



# แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2559

## บทนำ

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2559 จัดทำขึ้นภายใต้แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557 – 2560) เพื่อมุ่งให้บุคลากรทุกระดับและทุกสายงานของมหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ของปีงบประมาณ 2554 โดยข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากผลการประเมินการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี 2558 รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลการประเมินตนเองของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดจากกระบวนการจัดการความรู้ที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ทราบช่องว่างของระดับมาตรฐานของสมรรถนะกับที่เป็นอยู่จริงของบุคลากร

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ได้นำวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557–2560) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของปีงบประมาณ 2559 โดยเน้นที่การพัฒนาาระบบ และการอบรมภายใต้ Competency based โดยมีรูปแบบการอบรมและการเรียนรู้ที่หลากหลาย และครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ 5 มิติ ที่ ก.พ.ร.กำหนด ซึ่งโดยภาพรวมแล้วแผนพัฒนาดังกล่าวจะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากร ทั้งภายในและภายนอก เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

## สารบัญ

	หน้า
วิสัยทัศน์การพัฒนาคณากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้	4
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	4-7
ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	7-8
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	9
สรุปแผนพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี 2559	10-15
ภาคผนวก: ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ	16-17

## วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

### วัตถุประสงค์

1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ
2. ประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาค้นคว้าความรู้โดยเน้นความรู้เพื่อใช้งาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

#### สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

#### จุดแข็ง (Strength)

1. บุคลากรสายวิชาการมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายวิชาการเฉพาะทางสูง โดยเฉพาะทางด้านการเกษตร เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และนานาชาติ โดยมีบุคลากรที่มีผลงานวิชาการได้รับรางวัลระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง
2. บุคลากรสายวิชาการมีการศึกษาและค้นคว้าวิจัย มีเทคนิคและวิชาการ สามารถนำองค์ความรู้ไปบูรณาการกับการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการถ่ายทอดสู่สังคมและชุมชนในรูปแบบของการให้บริการทางวิชาการและรูปแบบอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอเป็นที่ประจักษ์
3. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น กองทุนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก โดยมีบุคลากรได้รับทุนจากกองทุนนี้เพื่อการศึกษาต่อมากกว่า 40 ราย
4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ โดยการสนับสนุนงบประมาณให้แก่ฐานเรียนรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ไม่ต่ำกว่า 20 แห่ง และโครงการบริการวิชาการต่าง ๆ รวมเป็นเงินไม่ต่ำกว่าปีละ 10 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้มีฐานเรียนรู้ที่สามารถให้บริการวิชาการในระดับนานาชาติอย่างน้อย จำนวน 5 ฐานเรียนรู้ ที่สามารถจัดการฝึกอบรมนานาชาติให้กับประเทศกำลังพัฒนาทุกปีโดยได้รับงบประมาณจากสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ทั้งแบบเป็นทางการและแบบอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย กับผู้นำของหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มช่องทางในการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัย หรือการทดลองวิจัยเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการกับบริษัทเอกชนชั้นนำ (บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท สหฟาร์มจำกัด บริษัทเบทาโกรจำกัด บริษัทชั้นสวีทจำกัด) เป็นต้น

6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรขนาดไม่ใหญ่มากนัก แต่มีประวัติศาสตร์ที่น่าภาคภูมิใจอันยาวนาน ทำให้วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันตามคติหลัก “งานหนักไม่เคยฆ่าคน” มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบบครอบครัว บุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมและรู้จักกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เกิดมีระบบที่เลี้ยง การสอนงาน การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ

7. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความกระตือรือร้น และมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลจากแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan, IDP) ของแต่ละคนพบว่า บุคลากรทุกคนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานของตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีบุคลากรเป็นจำนวนมากที่มีความต้องการศึกษาต่อและพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองภายในช่วง 4-5 ปีข้างหน้า

8. มหาวิทยาลัยมีระบบช่องทางารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ เช่น การรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรผ่านสภาคณาจารย์และสภาข้าราชการและลูกจ้าง การให้ความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงอธิการบดี และสายตรงคณบดี เป็นต้น

## จุดอ่อน (Weakness)

1. สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. เนื่องจากจำนวนตำแหน่งผู้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการได้ลดลงจากการเกษียณอายุราชการ และมีบุคลากรเพิ่มขึ้นในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่สังกัดในมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่เฉลิมพระเกียรติ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรบรรจุใหม่ ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาคุณวุฒิและขอตำแหน่งทางวิชาการ

2. สมรรถนะของบุคลากรส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด จากการที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะของผู้บริหารนั้น ผลการประเมินสมรรถนะเบื้องต้นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยพบว่า สมรรถนะของบุคลากรบางด้านยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

3. ระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพสูง ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนขาดการพัฒนาตนเองและนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ระดับสากลตามที่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยกำหนด อาทิเช่น ไม่มีระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง ไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการให้ความดีความชอบหรือการให้ทุนให้โทษ การคัดเลือกบุคลากรไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการในสาขาขาดแคลน และการที่ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น รวมทั้งไม่สามารถจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้ได้

4. การขาดจิตสำนึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไม่พยายามปฏิบัติงานหรือทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมงาน ขาดความพยายามในอันที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยยังไม่มีนโยบายที่จะให้มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อให้มีการลงโทษหรือออกจากราชการ และบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงาน

5. มหาวิทยาลัยยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนในการเตรียมตัวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การที่ยังไม่มีรูปแบบการเตรียมตัวที่ชัดเจนดังกล่าวจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

6. หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงขาดผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้ไม่มีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

7. บุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ขาดการสร้างผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการติดตามและประเมินผล รวมทั้งขาดมาตรการการลงโทษที่เด็ดขาด

8. ขาดนโยบายและระบบในการพัฒนาบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยที่มีผลการเรียนดี มีความสามารถโดดเด่น โดยให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้วบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย

## สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

### โอกาส (Opportunity)

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักคือชุมชนเข้มแข็ง สังคมน่าอยู่ เศรษฐกิจยั่งยืน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาคประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงมีโอกาสดำเนินการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยในรูปแบบของโครงการสนองยุทธศาสตร์จังหวัด

2. นโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันในเรื่องการพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม รัฐบาลให้ความสำคัญการวิจัย พัฒนาต่อยอดและสร้างนวัตกรรมนำไปสู่การผลิตบริการที่ทันสมัย อาทิ สนับสนุนเพิ่มค่าใช้จ่ายการวิจัย เร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม ส่งเสริมระบบการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์และคณิตศาสตร์ ส่งเสริมให้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ประเทศใช้ประโยชน์ผลการศึกษาวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมพันธกิจให้มีการพัฒนา นโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ

3. ความชัดเจนของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2551-2565) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาและกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการไว้อย่างชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถวางเป้าหมายและกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาวได้ และส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ระบบการบริหารงาน บุคคลระบบแท่ง การสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อการศึกษาต่อ ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ และมีการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนไว้ โดยเน้นประเด็น การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในด้านนี้ด้วย

## อุปสรรค (Threat)

1. ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐกับของเอกชนและมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปอยู่ในหน่วยงานของตนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ ทำให้ไม่สามารถรักษาคณาจารย์ที่มีความรู้ไว้ในองค์กรได้
2. ภาครัฐมีนโยบายลดงบประมาณอันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดลงของงบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียน การสอน หรือการวิจัย เป็นต้น
3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลจากเมืองหลวงของประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอยู่ในภูมิภาคอื่นไม่เลือกที่จะมาเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่มีความสะดวก หรืออาจเลือกเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยมากกว่า
4. ภาครัฐมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานบุคคลที่ไม่แน่นอน ไม่เป็นเอกภาพ และมีมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้บุคลากรทุกระดับเสียเวลาไปกับการดำเนินงานทางด้านเอกสาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ของ สมศ. และของ กพร. ที่ไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น

## ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

จากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่แผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในแต่ละปีของแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดในการดำเนินตามแผนของปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 12 ตัวชี้วัด เพื่อให้บุคลากรมีการทำงานเชิงรุก และมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า “บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข” ตามแผนกลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557 – 2560)

**มิติที่ 1** ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 59
1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร	ระดับ 5
	2. ร้อยละของคณาจารย์ที่มีการใช้นวัตกรรม การเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21	ร้อยละ 10
	3. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
	4. ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี	5. ร้อยละจำนวนอาจารย์ที่ได้รับเชิญเป็น Visiting Professor / กรรมการ / ที่ปรึกษา / อื่นๆ ในต่างประเทศ	ร้อยละ 5
	6. ร้อยละของอาจารย์ใหม่ที่ได้รับทุนวิจัย	ร้อยละ 80
	7. ร้อยละของนักวิจัยที่เข้าร่วมเครือข่ายในระดับ GMS/ ASEAN	ร้อยละ 5
	8. ระดับความสำเร็จในการจัดตั้ง “สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้”	ระดับ 5

**มิตินี้ 2** ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตินี้ที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคุ้มค่า มีการนำระบบสารสนเทศการจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 59
3. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	9. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล	ระดับ 5
4. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	10. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร	ระดับ 5
5. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน	11. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน	ร้อยละ 50

**มิตินี้ 3** ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตินี้ที่เน้นการดำรงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 59
6. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	12. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	ระดับ 5

**มิตินี้ 4** ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตินี้ที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 59
7. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล	13. ร้อยละของการร้องเรียนต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	น้อยกว่าร้อยละ 5

**มิตินี้ 5** คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมิตินี้ที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน






เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 59
8. เพื่อดำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อภารกิจเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย	14. ร้อยละของการลาออกของบุคลากร	น้อยกว่าร้อยละ 6
9. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		

จากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิตินี้ และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่แผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในแต่ละปีของแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดในการดำเนินตามแผนของปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 14 ตัวชี้วัด เพื่อให้บุคลากรมีการทำงานเชิงรุก และมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า “บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข” ตามแผนกลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557 – 2560)



แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์ : บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

<b>1. มิติตความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</b> 		
<b>เป้าประสงค์ 1.1</b> เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		<b>1.2</b> เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี
<b>กลยุทธ์ 1.1.1</b> เสวนามุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ 1.1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วย Competency Model 1.1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ 1.1.4 ส่งเสริมและสนับสนุน อ.ประจำ และบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิ ป.เอก เพิ่มขึ้น	1.2.1 จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 1.2.2 ประกาศเกียรติคุณผู้บริหารมืออาชีพ 1.2.3 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
<b>2. มิติตประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล</b> 		
<b>เป้าประสงค์ 2.1</b> เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	<b>2.2</b> เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<b>2.3</b> เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน
<b>กลยุทธ์ 2.1.1</b> การวางแผนและบริหารกำลังคน 2.1.2 การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร 2.1.3 การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	2.2.1 พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	2.3.1 สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาดตนเอง (IDP)
<b>3. มิติตประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b> 		
<b>เป้าประสงค์ 3.1</b> เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต	<b>3.2</b> เพื่อให้มีระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	
<b>กลยุทธ์ 3.1.1</b> พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ 3.1.2 พัฒนาคลิ่งความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	3.2.1 พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ 3.2.2 สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	
<b>4. มิติตความพร้อมรับผิตชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b> 		
<b>เป้าประสงค์ 4.1</b> เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคลากร	<b>4.2</b> เพื่อให้มีระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	
<b>กลยุทธ์ 4.1.1</b> พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ	4.2.1 พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ 4.2.2 สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	
<b>5. มิติตคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b> 		
<b>เป้าประสงค์ 5.1</b> เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย	<b>5.2</b> เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	
<b>กลยุทธ์ 5.1.1</b> สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ 5.1.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	5.2.1 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ 5.2.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย 5.2.3 พัฒนาระบบการยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน	

สรุปแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน			ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(รุ่น)	(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<b>มิติที่ 1</b> การบริหาร ทรัพยากร บุคคลเพื่อ รองรับ วิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย	1. เพื่อให้บุคลากรมีขีด ความสามารถและมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานในระดับสูง ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย	1. ขับเคลื่อนแผนพัฒนา บุคลากรให้ครอบคลุมทุก กระบวนการ กลุ่มเป้าหมาย และบุคลากรทุกหน่วยงาน		x			1. โครงการบูรณาการแผนพัฒนาบุคลากรปี 2559 สู่หน่วยงาน (3 ครั้ง/ปี)		40	ผู้บริหาร/ เจ้าหน้าที่คณะ/ สำนัก/	รองยุทธศาสตร์/ผช.(อ. ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/ สำนัก
				x			2. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี 2560		150	ผู้บริหาร/ เจ้าหน้าที่คณะ/ สำนัก/กก.พัฒนา บุคลากร/กก. จัดการความรู้	รองยุทธศาสตร์/ผช.(อ. ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/ สำนัก
	2. พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Competency Model)		x	x	x	3. โครงการพัฒนาระบบสมรรถนะของ มหาวิทยาลัย			ผู้บริหาร/คณะ/ สำนัก/ผอ.กอง/ หน.งาน	คณะกรรมการพัฒนาระบบ สมรรถนะ	
				x		4. โครงการก้าวใหม่สายวิชาการ (2 รุ่น)	5-6	80	อาจารย์ใหม่	รองยุทธศาสตร์/ผช.(อ. ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/ สำนัก	
				x		5. โครงการก้าวใหม่สายสนับสนุน (2 รุ่น)	5-6	80	บุคลากรใหม่สาย สนับสนุน	รองยุทธศาสตร์/ผช.(อ. ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ ผช.สุดเขต สกุลทอง/ ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชู ลาภ/งานพัฒนาบุคลากร/ คณะ/สำนัก	
			x	x		6. โครงการพัฒนาศักยภาพตนเองและการทำงาน ร่วมกับทีม	2		บุคลากรสาย สนับสนุน	ผช.สุดเขต สกุลทอง/คณะ/ สำนัก	
			x	x		7. โครงการพัฒนาระบบการอบรมด้าน ภาษาอังกฤษ (English Training Road map)		20	บุคลากรที่สนใจ	ผช.สุดเขต สกุลทอง/ศูนย์ ภาษา/คณะศิลปศาสตร์/ ฝ่ายการต่างประเทศ	

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน			ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(รุ่น)	(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<b>มิติที่ 1</b> การบริหาร ทรัพยากร บุคคลเพื่อ รองรับ วิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย		3. การป่มเพาะ เรียนรู้ค่านิยม วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์องค์กร		x	x	x	8. โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่		100	บุคลากรใหม่	รองยุทธศาสตร์/คณะ/สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่
				x	x	x	9. โครงการจิตตปัญญาและแม่โจ้บ้านเรา (2 รุ่น)	5-6	120	บุคลากรที่ยังไม่เคยรับการอบรมฯ บุคลากรที่สนใจ	รองฯยุทธศาสตร์/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ผช.สุดเขต สกุลทอง/งานพัฒนาบุคลากร
				x		x	10. โครงการ Orientation สภามหาวิทยาลัย 3 ครั้ง/ปี		30	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผู้แทนคณาจารย์) /ผู้บริหารระดับสูง	รองฯทุกท่าน/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ผช.สุดเขต สกุลทอง/ผช.ชัชพรธรรมกุล/ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชูลาก
				x		x	11.โครงการ Administrative meeting (6 ครั้ง/ปี)		40	อธิการ/รองอธิการ/ผช.อธิการ/คณบดี	รองฯทุกท่าน/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ผช.สุดเขต สกุลทอง/ผช.ชัชพรธรรมกุล/ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชูลาก/คณะ/สำนัก
	2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี	4. การพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย		x		x	12. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (ปี 59 เน้นด้าน Green University/Green farming)		40	อธิการ/รองอธิการ/ผช.อธิการ/คณบดี	รองฯทุกท่าน/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ผช.สุดเขต สกุลทอง/ผช.ชัชพรธรรมกุล/ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชูลาก/คณะ/สำนัก
				x		x	13. โครงการพัฒนาผู้บริหารสายสนับสนุน (ปี 59 เน้นด้าน Green office)		35	เลขานุการคณะ/ผอ.กองฯ	รองฯบริหาร/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ผช.สุดเขต สกุลทอง /ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชูลาก
				x	x	x	14. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในหลักสูตรระดับชาติ (นบส/ นบม/นบก)		2	รองอธิการ/คณบดี	รองฯยุทธศาสตร์/รองฯบริหาร/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน			ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(รุ่น)	(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<b>มิติที่ 2</b> <b>ประสิทธิภาพ</b> <b>ของ</b> <b>กระบวนการ</b> <b>บริหาร</b> <b>ทรัพยากร</b> <b>บุคคล</b>	1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ	x			15.โครงการพัฒนาระบบ Rotation		20	กรรมการพัฒนาระบบ Rotation/ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาระบบ Rotation/คณะ/สำนัก	
			x			16.โครงการปรับปรุงกฎระเบียบการบังคับใช้ และการติดตามด้านมาตรฐานภาระงาน/ ผลงานทางวิชาการของบุคลากร			กรรมการมาตรฐานภาระงานและผลงานทางวิชาการของบุคลากร	คณะกรรมการมาตรฐานภาระงานและผลงานทางวิชาการของบุคลากร	
			x			17.โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม		20	กรรมการพัฒนาระบบการประเมินผลงาน/ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	รองฯยุทธศาสตร์/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ กรรมการพัฒนาระบบการประเมิน/งานตำแหน่งฯ	
			2. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	x	x	x	18..โครงการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงาน (ประกวด the Star)		30	กรรมการจัดการความรู้/ทีมงาน	รองฯบริหาร//ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ กรรมการจัดการความรู้/งานพัฒนาบุคลากร
		x		x		19.โครงการที่เลี้ยงตามสายงาน				คณะกรรมการที่เลี้ยง/คณะ/สำนัก	
	2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	x		x		20.โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับระบบมาตรฐานภาระงาน/ ผลงานทางวิชาการของบุคลากร/ ประเมินผลงานของบุคลากร		20	กรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานภาระงาน/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ/งานตำแหน่งฯ	รองฯยุทธศาสตร์/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ กรรมการพัฒนาระบบการประเมิน/งานตำแหน่งฯ
	3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน	4. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน		x	x		21.โครงการอบรมการขอตำแหน่งทางวิชาการทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน		200	บุคลากรที่สนใจ	รองฯยุทธศาสตร์/รองฯวิชาการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กองการเจ้าหน้าที่

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน			ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(รุ่น)	(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<b>มิติที่ 3</b> <b>การจัดการ</b> <b>ความรู้ที่</b> <b>ตอบสนองต่อ</b> <b>ประเด็น</b> <b>ยุทธศาสตร์</b>	1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต	1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์		x	x	x	22. โครงการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการ KM ของหน่วยงาน		1,500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
				x	x	x	23. โครงการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการ KM ของชุมชนปฏิบัติ (CoP)		1,500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
				x	x	x	24. โครงการอบรมหลักสูตรด้านการจัดการความรู้	1	40	กลุ่มคนอำนวยการ	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
				x	x	x	25. โครงการอบรมหลักสูตรสำหรับคุณอำนวยการ (Facilitator)	1	40	กลุ่มคนอำนวยการ	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
					x		26. โครงการอบรมหลักสูตรการถอดบทเรียนและการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี	1	40	กลุ่มคนอำนวยการ/บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านKM	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
					x		27. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของอาจารย์ประจำหลักสูตร ด้านการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21	1	30	คณาจารย์ที่สนใจ	รองวิชาการ/สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ/คณะ/สำนัก
		2. พัฒนาคคลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)		x	x	x	28. โครงการจัดทำเล่มสรุปแนวปฏิบัติที่ดีประจำปี		40	กลุ่มคนอำนวยการ/บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านKM	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
			x	x	x	29. โครงการมหกรรมความรู้ (KM Fair) จัดทุก 2 ปี	5	1,500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน			ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(รุ่น)	(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<b>มิติที่ 4</b> <b>การบริหาร</b> <b>ทรัพยากร</b> <b>บุคคลอย่าง</b> <b>เป็นระบบ</b> <b>และมี</b> <b>คุณธรรม</b>	1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการ บริหารงานบุคคล	1.พัฒนาระบบการบริหารงาน บุคคลของมหาวิทยาลัย โดย เน้นความโปร่งใสและเปิดเผย ทุกกระบวนการ	x		x		30. โครงการเตรียมความพร้อมด้านระบบการ บริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับ			บุคลากรทุกคน	ผู้บริหารทุกท่าน/งานสภา คณาจารย์/คณะ/สำนัก
				x	x	x	31. โครงการส่งเสริมจรรยาบรรณบุคลากรทั้งสาย วิชาการและสายสนับสนุน		1500	บุคลากรทุกคน	รองฯบริหาร/กองกลาง/งาน สภาคณาจารย์
		2. จัดให้มีช่องทางการรับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากรทุก ระดับ	x			x	32. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางกรรับ ฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น สายตรงผู้บริหาร ข่าว และเว็บไซต์ เป็นต้น		1500	บุคลากรทุกคน	รองฯทุกท่าน/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน			ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(รุ่น)	(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<b>มิติที่ 5</b> <b>คุณภาพชีวิต</b> <b>และความ</b> <b>สมดุล</b> <b>ระหว่างชีวิต</b> <b>กับการ</b> <b>ทำงาน</b>	เพื่อธำรง รักษา บุคลากร คุณภาพที่จำเป็นต่อการ บรรลุเป้าหมาย พันธกิจของ มหาวิทยาลัย	1. การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม คุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน		x	x	x	33. โครงการองค์กรสร้างสุข (Happy workplace)		300	หน่วยงานนำร่อง 4 หน่วยงาน / กรรมการจัดการ ความรู้	รองฯบริหาร/ผช.(อ.ดร.ทิพย์ สุดา ตั้งตระกูล/ผช.สุดเขต สกุลทอง/ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชูลาก/งานพัฒนา บุคลากร
				x	x	x	34. โครงการพัฒนาทีมงานด้านพัฒนาบุคลากร		40	กรรมการพัฒนา บุคลากร/กรรมการ จัดการความรู้/งาน พัฒนาบุคลากร	รองฯยุทธศาสตร์/ผช.(อ.ดร. ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/ผช.สุด เขต สกุลทอง/ผช.ปิยะวัฒน์ ยาวิชัยชูลาก/งานพัฒนา บุคลากร
				x	x	x	35. โครงการ reorientation อาจารย์ใหม่จาก โครงการก้าวใหม่สายวิชาการทั้ง 4 รุ่น		50	ตัวแทนคณาจารย์ที่ ผ่านการอบรมฯ ก้าวใหม่สาย วิชาการ	คณะกรรมการจัดทำ หลักสูตรการอบรมอาจารย์ ใหม่/คณะ/สำนัก วิชาการ
	2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	4. พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชยให้สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการทำงาน		x			36. โครงการประกาศเกียรติคุณบุคลากรดีเด่น/ อาจารย์ตัวอย่างประจำปี			บุคลากรทุกคน	รองฯบริหาร/งานสภา คณาจารย์/กองการ เจ้าหน้าที่
				x			37. โครงการเกษียณอายุราชการ		20	บุคลากรที่ เกษียณอายุ ราชการ	รองฯยุทธศาสตร์/รองฯ บริหาร/กองกลาง/กองการ เจ้าหน้าที่

## ภาคผนวก รายละเอียดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

### 1. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล

#### เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการปรับโครงสร้างอัตรากำลังและเกลี่ยอัตรากำลังที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
2. มีแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และ 4 ปี (2557-2560) โดยมุ่งเน้นจำนวนพนักงานสายวิชาการให้มากขึ้น
3. มีการบริหารกำลังคนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
4. มีระบบการติดตามการบริหารกำลังคน
5. มีการประเมินผลความสำเร็จของแผน
6. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผน

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

### 2. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร

#### เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี
2. มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและรายงานต่อผู้บริหาร
3. มีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีและรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. ตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 60
5. ตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 80

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

### 3. ระดับความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

#### เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนด ในข้อ 1



3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนา และจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge)
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

#### 4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย
2. มีการดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
3. มีการดำเนินงานตามแผน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
4. มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในแผน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75
5. มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย 2 ครั้ง (รอบ 6 เดือนและ 12 เดือน)

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ