

### 13. แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร

### 13. แผนปฏิบัติการรายด้าน ปี พ.ศ.2569 ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

#### 1. นิยามศัพท์

การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์กร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

#### 2. การประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความจำเป็นของแผนปฏิบัติการรายด้าน ปี พ.ศ.2569 ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

##### 2.1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

| ปัจจัยด้าน            | จุดแข็ง<br>(Strengths)   | จุดอ่อน<br>(Weaknesses)  |
|-----------------------|--|--|
| โครงสร้าง (Structure) | S1 โครงสร้างหน่วยงานภายในมีความชัดเจนตามสายการบังคับบัญชา  | -  |
| กลยุทธ์ (Strategy)    | S2 คณะมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ  | W1 ไม่มีแผนบริหารคนดีและคนเก่ง (Talent Management) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม   |
| ระบบ (Systems)        | S3 คณะมีระบบกลไกการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ชัดเจน   | W2 ระบบฐานข้อมูลกลางที่ใช้ในการบริหารจัดการขาดความเชื่อมโยงต่อกัน ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน  |
| ทักษะ (Skills)        | S4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ตรงตามตำแหน่งงานและทักษะวิชาชีพ<br>S5 คณะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกสายงานได้รับการพัฒนาตนเอง | W3 บุคลากรมีทักษะด้านภาษาอังกฤษค่อนข้างต่ำ<br>W4 บุคลากรสายวิชาการ มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด<br>W5 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนใหญ่ ยังเป็นระดับปฏิบัติการ ไม่ได้พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งในสายอาชีพที่สูงขึ้น |

| ปัจจัยด้าน                 | จุดแข็ง<br>(Strengths)  | จุดอ่อน<br>(Weaknesses)   |
|----------------------------|---|---|
| รูปแบบ (Styles)            | S6 การบริหารในลักษณะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร มีความเป็นประชาธิปไตยเข้าถึงได้ง่าย                                     | W6 เป็นการทำงานประจำตามวงจรปกติ ขาดการทำงานเชิงรุก  |
| บุคลากร (Staffs)           | S7 คณะมีกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส   | W7 ลูกจ้างชั่วคราว ควบคุมดูแลด้านสวัสดิการ และมีแนวทางการพัฒนาเข้าสู่การเป็นบุคลากรประจำ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน   |
| ค่านิยมร่วม (Shared value) | S8 มีระบบเกื้อกูลในการดูแลในการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีในหมู่คณะ<br>S9 บุคลากรให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ | W8 บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติแบบ Fixed Mindset และการทำงานอยู่ใน Comfort zone ทำให้ขาดการพัฒนาตนเอง และเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว |

## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

| ปัจจัยด้าน                  | โอกาส<br>(Opportunities)  | อุปสรรค<br>(Threats)  |
|-----------------------------|---|---|
| การเมือง (Politics)         | <p>O1 นโยบายการพัฒนาการศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นทำให้บุคลากรมีความชัดเจนในการวางรากฐานการพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>O2 นโยบายการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนากลไกการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น</p> | T1 นโยบายด้านนโยบายการลดงบประมาณ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องใช้จ่ายเงินรายได้ทดแทนในส่วนขาด  |
| เศรษฐกิจ (Economics)        | O3 สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจนถึงติดลบ การจ้างงานภาคธุรกิจลดลง และความต้องการงานที่มั่นคงหรืองานราชการเพิ่มขึ้น ทำให้การคัดเลือกบุคลากรมีการแข่งขันสูงขึ้น เป็นโอกาสให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะสูงขึ้น  | -   |
| สังคม (Social)              | O4 ค่านิยม/วิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New normal) การทำงานรูปแบบใหม่ เป็นโอกาสให้บุคลากรตื่นตัวเพื่อเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จและเป็นที่ต้องการขององค์กรมากขึ้น          | T2 วิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New normal) และการทำงานรูปแบบใหม่ผ่านระบบออนไลน์ หรือเทคโนโลยี ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรลดลง |
| เทคโนโลยี (Technological)   | O5 มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและอำนวยความสะดวกในรูปแบบ Platform software และ Hardware ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน  | -   |
| สิ่งแวดล้อม (Environmental) | -   | -   |
| กฎหมาย (Legal)              | O6 กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้ปฏิรูปการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย   | T3 ระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารจัดการบางฉบับไม่สอดคล้องกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย  |

### 3. สารสำคัญของแผนปฏิบัติการรายด้าน ปี พ.ศ.2569 ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

#### 3.1 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Goal)

- 1) เพื่อพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อปรับปรุงระบบบริหารบุคลากรให้มีความครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย และมีแนวทางการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน

#### 3.2 เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์

| เป้า<br>ประสงค์   | ผลลัพธ์ที่สำคัญ  | หน่วยนับ | ผลการดำเนินงาน<br>พ.ศ.2565 – 2568<br>(ถ้ามี) |            |            | ค่าเป้าหมาย | กลยุทธ์  |
|---|--|----------|--|------------|------------|-------------|--|
|   |  |          | 2566   | 2567       | 2568       | 2569        |  |
| Objective บุคลากรมีสมรรถนะสูงสอดคล้องกับสาขางาน เป็นมืออาชีพมีจิตบริการทำงานเชิงรุกเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องพร้อมรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง | 1.บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้รับการ Re skills/Up skills/New skills ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง ต่อปี (4H) | ร้อยละ   | ร้อยละ 80.19                                 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100  | 1. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้เป็นผู้สอนมืออาชีพ สามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก และการทำผลงานวิชาการเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา<br><br>2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยจัดทำระบบกลไก และดำเนินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน |
|   | 2. อาจารย์ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (4I, Super KPI)  | ร้อยละ   | 31.91  | 32.29      | 44.99      | 45          |  |
|   | 3. อาจารย์มีคุณวุฒิปริญญาเอก (super KPI)   | ร้อยละ   | 38.29  | 42.71      | 47.97      | 50          |  |
|   | 4. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่สูงขึ้น (4I, Super KPI)                        | ร้อยละ   | -  | -          | -          | 10          |  |

| เป้า<br>ประสงค์ | ผลลัพธ์ที่สำคัญ  | หน่วยนับ | ผลการดำเนินงาน<br>พ.ศ.2565 – 2568<br>(ถ้ามี) |      |      | ค่าเป้าหมาย | กลยุทธ์   |
|-----------------|--|----------|--|------|------|-------------|---|
|                 |  |          | 2566   | 2567 | 2568 | 2569        |   |
|                 | 5. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ<br>มีคู่มือการปฏิบัติงาน(super KPI) | ร้อยละ   | -  | -    | 100  | 100         | วิชาการให้มีความชำนาญในงานที่<br>ปฏิบัติ และมีสมรรถนะใหม่ๆ<br>สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของ<br>บริบทการพัฒนา มีจิตบริการ ทำงาน<br>เชิงรุก เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง<br>ต่อเนื่อง และมีความก้าวหน้าในอาชีพ<br>ที่ชัดเจน |
|                 | 6. ดัชนีความผูกพันของบุคลากร<br>ในมหาวิทยาลัย                    | ร้อยละ   | 90.40  | 100  | 90   | 92          |   |

## 3.3 โครงการ/กิจกรรม

| ที่ | โครงการ/กิจกรรม  | ปีดำเนินการ<br>2569 | หน่วยงานดำเนินการหลัก |
|-----|--|---------------------|-----------------------|
| 1   | <p>โครงการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ<br/>สาระสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร โดยอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้นำน่องค์กรหรือผู้บริหารทุกระดับเกิดการพัฒนาแนวคิด กระบวนการทำงาน การวางแผน เตรียมพร้อม และปรับปรุงองค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่อสภาวะแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>- ส่งเสริมและพัฒนาความรักและผูกพันต่อองค์กร โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การบำเพ็ญประโยชน์ การจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดี มีความทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรแต่ละหน่วยงานและทุกระดับชั้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความช่วยเหลือเอื้ออาทร และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร</li> <li>- ยกย่องเชิดชูบุคลากรดีเด่น โดยจัดทำโล่เกียรติยศสำหรับบุคลากรดีเด่น นำไปจัดแสดงเพื่อเชิดชูบุคลากรดีเด่น หรือบุคลากรที่ทำงาน มีคุณงามความดีต่อมหาวิทยาลัย เป็นการสร้างขวัญ กำลัง ยกย่องให้เกียรติ เพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ให้กับบุคลากรที่ทำผลงานดีเด่นหรือทำงานจนครบอายุเกษียณ</li> </ul> |                     |                       |
|     | กิจกรรมที่ 1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการ  | ✓                   | สนง.คณะ/รองแผนงานฯ    |
|     | กิจกรรมที่ 2 ประกาศเกียรติคุณสำหรับบุคลากร   | ✓                   | สนง.คณะ/รองแผนงานฯ    |

| ที่ | โครงการ/กิจกรรม   | ปีดำเนินการ<br>2569 | หน่วยงานดำเนินการหลัก     |
|-----|---|---------------------|---------------------------|
|     | กิจกรรมที่ 3 ประชุมสภาคณบดี   | ✓                   | สนง.คณะ                   |
|     | กิจกรรมที่ 4 อบรมหลักเกณฑ์และวิธีการเขียนผลงานทางวิชาการ  | ✓                   | สนง.คณะ/รองวิชาการ        |
|     | กิจกรรมที่ 5 พัฒนาความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ  | ✓                   | สนง.คณะ/รองวิชาการ        |
|     | กิจกรรมที่ 6 วารสารวิชาการ  | ✓                   | สนง.คณะ/รองกิจการนักศึกษา |
|     | กิจกรรมที่ 7 ทักษะศึกษาดูงานด้านการบริหารงานหลักสูตรและงานวิชาการของอาจารย์<br>หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น | ✓                   | สาขาการปกครองท้องถิ่น     |
|     | กิจกรรมที่ 8 การพัฒนาคุณภาพอาจารย์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (สาขาวิชาการพัฒนา<br>ชุมชน)   | ✓                   | สาขาการพัฒนาชุมชน         |
|     | กิจกรรมที่ 9 การอบรมพัฒนาศักยภาพผลงานทางวิชาการ วิจัย หนังสือ ตำรา ของผู้สอน<br>เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการด้านนิติศาสตร์     | ✓                   | สาขาวิชานิติศาสตร์        |
|     | กิจกรรมที่ 10 ส่งเสริมศักยภาพอาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์  | ✓                   | สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  |