



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ โทร.1190

ที่ กจ.951/2569 วันที่ 9 มีนาคม 2569

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เรียน อธิการบดี

ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ดำเนินการจัดทำและขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของมหาวิทยาลัย และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น บัดนี้ กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการรวบรวมวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ของบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยครอบคลุมการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ระหว่างระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังกับระดับสมรรถนะที่ปรากฏจากผลการดำเนินงานจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะต่อไป

ในการนี้ กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงขอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางวรรณพร รุจิพงษ์กุล)
หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
ทศพร รัตนอักษร
10 มี.ค.69

ทราบ

(ศาสตราจารย์ ดร.ธำนิษฐ์ ศิลป์จารุ)

อธิการบดี

11 มี.ค. 2569

เรียน อธิการบดี

เพื่อโปรดทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรัญญู จตุรพาณิษฐ์)

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

10 มี.ค. 69



สรุปผลการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

จัดทำโดย

กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ มจพ.



สารบัญ

คำนำ.....	2
บทที่ 1 บทนำ.....	3
1.1 หลักการและเหตุผล.....	3
1.2 วัตถุประสงค์ของรายงาน.....	3
1.3 ขอบเขตของรายงาน.....	3
1.4 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง.....	3
1.5 กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์	4
บทที่ 2 กรอบสมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร.....	5
2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency).....	5
2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency).....	6
บทที่ 3 ระบบและกลไกการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	12
3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Gap Analysis Phase).....	12
3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนและการพัฒนา (Deployment Phase)	12
3.3 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation).....	13
3.4 ขั้นตอนการรายงานผลและปรับปรุง (Reporting & Improvement)	13
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	14
4.1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	14
4.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากร.....	16
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในรอบปีถัดไป	22
5.1 ยุทธศาสตร์การยกระดับทักษะดิจิทัลสู่การสร้างนวัตกรรม	22
5.2 การขับเคลื่อนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และสังคม	22
5.3 การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทางเชิงลึก	22
5.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยข้อมูล	23
5.5 การเชื่อมโยง IDP กับเส้นทางความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง	23

คำนำ

ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านคุณภาพ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงนับเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสรุป วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยมุ่งประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งวิเคราะห์ ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ระหว่างระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังกับระดับสมรรถนะที่ปรากฏจากผลการดำเนินงานจริงของบุคลากร การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะดังกล่าวถือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในประเด็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านดิจิทัล การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ และการบริหารผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ทั้งนี้ การนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจะช่วยให้การวางแผนพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณถัดไปมีความแม่นยำ ตรงประเด็น และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์คาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานฉบับนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย วางแผน และขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพลังสำคัญในการสนับสนุนความเป็นเลิศด้านการศึกษา การวิจัย เทคโนโลยี และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป

กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มีนาคม 2569

5) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency: FC) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นต่อบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งและสายงาน มีความแตกต่างตามระดับตำแหน่ง

6) ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับที่แสดงออกจริง

7) การบริหารสมรรถนะ (Competency-based Management) หมายถึง ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กรอบสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนา ประเมินผล และวางแผนอาชีพ

1.5 กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Development Framework)

การพัฒนาบุคลากรดำเนินการภายใต้หลักการดังนี้

- 1) Alignment – เชื่อมยุทธศาสตร์องค์กรกับการพัฒนารายบุคคล
- 2) Competency-based – ใช้ CC และ FC เป็นฐาน
- 3) Performance-driven – เชื่อม IDP กับ KPI
- 4) Continuous Improvement – บริหารผ่านวงจร PDCA



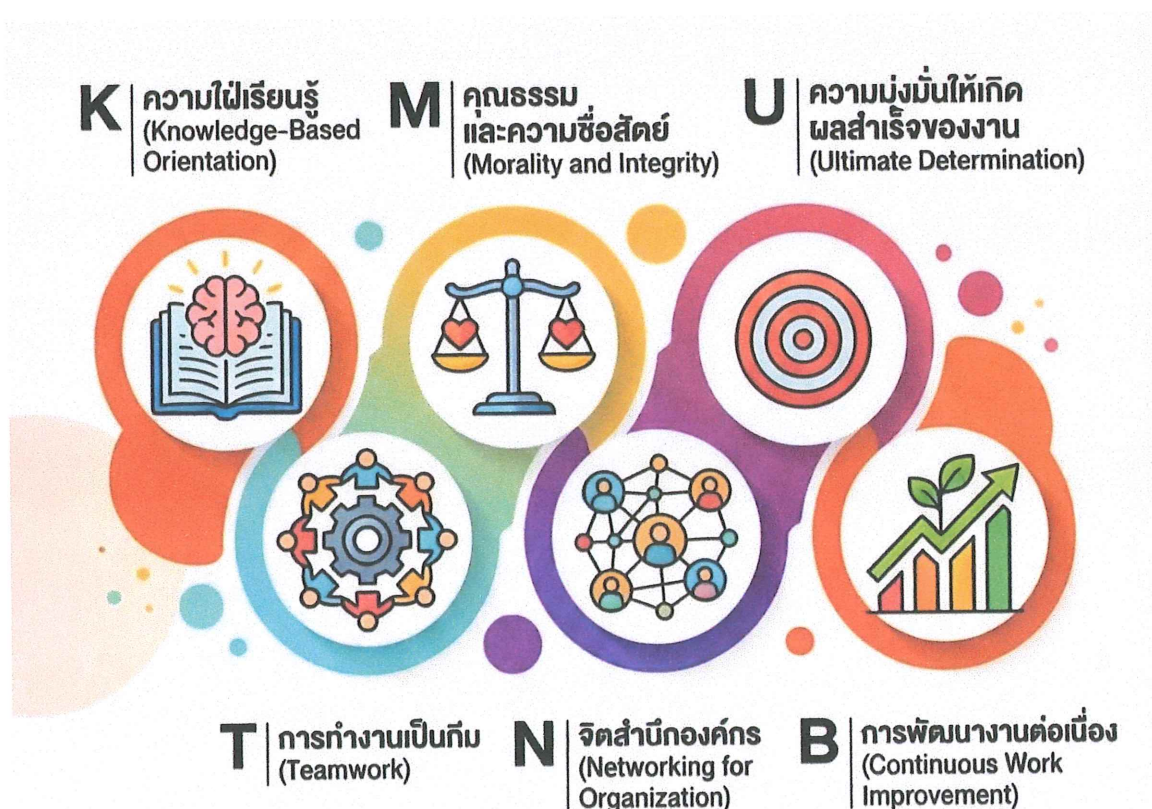
ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Human Resource Development Framework)

บทที่ 2

กรอบสมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือให้ความสำคัญกับการนำระบบ “สมรรถนะ (Competency)” มาใช้เป็นกลไกหลักในการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งนี้เป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับบุคลากรทุกตำแหน่ง ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2553 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2553 และที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2553 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2553 สมรรถนะหลักดังกล่าวถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ และเป็นฐานในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์และเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย จำนวน 6 ด้าน (KMUTNB) ดังต่อไปนี้



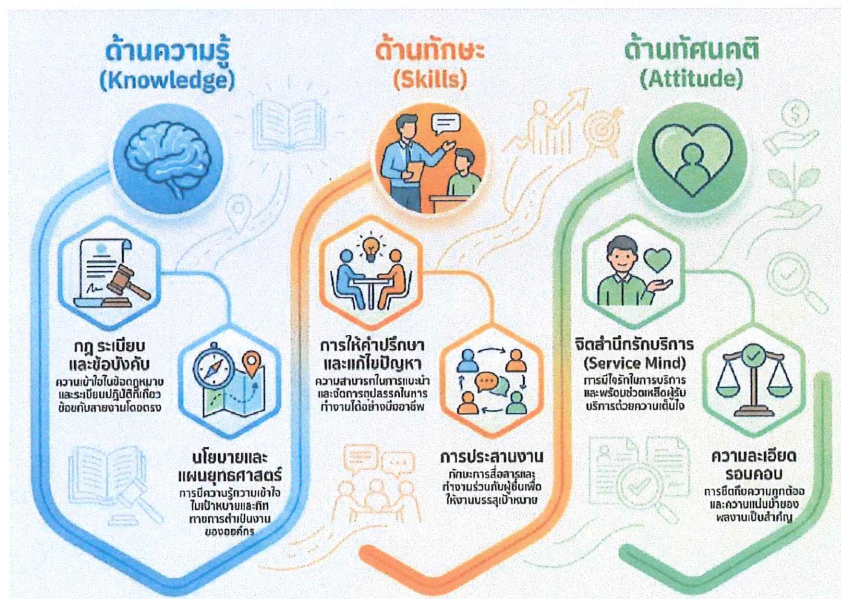
ภาพที่ 2-1 สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (KMUTNB Core Competency)

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency)

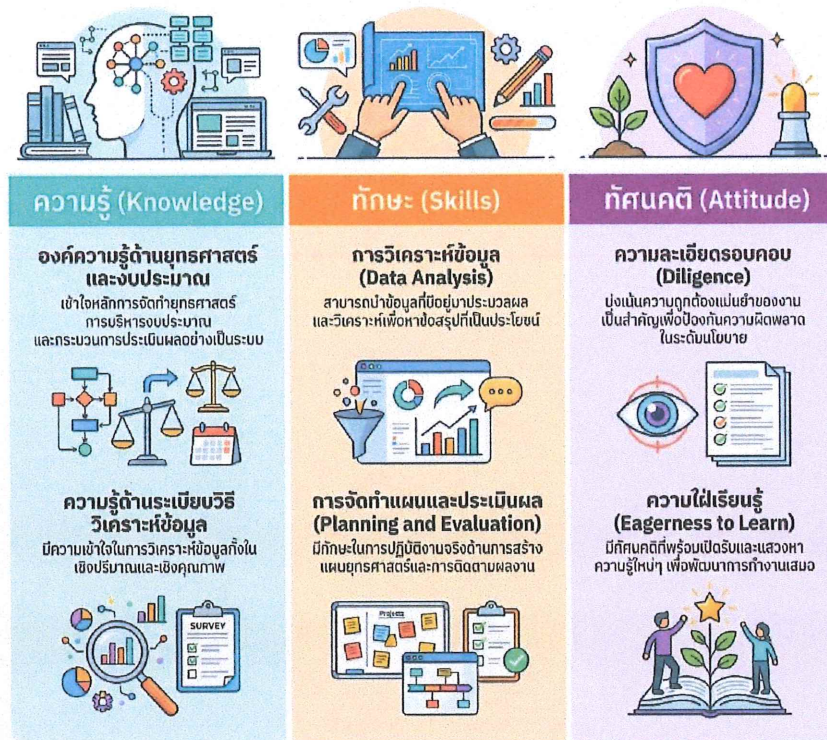
นอกเหนือจากสมรรถนะหลักซึ่งเป็นฐานร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งแล้ว มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และลักษณะงานของแต่ละสายงาน อันเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ และรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในรายงานฉบับนี้ จำแนกตามกลุ่มสายงานหลัก เพื่อใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์และสรุปผล ดังนี้



ภาพที่ 2-2 สมรรถนะประจำตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการ



ภาพที่ 2-3 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการศึกษา



© NotebookLM

ภาพที่ 2-4 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน



© NotebookLM

ภาพที่ 2-5 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ



ภาพที่ 2-6 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี



ภาพที่ 2-7 สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

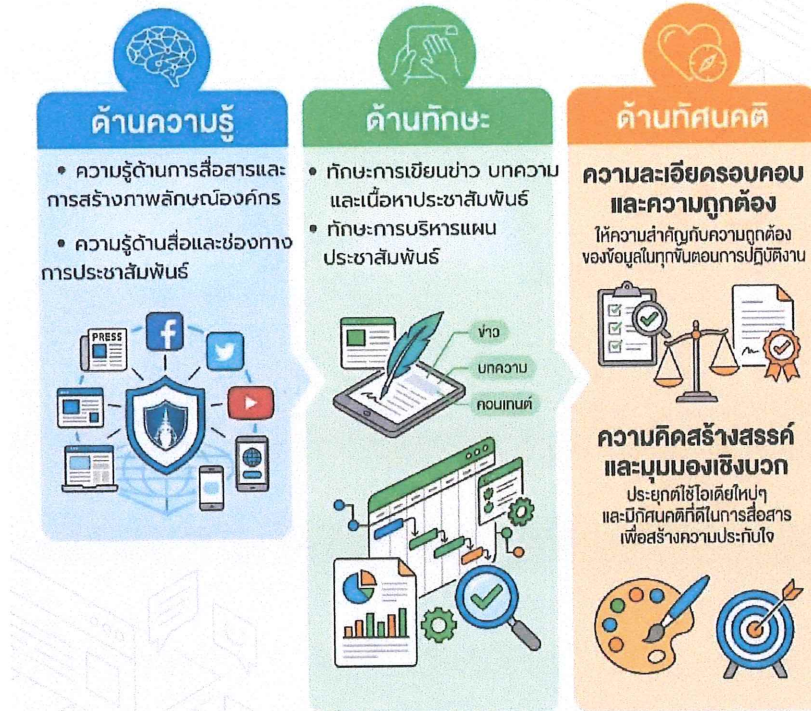


ภาพที่ 2-8 สมรรถนะประจำตำแหน่งสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล



ภาพที่ 2-9 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์

สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์



ภาพที่ 2-10 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์



ภาพที่ 2-11 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์

สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์

สรุปเกณฑ์สมรรถนะสำคัญ 4 ประการที่บรรณารักษ์มืออาชีพพึงมี เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศและการส่งต่อองค์ความรู้ เป็นไปอย่างเห็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องแม่นยำ



ภาพที่ 2-12 สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์

สมรรถนะประจำตำแหน่งนักตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 2-13 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักตรวจสอบภายใน

บทที่ 3

ระบบและกลไกการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
(Individual Development Plan: IDP Process)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่ตอบโจทย์ทั้งระดับบุคคลและยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Gap Analysis Phase)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ส่วนงานมีกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะ (Competency) ในปัจจุบันของบุคลากร กับเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด (Expected Level) เพื่อหา "ช่องว่างของทักษะ" (Skill Gap) ประกอบด้วย

- **การประเมินตนเอง (Self-Assessment)** บุคลากรประเมินทักษะของตนเองตามรายการสมรรถนะหลัก (Core) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional) ตามแบบวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
- **การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา:** หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าภาค ร่วมวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา เพื่อให้แผนการพัฒนาสอดคล้องกับภาระงานจริง
- **การระบุประเด็นการพัฒนา:** ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ช่องว่าง Gap Analysis จะถูกนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดเป้าหมายในแผน IDP ตามแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 : Individual Development (IDP)

3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนและการพัฒนา (Deployment Phase)

นำช่องว่างในการพัฒนา (Gap) มาหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อจัดทำแผนกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง โดยอ้างอิงรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย (Model 70:20:10) ดังนี้

หมวดหมู่การเรียนรู้	วิธีการพัฒนาที่ระบุในแผน IDP	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
70: Experience (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน, การมอบหมายงาน, วิธีพัฒนาอื่นๆ	ความชำนาญในเนื้องาน (Skill Mastery) และผลงานเชิงประจักษ์
20: Exposure (20%)	พี่เลี้ยง, การติดตามผู้มีประสบการณ์, การให้คำปรึกษา, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรและเทคนิคเฉพาะทาง (Tacit Knowledge)
10: Education (10%)	การฝึกอบรม, ศึกษาด้วยตนเอง	พื้นฐานความรู้ (Core Knowledge) และการอัปเดตข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ

- **ความสอดคล้อง:** กิจกรรมต้องระบุเป้าหมาย (KPIs) ที่ชัดเจนว่าพัฒนาแล้วจะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานอย่างไร

3.3 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

ในระหว่างปีงบประมาณ ส่วนงานมีการกำกับติดตามผลเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าตามแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 : Individual Development (IDP)

3.4 ขั้นตอนการรายงานผลและปรับปรุง (Reporting & Improvement)

ส่วนงานรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลการพัฒนาบุคลากรต่อกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภายในวันที่ 30 กันยายน ของทุกปีตามแบบฟอร์มแบบประเมินแผน - แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนสู่การพัฒนาศักยภาพรายบุคคล (IDP) อย่างเป็นระบบ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

4.1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

สมรรถนะที่มีการพัฒนามากที่สุด

- ความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-Based Orientation)
- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination)

สมรรถนะที่มีการพัฒนาในระดับปานกลาง

- การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- จิตสำนึกองค์กร (Notice of Organization)

สมรรถนะที่ควรส่งเสริมเพิ่มเติม

- คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity)



ภาพที่ 4-1 สรุปภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ทั้งนี้ บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย (ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ) มีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 6 ด้าน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge-Based Orientation): เป็นสมรรถนะที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยบุคลากรทุกส่วนงานมุ่งเน้นการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT, Generative AI และการเพิ่มพูนทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

2) คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity): มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกผ่านการอบรมด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (ITA) เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement): บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การใช้งานระบบ KMUTNB-ERP, ระบบ E-sarabun และการสร้าง Dashboard เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานและลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

4) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination): สะท้อนผ่านความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน IDP ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีผลการประเมินในระดับ "ผ่าน" เกือบ 100% และสามารถบรรลุค่าเป้าหมาย (KPIs) ที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงาน

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork): มีการส่งเสริมสมรรถนะนี้ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และโครงการฝึกอบรมที่เน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งในระดับทีมและระดับคณะ

6) จิตสำนึกองค์กร (Notice of Organization): บุคลากรมีการสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น โครงการ Green Office การคัดแยกขยะ และการป้องกันชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อออนไลน์

ดังนั้น สรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแผน IDP ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อมหาวิทยาลัยในภาพรวม ดังนี้

- Digital Transformation: การพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรสามารถใช้ AI และเครื่องมือดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพงานวิจัย การสอน และงานสนับสนุนวิชาการ

- Governance & Transparency: การเน้นสมรรถนะด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ผ่านการประเมิน ITA ช่วยยกระดับความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการงบประมาณ การคลัง และการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนงานต่าง ๆ

- High Performance Organization: การที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงานสูง ทำให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับสากล เช่น EdPEx, TQA, AUN-QA, ABET และ TABEE

ผลการดำเนินการตามแผน IDP แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีสมรรถนะหลักที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการตื่นตัวในด้านเทคโนโลยีและธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญ (Evidence-Based) ที่แสดงถึงการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน



ภาพที่ 4-2 ทุนสำคัญสู่การพัฒนาสมรรถนะหลัก

4.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ประจำปีงบประมาณ 2567-2569 ตามสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของส่วนงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย สามารถสรุปจำแนกตามตำแหน่งงาน เป้าหมาย วิธีการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ ดังต่อไปนี้

ตารางสรุปการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา (สมรรถนะ/KPIs)	วิธีการพัฒนา	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
ศาสตราจารย์	- การผลิตผลงานวิจัยในวารสารระดับนานาชาติคุณภาพสูง (Scopus/SCIE) - การร่วมวิจัยกับหน่วยงานระดับนานาชาติ และการบริหารเวลา - ภาวะผู้นำทางวิชาการ	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) - การร่วมวิจัยนานาชาติ - การศึกษาด้วยตนเอง	- มีผลงานตีพิมพ์ในวารสารที่มีคุณภาพสูง (Impact Factor) - สร้างเครือข่ายวิจัยระดับสากล - ถ่ายทอดความรู้สู่การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
รองศาสตราจารย์	- การรับรองสมรรถนะตามมาตรฐาน Thailand PSF - การเขียนตำรา/หนังสือวิชาการ - การวิจัยเชิงพาณิชย์และสังคม - ความรู้ด้านการจัดการศึกษาตามแนวทาง OBE/ABET	- โครงการ KM - อบรมเชิงปฏิบัติการ (เช่น Generative AI, EdPEX), - วิจัยในชั้นเรียน	- ผ่านการประเมิน PSF ในระดับที่กำหนด - ได้ผลงานตำราเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ - มีงานวิจัยตีพิมพ์ในฐานข้อมูลนานาชาติอย่างต่อเนื่อง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	- สมรรถนะด้านการสอนและการถ่ายทอดความรู้ - ทักษะการใช้โปรแกรมจำลองและซอฟต์แวร์เฉพาะทาง (MATLAB, UniSim, Power BI), - ทักษะการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ - ความรู้ด้านการขอรับรองสมรรถนะ PSF	- อบรมเชิงปฏิบัติการ - การสอนงานโดยพี่เลี้ยง - การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ - การฝึกใช้ AI tools	- มีความเชี่ยวชาญในซอฟต์แวร์เฉพาะด้าน - สามารถออกแบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย (Active Learning) - ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพอาจารย์
อาจารย์	- การรับรองสมรรถนะ Thailand PSF - การจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) - การใช้ AI (ChatGPT) เพื่อเตรียมการสอน - การพัฒนาหลักสูตร (AUN-QA / CISA)	- โครงการ KM ภายในส่วนงาน - การเข้าอบรมตามประกาศมหาวิทยาลัย - วิจัยในชั้นเรียน - การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์	- ผ่านการรับรองสมรรถนะ PSF (ระดับ 2 ขึ้นไป) - นักศึกษามีความพึงพอใจการสอนเพิ่มขึ้น (85-90%) - สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเรียนได้จริง

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา (สมรรถนะ/KPIs)	วิธีการพัฒนา	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
นักวิชาการศึกษา	- การประกันคุณภาพการศึกษา (AUN-QA/EdPEX) - การใช้งานระบบสารสนเทศหลักสูตร (CISA) - การวิเคราะห์ข้อมูลนักศึกษา	- เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (OJT) - อบรมการใช้งานระบบ และการใช้เครื่องมือดิจิทัล (Power BI/Canva)	- สามารถออกแบบแบบประเมินโครงการ - จัดทำเล่มหลักสูตรและกรอกข้อมูลระบบ CISA ได้ถูกต้องแม่นยำ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้าง Dashboard - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	- อบรมเชิงปฏิบัติการ (Power BI/Looker Studio) - ประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ - ศึกษาดูงาน	จัดทำแผนงบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานผ่าน Dashboard ได้ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารติดตามผลได้รวดเร็ว
นักวิชาการเงินและบัญชี	- ความรู้กฎระเบียบการคลัง - มาตรฐานบัญชีภาครัฐ - ความเชี่ยวชาญในระบบ KMUTNB-ERP	- อบรมการใช้งานระบบ ERP - เข้าร่วมโครงการ IA Clinic - ศึกษาดูงานหน่วยงานคลัง	- ปฏิบัติงานรับ-จ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ถูกต้อง - ลดข้อผิดพลาดในการเบิกจ่าย และตรวจสอบเอกสาร
นักวิชาการพัสดุ	- กฎหมายจัดซื้อจัดจ้าง (พรบ. 60) - เทคนิคการเขียน TOR - การบริหารสัญญาผ่านระบบ e-GP	- อบรมมาตรฐานวิชาชีพด้านพัสดุ - ฝึกปฏิบัติการเขียน TOR - การจัดการความรู้ (KM)	- ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้ถูกต้องตามระเบียบ ทันตามกำหนดเวลา - ไม่มีผู้ท้วงติงร่าง TOR
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	- การใช้งานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-sarabun) - การใช้ AI ช่วยงานเอกสาร - การสื่อสารภาษาอังกฤษ	- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - สอนงานโดยพี่เลี้ยง - ศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์	- ใช้งานระบบสารบรรณฯ ได้คล่องแคล่ว - ร่างหนังสือราชการได้ถูกต้อง - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ได้น่าสนใจ

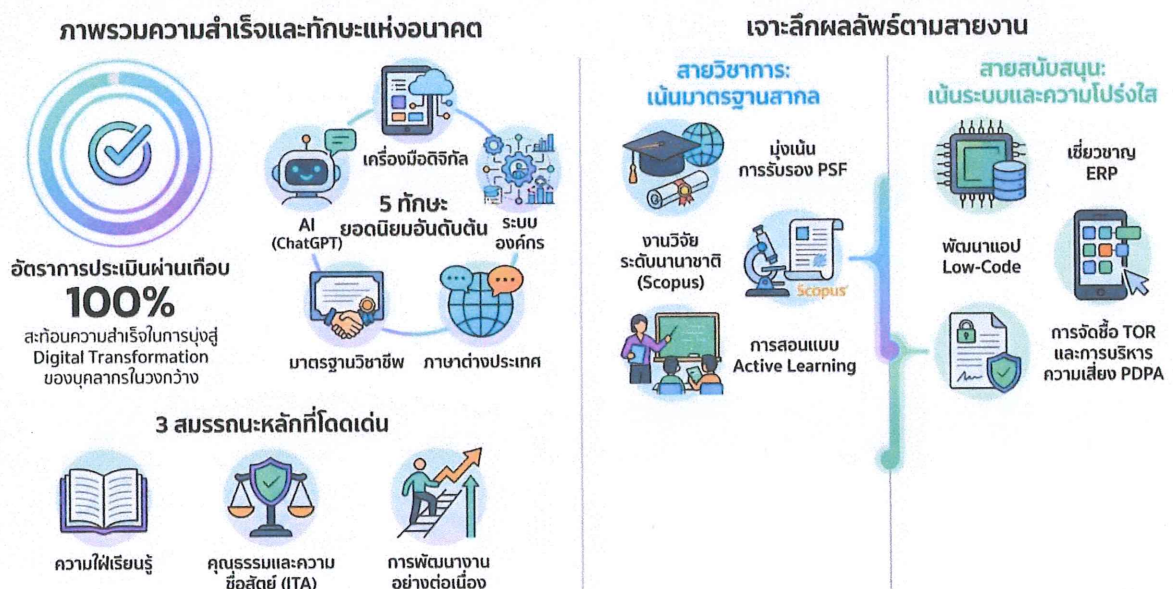
ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา (สมรรถนะ/KPIs)	วิธีการพัฒนา	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
บุคลากร (HR)	- การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (HR Transformation) - กฎระเบียบวินัย - การจัดทำแผน IDP	- อบรมหลักสูตรเฉพาะทาง - ประชุมชี้แจงกฎระเบียบใหม่	- จัดทำประกาศและคำสั่งแต่งตั้งได้ถูกต้อง - สามารถให้คำปรึกษาด้านวินัยและกฎระเบียบได้อย่างแม่นยำ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity/CEH) - การพัฒนาแอปพลิเคชัน (Low-Code/Flutter) - การจัดการเครือข่าย	- อบรมออนไลน์ด้านความปลอดภัย - ฝึกปฏิบัติการเจาะระบบ - เรียนรู้ภาษาโปรแกรมใหม่ๆ	- สามารถตรวจสอบช่องโหว่ของระบบ - พัฒนาระบบ SSO สำเร็จ - ดูแลระบบเครือข่ายให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
นักประชาสัมพันธ์	- การออกแบบสื่อ Infographic - การใช้เครื่องมือ AI ในงานกราฟิก - การสร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านโซเชียลมีเดีย	- อบรมการใช้ Canva/Photoshop - เทคนิคการผลิตสื่อวิดีโอสมัยใหม่	- มีสื่อประชาสัมพันธ์ที่ดึงดูดสายตาและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น - จัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตได้
นักวิเทศสัมพันธ์	- ทักษะภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ/จีน) - ความร่วมมือระหว่างประเทศ (MOU) - กระบวนการรับนักศึกษาต่างชาติ	- โครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรต่างประเทศ - อบรมการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	- ประสานงานนักศึกษาต่างชาติเข้าระบบ REG ได้อย่างราบรื่น - ร่างหนังสือราชการภาษาต่างประเทศได้ถูกต้อง
บรรณารักษ์	- การจัดการทรัพยากรสารสนเทศระบบ Sierra - การสืบค้นฐานข้อมูลสากล (Scopus) - การบริการยุคดิจิทัล	- อบรมการใช้ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ - การฝึกปฏิบัติลงรายการบรรณานุกรม	- จัดการฐานข้อมูลบรรณานุกรมได้ถูกต้องแม่นยำ - ให้บริการช่วยค้นคว้าข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็ว
นักตรวจสอบภายใน	- ทักษะการตรวจสอบตามมาตรฐานสากล - กฎหมาย PDPA และการประเมินความเสี่ยง	- อบรมคลินิกให้คำปรึกษา (IA Clinic) - ศึกษาข้อกฎหมายปัจจุบัน	- ลดข้อผิดพลาดและข้อทักท้วงจากการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก - ปฏิบัติงานได้ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตำแหน่ง	เป้าหมายการพัฒนา (สมรรถนะ/KPIs)	วิธีการพัฒนา	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
วิศวกร	- ทักษะวิศวกรรมเฉพาะด้าน - ระบบไฟฟ้าอาคาร - มาตรฐานความปลอดภัย (CPR/AED)	- การสอนงานโดยพี่เลี้ยง (OJT) - อบรมเฉพาะทาง - การฝึกปฏิบัติซ้ำให้เกิดความชำนาญ	- สามารถซ่อมบำรุงครุภัณฑ์และดูแลระบบอาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานสูง
นักวิทยาศาสตร์	- การใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์ขั้นสูง (HPLC) - การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยห้องปฏิบัติการ (ESPREL) - การจัดการของเสียอันตราย - การถ่ายทอดทักษะให้นักศึกษาทำโครงงาน	- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (On-site/Online) - การสอนงาน (OJT) - การศึกษาดด้วยตนเอง	- สามารถถ่ายทอดความรู้เครื่องมือให้นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ได้สำเร็จ - ห้องปฏิบัติการมีมาตรฐานความปลอดภัยสูงขึ้น - จัดการของเสียสารเคมีได้อย่างถูกต้อง
ช่างเทคนิค	- ทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง (งานเชื่อม, ระบบไฟฟ้าอาคาร, การใช้โปรแกรม Onshape/AutoCAD) - มาตรฐานความปลอดภัย (CPR/AED) - การบริหารจัดการโครงการวิศวกรรม	- การสอนงานโดยพี่เลี้ยง - ฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง - การฝึกปฏิบัติซ้ำให้เกิดความชำนาญ	- บรรลุเป้าหมายการซ่อมบำรุงอาคารและครุภัณฑ์ - สามารถออกแบบชุดทดลองต้นแบบได้สำเร็จ
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	- การออกแบบและผลิตสื่อการสอนดิจิทัล - การใช้ AI (Prompt Engineering) สร้างสื่อและ Infographic - การบริการทางโสตทัศนศึกษาที่เป็นเลิศ - การพัฒนาฐานข้อมูล Dashboard	- ศึกษาดด้วยตนเอง (Self-learning) - เข้าอบรมด้าน AI และโปรแกรมออกแบบ (Canva/Photoshop) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีม	- ผลิตสื่อวีดิโอและสื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัลที่ทันสมัย - พัฒนาระบบแจ้งเตือนการใช้บริการผ่าน Line Notify - สามารถใช้ AI ช่วยลดเวลาการทำงาน - เพิ่มความคิดสร้างสรรค์

จากผลการวิเคราะห์พบว่า การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ประสบความสำเร็จในระดับสูงมาก โดยมีประเด็นสำคัญที่สะท้อนจากผลการดำเนินงาน ดังนี้:

1. **Digital Transformation:** มีการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ChatGPT และ Gemini มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพงานในทุกสายงาน ทั้งงานวิจัย การสอน และงานสนับสนุนวิชาการ
2. **Professional Excellence:** บุคลากรสายวิชาการมุ่งเน้นการรับรองสมรรถนะวิชาชีพอาจารย์ (Thailand PSF) และมาตรฐานหลักสูตรสากล ขณะที่สายสนับสนุนมุ่งสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางผ่านระบบ KMUTNB-ERP และเกณฑ์ EdPEX/TQA
3. **Governance & Transparency:** มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ผ่านการอบรมด้านธรรมาภิบาล (ITA) ซึ่งส่งผลให้การเบิกจ่ายและการจัดซื้อจัดจ้างมีความโปร่งใสและถูกต้องตามระเบียบมากขึ้น
4. **Agility & Continuous Improvement:** บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงงานสู่ระบบดิจิทัล

สรุปผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP): แก้วสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล



NotebookLM

ภาพที่ 4-3 สรุปผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

บทที่ 5

ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในรอบปีถัดไป (Strategic Recommendations for Future Development)

จากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์และช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) และโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหาวิทยาลัยสำหรับปีถัดไป ดังนี้:

5.1 ยุทธศาสตร์การยกระดับทักษะดิจิทัลสู่การสร้างนวัตกรรม (From Digital Literacy to Process Innovation)

- ในปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่บรรลุทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน (เช่น การใช้ AI และ Google AppSheet)
- ในปีถัดไปควรยกระดับเป้าหมายใน IDP จากการ "เรียนรู้เพื่อใช้งาน" ไปสู่การ "สร้างนวัตกรรมเพื่อลดขั้นตอนงาน" (Process Innovation) โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีโครงการนำร่องที่ใช้ AI หรือเทคโนโลยีดิจิทัลในการแก้ปัญหาคอขวดของงานประจำอย่างน้อย 1 โครงการ เพื่อมุ่งสู่การเป็น Innovative University อย่างเป็นรูปธรรม

5.2 การขับเคลื่อนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และสังคม (Scaling 70:20 Model)

- โมเดล 70:20:10 แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้หน้างาน (OJT) และการสอนงาน (Coaching) ให้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนกว่าการอบรมเพียงอย่างเดียว
- Strategic Recommendation:**
 - Internal Mentoring System:** พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) ภายในหน่วยงานให้เป็นระบบ โดยมีการบันทึกผลการพัฒนาอย่างชัดเจนในแผน IDP
 - Cross-Functional KM:** ส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ข้ามสายงาน (เช่น งานพัสดุร่วมกับงานวิชาการ) เพื่อลดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) และแชร์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ร่วมกัน

5.3 การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทางเชิงลึก (Niche Functional Competency)

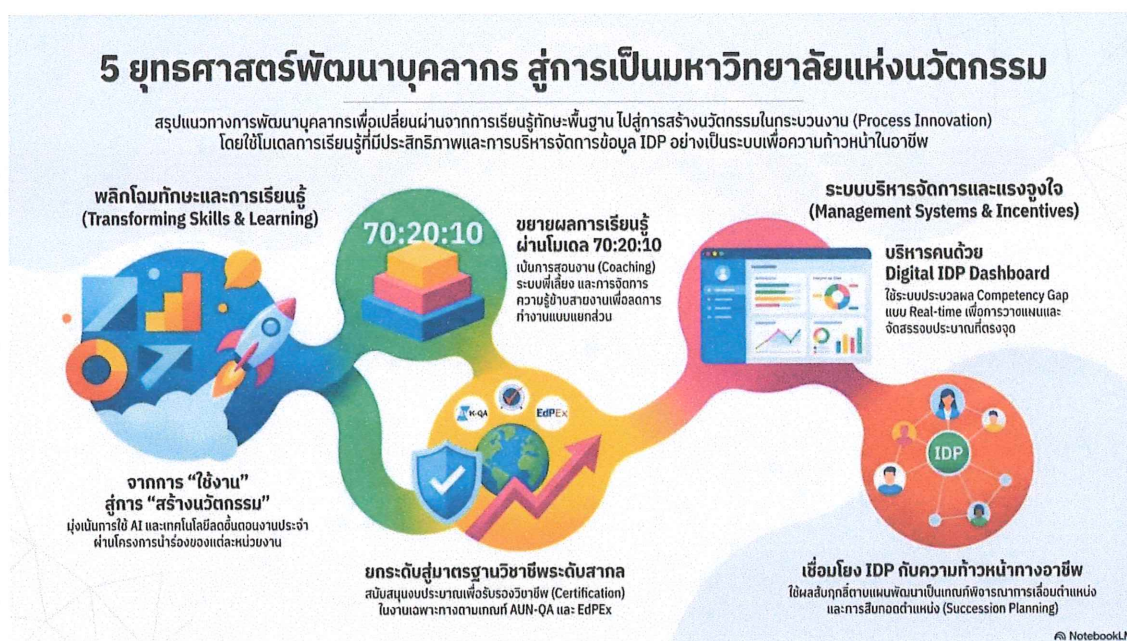
- งานบางส่วนมีความเฉพาะทางสูง เช่น งานตรวจสอบภายใน งานบรรณารักษ์ระบบ Sierra หรือ วิศวกรรมวิจัย
- สนับสนุนงบประมาณและการจัดทำแผน IDP ที่เน้น "การรับรองวิชาชีพ" (Professional Certification) ในระดับสากล เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของ มจพ. ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล สอดคล้องกับเกณฑ์ AUN-QA และ EdPEX

5.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยข้อมูล (Data-Driven HRD Strategy)

- ปัจจุบันข้อมูล IDP ยังอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือไฟล์แยกส่วน ทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ภาพรวม
- มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบ **Digital IDP Dashboard** ที่สามารถประมวลผล Competency Gap ได้แบบ Real-time เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาคนได้ตรงจุด (Targeted Development) และบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าตามลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ขาดหายไป

5.5 การเชื่อมโยง IDP กับเส้นทางความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง (IDP Integration)

- เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
- ควรกำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ตามแผน IDP เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การพิจารณา "เส้นทางความก้าวหน้า" (Career Path) และการเตรียมความพร้อมสำหรับ "การสืบทอดตำแหน่ง" (Succession Planning) เพื่อให้บุคลากรเห็นว่าการพัฒนาตนเองส่งผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ



ภาพที่ 5-1 สรุปยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร สู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม