

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๗

สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

1. วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์

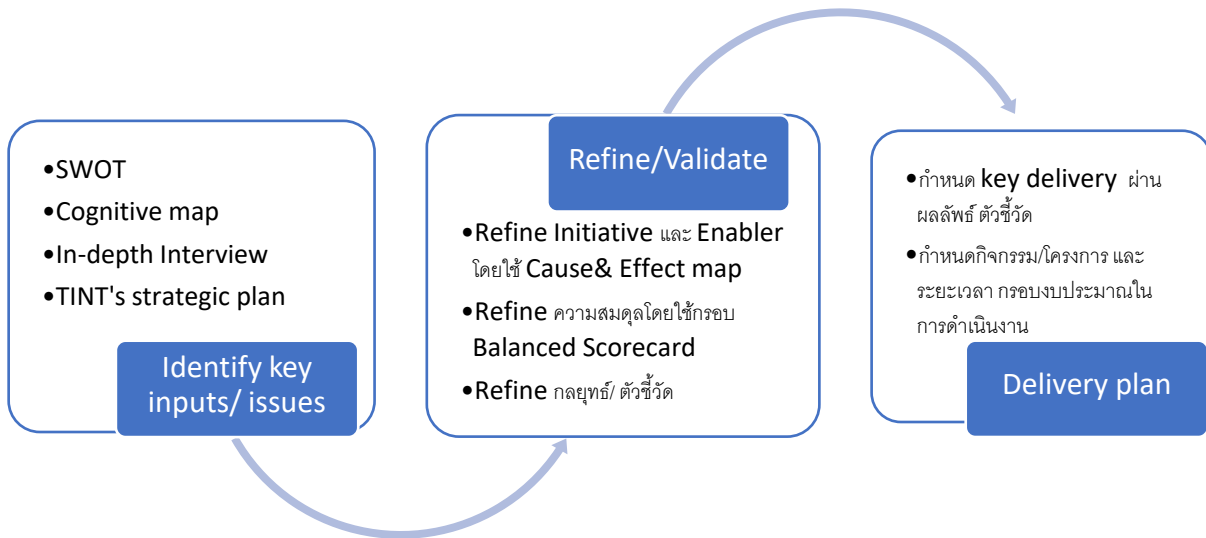
แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของ สทท. ให้บรรลุเป้าหมายหลักเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อันได้แก่ อยู่ในระดับ top 200 ของ SCIMAGO, สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 และสร้างรายได้ไม่น้อยกว่าปีละ 200 ล้านบาท โดยใช้กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือสร้างให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีศักยภาพสูง (Have great people) สามารถนำส่งผลผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร (Deliver high performance) โดยมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเชิงนวัตกรรม และเป็นองค์กรที่มีความสุข (A great place to work)

2. วิธีดำเนินการ

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการผ่าน 2 กระบวนการ (รูปที่ 2.1) ได้แก่

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (Identify key inputs/ issues) ซึ่งจะเป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ การสัมภาษณ์ cognitive mapping interview ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง และนำมาจัดทำ integrated cognitive map การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT analysis) ร่วมกับทิศทางขององค์กรผ่านแผนกลยุทธ์องค์กร
- 2.2 การวิเคราะห์ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ (Refine and validate enabler) ซึ่งจะเป็นกระบวนการวิเคราะห์และทบทวนตัวขับเคลื่อน (Enabler) สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมของ สทท. ให้บรรลุผลสำเร็จ ผ่านการทำ cause-effect map และนำมาวิเคราะห์ความสมดุลผ่าน Balanced Scorecard เพื่อ Refine กลยุทธ์และตัวชี้วัด
- 2.3 แผนการปฏิบัติงาน (Delivery plan) ซึ่งจะเป็นการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจัดลำดับความสำคัญระหว่างความเร่งด่วน และผลกระทบของกิจกรรม/โครงการ เพื่อกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานและงบประมาณในการดำเนินงาน

รูปที่ 2.1 แสดงวิธีการดำเนินงาน



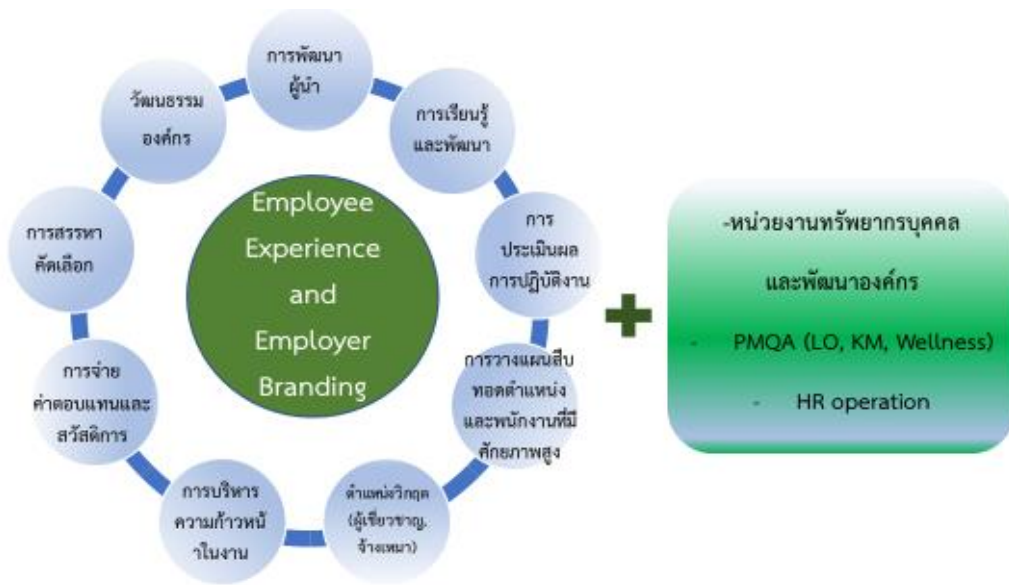
3. การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (Identify key inputs/issues)

ประเด็นทางด้าน HR ที่ใช้นำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน HR ดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางของ สทท. รวม 2 ครั้ง ได้แก่ cognitive mapping interview ซึ่งได้ผลลัพธ์เป็น integrated cognitive map (รูปที่ 3.1) และ In-depth interview (รูปที่ 3.2)

รูปที่ 3.1 Integrated cognitive map จากการสัมภาษณ์ครั้งที่ ๑

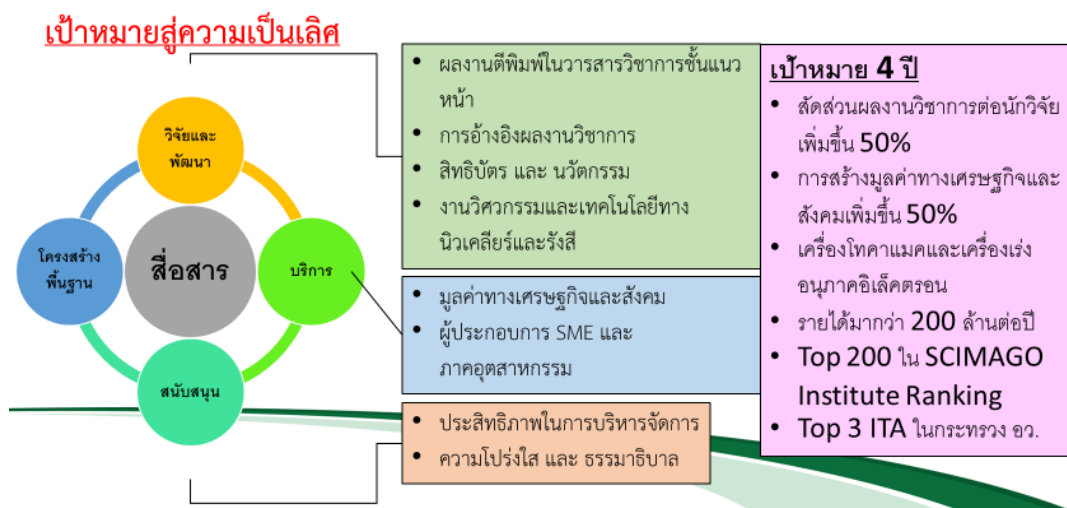


รูปที่ 3.2 สรุปประเด็นทาง HR จากการสัมภาษณ์ In-depth interview



ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ทั้ง ๒ ครั้ง ซึ่งดำเนินการโดยต่างระยะเวลากัน แต่ยังคงมีประเด็นหลักทาง HR ที่เป็นประเด็นท้าทายเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาเดิมยังไม่ได้รับการแก้ไข ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงได้หยิบประเด็นที่เป็นความท้าทายดังกล่าว มาทบทวนกับ SWOT analysis (ภาคผนวก 1) ความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระดับระดับองค์กร (รูปที่ 3.3) และกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ทางด้าน HR และวางแผนเพื่อหาทางแก้ไข สร้างเครื่องมือ รวมถึงวางโครงการเพื่อดำเนินการ

รูปที่ 3.3 เป้าหมายระดับองค์กรของ สทท.



โดยพบว่า ประเด็นสำคัญทางการบริหารงานบุคคลที่เป็นประเด็นที่น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ และต้องดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถนำส่งผลิตภาพคุณภาพสูงตามเป้าหมายขององค์กร (Deliver high performance) ได้แก่

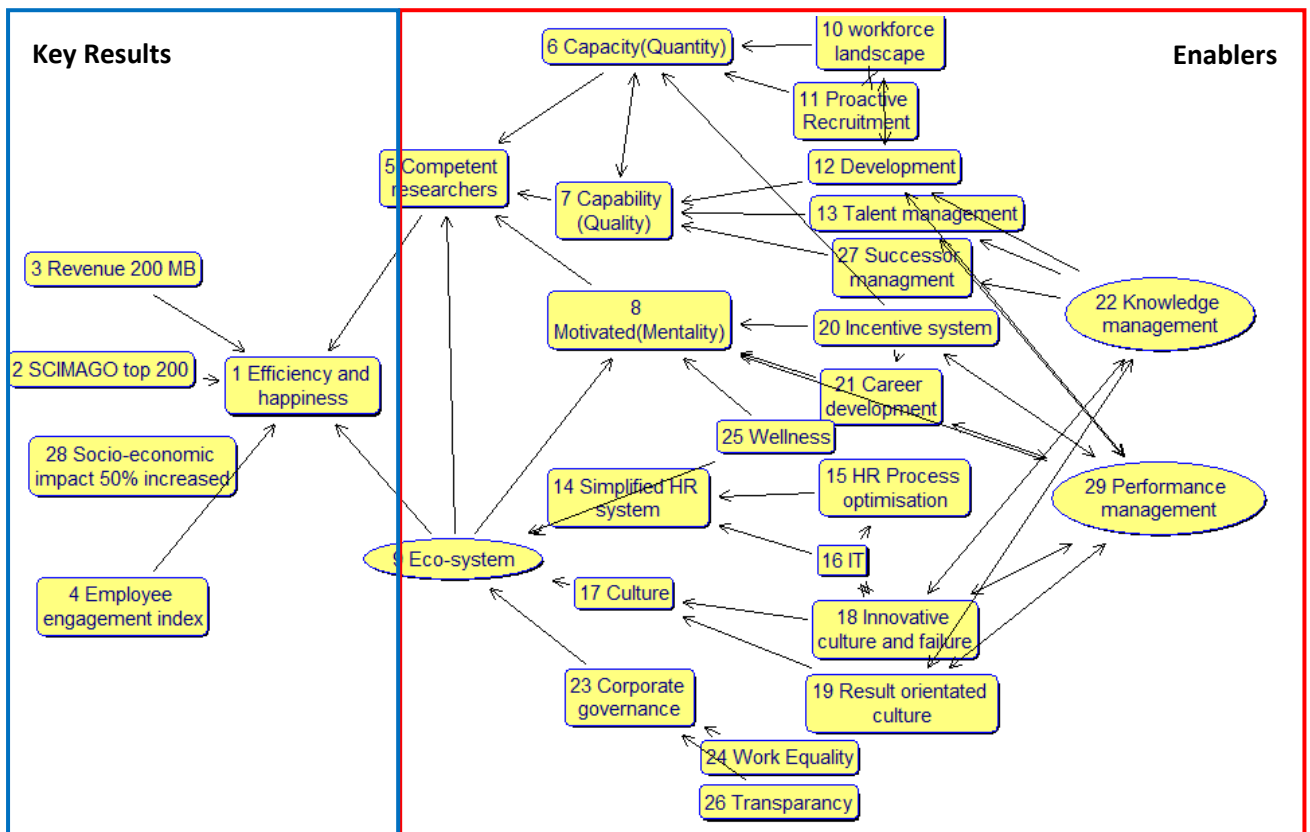
1. บุคลากร สทน. ศักยภาพสูงทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิศวกรรม นวัตกรรมในจำนวนที่เพียงพอ ในระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนงานของเทคโนโลยี เป้าหมาย (Have great people)
2. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในเชิงนวัตกรรมอย่างมีความสุข (A great place to work)

การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จะต้องดำเนินการผ่านตัวขับเคลื่อน (Enablers/ drivers) ซึ่งมีอยู่หลากหลาย เป็นจำนวนมาก เช่น เงินเดือนและผลตอบแทนที่แข่งขันได้ การพัฒนาบุคลากร ความโปร่งใสและเป็นธรรมในการดำเนินงาน วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นต้น ตัวขับเคลื่อนดังกล่าวอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์ ชีตจำกัด จุดแข็ง และความท้าทายที่แตกต่างกัน

4. การวิเคราะห์ตัวขับเคลื่อนสำคัญ (Refine and validate)

จากการรวบรวมตัวขับเคลื่อน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อระบุเฉพาะตัวขับเคลื่อนที่สำคัญภายใต้บริบทของ สทน. และจะมีผลต่อการผลักดันกลยุทธ์ในระดับองค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำ cause-effect map เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมด้าน HR กับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปรากฏดังรูปที่ 4.1

รูปที่ 4.1 cause and effect map แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางด้าน HR กับเป้าหมาย



รูปที่ 4.2 Core HR results, Core HR result enabler และ Organisation enabler

Core HR results		
Organisational Efficiency	High perform people	Great place to work
Core HR result enabler		
HR Capacity <ul style="list-style-type: none"> ● Workforce landscape ● Proactive recruitment 	HR Capability <ul style="list-style-type: none"> ● Competency development ● Talent management ● Successor management 	Process and System <ul style="list-style-type: none"> ● Incentive system ● Performance management system ● Career management system ● HR process optimization ● HR collaboration and networking
Organisation enablers		
Culture, KM, IT, Compliance, Good Corporate Governance, Wellness, Leadership		

การวิเคราะห์ดังกล่าว ประกอบด้วยผลลัพธ์และตัวขับเคลื่อนใน 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์หลักด้านทรัพยากรมนุษย์ (Core HR results) ประกอบด้วย ผลิตภาพขององค์กร การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

ส่วนที่ 2 ตัวขับเคลื่อนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Core HR enablers) เพื่อผลักดันและสนับสนุนการส่งผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สทน. ควรจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอทั้งในด้าน Capacity ได้แก่ จำนวนที่เพียงพอในเวลาเหมาะสม, ศักยภาพ (Capability) เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ ทั้งภาพในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตตามกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมถึงการมีระบบและกระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ที่จูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพ เช่น ระบบ incentive ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การปรับปรุงระบบงานด้าน HR ให้มีความคล่องตัว การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานด้าน HR ในองค์กรมหาชนอื่น เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ตัวขับเคลื่อนในระดับองค์กร (Organisation enablers) ในการผลักดันกลยุทธ์และผลลัพธ์ องค์กรควรมีสภาพแวดล้อมในระดับองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร (Engage) และร่วมกันสร้างผลิตภาพ ตัวขับเคลื่อนในระดับองค์กรดังกล่าว เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการ

สร้างนวัตกรรม การจัดการองค์ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสนับสนุนเช่น การเบิกจ่ายและจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แปลงผลลัพธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก (Key area of focus) ทั้ง 3 ส่วน โดยพิจารณาถึงความครอบคลุมและความเชื่อมโยงในหลายมิติ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปโดยสมดุลในทุกด้าน ผ่านการพิจารณากิจกรรมที่เป็นกิจกรรมผลลัพธ์ (Lag) และกิจกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อน ลงในแผนที่กลยุทธ์ใน 4 มิติ (รูปที่ 4.3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตัวชี้วัดนำ (Lead KPIs) และตัวชี้วัดตาม (Lag KPIs) เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานด้าน HR และกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ มิติทั้ง 4 ของแผนที่กลยุทธ์ ได้แก่

1. มิติด้านผลลัพธ์ของงานด้าน HR (Effectiveness)
2. มิติด้านบุคลากรของ สทท. (Employee Legitimacy)
3. มิติด้านการปรับปรุงกระบวนการภายใน (Internal process)
4. มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)

รูปที่ 4.3 HR Strategy map



โดยมีตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ คือดัชนีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement index) ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งในการให้บริการ และการผลิตผลงานทางวิชาการ นอกจากนี้ ในกิจกรรมการส่งต่อผลผลิตไปยังตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ ยังจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมและตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดตาม (Lag KPIs) และตัวชี้วัดนำ (Lead KPIs) ปรากฏดังรูปที่ 4.3

รูปที่ 4.3 ตัวชี้วัดด้าน HR



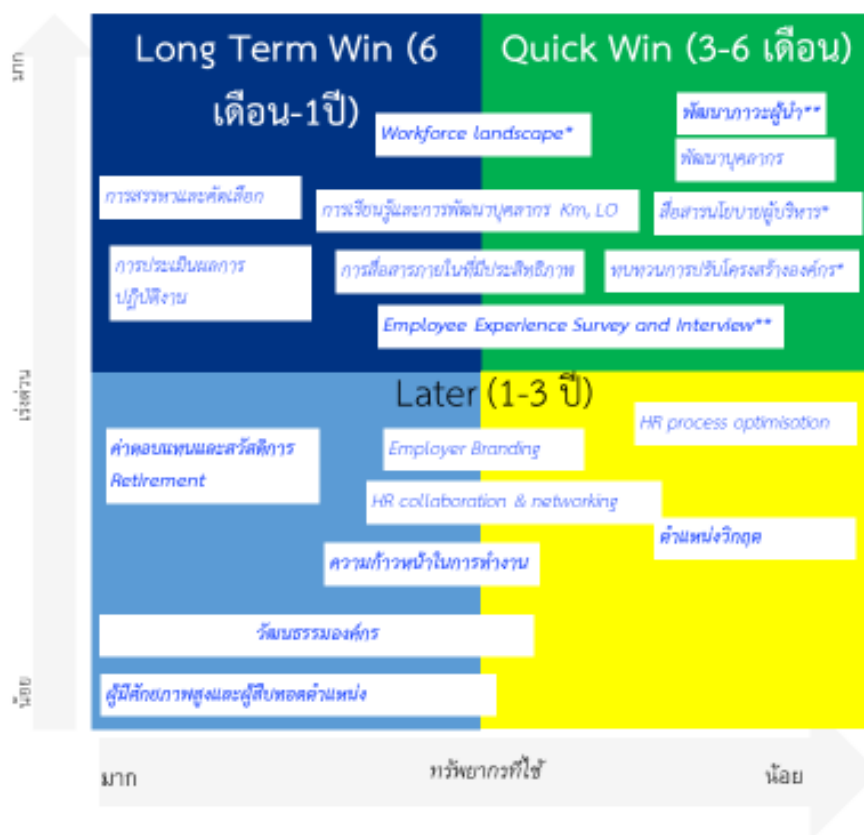
5. แผนการนำส่งผลผลิต (Delivery plan)

เนื่องจากแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าว เป็นแผนระยะกลาง ระยะเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปี 2564-2567 แต่ในกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับพฤติกรรมมนุษย์ต้องมีการดำเนินการต่อเนื่อง จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญตามความเร่งด่วนและผลกระทบของกิจกรรม เพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติโดยกระจายและ optimize การใช้ทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ การวางแผนดำเนินการได้จะกำหนดเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- ระยะเร่งด่วน (ภายใน 3-6 เดือน) เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ, การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ รวมถึง KPI alignment, การทำ employee experience survey and interview

- ระยะกลาง (6 เดือน-1ปี) เช่น การวิเคราะห์ตำแหน่งและองค์ความรู้วิกฤต, KM and LO, การพัฒนาการสื่อสารภายใน, ปรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือก, การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- ระยะยั่งยืน (หลังจาก 1 ปี) เช่น การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ, การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง, การบริหารผู้มีความสามารถสูงและการสืบทอดตำแหน่ง

รูปที่ 5.1 ตารางจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม



ทั้งนี้ ทม. ได้แปลงแนวทางดังกล่าวไปเป็นประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ รวมถึงโครงการระยะเวลาในการดำเนินการและงบประมาณ ในแต่ละด้านดังตาราง 5.2 และ 5.3

ตารางที่ 5.2 แสดงเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ กิจกรรม/โครงการและระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

Strategic issues	เป้าประสงค์	KPIs	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
					2564	2565	2566	2567
1. Capacity	มีการกำหนดโครงสร้างอัตรากำลังที่สอดคล้องกับ strategic direction ขององค์กร เพื่อใช้ในการวางแผนการสรรหา การพัฒนา รวมถึงการหมุนเวียนบุคลากร	แผนกำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	การจัดทำ workforce landscape ที่คำนึงถึงวางแผนอัตรากำลังที่ครอบคลุม demand และ supply side รวมถึงการจัดทำ Gap analysis เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การจัดทำ workforce landscape				
2. Capability (Incentive system Development, Competency, career development, talent management and successors development)	สทน. สามารถใช้ระบบ competency เป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนาผู้นำ รวมถึงการระบุและพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent management) ตามแนวทาง career development	แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลากรที่สอดคล้องกับ competency + เติบโตของสายอาชีพ และบุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผน	ทบทวนและพัฒนาระบบ Competency และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานทั้งในการสรรหา การพัฒนา การประเมินผลงาน รวมถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	โครงการทบทวนและพัฒนาระบบ Competency และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง	x	x	x	x
		1. จำนวนของโครงการพิเศษที่ใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพสูง 2. อัตราส่วนของ Talent ที่เตรียมไว้สำหรับตำแหน่งสำคัญ	พัฒนาระบบ Talent management รวมถึง succession planning	โครงการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง	x	x	x	
	มีแนวทางการเติบโตของสายอาชีพ มีหลักเกณฑ์ และพร้อมกลไกหมุนเวียนบุคลากร ที่ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนการเติบโตในสายอาชีพรวมถึงวางแผนพัฒนาตนเองได้	1. กฎเกณฑ์และวิธีการในการเติบโตของสายอาชีพที่มีการประกาศชัดเจน 2. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลากรที่สอดคล้องกับการเติบโตของสายอาชีพ และบุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผน	เร่งรัดการปรับปรุงทางเดินสายอาชีพ รวมถึงหลักเกณฑ์ในการเติบโตของแต่ละสายงานให้เป็นอย่างดีชัดเจน	การปรับปรุงทางเดินสายอาชีพของทั้งสายงานวิชาการ สายงานบริหาร และสายงานทั่วไป	x	x		

Strategic issues	เป้าประสงค์	KPIs	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
					2564	2565	2566	2567
3. Climate for change (Incentive system, culture, teamwork)	ระบบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความเป็นธรรม แข่งขันได้กับหน่วยงานประเภทเดียวกัน รวมถึงเพียงพอที่จะจูงใจให้ผู้มีความสามารถสูงมาปฏิบัติงานกับ สทน. และสามารถเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินเป้าหมายได้	1. กฎ/ระเบียบ/ระบบที่ได้รับการปรับปรุงให้เอื้อต่อ pay for performance	เร่งรัดการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้แข่งขันได้กับหน่วยงานเทียบเคียง รวมถึง ผลักดันระบบผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน (Pay for performance) เพิ่มเติม นอกเหนือจาก Base pay (เช่น การรับโครงการวิจัย/ การตีพิมพ์ผลงาน/ การสร้างชิ้นงานใหม่ เพิ่มเติมจากงานปกติ ให้นักวิจัย วิศวกรได้รับผลตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างผลงานเพิ่มเติม)	โครงการปรับปรุงระบบจูงใจ และสร้าง culture ที่พึงประสงค์ (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ, pay for performance, Job fulfilment, self appreciation)	x	x		
		2. จำนวนบุคลากรที่ลาออกเนื่องจากประเด็นเรื่องผลตอบแทนลดลง		พัฒนาเครื่องมือ/กลไกในการสร้างให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตัวเอง ในงาน และองค์กร (Job fulfilment & self-appreciation)	โครงการสำรวจและพัฒนา Employee engagement (Employee experience & branding)	x	x	x
	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมโดยเริ่มตั้งแต่ระดับทีม จนถึงระดับองค์กร	ผลสำรวจ Team climate survey	มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ และการนำของผู้บริหารทุกระดับ	โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้บริหาร	x	x	x	x
	% ขององค์ความรู้ในระบบ KM ที่นำมาใช้ประโยชน์ เช่น ในการพัฒนาบุคลากร การสร้างนวัตกรรม หรือ แก้ไขปัญหาการผลิต	3.2 สร้างวัฒนธรรมและระบบการให้คุณค่า กระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด นอกเหนือจากการให้คุณค่าผลของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง knowledge silo และเรียนรู้ทั้งในส่วนความสำเร็จและความผิดพลาด	โครงการพัฒนาระบบ KM และการสร้าง Innovative, Learning Culture		x	x	x	

Strategic issues	เป้าประสงค์	KPIs	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
					2564	2565	2566	2567
4. Process and system (Performance Management System, process optimisation, collaboration)	มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงถึงระดับบุคคล โดยระบบดังกล่าวในการเชื่อมโยงเข้ากับระบบ ผลตอบแทน และใช้ผลจากการประเมินในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1. ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานด้านความน่าเชื่อถือของระบบการวัด (HR credibility of measurement system)	พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้โปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร	โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (ปรับระบบประเมิน การพัฒนาผู้บริหารผู้ปฏิบัติในเรื่องการประเมินและการบริหารผลงาน การเชื่อมโยง PMS เข้ากับผลตอบแทน)	x	x	x	
		2. ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	เชื่อมโยง PMS เข้ากับระบบผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน					
	สทน. มีกระบวนการสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ที่คล่องตัว รวมถึงมีฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบโจทย์การพัฒนาขององค์กร	1 จำนวนกระบวนการงานด้าน HR ที่ได้รับปรับปรุง/ลดขั้นตอน 2 ระยะเวลาในแต่ละกระบวนการที่ลดลง	เพิ่มศักยภาพการให้บริการของงานด้าน HR โดยการ simplify ระบบ และ กระบวนการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Process optimisation) รวมถึงนำระบบ IT มาใช้ในการลดขั้นตอนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนด้าน HR ปรับเปลี่ยนการทำงานด้าน HRM ให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น	โครงการเพิ่มศักยภาพการให้บริการของงานด้าน HR	x	x		
มีพันธมิตรทางด้าน HR ในกลุ่มองค์กรมหาชน เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ ข้อมูล การทำ benchmarking รวมถึงร่วมกันผลักดันประเด็นทาง HR ที่เป็นประเด็นร่วมของทุกหน่วยงาน (common issues) เพื่อให้เกิดการพัฒนาในเชิงระบบ	กิจกรรม/โครงการ/ผลลัพธ์ทางด้าน HR จากความร่วมมือ	ร่วมผลักดันการจัดตั้ง HR networking ของหน่วยงานองค์กรมหาชนด้านการวิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	โครงการจัดตั้ง HR networking ของหน่วยงานองค์กรมหาชนด้านการวิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	x	x			

Strategic issues	เป้าประสงค์	KPIs	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
					2564	2565	2566	2567
5. HR stuffs development	เพื่อให้ HR เข้าใจบทบาท ข้อจำกัด และข้อกำหนดขององค์การมหาชน ทั้งในส่วนของความเหมือนและแตกต่างจากราชการและเอกชน เพื่อสามารถปฏิบัติ และให้คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะที่ถูกต้องตามหลัก HR และหลักกฎหมายกับเจ้าหน้าที่และผู้บริหารได้	1. %ของกิจกรรม/โครงการด้าน HR ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ 2. %บุคลากรด้าน HR ที่ได้รับการพัฒนาตาม IDP	พัฒนาบุคลากรภายในของ HR เพื่อสร้าง HR สทน. ที่มีความสามารถรอบด้าน	โครงการพัฒนาบุคลากรภายในของ HR เพื่อสร้าง HR สทน. ที่มีสามารถรอบด้าน	x	x	x	

ตารางที่ 5.3 แสดงงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

Strategic issues	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	งบประมาณ			
			2564	2565	2566	2567
1. Capacity	การจัดทำ workforce landscape ที่คำนึงถึงวางแผนอัตรากำลังที่ครอบคลุม demand และ supply side รวมถึงการจัดทำ Gap analysis เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การจัดทำ workforce landscape	-	-	-	-
2. Capability (Incentive system Development, Competency, career development, talent management and successors development)	ทบทวนและพัฒนาระบบ Competency และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานทั้งในการสรรหา การพัฒนา การประเมินผลงาน รวมถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	โครงการทบทวนและพัฒนาระบบ Competency และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง	1,000,000	500,000	500,000	100,000
	พัฒนาระบบ Talent management รวมถึง succession planning	โครงการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง	-	-	-	-
	เร่งรัดการปรับปรุงทางเดินสายอาชีพ รวมถึงหลักเกณฑ์ในการเติบโตของแต่ละสายงานให้เป็นอย่างชัดเจน	การปรับปรุงทางเดินสายอาชีพของทั้งสายงานวิชาการ สายงานบริหาร และสายงานทั่วไป	-	-	-	-

Strategic issues	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
			2564	2565	2566	2567
3. Climate for change (Incentive system, culture, teamwork)	เร่งรัดการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้แข่งขันได้กับหน่วยงานเทียบเคียง รวมถึง ผลักดันระบบผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน (Pay for performance)เพิ่มเติม นอกเหนือจาก Base pay (เช่น การรับโครงการวิจัย/ การตีพิมพ์ผลงาน/ การสร้างชิ้นงานใหม่ เพิ่มเติมจากงานปกติ ให้นักวิจัย วิศวกรได้รับผลตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างผลงานเพิ่มเติม)	โครงการปรับปรุงระบบจูงใจ และสร้าง culture ที่พึงประสงค์ (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ, pay for performance, Job fulfilment, self-appreciation)	500,000	3,000,000	3,000,000	
	พัฒนาเครื่องมือ/กลไกในการสร้างให้บุคลากร มีความภาคภูมิใจในตัวเอง ในงาน และองค์กร (Job fulfilment& self-appreciation)	โครงการสำรวจและพัฒนา Employee engagement (Employee experience & branding)	100,000	100,000	100,000	100,000
	มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ และการนำของผู้บริหารทุกระดับ	โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้บริหาร	2,000,000	2,000,000	2,000,000	500,000
	สร้างวัฒนธรรมและระบบการให้คุณค่า กระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้จากความสำเร็จ ผิดพลาด นอกเหนือจากการให้คุณค่าผลของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง knowledge silo และเรียนรู้ทั้งในส่วนความสำเร็จและความสำเร็จ ผิดพลาด	โครงการพัฒนาระบบ KM และการสร้าง Innovative, Learning Culture		1,000,000	500,000	500,000

Strategic issues	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
			2564	2565	2566	2567
4. Process and system (Performance Management System, process optimisation, collaboration)	พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้โปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร	โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (ปรับระบบประเมิน การพัฒนาผู้บริหารผู้ปฏิบัติในเรื่องการประเมินและการบริหารผลงาน การเชื่อมโยง PMS เข้ากับผลตอบแทน)	3,000,000	1,000,000		
	เชื่อมโยง PMS เข้ากับระบบผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน					
	เพิ่มศักยภาพการให้บริการของงานด้าน HR โดยการ simplify ระบบ และ กระบวนการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Process optimisation) รวมถึงนำระบบ IT มาใช้ในการลดขั้นตอนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนด้าน HR	โครงการเพิ่มศักยภาพการให้บริการของงานด้าน HR	500,000	500,000	500,000	500,000
	ปรับเปลี่ยนการทำงานด้าน HRM ให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น					
ร่วมผลักดันการจัดตั้ง HR networking ของหน่วยงานองค์การมหาชนด้านการวิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	โครงการจัดตั้ง HR networking ของหน่วยงานองค์การมหาชนด้านการวิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	100,000	100,000	100,000	100,000	

Strategic issues	กลยุทธ์	กิจกรรม/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน			
			2564	2565	2566	2567
5. HR stuffs development	พัฒนาบุคลากรภายในของ HR เพื่อสร้าง HR สทน. ที่มีความสามารถรอบด้าน	โครงการพัฒนาบุคลากรภายในของ HR เพื่อสร้าง HR สทน. ที่มีความสามารถรอบด้าน	300,000	300,000	300,000	300,000
รวม			7,500,000	8,500,000	7,000,000	2,100,000

6. ภาคผนวก

ตารางที่ 6.1 SWOT analysis

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ● สทน. ได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากรจากรัฐ เช่น การให้ทุนการศึกษา การรับบรรจุนักเรียนทุน การรับบรรจุผู้มีความสามารถทางวิทยาศาสตร์ฯ เป็นต้น ● บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาศักยภาพเพื่อยกระดับความสามารถในระดับนานาชาติ ● มีการพัฒนาระบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์และพัฒนางานองค์กรไว้แล้ว โดยบุคลากรเริ่มคุ้นเคยกับเครื่องมือทาง OD 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารส่วนใหญ่เติบโตมาจากสายงานทางด้านวิทยาศาสตร์ ทำให้มีข้อจำกัดเรื่องความรู้และทักษะเรื่องการบริหาร ● ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งพอจะให้บุคลากรผลึกความสามารถในระดับที่สูงขึ้นออกมาสร้างนวัตกรรม ● คุณภาพชีวิตในที่ทำงานของพนักงานยังมีช่องว่างสำหรับการพัฒนา ● อัตราการลาออกของบุคลากรที่เป็น key employees สูง ● ระบบด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้พัฒนาไว้ เช่น Talent management, succession plan ยังไม่สมบูรณ์ ● กระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ยังมีความซ้ำซ้อน
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ● ภาวะเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มหดตัว และการหดตัวของหลายกิจการ เช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจยานยนต์ ทำให้การสรรหาบุคลากรในหลายตำแหน่งที่เคยหายากมีแนวโน้มดีขึ้น เช่น วิศวกร บุคลากรด้านการใช้ภาษา ● สวัสดิการและความมั่นคงขององค์กรมากกว่าองค์กรเอกชนทำให้ยังคงดึงดูดบุคลากรคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานได้ ● พรฎ จัดตั้งให้อำนาจและความยืดหยุ่นในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ● หน่วยงานภายใต้ พรบ. องค์กรมหาชนทั้งหมดไม่อยู่ภายใต้กฎหมายประกันสังคม และกฎหมายแรงงาน จึงมีความต้องการร่วมกันของหลายองค์กรมหาชนในการพัฒนาแนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ● การนำ IT มาใช้ในงาน HR ที่แพร่หลายและราคาถูกลง 	<ul style="list-style-type: none"> ● กรอบอัตราเงินเดือน และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยและองค์กรมหาชนอื่นปรับมาใกล้เคียงหรือดีกว่า สทน. ● สภาพแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลง เช่น การถูก disrupt โดย เทคโนโลยี เช่น AI ทำให้แนวโน้มการใช้บุคลากรในบางตำแหน่งที่เครื่องจักรทดแทนได้ลดลง แต่จะมีความต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในการใช้ AI และการควบคุมระบบมากขึ้น

ตารางที่ 6.2 การวิเคราะห์ TOWS matrix

SO รุก	WO แก้ไข
<ul style="list-style-type: none"> ● เร่งทบทวนและพัฒนาระบบ Competency และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานทั้งใน การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลงาน รวมถึง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ● เร่งรัดการปรับปรุงทางเดินสายอาชีพ รวมถึง หลักเกณฑ์ในการเติบโตของแต่ละสายงานให้เป็นอย่าง ชัดเจน ● ผลักดันการจัดตั้ง HR networking ของหน่วยงาน องค์กรมหาชนด้านการวิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ● พัฒนาบุคลากรภายในของ HR เพื่อสร้าง HR สทน. ที่มีความสามารถรอบด้าน และปรับเปลี่ยนการ ทำงานด้าน HRM ให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาระบบ Talent management รวมถึง succession planning ● มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ และการนำของ ผู้บริหารทุกระดับ ● สร้างวัฒนธรรมและระบบการให้คุณค่า กระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้จากความ ผิดพลาด ● พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้โปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ มุ่งหวัง ● เพิ่มศักยภาพการให้บริการของงานด้าน HR โดย การ simplify ระบบ และ กระบวนการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Process optimisation) รวมถึงนำระบบ IT มา ใช้ในการลดขั้นตอนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ วางแผนด้าน HR
ST รับ	WT ป้องกัน
<ul style="list-style-type: none"> ● การจัดทำ workforce landscape ที่คำนึงถึง วางแผนอัตรากำลังที่ครอบคลุม demand และ supply side รวมถึงการจัดทำ Gap analysis เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เร่งรัดการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและ สวัสดิการ ให้แข่งขันได้กับหน่วยงานเทียบเคียง ● พัฒนาเครื่องมือ/กลไกในการสร้างให้บุคลากรมี ความภาคภูมิใจในตัวเอง ในงาน และองค์กร (Job fulfilment& self-appreciation)