



รายงานผลการประเมิน
แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

จัดทำโดย

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
คณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ผู้นำกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกกลุ่มงาน

คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2553-2556) และจากผลการประเมินผลการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี 2552 รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลการประเมินตนเองของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดจากกระบวนการจัดการความรู้ที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ทราบช่องว่างของระดับมาตรฐานของสมรรถนะกับที่เป็นอยู่จริงของบุคลากร

เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผน มหาวิทยาลัยจึงได้ให้มีการประเมินผลแผนการดำเนินงานดังกล่าวในปี 2553 โดยใช้หลักการของการประเมินโครงการตามรูปแบบของ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในทุกด้าน ตั้งแต่บริบท ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้รับทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผนและปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับการปรับปรุงแผนต่อไป และเพื่อให้การพัฒนาศูนย์บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ต่อไป

คณะกรรมการพัฒนาศูนย์บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
 คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
 คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
 ผู้นำกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกกลุ่มงาน
 ผู้ประเมินโครงการ
 ตุลาคม 2553

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. 2553	9
บทที่ 3 สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	13
บทที่ 4 การประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	19
บทที่ 5 สรุป	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยได้มีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการของมหาวิทยาลัย และให้สอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2553–2556) แผนดังกล่าวได้มีการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรออกเป็นหลายรูปแบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นงานในเชิงรุกเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า **“บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข”** ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตามตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มสมรรถนะของตนเองและของกลุ่มงานโดยใช้การจัดการความรู้กำหนดรูปแบบในการพัฒนาและเลือกเครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเล่าเรื่อง การอบรมสุนทรียสนทนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคลังความรู้ การสอนงานหรือมีระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขึ้น เพื่อให้รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และจากข้อเสนอแนะของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาพมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาบุคลากรในการนำสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับข้อกำหนดของ ก.พ.ร. ที่มุ่งเน้นการประเมินระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ จึงเป็นที่มาของการหาขีดความสามารถของบุคลากรที่จะรองรับการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้น แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จึงได้

มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรพร้อมไปกับการมีส่วนร่วม และได้เลือกใช้ Competency Model มาเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการกำหนดขีดความสามารถ รวมทั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพื่อก้าวไปสู่การวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อการแข่งขันจากภายนอก การจัดทำแผนปฏิบัติการในครั้งนี้จึงนับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรที่มุ่งเน้นการใช้พลังของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพื่อให้มีการตรวจสอบประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับให้ผู้บริหารได้ทราบและพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงได้กำหนดและออกแบบแผนการประเมินแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยได้กำหนดไว้เป็นหนึ่งในแผนงานและกำหนดให้ใช้รูปแบบการประเมินผลตามรูปแบบของ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินแผนหรือโครงการในทุกด้าน ตั้งแต่บริบท ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับการปรับปรุงแผนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยทำการประเมิน ตรวจสอบ และศึกษาความก้าวหน้า ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ ของแผน
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลในการนำไปแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแผน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

1.3 ระยะเวลาดำเนินการ

ช่วงระยะเวลาดำเนินการ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ถึงกันยายน พ.ศ. 2553

1.4 วิธีดำเนินการ

1. กำหนดและออกแบบการประเมินผลแผนไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

2. รวบรวมข้อมูลผลจากการดำเนินงานและจัดกิจกรรมตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยผ่านคณะกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
3. หลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และทำการประเมินผลแผนด้วยวิธีการ CIPP Model
4. สรุปผลและรายงานผลการประเมินแผนเสนอต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

1.5 ผู้รับผิดชอบ

1. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
3. คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทที่ 2

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและหลักการในการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ (Project Evaluation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกของผู้บริหารโครงการ ในการพัฒนาหรือปรับโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเพื่อศึกษาว่าโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นบรรลุเป้าหมายเพียงใด มีอุปสรรคอย่างไร มีวิธีการแก้ไขหรือไม่ด้วยวิธีใด และหากจะมีการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันจะสามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่มีการกำหนดขอบเขต การเลือกข้อมูลสนเทศ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างเป็นระบบแบบแผนเพื่อนำไปสู่การตีความหมาย (Interpretation) และการตัดสินคุณค่า (Value Judgment) โดยอาศัยองค์ความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนเหตุผลประกอบ เพื่อพิจารณาว่าแต่ละกิจกรรมในโครงการนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ ประการใด การประเมินโครงการจำเป็นต้องมีการประเมินและวัดทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าจริง กระบวนการผลิต และผลผลิตที่ได้

การประเมินโครงการมิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิสูจน์หรือตรวจสอบโครงการ แต่เป็นการกระทำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การปรับปรุงแก้ไขส่วนบกพร่องของโครงการเป็นสำคัญ

การประเมินโครงการมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติตามโครงการ เพราะการประเมินโครงการมิใช่การควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการ แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุง แก้ไข และเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติโครงการ อันจะนำมาซึ่งผลงานที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง จึงยอมทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การประเมินโครงการอย่างมีระบบ มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดขึ้นไว้ ได้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหา ข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในการดำเนินการ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงโครงการ ให้มีความถูกต้องเหมาะสม และส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ 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 ของโครงการในระหว่างการทำงานตามโครงการ เพื่อประโยชน์ของการแก้ปัญหา และให้โครงการดำเนินไปด้วยความราบรื่นตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินโครงการวิธีนี้จะประเมินระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ หรืออาจเป็นระยะครึ่งโครงการ (Midterm Evaluation) ก็ได้

1.2 การประเมินสรุป (Summative Program Evaluation) เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Final Evaluation) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ความคุ้มค่าของโครงการ ว่าโครงการนั้นได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจสามารถประเมินถึงผลกระทบที่เกิดจากโครงการได้ด้วย

2. แบ่งการประเมินโครงการตามลำดับการบริหารโครงการ มี 3 ประเภท คือ

2.1 การประเมินก่อนการดำเนินงาน (Pre-Evaluation) เป็นการประเมินสภาพความพร้อม ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

2.2 การประเมินขณะดำเนินงาน (Implementation Evaluation) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโครงการ มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน ความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขได้ทันเวลาที่

2.3 การประเมินหลังจากการดำเนินงาน (Post-Evaluation) เป็นการประเมินผลสรุปที่กระทำเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยมักจะให้ความสนใจในผลผลิต ผลที่ได้รับ และผลกระทบของโครงการ

แนวทางในการประเมินมีหลายรูปแบบและหลายแนวคิด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินแบบการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการประเมินที่ยึดผลงานในเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้เป็นหลัก ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลจากการสำรวจ นิยมใช้ในการประเมินงานด้านบริการสังคม

2. การประเมินแบบยึดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) เป็นการประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก วัตถุประสงค์ของโครงการจะถูกแยกย่อยออกเป็นงาน พฤติกรรมจากการทำงานจะถูกวัดโดยแบบสอบถาม เมื่อนำมาพิจารณากับเกณฑ์กลาง ความแตกต่างของ

พฤติกรรมหรือผลการกระทำกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน

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

4. การประเมินแบบยึดความเป็นอิสระจากเป้าประสงค์ (Goal Free) เป็นการประเมินที่มีลักษณะตรงข้ามกับการประเมินแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยประเมินผลจากโครงการว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ โดยไม่ต้องเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ มักใช้ในการประเมินความพอใจในบริการหรือผลิตภัณฑ์

นอกจากนั้น ยังมีรูปแบบ (Model) การประเมินที่เน้นการตัดสินใจคุณค่า (Judgment Evaluation Model) รูปแบบการประเมินที่เน้นการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) และรูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Objective Centered Evaluation Model) ที่มีความเหมาะสมสำหรับโครงการในลักษณะต่าง ๆ

การประเมินโครงการด้วยรูปแบบ CIPP Model ของ Danial L. Stufflebeam เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ จะให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการในทุกด้านตั้งแต่บริบท ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของโครงการและบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการได้ ดังนี้

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

2. การประเมินข้อมูลนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อนำเสนอข้อมูลสำหรับการกำหนดวิธีการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ โดยจะระบุให้ทราบข้อมูลนำเข้าดังนี้ 1) ความสามารถ สมรรถภาพ และความรับผิดชอบของบุคคลและของหน่วยงานที่บริหารโครงการ 2) กลยุทธ์ที่จะทำให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และ 3) ข้อมูลที่จะช่วย

สนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้ รวมถึงโอกาสต่าง ๆ ที่ช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่น หน่วยงาน เวลา เงินทุน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อควบคุมการบริหารโครงการที่สามารถนำไปใช้ปรับกระบวนการได้ จะทำการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ประเมินความสามารถในการบริหารโครงการของผู้ดำเนินโครงการ และความเป็นไปได้ของรูปแบบโครงการที่ได้กำหนดขึ้น

4. การประเมินผลงาน (Product Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อวัดและแปลผลความสำเร็จ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของโครงการ ทั้งในขณะที่ยังดำเนินอยู่และเมื่อได้เสร็จสิ้นลง เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัย และกระบวนการร่วมด้วย

2.2 แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะทั้งทางด้าน ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศด้านการเกษตรระดับนานาชาติ” ทั้งนี้บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องได้รับการพัฒนา และมีความก้าวหน้าตามสายงานตามสาขาวิชาชีพ ประกอบกับที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กำหนดตามตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้คำจำกัดความดังนี้

แผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง แนวทาง กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรตามสาขาวิชาชีพ เพื่อธำรงรักษารักษามูลค่าที่มีประสิทธิภาพให้คงอยู่คู่องค์กรตลอดไป

บุคลากร หมายถึง อาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากรพิจารณาจากการที่อาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ตามสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยม วัฒนธรรมการทำงาน ทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีด

ความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น ๆ และ 3) สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถของผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธี อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มสมรรถนะของตนเอง และของกลุ่มงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะทั้ง 3 ประเภtdังกล่าวมาข้างต้น โดยกำหนดรูปแบบในการพัฒนาและเลือกและเลือกเครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเล่าเรื่อง การอบรมสุนทรียสนทนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคลังความรู้ การสอนงานหรือมีระบบพี่เลี้ยง การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556) และจากข้อเสนอแนะของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาบุคลากร ในการนำขีดสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับข้อกำหนดของ ก.พ.ร. ที่เน้นการประเมินระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ จึงเป็นที่มาของการเริ่มต้นในการหาขีดความสามารถของบุคลากรที่จะรองรับการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นแผนปฏิบัติการประจำปี 2553 นี้จึงมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (การมีส่วนร่วม) ในการเลือกใช้ สมรรถนะ หรือ Competency Model มาเป็นแบบในการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการกำหนดขีดความสามารถ รวมทั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพื่อก้าวไปสู่การวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อการแข่งขันจากภายนอกอย่างรวดเร็ว การจัดทำแผนปฏิบัติการในครั้งนี้จึงนับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรที่มุ่งเน้นการใช้พลังของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการวางมาตรการหรือแนวทางจึงเน้นงานในเชิงกลยุทธ์มากกว่าแผนปฏิบัติการทั่วไป

เป้าประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2553 ได้แก่

1. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556)
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน แยกระดับ

3. เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกระดับในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข
5. เพื่อให้บุคลากรเกิดความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

ตัวชี้วัดและเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้แก่

1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร
เป้าหมาย: ระดับดีขึ้นไป
2. ร้อยละของขีดสมรรถนะที่ได้จัดทำขึ้นตามกลุ่ม (Cluster) ด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วม
เป้าหมาย: ร้อยละ 100
3. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม เป้าหมาย: ร้อยละ 80

การประเมินสัมฤทธิ์ผลของระบบสมรรถนะ

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

การประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

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

ผู้รับผิดชอบแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. คณะกรรมการการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. ผู้นำกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกกลุ่มงาน
5. หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน
6. กองการเจ้าหน้าที่

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1. มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553-2556)
2. มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขีดสมรรถนะ และสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข
4. บุคลากรมีขีดสมรรถนะ/ความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
5. ได้แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการกำกับติดตามการใช้ระบบสมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้นำกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกกลุ่มงาน หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และกองการเจ้าหน้าที่ ได้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ช่วงระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ถึงกันยายน พ.ศ. 2553 โดยมีข้อสรุปตามเอกสารรายงานผลตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 พอสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อสรุปตามเอกสารรายงานผลตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

มิติการดำเนินงาน/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์		
1.1 การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model 1.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิด้านตำแหน่งทางวิชาการ 1.3 ส่งเสริมสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	1. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตาม Competency Model ที่เหมาะสมกับกลุ่มงาน 2. คู่มือสมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้รับการปรับปรุง 1 ชุด 12 และเพิ่มกลุ่มลูกจ้างประจำ 3 กลุ่มงาน 3. แบบประเมินตนเองตาม Competency 4. ช่องทางการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านเว็บไซต์สมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th)	1.1 มหาวิทยาลัยได้ทำการวิเคราะห์บุคลากรด้วยระบบ Competency Model ที่เหมาะสมกับกลุ่มงาน เอกสารอ้างอิง: คำสั่งแต่งตั้ง • คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร • คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง • คณะกรรมการการจัดการความรู้ • ผู้นำกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกกลุ่มงาน • คู่มือสมรรถนะที่ได้รับการปรับปรุงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ 1 ชุด • เว็บไซต์สมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th)

มิติการดำเนินงาน/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
	5. ฐานข้อมูลแหล่งทุนศึกษาต่อการอบรมทั้งในและต่างประเทศ	1.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งใหม่และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรได้ดำเนินการจัดทำตำแหน่งให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เอกสารอ้างอิง: - ระเบียบมหาวิทยาลัย เรื่องการให้ค่าตอบแทนผลดีสิ่งพิมพ์ เพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ทุนสนับสนุนเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 1.3 มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก โดยการเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (กบม.) เอกสารอ้างอิง: - คำสั่ง กบม.
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล		
2.1 การวางแผนและบริหารกำลังคน 2.2 การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร 2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง 2.4 พัฒนาระบบเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	1. บุคลากรที่เป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพ 2. ฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว Competency 4. หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency 5. เกณฑ์การประเมินผู้บริหาร	2.1 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการรณรงค์และพัฒนามาตรฐานให้เป็นอย่างที่ติด้านคุณธรรม และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ และได้ดำเนินการประกาศเกียรติคุณบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวอย่างแห่งปี เอกสารอ้างอิง: - ประกาศรายชื่อบุคลากรตัวอย่าง - โครงการ/รายงานโครงการ “ปี 2552-2553 ปีแห่งคุณภาพและเกียรติประวัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้” - รายชื่อบุคลากรที่ได้รับรางวัลเพื่อเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองสู่ความเป็น

มิติการดำเนินงาน/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
2.5 การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ	6. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) = IDP	เลิศและผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์กร 2.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรตามแบบฟอร์มที่ได้กำหนดทุกสายงาน เพื่อรับบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย เอกสารอ้างอิง: • แบบฟอร์มการคัดเลือกบุคลากร 2.3 มาตรการแผนงาน/งบประมาณบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต เอกสารอ้างอิง: • นโยบายการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ประจำปี 2553 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมจำนวน 639,400 บาท และส่วนของคณะ/สำนัก อีกไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4 ของงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับการจัดสรร จากกองแผนงาน 2.4 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้องและทันสมัย เอกสารอ้างอิง: • โครงการ/รายงานโครงการ “การพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม Competency Model • ฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.5 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เอกสารอ้างอิง: • แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan = IDP) • รายงานกิจกรรม “การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล”

มิติการดำเนินงาน/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล		
3.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ 3.2 พัฒนาคัลังความรู้โดยเน้นความรู้ที่ใช้งานและความรู้ที่เกิดนวัตกรรม	1. รูปแบบกิจกรรมที่พัฒนาองค์ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ในองค์กร 3. มีองค์ความรู้ตามกลุ่มงานและหลากหลาย 4. เครือข่ายองค์ความรู้ของกลุ่มงาน 5. คลังความรู้ขององค์กร 6. นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น	3.1 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดกระบวนการจัดการความรู้ตามกลุ่มงานและเมืองค์ความรู้ที่หลากหลายบุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติกับภาระงานของตนเองได้ การถอดบทเรียนขององค์ความรู้ การนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติงาน การมอบรางวัลกลุ่มงานที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม การจัดนิทรรศการที่น่าสนใจ การดำเนินงานของกลุ่มชุมชนปฏิบัติ เอกสารอ้างอิง: • โครงการจัดการความรู้ตามกลุ่มงาน • โครงการสร้างเสริมและพัฒนาในกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) • โครงการ KM แฟร์
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
4.1 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส เปิดเผยทุกกระบวนการ 4.2 ช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย 4.3 สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากรด้านสวัสดิการ	1. มีระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ 2. มีการอบรมผู้บริหารทุกระดับ 3. การปฏิบัติตามคู่มือการบริหารงานบุคคล 4. มีช่องทางการสื่อสารด้านบริหารงานบุคคล ที่โปร่งใส 5. พัฒนาระบบการทำงานตามกลุ่มงาน 6. การปรับปรุงระเบียบด้านสวัสดิการ	4.1 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลที่สามารถตรวจสอบได้ โดยการคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาทำงานตามตำแหน่ง พร้อมกับการนำระบบ Competency ตามตำแหน่งงานมาร่วมประเมิน เอกสารอ้างอิง: • แบบฟอร์มการคัดเลือกบุคลากร • ประกาศการรับสมัครงาน 4.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบกำกับ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้ได้มาตรฐานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม เอกสารอ้างอิง: • ระบบกำกับ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

มิติการดำเนินงาน/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
		4.3 มหาวิทยาลัยมีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย เช่น เอกสารอ้างอิง: • เว็บไซต์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.mju.ac.th) • เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ (www.personnel.mju.ac.th) • สายตรงผู้บริหาร 4.4 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำประชาพิจารณ์ด้านสวัสดิการ (กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ) เพื่อที่จะหาแหล่งทุนและความเข้าใจตรงกันของบุคลากรในการที่จะจัดเก็บเงินเพื่อเก็บเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		
5.1 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ 5.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย 5.3 การยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน	1. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2. การสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 3. การช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน 4. รูปแบบกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน 5. ความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่องาน	5.1 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เอกสารอ้างอิง: • โครงการ/รายงานโครงการ “การบรรยายให้ความรู้ในแนวปฏิบัติการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พัฒนาคุณภาพชีวิต” • แบบประเมินความสุข ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5.2 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรระหว่างหน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ

มิติการดำเนินงาน/กลยุทธ์	ผลผลิต	ผลการดำเนินงาน
		เอกสารอ้างอิง: • รายชื่อชุมชนแนวปฏิบัติ (COP) /เครือข่ายทีมงานที่มีคุณภาพ • กิจกรรม/ รายงานกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแนวปฏิบัติ (COP) / เครือข่ายทีมงานคุณภาพ

บทที่ 4

การประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

การประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นการประเมินผลด้วยรูปแบบ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการในทุกด้านตั้งแต่สภาพแวดล้อม ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของแผน และบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ 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 โดยจะระบุถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อแผน ระบุถึงความต้องการและโอกาสที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์ปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อม โอกาส แรงผลักดันภายนอก และเงื่อนไขภายในแผนงานในด้านโครงสร้างการบริหารงาน การวางแผนดำเนินการ และการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ รวมทั้งประเมินเปรียบเทียบระหว่าง การปฏิบัติจริงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีวัตถุประสงค์ใดบ้างที่ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้

4.1.1 เหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2553-2556) แผนดังกล่าวได้มีการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรออกเป็นหลายรูปแบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ ทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กำหนดตามตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา จากการประเมินผลพบว่า แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นไปที่การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผลจากการดำเนินงานตามแผนมหาวิทยาลัยสามารถกำหนด

สมรรถนะสำหรับบุคลากรเป็นคู่มือ มีการค้นหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะของบุคลากรกับระดับมาตรฐานของสมรรถนะแต่ละสายงานได้ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสำหรับการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรในระยะปีต่อไปได้

4.1.2 สภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลกระทบต่อแผน

เนื่องจากการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคลากร เป็นความเปลี่ยนแปลงที่ถือเป็นสิ่งท้าทาย แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้ในการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยจึงถือว่ามีความเหมาะสม บุคลากรส่วนใหญ่ทุกสายงานมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ สามารถดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบุคลากรให้ข้อมูลช่องว่างระหว่างสมรรถนะของตนเองกับระดับมาตรฐานของสมรรถนะแต่ละสายงานได้มากกว่าร้อยละ 80 และยังพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับว่าตนเองยังต้องพัฒนาตนเองในอีกหลายด้านและเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะของมหาวิทยาลัย

แต่อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่อาจมีผลกระทบต่อแผนในระยะต่อไปก็คือ การที่ผู้บริหารระดับคณะขึ้นไปบางคนยังไม่ได้มีความเข้าใจและไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านสมรรถนะอย่างเพียงพอ เนื่องจากไม่มีโอกาสเข้าร่วมการดำเนินงานในช่วงของการจัดทำสมรรถนะมหาวิทยาลัยและยังมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามวาระอีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่ามหาวิทยาลัยยังประสบปัญหาว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้โดยตรงซึ่งได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้

4.1.3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ถือว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญมาก เนื่องจากในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษาดัชนีวัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาว่า สถาบันอุดมศึกษาได้มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการพัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

นอกจากนี้ การที่มหาวิทยาลัยอื่นหลายแห่งได้มีการดำเนินการด้านสมรรถนะไปบ้างแล้ว จึงเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการด้านสมรรถนะมหาวิทยาลัย จนทำให้การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4.1.4 การคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น

ตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการนำสมรรถนะมหาวิทยาลัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งตามแผนในระยะปีที่ 2 ได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องทำการประเมินร่วมด้วยอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและใช้งบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งคาดการณ์ว่าอาจจะเกิดปัญหาในบางหน่วยงานในการปรับตัวของผู้บังคับบัญชา และในบางคณะยังได้มีการยุบภาควิชา ทำให้สายการบังคับบัญชาเปลี่ยนไป คนบดีผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในคณะจึงควรต้องเร่งสร้างสายการบังคับบัญชาเพื่อให้มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรได้

นอกจากนี้ ในอนาคตหากการประเมินสมรรถนะบุคลากรถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อใช้พัฒนาตนเองเท่านั้น ไม่ได้นำไปใช้ประกอบกับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ก็คาดว่าสมรรถนะมหาวิทยาลัยรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรตามแผนระยะต่อไปอาจจะถูกบุคลากรละเลยไม่ได้ความสำคัญได้ เนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรม

4.1.5 เงื่อนไขภายในแผนงานในด้านโครงสร้างการบริหารงาน

ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เนื่องจากบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่มีไม่พอเพียง โครงสร้างการบริหารงานจึงประกอบด้วยกรรมการที่มาจากหลายฝ่ายที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) โดยส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัย ซึ่งในอนาคตอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญและพิจารณาแก้ไขในเรื่องดังกล่าวต่อไป

4.1.6 การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนต่าง ๆ

ข้อดีอย่างเห็นได้ชัดของการให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องก็คือ การประสานงาน การให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นไปอย่างดียิ่ง จนทำให้การดำเนินการเพื่อให้มาซึ่งสมรรถนะมหาวิทยาลัยตลอดจนการใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ยังต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้บ้าง ซึ่งควรบรรจุแนวทางการแก้ไขปัญหานี้เอาไว้ในแผนระยะต่อไป

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าในขั้นต้นมหาวิทยาลัยได้พยายามแก้ไขปัญหาความไม่พอเพียงของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของกองการเจ้าหน้าที่ โดยได้ขอให้บุคลากรสายวิชาการหลายคนเข้ามา มีบทบาทในการดำเนินตามแผนโดยแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งนับว่าเป็นการบูรณาการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แต่ข้อจำกัดประการหนึ่งในระยะยาวก็คือ อาจจะมีปัญหาด้านปริมาณงานที่มากเกินไปของบุคลากรสายวิชาการเนื่องจากมีงานด้านการเรียนการสอนและการวิจัยมากอยู่แล้ว

4.1.7 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผน

จากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งมี 5 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556)
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน
3. เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกระดับในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข
5. เพื่อให้บุคลากรเกิดความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

จากการประเมินพบว่า วัตถุประสงค์ได้ถูกกำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ข้อได้มีการดำเนินการครบและบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของบริบทของแผน

บริบท	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. เหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน	แผนงานที่กำหนดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	การกำหนดสมรรถนะเป็นเครื่องมือในแผนพัฒนาบุคลากรปี 2553 เป็นความเปลี่ยนแปลงและเป็นเรื่องใหม่สำหรับทุกคน
2. สภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลกระทบต่อแผน	บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วม ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน	บุคลากรสายวิชาการติดภาระงานสอนส่งผลให้เป็นการเพิ่มภาระงานในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการฯ

บริบท	ข้อดี	ข้อจำกัด
3. สภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อแผน	- เป็นแนวทางกระตุ้นให้สถาบันการศึกษาอื่นมีการดำเนินงาน และบุคลากรให้สนใจในเรื่องนี้มากขึ้น - เป็นความเปลี่ยนแปลงภายนอกมาจาก ก.พ.ร. และสมศ.	แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกัน
4. การคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น		การนำสมรรถนะไปใช้ในการประเมินบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน อาจถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อใช้พัฒนาตนเองเท่านั้น
5. เงื่อนไขภายในแผนงานในด้านโครงสร้างการบริหารงาน	- มีการกำหนดหน่วยงาน/แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ รองรับการทำงาน - มีการสร้างเครือข่ายในการดำเนินงานในการพัฒนามหาวิทยาลัยดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์	- บุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่มีไม่พอเพียง โครงสร้างการบริหารงานจึงประกอบด้วยกรรมการที่มาจากหลายฝ่ายที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ - ควรมีการทบทวนโครงสร้างด้านพัฒนาบุคลากร เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ
6. การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ	มีการประสานงาน การให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นไปอย่างดี	- มีปัญหาด้านปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นของคณะกรรมการที่เป็นอาจารย์เนื่องจากมีงานด้านการเรียนการสอนมากอยู่แล้ว - บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไม่เห็นความสำคัญ ควรมีการกระตุ้นโดยเพิ่มในการงานและสามารถนำมาประเมินผลในการปฏิบัติงานได้
7. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผน	วัตถุประสงค์ได้ถูกกำหนดได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	

4.2 การประเมินข้อมูลนำเข้า

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

4.2.1 ความสามารถ สมรรถภาพ และความรับผิดชอบของบุคคลและของหน่วยงานที่บริหารแผนงาน

การบริหารแผนงานดังกล่าว มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานจำนวน 4 ชุด ได้แก่

1. คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
3. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. ผู้นำชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกสายงาน

โดยคณะกรรมการทั้ง 4 ชุดได้ดำเนินงานกำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย คณะกรรมการทั้ง 4 ชุดประกอบด้วยบุคลากร 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผู้บริหารและผู้แทนผู้บริหารจากหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า ส่วนที่ 2 คณาจารย์หรือผู้อำนวยการในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนที่ 3 บุคลากรจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรหรือด้านการบริหารบุคคล ซึ่งได้แก่ กองแผนงานและกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

จากคุณสมบัติหรือศักยภาพของบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ในระยะยาว มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้บุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนี้โดยตรงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อไป

4.2.2 กลยุทธ์ที่ทำให้แผนงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มี 5 มิติ ดังนี้

ก. มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- 1) การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model
- 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มคุณวุฒิด้านตำแหน่งทางวิชาการ

- 3) ส่งเสริมสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น

ข. มติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) การวางแผนและบริหารกำลังคน
- 2) การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร
- 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง
- 4) พัฒนาระบบเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
- 5) การพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ค. มติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) พัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์
- 2) พัฒนาคัลังความรู้โดยเน้นความรู้ที่ใช้งาน และความรู้ที่เกิดนวัตกรรม

ง. มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส เปิดเผยทุกกระบวนการ
- 2) ช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย
- 3) สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากรด้านสวัสดิการ

จ. มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- 1) การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ
- 2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย
- 3) การยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

จากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนดังกล่าวข้างต้น นับได้ว่าแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ โดยมีการใช้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ ทำให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกัน ช่วยให้การดำเนินงานง่ายขึ้น และส่งผลถึงการสร้างจิตสำนึกของการที่จะต้องพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ

ที่ร่วมกันกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่บุคลากรได้มีโอกาสในการเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการจัดระบบการบริหารจัดการโดยให้มีการดำเนินการในเรื่องการใช้ระบบฐานข้อมูลทางสารสนเทศมาเป็นส่วนช่วยในการประเมินตนเอง

ในส่วนของผลการดำเนินงานที่ส่งผลให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองจากการที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าและสร้างเสริมในส่วนของการพัฒนาตนเองโดยกำหนดให้มีการจัดแผนพัฒนาตนเอง จะส่งผลให้สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย

4.2.3 ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้ รวมโอกาสด้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้แผนดำเนินไปได้

ข้อมูลและโอกาสที่ช่วยให้แผนงานดำเนินไปได้ ได้แก่

1) หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้นำชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกสายงาน รับผิดชอบด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบด้านการดำเนินการจัดทำโครงการด้านพัฒนาบุคลากร และกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบด้านการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงาน

2) ด้านเวลาการดำเนินงานของแผน แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีการดำเนินงานตามปีงบประมาณ เริ่มในเดือนตุลาคม 2552 ถึงกันยายน 2553 โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานต่อเนื่องระยะ 4 ปี ผลการประเมินแผนในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลความก้าวหน้าและปัญหาไปปรับใช้ในปี 2554 ต่อไป

3) ด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแผนจึงไม่ประสบปัญหาใด ๆ ในด้านงบประมาณ

4) อาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีสถานที่ที่สามารถจัดประชุม การจัดการความรู้สามารถรองรับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

5) อุปกรณ์เครื่องมือ มีการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการดำเนินการด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น การใช้สุนทรียสนทนาของการจัดการความรู้ การใช้กระบวนการเทคนิคการ์ดมาใช้ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน หรือการกำหนดแบบฟอร์มที่เหมาะสมมาใช้ในการประเมิน เป็นต้น

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของข้อมูลนำเข้าของแผน

ข้อมูลนำเข้า	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ความสามารถ สมรรถภาพ และ ความรับผิดชอบของบุคคลและของ หน่วยงานที่บริหารโครงการ	มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ 4 ชุดที่มีความหลากหลาย จาก ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ชำนาญการ และผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่ รับผิดชอบ ส่งผลให้มีการระดม ความคิดในลักษณะบูรณาการและ มีการทำงานเป็นทีมงาน	กองการเจ้าหน้าที่ยังมีเจ้าหน้าที่ไม่ พอเพียงและขาดบุคลากรที่มี ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์
2. กลยุทธ์ที่จะทำให้โครงการบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์	มีการกำหนดกลยุทธ์ตามมิติ 5 ด้าน ที่สามารถดำเนินการได้จริง สามารถใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานในปีต่อไปได้	
3. ข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการนำ กลยุทธ์ไปใช้ รวมโอกาสด้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่น หน่วยงาน เวลา เงินทุน อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์เครื่องมือ	มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในทุก ด้านและได้ให้การสนับสนุนจนการ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	

4.3 การประเมินกระบวนการ

เป็นการประเมินเพื่อควบคุมการบริหารแผนที่สามารถนำไปใช้ปรับกระบวนการได้ ทำการ วิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ประเมินความสามารถในการบริหาร แผนงานของผู้ดำเนินงาน และความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนงานที่ได้กำหนดขึ้น

4.3.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผน

แผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการ จัดการความรู้ โดยมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ในแผนดังกล่าวได้ระบุ กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด โดยระบุถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนระบุ โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาในการดำเนินการไว้ด้วย ซึ่งมีการ กำหนดผลผลิตในการดำเนินการตามแผน ดังนี้

- 1) รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตาม Competency Model ที่เหมาะสมกับกลุ่มงาน
- 2) คู่มือสมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้รับการปรับปรุง 1 ชุด โดยการเพิ่มกลุ่ม ลูกจ้างประจำ 3 กลุ่มงาน

- 3) แบบประเมินตนเองตาม Competency
- 4) ช่องทางการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านเว็บไซต์สมรรถนะ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (www.competency.mju.ac.th)
- 5)ฐานข้อมูลแหล่งทุนศึกษาต่อ การอบรมทั้งในและต่างประเทศ
- 6) บุคลากรบุคลากรที่เป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพ
- 7) ฐานฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 8) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนว Competency
- 9) หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency
- 10) เกณฑ์การประเมินผู้บริหาร
- 11) แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) = IDP
- 12) รูปแบบกิจกรรมที่พัฒนาองค์ความรู้
- 13) การสร้างและแสวงหาความรู้ในองค์กร
- 14) มีองค์ความรู้ตามกลุ่มงานและหลากหลาย
- 15) เครือข่ายองค์ความรู้ของกลุ่มงาน
- 16) คลังความรู้ขององค์กร
- 17) นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น
- 18) มีระบบการบริหารงานบุคคล ที่สามารถตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ
- 19) มีการอบรมผู้บริหารทุกระดับ
- 20) การปฏิบัติตามคู่มือการบริหารงานบุคคล
- 21) มีช่องทางการสื่อสารด้านบริหารงานบุคคล ที่โปร่งใส
- 22) พัฒนาระบบการทำงานตามกลุ่มงาน
- 23) การปรับปรุงระเบียบด้านสวัสดิการ
- 24) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 25) การสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติงาน
- 26) การช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน
- 27) รูปแบบกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน
- 28) ความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่องาน

การกำหนดผลผลิตที่สนองกลยุทธ์ใน 5 มิติอย่างชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามที่กำหนด ทั้งนี้ กระบวนการการจัดความรู้ได้ช่วยให้การดำเนินงานหลายด้านมีผลผลิตตามแผนงานที่กำหนด เช่น การหารูปแบบของสมรรถนะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร และ

การสร้างเครือข่ายทีมงานที่มีคุณภาพ แพลนดังกล่าวเป็นแผนที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร และต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดเป็นแนวทางต่อไปในปี 2554 ด้วย

4.3.2 การประเมินความสามารถในการบริหารแผนของผู้ดำเนินงาน

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย สามารถรับผิดชอบด้านการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงบประมาณในการดำเนินโครงการตามแผน ส่วนการกำกับกำกับการดำเนินงานรวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการตามแผน ประกอบด้วยคณะกรรมการ 4 ชุดได้แก่

1. คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
3. คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. ผู้นำชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) ทุกกลุ่มงาน

คณะกรรมการดังกล่าวมีการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นว่าคณะกรรมการบางชุดจะหมดวาระลงเนื่องจากการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เสร็จสิ้นแล้ว ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งขึ้นเพื่อให้ดำเนินการติดตามหรือพัฒนารูปแบบของการประเมินสมรรถนะของบุคลากร เพื่อผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปในอนาคต

4.3.3 ความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้น

แผนที่กำหนดมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน จากการที่มีการกำหนดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ รองรับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการเรียงลำดับของการดำเนินงานชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีการกำหนดแผนการประเมินการดำเนินงานกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดให้มีการประเมินผู้เข้าร่วมก่อนดำเนินกิจกรรม BAR (Before Action Review) และ AAR (After Action Review) ภายหลังจากแต่ละกิจกรรมเสร็จสิ้น เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดการประเมินแผนด้วย

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์กระบวนการของโครงการ

กระบวนการ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผน	- เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม - มีการระบุมติ 5 ด้าน ตามกลยุทธ์ที่สอดคล้อง - มีการระบุถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับตลอดจนระบุโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องของรวมทั้งผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาในการดำเนินการ	- เป็นแผนที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจต่อบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องเป็นระยะๆ และวางแนวทางในการจัดทำแผนในปี 2554 ด้วย - งบประมาณมีอย่างจำกัด
2. การประเมินความสามารถในการบริหารแผนของผู้ดำเนินงาน	มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ และมีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำให้มีการบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คณะกรรมการบางชุดจะหมดวาระลงเนื่องจากการดำเนินการตามเสร็จสิ้น มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งขึ้นเพื่อติดตามหรือพัฒนารูปแบบของการประเมินสมรรถนะของบุคลากร
3. ความเป็นไปได้ของรูปแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้น	มีรูปแบบที่ชัดเจน มีการกำหนดโครงการกิจกรรม ผู้รับผิดชอบและเวลาในการดำเนินงานชัดเจน	

4.4 การประเมินผลงาน

เป็นการประเมินเพื่อวัดและแปลผลความสำเร็จ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของโครงการ ทั้งในขณะที่ยังโครงการกำลังดำเนินอยู่และเมื่อได้เสร็จสิ้นลง เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัย และกระบวนการร่วมด้วย

4.4.1 ผลสำเร็จของแผน

จากการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 พบว่ามีผลสำเร็จพอสรุปได้ดังนี้

- 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- 2) มีการวิเคราะห์องค์กร มีระบบและกลไกในการดำเนินการพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรตามมิติ

3) ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคุณภาพในการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4) มีการดำเนินการจัดทำเอกสารที่รวบรวมขีดสมรรถนะทุกกลุ่มเพื่อใช้เป็นคู่มือในการประเมินและวางแผนการพัฒนา

5) มีการดำเนินการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการนำเอาสมรรถนะมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเลือกใช้วิธีการและกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มงานมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

6) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการให้มีระบบและกลไกเพื่อประยุกต์ใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

7) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการรณรงค์และพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

8) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดมาตรการแผนงาน/งบประมาณบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต

9) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคคลากรเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้องและทันสมัย

10) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามแนวสมรรถนะ (การวางแผนด้านผลงาน การจัดการด้านผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน)

11) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับระดับสมรรถนะ

12) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

13) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำระบบกำกับ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้ได้มาตรฐานด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม

14) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

15) มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรระหว่างหน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ

จากผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน พบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ขึ้นภายใต้แผนระยะ 4 ปี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แผนได้กำหนดไว้โดยมีหลักฐานที่

ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งตัวชี้วัดและเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเอาไว้ได้แก่

1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
เป้าหมาย: ระดับดีขึ้นไป
2. ร้อยละของขีดสมรรถนะที่ได้จัดทำขึ้นตามกลุ่ม (Cluster) ด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วม
เป้าหมาย: ร้อยละ 100
3. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม เป้าหมาย: ร้อยละ 80

4.4.2 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของแผน

ตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับไว้ 5 ข้อ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานแล้วพบว่า การดำเนินงานตามแผนเป็นไปตามที่แผนงานกำหนด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553-2556)

มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามเอกสารรายงานผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

2. มหาวิทยาลัยมีข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงคู่มือสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองของบุคลากรโดยมีรายละเอียดของมาตรฐานตามกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 12 กลุ่ม ผลของการประเมินตนเองทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีช่องว่างสมรรถนะในข้อใด และข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขีดสมรรถนะ และสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข

การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขีดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานแบบที่งานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข โดยโครงการสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ก็สามารถสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานให้เกิดความสุขได้เป็นอย่างดี

การจัดกิจกรรมที่สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีนั้น ควรจะต้องเริ่มจากตัวบุคคลและบุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญร่วมกัน และควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4. บุคลากรมีขีดสมรรถนะ/ความสามารถในการแข่งขันและนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

จากผลการประเมินสมรรถนะตนเองของบุคลากรพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีช่องว่างสมรรถนะแตกต่างกันออกไป การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรได้ทราบถึงสมรรถนะที่ตนเองควรได้รับการพัฒนา โดยข้อมูลดังกล่าวยังสามารถนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ได้อีกด้วย

5. ได้แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปี พ.ศ. 2553 จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานตามแผนระยะต่อไปในปี พ.ศ. 2554 โดยเครื่องมือที่ยังควรรักษาไว้และให้มืออย่างต่อเนื่องคือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์ บุคลากรได้ปฏิบัติงานเต็มที่ตามศักยภาพอย่างมีความสุข ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ผลงานของแผน

ผลงาน	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. ผลสำเร็จของแผน	- มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553-2556) - ผลของการประเมินตนเองทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีช่องว่างสมรรถนะในข้อใด และข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ - การจัดกิจกรรมโดยใช้การจัดการความรู้โดยบุคลากรได้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่มีคุณภาพอย่างมีความสุข - การทราบช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรทำให้ได้แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป	- ยังขาดคณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านสมรรถนะของมหาวิทยาลัย - การพัฒนาสมรรถนะบางด้านต้องใช้งบประมาณในอนาคตที่สูงเนื่องจากมีผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานอยู่เป็นจำนวนมาก - การจัดกิจกรรมบางกิจกรรมต้องดำเนินการในระดับหน่วยงาน ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับหน่วยงานด้วย

ผลงาน	ข้อดี	ข้อจำกัด
2. ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของแผน	- มีการดำเนินงานตามที่แผนกำหนด - แม้จะเป็นระยะแรกของแผนระยะ 4 ปี และต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากรซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงและเป็นเรื่องใหม่ แต่การใช้การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือก็ได้ทำให้มีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด - ความต่อเนื่องของการดำเนินงานในแผนระยะต่อไปเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	- การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัยตามวาระอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในระยะต่อไป - การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรมาภิบาลจะเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการเข้าบุคคลเข้ารับราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

บทที่ 5

สรุป

การประเมินแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นการประเมินด้วยรูปแบบ CIPP Model ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุกด้านตั้งแต่สภาพแวดล้อม ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของแผนและบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินบริบท

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 4 ปี (2553-2556) ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ โดยได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้ และพบว่า วัตถุประสงค์ของแผนได้ถูกกำหนดได้อย่างเหมาะสมสามารถปฏิบัติหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ครบและบรรลุเป้าหมาย

การคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่ 1) ในอนาคตหากการประเมินสมรรถนะบุคลากรถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อใช้พัฒนาตนเอง ไม่ได้นำไปใช้ประกอบกับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ สมรรถนะมหาวิทยาลัยอาจจะถูกละเลยไม่ได้รับความสำคัญเนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ 2) อาจมีความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงานของแผนจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยและคณะตามวาระ และ 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอและขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างการบริหารงานของแผนจึงประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่มาจากหลายฝ่าย ข้อดีคือ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาไปพร้อมกัน นับว่าเป็นการบูรณาการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แต่การที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจตามสายงานและมีปัญหาด้านปริมาณงานที่มากของกรรมการที่เป็นบุคลากรสายวิชาการเนื่องจากมีงานด้านการเรียนการสอนอยู่แล้ว ในอนาคตอาจทำให้การดำเนินงานตามแผนไม่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนได้

จากการที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมาก่อนแล้ว จึงทำให้การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นไปอย่างดี ทำให้การดำเนินการเพื่อให้มาซึ่งสมรรถนะมหาวิทยาลัยตลอดจนการใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการยังต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้บ้าง ซึ่งควรบรรจุแนวทางการแก้ไขปัญหานี้เอาไว้ในแผนระยะต่อไป

2. การประเมินข้อมูลนำเข้า

เพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตาม 3 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์และการคัดเลือกขีดสมรรถนะของบุคลากรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการแข่งขัน และ 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ โดยใช้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ ทำให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกัน ช่วยให้การดำเนินงานง่ายขึ้น และส่งผลถึงการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรที่จะต้องพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่ร่วมกันกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานและการประเมินสมรรถนะตนเองที่บุคลากรได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการจัดระบบการบริหารจัดการโดยให้มีการดำเนินการในเรื่องการใช้ระบบฐานข้อมูลทางสารสนเทศมาเป็นส่วนช่วยในการประเมินตนเอง

3. การประเมินกระบวนการ

แผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการจัดการความรู้ โดยมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ในแผนดังกล่าวได้ระบุกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด โดยระบุถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนระบุโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องของ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลาในการดำเนินการไว้ด้วย การกำหนดผลลัพธ์ที่สนองกลยุทธ์ใน 5 มิติ อย่างชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งแผนดังกล่าวเป็นแผนที่มีการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร ควรมีการประชาสัมพันธ์และกำหนดเป็นแนวทางต่อไปในแผนปี 2554 ด้วย

มหาวิทยาลัยจะต้องจัดเตรียมงบประมาณค่อนข้างสูงสำหรับการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่บุคลากรมีการประเมินตนเองและทราบช่องว่างของสมรรถนะและประสงค์จะขอรับการพัฒนาตนเอง เพื่อผลักดันมหาวิทยาลัยจาก ค2 สู่ ค1

4. การประเมินผลงาน

จากการประเมินผลงานพบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แผนได้กำหนดไว้โดยมีหลักฐานที่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำคู่มือสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองของบุคลากร

โดยมีรายละเอียดของมาตรฐานตามกลุ่มงานต่าง ๆ จำนวน 12 กลุ่ม ผลของการรวบรวมข้อมูลการประเมินตนเองของบุคลากรทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มงานมีช่องว่างสมรรถนะในข้อใดมาก สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในปี 2554 ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรมและการใช้งบประมาณจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรยังนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ได้อีกด้วย

จากผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประจำปี พ.ศ. 2553 จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานตามแผนระยะต่อไปในปี พ.ศ. 2554 โดยเครื่องมือที่ยังควรรักษาไว้และให้มืออย่างต่อเนื่องคือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์ บุคลากรได้ปฏิบัติงานเต็มที่ตามศักยภาพอย่างมีความสุข