



แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ด้านพัฒนาบุคลากร

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	2
1. บทนำ	7
2. กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผน	8
3. วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์	14
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis	15
5. ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	20
6. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	25
7. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร	27
8. แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556	28
9. เกณฑ์การให้คะแนน	41

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2551-2554 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี มาได้ 2 ปีแล้ว จากการประเมินผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเพื่อการทบทวน ปรับปรุงแผนปฏิบัติการในปีต่อไป ได้ข้อสรุปในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยว่าควรมีการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในระยะยาว 4 ปี ขึ้นใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยหวังผลให้มหาวิทยาลัยมีพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสมดุลกับการปฏิบัติงานตามพันธกิจ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดระบบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย การให้ความสำคัญถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้นคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจึงเห็นควรให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2553-2556 ขึ้นมาใหม่แทนแผนพัฒนาบุคลากรฉบับเดิม

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2553-2556 ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยเครื่องมือคุณภาพ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร/ระบบ) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ที่จะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และการใช้เครื่องมือ Visioning the Future เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและความใส่ใจในการพัฒนาอนาคตของมหาวิทยาลัยร่วมกัน โดยได้ร่วมกันกำหนดว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรเป็นมหาวิทยาลัยติดอันดับ 1 ใน 500 ของมหาวิทยาลัย

โลก หรือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตร นำมาสู่ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถตามที่มหาวิทยาลัยต้องการนั้นจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการจัดทำแผน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้เลือกเครื่องมือคุณภาพที่จะทำให้เห็นผลในทางปฏิบัติคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร (engagement) ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การระดมความเห็นเพื่อกำหนดขีดความสามารถ (competency) ทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถผู้บริหาร และขีดความสามารถตามสายงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการนำ competency model มาเป็นกรอบในการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จากนั้นจะมีการทำความเข้าใจให้บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึง (explanation) และดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่มีโครงสร้างการทำงานรองรับงานพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรคือการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ว่ามีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้นำแผนการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อย่างชัดเจน มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีรายละเอียดของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี	1. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model 2. เสวนามุ่งสู่ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานด้วยวิสัยทัศน์ 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ 4. จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 5. ประกาศเกียรติคุณผู้บริหารมืออาชีพ 6. จัดตั้งหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

มติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมติที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 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

มติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมติที่เน้นการอํารงรักษาศักยภาพบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

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

มิตินี้ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตินี้ที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล	1. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ 2. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย

มิตินี้ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมิตินี้ที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน

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

นอกจากการเตรียมการในประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่แผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2553-2556 ในแต่ละปีของแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดสำคัญเพื่อใช้กำกับผลการดำเนินงานของแผนพัฒนา ระยะ 4 ปี จำนวน 11 ตัวชี้วัด

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนี้เป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นงานในเชิงรุกเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า **“บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข”**

แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556)

1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วย กระบวนการ เทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีศักยภาพสูงขึ้น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เกิดความภักดีต่อองค์กร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรภาครัฐที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมา และการปรับเปลี่ยนสภาพของบุคลากรจากข้าราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตามนโยบายอัตรากำลังของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ทำให้การดำเนินการในเรื่องระบบการบริหารบุคคลไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบราชการในปัจจุบันภายใต้การขับเคลื่อนของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำให้มีการนำเครื่องมือการจัดการคุณภาพในระบบการบริหารงานแนวใหม่ เข้ามาใช้ในการจัดทำกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งด้านพันธกิจ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้วย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2551-2554 และผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยมาแล้ว แต่จากการจัดประชุมคณะทำงานเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานตามแผน พบว่าควรมีการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับมติของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐ ในการจัดทำระบบ “การพัฒนาศมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” ที่มีความหมายตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า HR Scorecard และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553จึงมีการจัดประชุมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรให้บังเกิดผลในการนำมาปฏิบัติ โดยการวางแผนปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

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

2. กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร

2.1 การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

- SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร/ระบบ) และสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค) ที่จะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- Visioning the Future เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและความใส่ใจในการพัฒนาอนาคตของมหาวิทยาลัยร่วมกันด้วยการ
 - 1) สร้างภาพใหญ่ เช่น ตีตอันดับ 1 ใน 500 มหาวิทยาลัยโลก
 - 2) ศึกษาสถานภาพปัจจุบันขององค์กรและที่วาดหวังในอนาคต เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยด้านการเกษตร
 - 3) จำแนกสิ่งที่รู้และไม่รู้
 - 4) คัดเลือกหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ ให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน
 - 5) หาแนวโน้มของความเป็นไปได้เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้นำแผนการปฏิบัติที่ดีด้านทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ครอบคลุมตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. ได้ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐาน ดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

- 1.1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
- 1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานบรรลุภารกิจและความจำเป็นของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่
- 1.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย (Talent Management) หรือไม่
- 1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความพร้อมในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการ ทำงานหรือไม่

มิติที่ 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 เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยได้จริงหรือไม่
- 2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่
- 2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่ เพียงใด

- 3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.2) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือไม่

- 3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่มหาวิทยาลัย

- 4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่
- 4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- 5.1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยี การสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่
- 5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และกำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

2.3 การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

2.3.1. การทำให้มหาวิทยาลัยเกิดลักษณะการมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น

- โครงการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการดำเนินงานจะก่อให้เกิดความสำเร็จ
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- ชีตความสามารถของบุคลากร เพื่อให้กลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติจริง จะต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อเกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2.3.2 การทำให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมี

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม
- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในมหาวิทยาลัย

2.4 การติดตามและรายงานผลดำเนินการ

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

3. วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์

บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์

- 1) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ
- 2) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
- 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้
- 4) เพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

จุดแข็ง (strength)

1. บุคลากรสายวิชาการมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายวิชาการเฉพาะทางสูง โดยเฉพาะทางด้านเกษตร 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 ที่สามารถจัดการฝึกอบรมนานาชาติให้กับประเทศกำลังพัฒนาทุกปีโดยได้รับงบประมาณจากสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ทั้งแบบเป็นทางการและแบบอัติ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย กับผู้นำของหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มช่องทางในการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัยหรือการ

ทดลองวิจัยเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการกับบริษัทเอกชนชั้นนำ (บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทสหพาร์ม จำกัด บริษัทเบทาโกร จำกัด บริษัทชนวิสาหกิจ) เป็นต้น

6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรขนาดใหญ่แต่มีประวัติศาสตร์ที่น่าภาคภูมิใจอันยาวนาน ทำให้มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันตามคติหลัก “งานหนักไม่เคยฆ่าคน” มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นเพื่อแผ้วถางแบบครอบครัว บุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมและรู้จักกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เกิดมีระบบที่เลี้ยง การสอนงาน การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ

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

8. มหาวิทยาลัยมีระบบช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรผ่านสภาคณาจารย์และสภาข้าราชการและลูกจ้าง การให้ความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงอธิการบดี และสายตรงคณบดี เป็นต้น

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 ไม่มีระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง ไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการให้ควมดีความชอบหรือการให้คุณให้โทษ การคัดเลือกบุคลากรไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการในสาขาขาดแคลน และการที่ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น รวมทั้งไม่สามารถจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้ได้

4. การขาดจิตสำนึกร่วมในการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไม่พยายามปฏิบัติงานหรือทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมงาน ขาดความพยายามในอันที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะให้มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการลงโทษหรือออกจากราชการ และบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงาน

5. มหาวิทยาลัยยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนในการเตรียมตัวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การที่ยังไม่มีรูปแบบการเตรียมตัวที่ชัดเจนดังกล่าวจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

6. หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงขาดผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้ไม่มีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

7. บุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการขาดการสร้างผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการติดตามและประเมินผล รวมทั้งขาดมาตรการการลงโทษที่เด็ดขาด

8. ขาดนโยบายและระบบในการพัฒนาบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยที่มีผลการเรียนดี มีความสามารถโดดเด่น โดยให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้วบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

โอกาส (Opportunity)

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดเชียงใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักคือชุมชนเข้มแข็ง สังคมน่าอยู่ เศรษฐกิจยั่งยืน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาคประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยในรูปแบบของโครงการสนองยุทธศาสตร์จังหวัด

2. นโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้กำหนดพันธกิจให้มีการพัฒนาประชาธิปไตยและระบบการเมืองให้มีความมั่นคงในการปฏิบัติตามกฎหมายและบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นที่ยอมรับของสากล นโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักประชาธิปไตยและการออกระเบียบที่สามารถรองรับการดำเนินงานและมีการใช้ระเบียบอย่างเสมอภาค

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

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า การพัฒนาคนให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรมและรอบรู้อย่างแท้จริง และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการประเทศให้เกิดธรรมาภิบาลภายใต้ระบอบประชาธิปไตยที่มีองค์พระมหากษัตริย์เป็นประมุข จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยและอย่างเป็นธรรมาภิบาล

อุปสรรค (Threat)

1. ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐกับของเอกชนและมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปอยู่ในหน่วยงานของตนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ ทำให้ไม่สามารถรักษาคนดีมีความรู้ไว้ในองค์กรได้

2. ภาครัฐมีนโยบายลดงบประมาณอันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดลงของงบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียน การสอน หรือการวิจัย เป็นต้น

3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลจากเมืองหลวงของประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอยู่ในภูมิภาคอื่นไม่เลือกที่จะมาเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่มีความสะดวก หรืออาจเลือกเข้าบรรจุทำงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยมากกว่า

4. ภาครัฐมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานบุคคลที่ไม่แน่นอน ไม่เป็นเอกภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้บุคลากรทุกระดับเสียเวลาไปกับการดำเนินงานทางด้านเอกสาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การยกเลิก Blue Print for Change ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ของ สมศ. และของ กพร. ที่ไม่สอดคล้องกัน และรวมทั้งการเปลี่ยนจากการบริหารงานระบบซีมาเป็นการบริหารงานระบบแท่ง เป็นต้น

5. ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model 2. เสวนามุ่งสู่ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานด้วยวิสัยทัศน์ 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ 4. จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 5. ประกาศเกียรติคุณผู้บริหารมืออาชีพ 6. จัดตั้งหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคุ้มค่า มีการนำระบบสารสนเทศการจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	<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. พัฒนาระบบ ความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร 5. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน

มิตินี้ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตินี้ที่เน้นการธำรงรักษามูลค่ากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
3. การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต 2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ 2. จัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นมิติของจิตวิญญาณ 3. พัฒนาคั้งความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) 4. พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
4. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม	1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล	1. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ 2. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย





มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมิติที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน


ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
5. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย 2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. ลสำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ 2. การกำหนดปัจจัยในการปรับปรุงความ ผาสุก ความพึงพอใจ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
		<ol style="list-style-type: none"> 3. เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย 4. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5. พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชย ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน 6. การสนับสนุนทีมงานที่มีศักยภาพสนองตอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์ : บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

1. มิติตความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 		
เป้าประสงค์ 1.1 เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง		1.2 เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี
ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		
กลยุทธ์ 1.1.1 เสวนามุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ 1.1.2 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model 1.1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ	1.2.1 จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร	1.2.2 ประกาศเกียรติคุณผู้บริหารมืออาชีพ
1.1.4 ส่งเสริมและสนับสนุน อ.ประจำ และบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิ ป.เอก เพิ่มขึ้น	1.2.3 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
2. มิตិประสิทธิภพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 		
เป้าประสงค์ 2.1 เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.2 เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.3 เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน
กลยุทธ์ 2.1.1 การวางแผนและบริหารกำลังคน 2.1.2 การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร 2.1.3 การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	2.2.1 พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	2.3.1 สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาดตนเอง (IDP)
3. มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 		
เป้าประสงค์ 3.1 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต	3.2 เพื่อให้มีระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	
กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ 3.1.2 จัดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นมิติของจิตวิญญาณ (Spiritual focus) 3.1.3 พัฒนาคัลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	3.2.1 พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ	3.2.2 สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4. มิติตความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 		
เป้าประสงค์ 4.1 เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคลากร		
กลยุทธ์ 4.1.1 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ		
4.1.2 จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคลากรที่หลากหลาย		

5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 	
เป้าประสงค์ 5.1 เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย	5.2 เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
กลยุทธ์ 5.1.1 สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ 5.1.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	5.2.1 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ 5.2.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย 5.2.3 พัฒนาระบบการยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร

ทิศทางและสาระสำคัญ

- 1) Human Resources Productivity มุ่งเน้นผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย
- 2) Organizational Adaptability พัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) Social Legitimacy บริหารงานบุคคลโดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และความเป็นธรรมตามกฎหมาย

กลยุทธ์หลัก

- 1) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 2) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
- 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้
- 4) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- 5) จัดบุคลากรเกษียณอายุราชการที่มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ และแสวงหาอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
- 6) การจัดสรรสิ่งจูงใจ และรางวัลตอบแทนให้บุคลากรที่สร้างผลงานให้มหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม

เป้าหมายกลยุทธ์

- 1) บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ (Competency)
- 2) อาจารย์มีวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 50 ภายในปี 2557
- 3) อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการที่มีศักยภาพสูงด้านการสอนและวิจัย ร้อยละ 50 ภายในปี 2557
- 4) มีบุคลากรที่มีศักยภาพ ความสามารถในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 5) ระบบประเมินโดยสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) ใช้ได้เต็มรูปแบบภายในปี 2555

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 (ด้านการพัฒนาบุคลากร)

มิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร	5	1.จัดทำและขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกกระบวนการกลุ่มเป้าหมาย และบูรณาการทุกหน่วยงาน	1.โครงการสานสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารพบบุคลากร	รองบริหาร / ผอ.สนอ./ กองกลาง	
			2. โครงการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง	รองฯต่างประเทศ / กอง วิเทศสัมพันธ์	
			3. โครงการพัฒนาระบบบริหารสมรรถนะ (Smart Competency Model)	ผช.ทิพย์สุตา ตั้งตระกูล / กองการเจ้าหน้าที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
		2. พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารเพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	4.โครงการพัฒนาผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี (Leadership) (1.ผู้บริหารระดับสูง – อธิการ/รองอธิการ/ที่ปรึกษา/ผู้ช่วยอธิการ/คณบดี/ผอ.สำนัก)	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/รองฯ อธิการบดี/คณบดี/ผอ. สำนัก/กองการ เจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	(เก็บค่า ลงทะเบียน ผู้บริหาร ทุกคน คน ละ 4,000 บาท)
	5.โครงการพัฒนาผู้บริหาร (จิตตปัญญา) – (รองคณบดี – เลขานุการคณะ – ผอ.กอง) – (ผอ.หน่วยงานวิสาขากิจ) – (หัวหน้างาน)	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/รองฯ อธิการบดี/คณบดี/ผอ. สำนัก/กองการ เจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก			
3. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	6. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 1. อธิการบดี 2. คณบดี/วิทยาเขต/วิทยาลัย 3. ผู้อำนวยการสำนัก 4. เลขานุการคณะ/หัวหน้าสำนักงานคณบดี/ ผู้อำนวยการกอง	ผช.ดร.ทิพย์สุดา / รอง ยุทธศาสตร์ / กองการ เจ้าหน้าที่ / กอง แผนงาน / คณะ / สำนัก			

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
2.ระดับความสำเร็จในการจัดตั้ง “สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้”	3	4.จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ	7. โครงการจัดตั้ง “สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้” (Institute of Human Capital Development, Maejo University) (แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงสร้างสถาบัน)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	
3.ร้อยละของคณาจารย์ที่มีการใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์	10	5.ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Activity)	8. โครงการพัฒนาคุณภาพความรู้คณาจารย์สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน	รองวิชาการ / สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	
			9. โครงการอาจารย์ยุคใหม่ใส่ใจนวัตกรรม	รองวิชาการ / สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	
4.ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	30	6.ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาศักยภาพคณาจารย์ด้านการสอนและการวิจัย	10. โครงการจัดทำคู่มือแนวทางและเทคนิคการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (e-book)	รองวิชาการ / ผศ.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล / กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	
			11. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงานวิชาการที่มีคุณภาพในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	รองวิชาการ / ผศ.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล / กองการเจ้าหน้าที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
5. ร้อยละของอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	20	7. ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นทั้งในและต่างประเทศ	12. จัดทำฐานข้อมูลแหล่งทุนศึกษาต่อ การอบรม ทั้งในและต่างประเทศ	กองการเจ้าหน้าที่ / กองวิเทศสัมพันธ์	
			13. โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกบุคลากรสายวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ	คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบุคลากร/ คณะ/สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่	
6. จำนวนอาจารย์ที่ได้รับเชิญเป็น Visiting Professor/กรรมการที่ปรึกษา/อื่นๆ ในต่างประเทศ	4		14. โครงการพัฒนาประสบการณ์ต่างประเทศของคณาจารย์	รองฯต่างประเทศ / กองวิเทศสัมพันธ์	
7. ร้อยละของอาจารย์ใหม่ที่ได้รับทุนวิจัยภายในและภายนอก	100	8. พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและได้รับการยอมรับ	15. โครงการพัฒนาระบบนักวิจัยที่เลี้ยง	สำนักวิจัยฯ/คณะ/สำนัก	
			16. โครงการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ / รุ่นกลาง	สำนักวิจัยฯ/คณะ/สำนัก	
8. จำนวนนักวิจัยที่เข้าร่วมเครือข่ายในระดับ GMS + ASEAN	20	9. สร้างเครือข่ายนักวิจัยในระดับชาติ / นานาชาติ	17. โครงการสนับสนุนนักวิจัยเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะนักวิจัยในต่างประเทศ	สำนักวิจัยฯ/คณะ/สำนัก	

มิติที่ 2 : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล	5	1. การวางแผนและบริหารกำลังคน	1. โครงการจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยระยะ 4 ปี (2557 – 2560) รวมถึงแผน IDP ของบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / คณะ / สำนัก	(เก็บค่าลงทะเบียนหน่วยงานละ 2,500 บาท / คน)
			2. โครงการเพิ่มประสบการณ์ในต่างประเทศสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน (The Experience Abroad)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / กองการเจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	
			3. โครงการพัฒนาและปรับปรุง กฎ ระเบียบ ด้าน HR - กิจกรรมปรับปรุงกฎระเบียบและสร้างแนวปฏิบัติเชิงรุกในการจ้างบุคคลที่มีอายุเกิน 60 ปี บริบูรณ์	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / กองการเจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
		2. การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร	4. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบออนไลน์ หน่วยงาน นำร่อง (คณะวิศวกรรมฯ , คณะเศรษฐศาสตร์ , สำนักหอสมุด , ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ , กองการเจ้าหน้าที่)	ผช.ดร.ทิพย์สุตา / กองการเจ้าหน้าที่	
2. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร	5	3. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การรับเข้า การศึกษา การจูงใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ	5. พัฒนาทักษะและระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ - ระเบียบเกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางวิชาการ - การดำเนินการตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุน - การเลื่อนขั้นเงินเดือน - การ rotate งาน - การจัดทำระบบพี่เลี้ยง - การจัดทำบัญชีค่าจ้าง - ปรับปรุง พรบ.มหาวิทยาลัย	ผช.ดร.ทิพย์สุตา/กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	
		4. พัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากร	7. กิจกรรมการสร้างและและพัฒนากระบวนการ การขอตำแหน่งทางวิชาการของสายสนับสนุน	ผช.ดร.ทิพย์สุตา/กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
		5. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	8. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรบนระบบเครือข่าย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสายวิชาการ และสายสนับสนุน ทั้งนี้ข้อมูลจะเชื่อมโยงกับ E-manage	ผช.ดร.ทิพย์สุตา/รองฯ ยุทธศาสตร์/กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	
		6. สร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตาม Roadmap	9. โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปในการปฏิบัติงานและการวิจัยได้เป็นอย่างดี	รองฯ ยุทธศาสตร์ / ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	
3. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน		7. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาตนเอง (IDP)	10. จัดทำการประเมินความต้องการจำเป็น Need Assessment ของแผน IDP ระดับคณะ - ให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ให้ครบถ้วน	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / กองการเจ้าหน้าที่	

มิติที่ 3 : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต

2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	5	1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์	1. โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน (Smart KM) - มหกรรมงาน KM Fair	คณะกรรมการจัดการความรู้ / กองกร เจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	
			2. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ - PMQA - ด้านความเสี่ยง - ด้านควบคุมภายใน	สำนักงานคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา	
		2. พัฒนาคคลังความรู้โดยเน้น ที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และ ความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	3. โครงการให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพ แก่เจ้าหน้าที่ระดับคณะและมหาวิทยาลัย	สำนักงานคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา	
			4. การวิเคราะห์และถอดบทเรียนกระบวนการ นำองค์ความรู้ไปใช้ในทุกกระดับ	คณะกรรมการจัดการ ความรู้/ คณะ / สำนัก	
			5. โครงการถ่ายทอดความรู้สู่วิทยาเขต	สำนักบริหารและพัฒนา วิชาการ	

มิติที่ 4 : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ร้อยละความพึงพอใจ ในระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลใน ระดับดีขึ้น	80	1. พัฒนาระบบการ บริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย โดยเน้นความ โปร่งใส และเปิดเผย ทุก กระบวนการ	1.จัดทำแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ การรับเข้า การรักษา การจูงใจ การมอบหมาย งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการบริหาร บุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.)	
		2.จัดให้มีช่องทางการ ร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการ บริหารงานบุคคลที่ หลากหลาย	2.สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทาง การรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น , สาย ตรงผู้บริหาร , ข่าว , เว็บไซต์ เป็นต้น	คณะ/สำนัก/ทุก หน่วยงาน	

มิติที่ 5 : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1.ร้อยละของบุคลากรที่พึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย	80	1.สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการและกิจกรรมที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	1. จัดทำแบบสำรวจและประเมินความพึงพอใจในการทำงาน (การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสำรวจสภาพแวดล้อม) 2. กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็น จากการสำรวจของปี 2555	คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน (เห็นควรให้ดำเนินการอย่างน้อย 1 โครงการ)	
		2.การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ	3. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากรที่ดีอย่างบูรณา - กิจกรรมสร้างความผาสุกในสถานที่ทำงาน (Happy Workplace) - กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย	ผอ.สนอ./สภาคณาจารย์/สภาข้าราชการและลูกจ้าง/กองอาคารและสถานที่/กองสวัสดิการ/คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			<ul style="list-style-type: none"> - จัดศูนย์นันทนาการสำหรับบุคลากร - โครงการตรวจสุขภาพของบุคลากร - โครงการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของบุคลากร - การจัดสรรที่พักอาศัยให้แก่บุคลากรที่ไม่มีภูมิลำเนาในบริเวณมหาวิทยาลัย 		
		3.เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	4. โครงการสานสัมพันธ์ผู้บริหารและบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันกีฬาบุคลากรแม่โจ้สัมพันธ์ - งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า และต้อนรับปีใหม่ 	สโมสรรข้าราชการ / ทุกหน่วยงาน	
			5. โครงการสร้างวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> - การรดน้ำดำหัว เนื่องในวันสงกรานต์ - ถวายเทียนพรรษา / ทอดกฐิน - จัดงานเกษียณอายุราชการ - จุดเทียนชัยถวายพระพร (วันแม่ , วันพ่อ) 	ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม / ทุกหน่วยงาน	
			6. โครงการอบรมพนักงานใหม่ (Shared vision 2013)	ผช.ทิพย์สุตา ตั้งตระกูล/ กองการเจ้าหน้าที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2556	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
		4.พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชยให้สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการทำงาน	7.โครงการวันแห่งคุณภาพมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (มอบรางวัลทุกกลุ่ม) - บุคลากรสายสนับสนุนดีเด่น - บุคลากรสายวิชาการดีเด่น (ด้านการ เรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการ วิชาการ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) - ผู้บริหารดีเด่น - บุคลากรหรือหน่วยงานดีเด่น ด้านต่างๆ (เช่น KM , QA , การดำเนินงานตามคำ รับรองปฏิบัติราชการ)	ผู้บริหาร / คณะ / สำนัก / ภาควิชา / สภา ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง / ทุก หน่วยงาน	

สรุปจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ตาม มิติ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการ

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
มิติที่ 1	2	8	9	17
มิติที่ 2	3	3	7	10
มิติที่ 3	2	1	2	5
มิติที่ 4	1	1	2	2
มิติที่ 5	2	1	4	7
รวม	10	14	24	41

หมายเหตุ

1. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 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. ระดับความสำเร็จในการจัดตั้ง "สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้"

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษารายละเอียด
2. นำเสนอโครงการจัดตั้ง "สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้" ผ่านคณะกรรมการบริหาร
3. นำเสนอโครงการจัดตั้ง "สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้" ผ่านสภามหาวิทยาลัย
4. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับภารกิจ
5. เริ่มดำเนินงาน "สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้"

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. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการปรับโครงสร้างอัตรากำลังและเกลี่ยอัตรากำลังที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
2. มีแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และ 5 ปี (2555-2559) 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

4. ระดับความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

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