



แผนกลยุทธ์ สกสว.

พ.ศ. 2566 - 2570



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

Thailand Science Research and Innovation (TSRI)

แผนกลยุทธ์ สกสว. พ.ศ. 2566 – 2570

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

Thailand Science Research and Innovation (TSRI)

ธันวาคม 2565

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการจัดทำ และขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) ของประเทศให้ไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการจัดสรรงบประมาณของกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เพื่อให้สังคมเห็นคุณค่าและความคุ้มค่าของการลงทุนด้านการวิจัยและนวัตกรรม ที่ผ่านมา สกสว. ได้ดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กรตามแผนกลยุทธ์ สกสว. พ.ศ. 2564 – 2566 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2565) แต่เนื่องด้วยขณะนี้ได้มีการจัดทำแผนด้าน ววน. ของประเทศ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่ให้ความสำคัญกับการนำวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายการผลักดันประเทศให้เป็นประเทศพัฒนาแล้วภายในปี 2570

ดังนั้น เพื่อให้ สกสว. สามารถขับเคลื่อนแผนด้าน ววน. ของประเทศ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งมอบผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ได้ตามเป้าหมาย สามารถตอบสนองต่อโจทย์ และความท้าทายของบริบทประเทศ และบริบทโลก ตลอดจนสามารถประสานความร่วมมือการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมจนเกิดเป็นพลังในการนำประเทศด้วย ววน. จึงได้ดำเนินการปรับแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และนโยบายการขับเคลื่อนประเทศมากขึ้น

สำหรับแผนกลยุทธ์องค์กร สกสว. พ.ศ. 2566-2570 ที่จัดทำขึ้นนี้จะใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในระยะ 5 ปี โดยมุ่งเน้นให้ สกสว. เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง และมีทักษะต่าง ๆ รองรับต่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ทั้งนี้เพื่อให้ สกสว. เป็นองค์กรที่สามารถสร้างประโยชน์และสนับสนุนให้ผลงานของระบบ ววน. เกิดคุณูปการต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร. ปัทมาวดี โพชนุกูล
ผู้อำนวยการ สกสว.

สารบัญ

	หน้า
1. ความเป็นมาและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์	4
2. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย	8
3. แผนกลยุทธ์ สกสว.	10
3.1 เจตจำนง	10
3.2 วิสัยทัศน์	10
3.3 พันธกิจ	10
3.4 ค่านิยม	10
3.5 Value Perspective ของระบบ ววน.	11
3.6 Value Perspective ของ สกสว.	11
3.7 กลยุทธ์ และเป้าประสงค์	11
3.8 ตัวชี้วัดขององค์กร (Corporate KPIs) และค่าเป้าหมายของ สกสว. ปี พ.ศ. 2566-2570	14
3.9 แผนภาพเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สกสว.	18
4. กลไกการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ สกสว.	19
ภาคผนวก ก: ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ สกสว. พ.ศ. 2566-2570	21
ภาคผนวก ข: โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)	32
ภาคผนวก ค: หน่วยบูรณาการประเด็นยุทธศาสตร์วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.)	34

1. ความเป็นมาและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตาม พรบ. สภานโยบาย (ม.44 อนุ 1-15) ได้ระบุให้ สกสว. มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนระบบการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสหวิทยาการ โดยแบ่งพันธกิจออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1. กำหนดและจัดทำแผนด้าน ววน. ของประเทศ เพื่อกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนและการขับเคลื่อนระบบ ววน. ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของประเทศ และตอบโจทย์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม 2. จัดสรรและบริหารงบประมาณ ววน. ให้สอดคล้องกับแผนด้าน ววน. ของประเทศ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการบูรณาการ แสวงหา และเชื่อมโยงแหล่งทุนอื่นจากภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ 3. เสริมพลัง สร้างการรับรู้ สร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน รวมถึงการพัฒนาโลก มาตรการที่หนุนเสริมศักยภาพของบุคลากร หน่วยงาน และธรรมาภิบาลของระบบ ววน. ตลอดจนการผลักดันการนำผลงาน ววน. สู่อการใช้ประโยชน์ 4. ติดตามประเมินผลด้าน ววน. ของประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการขับเคลื่อนระบบ ววน. ในทุกมิติ 5. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความคล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันต่อเวลา

ที่ผ่านมา สกสว. ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ สกสว. ฉบับ พ.ศ. 2564-2566 (ฉบับทบทวน พ.ศ.2565) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม จากหลักเกณฑ์ของการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางได้กำหนดให้หน่วยงานต้องทำการทบทวนแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการทบทวนแผนปฏิบัติงานที่ผ่านมา อีกทั้งเป็นการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ สกสว. จึงได้ทบทวน และจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร พ.ศ. 2566-2570 เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยกำหนดทิศทางให้องค์กรมีความพร้อม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ เพื่อให้ สกสว. มีเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เป็นหลักในการขับเคลื่อนระบบ ววน. ตลอดจนส่งมอบผลงาน และสร้างคุณค่าแก่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน

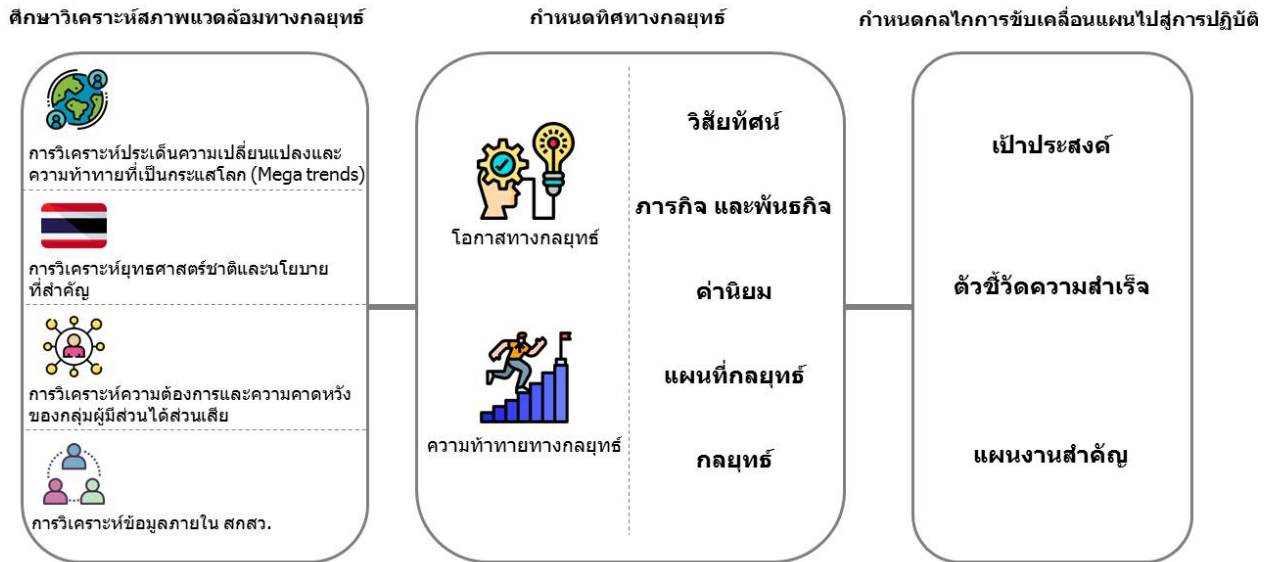
กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สกสว. พ.ศ. 2566 - 2570 สกสว. ได้กำหนดกรอบแนวคิดที่สำคัญ (รูปที่ 1) ดังนี้

- 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ สกสว. โดยมีกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ (ร่าง) **แผนด้านวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570 การวิเคราะห์ประเด็นความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เป็นกระแสโลก (Mega trends)** อาทิ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความเหลื่อมล้ำ (Inequality) การพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นต้น **การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายที่สำคัญ** อาทิ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ^[1] แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ^[2] และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 ^[3]

เป็นต้น การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ ววน. รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลภายใน สกสว. เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการตอบสนองและขับเคลื่อนระบบการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

- 2) กำหนดทิศทางทางกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนของ สกสว. โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกลยุทธ์มาประมวลผลเพื่อ **ประเมินโอกาสทางกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) และความท้าทายทางกลยุทธ์ (Strategic Challenges)** เพื่อนำไปสู่การกำหนด **ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน**ของ สกสว. ในช่วงกรอบระยะเวลาของแผน (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยประกอบไปด้วย **เจตจำนง (Purpose)** เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ให้องค์กร **วิสัยทัศน์ (Vision)** เพื่อวาดภาพในอนาคตที่ต้องการจะบรรลุให้มีความท้าทายแต่ต้องสามารถบรรลุได้จริงสะท้อนผลสัมฤทธิ์แก่สังคมและประเทศชาติ และต้องสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างชัดเจน **พันธกิจ (Mission)** เพื่อสะท้อนขอบเขตการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ **ค่านิยม (Core Value)** เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ **แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)** เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามหลักเหตุและผล (Leading and Lagging) และสะท้อนมุมมองที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน และ **กลยุทธ์ (Strategy)** ที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 3) กำหนดกลไกการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนแผนที่กำหนดไว้ให้เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสื่อสารประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้การดำเนินงานของทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง **มีความสอดคล้อง (Align)** กันทั่วทั้งองค์กร โดยการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์แต่ละข้อให้มีความชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ กำหนด **ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator)** ที่สามารถวัดผลของเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจนตามหลัก (SMART) มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานโครงการที่สำคัญที่ต้องขับเคลื่อนในแต่ละกลยุทธ์



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการจัดทำกลยุทธ์ สกสว. พ.ศ. 2566 – 2570

กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผน

สกสว. กำหนดขั้นตอนที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ สกสว. โดยคณะทำงานประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นตัวแทนในทุกระดับและทุกภารกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดและนำเสนอแผนกลยุทธ์กับผู้บริหาร สกสว. เพื่อรับฟังความคิดเห็นโดยมีขั้นตอนที่สำคัญ (รูปที่ 2) ดังนี้

- 1) **การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล** คณะทำงานรวบรวมนโยบายและยุทธศาสตร์ในระดับประเทศที่สำคัญ พันธกิจ สกสว. ตามกฎหมาย ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ ววน. ผลกระทบของแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของกระแสโลก (Mega Trends) ข้อเสนอแนะผลการดำเนินการที่ผ่านมาของ สกสว. พร้อมวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของ สกสว. ให้สอดคล้องกับภารกิจตามกฎหมาย
- 2) **การวิเคราะห์ Value Perspective ของระบบ ววน.** จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ "การทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ สกสว. พ.ศ. 2566-2570" จำนวน 2 ครั้ง เพื่อให้แผนกลยุทธ์ของ สกสว. สามารถส่งมอบผลกระทบต่อระบบ ววน. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) **การวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร** คณะทำงานรวบรวมข้อมูลจากการระดมสมองและสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน สกสว. เพื่อรวบรวมข้อมูลจุดแข็ง (Strengths; S) จุดอ่อน (Weaknesses; W) โอกาส (Opportunities; O) และอุปสรรค (Threats; T) และนำมาวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้ได้ประเด็นกลยุทธ์
- 4) **การกำหนดกลยุทธ์** การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและพนักงานของ สกสว. ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและแผนงานสำคัญ

- 5) การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ สื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานต่อความสำคัญของกลยุทธ์ สกสว. เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานสำคัญ
- 6) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมข้อมูลและติดตามผลการดำเนินการของแผนงานสำคัญรายเดือนหรือรายไตรมาส วิเคราะห์และประเมินผลดำเนินการของแผนงานสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกลยุทธ์เพื่อนำเสนอผู้บริหารและรับฟังความคิดเห็น
- 7) การทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ผู้บริหาร สกสว. ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากความสำเร็จหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของแต่ละกลยุทธ์รายปี โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำมาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงในปีต่อไป โดยมีภาพรวมกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ สกสว. ดังนี้
 1. วิเคราะห์ลักษณะองค์กร (Organization Profile)
 2. ระดมความคิดเห็นในการกำหนดเจตจำนง (Purpose) เป้าหมายความสำเร็จ (Value Perspective) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ Strategy Map
 3. ทบทวนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
 4. นำเสนอร่างแผนกลยุทธ์องค์กร (ฉบับทบทวน) ในที่ประชุมผู้บริหาร
 5. นำเสนอร่างแผนกลยุทธ์องค์กร (ฉบับทบทวน) ในที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ สกสว.



รูปที่ 2 แผนภาพกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย

2.1 การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีพระราชบัญญัติ 2562 ซึ่งเปิดโอกาสให้ สกสว. ทำงานได้หลากหลาย รองรับการทำงานที่ชัดเจนที่ สกสว. จะนำไปใช้อ้างอิงการดำเนินงานเพื่อบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆในการวางทิศทางและขับเคลื่อนระบบ ววน. ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้
2. มีกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานนโยบายด้าน ววน. เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีอิสระในการบริหารกองทุน
3. มีเครือข่ายนักวิชาการและประชาคมวิจัยที่ร่วมกันดำเนินการขับเคลื่อนระบบ ววน.
4. มีบุคลากรที่ทุ่มเทในการทำงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการ มุ่งเน้นเป้าหมาย

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. สกสว.ยังไม่สามารถใช้ข้อมูลและเครื่องมือในการดำเนินงาน และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การทำงานภายในองค์กรยังขาดประสิทธิผลและการบูรณาการ
3. การสื่อสารและการเชื่อมโยงประสานการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกในระบบ ววน. ยังไม่มีประสิทธิภาพ
4. ขีดความสามารถและอัตรากำลังไม่สอดคล้องต่อการทำงานตามภารกิจใหม่

โอกาส (Opportunities)

1. มี พ.ร.บ. TRIUP ที่สนับสนุนการทำงานของ สกสว. ในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ และสร้างผลกระทบ
2. นโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้าน ววน.
3. เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
4. มีแหล่งเงินทุนและเงินกองทุนอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศที่สนับสนุนการวิจัยสามารถเข้ามาเสริม (Synergy) กองทุน ววน. ได้

ความท้าทาย/อุปสรรค (Challenge/Threats)

1. ศักยภาพของหน่วยงานและระบบ ววน. ในการส่งมอบผลลัพธ์ผลกระทบ และการตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต
2. บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในระบบ ววน. มีความซ้ำซ้อนกันในบางส่วน ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ
3. ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและดำเนินงาน ววน. ของประเทศยังไม่สมบูรณ์
4. ผลงานด้าน ววน. ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์มีจำนวนน้อยและกระจุกกระจายเมื่อเทียบกับความคาดหวังของประเทศ
5. ระบบงบประมาณของประเทศยังไม่เอื้อ Multi-year & Block grant และงบประมาณด้าน วท. ยังไม่ได้ถูกจัดสรรผ่านกองทุน ววน.

2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ สกสว.

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1. สกสว. ยังไม่สามารถใช้ข้อมูลและเครื่องมือในการดำเนินงานและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การทำงานภายในองค์กรยังขาดประสิทธิภาพและการบูรณาการ
3. การสื่อสารและการเชื่อมโยงประสานการดำเนินงานระหว่าง สกสว. และหน่วยงานภายนอกในระบบ ววน. ยังไม่มีประสิทธิภาพ
4. ขีดความสามารถและอัตราการกำลังของ สกสว. ไม่สอดคล้องต่อการทำงานตามภารกิจใหม่
5. ศักยภาพของหน่วยงานและระบบ ววน. ในการส่งมอบผลลัพธ์ผลกระทบ และการตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตยังไม่เพียงพอ
6. บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในระบบ ววน. มีความซ้ำซ้อนกันในบางส่วน ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ
7. ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและดำเนินงาน ววน. ของประเทศยังเอื้อต่อการนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี
8. ผลงานด้าน ววน. ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์มีจำนวนน้อยและกระจุกกระจายเมื่อเทียบกับความคาดหวังของประเทศ
9. ระบบงบประมาณของประเทศยังไม่เอื้อต่อการจัดสรรงบประมาณ ววน. แบบ Multi-Year & Block Grant และงบประมาณด้าน วท. ยังไม่ได้ถูกจัดสรร ผ่านกองทุน ววน.

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1. มีพระราชบัญญัติจากการปฏิรูปในปี 2562 ซึ่งเปิดโอกาสให้ สกสว. ทำงานได้หลากหลาย รองรับการทำงานที่ชัดเจนที่ สกสว. จะนำไปใช้อ้างอิงการดำเนินงานเพื่อบูรณาการกับหน่วยต่างๆ ในการวางทิศทางและขับเคลื่อนระบบ ววน. ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้
2. มีกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานนโยบายด้าน ววน. เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีอิสระในการบริหารกองทุน
3. มีบุคลากรที่ทุ่มเทในการทำงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการ มุ่งเน้นเป้าหมาย
4. มี พ.ร.บ. TRIUP ที่สนับสนุนการทำงานของ สกสว. ในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์และสร้างผลกระทบ
5. นโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้าน ววน.
6. เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความก้าวหน้าและสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
7. มีแหล่งเงินทุนและเงินกองทุนอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศที่สนับสนุนการวิจัยสามารถเข้ามาเสริม (Synergy) กองทุน ววน. ได้

3. แผนกลยุทธ์ สกสว.

3.1 เจตจำนง

สกสว. นำการขับเคลื่อนระบบ ววน.อย่างมีส่วนร่วมเพื่อส่งมอบคุณค่าทางเศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืน และผลักดันให้ประเทศไทย เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

3.2 วิสัยทัศน์

สกสว. เป็นองค์กรหลักในการยกระดับศักยภาพและขับเคลื่อนระบบ ววน. อย่างมีส่วนร่วม เพื่อส่งมอบคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

3.3 พันธกิจ

1. กำหนดและจัดทำแผนด้าน ววน. ของประเทศ เพื่อกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญของการลงทุน และการขับเคลื่อนระบบ ววน. ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของประเทศ และตอบโจทย์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
2. จัดสรรและบริหารงบประมาณ ววน. ให้สอดคล้องกับแผนด้าน ววน. ของประเทศ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการบูรณาการ แสวงหา และเชื่อมโยงแหล่งทุนอื่นจากภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
3. เสริมพลัง สร้างการรับรู้ สร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร มาตรการที่หนุนเสริมศักยภาพของบุคลากร หน่วยงาน และธรรมาภิบาลของระบบ ววน. ตลอดจนการผลักดันการนำผลงาน ววน. สู่อการใช้ประโยชน์
4. ติดตามประเมินผลด้าน ววน. ของประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการขับเคลื่อนระบบ ววน. ในทุกมิติ
5. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความคล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันต่อเวลา

3.4 ค่านิยม

T : Teamwork	การทำงานเป็นทีมมุ่งสู่เป้าหมายร่วมเพื่อขับเคลื่อนระบบ ววน.
S : Self – Improvement	การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย
R : Resilience	ความสามารถในการปรับตัวในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์
I : Intelligence	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเสริมการทำงานอย่างชาญฉลาด

3.5 Value Perspective ของระบบ ววน.

ระบบ ววน. ที่พึงประสงค์ต้องทำให้หน่วยงานในระบบ ววน. สามารถส่งมอบผลผลิตได้อย่างมีความรับผิดชอบ รับชอบ ให้ประเทศบรรลุเป้าหมายด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มคุณภาพชีวิต และการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้วย ววน. (ป่า น้ำ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ) ทั้งนี้ ระบบ ววน. จะต้องมีธรรมาภิบาล ตอบสนองต่อสภาวะวิกฤตได้ รวมทั้งสามารถทำให้หน่วยงานในระบบ ววน. และหน่วยงานด้านการพัฒนามีศักยภาพสูงขึ้น และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในการนำผลงาน ววน. ไปใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้าง และนำพาประเทศสู่อนาคต

3.6 Value Perspective ของ สกสว.

สกสว. จะต้องทำให้ระบบ ววน.

- สามารถส่งมอบผลผลิตได้อย่างมีความรับผิดชอบโดยมุ่งเน้นเป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน การลดความเหลื่อมล้ำ สิ่งแวดล้อม (ป่า น้ำ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ) ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่กำหนด จะต้องมาจากการทำงาน จาก สกสว.
- มีธรรมาภิบาล ตอบสนองต่อสภาวะวิกฤตได้ รวมทั้งสร้างและพัฒนา Change Agent ให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อให้มีการนำผลงาน ววน. ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน

3.7 กลยุทธ์และเป้าประสงค์

กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน. อย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผล เพื่อส่งมอบคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ 1 เอกชน ประชาสังคม หน่วยงานพัฒนาและ PMU มีส่วนร่วมในการทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน.

เป้าประสงค์ 2 แผนด้าน ววน. ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ตอบสนองความต้องการของประเทศ โดยมีจุดมุ่งเน้นชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามประเมินได้อย่างชัดเจน

เป้าประสงค์ 3 แผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ของ PMU (PMU Delivery Plan) ที่แสดงแผนการดำเนินงาน เพื่อส่งมอบผลลัพธ์และผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในระยะเวลาที่กำหนดในช่วงปี 2566-2570

กลยุทธ์ที่ 2 จัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญมีระเบียบที่เหมาะสม รองรับการจัดสรรงบประมาณแบบมากกว่า 1 ปี และใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

- เป้าประสงค์ 1 การจัดสรรงบประมาณครอบคลุมประเด็นสำคัญ มีจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน และสนับสนุนงบประมาณได้อย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย
- เป้าประสงค์ 2 มีรูปแบบการจัดสรรงบประมาณรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองการทำงานร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน พื้นที่ การใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- เป้าประสงค์ 3 มีระบบงบประมาณใหม่ที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับจากประชาคม ววน.

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนากลไกในการกำกับทิศทางและกรอบการดำเนินงานรวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของ PMU และหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้ PMU และหน่วยรับงบประมาณสามารถส่งมอบผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายอย่างมีความรับผิดชอบ

- เป้าประสงค์ 1 กองทุนส่งเสริม ววน. มีกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยรับงบประมาณ
- เป้าประสงค์ 2 PMU มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ววน. ในประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากกองทุน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 4 ร่วมมือกับแหล่งทุนอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ให้สนับสนุนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนด้าน ววน. ร่วมกำหนดเป้าหมาย เพิ่มการลงทุน และประสิทธิภาพของการลงทุนด้าน ววน. ของประเทศ

- เป้าประสงค์ 1 แหล่งทุนอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนด้าน ววน. เพื่อเพิ่มการลงทุนและประสิทธิภาพของการลงทุนด้าน ววน. ของประเทศ
- เป้าประสงค์ 2 มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายนานาชาติหรือหน่วยงานในต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนและร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พัฒนาระบบ ววน. ของไทย ตลอดจนพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่มีบทบาทในเวทีโลก

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในระบบ ววน. กับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนด้าน ววน. ในเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ และกำหนดทิศทางในอนาคตของประเทศ

- เป้าประสงค์ 1 ระบบ ววน. ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการทำงานร่วมกันระหว่าง สกสว. หน่วยบริหารและจัดการทุน หน่วยรับงบประมาณ หน่วยงานภาคนโยบาย หน่วยงานภาคปฏิบัติที่มีพันธกิจตรงในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เพื่อให้ส่งมอบผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมาย และตอบสนองกับสถานการณ์

เป้าประสงค์ 2 สกสว. มีกลไกความร่วมมือที่สนับสนุนการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย เศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน หรือตอบสนองความต้องการเร่งด่วน

เป้าประสงค์ 3 สกสว. มีกลไกในการนำองค์ความรู้ด้าน ววน. ไปร่วมกำหนดทิศทางในอนาคตของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 6 สื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักรู้ และเชื่อมั่นต่อ ววน.

เป้าประสงค์ 1 ผู้กำหนดนโยบาย สาธารณชน มีความเข้าใจ ตระหนักรู้ และเชื่อมั่นต่อ สกสว. และระบบ ววน.

เป้าประสงค์ 2 PMU หน่วยรับงบประมาณ และประชาคม ววน. มีความเข้าใจ ในระบบ ววน. แผนด้าน ววน. และกลไกการติดตามประเมินผลและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนระบบ ววน.

กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างเต็มรูปแบบ

เป้าประสงค์ 1 กระบวนการทำงานของ สกสว. เกิดการบูรณาการ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

เป้าประสงค์ 2 บุคลากรของ สกสว. มีศักยภาพในการขับเคลื่อน สกสว. สู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ 3 สกสว. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.8 ตัวชี้วัดขององค์กร (Corporate KPIs) และค่าเป้าหมายของ สกสว. ปี พ.ศ. 2566-2570

สกสว. ได้เลือกตัวชี้วัดองค์กร (Corporate KPIs) จำนวน 7 ตัวชี้วัด จากทั้งหมด 23 ตัวชี้วัด (อยู่ในภาคผนวก ก) เพื่อนำมาบริหารจัดการและติดตามผลการดำเนินงาน ดังนี้

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด Corporate KPIs	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ 1: ทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน. อย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้ข้อมูลจาก การ ตี ต าม แ ล ะ ประเมินผล เพื่อส่งมอบคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	แผนด้าน ววน. ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ตอบสนองความต้องการของประเทศ โดยมีจุดมุ่งเน้นชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามประเมินได้อย่างชัดเจน	1. ความก้าวหน้าตามหมุดหมาย (Milestone) ในการทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน. ที่มีความครอบคลุมและสะท้อนความต้องการของประเทศ รวมทั้งความต้องการรายสาขา (Sectoral Needs) และความต้องการเชิงพื้นที่ (Area Needs) และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีข้อมูล Baseline ชัดเจน	ได้แผนในการทบทวนแผนด้าน ววน พ.ศ. 2566-2570 และแนวทางการจัดทำแผนด้าน ววน. พ.ศ. 2571-2575	ได้ข้อมูล Baseline OKR ของแผนด้าน ววน. ฉบับ พ.ศ. 2566-2570	มีผลการทบทวนกลางแผน (Mid term review) เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนด้าน ววน. พ.ศ. 2571-2575	มีข้อมูล และการวิเคราะห์ Social Needs และ Sectoral Needs ที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อใช้ในการจัดทำแผนด้าน ววน. พ.ศ. 2571-2575	ได้แผนด้าน ววน. พ.ศ. 2571-2575 ที่มีความครอบคลุมประเด็นสำคัญ และมีตัวชี้วัดที่ติดตามประเมินได้อย่างชัดเจน ครบทุกแผนงาน
กลยุทธ์ 2: จัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญมีระเบียบที่เหมาะสมรองรับการจัดสรร	มีระบบงบประมาณใหม่ที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับจากประชาคม ววน.	2. จำนวนระเบียบ/ระบบงบประมาณที่ได้รับการทบทวนหรือแก้ไข หรือออกแบบใหม่ให้รองรับการพัฒนา รูปแบบใหม่ๆ ของการจัดการกองทุน	2 ระเบียบ/ระบบ	2 ระเบียบ/ระบบ	2 ระเบียบ/ระบบ	2 ระเบียบ/ระบบ	2 ระเบียบ/ระบบ

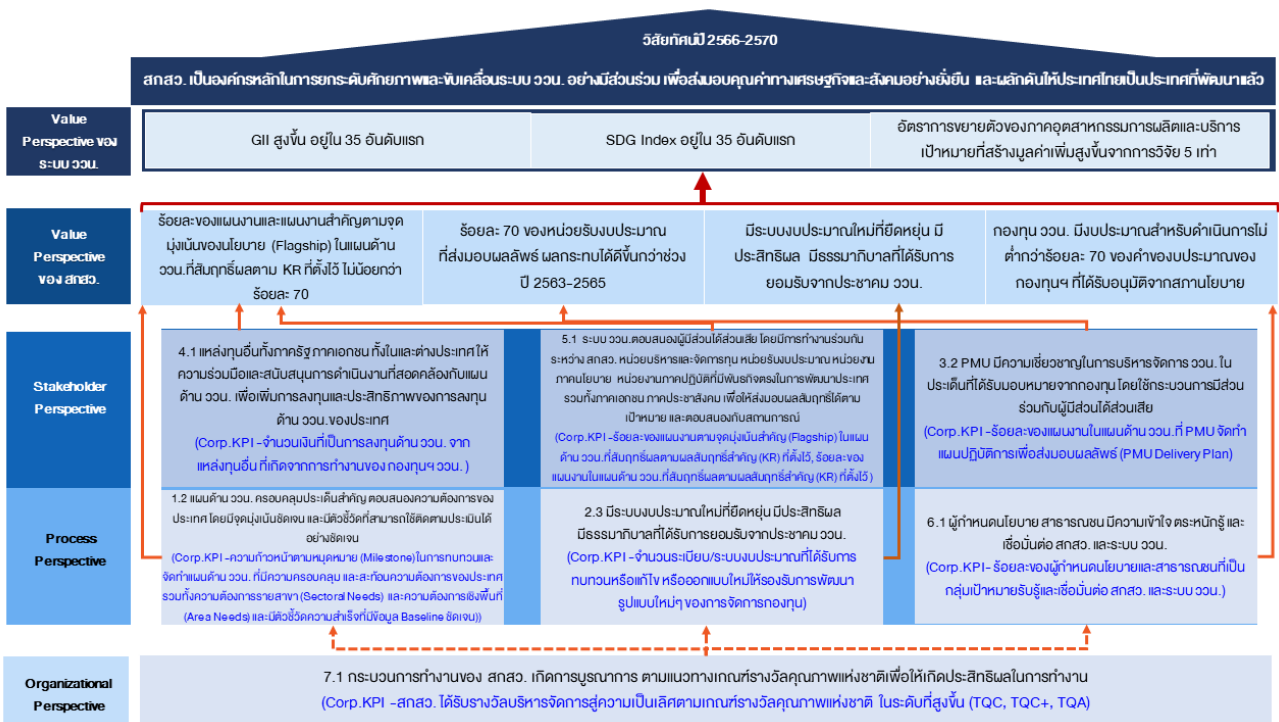
กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด Corporate KPIs	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบประมาณแบบมากกว่า 1 ปี และใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา							
กลยุทธ์ 3: พัฒนากลไกในการกำกับทิศทางและกรอบการดำเนินงาน รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของ PMU และหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้ PMU และหน่วยรับงบประมาณสามารถส่งมอบผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายอย่างมีความรับผิดชอบ	PMU มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ วรรณ. ในประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากกองทุน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3. ร้อยละของแผนงานในแผนด้าน วรรณ. ที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ (PMU Delivery Plan)	ร้อยละ 20 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 50 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 70 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 80 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 90 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์
กลยุทธ์ 4: ร่วมมือกับแหล่งทุนอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ให้สนับสนุนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนด้าน วรรณ. ร่วม	แหล่งทุนอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนด้าน วรรณ. เพื่อเพิ่มการลงทุนและ	4. จำนวนเงินที่เป็นการลงทุนด้าน วรรณ. จากแหล่งทุนอื่น ที่เกิดจากการทำงานของ กองทุนฯ วรรณ.	600 ล้านบาท	800 ล้านบาท	1,000 ล้านบาท	1,200 ล้านบาท	1,400 ล้านบาท

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด Corporate KPIs	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กำหนดเป้าหมาย เพิ่มการลงทุน และประสิทธิภาพของการลงทุนด้าน ววน. ของประเทศ	ประสิทธิภาพของการลงทุนด้าน ววน. ของประเทศ						
กลยุทธ์ 5 : สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในระบบ ววน. กับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนด้าน ววน. ในเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ และกำหนดทิศทางในอนาคตของประเทศ	ระบบ ววน.ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการทำงานร่วมกันระหว่าง สกสว. หน่วยบริหารและจัดการทุน หน่วยรับงบประมาณ หน่วยงานภาคนโยบาย หน่วยงานภาคปฏิบัติที่มีพันธกิจตรงในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เพื่อให้ส่งมอบผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมาย และตอบสนองกับสถานการณ์	5.1 ร้อยละของแผนงานตามจุดมุ่งเน้นสำคัญ (Flagship) ในแผนด้าน ววน.ที่สัมฤทธิ์ผลตามผลสัมฤทธิ์สำคัญ (KR) ที่ตั้งไว้	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85
		5.2 ร้อยละของแผนงานในแผนด้าน ววน.ที่สัมฤทธิ์ผลตามผลสัมฤทธิ์สำคัญ (KR) ที่ตั้งไว้	ร้อยละ 60	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด Corporate KPIs	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ 6 : สื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักรู้ และเชื่อมั่นต่อ ววน.	ผู้ ก ำ ห น ด น โ ย บ า ย สาธารณชน มีความเข้าใจ ตระหนักรู้ และเชื่อมั่นต่อ สกสว. และระบบ ววน.	6. ร้อยละของผู้กำหนดนโยบายและสาธารณชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายรับรู้และเชื่อมั่นต่อ สกสว. และระบบ ววน. ● ผู้กำหนดนโยบาย ● สาธารณชนกลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละ 70 ร้อยละ 70	ร้อยละ 70 ร้อยละ 70	ร้อยละ 75 ร้อยละ 75	ร้อยละ 75 ร้อยละ 75	ร้อยละ 80 ร้อยละ 80
กลยุทธ์ 7 : ยกระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างเต็มรูปแบบ	กระบวนการทำงานของ สกสว. เกิดการบูรณาการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน	7. สกสว. ได้รับรางวัลบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในระดับที่สูงขึ้น (TQC, TQC+, TQA)	ระดับ TQC	ระดับ TQC+ ความโดดเด่น หมวดใดหมวด หนึ่ง	ระดับ TQC+ ความโดดเด่น หมวดใดหมวด หนึ่ง	ระดับ TQC+ ความโดดเด่น หมวดใดหมวด หนึ่ง	ระดับ TQA

3.9 แผนภาพเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สกสว.

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สกสว. ตามมุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) ทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (2) มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง (3) มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มุมมองด้านการเงินหรือประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนบรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้



รูปที่ 3 แผนภาพเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สกสว.

4. กลไกการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ สกสว.

การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ สกสว. (รูปที่ 4) ประกอบไปด้วยขั้นตอนและกลไกที่สำคัญเพื่อผลักดันให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีการติดตามทบทวนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการพร้อมทั้งประเมินสภาพแวดล้อมทางกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาเพื่อทบทวนและปรับแผนงานให้มีความเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

4.1 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Deployment)

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าหมาย สกสว. ได้กำหนดกลไกในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาประเด็นสำคัญดังนี้

ก. การสื่อสารถ่ายทอดแผนสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหาร สกสว. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกลยุทธ์แบบ 2 ทิศทางตามแนวทาง Two-Way Communication โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในการสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ระดับด้วยตนเอง รวมถึงสร้างบรรยากาศให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นและสื่อสารย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้และเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง เป็นไปตามทิศทางภายใต้แผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทั้งทั้งองค์กรและหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

ข. การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามแนวทาง Agile organization

ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน เช่น เหตุการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 ที่เกิดขึ้น ผู้บริหาร สกสว. จึงให้ความสำคัญในการออกแบบระบบการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม โดยกำหนดนโยบายการทำงานและบริหารงานในรูปแบบ Agile Organization มาใช้ในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

4.2 การเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Strategic Plan to TSRI Dashboard)

สกสว. กำหนดนโยบายให้มีการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคคลโดยกำหนดให้บุคลากรของ สกสว. ในทุกระดับกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาบทบาทที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร และนำตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งในตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ซึ่งกลไกดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรของ สกสว. ในทุกระดับทราบบทบาทที่มีส่วนในการขับเคลื่อนผลักดันแผนกลยุทธ์ของ สกสว. และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนแผนดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3 การเก็บข้อมูลและติดตามประเมินผลรายไตรมาส (Measuring and Monitoring)

สกสว. ให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นกลไกในการรับ Feedback เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างทันทั่วถึง โดยกำหนดให้มีการติดตามรายงานผลและประเมินผลรายไตรมาสเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารแบบ Agile Organization ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันพิจารณาเป้าหมายความสำเร็จรายปีออกเป็นเป้าหมายรายไตรมาสที่ชัดเจนร่วมกัน และมุ่งมั่น

การดำเนินงานไปที่เป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน ในรูปแบบของเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่ต้องสามารถบรรลุได้ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะติดตามผลการดำเนินงานและกำหนดให้มีวาระการประชุมในการรายงานผลแก่ผู้บริหารรายไตรมาสอย่างชัดเจน

4.4 การปฏิบัติการแก้ไข (Corrective Action)

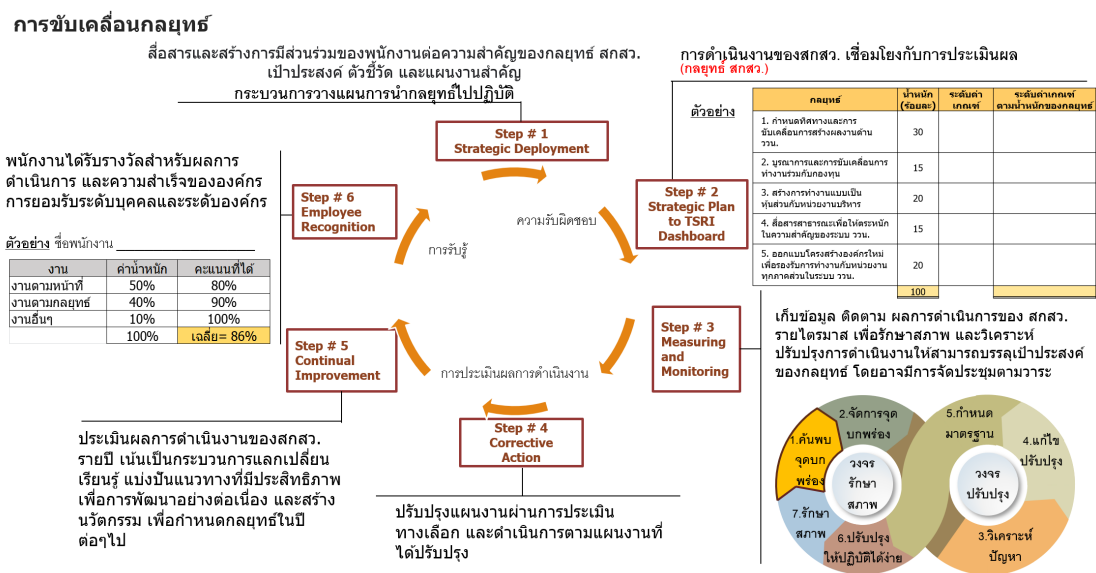
ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการรายไตรมาส อาจพบจุดบกพร่องที่องค์กรต้องทำการปฏิบัติการแก้ไขเพื่อขจัดสาเหตุของความบกพร่องและป้องกันการเกิดซ้ำอีก การแก้ไขต้องเหมาะสมกับผลกระทบของความบกพร่องต่างๆที่ประสบอยู่ ซึ่งในกระบวนการ " การปฏิบัติการแก้ไข" นั้น จำเป็นจะต้องประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์หาสาเหตุของความบกพร่อง 2) การปฏิบัติการแก้ไขความบกพร่อง และ 3) การป้องกันความบกพร่องไม่ให้เกิดซ้ำ

4.5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

นอกจากการขับเคลื่อนแผนงานในระยะสั้นที่ผู้บริหารและคณะทำงานได้กำหนดไว้เพื่อให้แผนงานได้รับการขับเคลื่อนให้สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สกสว. ได้มีการกำหนดนโยบายให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอในรูปแบบของ Rolling Plan ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันโดยกำหนดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี

4.6 การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Employee Recognition)

สกสว. ได้กำหนดนโยบายให้เชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติตามกับผลตอบแทนและการจัดสรรสิ่งจูงใจของบุคลากรโดยผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้งในส่วนส่วนตัวชี้วัดตามบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดอื่นๆ จะได้รับการเชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทนให้กับบุคลากรทั้งในรูปแบบของความก้าวหน้าและการเติบโต รวมถึงสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิเช่น โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นต้น



รูปที่ 4 แผนภาพกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์

ภาคผนวก ก

แผนกลยุทธ์ของ สกสว. ปี พ.ศ. 2566-2570 ได้ผ่านการเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ สกสว. ครั้งที่ 4/2565 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ 18 เป้าประสงค์ และ 23 ตัวชี้วัด โดย สกสว. มีความพยายามส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ต่อระบบ ววน. อย่างมีความรับผิดชอบ เช่น มีการระบุผลกระทบในด้าน GII และ SDG Index ให้อยู่ใน 35 อันดับแรก และผลกระทบทางเศรษฐกิจเพื่อให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง เป็นต้น

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ของ สกสว. ปี พ.ศ. 2566-2570 ถูกกลั่นกรองและออกแบบให้มีทั้งตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) โดย Leading Indicator จะทำหน้าที่แสดงผลของกระบวนการที่ สกสว. ดำเนินการ ซึ่งสามารถใช้พยากรณ์แนวโน้มผลลัพธ์ของ Lagging Indicator ซึ่งกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์กร (Corporate KPIs)

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการภายในองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2566-2570 จะมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator (Corporate KPIs) โดยมีตัวชี้วัดทั้งหมดจำแนกตามแผนกลยุทธ์และเป้าประสงค์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1: ทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน. อย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผล เพื่อส่งมอบคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
1.1 เอกชน ประชาสังคม หน่วยงานพัฒนาและ PMU มีส่วนร่วมในการทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน.	1. ร้อยละของแผนงานที่ PMU และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนจัดทำ และกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (KR)	ร้อยละ	ออกแบบการทบทวนและจัดทำ Baseline เพื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญอย่างแม่นยำ	75	80	90	100	Leading
	2. ร้อยละของแผนงานย่อย*ที่มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน โดยสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลมาพัฒนากระบวนการ กลไกการทำงานได้อย่างทันท่วงทีเพื่อให้สามารถส่งมอบผลสัมฤทธิ์ สำคัญ (KR) ได้ * แผนงานย่อยรวมทั้ง Flagship และ Non-Flagship	ร้อยละ	ออกแบบระบบติดตามและทดลองติดตามร้อยละ 20 ของแผนงานย่อย	50	80	90	100	Leading
1.2 แผนด้าน ววน. ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ตอบสนองความต้องการของประเทศ โดยมีจุดมุ่งเน้นชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามประเมินได้อย่างชัดเจน	ความก้าวหน้าตามหมุดหมาย (Milestone) ในการทบทวนและจัดทำแผนด้าน ววน. ที่มีความครอบคลุม และสะท้อนความต้องการของประเทศ รวมทั้งความต้องการรายสาขา (Sectoral Needs) และความต้องการ		ได้แผนในการทบทวนแผนด้าน ววน พ.ศ. 2566-2570 และ แนวทางการจัดทำแผนด้าน	ได้ข้อมูล Baseline OKR ของแผนด้าน ววน. ฉบับ พ.ศ. 2566-2570	มีผลการทบทวนกลางแผน (Mid term review) เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนด้าน ววน. พ.ศ. 2571-2575	มีข้อมูล และการวิเคราะห์ Social Needs และ Sectoral Needs ที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อใช้ใน	ได้แผนด้าน ววน. พ.ศ. 2571-2575 ที่มีความครอบคลุม ประเด็นสำคัญ และมีตัวชี้วัดที่ติดตามประเมิน	Lagging (Corporate KPI)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด	
			2566	2567	2568	2569	2570		
	เชิงพื้นที่ (Area Needs) และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีข้อมูล Baseline ชัดเจน		ววน. พ.ศ. 2571-2575				การจัดทำแผนด้านววน. พ.ศ. 2571-2575	ได้อย่างชัดเจนครบทุกแผนงาน	
1.3 แผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ของ PMU (PMU Delivery Plan) ที่แสดงแผนการดำเนินงาน เพื่อส่งมอบผลลัพธ์และผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน ในระยะเวลาที่กำหนดในช่วงปี 2566-2570	ร้อยละของแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ของ PMU (PMU Delivery Plan) ที่แสดงแผนการดำเนินงานทุกแผน ที่ PMU รับผิดชอบให้สามารถส่งมอบผลลัพธ์และผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในระยะเวลาที่กำหนดในช่วงปี 2566-2570		สกสว. ออกแบบและทำความเข้าใจร่วมกับ PMU	ร้อยละ 100 ของแผน Multi year ร้อยละ 60 ของแผนงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของแผน Multi year ร้อยละ 75 ของแผนงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของแผน Multi year ร้อยละ 90 ของแผนงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของแผนงานทั้งหมด	Leading	

กลยุทธ์ 2: จัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญมีระเบียบที่เหมาะสม รองรับการจัดสรรงบประมาณแบบ มากกว่า 1 ปี และใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
2.1 การจัดสรรงบประมาณครอบคลุมประเด็นสำคัญ มีจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน และสนับสนุนงบประมาณได้อย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย	มีหลักเกณฑ์และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานที่ชัดเจน รองรับการจัดสรรงบประมาณแบบมากกว่า 1 ปี	หลักเกณฑ์/เครื่องมือ (นับสะสม)	2	4	5	6	7	Leading

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
	และใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา							
2.2 มีรูปแบบการจัดสรรงบประมาณรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองการทำงานร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนพื้นที่ การใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	มีรูปแบบการจัดสรรงบประมาณรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับภาคส่วนที่มีการทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ *รูปแบบใหม่หมายรวมถึงการพัฒนาวิธีการทำงานเดิมอย่างมีนัยสำคัญ	จำนวนรูปแบบ	2	3	4	4	4	Leading
2.3 มีระบบงบประมาณใหม่ที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับจากประชาคม ววน.	จำนวนระเบียบ/ระบบงบประมาณที่ได้รับการทบทวนหรือแก้ไข หรือ ออกแบบใหม่ให้รองรับการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ของการจัดการกองทุน	จำนวน	2	2	2	2	2	Lagging (Corporate KPI)

กลยุทธ์ 3: พัฒนากลไกในการกำกับทิศทางและกรอบการดำเนินงานรวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของ PMU และหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้ PMU และหน่วยรับงบประมาณสามารถส่งมอบผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายอย่างมีความรับผิดชอบ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
3.1 กองทุนส่งเสริมววน. มีกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยรับงบประมาณ	จำนวนหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU) ที่ส่งมอบผลสัมฤทธิ์สำคัญ (KR) และผลผลิตได้ดีขึ้นจากช่วงปี 2563-2565	จำนวนหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU)	4	5	5	6	7	Leading
3.2 PMU มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ววน. ในประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากกองทุน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ร้อยละของแผนงานในแผนด้าน ววน. ที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ (PMU Delivery Plan)	ร้อยละ	ร้อยละ 20 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 50 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 70 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 80 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	ร้อยละ 90 ของแผนงานที่ PMU จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์	Leading (Corporate KPI)
	2. ร้อยละของแผนงานที่ PMU สามารถนำส่งผลสัมฤทธิ์ตามแผนงานที่รับผิดชอบ	ร้อยละ	ร้อยละ 50 ของแผนงานในปี 63-65	ร้อยละ 60 ของแผนงานในปี 63-65	ร้อยละ 30 ของแผนงานในปี 66-67	ร้อยละ 50 ของแผนงานในปี 66-70	ร้อยละ 70 ของแผนงานในปี 66-70	Lagging
	3. ร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ PMU	ร้อยละ	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	Leading

กลยุทธ์ 4: ร่วมมือกับแหล่งทุนอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ให้สนับสนุนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนด้าน ววน. ร่วมกำหนดเป้าหมาย เพิ่มการลงทุน และ ประสิทธิภาพของการลงทุนด้าน ววน. ของประเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
4.1 แหล่งทุนอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในและ ต่างประเทศ ให้ความ ร่วมมือและสนับสนุนการ ดำเนินงานที่สอดคล้องกับ แผนด้าน ววน. เพื่อเพิ่ม การลงทุนและ ประสิทธิภาพของการ ลงทุนด้าน ววน. ของ ประเทศ	1. จำนวนหน่วยงาน ที่มีความร่วมมือในการ ลงทุน ร่วมลงทุน ร่วมให้ทุน และการ ระดมทุนจากแหล่งทุนอื่น เพื่อสนับสนุน การพัฒนาด้าน ววน. โดยได้รับการ เห็นชอบจาก สกสว. (หน่วยงานใหม่ที่มี ความร่วมมือในการลงทุน)	หน่วยงาน (นับ หน่วยงานใหม่)	2	2	2	2	2	Leading
	2. จำนวนเงินที่เป็นการลงทุนด้าน ววน. จากแหล่งทุนอื่น ที่เกิดจากการทำงานของ กองทุนฯววน	ล้านบาท	600	800	1,000	1,200	1,400	Lagging (Corporate KPI)
4.2 มีการทำงานร่วมกับ เครือข่ายนานาชาติหรือ หน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนและ ร่วมมือในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พัฒนาระบบ ววน. ของ ไทย ตลอดจนพัฒนาผู้นำ ยุคใหม่ที่มีบทบาทในเวที โลก	จำนวนกิจกรรมที่มีการดำเนินการ ร่วมกับเครือข่ายนานาชาติหรือ หน่วยงานในต่างประเทศโดยมีผลผลิต และ/หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ ชัดเจน	กิจกรรม (นับ สะสม)	2	4	6	8	10	Leading

กลยุทธ์ 5: สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในระบบ ววน. กับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนด้าน ววน. ในเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ และกำหนดทิศทางในอนาคตของประเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
5.1 ระบบ ววน.ตอบสนอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการทำงานร่วมกันระหว่าง สกสว. หน่วยบริหารและจัดการทุน หน่วยรับงบประมาณ หน่วยงานภาคนโยบาย หน่วยงานภาคปฏิบัติที่มีพันธกิจตรงในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เพื่อให้ส่งมอบผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมาย และตอบสนองกับสถานการณ์	1. จำนวนกลไก/เงื่อนไข/ระบบสนับสนุน ที่ทำให้หน่วยบริหารจัดการทุนสามารถทำงานร่วมกันภายใต้แผนงานย่อยของแผนด้าน ววน. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กลไก/เงื่อนไข/ระบบสนับสนุน	2	2	2	2	2	Leading
	2. ร้อยละของแผนงานตามจุดมุ่งเน้นสำคัญ (Flagship) ในแผนด้าน ววน. ที่สัมฤทธิ์ผลตามผลสัมฤทธิ์สำคัญ (KR) ที่ตั้งไว้	ร้อยละ	70	70	75	80	85	Lagging (Corporate KPI)
	3. ร้อยละของแผนงานในแผนด้าน ววน. ที่สัมฤทธิ์ผลตามผลสัมฤทธิ์สำคัญ (KR) ที่ตั้งไว้	ร้อยละ	60	60	65	70	75	
5.2 สกสว. มีกลไกความร่วมมือที่สนับสนุนการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิง	กลไก/ประเด็นสาธารณะที่มีความร่วมมือในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้สำเร็จ	กลไก/ประเด็น	2 กลไก	2 ประเด็น	2 ประเด็น	2 ประเด็น	2 ประเด็น	Leading

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
นโยบาย เศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน หรือตอบความต้องการเร่งด่วน								
5.3 สกสว. มีกลไกในการนำองค์ความรู้ด้าน ววน. ไปร่วมกำหนดทิศทางในอนาคตของประเทศ	ประเด็นอนาคตของประเทศที่ สกสว. และเครือข่าย ววน. ริเริ่มหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของประเทศ	ประเด็น (นับสะสม)	1	1	2	2	3	Leading

กลยุทธ์ 6 : สื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักรู้ และเชื่อมั่นต่อ ววน.

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
6.1 ผู้กำหนดนโยบาย สาธารณชน มีความเข้าใจ ตระหนักรู้ และเชื่อมั่นต่อ สกสว. และระบบ ววน.	ร้อยละของผู้กำหนดนโยบายและสาธารณชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายรับรู้และเชื่อมั่นต่อ สกสว. และระบบ ววน. <ul style="list-style-type: none"> ผู้กำหนดนโยบาย สาธารณชนกลุ่มเป้าหมาย 	ร้อยละ	70	70	75	75	80	Lagging (Corporate KPI)
		ร้อยละ	70	70	75	75	80	
6.2 PMU หน่วยรับงบประมาณ และ	PMU หน่วยรับงบประมาณ และประชาคม ววน. มีความเข้าใจ ในระบบ ววน. แผน	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมาย	60	65	70	75	80	Leading

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
ประชาคม ววน. มีความเข้าใจในระบบววน. แผนด้าน ววน. และกลไกการติดตามประเมินผลและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนระบบ ววน.	ด้าน ววน. และกลไกการติดตามประเมินผลและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนระบบ ววน.							

กลยุทธ์ 7 : ยกระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างเต็มรูปแบบ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
7.1 กระบวนการทำงานของ สกสว. เกิดการบูรณาการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน	สกสว. ได้รับรางวัลบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในระดับที่สูงขึ้น (TQC, TQC+, TQA)		ระดับ TQC	ระดับ TQC+* ความโดดเด่น หมวดใดหมวด หนึ่ง	ระดับ TQC+* ความโดดเด่น หมวดใดหมวด หนึ่ง	ระดับ TQC+* ความโดดเด่น หมวดใดหมวด หนึ่ง	ระดับ TQA	Lagging (Corporate KPI)
7.2 บุคลากรของ สกสว มีศักยภาพในการขับเคลื่อน	ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะ ตรงตามระดับหรือสูงกว่าที่กำหนดไว้ใน Role Profile (สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ)	ร้อยละ	35	50	65	80	95	Leading

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570					ประเภทของ ตัวชี้วัด
			2566	2567	2568	2569	2570	
สกสว. สู่งค์กร สมรรถนะสูง	(Managerial competency) และสมรรถนะ ตามสายงาน/สมรรถนะประจำตำแหน่ง (functional competency) ตรงตามความ ต้องการ)							
7.3 สกสว. เป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมการ จัดการข้อมูล สารสนเทศและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย	ร้อยละของคะแนนผลการประเมินระดับความ พร้อมรัฐบาลดิจิทัล	ร้อยละ	78	79	80	81	82	Leading

ภาคผนวก ข

โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

ตามนโยบายการพัฒนา สกสว. ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง พร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจได้ในทุกมิติ และสามารถขับเคลื่อนระบบวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ในการประชุมครั้งที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2564 โดยอาศัยอำนาจตาม พ.ร.บ. สถานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 ม. 47 ประกอบ ม. 25(4) ได้อนุมัติการจัดแบ่งส่วนงาน โครงสร้างใหม่ สกสว. ประกอบด้วย 6 สำนัก และ 2 หน่วยงาน ตาม Function และ 4 กลุ่มภารกิจขับเคลื่อนตาม เป้าหมายและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอนุมัติหลักการให้กลุ่มภารกิจขับเคลื่อนสามารถมีความยืดหยุ่น (Agile) ทั้งในเชิงจำนวน บทบาท และเป้าหมายตามบริบทขององค์กร และสถานการณ์ด้าน ววน. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564 เป็นต้นไป

ผู้อำนวยการ โดยอาศัยอำนาจตามมติคณะกรรมการอำนวยการข้างต้น ได้พิจารณาปรับปรุงการจัดแบ่ง ส่วนงานให้เหมาะสมต่อกำลังกุศลการในปัจจุบัน เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุ เป้าหมายการดำเนินการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2564 โดยมี โครงสร้างองค์กร สกสว. ในระยะแรกเป็น (รูปที่ 5) ดังนี้

สำนัก ตาม Function (Function-Based: FB) จำนวน 6 สำนัก ได้แก่

- สำนักกลยุทธ์และแผนงบประมาณ (FB1)
- สำนักบริหารงบประมาณ ววน. (FB2)
- สำนักติดตามและประเมินผล (FB3)
- สำนักพัฒนาระบบ ววน. (FB4)
- สำนักกลยุทธ์และพัฒนากองทุน (FB5)
- สำนักบริหารและพัฒนาองค์กร (FB6)

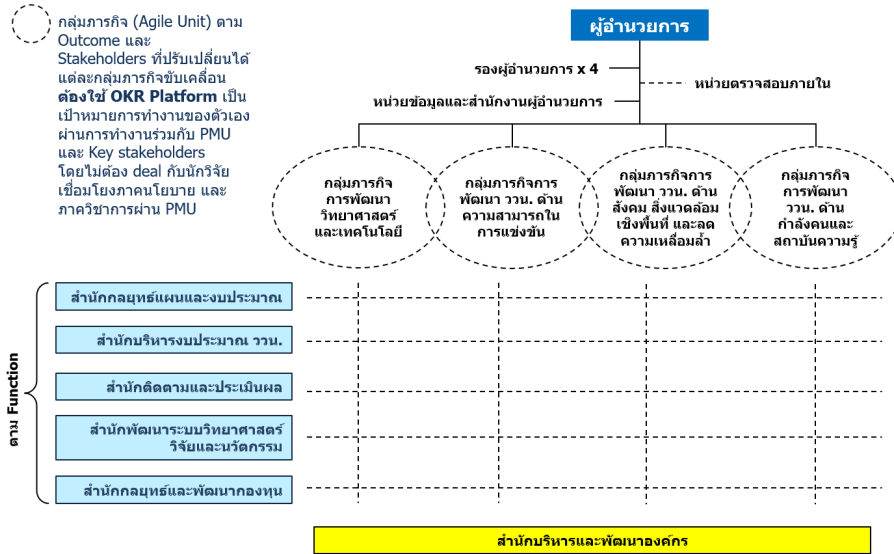
กลุ่มภารกิจ ตามเป้าหมายและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Outcome-Stakeholder Based: O) จำนวน 4 กลุ่มภารกิจ ได้แก่

- กลุ่มภารกิจการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (O-Sciences)
- กลุ่มภารกิจการพัฒนา ววน. ด้านความสามารถในการแข่งขัน (O-Competitiveness)
- กลุ่มภารกิจการพัฒนา ววน. ด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ (O-Inclusiveness)
- กลุ่มภารกิจการพัฒนา ววน. ด้านกำลังคนและสถาบันความรู้ (O-Brain)

หน่วยงานพิเศษ ตาม Function (Unit: U) จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่

- หน่วยงานข้อมูลและสำนักงานผู้อำนวยการ (U1)
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน (U2)

โครงสร้างองค์กรใหม่



รูปที่ 5 โครงสร้างองค์กร

ภาคผนวก ค

หน่วยบูรณาการประเด็นยุทธศาสตร์วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) (Strategic Agenda Teams)

เพื่อให้การทำงานของ สกสว. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย คณะกรรมการอำนวยการ สกสว. ได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 6/2563 เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2563 เห็นชอบให้ สกสว. จัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบ ววน. รายสาขา เรียกว่า หน่วยบูรณาการประเด็นยุทธศาสตร์ ววน. หรือ Strategic Agenda Team (SAT) ทำหน้าที่เป็นกลไกหนุนเสริมทางวิชาการ ติดตามสถานภาพความรู้ สถานการณ์การพัฒนา และสถานการณ์ ววน. และนำเสนอข้อมูลความรู้เชิงระบบ สนับสนุนการทำงานของกลุ่มภารกิจต่างๆ รวมถึงสนับสนุนการจัดการ Sectoral Platforms เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และนวัตกรรมจากการทำงานตามกลุ่มภารกิจและ Sectoral Platforms ให้ตอบโจทย์ในประเด็นสำคัญได้ทันความต้องการของประชาชนและสังคม มีลักษณะเป็น Agile Team เพื่อให้ สกสว. สามารถส่งมอบผลงานที่เกิดผลกระทบสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้

ตัวอย่างหน่วยบูรณาการประเด็นยุทธศาสตร์ ววน. ได้แก่

1. เกษตร
2. อาหารแห่งอนาคต
3. การแพทย์ สาธารณสุข และสุขภาพ
4. พลังงาน
5. สิ่งแวดล้อม
6. ยานยนต์สมัยใหม่
7. เศรษฐกิจดิจิทัล
8. โลจิสติกส์และระบบรางของประเทศ
9. ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน
10. การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
11. มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปศาสตร์
12. การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
13. นโยบายสาธารณะและระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
14. การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์
15. สังคมสูงวัย
16. การลดความเหลื่อมล้ำและการแก้ปัญหาความยากจน
17. การพัฒนาเชิงพื้นที่
18. ระบบเศรษฐกิจฐานรากและแรงงานนอกระบบ



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

Thailand Science Research and Innovation (TSRI)

แผนกลยุทธ์ สกสว.

พ.ศ. 2566 - 2570