



สถาบันดนตรีกัลยาณีวadhana  
PRINCESS GALYANI VADHANA INSTITUTE OF MUSIC

แผนพัฒนาบุคลากร  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

งานบริหารบุคคล



## คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากรปี พ.ศ. 2569 ของงานบริหารบุคคล จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบาย และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงาน แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2569 รายละเอียดและลำดับกิจกรรม/โครงการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ของส่วนงานบริหารบุคคล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ส่วนงานบริหารบุคคล  
สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| หลักการและเหตุผล  | 3    |
| นโยบายด้านบุคลากรของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา                       | 4    |
| ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568                              | 5    |
| การวิเคราะห์สำหรับการจัดทำแผนฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569          | 17   |
| ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569     | 26   |
| แผนบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569          | 28   |
| แผนพัฒนาบุคลากร สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 | 29   |
| ภาคผนวก   | 31   |

## หลักการและเหตุผล

สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรม การแปลงนโยบายของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนาเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา โดยมีวิสัยทัศน์เป็นสถาบันดนตรีชั้นนำระดับนานาชาติ สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา จึงให้ความสำคัญการสร้างและพัฒนาบุคลากรทางด้านดนตรีคลาสสิกที่มีศักยภาพสูง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ทางด้านดนตรีให้เป็นประโยชน์เหมาะสมกับบริบทของสังคม เป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่องค์ความรู้ทางด้านดนตรีและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับสังคม เป็นศูนย์กลางในการศึกษาค้นคว้าวิจัย บูรณาการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านดนตรีระหว่างบุคคล ชุมชน และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการขององค์กร

ในส่วนงานบริหารบุคคล ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรและการจัดการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีแนวทางที่ชัดเจน การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการวางกรอบการพัฒนาบุคลากรของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนาได้อย่างครบถ้วนทั่วถึง และครอบคลุมทุกมิติ บุคลากรมีขีดความสามารถ มีทัศนคติที่ดี เหมาะสมกับงานสอดคล้องและสนับสนุนตรงตามยุทธศาสตร์หน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงส่งเสริมคุณภาพชีวิตเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีแรงจูงใจ และศักยภาพที่ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงของบริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า ก่อเกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพต่อไป

## นโยบายด้านบุคลากรของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา

สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา มีเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการแบบมืออาชีพตามหลักธรรมาภิบาล สร้างคุณภาพชีวิตพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรนำไปสู่การเป็นสถาบันดนตรีชั้นนำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนาจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

1. วางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสมตามกรอบภารกิจ
2. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้ประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป
4. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและสวัสดิการที่ดีอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร royalty
5. กำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรม ดำเนินการด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
6. กำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการทำงาน มีความถูกต้องและเป็นธรรม
7. กำหนดทิศทางการดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันและส่งเสริมการมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นแนวทางการขับเคลื่อนสถาบันที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565 – 2569) “สถาบันดนตรีชั้นนำระดับนานาชาติ”

## วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

1. เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพในการช่วยขับเคลื่อนผลักดันภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรของสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
2. บุคลากรสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนามีความเชี่ยวชาญ สามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรมที่ได้รับการเสริมสร้าง เพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ และการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

**ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568**  
**รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานด้านบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568**  
**รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2567 – 30 กันยายน 2568)**

| โครงการ/กิจกรรม   | สถานะของ<br>การดำเนินงาน |             |          | ผลการดำเนินงาน/หมายเหตุ   | ผลการประเมิน |                  |
|---|--------------------------|-------------|----------|---|--------------|------------------|
|   | Don't do                 | In progress | Complete |   | (✓) บรรลุ    | (✗) ไม่<br>บรรลุ |
| 1. การสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้ง                        |                          | ✓           |          | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>โดยมีแผนรับ 3 อัตรา และรับได้จริง 1 อัตรา<br>*หมายเหตุ ตำแหน่งตรวจสอบภายในและนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน<br>ในค่าเป้าหมายยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการเนื่องจากผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่เพียงพอ<br><br>04 ก.ค. 68 ดร.เศรษฐพงศ์ จรรย์รายชน ตำแหน่ง อาจารย์   |              | ✓                |
| 2. การสรรหาบุคลากรชั่วคราว                                |                          |             | ✓        | โดยมีแผนรับและต่อสัญญาจำนวน 4 อัตรา<br>ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>ดำเนินการรับลูกจ้างลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 7 อัตรา<br>1 พ.ย. 67 นายณรงค์พล แสงสว่าง ปฏิบัติงานด้านโสตทัศนูปกรณ์<br>1 พ.ย. 67 นายชลิษฐ์ หน่ยคอน ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมดนตรี<br>1 พ.ย. 67 นางสาวนิตยา ศรีทนนท์ ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล<br>1 พ.ย. 67 นายพงศกร พงษ์พิทักษ์ ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา<br>1 พ.ย. 67 นางสาวอัญรินทร์ ตันตือชโรจน์ ปฏิบัติงานด้านพัสดุโครงการ<br>3 มี.ค. 68 นางสาวภัสสิยา สิริโรจน์สถาพร ปฏิบัติงานนักวิชาการศึกษา<br>1 ก.ค. 68 นายวรวิทย์ ก้องวราภิกกุล ปฏิบัติงานด้านดูแลห้องสังคีตพัฒนา<br>13 ส.ค. 68 นางสาวอัญญากร ไตรบุตร ปฏิบัติงานด้านพัสดุโครงการ | ✓            |                  |
| 3. การจัดสรรบุคลากรสำหรับฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน (ผู้เข้าร่วม) |                          |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>โดยมีค่าเป้าหมายตามแผนอยู่ที่ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด<br>การดำเนินส่งบุคลากรแต่ละตำแหน่งเข้ารับการอบรมมีบุคลากรทั้งสิ้น 66 คน ได้รับการ<br>ฝึกอบรม/ศึกษาดูงานแล้ว 46 คน คิดเป็นร้อยละ 69.69<br>*หมายเหตุ การส่งบุคลากรอบรมในแต่ละตำแหน่งงานยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการกระจายตัว   |              | ✓                |

| โครงการ/กิจกรรม  | สถานะของ<br>การดำเนินงาน |             |          | ผลการดำเนินงาน/หมายเหตุ  | ผลการประเมิน |                  |
|--|--------------------------|-------------|----------|--|--------------|------------------|
|  | Don't do                 | In progress | Complete |  | (✓) บรรลุ    | (✗) ไม่<br>บรรลุ |
|  |                          |             |          | ของกลุ่มคนที่เข้ารับการอบรมยังไม่ทั่วถึง โดยบางรายพยายามพัฒนาตนเองและได้รับการอบรมมากกว่า 1 ครั้ง และในบางรายไม่ได้มีการเข้าร่วมอบรม ทั้งนี้จากการตั้งเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องพบว่าบุคลากรที่เข้ามาใหม่และได้รับการพัฒนามีอัตราคงอยู่ต่ำจึงอาจจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่อยู่มานานแต่ไม่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น  |              |                  |
| 4. การส่งเสริมการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น<br>- การเลื่อนตำแหน่งสายสนับสนุน<br>- ตำแหน่งทางวิชาการ |                          | ✓           |          | ไม่มีผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง<br>(แต่มีผู้ยื่นประสงค์ขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นและอยู่ในระหว่างดำเนินการประเมินผลงานวิชาชีพจำนวน 5 ราย)   |              | ✓                |
| 5. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปประชุม/ดูงาน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานบริหารการศึกษา      |                          |             | ✓        | กิจกรรมงานประชุมกลยุทธ์สิ่งที่ต้องทำ ในเวลาที่จำกัด<br>กิจกรรมสัมมนาพัฒนาแบบองค์รวม และส่งเสริมความสัมพันธ์บุคลากร พ.ศ. 2568<br>กิจกรรมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ของบุคลากรสถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา (KS)<br>กิจกรรมศึกษาดูงาน บริษัท สยามดนตรียามาฮา จำกัด<br>กิจกรรมศูนย์การเรียนรู้การพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน<br>ผลการดำเนินการ<br>คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว<br>เป้าหมาย 0.05 ผล 0.07<br><br>ร้อยละของจำนวนบุคลากรทั้งหมดสถาบัน<br>เป้าหมายร้อยละ 80 ผล 92.64 | ✓            |                  |
| 6. โครงการพัฒนาทักษะทางภาษาสำหรับบุคลากร   |                          | ✓           |          | จัดการเรียนสอนในรูปแบบออนไลน์และการปฐมนิเทศระบบเรียนภาษาในวันที่ 16 กันยายน และสอบเพื่อวัดระดับทางภาษา pretest และ post test ในช่วงระยะเวลา 4 เดือน<br><br>คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว<br>เป้าหมาย 0.05 ผล 0.07  | ✓            |                  |

| โครงการ/กิจกรรม   | สถานะของการดำเนินงาน |             |          | ผลการดำเนินงาน/หมายเหตุ  | ผลการประเมิน |              |
|---|----------------------|-------------|----------|--|--------------|--------------|
|   | Don't do             | In progress | Complete |  | (✓) บรรลุ    | (✗) ไม่บรรลุ |
| 7. โครงการส่งเสริมดูแลบุคลากรตามมาตรฐาน MusiQuE (EDI)   |                      |             | ✓        | กิจกรรมส่งเสริมความเท่าเทียม เพศ ศาสนา พิกการ<br>กิจกรรมสร้างสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืน สู่การพัฒนาคุณภาพพลเมือง SDG (Sustainable Development Goals)<br>กิจกรรมส่งเสริมความรู้ สร้างภูมิคุ้มกันชีวิต<br><br>คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว เป้าหมาย 0.05 ผล 0.07<br>คะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาและบุคลากร ต่อการให้บริการด้าน “Health and Wellbeing”<br>เป้าหมาย 3.5 ผล 4.38 | ✓            |              |
| 8. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565<br>- ครั้งที่ 1 (ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 66 ถึงวันที่ 31 มี.ค. 68)<br>- ครั้งที่ 2 (ตั้งแต่วันที่ 1 เม.ย. 67 ถึงวันที่ 30 ก.ย. 68) |                      | ✓           |          | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>โดยมีค่าเป้าหมายตามแผนอยู่ที่ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด<br>การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วทั้ง 2 รอบ   |              | ✓            |
| 9. การต่อสัญญาจ้าง  |                      |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>โดยมีค่าเป้าหมายตามแผนอยู่ที่ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดสัญญาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จำนวน 10 ราย<br>ดำเนินการเสร็จสิ้น : จำนวนทั้งสิ้น 10 อัตรา ตามเป้าหมาย  | ✓            |              |
| 10. จัดทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพ   |                      |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 1 ตุลาคม 2568<br>โดยมีค่าเป้าหมายตามแผนอยู่ที่ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด<br>- จัดทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพ ของบริษัท ทีพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)<br>คิดเป็น ร้อยละ 100 ของบุคลากรของสถาบันทั้งหมด ตามเป้าหมาย   | ✓            |              |
| 11. โครงการบุคลากรสัมพันธ์  | ✓                    |             |          | ไม่ได้ดำเนินการ<br>คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว   | ✓            |              |

| โครงการ/กิจกรรม                             | สถานะของการดำเนินงาน |             |          | ผลการดำเนินงาน/หมายเหตุ  | ผลการประเมิน |              |
|---|----------------------|-------------|----------|--|--------------|--------------|
|   | Don't do             | In progress | Complete |  | (✓) บรรลุ    | (✗) ไม่บรรลุ |
|   |                      |             |          | เป้าหมาย 0.05 ผล 0.07 (เป็นการประเมินในภาพรวมทั้งแผนซึ่งผลของแผนมีผลประเมินอยู่ในค่าเป้าหมาย)  |              |              |
| 12. กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี             |                      |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 พฤษภาคม 2568<br>โดยมีค่าเป้าหมายตามแผนอยู่ที่ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด<br>- สถาบันจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีของบุคลากร ตั้งแต่วันที่ 1 พ.ค. – 30 ก.ค. 2568<br>โดยมีบุคลากรเข้าร่วม คิดเป็นร้อยละ 88 ของบุคลากรของสถาบันทั้งหมด<br>ณ โรงพยาบาลเจ้าพระยา | ✓            |              |
| 13. การให้บริการนักจิตวิทยาสำหรับบุคลากร    |                      |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว<br>เป้าหมาย 0.05 ผล 0.07<br>- สถาบันจัดให้มีการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาให้แก่บุคลากร โดยดำเนินการเปิดให้บริการเดือนละ 1 ครั้ง จำนวน 8 เดือน                                      | ✓            |              |
| 14. การให้บริการนักกายภาพบำบัดสำหรับบุคลากร |                      |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว<br>เป้าหมาย 0.05 ผล 0.07<br>- สถาบันจัดให้มีการให้บริการนักกายภาพบำบัดให้แก่บุคลากร โดยดำเนินการเปิดให้บริการเดือนละ 1 ครั้ง จำนวน 8 เดือน                                     | ✓            |              |
| 15. การตัดชุดสูทให้แก่บุคลากรสถาบัน         |                      |             | ✓        | ดำเนินการเสร็จสิ้น : 30 กันยายน 2568<br>โดยมีค่าเป้าหมายตามแผนอยู่ที่ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรเข้าใหม่ทั้งหมด<br>ยังไม่ได้มีการดำเนินการตัดชุดสูทให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ของสถาบัน   |              | ✓            |

## ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงาน

ตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2568

### 1. ด้านกำลังคน/การสรรหาบุคลากร/การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

#### 1.1 ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ

##### ด้านกำลังคน

1.1.1 การกระจายภาระงานไม่สมดุล ส่งผลให้เกิดภาวะบุคลากรรับภาระงานเกินอัตรา (Workload Imbalance) จากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่าบางหน่วยงานมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับผิดชอบภารกิจหลายด้านพร้อมกัน เกิดภาวะ "คนหนัก งานโหด" หรือภาระงานกระจุกตัวอยู่กับบุคลากรบางราย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คุณภาพของผลงาน ความถูกต้องครบถ้วนของกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว

1.1.2 มีอัตรากำลังว่างคงค้างเป็นระยะเวลานาน ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรบุคคลไม่เต็มประสิทธิภาพหน่วยงานมีตำแหน่งว่างในบางสายงานที่ยังไม่สามารถดำเนินการสรรหา บรรจุ หรือแต่งตั้งบุคลากรทดแทนได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ส่งผลให้อัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกันภารกิจที่เกี่ยวข้องยังคงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการมอบหมายงานเพิ่มเติมแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร

1.1.3 ภารกิจสำคัญขององค์กรได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังการขาดแคลนบุคลากรในบางตำแหน่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในภารกิจที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะงานด้านการตรวจสอบภายในและงานด้านแผนงานและงบประมาณ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมบางส่วนอาจล่าช้ากว่ากำหนด รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการติดตามผลสัมฤทธิ์ของแผนงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1.4 อัตราการสูญเสียบุคลากร (Attrition Rate) อยู่ในระดับที่ควรเฝ้าระวังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 หน่วยงานมีอัตราการสูญเสียบุคลากร (Attrition Rate) คิดเป็นร้อยละ 6.38 ซึ่งสะท้อนถึงการเคลื่อนย้าย การลาออก หรือการสิ้นสุดการจ้างงานของบุคลากรในช่วงปีงบประมาณดังกล่าว แม้อัตราดังกล่าวอาจยังไม่ส่งผลกระทบในระดับวิกฤต แต่การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้หน่วยงานต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรทดแทน รวมถึงอาจกระทบต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้และความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร

##### ด้านการสรรหาบุคลากร

1.1.5 จำนวนผู้สมัครงานในแต่ละตำแหน่งมีค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการของหน่วยงานจากการดำเนินการสรรหาบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่าการเปิดรับสมัครในหลายตำแหน่งมีจำนวนผู้สมัครงานค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้หน่วยงานมีตัวเลือกในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมลดลง และอาจต้องขยายระยะเวลาการรับสมัครหรือดำเนินการเปิดรับสมัครเพิ่มเติมหลายครั้ง ส่งผลให้กระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลานานกว่าที่กำหนด และกระทบต่อการทดแทนอัตรากำลังที่ว่างลง

1.1.6 คุณสมบัติของผู้สมัครงานไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดแม้จะมีผู้สนใจสมัครงานในบางตำแหน่ง แต่พบว่าผู้สมัครจำนวนหนึ่งมีคุณวุฒิ ประสบการณ์ หรือทักษะความสามารถไม่ตรงตามเงื่อนไขและคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง ส่งผลให้จำนวนผู้ผ่านการคัดกรองเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์หรือการพิจารณาคัดเลือกมีจำนวนน้อย และอาจทำให้การสรรหาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้

1.1.7 ข้อกำหนดของตำแหน่งงานและอัตราเงินเดือนอาจยังไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีประสบการณ์ได้อย่างเพียงพอในบางตำแหน่งงานที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์เฉพาะด้าน พบว่าข้อกำหนดด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่องค์กรสามารถกำหนดได้อาจยังไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานหรือองค์กรภายนอกได้ ส่งผลให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงเลือกเข้าทำงานกับองค์กรอื่น หรือไม่สนใจเข้าร่วมกระบวนการสรรหาตั้งแต่ต้น

1.1.8 ช่องทางการประชาสัมพันธ์และสรรหาบุคลากรยังเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ไม่ทั่วถึง ช่องทางที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานว่างในปัจจุบันอาจยังไม่ครอบคลุมกลุ่มผู้สมัครเป้าหมาย โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาชีพเฉพาะทางหรือกลุ่มคนรุ่นใหม่ ส่งผลให้การรับรู้ข่าวสารการรับสมัครงานยังอยู่ในวงจำกัด และอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้จำนวนผู้สมัครไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทบทวนและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสาร ตลอดจนขยายเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและแพลตฟอร์มจัดหางานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### **ด้านการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร**

1.1.9 โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพมีข้อจำกัดจากโครงสร้างองค์กรเนื่องจากองค์กรมีขนาดไม่ใหญ่และโครงสร้างตำแหน่งงานมีลักษณะเป็นลำดับขั้นแบบกรวยปากแคบ ทำให้จำนวนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นมีจำกัด ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ชัดเจน และอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

1.1.10 การจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติมถูกจำกัดด้วยกรอบงบประมาณขององค์กรแม้ว่าบางหน่วยงานจะมีความจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น แต่การขอจัดสรรตำแหน่งเพิ่มเติมยังต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติ ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มบุคลากรได้ตามความต้องการที่แท้จริง และทำให้เกิดภาระงานสะสมแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม

1.1.11 การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในระยะยาวยังเป็นความท้าทายขององค์กรนอกจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพแล้ว การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรในระยะยาวจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนด้านสวัสดิการ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หากองค์กรไม่สามารถสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้อย่างเพียงพอ อาจส่งผลต่ออัตราการคงอยู่ของบุคลากรและเพิ่มความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพในอนาคต

## **1.2 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา**

1.2.1 จัดทำแผนกำลังคน (Workforce Planning) ให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางการพัฒนาขององค์กรควรวิเคราะห์อัตรากำลังปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการะงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทบทวนข้อจำกัดของตำแหน่ง

งานที่มีอยู่ ตลอดจนจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) สำหรับตำแหน่งสำคัญ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนและลดผลกระทบจากการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

1.2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาศักยภาพบุคคล ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ขั้นตอนการดำเนินงาน (Standard Operating Procedures : SOP) และฐานข้อมูลองค์ความรู้ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินต่อเนื่องได้แม้มีการเปลี่ยนแปลงกำลังคน

1.2.3 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาบุคลากรและขยายช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยพิจารณาใช้บริการบริษัทจัดหางาน (Head Hunter) สำหรับตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมทั้งขยายช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานผ่านสื่อออนไลน์และแพลตฟอร์มจัดหางานที่หลากหลาย อาทิ LinkedIn, JobThai, JobsDB, เว็บไซต์หางานภาครัฐ ตลอดจน Facebook Page และกลุ่มชุมชนวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มการรับรู้และเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณภาพมากขึ้น

1.2.4 ปรับปรุงการวิเคราะห์ตำแหน่งงานและการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรร่วมกับส่วนงานต้นสังกัดในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และเกณฑ์การคัดเลือกที่สอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริง อันจะช่วยให้ผู้สมัครเข้าใจบทบาทหน้าที่ได้ชัดเจน และเพิ่มโอกาสในการได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร

1.2.5 พัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากร (Retention Strategy) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานและการคงอยู่ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงของการสูญเสียบุคลากร และนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนามาตรการด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

1.2.6 ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) ควรพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ทำงานที่มีความน่าสนใจสำหรับผู้สมัครงานและบุคลากรปัจจุบัน โดยสื่อสารจุดเด่นขององค์กร โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และคุณค่าขององค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านการสรรหาบุคลากรและสร้างความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว

## 2. ด้านการพัฒนาบุคลากร/การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

### 2.1 ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ

#### ด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1.1 บุคลากรมีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาและฝึกอบรมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีภาระงานประจำและกิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดปี ส่งผลให้บุคลากรมีข้อจำกัดในการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมหรือพัฒนาศักยภาพ แม้ว่าจะมีความต้องการพัฒนาตนเองก็ตาม ส่งผลให้การกระจายโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม

ภายนอกยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และอาจทำให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในบางกลุ่มไม่เป็นไปอย่างทั่วถึง

2.1.2 ระบบการติดตามและจัดเก็บข้อมูลการพัฒนาบุคลากรยังไม่สมบูรณ์การจัดเก็บข้อมูลและรายงานผลการเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาของบุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่ครบถ้วน เนื่องจากบุคลากรบางส่วนไม่ได้จัดส่งรายงานผลการเข้าร่วมกิจกรรมภายหลังเสร็จสิ้นการอบรม ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งขาดข้อมูลสำหรับใช้ในการติดตาม ประเมินผล และวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### ด้านการสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.1.3 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ยังขาดความชัดเจนองค์กรยังไม่มีกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างชัดเจน รวมถึงยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการเลื่อนระดับตำแหน่งหรือการประเมินค่างานเพื่อปรับฐานเงินเดือน ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในระยะยาว

## 2.2 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

2.2.1 ส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลควรจัดทำฐานข้อมูลหรือช่องทางกลางสำหรับรวบรวมหลักสูตรฝึกอบรม สัมมนา และกิจกรรมพัฒนาศักยภาพจากหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร พร้อมประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสายงานและเป้าหมายการพัฒนาขององค์กร

2.2.2 กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงานและบทบาทของผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชา และหัวหน้าส่วนงานควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนารายบุคคลและรายกลุ่มให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งมอบหมายและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาที่จำเป็น เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับกลับมาต่อยอดและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.2.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรควรจัดทำระบบฐานข้อมูล การเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาของบุคลากร เพื่อใช้ในการรวบรวม ประมวลผล และติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งกำหนดให้มีการรายงานผลการเรียนรู้หรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ ภายหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประเมินความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ของการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 บูรณาการการพัฒนาตนเองเข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสถาบันควรกำหนดให้ การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยอาจกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำในการพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพอย่างน้อย 1-2 ครั้งต่อปีงบประมาณ รวมถึงพิจารณากำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาตนเอง (Development KPI) เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภายในองค์กร

2.2.4 เร่งพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการเลื่อนระดับตำแหน่ง สถาบันควรเร่งดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และขั้นตอนการประเมินค่างาน รวมถึงการเลื่อนระดับตำแหน่งให้มีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสาย

อาชีพ (Career Path Framework) สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นแนวทางการเติบโตในวิชาชีพ เข้าใจคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละระดับตำแหน่ง และมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

### 3. ด้านการส่งเสริมจริยธรรมและรักษาวินัยของบุคลากรในหน่วยงาน

#### ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ

3.1.1 การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันจากการติดตามการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรบางส่วนยังมีความเข้าใจหรือการนำแนวทางปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบันไปใช้แตกต่างกัน ส่งผลให้การดำเนินงานในบางกรณีไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด และอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและระบบการกำกับดูแลภายในขององค์กร

3.1.2 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประมวลจริยธรรมและมาตรฐานทางจริยธรรมยังไม่ทั่วถึงแม้ว่าสถาบันจะมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับประมวลจริยธรรมของสถาบันและมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงพบว่าบุคลากรบางส่วนมีความเข้าใจในสาระสำคัญ หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน ส่งผลให้การนำหลักจริยธรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอาจยังไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3.1.3 ความแตกต่างทางความคิดเห็นและมุมมองในการปฏิบัติงานอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกันบุคลากรภายในองค์กรมีความหลากหลายทั้งด้านประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองในการทำงาน ซึ่งในบางกรณีอาจนำไปสู่การแบ่งกลุ่มทางความคิดหรือการสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่ไม่ราบรื่น ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือ ความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม อันอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรโดยรวม

#### แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

3.2.1 ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงานสถาบันควรดำเนินกิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม และการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำหลักจริยธรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

3.2.2 พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรและสร้างความเข้าใจร่วมกันควรมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถปฏิบัติงานได้ในทิศทางเดียวกัน

3.2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเคารพความคิดเห็นที่หลากหลายสถาบันควรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมกลุ่มย่อย การเสวนาภายในองค์กร หรือกิจกรรมสร้างทีม (Team Building) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังมุมมองที่แตกต่าง และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสามัคคีและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

3.2.4 กำหนดเวทีติดตามผลการดำเนินงานและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องควรจัดให้มีการประชุมบุคลากรเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อสื่อสารนโยบาย ติดตามผลการดำเนินงาน รับทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นหรือแนวทาง

พัฒนางานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความผูกพันต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

#### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ

4.1.1 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่าบางหน่วยงาน ยังไม่มีการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบก่อนเริ่มรอบการประเมิน ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในบางกรณีเป็นการจัดทำภายหลังจากการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ตัวชี้วัดบางรายการไม่สามารถสะท้อนเป้าหมายเชิงผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างชัดเจน

4.1.2 การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลและระดับคะแนนยังขาดความชัดเจนในบางลักษณะงาน การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนในบางตำแหน่งงานยังมีความแตกต่างกันตามลักษณะงานและดุลยพินิจของผู้ประเมิน ส่งผลให้การแปลผลระดับความสำเร็จของงานและการให้คะแนนอาจมีความคลาดเคลื่อนระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งยังขาดแนวทางมาตรฐานที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลลัพธ์ของงานกับระดับคะแนนการประเมิน ซึ่งอาจส่งผลต่อการรับรู้ด้านความเป็นธรรมและความโปร่งใสของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.3 ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ตรงกันการกำหนดเป้าหมาย การมอบหมายงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันในแต่ละส่วนงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การประเมินผลยังไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

##### แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

4.2.1 พัฒนาและปรับปรุงระเบียบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรสถาบันควรเร่งดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ครบคลุม และสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยกำหนดแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินผล และการให้คะแนนในมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับ

4.2.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนด KPI และการบริหารผลการปฏิบัติงานงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรจัดอบรมหรือพัฒนาศักยภาพผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักการกำหนด KPI การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนภารกิจและผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเหมาะสม

4.2.3 กำหนดกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานร่วมกันก่อนเริ่มรอบการประเมินควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรมีการหารือและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่คาดหวังก่อนเริ่มปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบตลอดรอบการประเมิน

4.2.4 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะการปฏิบัติงานสถาบันควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผสมผสานระหว่างการประเมินผลลัพธ์ของงาน (Key Performance Indicators : KPI) และการประเมินสมรรถนะ (Competency) เพื่อสะท้อนถึงผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ อันจะช่วยให้การประเมินผลมีความรอบด้าน เป็นธรรม และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5 จัดทำคู่มือและตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดมีมาตรฐานและลดความแตกต่างในการตีความ ควรจัดทำคู่มือการกำหนด KPI พร้อมตัวอย่างตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินสำหรับแต่ละประเภทตำแหน่งงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

## 5. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต/สวัสดิการ

### ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ

#### ด้านสวัสดิการ

5.1.1 สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลอาจยังไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมในทุกช่วงวัยจากการติดตามการใช้สิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล พบว่าบุคลากรแต่ละกลุ่มมีความต้องการใช้สวัสดิการแตกต่างกันตามช่วงอายุและภาวะสุขภาพ โดยบุคลากรบางรายมีค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพสูงกว่าวงเงินสวัสดิการที่ได้รับ ขณะที่บุคลากรบางส่วนไม่ได้ใช้สิทธิสวัสดิการดังกล่าวเลย ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรด้านสวัสดิการอาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### ด้านคุณภาพชีวิต

5.1.2 แนวโน้มปัญหาสุขภาพของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นตามโครงสร้างอายุของกำลังคนบุคลากรของสถาบันมีแนวโน้มเข้าสู่ช่วงวัยทำงานตอนปลายมากขึ้น ส่งผลให้พบปัญหาด้านสุขภาพและอาการเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ภาวะกล้ามเนื้ออักเสบจากการทำงาน (Office Syndrome) โรคจากพฤติกรรมการทำงาน และปัญหาสุขภาพเรื้อรังอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อจำนวนวันลาป่วย ประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตของบุคลากรในระยะยาว

5.1.3 ภาระงานและกิจกรรมขององค์กรที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อสมดุลชีวิตการทำงานของบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สถาบันมีภารกิจ โครงการ และกิจกรรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรบางกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน การจัดกิจกรรม และงานเอกสาร ต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการหรือในวันหยุดเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานเพิ่มขึ้นและอาจกระทบต่อสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Work-Life Balance) รวมถึงอาจก่อให้เกิดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าสะสมจากการทำงานในระยะยาว

## แนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

5.2.1 ทบทวนและพัฒนาระบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยสถาบันควรศึกษาความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มอายุและแต่ละสายงาน เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 45-60 ปี ซึ่งมีความเสี่ยงด้านสุขภาพสูงขึ้น รวมทั้งอาจพิจารณาแนวทางการจัดสรรสวัสดิการทางเลือก (Flexible Benefits) หรือสิทธิประโยชน์ด้านการพัฒนาตนเองสำหรับบุคลากรที่ไม่ได้ใช้สิทธิด้านค่ารักษาพยาบาล เพื่อให้การบริหารงบประมาณสวัสดิการเกิดประโยชน์สูงสุด

5.2.2 ส่งเสริมการสร้างเสริมสุขภาพเชิงป้องกัน (Preventive Health Care) งานบริหารทรัพยากรบุคคลควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น การออกกำลังกาย การให้ความรู้ด้านโภชนาการ การประเมินความเสี่ยงด้านสุขภาพ และกิจกรรมรณรงค์สร้างพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการเกิดโรคและลดปัญหาการเจ็บป่วยของบุคลากรในระยะยาว

5.2.3 พัฒนาระบบดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรควรจัดให้มีบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพเบื้องต้น การประเมินความเสี่ยงด้านสุขภาพ การให้คำแนะนำด้านกายภาพบำบัด สำหรับผู้ที่มีอาการจากการทำงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตหรือการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพทางอารมณ์ เพื่อช่วยลดความเครียด สร้างความสมดุลในการดำเนินชีวิต และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

5.2.4 ส่งเสริมการบริหารจัดการภาระงานและสมดุลชีวิตการทำงานผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงานควรร่วมกันวางแผนการบริหารภาระงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาการกระจายงานให้เกิดความสมดุลระหว่างบุคลากรแต่ละคน เพื่อลดภาระการทำงานล่วงเวลาและลดผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานและความยั่งยืนของกำลังคนในระยะยาว

5.2.5 สร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรผ่านระบบการยกย่องชมเชยสถาบันควรพัฒนาระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร โดยกำหนดหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส เป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อหรือแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ควรออกแบบรูปแบบรางวัลและกระบวนการคัดเลือกให้ส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจ และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก โดยไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์หรือความรู้สึกรังแกภายในองค์กร

## การวิเคราะห์สำหรับการจัดทำแผนฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

### 1. ด้านกำลังคน/การสรรหาบุคลากร/การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนของสถาบัน พบว่าการบริหารอัตรากำลังยังเผชิญข้อจำกัดทั้งในด้านการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การขาดแคลนบุคลากรในบางตำแหน่งงาน การพึ่งพาบุคลากรเฉพาะราย รวมถึงความท้าทายในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ประกอบกับแนวโน้มการแข่งขันในตลาดแรงงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์

1.1 ด้านการบริหารกำลังคน สถาบันจึงควรมุ่งพัฒนาระบบบริหารกำลังคนอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) ที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และทิศทางการพัฒนาขององค์กรในระยะยาว พร้อมทั้งพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) สำหรับตำแหน่งสำคัญเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากรที่มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน และรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนในอนาคต ควบคู่กันนี้ ควรดำเนินการทบทวนโครงสร้างตำแหน่งงาน จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริง เพื่อใช้เป็นฐานในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สถาบันควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อลดการพึ่งพาบุคลากรรายบุคคลและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขององค์กร

1.2 ด้านการสรรหาบุคลากร ควรปรับปรุงแบบการสรรหาเชิงรุก โดยขยายช่องทางการประชาสัมพันธ์และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น รวมถึงพิจารณาใช้เครื่องมือหรือบริการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้บุคลากรที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

1.3 ด้านการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ คุณภาพชีวิตที่ดี และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของสถาบันในอนาคต

โดยสรุป การดำเนินงานด้านกำลังคนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ควรมุ่งเน้นการวางรากฐานระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านการจัดทำแผนอัตรากำลัง การพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง การยกระดับกระบวนการสรรหา และการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้สถาบันสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตขององค์กร และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับสถาบันในระยะยาว

### 2. ด้านการพัฒนาบุคลากร/การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่าสถาบันให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บุคลากรบางส่วนยังมีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา เนื่องจากภาระงานประจำและภารกิจขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับระบบติดตามผลการพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและ

ความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร สถาบันฯ ควรมุ่งพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในรูปแบบที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Competency-Based Development) โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและเป้าหมายการพัฒนาขององค์กร พร้อมทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ในการติดตามผล ประเมินความคุ้มค่า และวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) สำหรับการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

นอกจากนี้ ควรส่งเสริมบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและกำกับติดตามการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมทั้งสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพผ่านการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2.2 การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ สถาบันฯ ควรเร่งพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน เส้นทาง การเติบโตในแต่ละสายงาน สมรรถนะที่จำเป็น และหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในการเติบโตและสามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน ควบคู่กันนี้ ควรเชื่อมโยงระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพเข้าด้วยกัน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนำไปสู่โอกาสในการเติบโต การเพิ่มพูนความรับผิดชอบ และการพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

โดยสรุป การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรและการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการเติบโตทางวิชาชีพที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร และสนับสนุนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับสถาบันในระยะยาว

### 3. ด้านการส่งเสริมจริยธรรมและรักษาวินัยของบุคลากรในหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมจริยธรรมและการรักษาวินัยของบุคลากรพบว่า สถาบันฯ ได้ดำเนินการเผยแพร่ประมวลจริยธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บุคลากรบางส่วนยังมีความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในระดับที่แตกต่างกัน รวมทั้งยังพบความท้าทายด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร อันเนื่องมาจากความหลากหลายของประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือ ความผูกพัน และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในระยะยาว

3.1 ด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวินัยองค์กร สถาบันฯ ควรมุ่งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยพัฒนาระบบการสื่อสารและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประมวลจริยธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ กฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของสถาบันฯ ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและส่งเสริมการนำหลักจริยธรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ควรสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และค่านิยมองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และความเป็นมืออาชีพร่วมกัน

3.2 ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความสามัคคีในการทำงาน สถาบันฯ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจร่วมกันและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร โดยเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับฟังมุมมองที่หลากหลาย และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ผ่านกิจกรรมสร้างทีม การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กร เพื่อสร้างความผูกพัน ความสามัคคี และความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน และพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูล อันจะนำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน และการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

#### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สถาบันฯ มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามระเบียบที่กำหนด อย่างไรก็ตาม กระบวนการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) ในบางส่วนงานยังขาดความชัดเจนและความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งเกณฑ์การประเมิน และการแปลผลคะแนนในบางลักษณะงานยังมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อการรับรู้ด้านความเป็นธรรมและประสิทธิผลของระบบการประเมินผลโดยรวม

4.1 ด้านการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สถาบันฯ ควรมุ่งพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ให้มีมาตรฐานและเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัด การติดตามผล และการประเมินผลให้เป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจในเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นมาตรฐานกลางในการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน

4.2 ด้านการพัฒนาศักยภาพผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสถาบันฯ ควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนด KPI การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่แก่ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ลดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดตัวชี้วัดและการแปลผลการประเมิน และควรส่งเสริมการติดตามผลการปฏิบัติงานระหว่างรอบการประเมิน (Performance Review) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อเสนอแนะในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3 ด้านการเชื่อมโยงผลการประเมินสู่การพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในสายอาชีพ สถาบันควรเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ากับระบบพัฒนาบุคลากร การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) และระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาศักยภาพ การพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรพัฒนาระบบการประเมินผลที่ผสมผสานระหว่างการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPI) และการประเมินสมรรถนะ (Competency) เพื่อสะท้อนทั้งผลลัพธ์การทำงานและพฤติกรรมปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การดำเนินงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานรายบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานและสถาบัน ตลอดจนใช้ผลการประเมินเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

## 5. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต/สวัสดิการ

สถาบัน ฯ ควรเล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องสุขภาพของบุคลากรทั้งในด้านของสุขภาพกายและสุขภาพใจโดยปรับการบริหารสวัสดิการให้กับบุคลากรของสถาบัน ฯ โดยเริ่มคำนวณจากกลุ่มอายุ และคำนึงถึงประเภทความต้องการ ควบคู่กับการจัดทำนโยบายส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรในการสร้างความตระรู้ และการปรับพฤติกรรมง่าย ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อการทำงานทุกช่วงวัย แต่เนื่องด้วยถูกจำกัดด้วยกฎ ระเบียบต่าง ๆ ของสถาบัน ฯ จึงต้องใช้เวลาในการปรับแก้กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานะและสถานการณ์ปัจจุบันในยุคที่ค่าครองชีพสูง โดยคำนึงกับเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อให้บุคลากรของสถาบัน ฯ มีสวัสดิการและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และจงใจต่ออัตราคงอยู่ของพนักงานสถาบัน รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เหมาะสมเป็นที่ต้องการกับบุคลากรในอนาคตที่ต้องการทำงานกับสถาบัน ฯ

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

| จุดแข็ง (Strengths)  | โอกาส (Opportunities)  |
|--|--|
| <p>S1: สถาบันเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีโครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถสื่อสาร ติดตาม และดูแลบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัว</p> <p>S2: บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะทางในสายงานของตนเอง สามารถสนับสนุนภารกิจหลักของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S3: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S4: สถาบันมีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ในอนาคต</p> <p>S5: มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานมากขึ้น ช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร</p>   | <p>O1: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยทรัพยากรที่จำกัด</p> <p>O2: ช่องทางการสรรหาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ และเครือข่ายวิชาชีพช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงผู้สมัครที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p> <p>O3: แนวโน้มของคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และคุณภาพชีวิตมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างจุดเด่นขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทน</p> <p>O4: การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาสมรรถนะในยุคดิจิทัล ช่วยให้สถาบันสามารถยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>O5: การพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภายนอก สามารถสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์คุณภาพสูงได้มากขึ้น</p>  |
| จุดอ่อน (Weaknesses)   | ภาวะคุกคาม (Threats)   |
| <p>W1: ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลยังอยู่ในระยะพัฒนายังขาดกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการวางแผนกำลังคน การพัฒนา การประเมินผล และความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>W2: อัตรากำลังในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงาน ส่งผลให้เกิดภาระงานกระจุกตัวและเพิ่มความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน</p> <p>W3: การเรียนรู้ระบบใหม่ที่นำเข้ามาเพื่อพัฒนาระบบงานใหม่ และกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ครอบคลุม เป็นภาระในการปฏิบัติงานช่วงต้นของบุคลากร</p> <p>W4: การจัดการองค์ความรู้ และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ยังไม่เป็นระบบ ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร</p> <p>W5: ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดตัวชี้วัดยังอยู่ระหว่างการพัฒนาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร</p> <p>W6: ความผูกพันองค์กรในกลุ่มพนักงาน Gen X และการสร้างเอกภาพในการทำงานร่วมกันยังเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>T1: การแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลในตลาดแรงงานมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ซึ่งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนสามารถเสนอค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่แข่งขันได้มากกว่า</p> <p>T2: การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และทักษะที่จำเป็นในอนาคต ส่งผลให้องค์กรต้องเร่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>T3: แนวโน้มการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพหรือองค์ความรู้เฉพาะด้าน อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>พนักงานสถาบันไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</p> <p>T4: ข้อจำกัดด้านงบประมาณและกรอบอัตรากำลัง อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรในระยะยาว</p> <p>T5: ภารกิจและความคาดหวังต่อองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น อาจส่งผลให้บุคลากรมีภาระงานเพิ่มขึ้น และเกิดความเสี่ยงต่อความผูกพันองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน และอัตราการคงอยู่ของบุคลากร</p> |

## การสร้างกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

| กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)  | กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)  |
|---|--|
| <p>SO1: พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลดิจิทัล (Digital HR Management) อาศัยความคล่องตัวขององค์กรขนาดเล็ก (S1) และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (S3) ร่วมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล (O1) เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร ระบบติดตามการพัฒนา ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบรายงานสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>SO2: พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของบุคลากร (S2) ร่วมกับโอกาสด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (O4) เพื่อพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>SO3 เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อดึงดูดบุคลากรคุณภาพ ใช้จุดแข็งด้านวัฒนธรรมองค์กรและการดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด (S1, S4) ร่วมกับแนวโน้มของแรงงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงานและคุณภาพชีวิต (O3) เพื่อพัฒนา Employer Branding และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านการสรรหาบุคลากร</p> | <p>WO1: ใช้โอกาสจากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (O4) เพื่อแก้ไขข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (W3) และเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรเข้ากับการเติบโตในสายงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>WO2: ใช้เครื่องมือและแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ (O1) เพื่อแก้ไขปัญหาอัตรากำลังไม่สมดุล (W2) และลดความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้สำคัญขององค์กร (W4)</p> <p>WO3: ยกระดับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานใช้โอกาสจากเทคโนโลยีและแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ (O1, O4) เพื่อพัฒนาระบบ KPI และ Competency ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร (W5)</p> <p>WO4: สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรใช้โอกาสจากความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (O5) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</p>   |
| กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)   | กลยุทธ์เชิงรับ (WT)  |
| <p>ST1: พัฒนาระบบรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Retention) อาศัยการสนับสนุนของผู้บริหาร (S3) และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการดูแลบุคลากร (S4) เพื่อลดความเสี่ยงจากการแข่งขันในตลาดแรงงานและการสูญเสียบุคลากรคุณภาพสูง (T1, T3)</p> <p>ST2: พัฒนาทักษะบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ศักยภาพของบุคลากรและระบบพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ (S2, S3) เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานในอนาคต (T2)</p> <p>ST3: ส่งเสริมสุขภาวะและความผูกพันองค์กร ใช้จุดแข็งด้านการดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด (S1) เพื่อลดผลกระทบจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น (T5) และรักษาระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร</p>   | <p>WT1: พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นมาตรฐานเร่งจัดทำระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดของระบบงานปัจจุบัน (W1) และรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต (T2)</p> <p>WT2: จัดทำแผนบริหารกำลังคนระยะยาววางแผนอัตรากำลังและการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากร (W2, W4) และผลกระทบจากอัตราการลาออกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (T3, T5)</p> <p>WT3: พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและเอกภาพในการทำงาน ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารภายใน และค่านิยมองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาความผูกพันและความสามัคคีภายในองค์กร (W6) และลดความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรในระยะยาว (T5)</p> <p>WT4: บริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานข้อมูล (HR Analytics) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและตัวชี้วัดด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและลดผลกระทบจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ (T4)</p> |

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

สถาบันได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงและความเป็นไปได้ที่จะเกิดการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ จากการพิจารณาเรื่องต่างๆ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถาบัน รวมถึงการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับการปฏิบัติ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง/พัฒนาการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ยังคงเห็นประเด็นและโอกาสของความเสี่ยงในการเกิดการทุจริต ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอโดยได้กำหนดเกณฑ์ประเมิน พิจารณาระดับความเสี่ยงไว้ ดังนี้

**ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย           |           |              |
|-------|----------------|--------------------|-----------|--------------|
|       |                | ความถี่โดยเฉลี่ย   | โอกาส     | คำจำกัดความ  |
| 5     | สูงมาก         | ≥ 12 ครั้ง / ปี    | > 80 %    | บ่อยมาก      |
| 4     | สูง            | 4 - 11 ครั้ง / ปี  | 61 - 80 % | บ่อย         |
| 3     | ปานกลาง        | 1 - 3 ครั้ง / ปี   | 41 - 60 % | ไม่บ่อย      |
| 2     | น้อย           | 1 ครั้ง / 2 - 3 ปี | 21 - 40 % | นานๆ ครั้ง   |
| 1     | น้อยมาก        | 1 ครั้ง / > 3 ปี   | 0 - 20 %  | แทบจะไม่เกิด |

**ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)** หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

| ระดับ | ผลกระทบ        | คำอธิบายรายด้าน  |   |  |
|-------|----------------|--|---|--|
|       |                | การดำเนินกิจการของสถาบัน                                 | เป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร  | ภาพลักษณ์สถาบัน  |
| 5     | รุนแรงที่สุด   | มีผลกระทบ ควบคุมไม่ได้<br>สถาบันต้องปิดกิจการ            | ไม่บรรลุเป้าหมายแน่นอน หรือ<br>ผลที่ได้บรรลุ < ร้อยละ 10                      | มีการเผยแพร่ข่าวจากสื่อ<br>ทั้งในและต่างประเทศ                         |
| 4     | ค่อนข้างรุนแรง | มีผลกระทบ ควบคุมไม่ได้<br>สถาบันต้องหยุดกิจการชั่วคราว   | ตัวชี้วัดขององค์กร<br>มีโอกาสไม่บรรลุเป้าหมาย<br>ผลที่ได้บรรลุ ร้อยละ 11 - 30 | มีการเผยแพร่ข่าวจากสื่อ<br>ในประเทศทุกแหล่ง                            |
| 3     | ปานกลาง        | มีผลกระทบ ควบคุมไม่ได้<br>สถาบันยังสามารถดำเนินการได้ต่อ | ตัวชี้วัดขององค์กร<br>มีโอกาสไม่บรรลุเป้าหมาย<br>ผลที่ได้บรรลุ ร้อยละ 31 - 60 | มีการเผยแพร่ข่าวจากสื่อ<br>ในประเทศบางแหล่ง                            |
| 2     | น้อย           | มีผลกระทบโดยตรง<br>แต่สามารถควบคุมได้                    | ตัวชี้วัดขององค์กร<br>มีโอกาสไม่บรรลุเป้าหมาย<br>ผลที่ได้บรรลุ ร้อยละ 61 - 90 | ไม่มีการเผยแพร่ข่าวจากสื่อ<br>แต่มีการพูดถึงในองค์กร<br>อย่างกว้างขวาง |
| 1     | น้อยมาก        | มีผลกระทบทางอ้อม<br>แต่สามารถควบคุมได้                   | ไม่มีผลต่อตัวชี้วัดขององค์กร<br>ผลที่ได้บรรลุ > ร้อยละ 90                     | ไม่มีการเผยแพร่ข่าว  |

| ระดับ | ผลกระทบ        | คำอธิบายรายด้าน                        |                       |                    |                   |                 |
|-------|----------------|--|-----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|
|       |                | ความปลอดภัยของบุคลากร                  | ความเสียหายทางการเงิน |                    | เวลา (ความล่าช้า) |                 |
|       |                |  | เป้าหมาย              | จำนวน              | โครงการ           | กิจกรรมย่อย     |
| 5     | รุนแรงที่สุด   | สูญเสียชีวิต/อวัยวะ ทุกพลาภาพ          | > 20%                 | > 0.5 ล้าน         | > 6 เดือน         | > 1 เดือน       |
| 4     | ค่อนข้างรุนแรง | หยุดงาน > 1 เดือน                      | 11 - 20%              | > 0.31 - 0.50 ล้าน | > 4.5 - 6 เดือน   | > 3 - 4 สัปดาห์ |
| 3     | ปานกลาง        | หยุดงาน > 3 วัน - 1 เดือน              | 5 - 10%               | > 0.11 - 0.30 ล้าน | > 3 - 4.5 เดือน   | > 2 - 3 สัปดาห์ |
| 2     | น้อย           | หยุดงาน <= 3 วัน                       | 3 - 4%                | > 0.05 - 0.10 ล้าน | > 1.5 - 3 เดือน   | > 1 - 2 สัปดาห์ |
| 1     | น้อยมาก        | บาดเจ็บ ป่วยเล็กน้อย<br>ไม่หยุด/พักงาน | < 3%                  | < 0.05 ล้าน        | < 1.5 เดือน       | < 1 สัปดาห์     |

## Risk Matrix

|                             |   |    |    |    |    |
|-----------------------------|---|----|----|----|----|
| Impact (ผลกระทบ)            | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
|                             | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
|                             | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
|                             | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
|                             | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Likelihood (โอกาสที่จะเกิด) |   |    |    |    |    |

Degree of Risk = Impact x Likelihood

| ระดับ       | ค่าคะแนน | ความหมาย  |
|-------------|----------|---|
| สูงมาก (HT) | 15 - 25  | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที            |
| สูง (H)     | 10 - 14  | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป                  |
| ปานกลาง (M) | 4 - 9    | ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้ |
| น้อย (L)    | 1 - 3    | ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม                            |

## กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

|                           |         |  |
|---------------------------|---------|--|
| Take (การยอมรับ)          | หมายถึง | ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้  |
| Treat (การลด)             | หมายถึง | การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้  |
| Terminate (การหลีกเลี่ยง) | หมายถึง | การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาว่าต้นทุนประสงค์ว่า สามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการเปลี่ยนต่อไป |

**Transfer (การโอนความเสี่ยง)** หมายถึง การร่วมจัดการ โดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

ทั้งนี้ ในส่วนของการบริหารงานด้านบุคลากรได้พิจารณาให้ความสำคัญกับผลกระทบของความเสี่ยง ได้แก่ เป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร ภาพลักษณ์สถาบัน และความเสียหายด้านต่างๆ ซึ่งได้ประเมินและมีแผนบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร ดังนี้

## ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

| ประเด็นยุทธศาสตร์/<br>เป้าประสงค์/<br>ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม<br>ที่มีความเสี่ยง  | สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง   | ผลกระทบของความเสี่ยง   | วิธีการควบคุม/วิธีลดผลกระทบ<br>ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน  | ประเมินระดับของความเสี่ยง |                    |       |       |
|---|---|--|--|---------------------------|--------------------|-------|-------|
|   |   |  |  | โอกาส<br>เกิด<br>(L)      | ผล<br>กระทบ<br>(I) | L x I | ระดับ |
| การบริหารอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับ<br>ภารกิจและปริมาณงานของสถาบัน                    | <b>ปัจจัยภายนอก :</b><br>ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง บุคลากรเฉพาะทางมี<br>จำนวนจำกัด<br><b>ปัจจัยภายใน :</b><br>อัตรากำลังจำกัด ภาระงานเพิ่มขึ้น และขาดการ<br>วางแผนอัตรากำลังระยะยาว | - เกิดภาวะภาระงานกระจุกตัวใน<br>บางตำแหน่ง<br>- ประสิทธิภาพการดำเนินงาน<br>ลดลง<br>- งานสำคัญอาจเกิดความล่าช้า       | - ทบทวนกรอบอัตรากำลังประจำปี<br>- ติดตามภาระงานของแต่ละหน่วยงาน<br>- รายงานผู้บริหารเพื่อพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง   | 4                         | 4                  | 16    | HT    |
| บุคลากรไม่สามารถมองเห็น<br>ความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่าง<br>ชัดเจน                 | <b>ปัจจัยภายใน :</b><br>Career Path และหลักเกณฑ์การเติบโตในสาย<br>อาชีพยังไม่สมบูรณ์  | - บุคลากรขาดแรงจูงใจในการ<br>พัฒนาตนเอง<br>- ความผูกพันต่อองค์กรลดลง<br>- เสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรที่มี<br>ศักยภาพ | - อยู่ระหว่างพัฒนาระบบ Career Path การประเปิด<br>ระดับค่างาน และบุคลากรชุดแรกที่ดำเนินการขอขึ้นค่า<br>งานอยู่ในระหว่างการประเมินผลงาน<br>- จัดทำการประชาสัมพันธ์ด้วยความถี่เพื่อก่อให้เกิดการ<br>รับรู้ในสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อขึ้นค่างาน | 4                         | 3                  | 9     | M     |
| ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่<br>สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้<br>อย่างเหมาะสม | <b>ปัจจัยภายใน :</b><br>KPI และเกณฑ์การประเมินบางส่วนยังไม่มีมาตรฐาน<br>เดียวกัน ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจแตกต่างกัน   | - ผลการประเมินขาดความ<br>น่าเชื่อถือ<br>- บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เป็น<br>ธรรม<br>- ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน       | - มีการกำหนด KPI ประจำปีล่วงหน้า<br>- งานบริหารบุคคลตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะก่อน<br>การประเมิน<br>- มาตรฐานตัวชี้วัดให้มีความเที่ยงตรงต่องานและความ<br>เข้าใจที่ตรงกัน  | 4                         | 4                  | 16    | HT    |
| บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ<br>อย่างต่อเนื่องและตรงตามความจำเป็น<br>ขององค์กร   | <b>ปัจจัยภายใน :</b><br>ภาระงานประจำสูง ขาดการวางแผนพัฒนา<br>รายบุคคล และระบบติดตามผลการพัฒนา   | - บุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นต่อ<br>การเปลี่ยนแปลง<br>- ประสิทธิภาพการทำงานลดลง<br>- องค์กรสูญเสียโอกาสในการ<br>พัฒนา   | - สนับสนุนการเข้าร่วมอบรมและสัมมนา<br>- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี  | 3                         | 3                  | 9     | M     |
| การสูญเสียองค์ความรู้สำคัญของ<br>องค์กรจากการลาออกหรือโยกย้าย<br>บุคลากร            | <b>ปัจจัยภายใน :</b><br>ยังไม่มีระบบ Knowledge Management และ<br>Succession Planning ที่สมบูรณ์   | - งานขาดความต่อเนื่อง<br>- สูญเสียองค์ความรู้เฉพาะด้าน<br>- ระยะเวลาการเรียนรู้งานของ<br>บุคลากรใหม่เพิ่มขึ้น        | - จัดเก็บเอกสารการปฏิบัติงานบางส่วน<br>- ถ่ายทอดงานภายในหน่วยงานตามความเหมาะสม   | 3                         | 4                  | 12    | H     |

| ประเด็นยุทธศาสตร์/<br>เป้าประสงค์/<br>ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม<br>ที่มีความเสี่ยง | สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง   | ผลกระทบของความเสียหาย   | วิธีการควบคุม/วิธีลดผลกระทบ<br>ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน   | ประเมินระดับของความเสียหาย |                    |       |       |
|--|---|---|---|----------------------------|--------------------|-------|-------|
|  |   |   |   | โอกาส<br>เกิด<br>(L)       | ผล<br>กระทบ<br>(I) | L x I | ระดับ |
| บุคลากรขาดความผูกพันองค์กรและ<br>ได้รับผลกระทบจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น               | <b>ปัจจัยภายใน :</b><br>ภาระงานสะสม ความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า | - เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout)<br>- อัตราการลาออกเพิ่มขึ้น<br>- คุณภาพการปฏิบัติงานลดลง                            | - จัดกิจกรรมบุคลากรสัมพันธ์<br>- ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต<br>- จัดสวัสดิการพื้นฐานให้บุคลากร | 3                          | 4                  | 12    | H     |
| บุคลากรขาดความเข้าใจในจริยธรรม<br>วินัย และค่านิยมองค์กร                           | <b>ปัจจัยภายใน :</b><br>การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ<br>จริยธรรมองค์กรยังไม่ทั่วถึง     | - เกิดพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้อง<br>กับค่านิยมองค์กร<br>- ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน<br>- กระทบต่อภาพลักษณ์ของ<br>สถาบัน | - เผยแพร่ประมวลจริยธรรมและระเบียบที่เกี่ยวข้อง<br>- จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาล        | 2                          | 4                  | 8     | M     |

## แผนบริหารความเสี่ยงด้านด้านบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

| ประเด็นยุทธศาสตร์/<br>เป้าประสงค์/<br>ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม<br>ที่มีความเสี่ยง                                | กลยุทธ์ในการ<br>บริหาร<br>ความเสี่ยง | มาตรการ/แผน<br>การจัดการความเสี่ยง<br>เพิ่มเติม  | โครงการ/กิจกรรม<br>(สำหรับการควบคุมภายใน)  | ระยะเวลาที่จะดำเนินการ<br>(ไตรมาส) |   |   |   | ผู้รับผิดชอบ/เจ้าของ<br>ความเสี่ยง |
|---|--------------------------------------|--|--|------------------------------------|---|---|---|------------------------------------|
|   |                                      |  |  | 1                                  | 2 | 3 | 4 |                                    |
| การบริหารอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับ<br>ภารกิจ และมีความเสี่ยงจากการสูญเสีย<br>บุคลากรในตำแหน่งสำคัญ                 | Treat                                | จัดทำแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และ<br>แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อ<br>รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ กิจกรรมจัดทำแผนอัตรากำลัง</li> <li>○ กิจกรรมส่งเสริมการเตรียมตัวก่อนลาออก จัดทำ<br/>คู่มือถ่ายทอดงาน</li> </ul>   | *                                  | * | * | * | นางสาวกชพร บุญสม                   |
| บุคลากรไม่สามารถมองเห็น<br>ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลต่อ<br>แรงจูงใจและการคงอยู่ของบุคลากร                      | Treat                                | พัฒนาระบบ Career Path และหลักเกณฑ์การ<br>เลื่อนระดับตำแหน่งให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ กิจกรรมส่งเสริมการขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นให้<br/>ความรู้และเงื่อนไขการผ่าน</li> </ul>  | *                                  | * | * | * | นายสิริวิชญ์ ธารไพฑูรย์            |
| ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่<br>สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้<br>อย่างมีประสิทธิภาพ                         | Treat                                | พัฒนาระบบ Performance Management โดย<br>เชื่อมโยง KPI และ Competency ให้เป็นมาตรฐาน<br>เดียวกันทั้งองค์กร                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ โครงการอบรมการเขียนแบบวัด Performance<br/>Indicator</li> <li>○ โครงการอบรมการปรับปรุง Competency</li> </ul>   | *                                  | * | * | * | นางสาวกชพร บุญสม                   |
| บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ<br>อย่างต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับ<br>ความต้องการขององค์กร                        | Treat                                | จัดทำระบบพัฒนาบุคลากรบนฐานสมรรถนะ<br>( Competency-Based Development) และ<br>แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสายงาน<br/>(IDP)</li> </ul>  | *                                  | * | * | * | นายสิริวิชญ์ ธารไพฑูรย์            |
| บุคลากรมีความผูกพันองค์กรลดลง และ<br>ได้รับผลกระทบด้านสุขภาพจากภาระ<br>งานที่เพิ่มขึ้น                            | Treat                                | ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of<br>Work Life) และพัฒนาระบบสร้างความผูกพัน<br>องค์กร (Employee Engagement)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ประกันชีวิตและประกันสุขภาพ</li> <li>○ โครงการบุคลากรสัมพันธ์</li> <li>○ โครงการบุคลากรสัมพันธ์</li> <li>○ โครงการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร</li> <li>○ การให้บริการนักจิตวิทยาสำหรับบุคลากร</li> <li>○ การให้บริการนันทนาการบำบัดสำหรับบุคลากร</li> </ul> | *                                  | * | * | * | นายสิริวิชญ์ ธารไพฑูรย์            |
| บุคลากรขาดความเข้าใจในจริยธรรม<br>วินัย และค่านิยมองค์กร อาจส่งผลต่อ<br>บรรยากาศการทำงานและภาพลักษณ์<br>ของสถาบัน |                                      | พัฒนาระบบส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ<br>วัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง  | <ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมและธรรมาภิบาล</li> <li>• กิจกรรมสร้างค่านิยมองค์กร</li> <li>• การประชุมสื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติ<br/>ประจำเดือน</li> </ul>  | *                                  | * | * | * | นายสิริวิชญ์ ธารไพฑูรย์            |

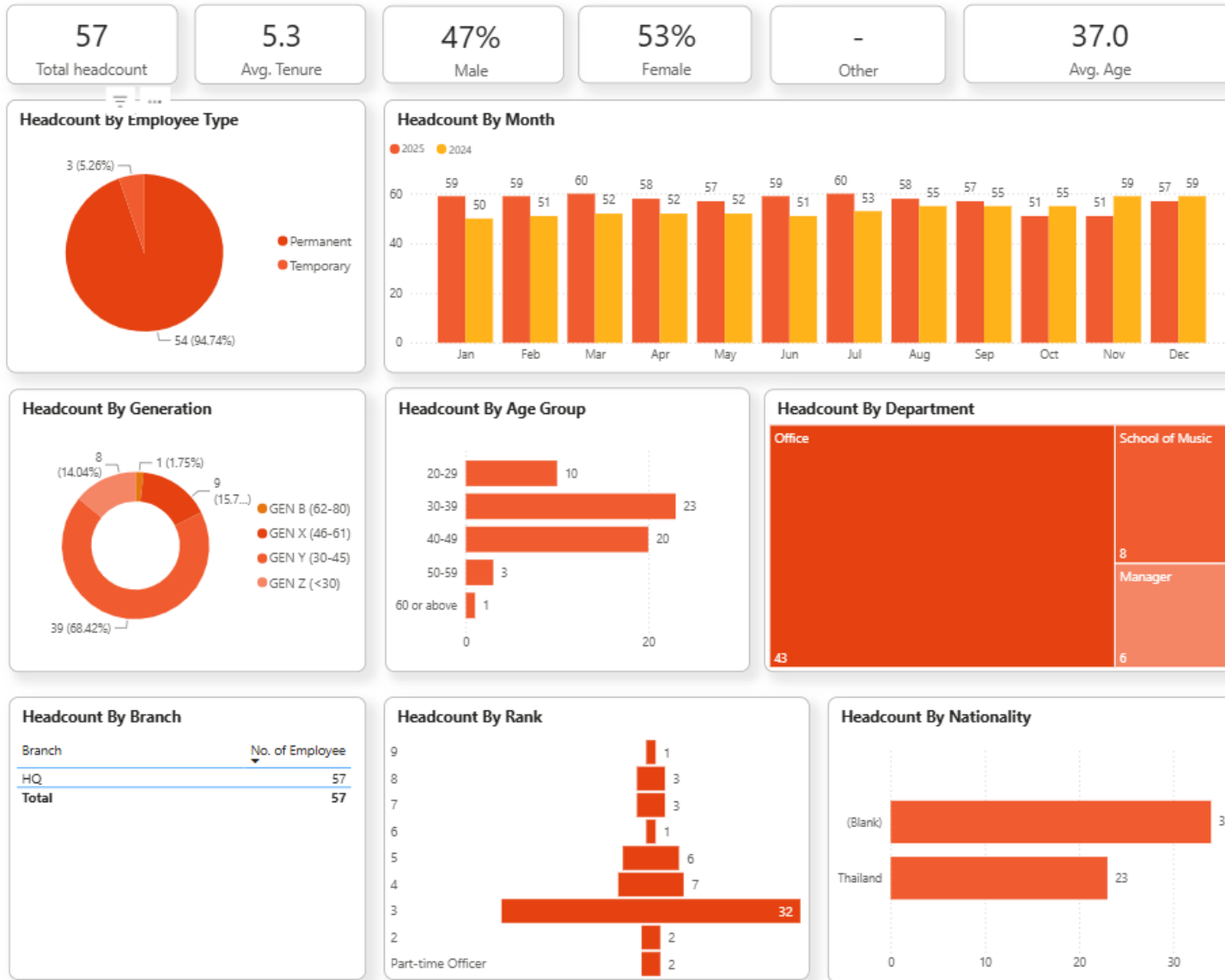
## แผนพัฒนาบุคลากร สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

|   | โครงการ/กิจกรรม  | วัน เวลา สถานที่<br>ดำเนินการ                        | งบประมาณ<br>(บาท) | ผู้รับผิดชอบ            | ตัวชี้วัด   | เป้าหมาย         |
|---|--|--|-------------------|-------------------------|---|------------------|
| <b>ด้านกำลังคน/การสรรหาบุคลากร/การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร</b> |  |  |                   |                         |   |                  |
| 1   | การสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้ง  | 1 ต.ค. 2568 – 30 ก.ย. 2569<br>สถาบันฯ                | 0                 | นางสาวกชพร บุญสม        | จำนวนอัตรากำลังตามแผนการรับ (อัตรา) ได้แก่<br>- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน<br>- นักตรวจสอบภายใน<br>- อาจารย์ประจำ                     | 4<br>1<br>1<br>2 |
| 2   | การสรรหาบุคลากรชั่วคราว  | 1 ต.ค. 2568 – 30 ก.ย. 2569<br>สถาบันฯ                | 0                 | นางสาวกชพร บุญสม        | จำนวนรอบการจ้างงานลูกจ้างชั่วคราว<br>ปฏิบัติงานด้านนักวิชาการศึกษา<br>ปฏิบัติงานด้านพัสดุโครงการ<br>ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล    | 3<br>1<br>1<br>1 |
| <b>ด้านการพัฒนาบุคลากร/การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ</b>      |  |  |                   |                         |   |                  |
| 3   | การจัดสรรบุคลากรสำหรับฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน   | 1 ต.ค. 2568 – 30 ก.ย. 2569<br>ภายในสถาบันฯ และภายนอก | 622,200           | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | ร้อยละของจำนวนบุคลากรทั้งหมดสถาบัน<br>ที่ได้รับการพัฒนา<br>ร้อยละของบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนาอย่าง<br>ต่อเนื่องจากปีที่แล้ว         | 80<br>20         |
| 4   | การส่งเสริมการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น<br>- การเลื่อนค่างานสายสนับสนุน<br>- ตำแหน่งทางวิชาการ     | 1 ต.ค. 2568 – 30 ก.ย. 2569                           | 0                 | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง<br>(มีใช้การเข้าสู่ตำแหน่งทางบริหาร)   | 2                |
| 5   | โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไป<br>ประชุม/ดูงาน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานบริหาร<br>การศึกษา | 1 มิ.ย. 2569 – 15 ก.ย. 2569                          | 2,000,000         | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร<br>สายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว<br>ร้อยละของจำนวนบุคลากรเข้าร่วมจาก<br>บุคลากรทั้งหมดสถาบัน | 0.05<br>80       |

|   | โครงการ/กิจกรรม  | วัน เวลา สถานที่<br>ดำเนินการ | งบประมาณ<br>(บาท) | ผู้รับผิดชอบ            | ตัวชี้วัด   | เป้าหมาย |
|---|--|-------------------------------|-------------------|-------------------------|---|----------|
| 6   | โครงการพัฒนาทักษะทางภาษาสำหรับบุคลากร                      | 1 เม.ย. 2569 – 15 ก.ย. 2569   | 250,000           | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร<br>สายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว | 0.05     |
| <b>ด้านการส่งเสริมจริยธรรมและรักษาวินัยของบุคลากรในหน่วยงาน</b> |  |                               |                   |                         |   |          |
| 7   | โครงการส่งเสริมดูแลบุคลากรตามมาตรฐาน<br>MusiquE (EDI)      | 1 - 31 ส.ค. 2568              | 200,000           | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร<br>สายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว | 0.05     |
| <b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>                            |  |                               |                   |                         |   |          |
| 8   | การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>ประจำปีงบประมาณ 2569 | มี.ค. 2569 และ<br>ก.ย. 2569   | -                 | นางสาวกชพร บุญสม        | ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีผลการประเมิน<br>อยู่ในระดับดี และ ดีมาก       | 95       |
| 9   | การต่อสัญญา  | 1 ต.ค.2568 – 30 ก.ย. 2569     | -                 | นางสาวกชพร บุญสม        | จำนวนอัตรากำลังที่ได้รับการต่อสัญญาตาม<br>ระยะเวลาที่กำหนด (อัตรา)      | 11       |
| <b>ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต/สวัสดิการ</b>                        |  |                               |                   |                         |   |          |
| 10  | จัดทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพ                            | 25 ก.ย. – ต.ค. 2568           | 1,200,000         | นางสาวกชพร บุญสม        | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการจัดทำประกัน<br>ชีวิตและประกันสุขภาพ         | 100      |
| 11  | โครงการบุคลากรสัมพันธ์                                     | 5 ม.ค. – 15 ก.ย. 2568         | 200,000           | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร<br>สายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว | 0.05     |
| 12  | โครงการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร                            | 1 พ.ค. – 30 ก.ค. 2568         | 300,000           | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพ                                  | 90       |
| 13  | การให้บริการนักจิตวิทยาสำหรับบุคลากร                       | 1 พ.ย. 2567 – 30 ก.ย. 2568    | 40,000            | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร<br>สายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว | 0.05     |
| 14  | การให้บริการนักกายภาพบำบัดสำหรับบุคลากร                    | 1 พ.ย. 2567 – 30 ก.ย. 2568    | 40,000            | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร<br>สายสนับสนุนเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว | 0.05     |
| 15  | การตัดชุดชุดให้แก่บุคลากรสถาบัน                            | ธ.ค. 2568                     | 50,000            | นางสาวกชพร บุญสม        | ร้อยละของบุคลากรที่มีชุดเครื่องแบบสถาบันฯ                               | 100      |
| 16  | รางวัลพนักงานดีเด่น  | 26 พฤษภาคม 2569               | 30,000            | นายสิริวิทย์ ธารไพฑูรย์ | คะแนนความพึงพอใจด้านการพัฒนาบุคลากร                                     |          |

## ภาคผนวก

ข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล  
จากระบบบริหารงานบุคคล โดยใช้ผลที่แสดงจากระบบตั้งแต่ เดือนมกราคม - กันยายน 2568

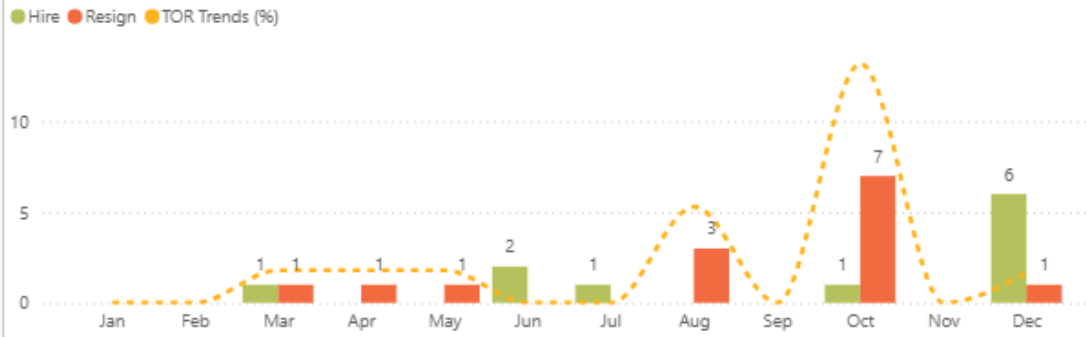


11  
Total Hire

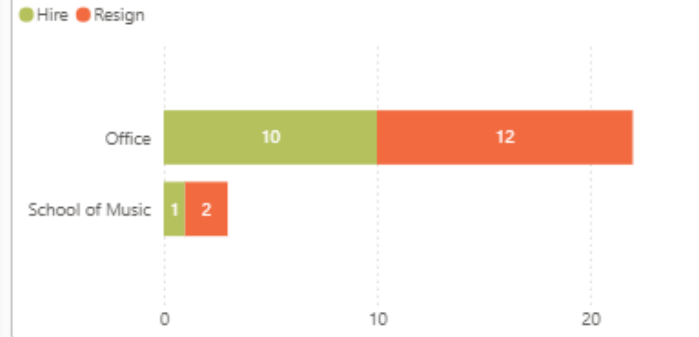
14  
Total Resign

0%  
Monthly Turnover Rate

### Hire & Resign By Month



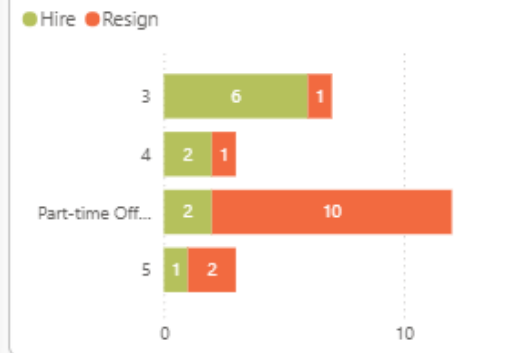
### Hire & Resign By Department



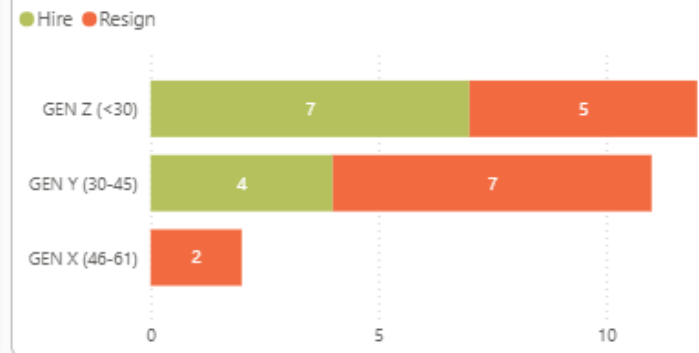
### Hire & Resign By Employee Type



### Hire & Resign By Rank



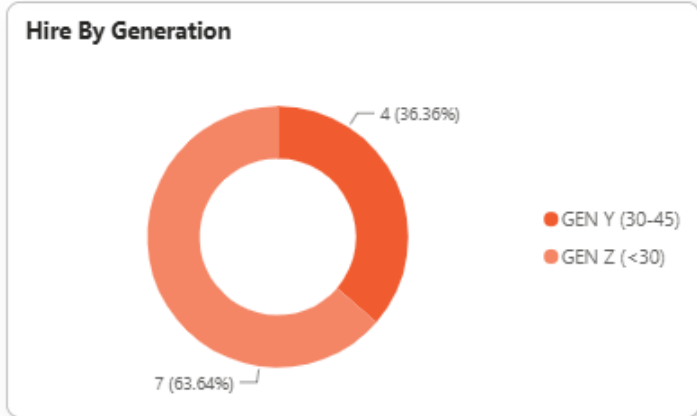
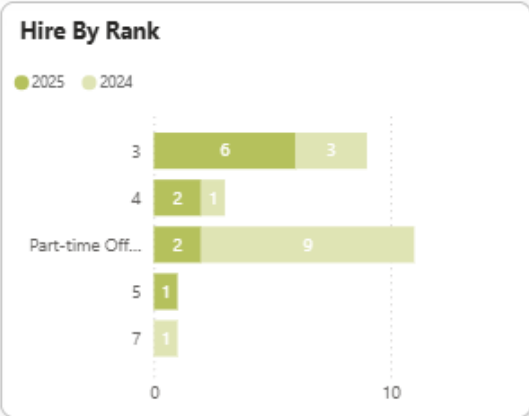
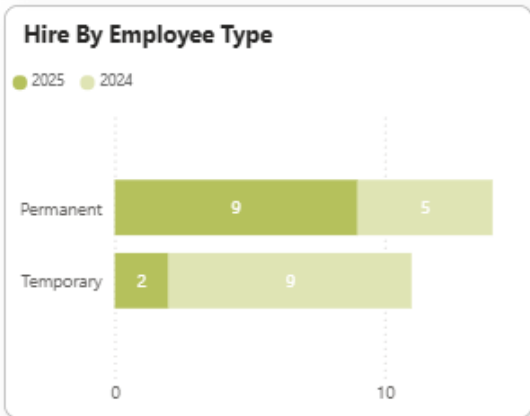
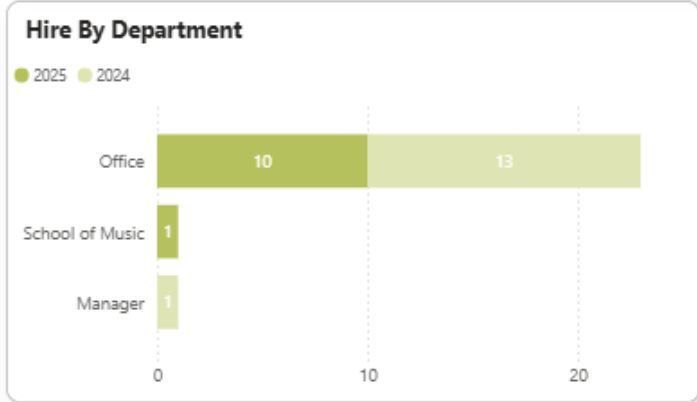
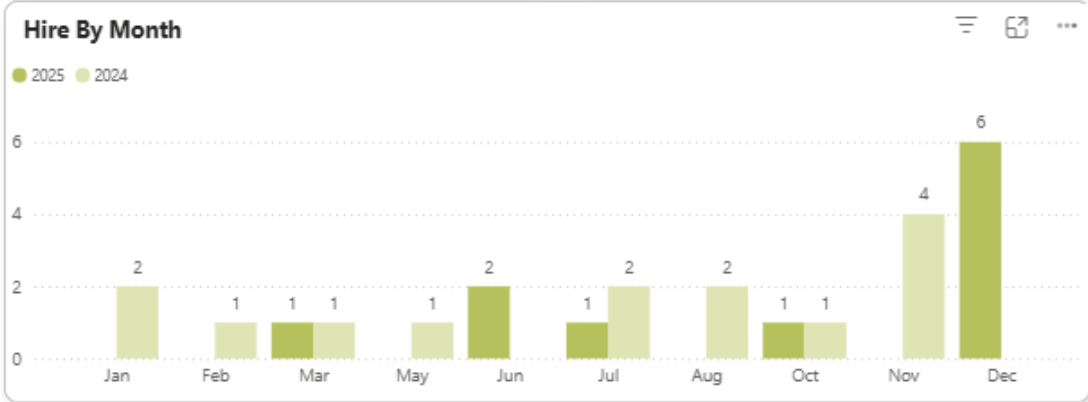
### Hire & Resign By Generation



**11**  
Total Hire

**-**  
Hiring this month

**0.9**  
Average hires per month



**38 / 43**  
 (88.37%)  
 Latest day Attendance (Person)  
 ▲ 3700.0%

**65.12**  
 % On time  
 ▲ 100.0%

**1**  
 (54m)  
 Early (Times)  
 ▲ 100.0%

**7**  
 (42m)  
 Late (Times)  
 ▲ 100.0%

**6**  
 (35h 55m)  
 Absence (Times)  
 ▲ 100.0%

**-**  
 Endorse (Times)  
 → 0.0%

