



แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	2
1. บทนำ	7
2. กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผน	8
3. วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์	14
4. การวิเคราะห์สภาพการณ์ SWOT Analysis	15
5. ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 5 มิติ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	20
6. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	25
7. แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555	27
8. เกณฑ์การให้คะแนน	40

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 การประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 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
<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. 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. พัฒนาคคลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (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. สำนวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ 2. การกำหนดปัจจัยในการปรับปรุงความผาสุก 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 ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- 5.1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่
- 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 บริษัทสหพาร์มจำกัด บริษัทเบทาโกรจำกัด 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 ไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการให้ความดีความชอบหรือการให้คุณให้โทษ การคัดเลือกบุคลากรไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการในสาขาขาดแคลน 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 จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยและอย่างเป็นทางการเป็นธรรมาภิบาล

อุปสรรค (Threat)

1. ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐกับของเอกชนและมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปอยู่ในหน่วยงานของตนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ ทำให้ไม่สามารถรักษาคณาจารย์ที่มีความรู้ไว้ในองค์กรได้

2. ภาครัฐมีนโยบายลดงบประมาณอันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดลงของงบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียน การสอน หรือการวิจัย เป็นต้น

3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลจากเมืองหลวงของประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอยู่ในภูมิภาคอื่นไม่เลือกที่จะมาเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่มีความสะดวก หรืออาจเลือกเข้าบรรจุทำงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยมากกว่า

4. ภาครัฐมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานบุคคลที่ไม่แน่นอน ไม่เป็นเอกภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้บุคลากรทุกระดับเสียเวลาไปกับการดำเนินงานทางด้านเอกสาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่องสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ 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

มติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมติที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 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. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร 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	
1.1.4 ส่งเสริมและสนับสนุน อ.ประจำ และบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิ ป.เอก เพิ่มขึ้น	1.2.2 ประกาศเกียรติคุณผู้บริหารมืออาชีพ	
	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 สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากรในการจัดสวัสดิการ 5.1.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	5.2.1 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ 5.2.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย 5.2.3 พัฒนาระบบการยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

มิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด	75	1.พัฒนาบุคลากรตามระบบการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (ระบบแท่ง) และตาม Competency Model ที่มีประสิทธิภาพ	1.โครงการพัฒนาบุคลากรตามระบบการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (ระบบแท่ง)และตาม Competency Model	ผช.ดร.ทิพย์สุดา / กองการเจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	
2. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	37	2.ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ	2.กิจกรรมสร้างชุมชนปฏิบัติของการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ 3 กลุ่ม (ผศ./รศ./ศ.)	กองการเจ้าหน้าที่ คณะ/สำนัก	
3. ร้อยละของอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	35	3.ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นทั้งในและต่างประเทศ	3.จัดทำฐานข้อมูลแหล่งทุนศึกษาต่อ การอบรม ทั้งในและต่างประเทศ	กองการเจ้าหน้าที่ / กองวิเทศสัมพันธ์	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
4. ระดับความสำเร็จในการพัฒนากองทุนพัฒนาบุคลากร	4		4.โครงการกองทุนพัฒนาคณาจารย์ (จัดทำร่างระเบียบกองทุน ให้สมบูรณ์)	ผู้ช่วยทิพย์สุดา / รองฯทรัพย์สิน / กองการเจ้าหน้าที่ / กองคลัง	
5. ร้อยละของงบประมาณงานวิจัยจากแหล่งทุนอื่นเพิ่มขึ้น	10	4.พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและได้รับการยอมรับ	5.พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและได้รับการยอมรับ	รองฯวิจัย/ผช.ทิพย์สุดา/ สำนักรักวิจัยฯ/กองการเจ้าหน้าที่	
6.ระดับความสำเร็จในการจัดตั้ง “สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้”	3	5.จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย	6. โครงการจัดตั้ง "สถาบันพัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้" (Institute of Human Capital Development, Maejo University) (แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงสร้างสถาบัน)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	

มิติที่ 2 : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล	5	1. การวางแผนและบริหารกำลังคน	1. กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	ผู้บริหาร/ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	
		2. การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร	2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการ การบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งเผยแพร่และให้ความรู้ นโยบายการบริหารงานบุคคล และจัดทำระบบติดตามการดำเนินงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	ผช.ดร.ทิพย์สุดา / กอง การเจ้าหน้าที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
2. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร	5	3. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การรับเข้า การศึกษา การจูงใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ	3. พัฒนาทักษะและระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	
		4. พัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากร	4. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของสายสนับสนุน	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	
3. ระดับความสำเร็จในการใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและตัดสินใจ	5	5. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	5. การจัดทำระบบฐานข้อมูลประเมินขีดความสามารถบุคลากร บนระบบเครือข่าย (กิจกรรมจัดทำและพัฒนาระบบ อบรมผู้ใช้และประเมินผล)	กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	
			6. การเชื่อมระบบฐานข้อมูลประเมินขีดความสามารถของบุคลากร กับระบบ MIS	กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			7. จัดทำระบบฐานข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบนระบบเครือข่าย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสายวิชาการ และสายสนับสนุน ทั้งนี้ข้อมูลจะเชื่อมโยงกับ E-manage	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/รองฯ ยุทธศาสตร์/รองฯ วิชาการ/กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์ IT /กองแผนงาน/สำนักวิจัยฯ/ สำนักบริหารฯ	
4. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน		6. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาตนเอง (IDP)	8. จัดทำการประเมินความต้องการจำเป็น Need Assessment ของแผน IDP ระดับคณะ - ให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ให้ครบถ้วน	กองการเจ้าหน้าที่/ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	

มิตินี้ 3 : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์

- เป้าประสงค์ที่ 1.** เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต
2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ
1. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	5	1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์	1. โครงการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการจัดการความรู้/คณะกรรมการ Central lab/กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	
			2. โครงการมหกรรมด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (ยกย่องชมเชย ให้อาจารย์ บุคลากรที่มีผลงานเด่นตามกลุ่มงานประจำปี	ผู้บริหาร/คณะ/สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่	
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการสอนและการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน	4	2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาสร้างความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมกับชุมชนและสังคม	3. โครงการ Show & Share นวัตกรรมการเรียนการสอน	ผู้ช่วยทิพย์สุดา/ กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
3. ร้อยละความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษาของนักศึกษา	80	3. พัฒนาปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	4. โครงการห้องปฏิบัติการกลาง (Central Lab)	ผู้ช่วยทิพย์สุดา/ กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/สำนัก	
		4. พัฒนาคคลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	5. การวิเคราะห์และถอดบทเรียนกระบวนการนำองค์ความรู้ไปใช้ในทุกระดับ	คณะกรรมการจัดการความรู้/ คณะ/สำนัก	
4. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	90	5. พัฒนาระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ	6. โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กิจกรรม การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน , การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น MBO(management by objective) การบริหารตามวัตถุประสงค์ – IPP , การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมิน , การจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินและเปิดเผย , การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล โดยเชื่อมความสำเร็จของบุคลากรกับผลสำเร็จขององค์กร	คณะกรรมการตัวชี้วัด / คณะกรรมการจัดทำแบบประเมิน Online	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			7. พัฒนาช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดี รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เช่น นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนกิจกรรมการปรับปรุงผลงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ / กองการเจ้าหน้าที่ (KM Blog)	

มิติที่ 4 : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ร้อยละความพึงพอใจ ในระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลใน ระดับดีขึ้น	85	1. พัฒนาระบบการบริหาร บริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย โดยเน้นความ โปร่งใส และเปิดเผย ทุก กระบวนการ	1.จัดทำแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ การรับเข้า การรักษา การจูงใจ การมอบหมาย งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการบริหาร บุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.)	
		2. พัฒนาขีดความสามารถ ของผู้บริหารเพื่อสร้างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเป็น แบบอย่างที่ดีตามหลักธรร มาภิบาล	2.โครงการพัฒนาขีดความสามารถของ ผู้บริหารเพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ เป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (1.ผู้บริหารระดับสูง - อธิการ/รองอธิการ/ ผู้ช่วยอธิการ/คณบดี/ผอ.สำนัก 2. ผู้บริหารระดับต้น - ผอ.กอง และ เลขานุการคณะ 3. หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วยงาน	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/รองฯ บริหาร/รองยุทธฯ/ คณบดี/กองการ เจ้าหน้าที่/กองกลาง/ กองแผนงาน/คณะ/ สำนัก	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
		3. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	3. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 1. อธิการบดี 2. คณบดี/วิทยาเขต/วิทยาลัย 3. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/เลขานุการคณะ/ตำแหน่งเทียบเท่า	ผศ.ดร.ทิพย์สุตา /รอง ยุทธศาสตร์ /กองการ เจ้าหน้าที่/กองแผนงาน	
		4. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใสและเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย	4. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น , สายตรงผู้บริหาร , ชาว , เว็บไซต์ เป็นต้น	คณะ/สำนัก/ทุก หน่วยงาน	

มิติที่ 5 : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ร้อยละของบุคลากรที่พึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย	80	1. สสำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการและกิจกรรมที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	1. จัดทำแบบสำรวจและประเมินความพึงพอใจในการทำงาน (การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสำรวจสภาพแวดล้อม)	คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน	
		2. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ	2. การพัฒนากองทุนสำรองเลี้ยงชีพแก่บุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่/กองคลัง/สภาคณาจารย์/สภาข้าราชการและลูกจ้าง	
			3. จัดสรรที่พักอาศัยให้แก่บุคลากรที่ไม่มีภูมิลำเนาในบริเวณมหาวิทยาลัย	กองอาคารและสถานที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2555	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			4. จัดศูนย์นันทนาการสำหรับบุคลากร	สโมสรรข้าราชการ	
			5. โครงการตรวจสุขภาพของบุคลากร	กองกิจการนักศึกษา	
			6. โครงการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของบุคลากร	กองสวัสดิการ	
		3. เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	7. โครงการแข่งขันกีฬาบุคลากรแม่โจ้สัมพันธ์	สโมสรรข้าราชการ	
			8. โครงการรดน้ำดำหัว เนื่องในวันสงกรานต์	กองกลาง / คณะ / สำนัก	
			9. งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า และต้อนรับปีใหม่	กองกลาง / คณะ / สำนัก	
			10. โครงการพัฒนาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (Shared vision)	กองการเจ้าหน้าที่	
		4. พัฒนาระบบการยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน	11. โครงการอาจารย์ตัวอย่างประจำปี	สภาคณาจารย์	
			12. โครงการจัดงานเกษียณอายุราชการ	กองการเจ้าหน้าที่	

สรุปจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ตาม มิติ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการ

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
มิติที่ 1	2	6	5	6
มิติที่ 2	3	4	6	8
มิติที่ 3	2	4	5	7
มิติที่ 4	1	1	4	4
มิติที่ 5	2	1	4	12
รวม	10	16	24	37

หมายเหตุ

1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการวางแผนและบริหารกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการปรับโครงสร้างอัตรากำลังและเกลี่ยอัตรากำลังที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ประจักษ์
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

2. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล
2. มีการศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล
3. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล
4. มีการเผยแพร่และให้ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล
5. มีการติดตามและประเมินผลด้านการบริหารงานบุคคล
6. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงด้านการบริหารงานบุคคล

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

3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรตามระบบการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (ระบบแท่ง) และตาม competency model

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมา
2. การจัดทำ TOR และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล(IDP) ทั้งระดับคณะและภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานตาม TOR และพัฒนาบุคลากรตาม IDP
4. การส่งเสริมและสร้างความเข้าใจในการเขียน และประเมินผลตาม IDP
5. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกิจกรรมพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency Level
6. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR และ IDP

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

5. 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