



แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำนำ

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการในฐานะกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร บุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน บริหารจัดการ และสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิด การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Management and Development: SHRM & SHRD) และ วงจรคุณภาพ PDCA โดยเชื่อมโยงผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๗-๒๕๖๘ สู่การวางแผนปี ๒๕๖๙ และส่งต่อข้อมูลสู่แผนปี ๒๕๗๐ อย่างเป็นระบบ

สาระสำคัญของแผนครอบคลุมการวิเคราะห์อัตรากำลัง การวิเคราะห์สมรรถนะ การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ ตลอดจนการพัฒนาระบบ HR Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาพยาบาลอย่างยั่งยืน

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ โดยใช้ข้อมูลอัตรากำลัง สมรรถนะ ภาระงาน ความเสี่ยง และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการพัฒนา พร้อมทั้งเชื่อมโยงผลการดำเนินงานจากปี ๒๕๖๗-๒๕๖๘ สู่แผนปี ๒๕๖๙-๒๕๗๐ ตามวงจร PDCA

ข้อมูล ณ ตุลาคม ๒๕๖๘

วิทยาลัยมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 16 คน ประกอบด้วย:

ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย 3 คน

ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ 13 คน

คุณวุฒิ:

ปริญญาโท 4 คน (ร้อยละ 25.00)

ปริญญาตรี 12 คน (ร้อยละ 75.00)

การกระจายตามฝ่ายงาน:

ฝ่ายบริการการศึกษา 9 คน (ร้อยละ 56.25)

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 7 คน (ร้อยละ 43.75)

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและประเด็นท้าทาย

จากการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๗-๒๕๖๘ ที่ผ่านมา วิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ตามแผนในหลายด้าน สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน ๒๕๖๗-68	เป้าหมายปี ๒๕๖๙
ร้อยละบุคลากรผ่านการประเมินสมรรถนะตามสายงาน	88%	100%
ร้อยละบุคลากรผ่าน Digital Competency	75%	≥80%
จำนวนผลงาน R2R/นวัตกรรม	2 ผลงาน	≥3 ผลงาน
ร้อยละบุคลากรมี IDP	95%	100%
Engagement Score	4.15	≥4.20
Retention Rate	89%	≥90%

ประเด็นท้าทายที่ต้องเร่งพัฒนาในปี ๒๕๖๙:

การยกระดับสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรให้ครบทุกคน (Digital Competency 100%)

การเพิ่มจำนวนและคุณภาพผลงาน R2R/นวัตกรรมให้ได้ตามเป้าหมาย

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง

การรักษาบุคลากรคุณภาพและเพิ่มความผูกพันองค์กร

สรุปยุทธศาสตร์และเป้าหมายสำคัญ ปี ๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ	ค่าเป้าหมาย ๒๕๖๙
1. พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน	บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามสายงาน	ร้อยละบุคลากรผ่านการประเมินสมรรถนะ	100%
2. พัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ	รองรับ Smart Office และ Digital University	ร้อยละบุคลากรผ่าน Digital Competency	≥80%
3. พัฒนางานสนับสนุนส่วนนวัตกรรม (R2R)	สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	จำนวนผลงาน R2R/นวัตกรรม	≥3 ผลงาน
4. พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สร้างแรงจูงใจและเส้นทางเติบโต	จำนวนบุคลากรที่ยื่นขอเลื่อนระดับ	≥2 คน
5. พัฒนาระบบ HR Analytics	บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงข้อมูล	HR Dashboard ใช้งานจริง	1 ระบบ
6. สร้างแรงจูงใจและความผูกพันองค์กร	สร้างองค์กรแห่งความสุข	Engagement Score	≥4.20

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
บทที่ 1 บทนำและข้อมูลพื้นฐาน	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	3
บทที่ 3 กรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนา	8
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	11
บทที่ 5 ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการ	14
บทที่ 6 ระบบกำกับติดตาม ประเมินผล และบริหารความเสี่ยง	16
ภาคผนวก	18
สรุปท้ายแผน	24

บทที่ 1 บทนำและข้อมูลพื้นฐาน

1.1 หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบบริหารและสนับสนุนพันธกิจหลักของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ โดยมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานการเงิน งานพัสดุ งานบุคคล งานธุรการ งานสารบรรณ งานวิชาการ งานทะเบียน งานแผนและประกันคุณภาพ งานวิจัยและบริการวิชาการ ซึ่งล้วนเป็นระบบสนับสนุนที่มีผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการดำเนินงานขององค์กร

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเข้าสู่สังคมดิจิทัล การนำระบบงานอัจฉริยะและปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริหารจัดการ วิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ และเชื่อมโยงกับมาตรฐานคุณภาพของสภาการพยาบาล เกณฑ์ EdPEx และระบบบริหารจัดการสมัยใหม่

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

รายการ	สาระสำคัญ
วิสัยทัศน์	ผู้นำการสร้างพยาบาลมืออาชีพ เพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน
พันธกิจ	ผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพ พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม ให้บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
ค่านิยม RISE	Resilience, Integrity, Social Responsibility, Excellence
วัฒนธรรม SSRU	Smart, Sincerity, Responsibility, Unity

1.3 วัตถุประสงค์ของแผน (ปี ๒๕๖๙)

พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและภารกิจของวิทยาลัย พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน ทักษะดิจิทัล และระบบงานอัจฉริยะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) และนวัตกรรมงานสนับสนุนพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career Path และระบบสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan พัฒนาระบบ HR Analytics และ Data-driven Management สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.4 เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (เชื่อมโยง ๒๕๖๘ → ๒๕๖๙ → ๒๕๗๐)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ๒๕๖๘	เป้าหมาย ๒๕๖๙	เป้าหมาย ๒๕๗๐
ร้อยละบุคลากรผ่านการประเมินสมรรถนะตามสายงาน	100%	100%	100%
ร้อยละบุคลากรผ่าน Digital Competency	≥80%	≥90%	100%
จำนวนผลงาน R2R/นวัตกรรม	≥3 ผลงาน	≥5 ผลงาน	≥7 ผลงาน
จำนวนบุคลากรที่ยื่นขอเลื่อนระดับ	≥2 คน	≥3 คน	≥4 คน
ร้อยละบุคลากรมี IDP	100%	100%	100%
Engagement Score	≥4.20	≥4.30	≥4.40
Retention Rate	≥90%	≥92%	≥95%

ตารางที่ 1.1 เป้าหมายเชิงปริมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ แสดงความเชื่อมโยงระยะ 3 ปี

1.5 สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะสำคัญ	คำอธิบาย
Core Competency	Service Mind	จิตบริการ การให้ความช่วยเหลือ และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ
Core Competency	Integrity	ความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และจรรยาบรรณในการทำงาน
Core Competency	Teamwork	การทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการสร้างความร่วมมือ
Core Competency	Accountability	ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การรายงานผล และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
Core Competency	Learning Agility	ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
Digital Competency	Digital Literacy, Data Management, E-Office, AI for Administration, Data Analytics	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานสนับสนุน

บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ปี ๒๕๖๙

มิติ	ประเด็นสำคัญ	แนวทางเชิงยุทธศาสตร์
Strengths	บุคลากรมีประสบการณ์ เข้าใจระบบงาน อุดมศึกษา ทำงานเป็นทีม และมีคู่มือปฏิบัติงาน	ใช้ความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์เป็นฐานพัฒนา Best Practice และพี่เลี้ยงงาน
Weaknesses	Digital Competency Gap, R2R Limited, Career Path ไม่ชัดเจน, HR Analytics เริ่มต้น, Succession Plan ยังไม่สมบูรณ์	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ระบบ Fast Track และพัฒนา Dashboard
Opportunities	Digital University, AI Technology, R2R Promotion, Training Support	ใช้เทคโนโลยีและแหล่งอบรม ภายนอกเพื่อ Upskill/Reskill บุคลากร
Threats	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ภาระงานซับซ้อน Talent Competition และ Budget Constraint	พัฒนาระบบติดตามกฎระเบียบ บริหาร Workload และจัดลำดับ ความสำคัญ

2.2 การวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workforce Analysis) ปี ๒๕๖๙

ประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารสายสนับสนุน วิชาการ (หัวหน้าสำนักงาน/ หัวหน้าฝ่าย)	3	18.75
ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน วิชาการ (ระดับปฏิบัติการ)	13	81.25
รวม	16	100.00

ตารางที่ 2.1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำแนกตามประเภท

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาโท	4	25.00
ปริญญาตรี	12	75.00
รวม	16	100.00

ตารางที่ 2.2 คุณวุฒิการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ฝ่ายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	หน้าที่หลัก
ฝ่ายบริการการศึกษา	9	56.25	งานวิชาการ งานทะเบียน งานหลักสูตร งานการเรียนการสอน
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	7	43.75	งานบุคคล งานการเงิน งานพัสดุ งานธุรการ สารบรรณ
รวม	16	100.00	-

ตารางที่ 2.3 การกระจายบุคลากรตามฝ่ายงาน

2.3 การวิเคราะห์สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap Analysis)

ประเภท	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน (ปี 68)	ระดับคาดหวัง (ปี 69)	ช่องว่าง	แนวทางพัฒนาในปี 69
Core	Service Mind	4.2	4.5	0.3	KM, Best Practice
Core	Integrity	4.5	4.5	0.0	สร้างความตระหนัก
Core	Teamwork	4.2	4.5	0.3	Team Building
Core	Accountability	4.2	4.5	0.3	ระบบติดตามผลงาน
Core	Learning Agility	3.8	4.0	0.2	อบรมพัฒนาตนเอง
Function al	Work Expertise	3.8	4.0	0.2	Functional Training
Function al	Regulation Compliance	4.2	4.5	0.3	อบรมกฎระเบียบ
Function al	Problem Solving	3.8	4.0	0.2	Workshop การแก้ปัญหา
Function al	Communication	4.2	4.5	0.3	อบรมการสื่อสาร
Digital	Digital Literacy	3.5	4.0	0.5	อบรม Microsoft 365 ขั้นสูง
Digital	Data Management	3.0	3.5	0.5	อบรม Excel ขั้นสูง
Digital	E-Office	4.0	4.5	0.5	พัฒนาระบบ E-Office
Digital	AI for Administration	2.5	3.5	1.0	อบรม AI เชิงปฏิบัติ
Digital	Data Analytics	3.0	3.5	0.5	อบรม Power BI

ตารางที่ 2.4 Competency Gap Analysis ปี ๒๕๖๘

2.4 การวิเคราะห์ภาระงานและความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านภาระงาน	ระดับภาระงาน	ปัจจัยสำคัญ	แนวทางบริหารจัดการในปี 69
งานวิชาการและทะเบียน	สูง	จำนวนนักศึกษา ระบบลงทะเบียน ภาควิชาการ	พัฒนาระบบออนไลน์ ลดขั้นตอน จัดทำคู่มือ
งานการเงินและพัสดุ	สูง	ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง เอกสารประกอบ การตรวจสอบ	พัฒนาระบบ E-Procurement, Checklist
งานบุคคล	ปานกลาง	การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล	ใช้ HR Online และฐานข้อมูลกลาง
งานแผนและประกันคุณภาพ	ปานกลาง	SAR, KPI, EdPEX, หลักฐานประกอบ	พัฒนาฐานข้อมูลกลางและ Dashboard
งานธุรการและสารบรรณ	ปานกลาง	เอกสารราชการ การประสานงาน E-Office	ลด Paperwork และปรับงาน

ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์ภาระงาน

ความเสี่ยง	L	I	Risk Score	ระดับ	แนวทางจัดการในปี 69
Digital Competency Gap	3	4	12	ปานกลาง-สูง	Digital Literacy Training ชั้นสูง, AI Workshop เชิงปฏิบัติ
ขาดแคลนบุคลากรทักษะเฉพาะทาง	3	4	12	ปานกลาง-สูง	แผนสรรหาเชิงรุก และ Upskilling
Career Path ไม่ชัดเจน	2	3	6	ปานกลาง	พัฒนา Career Path และ Fast Track
Succession Plan ขาด	3	4	12	ปานกลาง-สูง	Talent Pool และ Knowledge Transfer

ความเสี่ยง	L	I	Risk Score	ระดับ	แนวทางจัดการ ในปี 69
ภาระงานสูง	4	3	12	ปานกลาง-สูง	วิเคราะห์และ จัดสรรภาระงาน
Engagement ต่ำ	2	4	8	ปานกลาง	Recognition และ Wellness Program

ตารางที่ 2.6 Human Resource Risk Analysis ปี ๒๕๖๙

บทที่ 3 กรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนา

3.1 หลักการและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (PDCA Cycle)

วิทยาลัยกำหนดกรอบแนวคิดการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง มีสมรรถนะสอดคล้องกับการบริหารงานยุคดิจิทัล และสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน พร้อมดำเนินการตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง

กรอบวงจร PDCA ด้านบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

PLAN (๒๕๖๘-๒๕๖๙)	DO (๒๕๖๙)	CHECK (๒๕๗๐)	ACT (๒๕๗๑)
วิเคราะห์ผล SAR/ผลประเมินสมรรถนะ กำหนด KPI, IDP และ Risk Register	ดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะ Digital, R2R, Career Path และ Engagement	ประเมิน KPI รายไตรมาส วิเคราะห์ Gap, Workload และ HR Risk	ปรับปรุงแผน ขยายผล Best Practice ส่งต่อข้อมูลสู่แผนปีถัดไป
Workforce & Competency Gap	Action Plan / IDP / Coaching	Dashboard / Quarterly Report	Improvement Plan / KM

ภาพที่ ๓.๑ กรอบวงจรคุณภาพ PDCA สำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

3.2 องค์ประกอบของกรอบแนวคิด

องค์ประกอบ	รายละเอียด	เครื่องมือสำคัญ
Workforce Planning	วางแผนอัตรากำลังตามภารกิจและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	Workforce Dashboard, Gap Analysis
Competency Development	พัฒนาสมรรถนะตามสายงานและสมรรถนะองค์กร	IDP, Competency Assessment
Career Path	กำหนดเส้นทางก้าวหน้าทั้งสายงานและระดับบริหาร	Career Ladder, Promotion Criteria
Succession Plan	เตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญและบุคลากรศักยภาพสูง	Talent Pool, Knowledge Transfer
R2R & Innovation	พัฒนางานประจำสู่นวัตกรรมและผลงานเชิงประจักษ์	R2R Coaching, Best Practice
Digital Transformation	พัฒนาทักษะดิจิทัล AI และ Smart Office	AI Training, E-Office, Dashboard
HR Analytics	บริหารบุคลากรบนฐานข้อมูลเชิงวิเคราะห์	HR Dashboard, KPI Monitoring

3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปี ๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์	ชื่อยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดหลัก ๒๕๖๙
1	พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน	บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามสายงาน	ผ่านการประเมินสมรรถนะ 100%
2	พัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ	รองรับ Smart Office และ Digital University	Digital Competency $\geq 90\%$
3	พัฒนางานสนับสนุนสู่นวัตกรรม (R2R)	สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	R2R/นวัตกรรม ≥ 5 ผลงาน
4	พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สร้างแรงจูงใจและเส้นทางเติบโต	ยื่นขอเลื่อนระดับ ≥ 3 คน
5	พัฒนาระบบ HR Analytics	บริหารบุคลากรเชิงข้อมูล	HR Dashboard พัฒนาเพิ่ม
6	สร้างแรงจูงใจและความผูกพันองค์กร	สร้างองค์กรแห่งความสุข	Engagement ≥ 4.30

ตารางที่ 3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปี ๒๕๖๙

3.4 ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	แหล่งข้อมูล
1	ร้อยละบุคลากรผ่านการประเมินสมรรถนะตามสายงาน	100%	100%	100%	Competency Assessment
1	ร้อยละบุคลากรมี IDP	100%	100%	100%	ทะเบียน IDP
2	ร้อยละบุคลากรผ่าน Digital Competency	$\geq 90\%$	100%	100%	Digital Assessment
2	ร้อยละบุคลากรใช้ E-Office	100%	100%	100%	System Log
3	จำนวนผลงาน R2R/นวัตกรรม	≥ 5	≥ 7	≥ 10	ทะเบียน R2R
3	ร้อยละบุคลากรผ่านการอบรม R2R	$\geq 90\%$	100%	100%	Training Record
4	จำนวนบุคลากรที่ยื่นขอเลื่อนระดับ	≥ 3	≥ 4	≥ 5	HR Report
4	จำนวนบุคลากรใน Talent Pool	≥ 7	≥ 10	≥ 12	Talent Pool

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	แหล่งข้อมูล
5	HR Dashboard พัฒนาเพิ่ม	พัฒนาเพิ่ม	เชื่อมโยงทั้งระบบ	สมบูรณ์	HR Analytics Team
6	Engagement Score	≥4.30	≥4.40	≥4.50	Engagement Survey
6	Retention Rate	≥92%	≥95%	≥95%	HR Report

ตารางที่ 3.2 ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

แผนปฏิบัติการฉบับนี้เป็นกลไกแปลงยุทธศาสตร์สู่การดำเนินงาน โดยกำหนดกิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย ๒๕๖๙	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1.1 ทบทวนและปรับปรุง IDP	ทบทวน IDP ร่วมกับหัวหน้าฝ่ายปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	IDP ปรับปรุง 100%	ต.ค.68	หัวหน้าฝ่าย/HRD	20,000
1.2 Functional Training ขั้นสูง	อบรมเฉพาะทางขั้นสูงตามสายงาน เช่น การเงิน พัสดุ ทะเบียน QA สารบรรณ	ผ่านการอบรม 100%	ตลอดปี	หัวหน้าฝ่าย	80,000
1.3 Mentoring บุคลากรใหม่	จับคู่พี่เลี้ยง จัดทำ Probation Plan และประเมินผลรายเดือน	บุคลากรใหม่ผ่านทดลองงาน 100%	ตลอดปี	HR Unit	20,000

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย ๒๕๖๙	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
2.1 Digital Literacy ขั้นสูง	อบรม Microsoft 365 ขั้นสูง, Google Workspace, ระบบฐานข้อมูล	ผ่านอบรม 100%	พ.ย.68/มี.ค.69	ศูนย์เทคโนโลยีฯ	50,000
2.2 AI for Administration ขั้นสูง	อบรม AI ช่วยงานเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล และ Prompt Engineering ขั้นสูง	ใช้ AI ในงานบริหาร $\geq 80\%$	ม.ค./เม.ย.69	ศูนย์เทคโนโลยีฯ	60,000
2.3 E-Office & Smart Office	พัฒนาระบบ E-Office ลดกระดาษ และติดตามการใช้งาน	ใช้ E-Office 100%	ต.ค.68-ก.ย.69	IT/สำนักงาน	100,000
2.4 Data Analytics ขั้นสูง	อบรม Excel ขั้นสูง Power BI และการจัดทำ Dashboard	ผ่านอบรม ≥ 7 คน	ก.พ.69	ศูนย์เทคโนโลยีฯ	40,000

ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนางานประจำสู่นวัตกรรม (R2R)

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย ๒๕๖๙	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
3.1 อบรมการเขียน R2R ขั้นสูง	อบรมแนวคิด วิธีการทำ R2R และการเขียนรายงานระดับสูง	ผ่านอบรม $\geq 90\%$	พ.ย.68	HRD/ งานวิจัย	30,000
3.2 R2R Coaching	จัด R2R Mentor ให้คำปรึกษา รายบุคคล ติดตามทุก 2 เดือน	ผลงาน R2R ≥ 5 ผลงาน	ตลอดปี	คณะกรรมการ R2R	40,000
3.3 เวทีนำเสนอ ผลงาน R2R	นำเสนอผลงานภายใน/ภายนอก และจัดทำ Best Practice	เผยแพร่ ≥ 5 ผลงาน	ก.ย.69	คณะกรรมการ R2R	30,000

ยุทธศาสตร์ที่ 4: Career Path & Succession

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย ๒๕๖๙	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
4.1 ปรับปรุง Career Path	ทบทวนและปรับปรุง Career Path ให้สอดคล้องกับบริบท	Career Path ฉบับปรับปรุง	ต.ค.- ธ.ค.68	HR Unit	20,000
4.2 Fast Track สายสนับสนุน	คัดเลือกบุคลากรศักยภาพสูง จัดทำ IDP เฉพาะบุคคล	ยื่นขอเลื่อนระดับ ≥ 3 คน	ต.ค.68- ก.ย.69	HR/หัวหน้า ฝ่าย	50,000
4.3 Succession Plan	ระบุตำแหน่งสำคัญ คัดเลือก Talent Pool และถ่ายทอด ความรู้	Talent Pool ≥ 7 คน	ต.ค.68- มี.ค.69	ผู้บริหาร/HR	40,000
4.4 Leadership Program ขั้นสูง	อบรมภาวะผู้นำ การบริหารทีม การสื่อสารเชิงบริหาร และการ ตัดสินใจ	ความพึงพอใจ ≥ 4.30	มี.ค.69	HR Unit	50,000

ยุทธศาสตร์ที่ 5: HR Analytics และ Smart HR Management

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย ๒๕๖๙	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
5.1 พัฒนา HR Dashboard	พัฒนา Dashboard เพิ่มฟังก์ชัน การวิเคราะห์เชิงลึก	Dashboard พัฒนาเพิ่ม	Q2-Q3	HR Analytics Team	60,000
5.2 Competency Tracking	จัดทำระบบติดตามผลประเมิน สมรรถนะและ IDP ออนไลน์	Assessment 100%	Q3	HRD Unit	20,000
5.3 Workforce Analytics Report	วิเคราะห์อัตรากำลัง ภาระงาน และความเสี่ยงรายไตรมาส	รายงาน 4 ฉบับ	รายไตรมาส	HR Analytics Team	10,000

ยุทธศาสตร์ที่ 6: Engagement และ Happy Workplace

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย ๒๕๖๙	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
6.1 Recognition Program	ยกย่องบุคลากรดีเด่นด้านบริการ นวัตกรรม และจิตบริการ	จัดกิจกรรม ≥ 2 ครั้ง	ก.ย.69	HR Unit	20,000
6.2 Wellness Program	ส่งเสริมสุขภาพกายใจ จัด กิจกรรมลดความเครียดและตรวจ สุขภาพ	Happiness ≥ 4.30	มี.ค./ ส.ค.69	คณะกรรมการ Wellness	40,000
6.3 Happy Workplace	กิจกรรม Team Building, Work-life Balance และสานสัมพันธ์	Participation $\geq 85\%$	Q3	สำนักงาน	30,000
6.4 Engagement Survey	สำรวจความผูกพัน วิเคราะห์ผล และจัดทำแผนปรับปรุง	Engagement ≥ 4.30	ก.ค.69	HR Unit	10,000

ตารางที่ 4.1 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

4.2 Timeline การดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๙

ไตรมาส	กิจกรรมสำคัญ	ผลผลิต/หลักฐาน
Q1 (ต.ค.-ธ.ค.68)	ทบทวน IDP, ปรับปรุง Career Path, อบรม R2R ขั้นสูง, สำรวจสมรรถนะ	ทะเบียน IDP ฉบับปรับปรุง, Career Path ฉบับปรับปรุง, รายงานอบรม R2R
Q2 (ม.ค.-มี.ค.69)	AI for Administration ขั้นสูง, Data Analytics ขั้นสูง, Leadership Program ขั้นสูง, Dashboard Design	รายงานอบรม, Prototype Dashboard, Talent Pool
Q3 (เม.ย.-มิ.ย.69)	Smart Office, R2R Coaching, Competency Tracking, Happy Workplace	รายงานความก้าวหน้า R2R, Competency Report
Q4 (ก.ค.-ก.ย.69)	Engagement Survey, นำเสนอ R2R, Recognition Program, รายงานผลประจำปี	รายงานผลประจำปี, Best Practice, Improvement Plan

ตารางที่ 4.2 Strategic Implementation Timeline ปี ๒๕๖๙

บทที่ 5 ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการ

5.1 หลักการและแนวคิด

ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการออกแบบให้เชื่อมโยงตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผล การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหาร

ระบบ	วัตถุประสงค์	กลไกดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
Workforce Planning	จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการกิจและภาระงาน	วิเคราะห์งาน อัตรากำลัง ภาระงาน ความเสี่ยงรายปี	อัตรากำลังสมดุล และรองรับการขยายงาน
Recruitment & Selection	คัดเลือกบุคลากรให้ตรงสมรรถนะและค่านิยมองค์กร	Competency-based Selection, Probation Plan	บุคลากรใหม่พร้อมปฏิบัติงานและปรับตัวได้เร็ว
Competency Management	พัฒนาสมรรถนะตามสายงานและดิจิทัล	Competency Assessment, IDP, Training Roadmap	บุคลากรมีทักษะตรงภารกิจ
Performance Management	ประเมินผลบนฐานผลลัพธ์และพฤติกรรม	KPI, Competency, Evidence-based Review	ผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงยุทธศาสตร์
Mentoring System	ถ่ายทอดความรู้และลดความเสี่ยงจากคนเดียวรู้คนเดียว	พี่เลี้ยงงาน คู่มือปฏิบัติงาน Knowledge Transfer	งานต่อเนื่อง ลดข้อผิดพลาด
Career Path & Succession	สร้างเส้นทางเติบโตและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง	Career Ladder, Talent Pool, Fast Track	รักษาบุคลากรคุณภาพและลด Succession Risk
HR Analytics	สนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูล	HR Dashboard, KPI Monitoring, Early Warning	บริหารคนเชิงรุก และตรวจสอบได้
Engagement System	สร้างแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน	Recognition, Wellness, Happy Workplace	Engagement และ Retention สูงขึ้น

5.2 ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ระบบพี่เลี้ยงเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติ ลดความผิดพลาดในการทำงาน และพัฒนาบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่เปลี่ยนบทบาทให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ โดยกำหนดให้มี Mentor จากบุคลากรที่มีประสบการณ์หรือหัวหน้างาน พร้อมแผนเรียนรู้งานและเกณฑ์ประเมินรายเดือน

5.3 ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและระบบสืบทอดตำแหน่ง

ระบบ Career Path และ Succession Plan ต้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน ผลงานเชิงพัฒนา และศักยภาพการเป็นผู้นำ โดยแบ่งระดับการพัฒนาเป็น ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับหัวหน้างาน/ผู้บริหารสายสนับสนุน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความต่อเนื่องของงานสำคัญ

ระดับ	เป้าหมายการพัฒนา	หลักฐาน/ผลงานที่ควรมี
ระดับปฏิบัติการ	เข้าใจระบบงาน ระเบียบ คู่มือ และบริการ ผู้รับบริการได้ถูกต้อง	คู่มือปฏิบัติงาน, ผลประเมินสมรรถนะ, IDP
ระดับชำนาญการ	แก้ปัญหา พัฒนางาน และประสานงานข้ามฝ่ายได้	ผลงานปรับปรุงงาน R2R/Best Practice
ระดับชำนาญการพิเศษ	วิเคราะห์ระบบงาน ออกแบบนวัตกรรม และเป็นพี่เลี้ยงได้	นวัตกรรมงานสนับสนุน, Dashboard หรือระบบงานใหม่
ระดับหัวหน้างาน	บริหารทีม วางแผนทรัพยากร และตัดสินใจบนฐานข้อมูล	แผนงาน, ผล KPI ทีมงาน, Succession Plan

บทที่ 6 ระบบกำกับติดตาม ประเมินผล และบริหารความเสี่ยง

6.1 โครงสร้างระบบกำกับติดตาม

ระดับ	หน่วยรับผิดชอบ	บทบาท	ความถี่
ระดับองค์กร	คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย	กำกับเชิงนโยบายและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์	รายไตรมาส
ระดับยุทธศาสตร์	รองคณบดีฝ่ายบริหาร/หัวหน้าสำนักงาน	กำกับ KPI และแผนพัฒนาบุคลากร	รายเดือน
ระดับหน่วยงาน	หัวหน้าฝ่าย	ติดตามผลการดำเนินงานและ IDP ของบุคลากร	รายเดือน
ระดับบุคคล	บุคลากรสายสนับสนุน	ดำเนินการตาม IDP และรายงานผลการพัฒนา	ราย 6 เดือน

6.2 รอบการติดตามผล

รายการติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	รูปแบบรายงาน
KPI Monitoring	รายไตรมาส	HR Analytics Team	Dashboard + Report
Competency Assessment	รายปี	HRD Unit	Competency Report
IDP Review	ทุก 6 เดือน	หัวหน้าฝ่าย + HRD Unit	IDP Review Summary
R2R Progress	รายไตรมาส	คณะกรรมการ R2R	R2R Progress Report
Engagement Survey	รายปี	HR Unit	Engagement Report
Risk Review	รายไตรมาส	หัวหน้าสำนักงาน	HR Risk Register

6.3 ระบบบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงหลัก	สัญญาณเตือน	มาตรการควบคุม	รายงานต่อ
Digital Competency Gap	ผลประเมิน Digital ต่ำกว่าเป้าหมาย	อบรมซ้ำ Coaching และคู่มือการใช้งาน	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
Workload สูง	งานค้าง/ล่าช้า/ข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้น	ปรับกระบวนการงาน ลดขั้นตอน และจัดสรรงานใหม่	หัวหน้าสำนักงาน
Succession Risk	ตำแหน่งสำคัญไม่มีผู้ทดแทน	จัดทำ Talent Pool และ Knowledge Transfer	คณะกรรมการบริหาร
Engagement ลดลง	คะแนนความผูกพันต่ำกว่า 4.20	Recognition, Wellness, Open Communication	ผู้บริหาร
R2R ไม่บรรลุเป้าหมาย	ผลงานไม่คืบหน้าตามรอบติดตาม	R2R Mentor และเวลาทำงานพัฒนา	คณะกรรมการ R2R

6.4 ระบบปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (PDCA)

ขั้นตอน	แนวปฏิบัติ	หลักฐาน
Plan	กำหนดเป้าหมาย KPI, IDP, แผนอบรม และ Risk Register	แผนพัฒนาบุคลากร/ทะเบียน IDP
Do	ดำเนินโครงการ อบรม Coaching และพัฒนา ระบบงาน	รายงานกิจกรรม/ภาพถ่าย/ใบลงชื่อ
Check	ประเมินผล KPI สมรรถนะ Engagement และ ความเสี่ยง	Dashboard/รายงานไตรมาส
Act	สรุปบทเรียน ปรับแผน และกำหนดมาตรการปรับปรุงปีถัดไป	Improvement Plan/รายงานประจำปี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ความเชื่อมโยงแผน ๒๕๖๗ → ๒๕๖๘ → ๒๕๖๙ → ๒๕๗๐ (สรุปภาพรวม)

ตัวชี้วัด	67-68 (เริ่มต้น)	69 (ปัจจุบัน)	70 (ขยาย)
การประเมิน สมรรถนะ	เริ่มระบบ baseline	100%	100%
Digital Competency	เริ่มพัฒนา baseline	≥90%	100%
R2R/นวัตกรรม	เริ่มระบบ baseline	≥5 ผลงาน	≥7 ผลงาน
Talent Pool	เริ่มระบบ baseline	≥7 คน	≥10 คน
IDP	เริ่มระบบ baseline	100%	100%
Engagement	baseline ≥4.00	≥4.30	≥4.40
Retention	baseline ≥85%	≥92%	≥95%
HR Dashboard	ออกแบบ	พัฒนาเพิ่ม	เชื่อมโยงทั้งระบบ

ภาคผนวก ข แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ปี ๒๕๖๙

ส่วน	รายการกรอกข้อมูล
ข้อมูลทั่วไป	ชื่อ-สกุล ฝ่ายงาน ตำแหน่ง คุณสมบัติสูงสุด ปีที่บรรจุ
ผลประเมินสมรรถนะ	Service Mind, Teamwork, Accountability, Digital Literacy, Work Expertise
เป้าหมายการพัฒนา	Digital Competency, R2R, Functional Skill
กิจกรรมพัฒนา	อบรม / Coaching / Mentoring / R2R / ศึกษาดูงาน
ระยะเวลาและหลักฐาน	กำหนดไตรมาส ผู้รับผิดชอบ หลักฐานผลลัพธ์
ความเห็นผู้บังคับบัญชา	ข้อเสนอแนะ การสนับสนุนที่ต้องการ และการรับรองแผน

ภาคผนวก ค แบบฟอร์ม R2R

หัวข้อ	รายละเอียด
ชื่อผลงาน R2R	
ปัญหา/ความสำคัญของงาน	
วัตถุประสงค์	
วิธีดำเนินการ	
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	
ตัวชี้วัดผลสำเร็จ	
การนำไปใช้ประโยชน์	

ภาคผนวก ง Competency Dictionary (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๙)

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
Service Mind	ให้บริการตามหน้าที	ตอบสนองรวดเร็ว	แก้ปัญหาผู้รับบริการ	ปรับปรุงระบบบริการ	ออกแบบมาตรฐานบริการ
Digital Literacy	ใช้เครื่องมือพื้นฐาน	ใช้ระบบงานได้	ประยุกต์ใช้ดิจิทัล	วิเคราะห์ข้อมูลได้	ออกแบบระบบ/สอนผู้อื่นได้
AI for Administration	รับรู้เครื่องมือ AI	ทดลองใช้	ใช้ช่วยงานเอกสาร	ใช้วิเคราะห์/สรุปข้อมูล	ออกแบบแนวปฏิบัติ AI ในงาน
Data Analytics	บันทึกข้อมูล	จัดกลุ่มข้อมูล	วิเคราะห์เบื้องต้น	จัดทำ Dashboard	ใช้ข้อมูลตัดสินใจเชิงระบบ

สรุปท้ายแผน

แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ฉบับนี้ ถูกออกแบบให้เป็น "ปีขับเคลื่อนเชิงรุก" (Proactive Year) ของระบบ PDCA ด้านทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ:

ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตามแผนอย่างเป็นระบบในปี ๒๕๖๙

ยกระดับคุณภาพบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ส่งต่อข้อมูล ไปยังแผนปี ๒๕๗๐ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ความสำเร็จของแผนปี ๒๕๖๙ จะถูกสะท้อนผ่านรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และนำไปสู่การปรับแผนในรอบต่อไปอย่างยั่งยืน