

แผนยุทธศาสตร์
การบริหารทรัพยากรบุคคล
สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ นี้ ได้จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขในการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการงานวิจัยด้านสุขภาพ

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกท่านในการนำแผนยุทธศาสตร์ฯ นี้ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์
กันยายน ๒๕๖๗

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑	บทนำ	๑
	ประวัติสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข	๑
	แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข	๒
บทที่ ๒	สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๘
	การจัดแบ่งส่วนงาน/โครงสร้างองค์กร	๘
	อัตรากำลังคน	๑๑
	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	๒๒
บทที่ ๓	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๑
	หลักการและเหตุผล	๓๑
	วัตถุประสงค์	๓๑
	ขั้นตอนการดำเนินงาน	๓๒
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)	๓๓
	- การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)	๓๓
	- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)	๓๖
	การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ (Factors Analysis)	๓๘
	- การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๘
	- การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต	๔๔
	- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๕
	- การประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน	๔๖
	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๗
	- การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์	๔๘
	- การกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	๕๐
บทที่ ๔	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๕๒
	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์	๕๖
	การกำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และแผนงาน/โครงการ	๕๘
	แผนงาน/โครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖๕

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑	จำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงและกรอบอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข	๑๔
๒	อัตรากาารหมุนเวียน การลาออก การเกษียณอายุ และการบรรจุใหม่ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๗	๑๙
๓	กรอบวงเงินรวมสำหรับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๗	๒๓
๔	อัตรากำลังใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๖	๒๕
๕	ค่าใช้จ่ายบุคลากร สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข จำแนกตามแหล่งที่มาของรายได้	๒๗
๖	ผลการดำเนินงานทางการเงิน สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๖	๒๙
๗	การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๓
๘	การวิเคราะห์โอกาส-ข้อจำกัด/อุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๖
๙	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๘
๑๐	การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต	๔๔
๑๑	การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๕
๑๒	การประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน	๔๖
๑๓	การจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๗
๑๔	การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix	๔๙
๑๕	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์	๕๖
๑๖	กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และแผนงาน/โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล	๕๘
๑๗	รายละเอียดแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ขั้นตอน/ กิจกรรม และงบประมาณ	๖๕

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๑	แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐	๗
๒	โครงสร้างสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข	๑๐
๓	จำนวนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ	๑๑
๔	จำนวนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามประเภทผู้ปฏิบัติงาน	๑๒
๕	จำนวนผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงานจำแนกตามสายงาน	๑๒
๖	จำนวนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามแหล่งงบประมาณ	๑๓
๗	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามเพศ	๑๕
๘	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามประเภทผู้ปฏิบัติงาน	๑๖
๙	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามสายงาน	๑๖
๑๐	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามแหล่งงบประมาณ	๑๗
๑๑	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามอายุ	๑๘
๑๒	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามอายุงาน	๑๘
๑๓	อัตราการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงาน สวรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๐
๑๔	อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน สวรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๐
๑๕	อัตราการเกษียณอายุของผู้ปฏิบัติงาน สวรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๑
๑๖	อัตราการบรรจุใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน สวรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๑
๑๗	การกระจายตัวของอัตราเงินเดือนผู้ปฏิบัติงาน สวรส.	๒๒
๑๘	กรอบวงเงินค่าใช้จ่ายบุคลากร	๒๓
๑๙	รายได้-ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร สวรส.	๒๔
๒๐	อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ของหน่วยงานภายใน สวรส.	๒๖
๒๑	อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรที่จ่ายจากเงินรายได้ของหน่วยงานภายใน สวรส.	๒๘
๒๒	รายได้-ค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงานภายใน สวรส.	๒๙
๒๓	ผลการดำเนินงานทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖	๓๐
๒๔	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๕๕

บทที่ ๑

บริบทองค์กร

๑. ประวัติสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) เป็นองค์กรของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเฉพาะ (พระราชบัญญัติสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๓๕) โดยมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งประกอบด้วย ๑) สำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อวางเป้าหมาย นโยบาย และจัดทำแผนโครงการ และมาตรการต่างๆ ในการพัฒนาระบบสาธารณสุขของประเทศ ๒) ประสานงานกับหน่วยงานด้านนโยบายและแผนของรัฐบาล และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนโยบายการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสาธารณสุข รวมทั้งการนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแผน ๓) สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสาธารณสุขของภาครัฐและภาคเอกชน และส่งเสริมความร่วมมือการวิจัยระบบสาธารณสุขระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนานาชาติ รวมทั้งดำเนินการวิจัยด้านระบบสาธารณสุขที่มีความสำคัญตามนโยบายและไม่มีหน่วยงานวิจัยอื่นดำเนินการ ๔) สนับสนุนการเพิ่มสมรรถนะในการเลือกการรับ และการถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ตลอดจนการจัดการโครงการลงทุนและโครงการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการเลือก การรับ และการถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ เพื่อให้ได้วิทยาการและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม ๕) บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความรู้และผลงานวิจัยและวิชาการสาธารณสุขแก่หน่วยงานของรัฐ เอกชน และสาธารณชน

บริหารงานโดยคณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นรองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการสำนักงานวิจัยแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน ๗ ท่าน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. พิจารณาแผนหลักและแผนการดำเนินงานของสถาบัน
๒. กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสถาบัน
๓. กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารเงินกองทุน และพิจารณาจัดสรรทุนสำหรับกิจกรรมหลักต่างๆ
๔. อนุมัติแผนการเงินและงบประมาณประจำปีของสถาบัน
๕. ออกข้อบังคับว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสถาบันและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานของสถาบัน
๖. กำหนดจำนวน ตำแหน่ง ระยะเวลาจ้าง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่นของพนักงานและลูกจ้าง

๗. ออกข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ แต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน วินัย การลงโทษและการอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัย การร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป
๘. ออกข้อบังคับว่าด้วยคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้อำนวยการ การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการและการมอบให้ผู้อื่นรักษาการแทนหรือปฏิบัติงานแทนผู้อำนวยการ
๙. ออกข้อบังคับว่าด้วยสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นแก่พนักงานและลูกจ้าง

มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของสถาบัน และตามนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของคณะกรรมการ และบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างของสถาบัน

๒. แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

การดำเนินงานของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ได้กำหนดทิศทางขับเคลื่อนการวิจัยด้านสุขภาพ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ สวรส. ที่ดำเนินการมาในแต่ละช่วงทศวรรษ ดังนี้

ทศวรรษที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๓๕-๒๕๔๔) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๓๕-๒๕๓๙ และพ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้องค์ความรู้ที่เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาระบบสุขภาพ

ทศวรรษที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๕๔) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๙ และพ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔ โดยมุ่งเน้นการสร้างงานวิจัยเพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบสุขภาพ

ทศวรรษที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๖๔) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙ และพ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ โดยมุ่งเน้นการสร้างงานวิจัยเพื่อสนองต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนและสังคม ทั้งนี้ ได้ขยายขอบเขตงานวิจัยจากการวิจัยระบบสุขภาพไปสู่การวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยยังให้ความสำคัญดำเนินการวิจัยพัฒนาระบบสุขภาพเดิมทั้งในเรื่องระบบยา ระบบบริการสุขภาพ ระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ ระบบการเงินการคลังสุขภาพ ระบบอภีบาลสุขภาพ และมีงานวิจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการแพทย์เพิ่มขึ้นมา เพื่อให้เกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ครอบคลุมทั้งในเชิงนโยบาย เชิงวิชาการ เชิงสังคม/ชุมชน และเชิงพาณิชย์

ทศวรรษที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๗๔) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และมีการทบทวนเพื่อปรับเป็นแผนยุทธศาสตร์ สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๖๗๐ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานและขับเคลื่อน สวรส. ในระยะ ๕ ปีข้างหน้า โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านสุขภาพที่มีการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาระบบสุขภาพไทย ทั้งในภาวะวิกฤติและภาวะปกติ ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์ความรู้ไปใช้กำหนดนโยบายหรือมาตรการสำคัญด้านสุขภาพที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพประชาชนหรือกลไกด้านสุขภาพต่างๆ

แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

วิสัยทัศน์ (Vision):

“สวรส. เป็นผู้นำในการบริหารจัดการงานวิจัยด้านสุขภาพ”

พันธกิจ (Mission):

บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และขับเคลื่อนอย่างมีส่วนร่วม
เพื่อให้เกิดความมั่นคงและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ

ค่านิยม (Values) :

“ F I R S T ”

F = Focus on the Future หมายถึง การมุ่งเน้นอนาคต เป็นสมรรถนะด้านการวางแผนงาน ตั้งเป้าหมายในการทำงาน คาดการณ์ผลลัพธ์ไปในอนาคต เพื่อให้การทำงานของตน หน่วยงาน และองค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด มีเจตนาเพื่อบรรลุเป้าหมายอนาคตขององค์กร และเพื่อรองรับสภาวะการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

I = Integrity and Accountability หมายถึง ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ เป็นสมรรถนะในการมีจิตสำนึก ตระหนัก การดำรงตนและมีความรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง และสังคม รวมทั้งประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย ตรงไปตรงมา มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ โดยมุ่งหวังให้องค์กรและสังคมโดยรวมได้รับผลประโยชน์อย่างสูงสุดและยั่งยืน

R = Readiness and Inspiration หมายถึง การเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นสมรรถนะใฝ่เรียนรู้ ศึกษาหาความรู้ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ สามารถเชื่อมโยงความรู้และข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็น และสามารถต่อยอดความรู้และความสามารถของตนเอง

S = System Approach หมายถึง การทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบระเบียบ เป็นขั้นเป็นตอน สามารถปรับและประยุกต์วิธีการทำงานให้เป็นระบบเกิดประโยชน์ต่องานรับผิดชอบ หน่วยงาน และองค์กรโดยรวม

T = Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีม คือสมรรถนะที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือผู้ร่วมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เป้าประสงค์ :

- ๑) วิจัยด้านสุขภาพเพื่อยกระดับความมั่นคงและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ
- ๒) กลุ่มภาคีเครือข่ายและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีความร่วมมือการวิจัยด้านสุขภาพ
- ๓) ผลงานวิจัยด้านสุขภาพมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และส่งผลกระทบต่อสุขภาพประชาชน
- ๔) องค์กร และบุคลากรมีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล

ผลผลิต ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด :

- ๑) ผลงานวิจัยด้านสุขภาพเพื่อยกระดับความมั่นคงและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์สำคัญ ดังนี้
 - ๑.๑) จำนวนระบบสุขภาพแบบบูรณาการระดับประเทศและ/ หรือพื้นที่
 - ๑.๒) จำนวนนโยบายและ/ หรือมาตรการที่ได้ประกาศใช้ในระดับประเทศและ/หรือพื้นที่ ซึ่งพัฒนาโดยใช้การวิจัยด้านสุขภาพ
 - ๑.๓) จำนวนเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้และเกิดผลสำเร็จในการยกระดับความมั่นคงและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ
 - ๑.๔) จำนวนประชาชนที่ได้รับบริการจากระบบสุขภาพแบบบูรณาการระดับประเทศและ/ พื้นที่
- ๒) จำนวนกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือการวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพ
- ๓) ต้นทุนประสิทธิผล (Cost-effectiveness) และผลตอบแทนทางสังคมการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ของงานวิจัยด้านสุขภาพ มีค่ามากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
- ๔) ระดับความสำเร็จของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และระดับคุณธรรมและความโปร่งใส
 - ๔.๑) ระดับความสำเร็จของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๐
 - ๔.๒) ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ตามมาตรฐานการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปี ๒๕๗๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๑
สร้างและจัดการองค์ความรู้การวิจัยด้านสุขภาพแบบมุ่งเป้า

เป้าหมาย:
มุ่งให้เกิดการสร้างและจัดการองค์ความรู้ โดยมีการพัฒนากรอบการวิจัยด้านสุขภาพแบบมุ่งเป้า ให้สอดคล้องกับบริบท/ สถานการณ์ รวมทั้งการพิจารณาสนับสนุนและการบริหารจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการวิจัย เพื่อให้เกิดผลงานวิจัยที่สร้างผลลัพธ์/ผลกระทบที่ทำให้เกิดความมั่นคงและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการและสอดคล้องกับปัญหาของประเทศ
กลยุทธ์ :
๑) พัฒนากรอบการวิจัยด้านสุขภาพ ที่ตอบสนองต่อการปฏิรูประบบสุขภาพ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (Research Mapping) ๒) สร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัย ด้วยการบริหารจัดการงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อสถานการณ์ เพื่อใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย ๓) ส่งเสริมให้เกิดการระดมและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยด้านสุขภาพร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ๔) พัฒนากลไก Health systems intelligence unit เพื่อเป็นคลังความรู้ และตอบสนองต่อความต้องการงานวิจัยสำคัญเร่งด่วน ๕) พัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการสร้างและจัดการงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒
พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

เป้าหมาย:
มุ่งเน้นให้มีการขับเคลื่อนผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย (Policy advocacy) หรือการปฏิบัติ โดยเกิดมาตรการ/ แนวทาง หรือพฤติกรรมด้านสุขภาพที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบสุขภาพในระดับต่างๆ ทั้งนี้ ครอบคลุมการใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย วิชาการ สังคม/ชุมชน หรือเชิงพาณิชย์ รวมทั้งส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการกำหนด/ปรับบทบาท โครงสร้าง/กลไก ภายใน สวรส. ที่ชัดเจน ภายใต้ความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ
กลยุทธ์ :
๑) สร้างและพัฒนากลไก (Platform) ในการเชื่อมโยงกับกระบวนการนโยบายที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม ๒) พัฒนาระบบการนำผลงานวิจัยสู่สาธารณะที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ ๓) พัฒนากลไกการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ผลงานวิจัย รวมทั้งการเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓
สร้างและพัฒนาบุคลากรวิจัยและเครือข่ายวิจัย

เป้าหมาย:
มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรวิจัยด้านสุขภาพ และเครือข่ายวิจัยสุขภาพ รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกับเครือข่ายวิจัย เพื่อเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยที่มีศักยภาพและพัฒนาเครือข่ายวิจัย ในการทำวิจัยและบริหารจัดการงานวิจัยให้เกิดองค์ความรู้ด้านสุขภาพ ตลอดจนเกิดการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
กลยุทธ์ :
๑) พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของนักวิจัย และนักวิจัยหน้าใหม่ร่วมกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัย ๒) พัฒนาและส่งเสริมเครือข่ายวิจัยที่มีประสิทธิภาพ เช่น ศูนย์การวิจัยทางคลินิกระดับประเทศ (National Clinical Trial Center) และเครือข่ายระหว่างประเทศ ๓) ส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ตามมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก

ยุทธศาสตร์ที่ ๔
พัฒนาและยกระดับองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล

เป้าหมาย:
มุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง พัฒนาระบบบริหารจัดการ ทบทวนปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสามารถรองรับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบวิจัย รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่า ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นองค์กรคุณธรรมที่มีส่วนร่วมสร้างสังคมคุณธรรม โดยมีการบริหารจัดการองค์กรตามหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ :
๑) ยกระดับมาตรฐานและธรรมาภิบาลการบริหารจัดการภายในองค์กร ๒) พัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล ๓) ปรับโครงสร้างและส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๑

วิสัยทัศน์ :

“สวรส. เป็นผู้นำในการบริหารจัดการงานวิจัยด้านสุขภาพ”

พันธกิจ : บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และขับเคลื่อนอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความมั่นคงและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพ

ยุทธศาสตร์

๑. สร้างและจัดการองค์ความรู้
การวิจัยด้านสุขภาพแบบมุ่งเป้า

๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อ
ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้
ประโยชน์

๓. สร้างและพัฒนาบุคลากรวิจัย
และเครือข่ายวิจัย

๔. พัฒนาและยกระดับองค์กรให้มี
สมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

๑. พัฒนารอบการวิจัยด้านสุขภาพ ที่ตอบสนองต่อ
การปฏิรูประบบสุขภาพ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
โดยการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
(Research Mapping)

๒. สร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัย ด้วยการบริหาร
จัดการงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ท้นต่อ
สถานการณ์ เพื่อใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย

๓. ส่งเสริมให้เกิดการระดมและจัดสรรทรัพยากร
เพื่อการวิจัยด้านสุขภาพร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ
และเอกชน

๔. พัฒนากลไก Health systems intelligence
unit เพื่อเป็นคลังความรู้ และตอบสนองต่อ
ความต้องการงานวิจัยสำคัญเร่งด่วน

๕. พัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการสร้าง
และจัดการงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

๑. สร้างและพัฒนากลไก (Platform) ในการ
เชื่อมโยงกับกระบวนการนโยบายที่ชัดเจนอย่าง
เป็นรูปธรรม

๒. พัฒนาระบบการนำผลงานวิจัยสู่สาธารณะที่
ประชาชนสามารถเข้าถึงได้

๓. พัฒนากลไกการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และ
เผยแพร่ผลงานวิจัยรวมทั้งการเข้าถึงองค์ความรู้ได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของนักวิจัย
และนักวิจัยหน้าใหม่ร่วมกับสถาบันการศึกษาและ
สถาบันวิจัย

๒. พัฒนาและส่งเสริมเครือข่ายวิจัยที่มี
ประสิทธิภาพ เช่น ศูนย์การวิจัยทางคลินิก
ระดับประเทศ (National Clinical Trial Center)
และเครือข่ายระหว่างประเทศ

๓. ส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
ตามมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก

๑. ยกระดับมาตรฐานและธรรมาภิบาลการบริหาร
จัดการภายในองค์กร

๒. พัฒนาคอร์ปสูงองค์กรดิจิทัล

๓. ปรับโครงสร้างและส่งเสริมบุคลากรให้มี
สมรรถนะ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
รวมถึงมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ ๑ แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

บทที่ ๒

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การจัดแบ่งส่วนงาน/โครงสร้างองค์กร

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) มีการจัดแบ่งส่วนงาน ดังนี้

๑. กลุ่มตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบการดำเนินงานของทุกส่วนงาน ในด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ การเงิน บัญชี พัสดุ เพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เสนอแนะนโยบาย แนวทางการตรวจสอบ มาตรการควบคุมภายใน และแนวทางการป้องกันแก้ไข

๒. ส่วนงานสนับสนุน ประกอบด้วย ๒ สำนัก ดังนี้

๒.๑ สำนักบริหารกลาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารจัดการทั่วไปในภาพรวม ประกอบด้วย ๔ หน่วยงาน ดังนี้

๒.๑.๑ หน่วยงานสนับสนุนทั่วไป

๒.๑.๒ หน่วยงานการเงินและบัญชี

๒.๑.๓ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

๒.๑.๔ หน่วยงานกฎหมาย

๒.๒ สำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารยุทธศาสตร์ของสถาบันอย่างครบวงจร ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดนโยบายจนถึงแผนปฏิบัติการและติดตามผลการปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงพัฒนายุทธศาสตร์ และพัฒนาปรับปรุงดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย ๒ หน่วยงาน ดังนี้

๒.๒.๑ หน่วยงานนโยบายและแผน

๒.๒.๒ หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓. ส่วนงานวิชาการ ประกอบด้วย ๒ สำนัก คือ

๓.๑ สำนักจัดการงานวิจัยและประสานโครงการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงระบบและนโยบายสุขภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข และสื่อสารองค์กร ตลอดจนขับเคลื่อนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย ๑ หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานสื่อสาร

๓.๒ สำนักพัฒนาการคุ้มครองการวิจัยในมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาให้เกิดการคุ้มครองการวิจัยในมนุษย์ พิจารณาให้การรับรองและเสนอแนะโครงการวิจัยในมนุษย์

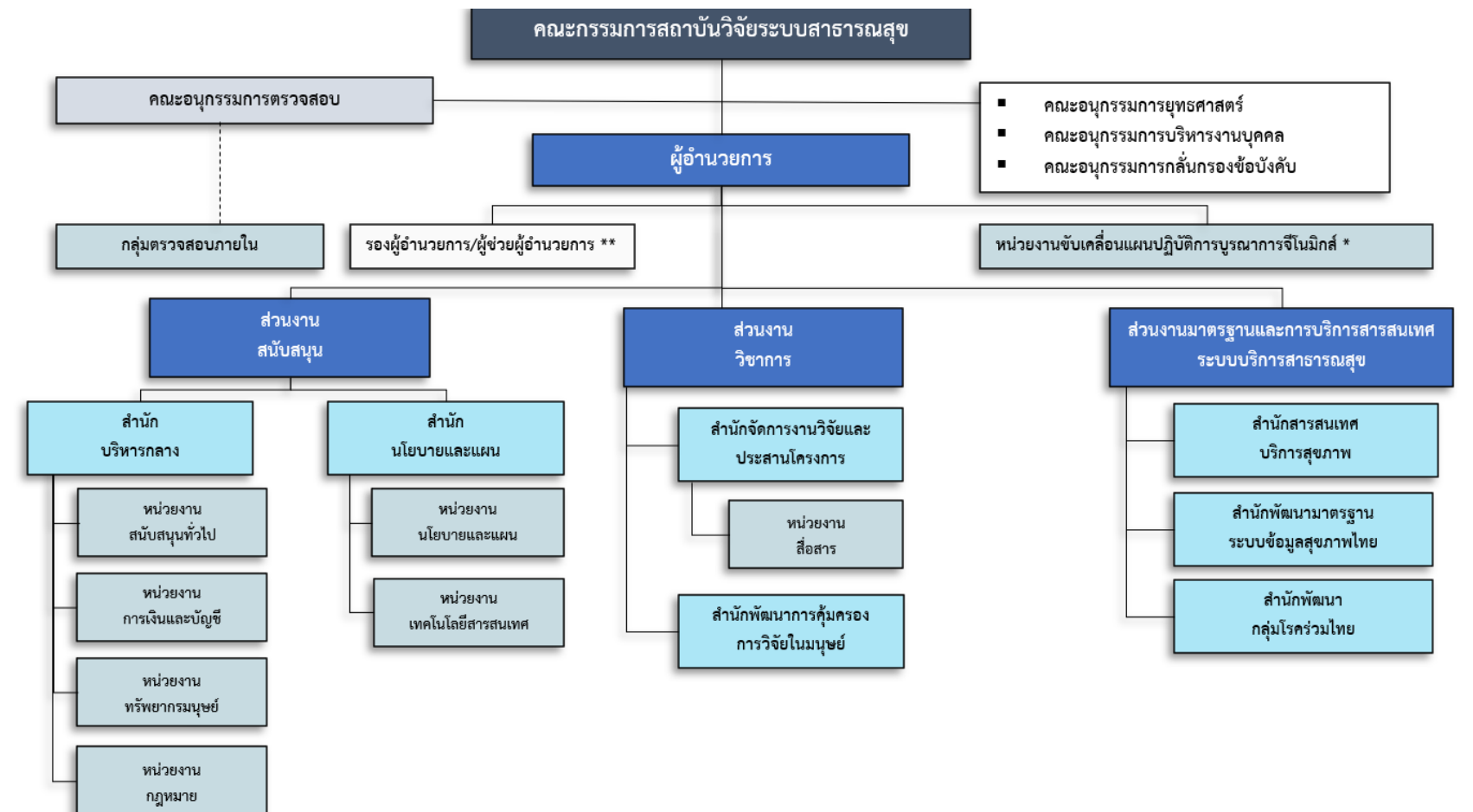
๔. ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศระบบบริการสาธารณสุข ประกอบด้วย ๓ สำนัก ดังนี้

๔.๑ สำนักสารสนเทศบริการสุขภาพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวิจัยพัฒนาและบำรุงรักษา มาตรฐานข้อมูลที่ใช้ในระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการบริการสุขภาพ รับส่ง และเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยบริการสุขภาพ ตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลธุรกรรมบริการ บริหารคลังข้อมูล ประมวลและบริการผลข้อมูลจากระบบ บริการสุขภาพทุกระบบ

๔.๒ สำนักพัฒนามาตรฐานระบบข้อมูลสุขภาพไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวิจัยพัฒนา มาตรฐานระบบข้อมูลสุขภาพของประเทศ พัฒนาแนวปฏิบัติด้านมาตรฐานระบบข้อมูลสุขภาพ

๔.๓ สำนักพัฒนากลุ่มโรคร่วมไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ของระบบ จำแนกกลุ่มโรคร่วม การจัดหา บำรุงรักษา ติดตามประเมินผลการใช้เครื่องมือการเงินประกันสุขภาพที่ใช้กลไกระบบ จำแนกกลุ่มโรคร่วม

แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๒

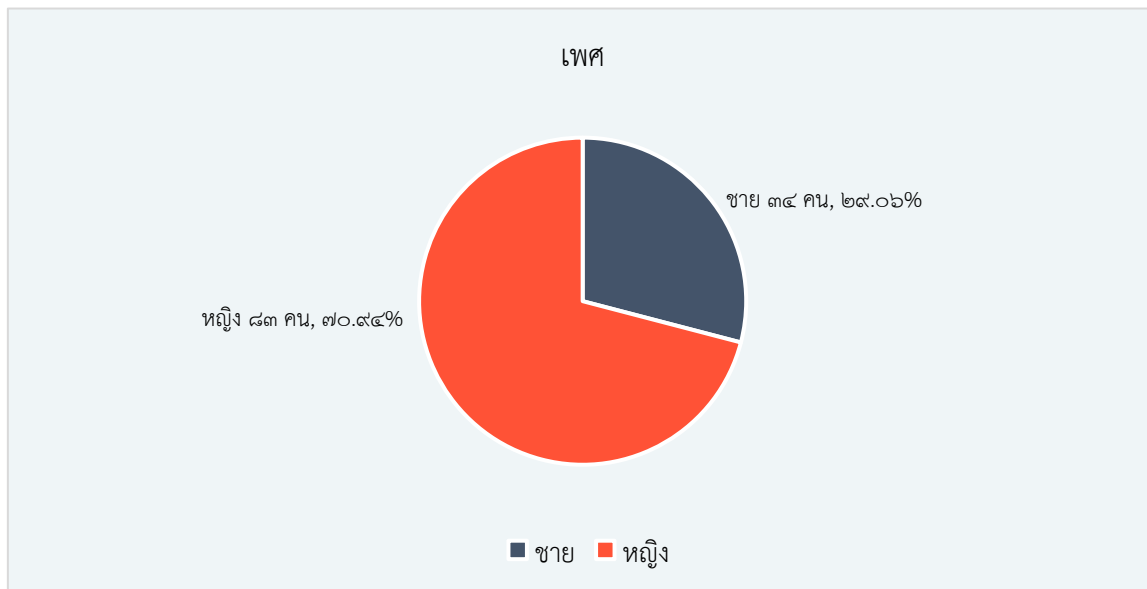


ภาพที่ ๒ โครงสร้างสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

๒. อัตรากำลังคน

๒.๑ บุคลากรภาพรวมในสังกัดสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

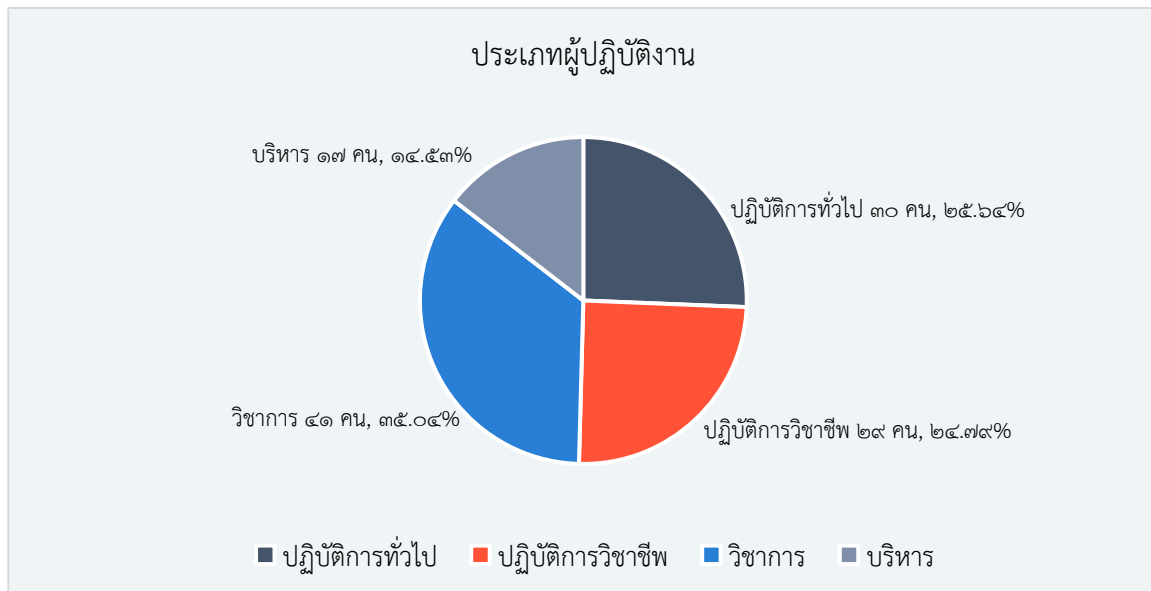
สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น ๑๑๗ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๗) เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๙๔ เพศชาย มีจำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๐๖ แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๓



รวมทั้งสิ้น ๑๑๗ คน

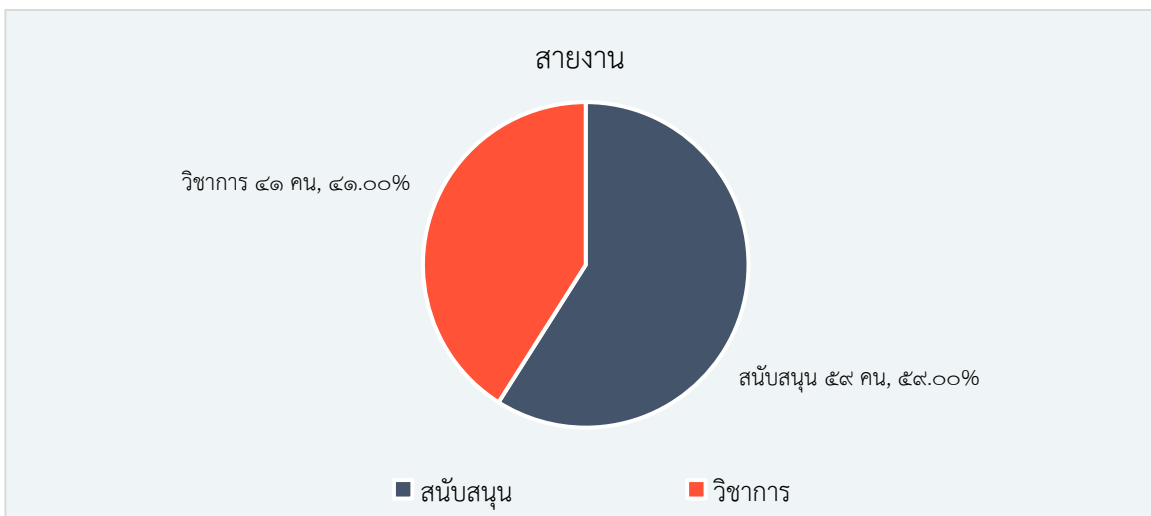
ภาพที่ ๓ จำนวนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ

เมื่อจำแนกตามประเภทผู้ปฏิบัติงาน พบว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานประเภทวิชาการมากที่สุด จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐๔ รองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานประเภทปฏิบัติการทั่วไป จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๖๔ ประเภทปฏิบัติการวิชาชีพ จำนวน ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๗๙ และประเภทบริหาร จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕๓ ถ้าพิจารณาช่วงการควบคุม (Span of Control) พบว่าโดยเฉลี่ยผู้บังคับบัญชา ๑ คน ควบคุม กำกับ ดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน ๕.๘๘ คน ซึ่งอยู่ในมาตรฐานของการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ (ช่วงการควบคุมที่ดี คือ ๔-๑๐ คน) แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๔



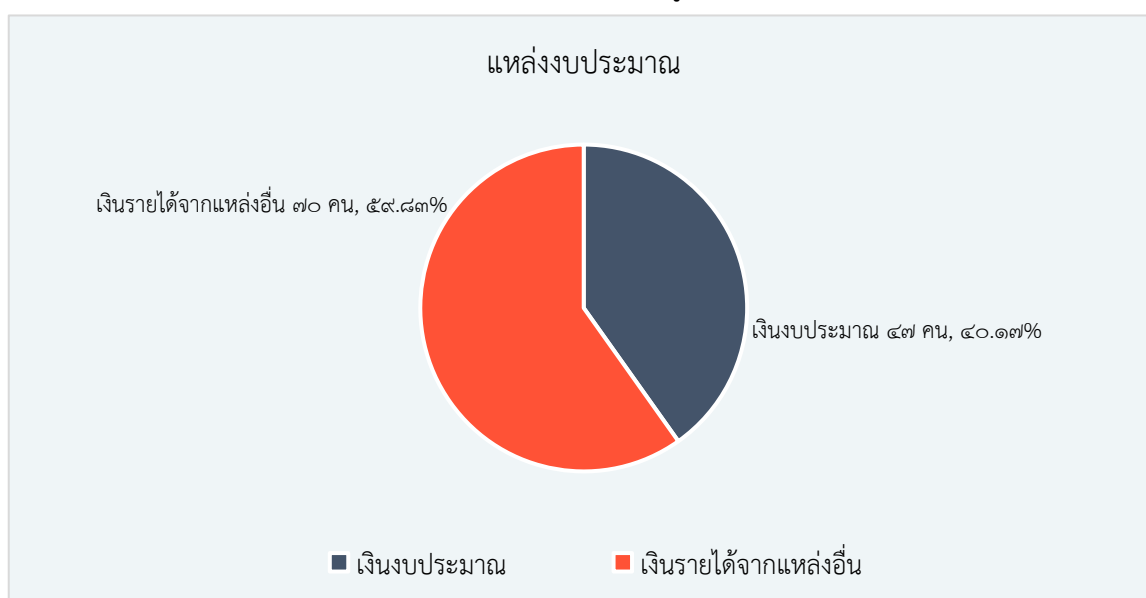
ภาพที่ ๔ จำนวนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามประเภทผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงาน พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 100 คน เป็นผู้ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนมากกว่าสายงานวิชาการ โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุน จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 และเป็นผู้ปฏิบัติงานงานวิชาการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 เนื่องจากในบางสำนัก เช่น สำนักสารสนเทศบริการสุขภาพ (สทส.) มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการให้บริการในการประมวลผลข้อมูลบริการสุขภาพมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรในสายงานสนับสนุนเป็นจำนวนมาก ได้แก่ โปรแกรมเมอร์ และเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ ประกอบกับสถานที่ตั้งของหน่วยงานบางหน่วยงานอยู่ภายนอก สรรพ. ทำให้มีความจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานปฏิบัติงานประจำในแต่ละหน่วยงาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๕



รวมทั้งสิ้น 100 คน
ภาพที่ ๕ จำนวนผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติงานจำแนกตามสายงาน

บุคลากรของ สวรส. แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ตามแหล่งงบประมาณ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติที่จ้างโดยใช้เงินงบประมาณ (งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานงบประมาณ) และผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินรายได้จากแหล่งอื่น พบว่า มีผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินรายได้จากแหล่งอื่นมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินงบประมาณ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินรายได้จากแหล่งอื่น มีจำนวน ๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๘๓ สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินงบประมาณ จำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑๗ เนื่องจาก สวรส. ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานงบประมาณเฉพาะในหมวดค่าใช้จ่ายบุคลากรซึ่งในแต่ละปีได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นน้อยมาก และมีหน่วยงานหลายแห่งในสังกัด เช่น สำนักสารสนเทศบริการสุขภาพ สำนักพัฒนามาตรฐานระบบข้อมูลสุขภาพไทย สำนักพัฒนากลุ่มโรคร่วมไทย ฯลฯ ที่มีรายได้เป็นของตนเอง และต้องบริหารจัดการรายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน จึงทำให้สถาบันฯ ต้องจ้างบุคลากรโดยใช้เงินรายได้จากแหล่งอื่นจำนวนมากกว่่าจ้างโดยใช้เงินงบประมาณ แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๖



ภาพที่ ๖ จำนวนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามแหล่งงบประมาณ

จากการวิเคราะห์อัตรากำลังผู้ปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๗ พบว่า จากกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๑๕๐ อัตรา มีผู้ปฏิบัติงานจริง จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๐๐ ของกรอบอัตรากำลัง เมื่อวิเคราะห์เฉพาะหน่วยงานภายใน สวรส. พบว่า มีผู้ปฏิบัติงานจริงที่จ้างด้วยเงินงบประมาณ ร้อยละ ๙๔.๐๐ ของกรอบอัตรากำลัง โดยมีอัตรารว่างอยู่ในสายงานบริหาร จำนวน ๓ อัตรา สำหรับหน่วยงานในสังกัดอื่น ได้แก่ ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศระบบบริการสาธารณสุข (สมสส.) มีผู้ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ ๘๐ แสดงข้อมูลดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ จำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงและกรอบอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๗)

หน่วยงาน	แหล่ง งบประมาณ	ปฏิบัติการทั่วไป		ปฏิบัติการวิชาชีพ		วิชาการ		บริหาร		รวม		
		กรอบ อัตรากำลัง	ปฏิบัติงาน จริง	กรอบ อัตรากำลัง	ปฏิบัติงาน จริง	กรอบ อัตรากำลัง	ปฏิบัติงาน จริง	กรอบ อัตรากำลัง	ปฏิบัติงาน จริง	กรอบ อัตรากำลัง	ปฏิบัติงาน จริง	ร้อยละ
สวรส.	เงินงบประมาณ	๒๑	๒๑	๕	๔	๑๐	๑๐	๑๔	๑๒	๕๐	๔๗	๙๔.๐๐
	เงินรายได้	๑๑	๕	๓	๒	๒๑	๑๔	๕	๑	๔๐	๒๒	๕๕.๐๐
	รวม	๓๒	๒๖	๘	๖	๓๑	๒๔	๑๙	๑๓	๙๐	๖๙	๗๖.๖๖
สมสส.	เงินรายได้	๔	๔	๒๖	๒๓	๒๓	๑๗	๗	๔	๖๐	๔๘	๘๐.๐๐
รวม	เงินงบประมาณ	๒๑	๒๑	๕	๔	๑๐	๑๐	๑๔	๑๒	๕๐	๔๗	๙๔.๐๐
รวม	เงินรายได้	๑๕	๙	๒๙	๒๕	๔๔	๓๑	๑๒	๕	๑๐๐	๗๐	๗๐.๐๐
รวม		๓๖	๓๐	๓๔	๒๙	๕๔	๔๑	๒๖	๑๗	๑๕๐	๑๑๗	๗๘.๐๐

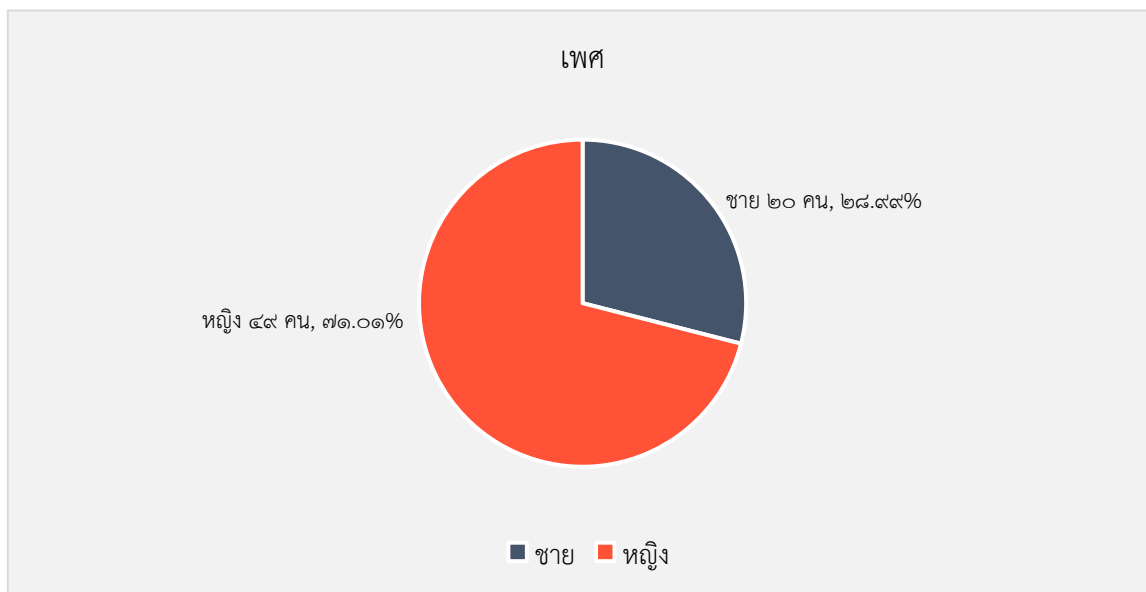
หมายเหตุ :

สวรส. หมายถึง สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ประกอบด้วย สำนักบริหารกลาง สำนักนโยบายและแผน สำนักจัดการงานวิจัยและประสานโครงการ
สำนักพัฒนาการคุ้มครองการวิจัยในมนุษย์ (สคม.) และกลุ่มตรวจสอบภายใน

สมสส. หมายถึง ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศระบบบริการสาธารณสุข ประกอบด้วย สำนักสารสนเทศระบบบริการสุขภาพ (สกก.) สำนักพัฒนา
มาตรฐานระบบข้อมูลสุขภาพไทย (สมสท.) และสำนักพัฒนากลุ่มโรคร่วมไทย (สรท.)

๒.๒ บุคลากรเฉพาะหน่วยงานภายในสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

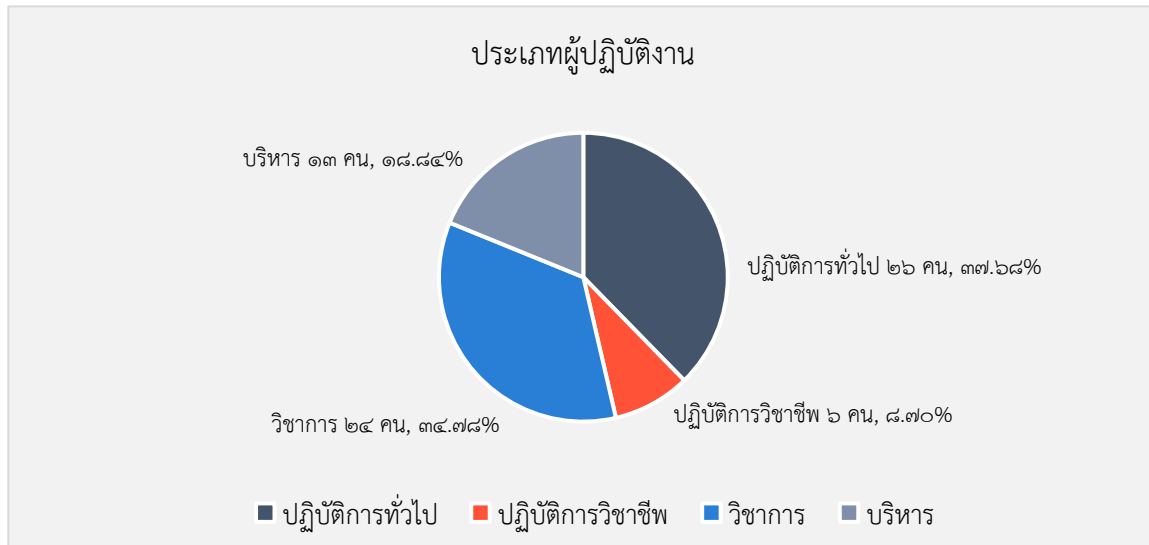
เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใน สวรส. พบว่า มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนทั้งสิ้น ๖๙ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๗) เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๐๑ เพศชาย จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๙๙ แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๗



รวมทั้งสิ้น ๖๙ คน

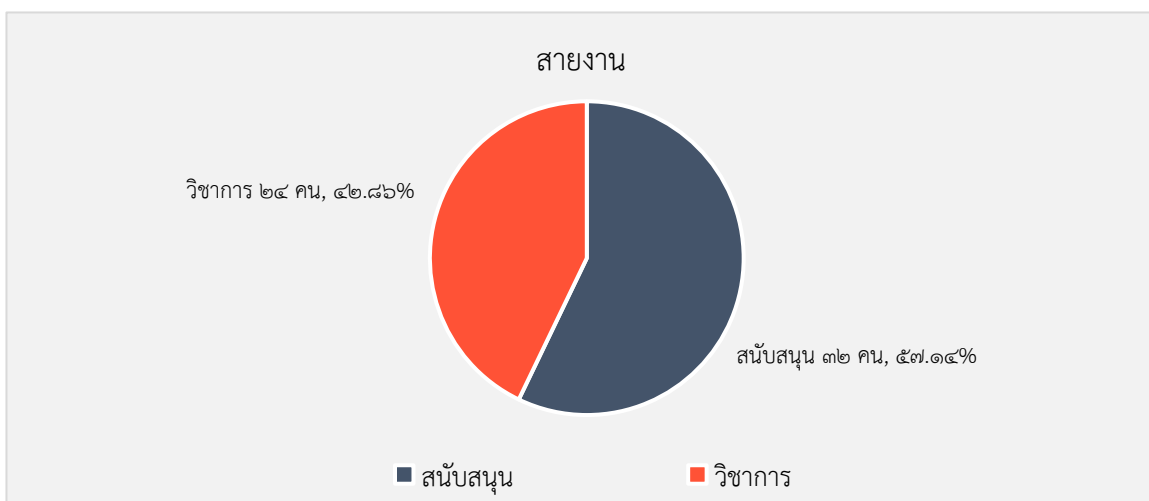
ภาพที่ ๗ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามเพศ

เมื่อจำแนกตามประเภทผู้ปฏิบัติงานเฉพาะของ สวรส. พบว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานประเภทวิชาการมากที่สุด จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๗๘ รองลงมาเป็นประเภทปฏิบัติการทั่วไป จำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖๘ ประเภทบริหาร จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๘๕ และประเภทปฏิบัติการวิชาชีพ จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๗๐ ถ้าพิจารณาช่วงการควบคุม (Span of Control) พบว่า โดยเฉลี่ยผู้บังคับบัญชา ๑ คน ควบคุม กำกับ ดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน ๔.๓๐ คน ซึ่งอยู่ในมาตรฐานของการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ (ช่วงการควบคุมที่ดี คือ ๔-๑๐ คน) แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๘



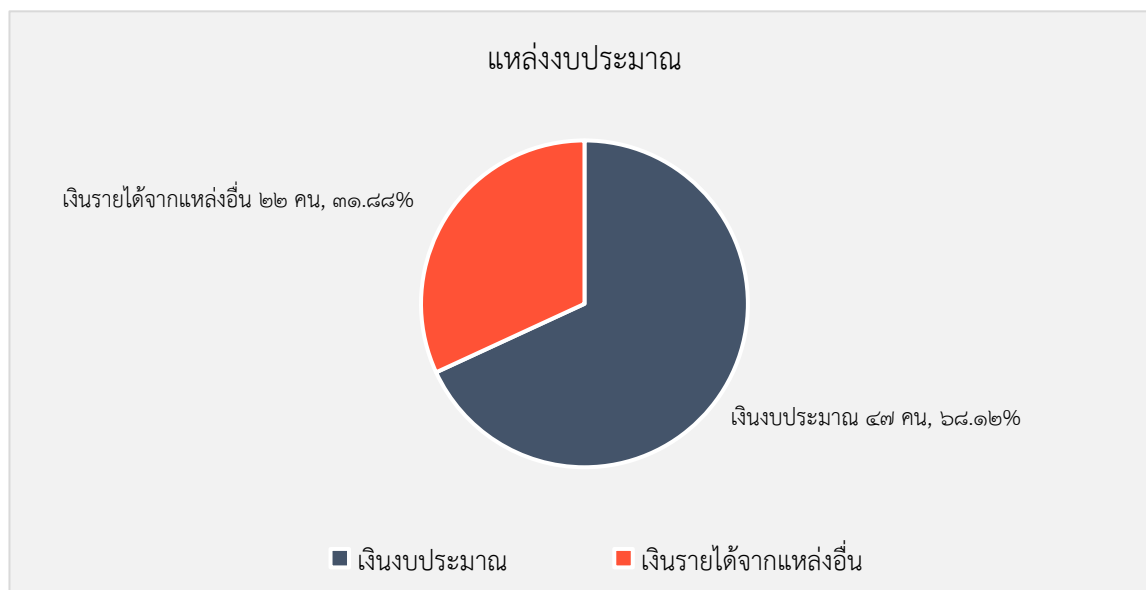
ภาพที่ ๘ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. จำแนกตามประเภทผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผู้ปฏิบัติงานเฉพาะระดับปฏิบัติงานของ สวรส. พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น ๕๖ คน เป็นผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑๔ และเป็นผู้ปฏิบัติงานสายงานวิชาการ จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๘๖ จากการวิเคราะห์อัตรากำลังพิจารณาตามสายงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานสายงานวิชาการมีจำนวนน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน ในอัตราส่วนผู้ปฏิบัติงานสายงานวิชาการ : ผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน เท่ากับ ๑ : ๑.๓๓ ซึ่ง สวรส. มีบทบาทหน้าที่หลักในการสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสาธารณสุขของภาครัฐและเอกชน มีความจำเป็นต้องมีบุคลากรด้านวิชาการที่เพียงพอในการขับเคลื่อนและสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการวิจัยระบบสุขภาพไปสู่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สวรส. ควรเพิ่มอัตรากำลังในสายวิชาการให้เพียงพอกับภาระงาน และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานสายงานวิชาการให้มีความพร้อมในการรองรับงานที่ยากและท้าทายขึ้น แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๙



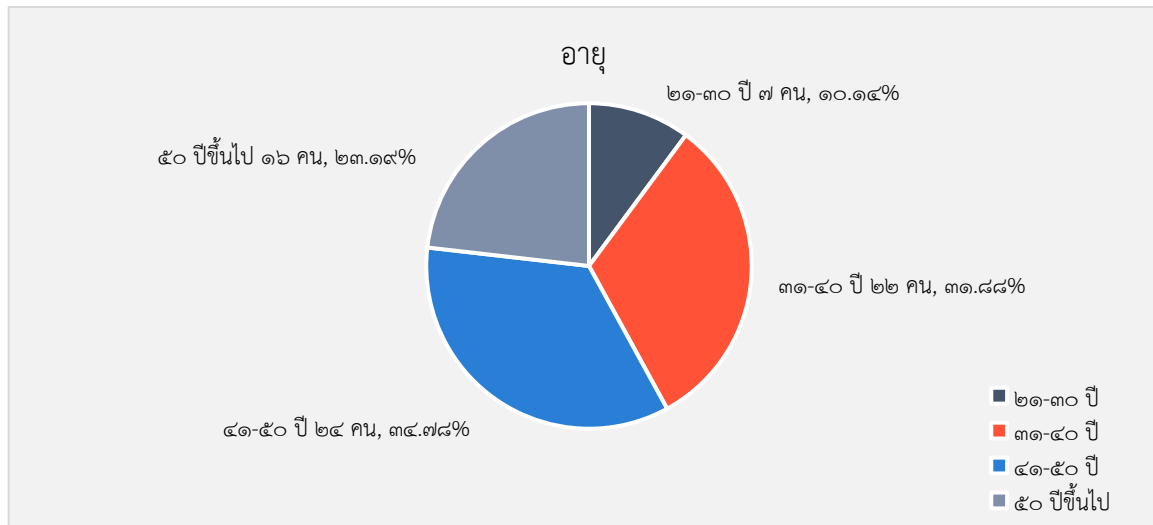
ภาพที่ ๙ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สวรส. ระดับปฏิบัติงาน จำแนกตามสายงาน

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข มีผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินงบประมาณ (งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงบประมาณ) จำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๑๒ และผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยใช้เงินรายได้จากแหล่งอื่น จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๘๘ เนื่องจากสถาบันฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายบุคลากรในแต่ละปีไม่เพียงพอ สรรส. ควรวิเคราะห์ภาระงานเพื่อพิจารณาจ้างบุคลากรโดยใช้เงินรายได้ของสถาบันให้เหมาะสมกับภาระงาน แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๑๐



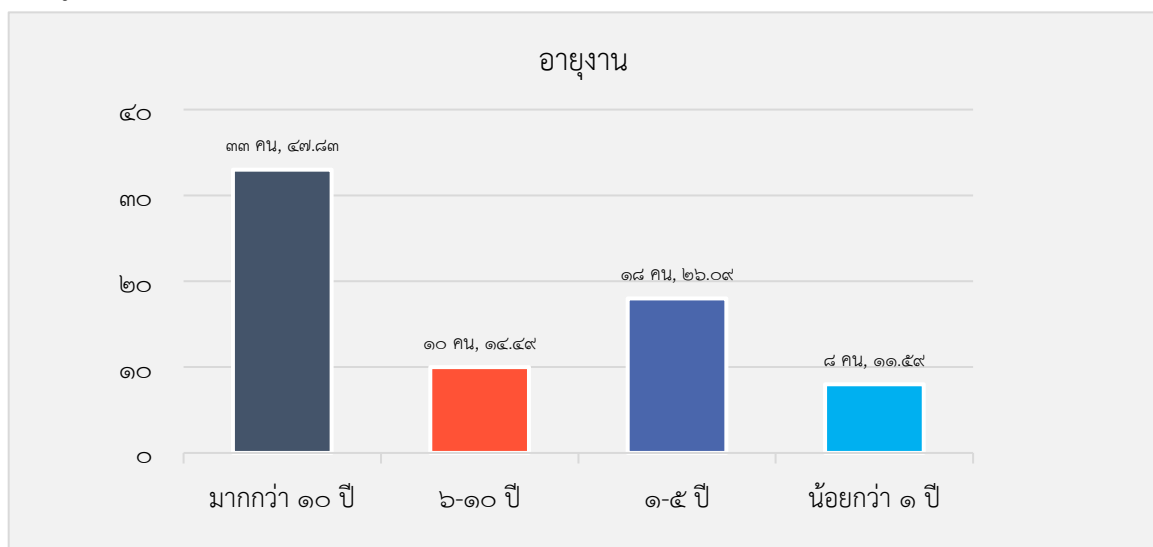
ภาพที่ ๑๐ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สรรส. จำแนกตามแหล่งงบประมาณ

เมื่อวิเคราะห์อายุของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. จำนวน ๖๙ คน พบว่า มีอายุเฉลี่ย ๔๒.๒๔ ปี โดยส่วนใหญ่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๗๘ รองลงมาอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๘๘ อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑๙ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยที่สุด คือ มีอายุ ๒๑-๓๐ ปี จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๑๔ เมื่อวิเคราะห์อายุของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป มีจำนวน ๑๖ คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน ๙ คน ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการงานวิจัย จำนวน ๔ คน ผู้จัดการสำนักนโยบายและแผน จำนวน ๑ คน ผู้จัดการสำนักบริหารกลาง จำนวน ๑ คน หัวหน้าหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน ๑ คน หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน จำนวน ๑ คน และหัวหน้าหน่วยงานการเงินและบัญชี จำนวน ๑ คน ที่สถาบันฯ ควรพิจารณาถึงการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งจะใช้เวลาเตรียมความพร้อมอย่างน้อย ๓ ปี เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๑๑



ภาพที่ ๑๑ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สรรส. จำแนกตามอายุ

เมื่อวิเคราะห์อายุงานของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. จำนวน ๖๙ คน พบว่า ส่วนใหญ่แล้วมีอายุงานมากกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๓ รองลงมาเป็นอายุงาน ๑-๕ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๐๙ อายุงาน ๖-๑๐ ปี จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๔๙ และอายุน้อยกว่า ๑ ปี จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕๙ จากการวิเคราะห์อายุงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า ๑๐ ปี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี สถาบันฯ ควรจะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานอยู่แล้วให้เป็นมืออาชีพพร้อมกับการพิจารณาหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะอื่นๆ ให้เหมาะสม เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ การเจรจาต่อรอง การโน้มน้าว การสอนงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น แสดงข้อมูลดังภาพที่ ๑๒



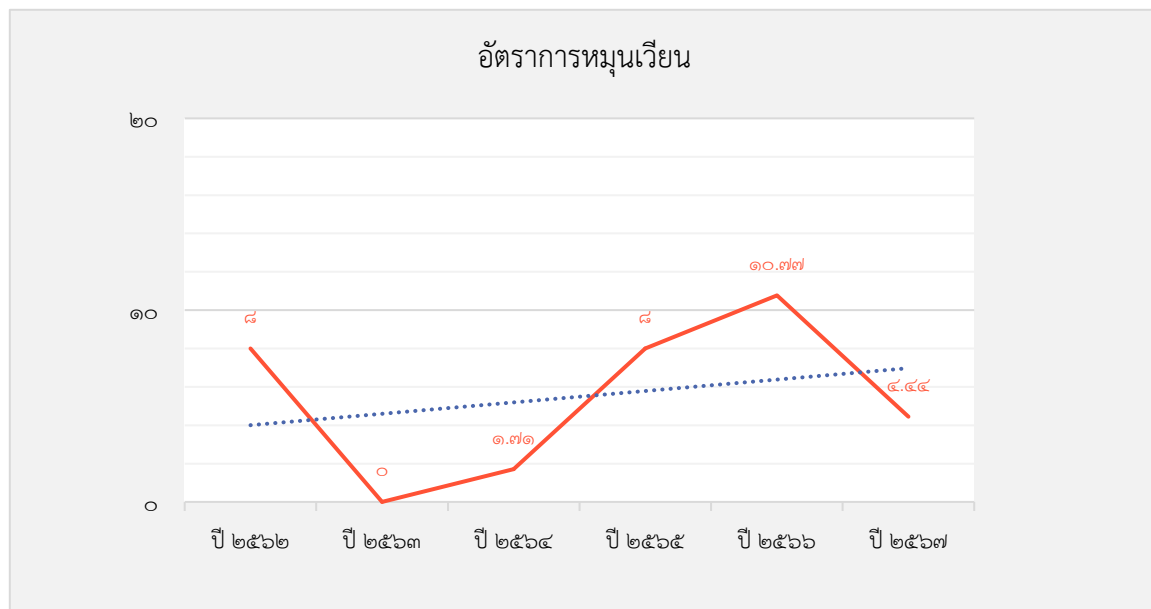
ภาพที่ ๑๒ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน สรรส. จำแนกตามอายุงาน

เมื่อพิจารณาอัตราการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ มีอัตราการหมุนเวียนมากที่สุด ร้อยละ ๑๐.๗๗ รองลงมา คือ ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ และปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ร้อยละ ๘.๐๐ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ร้อยละ ๔.๔๔ ตามลำดับ สำหรับอัตราการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงานในปีปัจจุบัน พบว่า ยังอยู่ในอัตราการหมุนเวียนที่เป็นค่ามาตรฐาน (อัตราการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงานทุกสายงาน มีค่าเฉลี่ย ร้อยละ ๑๐.๘๐) สำหรับในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ มีผู้ปฏิบัติงาน สรรส. ที่จะเกษียณอายุ จำนวน ๕ คน (ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖, ๒๕๖๗, ๒๕๖๘ จำนวน ๑ คน/ปี และจะเกษียณอายุในปีงบประมาณ ๒๕๗๐ อีก ๒ คน) สำหรับอัตราการบรรจุใหม่ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๗ มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น

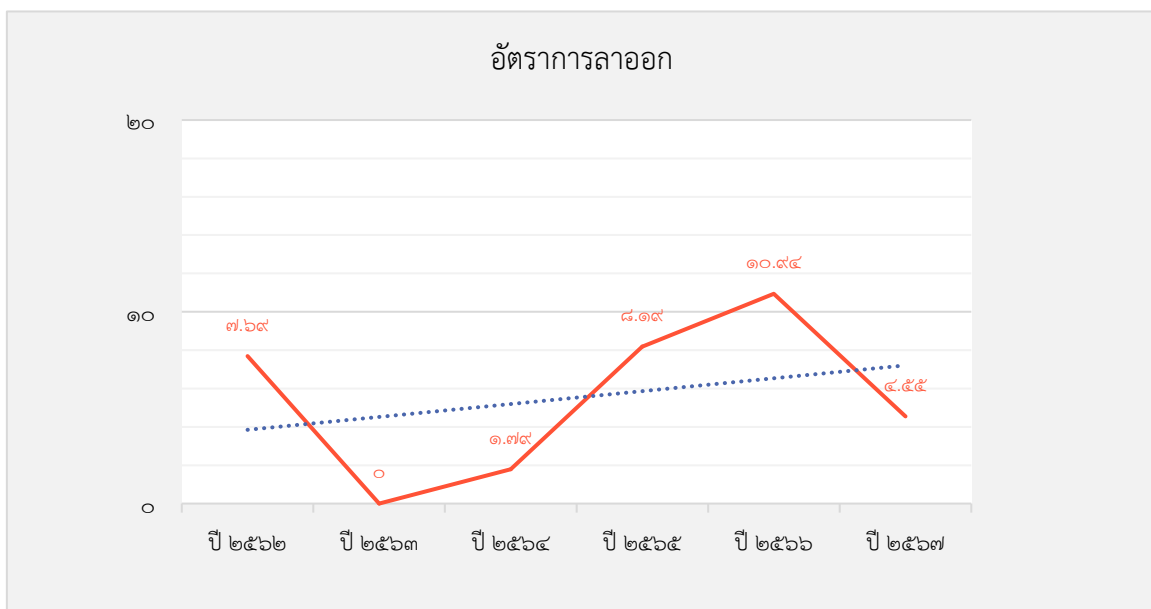
สำหรับสาเหตุการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. ส่วนใหญ่ มาจากด้วยเหตุผลส่วนตัว อาทิเช่น ไปศึกษาต่อ และได้งานใหม่ เมื่อพิจารณาถึงอัตราการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละปีส่วนใหญ่อยู่ในอัตราต่ำ ยกเว้นปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ที่มีอัตราการหมุนเวียนค่อนข้างสูง ซึ่งบ่งบอกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ สรรส. อย่างไรก็ตาม สรรส. ควรมีการสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี โดยการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น แสดงข้อมูลดังตารางที่ ๒ และภาพที่ ๑๓-๑๖

ตารางที่ ๒ อัตราการหมุนเวียน การลาออก การเกษียณอายุ และการบรรจุใหม่ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๗

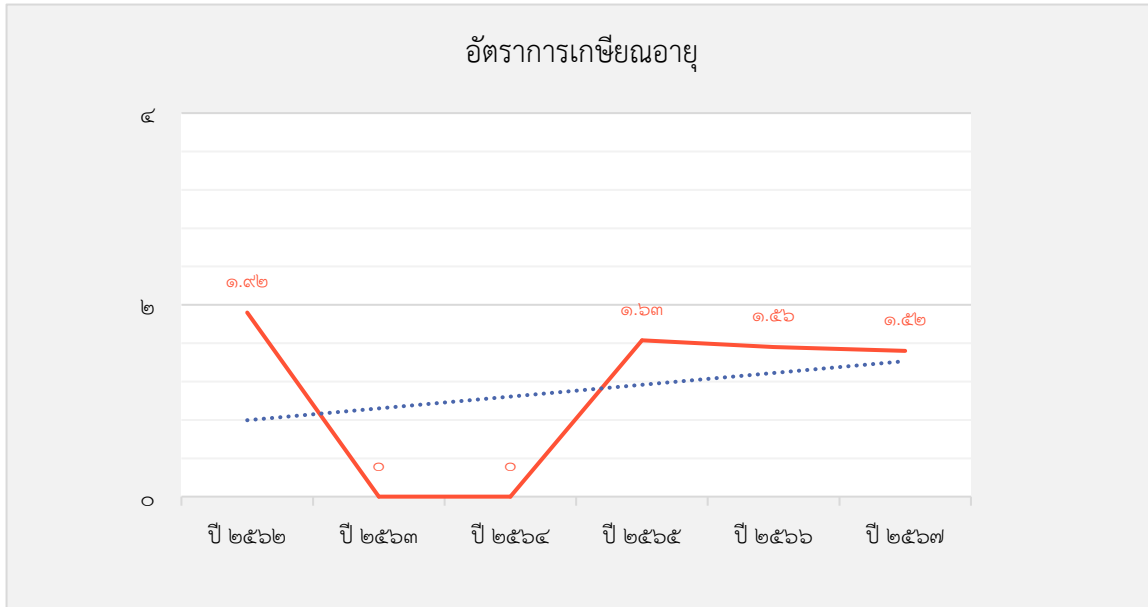
ปีงบประมาณ	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน (คน)			อัตราการหมุนเวียน (ร้อยละ)	ลาออก		เกษียณอายุ		เสียชีวิต		บรรจุใหม่	
	ต้นปี	ปลายปี	เฉลี่ย		จำนวน (คน)	อัตรา (ร้อยละ)	จำนวน (คน)	อัตรา (ร้อยละ)	จำนวน (คน)	อัตรา (ร้อยละ)	จำนวน (คน)	อัตรา (ร้อยละ)
๒๕๖๒	๕๒	๔๘	๕๐.๐๐	๘.๐๐	๔	๗.๖๙	๑	๑.๙๒	๐	๐.๐๐	๐	๐.๐๐
๒๕๖๓	๔๘	๕๖	๕๒.๐๐	๐.๐๐	๐	๐.๐๐	๐	๐.๐๐	๐	๐.๐๐	๕	๑๐.๔๒
๒๕๖๔	๕๖	๖๑	๕๘.๕๐	๑.๗๑	๑	๑.๗๙	๐	๐.๐๐	๐	๐.๐๐	๙	๑๖.๐๗
๒๕๖๕	๖๑	๖๔	๖๒.๕๐	๘.๐๐	๕	๘.๑๙	๑	๑.๖๓	๐	๐.๐๐	๙	๑๔.๗๕
๒๕๖๖	๖๔	๖๖	๖๕.๐๐	๑๐.๗๗	๗	๑๐.๙๔	๑	๑.๕๖	๐.๐๐	๐.๐๐	๘	๑๒.๕๐
๒๕๖๗	๖๖	๖๙	๖๗.๕๐	๔.๔๔	๓	๔.๕๕	๑	๑.๕๒	๒.๐๐	๓.๐๓	๙	๑๓.๖๔



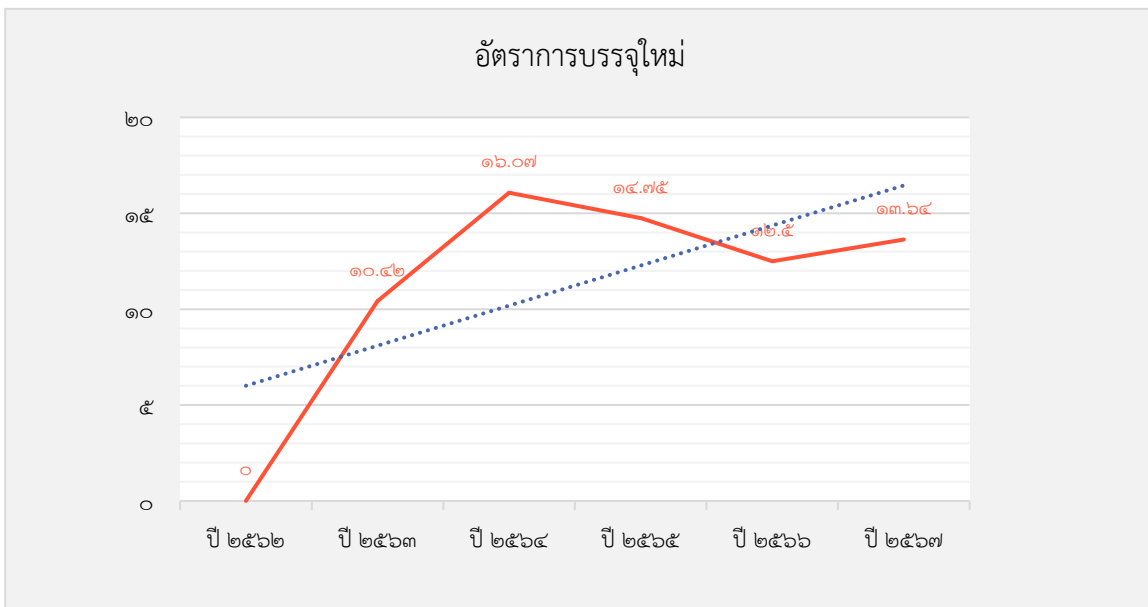
ภาพที่ ๑๓ อัตราการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗



ภาพที่ ๑๔ อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗



ภาพที่ ๑๕ อัตราการเกษียณอายุของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗

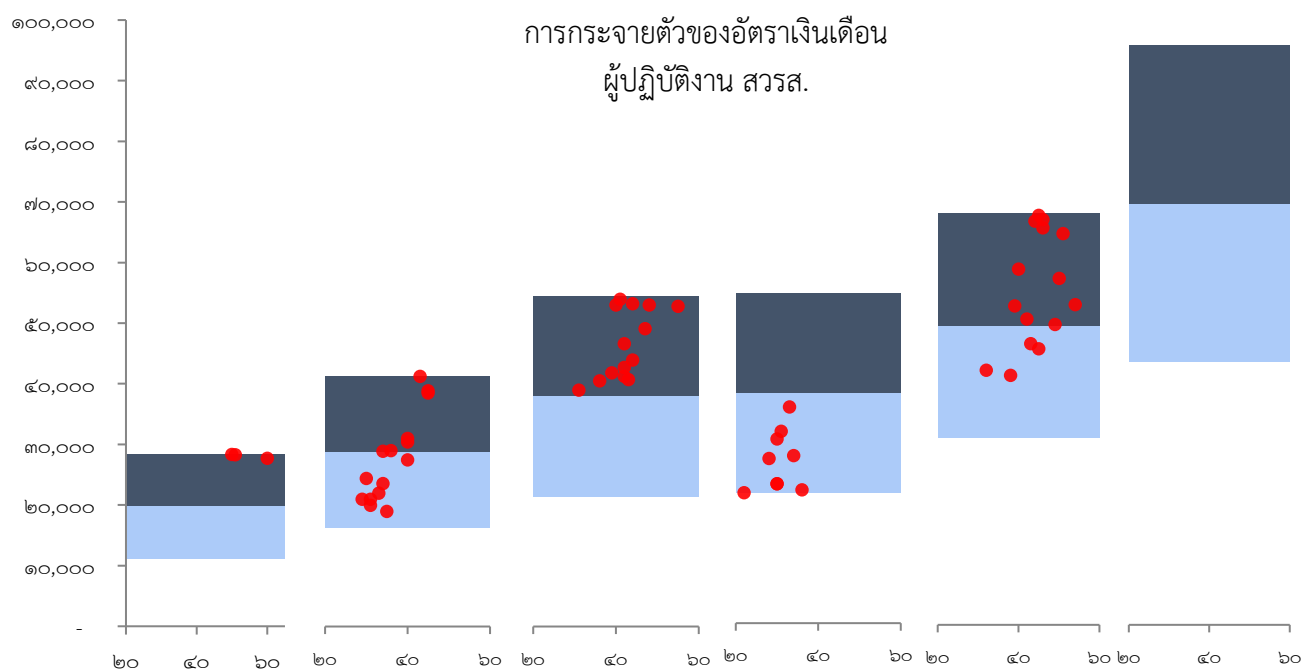


ภาพที่ ๑๖ อัตราการบรรจุใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน สรรส. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗

๓. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

๓.๑ อัตราเงินเดือน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลอัตราเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๗ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสายงานปฏิบัติการทั่วไป/ปฏิบัติการวิชาชีพ จำนวน ๓๒ คน มีผู้ได้รับเงินเดือนเต็มขั้น จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๓๗ โดยมีผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับเงินเดือนมากกว่าค่ากลาง จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๕๐ ส่วนผู้ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ จำนวน ๒๔ คน ไม่มีผู้ใดได้รับเงินเดือนเต็มขั้น โดยมีผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับเงินเดือนมากกว่าค่ากลาง จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ จากการวิเคราะห์อัตราเงินเดือน พบว่า อัตราเงินเดือนสูงสุดของผู้ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุน เช่น ปฏิบัติการทั่วไปและปฏิบัติการวิชาชีพน้อยกว่าในสายงานวิชาการมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนได้รับเงินเดือนเต็มขั้นเร็ว สถาบันฯ ควรวิเคราะห์ค่างานในแต่ละประเภทตำแหน่งเพื่อที่จะได้กำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม ดังภาพที่ ๑๗



	ปท.๑	ปท.๒/ปว.๒	ปท.๓/ปว.๓	ว.๑	ว.๒	ว.๓
Max	๒๘,๓๘๐	๔๑,๒๕๐	๕๔,๔๔๐	๕๔,๔๔๐	๖๗,๘๗๐	๙๕,๕๙๐
Mid	๑๙,๗๙๐	๒๘,๗๗๕	๓๗,๙๗๐	๓๗,๙๗๐	๔๙,๓๓๕	๖๙,๔๙๕
Min	๑๑,๒๐๐	๑๖,๓๐๐	๒๑,๕๐๐	๒๑,๕๐๐	๓๐,๘๐๐	๔๓,๔๐๐

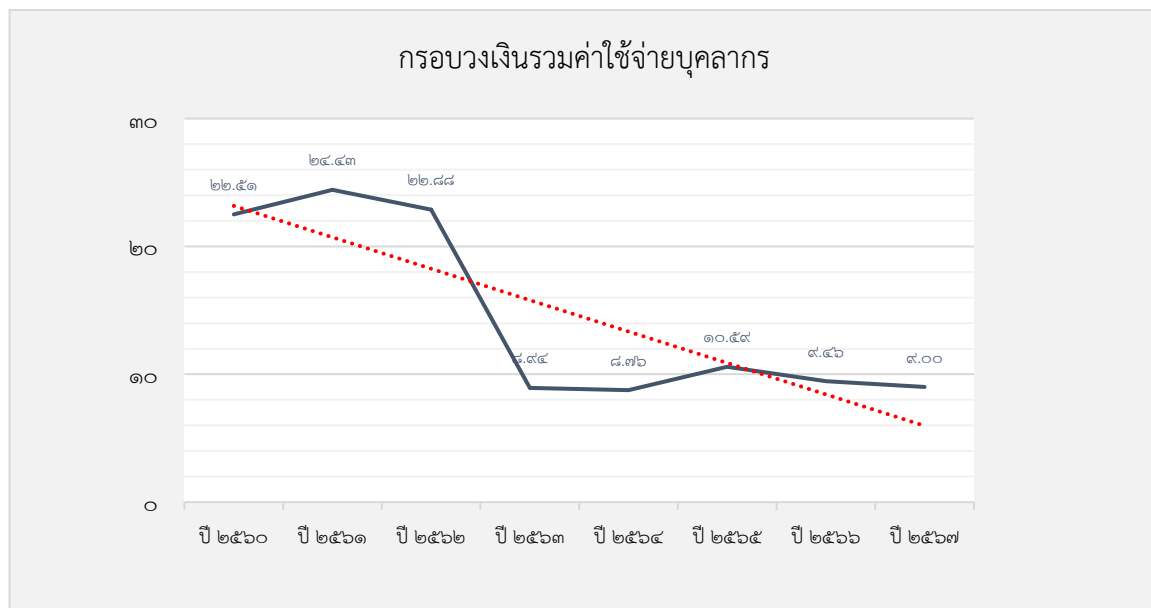
ภาพที่ ๑๗ การกระจายตัวของอัตราเงินเดือนผู้ปฏิบัติงาน สรรส.

๓.๒ กรอบวงเงินรวมสำหรับค่าใช้จ่ายบุคลากร

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข มีกรอบวงเงินรวมสำหรับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อเทียบกับแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี ไม่เกินร้อยละ ๓๐ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดกรอบวงเงินรวมสำหรับค่าใช้จ่ายบุคลากรสำหรับองค์การมหาชน มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่า ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ มีกรอบวงเงินรวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ร้อยละ ๙.๔๖ และในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ มีกรอบวงเงินรวมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลดลงเป็นร้อยละ ๙.๐๐ สำหรับในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ กรอบวงเงินรวมสำหรับค่าใช้จ่ายบุคลากรลดลงมาก เนื่องจาก สวรส. ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจำนวนมากจากการได้รับมอบภารกิจที่สำคัญภารกิจหนึ่ง คือ เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการบูรณาการจีโนมิกส์ประเทศไทย (แผนงาน ๕ ปี) ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าวใช้งบประมาณน้อย ดังตารางที่ ๓ และภาพที่ ๑๘

ตารางที่ ๓ กรอบวงเงินรวมสำหรับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๗

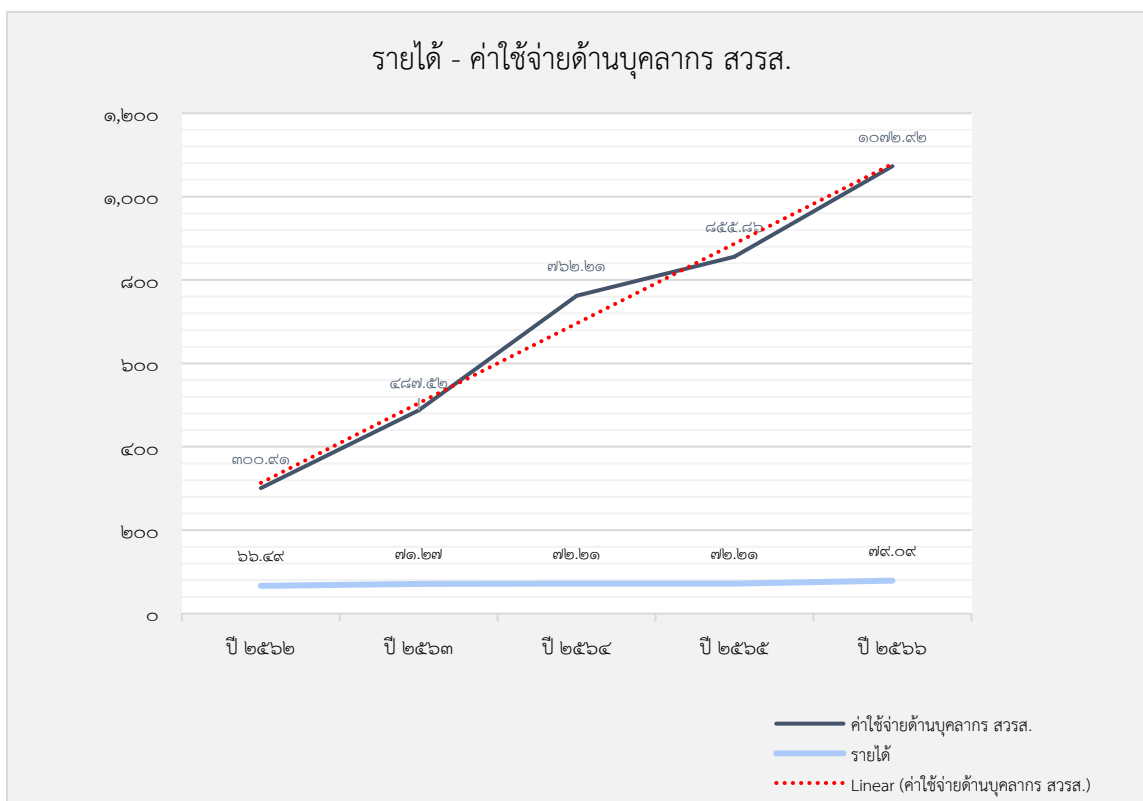
รายการ	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)							
	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
งบประมาณค่าใช้จ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี	๓๔๑.๗๘	๓๒๔.๘๒	๓๔๕.๗๔	๙๕๒.๒๑	๙๓๙.๗๒	๘๒๑.๖๘	๙๒๓.๒๙	๑,๐๗๓.๕๖
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	๗๖.๙๓	๗๙.๓๔	๗๙.๐๙	๘๕.๑๕	๘๒.๒๙	๘๖.๙๘	๘๗.๓๒	๙๘.๗๔
กรอบวงเงินรวมค่าใช้จ่ายบุคลากร (ร้อยละ)	๒๒.๕๑	๒๔.๔๓	๒๒.๘๘	๘.๙๔	๘.๗๖	๑๐.๕๙	๙.๔๖	๙.๐๐



ภาพที่ ๑๘ กรอบวงเงินค่าใช้จ่ายบุคลากร

๓.๓ รายได้และค่าใช้จ่ายรวมด้านบุคลากร

จากการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายรวมด้านบุคลากรของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๗ พบว่า มีรายได้เฉลี่ย ๖๙๕.๘๘ ล้านบาท/ปี และมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ มีรายได้อย่างก้าวกระโดด เนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีมีมติและอนุมัติให้ สวรส. เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการจีโนมิกส์ประเทศไทยซึ่งมีงบประมาณสนับสนุนจำนวนมาก ในขณะที่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีแนวโน้มค่อนข้างคงที่ คือ มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเฉลี่ย ๗๒.๒๕ ล้านบาท/ปี แสดงดังภาพที่ ๑๙



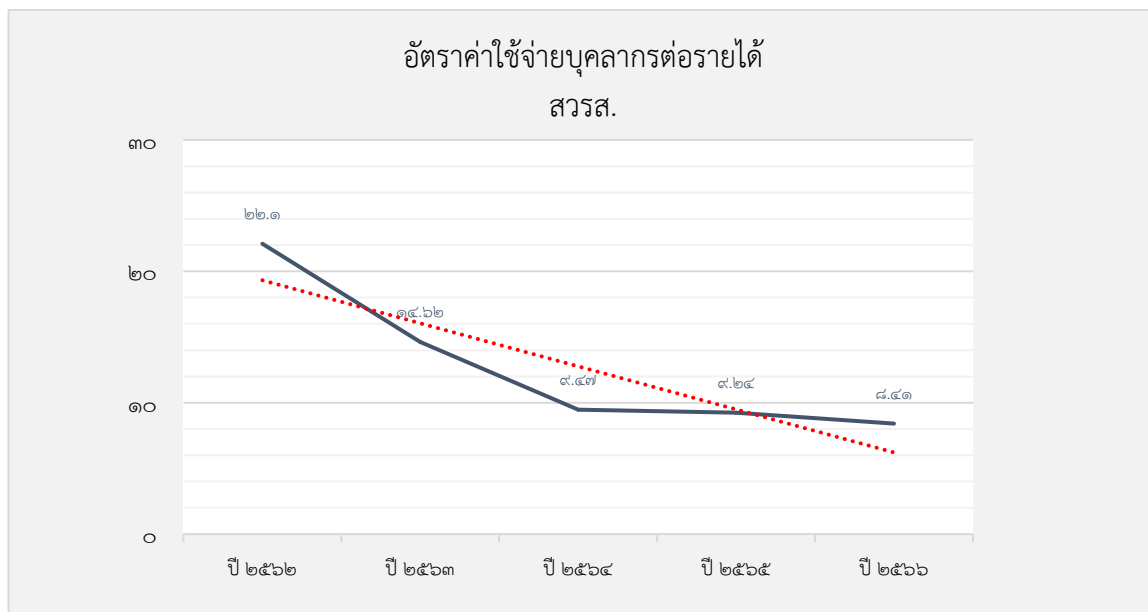
ภาพที่ ๑๙ รายได้-ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร สวรส.

เมื่อวิเคราะห์อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ของสถาบัน พบว่า ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ภาพรวมมีอัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๘.๔๑ เมื่อจำแนกตามหน่วยงาน พบว่า ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศระบบบริการสาธารณสุข (สมสส.) มีอัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้มากที่สุด คือ ร้อยละ ๒๙.๕๗ และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) มีอัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ ร้อยละ ๖.๒๑ ตามลำดับ แสดงข้อมูลดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

หน่วย งาน	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (ล้านบาท)		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	ร้อยละ ของ ค่าใช้จ่าย บุคลากร	รายได้	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	ร้อยละ ของ ค่าใช้จ่าย บุคลากร	รายได้	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	ร้อยละ ของ ค่าใช้จ่าย บุคลากร	รายได้	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	ร้อยละ ของ ค่าใช้จ่าย บุคลากร	รายได้	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	ร้อยละ ของ ค่าใช้จ่าย บุคลากร
สวรส.	๒๑๗.๙๐	๓๗.๕๖	๑๗.๒๔	๔๐๕.๕๖	๓๙.๘๓	๙.๘๒	๖๗๖.๙๘	๔๔.๙๒	๖.๖๔	๗๕๒.๒๐	๕๐.๕๙	๖.๗๓	๙๗๑.๖๖	๖๐.๓๑	๖.๒๑
สผสส.	๘๑.๐๙	๒๗.๘๑	๓๔.๓๐	๘๐.๑๒	๓๐.๑๙	๓๗.๖๘	๘๒.๒๓	๒๕.๗๔	๓๑.๓๐	๑๐๓.๐๗	๒๗.๙๘	๒๗.๑๕	๑๐๑.๒๖	๒๙.๙๔	๒๙.๕๗
รวม	๓๐๐.๙๑	๖๖.๔๙	๒๒.๑๐	๔๘๗.๕๒	๗๑.๒๗	๑๔.๖๒	๗๖๒.๒๑	๗๐.๖๖	๙.๔๗	๘๕๕.๒๗	๗๘.๕๗	๙.๒๔	๑๐๗๒.๙๒	๙๐.๒๕	๘.๔๑

เมื่อวิเคราะห์อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ พบว่า มีแนวโน้มต่ำลง เนื่องจากได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบูรณาการการเงินมิสแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแผนงานต่อเนื่อง ๕ ปี อย่างไรก็ตาม สวรส. ควรมียกยุทธ์ในการหารายได้ให้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ช่วยลดความเสี่ยงในด้านฐานะทางการเงินของ สวรส. และควรนำเสนอของงบประมาณด้านบุคลากรจากสำนักงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แสดงดังภาพที่ ๒๐

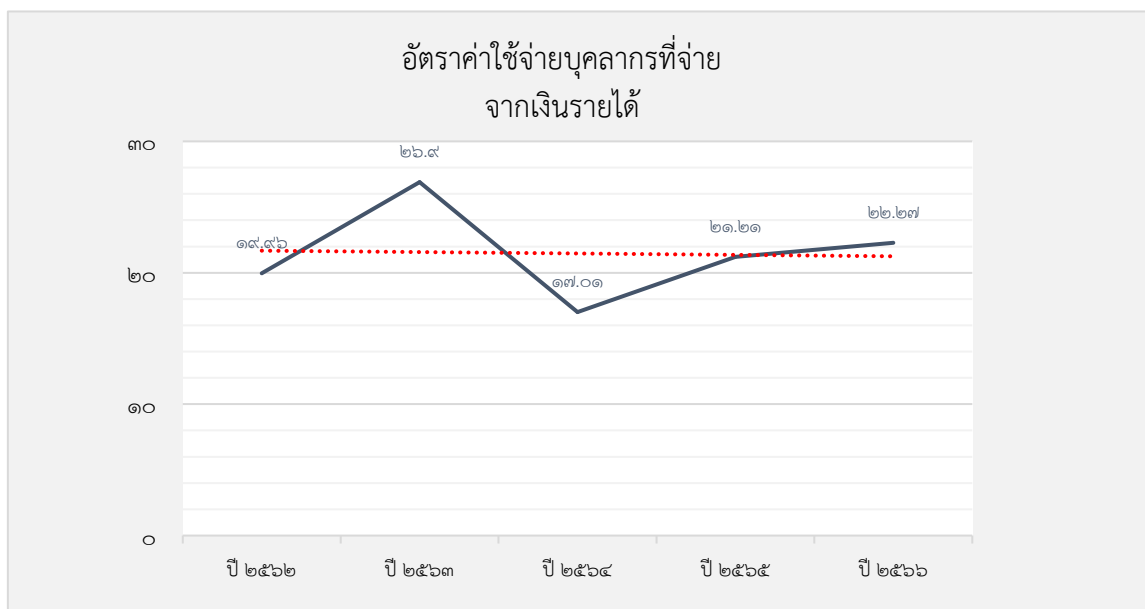


ภาพที่ ๒๐ อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ของหน่วยงานภายใน สวรส.

จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายบุคลากรของ สวรส. พบว่า ภาพรวมในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ส่วนใหญ่จะใช้เงินรายได้จากแหล่งอื่น ร้อยละ ๕๔.๐๙ และใช้เงินจากงบประมาณ (งบบุคลากร) ร้อยละ ๔๕.๙๑ เมื่อวิเคราะห์เฉพาะหน่วยงานภายใน สวรส. พบว่า ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ สถาบันฯ ได้รับค่าใช้จ่ายบุคลากรจากสำนักงบประมาณปีละประมาณ ๓๐ ล้านบาทใกล้เคียงกันทุกปี ในขณะที่ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้น งบประมาณที่ได้รับจากสำนักงบประมาณเพื่อสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายบุคลากรนั้นไม่เพียงพอ ทำให้สถาบันฯ ต้องใช้เงินรายได้ (เงินสะสม) ของสถาบันฯ จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มเติมสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปี ๒๕๖๖ สถาบันฯ ต้องใช้เงินรายได้ (เงินสะสม) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มเติม ๙.๖๒ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๒๖ ดังนั้น สวรส. ควรวางแผนในเรื่องอัตราค่าจ้างคน โดยนำเสนอผลงานและภาระค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ใช้ไปจริงเพื่อขอสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม หรือ/และควรเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและสมรรถนะเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตของสถาบันฯ แสดงข้อมูลดังตารางที่ ๕ และภาพที่ ๒๑

ตารางที่ ๕ ค่าใช้จ่ายบุคลากร สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข จำแนกตามแหล่งที่มาของรายได้

หน่วยงาน/ แหล่งรายได้	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒			ปีงบประมาณ ๒๕๖๓			ปีงบประมาณ ๒๕๖๔			ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			ปีงบประมาณ ๒๕๖๖		
	จำนวน (คน)	เงินเดือน		จำนวน (คน)	เงินเดือน		จำนวน (คน)	เงินเดือน		จำนวน (คน)	เงินเดือน		จำนวน (คน)	เงินเดือน	
		จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ		จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ		จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ		จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ		จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ
สรุป															
เงินงบประมาณ	๔๕	๓๐.๙๕	๘๐.๐๔	๔๗	๓๐.๐๓	๗๓.๑๐	๔๕	๓๒.๒๑	๘๒.๙๙	๔๖	๓๓.๐๓	๗๘.๗๙	๔๗	๓๓.๕๘	๗๗.๗๓
เงินรายได้	๑๐	๗.๗๒	๑๙.๙๖	๙	๑๑.๐๕	๒๖.๙๐	๑๕	๖.๖๐	๑๗.๐๑	๑๘	๘.๘๙	๒๑.๒๑	๑๙	๙.๖๒	๒๒.๒๗
รวม	๕๕	๓๘.๖๗	๑๐๐.๐๐	๕๖	๔๑.๐๘	๑๐๐.๐๐	๖๐	๓๘.๘๑	๑๐๐.๐๐	๖๔	๔๑.๙๒	๑๐๐.๐๐	๖๖	๔๓.๒๐	๑๐๐.๐๐
สมสส.															
เงินรายได้	๓๔	๒๗.๘๑	๑๐๐	๓๙	๓๐.๑๙	๑๐๐	๔๓	๒๑.๓๘	๑๐๐	๔๔	๒๒.๙๓	๑๐๐	๔๘	๒๙.๙๔	๑๐๐
ภาพรวม															
เงินงบประมาณ	๔๕	๓๐.๙๕	๔๖.๕๖	๔๗	๓๐.๐๓	๔๒.๑๔	๔๕	๓๒.๒๑	๕๓.๕๑	๔๖	๓๓.๐๓	๕๐.๙๓	๔๗	๓๓.๕๘	๔๕.๙๑
เงินรายได้	๔๔	๓๕.๕๓	๕๓.๔๔	๔๘	๔๑.๒๔	๕๗.๘๖	๕๘	๒๗.๙๘	๔๖.๔๙	๖๒	๓๑.๘๒	๔๙.๐๗	๖๗	๓๙.๕๖	๕๔.๐๙
รวมทั้งสิ้น	๘๙	๖๖.๔๘	๑๐๐.๐๐	๙๕	๗๑.๒๗	๑๐๐.๐๐	๑๐๓	๖๐.๑๙	๑๐๐.๐๐	๑๐๘	๖๔.๘๕	๑๐๐.๐๐	๑๑๔	๗๓.๑๔	๑๐๐.๐๐



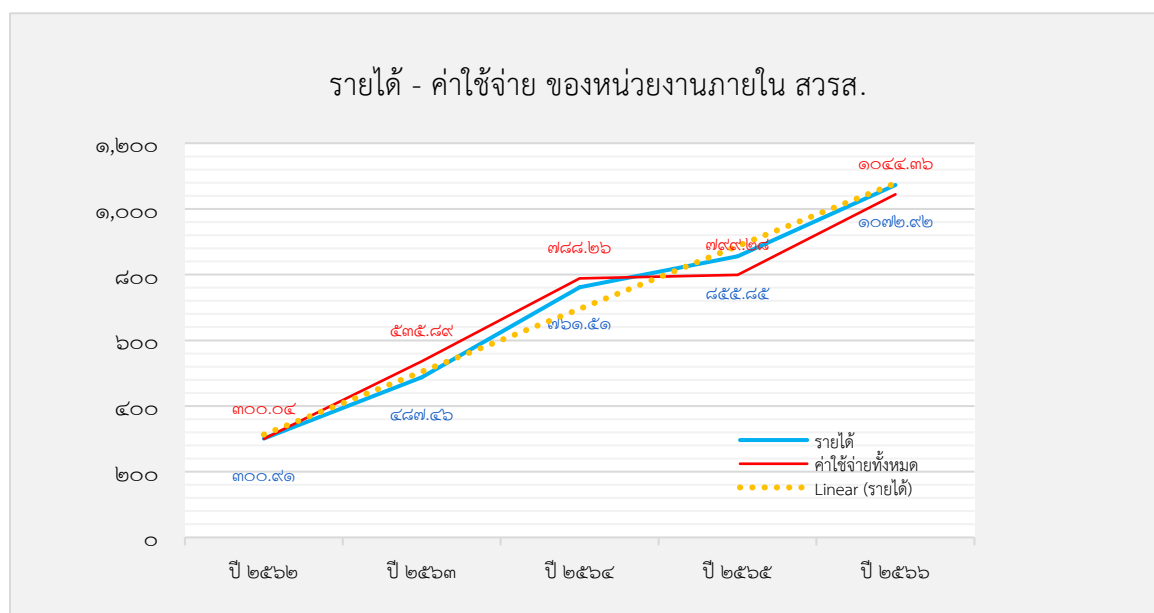
ภาพที่ ๒๑ อัตราค่าใช้จ่ายบุคลากรที่จ่ายจากเงินรายได้ของหน่วยงานภายใน สวรส.

เมื่อวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน ปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๖ ในภาพรวม พบว่า มีรายได้เฉลี่ย ๖๙๕.๗๓ ล้านบาท/ปี มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเท่ากับ ๖๙๓.๕๗ ล้านบาท และมีผลการดำเนินงานเกินดุลเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๑๖ ล้านบาท/ปี

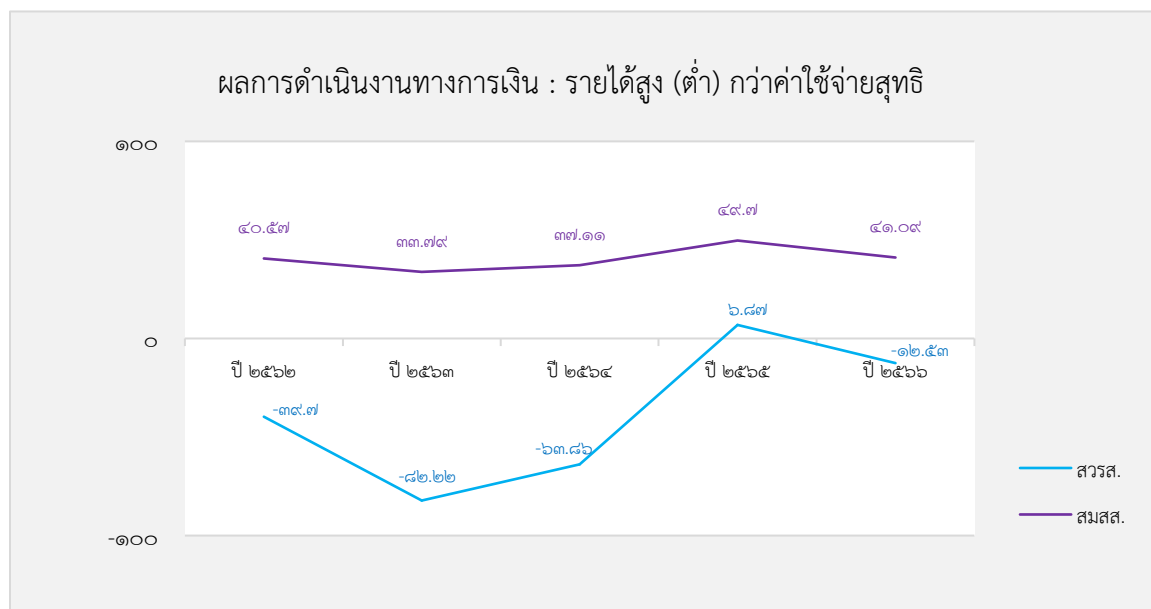
สำหรับหน่วยงานภายใน สวรส. พบว่า ผลการดำเนินงานขาดดุลเฉลี่ย ๑๒.๕๓ ล้านบาท/ปี ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ สวรส. มีสินทรัพย์ประเภทเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด คงเหลือประมาณ ๑,๔๐๒.๒๗ ล้านบาท ซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในแต่ละปีที่ขาดดุลอยู่ อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์เชิงลึกถึงระดับสำนักและส่วนงาน พบว่า ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศระบบบริการสาธารณสุข (สมสส.) มีผลการดำเนินงานเกินดุลตลอด ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒-๒๕๖๖ ซึ่งยังสามารถดำเนินงานต่อไปได้ดี แต่ควรหาช่องทางเพื่อเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยปรับกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่สำนักส่วนกลางของ สวรส. มีผลการดำเนินงานขาดดุลตลอด ๓ ปีที่ผ่านมา เว้นปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ที่มีผลการดำเนินงานเกินดุล ร้อยละ ๖.๘๗ สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๖ มีผลการดำเนินงานขาดดุล ร้อยละ ๑๒.๕๓ ดังนั้น สวรส. ควรวิเคราะห์และปรับโครงสร้างบุคลากรใหม่ และวิเคราะห์กระบวนการงานและผลผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเน้นการสร้างคน สร้างบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น แสดงข้อมูลดังตารางที่ ๖ ภาพที่ ๒๒ และ ๒๓

ตารางที่ ๖ ผลการดำเนินงานทางการเงิน สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

หน่วยงาน	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ล้านบาท)			ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (ล้านบาท)			เฉลี่ย (ล้านบาท)		
	รายได้	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย	รายได้	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย	รายได้	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย	รายได้	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย	รายได้	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย	รายได้	ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	รายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย
สวรส.	๒๑๙.๘๒	๒๕๙.๕๒	(๓๙.๗๐)	๔๐๗.๔๐	๔๘๙.๖๒	(๘๒.๒๒)	๖๗๙.๒๘	๗๔๓.๑๔	(๖๓.๘๖)	๗๕๒.๗๘	๗๔๕.๙๑	๖.๘๗	๙๗๑.๖๖	๙๘๔.๑๙	(๑๒.๕๓)	๖๐๖.๑๙	๖๔๔.๔๘	(๓๘.๒๙)
สมสส.	๘๑.๐๙	๔๐.๕๒	๔๐.๕๗	๘๐.๐๖	๔๖.๒๗	๓๓.๗๙	๘๒.๒๓	๔๕.๑๒	๓๗.๑๑	๑๐๓.๐๗	๕๓.๓๗	๔๙.๗๐	๑๐๑.๒๖	๖๐.๑๗	๔๑.๐๙	๘๙.๕๔	๔๙.๐๙	๔๐.๔๕
รวม	๓๐๐.๙๑	๓๐๐.๐๔	(๐.๘๗)	๔๘๗.๔๖	๕๓๕.๘๙	(๔๘.๔๓)	๗๖๑.๕๑	๗๘๘.๒๖	(๒๖.๗๕)	๘๕๕.๘๕	๗๙๙.๒๘	๕๖.๕๗	๑๐๗๒.๙๒	๑๐๔๔.๓๖	(๒๘.๕๖)	๖๙๕.๗๓	๖๙๓.๕๗	๒.๑๖



ภาพที่ ๒๒ รายได้ - ค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงานภายใน สวรส



ภาพที่ ๒๓ ผลการดำเนินงานทางการเงินของหน่วยงานในสังกัด สวรส.
ปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

บทที่ ๓

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. หลักการและเหตุผล

สถาบันให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารและคุณภาพของบุคลากร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการงานวิจัยด้านสุขภาพ โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง พัฒนาระบบบริหารจัดการ ทบทวนปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสามารถรองรับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบวิจัย รวมทั้งพัฒนาระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่า ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นองค์กรคุณธรรมที่มีส่วนร่วมสร้างสังคมคุณธรรม โดยมีการบริหารจัดการองค์กรตามหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาล

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ที่จัดทำขึ้นนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอและมีคุณภาพเหมาะสมกับงาน รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งบุคลากรนั้นเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ และเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มและเพิ่มผลผลิตให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถาบันให้บรรลุผลสำเร็จ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ขึ้น โดยทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน/ภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งหวังให้แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สรพ. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเชื่อมโยงกับนโยบายและทิศทางการบริหารงานของสถาบัน
๒. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันให้มีความเข้มแข็ง
๓. เพื่อสามารถนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สรพ. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ขั้นตอนการดำเนินงาน

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. ศึกษาแผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๙
๒. ทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน
๓. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน
๔. ประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๕. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
๖. จัดทำประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการเพื่อรองรับด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐
๗. จัดประชุม Retreat “To Be Better HSRI” สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข รวบรวมสรุปความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจากการ Retreat สวรส.
๘. ประชุมผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยสำคัญ และสภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต
๙. จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐
๑๐. เสนอ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ภายใต้คณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขเพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ
๑๑. ปรับ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ภายใต้คณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
๑๒. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐
๑๓. สื่อสารแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สวรส. พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เข้าใจและรับทราบ ผ่านช่องทางดังนี้
 - ๑๓.๑ ระบบ Intranet ของ สวรส.
 - ๑๓.๒ จัดประชุมชี้แจง

๔. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข โดยใช้หลักการ SWOT Analysis ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร พิจารณาจาก 7S Model ของ McKinsey ประกอบด้วย ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) แสดงดังตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้าง (Structure) ๑. โครงสร้างองค์กรได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับบริบทและหน้าที่การงานของ สวรส. ๒. มีสายการบังคับบัญชาสั้น กระทัดรัด ๓. มีช่วงการควบคุมที่เหมาะสม (๖-๑๐ คน)	โครงสร้าง (Structure) ๑. การกำหนดขอบเขตของงานในโครงสร้างองค์กรยังไม่ครอบคลุม เช่น งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานบริหารระบบคุณภาพ ๒. ยังขาดหน่วยที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานวิจัยเฉพาะกิจ กรณีเร่งด่วนฉุกเฉิน เช่น หน่วย HSIU
กลยุทธ์ (Strategy) ๔. มีกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานของ สวรส. ๕. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (Strategy) ๓. ขาดการควบคุม กำกับ และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ระบบ (System) ๖. มีระบบการสรรหาคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ สามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานกับองค์กรได้ (เหมาะสมกับทุกระดับ) ๗. มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อให้ทุกคนมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ ๘. กระบวนการพัฒนาบุคลากรหลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ๙. มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลและกลั่นกรองกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะสม ตลอดจนกำกับทิศทางและแนวทางในการบริหารงานบุคคลขององค์กร ๑๐. งบประมาณด้านบุคลากรมีเพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ๑๑. มีระบบการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่เข้มแข็ง	ระบบ (System) ๔. ขาดการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่เป็นมาตรฐาน และใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ๕. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่แท้จริง ๖. ขาดการประเมินผลหลังการพัฒนายอย่างเป็นรูปธรรม ๗. ระบบการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงบ่อยและขาดความต่อเนื่องเนื่องจากผู้นำมีวาระการดำรงตำแหน่งเพียง ๓ ปี ๘. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workflow) ไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน ๙. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้เป็นระบบเดียวกัน ๑๐. นำระบบราชการมาใช้ในการบริหารจัดการมากเกินไป
บุคลากร (Staff) ๑๒. บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานที่รับผิดชอบ	บุคลากร (Staff) ๑๑. บุคลากรในสายงานหลักยังมีความรู้ไม่ตรงตามภารกิจหลักขององค์กร ๑๒. จัดบุคลากรยังไม่เหมาะสมกับภาระงาน ความสามารถ และประสบการณ์ส่วนบุคคล ๑๓. บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพตนเองให้พร้อมในการปฏิบัติงานที่ยากขึ้นและท้าทาย ๑๔. ยังไม่มีนโยบายเรื่องการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน ๑๕. ขาดการแบ่งปันอัตรากำลังในหน่วยงานให้เหมาะสมกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น และเร่งด่วนตามสถานการณ์ ๑๖. บุคลากรขาดการสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานและองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	๑๗. ขาดระบบการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรัก ความผูกพัน ความภาคภูมิใจต่อองค์กรอย่างเป็น รูปธรรม
ทักษะ (Skill) ๑๓. บุคลากรมีทักษะในการติดต่อ ประสานงาน และบริหารจัดการที่ดี ๑๔. บุคลากรมีทักษะในการเจรจา โน้มน้าว ต่อรอง ในการบริหารกองทุนพัฒนาระบบสาธารณสุข	ทักษะ (Skill) ๑๘. บุคลากรยังขาดทักษะทางการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการนำเสนองานอย่างเป็น ระบบ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๑๙. บุคลากรยังขาดความรู้ในเรื่องดิจิทัล ๒๐. บุคลากรยังไม่สามารถนำความรู้ที่ตัวเองมี มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ๒๑. ผู้บังคับบัญชายังขาดทักษะในการวิเคราะห์ ส่วนขาดในการพัฒนาบุคลากร
สไตล์ (Style) ๑๕. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีเหตุผล ใจกว้าง ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากรและสนับสนุนการ ดำเนินงานขององค์กร ๑๖. ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน พัฒนางาน ๑๗. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาล	สไตล์ (Style) ๒๒. ผู้นำยังขาดการสื่อสารในเรื่องการตัดสินใจที่สำคัญ (เนื่องจากภาระงานมาก)
ค่านิยมร่วม (Shared Values) ๑๘. มีการกำหนดค่านิยมของสถาบันเพื่อเป็นกรอบ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ๑๙. ผู้ปฏิบัติงาน สวรรส. มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง เพื่อนร่วมงาน	ค่านิยมร่วม (Shared Values) ๒๓. ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ Core Competency “FIRST” แต่ยังขาดการส่งเสริม ปลุกฝังค่านิยมอย่าง จริงจังให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรม ที่คาดหวังและเหมาะสม ๒๔. ยังยึดติดรูปแบบประเพณี กรอบทัศนคติแบบเดิม ทำให้เกิดปัญหาต่อการปรับตัว ๒๕. บุคคลในองค์กรใช้เสียงส่วนใหญ่ ในการกำหนด ทิศทางหรือกรอบความคิด

๔.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) พิจารณาจากตัวแบบ PEST Analysis ซึ่งประกอบด้วย ๑. การเมือง (Political) ๒. เศรษฐกิจ (Economic) ๓. สังคม (Social) ๔. เทคโนโลยี (Technology) ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข แสดงดังตารางที่ ๘

ตารางที่ ๘ การวิเคราะห์โอกาส-ข้อจำกัด/อุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โอกาส (Opportunities)	ข้อจำกัด/อุปสรรค (Threats)
การเมือง (Political) ๑. นโยบายของประเทศสนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรมส่งผลให้เกิดโอกาสในการสร้างผลงานวิจัยที่หลากหลายและนำไปใช้ประโยชน์	การเมือง (Political) ๑. การปรับเปลี่ยนนโยบายของผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สวรส. ๒. การปฏิรูประบบวิจัยของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมยังขาดความชัดเจนในเรื่องนโยบายและงบประมาณส่งผลต่อการนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเหมาะสม ๓. บทบาทหน้าที่ของหน่วยบริหารทุนวิจัย (Program Management Unit : PMU) ทำให้เกิดภาระงานทับซ้อน ส่งผลให้มีโอกาสเกิดโจทย์วิจัยซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและกำลังคน
เศรษฐกิจ (Economic) ๒. สถานะเศรษฐกิจประเทศตกต่ำเป็นโอกาสให้องค์กรต้องวางแผนการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	เศรษฐกิจ (Economic) ๔. การแข่งขันของตลาดแรงงานในตำแหน่งบริหารสูง ทำให้มีผลต่อการดึงดูดผู้บริหารที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ๕. งบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับจากรัฐบาล มีข้อจำกัดทำให้ต้องใช้เงินรายได้จ้างบุคลากรเพิ่มเติม
สังคม (Social) ๓. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้องค์กรเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับ ๔. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่	สังคม (Social) ๖. กระแสการพัฒนาทุกมิติเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ทันต่อสถานการณ์

โอกาส (Opportunities)	ข้อจำกัด/อุปสรรค (Threats)
(HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation) ทำให้หน่วยงานตื่นตัวในการพัฒนา ๕. การเทียบเคียงกับองค์กรมหาชน (พรบ.เฉพาะ) อื่นๆ (Benchmarking) ทำให้องค์กรเห็นความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล	
เทคโนโลยี (Technology) ๖. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ	เทคโนโลยี (Technology) ๗. เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้นอาจทดแทนภาระงานหลักของบุคลากร หากไม่มีการเตรียมพร้อมและปรับตัว

๕. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ (Factors Analysis)

๕.๑ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างอัตราเงินเดือน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ อัตราค่าจ้างคน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงาน สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัย สุขอนามัย สิ่งแวดล้อม การสนับสนุนด้านงบประมาณ และสวัสดิการ แสดงดังตารางที่ ๙

ตารางที่ ๙ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	แนวโน้มในอนาคต
๑. โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันแบ่งเป็น ๑ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงต่อ คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และ ๓ ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนงานสนับสนุน ส่วนงานวิชาการ และ ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศ ระบบบริการ ๑. ส่วนงานสนับสนุน ประกอบด้วย ๑.๑ สำนักบริหารกลาง ประกอบด้วย ๑.๑.๑ หน่วยงานสนับสนุนทั่วไป ๑.๑.๒ หน่วยงานการเงินและบัญชี ๑.๑.๓ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ๑.๑.๔ หน่วยงานกฎหมาย ๑.๒ สำนักนโยบายและแผน ประกอบด้วย ๑.๒.๑ หน่วยงานนโยบายและแผน ๑.๒.๒ หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒. ส่วนงานวิชาการ ประกอบด้วย ๒ สำนัก และ ๑ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักจัดการงานวิจัย และประสานโครงการ สำนักพัฒนาการ คຸ້ມຄອງການວິຊາໃນມະນຸດ และหน่วยงานสื่อสาร	๑. ลำดับของการจัดแบ่งส่วนงาน ควรมี ๒ ลำดับ ดังนี้ ๑.๑ สำนัก ๑.๒ หน่วย (ตัดลำดับของส่วนงานออกเพื่อลดสายการบังคับบัญชา) ๒. หน่วยตรวจสอบภายในควรอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ของผู้อำนวยการ สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ ควรเป็นหน่วยงานที่ปรึกษา ๓. สำนักจัดการงานวิจัยและประสานโครงการ ควรแบ่งออกเป็นสำนักย่อยๆ จำนวน ๕ สำนัก แบ่งตามแผนงานต่างๆ และบริบทของ สวรส. ๔. หน่วยงานสื่อสารควรจัดอยู่ภายใต้สำนักนโยบายและแผน ๕. ควรเพิ่มหน่วยบริหารระบบคุณภาพ โดยให้มีหน้าที่ในการประเมินองค์กร งานบริหารคุณภาพ (ภาพรวม) และหน่วยวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์และงานเฉพาะกิจอื่นๆ ให้อยู่ภายใต้สำนักนโยบายและแผน

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	แนวโน้มในอนาคต
	๓. ส่วนงานมาตรฐานและการบริการสารสนเทศระบบบริการ ประกอบด้วย ๓ สำนัก ดังนี้ ๓.๑ สำนักสารสนเทศบริการสุขภาพ ๓.๒ สำนักพัฒนามาตรฐานระบบข้อมูลสุขภาพไทย ๓.๓ สำนักพัฒนากลุ่มโรคร่วมไทย ๔. หน่วยงาน/ผู้บริหารที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการประกอบด้วย ๔.๑ หน่วยงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการบูรณาการจีโนมิกส์ ๔.๒ รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งตามวาระผู้อำนวยการ	๖. งานห้องสมุดและงานวารสารเป็นงานให้บริการขององค์กร ควรจัดให้อยู่ภายใต้สำนักบริหารกลาง
๒. โครงสร้างเงินเดือน	โครงสร้างอัตราเงินเดือนในปัจจุบันยังไม่เป็นธรรมและเหมาะสม	ควรมีการทบทวนโครงสร้างเงินเดือนให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน
๓. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	ในปัจจุบันความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนใหญ่มีเพียง ๒ ระดับ คือ ตำแหน่งปกติ และตำแหน่งอาวุโส เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่การเงินอาวุโส นักบริหารโครงการ นักบริหารโครงการอาวุโส ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๑. ความทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยแบ่งออกเป็น ๔ สายงาน ดังนี้ ๑. ทัวไป ๒. ปฏิบัติงาน ๓. วิชาการ ๔. บริหาร สำหรับสายทั่วไปเป็นตำแหน่งแม่บ้าน และพนักงานขับรถไม่มีเส้นทางความก้าวหน้า ๒. ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของสายปฏิบัติงาน วิชาการ และ บริหาร ให้แยกจากกันอย่างชัดเจน ในแต่ละสายงานควรมีระดับขั้นของเส้นทางความก้าวหน้าอย่างน้อย ๓ ระดับ

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	แนวโน้มในอนาคต
๔. อัตรากำลังคน	สวรส. มีกรอบอัตรากำลัง รวม ๑๕๐ คน มีผู้ปฏิบัติงานจริง จำนวน ๑๑๗ คน (ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๗) คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๐๐ โดยแบ่งเป็น ดังนี้ - ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้งบบุคลากร จำนวน ๔๗ คน จากกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๐๐ มีอัตรากำลังว่างในสายงานบริหาร จำนวน ๓ อัตรา ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนทั่วไป และผู้จัดการสำนักจัดการงานวิจัยและประสานโครงการ - ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้งบเงินรายได้จากแหล่งอื่น จำนวน ๗๐ คน จากกรอบอัตรากำลัง ๑๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๐๐ มีกรอบอัตรากำลังว่างจำนวน ๓๐ อัตรา	๑. สวรส. ควรวิเคราะห์ภาระงานและความเพียงพอของอัตรากำลัง และวางแผนในการขออัตรากำลังเพิ่ม ๒. สำหรับงานที่เป็นลักษณะเฉพาะกิจ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือต้องการอัตรากำลังเพิ่มควรดำเนินการในลักษณะการจ้างเหมาบริการ
๕. ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Competency)	๑. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี เนื่องจากมีอายุงานมากกว่า ๑๐ ปี ร้อยละ ๔๗.๘๓ (จากผู้ปฏิบัติงาน ๖๙ คน) ๒. ผู้ปฏิบัติงานยังขาดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น ทักษะด้านภาษา ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และดิจิทัล	๑. ในอนาคตสถาบันอาจจะมียุทธศาสตร์ไม่เพียงแต่การบริหารจัดการงานวิจัย โดยสนับสนุนทุนให้นักวิจัยดำเนินการเท่านั้น ในบางเรื่องสถาบันอาจต้องดำเนินการวิจัยเอง ซึ่งสถาบันยังมีผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณวุฒิและพร้อมที่จะเป็นนักวิจัยจำนวนไม่มากนัก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมในการที่จะทำบทบาทหน้าที่เป็นนักวิจัยเอง หรือสรรหาผู้ปฏิบัติงานเพื่อดำรงตำแหน่งนักวิจัยเพิ่มขึ้น ๒. แนวโน้มในอนาคต ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	แนวโน้มในอนาคต
		ที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิเช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ๓. พัฒนาหลักสูตรที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในงานนอกจากความรู้ในงานที่รับผิดชอบ โดยใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การอบรม On line, Coaching, Mentoring และการศึกษาดูงาน ฯลฯ พร้อมทั้งออกแบบการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑. สรรส. ได้ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบของการประเมินผลประกอบด้วย ๑.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ๑.๒ ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ๑.๓ ความอดุสาหะในการปฏิบัติงานและการรักษาวินัย ๑.๔ สมรรถนะหลักตามที่สถาบันกำหนด ๑.๕ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ตามที่สถาบันกำหนด ๒. วิธีการประเมินผลให้ผู้ประเมินเบื้องต้นตามสายการบังคับบัญชาและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลงาน กำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ การประเมินใช้	ผู้บังคับบัญชาที่กำกับ ดูแลผู้ปฏิบัติงานควรใช้ทักษะการบริหารและความเป็นผู้นำในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	แนวโน้มในอนาคต
	ระบบการประเมินตนเองเฉพาะผลสัมฤทธิ์ของงานเสนอผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาจะประเมินทั้งในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน และการรักษาวินัย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่	
๗. ความผูกพันของพนักงาน	ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อสถาบันอยู่ในระดับมาก ความเคลื่อนไหวของบุคลากรในการย้ายออกจากสถาบันฯ น้อย ในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ มีอัตราการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ ๔.๔๔	สำรวจ. ควรวิเคราะห์ผลสำรวจความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้มาจัดทำแผนยกระดับความผูกพันผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร
๘. สารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล	มีระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมทั้งในส่วนข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการทำงาน ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลเรื่องผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ข้อมูลอัตราค่าจ้าง	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคลควรเชื่อมโยงกับงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานการเงินและบัญชี หน่วยงานนโยบายและแผน มีระบบรายงานเกี่ยวกับงานบุคคลแบบสามารถกำหนดตัวแปรได้เองว่าต้องการรายงานแบบใด ข้อมูลใดบ้าง
๙. ความปลอดภัย สุขอนามัย สิ่งแวดล้อม	สถาบันฯ มีมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีการจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	สถาบันควรดำเนินการเพื่อมุ่งสู่สถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงาน (Healthy Workplace Happy for Life)
๑๐. การสนับสนุนด้านงบประมาณ	สถาบันฯ ได้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานจากสำนักงานงบประมาณเฉพาะค่าใช้จ่ายเงินเดือน ซึ่งไม่เพียงพอต้องใช้แหล่งงบประมาณจากรายได้อื่นๆ	๑. ควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐกับภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร พร้อมทั้งคาดการณ์ในอนาคตในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณกับภาระค่าใช้จ่าย และจำลองรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณในอนาคต

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	แนวโน้มในอนาคต
		๒. ควรบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณโดยหารายได้เพิ่มเติมจากลูกค้าภายนอกอื่นๆ
๑๑. สวัสดิการ	สรรส. จัดสวัสดิการให้พนักงาน ดังนี้ - การรักษายาบาล มี ๒ ระบบ - ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการบรรจุก่อนปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ให้ได้รับสิทธิเช่นเดียวกับสิทธิข้าราชการ - ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการบรรจุตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ให้ได้รับสิทธิตามกฎหมายว่าด้วยประกันสังคม - การตรวจสุขภาพประจำปี ปีละ ๑ ครั้ง - การประกันชีวิตและการประกันอุบัติเหตุในวงเงินประกันไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท/คน - เงินทดแทนกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยจากการปฏิบัติหน้าที่ - กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ - เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร - ค่าเครื่องแบบสำหรับผู้ปฏิบัติงาน - ค่าของเยี่ยมสำหรับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลในครอบครัว - ค่าสงเคราะห์ทำศพสำหรับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลในครอบครัว - ค่าของรางวัลในโอกาสเกษียณอายุ - ค่าชดเชยกรณีถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้าง - เงินสงเคราะห์กรณีเกษียณอายุ	เพื่อให้สามารถบริหารค่าใช้จ่ายด้านรักษายาบาลมีประสิทธิภาพ และเพื่อความเท่าเทียม สวัสดิการรักษายาบาลควรมีระบบเดียว คือ ประกันสังคม และจัดสวัสดิการเพิ่มเติมในเรื่องการประกันสุขภาพ โดยซื้อประกันสุขภาพจากหน่วยงานเอกชนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิด้านการรักษายาบาลใกล้เคียงกับสิทธิข้าราชการหรือดีกว่า

๕.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา แสดงดังตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๑๐ การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต

ปัจจัยความสำเร็จ	ปัญหา อุปสรรค
๑. ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ) มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน	๑. ไม่สามารถรักษาหัวหน้าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในองค์กรนานๆ ได้ ทำให้ขาดผู้บริหารระดับหน่วยงานที่สามารถแบ่งเบาภาระงานในส่วนของการบริหารจัดการ และกำกับ ดูแล ผู้ปฏิบัติงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
๒. มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และ คกก.บริหารงานบุคคลภายในให้คำปรึกษา แนะนำ และกลั่นกรองกฎ ระเบียบข้อบังคับ ให้เหมาะสม ตลอดจนกำกับทิศทางและแนวทางในการบริหารงานบุคคลขององค์กร	๒. การประสานงานระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานอื่นภายใต้สังกัดเรื่องการส่งข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลยังไม่ราบรื่น ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ไม่ทราบความเคลื่อนไหวของบุคลากรจากหน่วยงานอื่นในสังกัด เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารอัตรากำลังภาพรวม
๓. มีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Outsource) เป็นที่ปรึกษาในการออกแบบและวางแผนในการพัฒนาระบบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	๓. ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นในทางลบต่อระบบบริหารงานบุคคล แต่ไม่เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางบวกอย่างสร้างสรรค์ว่าอยากเห็นหรืออยากให้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นอย่างไร ที่สะท้อนถึงความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม
๔. ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีศักยภาพ ขยัน อดทน มุ่งมั่น และร่วมมือกัน ในการพัฒนาระบบงานบริหารงานบุคคล ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	

๕.๓ การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ได้สอบถามและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แสดงดังตารางที่ ๑๑

ตารางที่ ๑๑ การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล	ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน
๑. การบริหารอัตรากำลัง	๑. วิเคราะห์อัตรากำลังให้สอดคล้องกับโครงสร้างและพันธกิจขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ๒. สรรหาอัตรากำลังเพิ่มตามความต้องการของหน่วยงานและภาระงานที่เพิ่มขึ้น ๓. มีโครงสร้างและระเบียบที่รองรับในการดำเนินงานในภาวะวิกฤต
๒. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง	๔. ทบทวนกระบวนการสรรหาให้ทันต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพ
๓. การเลื่อนระดับตำแหน่ง	๕. ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อเลื่อนพนักงานขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นให้ชัดเจนเป็นธรรม ลดการใช้ดุลพินิจ
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๖. ปรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้เหมาะสมและเข้าใจง่าย ๗. ทบทวนสมรรถนะของสถาบันให้สามารถนำไปวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. ความก้าวหน้าในงานอาชีพ	๘. เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เหมาะสม
๖. การบริหารค่าตอบแทน	๙. ทบทวนอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
๗. การพัฒนาบุคลากร	๑๐. ควรให้รวมศูนย์การจัดอบรมอยู่ที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์
๘. การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	๑๑. ปรับปรุงข้อบังคับสวัสดิการให้ชัดเจน ๑๒. สนับสนุนค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติมสำหรับพนักงานทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก ๑๓. จัดสวัสดิการให้เสมอภาคและเป็นธรรม และมีทางเลือก อาทิเช่น การรักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร

๕.๔ การประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน แสดงดังตารางที่ ๑๒

ตารางที่ ๑๒ การประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน
๑. การพัฒนาบุคลากร	ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร	- มีการวิเคราะห์ส่วนขาดที่ควรได้รับการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ - มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและวิธีการพัฒนาที่ชัดเจน	- จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร โดยมี การวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นเพิ่มเติม - ปรับวิธีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม โดยใช้รูปแบบอื่นๆ เช่น OJT, Self Learning, Coaching, อบรม online - มีการออกแบบการประเมินผลภายหลังการพัฒนาให้สามารถวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาได้
๒. การเตรียมความพร้อมผู้บริหารเกษียณอายุ/ลาออก	ขาดผู้สืบทอดตำแหน่ง/ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง	- จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในตำแหน่งที่สำคัญ - พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนฯ	ติดตาม และประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง

๖. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ได้ดำเนินการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน/โอกาส-อุปสรรค (SWOT) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ รวม ๕๖ ประเด็น (แบ่งออกเป็นจุดแข็ง = ๑๙ จุดอ่อน = ๒๕ โอกาส = ๖ ข้อจำกัด/อุปสรรค = ๖) และได้จัดประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อร่วมกันจัดลำดับความสำคัญ SWOT คัดเลือกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด/อุปสรรคที่สำคัญเพื่อจะดำเนินการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงดังตารางที่ ๑๓

ตารางที่ ๑๓ การจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ข้อจำกัด/อุปสรรค (T)
S๑ ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน พัฒนางาน S๒ มีระบบการพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่มี ศักยภาพ (Talent) และกลุ่มผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor) ที่เข้มแข็ง S๓ บุคลากรส่วนใหญ่ มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย S๔ มีระบบการสรรหา คัดเลือกที่มี ประสิทธิภาพ สามารถสรรหาบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงเข้ามา ทำงานกับองค์กรได้	W๑ บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพตนเองให้พร้อมในการปฏิบัติงานที่ยากขึ้นและท้าทาย W๒ บุคลากรยังขาดความรู้ในเรื่องดิจิทัลและขาดทักษะเรื่องการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การนำเสนออย่าง เป็นระบบ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ W๓ ขาดการประเมินผล หลังการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม W๔ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ Core Competency “FIRST” แต่ยังขาดการส่งเสริม ปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจังให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวังและเหมาะสม	O๑ นโยบายของประเทศ สนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรมส่งผลให้เกิดโอกาสในการสร้าง ผลงานวิจัยที่หลากหลาย และนำไปใช้ประโยชน์ O๒ สภาวะเศรษฐกิจ ประเทศตกต่ำเป็นโอกาสให้องค์กรต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น O๓ การเทียบเคียงกับ องค์กรมหาชน (พรบ. เฉพาะ) อื่นๆ (Benchmarking) ทำให้องค์กรเห็น ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล	T๑ การปรับเปลี่ยน นโยบายของผู้บริหาร ระดับสูงภาครัฐ มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ สวรส. T๒ การปฏิรูประบบวิจัย ของกระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมยัง ขาดความชัดเจนในเรื่อง นโยบายและงบประมาณ ส่งผลต่อการนำแนวทาง ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม T๓ บทบาทหน้าที่ของ หน่วยบริหารทุนวิจัย (Program Management Unit : PMU) ทำให้เกิดภาระ งานทับซ้อน ส่งผลให้มี โอกาสเกิดโจทย์วิจัย ซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลือง งบประมาณและกำลังคน

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ข้อจำกัด/อุปสรรค (T)
S๕ งบประมาณด้านบุคลากรมีเพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ	W๕ ขาดระบบการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความผูกพัน ความภาคภูมิใจต่อองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม	O๔ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ O๕ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้องค์กรเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับ	T๔ การแข่งขันของตลาดแรงงานในตำแหน่งบริหารสูงทำให้มีผลต่อการดึงดูดผู้บริหารที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร T๕ งบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับจากรัฐบาลมีข้อจำกัดทำให้ต้องใช้เงินรายได้จ้างบุคลากรเพิ่มเติม

๖.๑ การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์

เมื่อสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขได้วิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับผลการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารงานบุคคล และ วิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ๔ ประเด็น แสดงดังตารางที่ ๑๔

ตารางที่ ๑๔ การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths) S๑ ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน พัฒนางาน S๒ ระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่เข้มแข็ง S๓ บุคลากรส่วนใหญ่ มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับมอบ S๔ มีระบบการสรรหาคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพสามารถสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ S๕ งบประมาณด้านบุคลากรมีเพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบ ต่างๆ	จุดอ่อน (Weaknesses) W๑ บุคลากรยังขาดการพัฒนาศักยภาพตนเองให้พร้อมในการปฏิบัติงาน ที่ยากขึ้นและท้าทาย W๒ บุคลากรยังขาดความรู้ในเรื่องดิจิทัลและขาดทักษะเรื่องการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การนำเสนออย่างเป็นระบบ และความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ W๓ ขาดการประเมินผลหลังการพัฒนายอย่างเป็นรูปธรรม W๔ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ Core Competency “FIRST” แต่ยังขาดการส่งเสริม ปลุกฝังค่านิยมอย่างจริงจังให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวัง และเหมาะสม W๕ ขาดระบบการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความผูกพัน ความภักดี ต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	
	โอกาส (Opportunities) O๑ นโยบายของประเทศสนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรมส่งผลให้เกิดโอกาสในการสร้าง ผลงานวิจัยที่หลากหลายและนำไปใช้ประโยชน์ O๒ สภาวะเศรษฐกิจประเทศตกต่ำเป็นโอกาสให้องค์กรต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น O๓ การเทียบเคียงกับองค์กรมหาชน (พรบ.เฉพาะ) อื่นๆ (Benchmarking) ทำให้องค์กร เห็นความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล O๔ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆ O๕ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้องค์กร เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับ	SO Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงรุก) SO๑ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (S๑, ๒, ๓ O๑, ๒, ๓, ๔, ๕)	WO Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข) WO๑ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะ ตามความคาดหวังขององค์กร (W๑, ๒, ๓ O๑, ๒, ๓, ๔, ๕) WO๒ พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร (W๔, ๕ O๑, ๒, ๓, ๔, ๕)
	ข้อจำกัด/อุปสรรค (Threats) T๑ การปรับเปลี่ยนนโยบายของผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สวรส. T๒ การปฏิรูประบบวิจัยของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมยัง ขาดความชัดเจนในเรื่องนโยบายและงบประมาณส่งผลต่อการนำแนวทางไปปฏิบัติอย่าง เหมาะสม T๓ บทบาทหน้าที่ของหน่วยบริหารทุนวิจัย (Program Management Unit : PMU) ทำให้เกิดภาระงานทับซ้อน ส่งผลให้มีโอกาสเกิดโจทย์วิจัยซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลือง งบประมาณและกำลังคน T๔ การแข่งขันของตลาดแรงงานในตำแหน่งบริหารสูงทำให้มีผลต่อการดึงดูดผู้บริหาร ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร T๕ งบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับจากรัฐบาลมีข้อจำกัดทำให้ต้องใช้เงินรายได้จ้างบุคลากร เพิ่มเติม	ST Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน) ST๑ สร้างระบบบริหารงานบุคคลให้เข้มแข็ง (S๑, ๔, ๕, T๑, ๒, ๓, ๔, ๕)	WT Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงรับ) - ไม่มี-

๖.๓ การกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ ได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ข้อมูลพื้นฐานของ สวรส. สถานะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ ๑๒ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑

สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป้าหมาย:
มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งให้เป็นกำลังหลักสำคัญในการขับเคลื่อนสู่องค์กรสมรรถนะสูง
กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Pool) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีองค์ความรู้และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

เป้าหมาย:
มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของ สวรส.
กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาองค์ความรู้ในสายงานอาชีพให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร กลยุทธ์ที่ ๕ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ทั้งในส่วน of ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓

พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร

เป้าหมาย:
ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของผู้ปฏิบัติงานต่อ สวรส. รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน
กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ ๖ ยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของบุคลากร กลยุทธ์ที่ ๗ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร กลยุทธ์ที่ ๘ พัฒนาระบบสวัสดิการเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔

สร้างระบบบริหารงานบุคคลให้เข้มแข็ง

เป้าหมาย:
ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรมีอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีระเบียบ ข้อบังคับ ที่สามารถบังคับใช้ได้อย่างสอดคล้อง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผล การปฏิบัติงานจริงและเป็นธรรม ตลอดจนมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ ๙ สร้างระบบการสรรหาบุคลากรให้ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานตามบริบทขององค์กร กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีธรรมาภิบาล

บทที่ ๔

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗ ได้จัดทำขึ้นโดยได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ข้อมูลพื้นฐานของ สวรส. สถานะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์ (Vision):

“บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง”

พันธกิจ (Mission):

“สร้างและพัฒนาระบบบริหารบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
และสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร”

ค่านิยม (Values) :

“มุ่งผลสัมฤทธิ์ ใส่ใจบริการ ใฝ่เรียนรู้ พร้อมทุกสถานการณ์”

เป้าประสงค์:

- ๑) สร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง
- ๒) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
- ๓) บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข

ผลผลิต/ผลลัพธ์:

- ๑) บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๐
- ๒) ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปี ๒๕๗๐
- ๓) บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๑

สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป้าหมาย:

มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งให้เป็นกำลังหลักสำคัญในการขับเคลื่อนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Pool) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีองค์ความรู้และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

เป้าหมาย:

มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของ สวรส.

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนางค์ความรู้ในสายงานอาชีพให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๕ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓

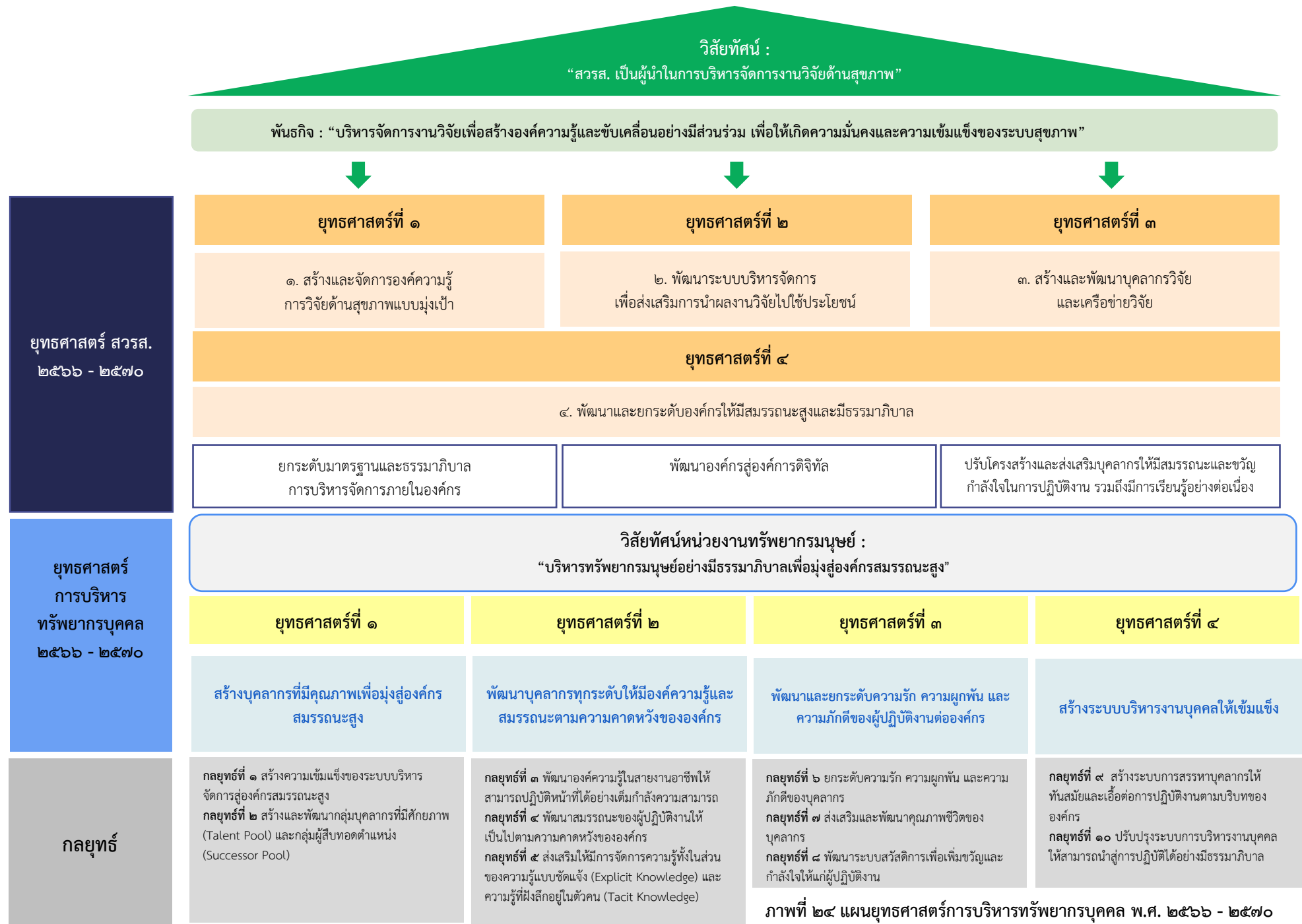
พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร

เป้าหมาย:
ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของผู้ปฏิบัติงานต่อ สวรส. รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน
กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ ๖ ยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของบุคลากร กลยุทธ์ที่ ๗ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร กลยุทธ์ที่ ๘ พัฒนาระบบสวัสดิการเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔

สร้างระบบบริหารงานบุคคลให้เข้มแข็ง

เป้าหมาย:
ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรมีอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร มีระเบียบ ข้อบังคับ ที่สามารถบังคับใช้ได้อย่างสอดคล้อง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงและเป็นธรรม ตลอดจนมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ ๙ สร้างระบบการสรรหาบุคลากรให้ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานตามบริบทขององค์กร กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



๑. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objective) และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ แสดงดังตารางที่ ๑๕

ตารางที่ ๑๕ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ (Objective)	ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)	เป้าหมาย
๑. สร้างบุคลากรที่มี คุณภาพเพื่อมุ่งสู่องค์กร สมรรถนะสูง	ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะ สูง	ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนากลุ่มบุคลากรที่มี ศักยภาพและกลุ่มผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูง	ร้อยละ ๘๐
๒. พัฒนาศักยภาพ ทุกระดับให้มีความรู้ และสมรรถนะตามความ คาดหวังขององค์กร	ผู้ปฏิบัติงานมี องค์ความรู้และ สมรรถนะตามความ คาดหวังขององค์กร	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานได้รับ การพัฒนาตามแผนพัฒนา รายบุคคล	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละผู้ปฏิบัติงานมีองค์ความรู้และ สมรรถนะตามความคาดหวังของ องค์กร	ร้อยละ ๘๐
๓. พัฒนาและยกระดับ ความรัก ความผูกพัน และความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร	ผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความผูกพัน และความ ภักดีต่อองค์กร	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานมี ความพึงพอใจต่อการจัด กิจกรรมเพื่อยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดี ของผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความผูกพัน และความภักดี ต่อองค์กร	ร้อยละ ๘๐

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ (Objective)	ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)	เป้าหมาย
๔. สร้างระบบบริหารงาน บุคคลให้เข้มแข็ง	ระบบการบริหารงาน บุคคลโปร่งใสและมี ธรรมาภิบาล	๑. ร้อยละความสำเร็จของการ สรรหาบุคลากร ๒. ระดับความสำเร็จของการ ปรับปรุงข้อบังคับด้านการ บริหารงานบุคคล ๓. ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาระบบการประเมินผล ๔. ระดับความสำเร็จของการ ปรับปรุงสวัสดิการ ผู้ปฏิบัติงาน ๕. ระดับความสำเร็จของการ ปรับปรุงระบบสารสนเทศที่ สนับสนุนงานด้านทรัพยากร บุคคล	ร้อยละ ๘๐ ระดับ ๕ ร้อยละ ๘๐ ระดับ ๕ ระดับ ๕	ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสใน การดำเนินงานด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานการ ประเมินของสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช)	ร้อยละ ๙๐

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และแผนงาน/โครงการ

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และแผนงาน/โครงการเพื่อรองรับในแต่ละกลยุทธ์ แสดงดังตารางที่ ๑๖

ตารางที่ ๑๖ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ และแผนงาน/โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สร้างบุคลากรที่มี คุณภาพเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะ สูง	๑. สร้างความ เข้มแข็งของระบบ บริหารจัดการสู่ องค์กรสมรรถนะสูง	๑.๑ องค์กรสมรรถนะสูง	๑.๑.๑ บริหาร จัดการสู่องค์กร สมรรถนะสูง	๑) มีผลผลิตของการทำงาน เป็นทีม ๒) มีการปรับปรุงพัฒนา แนวทางให้บุคลากรมีส่วน ร่วมในกิจกรรม และการ สร้างสรรค์การดำเนินงาน ขององค์กร ๓) มีการปรับปรุงขั้นตอน วิธีการทำงาน ๔) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานขององค์กร	๑. โครงการพัฒนาระบบ บริหารจัดการสู่องค์กร สมรรถนะสูง - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม - ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมี ส่วนร่วมในกิจกรรม - ปรับปรุงขั้นตอนวิธีการ ทำงาน - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : สร้างบุคลากรที่มี คุณภาพเพื่อมุ่งสู่ องค์กรสมรรถนะ สูง	๒. สร้างและพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่มี ศักยภาพ (Talent Pool) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)	๒.๑ คัดเลือกและพัฒนา กลุ่มที่มีศักยภาพ	๒.๑.๑ คัดเลือก และพัฒนากลุ่ม ที่มีศักยภาพ	๑) มี Talent ร้อยละ ๑๐ ๒) Talent มีสมรรถนะอยู่ใน ระดับสูง ร้อยละ ๘๐ ๓) กลุ่ม Talent มีผลผลิต ๓ เรื่อง	๒. โครงการคัดเลือกและ พัฒนากลุ่มที่มีศักยภาพ (Talent Pool)
		๒.๒ คัดเลือกและพัฒนา กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)	๒.๒.๑ คัดเลือก และพัฒนากลุ่ม ผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑) มี Successor ในตำแหน่ง ที่สำคัญตำแหน่งละ ๑ คน ๒) Successor มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ร้อยละ ๘๐	๓. โครงการคัดเลือกและ พัฒนากลุ่มผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor Pool)

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาบุคลากร ทุกระดับให้มี องค์ความรู้และ สมรรถนะตามความ คาดหวังขององค์กร	๓. พัฒน่องค์ความรู้ ในสายงานอาชีพให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ	๓.๑ พัฒน่องค์ความรู้ใน สายงานอาชีพ	๓.๑.๑ ผู้ปฏิบัติงานมี องค์ความรู้ใน สายงานอาชีพ	๑) ผู้ปฏิบัติงานมีความ เชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ ร้อยละ ๘๐	๔. โครงการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานให้มีความ เชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ
	๔. พัฒนาสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามคาดหวัง ขององค์กร	๔.๑ พัฒนาสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงาน	๔.๑.๑ ผู้ปฏิบัติงาน มีสมรรถนะตามที่ สถาบันกำหนด	๒) ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะ ตามที่สถาบันกำหนด ร้อยละ ๘๐	๕. โครงการพัฒนา สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน
	๕. ส่งเสริมให้มีการ จัดการความรู้ทั้ง ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และ ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ใน ตัวคน (Tacit Knowledge)	๕.๑ จัดการความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge	๕.๑.๑ จัดการ ความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ขององค์กร	๓) มียุทธศาสตร์ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ขององค์กร จำนวน ๑๐ เรื่อง	๖. โครงการส่งเสริมการ จัดการความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : พัฒนาและ ยกระดับความรัก ความผูกพันและ ความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงานต่อ องค์กร	๖. ยกระดับความรัก ความผูกพัน และ ความภักดีของ บุคลากร	๖.๑ ส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	๖.๑.๑ เพิ่มการ รับรู้ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร ร้อยละ ๘๐	๗. โครงการส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร สวรส.
		๖.๒ สร้างความรัก ความผูกพันและ ความภักดีต่อ สวรส.	๖.๒.๑ เพิ่มความ รักความผูกพันและ ความภักดีต่อ สวรส.	ผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความผูกพันและความภักดีต่อ สวรส. ร้อยละ ๘๐	๘. โครงการเสริมสร้างความ รักความผูกพันและความ ภักดีของผู้ปฏิบัติงาน สวรส.
	๗. ส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพชีวิต ของบุคลากร	๗.๑ พัฒนาคุณภาพชีวิต ของบุคลากร	๗.๑.๑ เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของ บุคลากร	บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและ มีความสุข ร้อยละ ๘๐	๙. โครงการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของบุคลากร
	๘. พัฒนาระบบ สวัสดิการเพื่อเพิ่ม ขวัญและกำลังใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	๘.๑ เพิ่มสวัสดิการเพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจ	๘.๑.๑ เพื่อเพิ่ม ขวัญและกำลังใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อ สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ร้อยละ ๘๐	๑๐. โครงการทบทวนสิทธิ ประโยชน์ผู้ปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : สร้างระบบ บริหารงานบุคคล ที่เข้มแข็ง	๙. สร้างระบบการ สรรหาบุคลากรให้ ทันสมัยและเอื้อต่อ การปฏิบัติงานตาม บริบทขององค์กร	๙.๑ พัฒนาระบบการ สรรหาบุคคลให้ทันสมัย	๙.๑.๑ ได้บุคลากร ที่มีศักยภาพเข้ามา ทำงานกับองค์กร	ได้บุคลากรที่ดีและ มีความสามารถมาทำงาน กับองค์กร ร้อยละ ๘๐	๑๑. โครงการสรรหา บุคลากรให้ได้คนดี คนเก่ง สวรส.
	๑๐. ปรับปรุงระบบ การบริหารงาน บุคคลให้สามารถ นำสู่การปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๐.๑ ทบทวน/ปรับปรุง กฎระเบียบ	๑๐.๑.๑ ปรับปรุง กฎ ระเบียบให้ ชัดเจนและ สอดคล้องกับ ข้อบังคับฯ	กฎ ระเบียบ มีความชัดเจนและ สอดคล้องกับข้อบังคับ ร้อยละ ๑๐๐	๑๒. โครงการปรับปรุงกฎ ระเบียบ สวรส.
		๑๐.๒ ทบทวนคำบรรยาย ลักษณะงาน	๑๐.๒.๑ ทบทวน คำบรรยายลักษณะ งานให้สอดคล้อง กับตำแหน่งงาน และงานที่ปฏิบัติ จริง	คำบรรยายลักษณะงานได้รับ การปรับปรุงทบทวนให้ สอดคล้องกับตำแหน่งงานและ งานที่ปฏิบัติจริง ร้อยละ ๑๐๐	๑๓. โครงการทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : สร้างระบบ บริหารงานบุคคล ที่เข้มแข็ง	๑๐. ปรับปรุงระบบ การบริหารงาน บุคคลให้สามารถ นำสู่การปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๐.๓ ปฐมนิเทศ ผู้ปฏิบัติงาน	๑๐.๓.๑ ผู้ปฏิบัติงานใหม่มี ความรู้ความเข้าใจ เรื่อง กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร และความรู้ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความพร้อม ในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ร้อยละ ๘๐	๑๔. โครงการปฐมนิเทศ ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัย ระบบสาธารณสุข
		๑๐.๔ ประชุม คณะอนุกรรมการ บริหารงานบุคคล/ คณะกรรมการบริหารงาน บุคคลภายใน	๑๐.๔.๑ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ และข้อเสนอแนะ ในการบริหารงาน บุคคลของ สวรส.	การดำเนินการตามมติที่ประชุม แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ร้อยละ ๘๐	๑๕. โครงการประชุม คณะอนุกรรมการ บริหารงานบุคคล/ คณะกรรมการบริหารงาน บุคคลภายใน

ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	กลยุทธ์ (Strategies)	Objective and Key Results (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ (Key Results)	แผนงาน/โครงการ (Action Plan)
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : สร้างระบบ บริหารงานบุคคล ที่เข้มแข็ง	๑๐. ปรับปรุงระบบ การบริหารงาน บุคคลให้สามารถ นำสู่การปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๐.๕ การประเมินผล การปฏิบัติงาน	๑๐.๕.๑ พัฒนา ระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ	มีระบบการประเมินผลที่สะท้อน ผลการปฏิบัติงานและสามารถ วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๖. โครงการพัฒนา ระบบการประเมินผล สถาบันวิจัยระบบ สาธารณสุข
		๑๐.๖ จัดทำข้อมูล ด้านทรัพยากรบุคคล	๑๐.๖.๑ เพื่อ ปรับปรุงข้อมูลด้าน ทรัพยากรบุคคลให้ เป็นปัจจุบัน	ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเป็น ปัจจุบัน ร้อยละ ๑๐๐	๑๗. โครงการจัดทำข้อมูล สารสนเทศด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคล

๓. แผนงาน/โครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีแผนงาน/โครงการรองรับจำนวน ๓ โครงการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร มีแผนงาน/โครงการรองรับจำนวน ๓ โครงการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กรมีแผนงาน/โครงการรองรับจำนวน ๔ โครงการ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง มีแผนงาน/โครงการรองรับ จำนวน ๗ โครงการ รวมทั้งสิ้น ๑๗ โครงการ งบประมาณรวมทั้งสิ้น ๑๑.๘๐ ล้านบาท (ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐) เฉลี่ยปีละ ๒.๓๖ ล้านบาท แสดงดังตารางที่ ๑๗

ตารางที่ ๑๗ รายละเอียดแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ขั้นตอน/กิจกรรม และงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ ๑ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง				กลยุทธ์ ๑ สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง	เพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง ระดับ ๑ : มีการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาฯ ระดับที่ ๒ : มีแผนปฏิบัติการพัฒนาฯ ระดับที่ ๓ : มีการดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ ๕๐ ระดับที่ ๔ : มีการดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ ๘๐ ระดับที่ ๕ : มีการดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ ๑๐๐	ระดับ ๕	๑. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง ๒. จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารจัดการฯ ๓. ดำเนินการตามแผนฯ ๔. กำกับ ติดตาม ประเมินผล	ก.พ. ๖๘ มี.ค. ๖๘ มี.ค. ๖๘ – ก.ย. ๗๐ มี.ค. ๖๘ – ก.ย. ๗๐	-	-	๐.๑	๐.๑	๐.๑	หัวหน้า HR

ยุทธศาสตร์ ๑ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง				กลยุทธ์ ๒ สร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Pool) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)											
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ				
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐					
๒. โครงการคัดเลือก และพัฒนากลุ่มที่มี ศักยภาพ (Talent Pool)	เพื่อคัดเลือกและ พัฒนากลุ่มที่มี ศักยภาพ	๑. ร้อยละ Talent	ร้อยละ ๑๐	๑. จัดทำแนวทางการ คัดเลือกและพัฒนา	ต.ค. – พ.ย.	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	หัวหน้า HR				
		๒. Talent มีสมรรถนะอยู่ ในระดับสูง	ร้อยละ ๘๐	Talent	ธ.ค.										
		๓. จำนวนผลผลิตของกลุ่ม Talent	๓ เรื่อง	๒. เสนอแนวทางการ คัดเลือกและพัฒนาฯ								ม.ค.			
				ต่อคณะอนุกรรมการ บริหารงานบุคคล									ก.พ.		
				๓. คัดเลือก Talent										มี.ค. – ก.ย.	
				๔. จัดทำแผนพัฒนา Talent											ก.ย.
				๕. ดำเนินการตาม แผนพัฒนาฯ											
		๖. สรุปผลการพัฒนา													

ยุทธศาสตร์ ๑ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง				กลยุทธ์ ๒ สร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Pool) และกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๓. โครงการคัดเลือก และพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool)	เพื่อคัดเลือกและ พัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑. จำนวน Successor ในตำแหน่งที่สำคัญ	๑ คน/ ๑ ตำแหน่ง	๑. จัดทำแนวทางการคัดเลือกและพัฒนา Successor	ต.ค. – พ.ย.	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	หัวหน้า HR
		๒. Successor สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละ ๘๐	๒. เสนอแนวทางการคัดเลือกและพัฒนาฯ ต่อคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล	ธ.ค.						
				๓. คัดเลือก Successor	ม.ค. ก.พ.						
				๔. จัดทำแผนพัฒนา Successor	มี.ค. – ก.ย.						
				๕. ดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ	ก.ย.						
				๖. สรุปผลการพัฒนา							
รวมงบประมาณ (ยุทธศาสตร์ที่ ๑)						๐.๒	๐.๒	๐.๓	๐.๓	๐.๓	

ยุทธศาสตร์ ๒ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร				กลยุทธ์ ๓ พัฒนางองค์ความรู้ในสายงานอาชีพให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๔. โครงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ	เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ	๘๐	๑. วิเคราะห์หาส่วนขาดและความต้องการในการพัฒนา ๒. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ๓. ดำเนินการตามแผนพัฒนา ๔. กำกับ ติดตาม ประเมินผล	ต.ค. – ธ.ค. ม.ค. – มี.ค. เม.ย. – ก.ย. มิ.ย., ก.ย.	๐.๕	๐.๕	๐.๕	๐.๕	๐.๕	จนท. HRD

ยุทธศาสตร์ ๒ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีองค์ความรู้และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร				กลยุทธ์ ๔ พัฒนาสมรรถนะให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๕. โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน	เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร	ระดับ ๘๐	๑. ประเมินสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน ๒. วิเคราะห์หาส่วนขาดความคาดหวังขององค์กร ๓. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ ๔. ดำเนินการตามแผนพัฒนา ๕. ประเมินผลการพัฒนาฯ	ต.ค. – ธ.ค. ม.ค. – มี.ค. เม.ย. – พ.ค. พ.ค. – ก.ย. ก.ย.	๐.๕	๐.๕	๐.๕	๐.๕	๐.๕	จนท. HRD

ยุทธศาสตร์ ๒ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร				กลยุทธ์ ๕ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ทั้งในส่วน of ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และ ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๖. โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge	เพื่อให้มีการจัดการความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge	จำนวนองค์ความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge	๑๐ เรื่อง	๑. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ๒. จัดทำแผนการจัดการความรู้ ๓. ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ๔. กำกับ ติดตาม ประเมินผล	ธ.ค. พ.ย. – ธ.ค. ม.ค. – ก.ค. ส.ค. – ก.ย.	๐.๒	๐.๒	๐.๒	๐.๒	๐.๒	จนท. HRD
รวมงบประมาณ (ยุทธศาสตร์ที่ ๒)						๑.๒	๑.๒	๑.๒	๑.๒	๑.๒	

ยุทธศาสตร์ ๓ พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดี ของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร				กลยุทธ์ที่ ๖ ยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของบุคลากร							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๗. โครงการส่งเสริม ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร สวรส.	เพื่อเพิ่มการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการรับรู้ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	ร้อยละ ๘๐	๑. ออกแบบสำรวจ การรับรู้ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร ๒. สำรวจการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร ๓. จัดทำแผนการ สร้างการรับรู้ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ๔. ดำเนินการตามแผน ๕. สรุปประเมินผล การดำเนินงาน	ธ.ค. พ.ย. – ธ.ค. ม.ค. ม.ค. – ก.ย. ก.ย.	๐.๒	๐.๒	๐.๒	๐.๒	๐.๒	จนท. HRD.

ยุทธศาสตร์ ๓ พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดี ของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร				กลยุทธ์ที่ ๖ ยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดีของบุคลากร							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๘. โครงการเสริมสร้าง ความรักความผูกพัน และความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงาน สรรส.	เพื่อเพิ่มความรัก ความผูกพันและ ความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงาน ต่อ สรรส.	ระดับความรักความผูกพัน และความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงานต่อ สรรส.	ร้อยละ ๘๐	๑. สํารวจความรัก ความผูกพันและ ความภักดีของ ผู้ปฏิบัติงาน ๒. จัดทำแผน ยกระดับความรัก ความผูกพันและ ความภักดีของ บุคลากร ๓. ดำเนินการตาม แผนฯ ๔. สรุปประเมินผล การดำเนินงาน	ต.ค. – พ.ย. ธ.ค. ม.ค. – ก.ย. ก.ย.	๐.๕	๐.๕	๐.๕	๐.๕	๐.๕	จนท. HRD

ยุทธศาสตร์ ๓ พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดี ของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร				กลยุทธ์ที่ ๗ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ของบุคลากร							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๙. โครงการพัฒนา คุณภาพชีวิตของ บุคลากร	เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข	ระดับคุณภาพชีวิตที่ดีและ มีความสุข	ร้อยละ ๘๐	๑. จัดทำแผนจัด กิจกรรมเพื่อสร้างการ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและ มีความสุข ๒. ดำเนินการตาม แผนฯ ๓. สรุปประเมินผล การดำเนินงาน	ต.ค. – ธ.ค. ม.ค. – ส.ค. ก.ย.	๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๑	จนท. HRD

ยุทธศาสตร์ ๓ พัฒนาและยกระดับความรัก ความผูกพัน และความภักดี ของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร				กลยุทธ์ที่ ๘ พัฒนาระบบสวัสดิการเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๐. โครงการทบทวน สิทธิประโยชน์ ผู้ปฏิบัติงาน	เพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจแก่ ผู้ปฏิบัติงาน	ระดับความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงานต่อสิทธิ ประโยชน์ที่ได้รับ	ร้อยละ ๘๐	๑. ทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ ๒. จัดทำ (ร่าง) สวัสดิการและสิทธิ สวัสดิการ ๓. เสนอ (ร่าง) สวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ต่อ คณะกรรมการ บริหารงานบุคคล ภายใน ๔. เสนอ (ร่าง) สวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ต่อ คณะอนุกรรมการ บริหารงานบุคคล ๕. เสนอ (ร่าง) ต่อ คณะกรรมการ สรรส.	ต.ค. – ธ.ค. ม.ค. – มี.ค. ก.ค. ส.ค. ก.ย.	-	-	-	-	-	จนท. HRM
รวมงบประมาณ (ยุทธศาสตร์ที่ ๓)						๐.๘	๐.๘	๐.๘	๐.๘	๐.๘	

ยุทธศาสตร์ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง				กลยุทธ์ที่ ๙ สร้างระบบการสรรหาบุคลากรให้ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานตามบริบทขององค์กร							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๑. โครงการสรรหาบุคลากรให้ได้คนดีคนเก่ง สวรรส.	เพื่อสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพมาบรรจุเป็นผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละของบุคคลที่บรรจุเป็นผู้ปฏิบัติงานผ่านการทดลองการปฏิบัติงาน	๘๐	๑. ประกาศฯ	ต.ค. – ก.ย.	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	จนท. HRM
				รับสมัครบุคคล	ต.ค. – ก.ย.						
				๒. คัดเลือกบุคคลเพื่อสอบข้อเขียน/สัมภาษณ์จากใบสมัคร	ต.ค. – ก.ย.						
				๓. สอบข้อเขียน/สัมภาษณ์	ต.ค. – ก.ย.						
				๔. ประกาศผลการคัดเลือก	ต.ค. – ก.ย.						
๕. บรรจุ แต่งตั้ง	ต.ค. – ก.ย.										

ยุทธศาสตร์ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง				กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีธรรมาภิบาล							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๒. โครงการปรับปรุงกฎระเบียบสรรส.	เพื่อปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับข้อบังคับฯ	ร้อยละของกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับข้อบังคับฯ	๑๐๐	๑. ทบทวนข้อบังคับฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	ต.ค. ๖๗	-	-	-	-	-	จนท. HRM
				๒. ทบทวนระเบียบประกาศที่ออกตามข้อบังคับ	พ.ย. ๖๗						
				๓. สรุปประเด็นที่จะทบทวนข้อบังคับระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้อง	ธ.ค. ๖๗						
				๔. จัดทำ (ร่าง) ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ	ม.ค. – ก.ย. ๖๘						
				๕. เสนอ (ร่าง) ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ต่อคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ	ม.ค. – ก.ย. ๖๘						

ยุทธศาสตร์ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง				กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีธรรมาภิบาล							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๓. โครงการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน	เพื่อทบทวนคำบรรยายลักษณะงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและงานที่ปฏิบัติจริง	ร้อยละของคำบรรยายลักษณะงานได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและงานที่ปฏิบัติจริง	๑๐๐	๑. ศึกษาคำบรรยายลักษณะงาน ๒. จัดทำ (ร่าง) คำบรรยายลักษณะงาน ๓. เสนอ (ร่าง) คำบรรยายลักษณะงานต่อผู้อำนวยการเพื่ออนุมัติ ๔. ประกาศใช้คำบรรยายลักษณะงาน	ต.ค. – ธ.ค. ๖๗ ม.ค. – กค. ๖๘ ส.ค. ๖๘ ก.ย. ๖๘	-	-	-	-	-	จนท. HRM
๑๔. โครงการปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงาน	เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และความรู้อื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับการปฐมนิเทศภายในเวลาที่กำหนด	ร้อยละ ๙๐	๑. จัดทำแผนการปฐมนิเทศ ๒. ประสานผู้ให้การปฐมนิเทศ ๓. ดำเนินการปฐมนิเทศ ๔. สรุปประเมินผลการปฐมนิเทศ	ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย.	๐.๐๒	๐.๐๒	๐.๐๒	๐.๐๒	๐.๐๒	จนท. HRM

ยุทธศาสตร์ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง				กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีธรรมาภิบาล							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๕. โครงการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล/คณะกรรมการบริหารงานบุคคลภายใน	เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของสถาบัน	ร้อยละของมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล/คณะกรรมการบริหารงานบุคคลดำเนินการภายในเวลาที่กำหนด	ร้อยละ ๘๐	๑. ประสานคณะ- อนุกรรมการ/ คณะกรรมการ ๒. จัดทำระเบียบ วาระการประชุม ๓. จัดประชุม ๔. สรุปรายงานการ ประชุม ๕. ดำเนินการตามมติ ที่ประชุม	ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย. ต.ค. – ก.ย.	๐.๐๕	๐.๐๕	๐.๐๕	๐.๐๕	๐.๐๕	จนท. HRM

ยุทธศาสตร์ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง				กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีธรรมาภิบาล							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๖. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผล	เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผล สรรส. ให้มีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการประเมินผล ระดับ ๑ วิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ ๒ ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ ๓ เสนอ (ร่าง) ระบบการประเมินผลต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลภายใน ระดับ ๔ ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ระดับ ๕ ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	ระดับ ๕	๑. วิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒. ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๓. เสนอ (ร่าง) ระบบการประเมินผลต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลภายใน ๔. ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	ต.ค. ต.ค. พ.ย. พ.ย.	-	-	-	-	-	จนท. HRM

ยุทธศาสตร์ ๔ สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง				กลยุทธ์ที่ ๑๐ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีธรรมาภิบาล							
โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
						๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑๗. โครงการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	เพื่อปรับข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นปัจจุบัน	ร้อยละของการ Update ข้อมูลตามแผนฯ	ร้อยละ ๙๐	๑. จัดทำแผนการ Update ข้อมูลบุคลากร ๒. บันทึกข้อมูลบุคลากร ๓. สรุปรายละเอียดข้อมูลบุคลากร	ต.ค. ต.ค.-ก.ย. ก.ย.	-	-	-	-	-	จนท. HRM
รวมงบประมาณ (ยุทธศาสตร์ที่ ๔)						๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๑	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น						๒.๓	๒.๓	๒.๔	๒.๔	๒.๔	