❒
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 สร้างระบบ PMS ที่เชื่อมโยงกับระบบ CP (Share Credit)		25	กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 2 สร้างระบบ PMS ที่เชื่อมโยงกับระบบ CP (Share Credit)		25	กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 3 สร้างระบบ PMS ที่เชื่อมโยงกับระบบ CP (Share Credit)		25	กองพัฒนาบุคคล												
กิจกรรมที่ 4 -สื่อสารการใช้งาน ทดสอบการใช้งานจากผู้บริหาร/พนักงาน/ลูกจ้าง		15	กองพัฒนาบุคคล												

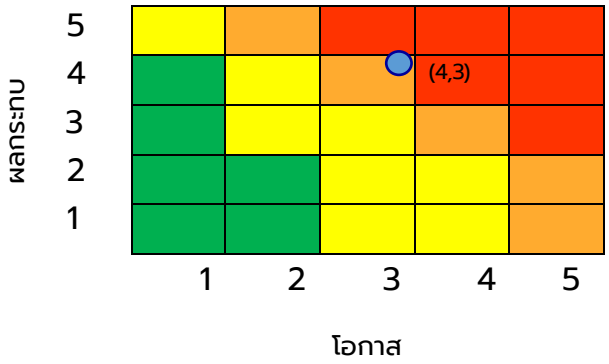
กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
เพื่อปรับปรุงระบบสำหรับการใช้งานจริง															
กิจกรรมที่ 5 -รายงานสรุปผลโครงการ		10	กองพัฒนาบุคคล												
รวม		100													

จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยนแผน
ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของผลผลิต	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความเสี่ยงจากการที่ระบบ PMS ใหม่ไม่สามารถเชื่อมโยงหรือบูรณาการเข้ากับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบเวลา	การกำกับติดตามและตรวจสอบขั้นตอนการพัฒนาและเชื่อมโยงระบบ PMS กับความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เป็นไปตามแผนงานและกรอบเวลาที่กำหนด	เพียงพอ	4X3 =12	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนงานที่ 7 การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :	HCMSO3 - เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร
เป้าหมาย :	1. เพื่อยกระดับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความสามารถในการแข่งขัน 2. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพขององค์กร
ยุทธศาสตร์ :	HCMS3 - พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร
กลยุทธ์ :	กลยุทธ์ที่ 3 -วว. มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้รับผิดชอบหลัก :	กองบริหานบุคคล (กบค.)
หน่วยงานสนับสนุน:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2570 และแผนแม่บท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 – พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal)	G5 สร้างความมั่นคง/ยั่งยืนให้กับองค์กร
ยุทธศาสตร์	S5 -ปรับระบบบริหาร วว. ให้พร้อมกับรองรับการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ (Tactic)	กลยุทธ์ที่ 5.3 - การบริหารจัดการทางทุนทางมนุษย์
ตัวชี้วัด (KR)	-
ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท	❒ CG ☑ SP ❒ CM ❒ SM ❒ DT ❒ KM ❒ IM

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล	การทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวให้มีความเหมาะสม สะท้อนผลงาน และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ จะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยกระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน พร้อมทั้งขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) อย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการของ วว. ให้มีความเหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ในตลาด 2. เพื่อดึงดูด รักษา และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงปฏิบัติงานให้อย่างเต็มกำลังความสามารถ
ผลผลิต (Output)	โครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย 1 เรื่อง
ผลลัพธ์ (Outcome)	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่น้อยกว่าระดับ 4

Leading & Lagging Indicator

การวัดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline ปี 2569	ปีงบประมาณ	
				2570	2571
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (Leading Indicator)	ร้อยละของความคืบหน้าในการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator)	อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Retention Rate) ที่ลดลง	ร้อยละ	-	ไม่มากกว่าปี 2569	ไม่มากกว่าปี 2569

ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่มีในปัจจุบัน		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน วว.			
		Outsource			

งบประมาณ

งบประมาณ	ประเภทงบประมาณ	2570 (ล้านบาท)	วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน	
			ดำเนินการเอง	จัดจ้าง
งบลงทุน			❒	☑
งบดำเนินงาน				
รวม (ล้านบาท)				

รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เมย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 1 -วิเคราะห์งานและประเมินค่างาน เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน -วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญของ วว.	รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญของ วว. และผลการวิเคราะห์และประเมินค่างานที่สมบูรณ์พร้อมใช้	30 20	กองบริหารบุคคล												

กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 2 สำรวจปัญหาและความต้องการที่เกี่ยวข้องการบริหารค่าตอบแทน	รายงานผลการสำรวจปัญหาความต้องการและความคิดเห็นของบุคลากรต่อระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการปัจจุบัน	10	กองบริหารบุคคล												
กิจกรรมที่ 3 วิเคราะห์นโยบายและรายละเอียดการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน	รายงานการวิเคราะห์นโยบายกฎระเบียบและรายละเอียดการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการในปัจจุบันของ วว. เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการเปรียบเทียบและออกแบบแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างใหม่	10	กองบริหารบุคคล												

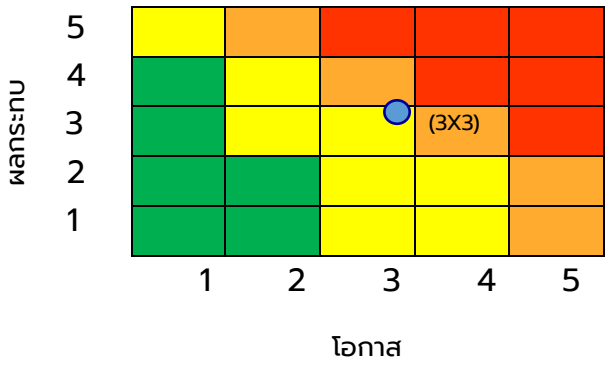
กิจกรรม	ผลผลิต	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2570											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กิจกรรมที่ 4 ออกแบบโครงสร้างกระบอกเงินเดือนและอัตราเงินเดือนแรกเข้าและจัดทำแนวทางการสื่อสารโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่	รายงานโครงสร้างกระบอกเงินเดือนใหม่ อัตราเงินเดือนแรกเข้าที่เหมาะสมและแข่งขันได้ พร้อมคู่มือและแผนการสื่อสารโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับร่วมกัน	20	กองบริหารบุคคล												
กิจกรรมที่ 5 นำเสนอโครงสร้างกระบอกเงินเดือนและอัตราเงินเดือนแรกเข้าต่อ กวท. เพื่ออนุมัติใช้	มติหรือความเห็นชอบจาก กวท ต่อร่างโครงสร้างกระบอกเงินเดือนและอัตราเงินเดือนแรกเข้า พร้อมข้อเสนอแนะสำหรับการประกาศใช้เป็นทางการ	100	กองบริหารบุคคล												
รวม		**100**													

จุดระมัดระวัง (Trigger Point)

เป้าหมายของแผนงาน (KPI/Lagging Indicator)	ตัวชี้วัดนำ /Leading Indicator	จุดผกผัน (Trigger Point)/ การแจ้งเตือน (Early Warning)		
		Watch (เฝ้าดูปกติ)	Alarm แจ้งผู้เกี่ยวข้อง พิจารณา ปรับเปลี่ยนแผน	Response ต้องปรับเปลี่ยน แผน
ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 100%	ความสำเร็จของผลผลิต	ภายในเดือนมิถุนายน 2570	ภายในเดือนกรกฎาคม 2570	ภายในเดือนสิงหาคม 2570

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบXโอกาส)	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
-ข้อจำกัดด้านงบประมาณและกฎระเบียบของรัฐวิสาหกิจที่ไม่เอื้อต่อการปรับเพิ่มโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แข่งขันกับตลาดได้ -ความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจหากการปรับปรุงไม่ตอบโจทย์ความต้องการอย่างทั่วถึง	ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอภายใต้กรอบวินัยการเงินการคลังและกฎหมายระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ รวมทั้งการสร้างการรับรู้ที่โปร่งใส การชี้แจงเหตุผลและข้อจำกัดให้บุคลากรเข้าใจ รวมถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นเพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงในการปรับปรุงสวัสดิการ	เพียงพอ	3X3 = 9	-



ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย
ต่ำ	1-4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5-9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงสูงและยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-12	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงทันทีและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
THAILAND INSTITUTE SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL RESEARCH
35 หมู่ 3 เทคโนธานี ถนนเลียบคลองห้า ตำบลคลองห้า อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120