



แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## คำนำ

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการในฐานะกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร บุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน บริหารจัดการ และสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบงานอัจฉริยะ และมาตรฐานการบริหารจัดการสมัยใหม่

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

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาพยาบาลอย่างยั่งยืน

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## บทสรุปผู้บริหาร

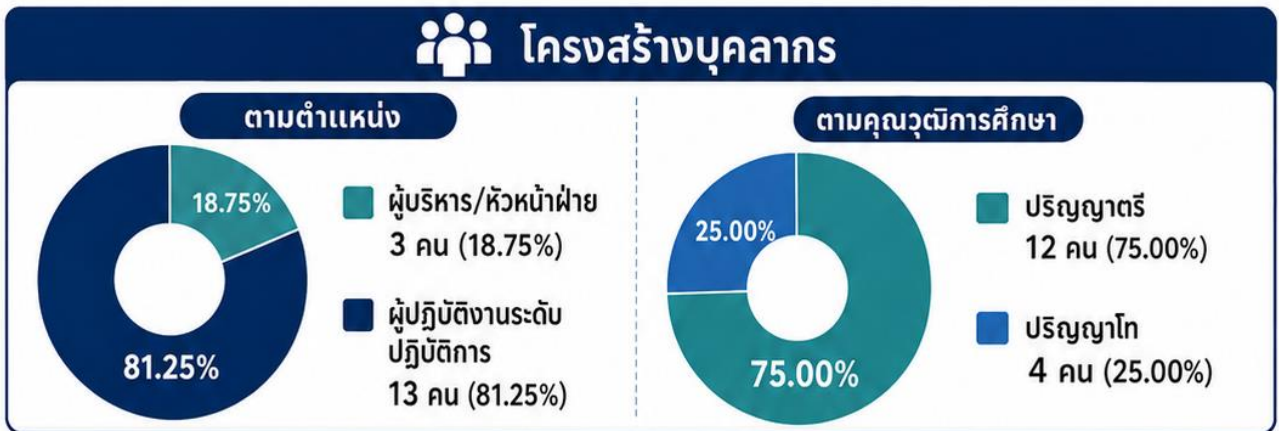
แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ โดยใช้ข้อมูลอัตรากำลัง สมรรถนะ ภาระงาน ความเสี่ยง และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ณ ตุลาคม 2567 พบว่า วิทยาลัยมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 16 คน ประกอบด้วยผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่าย 3 คน และผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ 13 คน บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี 12 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และปริญญาโท 4 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 โดยกระจายอยู่ในฝ่ายบริการการศึกษา 9 คน และฝ่ายบริหารงานทั่วไป 7 คน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ	ค่าเป้าหมาย 2568
1. พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน	บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามสายงาน	ร้อยละบุคลากรผ่านการประเมินสมรรถนะ	100%
2. พัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ	รองรับ Smart Office และ Digital University	ร้อยละบุคลากรผ่าน Digital Competency	≥ 80%
3. พัฒนางานสนับสนุนสู่นวัตกรรม (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

## แผนภาพสรุปข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

สรุปข้อมูลอัตรากำลังและการกระจายตัวของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
เพื่อใช้ประกอบการวางแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
แผนภาพสรุปข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	ค
บทที่ 1 บทนำและข้อมูลพื้นฐาน	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพบุคลากร	2
บทที่ 3 กรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนา	8
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	11
บทที่ 5 ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	14
บทที่ 6 ระบบกำกับติดตาม ประเมินผล และบริหารความเสี่ยง	15
ภาคผนวก	18

## 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

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและภารกิจของวิทยาลัย
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน ทักษะดิจิทัล และระบบงานอัจฉริยะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
3. เพื่อส่งเสริมการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) และนวัตกรรมงานสนับสนุน
4. เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career Path และระบบสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan
5. เพื่อพัฒนาระบบ HR Analytics และ Data-driven Management สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

#### 1.4 เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2568	ค่าเป้าหมาย 2569	ค่าเป้าหมาย 2570
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%

#### 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 หลักการและแนวคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการดำเนินการภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากอัตรากำลัง สมรรถนะ ภาระงาน ความเสี่ยง และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาที่ตอบโจทย์บริบทองค์กร

### 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

มิติ	ประเด็นสำคัญ	แนวทางเชิงยุทธศาสตร์
Strengths	บุคลากรมีประสบการณ์ เข้าใจระบบงาน อุดมศึกษา ทำงานเป็นทีม และมีคู่มือปฏิบัติงาน	ใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นฐาน พัฒนา 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	ใช้เทคโนโลยีและแหล่งอบรมภายนอกเพื่อ Upskill/Reskill บุคลากร
Threats	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ภาระงานซับซ้อน Talent Competition และ Budget Constraint	พัฒนาระบบติดตามกฎระเบียบ บริหาร Workload และจัดลำดับความสำคัญ

### 2.3 การวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workforce Analysis)

ประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ (หัวหน้าสำนักงาน/หัวหน้าฝ่าย)	3	18.75
ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ (ระดับปฏิบัติการ)	13	81.25
รวม	16	100.00

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

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

## 2.4 การวิเคราะห์สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะ

ประเภท	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน	ระดับที่คาดหวัง	ช่องว่าง
Core	Service Mind	4.0	4.5	0.5
Core	Integrity	4.5	4.5	0.0
Core	Teamwork	4.0	4.5	0.5
Core	Accountability	4.0	4.5	0.5
Core	Learning Agility	3.5	4.0	0.5
Functional	Work Expertise	3.5	4.0	0.5
Functional	Regulation Compliance	4.0	4.5	0.5
Functional	Problem Solving	3.5	4.0	0.5
Functional	Communication	4.0	4.5	0.5
Digital	Digital Literacy	3.0	4.0	1.0
Digital	Data Management	2.5	3.5	1.0
Digital	E-Office	3.5	4.5	1.0
Digital	AI for Administration	2.0	3.5	1.5
Digital	Data Analytics	2.5	3.5	1.0

## 2.4 การวิเคราะห์สมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะ

### แผนภาพวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ



ใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การอบรมพัฒนา และการกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนา

สมรรถนะ	ระดับ (0-5)					ระดับปัจจุบัน	ระดับที่คาดหวัง	ช่องว่าง (Gap)
	0	1	2	3	4			
<b>1. Core Competency</b>						4.0	4.5	0.5
1) Service Mind						4.5	4.5	0.0
2) Integrity						4.0	4.5	0.5
3) Teamwork						4.0	4.5	0.5
4) Accountability						3.5	4.0	0.5
5) Learning Agility								
<b>2. Functional Competency</b>						3.5	4.0	0.5
6) Work Expertise						4.0	4.5	0.5
7) Regulation Compliance						3.5	4.0	0.5
8) Problem Solving						4.0	4.5	0.5
9) Communication								
<b>3. Digital Competency</b>						3.0	4.0	1.0
10) Digital Literacy						2.5	3.5	1.0
11) Data Management						3.5	4.5	1.0
12) E-Office						2.0	3.5	1.5
13) AI for Administration						2.5	3.5	1.0
14) Data Analytics								

■ = ระดับปัจจุบัน

■ = ระดับที่คาดหวัง

= ช่องว่าง (Gap)

คะแนนเต็ม 5



#### สรุปช่องว่างสมรรถนะ

- 1 ช่องว่างสูงสุดอยู่ที่ AI for Administration (Gap 1.5)
- 2 รองลงมาคือ Digital Literacy, Data Management, E-Office และ Data Analytics (Gap 1.0)
- 3 จึงควรเร่งพัฒนา Digital & AI Competency เป็นลำดับแรก

ด้านภาระงาน	ระดับภาระงาน	ปัจจัยสำคัญ	แนวทางบริหารจัดการ
งานวิชาการและทะเบียน	สูง	จำนวนนักศึกษา ระบบลงทะเบียน และปฏิทินวิชาการ	พัฒนาระบบออนไลน์ ลดขั้นตอน และจัดทำคู่มือ
งานการเงินและพัสดุ	สูง	ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง เอกสารประกอบ และการตรวจสอบ	พัฒนาระบบ E-Procurement และ Checklist
งานบุคคล	ปานกลาง	การสรรหา การพัฒนา และการประเมินผล	ใช้ระบบ HR Online และฐานข้อมูลกลาง
งานแผนและประกันคุณภาพ	ปานกลาง	SAR, KPI, EdPEX และหลักฐานประกอบ	พัฒนาฐานข้อมูลกลางและ Dashboard
งานธุรการและสารบรรณ	ปานกลาง	เอกสารราชการ การประสานงาน และ E-Office	ลด Paperwork และปรับงาน

ความเสี่ยง	L	I	Risk Score	ระดับ	แนวทางจัดการ
Digital Competency Gap	4	4	16	สูง	Digital Literacy Training และ AI Workshop
ขาดแคลนบุคลากรทักษะเฉพาะทาง	3	4	12	ปานกลาง-สูง	แผนสรรหาเชิงรุกและ Upskilling
Career Path ไม่ชัดเจน	3	3	9	ปานกลาง	พัฒนา Career Path และ Fast Track
Succession Plan ขาด	3	4	12	ปานกลาง-สูง	Talent Pool และ Knowledge Transfer
ภาระงานสูง	4	3	12	ปานกลาง-สูง	วิเคราะห์และจัดสรรภาระงาน
Engagement ต่ำ	2	4	8	ปานกลาง	Recognition และ Wellness Program



# สรุปเชิงยุทธศาสตร์

## การพัฒนาศูนย์บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ทิศทางสำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



**ลำดับความสำคัญเร่งด่วน: พัฒนาศูนย์ Digital & AI เป็นอันดับแรก**  
ควบคู่กับการสร้างระบบพัฒนาและรักษาคุณภาพ



### 5 ประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ

1

#### เร่งพัฒนาศูนย์ดิจิทัลและ AI



- ยกระดับ Digital Competency ของบุคลากร
- พัฒนาการใช้ AI for Administration
- รองรับ Smart Office และ Digital University

★ Priority สูงสุด

2

#### สร้างผลงาน R2R และนวัตกรรม



- พัฒนางานประจำสู่งานวิจัยและนวัตกรรม
- สร้าง Best Practice งานสนับสนุน
- เพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพของงาน

3

#### จัดทำ Career Path และ Succession Plan



- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน
- พัฒนาศูนย์ศักยภาพสูงเข้าสู่ Talent Pool
- เตรียมความพร้อมตำแหน่งสำคัญขององค์กร

4

#### พัฒนา HR Analytics



- ใช้ข้อมูลบุคลากรเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหาร
- จัดทำ HR Dashboard และ Competency Tracking
- ขับเคลื่อนการบริหารแบบ Data-driven

5



#### สร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรคุณภาพ

- พัฒนาระบบแรงจูงใจและการยกย่องชื่นชม
- เสริม Engagement และคุณภาพชีวิตการทำงาน
- รักษาบุคลากรคุณภาพให้อยู่กับองค์กร



### ผลลัพธ์ที่คาดหวัง



1 บุคลากรสายสนับสนุน มีสมรรถนะสูงขึ้น



2 ระบบงานสนับสนุน กัมมันต์และมีประสิทธิภาพ



3 องค์กรมีความพร้อม ยั่งยืน และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล



People Development



Smart Support System

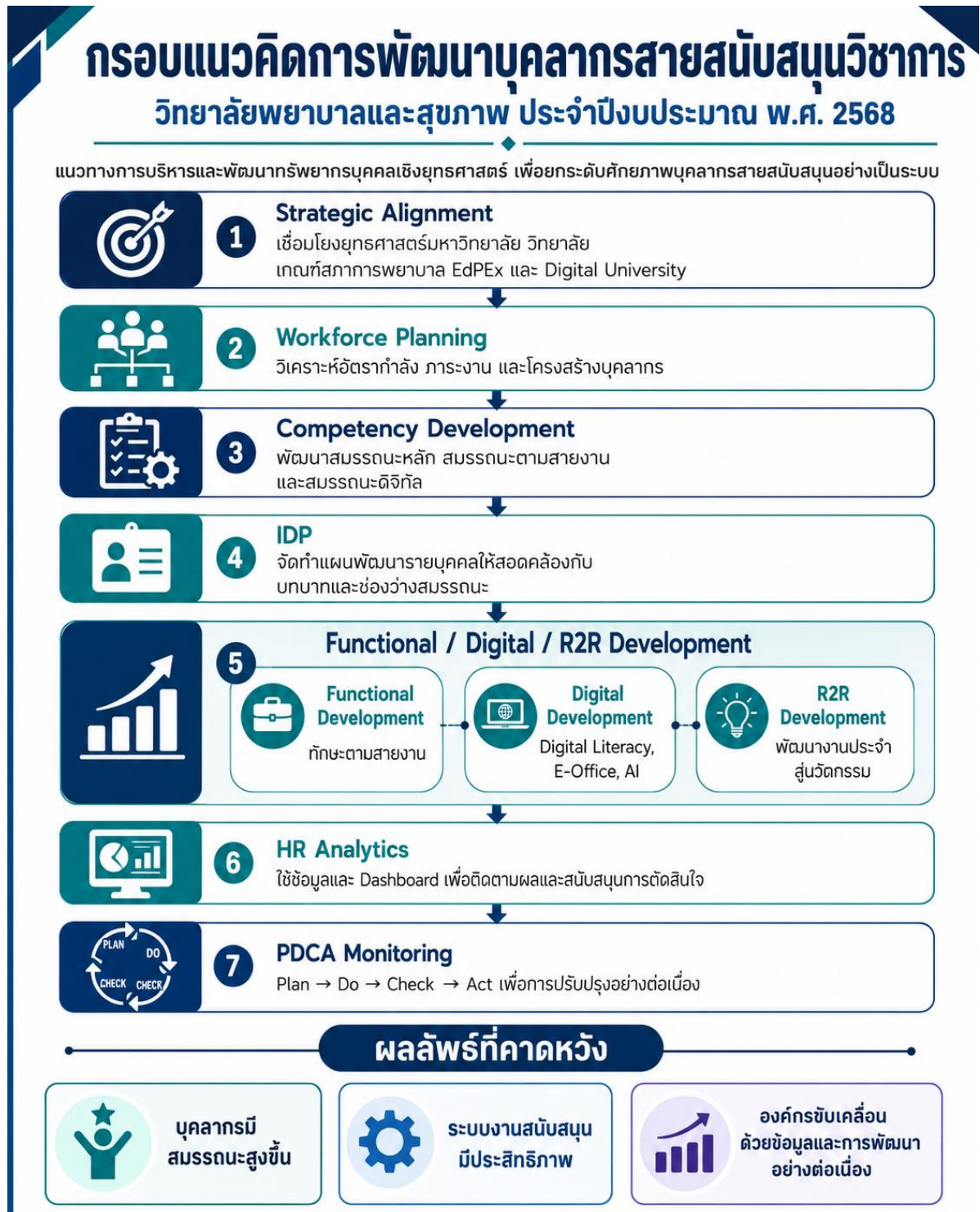


Sustainable Organization

## บทที่ 3 กรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนา

### 3.1 หลักการและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

วิทยาลัยกำหนดกรอบแนวคิดการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง มีสมรรถนะสอดคล้องกับการบริหารงานยุคดิจิทัล และสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน



### 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

ยุทธศาสตร์	ชื่อยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดหลัก
1	พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน	บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามสายงาน	ผ่านการประเมินสมรรถนะ 100%
2	พัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ	รองรับ Smart Office และ Digital University	Digital Competency $\geq 80\%$
3	พัฒนางานสนับสนุนสู่นวัตกรรม (R2R)	สร้างนวัตกรรมและพัฒนางานต่อเนื่อง	R2R/นวัตกรรม $\geq 3$ ผลงาน
4	พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สร้างแรงจูงใจและเส้นทางเติบโต	ยื่นขอเลื่อนระดับ $\geq 2$ คน
5	พัฒนาระบบ HR Analytics	บริหารบุคลากรเชิงข้อมูล	HR Dashboard 1 ระบบ
6	สร้างแรงจูงใจและความผูกพันองค์กร	สร้างองค์กรแห่งความสุข	Engagement $\geq 4.20$

### 3.4 ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	2568	2569	2570	แหล่งข้อมูล
1	ร้อยละบุคลากรผ่านการประเมินสมรรถนะตามสายงาน	100%	100%	100%	Competency Assessment
1	ร้อยละบุคลากรมี IDP	100%	100%	100%	ทะเบียน IDP
2	ร้อยละบุคลากรผ่าน Digital Competency	≥80%	≥90%	100%	Digital Assessment
2	ร้อยละบุคลากรใช้ E-Office	100%	100%	100%	System Log
3	จำนวนผลงาน R2R/นวัตกรรม	≥3	≥5	≥7	ทะเบียน R2R
3	ร้อยละบุคลากรผ่านการอบรม R2R	≥80%	≥90%	100%	Training Record
4	จำนวนบุคลากรที่ยื่นขอเลื่อนระดับ	≥2	≥3	≥4	HR Report
4	จำนวนบุคลากรใน Talent Pool	≥5	≥7	≥10	Talent Pool
5	HR Dashboard ใช้งานได้จริง	1 ระบบ	พัฒนาเพิ่ม	เชื่อมโยงทั้งระบบ	HR Analytics Team
6	Engagement Score	≥4.20	≥4.30	≥4.40	Engagement Survey
6	Retention Rate	≥90%	≥92%	≥95%	HR Report

#### บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แผนปฏิบัติการฉบับนี้เป็นกลไกแปลงยุทธศาสตร์สู่การดำเนินงาน โดยกำหนดกิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาสมรรถนะตามสายงาน

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1.1 จัดทำ IDP รายบุคคล	ให้บุคลากรทุกคนมี แผนพัฒนาชัดเจน จัดทำ ร่วมกับหัวหน้าฝ่ายและ ติดตามทุก 6 เดือน	บุคลากรมี IDP 100%	ต.ค.67	หัวหน้าฝ่าย/ HRD	30,000
1.2 Functional Training	อบรมเฉพาะทางตามสายงาน เช่น การเงิน พัสดุ ทะเบียน QA และสารบรรณ	ผ่านการอบรม 100%	ตลอดปี	หัวหน้าฝ่าย	80,000
1.3 Mentoring บุคลากรใหม่	จับคู่พี่เลี้ยง จัดทำ Probation Plan และ ประเมินผลรายเดือน	บุคลากรใหม่ผ่าน ทดลองงาน 100%	ตลอดปี	HR Unit	20,000

##### ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาทักษะดิจิทัลและระบบงานอัจฉริยะ

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
2.1 Digital Literacy ขั้นสูง	อบรม Microsoft 365, Google Workspace และ ระบบฐานข้อมูล	ผ่านอบรม 100%	พ.ย.67/ มี.ค.68	ศูนย์ เทคโนโลยี	50,000
2.2 AI for Administration	อบรม AI ช่วยงานเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล และ Prompt Engineering	ใช้ AI ในงาน บริหาร $\geq 60\%$	ม.ค./เม.ย. 68	ศูนย์ เทคโนโลยี	60,000
2.3 E-Office & Smart Office	พัฒนาระบบ E-Office ลด กระดาษ และติดตามการใช้งาน	ใช้ E-Office 100%	ต.ค.67- ก.ย.68	IT/สำนักงาน	100,000
2.4 Data Analytics	อบรม Excel ขั้นสูง Power BI และการจัดทำ Dashboard	ผ่านอบรม $\geq 5$ คน	ก.พ.68	ศูนย์ เทคโนโลยี	40,000

### ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนางานประจำสู่วัตถุกรรม (R2R)

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
3.1 อบรมการเขียน R2R	อบรมแนวคิด วิธีการทำ R2R และการเขียนรายงาน	ผ่านอบรม $\geq 80\%$	พ.ย.67	HRD/งานวิจัย	30,000
3.2 R2R Coaching	จัด R2R Mentor ให้คำปรึกษารายบุคคล ติดตามทุก 2 เดือน	ผลงาน R2R $\geq 3$ ผลงาน	ตลอดปี	คณะกรรมการ R2R	40,000
3.3 เวทีนำเสนอผลงาน R2R	นำเสนอผลงานภายใน/ภายนอก และจัดทำ Best Practice	เผยแพร่ $\geq 3$ ผลงาน	ก.ย.68	คณะกรรมการ R2R	30,000

### ยุทธศาสตร์ที่ 4: Career Path & Succession

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
4.1 จัดทำ Career Path	ศึกษาแนวทาง กำหนดเกณฑ์ และสื่อสารให้บุคลากรทราบ	Career Path 1 ระบบ	ต.ค.-ธ.ค.67	HR Unit	20,000
4.2 Fast Track สายสนับสนุน	คัดเลือกบุคลากรศักยภาพสูง จัดทำ IDP เฉพาะบุคคล	ยื่นขอเลื่อนระดับ $\geq 2$ คน	ต.ค.67-ก.ย.68	HR/หัวหน้าฝ่าย	50,000
4.3 Succession Plan	ระบุตำแหน่งสำคัญ คัดเลือก Talent Pool และถ่ายทอดความรู้	Talent Pool $\geq 5$ คน	ต.ค.67-มี.ค.68	ผู้บริหาร/HR	40,000
4.4 Leadership Program	อบรมภาวะผู้นำ การบริหารทีม และการสื่อสารเชิงบริหาร	ความพึงพอใจ $\geq 4.20$	มี.ค.68	HR Unit	50,000

### ยุทธศาสตร์ที่ 5: HR Analytics และ Smart HR Management

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
5.1 HR Dashboard	ออกแบบฐานข้อมูลและ Dashboard สำหรับติดตาม KPI แบบรายไตรมาส	Dashboard 1 ระบบ	Q2-Q3	HR Analytics Team	60,000
5.2 Competency Tracking	จัดทำระบบติดตามผล ประเมินสมรรถนะและ IDP	Assessment 100%	Q3	HRD Unit	20,000

กิจกรรม	รายละเอียด	KPI/เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
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	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
6.1 Recognition Program	ยกย่องบุคลากรดีเด่นด้านบริการ นวัตกรรม และจิตบริการ	จัดกิจกรรม $\geq 1$ ครั้ง	ก.ย.68	HR Unit	20,000
6.2 Wellness Program	ส่งเสริมสุขภาพกายใจ จัดกิจกรรมลดความเครียดและตรวจสุขภาพ	Happiness $\geq 4.20$	มี.ค./ส.ค. 68	คณะกรรมการ Wellness	40,000
6.3 Happy Workplace	กิจกรรม Team Building, Work-life Balance และสานสัมพันธ์	Participation $\geq 80\%$	Q3	สำนักงาน	30,000
6.4 Engagement Survey	สำรวจความผูกพัน วิเคราะห์ผล และจัดทำแผนปรับปรุง	Engagement $\geq 4.20$	ก.ค.68	HR Unit	10,000

#### 4.7 Timeline การดำเนินงานประจำปี

ไตรมาส	กิจกรรมสำคัญ	ผลผลิต/หลักฐาน
Q1 (ต.ค.-ธ.ค.67)	จัดทำ IDP, Career Path, Succession Plan, อบรม R2R, ตรวจสอบสมรรถนะ	ทะเบียน IDP, Career Path, รายงานอบรม R2R
Q2 (ม.ค.-มี.ค.68)	AI for Administration, Data Analytics, Leadership Program, Dashboard Design	รายงานอบรม, Prototype Dashboard, Talent Pool
Q3 (เม.ย.-มิ.ย.68)	Smart Office, R2R Coaching, Competency Tracking, Happy Workplace	รายงานความก้าวหน้า R2R, Competency Report
Q4 (ก.ค.-ก.ย.68)	Engagement Survey, นำเสนอ R2R, Recognition, รายงานผลประจำปี	รายงานผลประจำปี, Best Practice, Improvement Plan

## บทที่ 5 ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการ

### 5.1 หลักการและแนวคิด

ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสายสนับสนุนวิชาการออกแบบให้เชื่อมโยงตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผล การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหาร

ระบบ	วัตถุประสงค์	กลไกดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
Workforce Planning	จัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจและภาระงาน	วิเคราะห์งาน อัตรากำลัง ภาระงาน และความเสี่ยงรายปี	อัตรากำลังสมดุลและรองรับการขยายงาน
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	บริหารคนเชิงรุกและตรวจสอบได้
Engagement System	สร้างแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน	Recognition, Wellness, Happy Workplace	Engagement และ Retention สูงขึ้น

## 5.8 ระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ระบบพี่เลี้ยงเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติ ลดความผิดพลาดในการทำงาน และพัฒนาบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่เปลี่ยนบทบาทให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ โดยกำหนดให้มี Mentor จากบุคลากรที่มีประสบการณ์หรือหัวหน้างาน พร้อมแผนเรียนรู้งานและเกณฑ์ประเมินรายเดือน

## 5.9 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 และ 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 ระบบประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์ใช้ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ผลการพัฒนาสมรรถนะ ผลการดำเนินงานตาม IDP ผลงาน R2R/นวัตกรรม ระดับความผูกพันองค์กร และความสามารถในการลดความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

#### 6.4 ระบบบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงหลัก	สัญญาณเตือน	มาตรการควบคุม	รายงานต่อ
Digital Competency Gap	ผลประเมิน Digital ต่ำกว่าเป้าหมาย	อบรมซ้ำ Coaching และคู่มือการใช้งาน	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
Workload สูง	งานค้าง/ล่าช้า/ข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้น	ปรับกระบวนงาน 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

#### 6.5 ระบบปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (PDCA)

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

#### 6.6 การจัดทำรายงานและการสื่อสารผลการดำเนินงาน

วิทยาลัยกำหนดให้มีการจัดทำรายงานความก้าวหน้ารายไตรมาส และรายงานผลประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย รวมทั้งสื่อสารผลการดำเนินงานแก่บุคลากรผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น ที่ประชุมสำนักงาน E-Office Line กลุ่มงาน และ Dashboard เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

รายการ	รายละเอียด
ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	.....
ฝ่าย/งาน	.....
สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	.....
เป้าหมายการพัฒนา	.....
กิจกรรมพัฒนา	อบรม / Coaching / Mentoring / ศึกษาดูงาน / R2R
ระยะเวลา	.....
ผลลัพธ์/หลักฐาน	.....
ผู้ติดตาม	หัวหน้าฝ่าย / HRD Unit

ภาคผนวก ข แบบฟอร์ม R2R

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

ภาคผนวก ค Competency Dictionary

สมรรถนะ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
Service Mind	ให้บริการตามหน้าที่	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

## ภาคผนวก ง HR Dashboard Template

หมวดข้อมูล	ตัวชี้วัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
Workforce	จำนวนบุคลากรตามฝ่าย/ระดับ/คุณวุฒิ	รายไตรมาส	HR Unit
Competency	ผลประเมินสมรรถนะและช่องว่างสมรรถนะ	รายปี	HRD Unit
Development	IDP, Training, R2R, Career Path	รายไตรมาส	HRD Unit
Performance	KPI, ผลงาน, ความพึงพอใจผู้รับบริการ	รายไตรมาส	หัวหน้าฝ่าย
Engagement	Engagement, Happiness, Retention	รายปี	HR Unit
Risk	Risk Score และมาตรการควบคุม	รายไตรมาส	หัวหน้าสำนักงาน

หมายเหตุ: แบบฟอร์มในภาคผนวกสามารถปรับให้สอดคล้องกับระบบงานจริงของวิทยาลัยและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ตามความเหมาะสม