

**แผนพัฒนาบุคลากร  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ปีงบประมาณ ๒๕๕๙**

**๑. ที่มาและความสำคัญ**

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ดังจะได้เห็นจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ ที่กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐ และจะมีผลต่อการลงทุนด้านอื่นๆ

การที่จะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมที่จะรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร (วารสารการบริหารและการจัดการ, ๒๕๓๙, หน้า ๑-๒)

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของคณะ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี ๒๕๕๙ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานคณะในระยะ ๓ ปี แผนยุทธศาสตร์ ๑๐ ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ และแผนการพัฒนาบุคลากรของสถาบันและเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรตามมาตรฐานของ AUN-QA เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของคณะ เพื่อพัฒนาบุคลากรของคณะให้มีสมรรถนะสูงขึ้นและสามารถปฏิบัติงานของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมียุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของคณะ ดังนี้

**๑. แผนกลยุทธ์การดำเนินงานคณะในระยะ ๓ ปี (๑ ต.ค. ๕๘ - ๓๐ ก.ย. ๖๑)**

**กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของคณะ**

- ข้อที่ ๑ ส่งเสริมศักยภาพของคณาจารย์ตามความเชี่ยวชาญ
- ข้อที่ ๒ สรรหาอาจารย์ที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานคณะ ทั้งการสอนและวิจัยตีพิมพ์นานาชาติ
- ข้อที่ ๓ จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาอาจารย์และบุคลากรคณะ
- ข้อที่ ๔ ดูแลสวัสดิการสิทธิประโยชน์ คุณภาพชีวิตและเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ของบุคลากรทุกระดับอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
- ข้อที่ ๕ สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมใจและพร้อมขับเคลื่อนการทำงานคณะ
- ข้อที่ ๖ พัฒนาสภาพแวดล้อมในคณะให้มีสุนทรียภาพ เน้น Green & Healthy Workplace เพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

**๒. ยุทธศาสตร์ ๑๐ ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์การสร้างการแข่งขันด้านความเป็นเลิศทางวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สรรหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความสามารถสูงและมีคุณธรรมเข้ามาทำงานในสายงานสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงให้กับคณะอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ พัฒนาระบบการจัดการด้านบุคลากรของคณะให้มีความสามารถ และสมรรถนะรองรับภารกิจของคณะทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์ที่ ๒.๓ พัฒนาขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของคณะ โดยสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

## ๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสรรหา/คัดเลือกและพัฒนาบุคคลทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถสูง (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบบริหารต่างๆ ของสถาบัน ให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

## ๓. การประกันคุณภาพหลักสูตรตามมาตรฐานของ AUN-QA

เกณฑ์คุณภาพที่ ๑๒ การพัฒนาบุคลากร (Staff Development Activities)

เกณฑ์ย่อยที่ ๑๒.๑ มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ชัดเจนตามความต้องการในการอบรมและพัฒนา

เกณฑ์ย่อยที่ ๑๒.๒ มีกิจกรรมการอบรมและพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเพียงพอกับความต้องการที่ระบุ

## ๔. TQF

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)

ข้อที่ ๑ อาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างน้อย ร้อยละ ๘๐ มีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อวางแผนติดตามและทบทวนการดำเนินงานหลักสูตร

ข้อที่ ๘ อาจารย์ใหม่ทุกคนได้รับการปฐมนิเทศน์หรือคำแนะนำด้านการจัดการเรียนการสอน

ข้อที่ ๙ อาจารย์ประจำทุกคนได้รับการพัฒนาทางวิชาการ และ/หรือวิชาชีพ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

## ๕. EdPEX

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ข้อที่ ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร จำนวน ๘๕ คน โดยถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันภูมิใจ จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

## ๖. NASPAA

Standard ๓ Matching Operations with the Mission: Faculty Performance

๓.๑ Faculty Qualifications: The program's faculty members will academically or professionally qualified to pursue the program's mission.

๓.๒ Faculty Diversity: The program will promote diversity and a climate of inclusiveness through its recruitment and retention of faculty members.

๓.๓ Research, Scholarship and Service: Program faculty members will produce scholarship and engage in professional and community service activities outside of the university appropriate to the program's mission, stage of their careers, and the expectations of their university.

## สถานการณ์ปัจจุบัน

### สถานการณ์ภายในคณะ

#### จุดแข็ง (Strength)

๑. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของคณะอย่างต่อเนื่องตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนา
๒. มีระบบส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน
๓. มีมาตรการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน
๔. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก และเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ทั้งภายในและภายนอก
๕. คณะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในคณะอย่างเหมาะสมและเพียงพอ
๖. มีการกำหนดสมรรถนะบุคลากรทุกระดับทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน

#### จุดอ่อน (Weakness)

๑. ผลสัมฤทธิ์ระบบการพัฒนาบุคลากรยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม ขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
๒. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและไม่เต็มใจจะเข้ารับการฝึกอบรม
๓. ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual development plan)
๔. รูปแบบการพัฒนาโดยการฝึกอบรมไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้
๕. ขาดการส่งเสริมการพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
๖. บุคลากรมีภาระงานเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา
๗. บุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มลูกจ้างได้รับการพัฒนาน้อย
๘. การแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในมีน้อย

### สถานการณ์ภายนอกคณะ

#### โอกาส (Opportunities)

หน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดหลักสูตรฝึกอบรม สัมมนาต่อเนื่องตลอดทั้งปี

#### แรงกดดันภายนอก (Threats)

๑. กระแสความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางวิชาการทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้และฝึกอบรมเพิ่มเติมตลอดเวลา

๒. เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

๓. การแข่งขันของหน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานทำให้คณะต้องกระตือรือร้นและปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้ทำการศึกษาข้อมูลการเกษียณอายุราชการของบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร ระหว่างปี ๒๕๕๙-๒๕๖๑ จำแนกตามประเภทบุคลากร ปรากฏดังข้อมูล ดังนี้

ปี	บุคลากรสายวิชาการ	บุคลากรสายสนับสนุน			
		ข้าราชการ	พนักงานสถาบัน	พนักงานคณะ	ลูกจ้างคณะ
๒๕๕๙	-	-	-	-	-
๒๕๖๐	๔	-	-	-	-
๒๕๖๑	๑	๑	-	-	-

จากตารางจะเห็นได้ว่า จะมีผู้เกษียณอายุระหว่างปี ๒๕๕๙-๒๕๖๑ รวม ๖ คน เป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน ๕ คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน ๑ คน นอกจากนี้ ปัจจุบันคณะรัฐประศาสนศาสตร์มีอัตราว่างบุคลากรสายวิชาการ จำนวน ๑๒ อัตรา ซึ่งการที่คณะจะพัฒนาบุคลากรให้สามารถทดแทนตำแหน่งที่เกษียณในอนาคตนั้นต้องอาศัยเวลาและต้องพัฒนาบุคลากรรุ่นถัดไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในสาขาที่ต้องการ

## ๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๒. เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
๓. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรของคณะ
๔. เพื่อสนับสนุนการบริหารตามแผนกลยุทธ์และการประกันคุณภาพของหลักสูตร คณะและสถาบัน

## ๓. การดำเนินงาน

### ๓.๑ คณะกรรมการ

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งมีหน้าที่จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของคณะเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามที่คณะคาดหวังในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะ ประกอบด้วย

๑. คณบดี
  ๒. รองคณบดีฝ่ายบริหาร
  ๓. รองคณบดีฝ่ายวางแผน
  ๔. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
  ๕. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พิณภัทรชัย
  ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย
  ๗. เลขานุการคณะ
  ๘. หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและธุรการ
- เลขานุการ  
ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรของคณะ
๒. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรของคณะ
๓. จัดระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
๔. ศึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของคณะ

### ๓.๒ แนวคิดการพัฒนาบุคลากร คณะรัฐประศาสนศาสตร์

การพัฒนาบุคลากรในระดับต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหาร นักวิชาการที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เลขานุการ คณะ หัวหน้ากลุ่มงาน และระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน ได้ตามยุทธศาสตร์ของคณะ มีจุดมุ่งเน้นการพัฒนาบทบาทของแต่ละระดับดังนี้

๑. ระดับบริหาร มีบทบาทหน้าที่ในการวางนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมของคณะ
๒. นักวิชาการที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร มีบทบาทหน้าที่ในการสอนและการวิจัยด้านการบริหาร ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติเพื่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อได้รับการยอมรับจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรภาครัฐ เอกชนและประชาสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศในศาสตร์ด้านการบริหารการพัฒนาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน
๓. ระดับเลขานุการคณะ มีบทบาทในการเปลี่ยนนโยบาย ยุทธศาสตร์คณะมาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมซึ่งกลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญการพัฒนาทักษะการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์
๔. ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามแผนงานที่ได้รับ ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการบริหารการปฏิบัติงาน
๕. ระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องอาศัยทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนปฏิบัติงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน รวมถึงปลูกฝังค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรของคณะ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาตามกรอบสมรรถนะ (Competency based HR Development) ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาดังนี้

๑. การพัฒนาบุคลากรตามค่านิยมร่วม
๒. การพัฒนาศักยภาพการบริหารและความต่อเนื่องการทดแทนตำแหน่ง
๓. การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน
๔. การพัฒนาศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนนโยบายคณะ

### ๔ การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- ๔.๑ การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน มีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรต่อที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
- ๔.๒ การติดตามความก้าวหน้าในการนำความรู้ ทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน

## ๕. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๕.๑ ผู้บริหารระดับสูง : ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

๕.๒ เทคโนโลยีสารสนเทศ : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสะดวกต่อการเข้าถึงและเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกคณะ

๕.๓ งบประมาณ : คณะจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้เกิดการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร อย่างเพียงพอ

๕.๔ บุคลากร : มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

## ๖. งบประมาณ

งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินทุนคณะรัฐประศาสนศาสตร์

## ๗. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๗.๑ บุคลากรสายวิชาการสามารถสอน วิจัย บริการวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ

๗.๒ บุคลากรสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จตามภารกิจที่กำหนด

๗.๓ บุคลากรมีความชำนาญในการปฏิบัติงานในวิชาชีพและทักษะการบริหารจัดการ

๗.๔ คณะมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับการทดแทนตำแหน่งในอนาคต

๗.๕ บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมตามค่านิยมหลักของคณะในการปฏิบัติงาน







