



รายงานผลการประเมิน^๑
แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

จัดทำโดย

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
คณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นแผนงานที่อ่ายถึงการปรับเปลี่ยนบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในระยะ 4 ปี (2551-2554) โดยได้มีการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรออกเป็นหลายรูปแบบ และเนื่องจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ตระหนักถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่แต่ละบุคลากรรองอยู่ เพื่อให้มุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยและวิสัยทัศน์ ดังนั้น แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ

เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผน มหาวิทยาลัยจึงได้ให้มีการประเมินผล แผนการดำเนินงานดังกล่าวในปี 2552 โดยใช้หลักการของการประเมินโครงการตามรูปแบบของ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในทุกด้าน ตั้งแต่บริบท ข้อมูลนำเสนอ กระบวนการ และผลลัพธ์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ได้รับทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผนและปัญหาที่เกิดสำหรับการปรับปรุงแผนต่อไป และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ต่อไป

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
 คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
 และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
 ผู้ประเมินโครงการ
 พฤษภาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทที่ 1 บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	3
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ระยะเวลาดำเนินการ	4
1.4 วิธีดำเนินการ	4
1.5 ผู้รับผิดชอบ	5
บทที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและหลักการในการประเมิน	6
2.2 แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	9
บทที่ 3 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	13
บทที่ 4 การประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	19
บทที่ 5 สรุป	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาเชิง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ซึ่งได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2551-2554) แผนดังกล่าวได้มีการกำหนดครูปแบบของการพัฒนาบุคลากรออกเป็นหลายรูปแบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะที่เพียงประสงค์ ทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้ อันได้แก่ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศด้านการเกณฑ์ระดับนานาชาติ” ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนดตามตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา

เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ซึ่งได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มสมรรถนะของตนเองและของกลุ่มงาน โดยใช้การจัดการความรู้ กำหนดครูปแบบในการพัฒนาและเลือกเครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น การศึกษาด้วยตัวเอง การเดินเรื่อง การอบรมสูนทรรศ์สานหนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคลังความรู้ การสอนงานหรือมีระบบพื้นเสียง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขึ้น เพื่อให้รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจากข้อเสนอแนะของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาบุคลากรในการนำเสนอสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับข้อกำหนดของ ก.พ.ร. ที่มุ่งเน้นการประเมินระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ จึงเป็นที่มาของการหาขีดความสามารถของบุคลากรที่จะรองรับการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้น แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงได้มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กรพร้อมไปกับการมีส่วนร่วม และได้เลือกใช้ Competency Model มาเป็นรูปแบบในการพัฒนา

บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยความสามารถ รวมทั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพื่อก้าวไปสู่การวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อการแข่งขันจากภายนอก การจัดทำแผนปฏิบัติการในครั้งนี้จึงนับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรที่มุ่งเน้นการใช้พลังของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพื่อให้มีการตรวจสอบประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับให้ผู้บริหารได้ทราบและพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงได้กำหนดและออกแบบแผนการประเมินแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยได้กำหนดไว้เป็นหนึ่งของแผนงานและกำหนดให้ใช้รูปแบบการประเมินผลตามรูปแบบของ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินแผนหรือโครงการในทุกด้าน ตั้งแต่รับฟังข้อมูลนำเสนอ กระบวนการและผลผลิต เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิด สำหรับการปรับปรุงแผนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยทำการประเมิน ตรวจสอบ และศึกษาความก้าวหน้า ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ ของแผน
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลในการนำไปแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแผน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

1.3 ระยะเวลาดำเนินการ

ช่วงระยะเวลาดำเนินการ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ถึงกันยายน พ.ศ. 2552

1.4 วิธีดำเนินการ

1. กำหนดและออกแบบการประเมินผลแผนไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
2. รวบรวมข้อมูลผลจากการดำเนินงานและจัดกิจกรรมตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยผ่านคณะกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

3. หลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และทำการประเมินผลแผนด้วยวิธีการ CIPP Model
4. สรุปผลและรายผลการประเมินแผนเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

1.5 ผู้รับผิดชอบ

1. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
3. คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทที่ 2

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและหลักการในการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ (Project Evaluation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกของผู้บริหาร โครงการ ใน การพัฒนาหรือปรับโครงสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเพื่อศึกษาดูว่าโครงการที่ได้ดำเนินการไป แล้วนั้นบรรลุเป้าหมายเพียงใด มีอุปสรรคอย่างไร มีวิธีการแก้ไขหรือไม่ด้วยวิธีใด และหากจะมีการ ดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันจะสามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่มีการกำหนดขอบเขต การเลือกข้อมูลสนับสนุน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างเป็นระบบแบบแผนเพื่อนำไปสู่การตีความหมาย (Interpretation) และการตัดสินคุณค่า (Value Judgment) โดยอาศัยองค์ความรู้ที่มีอยู่ตลอดจนเหตุผล ประกอบ เพื่อพิจารณาว่าแต่ละกิจกรรมในโครงการนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ประการใด การประเมิน โครงการจำเป็นต้องมีการประเมินและวัดทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าจริง กระบวนการผลิต และ ผลผลิตที่ได้

การประเมินโครงการมิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิสูจน์หรือตรวจสอบโครงการ แต่เป็น การกระทำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขส่วนบุคคลของโครงการเป็นสำคัญ

การประเมินโครงการมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติตาม โครงการ เพื่อการประเมิน โครงการมิใช่การควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการ แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการ ปรับปรุง แก้ไข และเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติโครงการ อันจะนำมาซึ่งผลงานที่ดีเป็นที่ ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง จึงย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การประเมินโครงการอย่างมีระบบ มีส่วนช่วยให้ผู้บริหาร โครงการ ได้ตระหนักรถึง คุณภาพของโครงการที่กำหนดขึ้นไว้ ได้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหา ข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ และ แนวทางการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในการดำเนินการ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง โครงการ ให้มีความถูกต้องเหมาะสม และส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินอย่างมี ประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินโครงการมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อแสดงผลการพิจารณาถึงคุณค่าของโครงการ
2. เพื่อช่วยให้ผู้ตัดสินใจมีการตัดสินใจที่ถูกต้องขึ้น
3. เพื่อให้บริการข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย

การประเมินโครงการแบ่งเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. แบ่งการประเมินโครงการตามวัตถุประสงค์หรือยึดความต้องการในการประเมินเป็นหลัก มี 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ (Formative Program Evaluation) เป็นการประเมินมุ่งตรวจสอบ ควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินการ ตลอดจนศึกษาความก้าวหน้า ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ ของโครงการในระหว่างการปฏิบัติงานตามโครงการ เพื่อประโยชน์ของ การแก้ปัญหา และให้โครงการดำเนินไปด้วยความราบรื่นตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินโครงการ วิธีนี้จะประเมินระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ หรืออาจเป็นระยะครึ่ง โครงการ (Midterm Evaluation) ก็ได้

1.2 การประเมินสรุป (Summative Program Evaluation) เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Final Evaluation) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ความคุ้มค่าของโครงการ ว่าโครงการนี้ ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจสามารถประเมินถึงผลกระทบที่เกิดจากโครงการ ได้ด้วย

2. แบ่งการประเมินโครงการตามลำดับการบริหารโครงการ มี 3 ประเภท คือ

2.1 การประเมินก่อนการดำเนินงาน (Pre-Evaluation) เป็นการประเมินสภาพ ความพร้อม ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

2.2 การประเมินขณะดำเนินงาน (Implementation Evaluation) เป็นการประเมิน การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโครงการ มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน ความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขได้ทันท่วงที

2.3 การประเมินหลังจากการดำเนินงาน (Post-Evaluation) เป็นการประเมินผล สรุปที่กระทำเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยมักจะให้ความสนใจในผลผลิต ผลที่ได้รับ และผลกระทบของ โครงการ

แนวทางในการประเมินมีหลายรูปแบบและหลายแนวคิด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินแบบการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการประเมินที่ยึดผลงาน ในเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้เป็นหลัก ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลจากการสำรวจ นิยมใช้ในการประเมินงาน ด้านบริการสังคม

2. การประเมินแบบยึดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) เป็นการ ประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก วัตถุประสงค์ของโครงการจะถูกแยกย่อยออกเป็นงาน พฤติกรรม จากการทำงานจะถูกวัด โดยแบบสอบถาม เมื่อนำมาพิจารณา กับเกณฑ์กลาง ความแตกต่างของพฤติกรรม หรือผลการกระทำกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน

3. การประเมินแบบยึดการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการประเมินที่ยึดรูปแบบ หรือกระบวนการตัดสินใจเป็นบรรทัดฐาน ผู้ประเมินจะเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร ข้อมูลในการประเมินได้จากแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินจะกลั่นกรองวิเคราะห์แล้วนำเสนอผู้บริหาร

4. การประเมินแบบยึดความเป็นอิสระจากเป้าประสงค์ (Goal Free) เป็นการประเมินที่มีลักษณะตรงข้ามกับการประเมินแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยประเมินผลจากโครงการว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ โดยไม่ต้องเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ มักใช้ในการประเมินความพอดีในบริการหรือผลิตภัณฑ์

นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบ (Model) การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgment Evaluation Model) รูปแบบการประเมินที่เน้นการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) และรูปแบบการประเมินที่ยึดมาตรฐานอย่างเป็นหลัก (Objective Centered Evaluation Model) ที่มีความเหมาะสมสำหรับโครงการในลักษณะต่าง ๆ

การประเมินโครงการด้วยรูปแบบ CIPP Model ของ Daniel L. Stufflebeam เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ จะให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการในทุกด้านตั้งแต่บริบท ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของโครงการและบ่งชี้ผลลัพธ์ที่ดีของโครงการได้ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อค้นหาเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจะระบุถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อโครงการ ระบุถึงความต้องการและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์ปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อม โอกาส แรงผลักดันภายนอก และเงื่อนไขภายในโครงการในด้านโครงสร้างการบริหารงาน การวางแผนดำเนินการ และการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ รวมทั้งประเมินเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติจริงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีวัตถุประสงค์ใดบ้างที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. การประเมินข้อมูลนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อนำเสนอข้อมูล สำหรับการกำหนดวิธีการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ โดยจะระบุให้ทราบ ข้อมูลนำเข้าดังนี้ 1) ความสามารถ สมรรถภาพ และความรับผิดชอบของบุคคลและของหน่วยงานที่บริหารโครงการ 2) กลยุทธ์ที่จะทำให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และ 3) ข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้ รวมโอกาสค้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่น หน่วยงาน เวลา เงินทุน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อควบคุมการบริหารโครงการที่สามารถนำไปใช้ปรับกระบวนการได้ ทำการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่า ของการใช้ทรัพยากร ประเมินความสามารถในการบริหาร โครงการของผู้ดำเนินโครงการ และความเป็นไปได้ของรูปแบบโครงการที่ได้กำหนดขึ้น

4. การประเมินผลงาน (Product Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อวัดและแปลผล ความสำเร็จ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของโครงการ ทั้งในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ และเมื่อได้เสร็จสิ้นลง เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ไว้ โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาพแวดล้อม ปัจจัย และกระบวนการร่วมด้วย

2.2 แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ระหนักและเห็นความสำคัญของการมีแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะทั้งทางด้าน ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่มีความเป็นเดิศด้านการเกษตรระดับนานาชาติ” ทั้งนี้บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องได้รับการพัฒนา และมีความก้าวหน้าตามสายงานตามสาขาวิชาชีพ ประกอบกับที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนดตามดังนี้

แผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง แนวทาง กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรตามสาขาวิชาชีพ เพื่อชาร์รักษายศักดิ์ของมหาวิทยาลัยให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องไป

บุคลากร หมายถึง อาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากรพิจารณาจากการที่อาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนได้รับ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และทักษณ์ ตามสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยม วัฒนธรรมการทำงาน ทักษณ์ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น ๆ และ 3) สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถของผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หากหลักหลาบวิธี อ่าย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มสมรรถนะของตนเอง และของกลุ่มงาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวมาข้างต้น โดยกำหนดครูปแบบในการพัฒนาและเลือกและเลือกเครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลักหลาย เช่น การศึกษาค้นคว้าด้านตนเอง การเด่าเรื่อง การอบรมสูนทรีย์สอนทนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคลังความรู้ การสอนงานหรือมีระบบพี้เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) และจากข้อเสนอแนะของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาบุคลากร ในกรณีที่สมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับข้อกำหนดของ ก.พ.ร. ที่เน้นการประเมินระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ จึงเป็นที่มาของการเริ่มนั้นในกรณีที่ความสามารถของบุคลากรที่จะรองรับการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นแผนปฏิบัติการประจำปี 2552 นี้จึงมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (การมีส่วนร่วม) ในการเลือกใช้ สมรรถนะ หรือ Competency Model มาเป็นแบบในการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการกำหนดขีดความสามารถทั้งมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพื่อก้าวไปสู่การวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อการแข่งขันจากภายนอกอย่างรวดเร็ว การจัดทำแผนปฏิบัติการในครั้งนี้จึงนับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรที่มุ่งเน้นการใช้พลังของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการวางแผนการหรือแนวทางจึงเน้นงานในเชิงกลยุทธ์มากกว่าแผนปฏิบัติการทั่วไป

เป้าประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2552
ได้แก่

1. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554)
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน แยก ระดับ
3. เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกระดับในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข

5. เพื่อให้บุคลากรเกิดความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

ตัวชี้วัดและเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้แก่

1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร
เป้าหมาย: ระดับดี๕๐%
2. ร้อยละของขีดสมรรถนะที่ได้จัดทำขึ้นตามกลุ่ม (Cluster) ด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วม
เป้าหมาย: ร้อยละ 100
3. ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำขีดสมรรถนะรวมทุกกลุ่มงาน
เป้าหมาย: ร้อยละ 80
4. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจากการประเมิน
เป้าหมาย: ร้อยละ 60

การประเมินสัมฤทธิผลของระบบสมรรถนะ

1. การประเมินความต้องการและความรู้ความเข้าใจระบบสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ คือ AAR (After Action Review)
2. การประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามแบบฟอร์มประเมินตนเอง
3. การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่มงาน และในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย

การประเมินสัมฤทธิผลของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. การประเมินถึงผลของสมรรถนะที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคลากรและผลต่อการพัฒนางานที่รับผิดชอบ
2. การประเมินจะระบุถึงกระบวนการ ขั้นตอน ระยะเวลา ประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ
3. ทำการประเมิน ตรวจสอบ ศึกษาความก้าวหน้า ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ ของแผน

ผู้รับผิดชอบแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. คณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. คณะกรรมการกำกับติดตามการใช้ระบบสมรรถนะ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
5. หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน
6. กองการเจ้าหน้าที่

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. 2552

1. มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554)
2. มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกิจกรรมเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขีดสมรรถนะ และสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข
4. บุคลากรมีขีดสมรรถนะ/ความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
5. ได้แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการกำกับติดตามการใช้ระบบสมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และกองการข้าราชการที่ได้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ช่วงระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ถึงกันยายน พ.ศ. 2552 โดยมีข้อสรุปตามเอกสารรายงานผลตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 พ่อสรุปไปดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อสรุปตามเอกสารรายงานผลตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิเคราะห์และการคัดเลือกบุคลากรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์		
1.1 การพัฒนารูปแบบ Competency Model ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร 1.2 การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคุณภาพ (Quality Tools) ในการกำหนดขีดสมรรถนะที่ผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กร 1.3 การจัดทำเอกสารที่รวบรวมขีดสมรรถนะทุกกลุ่มเพื่อใช้เป็นคู่มือในการประเมินและวางแผนการพัฒนา	1. รูปแบบของ Competency Model ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร 2. คู่มือสมรรถนะ มหาวิทยาลัย แม่โจ้ 1 ชุด 12 กลุ่มงาน 3. แบบประเมินตนเองตาม Competency 4. เอกสารจัดลำดับความสำคัญของการวิเคราะห์ซึ่งว่าง (Gap Analysis) ของสมรรถนะทุกกลุ่ม 5. ช่องทางการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านเว็บไซต์สมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th)	1.1 มหาวิทยาลัยได้ทำการวิเคราะห์องค์กร และมีระบบและกลไกในการดำเนินการพัฒnarูปแบบ Competency Model ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กรเอกสารอ้างอิง: คำสั่งแต่งตั้ง <ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง คณะกรรมการจัดการจัดการความรู้ คณะกรรมการกำกับติดตามการใช้ระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 1.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคุณภาพ (Quality Tools) ในการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะ

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
<p>ระดับความสามารถ ทักษะ ความรู้และ พฤติกรรม มาตรฐาน สมรรถนะของ ตำแหน่งงาน)</p> <p>1.4 การเสริมสร้างการมี ส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนการตื่อสารที่ มีประสิทธิภาพ</p>		<p>(Competency) ตามตำแหน่งงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าใน วิชาชีพ</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/รายงานโครงการพัฒนาบุคลากร โดย วิธีการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะ ของบุคลากร <p>1.3 มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดทำเอกสารที่ รวบรวมข้อมูลสมรรถนะทุกกลุ่มเพื่อใช้เป็นคู่มือใน การประเมินและวางแผนการพัฒนา</p> <p>(รายละเอียด : ค่านิยาม ระดับความสามารถ ทักษะ ความรู้และพฤติกรรม มาตรฐาน สมรรถนะของตำแหน่งงาน)</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> คู่มือสมรรถนะ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 1 ชุด <p>1.4 มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการทำความเข้าใจและ ประชุมพิจารณ์ เรื่อง มาตรฐานสมรรถนะตาม ตำแหน่งงาน และแนะนำวิธีการประเมินเพื่อกำ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ระหว่าง สมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะมาตรฐาน</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/รายงานโครงการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการจัดการความรู้ เรื่อง การ ประเมิน สมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนา แบบประเมินตนเองตามมาตรฐาน Competency เอกสารจัดทำด้วยความสำคัญของการ วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของปีด สมรรถนะทุกกลุ่ม <p>1.5 มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการเสริมสร้างการมี ส่วนร่วมของบุคลากร ในการนำเอา Competency Model มาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ตลอดจน</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
		<p>เลือกใช้ใช้วิธีการ/กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มงานมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมให้มากที่สุด อาทิ การแบ่งกลุ่มงาน โดยมีคุณอำนวย 2-4 คน ทำหน้าที่เชื่อมโยงแนวคิดของมหาวิทยาลัยและสมาชิกในกลุ่มงานผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเว็บไซต์สมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th)</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> เว็บไซต์สมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th) คำสั่งแต่งตั้งคุณอำนวย รายงานสรุป/ภาพการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของคุณอำนวย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรตามปีดสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการแบ่งขั้น		
2.1 มีระบบและกลไกเพื่อประยุกต์ใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.2 รองรับค์และพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จะพัฒนาคนเองสู่ความเป็นเลิศ 2.3 กำหนดมาตรฐาน/งบประมาณบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต 2.4 สนับสนุนให้มีระบบ	1. บุคลากรที่เป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศและผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว Competency 4. หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency 5. แบบประเมินการปฏิบัติงานตาม Competency	2.1 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการให้มีระบบและกลไกเพื่อประยุกต์ใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับติดตามการใช้ระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 2.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการรณรงค์และพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/รายงานโครงการปี 2552-2553 ปีแห่งคุณภาพและเกียรติประวัติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้" รายชื่อบุคลากรที่ได้รับรางวัลเพื่อเป็นแบบอย่าง

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
<p>ฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างถูกต้องและทันสมัย</p> <p>2.5 การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว Competency (การวางแผนด้านผลงาน การจัดการด้านผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน)</p> <p>2.6 การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency Level</p>		<p>ของการพัฒนาตนของสู่ความเป็นเลิศและผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>2.3 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดมาตรการแผนงาน/งบประมาณบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรับรับภารกิจขององค์กรในอนาคต</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> นโยบายการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ประจำปี 2553 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีการจัดสรรงบเพื่อการพัฒนาบุคลากร จำนวน 3,295,300 บาท โดยวิธีการขอใช้งบประมาณคือ ต้องจัดทำเป็นโครงการ แบบ ย.002 แล้วนำเสนอบาบอี้ปัจจองแผนงานเพื่อพิจารณา <p>2.4 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างถูกต้องและทันสมัย</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/รายงานโครงการ “การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม Competency Model ฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล <p>2.5 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว Competency (การวางแผนด้านผลงาน การจัดการด้านผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน)</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว Competency รายงานกิจกรรม “การແຄປເປີ້ນເຮັນຮູ້ກາງພັດທະນາຄຸມພາບຕາມເອງຕາມກຸ່ມຈານ” รายงานกิจกรรม “การจัดทำนโยบายด้านการ

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
		<p>บริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมการตัดสีอีก การสืบทอดตำแหน่ง”</p> <p>2.6 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดหลักสูตร ฝึกอบรม/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้อง กับ Competency Level</p> <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/รายงานโครงการ “การพัฒนา หลักสูตรการอบรม/กิจกรรมการพัฒนา รายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรม/กิจกรรม การพัฒนา Competency Level
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		
3.1 สร้างบรรยายกาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้อิสระต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนของย่างต่อเนื่อง 3.2 จัดทำระบบกำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคคลกร เพื่อให้ได้มาตรฐานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม 3.3 การพัฒนาบุคคลกรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 3.4 สนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคคลกรระหว่างหน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ	1. เครื่องข่ายทีมงานที่มีคุณภาพ 2. ระบบกำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคคลกร 3. แผนพัฒนาบุคคลกรรายบุคคล (Individual Development Plan = IDP) 4. รูปแบบกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน	3.1 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการส่งเสริมและสร้างบรรยายกาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้อิสระต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนของย่างต่อเนื่อง <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/รายงานโครงการ “การบรรยายให้ความรู้ในแนวปฏิบัติการสร้างบรรยายกาศในการทำงานที่พัฒนาคุณภาพชีวิต” 3.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบกำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคคลกรเพื่อให้ได้มาตรฐานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> ระบบกำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคคลกร 3.3 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลกรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ <p>เอกสารอ้างอิง:</p> <ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนาบุคคลกรรายบุคคล (Individual Development Plan = IDP) รายงานกิจกรรม “การจัดทำแผนพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
		<p>บุคลากรรายบุคคล”</p> <p>3.4 มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการสนับสนุนให้เกิด การสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ระหว่างหน่วยงาน ให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ เอกสาร ข้างต่อไป:</p> <ul style="list-style-type: none"> • รายชื่อชุมชนแนวปฎิบัติ (COP) /เครือข่าย ทีมงานที่มีคุณภาพ • กิจกรรม/ รายงานกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแนวปฎิบัติ (COP) / เครือข่าย ทีมงานคุณภาพ

บทที่ 4

การประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

การประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นการประเมินผลด้วยรูปแบบ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการในทุกด้านตั้งแต่ สภาพแวดล้อม ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของแผนและบ่งชี้ ผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ ใน 4 ด้าน คือ 1) การประเมินบริบท (Context Evaluation) 2) การประเมินข้อมูลนำเข้า (Input Evaluation) 3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และ 4) การประเมินผลงาน (Product Evaluation) มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การประเมินบริบท

เป็นการประเมินเพื่อค้นหาเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน โดยจะระบุถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อแผน ระบุถึงความต้องการและโอกาสที่ เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์ปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อม โอกาส แรงดึงดันภายนอก และเงื่อนไขภายในแผนงานในด้านโครงสร้างการบริหารงาน การวางแผน ดำเนินการ และการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ รวมทั้งประเมินเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติ จริงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีวัตถุประสงค์ใดบ้างที่ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้

4.1.1 เหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2551-2554) แผนดังกล่าวได้มีการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ออกเป็นหลักฐานแบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ พึงประสงค์ ทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยต้อง ปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนด ตามตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของ สถาบันอุดมศึกษา จากการประเมินผลพบว่า แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นไปที่การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์ เพื่อให้การ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการดำเนินงานตาม แผนมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดสมรรถนะสำหรับบุคลากรเป็นคู่มือ มีการดำเนินหากซ่องว่างระหว่าง

สมรรถนะของบุคลากรกับระดับมาตรฐานของสมรรถนะแต่ละสายงานได้ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสำหรับการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรในระยะปีต่อไปได้

4.1.2 สภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลกระทบต่อแผน

เนื่องจากการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคลากร เป็นความเปลี่ยนแปลงที่ถือเป็นสิ่งท้าทาย แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้ในการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยจึงถือว่ามีความเหมาะสม บุคลากรส่วนใหญ่ทุกสายงานมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ สามารถดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบุคลากรให้ข้อมูลช่องทางว่าจะสมรรถนะของตนเองกับระดับมาตรฐานของสมรรถนะแต่ละสายงาน ได้มากกว่าร้อยละ 80 และยังพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับว่าตนเองยังต้องพัฒนาด้านในอีกด้วย ด้านและเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะของมหาวิทยาลัย

แต่อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่อาจมีผลกระทบต่อแผนในระยะต่อไปก็คือ การที่ผู้บริหารระดับคณะชี้นำไปบางคณะยังไม่มีความเข้าใจและไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านสมรรถนะอย่างเพียงพอ เนื่องจากไม่มีโอกาสเข้าร่วมการดำเนินงานในช่วงของการจัดทำสมรรถนะมหาวิทยาลัยและยังมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามวาระอีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่ามหาวิทยาลัยยังประสบปัญหาเรื่องงานที่รับผิดชอบด้านนี้โดยตรงซึ่งได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้

4.1.3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ถือว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญมาก เนื่องจากในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษา ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาว่า ในประเด็นแรกขั้นที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเนื้องานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในสายงาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการพัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

นอกจากนี้ การที่มหาวิทยาลัยอื่นหลายแห่ง ได้มีการดำเนินการด้านสมรรถนะไปบ้างแล้ว จึงเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการด้านสมรรถนะ มหาวิทยาลัย จนทำให้การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4.1.4 การคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น

ตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการนำสมรรถนะมหาวิทยาลัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร โดยในระยะปีที่หนึ่งนี้ เป็นเพียงให้บุคลากรแต่ละคนแต่ละสายงาน ได้มีการประเมินตนเองเพื่อให้ทราบซ่องว่างของสมรรถนะของตน อันจะนำไปสู่แผนการพัฒนาบุคลากรในระยะต่อไป ซึ่งตามแผนระยะปีที่สองได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องทำการประเมินร่วมด้วยอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและใช้งบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งคาดการณ์ว่าอาจจะเกิดปัญหานานาประการในการปรับตัวของผู้บังคับบัญชา และในบางขณะยังได้มีการยุบภาควิชา ทำให้สายการบังคับบัญชาเปลี่ยนไป คณบดีผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในคณะจึงควรต้องเร่งสร้างสายการบังคับบัญชาเพื่อให้มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรได้

นอกจากนี้ ในอนาคตหากการประเมินสมรรถนะบุคลากรถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อใช้พัฒนาตนเองเท่านั้น ไม่ได้นำไปใช้ประกอบกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ก็คาดว่าสมรรถนะมหาวิทยาลัยรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรตามแผนระยะต่อไปอาจจะถูกบุคลากรละเลย ไม่ได้ความสำคัญได้ เนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรม

4.1.5 เนื่องจากภัยในแผนงานในด้านโครงสร้างการบริหารงาน

ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เนื่องจากบุคลากรของกองการเข้าหน้าที่มิ่นพอดีเพียง โครงสร้างการบริหารงานจึงประกอบด้วยกรรมการที่มาจากหลายฝ่ายที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) โดยส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการ ด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัย ซึ่งในอนาคตอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผน ได้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญและพิจารณาแก้ไขในเรื่องดังกล่าวต่อไป

4.1.6 การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ

ข้อดีอย่างหนึ่น ได้ชัดเจนของการให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องก็คือ การประสานงาน การให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นไปอย่างดียิ่ง จนทำให้การดำเนินการเพื่อให้มาซึ่งสมรรถนะมหาวิทยาลัยตลอดจนการใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ยังต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้บ้าง ซึ่งควรบรรจุแนวทางการแก้ไขปัญหานี้เอาไว้ในแผนระยะต่อไป

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าในชั้นต้นมหาวิทยาลัยได้พยายามแก้ไขปัญหาความไม่พอดีเพียงของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของกองการเจ้าหน้าที่ โดยได้ขอให้บุคลากรสายวิชาการหลายคนเข้ามามีบทบาทในการดำเนินตามแผนโดยแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งนับว่าเป็นการบูรณาการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แต่ข้อจำกัดประการหนึ่งในระยะเวลาที่คือ อาจจะมีปัญหาด้านปริมาณงานที่มากเกินไปของบุคลากรสายวิชาการเนื่องจากมีงานด้านการเรียนการสอนและการวิจัยมากอยู่แล้ว

4.1.7 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผน

จากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งมี 5 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554)
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านปัจจัยดeterminants ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน แยกระดับ
3. เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกระดับในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพ

อย่างมีความสุข

5. เพื่อให้บุคลากรเกิดความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

จากการประเมินพบว่า วัตถุประสงค์ได้ถูกกำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ข้อ ได้มีการดำเนินการครบและบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของบริบทของแผน

บริบท	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. เหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน	แผนงานที่กำหนดครอบคลุมกับวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	การกำหนดสมรรถนะเป็นเครื่องมือในแผนพัฒนาบุคลากรปี 2552 เป็นความเปลี่ยนแปลงและเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับทุกคน
2. สภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลกระทบต่อแผน	บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วม ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน	บุคลากรสายวิชาการติดภาระงานสอนส่งผลให้เป็นการเพิ่มภาระงานในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการฯ

3. สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลผลกระทบต่อแผน	- มหาวิทยาลัยอื่นมีการดำเนินงาน กระตุ้นบุคลากรให้สนใจในเรื่องนี้มากขึ้น - เป็นความเปลี่ยนแปลงภายนอกมาจาก ก.พ.ร.	แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน
4. การคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น		การนำสมรรถนะไปใช้ในการประเมินบุคลากรเพื่อพิจารณาความดี ความชอบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน อาจถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อใช้พัฒนาตนเองเท่านั้น
5. เสื่อนไขภายในแผนงานในด้านโครงสร้างการบริหารงาน	มีการกำหนดหน่วยงาน/เดตต์ตั้ง คณะกรรมการชุดต่าง ๆ รองรับการดำเนินงาน	บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ไม่พอใจ โครงสร้างการบริหารงานซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่มาจากหลายฝ่ายที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ
6. การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ	มีการประสานงาน การให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นไปอย่างดี	มีปัญหาด้านปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นของคณะกรรมการที่เป็นอาจารย์เนื่องจากมีงานด้านการเรียนการสอนมากอยู่แล้ว
7. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผน	วัตถุประสงค์ได้ถูกกำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	

4.2 การประเมินข้อมูลนำเข้า

เป็นการประเมินเพื่อนำเสนอข้อมูลสำหรับการกำหนดวิธีการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ โดยจะระบุให้ทราบข้อมูลนำเข้า ดังนี้ 1) ความสามารถ สมรรถภาพ และความรับผิดชอบของบุคคลและของหน่วยงานที่บริหาร โครงการ 2) กลยุทธ์ที่จะทำให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และ 3) ข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้ รวมโอกาสด้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่น หน่วยงาน เวลา เงินทุน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

4.2.1 ความสามารถ สมรรถภาพ และความรับผิดชอบของบุคคลและของหน่วยงานที่บริหารแผนงาน

การบริหารแผนงานดังกล่าว มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงาน จำนวน 3 ชุด ได้แก่

1. คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของดำเนินการ

3. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

โดยคณะกรรมการทั้ง 3 ชุด ได้ดำเนินงานกำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ตลอดจน การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย คณะกรรมการทั้ง 3 ชุดประกอบด้วยบุคลากร 3 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ผู้บริหารและผู้แทนผู้บริหารจากหน่วยงานระดับ คณะหรือเทียบเท่า ส่วนที่สอง ได้แก่คณาจารย์หรือผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนที่สาม ได้แก่ บุคลากรจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรหรือด้านการบริหารบุคคล ซึ่งได้แก่ กองแผนงานและการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

จากคุณสมบัติหรือคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้ง ส่งผลให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ในระยะยาว มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้บุคคลหรือ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนี้ โดยตรงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อไป

4.2.2 กลยุทธ์ที่ทำให้แผนงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มี 3 ด้าน ดังนี้

ก. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิเคราะห์และการคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะของ บุคลากรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์

- 1) การพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร
- 2) การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคุณภาพในการกำหนดปัจจัยสมรรถนะที่ ผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) การจัดทำเอกสารที่รวมข้อมูลสมรรถนะทุกกลุ่มเพื่อใช้เป็นคู่มือในการประเมินและวางแผนการพัฒนา การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ข. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรตามปัจจัยสมรรถนะที่จำเป็นในการ บริหารจัดการภาครัฐใหม่ และการแข่งขัน

- 1) มีระบบและกลไกเพื่อประยุกต์ใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) รณรงค์และพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

3) กำหนดมาตรฐานการแผนงาน/งบประมาณบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรับรองรับ การกิจขององค์กร ในอนาคต

- 4) สนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ได้อย่างถูกต้องและทันสมัย

5) การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวสมรรถนะ (การวางแผนด้านผลงานการจัดการด้านผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน)

6) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับระดับสมรรถนะ

ค. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน

1) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนของบ่างต่อเนื่อง

2) จัดทำระบบกำกับ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้ได้มาตรฐานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม

3) การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรระหว่างหน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ

จากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนดังกล่าวข้างต้น นับได้ว่าแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ โดยมี การใช้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ ทำให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกัน ช่วยให้การดำเนินงานง่ายขึ้น และส่งผลถึงการสร้างจิตสำนึกของการที่จะต้องพัฒนาตนของตามสมรรถนะที่ ร่วมกันกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะประจำกิจกรรมงานที่บุคลากร ได้มี โอกาสในการเข้ามารถกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการจัดระบบ การบริหารจัดการ โดยให้มีการดำเนินการในเรื่องการใช้ระบบฐานข้อมูลทางสารสนเทศมาเป็นส่วนช่วย ในการประเมินตนเอง

ในส่วนของผลการดำเนินงานที่ส่งผลให้บุคลากร ได้มีการพัฒนาตนของจากการที่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนาตนเอง ให้มีความก้าวหน้าและสร้างเสริมในส่วนของการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดให้มีการจัดแผนพัฒนาตนเอง จะส่งผลให้สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ ดีในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย

4.2.3 ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้ รวมโอกาสด้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้แผน ดำเนินไปได้

ข้อมูลและโอกาสที่ช่วยให้แผนงานดำเนินไปได้ ได้แก่

1) หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบ ด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบด้านการ ดำเนินการจัดทำสมรรถนะร่วมกับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ นอกจากนี้ สำนักงานรองอธิการบดีฝ่าย

บุคลาศาสตร์และประกันคุณภาพการศึกษา ยังรับผิดชอบด้านการอนุนเสริมและการสนับสนุนงบประมาณ

2) ด้านเวลาการดำเนินงานของแผน แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีการดำเนินงานตามปีงบประมาณ คือเริ่มนในเดือนตุลาคม 2551 ถึง กันยายน 2552 โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานต่อเนื่องระยะ 4 ปี ผลการประเมินแผนในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลความก้าวหน้าและปัญหาไปปรับใช้ในปี 2553 ต่อไป

3) ด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดสรรงบประมาณเร่งด่วนเป็นการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นวงเงินที่ต่อเนื่องจากยังอยู่ในช่วงของการจัดทำแนวทางและกรอบการพัฒนาตนเองของบุคลากร ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแผนจึงไม่ประสบปัญหาใด ๆ ในด้านงบประมาณ

4) อาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีสถานที่ที่สามารถจัดประชุม การจัดการความรู้ สามารถรองรับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

5) อุปกรณ์เครื่องมือ ในการดำเนินงานตามแผนพบว่า มีการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการดำเนินการต้านต่าง ๆ อาทิเช่น การใช้สูนทรีสันทานของการจัดการความรู้ การใช้กระบวนการเทคนิคการคิดมาใช้ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน หรือการกำหนดแบบฟอร์มที่เหมาะสมมาใช้ในการประเมิน เป็นต้น

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของข้อมูลนำเสนอข้างต้นของแผน

ข้อมูลนำเสนอ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ความสามารถ สมรรถภาพ และ ความรับผิดชอบของบุคลากรและของ หน่วยงานที่บริหารโครงการ	มหาวิทยาลัยแห่งตั้งคณะกรรมการ 3 ชุดที่มีความหลากหลาย จากผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ช้านาญการ และ ผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่ รับผิดชอบ ส่งผลให้มีการระดม ความคิดในลักษณะบูรณาการและมี การทำงานเป็นทีมงาน	กองการเจ้าหน้าที่ยังมีเจ้าหน้าที่ไม่ พอดีเพียงและขาดบุคลากรที่มีความรู้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. กลยุทธ์ที่จะทำให้โครงการบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์	มีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ด้านที่สามารถ ดำเนินการได้จริง สามารถใช้เป็น แนวทางในการดำเนินงานในปีต่อไป ได้	
3. ข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการนำกล ยุทธ์ไปใช้ รวมโอกาสต้านต่าง ๆ ที่ ช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เนื่น	มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในทุกด้าน และได้ให้การสนับสนุนจากการ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	

หน่วยงาน เวลา เงินทุน อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์เครื่องมือ		
---	--	--

4.3 การประเมินกระบวนการ

เป็นการประเมินเพื่อควบคุมการบริหารแผนที่สามารถนำไปใช้ปรับกระบวนการได้ ทำ การวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ประเมินความสามารถในการบริหาร แผนงานของผู้ดำเนินงาน และความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนงานที่ได้กำหนดขึ้น

4.3.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผน

แผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มุ่งเน้นการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการ ความรู้ โดยมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ในแผนดังกล่าวได้ระบุกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด โดยระบุถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนระบุโครงการ/กิจกรรมที่ เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาในการดำเนินการไว้ด้วย ซึ่งมีการกำหนดผลผลิตในการ ดำเนินการตามแผน ดังนี้

1) จัดกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อหารูปแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมกับ วัฒนธรรมขององค์กร

2) จัดทำคู่มือสมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ 1 ชุด 12 คู่มืองาน

3) จัดทำแบบประเมินสมรรถนะตนเอง

4) มีการจัดทำเอกสารขั้ดลำดับความสำคัญของการวิเคราะห์ซ่องว่างของ สมรรถนะทุกกลุ่ม

5) จัดทำซ่องทางการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านเว็บไซต์ สมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th)

6) จัดกิจกรรมโครงการสนับสนุนบุคลากรที่เป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเอง สู่ความเป็นเดิศและผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กร

7) จัดทำฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล

8) จัดให้มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวทางสมรรถนะมหาวิทยาลัย

9) จัดทำกิจกรรม/โครงการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับ สมรรถนะ

10) การสร้างเครือข่ายทีมงานที่มีคุณภาพ

11) จัดทำระบบกำกับ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

12) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan = IDP)

13) จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน

การกำหนดผลผลิตที่สนองกลยุทธ์ใน 3 ด้านอย่างชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามที่กำหนด ทั้งนี้ กระบวนการจัดความรู้ได้ช่วยให้การดำเนินงานหลายด้านมีผลผลิตตามแผนงานที่กำหนด เช่น การหารูปแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร และการสร้างเครือข่ายทีมงานที่มีคุณภาพ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แผนดังกล่าวเป็นแผนที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลกรอย่างจริงจังเป็นปีแรก จึงทำให้การให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรยังทำได้ไม่สมบูรณ์ จำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์ และกำหนดเป็นแนวทางต่อไปในปี 2553 ด้วย

เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่มีการวางแผนงานด้านงบประมาณที่ชัดเจนไว้ในแผน จึงไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณตามแผนได้ คาดว่าอาจเนื่องมาจากการเป็นระยะแรกของการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรตามแผนระยะ 4 ปี ซึ่งยังเป็นขั้นตอนของการหาระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร โดยคาดว่าเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มหาวิทยาลัยจะต้องจัดเตรียมงบประมาณค่อนข้างสูงสำหรับการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่บุคลากรมีการประเมินตนเองและทราบช่องว่างของสมรรถนะและประสงค์จะขอรับการพัฒนาตนเอง

4.3.2 การประเมินความสามารถในการบริหารแผนของผู้ดำเนินงาน

หน่วยงานกองการเงินทรัพย์ สำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย สามารถรับผิดชอบด้านการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการประสานงานจัดทำแผนงานและแผนกลยุทธ์ ส่วนการกำกับการดำเนินงานรวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการตามแผน ประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ชุด ได้แก่

1. คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
3. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คณะกรรมการดังกล่าวมีการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นว่าคณะกรรมการบางชุดจะมีความคล่องแคล่วมากกว่าชุดอื่นจากการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เสริมสืบแล้ว ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งขึ้นเพื่อให้ดำเนินการติดตามหรือพัฒนาฐานรูปแบบของการประเมินสมรรถนะของบุคลากร เพื่อผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปในอนาคต

4.3.3 ความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้น

แผนที่กำหนดมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน จากการที่มีการกำหนดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ รองรับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการเรียงลำดับของการดำเนินงานชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีการกำหนดแผนการประเมินการดำเนินงานกิจกรรม ไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดให้มีการประเมินผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยทำกิจกรรม AAR (After Action Review) ภายหลังจากแต่ละกิจกรรมเสร็จสิ้น เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดการประเมินแผนด้วย

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กระบวนการของโครงการ

กระบวนการ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผน	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม - มีการระบุกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด - มีการระบุถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับตลอดจนระบุโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวของรวมทั้งผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาในการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแผนที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลกรอย่างจริงซึ่งเป็นปีแรก จึงทำให้การให้ความรู้ความเข้าใจต่อบุคลากรยังไม่บรรลุผลสมบูรณ์ซึ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์และวางแผนทางค่อไปในปี 2553 ด้วย - ไม่มีการจัดทำงบประมาณไว้ชัดเจนในแผน
2. การประเมินความสามารถในการบริหารแผนของผู้ดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ และมีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำให้มีการบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบางชุดจะหมดความลงเอยจากการดำเนินการตามเสร็จสิ้นมหาวิทยาลัยควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งขึ้นเพื่อติดตามหรือพัฒนารูปแบบของการประเมินสมรรถนะของบุคลากร
3. ความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> มีรูปแบบที่ชัดเจน มีการกำหนดโครงการกิจกรรม ผู้รับผิดชอบและเวลาในการดำเนินงานชัดเจน 	

4.4 การประเมินผลงาน

เป็นการประเมินเพื่อวัดและแปลงผลความสำเร็จ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของโครงการ ทั้งในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่และเมื่อได้เสร็จสิ้นลง เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาพัฒนาแล้วถือเป็นปัจจัย และกระบวนการร่วมด้วย

4.4.1 ผลสำเร็จของแผน

จากการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 พบว่ามีผลสำเร็จพอสรุปได้ดังนี้

- 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- 2) มีการวิเคราะห์องค์กร มีระบบและกลไกในการดำเนินการพัฒนาฐานแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- 3) ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคุณภาพในการประเมินความต้องการ จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 4) มีการดำเนินการจัดทำเอกสารที่รวมรวมขีดสมรรถนะทุกกลุ่มเพื่อใช้เป็นคู่มือในการประเมินและวางแผนการพัฒนา
- 5) มีการดำเนินการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการนำเสนอ สมรรถนะมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเลือกใช้ชีวิธีการและกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มงานมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมให้มากที่สุด
- 6) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการให้มีระบบและกลไกเพื่อประยุกต์ใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 7) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการรณรงค์และพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดี ด้านคุณธรรม และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ
- 8) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดมาตรการแผนงาน/งบประมาณบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการกิจข้ององค์กรในอนาคต
- 9) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างถูกต้องและทันสมัย
- 10) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว สมรรถนะ (การวางแผนด้านผลงาน การจัดการด้านผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน)
- 11) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม/กิจกรรมการพัฒนาที่ สอดคล้องกับระดับสมรรถนะ
- 12) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมใน การทำงาน ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 13) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบกำกับ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรเพื่อให้ได้มาตรฐานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม

14) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสื่อทางความก้าวหน้าในอาชีพ

15) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรระหว่างหน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ

จากผลสำเร็จของการดำเนินตามแผน พบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ขึ้นภายใต้แผนระยะ 4 ปี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่ใจได้กำหนดไว้โดยมีหลักฐานที่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งตัวชี้วัดและเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดเอาไว้ได้แก่

1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร เป้าหมาย: ระดับดีขึ้นไป

2) ร้อยละของบุคลากรที่ได้จัดทำขั้นตอนกลุ่มด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วม เป้าหมาย: ร้อยละ 100

3) ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดทำขีดสมรรถนะรวมทุกกลุ่มงาน เป้าหมาย: ร้อยละ 80

4) ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจากการประเมิน

เป้าหมาย: ร้อยละ 60

4.4.2 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของแผน

ตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับไว้ 5 ข้อ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานแล้วพบว่า การดำเนินงานตามแผนเป็นไปตามที่แผนงานกำหนด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551-2554)

มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามเอกสารรายงานผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

2. มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากร นำไปต่อสู่กลุ่มงานเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำคู่มือสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองของบุคลากร โดยมีรายละเอียดของมาตรฐานตามกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 11 กลุ่ม ผลของการประเมินตนเองทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีช่องว่างสมรรถนะในข้อใด

และข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขีดสมรรถนะ และสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข

การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขีดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน ทำให้บุคลากร ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานแบบทีมงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข โดยโครงการสูนทรีย์สนทนาริช เป็นกิจกรรมหนึ่งในการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานให้เกิดความสุขได้เป็นอย่างดี

การจัดกิจกรรมที่สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีนี้ ควรจะต้องเริ่มจากตัวบุคคล และบุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญร่วมกัน และควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4. บุคลากรมีขีดสมรรถนะ/ความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ดี

จากผลการประเมินสมรรถนะตนของบุคลากรพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีช่องว่างสมรรถนะแตกต่างกันออกไป การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรได้ทราบถึงสมรรถนะที่ตนเองควรได้รับการพัฒนา โดยข้อมูลดังกล่าวยังสามารถนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ได้อีกด้วย

5. ได้แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปี พ.ศ. 2552 จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานตามแผนระยะต่อไปในปี พ.ศ. 2553 โดยเครื่องมือที่ยังครรภ�性ไว้และให้มีอย่างต่อเนื่องคือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์ บุคลากร ได้ปฏิบัติงานเต็มที่ตามศักยภาพอย่างมีความสุข

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ผลงานของแผน

ผลงาน	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ผลสำเร็จของแผน	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) - ผลของการประเมินตนเองทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมี 	<ul style="list-style-type: none"> - ยังขาดคณะกรรมการกำกับติดตาม การดำเนินงานด้านสมรรถนะของมหาวิทยาลัย - การพัฒนาสมรรถนะบางด้านต้องใช้งบประมาณในอนาคตที่สูง เนื่องจากมีผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

	<p>ช่องว่างสมรรถนะในข้อใด และ ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็น แนวทางในการบริหารทรัพยากร บุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดกิจกรรมโดยใช้การจัดการ ความรู้โดยบุคลากร ได้เข้าร่วมแสดง ความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันส่งผลให้เกิดการสร้าง วัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพ อย่างมีความสุข - การทราบช่องว่างสมรรถนะของ บุคลากรทำให้ได้แนวทางในการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ในปีต่อไป 	<p>อยู่เป็นจำนวนมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดกิจกรรมบางกิจกรรมต้อง ดำเนินการในระดับหน่วยงาน ซึ่งต้อง² อาศัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ระดับหน่วยงานด้วย
2. ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของ แผน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินงานตามที่แผนกำหนด - แม้จะเป็นระยะแรกของแผนระยะ 4 ปี และต้องกำหนดสมรรถนะของ บุคลากรซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลง และเป็นเรื่องใหม่ แต่การใช้การ จัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือที่ได้ทำ ให้มีผลกระทบดำเนินงานตามเป้าหมายที่ กำหนด - ความต่อเนื่องของการดำเนินงานใน แผนระยะต่อไปเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น รูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับคณะกรรมการ และมหาวิทยาลัยตามวาระ อาจส่งผล ต่อความสำเร็จของการดำเนินงานใน ระยะปีต่อไป - การบริหารจัดการด้านทรัพยากร บุคคลที่เป็นธรรมากி�บากจะเป็นปัจจัย ที่หนุนเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการเข้าบุคลากรเข้ารับ³ ราชการ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และการพิจารณาความตี ความชอบประจำปี

บทที่ 5

สรุป

การประเมินแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นการประเมินด้วยรูปแบบ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุกด้านตั้งแต่สภาพแวดล้อม ข้อมูล นำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่นบุคคลด้อยของแผนและบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินบริบท

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2551-2554) ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ โดยได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้ และพบว่า วัตถุประสงค์ของแผนได้ถูกกำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ครบและบรรลุเป้าหมาย

การคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่ 1) ในอนาคตหากการประเมินสมรรถนะบุคลากรถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อใช้พัฒนาตนเอง ไม่ได้นำไปใช้ประกอบกับการพิจารณาความต้องการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ สมรรถนะมหาวิทยาลัยอาจจะถูกละเลยไม่ได้รับความสำคัญเนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ 2) อาจมีความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงานของแผนจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยและคณะตามวาระ และ 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอและขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมุนichy โครงการสร้างการบริหารงานของแผนจึงประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่มาจากการถ่ายทอด ข้อคิดคือ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาไปพร้อมกัน นับว่าเป็นการบูรณาการทั้งหมดที่มีประสิทธิภาพ แต่การที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจตามสายงานและมีปัญหาด้านปริมาณงานที่มากของกรรมการที่เป็นบุคลากรสาขาวิชาการเนื่องจากมีงานด้านการเรียนการสอนอยู่แล้ว ในอนาคตอาจทำให้การดำเนินงานตามแผนไม่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนได้

จากการที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมาก่อนแล้ว จึงทำให้การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรสาขาวิชาการเป็นไปอย่างดี ทำให้การดำเนินการเพื่อให้มาซึ่งสมรรถนะมหาวิทยาลัยตลอดจนการใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรสาขาวิชาการยังต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้บาง ซึ่งควรบรรจุแนวทางการแก้ไขปัญหานี้เอาไว้ในแผนระยะต่อไป

2. การประเมินข้อมูลนำเข้า

เพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตาม 3 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์และการคัดเลือกขีดสมรรถนะของบุคลากรที่ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ และ การแข่งขัน และ 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ โดยใช้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ ทำให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกัน ช่วยให้การดำเนินงานง่ายขึ้น และส่งผลถึงการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรที่จะต้องพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่ร่วมกันกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานและการประเมินสมรรถนะตนเองที่บุคลากรได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการจัดระบบการบริหารจัดการ โดยให้มีการดำเนินการในเรื่องการใช้ระบบฐานข้อมูลทางสารสนเทศมาเป็นส่วนช่วยในการประเมินตนเอง

3. การประเมินกระบวนการ

แผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มุ่งเน้นการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้ โดยมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ในแผนดังกล่าว ได้ระบุกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด โดยระบุถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนระบุ โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวของ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาในการดำเนินการ ไว้ด้วย การกำหนดผลผลิตที่สนองกลยุทธ์ใน 3 ด้านอย่างชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งแผนดังกล่าวเป็นแผนที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังเป็นปีแรก จึงทำให้การให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรยังทำได้ไม่สมบูรณ์ ควรมีการประชาสัมพันธ์และกำหนดเป็นแนวทางต่อไปในแผนปี 2553 ด้วย

เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่มีการวางแผนงานด้านงบประมาณที่ชัดเจน ไว้ในแผน จึงไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณตามแผนได้ คาดว่าอาจเนื่องมาจากเป็นระยะแรกของการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรตามแผนระยะ 4 ปี ซึ่งยังเป็นขั้นตอนของการหาระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร โดยคาดว่าเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มหาวิทยาลัยจะต้องจัดเตรียมงบประมาณค่อนข้างสูงสำหรับการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่บุคลากรมีการประเมินตนเองและทราบช่องว่างของสมรรถนะและประสิทธิภาพ ซึ่งขอรับการพัฒนาตนเอง

4. การประเมินผลงาน

จากการประเมินผลงานพบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามแผนพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แผนได้กำหนดไว้โดยมีหลักฐานที่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำคู่มือสมรรถนะ นักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองของนักศึกษา โดยมีรายละเอียดของมาตรฐานตามกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 11 กลุ่ม ผลของการรวมรวมข้อมูลการประเมิน ตนเองของนักศึกษาทำให้ทราบว่า นักศึกษาแต่ละคนแต่ละกลุ่มงานมีช่องว่างสมรรถนะในข้อใดมาก สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนานักศึกษาในปี 2553 ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม และการใช้งบประมาณจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ นักศึกษายังนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ได้อีกด้วย

จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนานักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปี พ.ศ. 2552 จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานตามแผน ระยะต่อไปในปี พ.ศ. 2553 โดยเครื่องมือที่ยังควรรักษาไว้และให้มีอย่างต่อเนื่องคือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้นักศึกษาทุกระดับได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์ นักศึกษาได้ปฏิบัติงานเต็มที่ตามศักยภาพอย่างมีความสุข