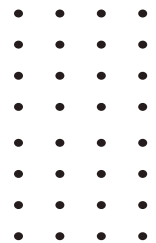




# แผนปฏิบัติการราชการรายด้าน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

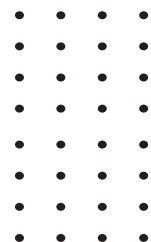
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช



สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม  
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

**แผนปฏิบัติการราชการรายด้าน  
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)**

**ด้านการบริหารและ  
พัฒนาบุคลากร**



## แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

### 1. นิยามศัพท์

การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์กร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

### 2. การประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความจำเป็นของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

#### 2.1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้าง (Structure)	S1 โครงสร้างหน่วยงานภายในมีความชัดเจนตามสายการบังคับบัญชา	-
กลยุทธ์ (Strategy)	S2 มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ	W1 ไม่มีแผนบริหารคนดีและคนเก่ง (Talent Management) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม
ระบบ (Systems)	S3 มหาวิทยาลัยฯ มีระบบกลไกการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ชัดเจน	W2 ระบบฐานข้อมูลกลางที่ใช้ในการบริหารจัดการขาดความเชื่อมโยงต่อกัน ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
ทักษะ (Skills)	S4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ตรงตามตำแหน่งงานและทักษะวิชาชีพ	W3 บุคลากรมีทักษะด้านภาษาอังกฤษค่อนข้างต่ำ W4 บุคลากรสายวิชาการ มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S5 มหาวิทยาลัยฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกสายงานได้รับการพัฒนาตนเอง	W5 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนใหญ่ ยังเป็นระดับปฏิบัติการ ไม่ได้พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งในสายอาชีพที่สูงขึ้น
รูปแบบ (Styles)	S6 การบริหารในลักษณะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร มีความเป็นประชาธิปไตยเข้าถึงได้ง่าย	W6 เป็นการทำงานประจำตามวงรอบปกติ ขาดการทำงานเชิงรุก
บุคลากร (Staffs)	S7 มหาวิทยาลัยฯ มีกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส	W7 ลูกจ้างชั่วคราว ควบคุมดูแลด้านสวัสดิการ และมีแนวทางการพัฒนาเข้าสู่การเป็นบุคลากรประจำ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
ค่านิยมร่วม (Shared value)	S8 มีระบบเกื้อกูลในการดูแลในการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีในหมู่คณะ S9 บุคลากรให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ	W8 บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติแบบ Fixed Mindset และการทำงานอยู่ใน Comfort zone ทำให้ขาดการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเอง หรือเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ปัจจัยด้าน	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การเมือง (Politics)	O1 นโยบายการพัฒนาการศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่น ทำให้บุคลากรมีความชัดเจนในการวางรากฐานการพัฒนาท้องถิ่น O2 นโยบายการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนากลไกการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น	T1 นโยบายด้านนโยบายการลดงบประมาณ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องใช้จ่ายเงินรายได้ทดแทนในส่วนขาด

ปัจจัยด้าน	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
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. สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

#### 3.1 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Goal)

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

#### 3.2 เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์

เป้าประสงค์	ผลลัพธ์ที่สำคัญ	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน พ.ศ.2563 – 2564 (ถ้ามี)			ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	
O1 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัว มุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาล ความพร้อม และสามารถปรับตัวเพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	KR1.1 ระบบงานที่ได้รับการพัฒนาเป็นระบบสารสนเทศ	ระบบ				3	3	3	3	3	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล
	KR1.2 ระบบงานที่ได้รับการพัฒนาเป็นระบบการให้บริการดิจิทัล	ระบบ				3	3	3	3	3	2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการต่างๆ และการให้บริการ ผ่านระบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา
	KR1.3 ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร	ระบบ				1	1	1	1	1	3. การพัฒนาระบบกลไกการบริหารงานบุคลากรแบบมุ่งเน้นผลงานและสมรรถนะ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เป้า ประสงค์	ผลลัพธ์ที่สำคัญ	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน พ.ศ.2563 - 2564 (ถ้ามี)			ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	
	KR1.4 ระบบการประเมินผลงานโดยเน้นความเป็นวัตถุวิสัยและการทำงานเป็นทีม (Objective and Teamwork Assessment)	ระบบ				1	1	1	1	1	4. พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ (ประเมินตามกลุ่มงาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา เป็นต้น)
	KR1.5 ความสำเร็จในการสร้างความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมของมหาวิทยาลัย	ระดับ				4.00	4.20	4.40	4.60	4.80	5. ใช้ระบบการประเมินผลงานโดยเน้นความเป็นวัตถุวิสัยและการทำงานเป็นทีม (Objective and Teamwork Assessment) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นระบบที่มีความเที่ยงตรงสูง

เป้า ประสงค์	ผลลัพธ์ที่สำคัญ	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน พ.ศ.2563 - 2564 (ถ้ามี)			ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	
O2 บุคลากรของ มหาวิทยาลัยได้รับการ ยกระดับขีด ความสามารถในการ แข่งขัน	KR 2.1 ระบบกลไกและ ดำเนินการสนับสนุน การศึกษาต่อระดับ ปริญญาเอกและการทำ ผลงานวิชาการเพื่อการเข้า สู่งานวิชาการ	ระบบ				1	1	1	1	1	6. การพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้ มีคุณภาพและศักยภาพ เป็น มืออาชีพ ด้วยมาตรการ ดังนี้ - พัฒนาระบบกลไกและ ดำเนินการสนับสนุนการศึกษา ต่อระดับปริญญาเอกและการ ทำผลงานวิชาการเพื่อการเข้า สู่งานวิชาการ - ส่งเสริมการศึกษาต่อระดับ ปริญญาเอกเพื่อเพิ่มคุณวุฒิให้ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน อุดมศึกษา - การบ่มเพาะการผลิตผลงาน วิชาการเพื่อขอกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น 7. การพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการให้มี สมรรถนะที่สูงขึ้นและมี ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วย มาตรการ ดังนี้
	KR 2.2 อาจารย์มีตำแหน่ง ทางวิชาการ	ร้อยละ	98.89	79.92	76.99	30	40	50	60	70	
	KR 2.3 อาจารย์มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญา เอก	ร้อยละ	28.16	27.07	30.24	38	39	40	41	42	
	KR 2.4 ระบบกลไกการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ระบบ				1	1	1	1	1	
	KR 2.5 บุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการมีความ เชี่ยวชาญในสายงานและ วิชาชีพ และมีตำแหน่งที่ สูงขึ้น	ร้อยละ	N/A	0	N/A	10	15	20	25	30	



เป้า ประสงค์	ผลลัพธ์ที่สำคัญ	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน พ.ศ.2563 – 2564 (ถ้ามี)			ค่าเป้าหมาย					กลยุทธ์
			2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	
	KR 2.6 ระบบกลไกการ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร	ระบบ				1	1	1	1	1	- พัฒนาระบบกลไกและ ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ให้มีความชำนาญในงานที่ ปฏิบัติและมีความก้าวหน้าใน อาชีพ  - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการให้มี ประสิทธิภาพ มีความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติ และเข้าสู่ระดับ ชำนาญการมากขึ้น  - การพัฒนาผู้บริหารองค์กร ทุกระดับ (ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง) เพื่อให้สามารถนำองค์กรสู่ องค์กรชั้นนำของภูมิภาคและ ประเทศ
	KR 2.7 ผู้บริหารที่ได้ผ่าน หลักสูตรอบรมผู้บริหาร ตามแผนการพัฒนา ผู้บริหาร	ร้อยละ				10	15	20	25	30	
	KR 2.8 ดัชนีความผูกพัน ของบุคลากรใน มหาวิทยาลัย	ร้อยละ				80	85	90	95	100	

### 3.3 โครงการ/กิจกรรม

ที่	โครงการ/กิจกรรม	ปีดำเนินการ					หน่วยงาน ดำเนินการ หลัก
		2566	2567	2568	2569	2570	
1	<p>โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ สาระสำคัญ</p> <p>พัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย และเป็น SMART University</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการให้บริการแบบออนไลน์ (E-Office, E-Document)</li> <li>- วิเคราะห์ วางแผน และกำหนดนโยบายการบริหารบุคลากรเชิงรุก เพื่อจัดทำแผนการบริหารบุคลากรเชิงรุก และแผนการบริหารคนดีและคนเก่ง (Talent Management)</li> <li>- ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยปรับกำลังคนและภาระงานให้เหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance)</li> <li>- ปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบการประเมินผลงานโดยเน้นความเป็นวัตถุประสงค์และการทำงานเป็นทีม (Objective and Teamwork Assessment) และปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานเพื่อการรักษาคนดีและคนเก่ง และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ประเมินตามกลุ่มงาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา เป็นต้น)</li> <li>- เปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน แลกเปลี่ยน และโยกย้าย</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓	กองกลาง (กจ.) สวท.

ที่	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่ดำเนินการ					หน่วยงาน ดำเนินการ หลัก
		2566	2567	2568	2569	2570	
	<p>บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างหน่วยงานภายในได้อย่าง คล่องตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาให้เกิดระบบการใช้บุคลากรร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม และภาคเอกชน รวมทั้งการจัดจ้างหรือ แลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญพิเศษจากต่างประเทศ โดยปรับปรุงกฎระเบียบเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทาง อาชีพ และยกระดับการพัฒนาในภาพรวม</li> </ul>						
2	<p>โครงการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ สาระสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ โดยอบรมให้ความรู้ สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฝึกฝนเชิงปฏิบัติการ โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิและมี ความเชี่ยวชาญ ให้บุคลากรสายวิชาการมีความรู้ความเข้าใจ เกิดการพัฒนา สมรรถนะในการทำงาน ครอบคลุมภารกิจทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย การทะนุศิลปและวัฒนธรรม ตลอดจนการ พัฒนาผลงานวิชาการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสาย วิชาการ</li> <li>- การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ อบรมให้ความรู้ สัมมนา ศึกษาดู งาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฝึกฝนเชิงปฏิบัติการ โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิและ มีความเชี่ยวชาญ ให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการ ปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ส่งเสริมการปรับปรุงและ</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	✓	กองกลาง (กจ.) ทุกส่วนงาน

ที่	โครงการ/กิจกรรม	ปีที่ดำเนินการ					หน่วยงาน ดำเนินการ หลัก
		2566	2567	2568	2569	2570	
	<p>เพิ่มประสิทธิภาพในงาน สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>การพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร</b> โดยอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ผู้นาองค์กรหรือผู้บริหารทุกระดับเกิดการพัฒนาแนวคิด กระบวนการทำงาน การวางแผน เตรียมพร้อม และปรับปรุงองค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่อสภาวะแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>- <b>ส่งเสริมและพัฒนาความรักและผูกพันต่อองค์กร</b> โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การบำเพ็ญประโยชน์ การจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดี มีความทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรแต่ละหน่วยงานและทุกระดับชั้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความช่วยเหลือเอื้ออาทร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร</li> <li>- <b>ยกย่องเชิดชูบุคลากรดีเด่น</b> โดยจัดทำโล่เกียรติยศสำหรับบุคลากรดีเด่น นำไปจัดแสดงเพื่อเชิดชูบุคลากรดีเด่น หรือบุคลากรที่ทำงาน มีคุณงามความดีต่อมหาวิทยาลัย เป็นการสร้างขวัญ กำลัง ยกย่องให้เกียรติ เพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ให้กับบุคลากรที่ทำผลงานดีเด่นหรือทำงานจนครบอายุเกษียณ</li> </ul>						