

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ประจำปี 2565 - 2569

ฉบับปรับปรุง ปี 2566



องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
National Science Museum Thailand
Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation.

สารบัญ

เรื่อง		หน้า
บทที่ 1	บทนำ	
	✍ หลักการและเหตุผล	1
	✍ วัตถุประสงค์	2
	✍ ขอบเขตแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	2
	✍ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	2
	✍ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
	✍ แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	4
บทที่ 2	บริบทองค์กร	
	✍ วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยมหลัก	14
	✍ ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	14
	✍ โครงสร้างและภารกิจองค์กร	16
บทที่ 3	การประเมินวิเคราะห์สถานะภาพด้านทุนมนุษย์	
	✍ โครงสร้างบุคลากร	21
	✍ อัตรากำลังตามตำแหน่งงาน	22
	✍ อัตรากำลังตามหน่วยงาน	23
	✍ อัตรากำลังตามวุฒิการศึกษา	24
	✍ อัตรากำลังตามช่วงอายุ (Generation)	24
	✍ อัตราการลาออกของพนักงาน	25
	✍ ข้อมูลผู้เกษียณอายุ	25
	✍ ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ประจำปี 2564	26
	✍ สถานะการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	32
	✍ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (SWOT Analysis)	34
บทที่ 4	แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ พ.ศ.2565-2569	
	✍ วิสัยทัศน์	47
	✍ ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด	47
	✍ แผนที่กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	48
	✍ กลยุทธ์/โครงการ	49
	✍ กรอบแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	51
	✍ รายละเอียดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและโครงการ	52

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ในขณะเดียวกันโลกทั้งโลกต่างก็เชื่อมต่อกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เป็นการแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) กระแสทุนนิยมมีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ กระทรวงหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กรในส่วนภาครัฐ และสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเอง แนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินการได้ถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น และถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีการกิจกรรมร่วมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย

แนวทางและรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ที่เริ่มใช้ในปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ /ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเกณฑ์การประเมินผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 4 module ได้แก่ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน HCM

ดังนั้น อพวช. จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (พ.ศ.2565 – 2569) ให้สอดคล้องกับแนวทางและรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และแผนวิสาหกิจ อพวช. ฉบับ

ที่ 6 (พ.ศ.2565 – 2569) พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ดังกล่าวด้วย เพื่อปรับบทบาทและแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ อพวช. ที่เป็นรูปธรรมต่อไป

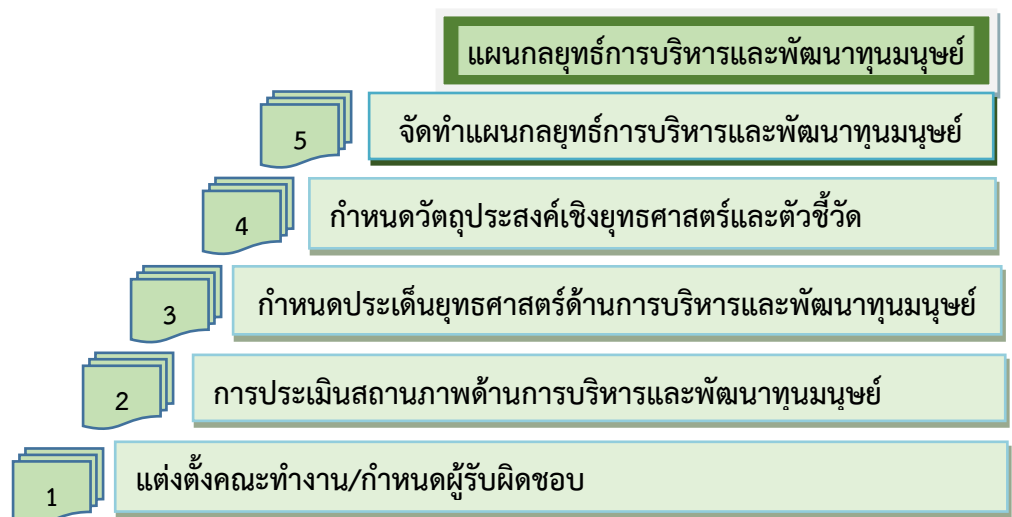
วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ อพวช. ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ของ อพวช.
3. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ อพวช. ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 และในอนาคต

ขอบเขตแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

1. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร
2. สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์
3. สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) ในยุคปัจจุบัน

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



ขั้นตอนที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงาน/กำหนดผู้รับผิดชอบ

แต่งตั้งคณะทำงาน/กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ โดยจะมีหน้าที่ดำเนินงานกระบวนการในขั้นตอนที่ 2- 5 ให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพการปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

การประเมินสภาพการปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ วิเคราะห์แนวโน้มและสภาพการณ์ภายนอกในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบายการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส - อุปสรรค) ของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มาพิจารณาหารือทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนวิสาหกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 3 บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Objectives) ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การกำหนดและระบุสิ่งบ่งชี้ว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวิธีการวัด/การประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ตาม

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ฉบับสมบูรณ์ และการกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ก่อนที่ผู้บริหารจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ คือ การนำผลผลิตที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ 2 – 4 มาจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมรองรับเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร และการจัดสรรทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ อพวช. อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ กระแสทุนนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ กระทั่งหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษา ต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสทุนนิยม จนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร ในส่วนภาครัฐ และสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน เพื่อสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่เริ่มสูงขึ้น

ในยุคของทุนนิยมองค์กรที่มีทุนมากกว่านั้นย่อมมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น และหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินการได้ถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากรการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น และถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน มีนักคิดหลายท่านเรียกบุคลากรแนวคิดนี้ว่า "Human Capital" หรือ ทุนมนุษย์ สำหรับนักเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์ คือ การรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพ และค่านิยมในตัวคนคนหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้น การลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่น ๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ

ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทุนมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงาน

ร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรบุคคลในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร

นอกจากนี้ การมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กร แล้วแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคล (individual) แทนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งมีการปฏิบัติและการกำหนดผลตอบแทนในลักษณะเหมือนกันที่มีความสะดวกต่อผู้ดำเนินการ แต่ไม่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ โดยเฉพาะอาจไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรไว้ได้ เพราะองค์กรไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนในระดับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิดความพอใจ หากยังคงแนวคิดที่จะให้ในลักษณะเท่ากันเพื่อความยุติธรรมอีกต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทุนมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการ ได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2. การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้านเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมบริหารความรู้ (knowledge management) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน จะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับ พนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน

ผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรีย (cafeteria) ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. การจูงใจ

การจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ดังนั้น การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการกิจกรรมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย แนวคิดนี้จึงไม่ต่างจากแนวคิดการบริหารธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและไม่ยึดติดกับการบริหารแบบมุ่งเน้นวิธีการหรือกระบวนการมากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์

การบริหารทุนมนุษย์ตามยุคสมัยช่วงอายุ (Generation)

Generation ก็คือยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุ ซึ่งหมายถึงช่วงเวลาเฉลี่ยระหว่างการมีลูกคนแรกของแม่กับการมีลูกคนแรกของลูก ดังนั้นในแต่ละ Generation ก็จะห่างกันประมาณ 20 กว่าปี ซึ่งในเรื่อง Generation นี้มีคนศึกษากันมากมายโดยเฉพาะสายทางด้านสังคมศาสตร์ ที่จะศึกษาทั้งในด้านพฤติกรรมสังคม การใช้ชีวิต ความคิดต่าง ๆ ฯลฯ หรือแม้แต่ในด้านการตลาดเองก็ให้ความสนใจกับเรื่องนี้ไม่น้อยเนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ ส่งผลต่อการบริโภคอย่างเห็นได้ชัด

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่ง Generation ไว้ถึง 7 Generation ด้วยกัน คือ

- 1) Lost Generation
- 2) Greatest Generation
- 3) Baby Boomers
- 4) Generation Jones
- 5) Generation X
- 6) Generation Y
- 7) New Silent Generation

อย่างไรก็ตามที่พูดถึงอยู่บ่อยๆ เป็นหลักสากลจะมีเพียง 4 Generation เท่านั้น คือ Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z ในแต่ละกลุ่ม Generation มีความแตกต่างกันหลายด้าน ทั้งในด้านความคิด ค่านิยม ลักษณะนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน สาเหตุที่คนแต่ละช่วงวัยมีความคิดและพฤติกรรมต่างกันเป็นเพราะว่า สภาพสังคมในช่วงนั้น ๆ เป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมา

Baby Boomer หรือ Gen B

กลุ่ม Baby boomer คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507 สาเหตุที่เรียกคนกลุ่มนี้ว่า Baby boomer เนื่องจากว่าในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้ชายต้องถูกไปเกณฑ์ทหาร พอสงครามจบลงก็กลับมาแต่งงานและมีลูกกันเป็นจำนวนมาก ดังนั้นคน Gen B ส่วนใหญ่จึงเกิดมาภายหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบ ด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่า Boom! เพราะเด็กเกิดใหม่เยอะมาก พ่อแม่ของคนกลุ่มนี้เจอแต่เรื่องลำบากทั้งเรื่องสงคราม การเมืองและเศรษฐกิจ ทำให้ครอบครัวใช้ชีวิตกันอย่างแร้นแค้น ด้วยเหตุนี้คนกลุ่ม Gen B จึงมีลักษณะนิสัยอดทน จริงจัง เพราะอยู่ทันช่วงที่ได้เห็นความลำบากของพ่อแม่

ในด้านการทำงานกลุ่ม Gen B ถือว่าเป็นคนที่สู้งานมากที่สุด มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีความอดทน ให้ความสำคัญกับงาน มุ่งมั่นทำจนกว่าจะประสบความสำเร็จ ชอบพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เนื่องจากเป็น Generation ที่จำนวนประชากรเยอะ ต้องแข่งขันกันทำงาน หางานทำ จึงจะเห็นได้ว่าคน Gen B ยอมทำงานหนักเพื่อให้เห็นตัวเองประสบความสำเร็จ วางรากฐานให้กับครอบครัวในอนาคต โดยอาจคาดหวังว่าไม่อยากให้คนรุ่นต่อไปยากลำบากเหมือนตัวเอง และข้อดีของคน Gen B ที่ผู้บริหารในองค์กรชอบมากที่สุดคือ ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ในส่วนของพฤติกรรมการใช้ชีวิตก็เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่หือหวา รักครอบครัว

และมีข้อมูลที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งคือ ปัจจุบันประเทศไทยเริ่มเป็นสังคมผู้สูงอายุแล้ว หมายความว่าประชากรผู้สูงอายุที่มีอายุมากกว่า 60 ปีเป็นจำนวนมาก โดยสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นจาก 7 ล้านคนในปี 2550 มาเป็น 7.5 ล้านคนในปี 2553 และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 14.5 ล้านคนหรือมีสัดส่วน 20% ในปี 2568 ถึงเวลานั้นประเทศไทยก็เข้าข่ายประเทศสังคมผู้สูงอายุเต็มตัว

Generation X หรือ Gen X

Gen X คือ กลุ่มคนที่มีอายุลดหลั่นลงมาอีกช่วงหนึ่ง เกิดประมาณปี พ.ศ.2508-2523 คนกลุ่มนี้เกิดมาในช่วงที่ไม่ลำบากเท่ารุ่น Baby boomer และยังเป็นช่วงของสันติภาพ สภาวะโลกสงบเรียบร้อยหลายๆ ประเทศเริ่มมีความมั่งคั่ง ดังนั้นการใช้ชีวิตของคนรุ่นนี้จึงเริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องบ้างเล็กน้อย เช่น คอมพิวเตอร์ วิดีโอเกม วอล์คแมน เป็นต้น

ในด้านการทำงาน ยุคนี้เริ่มมีทัศนคติในการทำงานเปลี่ยนไป โดยมองว่างานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต คน Gen X มีความทะเยอทะยานก็จริง แต่ก็รู้สึกชีวิตควรอิสระ ดังนั้นการทำงานจึงทำไปตามหน้าที่ หากทำแล้วไม่ก้าวหน้าก็เปลี่ยนงาน ไม่ได้ภักดีต่อองค์กรเหมือนคนรุ่นก่อน แต่สิ่งที่เด่นชัดของคนกลุ่มนี้คือหันมาให้ความสำคัญกับครอบครัวมากขึ้น มองว่าครอบครัวสำคัญที่สุด จะเห็นได้ว่าคนรุ่นพ่อแม่หรือญาติผู้ใหญ่มักจะรักคนในครอบครัว ทำอะไรก็คิดถึงครอบครัว ห่วงลูกหลาน นอกจากนี้สิ่งที่แตกต่างอีกอย่างของคน Gen X คือรู้จักการพักผ่อน หาความสุขให้ตัวเองมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคนรุ่นนี้จะเติบโตมาในยุคที่เริ่มมีเทคโนโลยี แต่ก็พบว่าพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีไม่ได้ใช้พร่ำเพรื่อ หรือเน้นความสนุก แต่เขาเน้นใช้เพื่อการทำงาน ในทางที่มีประโยชน์ ใช้อย่างเหมาะสมพอดีกับความจำเป็น อาจเป็นไปได้ว่าสมัยก่อนเทคโนโลยียังไม่ได้เข้าถึงทุกครัวเรือนเหมือนปัจจุบันนี้

เจนเรชั่นนี้ค่อนข้างคุ้นหูเป็นพิเศษ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของคนเจน Y หรือคนรุ่นใหม่ นั่นเอง โดยคนเจน Y คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2524-2539 หากนับดูอายุแล้วก็พบว่าคนกลุ่มนี้เป็นลูกของคนที่เกิด Gen X

ช่วง พ.ศ.นี้ คือช่วงที่วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีเริ่มเข้ามา และพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ จากรุ่นแรกๆ คอมพิวเตอร์มีราคาสูงถึง 50,000-60,000 บาทต่อเครื่อง บ้านใครมีคอมพิวเตอร์ใช้ถือว่ามีความฐานะทางบ้านดีทีเดียว แต่เมื่อเวลาผ่านไปเทคโนโลยีมีมากขึ้น ทำให้ราคาเริ่มถูกลงจนปัจจุบันใครๆ ต่างก็ครอบครองคอมพิวเตอร์ ตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งมือถือ สมาร์ทโฟน โทรแท็บเล็ต ไอแพด เกมส์ ฯลฯ ได้ อย่างง่ายดายขึ้น ดังนั้น คน Gen Y จึงเกิดมาพร้อมกับยุคเทคโนโลยีที่เพียบพร้อมทั้งอุปกรณ์ไอทีและอินเทอร์เน็ต เข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว

สภาพแวดล้อมที่เกิดมาท่ามกลางเทคโนโลยีทำให้คนรุ่น Generation Y มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีว่าจะใช้ทำงาน ติดต่อสื่อสาร แต่ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญกับสังคมรอบข้างก็น้อยลง โดยไปให้ความสำคัญในโลกโซเชียลแทน นอกจากนี้ลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้ยังใจร้อน กล้าแสดง ออก กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดเป็นตัวของตัวเอง ชอบความท้าทาย ไม่ชอบการขู่ข่มขู่บังคับ หากเจอพ่อแม่หรือผู้ใหญ่ที่ข่มขู่บังคับหรือไม่เข้าใจในตัวตนก็มักจะมีอาการไม่พอใจ มีค่านิยมที่ต่างจากคนรุ่นก่อนทั้งในเรื่องการดำเนินชีวิตและการทำงาน

การทำงานคน Gen Y ถือว่าเป็นกำลังสำคัญขององค์กรยุคใหม่เลยทีเดียว เพราะคนกลุ่มนี้เน้นการทำงานเชิงรุก ใช้ทักษะทางความคิด มีระบบการจัดการที่ดีในแบบฉบับของคน Gen Y แม้นิสัยจะไม่ชอบงานหนักแต่รับรองเถิดว่าการใช้ความคิดบวกกับการต่อสู้กับความท้าทาย มีความสามารถในการสืบค้นข้อมูล และนำเสนอข้อมูล ทำให้ผลงานของคน Gen Y เข้าตาไม่มากนักน้อย แต่ในเรื่องความภักดีต่อองค์กรอาจสู้คนรุ่น Baby Boomer ไม่ได้ เพราะคนรุ่นใหม่ยังทำงานเก่งยังต้องการความก้าวหน้า หากที่เดิมทำแล้วรู้สึกไม่ขยับไปไหนหรือไม่มีความเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น คน Gen Y ก็พร้อมที่จะหาที่ทำงานใหม่ทันที

มุมมองความท้าทายของ HR ยุคใหม่ ได้แก่

1. ในองค์กรยุคปัจจุบันจะประกอบด้วยคน 4 เจนเนอเรชั่น กลุ่มคน Gen X และ Gen Y จะเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด ในขณะที่กลุ่ม Baby Boomers ค่อย ๆ ลดลงเพราะถึงวัยเกษียณ องค์กรต้องเรียนรู้ความแตกต่างของคน 4 เจนเนอเรชั่น เรียนรู้บุคลิกภาพเพราะมีความต้องการในชีวิตและการทำงานไม่เหมือนกัน
2. คน Gen X จะขึ้นเป็นฝ่ายบริหาร หรือระดับหัวหน้ามากขึ้น โดยจะต้องมีกลุ่มคน Gen Y เป็นลูกน้อง จะบริหารแบบเดิมเหมือนตอนกลุ่ม Baby Boomers ไม่ได้ ที่สั่งงานแล้วต่างคนต่างทำ คน Gen Y ต้องการให้สั่งงานไป สอนงานไปด้วย ให้คำปรึกษางานได้ตลอด ถ้างานไม่ตื่นเต้นเมื่อไหร่ คน Gen Y ก็พร้อมเปลี่ยนงานได้ทันที

3. องค์กรต้องปรับตัวตื่นตัวอย่างมาก ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารคน ใช้แนวคิดแบบเดิม ๆ ไม่ได้ ต้องเข้าใจความต้องการของพนักงาน เพราะคนยุคนี้ไม่ได้สนใจว่าจะต้องเข้าทำงานแต่องค์กรใหญ่ ๆ แต่สนใจว่าข้างในองค์กรจะมีอะไรให้เขาทำได้มากกว่า อาจจะมีบริษัทเล็ก ๆ แต่ทำให้เขารู้สึกว่ามีคุณค่ามากกว่า จึงได้เห็นคนยุคนี้ทำงานสตาาร์ทอัพมากขึ้น เพราะมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง
4. ยุคนี้ HR ไม่ได้มีแค่ตำแหน่งสรรหาบุคลากร หรือจัดการฝึกอบรม แต่ต้องเป็น Business Partner คนร่วมกำหนดกลยุทธ์ของแบรนด์ หรือองค์กร ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหาร และฝ่ายการตลาด เพราะการบริหารคนกลายเป็นหนึ่งในการสร้างแบรนด์ ช่วยในการดึงดูดคนเก่ง ๆ เข้ามา และรักษาให้อยู่ในองค์กรได้ ต้องช่วยกันหาหรือว่าจะปรับเปลี่ยนสวัสดิการตรงไหน เพื่อเหมาะกับคนรุ่นใหม่ และเหมาะกับคนทั้ง 4 เจเนอเรชัน ในองค์กร
5. สวัสดิการยังเป็นคำตอบสำคัญที่คนยุคนี้เลือกในการทำงาน จะเป็นสวัสดิการแบบ One Size Fit All ไม่ได้แล้ว ต้องยืดหยุ่นแต่ละบุคคล ต้องเหมาะกับคน 4 เจเนอเรชัน คน Gen Y อาจจะไม่สนใจเรื่องกองทุนหรือสวัสดิการหลังเกษียณ เพราะเขาคิดว่าไม่ได้อยู่นานขนาดนั้น แต่จะดูเรื่องการยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่ต้องทำงานวันเสาร์ สามารถทำงานข้างนอกได้ เป็นคำตอบที่ต้องการหรือไม่ หรือจะยืดหยุ่นตามบุคคล เช่น ให้เงินก้อนหนึ่งมา แล้วไปจัดสรรเองว่าอยากได้สวัสดิการอะไรบ้าง องค์กรต้องปรับตัวเพิ่มมากขึ้นในจุดนี้
6. Gig Economy ไม่ใช่เรื่องไกลตัว แต่เริ่มเห็นชัดมากขึ้นในไทย เพราะการทำงานประจำไม่ใช่คำตอบของคนรุ่นใหม่อีกต่อไป เขามักจะหางานอดิเรก อาชีพเสริม ซึ่งองค์กรไม่สามารถห้ามได้ในการทำงานเสริม หลายองค์กรเริ่มมีการจ้างพนักงานในเงื่อนไขแบบไม่ประจำมากขึ้น เพราะพนักงานบางคนยังอยากทำงานกับองค์กร แต่ไม่ต้องการทำงานเต็มเวลา จึงเป็นข้อเสนอร่วมกันในการทำงานตามเวลาเท่านั้น ซึ่งลูกจ้างก็ได้ทำงานอื่นร่วมด้วย ส่วนใหญ่จะเห็นในสายงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะด้านจริง ๆ องค์กรก็ไม่อยากหาพนักงานคนใหม่เพราะต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมใหม่ด้วย
7. การทำงานในยุคนี้ไม่ใช่ Work Life Balance แต่มองว่าต้องเป็น Work Life Blend องค์กร และ HR ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ ทั้งการตกแต่งออฟฟิศต้องมีสีสัน มีความแปลกใหม่ ๆ ไม่ใช่แค่ห้องทำงานสี่เหลี่ยม คนยุคนี้ต้องการที่จะทำงาน และใช้ชีวิตไปพร้อม ๆ กัน ไม่ได้มองว่าจัดต้องจัดสมดุลเป็น Work Life Balance เหมือนคน Gen X
8. โซเชียลมีเดียเป็นสื่อในการทำงานให้เป็นประโยชน์ ยุคนี้ไม่สามารถไปห้ามหรือบล็อกไม่ให้เล่นโซเชียลมีเดียในการทำงานได้แล้ว เพราะสามารถเล่นผ่านสมาร์ตโฟนได้ แต่องค์กรต้องรู้จักใช้โซเชียลมีเดียให้เป็นประโยชน์ ใช้สอนให้พนักงานใช้อย่างพอเหมาะ หรือใช้ในการแชร์ไอเดียในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีก็ได้
9. AI กับ HR เริ่มเห็นมากขึ้นในการเข้ามาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีจำนวนมาก เช่น การช่วยสแกนจดหมายสมัครงาน คัดกรองคุณสมบัติที่ต้องการได้ ช่วยทำเวลาให้สั้นลง แต่ HR ยังเป็น Personalize Service ที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ของคน การสื่อสารของคน บางอย่าง AI ก็ยังทำไม่ได้ อาชีพนี้ยังไม่ถูกทดแทนโดย AI แต่จะมาใช้งานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ

10. การบริหารคน Gen Y และ Gen Z ที่มีความคิดไม่ค่อยอยากเป็นลูกจ้าง หัวหน้าต้อง Engage กับเขาให้มาก ๆ พยายามให้มีส่วนร่วมในงานตั้งแต่เริ่มต้น งานต้องเห็นคุณค่าชัดเจน มีกิจกรรมให้สนุกสนาน มีทีม ที่สำคัญผู้บริหารต้องเห็นผลงาน ทำให้เขารู้สึกภูมิใจในตัวเอง และภูมิใจในงาน คนกลุ่มนี้ชอบคุยงานผ่าน LINE วันเสาร์-อาทิตย์สามารถสั่งงานได้

คุณลักษณะขององค์กรและกำลังคนศตวรรษที่ 21

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ หรือระบบอัตโนมัติ ทำให้องค์กร สามารถส่งมอบสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรภาคราชการของไทยก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวเช่นเดียวกัน องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี (“องค์กรที่ล้มแล้วพร้อมลุก” ตามความหมายในปัจจุบัน) ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ เรียกสั้น ๆ ว่า 4Fs ดังต่อไปนี้

Fast – ต้องมีความรวดเร็ว เคลื่อนไหวอย่างถูกจังหวะ และไม่ถูกขัดขวางโดยคู่แข่ง มีการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ จากสิ่งแวดล้อม สร้างและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน เหนือคู่แข่ง (Competitive Gap) โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน เพราะจะทำให้วงรอบของการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดมีความยาวนาน นอกจากนี้ ความรวดเร็วยังเป็นสิ่งจำเป็นทำให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี

Flexible – ต้องมีการค้นหาแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และความคิด มีการประสานสัมพันธ์ (Collaborate) ระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อสร้างพลังร่วม (Synergy) โดยส่งเสริม ให้มีการทำงานข้ามฝ่ายหรือมีโครงการร่วมกัน ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความยืดหยุ่น คือ ระบบบุคลากร ซึ่งต้องมีการกำหนด หน้าที่งานให้กว้าง (Broad Job Definition) สร้างสมดุลระหว่างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และการมีทักษะ ที่หลากหลาย (Diversification) มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนคน เพื่อเผยแพร่วิธีการทำงานที่เป็นเลิศไปยังทุกส่วนขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท เจนเนอร์ล มอเตอร์ ได้ส่งเสริมให้พนักงาน ในโรงงานผลิตอะไหล่และโรงงานประกอบตัวถังรถยนต์ ประสาน ติดต่อกันเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ต้องใช้การติดต่อสื่อสาร เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการขจัดอุปสรรคภายในองค์กร ที่ขัดขวางการทำงาน นอกจากนี้ ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการกระจายอำนาจและให้อิสระในการทำงาน

Focused – ต้องมีการลงทุนในทักษะและสมรรถนะหลักที่สำคัญขององค์กร และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่จะนำทักษะและ สมรรถนะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ พัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship) โดยผู้บริหารต้องตระหนัก และให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าว

Friendly – มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและคู่ค้า เพื่อสร้างพลังร่วมตลอดทั้งสายห่วงโซ่คุณค่า และเน้นการสร้างหุ้นส่วน ที่เป็นความสัมพันธ์ระยะยาวด้วยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก : “Resilient Workforce” คำถามที่ท้าทายก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างองค์กรที่ล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient Organization) ให้ประสบความสำเร็จ ? คำตอบไม่ได้อยู่ที่การมีหรือไม่มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง แต่อยู่ที่ “ทรัพยากรบุคคล” ความพร้อมปรับตัว ล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient Workforce) และเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความจำเป็นอย่างมากท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดที่ส่งผลต่อ ตลาดแรงงาน ทั้งแรงงานไร้ฝีมือหรือกึ่งฝีมือซึ่งมีค่าแรงต่ำและมักได้รับผลกระทบจากการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ และแรงงานที่ใช้สมองหรือแรงงานที่มีฝีมือหรือทักษะขั้นสูงที่มีค่าจ้างสูง ซึ่งได้รับผลกระทบจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ นอกจากนี้ หลายองค์กรได้ระบุไว้ในอนาคตจะมีตำแหน่งงานใหม่ ๆ แบบที่ไม่คาดคิดมาก่อนเกิดขึ้นอีกจำนวนมาก เนื่องจากพัฒนาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

กำลังคนในองค์กรจะต้องมี ความยืดหยุ่น (Flexible) พร้อมปรับเปลี่ยนล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient) และต้องได้รับการปรับทักษะ (Reskill and Upskill) เพื่อก้าวไปข้างหน้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ องค์กร ที่ปรับตัวได้เร็วและให้ความสำคัญกับการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานมีทีมที่คอยติดตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงจัดการกับสิ่งท้าทายและรวมพลังเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรจะต้องมีขีดความสามารถในการสร้างวัฒนธรรม ที่ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Culture of Organizational Agility) ในการจัดการกับความผันผวน ความไม่แน่นอน และยากแก่การคาดการณ์ล่วงหน้า องค์กรมักหามาตรการเพื่อรับมือ อาทิ การมีผู้บริหารหรือที่ปรึกษารับผิดชอบเรื่อง “กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง” (Change Strategy) โดยใช้ตัวแบบและกิจกรรมริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change Models & Initiatives) จัดกิจกรรม การศึกษาอบรมเพื่อหวังที่จะลดแรงต้านและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง แต่ความพยายามดังกล่าวมักล้มเหลว และเกิดผลในทางตรงกันข้าม ขวัญกำลังใจและความเชื่อถือ ไว้วางใจของพนักงานลดลง พนักงานมีความเครียด และไม่รู้สึกรู้สีก่อนการเปลี่ยนแปลง ส่วนทีมบริหารมีความคับข้องใจเพราะต้องเริ่ม กระบวนการเปลี่ยนแปลงกันใหม่อีกรอบหนึ่ง เมื่อกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบเดิมไม่สามารถรับมือกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงซ้ำแล้วซ้ำเล่า แต่ก็ยังไม่เกิดผลอย่างมีนัยสำคัญ จึงมีแนวคิดที่กำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก (Resilient Workforce) อาจเป็นทางเลือกสำคัญ องค์กรที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีจะต้องมี 4Fs ดังนี้ กำลังคนใน องค์กรก็ต้องมีคุณลักษณะดังกล่าว ฉะนั้น กล่าวคือ ต้องพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพ มี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในระยะหลังได้ให้ความสำคัญกับ "การใช้กลยุทธ์ด้านคน" เพื่อ "เปลี่ยนแปลงองค์กร" โดยเพิ่ม F ตัวที่ห้า คือ

Fun “ความสนุก” เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะ นอกจากจะพัฒนากำลังคนให้มีทักษะสำคัญ และสร้างความยืดหยุ่นแล้ว พนักงานต้องรู้สึกรู้ว่า เขาสามารถควบคุม กระบวนการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้ด้วยตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพียง “คนที่ถูกเปลี่ยน” ดังนั้น กำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก จึงเปิดรับและอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า โดยมองปัญหาว่าเป็น โอกาสของการเรียนรู้ และเติบโต ไม่ปิดกั้นตัวเองจากการเปลี่ยนแปลง แต่ก็จะไม่ถูกการเปลี่ยนแปลง ที่รุนแรงทำให้เสียศูนย์ (Disrupt) กล่าวคือ เขาจะก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมี ทิศนคติ ทางบวกโดยมีแนวโน้มที่จะรักษาประสิทธิภาพไว้ได้ แม้ในขณะที่ต้องเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลง

แนวทางการสร้างและพัฒนากำลังคนที่ล้มแล้วให้พร้อมลุก แม้จะเชื่อว่า “ความยืดหยุ่นและการล้มแล้วพร้อมลุก” (Resilient Workforce) เป็น “ทางออกใหม่” หรือ “สูตรใหม่” ในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่ระบุว่า คุณลักษณะที่สำคัญประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) ความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถพัฒนาได้ (Developmental) มีนวัตกรรม (Innovative) การประสานสัมพันธ์ (Collaborative) ความสามารถ (Competent) ความเร็ว (Speed) และการให้ความสำคัญกับข้อมูล (Informative) แต่จากการทบทวนแนวความคิดและผลการวิจัยของบรรดาหน่วยงานคลังสมองต่าง ๆ อาจสรุปได้ว่า การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะ ที่ล้มแล้วพร้อมลุก ต้องเริ่มจากการระบุสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัญหา และดำเนินการแก้ไขทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และในระดับองค์กร

สาเหตุของปัญหา โดยทั่วไปแล้วสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา กำลังคนให้มีลักษณะล้มแล้วพร้อมลุก มีหลายระดับซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับองค์กร อาทิ การปรับเปลี่ยนองค์กรที่บ่อย และอย่างรวดเร็ว การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยน รูปแบบการจ้างงาน และการยกเลิกระบบการจ้างงานตลอดชีวิต (ระยะยาว) ในระดับบุคคล อาทิ ภาระงานที่หนักเกินไป การขาด ความเป็นอิสระในการทำงาน การข่มขู่คุกคามในสถานที่ทำงาน การขาดทีมงานสนับสนุน การปรับเปลี่ยนทักษะและความเชี่ยวชาญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งสาเหตุเหล่านี้มักทำให้เกิด “อาการเหนื่อยล้าและเครียด” โดยองค์การอนามัยโลกระบุว่า “ความเครียด” คือ “โรคระบาดที่เป็นภัยคุกคามต่อสุขภาพ ในศตวรรษที่ 21 (Health Epidemic of the 21st Century) องค์กรต้องมีมาตรการที่ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะของกำลังคน ที่ล้มแล้วพร้อมลุก ทั้งในเรื่องระบบงาน สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม องค์กร การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

- พัฒนาระบบการทำงาน อาทิ การทบทวนภาระงาน เพื่อไม่ให้งานล้นมือ การมีระบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานาน ๆ ในสำนักงาน การพัฒนางานให้มีความหลากหลายและน่าสนใจ การอบรมให้พนักงาน มีทักษะใหม่ ๆ การสอนงาน และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการรับมือกับ ความเครียด การให้อิสระในการทำงาน การบริหารงานอย่างเป็นธรรม ระบบการให้รางวัลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงการปรับหรือโครงสร้างองค์กรขนานใหญ่
- ส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสุขภาพจิตที่ดี โดยอาจใช้มาตรการต่าง ๆ อาทิ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ สิ่งแวดล้อม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน สร้างความตระหนักให้กับบรรดาผู้จัดการและหัวหน้างานให้มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ สร้างความรู้สึกร่วมกันในงาน รวมทั้งจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ คำปรึกษาแนะนำและกิจกรรมกายภาพบำบัด
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานโดยมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี กิจกรรมทางสังคมร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศและสไตล์การบริหารที่โปร่งใส และสร้างความไว้วางใจต่อกัน
- สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แข็งแกร่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างกำลังคนที่ล้มแล้วพร้อมลุก เพราะจะช่วยสร้างโอกาสให้กับพนักงานที่จะได้ขยายขอบเขตความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ และการประสานสัมพันธ์กับทีมและเพื่อนร่วมงานในองค์กร

- ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง สร้างและสื่อสาร เป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วม รักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนฝูงและครอบครัว คิดทางบวก มองเห็นปัญหาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าปัญหาอุปสรรคหรือภูเขาขวางกั้นที่ต้องปีนข้ามไป มีจิตใจมั่นคง ขณะเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือวิกฤติ ไม่พุ่มพ่าย ฝึกลองตนเองในทางที่ดี ไม่กล่าวโทษตนเอง มีเวลาพักเพื่อเติมพลังและฝึกสมาธิ

บทที่ 2

บริบทองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ดินแดนแห่งการค้นพบความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์”

พันธกิจ (Mission)

“สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนสนุกกับการ ค้นพบ เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์”

1. สร้างแรงบันดาลใจและความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์
2. ให้บริการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ด้วยมาตรฐานระดับโลก
3. วิจัย รวบรวมวัสดุตัวอย่าง และจัดการองค์ความรู้เพื่อการสื่อสารวิทยาศาสตร์
4. พัฒนารูปร่างและสร้างความร่วมมือระดับประเทศและนานาชาติเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์

ค่านิยมหลัก (Core Values)

Curiosity WINS

Wisdom - Innovation – Neighborly – Spark

Wisdom: ความรอบรู้ในมนุษย์และสิ่งต่าง ๆ

Innovation: มีความคิดริเริ่ม ค้นคว้าและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ

Neighborly: มอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และสังคม

Spark: เป็นประกายมีชีวิตชีวา

ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
มุ่งสู่เสาหลักด้านการจัดการองค์ความรู้วิทยาศาสตร์เพื่อพลเมือง	1. เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีมาตรฐานสากล 2. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีแรงบันดาลใจมากขึ้น 3. กระบวนการประสานงานกับเครือข่ายมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 4. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	1. ยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้และเชื่อมโยงสู่ฐานข้อมูลประเทศ (วิจัย พัฒนา จัดเก็บ เชื่อมโยง) 2. พัฒนาการสื่อสารวิทยาศาสตร์เพื่อตอบโจทย์สังคม (platform ศูนย์กลางสื่อสารวิทยาศาสตร์) 3. สร้างพันธมิตรในการจัดการความรู้และสื่อสารวิทยาศาสตร์ทั้งภายในและต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
สร้างประสบการณ์มหัตถรรยส์สุดล้ำแห่งวิทยาศาสตร์	1. ประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่จะสร้างแรงบันดาลใจด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 2. ผู้รับบริการได้รับความสุข สนุก ความพึงพอใจ ในการมีประสบการณ์ที่ อพวช. 3. ประชาชนได้เกิดทัศนคติเชิงบวกในการท่องเที่ยวเชิงสาระ/การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านวิทยาศาสตร์ 4. ระบบการบริหารและบริการทันสมัยในยุคดิจิทัล	1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริการของพิพิธภัณฑ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 2. พัฒนานิทรรศการ หรือกิจกรรมเสริมศึกษา ให้มีความหลากหลายโดดเด่นครบวงจร เพื่อมุ่งสู่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย 3. พัฒนาคความผูกพันระยะยาว (เช่น โครงการระบบการให้บริการผู้เข้าชม (CRM))
พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์	1. พัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ 2. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อ อพวช. 3. กฎ ระเบียบ แบบแผน ได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับธุรกิจรูปแบบใหม่	1. ขยายโอกาสทางธุรกิจและสร้างรายได้ด้วยนวัตกรรม 2. ดำเนินการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรายได้และเป็นประโยชน์ต่อสังคม 3. จัดทำกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจ
ขับเคลื่อนองค์การพลวัตที่ชาญฉลาด	1. บุคลากรมีศักยภาพและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น 2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย	1. เสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์ให้พร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21 2. พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข 3. การพัฒนาระบบดิจิทัลให้รองรับภารกิจขององค์กรในการพัฒนาธุรกิจ

โครงสร้างและการกิจองค์กร

1. สำนักตรวจสอบภายใน

มีภารกิจรับผิดชอบในการสร้างความเชื่อมั่น (Assurance service) และการให้คำปรึกษา (Consulting service) แก่ผู้บริหารและหน่วยงานอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีและแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานและคู่มือ/แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง หรือมาตรฐานสากล และงานตรวจสอบอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ การรายงานผลการตรวจสอบ การติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ การประสานงานกับสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดิน และหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ๆ การพัฒนาและรักษาคุณภาพ การปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นมาตรฐานในระดับที่ได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาชีพ รวมถึงพัฒนาการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีขององค์กร การจัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ทั้งภายในและภายนอก การทบทวนและปรับปรุงกฎบัตร รวมถึงงานสนับสนุนคณะกรรมการตรวจสอบ โดยแบ่งเป็น 2 กอง ดังนี้

1.1 กองตรวจสอบด้านบัญชีการเงิน

1.2 กองตรวจสอบด้านปฏิบัติการและดิจิทัล

2. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต อพวช.

มีภารกิจเสนอแนะเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในองค์การ รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบขององค์การพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐและนโยบายที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ ประธานงาน เร่งรัด และกำกับให้หน่วยงานในองค์การพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการและขั้นตอนการรับข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริตการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่และรายงานต่อผู้บังคับบัญชา คำนึงจริยธรรมตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบเสนอต่อผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

3. สำนักผู้อำนวยการ

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติในการกำกับดูแลงานโครงการพิเศษ การสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร การจัดทำนโยบาย แผนแม่บทและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

และความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กร ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ คณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์แห่งชาติ การดำเนินการเกี่ยวกับด้านกฎหมาย รวมทั้งสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น 4 กอง ดังนี้

- 3.1 กองโครงการพิเศษ
- 3.2 กองสื่อสารองค์กร
- 3.3 กองคณะกรรมการและการกำกับดูแลที่ดี
- 3.4 กองกฎหมาย

4. สำนักวิชาการพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการค้นคว้า ศึกษา วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนางค์ความรู้และสื่อสารด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดำเนินการจัดหา รวบรวม บำรุงรักษาวัสดุตัวอย่าง และจัดทำทะเบียนวัสดุเขตด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนานิทรรศการ สื่อและกิจกรรมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น 4 กองดังนี้

- 4.1 กองวิชาการวิทยาศาสตร์
- 4.2 กองวิชาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 4.3 กองวิชาการประวัติศาสตร์และภูมิปัญญาไทย
- 4.4 ศูนย์บริหารคลังตัวอย่างและฐานข้อมูลพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์

5. สำนักวิชาการพิพิธภัณฑิทธรมชาติวิทยา

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการค้นคว้า ศึกษา วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑิ ธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ พัฒนางค์ความรู้และสื่อสารด้านธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการดำเนินการจัดหา รวบรวม บำรุงรักษาวัสดุตัวอย่าง และจัดทำทะเบียนวัสดุเขต และ งานอนุกรมวิธานด้านธรรมชาติ ความหลากหลายทางชีวภาพและการบริหารจัดการงานสัตว์สตฟ์ พร้อมทั้ง สนับสนุนการพัฒนานิทรรศการ สื่อและกิจกรรมด้านธรรมชาติวิทยา โดยแบ่งเป็น 4 กอง ดังนี้

- 5.1 กองวิชาการพฤกษศาสตร์
- 5.2 กองวิชาการสัตววิทยา
- 5.3 กองนิเวศวิทยา
- 5.4 ศูนย์บริหารคลังตัวอย่างทางธรรมชาติวิทยาและสัตว์สตฟ์

6. สำนักวิทยาศาสตร์ชุมชน

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และขยายบริการกิจกรรมการเรียนรู้ ของ องค์การพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์แห่งชาติ โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค (Outreach) และนอกพื้นที่องค์การพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์แห่งชาติ เพื่อกระจาย โอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สู่ประชาชนให้ครอบคลุมทุกจังหวัด และทุกพื้นที่ ประกอบด้วยงานคาราวานวิทยาศาสตร์ จัดุ้สวิทยาศาสตร์ การประกวดแข่งขันและสร้างแรง บันดาลใจด้านวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็น 3 กอง ดังนี้

- 6.1 กองคาราวานวิทยาศาสตร์
- 6.2 กองจัดุ้สวิทยาศาสตร์

6.3 กองส่งเสริมและพัฒนาทักษะอนาคต

7. ศูนย์พัฒนาความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์แห่งชาติ

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ด้านการสื่อสารวิทยาศาสตร์ พัฒนาหลักสูตรและดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ ให้เกิดการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์แก่สังคมไทย โดยร่วมกับหน่วยงานด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงพัฒนารูปแบบกิจกรรมและสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ สื่อดิจิทัล ของเล่นวิทยาศาสตร์และอื่น ๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้าน การสื่อสารวิทยาศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสื่อสารวิทยาศาสตร์ การจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการพิพิธภัณฑ์ การพัฒนาให้เกิดการสร้างมูลค่าจากองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ เพื่อเป็นแหล่งบริการวิชาการและพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก โดยแบ่งเป็น 3 กอง ดังนี้

7.1 กองวิจัยและบริการวิชาการ

7.2 กองสื่อสารวิทยาศาสตร์

7.3 กองส่งเสริมการเรียนรู้

8. สำนักบริการผู้เข้าชม

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบการบริการผู้เข้าชม เพื่ออำนวยความสะดวก สร้างความพึงพอใจ และประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ เช่น หอพัก รถรับ-ส่ง การจราจร ร้านอาหาร และพื้นที่การให้บริการ ฯลฯ รวมทั้งการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ และการบริหารจัดการอาสาสมัครในส่วนการบริการของพิพิธภัณฑ์และสำนักต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น 3 กอง ดังนี้

8.1 กองจัดระบบบริการผู้เข้าชม

8.2 กองอาสาสมัคร

8.3 กองบริการลูกค้าสัมพันธ์

9. สำนักบริการกลาง

มีภารกิจรับผิดชอบสนับสนุนภารกิจภายในองค์กร ด้านการบริหารงานสารบรรณ ควบคุมดูแลการจัดส่งหนังสือเข้า-ออกให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ด้านทรัพยากรบุคคลทั้งการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น 4 กอง ดังนี้

9.1 กองกลาง

9.2 กองทรัพยากรบุคคล

9.3 กองการเงินและบัญชี

9.4 กองการพัสดุ

10. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

มีภารกิจรับผิดชอบการจัดทำนโยบายและแผน การจัดทำยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามและประเมินผล การรายงานผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น 3 กอง ดังนี้

- 10.1 กองยุทธศาสตร์และความเสี่ยงองค์กร
- 10.2 กองแผนและงบประมาณ
- 10.3 กองติดตามและประเมินผล

11. สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ

มีภารกิจรับผิดชอบสนับสนุนการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ด้านการออกแบบ และผลิตนิทรรศการ สื่อ และอุปกรณ์ประกอบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบโสตทัศนูปกรณ์ และการจัดการห้องสตูดิโอ การดูแลและซ่อมบำรุงนิทรรศการ อาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ ในองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น 3 กอง ดังนี้

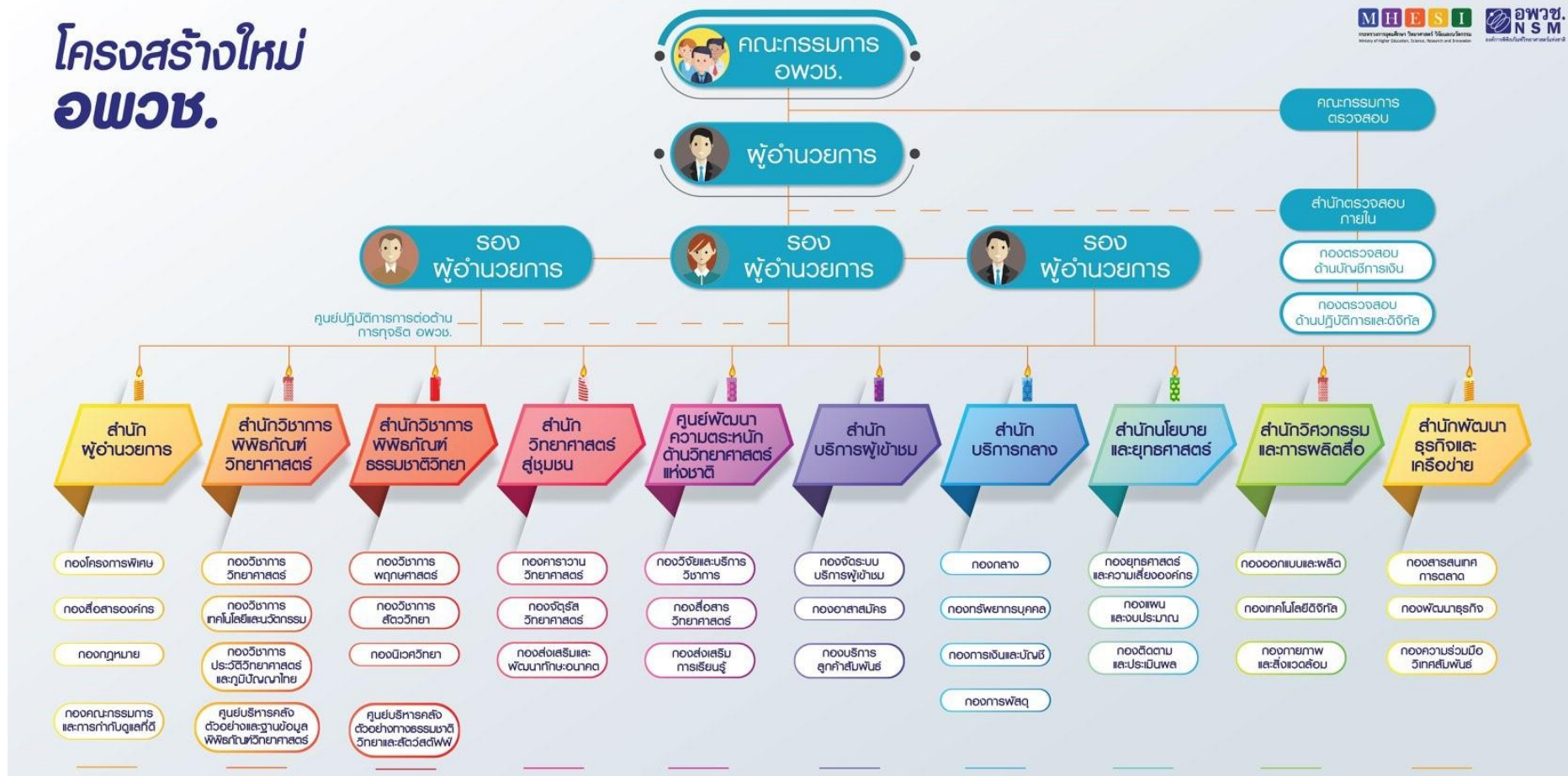
- 11.1 กองออกแบบและผลิต
- 11.2 กองเทคโนโลยีดิจิทัล
- 11.3 กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

12. สำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผน วิจัย และพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายด้านการตลาด การพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ และการระดมทุน ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสร้างความร่วมมือและเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น 3 กอง ดังนี้

- 12.1 กองสารสนเทศการตลาด
- 12.2 กองพัฒนาธุรกิจ
- 12.3 กองความร่วมมือและวิเทศสัมพันธ์

โครงสร้างใหม่ อพวช.



บทที่ 3

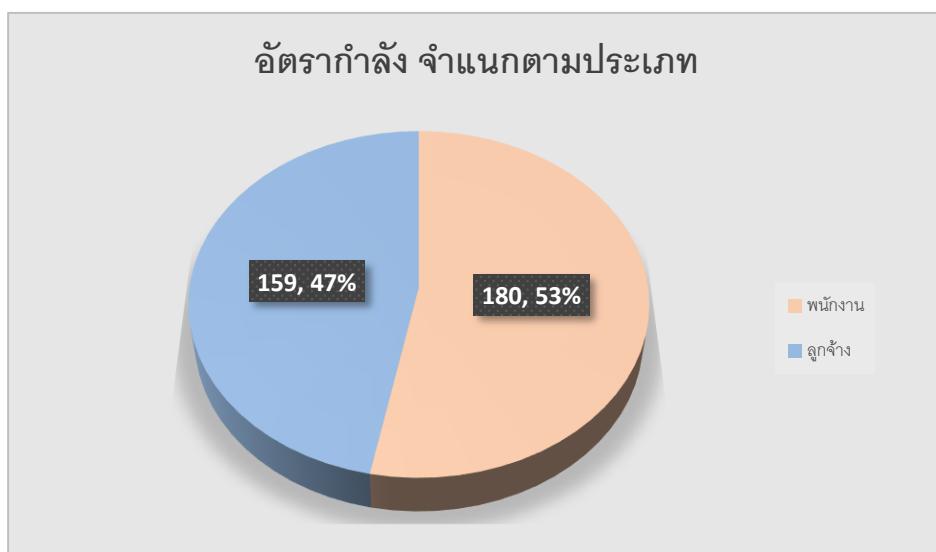
การประเมินวิเคราะห์สถานะภาพด้านทุนมนุษย์

โครงสร้างบุคลากร

โครงสร้างบุคลากร อพวช. จำแนกเป็น 2 ประเภท

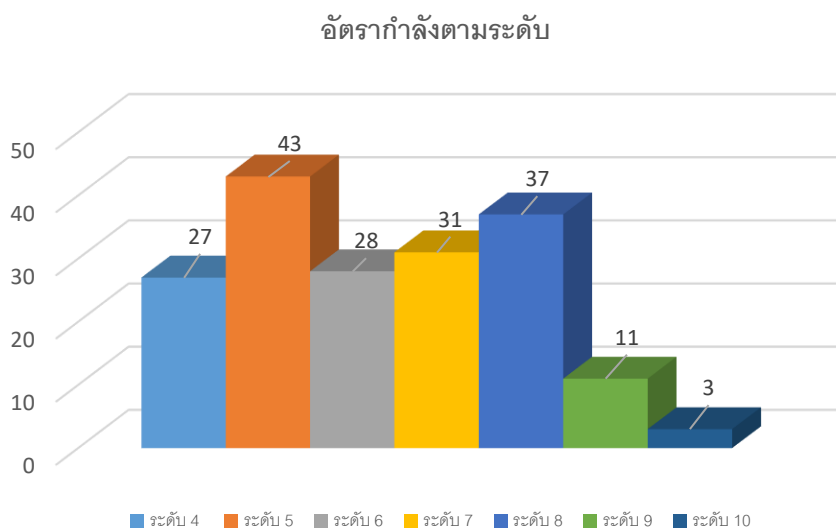
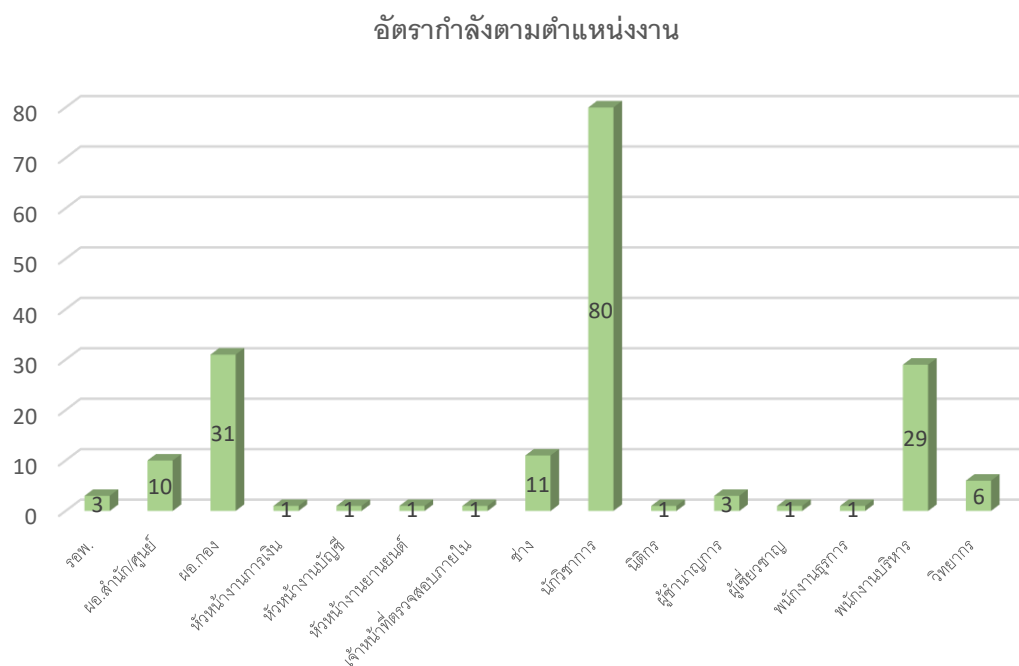
- ประเภท พนักงาน จำนวน 180 คน
- ประเภท ลูกจ้าง จำนวน 159 คน

รวม 339 คน



ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2564

อัตรากำลังตามตำแหน่งงาน/ระดับ



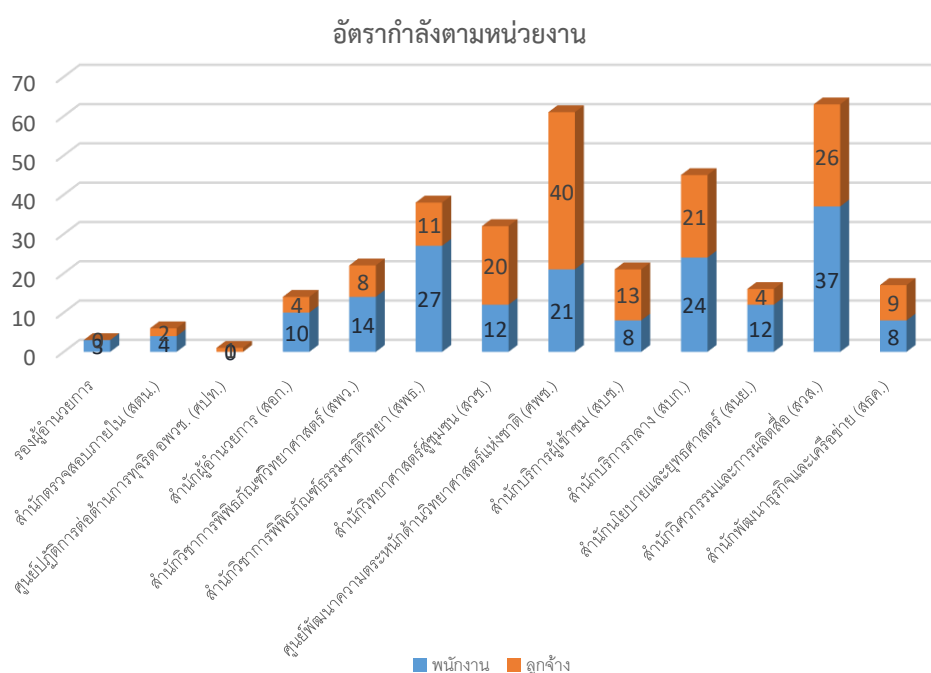
ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2564

อัตรากำลังตามหน่วยงาน

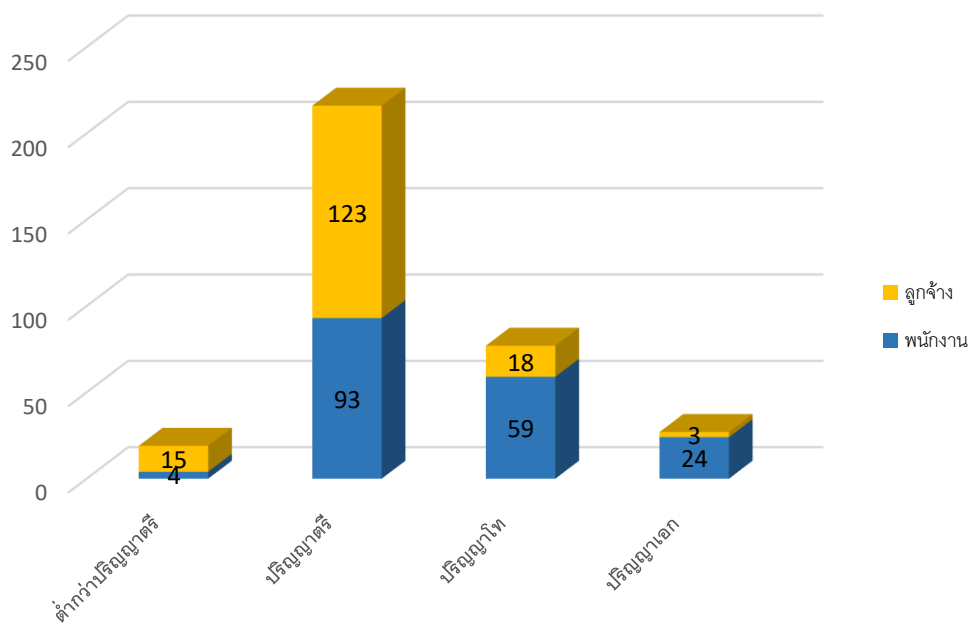
อัตรากำลังจำแนกตามหน่วยงาน (สำนัก/ศูนย์)

หน่วยงาน	พนักงาน	ลูกจ้าง	รวม
รองผู้อำนวยการ	3	-	3
สำนักตรวจสอบภายใน (สตน.)	4	2	6
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต อพวช. (ศปท.)	-	1	1
สำนักผู้อำนวยการ (สอก.)	10	4	14
สำนักวิชาการพิพิธภัณฑิ์วิทยาศาสตร์ (สพว.)	14	8	22
สำนักวิชาการพิพิธภัณฑิ์ธรรมชาติวิทยา (สพธ.)	27	11	38
สำนักวิทยาศาสตร์สู่ชุมชน (สวช.)	12	20	32
ศูนย์พัฒนาความตระหนักด้านวิทยาศาสตร์แห่งชาติ (ศพช.)	21	40	61
สำนักบริการผู้เข้าชม (สบช.)	8	13	21
สำนักบริการกลาง (สบก.)	24	21	45
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (สนย.)	12	4	16
สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ (สวส.)	37	26	63
สำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย (สธค.)	8	9	17
รวม	180	159	339

ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2564

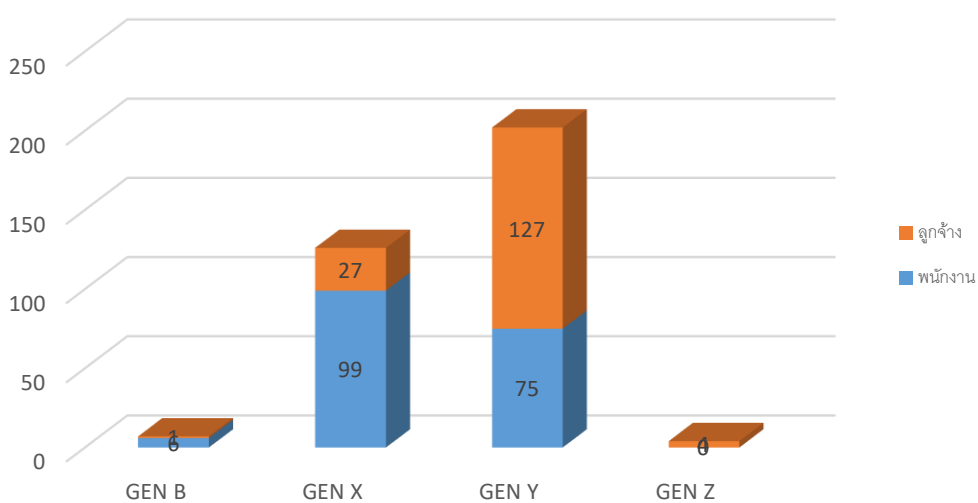


อัตรากำลังตามวุฒิการศึกษา



ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2564

อัตรากำลังตามช่วงอายุ (Generation)



GEN B : 2489-2507 GEN X : 2508-2523 GEN Y : 2524-2539 GEN Z : 2540- 2555

อัตราการลาออกของพนักงาน/ลูกจ้าง

ตาราง แสดงอัตราการลาออกของพนักงาน/ลูกจ้าง ปี 2560-2564

รายการ	ปี 2560		ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563		ปี 2564 (ก.ค.)	
	จำนวน	อัตรา	จำนวน	อัตรา	จำนวน	อัตรา	จำนวน	อัตรา	จำนวน	อัตรา
พนักงาน	2 (146)	1.37%	3 (148)	2.03%	3 (168)	1.79%	4 (176)	2.27%	1 (180)	0.56%
ลูกจ้าง	9 (123)	7.32%	6 (135)	4.44%	16 (144)	11.11%	8 (151)	5.30%	9 (159)	5.66%

ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2564

ข้อมูลผู้เกษียณอายุ

ตาราง แสดงจำนวนผู้เกษียณอายุในงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2569

(ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง/งาน)

ลำดับ	ปีงบประมาณ	ตำแหน่ง	สังกัด
1	2565	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน	สำนักตรวจสอบภายใน
2	2567	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ
3	2567	ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ
4	2568	ผู้อำนวยการกองกลาง	สำนักบริการกลาง
5	2569	รองผู้อำนวยการ อพวช. (นายชินนิต วรรณวิจิตร)	

ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2564

อัตรากำลังของ อพวช. ที่จะเกษียณอายุในงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2569 (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง/งาน) ดังนี้

- งบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 1 อัตรา
- งบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 2 อัตรา
- งบประมาณ พ.ศ. 2568 จำนวน 1 อัตรา
- งบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 1 อัตรา

ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ประจำปี 2564

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง

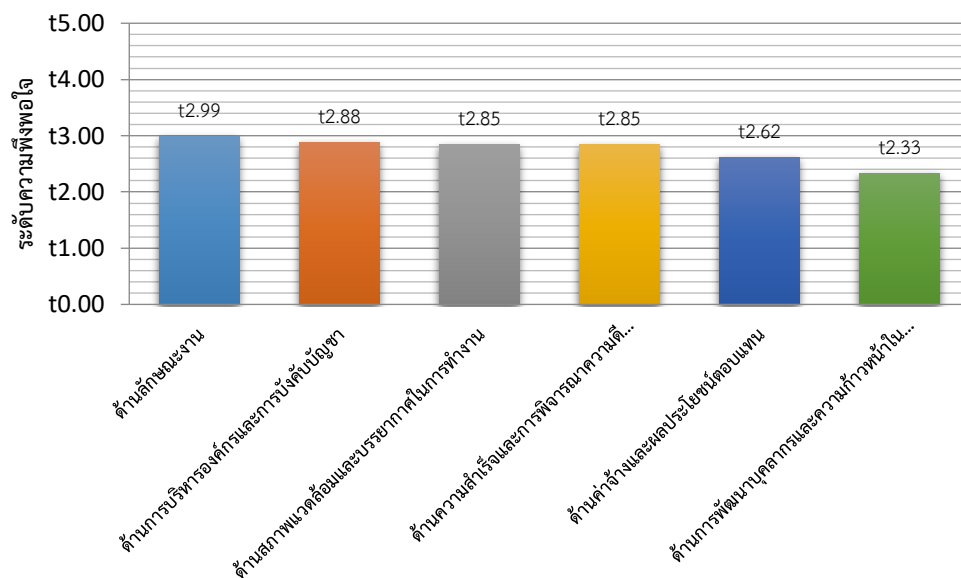
การสำรวจครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ผู้สำรวจได้สำรวจ ความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง 6 ด้าน ได้แก่ ค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทน ลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การบริหารองค์กร และการบังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จและการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งปีที่ผ่านมา คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การสื่อสารขององค์กร ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากร ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยผู้สำรวจได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ได้ผลสำรวจดังตาราง

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยภาพรวม

ความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
ด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน	2.62	0.98	มาก
ด้านลักษณะงาน	2.99	0.84	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	2.85	0.84	มาก
ด้านการบริหารองค์กรและการบังคับบัญชา	2.88	0.93	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงาน	2.33	1.14	มาก
ด้านความสำเร็จและการพิจารณาความดีความชอบ	2.85	0.89	มาก
เฉลี่ยโดยภาพรวม	2.75	0.95	มาก

ระดับความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.75$, $\sigma = 0.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้างอยู่ในระดับมาก จำนวนหกด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ($\bar{X} = 2.99$, $\sigma = 0.84$) ด้านการบริหารองค์กรและการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.88$, $\sigma = 0.93$) และมีระดับความพึงพอใจเท่ากันจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ($\bar{X} = 2.85$, $\sigma = 0.84$) และด้านความสำเร็จและการพิจารณาความดีความชอบ ($\bar{X} = 2.85$, $\sigma = 0.89$) ด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน ($\bar{X} = 2.62$, $\sigma = 0.98$) และด้านการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 2.33$, $\sigma = 1.14$) ตามลำดับ

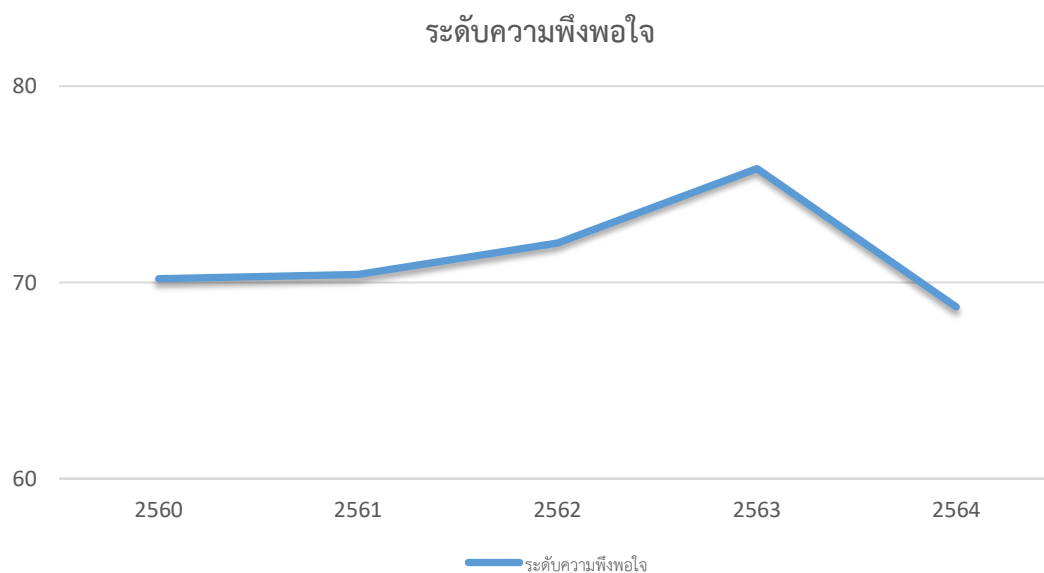
แผนภาพ แสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง โดยภาพรวม



ตาราง แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง อพวช. ตั้งแต่ปี 2560-2564

ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ $\bar{x}$					
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563 (1)	ปี 2564 (2)	ส่วนต่าง (2) - (1)
ร้อยละ	70.20	70.40	72.00	75.80	68.54	- 7.05

แผนภาพ แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง อพวช. ตั้งแต่ปี 2560-2564



ความผูกพันในการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง

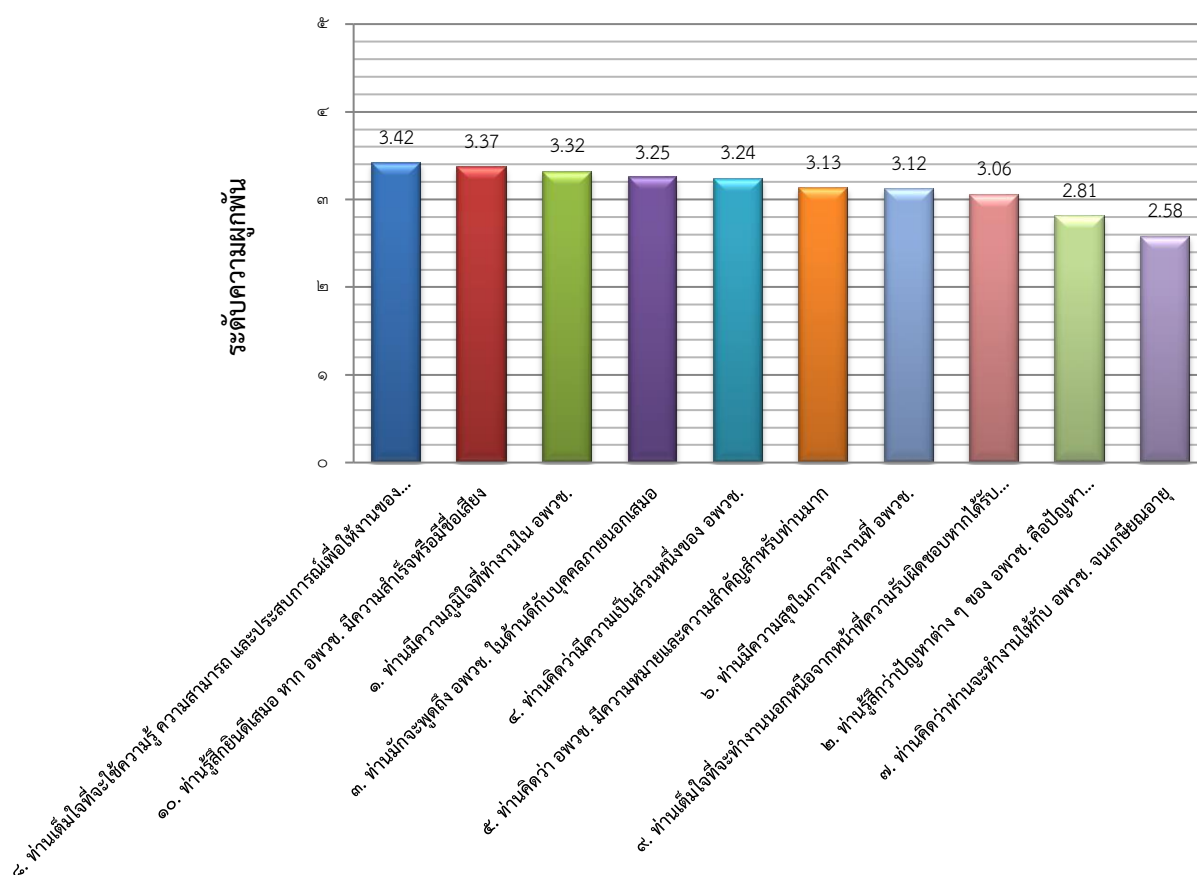
การสำรวจครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ผู้สำรวจได้สำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานและลูกจ้างในประเด็นต่างๆ โดยผู้สำรวจได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ได้ผลวิจัยดังตาราง

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยภาพรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ระดับความผูกพัน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
ท่านมีความภูมิใจที่ทำงานใน อพวช.	3.32	0.88	มากที่สุด
ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาต่าง ๆ ของ อพวช. คือปัญหาของท่าน	2.83	1.16	มาก
ท่านมักจะพูดถึง อพวช. ในด้านดีกับบุคคลภายนอกเสมอ	3.25	0.98	มาก
ท่านคิดว่ามีความเป็นส่วนหนึ่งของ อพวช.	3.24	1.02	มาก
ท่านคิดว่า อพวช. มีความหมายและความสำคัญสำหรับท่านมาก	3.15	1.00	มาก
ท่านมีความสุขในการทำงานที่ อพวช.	3.11	1.01	มาก
ท่านคิดว่าท่านจะทำงานให้กับ อพวช. จนเกษียณอายุ	2.58	1.45	มาก
ท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานของ อพวช. ประสบความสำเร็จ	3.42	0.88	มากที่สุด
ท่านเต็มใจที่จะทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หากได้รับมอบหมายเพิ่มเติม	3.06	1.08	มาก
ท่านรู้สึกยินดีเสมอ หาก อพวช. มีความสำเร็จหรือมีชื่อเสียง	3.37	1.02	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยภาพรวม	3.13	1.05	มาก

จากตาราง พบว่า ระดับผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.13$, $\sigma = 1.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันของพนักงานและลูกจ้างอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวนสามปัจจัย คือท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานของ อพวช. ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.42$, $\sigma = 0.88$) ท่านรู้สึกยินดีเสมอ หาก อพวช. มีความสำเร็จหรือมีชื่อเสียง ($\bar{X} = 3.37$, $\sigma = 1.02$) ท่านมีความภูมิใจที่ทำงานใน อพวช. ($\bar{X} = 3.32$, $\sigma = 0.88$) อยู่ในระดับมากจำนวนเจ็ดปัจจัย คือ ท่านมักจะพูดถึง อพวช. ในด้านดีกับบุคคลภายนอกเสมอ ($\bar{X} = 3.25$, $\sigma = 0.99$) ท่านคิดว่ามีความเป็นส่วนหนึ่งของ อพวช. ($\bar{X} = 3.24$, $\sigma = 1.02$) ท่านคิดว่า อพวช. มีความหมายและความสำคัญสำหรับท่านมาก ($\bar{X} = 3.13$, $\sigma = 1.03$) ท่านมีความสุขในการทำงานที่ อพวช. ($\bar{X} = 3.11$, $\sigma = 1.01$) ท่านเต็มใจที่จะทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหากได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ($\bar{X} = 3.06$, $\sigma = 1.08$) ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาต่าง

ๆ ของ อพวช. คือปัญหาของท่าน ($\bar{X} = 2.83$, $\sigma = 1.16$) และท่านคิดว่าท่านจะทำงานให้กับ อพวช. จนเกษียณอายุ ($\bar{X} = 2.58$, $\sigma = 1.44$) ตามลำดับ



แผนภาพ แสดงระดับความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง โดยภาพรวม

การสำรวจความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง ปีงบประมาณ 2564 ได้มีการปรับปรุงข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ สามารถใช้ประโยชน์ และต่อยอดในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงนำมาพัฒนาการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน ซึ่ง ปีที่ผ่านมาจะมีทั้งหมด 20 ด้าน ได้แก่ ท่านพอใจที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่านรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ท่านคิดว่าองค์กรนี้มีความหมายและความสำคัญสำหรับท่านมาก ท่านรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ท่านมีความสุขในการทำงานกับองค์กรนี้ แม้ว่าเงินเดือน และสวัสดิการจะไม่สูงเท่าที่ควร ท่านยังคงอยู่กับองค์กรนี้เพราะได้เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนที่คุ้มค่า ท่านอยากอยู่อยู่กับองค์กรนี้เพราะได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ท่านคิดว่าหากลาออกจากองค์กรนี้ สิ่งสำคัญที่ท่านต้องคำนึงถึง คือ งานใหม่หายากและค่าตอบแทนอาจไม่คุ้มค่า ท่านรู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยเกินไปหากลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ท่านคิดว่าเป็นการไม่ถูกต้องหากจะลาออกจากองค์กรเพราะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นที่ดีกว่า ท่านยังคงมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่เสมอ ท่านคิดว่าท่านจะทำงานให้กับองค์กรของท่านตลอดชีวิตเพียงองค์กรเดียว ท่านคิดว่าคนเราไม่จำเป็นต้องจงรักภักดีกับองค์กรของตนตลอดไป ท่านสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้ดีเช่นเดียวกันหากชนิดของงานคล้ายคลึงกัน ถ้า

ท่านลาออก ท่านจะเสียโอกาสหลายสิ่งหลายอย่าง ซึ่งองค์กรอื่นอาจจะให้ท่านได้ไม่มากเท่านี้ ท่านพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป และท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ และในปี 2564 จะมีทั้งหมด 10 ด้าน ได้แก่ท่านมีความภูมิใจที่ทำงานใน อพวช. ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาต่าง ๆ ของ อพวช. คือปัญหาของท่าน ท่านมักจะพูดถึง อพวช. ในด้านดีกับ บุคคลภายนอกเสมอ ท่านคิดว่ามีความเป็นส่วนหนึ่งของ อพวช. ท่านคิดว่า อพวช. มีความหมายและความสำคัญสำหรับท่านมาก ท่านมีความสุขในการทำงานที่ อพวช. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานให้กับ อพวช. จนเกษียณอายุ ท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานของ อพวช. ประสบความสำเร็จ ท่านเต็มใจที่จะทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหากได้รับมอบหมายเพิ่มเติม และท่านรู้สึกยินดีเสมอ หาก อพวช. มีความสำเร็จหรือมีชื่อเสียง

เมื่อนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงาน และลูกจ้าง ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) โดยด้านที่มีระดับความผูกพันมากที่สุด คือ ท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง ปีงบประมาณ 2564 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.13$) โดยด้านที่มีระดับความผูกพันมากที่สุด คือท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้งานของ อพวช. ประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ได้มีการแก้ไขและปรับปรุงข้อคำถามขึ้นใหม่ จึงนำระดับความผูกพันของพนักงานและลูกจ้างเฉลี่ยในภาพรวมมาเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตาราง

ตาราง แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง อพวช. ตั้งแต่ปี 2560-2564 โดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพัน $\bar{x}$					
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563 (1)	ปี 2564 (2)	ส่วนต่าง (2) - (1)
เฉลี่ยโดยภาพรวม	3.50	3.60	3.49	3.57	3.13	-0.44

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในองค์กร โดยกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและลูกจ้าง 6 ด้าน โดยผู้สำรวจได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ได้ผลสำรวจดังตาราง

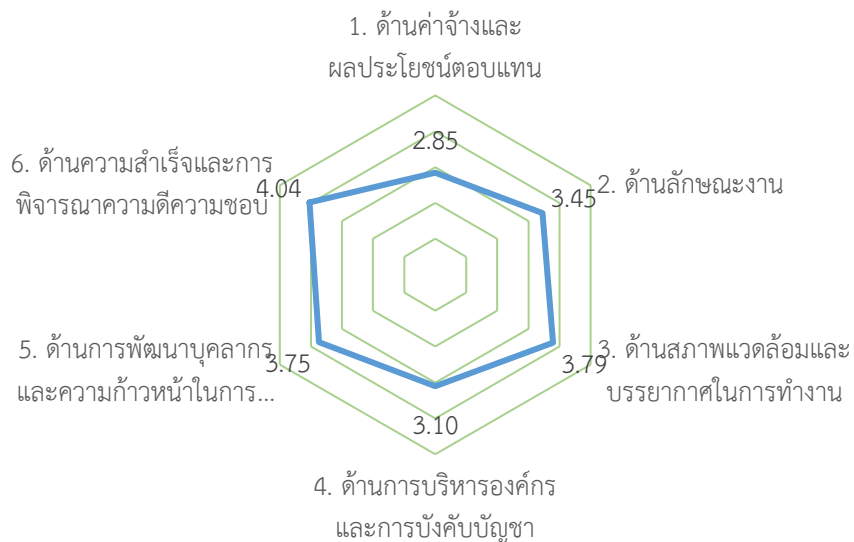
ตาราง การเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายระดับความผูกพันของพนักงานและลูกจ้าง องค์กรพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยภาพรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุข		
	$\bar{x}$	S.D.	การเรียงลำดับ
ด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน	2.85	1.90	6
ด้านลักษณะงาน	3.45	1.74	4
ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	3.79	1.61	2

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุข		
	$\bar{X}$	S.D.	การเรียงลำดับ
ด้านการบริหารองค์กรและการบังคับบัญชา	3.10	1.33	5
ด้านการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงาน	3.75	1.58	3
ด้านความสำเร็จและการพิจารณาความดีความชอบ	4.04	1.81	1

จากตาราง พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงานและลูกจ้างอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จและการพิจารณาความดีความชอบ ($\bar{X} = 4.04$, $\sigma = 1.81$) รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ($\bar{X} = 3.79$, $\sigma = 1.61$) ด้านการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 3.75$, $\sigma = 1.58$) ด้านลักษณะงาน ($\bar{X} = 3.45$, $\sigma = 1.74$) ด้านการบริหารองค์กรและการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.10$, $\sigma = 1.33$) และด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน ($\bar{X} = 2.85$, $\sigma = 1.90$) ตามลำดับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในองค์กร



สถานะการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะถึงสถานะการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ อพวช. ในปีงบประมาณ 2563 ไว้ดังนี้

- แม้ว่า อพวช. มีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของแต่ละแผนงาน/โครงการที่ครอบคลุมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ และควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ อีกทั้งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้ง ยังขาดการบูรณาการแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนงานนวัตกรรม เป็นต้น
- อพวช. อยู่ระหว่างการจัดทำแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว จึงควรพิจารณานำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนอัตรากำลัง นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึง การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) เพื่อใช้ในการบริหารอัตรากำลัง
- อพวช. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคคล
- อพวช. ควรมีการทบทวน KPI ระดับบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงานและตำแหน่งงาน รวมทั้ง ควรมีกลไกเพื่อสร้างมาตรฐานของทั้งองค์กรในการกำหนด KPI และเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุง กระบวนการทำงาน รวมถึงควรพิจารณานำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละทีมงาน/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร/ทีมงาน/หน่วยงาน
- อพวช. ควรมีการทบทวนสมรรถนะทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และควรจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) รวมถึงควรพัฒนารูปแบบของการพัฒนาศักยภาพแบบ Non-classroom ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning) นอกจากนี้ ควรเพิ่มเติมการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม
- อพวช. เริ่มมีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กรจึงยังไม่ได้ดำเนินการอย่าง

เป็นรูปธรรม อีกทั้งยังไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

- อพวช. ดำเนินการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) อย่างไรก็ดีตาม ควรกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพัน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร อีกทั้ง ในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ยังไม่เป็นระบบ โดยยังไม่มีกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม เพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนัก และปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) และไม่มีการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- อพวช. ควรเพิ่มเติมการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ให้มากยิ่งขึ้น
- อพวช. ควรจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา
- ควรมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR รวมทั้งสายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรให้มากขึ้น รวมถึงการพัฒนางานของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของ กระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แนวคิดประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนวิสาหกิจ อพวช. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2565 – 2569) แผนปฏิบัติการดิจิทัล อพวช. ปี 2562-2567 รายงานสถานการณ์ดำเนินงาน Core Business Enablers ของ อพวช. ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ประจำปี 2563 โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน - โอกาส – อุปสรรค สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

- S1 บุคลากรมีความชำนาญและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการฟิสิกส์ภัณฑ์และการสื่อสารวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารจัดการฟิสิกส์ภัณฑ์ และด้านธรรมชาติวิทยา
- S2 ระบบการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงานมีความยืดหยุ่น
- S3 มีระบบอาสาสมัครที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว
- S4 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจส่งผลให้มีความมั่นคงในการทำงานสูง

จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ
- W2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการองค์การยังมีน้อย
- W3 ยังขาดการสนับสนุนการทำงานแบบ Task force Design thinking การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีเอกภาพ
- W4 การพัฒนาบุคลากรยังขาดทิศทางในการดำเนินงาน upskill /reskill พนักงานเฉพาะทางและด้านธุรกิจเชิงพาณิชย์
- W5 บุคลากรมีช่วงห่างและมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการเติบโตและขยายตัวขององค์กร
- W6 การคัดเลือกและบริหารจัดการบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานเท่าที่ควร
- W7 ผู้บริหารยังขาดทักษะ/ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงนักทรัพยากรบุคคลยังไม่มีความพร้อมในการเป็น Strategic Partner
- W8 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนของ อพวช. ยังไม่จูงใจ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- W9 การจัดการองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ

โอกาส (Opportunities)

- O1 ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
- O2 ระบบการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอกกระตุ้นให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

O3 นโยบายภาครัฐมีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมและมีธรรมาภิบาล

O4 ยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้

อุปสรรค (Threats)

T1 กรอบอัตรากำลัง อพวช. ถูกจำกัดโดยการจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรจากสำนักงบประมาณ ซึ่งไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น

T2 ความไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบขนส่งมวลชนสาธารณะยังเข้าไม่ถึง อพวช.

T3 เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การกำหนดยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ อพวช. ใช้หลักการของ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่ได้จากต่อยอดกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อใช้หาความสัมพันธ์ในการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาใช้ในองค์กร

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

ตารางที่ 1 : กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง) และ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (โอกาส)	จุดแข็ง (Strengths) S1 บุคลากรมีความชำนาญและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์และการสื่อสาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ และด้านธรรมชาติวิทยา S2 ระบบการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงานมีความยืดหยุ่น S3 มีระบบอาสาสมัครที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว S4 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจส่งผลให้มีความมั่นคงในการทำงานสูง
โอกาส (Opportunities) O1 ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น O2 ระบบการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอกกระตุ้นให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น O3 นโยบายภาครัฐมีการบริหารงานที่โปร่งใสเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมและมีธรรมาภิบาล O4 ยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ (S1, S2, S4, O2, O4)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

ตารางที่ 2 : กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง) และ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (ข้อจำกัด)	จุดแข็ง (Strengths) S1 บุคลากรมีความชำนาญและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์และการสื่อสาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ และด้านธรรมชาติวิทยา S2 ระบบการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงานมีความยืดหยุ่น S3 มีระบบอาสาสมัครที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว S4 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจส่งผลให้มีความมั่นคงในการทำงานสูง
อุปสรรค (Threats) T1 กรอบอัตรากำลัง อพวช. ถูกจำกัดโดยการจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรจากสำนักงบประมาณ ซึ่งไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น T2 ความไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบขนส่งมวลชนสาธารณะยังเข้าไม่ถึง อพวช. T3 เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ (S2, S4, T1, T2, T3)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

ตารางที่ 3 : กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

จุดอ่อน (Weaknesses) W1 กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ W2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการองค์กรยังมีน้อย W3 ยังขาดการสนับสนุนการทำงานแบบ Task force Design thinking การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีเอกภาพ W4 การพัฒนาบุคลากรยังขาดทิศทางการดำเนินงาน upskill /reskill พนักงานเฉพาะทางและด้านธุรกิจเชิงพาณิชย์ W5 บุคลากรมีช่วงห่างและมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการเติบโตและขยายตัวขององค์กร W6 การคัดเลือกและบริหารจัดการบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานเท่าที่ควร W7 ผู้บริหารยังขาดทักษะ/ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงนักทรัพยากรบุคคลยังไม่มีความพร้อมในการเป็น Strategic Partner W8 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนของอพวช. ยังไม่จูงใจ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน W9 การจัดการองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ	การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน) และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (โอกาส)
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O3, O4) กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, O1, O2, O3)	โอกาส (Opportunities) O1 ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 5. การเสริมสร้างศักยภาพและ ความสามารถนักรัพยากรบุคคล (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, O1, O2, O3, O4) กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้ และสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม (W1, W2, W3, W4, W5, W7, W9, O1, O2, O4)	O2 ระบบการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก กระตุ้นให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากร บุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น O3 นโยบายภาครัฐมีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็น ธรรม มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมและมี ธรรมาภิบาล O4 ยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่ ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้
---	--

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ตารางที่ 4 : กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

จุดอ่อน (Weaknesses) W1 กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ W2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการองค์กรยังมีน้อย W3 ยังขาดการสนับสนุนการทำงานแบบ Task force Design thinking การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีเอกภาพ W4 การพัฒนาบุคลากรยังขาดทิศทางการดำเนินงาน upskill /reskill พนักงานเฉพาะทางและด้านธุรกิจเชิงพาณิชย์ W5 บุคลากรมีช่วงห่างและมีจำนวนไม่เพียงพอกับการเติบโตและขยายตัวขององค์กร W6 การคัดเลือกและบริหารจัดการบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานเท่าที่ควร W7 ผู้บริหารยังขาดทักษะ/ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงนักทรัพยากรบุคคลยังไม่มีความพร้อมในการเป็น Strategic Partner W8 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนของอพวช. ยังไม่จูงใจ ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน W9 การจัดการองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ	การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน) และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (ข้อจำกัด)
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร (W2, W3, W5, W7, W9, T1, T2, T3)	อุปสรรค (Threats) T1 กรอบอัตรากำลัง อพวช. ถูกจำกัดโดยการจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรจากสำนักงบประมาณซึ่งไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น

	T2 ความไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบขนส่งมวลชนสาธารณะยังเข้าไม่ถึง อพวช. T3 เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
--	---

การกำหนดยุทธศาสตร์ TOWS Matrix

แผนภาพ : การกำหนดยุทธศาสตร์ TOWS Matrix

The Organization	Strengths – S S1 บุคลากรมีความชำนาญและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์และการสื่อสารวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ และด้านธรรมชาติวิทยา S2 ระบบการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงานมีความยืดหยุ่น S3 มีระบบอาสาสมัครที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว S4 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจส่งผลให้มีความมั่นคงในการทำงานสูง	<u>จุดอ่อน (Weaknesses)</u> W1 กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ W2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการองค์กรยังมีน้อย W3 ยังขาดการสนับสนุนการทำงานแบบ Task force Design thinking การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีเอกภาพ W4 การพัฒนาบุคลากรยังขาดทิศทางในการดำเนินงาน upskill /reskill พนักงานเฉพาะทางและด้านธุรกิจเชิงพาณิชย์ W5 บุคลากรมีช่วงห่างและมีจำนวนไม่เพียงพอกับการเติบโตและขยายตัวขององค์กร W6 การคัดเลือกและบริหารจัดการบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานเท่าที่ควร W7 ผู้บริหารยังขาดทักษะ/ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงนักทรัพยากรบุคคลยังไม่มีความพร้อมในการเป็น Strategic Partner
-------------------------	--	---

		W8 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนของ อพวช. ยังไม่จูงใจ ความชัดเจนของเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพและการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน W9 การจัดการองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ
Opportunities – O O1 ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเห็นความสำคัญ ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาก ขึ้น O2 ระบบการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอกกระตุ้น ให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมี ประสิทธิภาพมากขึ้น O3 นโยบายภาครัฐมีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมและมี ธรรมาภิบาล O4 ยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	SO – Strategies กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่ มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ	WO – Strategies กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการ ทำงาน กลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างศักยภาพและความ สามารถ นักทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้และ สนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม

Threats – T	ST – Strategies	WT – strategies
T1 กรอบอัตรากำลัง อพวช. ถูกจำกัดโดยการจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรจากสำนักงานงบประมาณ ซึ่งไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น T2 ความไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบขนส่งมวลชนสาธารณะยังเข้าไม่ถึง อพวช. T3 เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ	กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร

การกำหนดยุทธศาสตร์ TOWS Matrix เมื่อนำสถานการณ์สิ่งแวดล้อมของ อพวช. ที่เกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้น จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งมีการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของ อพวช. โดยจะได้ประมวลผลสรุปและสังเคราะห์ให้เกิดแนวทางการตัดสินใจ ดำเนินการที่ชัดเจน ตามสภาพแวดล้อมภายนอกภายในที่เกิดขึ้น และสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

กลยุทธ์ในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตขององค์กร เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กรร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากบางครั้งจุดแข็งของเราเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถส่งเสริมให้องค์กรเติบโตได้อย่างที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องมองถึงโอกาสในปัจจุบันหรือโอกาสที่กำลังจะมาถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างก้าวกระโดด หรือที่เรียกกันว่า “ถูกจุด ถูกเวลา”

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)

ทุกองค์กรล้วนมีจุดอ่อน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องกระบวนการดำเนินงาน หรือการที่ธุรกิจยังไม่ใช่ที่รู้จักในตลาด โดยบางครั้งการลดจุดอ่อนอาจเป็นเรื่องของจังหวะเวลา ที่จะเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจแก้ไขจุดอ่อนหรือลดทอนจุดอ่อนของตัวเองลงไปได้ เช่น ช่วงล็อกดาวน์จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร กระแสสื่อออนไลน์มีมากขึ้น ส่งผลให้ต้องให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์บนสื่อออนไลน์

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)

การใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรบุคคล หรือเครื่องมือในองค์กรก็ตาม เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างมาก มักมีความต้องการใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนอาจมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น การวางกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่แค่เพียงการมุ่งไปข้างหน้า แต่ยังจำเป็นต้องระมัดระวังตัวให้รอบด้าน เพราะมิฉะนั้นอาจทำให้ธุรกิจสะดุดหรือล้มได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)

กลยุทธ์แบบนี้จะแตกต่างจากอีก 3 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากมีไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถ้าโหมเข้ามา ไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพวงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ลง ด้วยการพยายามบรรเทาปัญหาหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเพิ่ม คล้าย ๆ กับกลยุทธ์เชิงป้องกัน ซึ่งบางครั้งเราอาจจะต้องเดินหน้าทุกครั้ง แต่ต้องหยุดเพื่อที่จะรอเวลาและโอกาสเหมาะสมให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อได้อย่างยั่งยืน หรือแม้แต่กระทั่งการวางแผนรอบใหม่ด้วยการเปลี่ยนเส้นทาง รูปแบบการดำเนินงานบางอย่าง หรือทำ Rebranding

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์สามารถกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์กับกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก เป็นยุทธศาสตร์ที่ อพวช. จะต้องเร่งรัดเป็นแนวทางในการดำเนินการ เนื่องจากเป็นการนำสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นกับ อพวช. ที่ดีที่สุดมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่ออำนวยความสะดวกได้เปรียบในการทำงานของ อพวช. ให้มากที่สุด การปฏิบัติภารกิจตามยุทธศาสตร์นี้ อพวช. มีโอกาสสูงตามภารกิจ และมีจุดแข็งในการดำเนินงาน คือ **กลยุทธ์ที่ 2** การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นยุทธศาสตร์ที่โอกาสในการดำเนินงาน จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการทำงาน อพวช. แต่ อพวช. เองยังมีจุดอ่อนในสภาพแวดล้อมภายในที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งกลยุทธ์ที่ อพวช. มีโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง ๆ ที่ ยังมีจุดอ่อนภายในองค์กรอยู่ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 5. การเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถนักทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้และสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม

กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นยุทธศาสตร์ที่สิ่งแวดลอมภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน คือ มีอุปสรรคในการทำงานของ อพวช. แต่ขณะเดียวกัน อพวช. มีขีดความสามารถและจุดเด่นที่จะปฏิบัติภารกิจนี้ ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งกับข้อจำกัดมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ คือ **กลยุทธ์ที่ 7** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นยุทธศาสตร์ที่ทั้งสิ่งแวดลอมภายนอกและภายในไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของ อพวช. เพราะจะมีทั้งข้อจำกัดและจุดอ่อน ซึ่งในประเด็นนี้ กลยุทธ์ที่เผชิญอยู่ในข้อจำกัดและยังคงมีจุดอ่อนอยู่บางประการ ได้แก่ **กลยุทธ์ที่ 1** การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร

บทที่ 4

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ พ.ศ.2565-2569

วิสัยทัศน์

“องค์กรแห่งความสุข”

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : เสริมขีดความสามารถสร้างบุคลากรมืออาชีพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างความแข็งแกร่งการบริหารจัดการทุนมนุษย์
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาพื้นที่เพื่อกลไกการขับเคลื่อนทุนมนุษย์

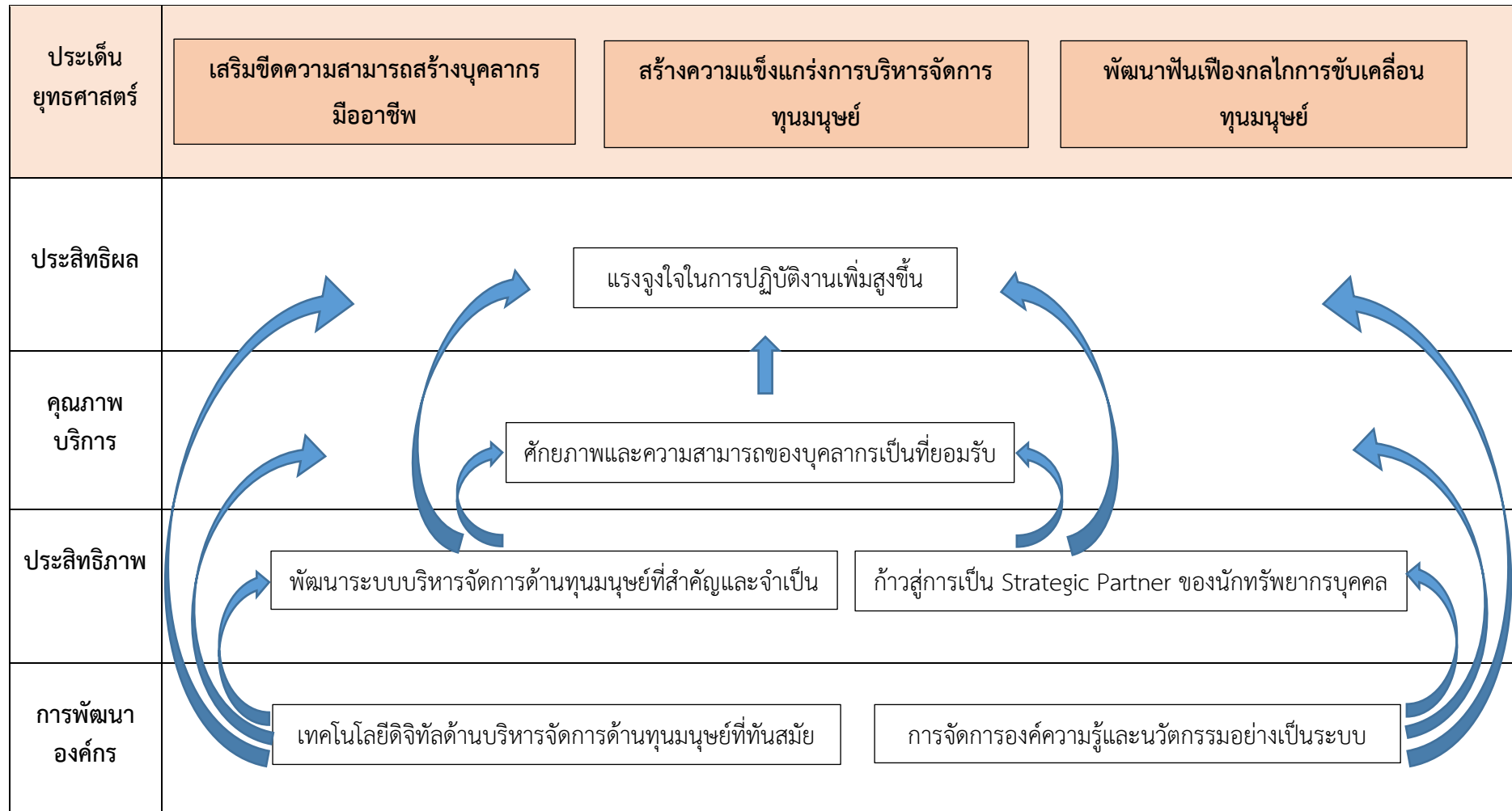
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น
2. ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรเป็นที่ยอมรับ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญและจำเป็น
4. ก้าวสู่การเป็น Strategic Partner ของนักรักษาพยาบาลบุคคล
5. เทคโนโลยีดิจิทัลด้านบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ที่ทันสมัย
6. การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนรางวัล/ผลงานทางวิชาการ
2. ผลการประเมินศักยภาพของบุคลากร
3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์
4. ระดับแรงจูงใจในการทำงาน
5. ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างศักยภาพนักรักษาพยาบาลบุคคล
6. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของ อพวช.
7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการเทคโนโลยีดิจิทัลการจัดการทุนมนุษย์

วิสัยทัศน์ : องค์กรแห่งความสุข



กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- กลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถนักทรัพยากรบุคคล
- กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้และสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม
- กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ

โครงการภายใต้กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร
 - 1. โครงการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาว
 - 2. โครงการบริหารจัดการโครงสร้างแบบ MATRIX
 - 3. โครงการพัฒนาแผนบริหารจัดการสมรรถนะของอาสาสมัคร
- กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ
 - 1. โครงการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านวิชาการ ด้านบริหารธุรกิจ การตลาด การผลิตสื่อ การออกแบบ และการซ่อมบำรุง
 - 2. โครงการพัฒนาแผนบริหารจัดการสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงาน
 - 3. โครงการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Training Roadmap)
 - 4. โครงการพัฒนารายบุคคลสำหรับศตวรรษที่ 21 (Individual Development Plan)
 - 5. โครงการ E-Learning สำหรับบุคลากร
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
 - 1. โครงการแผนกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ (Strategic planning)
 - 2. โครงการแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
 - 3. โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตามการปรับโครงสร้างองค์กร
 - 4. โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career planning)
 - 5. โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Evaluation)
 - 6. โครงการพัฒนาพจนานุกรมสมรรถนะตามการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
 - 7. โครงการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
 - 8. โครงการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Gap Competency) เพื่อการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1. โครงการพัฒนาให้อพวช. เป็นองค์กรแห่งความสุข
 - 1.1 กิจกรรมสร้างความสุขของบุคลากรในองค์กร
 - 1.2 กิจกรรมส่งเสริมให้อพวช. เป็นที่ทำงานน่าอยู่
2. โครงการหลักความสุข ลดความทุกข์พนักงาน
3. โครงการออกแบบและพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามกลุ่มบุคลากร
4. โครงการวิเคราะห์และประเมินระดับความสุของค์กร
5. โครงการจัดทำแผนและการประเมินความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 5. การเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถทรัพยากรบุคคล

1. โครงการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner หรือ Internal Consult
2. โครงการส่งเสริมและพัฒนา Line Manager เป็น HR Manager

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้และสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม

1. โครงการยกระดับระบบการจัดการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความหลากหลายทางชีวภาพ
2. โครงการพัฒนานวัตกรรมการสื่อสารวิทยาศาสตร์
3. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. โครงการ Business Innovation Award

กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ

1. โครงการพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
2. โครงการพัฒนาระบบบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
3. โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (ERP phase 2)

กรอบแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ พ.ศ. 2565-2569

วิสัยทัศน์ อพวช. (Vision)		ดินแดนแห่งการค้นพบความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์	
พันธกิจ (Mission)		“สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนสนุกกับการ ค้นพบ เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์”	
1. สร้างแรงบันดาลใจและความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์ 2. ให้บริการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ด้วยมาตรฐานระดับโลก 3. วิจัย รวบรวมวัสดุตัวอย่างและจัดการองค์ความรู้เพื่อการสื่อสารวิทยาศาสตร์ 4. พัฒนารูปร่างและสร้างความร่วมมือระดับประเทศและนานาชาติที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์			
ค่านิยมหลัก (Core Values)		Curiosity WINS	
Wisdom : ความรอบรู้ในมนุษย์และสิ่งต่าง ๆ Innovation : มีความคิดริเริ่ม ค้นคว้าและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ Neighborly : มอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และสังคม Spark : เป็นประกายมีชีวิตชีวา			
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic themes)		1. มุ่งสู่เสาหลักด้านการจัดการองค์ความรู้วิทยาศาสตร์เพื่อพลเมือง 2. สร้างประสบการณ์มหัศจรรย์สุดล้ำแห่งวิทยาศาสตร์ 3. พัฒนารูปร่างที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์ 4. ขับเคลื่อนองค์การพลวัตที่ชาญฉลาด	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)		บุคลากรมีศักยภาพและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น	
กลยุทธ์		ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย	
เสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์ให้พร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21		พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข	
		การพัฒนาระบบดิจิทัลให้รองรับภารกิจขององค์กรในการพัฒนารูปร่าง	

วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ (Vision)		องค์กรแห่งความสุข	
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic themes) 1. เสริมขีดความสามารถสร้างบุคลากรมืออาชีพ 2. สร้างความแข็งแกร่งการบริหารจัดการทุนมนุษย์ 3. พัฒนาพื้นที่เอื้อกลไกการขับเคลื่อนทุน			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	1. ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรเป็นที่ยอมรับ	2. พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญและจำเป็น 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น	4. ก้าวสู่การเป็น Strategic Partner ของนักทรัพยากรบุคคล 5. การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 6. เทคโนโลยีดิจิทัลด้านบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ที่ทันสมัย
ตัวชี้วัด	1. จำนวนรางวัล/ผลงานทางวิชาการ 2. ผลการประเมินศักยภาพของบุคลากร	3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ 4. ระดับแรงจูงใจในการทำงาน	5. ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างศักยภาพนักทรัพยากรบุคคล 6. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของอพวช. 7. ความพึงพอใจของผู้รับบริการเทคโนโลยีดิจิทัลการจัดการทุนมนุษย์
กลยุทธ์	1. การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร 2. การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ	3. การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4. การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน	5. การเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถนักทรัพยากรบุคคล 6. ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้และสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม 7. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ

รายละเอียดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและโครงการ

	รายการ	หน่วยนับ	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	
ตัวชี้วัด								
	จำนวนรางวัล/ผลงานทางวิชาการ	เรื่อง	10	15	16	17	18	สพว/สพธ/ศพช
	ผลการประเมินศักยภาพของบุคลากร	ร้อยละ	75	80	85	90	95	สบก/ทุกสำนัก
	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์	ระดับ	5	5	5	5	5	สบก
	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน	ร้อยละ	75	70	75	80	85	สบก/ทุกสำนัก
	ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างศักยภาพนักทรัพยากรบุคคล	ระดับ	5	5	5	5	5	สบก
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของ อพวช.	ร้อยละ	50	100	100	100	100	ทุกสำนัก
	ความพึงพอใจของผู้รับบริการเทคโนโลยีดิจิทัลการจัดการทุนมนุษย์	ร้อยละ	80	80	85	85	85	สบก/สวส
โครงการ/กิจกรรม								
กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการอัตรากำลังรองรับโครงสร้างองค์กร								
	โครงการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาว	ร้อยละ	50	25	50	75	100	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการพัฒนาแผนบริหารจัดการสมรรถนะของอาสาสมัคร	ระดับ	5	5	5	5	5	สบช
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามภารกิจที่มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จ								
	โครงการพัฒนาแผนบริหารจัดการสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงาน	ระดับ	5	5	5	5	5	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Training Roadmap)	ร้อยละ	80	80	90	100		สบก/ทุกสำนัก
	โครงการพัฒนารายบุคคลสำหรับศตวรรษที่ 21 (Individual Development Plan)	ร้อยละ	80	80	90	100		สบก/ทุกสำนัก
	โครงการพัฒนาทักษะบุคลากรตามแผนวิสาหกิจ	ระดับ	5	5	5	5	5	สบก/ทุกสำนัก

	รายการ	หน่วยนับ	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	
	โครงการ E-Learning สำหรับบุคลากร	ร้อยละ			80	90	100	สบก/ทุกสำนัก
กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ								
	โครงการแผนกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ (Strategic planning)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	สบก
	โครงการแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ตามการปรับโครงสร้างองค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	สบก
	โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career planning)	ร้อยละ	50	75	100	100	100	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Evaluation)	ร้อยละ	50	75	100	100	100	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการทบทวนพจนานุกรมสมรรถนะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ร้อยละ			50	75	100	สบก/ทุกสำนัก
กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสุข สมดุล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน								
	โครงการพัฒนาให้อพวช. เป็นองค์กรแห่งความสุข	ระดับ	5	5	5	5	5	สบก/ทุกสำนัก
	กิจกรรมสร้างความสุขของบุคลากรในองค์กร	จำนวนกิจกรรม	10	10	10	10	10	
	กิจกรรมส่งเสริมให้อพวช. เป็นที่ทำงานน่าอยู่	จำนวนกิจกรรม	10	10	10	10	10	
	โครงการลดความทุกข์ลดความทุกข์พนักงาน	ระดับ	5	5	5	5	5	สบก/ทุกสำนัก
	โครงการวิเคราะห์และประเมินระดับความสุขขององค์กร	ร้อยละ	75	70	75	80	85	สบก

	รายการ	หน่วยนับ	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	
	โครงการจัดทำแผนและการประเมินความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	คณะทำงานฯ
กลยุทธ์ที่ 5. การเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถนักทรัพยากรบุคคล								
	โครงการพัฒนาศักยภาพนักทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner หรือ Internal Consult	ร้อยละ	75	80	85	90	100	สบก
	โครงการส่งเสริมและพัฒนา Line Manager เป็น HR Manager	ร้อยละ	75	80	85	90	100	สบก/ทุกสำนัก
กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมระบบการจัดการองค์ความรู้และสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม								
	โครงการยกระดับระบบการจัดการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความหลากหลายทางชีวภาพ	ร้อยละ	50	70	100			ทุกสำนัก
	โครงการพัฒนานวัตกรรมการสื่อสารวิทยาศาสตร์	จำนวนนวัตกรรม	4	6	6	6	6	ศพช./ทุกสำนัก
	โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	จำนวนกิจกรรม	20	25	25	25	25	ทุกสำนัก
	โครงการ Business Innovation Award	จำนวนรางวัล	8	8	8	8	8	ทุกสำนัก
กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการให้บริการงานด้านทุนมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จ								
	โครงการพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ	5	5	5	5	5	สวส
	โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ	5	5	5	5	5	สวส/สบก
	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (ERP phase 2)	ร้อยละ	100					สวส/สบก



องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)
National Science Museum Thailand, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation
39 หมู่ 3 เทคโนธานี ต.คลองห้า อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120
โทร: 02 577 9999 โทรสาร: 02 577 9900 Email: info@nsm.or.th