



แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2569

สำนักทรัพยากรมนุษย์
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
(ปรับปรุงปีการศึกษา 2566)

	หน้า
■ บทนำ	3
■ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์	4
1) ระบบการวางแผนอัตรากำลัง (Human resource strategic)	5
2) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance management system)	6
3) ระบบพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)	7
4) การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Management)	12
5) ระบบประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ (Employee Engagement System)	14
■ แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	15
1) วัตถุประสงค์การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	16
2) แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ระยะ 4 กลาง ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2569	17
3) โครงการและแผนกลยุทธ์การบริหารบุคคล ประจำปี 2566	18

บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ และแผนปฏิบัติงานด้านบุคคลที่สำคัญ ท้าทายไปเป็นแนวทางทบทวนปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สามารถทำงานรองรับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร และส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำทุกระดับ

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มีการทบทวนและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (PIM in the future 2030) แผนระยะกลาง 4 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปีภาคการศึกษา สำนักทรัพยากรมนุษย์จึงนำมาทบทวน ปรับปรุงแผนกลยุทธ์งานบุคคล เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และค่านิยม โดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาแบบ PIM Work-based Education (WBE) การสอนโดยมีอาชีพ การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง การศึกษางานวิจัยจากปัญหาวิจัยจริงและเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งการสร้างเครือข่าย บนพื้นฐานระบบการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

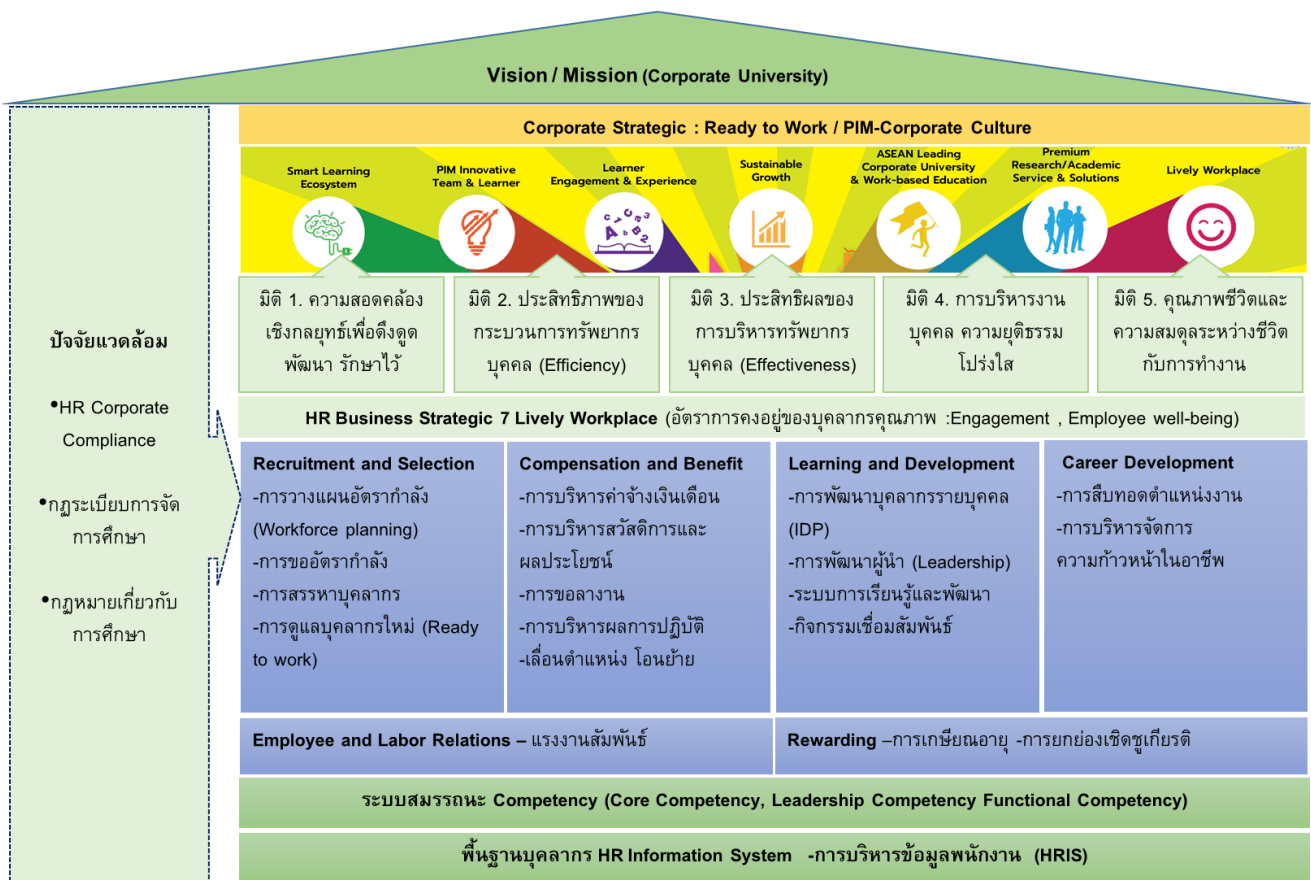
ประเด็นสำคัญในการทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประกอบด้วย ความสอดคล้องแผนกลยุทธ์สถาบันระยะกลาง 4 ปี โอกาสที่เห็นในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของการจัดการศึกษาในยุค Technology Disruption นโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สปอว.) นโยบายสถาบันที่มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPex) หลักเกณฑ์แนวทางสำคัญ เช่น ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา (กมอ.) เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพอาจารย์เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา รวมถึงนโยบายการบริหารงานบุคคลภายใต้กลุ่มธุรกิจการตลาดและจัดจำหน่าย (CPALL Group)

การบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระยะกลางสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มีปัจจัยจากภายนอกและภายใน ที่สำคัญประกอบการวิเคราะห์และวางแผนงาน ประกอบด้วย

- แผนกลยุทธ์ระยะกลางสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ปีการศึกษา 2566 - 2569 (PIM2030)
- แผนกลยุทธ์สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ปีการศึกษา 2566
- นโยบายภาคการศึกษา ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สปอว.)
- นโยบายบริหารงานบุคคลของกลุ่มธุรกิจและการตลาด (CPALL) และเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CPG.)
- สถานการณ์การจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับบริบทภาคการศึกษา

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามวงจรชีวิตการทำงาน HR Life Cycle ดังแผนภาพ 1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่จะเชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนงานพร้อมกำหนดเป้าหมายและติดตามผลลัพธ์ เพื่อให้บุคลากรพร้อมทั้งขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เหมาะสม ต่อการนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนบนฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคลากรที่องค์กรมุ่งหวัง ควบคู่ไปกับค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงาม



แผนภาพ 1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

● 1) การวางแผนอัตรากำลัง และสรรหาคัดเลือก (HUMAN RESOURCE STRATEGIC)

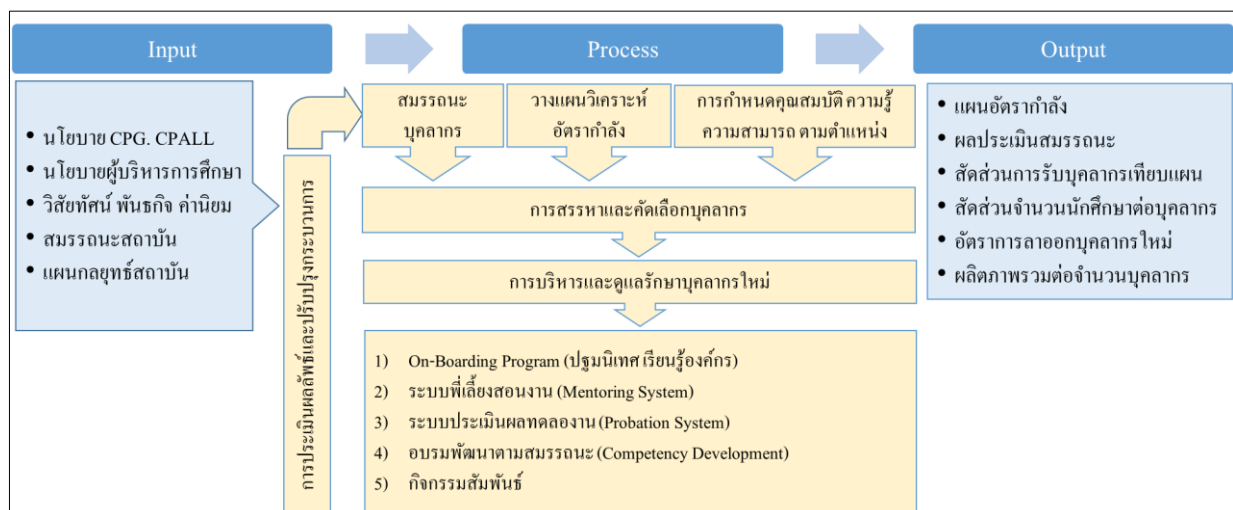
การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง กำหนดปัจจัยนำเข้าจากนโยบายและทิศทาง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เข้าพิจารณากระบวนการวางแผนวิเคราะห์อัตรากำลัง กำหนดคุณสมบัติ ขอบเขตงาน โครงสร้างตำแหน่ง กำหนดสมรรถนะของบุคลากรตาม PIM Competency ที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) และสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency) นำผลของการประเมินสมรรถนะเป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์แผนอัตรากำลังคน โครงสร้างองค์กร และผลิตภาพโดยรวมของบุคลากรทั้งสถาบัน

การวางแผนวิเคราะห์อัตรากำลัง สำนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน วางแผนความต้องการด้านกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อจัดทำเป็นแผนอัตรากำลังระยะเวลา 4 ปี (2566-2569) และแผนอัตรากำลังประจำปีการศึกษาตามนโยบาย โดยให้หน่วยงานวิเคราะห์ภาระงาน (Workload Analysis) พิจารณาจากปริมาณงาน โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

การกำหนดคุณสมบัติ เพื่อการขออนุมัติอัตรากำลัง คือ การขอว่าจ้างบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยกรอกแบบฟอร์มขออัตรากำลังคน พร้อมระบุรายละเอียดให้ชัดเจน ตำแหน่งงาน จำนวน ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ คุณสมบัติ สมรรถนะที่องค์กรมุ่งหวัง เพื่อส่งให้งานสรรหาและคัดเลือก ดำเนินการขั้นต่อไป

กระบวนการสรรหาและคัดเลือก คือ ขั้นตอนดำเนินการสรรหา (Recruitment) บุคลากรจากช่องทางต่างๆ จากการประกาศรับสมัครงาน การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การคัดเลือกผู้สมัคร การสัมภาษณ์และการเสนอตำแหน่งงาน

การบริหารและดูแลบุคลากรใหม่ ช่วง On-Boarding Program ปฐมนิเทศต้อนรับแนะนำพื้นฐานองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเริ่มต้นปฏิบัติงานและให้บุคลากรทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร แนวทางปฏิบัติเบื้องต้น การใช้ชีวิตในสถาบัน โดยมีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring System) เป็นที่ปรึกษาและสอนงานระหว่างช่วงเวลาประเมินผลทดลองงาน (Probation System) 4 เดือน เข้ารับการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังภาพ



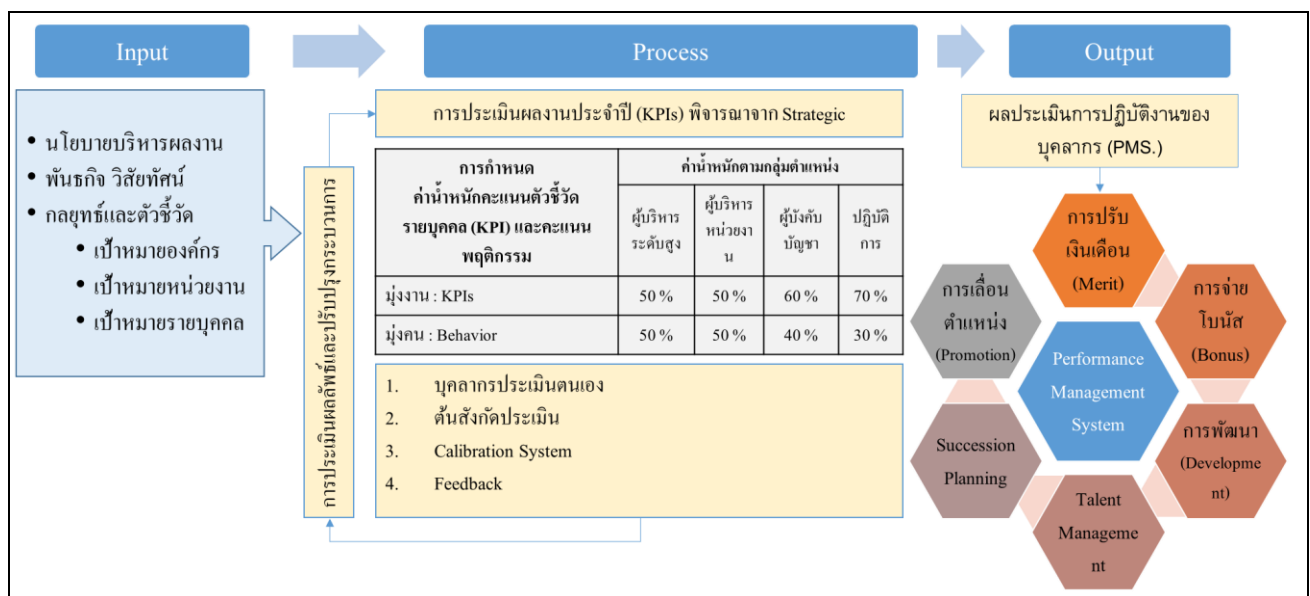
แผนภาพ 2. กระบวนการประเมินขีดความสามารถและวางแผนอัตรากำลัง

● 2) การบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM)

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยกำหนดเกณฑ์การประเมิน 2 ส่วนหลัก คือ 1) ผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ที่ประกอบด้วย เป้าหมายตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับรายบุคคล 2) สมรรถนะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) ตามระดับตำแหน่งทุกปีการศึกษา การประเมินนี้มีผลต่อระบบบริหารบุคคล ประกอบด้วย การปรับเงินประจำปี การปรับเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงและผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Talent and Successor) อีกทั้งผลของการประเมินยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของสถาบันในอนาคต

การบริหารผลปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการให้รางวัล (Reward) กับบุคลากรสืบเนื่องจากการประเมินผลบุคลากรแล้ว สำนักทรัพยากรมนุษย์ยังได้นำผลภาพรวมมาวิเคราะห์และ ทบทวนปรับปรุงกระบวนการงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมแข่งขันได้ การปรับเงินเดือนตามผลงานและความสามารถ จัดสรรสวัสดิการสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมให้กับบุคลากรและสิทธิพิเศษอื่นตามสถานการณ์ปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับประกอบการวางแผนนโยบายบริหารและพัฒนาบุคลากรประจำปี

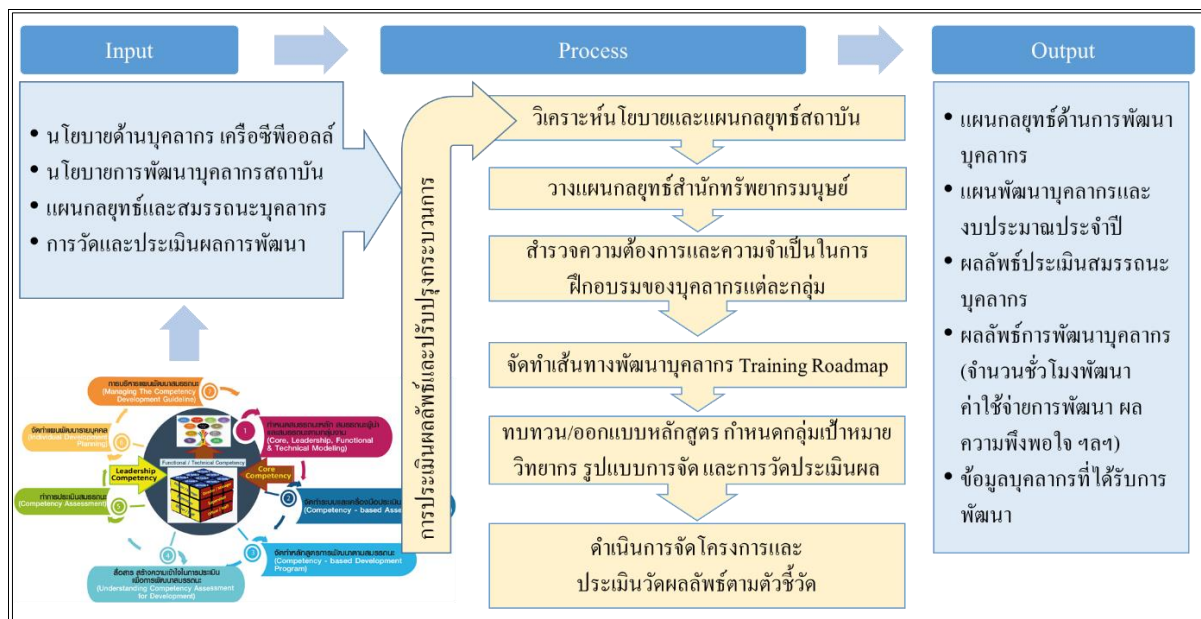
นอกจากนี้ การจูงใจให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน การยกย่องเชิดชู ชมเชยตามวาระโอกาสสำคัญเป็นอีกช่องทางเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ รักษาคนดี คนเก่ง



แผนภาพ 3. การบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การเรียนรู้พัฒนาบุคลากรและผู้นำ (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพ ยกระดับขีดความสามารถ และดึงศักยภาพบุคคลสู่ความเป็นผู้มีศักยภาพที่สูงขึ้น จากเดิมใช้การศึกษาวิเคราะห์งานเป็นฐานพัฒนา (Job Based Human Resource Development) ปรับมาสู่การทบทวนกระบวนการจัดทำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ระบบสมรรถนะ บุคคลเป็นฐานการเรียนรู้และพัฒนา (Competency Based Development) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งที่สำคัญในการ จัดทำวางแผนพัฒนาบุคลากรและผู้นำประจำปี ประกอบกับนโยบายด้านบุคคลที่สำคัญ ผู้การวิเคราะห์ ตรวจสอบ จำเป็น ทบทวนและออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร เส้นทางการเติบโต ดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อมุ่งผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้พัฒนาบุคลากรและผู้นำ กระบวนการดังภาพ



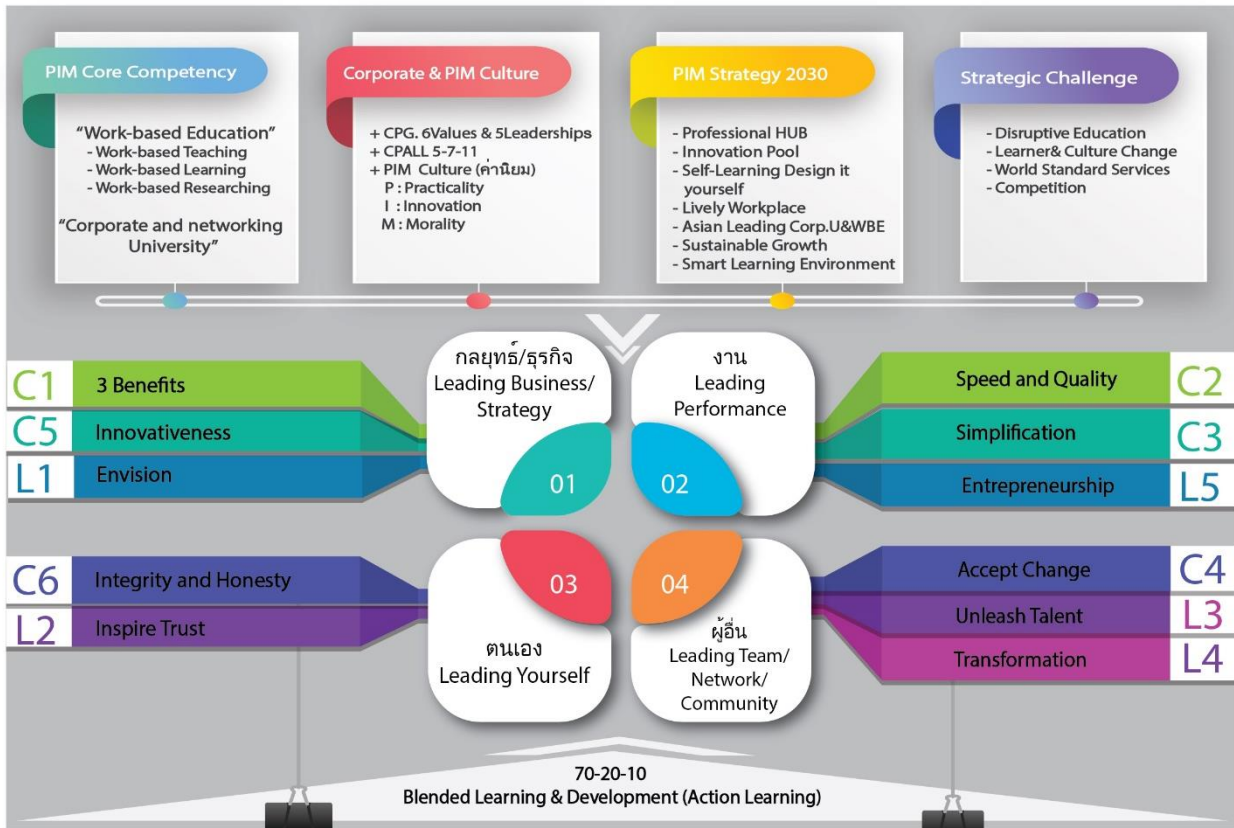
แผนภาพ 4. การเรียนรู้พัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Human Resource Development)

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและผู้นำด้วยฐานสมรรถนะ (Competency Based Development) นั้น ณ ปีการศึกษา 2563 สถาบันฯ ริเริ่มกำหนดและจัดทำสมรรถนะบุคลากรเพื่อวัตถุประสงค์หลัก มุ่งเน้นการพัฒนาที่เรียกว่า ระบบสมรรถนะบุคลากร (PIM Competency) ดังนี้

- 1) แนวคิดการกำหนดสมรรถนะ (COMPETENCY MODELING) วิเคราะห์จากข้อมูลสมรรถนะหลักของสถาบัน คือ ระบบการเรียนการสอนรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ (Work-based Education) และความเป็นสถาบันการศึกษาแห่งการร่วมมือของเครือข่าย (Corporate and Networking University) ผสมกับวัฒนธรรมองค์กรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CPG. 6 Value) กลุ่มธุรกิจซีพีออลล์ (CPALL HARMONY 5-7-11) และเอกลักษณ์สะท้อนบุคลากรสถาบัน (PIM 9 Culture) รวมถึงภาพความท้าทายกลยุทธ์ กำหนดสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม คือ
 - 1.1) สมรรถนะหลัก (CORE Competency) คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะบุคคลที่พึงมีร่วมกัน
 - 1.2) สมรรถนะผู้นำ (LEADERSHIP Competency) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ทุกระดับพึงมี และเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบันและการเติบโตอนาคตของ PIM
 - 1.3) สมรรถนะกลุ่มงาน (FUNCTIONAL Competency) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ที่มาและกรอบแนวคิด ระบบสมรรถนะบุคลากร (PIM COMPETENCY) กำหนดเป็นระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายใต้บริบทองค์กรและวัฒนธรรมที่สะท้อนสู่ภายนอก ดังภาพ

PIM Core & Leadership Competencies



สมรรถนะหลัก PIM 6-Core Competencies

C1. สามประโยชน์ (3 Benefits)

- การจัดลำดับความสำคัญของ ผลกระทบจากงาน (Results & Impact) และสร้างความสัมพันธ์ แบบ WIN-WIN-WIN :
 1. ประเทศชาติ ประชาคมการศึกษาและสังคม
 2. ผู้เรียน ผู้รับบริการ ผู้ใช้บัณฑิต ลูกคา และเครือข่าย
 3. สถาบัน ทีมงานและตนเอง
- จัดลำดับความสำคัญ ให้กับผลประโยชน์ระยะยาว-กลาง-สั้น ตามลำดับ
- การสร้างและใช้ประโยชน์จากเครือข่าย

C2. ทำเร็วและมีคุณภาพ (Speed and Quality)

- คิดเร็ว ลงมือทำเร็ว มีคุณภาพ แม้มันจะจำกัด
- ยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้น

C3. ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (Simplification)

- สื่อสาร สร้างความเข้าใจในงานและวิชาการที่ยากให้เข้าใจง่าย
- ลดขั้นตอน เลือกใช้เทคโนโลยี ลดเงื่อนไขการทำงานเพื่อให้ทำงานง่าย

C4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Accept Change)

- เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เข้าใจความแตกต่างบุคคล ทีม เครือข่ายความร่วมมือ
- ยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับทีมงานภายในและเครือข่าย และสถานการณ์ภายนอก

C5. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovativeness)

- ศึกษา เรียนรู้รอบด้านเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กล้านำเสนอ และอาสาทำ
- สร้างนวัตกรรมซึ่งอาจเป็นกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ (Business Model)
- รวมมือระหว่างหน่วยงาน ระหว่างสาขาความเชี่ยวชาญ ในการสร้างนวัตกรรม
- สร้างความไว้วางใจ สนุกสนาน วัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรม

C6. มีคุณธรรมและซื่อสัตย์ (Integrity & Honesty)

- ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพและประมวลจริยธรรมของสถาบัน
- ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและความซื่อสัตย์

สมรรถนะผู้นำ PIM 5-Leadership Competencies

L1. มีวิสัยทัศน์ (Envision)

- มีความคิดเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน มองเห็นมิติต่างๆ นำมาสร้างประโยชน์ในงาน
- สามารถวางแผนกลยุทธ์ คือ ทำด้วยทรัพยากรน้อยให้ได้ผลมากและยั่งยืน
- สามารถบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

L2. สร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจ (Inspire Trust)

- สร้างการเรียนรู้ ความเชื่อมั่นของบุคลากร ต่อการเป็น Work-based Education Way
- สร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อเกิดแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน
- สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ของสถาบัน ต่อภายนอก ต่อ PIM WBE Way

L3. สร้างคน (Unleash Talent)

- เข้าใจความแตกต่างของทีมงาน สามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ (People Manager)
- พัฒนาคณะทำงาน สร้างผู้นำรุ่นใหม่ (Building Future Leaders)

L4. นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

- มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- เตรียมความพร้อมเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- เปลี่ยนแปลงตนเองและนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

L5. เป็นเจ้าของงานและผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

- สร้างคุณค่าเพิ่มในงานของตนเองด้วยตัวเอง (Self Management)
- มองหาโอกาสเพิ่มขีดความสามารถเพื่อเพิ่มมูลค่าในงาน และสร้างผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ อย่างผู้ประกอบการ
- การบริหารงานแบบผู้ประกอบการ คือ พิจารณา โอกาส ต้นทุน ความเสี่ยง ผลตอบแทนที่เป็นเงิน-ไม่เป็นเงินและผลกระทบ

2. ระบบและเครื่องมือประเมินสมรรถนะ (Competency Based Assessment Tools) เป็นช่องทางให้บุคลากรเข้าทำการประเมินตามแผนรอบปี ซึ่งในระบบประกอบด้วยคำแนะนำการประเมินสมรรถนะ โดยการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ใน Competency ทั้ง 3 องค์ประกอบและหาหรือถึงความคาดหวัง วางแผนการพัฒนาเพื่อเติบโตร่วมกัน โดยการวางเป้าหมายบนการออกแบบพัฒนาตนเองรายบุคคล เป็นหลัก

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ได้แบ่งระดับกลุ่มการประเมินออกเป็น 4 ระดับตำแหน่ง ตามกลุ่มบทบาทหน้าที่ สมรรถนะบุคลากรที่คาดหวัง และตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มกลุ่มระดับ ที่เรียกว่า บทบาทและตัวชี้วัดสมรรถนะบุคลากร (Position and Role for Competency Proficiency Identifications) รายละเอียดดังตาราง

ระดับ	ระดับตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง
ระดับ 1	ผู้บริหารระดับสูง (Strategist)	ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี รองอธิการบดีอาวุโส อธิการบดี หรือเทียบเท่า
บทบาทสมรรถนะบุคลากร <ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจภาพอนาคตของธุรกิจและการศึกษาและนำเสนอประเด็นกลยุทธ์ของสถาบันฯ 2. ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แผนงานและบริหารกลยุทธ์ 3. นำการเปลี่ยนแปลงสู่สถาบันฯ โดยภาพรวม 4. สร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม 		

ระดับ	ระดับตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง
ระดับ 2	ผู้บริหารหน่วยงาน (Expertise & Top Functional)	ผู้อำนวยการศูนย์/ผู้อำนวยการหลักสูตร /หัวหน้าสาขา /หัวหน้ากลุ่มวิชา ผู้ช่วย/รอง/ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วย/รอง/ผู้บริหารประจำสำนัก ผู้ช่วย/รอง/คณบดี และตำแหน่งเทียบเท่า
บทบาทสมรรถนะบุคลากร <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงาน / ศึกษาอย่างรอบรู้และลงมือปฏิบัติงานเชี่ยวชาญ 2. วางแผน จัดระบบและบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ / สร้างการยอมรับในความเชี่ยวชาญ 3. นำการเปลี่ยนแปลงสู่ทีมงาน/หน่วยงานอย่างมีทิศทาง / ปรับและประยุกต์ความเชี่ยวชาญให้เหมาะกับสถานการณ์ 4. สร้างแรงบันดาลใจ (Passion) ทีมงานและระหว่างทีม / สร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน หน่วยงาน เครือข่าย 		

ระดับ	ระดับตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง
ระดับ 3	หัวหน้างาน (Specialist & Supervisory)	ผู้ช่วย/รองผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วย/รองผู้อำนวยการหลักสูตร ผู้ช่วย/รองหัวหน้าสาขา ผู้บริหารกลุ่มงาน ผู้บริหารกลุ่มงานอาวุโส และตำแหน่งเทียบเท่า
บทบาทสมรรถนะบุคลากร <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างนวัตกรรม / องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงาน 2. วางกลยุทธ์แผนงานในการพัฒนาศาสตร์ที่เชี่ยวชาญ และความร่วมมือระหว่างศาสตร์ 3. นำการเปลี่ยนแปลงสู่ทีมงาน หน่วยงานอย่างมีทิศทาง / นำการเปลี่ยนแปลงสู่ศาสตร์ที่เชี่ยวชาญ 4. สร้างแรงบันดาลใจ (Passion) ทีมงานและระหว่างทีมงาน เครือข่ายเพื่อสร้างสรรค้งานร่วมกัน 		

ระดับ	ระดับตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง
ระดับ 4	ปฏิบัติการ (Operational/Professional)	เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่อาวุโส อาจารย์ประจำทุกระดับ และตำแหน่งเทียบเท่า
บทบาทสมรรถนะบุคลากร <ol style="list-style-type: none"> 1. เรียนรู้หลักการ ทฤษฎี ปฏิบัติได้ตามที่กำหนดได้ดีมาก 2. ร่วมมือกับทีมงานและระหว่างทีม 3. เสนอความรู้ความคิดเพื่อพัฒนางาน 4. พัฒนาตนเองกับการเปลี่ยนแปลง 		

3. จัดเตรียมวางโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนา ตามสมรรถนะและจัดให้มีการเสริมความรู้ พัฒนาหัวข้อต่างๆ

4. สื่อสารทำความเข้าใจระบบการประเมิน รวมถึงที่มาและความสำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคลากร

5. ประเมินระบบสมรรถนะบุคลากร (PIM Competency Assessment) ประเมินผ่านระบบการสื่อสารภายใน (PIM Internal Services) เพื่อวางแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล

6. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning: IDP) จากคำแนะนำเบื้องต้นตามผลการประเมินสมรรถนะรายหัวข้อโดยแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้โมเดลการเรียนรู้พัฒนา 70:20:10 เน้นการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้จากงานที่ทำหรือ Action Learning มากยิ่งขึ้น ดังตาราง

โครงสร้างการเรียนรู้ (LEARNING MODEL) ➡ วิธีการพัฒนา (LEARNING METHODS) ⬇		
1. เรียนรู้จากการอบรม TRAINING PROGRAM (10%)	2. เรียนรู้จากผู้อื่น LEARNING FROM OTHER (20%)	3. การเรียนรู้จากงานที่ทำ ACTION LEARNING (70%)
1.1 การฝึกอบรมในห้องเรียน (Class Room) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Public Training ▪ In House Training 1.2 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	2.1 การสอน (Teaching) 2.2 การสอนงาน (Coaching) 2.3 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring) 2.4 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) 2.5 การติดตาม/การสังเกตการณ์ (Job Shadowing) 2.6 การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	3.1 การเรียนรู้ในขณะทำงาน (On the job Training) 3.2 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) 3.3 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) 3.4 การมอบหมายงาน (Delegation) 3.5 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 3.6 การทำกิจกรรม (Activity) 3.7 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 3.8 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) 3.9 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)

โดยการหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เพื่อวางแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยพิจารณาวางแผนพัฒนาจากผลประเมิน สมรรถนะด้านที่คะแนนต่ำและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานสูง ปีละ 2-3 หัวข้อ เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับภาระงาน รูปแบบการทำงาน

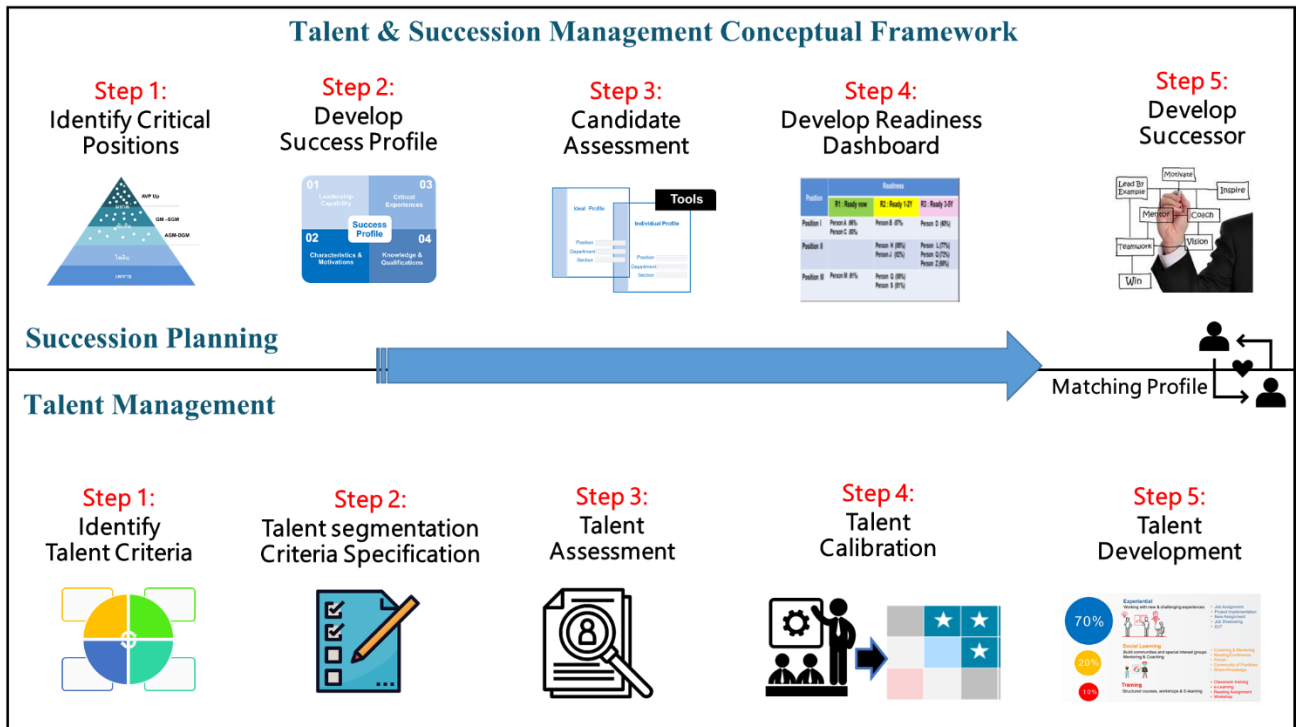
ระยะเวลาในการพัฒนา และการประเมินผลลัพธ์ แผนการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) จะได้รับการติดตามความก้าวหน้า และทบทวนแผนทุกครึ่งปี โดยผู้บังคับบัญชาและสำนักทรัพยากรมนุษย์

7. การบริหารแผนพัฒนาสมรรถนะ (Managing the Competency Development Guideline) เพื่อดำเนินการพัฒนาศักยภาพของ PIM ให้เป็นไปตามสมรรถนะที่กำหนด รวมถึงการทบทวนระบบสมรรถนะให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกลยุทธ์สถาบันฯ เช่น การปรับปรุงสมรรถนะเฉพาะกลุ่ม (Functional Competency) สายวิชาชีพเฉพาะด้าน จากนโยบายด้านบุคลากรสายวิชาการ เป็นต้น

นอกจากการกระตุ้นส่งเสริม ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือการพัฒนาบนฐานสมรรถนะรายบุคคลแล้ว สำนักทรัพยากรมนุษย์ จัดทำแผนพัฒนาและกิจกรรมอื่นๆ เพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผ่านรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การจัดสัมมนา กิจกรรมสัมพันธ์ และจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนการขอเข้ารับการอบรมสัมมนาเฉพาะด้านกับหน่วยงานภายนอก ตาม โอกาสที่เหมาะสม ทั้งสนับสนุนทุนการศึกษาต่อของบุคลากรทุกระดับในด้านการศึกษาระดับที่สูงขึ้นไป

● 4) การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CAREER PATH MANAGEMENT)

การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management) เป็นกระบวนการสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถและความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมทดแทนตำแหน่งสำคัญ ตามนโยบายการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Management) และการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) จากกรอบแนวคิดดังภาพ



1) การบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Management) ในระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน กำหนดตำแหน่งงานดังกล่าว เตรียมหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสม โดยให้ลำดับความสำคัญกับบุคลากรภายในเป็นอันดับแรก กำหนดนโยบายที่ชัดเจน วางแผนเตรียมความพร้อม การบริหารบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้พร้อมทดแทนได้ทันที หากมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น

2) การบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) กำหนดนโยบาย คุณสมบัติพื้นฐานคัดเลือกพิจารณาชัดเจน เพื่อกำหนดรายชื่อบุคลากรผู้มีความสามารถสูงภายในสายงาน โดยพิจารณาจากผลงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency) ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อส่งเสริมความรู้ พัฒนาทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม คงไว้ซึ่งคนเก่ง คนดี และเตรียมพร้อมสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญทางสายการศึกษาในอนาคต

โอกาสการเติบโต หรือความก้าวหน้าในหลายลักษณะ ทั้งความก้าวหน้าในสายอาชีพเดียวกัน เช่น ก้าวหน้าในสายบังคับบัญชาโดยตรง ก้าวหน้าเติบโตภายในกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกัน หรือแม้แต่การก้าวหน้าข้ามสายอาชีพ ข้ามกลุ่มงาน แม้กลุ่มผู้มีความสามารถหรือผู้ทดแทนตำแหน่งสำคัญ จะยังไม่ได้เติบโตในทันที แต่คงสถานะอยู่ใน Talent Pools ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ Strategic Project ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาต่อยอดได้ในอนาคต

โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารจะวิเคราะห์ติดตามวัดผลกระบวนการ การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างบุคลากรทดแทน ตลอดจนกระบวนการและสร้างมาตรการส่งเสริมให้เกิด Engagement ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงเหล่านั้น ได้มีโอกาสเติบโตความก้าวหน้าตามสายอาชีพตามโครงสร้างองค์กรภาพรวม ดังตาราง

โครงสร้างความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (CAREER SYSTEM/ STRUCTURE)

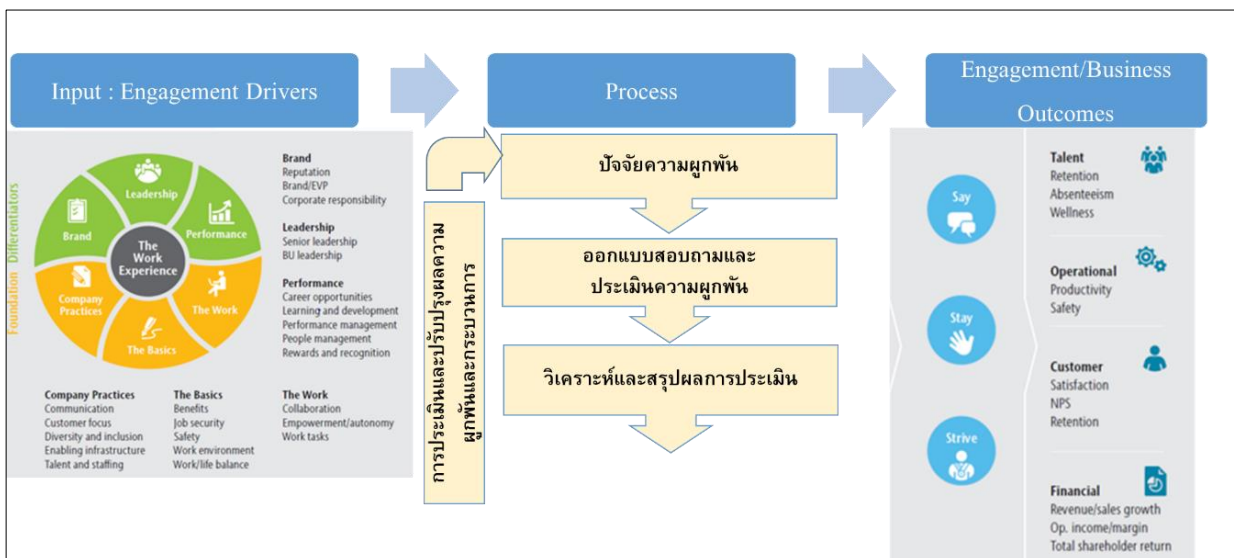
PC Grade	โครงสร้างตำแหน่งงาน	Competency Proficiency Identifications
PC1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)	อธิการบดี/ รอง/ ผู้ช่วยอธิการบดี	ระดับ 1 ผู้บริหารระดับสูง (Strategist) <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจภาพอนาคต ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แผนงานและบริหารแผน นำการเปลี่ยนแปลง สร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม
PC2 ผู้บริหารระดับสำนัก (Senior Management)	คณบดี/ผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่า	ระดับ 2 ผู้บริหารหน่วยงาน (Expertise & Top Functional) <ul style="list-style-type: none"> สร้างนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ วางแผน จัดระบบและบริหารงานหรือวางกลยุทธ์ที่เชี่ยวชาญ นำการเปลี่ยนแปลงสู่ทีมงาน และหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงบันดาลใจในทีมงาน ระหว่างทีม
PC3 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)	ผู้บริหารกลุ่มงานอาวุโส หรือเทียบเท่า	
PC4 ระดับบังคับบัญชา (Supervisor)	ผู้บริหารกลุ่มงาน หรือเทียบเท่า	ระดับ 3 หัวหน้างาน (Specialist & Supervisory) <ul style="list-style-type: none"> ศึกษาอย่างรอบรู้ และลงมือปฏิบัติงาน สร้างการยอมรับในบทบาท สอนแนะนำเพื่อพัฒนางาน จูงใจทีมให้สร้างผลงาน
PC5 ระดับปฏิบัติการ (Officer)	เจ้าหน้าที่ อาจารย์ประจำ	ระดับ 4 ปฏิบัติการ (Operational/Professional) <ul style="list-style-type: none"> เรียนรู้หลักการ ทฤษฎี ปฏิบัติได้ตามที่กำหนดได้ดีมาก ร่วมมือกับทีมงานและระหว่างทีม เสนอความรู้ความคิดเพื่อพัฒนางาน พัฒนาตนเองกับการเปลี่ยนแปลง
PIM Core Business Process ขับเคลื่อนด้วย หน่วยงานหลัก 3 Core Process และงานสนับสนุน 7 Job Group Support Process		

สถาบันมีการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพตามกรอบความก้าวหน้าในอาชีพงาน โดยมุ่งเน้นไปที่การออกแบบและวางแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Planning: IDP) ให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามสมรรถนะบุคลากรที่สถาบันกำหนด ตามลำดับ

- 5) ระบบประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ (Engagement & Satisfaction evaluation system)

สถาบันฯ กำหนดปัจจัยความผูกพันและประเมินตามหลักคิด แนวทาง บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินการจัดหารบริษัทที่ปรึกษา บริษัท เอออน ฮิววิท (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้กรอบแนวคิด Say, Stay, Strive ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน ดำเนินการสำรวจเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ผ่านการสัมภาษณ์ และการใช้แบบประเมินออนไลน์ เพื่อจัดทำระบบประเมินความผูกพันของบุคลากรภาพรวมทั้งกลุ่มเครือและสถาบันฯ ได้มีส่วนร่วมของคณะทำงานกลางทุกหน่วยงานตาม 6 ปัจจัยขับเคลื่อน (Engagement Driver) ตามโมเดลความผูกพัน บริหารและจัดทำโครงการสำรวจความผูกพันองค์กร โดยคณะกรรมการร่วม ตัวแทนจากทุกบริษัทในกลุ่มเพื่อเป็นคณะทำงานกลางในการเสนอกลับกรอง และกำหนดนโยบายกระจายสู่บริษัทในเครือ

โดยจาก Model ข้างต้น สถาบันฯ พิจารณาปัจจัยความผูกพันจำนวน 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรของสถาบัน 2) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 3) ผู้บริหารระดับสูง 4) การได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 6) ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย 7) โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ 8) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 9) การบริหารคนเก่งของสถาบัน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จัดลำดับปัจจัยความผูกพันของบุคลากร เพื่อผลักดันโครงการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ



กระบวนการจัดทำระบบการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบงานบุคคลและการให้บริการประจำปี เป็นช่องทางที่ต้องการเปิดรับข้อเสนอแนะ สังเคราะห์ผล นำจุดควรพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการระบบงาน ที่จะส่งผลลัพธ์เชิงบวกในการสนับสนุนบุคลากร ได้พัฒนาตนเองและมีศักยภาพสูงขึ้นพร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายเดียวกัน

ทั้งนี้ ยังคงมีช่องทางการรับฟังเสียงสะท้อนของบุคลากรหรือข้อเสนอแนะ ผ่านช่องทางการร้องเรียนที่ชัดเจน โปร่งใส ด้วยความเป็นธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมภาพรวมของสถาบันตามแผนกลยุทธ์ประจำปีนั้น สถาบันการศึกษาของเอกชนได้รับผลกระทบจากหลายปัจจัยที่เกิดขึ้นจากจำนวนประชากรลดลง การเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งเพิ่มขึ้นมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง กลยุทธ์ด้านบุคคลจึงจะต้องดึงบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้าร่วม และการพัฒนาขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประจำปี

สำนักทรัพยากรมนุษย์ บริหารและวางแผนงานกลยุทธ์มุ่งเป้าหมายหลัก (theme 7) Lively Workplace คือ การเสริมสร้างให้เป็นองค์กรน่าอยู่ ดึงดูดคนดี คนเก่งมาร่วมงาน เป็น "Talent of Choice Workplace" มุ่งวัตถุประสงค์การพัฒนากระบวนการบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคลากรสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง คล่องตัว ด้วยพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

รวมทั้ง กำหนดแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรในภาพรวมทุกมิติ (theme 1-6) เพื่อสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถาบันฯ ตามแผนภาพ PIM in 2030



แผนภาพ PIM Strategies for the Future 2023 (Vision-Mission-Core Competency)

นโยบายบริหารงานบุคคลของกลุ่มธุรกิจและการตลาด (CPALL) และบริษัทในกลุ่มโดยปรับค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละองค์กร ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวทางการตั้งค่าเป้าหมายและหัวข้อกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล 7 ประเด็นดังนี้

1) วัตถุประสงค์การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระยะ 4 ปี นี้ 1) เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพมุ่งผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ และ 2) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะกลาง ประจำปี 2566-2569 สอดคล้องแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายประสงค์ คือ อัตราการคงอยู่ของบุคลากรคุณภาพที่มีความสุขและผูกพันกับองค์กร (Engagement / Employee well-being) ที่เน้นทั้ง 5 มิติ คือ

- มิติ 1. ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์เพื่อดึงดูด พัฒนา รักษาไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพ (HR life Cycle)
- มิติ 2. ประสิทธิภาพของกระบวนการทรัพยากรบุคคล (Efficiency)
- มิติ 3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Effectiveness)
- มิติ 4. การบริหารงานบุคคล ที่มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Fairness)
- มิติ 5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Employee well-being)

2) แผนกลยุทธ์ระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล PIM ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2569

แผนกลยุทธ์บริหารและพัฒนาบุคคล ปีการศึกษา 2566 ภายใต้อะดับประเด็นหลัก คือ การประเมินผลงานยุติธรรม (PMS.) สวัสดิการสิทธิประโยชน์เหมาะสม (Welfare) ดูแลความผาสุกและผูกพัน (HR CARE) และตอบแทนรางวัลเพื่อจูงใจ (Reward) ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและสถานการณ์แวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารบุคคล กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลัก ด้าน 7. องค์กรน่าอยู่ Lively workplace และพร้อมสนับสนุนกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย จึงกำหนดแผนระยะ 4 ปี ไว้ดังตาราง

ระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล PIM		ค่าเป้าหมาย (ปีการศึกษา)			
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	2566	2567	2568	2569
1) การวางแผนกำลังและการสรรหาคัดเลือก					
1.1 มีการวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม สอดคล้องภารกิจและบริบท	KPI ระดับความสำเร็จของแผน	80%	80%	80%	80%
1.2 ลดอัตราว่างของการสรรหา	KPI ร้อยละอัตราว่างตามกรอบอัตรากำลังประจำปี	10%	8%	6%	4%
2) การบริหารผลปฏิบัติงานและผลตอบแทน					
2.1 การบริหารผลปฏิบัติงานและผลตอบแทน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	KPI ร้อยละความพึงพอใจต่อระบบการบริหารผลงาน	70%	80%	90%	90%

2.2 มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่มีประสิทธิภาพ	KPI ระดับความสำเร็จการปรับปรุงระบบบริหารผลงาน (PMS.)	80%	100%	-	-
3) การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรและผู้นำ					
3.1 มีการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร	KPI ระดับความสำเร็จของแผน	80%	100%	-	-
3.2 มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้และพัฒนาในสมรรถนะที่จำเป็น	KPI จำนวนบุคลากรที่จัดทำแผน IDP แล้วเสร็จ	สาย วิชาการ	สาย บริหาร	ทุก ระดับ	
4) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
4.1 มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทุกสายงาน (ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำทุกสายงาน)	KPI ระดับความสำเร็จของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ	50%	70%	-	-
4.2 จัดทำระบบและวางแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Talent/Successor)	KPI ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาผู้มีศักยภาพ/ผู้สืบทอดตำแหน่ง	60%	70%	80%	80%
5) ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจ					
5.1 มีการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	KPI ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction)	80%	80%	80%	80%
5.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันองค์กร ในทุกระดับ	KPI ร้อยละความผูกพันที่เพิ่มขึ้น (Employee Engagement Score)	2%	4%	6%	8%
5.3 มีแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความผาสุก และผูกพัน	KPI ร้อยละบุคลากรลาออกที่ลดลง (Turn Over Rate)	15%	14%	13%	12%