



แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ แผน 4 ปี (พ.ศ.2561 – 2565)

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

บทนำ

กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร

วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์

นโยบายด้าน HR

การวิเคราะห์สภาพการณ์ SWOT Analysis

ประเด็นยุทธศาสตร์ ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามมิติ

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนปฏิบัติงาน 4 ปี ในช่วงปี พ.ศ. 2561 -2565

บทสรุปผู้บริหาร

แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2561-2565 ตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) ฉบับปรับปรุง ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยหวังผลให้มหาวิทยาลัยมีพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาระบบการศึกษามีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลกับการปฏิบัติงานตามพันธกิจ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดระบบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย การให้ความสำคัญถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เสริมสร้างประสิทธิภาพและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และให้เป็นไปตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้นคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจึงเห็นควรให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2561-2565 ขึ้นมาใหม่แทนแผนพัฒนาบุคลากรฉบับเดิม

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2561-2565 เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมระบบการทำงานแบบ MOC (ภาระงานประจำ) และ SPO (ภาระงานเชิงยุทธศาสตร์) จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการสู่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง โดยการใช้ เครื่องมือ Visioning the Future เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและความใส่ใจในการพัฒนาอนาคตของ มหาวิทยาลัยร่วมกัน โดยจัดทำ Training Roadmap ให้บุคลากรแต่ละกลุ่ม พร้อมส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาตาม เส้นทางที่กำหนด โดยได้ร่วมกันกำหนดว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรเป็นมหาวิทยาลัยติดอันดับ 1 ใน 500 ของ มหาวิทยาลัยโลก หรือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตร โดยการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ บุคลากรมีขีดความสามารถ ตามสมรรถนะ ตามที่มหาวิทยาลัยต้องการนั้น จึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการ จัดทำแผน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้เลือกเครื่องมือคุณภาพที่จะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติคือ การมีส่วนร่วมของ บุคลากร (engagement) ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การระดมความเห็นเพื่อกำหนดขีดความสามารถ (competency) ทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถผู้บริหาร และขีดความสามารถตามสายงาน เพื่อเป็น ข้อมูลในการนำ competency model มาเป็นกรอบในการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จากนั้นจะมีการ ทำความเข้าใจให้บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึง (explanation) และดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่มี โครงสร้างการทำงานรองรับงานพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรคือการนำระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ว่ามีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้นำแผนการปฏิบัติที่ดี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อย่างชัดเจน มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ตามกรอบ ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีรายละเอียดของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

มติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

นอกจากการเตรียมการในประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่แผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2561-2565 ในแต่ละปีของแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดสำคัญเพื่อใช้กำกับผลการดำเนินงานของแผนพัฒนา ระยะ 4 ปี

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนี้เป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นงานในเชิงรุกเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า “บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข”

แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วยกระบวนการ เทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีศักยภาพสูงขึ้น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เกิดความภาคภูมิใจ ตัดสินใจมหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรภาครัฐที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรจากข้าราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามนโยบายอัตรากำลังของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ ทำให้การดำเนินการในเรื่องระบบการบริหารบุคคลไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบราชการในปัจจุบันภายใต้การขับเคลื่อนของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำให้มีการนำเครื่องมือการจัดการคุณภาพในระบบการบริหารงานแนวใหม่ เข้ามาใช้ในการจัดทำกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งด้านพันธกิจ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้วย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2561-2565 และผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยมาแล้ว แต่จากการจัดประชุมคณะทำงานเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนพบว่าควรมีการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับมติของคณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐ ในการจัดทำระบบ “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” ที่มีความหมายตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า HR Scorecard จึงมีการจัดประชุมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรให้บังเกิดผลในการนำมาปฏิบัติ โดยการวางแผนปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

กระบวนการ	เครื่องมือคุณภาพ
1. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	SWOT Analysis , Visioning the Future
2. การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	BSC
3. การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ	BSC, Competency, Skills Matrix
4. การติดตามและรายงานผลดำเนินการ	HR Scorecard

กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร

การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

- SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร/ระบบ) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) ที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- Visioning the Future เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและความใส่ใจในการพัฒนาอนาคตของมหาวิทยาลัยร่วมกันด้วยการ
 - 1) สร้างภาพใหญ่ เช่น ติดอันดับ 1 ใน 500 มหาวิทยาลัยโลก
 - 2) ศึกษาสถานภาพปัจจุบันขององค์กรและที่วาดหวังในอนาคต เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ด้านการเกษตร
 - 3) จำแนกสิ่งที่รู้และไม่รู้
 - 4) คัดเลือกหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน
 - 5) หาแนวโน้มของความเป็นไปได้เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้นำแผนการปฏิบัติที่ดีด้านทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ครอบคลุมตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. ได้ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

- 1.1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
- 1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานบรรลุภารกิจและความจำเป็นของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่
- 1.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย (Talent Management) หรือไม่
- 1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความร่วมมือในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจ

ให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

มติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

- 2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่
- 2.2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยได้จริงหรือไม่
- 2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่
- 2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงใด

- 3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ของบุคลากร ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย

- 4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่
- 4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความ พร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- 5.1) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสีย รูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่
- 5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยกับบุคลากร และระหว่าง บุคลากรด้วยกันเอง และกำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้พัฒนาไปสู่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ มหาวิทยาลัยใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีมีการดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนา ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและ คุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

การทำให้มหาวิทยาลัยเกิดลักษณะการมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยให้เกิดความเชื่อมโยง และสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆภายในมหาวิทยาลัยกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น

- โครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการดำเนินงานจะก่อให้เกิด ความสำเร็จ
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและ กระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- ชีตความสามารถของบุคลากร เพื่อทำให้กลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติจริง จะต้องมีการ วางแผนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้รวดเร็ว ทันเวลา
 - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
 - ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อเกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การทำให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมี
- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
 - ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
 - การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
 - เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม
 - การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
 - การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในมหาวิทยาลัย

การติดตามและรายงานผลดำเนินการ

โดยการติดตามผลลัพธ์และดำเนินการปรับปรุงและประเมินผลลัพธ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจใช้การทำงานในระบบ Traffic Lights ควบคู่กับการติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีห้องปฏิบัติการจัดการ (Management Cockpit) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดตามผลการดำเนินการ มีการประชุมเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา

วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์

บุคลากรดี มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ(เก่ง) และทำงานอย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์

1. บ่มเพาะ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีน้ำใจ ใฝ่เรียนรู้ มีความวิริยะ อุตสาหะ มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์ มีวินัย และสัมมาคารวะ มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม รู้หน้าที่ในงานและครอบครัว และรักษาชื่อเสียงของตนเองและมหาวิทยาลัย
2. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เก่งเรียนรู้ เก่งคิด เก่งงาน และเก่งคน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ
3. ประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคลังความรู้โดยเน้นความรู้เพื่อใช้งาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้หลักการพื้นฐาน 7 ประการ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อธำรงรักษา บุคลากรคุณภาพจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย

นโยบายด้าน HR ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มุ่งมั่นบริหารงานบุคคลโดยครอบคลุม “หลักการพื้นฐานด้านการบริหารงานบุคคล” 7 ประการ ดังนี้

1. จรรยาบรรณ

บุคลากรต้องยึดมั่นในปรัชญา ค่านิยมหลักขององค์กร นำหลักการของ คนดี คนเก่ง และ จรรยาบรรณ บุคลากรเป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด และสม่ำเสมอทุกกรณี

2. การสรรหาบุคลากร

ดำเนินการด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง”

3. การปฏิบัติงานและการดูแลบุคลากร

ใช้บุคลากรจำนวนน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพ ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยใช้ระบบคณะกรรมการ และยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก

4. การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้งานในหน้าที่ ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ข้องกับองค์กร การบริหารและการจัดการ ตลอดจนจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ

5. การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน

ยึดหลักความเป็นธรรมภายใน เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล

6. การบริหารสวัสดิการ

จัดสวัสดิการตามความเหมาะสม และจำเป็นของบุคลากรส่วนใหญ่ โดยพิจารณาบนความสามารถของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงตามความจำเป็นของสภาพเศรษฐกิจสังคม

7. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

จัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

เป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากร คือให้บุคลากรเป็น “คนดี - คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนี้

คนดี (The Noble)

1. ทศนคติดี (Right Attitude)
2. มีเหตุผล (Logical)
3. มีน้ำใจ (Considerate)

4. ใฝ่เรียนรู้ (Mastery)
5. มีความวิริยะอุตสาหะ (Persevering)
6. มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์ (Fair and Honesty)
7. มีวินัย และสัมมาคารวะ (Well Disciplined and Courteous)
8. เห็นแก่ส่วนรวม (Concern for Others as a Whole)
9. รู้หน้าที่ในงาน ครอบครัว และสังคม (Mindful of Duties toward Family and Society)
10. รักษาชื่อเสียงของตนเอง และองค์กร (Upholding One's Own and Organization's Image)

คนเก่ง (Smart people)

1. เก่งงาน (Smart in Working): ดูจากการทำกิจกรรม
2. เก่งคน (Smart in Dealing with People) : ดูจากภาวะผู้นำ
3. เก่งคิด (Smart in Thinking): ดูจากการตอบคำถาม
4. เก่งเรียนรู้ (Smart in Learning): ดูจากผลการเรียน

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 กองทุนสร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในการศึกษาต่อ โดยมีบุคลากรได้รับทุนจากกองทุนนี้เพื่อการศึกษาต่อมากกว่า 30 ราย
4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ โดยการสนับสนุนงบประมาณให้แก่ฐานเรียนรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่า 20 แห่งรวมเป็นเงินไม่ต่ำกว่าปีละ 2 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้มีฐานเรียนรู้ที่สามารถให้บริการวิชาการในระดับนานาชาติจำนวน 5 ฐาน ที่สามารถจัดการฝึกอบรมนานาชาติให้กับประเทศกำลังพัฒนาทุกปีโดยได้รับงบประมาณจากสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ทั้งแบบเป็นทางการและแบบอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย กับผู้นำของหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มช่องทางในการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัยหรือการทดลองวิจัยเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการกับบริษัทเอกชนชั้นนำ

6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นองค์กรขนาดใหญ่มากแต่มีประวัติศาสตร์ที่น่ายกย่องมีใจอันยาวนาน ทำให้มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันตามคติหลัก “งานหนักไม่เคยฆ่าคน” มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นเอื้อเฟื้อแบบครอบครัว บุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมและรู้จักกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เกิดมีระบบที่เลี้ยง การสอนงาน การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ

7. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความกระตือรือร้นและมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลจากแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan, IDP) ของแต่ละคน พบว่าบุคลากรทุกคนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานของตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีบุคลากรเป็นจำนวนมากที่มีความต้องการศึกษาต่อและพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองภายในช่วง 4-5 ปีข้างหน้า

8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีระบบช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรผ่านสภาคณาจารย์และสภาข้าราชการและลูกจ้าง การให้ความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงอธิการบดี และสายตรงคณบดี เป็นต้น

9. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการเตรียมตัวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

10. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง มีการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

11. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการ ขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการติดตามและประเมินผล

12. มีนโยบายและระบบในการพัฒนาบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยที่มีผลการเรียนดี มีความสามารถโดดเด่น โดยให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้วบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยในอนาคต

จุดอ่อน (Weakness)

1. สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. เนื่องจากจำนวนตำแหน่งผู้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการได้ลดลงจากการเกษียณอายุราชการ และมีบุคลากรเพิ่มขึ้นในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานวิทยาเขตแม่โจ้-แพร่ และวิทยาเขตแม่โจ้-ชุมพร ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรบรรจุใหม่ ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาคุณวุฒิและขอตำแหน่งทางวิชาการ

2. สมรรถนะของบุคลากรส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด จากการที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะของผู้บริหารนั้น ผลการประเมินสมรรถนะเบื้องต้นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยพบว่า สมรรถนะของบุคลากรบางด้านยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

3. ระบบการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรขาดการพัฒนาตนเองและนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ระดับสากลตามที่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยกำหนด อาทิเช่น ไม่มีระบบการคัดเลือกบุคคล

เข้าปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง ไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการให้ความดีความชอบหรือการให้คุณให้โทษ การคัดเลือกบุคลากรไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการในสาขาขาดแคลน และการที่ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น รวมทั้งไม่สามารถจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้ได้

4. การขาดจิตสำนึกร่วมในการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไม่พยายามปฏิบัติงานหรือทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมงาน ขาดความพยายามในอันที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะให้มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อให้มีการลงโทษหรือออกจากราชการ และบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงาน

5. มหาวิทยาลัยยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนในการเตรียมตัวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การที่ยังไม่มีรูปแบบการเตรียมตัวที่ชัดเจนดังกล่าวจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

6. หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงขาดผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้ไม่มีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

7. บุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการขาดการสร้างผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการติดตามและประเมินผล รวมทั้งขาดมาตรการการลงโทษที่เด็ดขาด

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

โอกาส (Opportunity)

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักคือชุมชนเข้มแข็ง สังคมน่าอยู่ เศรษฐกิจยั่งยืน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาคประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยในรูปแบบของโครงการสนองยุทธศาสตร์จังหวัด

2. นโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้กำหนดพันธกิจให้มีการพัฒนาประชาธิปไตยและระบบการเมืองให้มีความมั่นคงในการปฏิบัติตามกฎหมายและบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นที่ยอมรับของสากล นโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักประชาธิปไตยและการอกระเปียบที่สามารถรองรับการดำเนินงานและมีการใช้ระเบียบอย่างเสมอภาค

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

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดจุดเน้นและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคนมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยเพื่อวางรากฐานให้เป็นคนมีคุณภาพในอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะที่มีพัฒนาคนที่มีศักยภาพสอดคล้องกับการมุ่งสู่ University 4.0 โดยเน้นคนดี คนเก่ง หลักการพื้นฐานด้านการบริหารบุคคล 7 ประการ ประกอบด้วย 1.จรรยาบรรณ 2.การสรรหาบุคลากร 3.การปฏิบัติงานและการดูแล บุคลากร 4.การพัฒนาบุคลากร 5.การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน 6.การบริหารสวัสดิการ 7. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ นี้ด้วย

ข้อจำกัด (Threat)

1. ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐกับของเอกชนและมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปอยู่ในหน่วยงานของตนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ ทำให้ไม่สามารถรักษาคนดีมีความรู้ไว้ในองค์กรได้
2. ภาครัฐมีนโยบายลดงบประมาณอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดลงของงบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียน การสอน หรือการวิจัย เป็นต้น
3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลจากเมืองหลวงของประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอยู่ในภูมิภาคอื่นไม่เลือกที่จะมาเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่มีความสะดวก หรืออาจเลือกเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยมากกว่า
4. ภาครัฐมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานบุคคลที่ไม่แน่นอน ไม่เป็นเอกภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้บุคลากรทุกระดับเสียเวลาไปกับการดำเนินงานทางด้านเอกสาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การยกเลิก Blue Print for Change ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ของ สมศ. และของ กพร. ที่ไม่สอดคล้องกัน และรวมทั้งการเปลี่ยนจากการบริหารงานระบบซีมาเป็นการบริหารงานระบบแท่ง เป็นต้น

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

1. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “การพัฒนาคนและเสริมสร้างศักยภาพคน”
2. สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “การ เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์”
3. สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของแผนที่ 5 “ศักยภาพในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน (Sustainability)”

ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญของแผน 2. พัฒนา Training Roadmap สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามเส้นทางที่กำหนด 3. ติดตามและสนับสนุนอาจารย์ไปศึกษาต่อให้สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด 4. ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งทางวิชาการให้ผลิตผลงานและยื่นขอตำแหน่ง

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคุ้มค่า มีการนำระบบสารสนเทศการจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนและบริหารกำลังคน 2. การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือกและรักษาบุคลากร 3. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง 4. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร 5. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการธำรงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต 2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ 2. สนับสนุนให้หน่วยงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. พัฒนาคคลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) 4. พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ 2. จัดให้มีช่องทางร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมิติที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. การธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย 2. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชย ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน 2. การสนับสนุนทีมงานที่มีศักยภาพสนองตอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 3. เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย 4. สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ 5. การกำหนดปัจจัยในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ 6. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ 1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		61	62	63	64	65
1. ร้อยละของบุคลากรทำผิดวินัย และจรรยาบรรณลดลง	น้อยกว่า ร้อยละ	2	2	2	2	2
2. การได้รับรางวัลด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ คนดี คนเก่ง จากหน่วยงานภายในและภายนอก	มากกว่า ร้อยละ	2	2	2	2	2
3. ร้อยละของจำนวนกรออบอัตรากำลังที่ดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดและบรรจุบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ร้อยละ	80	80	80	80	80
4. ร้อยละของบุคลากรใหม่ที่ผ่านมาเกณฑ์การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานตามระยะเวลาและเกณฑ์คุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ร้อยละ	90	90	90	90	90
5. สัดส่วนของบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุน	สัดส่วน	1:1.6	1:1.6	1:1.6	1:1.6	1:1.6
6. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทาง Training Roadmap ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน	ร้อยละ	80	85	90	95	95

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		61	62	63	64	65
7. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละ	6	6	6	6	6
8. ร้อยละของผู้ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการจากจำนวนอาจารย์ที่มีคุณสมบัติขอตำแหน่ง	ร้อยละ	20	20	15	15	10
9. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5	5	5	5	5
10. ร้อยละของอาจารย์ปริญญาโท ที่ไปศึกษาต่อและจบตรงตามระยะเวลาของหลักสูตร	ร้อยละ	50	50	50	50	50
11. จำนวนการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้บริหารสายสนับสนุน(ตัวจริง)	จำนวน	5	5	5	5	5

กลยุทธ์การพัฒนา

1. ปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญของแผน
2. พัฒนา Training Roadmap สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามเส้นทางที่กำหนด
3. ติดตามและสนับสนุนอาจารย์ที่ไปศึกษาต่อให้สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด
4. ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งทางวิชาการให้ผลิตผลงานและยื่นขอตำแหน่ง

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์

1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		61	62	63	64	65
12. ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลที่ถูกรายงานครั้งแรก	ร้อยละ	80	80	85	85	90

กลยุทธ์การพัฒนา

1. การวางแผนและบริหารกำลังคน
2. การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือกและรักษาบุคลากร
3. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง
4. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
5. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์**
1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต
 2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		61	62	63	64	65
13. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	ระดับ	5	5	5	5	5

กลยุทธ์การพัฒนา

1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์
2. สนับสนุนให้หน่วยงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. พัฒนาคคลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)
4. พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์** 1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		61	62	63	64	65
14. จำนวนช่องทางการสื่อสาร การรับรู้ รับทราบ ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย	ช่องทาง	3	3	4	4	5

กลยุทธ์การพัฒนา

1. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ
2. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- เป้าประสงค์**
1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย
 2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		61	62	63	64	65
15. ร้อยละของการลาออกของบุคลากร	น้อยกว่าร้อยละ	6	6	6	6	6
16. การประเมินความพึงพอใจด้านสวัสดิการของบุคลากร	ระดับ	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
17. การประเมินความพึงพอใจด้านบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร	ระดับ	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5

กลยุทธ์การพัฒนา

1. สสำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากรในการจัดสวัสดิการ
2. กำหนดปัจจัยในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ
3. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย
4. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชย ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน
6. การสนับสนุนทีมงานที่มีศักยภาพสนองตอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

แผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

สรุปแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. ปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญของแผน		x			1. โครงการจัดทำแผนแม่บท ด้านพัฒนาบุคลากร (ปี 2561 – 2565)	40	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ คณะ/สำนัก/	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/ สำนัก
				x			2. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี 2562	100	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ คณะ/สำนัก/กก. พัฒนาบุคลากร/กก. จัดการความรู้	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/ สำนัก
				x	x		3. โครงการส่งเสริมจรรยาบรรณบุคลากร	1500	บุคลากรสายวิชาการ / สายสนับสนุนวิชาการ	รองอธิการบดี/ประธานสภา คณาจารย์/ประธานข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง
	2. พัฒนา Training Roadmap สำหรับบุคลากร แต่ละกลุ่ม และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามเส้นทางที่กำหนด						4. โครงการบูรณาการสายวิชาการ (อาจารย์ใหม่ , อาจารย์รุ่นกลาง , อาจารย์อาวุโส)	80	ตัวแทนคณาจารย์ที่ผ่านการอบรมฯ/ บุคลากรสายวิชาการ	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/คณะกรรมการจัดทำหลักสูตรการอบรม อาจารย์ใหม่/งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/สำนัก
			x	x	x	5. โครงการพัฒนาระบบสมรรถนะของ มหาวิทยาลัย	150	ผู้บริหาร/คณะ/สำนัก/ ผอ.กอง/หน.งาน	คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะ	
			x	x		6. โครงการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ		บุคลากรที่สอบไม่ผ่านระดับตามมาตรฐาน	ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/ศูนย์ ภาษา/คณะศิลปศาสตร์/คณะ/ สำนัก	
			x	x	x	7. โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	100	บุคลากรใหม่	ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/คณะ/ สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่	

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาในระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิตินี้ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	2. พัฒนา Training Roadmap สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามเส้นทางที่กำหนด		x		x	8. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับหน่วยงาน	60	คณบดี/รอง-ผช คณบดี/เลขานุการ คณะ/หน.สำนักงาน คณบดี	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร/ คณะ/สำนัก
							9. โครงการประเมินผู้บริหาร	20	อธิการ/คณบดี/ผอ. สำนัก	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/ คณะกรรมการประเมิน/งาน ตำแหน่งและอัตรากำลัง
				x	x	x	10. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในหลักสูตร ระดับชาติ (นบส/ นบม/นบก)	2	รองอธิการ/คณบดี	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ คณะ/สำนัก
		3. ติดตาม และสนับสนุนอาจารย์ที่ไปศึกษาต่อให้สำเร็จ การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด					11.โครงการติดตามผลการเรียนคณาจารย์ที่ไปศึกษาต่อ	50	อาจารย์ที่ลาการศึกษาต่อ	คณะกรรมการพิจารณาการ ลาศึกษาต่อ
	4. ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติในการขอตำแหน่งทางวิชาการให้ผลิตผลงานและยื่นขอตำแหน่ง		X	X	x	12.โครงการพัฒนาและการดำเนินการหลักสูตรตามแนวทางการจัดการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (งบบูรณาการ)	120	คณาจารย์/ ผู้ รับผิดชอบหลักสูตร	รองอธิการบดี/สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ/คณะ/ สำนัก	
			x	x		13.โครงการพัฒนารูปแบบการบูรณาการการปรับปรุงหลักสูตร (งบบูรณาการ 61)		คณาจารย์/ ผู้ รับผิดชอบหลักสูตร	รองอธิการบดี/สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ/คณะ/ สำนัก	

มิติที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
				x	x		14.โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (งบบุคลากร 61)		คณาจารย์/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	รองอธิการบดี/สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/คณะ/สำนัก
				x			15. โครงการอบรมการเขียนผลงานวิชาการที่มี คุณภาพในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	50	บุคลากรสายวิชาการที่ต้องการขอตำแหน่งทางวิชาการ	รองอธิการบดี/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/งานตำแหน่งและอัตรากำลัง/คณะ/สำนัก
				x	x		16. โครงการอบรมการขอตำแหน่งทางวิชาการทั้งสายวิชาการ/สายสนับสนุน	150	สายวิชาการ/สายสนับสนุน ตาม IDP	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กองการเจ้าหน้าที่

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	2. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	5. การวางแผนและบริหารกำลังคน	x			17. โครงการพัฒนาระบบ Rotation	20	กรรมการพัฒนาระบบ Rotation/ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาระบบ Rotation/คณะ/สำนัก	
		6. การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือก และรักษาบุคลากร	x			18. โครงการพัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากร	20	กรรมการพัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือก	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กรรมการพัฒนาระบบการสรรหาคัดเลือก/งานตำแหน่งฯ	
		7. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	X			19. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลงานใหม่ ความเป็นไป ไร้งไร เป็นธรรม	20	กรรมการพัฒนาระบบการประเมินผลงาน/ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กรรมการพัฒนาระบบการประเมิน/งานตำแหน่งฯ	
		8. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำใช้ในการพัฒนาบุคลากร	X		x	20. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับระบบมาตรฐานภาระงาน/ ผลงานทางวิชาการของบุคลากร/ ประเมินผลงานของบุคลากร	20	กรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานภาระงาน/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ/งานตำแหน่งฯ	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กรรมการพัฒนาระบบการประเมิน/งานตำแหน่งฯ	
		9. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน		x	x	21. โครงการอบรมการขอตำแหน่งทางวิชาการทั้งสายวิชาการ/สายสนับสนุน	150	สายวิชาการ/สาย สนับสนุนตาม IDP	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กองการเจ้าหน้าที่	

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 3 ประสิทธิผล ของการ บริหาร ทรัพยากร บุคคล	3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ชีวิต	10. พัฒนาระบบการจัดการ ความรู้ เพื่อตอบสนองประเด็น ยุทธศาสตร์	X			22. โครงการพัฒนาระบบงานโดยใช้ กระบวนการ KM ของหน่วยงาน	1,500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	
		11. สนับสนุนให้หน่วยงานใน องค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้			X	23. โครงการอบรมหลักสูตรการถอดบทเรียนและ การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี	40	กลุ่มคนอำนวย/ บุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้าน KM	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	
		12. พัฒนาคล้งความรู้โดยเน้นที่ ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working Knowledge) และความรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)			X	24. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของอาจารย์ประจำ หลักสูตร ด้านการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21	100	คณาจารย์ที่ สนใจ	รองอธิการ/สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ/คณะ/ สำนัก	
		13. พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร		X	X	X	23. โครงการจัดทำเล่มสรุปแนวปฏิบัติที่ดีประจำปี	40	กลุ่มคุณอำนวย	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
		14. สนับสนุนให้เกิดความ เชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับ ผลสำเร็จของการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย		X	X	X	24. โครงการ KM Fair 2018	500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 4 ความพร้อม รับผิดชอบด้าน การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	4. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการ บริหารงานบุคคล	15. พัฒนาระบบการ บริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย โดยเน้นความ โปร่งใส และเปิดเผย ทุก กระบวนการ	x				25. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	1500	บุคลากรทุกคน	รองฯทุกท่าน/คณะ/สำนัก
		16. จัดให้มีช่องทางการ ร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการ บริหารงานบุคคลที่ หลากหลาย	x			x	26. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางารรับ ฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น สายตรงผู้บริหาร ข่าวก้าว และเว็บไซต์ เป็นต้น	1500	บุคลากรทุกคน	ผู้บริหาร/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาแบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิต และความ สมดุล ระหว่างชีวิต กับการ ทำงาน	5. เพื่อธำรง รักษา บุคลากร คุณภาพที่จำเป็นต่อการ บรรลุเป้าหมาย พันธกิจของ มหาวิทยาลัย เพื่อสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	17. การจัดสวัสดิการความ เหมาะสม และจำเป็นของ บุคลากรส่วนใหญ่ โดยพิจารณา บนความสามารถของ มหาวิทยาลัย และปรับปรุงตาม ความจำเป็นของสภาพ เศรษฐกิจ สังคม		x			26. โครงการประกาศเกียรติคุณบุคลากรดีเด่น/ อาจารย์ตัวอย่างประจำปี		บุคลากรทุกคน	รองอธิการบดี/งานสภา คณาจารย์/กองการเจ้าหน้าที่
		18. สร้างบรรยากาศในการ ทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้มี ความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างการทำงานเป็น ทีม		x			27. โครงการเกษียณอายุราชการ	30	บุคลากรที่ เกษียณอายุ ราชการ	รองอธิการ/กองกลาง/กอง การเจ้าหน้าที่

ภาคผนวก
รายละเอียดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

1. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 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

2. ระดับความสำเร็จของแผนจัดการความรู้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (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