



แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PLAN

ประจำปี พ.ศ. 2569 - 2570



กลุ่มทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขานุการกรม
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีหน้าที่และอำนาจ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ เกี่ยวกับการให้ทุนวิจัยและนวัตกรรม การจัดทำฐานข้อมูลและดัชนีด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การริเริ่ม ขับเคลื่อน และประสานการดำเนินงานโครงการวิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญของประเทศ การจัดทำมาตรฐานและจรรยาบรรณการวิจัย การส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรม และการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรือยกย่องบุคคลหรือหน่วยงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม การขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุภารกิจนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีผ่านกระบวนการวางแผน จัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับรูปแบบภารกิจขององค์กร รวมถึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะต้องสอดคล้องตามบริบทขององค์กร

แผนบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้อง แผนดังกล่าวทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน การวางแผนอัตรากำลัง คุณลักษณะที่จำเป็น รวมถึงการเสริมสร้างแรงจูงใจ บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพ และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน พร้อมกันนี้ยังเป็นกลไกในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการเป็นหน่วยงานหลักด้านการวิจัยของประเทศ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในระยะยาว

คำนำ

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร จึงได้จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรของ วช. มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยสอดคล้องกับแนวนโยบายของภาครัฐ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. รวมถึงแผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของ วช. และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มทรัพยากรบุคคล (ทบ.) สำนักงานเลขาธิการกรม (สลก.) ได้ดำเนินการทบทวนแผนและผลการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยได้ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้เป็นฐานสำคัญในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ แผนฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ วช. ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และสามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในเชิงรูปธรรม ครอบคลุมกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ วช. มีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ วช. มีความมุ่งหวังว่า แผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

งานบริหารงานบุคคล (บค.)
กลุ่มทรัพยากรบุคคล (ทบ.)
สำนักงานเลขาธิการกรม (สลก.)
สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

สารบัญ

คำนำ	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๖
๑.๒ วัตถุประสงค์	๗
๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๗
๑.๔ ขอบเขตการดำเนินงาน	๗
บทที่ ๒ การทบทวนจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๘
บทที่ ๓ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๑
บทที่ ๔ การวิเคราะห์บริบทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๓
๔.๑ การวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔
๔.๒ การวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน (Force Field Analysis)	๒๖
๔.๓ การวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP) การบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๓
บทที่ ๕ แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐	๔๒
๕.๑ วิสัยทัศน์ วช.	๔๒
๕.๒ พันธกิจ	๔๒
๕.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ	๔๒
๕.๔ วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๓
๕.๕ ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๔๓
๕.๖ แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐	๔๖
บทที่ ๗ การนำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล	๔๙
๗.๑ การขับเคลื่อนแผนบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ	๔๙
๗.๒ การติดตามและรายงานผล	๔๙
๗.๑ ปัญหาแลอุปสรรค	๕๐
๗.๑ ข้อเสนอแนะ	๕๐

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
๑ แสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๐
๒ แสดงการเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล วช.	๑๑
๓ แสดงวิสัยทัศน์ประเทศไทย ๒๕๘๐	๑๒
๔ แสดงหมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	๑๔
๕ แสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	๑๕
๖ แสดงระบบราชการ ๔.๐	๑๖
๗ แสดงโครงสร้างองค์กร วช.	๑๙
๘ แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis	๒๔
๙ แสดงแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐	๔๔

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑ แสดงอัตรากำลังในภาพรวมของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ	๒๐
๒ แสดงจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ (พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๑)	๒๑
๓ แสดงจำนวนอัตรากำลังข้าราชการแยกตามสายงาน/ระดับตำแหน่ง	๒๒
๔ แสดงการวิเคราะห์ SWOT	๒๔
๕ แสดงการวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis)	๒๘
๖ แสดง Gap Analysis ภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๓๔
๗ แสดงการประเมินวิเคราะห์ Gap ตามกลยุทธ์ของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ปี ๒๕๖๘-๒๕๗๐ ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร	๓๕
๘ แสดงแผนปฏิบัติการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐	๔๖

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) มุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อมในอนาคต ยุทธศาสตร์ชาติจึงทำหน้าที่เป็น “เข็มทิศระดับประเทศ” ที่ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และภาคส่วนต่าง ๆ ต้องใช้เป็นกรอบ ในการวางแผน การดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างบูรณาการและต่อเนื่อง หนึ่งในประเด็นที่ได้รับ ความสำคัญอย่างยิ่งคือ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพ คนไทยให้ “ดี เก่ง และมีคุณภาพ” ผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะที่จำเป็น การปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม และการส่งเสริมสุขภาวะที่ดี ยุทธศาสตร์นี้ตระหนักว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานสำคัญ ของการพัฒนาประเทศ และการลงทุนในคนจะสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในทุกภาคส่วน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และ นวัตกรรมนอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติยังเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านการ พัฒนาด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานความรู้ รวมถึงการ สนับสนุนภาคเอกชนให้เติบโตได้อย่างมั่นคง การสร้างโอกาสให้ทุกกลุ่มในสังคมเข้าถึงบริการภาครัฐอย่างเท่าเทียม และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับแนวคิด เศรษฐกิจสีเขียวและการพัฒนาอย่างสมดุล

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เป็นแผนแม่บทที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนา ประเทศในระยะยาว โดยกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ผ่านการพัฒนา ในมิติต่าง ๆ อย่างครอบคลุมและเชื่อมโยงกัน หนึ่งในหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติคือการพัฒนาคน การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ประเทศไทยสามารถเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและก้าวสู่การพัฒนาได้อย่างมั่นคงและ ต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายภาครัฐ ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี นวัตกรรม รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปรับตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การบริหารและพัฒนา บุคลากรจำเป็นต้องมีทิศทางที่ชัดเจน เป็นระบบและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้ การบูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติร่วมกับการพัฒนาบุคลากรภายใน องค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีอาชีพ ตอบสนองต่อภารกิจของรัฐและรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว

กลุ่มทรัพยากรบุคคลจึงได้ดำเนินการทบทวนแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล วช. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ และจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล วช. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ โดยมีการพิจารณาปรับปรุงและทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลให้มีความเชื่อมโยงตามระบบ HR Scorecard ทั้งในระดับนโยบาย และยุทธศาสตร์

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อวางแผนและจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสม กำหนดจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ลดปัญหาการขาดแคลนหรือมีบุคลากรเกินความจำเป็น
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรบุคคล จัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับทักษะและความสามารถ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ
๓. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับโครงสร้างองค์กร สร้างแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อความต่อเนื่องของงาน วางแผนให้บุคลากรมีความมั่นคงในงานและเส้นทางอาชีพ

๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) มีแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. สามารถวางแผนและจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสม กำหนดจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ลดปัญหาการขาดแคลนหรือมีบุคลากรเกินความจำเป็น
๓. สามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับโครงสร้างองค์กร สร้างแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อความต่อเนื่อง วางแผนให้บุคลากรมีความมั่นคงในงานและเส้นทางอาชีพ
๔. เพื่อสร้างความพึงพอใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและพัฒนาศักยภาพ

๑.๔ ขอบเขตการดำเนินงาน

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ ดำเนินการ ดังนี้

๑. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ “ทบทวนผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)” ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐
๒. วิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis) ตามยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐
๓. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านทรัพยากรบุคคล (HR SWOT Analysis)
๔. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ และของประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของสำนักงาน ก.พ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง) เป็นต้น
๕. จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

บทที่ ๒

การทบทวนและจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Plan) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการวางแผน แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จัดสรรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการแข่งขัน รวมถึงเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ที่จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร

การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ ดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ ๑ การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร ที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการในการจัดทำแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ “ทบทวนผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ และจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)” ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๖ - ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘ รวมถึงศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนได้มาซึ่งกรอบแนวทางการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารงานของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้

ผลผลิต: ๑. ข้อมูลการวิเคราะห์แนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒. กรอบแนวทางการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๐

กระบวนการที่ ๒ การทบทวนสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ โดยการทบทวนบทบาท ผลการดำเนินงาน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis) และประเมินความสำคัญ (Importance) ของประเด็นปัญหา ความต้องการ และความพึงพอใจในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยใช้ระบบการประเมินแบบ Rating Scale และวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ตลอดจนคัดเลือกประเด็นจากการวิเคราะห์มาจัดทำแผน โดยการคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตามค่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถและสนับสนุนภารกิจขององค์กรภายใต้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลผลิต: ๑. ผลการทบทวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๘

๒. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

กระบวนการที่ ๓ จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

บุคลากรกลุ่มทรัพยากรบุคคล คณะทำงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ และที่ปรึกษาคณะทำงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ร่วมกันสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายประจำปี ตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ผลผลิต: ๑. แผนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

กระบวนการที่ ๔ การนำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล วช. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการย่อย พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และถอดเป็นแผนปฏิบัติการดังกล่าวรายปี เพื่อขับเคลื่อนตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ จากนั้นประชาสัมพันธ์แผนดังกล่าว ให้บุคลากร วช. ทราบ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายใน วช. เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดภายในระยะเวลาที่กำหนด

ผลผลิต: ๑. แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี

พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการประจำปี ไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการที่ ๕ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

การติดตามผลภายหลังการดำเนินงาน มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน/โครงการ เพื่อเป็นการประเมินผลความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ผลผลิต: ๑. ผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัย

แห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

5 Stages



กระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. 2569-2570

START!

ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

- ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- วิเคราะห์นโยบายและแผนงานทุกระดับ

นำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ

- สื่อสารและถ่ายทอดแผนบริหารทรัพยากรบุคคล
- หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผน

จัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- กำหนดเป้าประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- กำหนดกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายประจำปี

ทบทวนสถานการณ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- วิเคราะห์แรงเสริม แรงต้าน (Force Field Analysis)
- วิเคราะห์ส่วนต่าง (GAP Analysis)
- ประเมินความสำคัญของประเด็นปัญหา
- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามค่าเป้าหมายที่กำหนด

FINISH!

บทที่ ๓

นโยบาย ยุทธศาสตร์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ มีการศึกษา นโยบาย ยุทธศาสตร์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับองค์กรเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนฯ ให้มีความสอดคล้องและเป็นปัจจุบัน ดังนี้

๓.๑ ความเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล วช.

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)



ภาพที่ ๒ แสดงการเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล วช.

๓.๓.๑) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (ภาพที่ ๒) หรือวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างบูรณาการเพื่อยกระดับจุดแข็งและจุดเด่นของประเทศ และปรับปรุงจุดอ่อนและจุดด้อยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายใหญ่ในการขับเคลื่อนประเทศ และถ่ายทอดไปสู่แผนในระดับอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งหมด ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- ๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาค

ข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

มั่นคง

- มีความมั่นคงปลอดภัยทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายใน - นอกประเทศ และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- ประเทศมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

มั่งคั่ง

- ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึงกัน
- เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคที่การคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน
- มีความสมบูรณ์ในทุกที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ พุฒมนุษย์ พุฒทางปัญญา พุฒทางการเงินและทุนอื่น ๆ

ยั่งยืน

- การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญด้านรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม
- มีการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก
- คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ภาพที่ ๓ วิสัยทัศน์ประเทศไทย ๒๕๘๐

โดยยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีอัธยาศัย อุดมคติ โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ ๓ และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู้การเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง **ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และ

ปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

๓.๓.๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ เป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยเริ่มจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์แนวโน้ม พร้อมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก เพื่อประเมินความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาประเทศ ภายใต้บริบทเงื่อนไขข้อจำกัดที่ประเทศไทยต้องเผชิญ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงหรือเป็นองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ก่อนนำมาสู่การกำหนดจุดเน้นเชิงเป้าหมายที่ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นดำเนินงานให้บรรลุผลในระยะของแผนพัฒนาฯ เพื่อให้ประเทศพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยการถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนา จำนวน ๑๓ หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยหมุดหมายทั้ง ๑๓ ประการ แบ่งออกได้เป็น ๔ มิติ ดังนี้

๑. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
๒. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม
๓. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๔. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

โดย มิติที่ ๔ ปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคคล หมุดหมายที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต มุ่งตอบสนองเป้าหมายหลัก จำนวน ๒ เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายที่ ๒) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยคนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ (ภาพที่ ๓) การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย สามารถสร้างงานอนาคต และสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ ที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งเป้าหมายที่ ๓) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาส และความเป็นธรรม ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการพัฒนาแบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเรียนในระบบการศึกษาปกติ ซึ่งมีกลยุทธ์ในการพัฒนา ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) คนไทยทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ๒) การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง และ ๓) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

13 หมายเหตุ เพื่อพลิกโฉมประเทศ

แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



ภาพที่ ๔ ๑๓ หมายเหตุ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

๓.๓.๓) การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

การพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ๔ ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ (ภาพที่ ๔) มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โดยการเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล การดำเนินงานทั้งส่วนของการปรับเปลี่ยนองค์กรและการพัฒนา “กำลังคน” ให้มีความพร้อม ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๒ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

การมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล โดยมีเป้าหมายเพื่อบริการภาครัฐตอบสนองประชาชนผู้ประกอบการทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ ประชาชนเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้สะดวกและเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐ การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูลที่บูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกฎหมาย e-Government ที่มีหลักการครอบคลุมถึงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล กำหนดและรับรองมาตรฐานบริการดิจิทัลของภาครัฐ การปกป้องข้อมูล ดูแลความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและมาตรฐาน มีบริการโครงสร้างพื้นฐานกลางภาครัฐ (Government Shared Infrastructure/Data Center) ผ่านบริการเครือข่ายภาครัฐ (GIN) บริการ G-Cloud และระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กลาง เพื่อสื่อสารในภาครัฐ (work-D)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

การมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เทคโนโลยี ได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การมุ่งเน้นสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญของยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity) โดยมีเป้าหมายเพื่อประชาชนและภาคธุรกิจมีความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตที่ทำธุรกรรมเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่องและมูลค่า e-Commerce เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔ ต่อปี มีชุดกฎหมาย กฎระเบียบที่ทันสมัย เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยผลักดัน Data Protection Law และปรับแก้ไข Computer Crime Law ให้บังคับใช้ได้ มีมาตรฐานข้อมูลที่เป็นสากลเพื่อรองรับการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ในการทำธุรกรรม



ภาพที่ ๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

๓.๓.๔) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ.

ประเด็นขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร และการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินควบคู่กันไปอย่างสมดุล ผ่านกลไกการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการวิเคราะห์ผลของการพัฒนาเพื่อปรับปรุงรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และมีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประโยชน์ความรู้ ทักษะ ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นในการพัฒนา ๓ ประเด็น ได้แก่

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา โดยกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่ายและเข้าถึงได้ทุกกลุ่มบุคลากร กำหนดแนวปฏิบัติให้บุคลากรมีความประพฤติดีที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจคุณธรรม จริยธรรม และวินัยข้าราชการอย่างทั่วถึง รวมถึงมีการติดตามพฤติกรรมบุคลากรอย่างเหมาะสม

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) และ Development Roadmap ของส่วนราชการ ที่ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม และพัฒนาบุคลากรใน ทักษะเฉพาะ ตามสายงานของหน่วยงาน และมี การติดตาม ประเมินผลการพัฒนา ในภาพรวมของหน่วยงาน

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็น รัฐบาลดิจิทัล กำหนดให้มีแผนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลระดับองค์กรให้ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่ม บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจและพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีการ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ในมิติการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการปฏิบัติงาน และผลการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการพัฒนา นวัตกรรม การดำเนินการของหน่วยงานที่เป็นผลจากการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และรายงานผลการพัฒนาต่อสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๓.๕) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการเป็น ประเทศไทย ๔.๐ ตามนโยบายของรัฐบาล มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง เชื่อถือและไว้วางใจ ได้ของประชาชน (ภาพที่ ๕)

ระบบราชการ 4.0



ภาพที่ ๖ ระบบราชการ ๔.๐

โดย PMQA ๔.๐ เป็นเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA ๔.๐ มีทั้งหมด ๗ หมวด ได้แก่

- หมวด ๑ การนำองค์การ
- หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร
- หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยหมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร มีความเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบาย และระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้า เทคโนโลยี และมีจริยธรรม

๓.๓.๖) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

การประเมิน ITA สามารถสะท้อนสุขภาพขององค์กรในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสได้ โดยมี การเก็บข้อมูลจาก ๓ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ ๑ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด IIT

ส่วนที่ ๒ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด EIT

ส่วนที่ ๓ แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด OIT เป็นการตรวจสอบระดับการเปิดเผยข้อมูลของ หน่วยงานภาครัฐที่เผยแพร่ไว้ทางเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน

โดยส่วนที่ ๓ แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๙ การเปิดเผย ข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาบุคลากร คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การ ดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และหลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมความโปร่งใสในหน่วยงาน ได้แก่ การจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม และตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต คือ มาตรการส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใส ได้แก่ มาตรการเสริมสร้างมาตรฐานทางจริยธรรม มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสและ ป้องกันการทุจริตภายในหน่วยงาน

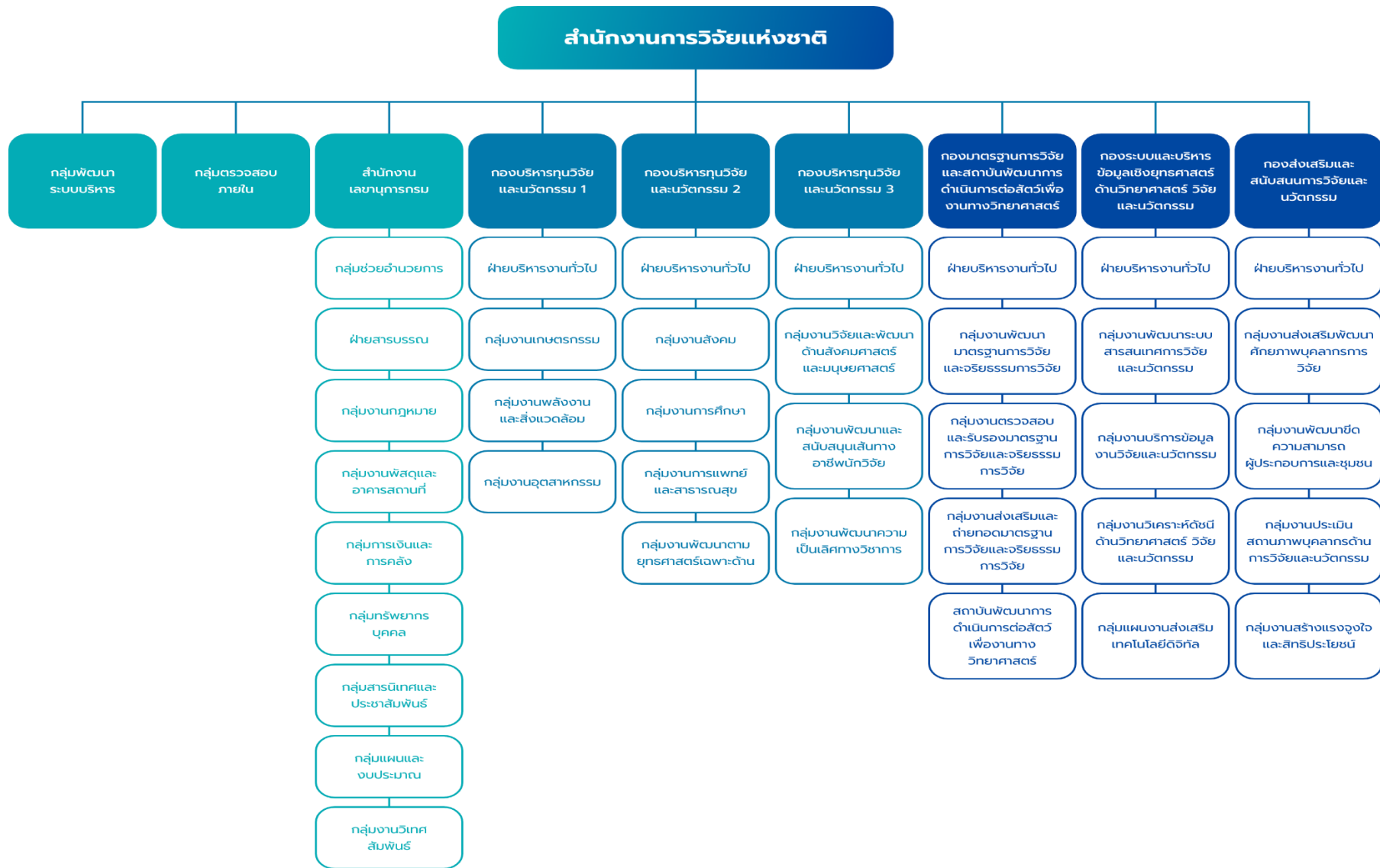
๓.๓.๗) แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) (ฉบับปรับปรุง) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำโดยสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง) โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “วช. เป็นผู้นำการ สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ในทุกมิติ” ซึ่งประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อเป็นฐานใน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย ดังนี้ ๑) การวิจัยและ นวัตกรรมของประเทศสามารถเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาประเทศในทุกมิติประเทศไทย มีความสามารถในการ แก้ไขปัญหาและตอบสนองภาวะวิกฤตเร่งด่วนของประเทศด้วยวิจัยและนวัตกรรม ๒) สังคมไทยมีการพัฒนา อย่างยั่งยืน เป็นสังคมคุณธรรม มีความพร้อมรองรับสังคมสูงวัย และ ๓) ยกระดับการจัดการทรัพยากรสู่การ เป็นสังคมคาร์บอนต่ำ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับและขับเคลื่อนระบบนิเวศวิจัยและนวัตกรรมให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย ดังนี้ ๑) บุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมได้รับการพัฒนาให้มีทักษะสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีศักยภาพสูง เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายของประเทศ ๒) แพลตฟอร์มกลาง เชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์เพื่อยกระดับ การพัฒนาประเทศในทุกมิติ ๓) สร้างความเข้มแข็งให้ระบบสารสนเทศเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ๔) มีดัชนีด้าน ววน. ที่สนับสนุนการยกระดับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ๕) ผลงานวิจัยและนวัตกรรม ของประเทศ มีคุณภาพและมีความน่าเชื่อถือ สร้างเสริมศักยภาพในการแข่งขันระดับสากลได้ และ ๖) ประเทศไทยมีศูนย์กลางกำลังคนทักษะสูงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Hub of Talents) และศูนย์กลางการเรียนรู้ (Hub of Knowledge) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรมีสมรรถนะสูง โดยมีเป้าหมาย ดังนี้ ๑) บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อตอบโจทย์ตามพันธกิจ ๒) เป็นองค์กรคุณภาพ ๓) เป็นองค์กรดิจิทัล และ ๔) ขับเคลื่อนให้หน่วยงานเป็น Green office



ภาพที่ ๗ โครงสร้างองค์กร วช.

๓.๔ โครงสร้างองค์กรและข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ ได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากฐานข้อมูลบุคลากรสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๘ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ด้านบุคลากรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยสำนักงานการวิจัยแห่งชาติมีอัตรากำลัง ประกอบด้วย ข้าราชการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๔๑ รองลงมา เป็นลูกจ้างโครงการ คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๕๗ พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๔๐ และลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๓.๖๒ มีจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๑ จำนวน ๑๓ ราย (ตารางที่ ๒) ซึ่งปัจจุบันจำนวนอัตรากำลังข้าราชการแยกตามสายงาน/ระดับตำแหน่ง มีอัตรากำลัง ข้าราชการที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๕๗ รองลงมา คือ ระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗๙ ตามลำดับ (ตารางที่ ๓)

๓.๔.๑ ข้อมูลด้านบุคลากรสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

ตารางที่ ๑ อัตรากำลังในภาพรวมของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

ประเภท	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ข้าราชการ	๑๘๘	๔๕.๔๑
ลูกจ้างประจำ	๑๕	๓.๖๒
พนักงานราชการ	๑๐๑	๒๔.๔๐
ลูกจ้างโครงการ	๑๑๐	๒๖.๕๗
รวม	๔๑๔	๑๐๐.๐๐

หมายเหตุ: ข้อมูลบุคลากร วช. ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

๓.๔.๒) จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๑)

ตารางที่ ๒ จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ (พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๑)

ระดับตำแหน่ง	ปีงบประมาณ (พ.ศ. ...)			รวม	
	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	จำนวน	ร้อยละ
บริหาร	๐	๒	๐	๒	๑๕.๓๘
ประเภทบริหาร ระดับสูง	๐	๑	๐	๑	
ประเภทบริหาร ระดับต้น	๐	๑	๐	๑	
อำนวยการ	๐	๑	๐	๑	๗.๖๙
ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	๐	๑	๐	๑	
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๐	๒	๑	๓	๒๓.๐๘
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	๐	๒	๑	๓	
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๐	๐	๑	๑	๗.๖๙
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	๐	๐	๑	๑	
บรรณารักษ์	๑	๐	๐	๑	๗.๖๙
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	๑	๐	๐	๑	
นักวิชาการเงินและบัญชี	๑	๐	๐	๑	๗.๖๙
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	๑	๐	๐	๑	
เจ้าพนักงานธุรการ	๑	๐	๓	๔	๓๐.๗๗
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	๐	๐	๑	๑	
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	๑	๐	๒	๓	
รวม	๓	๕	๕	๑๓	๑๐๐

หมายเหตุ: ข้อมูลบุคลากร วช. ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

๓.๔.๓) อัตรากำลังข้าราชการแยกตามสายงาน/ระดับตำแหน่ง

ตารางที่ ๓ จำนวนอัตรากำลังข้าราชการแยกตามสายงาน/ระดับตำแหน่ง

ลำดับ	ชื่อตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง													รวม	
		บริหาร		อำนวยการ		วิชาการ					ทั่วไป					
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ	ทักษะพิเศษ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
๑	บริหาร	๑	๒	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๓	๑.๖๐	
๒	อำนวยการ	-	-	๖	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๖	๓.๑๙	
๓	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	-	-	-	-	๓	๔๖	๑๕	๔๘	-	-	-	๑๑๒	๕๙.๕๗	
๔	นักวิเทศน์สัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	๓	๑	๒	-	-	-	๖	๓.๑๙	
๕	นักทรัพยากรบุคคล	-	-	-	-	-	-	๒	-	๖	-	-	-	๘	๔.๒๖	
๖	นักประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	-	-	-	๑	๐.๕๓	
๗	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	๑	-	๒	-	-	-	๓	๑.๖๐	
๘	นักวิชาการเงินและบัญชี	-	-	-	-	-	-	๒	๑	๑	-	-	-	๔	๒.๑๓	
๙	นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	-	-	-	-	๑	๑	-	-	-	๒	๑.๐๖	
๑๐	นิติกร	-	-	-	-	-	-	๑	๑	๒	-	-	-	๔	๒.๑๓	
๑๑	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-	-	๓	๒	-	-	-	๕	๒.๖๖	
๑๒	บรรณารักษ์	-	-	-	-	-	-	๑	-	-	-	-	-	๑	๐.๕๓	
๑๓	เจ้าพนักงานธุรการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๔	๙	๑๐	๒๓	๑๒.๒๓
๑๔	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	๕	๖	๓.๑๙
๑๕	เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	๑	๒	๑.๐๖	
๑๖	เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๒	๒	๑.๐๖	
๑๗	นายช่างเทคนิค	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
รวม		๑	๒	๖	-	-	๓	๕๖	๒๒	๖๕	-	๕	๑๑	๑๗	๑๘๘	๑๐๐.๐๐
ร้อยละ		๐.๕๓	๑.๐๖	๓.๑๙	-	-	๑.๖๐	๒๙.๗๙	๑๑.๗๐	๓๔.๕๗	-	๒.๖๖	๕.๘๕	๙.๐๔	๑๐๐.๐๐	

หมายเหตุ: ข้อมูลบุคลากร วช. ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

บทที่ ๔

การวิเคราะห์บริบทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์บริบทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้ องค์กรสามารถเข้าใจสถานะปัจจุบันของทรัพยากรบุคคลอย่างรอบด้าน เห็นทั้งศักยภาพ ข้อจำกัด ปัญหาเชิง โครงสร้าง และความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้ การวิเคราะห์บริบทยังเป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ช่วยลดการตัดสินใจเชิง ความรู้สึก ทำให้การกำหนดแผนบริหารทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน มีเหตุมีผล และสามารถเชื่อมโยงไปสู่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ องค์กรที่มีการวิเคราะห์บริบท ด้านทรัพยากรบุคคลอย่างรอบคอบ จะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความพร้อมด้านกำลังคน สมรรถนะ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม

การวิเคราะห์บริบทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

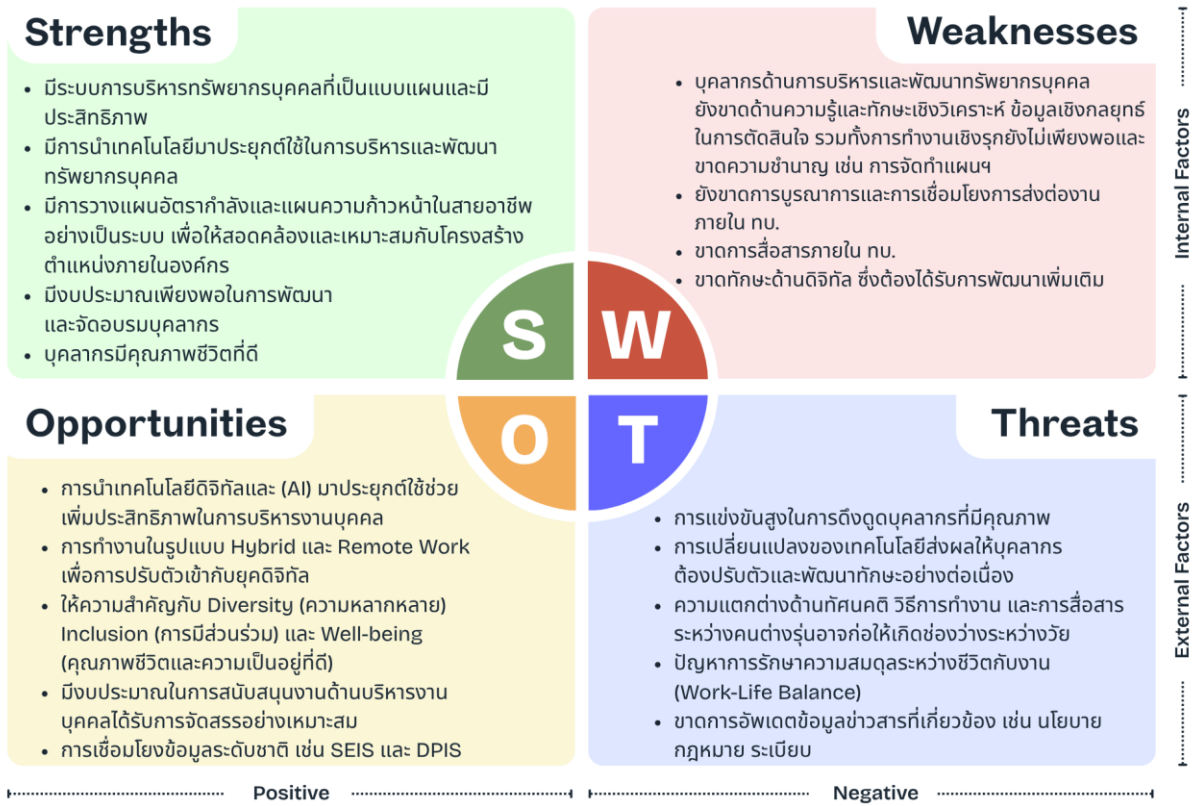
การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ด้านทรัพยากร บุคคลโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ความสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT อยู่ที่การช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของศักยภาพและ ข้อจำกัดด้านบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์

ในมิติด้านทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรทราบว่าบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะใดเป็นจุดแข็งที่ควรต่อยอด ขณะเดียวกันก็ช่วยสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น การขาดแคลนทักษะสำคัญ การกระจายกำลังคนที่ไม่เหมาะสม หรือระบบการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ตอบโจทย์ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมรับมือกับปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ เทคโนโลยีดิจิทัล หรือการแข่งขันด้านแรงงานที่มีทักษะสูง

๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือ สำหรับใช้วิเคราะห์สถานการณ์และกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT สามารถหาข้อมูลตามองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และขาดหรือบกพร่อง และ นำมาพิจารณาเพื่อประมวลผลในการพัฒนาหรือใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนการ ดำเนินงานที่เหมาะสม ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบ ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ จุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunities) และความเสี่ยง (Threats) โดยทำการวิเคราะห์แต่ละประเด็นตาม แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ โดยมีการวิเคราะห์ ดังนี้

SWOT Analysis



ภาพที่ ๘ แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตารางที่ ๔ แสดงการวิเคราะห์ SWOT

เชิงบวก	เชิงลบ
<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>๑. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นแบบแผนและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดขั้นตอนการสรรหา คัดเลือก และประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน</p> <p>๒. มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยนำระบบสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิ ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) ระบบจ่ายตรงเงินเดือน (e-Payroll) ระบบรับสมัครสอบออนไลน์ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับการจัดการข้อมูลบุคลากร ระบบการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี (RDENS) และระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Information System : HRDIS) ซึ่งช่วยให้การบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส ตลอดจนส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างชัดเจน</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>๑. บุคลากรด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังขาดด้านความรู้และทักษะเชิงวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ รวมทั้งการทำงานเชิงรุกยังไม่เพียงพอและขาดความชำนาญ เช่น การจัดทำแผนฯ การวิเคราะห์ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analytics)</p> <p>๒. ยังขาดการบูรณาการและการเชื่อมโยงการส่งต่อภายใน ทบ.</p> <p>๓. ขาดการสื่อสารภายใน ทบ.</p> <p>๔. บุคลากรยังมีขาดทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง</p>

เชิงบวก	เชิงลบ
<p>๓. มีการวางแผนอัตรากำลังและแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับโครงสร้างตำแหน่งภายในองค์กร รวมทั้งมีการวางแผนการทดแทนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน</p> <p>๔. หน่วยงานมีงบประมาณเพียงพอสำหรับการดำเนินการพัฒนาและจัดอบรมบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการพัฒนาในรูปแบบ Onsite และ Online เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในแต่ละระดับ</p> <p>๕. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร</p>	
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>๑. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล เช่น การใช้ระบบสรรหาออนไลน์ ช่วยให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง</p> <p>๒. แนวโน้มการทำงานในรูปแบบ Hybrid บุคลากรสามารถปฏิบัติงานระหว่างสถานที่ทำงานและการทำงานจากสถานที่อื่นตามความเหมาะสม หรือทำงานในรูปแบบ Remote Work โดยสามารถทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบออนไลน์ แพลตฟอร์มประชุมทางไกล เครื่องมือสื่อสารดิจิทัลต่าง ๆ การนำรูปแบบ Hybrid และ Remote Work ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัล เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๓. องค์กรให้ความสำคัญกับ Diversity (ความหลากหลาย) Inclusion (การมีส่วนร่วม) และ Well-being (คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่</p> <p>๔. งบประมาณในการสนับสนุนงานด้านบริหารงานบุคคลได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๕. การเชื่อมโยงข้อมูลระดับชาติ เช่น SEIS และ DPIS ของสำนักงาน ก.พ. เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรในระดับประเทศ</p> <p>๖. การมีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เช่น สำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สพ.อว.),</p>	<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>๑. มีการแข่งขันสูงในการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะเมื่อภาคเอกชนมีความได้เปรียบด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญไปยังภาคเอกชน ซึ่งอาจกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>๒. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๓. ความแตกต่างด้านทัศนคติ วิธีการทำงาน และการสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่นอาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ภายในองค์กร หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน</p> <p>๔. ปัญหาการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance)</p> <p>๕. ขาดการอัปเดตข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>๖. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม</p>

เชิงบวก	เชิงลบ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), และ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพร.) การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และนวัตกรรมจากหลายภาคส่วน ทำให้เกิดการพัฒนารอบด้าน	

๔.๒ การวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis)

การวิเคราะห์แรงเสริมและแรงต้านเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสำคัญของการวิเคราะห์ประเภทนี้อยู่ที่การช่วยให้องค์กรเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในมิติของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์แรงเสริมช่วยให้องค์กรทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ผลักดันการพัฒนา เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความพร้อมของบุคลากร หรือโครงสร้างนโยบายที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์แรงต้านช่วยให้องค์กรตระหนักถึงข้อจำกัดและความเสี่ยง เช่น ความไม่เข้าใจของบุคลากร ความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลง หรือข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและงบประมาณ การเข้าใจแรงเสริมและแรงต้านอย่างรอบด้านจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบมาตรการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ลดแรงต้าน และเสริมพลังให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะในระบบราชการและหน่วยงานด้านระบบวิจัย มักเป็นการขับเคลื่อนงานท่ามกลางแรงทั้งสองด้าน ทั้งแรงเสริม ที่เป็นพลังสนับสนุนให้ไปข้างหน้า กับแรงต้านที่เหนี่ยวให้ช้าลง หลักการนี้ช่วยให้เห็นถึง “สนามแรง” ที่แท้จริง และตัดสินใจได้ว่า จะเสริม หรือลดแรงใด จึงจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้พัฒนาโดย เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน โดยการระบุ **แรงเสริม (Driving Forces)** หมายถึง พลังหรือปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เช่น วิสัยทัศน์ของผู้นำ ความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือแรงจูงใจภายในของบุคลากร ขณะที่ **แรงต้าน (Restraining Forces)** คือ พลังหรือปัจจัยที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เช่น ความกลัวต่อสิ่งใหม่ ความไม่เข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน ขาดทักษะ ความรู้ ขาดทรัพยากร ระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว การเข้าใจแรงทั้งสองด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปหากพิจารณาแรงเสริม แรงต้านด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะวิสรุปได้ ดังนี้

แรงเสริม (Driving Forces) หรือหมายถึงพลังที่ส่งเสริมให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลก้าวหน้า

- **นโยบายภาครัฐผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากร** เช่น แนวทาง Good Governance ยุทธศาสตร์ชาติ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ของ ก.พ. และกรอบ HRD ที่เน้นสมรรถนะและทักษะอนาคต(ทุกหน่วยต้องขยับ)
- **เทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนวิธีทำงาน** การใช้ระบบ HRIS, SEIS, Digital Learning, AI ช่วยวิเคราะห์สมรรถนะ ทำให้หน่วยงานจำเป็นต้องปรับวิธีบริหารและพัฒนาให้ทันสมัย

- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารต้องการบุคลากรที่ “ทำงานได้จริง” มีทักษะเฉพาะ ผู้รับบริการต้องการความแม่นยำและโปร่งใส ซึ่งทั้งหมดจะเป็นแรงผลักดันให้ HR ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - การแข่งขันเชิงคุณภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐ คะแนนประเมินตัวชี้วัดจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ITA PMQA KPI รัฐบาลดิจิทัล ทำให้หน่วยงานต้องยกระดับระบบ HR
 - ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร คนรุ่นใหม่ (และคนรุ่นเดิมที่ปรับตัวไว) มองหาโอกาสเติบโต ต้องการระบบพัฒนาที่เป็นธรรมและมีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน
- แรงต้าน (Restraining Forces)** หมายถึง พลังที่ชะลอ ชัดขวาง หรือทำให้การเปลี่ยนแปลงด้าน HR เดินได้ไม่สุดทาง

- กฎระเบียบมาก ขยับยาก ระบบราชการมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง งบประมาณ ขั้นตอนการอนุมัติ และกรอบอัตรากำลัง ทำให้การพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ไม่เร็วเท่าที่ควร
- วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดความเคยชิน แนวคิด “ทำแบบนี้มาตลอด” เป็นแรงต้านสำคัญต่อการปรับระบบ การใช้เทคโนโลยี หรือการประเมินแบบใหม่ที่เน้นสมรรถนะ
- ขาดข้อมูล HR ที่มีคุณภาพ ระบบข้อมูลไม่เชื่อมกัน หรือข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้การวางแผนด้านบุคลากรบนฐานข้อมูลจริงทำได้จำกัด
- ภาระงานประจำเบียดงานพัฒนา บุคลากรในหน่วยงานมักมีภาระงานล้นมือ ส่งผลให้ไม่สามารถจัดเวลาเรียนรู้หรือพัฒนาสมรรถนะตามแผนที่ออกแบบไว้
- ทักษะดิจิทัลของบุคลากรมีความแตกต่างสูง ในงานวิจัยและงานราชการพบ gap ระหว่างคนที่ชำนาญมากกับคนที่ยังไม่พร้อม ซึ่งกลายเป็นแรงต้านตามธรรมชาติในการนำระบบใหม่เข้ามาใช้

ในการวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้านจะดำเนินการ ดังนี้

๑. กำหนดสถานการณ์: กำหนดสถานการณ์ที่ต้องการวิเคราะห์ให้ชัดเจน เช่น การนำระบบใหม่มาใช้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่
๒. ระบุแรงเสริม: ระบุปัจจัยทั้งหมดที่สนับสนุนหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมีทรัพยากรที่เพียงพอ หรือความต้องการของลูกค้า
๓. ระบุแรงต้าน: ระบุปัจจัยทั้งหมดที่คัดค้านหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เช่น ความกลัวการเปลี่ยนแปลง การขาดทักษะ หรือการขาดทรัพยากร
๔. วิเคราะห์ความสมดุล: เปรียบเทียบความแข็งแกร่งของแรงเสริมและแรงต้าน เพื่อดูว่าแรงใดมีอิทธิพลมากกว่า
๕. วางแผนการดำเนินงาน: วางแผนเพื่อเพิ่มแรงเสริมและลดแรงต้าน โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ หรือการจัดการความขัดแย้ง

การวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้านเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน เกิดการประสานพลังระหว่างบุคลากรและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้

ดังนั้น กลุ่มทรัพยากรบุคคล จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์แรงเสริม แรงต้านด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ตารางที่ ๕ แสดงการวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แรงเสริม/สิ่งที่สนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เพื่อเป็นทิศทางและเสริมพลังให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเชิงรุกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปพร้อมกับมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>	<p>๑. บุคลากร วช. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือการสืบทอดตำแหน่งให้สอดคล้องกับแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)</p>	<p>๑. มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ อาทิ การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความถูกต้องของกระบวนการบริหารจัดการบุคลากร</p>	<p>๑. บุคลากรยังขาดทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน</p>
	<p>๒. บุคลากร วช. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งตามแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระยะยาว (Training and Development Road Map)</p>	<p>๒. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทักษะใหม่ขององค์กร</p>	<p>๒. มีการทบทวนแผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Scorecard) ขององค์กรทุกปีงบประมาณ</p>	
		<p>๓. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง ผ่านศูนย์รวมข้อมูล เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและศึกษาได้สะดวก</p>		
		<p>๔. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่คู่มือสมรรถนะให้บุคลากรในองค์กรทราบ</p>	<p>นโยบายภาครัฐมีการทบทวนความรู้ ทักษะสมรรถนะรายตำแหน่ง โดยให้หน่วยงานของรัฐขับเคลื่อนต่อไป</p>	
		<p>๕. ระดับความสำเร็จของการจัดทำลักษณะงาน (Job Description) ให้สอดคล้องปัจจุบัน</p>		
		<p>๖. ระดับความสำเร็จของการจัดทำหลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</p>		

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แรงเสริม/สิ่งที่สนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
		๗. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับปัจจุบัน ๘. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานและบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	๑. บุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ๒. จำนวนกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. ที่มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมมาประสิทธิภาพของกระบวนการ	๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องปัจจุบัน ๒. ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓. ระดับความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล	๑. มีการพัฒนา/ปรับปรุงระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ DPIS / HRDIS อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑. วช. มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร แต่อาจยังต้องส่งเสริมบุคลากรนำทักษะดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ๒. ส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบให้เกิดเป็นรูปธรรม เช่น การลดขั้นตอน การลดเอกสาร การจัดทำคอร์สอบรมออนไลน์ รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ วช. ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	๑. บุคลากร วช. มีระดับสมรรถนะเป็นไปตามแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล (IDP)	๑. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่สามารถนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	๑. มีการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการอบรมหลักสูตรด้านทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานในยุคดิจิทัล	๑. การจัดอบรมไม่ครอบคลุมกับความ ต้องการของบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แรงเสริม/สิ่งที่สนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
	๒. บุคลากร วช. สามารถนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากการ พัฒนาไปใช้ในการออกแบบและ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น	๒. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	๒. มีการกำหนดรูปแบบการติดตามและประเมินผล จากการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม (ประเมินตนเองและ ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้เข้าอบรม)	๒. ขาดการทบทวนการใช้คู่มือ/กฎ ระเบียบ และการส่งเสริมการตระหนักการนำคู่มือไป ใช้/ทำความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
		๓. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่สามารถ พัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพของ กระบวนการปฏิบัติงานด้วยการการใช้ นวัตกรรม/เทคโนโลยี	๓. มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	
		๔. ร้อยละของการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรตามพันธกิจให้สามารถ สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ องค์กร	๔. วช. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่องค์ ความรู้ (KM) ผ่านระบบ KMS และ INTRANET ของ วช. เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	
		๕. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาทักษะ ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานงานของบุคลากร วช.		
		๖. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมให้ บุคลากรได้พัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ แบบ self-learning ผ่านหลักสูตรที่ได้ มาตรฐานและได้รับการยอมรับ		
		๗. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบและกลไกในการประเมินผลลัพธ์ จากการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม		
		๘. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริม การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือใน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับ หน่วยงานที่มีศักยภาพสูงทั้งภาครัฐและ เอกชน		

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แรงเสริม/สิ่งที่สนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
		๙. ระดับความสำเร็จของการสำรวจประเมินผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร		
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมพลังบุคลากรให้ตระหนักและหลีกเลี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบอย่างมีส่วนร่วมภายใต้ฐานของหลักธรรมาภิบาล	๑. บุคลากร วช. ปลอดภัยจากการทุจริต คอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ	๑. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความตระหนักและหลีกเลี่ยง และเป็นแกนนำในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติงาน	๑. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนัก การป้องกันการทุจริต คอร์รัปชัน และประพฤติมิชอบในการปฏิบัติงาน	๑. ขาดการจัดทำโมเดลสมรรถนะบุคคลต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรม
		๒. ร้อยละของบุคลากรที่เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อ อีเลิร์นนิ่ง (e-Learning) หรือเข้ารับการอบรม	๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีความโปร่งใส	๒. ขาดการจัดทำฐานข้อมูลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เพื่อความโปร่งใสในองค์กร
		๓. ระดับความสำเร็จของการจัดทำสื่อการจัดการความรู้ (KM) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล ผ่านช่องทางการเรียนรู้ทั้งออฟไลน์และออนไลน์	๓. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสูตรด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	๓. ขาดการให้ความรู้ด้านการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงาน ITA ให้กับบุคลากร
			๔. มีคณะทำงานขับเคลื่อนด้านคุณธรรม จริยธรรม	๔. ไม่มีผู้รับผิดชอบหลักกลุ่มงานด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส ธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรง
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น green office พร้อมพัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร วช. ให้เกิดความผูกพันในการปฏิบัติงาน	๑. บุคลากร วช. มีความพึงพอใจในด้านคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน	๑. ร้อยละของความพึงพอใจของบุคลากรด้านคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน	๑.บรรยากาศในการทำงานมีความเหมาะสม โดยมีสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ อีกทั้งมีพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Co-working Space) เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	๑. ภาระงานของบุคลากรส่วนใหญ่มีมากขึ้นไป ส่งผลให้เกิดความเครียดและความวิตกกังวล อาจกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต เช่น ภาวะออฟฟิศซินโดรม

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แรงเสริม/สิ่งที่สนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
			๒. องค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	๒. ข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากรในสาขาเฉพาะทาง เช่น ด้านการแพทย์ เนื่องจากมีจำนวนไม่มาก การจัดอบรมหรือการพัฒนาที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มจึงมีอาจไม่คุ้มค่าในแง่ของทรัพยากร เวลา และงบประมาณ
			๓. ส่งเสริมให้บุคลากรของ วช. มีสุขภาพดี โดยจัดให้มีโปรแกรมตรวจสุขภาพ สถานที่ออกกำลังกาย และสนับสนุนค่าเยี่ยมไข้ รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ภายใต้งบสวัสดิการของ วช.	๓. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะด้าน เช่น ด้านการแพทย์
			๔. วช. จัดให้มีช่องทางสำหรับบุคลากรในการเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	๔. การนำเสนอปัญหาและความเสี่ยงบางประเด็น อาจไม่ได้รับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นกลับมา เนื่องจากผู้พิจารณาไม่ได้รับทราบข้อมูลรายละเอียดในเชิงลึกอย่างเพียงพอ
			๕. ค่าตอบแทนและสวัสดิการของลูกจ้างโครงการกำหนดให้มีอัตราค่าตอบแทนสูงกว่าลูกจ้างในหน่วยงานอื่น โดยอ้างอิงตามระเบียบของสำนักงาน ก.พ. นอกจากนี้ลูกจ้างโครงการยังได้รับสวัสดิการประกันสังคมตามที่กฎหมายกำหนด	๕. ผลการประเมินการปฏิบัติงานอาจไม่สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริง เนื่องจากขาดการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ที่มา: การอบรมเชิงปฏิบัติการ “ทบทวนผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ และจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙

๔.๓ การวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP Analysis)

การวิเคราะห์ช่องว่างเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการเปรียบเทียบระหว่าง “สภาพปัจจุบัน” กับ “สภาพที่พึงประสงค์” ในด้านทรัพยากรบุคคล ความสำคัญของการวิเคราะห์ GAP อยู่ที่การช่วยให้องค์กรทราบอย่างชัดเจนว่าความแตกต่างหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นอยู่ตรงจุดใด และมีระดับความรุนแรงเพียงใด

ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์ GAP ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด ไม่ว่าจะเป็นช่องว่างด้านจำนวนบุคลากร คุณภาพ สมรรถนะ ทักษะดิจิทัล ภาวะผู้นำ หรือวัฒนธรรมการทำงาน ผลการวิเคราะห์ยังสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ และการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

Gap analysis คือกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานหรือทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน แตกต่างจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่าใด โดยมีเป้าหมายเพื่อหาข้อบกพร่องหรือจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำ Gap analysis เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะหรือความรู้ที่บุคลากรขาดหายไป เพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตรงจุด รวมถึงพิจารณาว่าองค์กรยังขาดอะไร เป็นการหาช่องว่างที่ต้องการเติมเต็มเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น Gap analysis คือกระบวนการ วิเคราะห์ช่องว่าง เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานหรือทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน แตกต่างจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่าใด โดยมีเป้าหมายเพื่อหาข้อบกพร่องหรือจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การทบทวนผลการวิเคราะห์ GAP ข้อมูลและความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ผลงานการจัดการข้อมูลของกลุ่มทรัพยากรบุคคล บทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ความรู้ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ จึงสรุปประเด็นปัญหาและช่องว่าง (Gap) ได้ว่า กลุ่มทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องใช้กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการที่หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้กลุ่มทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจในกฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดนจะต้องทบทวน พัฒนา ยกระดับคุณภาพการดำเนินงานด้วยการองค์ความรู้ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินการตามพันธกิจ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหน่วยงาน รวมทั้งสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แลกเปลี่ยน/บูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์ภายในหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ ปัญหาและช่องว่าง GAP กลุ่มทรัพยากรบุคคล จึงได้วิเคราะห์ สรุป เป็นภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ตารางที่ ๖ แสดง Gap Analysis ภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็น/ด้านที่วิเคราะห์	สภาพที่พึงประสงค์ (Expected State)	สภาพปัจจุบัน (Current State)	ช่องว่าง (Gap)	สาเหตุของช่องว่าง (Root Cause)	แนวทางปรับปรุง/พัฒนา (Interventions)
๑. การกำหนดสมรรถนะ (Competency Framework)	มีกรอบสมรรถนะที่สอดคล้อง ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนา บุคลากร พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐	กรอบสมรรถนะปัจจุบันยังไม่ครอบคลุมทักษะดิจิทัล ทักษะ สมัยใหม่ และ soft skills	กรอบสมรรถนะไม่เป็น ปัจจุบัน	อยู่ระหว่างดำเนินการทบทวน สมรรถนะตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุง Competency Framework ใหม่ จัดทำ Skill Mapping ทั้งองค์กร
๒. การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม	มีความต้องการที่สะท้อน ภารกิจ และเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สำรวจความต้องการฝึกอบรม ยังใช้การสอบถามมากกว่า ข้อมูลวิเคราะห์เชิงระบบ	จัดทำหลักสูตรไม่ตอบ ความต้องการได้ ครบถ้วน	ขาดระบบประเมินช่องว่าง สมรรถนะอย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ข้อมูล Competency Gap เพื่อ บูรณาการข้อมูลจาก e-Learning มาช่วย
๓. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan)	แผนพัฒนาเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ราช.ยุทธศาสตร์ประเทศ และ KPI หน่วยงาน	ปัจจุบันแผนพัฒนายัง สอดคล้องไม่ครบถ้วน	บางกิจกรรมอาจไม่ตอบ เป้าหมายเชิงผลลัพธ์ที่ ชัดเจน	ยังขาดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมใน ระดับผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> ปรับแผนเน้นผลลัพธ์ (Outcome-based HRD) กำหนด KPI ตามกรอบวัดผลภาครัฐ
๔. ระบบข้อมูลบุคลากร (HRIS / SEIS)	มีข้อมูลบุคลากรครบถ้วน เป็น ปัจจุบัน ใช้ประกอบการ ตัดสินใจได้	ข้อมูลใน SEIS บางส่วนยังไม่สมบูรณ์ ครบถ้วน	ยังไม่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	มีข้อมูลกระจัดกระจายหลาย ระบบ และไม่เป็นปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> ประเมิน ทบทวน ปรับปรุงข้อมูลใน ระบบให้พร้อมใช้
๕. การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills)	บุคลากรมีทักษะดิจิทัลตาม สมรรถนะยุคใหม่ของภาครัฐ	แผนพัฒนารายบุคคลด้าน ดิจิทัลยังไม่ชัดเจน	บุคลากรยังมีทักษะด้าน ดิจิทัลไม่เพียงพอในการ ปฏิบัติงาน	ยังมี Digital Skill Roadmap รายตำแหน่งไม่ครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำ Digital Competency Roadmap ออกแบบหลักสูตรตามระดับทักษะที่ กำหนด
๖. การสร้างวัฒนธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาล	มีค่านิยมร่วม (Values) และ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ชัดเจน และรับรู้ร่วมกัน	กิจกรรมคุณธรรมมี แต่ยังไม่ เชื่อมพฤติกรรมจริง	ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ยังถูกไม่ถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติ	เน้นกิจกรรมมากกว่าผลเชิง พฤติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำพฤติกรรมเชิงปฏิบัติตาม คุณธรรม ๕ ประการ ตามแนวทางองค์กรคุณธรรม
๗. การพัฒนาผู้นำระดับ ต่าง ๆ (Leadership Development)	ผู้นำมีสมรรถนะรองรับการวิจัย และการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล	การอบรมผู้นำยังไม่ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ	ผู้นำบางกลุ่มยังขาดทักษะ บางด้าน เช่น การบริหาร จัดการงาน	การดำเนินการในแต่ละปี สามารถ พัฒนากลุ่มผู้นำได้จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำโครงการพัฒนาผู้นำ ในแต่ละ กลุ่ม เช่น ผู้นำยุคใหม่

โดยนำข้อมูลมาพิจารณาต่อเนื่องโดยประเมินความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ วช. ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยประเมินความจำเป็นจากคะแนน ๐-๕ เป้าหมาย importance ให้มีความสำคัญระดับใด สถานภาพปัจจุบัน Current status ปัจจุบันทำได้ในระดับใด ช่องว่าง Gap analysis พร้อมแนวทางปรับปรุง ดังตารางแสดงการประเมินวิเคราะห์ Gap ตามกลยุทธ์ของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๘-๒๕๗๐ ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร

ตารางที่ ๗ แสดงการประเมินวิเคราะห์ Gap ตามกลยุทธ์ของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๘-๒๕๗๐ ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์องค์กร

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้มีความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรมีสมรรถนะสูง					
๑.	ทบทวนรูปแบบและวิธีการของการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ให้มีความสอดคล้องกับแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของผู้บริหาร วช. เพื่อสร้างผู้บริหารให้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล	มีรูปแบบและวิธีการที่ แน่ชัด สำหรับการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดตำแหน่งและแผนสืบทอดตำแหน่ง) ให้มีความสอดคล้องกับแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (๕)	ปัจจุบันมีการรวบรวมคู่มือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สำหรับการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลสำหรับการสืบทอดตำแหน่งได้สะดวกขึ้น (๒)	ควรมี การจัดทำคู่มือ การสืบทอดตำแหน่ง สำหรับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น (๓)	จัดทำคู่มือการสืบทอดตำแหน่ง และจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น
๒.	ทบทวนแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) และการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล เพื่อปรับปรุงขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และเพื่อจัดทำแผนกำลังคนระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้ง ทบทวนอัตรากำลังและสมรรถนะให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของในอนาคต	มีการวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) และการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลรวมทั้ง วิเคราะห์อัตรากำลังและสมรรถนะให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของในอนาคต และมีความชัดเจน (๕)	ปัจจุบันมีการวางแผน อัตรากำลัง และทบทวนสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (๓)	ควรมี การจัดทำแผน อัตรากำลังที่ตอบสนองต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ (๒)	จัดทำแผนอัตรากำลังที่ตอบสนองต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงทักษะใหม่ขององค์กร

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้ความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรมีสมรรถนะสูง					
๓.	ทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือด้านอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไปพร้อมกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เกี่ยวข้อง	มีความเข้าใจและแม่นยำในกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือด้านอื่น ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (๕)	ปัจจุบันมีการศึกษาและทำความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตามที่หนังสือเวียนต่าง ๆ (๔)	ควรมีการรวบรวมหนังสือเวียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ที่เดียวกัน (๑)	รวบรวมหนังสือเวียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ที่เดียวกัน เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลและง่ายต่อการศึกษา
๔.	ทบทวนโมเดลสมรรถนะ (Competencies Model) ทั้งสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competencies) และสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Competencies) ของบุคลากรที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบการสรรหาและพัฒนา รวมถึงกิจกรรมที่ใช้ในการเตรียมความพร้อมสมรรถนะบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต (Succession Plan) ให้มีความชัดเจน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ	มีโมเดลสมรรถนะ รูปแบบการสรรหาและพัฒนา รวมถึงกิจกรรมที่ใช้ในการเตรียมความพร้อมสมรรถนะบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต (Succession Plan) ให้มีความชัดเจน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ (๕)	ปัจจุบันมีการจัดทำคู่มือสมรรถนะ สำหรับบุคลากร (๓)	ควรมีการเผยแพร่คู่มือสมรรถนะ ให้บุคลากรในองค์กรทราบ (๒)	เผยแพร่คู่มือสมรรถนะ ให้บุคลากรในองค์กรทราบ และจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น
๕.	ทบทวนแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานที่ทันการเปลี่ยนแปลง	มีแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานที่ทันการเปลี่ยนแปลงให้มีความชัดเจน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ (๕)	ปัจจุบันมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (๒)	ควรมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้มีความสอดคล้องปัจจุบัน (๓)	จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้มีความสอดคล้องปัจจุบัน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้ความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง					
๖.	ส่งเสริมการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) ของบุคลากรตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง	มีคู่มือ เอกสาร หลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) (๕)	ปัจจุบันยังไม่มีหลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) (๒)	ควรมีการจัดทำหลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) (๓)	จัดทำหลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) และเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
๗.	ทบทวนแผนและกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาสอดคล้องของยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน	มีแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน (๕)	ปัจจุบันมีการจัดทำแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๓)	ควรมีการจัดทำแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน (๒)	จัดทำแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับปัจจุบัน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ
๘.	ส่งเสริมและพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและการสร้างเครื่องมือในการนำองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีความถูกต้อง แม่นยำ (๕)	ปัจจุบันมีระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเข้าถึงข้อมูลได้ดีในระดับหนึ่ง (๔.๕)	ควรมีการเพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บฐานข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (๐.๕)	เพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บฐานข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้ความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง					
๙.	ทบทวนแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรในองค์กรและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	มีแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้ความสำคัญสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานที่ทันการเปลี่ยนแปลงให้มีความชัดเจนและเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ (๕)	ปัจจุบันมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (๒)	ควรมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้ความสำคัญสอดคล้องปัจจุบัน (๓)	จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้ความสำคัญสอดคล้องปัจจุบัน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ
๑๐.	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) หรือแนวทางการปฏิบัติงาน (Standard Operational Procedure: SOP) ที่มุ่งถ่ายทอดความรู้/ทักษะ/ประสบการณ์ (case study) ในกระบวนการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (๕)	มีคู่มือการปฏิบัติงานหรือแนวทางการปฏิบัติงาน (๒)	ควรมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานหรือแนวทางการปฏิบัติงาน (๓)	ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) หรือแนวทางการปฏิบัติงาน (Standard Operational Procedure: SOP) ให้เป็นปัจจุบัน
๑๑.	ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๕)	ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) แก่บุคลากร วช. (๔)	การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นแนวปฏิบัติรูปแบบใหม่จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนและส่งเสริมการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (๑)	ติดตามผลการขับเคลื่อนและส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้อง

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้ความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรมีสมรรถนะสูง					
๑๒.	พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้เป็นผู้นำและเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย รวมทั้งการพัฒนางานประจำที่รับผิดชอบให้เกิดคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการดำเนินการจัดการความรู้ (KM) ของบุคลากร	บุคลากรสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งก้าวสู่การเป็นผู้นำและผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย (๕)	มีการส่งเสริมบุคลากรในการเป็นผู้นำและเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย (๔)	การเป็นผู้นำและเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมีจำนวนไม่มากนัก (๑)	ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำและเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมากยิ่งขึ้น
๑๓.	ส่งเสริมการพัฒนาระบบและกลไกในการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม เพื่อตอบโจทย์ความคุ้มค่าในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในทุก ๆ หลักสูตร	ต้องมีระบบและกลไกในการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม (๕)	มีการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากร (๓)	การให้ความร่วมมือของบุคลากรในการติดตามผลการพัฒนาค่อนข้างน้อย (๒)	ปรับปรุงและพัฒนาแนวทางในการติดตามผลจากการพัฒนาบุคลากร
๑๔.	ส่งเสริมการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปสู่ประสบการณ์เชิงปฏิบัติที่หลากหลายและครอบคลุมยุทธศาสตร์ขององค์กรและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	ต้องมีการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน (๕)	มีการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหน่วยงานภาครัฐ (๔)	การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชนยังไม่มากพอ (๑)	เพิ่มการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงทั้งภาครัฐและเอกชน
๑๕.	สำรวจ ประเมินผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เกิดประสิทธิผล	มีการสำรวจ ประเมินผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (๕)	มีการสำรวจ ประเมินผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล (๔)	ควรปรับปรุงและพัฒนาแบบสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (๑)	ปรับปรุงและพัฒนาแบบสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้ความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรมีสมรรถนะสูง					
๑๖.	ศึกษา สํารวจ และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการส่งเสริมการสร้างคุณธรรมตระหนักและหลีกเลี่ยง และเป็นแกนนำในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤตินอกรอบในการปฏิบัติงาน	เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมตระหนักและหลีกเลี่ยง การทุจริต คอร์รัปชันและประพฤตินอกรอบ	ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมตระหนักเรื่องทุจริตคอร์รัปชัน ผ่านการเรียนรู้ ทั้งการอบรมภายนอก การอบรมภายในและ (E-learning)	ควรมีการสร้างคุณธรรมตระหนักเรื่องทุจริตคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่อง	ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมตระหนักและหลีกเลี่ยง และเป็นแกนนำในการป้องกันการทุจริต คอร์รัปชันและประพฤตินอกรอบในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๑๗.	พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA (Integrity and Transparency Assessment: ITA) และสื่อสารเชิงรุกผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำข้อมูล ITA	เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรตามเกณฑ์ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA	สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำข้อมูล ITA	บุคลากรบางส่วนอาจยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณธรรมตระหนักและความเข้าใจ	พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรตามเกณฑ์ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA (Integrity and Transparency Assessment: ITA) และสื่อสารเชิงรุกผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
๑๘.	ส่งเสริมการจัดทำสื่อการจัดการความรู้ (KM) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล ที่มุ่งเน้นการเพิ่มองค์ความรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อป้องกันความเสี่ยงและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันผ่านช่องทางการเรียนรู้ทั้งออฟไลน์และออนไลน์	จัดทำสื่อการจัดการความรู้ (KM) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล เพื่อป้องกันทุจริตคอร์รัปชัน	จัดทำสื่อการจัดการความรู้ (KM) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบ	ควรจัดทำสื่อการจัดการความรู้ (KM) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาล อย่างต่อเนื่อง	ส่งเสริมการจัดทำสื่อการจัดการความรู้ (KM) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาลตามที่ได้รับมอบหมาย

ลำดับ	การวิเคราะห์ (กลยุทธ์)	ประเมินความจำเป็น (คะแนน ๐-๕)			แนวทางปรับปรุง
		เป้าหมาย importance (ให้ความสำคัญระดับใด)	สถานภาพปัจจุบัน Current status (ปัจจุบันทำได้ในระดับใด)	ช่องว่าง Gap analysis	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง					
๑๙.	กำหนดหลักสูตรอบรมบุคลากรตามแนวทางของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจในการประพฤติตนและปรับทัศนคติให้เป็นบุคลากรต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรม/ธรรมาภิบาล	ส่งเสริมการสร้างความตระหนักเรื่องคุณธรรมจริยธรรม/ธรรมาภิบาลผ่านการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการอบรมภายนอก การอบรมภายใน และ (E-learning) (๕)	ส่งเสริมบุคลากรเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการอบรมภายนอก การอบรมภายใน และ (E-learning) ในประเด็นด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล (๔)	บุคลากรควรให้ความร่วมมือในการเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง (๑)	จัดอบรมและส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และอื่น ๆ เกี่ยวข้อง

Importance - Current status = Gap analysis

คะแนน Gap analysis

(๑) หมายถึง ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด

(๒) หมายถึง ต้องได้รับการพัฒนาน้อย

(๓) หมายถึง ต้องได้รับการพัฒนาปานกลาง

(๔) หมายถึง ต้องได้รับการพัฒนามาก

(๕) หมายถึง ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด

โดยสรุป การวิเคราะห์บริบทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านเครื่องมือ SWOT, GAP และ Force Field Analysis มีความสำคัญในฐานะ “ฐานคิดเชิงยุทธศาสตร์” ที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจตนเอง เข้าใจสภาพแวดล้อม และเข้าใจความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไม่เพียงเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีทิศทาง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

บทที่ ๕

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

๕.๑ วิสัยทัศน์ วช.

วช. เป็นผู้นำการสร้างสรรคงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ในทุกมิติ

๕.๒ พันธกิจ

๑. การให้ทุนวิจัยและนวัตกรรมหลักของประเทศ
๒. การจัดทำฐานข้อมูลและดัชนีวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ
๓. การริเริ่ม ขับเคลื่อนและประสานการดำเนินงานโครงการวิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญของประเทศ
๔. การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยและนวัตกรรม
๕. การจัดทำมาตรฐานและจริยธรรมการวิจัย
๖. การส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์
๗. การให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณหรือยกย่องบุคคลหรือหน่วยงานด้านวิจัยและนวัตกรรม.๓

๕.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อเป็นฐานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

- ๑) การวิจัยและนวัตกรรมของประเทศสามารถเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาประเทศในทุกมิติประเทศไทยมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองภาวะวิกฤตเร่งด่วนของประเทศด้วยวิจัยและนวัตกรรม
- ๒) สังคมไทยมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นสังคมคุณธรรม มีความพร้อมรองรับสังคมสูงวัย และ ๓) ยกระดับการจัดการทรัพยากรสู่การเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับและขับเคลื่อนระบบนิเวศวิจัยและนวัตกรรมให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย ดังนี้ ๑) บุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมได้รับการพัฒนาให้มีทักษะสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีศักยภาพสูง เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายของประเทศ ๒) แพลตฟอร์มกลางเชื่อมโยงข้อมูลและการใช้ประโยชน์เพื่อยกระดับ การพัฒนาประเทศในทุกมิติ ๓) สร้างความเข้มแข็งให้ระบบสารสนเทศเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ๔) มีดัชนีด้าน ววน. ที่สนับสนุนการยกระดับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ๕) ผลงานวิจัยและนวัตกรรม ของประเทศ มีคุณภาพและมีความน่าเชื่อถือ สร้างเสริมศักยภาพในการแข่งขันระดับสากลได้ และ ๖) ประเทศไทยมีศูนย์กลางกำลังคนทักษะสูงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Hub of Talents) และศูนย์กลางการเรียนรู้ (Hub of Knowledge) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรมีสมรรถนะสูง โดยมีเป้าหมาย ดังนี้ ๑) บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อตอบโจทย์ตามพันธกิจ ๒) เป็นองค์กรคุณภาพ ๓) เป็นองค์กรดิจิทัล และ ๔) ขับเคลื่อนให้หน่วยงานเป็น Green office

๕.๔ วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

“สามารถใช้สมรรถนะและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เข้มแข็ง และบรรลุวิสัยทัศน์
ไปพร้อมกับมีความโปร่งใสและมีสุขในการปฏิบัติงาน”

๖.๕ ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เพื่อเป็นทิศทางและเสริมพลังให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเชิงรุกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปพร้อมกับมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานและบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีอาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ วช. ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมพลังบุคลากรให้ตระหนักและหลีกเลี่ยงจากการทุจริต คอร์รัปชัน และประพฤติมิชอบอย่างมีส่วนร่วมภายใต้ฐานของหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น green office พร้อมพัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร วช. ให้เกิดความผูกพันในการปฏิบัติงาน

แผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569-2570



ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5
<p>พัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เพื่อเป็นทิศทางและเสริมพลังให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเชิงรุกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปพร้อมกับมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>	<p>พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานและบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ วช. ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>เสริมพลังบุคลากรให้ตระหนักและหลีกเลี่ยงจากการทุจริต คอร์รัปชัน และประพฤติมิชอบอย่างมีส่วนร่วมภายใต้ฐานของหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น green office พร้อมพัฒนาคุณภาพชีวิตความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร วช. ให้เกิดความผูกพันในการปฏิบัติงาน</p>
<p>เป้าประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> บุคลากร วช. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร บุคลากร วช. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งตามแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระยะยาว (Training and Development Road Map) 	<p>เป้าประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> บุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จำนวนกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. ที่มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมมาประสิทธิภาพของกระบวนการ 	<p>เป้าประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> บุคลากร วช. มีระดับสมรรถนะเป็นไปตามแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล (IDP) บุคลากร วช. สามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 	<p>เป้าประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> บุคลากร วช. ปลอดจากการทุจริต คอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ 	<p>เป้าประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> บุคลากร วช. มีความพึงพอใจในด้านคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน

ภาพที่ ๙ แผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.๒๕๖๙-๒๕๗๐

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

อำนาจหน้าที่

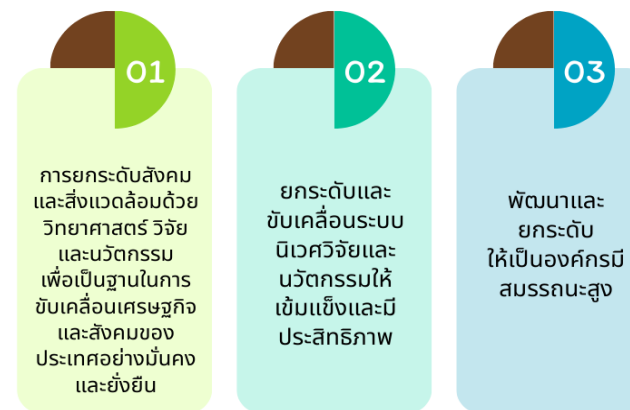
ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 มาตรา 13 สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับการให้ทุน วิจัยและนวัตกรรม การจัดทำฐานข้อมูล และดัชนีด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การริเริ่ม ขับเคลื่อนและประสานการดำเนินงานโครงการ วิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญของประเทศ การจัดทำมาตรฐานและจริยธรรมการวิจัย การส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมและการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรือยกย่องบุคคลหรือ หน่วยงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม



วิสัยทัศน์ วช.

วช. เป็นผู้นำการสร้างสรรคงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์ในทุกมิติ

ยุทธศาสตร์ วช. ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2566-2570)



๖.๖ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

ตารางที่ ๘ แสดงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	รายการ/กิจกรรม การบริหารทรัพยากรบุคคล	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ประจำปี)		ช่วงระยะเวลา เวลาในการ ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
				๖๙	๗๐			
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เพื่อเป็นทิศทางและเสริมพลังให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเชิงรุกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปพร้อมกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ								
๑. บุคลากร วช. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑. ทบทวนรูปแบบและวิธีการของการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ให้มีความสอดคล้องกับแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของผู้บริหาร วช. เพื่อสร้างผู้บริหารให้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล	๑. จัดทำคู่มือการสืบทอดตำแหน่ง และจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น	๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือการสืบทอดตำแหน่งให้สอดคล้องกับแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	๑	๑	เม.ย.-มิ.ย. ๒๕๖๙	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
๒. บุคลากร วช. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งตามแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระยะยาว (Training and Development Road Map)	๒. ทบทวนแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) และการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และเพื่อจัดทำแผนกำลังคนระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทบทวนอัตรากำลังและสมรรถนะให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของในอนาคต	๒. จัดทำแผนอัตรากำลังที่ตอบสนองต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงทักษะใหม่ขององค์กร	๒. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ตอบสนองต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงทักษะใหม่ขององค์กร	๑	๑	ต.ค. - ธ.ค. ๒๕๖๘	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
	๓. ทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือด้านอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไปพร้อมกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง	๓. รวบรวมหนังสือเวียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไว้ที่เดียวกัน เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลและง่ายต่อการศึกษา	๓. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องผ่านศูนย์ข้อมูลข่าวสาร วช. เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและศึกษาได้สะดวก	๑	๑	ธ.ค. ๒๕๖๘ - ม.ค. ๒๕๖๙	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	รายการ/กิจกรรม การบริหารทรัพยากรบุคคล	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ประจำปี)		ช่วงระยะเวลา เวลาในการ ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
				๖๙	๗๐			
	๔. ทบทวนโมเดลของสมรรถนะ (Competencies Model) ทั้งสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competencies) และสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Competencies) ของบุคลากรที่เป็นรูปธรรม	๔. ทบทวนคู่มือสมรรถนะให้บุคลากรในองค์กรทราบ และจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น	๔. ระดับความสำเร็จของการทบทวนคู่มือสมรรถนะให้บุคลากรในองค์กรทราบ	๑	๑	มี.ค. ๒๕๖๙	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
	๕. ทบทวนแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานที่ทันการเปลี่ยนแปลง	๕. จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้สอดคล้องปัจจุบัน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ	๕. ระดับความสำเร็จของการจัดทำลักษณะงาน (Job Description) ให้สอดคล้องปัจจุบัน	๑	๒	ก.พ. ๒๕๖๙	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
	๖. ส่งเสริมการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๖. จัดทำหลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) และเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	๖. ระดับความสำเร็จของการจัดทำหลักฐานในการมอบหมายแต่งตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	๒	๒	ต.ค. - ธ.ค. ๒๕๖๘	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
	๗. ทบทวนแผนและกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาสอดคล้องของยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน	๗. จัดทำแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับปัจจุบัน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ	๗. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับปัจจุบัน	๑	๒	ต.ค. - ธ.ค. ๒๕๖๘	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	รายการ/กิจกรรม การบริหารทรัพยากรบุคคล	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ประจำปี)		ช่วงระยะเวลา เวลาในการ ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
				๖๙	๗๐			
	๘. ส่งเสริมและพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและการสร้างเครื่องมือในการนำองค์กรด้านการบริหารทรัพยากร	๘. พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน	๘. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑	๒	ม.ค. - มี.ค. ๒๕๖๙	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานและบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง								
๑. บุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลของ วช. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	๑. ทบทวนแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๒. พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	๑. จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องปัจจุบัน และเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ ๒. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ DPIS/HRDIS	๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องปัจจุบัน ๒. ระดับความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล	๑	๑	ม.ค. - มี.ค. ๒๕๖๙	บค.	ไม่ใช้งบประมาณ
				๒	๒	ต.ค.๒๕๖๘ - มี.ค.๒๕๖๙	บค. และ พค.	ไม่ใช้งบประมาณ
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมพลังบุคลากรให้ตระหนักและหลีกเลี่ยงจากการทุจริต คอรัปชั่นและประพฤติมิชอบอย่างมีส่วนร่วมภายใต้ฐานของหลักธรรมาภิบาล								
๑. บุคลากร วช. มีความตระหนักในคุณธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติราชการ	เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวินัยและป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย	การสร้างความตระหนักแก่บุคลากร วช. เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย เช่น การประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรม การประชุมชี้แจง เป็นต้น	๑. ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากร ๒. ร้อยละของ วช. บุคลากรเกิดความเข้าใจ รับรู้ ตระหนักในกรณีวินัยและป้องกันมิให้กระทำความผิดวินัย	๑	๑	ต.ค. - พ.ค. ๒๕๖๘	บค. พค.	ไม่ใช้งบประมาณ
				๘๕	๙๐	ม.ค. ๒๕๖๙		

หมายเหตุ : บค. หมายถึง งานบริหารงานบุคคล พค. หมายถึง งานพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมคุณภาพชีวิต

บทที่ ๗

การนำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีทิศทางชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๗.๑ การขับเคลื่อนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จึงมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ตลอดจนสนับสนุนกระบวนการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๒. ผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล มีความเข้าใจทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของสำนักงาน การวิจัยแห่งชาติ รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของบุคลากร วช. เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การสื่อสารภายในองค์กร ดำเนินการเพื่อให้บุคลากร วช. มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ โดยเผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น เว็บไซต์ intranet.nrct.go.th เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง

๔. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามภารกิจและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนอย่างครบถ้วนและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๗.๒ การติดตามและรายงานผล

เพื่อให้การติดตามความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยงานควรดำเนินการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด โดยรวบรวมข้อมูลจากทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ารับการพัฒนา และผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังการเข้ารับการอบรมได้อย่างถูกต้องและรอบด้าน อันจะนำไปสู่การสะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากร และสนับสนุนการวางแผนปรับปรุงกระบวนการพัฒนาในระยะต่อไปได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๗.๓ ปัญหาและอุปสรรค

ไม่มี

๗.๔ ข้อเสนอแนะ

การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตลอดจนการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาวิเคราะห์และติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างรอบด้าน ทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวงและระดับกรม รวมถึงนโยบายและทิศทางจากผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารในแต่ละระดับ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการวางแผนและดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในทุกมิติ

การดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยเสริมสร้างความพร้อมของบุคลากรและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับความท้าทายใหม่ ๆ ตลอดจนสนับสนุนการยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง



- ✔️ กลุ่มทรัพยากรบุคคล
- ✔️ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ
- ✔️ สำนักงานเลขาธิการกรม
- ✔️ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม



www.nrct.go.th