แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2561

บทนำ

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2561 จัดทำขึ้นภายใต้แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี เพื่อมุ่งให้บุคลากรทุกระดับและทุกสายงานของมหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากผลการประเมินการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี 2560 รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลการประเมินตนเองของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดจากกระบวนการจัดการความรู้ที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ทราบช่องว่างของระดับมาตรฐานของสมรรถนะกับที่เป็นอยู่จริงของบุคลากร

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ได้นำวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากร มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของปีงบประมาณ 2561 โดยเน้นที่การพัฒนาระบบ การบริหารคนดี คนเก่ง และการอบรมภายใต้ Competency based โดยมีรูปแบบการอบรมและการเรียนรู้ที่หลากหลาย และครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ 5 มิติ ที่ ก.พ.ร.กำหนด ซึ่งโดยภาพรวมแล้วแผนพัฒนาดังกล่าวจะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากร ทั้งภายในและภายนอก เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

สารบัญ

	หน้า
วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้	4
นโยบายด้าน HR ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	4 - 5
วัตถุประสงค์	5
ข้อมูลบุคลากร	6 - 11
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	12 - 14
ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	15 - 17
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	18
สรุปแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี 2561	19 - 24
ภาคผนวก: ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ	25

วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บุคลากรดี มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ (เก่ง) และทำงานอย่างมีความสุข

นโยบายด้าน HR ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มุ่งมั่นบริหารงานบุคคลโดยครอบคลุม “**หลักการพื้นฐานด้านการบริหารงานบุคคล” 7 ประการ** ดังนี้

1. **จรรยาบรรณ**

บุคลากรต้องยึดมั่นในปรัชญา ค่านิยมหลักขององค์กร นำหลักการของ คนดี คนเก่ง และจรรยาบรรณบุคลากรเป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด และสม่ำเสมอทุกกรณี

2. **การสรรหาบุคลากร**

ดำเนินการด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง”

3. **การปฏิบัติงานและการดูแลบุคลากร**

ใช้บุคลากรจำนวนน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพ ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยใช้ระบบคณะกรรมการ และยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก

4. **การพัฒนาบุคลากร**

บุคลากรทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้งานในหน้าที่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การบริหารและการจัดการ ตลอดจนจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ

5. **การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน**

ยึดหลักความเป็นธรรมภายใน เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล

6. **การบริหารสวัสดิการ**

จัดสวัสดิการตามความเหมาะสม และจำเป็นของบุคลากรส่วนใหญ่ โดยพิจารณาบนความสามารถของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงตามความจำเป็นของสภาพเศรษฐกิจ สังคม

7. **การสร้างบรรยากาศในการทำงาน**

จัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

เป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากร คือให้บุคลากรเป็น “**คนดี – คนเก่ง**” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนี้

คนดี (The Noble)

1. ทัศนคติดี (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) คือ

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

วัตถุประสงค์

1. บ่มเพาะ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีน้ำใจ ไฝ่เรียนรู้ มีความวิริยะ อุตสาหะ มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์ มีวินัย และสัมมาคารวะ มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม รู้หน้าที่ในงานและครอบครัว และรักษาชื่อเสียงของตนเองและมหาวิทยาลัย

2. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เก่งเรียนรู้ เก่งคิด เก่งงาน และเก่งคน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ

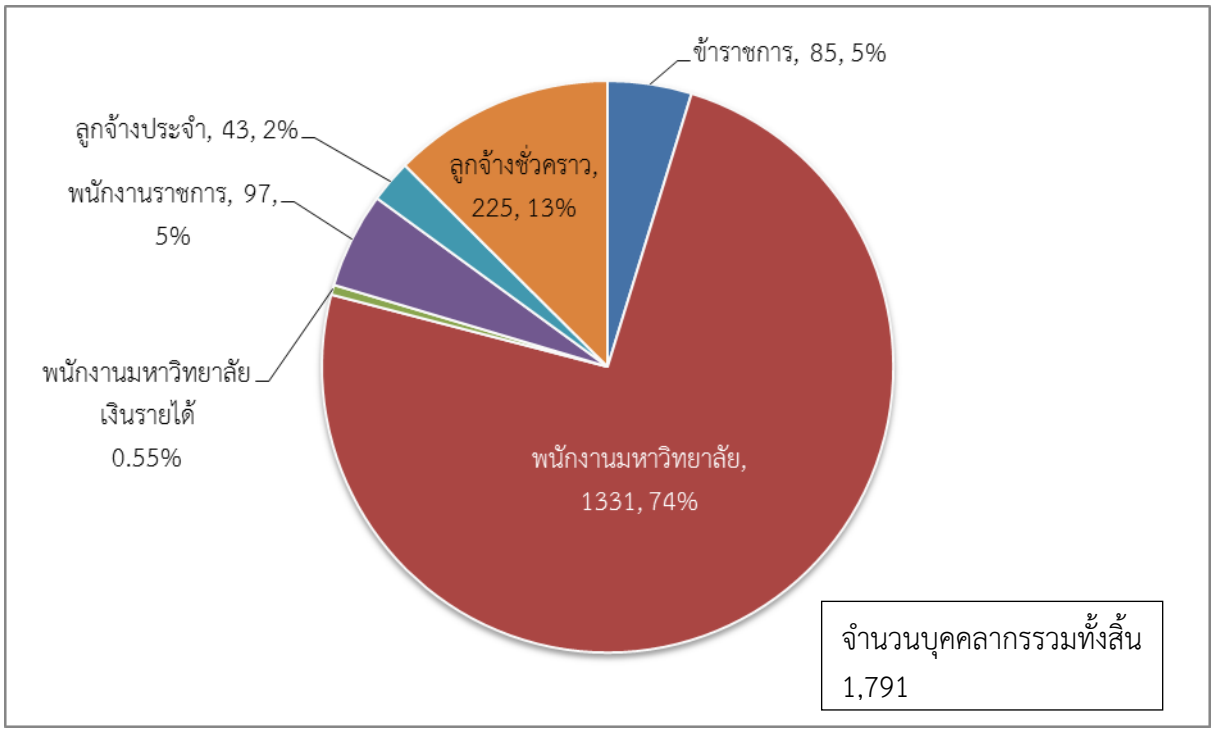
3. ประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคลังความรู้โดยเน้นความรู้เพื่อใช้งาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้หลักการพื้นฐาน 7 ประการ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อธำรง รักษาบุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย

จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัย

1. **จำนวนบุคลากร จำแนกตามสายงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**

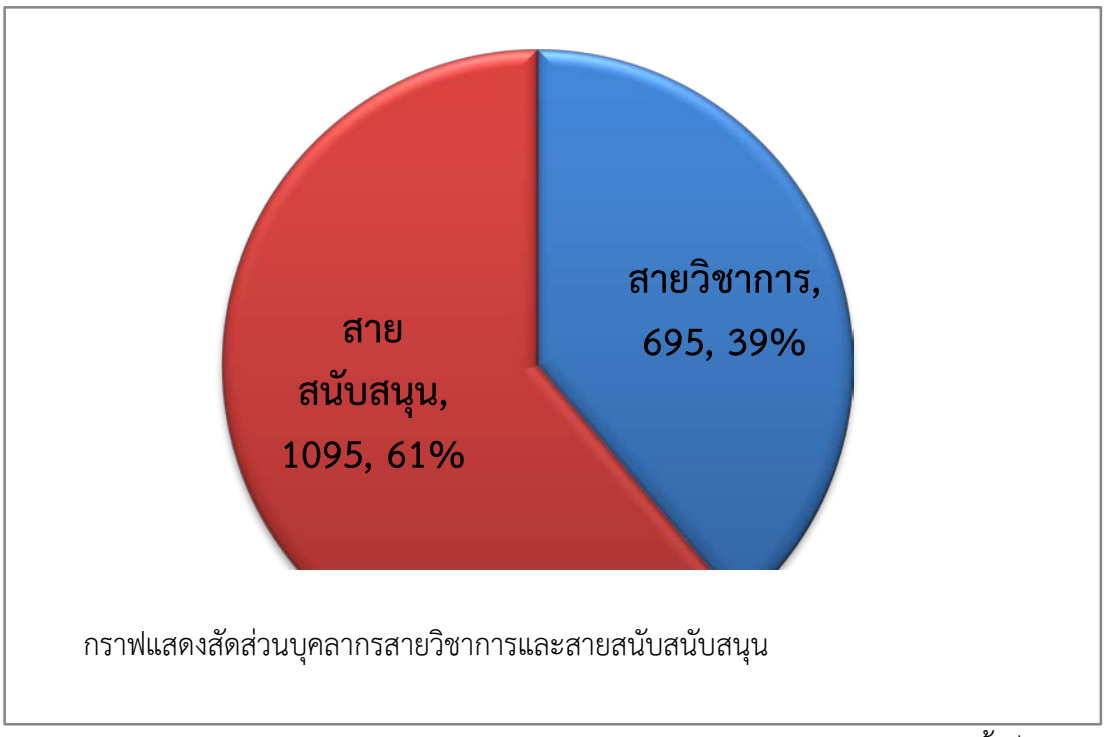


กราฟแสดงจำนวนบุคลากร จำแนกตามสายงาน

2. สัดส่วนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนับสนุน

ตารางเปรียบเทียบสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

ปีงบประมาณ	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ (คน)	จำนวนบุคลากรสนับสนุน(คน)	จำนวนรวมทั้งหมด (คน)	สัดส่วน
2550	416	467	883	1.12
2551	484	904	1,388	1.87
2552	518	974	1,492	1.88
2553	531	1,021	1,552	1.92
2554	599	1,153	1,752	1.92
2555	597	1,163	1,760	1.95
2556	607	1,140	1,747	1.88
2557	637	1,144	1,764	1.80
2558	673	1,126	1,799	1.67
2559	689	1,128	1,817	1.64
2560	695	1,095	1,790	1.58



กราฟแสดงสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนับสนุน

จากข้อมูลจำนวนบุคลากร เมื่อจำแนกตามสายงาน พบว่า สัดส่วนระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้น โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1 : 1.58 โดยเมื่อพิจารณารายปี พบว่าสัดส่วนของสายวิชาการต่อสายสนับสนุนลดลงจากปีก่อนหน้า ซึ่งหมายความว่าในปี พ.ศ. 2560 มีบุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาจำนวนบุคลากรเทียบในปี พ.ศ.2557 พบว่า บุคลากรสายวิชาการเพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.10 ทั้งนี้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายที่อธิการบดีได้ตั้งเอาไว้

a. จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท

จำนวนบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2560 จำแนกตามประเภท

ประเภทบุคลากร	ปีงบประมาณ						ร้อยละเปลี่ยนแปลง (ปี 60 เทียบ 59)
	2555	2556	2557	2558	2559	2560	
ข้าราชการ	377	355	342	328	315	85*	**-73.01**
พนักงานมหาวิทยาลัย	836	905	986	1,046	1,079	1,331*	**+23.35**
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	32	25	19	12	10	10	**-**
ลูกจ้างประจำ	95	92	87	79	73	43*	**-41.09**
พนักงานราชการ	95	97	101	100	100	97	**-3**
ลูกจ้างชั่วคราว	325	278	248	239	240	222	**-7.5**
รวม	**1,760**	**1,752**	**1,781**	**1,804**	**1,817**	**1,788**	**-1.59**

*หมายเหตุ – ในปี 2560 เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ซึ่งข้าราชการและลูกจ้างประจำ เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ซึ่งข้าราชการและลูกจ้างประจำเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ข้าราชการ = 215 ราย และลูกจ้างประจำ 22 ราย)

b. สัดส่วนคุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการ

จำนวนสัดส่วนคุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2560

คุณวุฒิ	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
ปริญญาเอก	253	291	327	373	403	437
ปริญญาโท	341	306	307	297	282	255
ปริญญาตรี	3	3	3	3	4	3
รวม	**597**	**600**	**637**	**673**	**689**	**695**

c. จำนวนบุคลากรที่ลาศึกษาต่อ

จำนวนบุคลากรที่อยู่ระหว่างลาศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2560 จำแนกตามสายงาน

สายงาน	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
สายวิชาการ	105	107	105	43	53	63
สายสนับสนุน	103	94	82	27	31	20
รวม	**208**	**201**	**187**	**70**	**84**	**83**

***หมายเหตุ**

ลาศึกษา = ลาในประเทศ (เต็มเวลาราชการ / ลาโดยใช้เวลาราชการบางส่วน / ลาโดยไม่ใช้เวลาราชการ) / ลาต่างประเทศ

d. จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
ศาสตราจารย์	-	1 (0.2)	1 (0.2)	1 (0.2)	1 (0.2)	1 (0.1)
รองศาสตราจารย์	48 (8.0)	43 (7.2)	44 (6.9)	44 (6.5)	44 (6.4)	42 (6.0)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	127 (21.3)	137 (22.8)	157 (24.6)	164 (24.4)	175 (25.4)	192 (27.6)
อาจารย์	422 (70.7)	419 (69.8)	435 (68.3)	464 (68.9)	469 (68.0)	460 (66.2)
รวม	**597**	**600**	**637**	**673**	**689**	**695**

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงร้อยละ (เทียบภายในปี พ.ศ.)

เมื่อพิจารณาจำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งวิชาการ พบว่า แนวโน้มของบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นจากร้อยละ 21.3 ในปี พ.ศ. 2555 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25.4 ในปีพ.ศ.2559 แต่แนวโน้มตำแหน่งทางวิชาการในตำแหน่งรองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์คงที่ ส่วนตำแหน่งอาจารย์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีโอกาสในการที่จะพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการให้สูงเพิ่มขึ้นได้ตามลำดับ

จำนวนผู้ผ่านการขอตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตามปีที่ขอกำหนดตำแหน่ง

ปี พ.ศ.	จำนวนผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ (รวม)	ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์		ตำแหน่งรองศาสตราจารย์		ตำแหน่งศาสตราจารย์	
		เสนอขอ	ผ่าน	เสนอขอ	ผ่าน	เสนอขอ	ผ่าน
2555	20	20	19	-	-	-	-
2556	27	24	21	3	3	-	-
2557	30	26	24	4	4	-	-
2558	17	12	10	4	3	1	-
2559	40	32	6	7	-	1	-
2560	52	41	4 (อยู่ระหว่างดำเนินการ 36)	8	1 (อยู่ระหว่างดำเนินการ 7)	3	- (อยู่ระหว่างดำเนินการ 2)

ข้อมูลระหว่างปี 2555 ถึง 2560 ชี้ว่ามีผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการเสนอขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ ส่วนใหญ่จะผ่านเกณฑ์และได้รับตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ยังคงมีผู้เสนอขอที่ยังอยู่ในกระบวนการพิจารณาในปีงบประมาณ 2560 อีกจำนวนถึง 45 ราย

e. จำนวนบุคลากรที่ลาออก

จำนวนบุคลากรที่ลาออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2560 จำแนกตามสายงาน

สายงาน	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
สายวิชาการ	20	7	11	8	10	4
สายสนับสนุน	34	26	22	19	19	30
รวม	**54**	**33**	**33**	**27**	**29**	**34**

สัดส่วนร้อยละเปรียบเทียบการลาออกต่อจำนวนบุคลากรรวม ปีงบประมาณ 2555-2560

สายงาน	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
สายวิชาการ	3.35	1.17	1.73	1.19	1.45	0.57
สายสนับสนุน	2.92	2.26	1.92	1.68	1.68	2.73
รวม	**6.27**	**3.42**	**3.65**	**1.50**	**1.60**	**1.89**

จำนวนการบรรจุบุคลากรเพิ่มใหม่ ปีงบประมาณ 2555-2560 จำแนกตามสายงาน

สายงาน	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
สายวิชาการ	35	34	54	55	36	18
สายสนับสนุน	67	59	55	28	33	33
รวม	**102**	**93**	**109**	**84**	**69**	**51**

สัดส่วนร้อยละเปรียบเทียบการบรรจุต่อจำนวนบุคลากรรวม ปีงบประมาณ 2555-2560

สายงาน	ปีงบประมาณ					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
สายวิชาการ	5.86	5.67	8.48	8.17	5.22	2.58
สายสนับสนุน	5.76	5.12	4.81	2.48	2.93	3.01
รวม	**11.62**	**10.79**	**13.28**	**4.66**	**3.80**	**2.84**

จากข้อมูลการลาออกของบุคลากร พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนการลาออกที่สูงกว่าบุคลากรสายวิชาการ และเมื่อพิจารณาแนวโน้มจากปีพ.ศ. 2555 เป็นต้นมา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีแนวโน้มการลาออกที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราการลาออกตามเกณฑ์ไม่ควรเกินร้อยละ 6 ดังนั้น จึงจะพบว่ามีเพียงปี

2555 เท่านั้น จะมีอัตราการลาออกสูงเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้มีการบรรจุบุคลากรเพิ่มใหม่เพื่อทดแทนการลาออกดังกล่าว อีกทั้งการได้รับจัดสรรอัตราตำแหน่งเพิ่มใหม่ระหว่างปีจากสำนักงบประมาณ

f. การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

ข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (จำนวนผู้ติด GAP) ปี พ.ศ. 2555-2560

ที่	ชื่อสมรรถนะ	GAP					
		ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
1	ความใฝ่รู้	62	127	58	98	99	50
2	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	69	139	63	121	59	52
3	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	56	103	56	75	66	42
4	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	330	336	326	295	294	225
5	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	98	105	92	111	98	94

จากข้อมูล**ผลการประเมินสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย**ของบุคลากร พบว่า แนวโน้มของ GAP สมรรถนะด้านความสามารถการใช้ภาษาต่างประเทศมีแนวโน้มที่ลดลง ส่วนสมรรถนะด้านอื่น ๆ ก็มีแนวโน้มที่ GAP ลดลงเช่นเดียวกัน จะพบว่าโดยในปี 2556 แนวโน้ม GAP เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ในเกือบทุกหัวข้อสมรรถนะ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าอันเนื่องมาจากมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และในปี 2557 แนวโน้ม GAP ลดลงจากปี 2556 อันเนื่องจากบุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามโครงการฝึกอบรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น เป็นผลให้ผลการประเมินสมรรถนะดีขึ้นจากปีก่อน

ส่วนในปี 2558 แนวโน้ม GAP เพิ่มขึ้นจากปี 2557 เนื่องจากหน่วยงานมีการประเมินสมรรถนะที่เข้มงวดขึ้น และในปี 2559 และ 2560 มีแนวโน้มลดลงทุกหัวข้อสมรรถนะ เนื่องจากบุคลากรมีการพัฒนาสรรถนะเพื่อปิด GAP ในปีที่ผ่านมา

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 60 ราย

4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ โดยการสนับสนุนงบประมาณให้แก่ฐานเรียนรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ไม่ต่ำกว่า 20 แห่ง และโครงการบริการวิชาการต่าง ๆ รวมเป็นเงินไม่ต่ำกว่าปีละ 10 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้มีฐานเรียนรู้ที่สามารถให้บริการวิชาการในระดับนานาชาติอย่างน้อย จำนวน 5 ฐานเรียนรู้ ที่สามารถจัดการฝึกอบรมนานาชาติให้กับประเทศกำลังพัฒนาทุกปีโดยได้รับงบประมาณจากสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ

5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศทั้งแบบเป็นทางการและแบบอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย กับผู้นำของหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มช่องทางในการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัยหรือการทดลองวิจัยเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการกับบริษัทเอกชนชั้นนำ (บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทสหฟาร์มจำกัด บริษัทเบทาโกรจำกัด บริษัทซันสวีทจำกัด) เป็นต้น

6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรขนาดไม่ใหญ่มากนัก แต่มีประวัติศาสตร์ที่น่าภาคภูมิใจอันยาวนาน ทำให้มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันตามคติหลัก “งานหนักไม่เคยฆ่าคน” มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบบครอบครัว บุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมและรู้จักกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เกิดมีระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ

7. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความกระตือรือร้น และมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลจากแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan, IDP) ของแต่ละคน พบว่า บุคลากรทุกคนมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานของตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีบุคลากรเป็นจำนวนมากที่มีความต้องการศึกษาต่อและพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของตนเองภายในช่วง 4-5 ปีข้างหน้านี้

8. มหาวิทยาลัยมีระบบช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรผ่านสภาคณาจารย์และสภาข้าราชการและลูกจ้าง การให้ความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงอธิการบดี และสายตรงคณบดี เป็นต้น

9. มหาวิทยาลัยมีการเตรียมตัวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

10. มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง มีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

11. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการ ขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการติดตามและประเมินผล

12. มีนโยบายและระบบในการพัฒนาบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยที่มีผลการเรียนดี มีความสามารถโดดเด่น โดยให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้วบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยในอนาคต

จุดอ่อน (Weakness)

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

2. สมรรถนะของบุคลากรส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด จากการที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะของผู้บริหารนั้น ผลการประเมินสมรรถนะเบื้องต้นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยพบว่า สมรรถนะของบุคลากรบางด้านยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

3. ระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยอยู่ในช่วงการปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรบางส่วนยังต้องการการพัฒนาตนเองและนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ระดับสากลตามที่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยกำหนด อาทิเช่น ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการให้ความดีความชอบหรือการให้คุณให้โทษ การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ และการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้

4. การพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไม่พยายามปฏิบัติงานหรือทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมงาน ขาดความพยายามในอันที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะให้มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อให้มีการลงโทษหรือออกจากราชการ และบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

โอกาส (Opportunity)

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักคือชุมชนเข้มแข็ง สังคมน่าอยู่ เศรษฐกิจยั่งยืน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาคประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยในรูปแบบของโครงการสนองยุทธศาสตร์จังหวัด

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

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

4. แผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนที่มีศักยภาพสอดคล้องกับการมุ่งสู่ University 4.0 โดยเน้นคนดี คนเก่ง หลักการพื้นฐานด้านการบริหารบุคคล 7 ประการ ประกอบด้วย 1.จรรยาบรรณ 2.การสรรหาบุคลากร 3.การปฏิบัติงานและการดูแลบุคลากร 4.การพัฒนาบุคลากร 5.การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน 6.การบริหารสวัสดิการ 7.การสร้างบรรยากาศในการทำงาน จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ นี้ด้วย

อุปสรรค (Threat)

1. ภาวการณ์แข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐกับของเอกชนและมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปอยู่ในหน่วยงานของตนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ ทำให้ไม่สามารถรักษาคนดีมีความรู้ไว้ในองค์กรได้

2. ภาครัฐมีนโยบายลดงบประมาณอันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดลงของงบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียน การสอน หรือการวิจัย เป็นต้น

3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลจากเมืองหลวงของประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอยู่ในภูมิลำเนาอื่นไม่เลือกที่จะมาเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่มีความสะดวก หรืออาจเลือกเข้าบรรจุทำงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยมากกว่า

4. ภาครัฐมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานบุคคลที่ไม่แน่นอน ไม่เป็นเอกภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้บุคลากรทุกระดับเสียเวลาไปกับการดำเนินงานทางด้านเอกสาร ส่งผล

ให้การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ของ สมศ. และของ กพร. ที่ไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

1. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน”
2. สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์”
3. สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของแผนที่ 5 “ศักยภาพในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน (Sustainability)"

ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

จากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่แผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในแต่ละปีของแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดในการดำเนินตามแผนของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 18 ตัวชี้วัด เพื่อให้บุคลากรมีการทำงานเชิงรุก และมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า **“บุคลากรดี มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ(เก่ง) และทำงานอย่างมีความสุข”**

ทั้งนี้ได้มีการทบทวนการจัดทำแผนเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2560 ณ สนามกอล์ฟแม่โจ้ รีสอร์ท แอนด์ สปา และรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2559 เมื่อวันที่ 4 – 5 กันยายน พ.ศ. 2560 ได้มีการทบทวนตาม มิติ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด กิจกรรม/โครงการ ต่าง ๆ ของปีงบประมาณ 2561 ดังนี้

<u>มิติที่ 1</u> ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 61
1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. ร้อยละของบุคลากรทำผิดวินัย และจรรยาบรรณลดลง	น้อยกว่าร้อยละ 2
	2. การได้รับรางวัลด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ คนดี คนเก่ง จากหน่วยงานภายในและภายนอก	มากกว่าร้อยละ 2
	3. ร้อยละของจำนวนกรอบอัตรากำลังที่ดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดและบรรจุบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ร้อยละ 80
	4. ร้อยละของบุคลากรบรรจุใหม่ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานตามระยะเวลาและเกณฑ์คุณคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ร้อยละ 90
	5. สัดส่วนของบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุน	1 : 1.6
	6. ร้อยละของบุคลากรทุกระดับ ทุกคนได้รับการพัฒนา ฝึกอบรม เรียนรู้ตาม Training Road Map ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ร้อยละ 80

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 61
1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	7. ร้อยละของบุคลากรนำผลจากการพัฒนา ฝึกอบรม เรียนรู้ตาม Training Road Map ที่มหาวิทยาลัยกำหนด มาประยุกต์ให้สามารถทำงานดี ทำงานเก่งขึ้น	ร้อยละ 80
	8. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
	9. ร้อยละของผู้ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการจากจำนวนอาจารย์ที่มีคุณสมบัติขอตำแหน่ง	ร้อยละ 20
	10. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
	11. ร้อยละการสำเร็จการศึกษาตามแผนการศึกษาของอาจารย์ที่ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก	ร้อยละ 5
	12. จำนวนการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้บริหารสายสนับสนุน (ตัวจริง) เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 5

<u>มิติที่ 2</u> ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคุ้มค่า มีการนำระบบสารสนเทศการจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 61
2. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	13. ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลที่ถูกรายงานครั้งแรก (คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการบริหาร)	ร้อยละ 80

<u>มิติที่ 3</u> ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการธำรงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 61
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	14. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	ระดับ 5

<u>มิติที่ 4</u> ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภักดีกับมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 61
4. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล	15. จำนวนช่องทางการสื่อสาร การรับรู้ รับทราบ ข้อมูลของด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย	1 ช่องทาง

<u>มิติที่ 5</u> คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมิติที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 61
5. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	16. ร้อยละของการลาออกของบุคลากร	น้อยกว่าร้อยละ 6
	17. การประเมินความพึงพอใจด้านสวัสดิการของบุคลากร	ในระดับ 3.50 ขึ้นไป
	18. การประเมินความพึงพอใจด้านบรรยากาศในการทำงานของบุคคลากร	ในระดับ 3.50 ขึ้นไป

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์ : บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	
เป้าประสงค์ 1.1 เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	กลยุทธ์ 1.1.1 บุคลากรยึดมั่นในปรัชญา ค่านิยมหลักขององค์กร นำหลักการของคนดี คนเก่ง และจรรยากรรณบุคลากรเป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด และสม่ำเสมอทุกกรณี 1.1.2 สรรหาให้ได้บุคลากรที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง” โดยดำเนินการด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม 1.1.3 ใช้บุคลากรจำนวนน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพ 1.1.4 บุคลากรทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ในงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การบริหารและการจัดการ ตลอดจนจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ 1.1.5 บริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน โดยยึดหลักความเป็นธรรมภายใน เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล และส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้วย
2. มิติประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	
เป้าประสงค์ 2.1 เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	**กลยุทธ์** 2.1 1. นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	
เป้าประสงค์ 3.1 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต	**กลยุทธ์** 3.1.1 พัฒนาระบบและกลไกของกระบวนการจัดการความรู้ และส่งเสริมการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
เป้าประสงค์ 4.1 เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคลากร	**กลยุทธ์** 4.1.1 ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยใช้ระบบคณะกรรมการ และยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก
5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	
เป้าประสงค์ 5.1 เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	**กลยุทธ์** 5.1.1 จัดสวัสดิการตามความเหมาะสม และจำเป็นของบุคลากรส่วนใหญ่ โดยพิจารณาบนความสามารถของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงตามความจำเป็นของสภาพเศรษฐกิจ สังคม 5.1.2 สร้างบรรยากาศในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

สรุปแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<u>มิติที่ 1</u> การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. เพื่อจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้ “คนดี-คนเก่ง” เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. บุคลากรยึดมั่นในปรัชญา ค่านิยมหลักขององค์กร นำหลักการของคนดี คนเก่ง และจรรยากรรณบุคลากรเป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดและสม่ำเสมอทุกกรณี		x			1. โครงการจัดทำแผนแม่บท ด้านพัฒนาบุคลากร (ปี 2561 – 2565)	40	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก/	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/สำนัก
				x			2. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี 2562	100	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก/กก.พัฒนาบุคลากร/กก.จัดการความรู้	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/สำนัก
				x	x		3. โครงการส่งเสริมจรรยาบรรณบุคลากร	1500	บุคลากรสายวิชาการ / สายสนับสนุนวิชาการ	รองอธิการบดี/ประธานสภาคณาจารย์/ประธานข้าราชการพนักงาน ลูกจ้าง
		2. สรรหาให้ได้บุคลากรที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง” โดยดำเนินการด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม		x	x		4. โครงการอบรมการเขียนผลงานวิชาการที่มีคุณภาพในการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น	50	บุคลากรสายวิชาการที่ต้องการขอตำแหน่งทางวิชาการ	รองอธิการบดี/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/งานตำแหน่งและอัตรากำลัง/คณะ/สำนัก
				x	x	x	5. โครงการพัฒนาระบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัย	150	ผู้บริหาร/คณะ/สำนัก/ผอ.กอง/หน.งาน	คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะ
							6. โครงการบูรณาการสายวิชาการ (อาจารย์ใหม่ , อาจารย์รุ่นกลาง , อาจารย์อาวุโส)	80	ตัวแทนคณาจารย์ที่ผ่านการอบรมฯ/บุคลากรสายวิชาการ	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/คณะกรรมการจัดทำหลักสูตรการอบรมอาจารย์ใหม่/งานพัฒนาบุคลากร/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		3. ใช้บุคลากรจำนวนน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพ		x	x		7. โครงการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ		บุคลากรที่สอบไม่ผ่านระดับตามมาตรฐาน	ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/ศูนย์ภาษา/คณะศิลปศาสตร์/คณะ/สำนัก
				x	x	x	8. โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	100	บุคลากรใหม่	ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/คณะ/สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่
				x		x	9. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (อบรมฯ/ศึกษาดูงาน)	40	อธิการ/รองอธิการ/ผช.อธิการ/คณบดี/ประธานสภาพนักงาน	รองฯทุกท่าน/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/ผช.สุดเขต สกุลทอง/คณะ/สำนัก
		4. บุคลากรทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ในงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การบริหารและการจัดการ ตลอดจนจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ		x		x	10. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับหน่วยงาน	60	คณบดี/รอง-ผช คณบดี/เลขานุการคณะ/หน.สำนักงานคณบดี	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร/คณะ/สำนัก
				X	X	x	11.โครงการพัฒนาและการดำเนินการหลักสูตรตามแนวทางการจัดการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (งบบูรณาการ)	120	คณาจารย์/ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	รองอธิการบดี/สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/คณะ/สำนัก
				x	x		12.โครงการพัฒนารูปแบบการบูรณาการการปรับปรุงหลักสูตร (งบบูรณาการ 61)		คณาจารย์/ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	รองอธิการบดี/สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/คณะ/สำนัก
				x	x		13.โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (งบบูรณาการ 61)		คณาจารย์/ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	รองอธิการบดี/สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/คณะ/สำนัก

มิติที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
		5. บริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน โดยยึดหลักความเป็นธรรมภายใน เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรเป็นรายบุคคล และส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้วย					14. โครงการประเมินผู้บริหาร	20	อธิการ/คณบดี/ผอ.สำนัก	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/คณะกรรมการประเมิน/งานตำแหน่งและอัตรากำลัง
				x	x	x	15.โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในหลักสูตรระดับชาติ (นบส/ นบม/นบก)	2	รองอธิการ/คณบดี	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/คณะ/สำนัก
							16. โครงการอบรมการขอตำแหน่งทางวิชาการทั้งสายวิชาการ/สายสนับสนุน	150	สายวิชาการ/สายสนับสนุน ตาม IDP	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กองการเจ้าหน้าที่

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<u>มิติที่ 2</u> ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	6. นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	x				17. โครงการพัฒนาระบบ Rotation	20	กรรมการพัฒนาระบบ Rotation/ฝ่ายพัฒนาบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาระบบ Rotation/คณะ/สำนัก
			x				18. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม	20	กรรมการพัฒนาระบบการประเมินผลงาน/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	รองอธิการ/ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กรรมการพัฒนาระบบการประเมิน/งานตำแหน่งฯ
			x		x		19.โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับระบบมาตรฐานภาระงาน/ ผลงานทางวิชาการของบุคลากร/ ประเมินผลงานของบุคลากร	20	กรรมการพัฒนาระบบมาตรฐานภาระงาน/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ/งานตำแหน่งฯ	ผช.(อ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล)/กรรมการพัฒนาระบบการประเมิน/งานตำแหน่งฯ

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<u>มิติที่ 3</u> ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต	7. พัฒนาระบบและกลไกของกระบวนการจัดการความรู้ และส่งเสริมการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร		x	x	x	20. โครงการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการ KM ของหน่วยงาน	1,500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
					x		21. โครงการอบรมหลักสูตรการถอดบทเรียนและการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี	40	กลุ่มคนอำนวย/บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน KM	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
					X		22. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของอาจารย์ประจำหลักสูตร ด้านการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21	100	คณาจารย์ที่สนใจ	รองอธิการ/สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/คณะ/สำนัก
				X	X	x	23. โครงการจัดทำเล่มสรุปแนวปฏิบัติที่ดีประจำปี	40	กลุ่มคุณอำนวย	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
				X	X	x	24. โครงการ KM Fair 2018	500	บุคลากรทุกคน	คณะกรรมการKM มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
<u>มิติที่ 4</u> ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	4. เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล	8. ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยใช้ระบบคณะกรรมการ และยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก	x			x	25. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น สายตรงผู้บริหาร ข่าว และเว็บไซต์ เป็นต้น	1500	บุคลากรทุกคน	รองฯทุกท่าน/คณะ/สำนัก

	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	การพัฒนาระบบ	Competency			โครงการ	แผน		ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
				Core	Functional	Managerial		(คน)	(กลุ่มเป้าหมาย)	
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	9. การจัดสวัสดิการความเหมาะสม และจำเป็นของบุคลากรส่วนใหญ่ โดยพิจารณาบนความสามารถของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงตามความจำเป็นของสภาพเศรษฐกิจ สังคม		x			26. โครงการประกาศเกียรติคุณบุคลากรดีเด่น/อาจารย์ตัวอย่างประจำปี		บุคลากรทุกคน	รองอธิการบดี/งานสภาคณาจารย์/กองการเจ้าหน้าที่
		10. สร้างบรรยากาศในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม		x			27. โครงการเกษียณอายุราชการ	30	บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ	รองอธิการ/กองกลาง/กองการเจ้าหน้าที่

ภาคผนวก
รายละเอียดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

1. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี
2. มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและรายงานต่อผู้บริหาร
3. มีการประเมินสัมฤทธิผลของแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีและรายงานให้ผู้บริหารทราบ
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. 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