



แผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2557 – 2560)

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2557

เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2557

จัดทำโดย คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ร่วมกับ
งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2557-2560 จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งให้บุคลากรทุกระดับและทุกสายงานของมหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่สนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร จากผลการประเมินการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี 2556 รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลการประเมินตนเองของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดจากกระบวนการจัดการความรู้ที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ทราบช่องว่างของระดับมาตรฐานของสมรรถนะกับที่เป็นอยู่จริงของบุคลากร

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของแผนฉบับนี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อย่างชัดเจน ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ 4 มิติ ที่ ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. โดยภาพรวมแล้วแผนพัฒนาดังกล่าวจะช่วยทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และเป็นไปตามแนวทางของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ได้ให้นโยบายไว้ (ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร) ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประธานคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทสรุปผู้บริหาร	3
1. บทนำ	7
2. กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร	8
3. วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์	13
4. การวิเคราะห์สภาพการณ์ SWOT Analysis	14
5. นโยบายและทิศทางการพัฒนาด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	17
6. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	19
7. แผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557 – 2560)	21
8. แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	32
9. สรุปจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ตาม มิติ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการ	44

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2557 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2557 จากการประเมินผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย โดยหวังผลให้มหาวิทยาลัยมีพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสมดุลกับการปฏิบัติงานตามพันธกิจ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดระบบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย การให้ความสำคัญถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้นคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจึงเห็นควรให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560 ขึ้นมาเพื่อเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไป

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560 ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การประเมินสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยเครื่องมือคุณภาพ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร/ระบบ) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ที่จะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และการใช้เครื่องมือ Visioning the Future เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและความใส่ใจในการพัฒนาอนาคตของมหาวิทยาลัยร่วมกัน โดยได้ร่วมกันกำหนดว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรเป็นมหาวิทยาลัยติดอันดับ 1 ใน 500 ของมหาวิทยาลัยโลก หรือเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตร นำมาสู่ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถตามที่มหาวิทยาลัยต้องการนั้นจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการจัดทำแผน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้เลือกเครื่องมือคุณภาพที่จะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร (engagement) ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การระดมความเห็นเพื่อกำหนดขีดความสามารถ (competency) ทั้งขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถผู้บริหาร และขีดความสามารถตามสายงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการนำ competency model มาเป็นกรอบในการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จากนั้นจะมีการทำความเข้าใจให้บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึง (explanation) และดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่มีโครงสร้างการทำงานรองรับงานพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรคือการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ว่ามีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. และเป็นไปตามแนวทางของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ได้เห็นนโยบายไว้ (ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร) ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในระยะ 4 ปี ได้มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร บุคลากรปฏิบัติการ หน่วยงาน วิสาหกิจ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางาน พัฒนาตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการติดตามการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชา ตามขั้นตอนอย่างมีระบบ และได้มีการนำแผนแม่บทด้านการพัฒนาบุคลากร มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายปี เพื่อเกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

มิตินี้ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติของการจัดทำแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ 2. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้วย Competency Model 3. จัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Activity) 5. ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มตำแหน่งที่สูงขึ้น 6. ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น 7. ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ที่ได้รับเชิญเป็น Visiting Professor / กรรมการ / ที่ปรึกษา / อื่นๆ ในต่างประเทศ 8. พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและได้รับการยอมรับ 9. สร้างเครือข่ายนักวิจัยในระดับชาติ/นานาชาติ 10. จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 11. จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มิตีที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตีที่เน้นกิจกรรมและกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดความคุ้มค่า มีการนำระบบสารสนเทศการจัดการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนและบริหารกำลังคน 2. การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือกและรักษาบุคลากร 3. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง 4. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารงานบุคคล 5. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร 6. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนดในการพัฒนาตนเอง (IDP)

มิตีที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิตีที่เน้นการธำรงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

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

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัย

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

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นมิติที่เน้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร การจัดทำระบบสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลทั้งคุณภาพชีวิตและหน้าที่การงาน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. การธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย 2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	1. สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ 2. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3. เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร ภายในมหาวิทยาลัย 4. พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชย ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

นอกจากการเตรียมการในประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 มิติ และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานภาพของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่แผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560 ในแต่ละปีของแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนในปีต่อไป นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดสำคัญเพื่อใช้กำกับผลการดำเนินงานของแผนพัฒนา ระยะ 4 ปี จำนวน 17 ตัวชี้วัด

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนี้เป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นงานในเชิงรุกเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดว่า “บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ และทำงานอย่างมีความสุข”

แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560)

1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วยกระบวนการ เทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีศักยภาพสูงขึ้น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรภาครัฐที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วใน ระยะ 10 ปี ที่ผ่านมา และการปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรจากข้าราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามนโยบายอัตรากำลังของบุคลากร ในมหาวิทยาลัย ของรัฐ ทำให้การดำเนินการในเรื่องระบบการบริหารบุคคลไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน ภายใต้การขับเคลื่อนของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำให้มีการนำเครื่องมือการจัดการคุณภาพในระบบการบริหารงานแนวใหม่ เข้ามาใช้ในการจัดทำ กระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งด้านพันธกิจ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้วย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560 โดยให้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553 – 2556) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และตามมติของคณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐ ในการจัดทำระบบ “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” ที่มีความหมายตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า HR Scorecard และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 จึงมีการวางแผนและพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรให้บังเกิดผลในการนำมาปฏิบัติ โดยการวางแผนปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

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

2. กรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร

2.1 การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

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

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

- 1.1) มินโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

- 1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน บรรลุภารกิจและความจำเป็นของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่าง ด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่
- 1.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงาน ที่มี ทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย (Talent Management) หรือไม่
- 1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัย (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

- 2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การ โยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่
- 2.2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยได้จริงหรือไม่
- 2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพ ของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่
- 2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่ เพียงใด

- 3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.2) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย หรือไม่

- 3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิตินี้ที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่มหาวิทยาลัย

- 4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่
- 4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิตินี้ที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- 5.1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่
- 5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และกำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิตินี้ในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 5 มิตินี้ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิตินี้ในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

หากยังไม่มีการดำเนินการตามมติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ทั้ง 5 มิติ

2.3 การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

2.3.1. การทำให้มหาวิทยาลัยเกิดลักษณะการมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆภายในมหาวิทยาลัยกับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น

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

2.3.2 การทำให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมี

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

2.4 การติดตามและรายงานผลดำเนินการ

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

3. วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์

บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์

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

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

จุดแข็ง (strength)

1. บุคลากรสายวิชาการมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายวิชาการเฉพาะทางสูง โดยเฉพาะทางด้านเกษตร เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และนานาชาติ โดยมีบุคลากรที่มีผลงานวิชาการได้รับรางวัลระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง
2. บุคลากรสายวิชาการมีการศึกษาและค้นคว้าวิจัย มีเทคนิคและวิชาการ สามารถนำองค์ความรู้ไปบูรณาการกับการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการถ่ายทอดสู่สังคมและชุมชนในรูปแบบของการให้บริการทางวิชาการและรูปแบบอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอเป็นที่ประจักษ์
3. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น กองทุนสร้างปัญญาเพื่อแผ่นดิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในการศึกษาต่อ โดยมีบุคลากรได้รับทุนจากกองทุนนี้เพื่อการศึกษาต่อมากกว่า 30 ราย
4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ โดยการสนับสนุนงบประมาณให้แก่ฐานเรียนรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่า 20 แห่งรวมเป็นเงินไม่ต่ำกว่าปีละ 2 ล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้มีฐานเรียนรู้ที่สามารถให้บริการวิชาการในระดับนานาชาติจำนวน 5 ฐาน ที่สามารถจัดการฝึกอบรมนานาชาติให้กับประเทศกำลังพัฒนาทุกปีโดยได้รับงบประมาณจากสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ
5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ทั้งแบบเป็นทางการและแบบอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย กับผู้นำของหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มช่องทางในการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานวิจัยหรือการทดลองวิจัยเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการกับบริษัทเอกชนชั้นนำ (บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทสหฟาร์มจำกัด บริษัทเบทาโกรจำกัด บริษัทซันสวีทจำกัด) เป็นต้น
6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรขนาดไม่ใหญ่มากนักแต่มีประวัติศาสตร์ที่น่าภาคภูมิใจอันยาวนาน ทำให้มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันตามคติหลัก “งานหนักไม่เคยฆ่าคน” มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นเอื้อเฟื้อแบบครอบครัว บุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมและรู้จักกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เกิดมีระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ

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

8. มหาวิทยาลัยมีระบบช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรผ่านสภาคณาจารย์และสภาข้าราชการและลูกจ้าง การให้ความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรงอธิการบดี และสายตรงคณบดี เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness)

1. สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. เนื่องจากจำนวนตำแหน่งผู้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการได้ลดลงจากการเกษียณอายุราชการ และมีบุคลากรเพิ่มขึ้นในหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานวิทยาเขตแม่โจ้-แพร่ และวิทยาเขตแม่โจ้-ชุมพร ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรบรรจุใหม่ ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาคุณวุฒิและขอตำแหน่งทางวิชาการ

2. สมรรถนะของบุคลากรส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด จากการที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะของผู้บริหารนั้น ผลการประเมินสมรรถนะเบื้องต้นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยพบว่า สมรรถนะของบุคลากรบางด้านยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

3. ระบบการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรขาดการพัฒนาตนเองและนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ระดับสากลตามที่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยกำหนด อาทิเช่น ไม่มีระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง ไม่มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการให้ความดีความชอบหรือการให้คุณให้โทษ การคัดเลือกบุคลากรไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการในสาขาขาดแคลน และการที่ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น รวมทั้งไม่สามารถจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้ได้

4. การขาดจิตสำนึกร่วมในการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไม่พยายามปฏิบัติงานหรือทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมงาน ขาดความพยายามในอันที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยยังไม่มีนโยบายที่จะให้มีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อให้มีการลงโทษหรือออกจากราชการ และบุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงาน

5. มหาวิทยาลัยยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนในการเตรียมตัวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การที่ยังไม่มีรูปแบบการเตรียมตัวที่ชัดเจนดังกล่าวจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

6. หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงขาดผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้ไม่มีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

7. บุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการขาดการสร้างผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการติดตามและประเมินผล รวมทั้งขาดมาตรการการลงโทษที่เด็ดขาด

8. ขาดนโยบายและระบบในการพัฒนาบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยที่มีผลการเรียนดี มีความสามารถโดดเด่น โดยให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้วบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

โอกาส (Opportunity)

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักคือชุมชนเข้มแข็ง สังคมน่าอยู่ เศรษฐกิจยั่งยืน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาคประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม้จะยังมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง พัฒนางองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยในรูปแบบของโครงการสนองยุทธศาสตร์จังหวัด

2. นโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้กำหนดพันธกิจให้มีการพัฒนาประชาธิปไตยและระบบการเมืองให้มีความมั่นคงในการปฏิบัติตามกฎหมายและบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นที่ยอมรับของสากล นโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักประชาธิปไตยและการออกระเบียบที่สามารถรองรับการดำเนินงานและมีการใช้ระเบียบอย่างเสมอภาค

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

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย และทันกับการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรค (Threat)

1. ภาพการณ์แข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันการศึกษาของรัฐกับของเอกชนและมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปอยู่ในหน่วยงานของตนที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐานของสถาบันการศึกษาของรัฐ ทำให้ไม่สามารถรักษาคนดีมีความรู้ไว้ในองค์กรได้
2. ภาครัฐมีนโยบายลดงบประมาณอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณของประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลดลง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดลงของงบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียน การสอน หรือการวิจัย เป็นต้น
3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลจากเมืองหลวงของประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอยู่ในภูมิภาคอื่นไม่เลือกที่จะมาเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่มีความสะดวก หรืออาจเลือกเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยมากกว่า
4. ภาครัฐมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารงานบุคคลที่ไม่แน่นอน ไม่เป็นเอกภาพ และมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทำให้บุคลากรทุกระดับเสียเวลาไปกับการดำเนินงานทางด้านเอกสาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การยกเลิก Blue Print for Change ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ของ สมศ. และของ กพร. ที่ไม่สอดคล้องกัน และรวมทั้งการเปลี่ยนจากการบริหารงานระบบซีมาเป็นการบริหารงานระบบแท่ง เป็นต้น

นโยบายและทิศทางการพัฒนาด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

นโยบายด้านพัฒนาบุคลากร

1. ทิศทางและสาระสำคัญ

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

2. กลยุทธ์หลัก



- 1) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 2) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
- 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- 4) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- 5) จ้างบุคลากรเกษียณอายุราชการที่มีวุฒิปัญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ และแสวงหาอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
- 6) การจัดสรรสิ่งจูงใจ และรางวัลตอบแทนให้บุคลากรที่สร้างผลงานให้มหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม




3. เป้าหมายกลยุทธ์

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

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์ : บุคลากรมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติและทำงานอย่างมีความสุข

1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์		
เป้าประสงค์ 1.1 เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1.2 เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี	
กลยุทธ์ 1.1.1 เสวนามุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ 1.1.2 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model 1.1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Activity) 1.1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มตำแหน่งที่สูงขึ้น	1.2.1 จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 1.2.2 จัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ 1.2.3 พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและได้รับการยอมรับ 1.2.4 สร้างเครือข่ายนักวิจัยในระดับชาติ/นานาชาติ	
1.1.5 ส่งเสริมและสนับสนุน อ.ประจำ และบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิ ป.เอก เพิ่มขึ้น 1.1.6 ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ที่ได้รับเชิญเป็น Visiting Professor/กรรมการ / ที่ปรึกษา / อื่นๆ ในต่างประเทศ	1.2.5 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	
2. มิติประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล		
เป้าประสงค์ 2.1 เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.2 เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.3 เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน
กลยุทธ์ 2.1.1 การวางแผนและบริหารกำลังคน 2.1.2 การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร 2.1.3 การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	2.2.1 พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร 2.2.2 พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารงานบุคคล	2.3.1 สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาดตนเอง (IDP)

3. มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล		
เป้าประสงค์ 3.1 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต	3.2 เพื่อให้มีระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	
กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็น ยุทธศาสตร์ 3.1.2 พัฒนาคลิ่งความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	3.2.1 พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ	
4. มิติความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
เป้าประสงค์ 4.1 เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคลากร		
กลยุทธ์ 4.1.1 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ 4.1.2 จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนในเรื่องความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคลากรที่หลากหลาย		
5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		
เป้าประสงค์ 5.1 เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุ เป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย	5.2 เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	
กลยุทธ์ 5.1.1 สำรวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ	5.2.1 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ 5.2.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร ภายในมหาวิทยาลัย 5.2.3 พัฒนาระบบการยกย่องชมเชยให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน	

แผนแม่บทด้านพัฒนาบุคลากร
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560)

แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557 - 2560)

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	1.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด	80	80	85	85	1.1.1.1 การมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์	1.1.1.1 โครงการสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (ทุกระดับ)	กองแผนงาน	/	/	/	/
								1.1.2.1 โครงการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วม (ผู้บริหารใหม่ระดับคณะ/สำนัก)	กองการเจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก	/	/	/	/
							1.1.1.2 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงาน (เพิ่มกิจกรรมย่อยตามสายงาน) ด้วย Competency Model	1.1.2.1 โครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงาน (เพิ่มกิจกรรมย่อยตามสายงาน)	กองการเจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก	/	/	/	/
		1.2 ร้อยละของอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น	30	32	34	36	1.2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการ	1.2.1.1 กิจกรรมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ./รศ./ศ.)	กองการเจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก	/	/	/	/
								1.2.1.2 กิจกรรมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	กองการเจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก	/	/	/	/
		1.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	25	28	31	35	1.3.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ประจำและบุคลากรสายสนับสนุนให้มีวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	1.3.1.1 กิจกรรมแนวทางการศึกษาระดับปริญญาเอกของบุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่คณะ/สำนัก	/	/	/	/
								1.3.1.2 จัดทำฐานข้อมูลแหล่งทุนศึกษาต่อ การอบรม ทั้งในและต่างประเทศ	กองการเจ้าหน้าที่/กองวิเทศสัมพันธ์	/	/	/	/

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
	2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี	2.1 ร้อยละของผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการอบรมในหลักสูตรที่กำหนด	50	60	70	80	2.2.1.1 จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร	1.2.1.1โครงการหลักสูตรด้านการเรียนการสอนสำหรับบุคลากรสายวิชาการ (หลักสูตรบริหารการศึกษา , หลักสูตรนิเทศและพัฒนาหลักสูตร)	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	/	/	/	/
								1.2.1.2 โครงการอบรมผู้บริหารตามเกณฑ์ กพอ.	กองการเจ้าหน้าที่	/	/	/	/
								1.2.1.3 โครงการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ผู้บริหารระดับสูง	/	/	/	/
							1.2.3 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.2.3.1 แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาโครงสร้างหน่วยงานและจัดอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจ	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	/	/		

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
2. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.1 ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล	3	4	5	5	2.1.1 การวางแผนและบริหารกำลังคน	2.1.1.1 การจัดทำรอบอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจและหน่วยงานในมหาวิทยาลัย	ผู้บริหาร/คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/
							2.1.2 การปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร	2.1.2.1 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบสรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่	/	/	/	/
								2.1.2.2 เผยแพร่และให้ความรู้ นโยบายการบริหารงานบุคคล และคู่มือการปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคล	กองการเจ้าหน้าที่	/	/	/	/
								2.1.2.3 จัดทำระบบติดตามการดำเนินงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	กองการเจ้าหน้าที่	/	/	/	/
							5	5	10	10	2.1.3 การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	2.1.3.1 โครงการที่เลี้ยงตามสายงาน	กองการเจ้าหน้าที่
2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.2 ระดับความสำเร็จในการใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและตัดสินใจ	3	4	5	5	2.2.1 พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	2.2.1.1 โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลประเมินขีดความสามารถบุคลากร บนระบบเครือข่าย (กิจกรรมจัดทำและพัฒนา ระบบ อบรมผู้ใช้ และประเมินผล)	กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	/	/	/	/	
							2.2.1.2 โครงการเชื่อมระบบฐานข้อมูลประเมินขีดความสามารถของบุคลากร กับระบบ MIS	กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	/	/	/	/	

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
	3 เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน	2.3 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน	80	80	80	80	2.3.1 สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาตนเอง (IDP)	2.3.1.1 จัดทำการประเมินความต้องการจำเป็น Need Assessment ของแผน IDP ระดับคณะ - ให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ให้ครบถ้วน	กองการเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/
								2.3.1.2 ส่งเสริมการประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของแผน IDP ระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการกำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรฯ	/	/	/	/
								2.3.1.3 สนับสนุนการดำเนินงานให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาตนเอง (IDP)	คณะทำงานจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	/	/	/	/
								2.3.1.4 จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ เพื่อจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)		/	/	/	/
								2.3.1.5 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกิจกรรมพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency Level (หลักสูตรต่อเนื่อง)	คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับ Competency Level	/	/	/	/

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
3. การจัดการความรู้ ที่ตอบสนองต่อ ประเด็นยุทธศาสตร์	1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ชีวิต	3.1 ระดับ ความสำเร็จในการ จัดการความรู้	5	5	5	5	3.1.1 พัฒนาระบบการ จัดการความรู้เพื่อ ตอบสนองต่อประเด็น ยุทธศาสตร์	3.1.1.1 โครงการจัดการความรู้เพื่อ ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ : กิจกรรมค้นหา สร้าง และแสวงหา ความรู้ในองค์กรเพื่อจัดทำแผนการ จัดการความรู้ประจำปี , กิจกรรมให้ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีการ สื่อสารในประเด็นการจัดการความรู้ต่อ ประชาคมในมหาวิทยาลัย , กิจกรรม การจัดการความรู้และพัฒนาระบบ ฐานความรู้ , กิจกรรมการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ , กิจกรรมสร้าง ส่งเสริม และพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoPs) , กิจกรรมการถอดบทเรียนการจัดการ ความรู้เพื่อสร้างคลังความรู้ , กิจกรรม การมอบรางวัลบุคลากร/ ชุมชนนัก ปฏิบัติ/ หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ ที่ดีในรอบปี	คณะกรรมการ จัดการความรู้/ คณะ/สำนัก	/	/	/	/
								3.1.1.2 สร้างเครือข่ายการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรระหว่าง หน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ	คณะทำงานสร้าง เครือข่ายการ พัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร ระหว่างหน่วยงาน ให้เป็นทีมงานที่มี คุณภาพ	/	/	/	/

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
							3.1.2 จัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นมิติของจิตวิญญาณ (Spiritual focus)	3.1.2.1 โครงการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีและสัมพันธภาพที่เหมาะสมของบุคลากรในองค์กร	คณะ/สำนัก	/	/	/	/
							3.1.2.2 โครงการสุนทรีย์สนทนาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน/สำนัก	คณะกรรมการจัดการความรู้					
							3.1.3 พัฒนาคั้งความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	3.1.3.1 โครงการการวิเคราะห์และถอดบทเรียนกระบวนการนำองค์ความรู้ไปใช้ในทุกระดับ	คณะกรรมการจัดการความรู้/คณะ/สำนัก	/	/	/	/
2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	3.2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS)	80	85	90	100	3.2.1 พัฒนาระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรูปแบบการบริหารผลงาน (PMS) และนำไปสู่การปฏิบัติ	3.2.1.1 โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร : กิจกรรม การกำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน , การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น MBO (management by objective) การบริหารตามวัตถุประสงค์ IPP , การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมิน , การจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินและเปิดเผย , การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล โดยเชื่อมความสำเร็จของบุคลากรกับผลสำเร็จขององค์กร	กองการเจ้าหน้าที่	/	/	/	/	

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
							3.2.2. สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงผลงานของบุคลากรกับผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.2.2.1 โครงการยกย่องชมเชย ให้รางวัลบุคลากรประจำปี	ผู้บริหาร/คณะ/สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่/งานสภาคณาจารย์	/	/	/	/
								3.2.2.2 โครงการพัฒนาช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดี รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เช่น นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนกิจกรรมการปรับปรุงผลงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	คณะกรรมการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย	/	/	/	/
								3.2.2.3 โครงการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent team) เพื่อให้มีผลสำเร็จตามพันธกิจในเชิงประจักษ์	คณะทำงานสร้างเครือข่ายการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระหว่างหน่วยงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ	/	/	/	/

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
4. การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม	1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล	4.1 ร้อยละความพึงพอใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	80	85	90	95	4.1.1 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ	4.1.1.1 จัดทำแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การรับเข้า การรักษา การจูงใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการบริหารบุคคล มหาวิทยาลัย(กบม.)	/	/	/	/
							4.1.1.2 พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารในด้านความคุ้มค่า ความโปร่งใส การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการตรวจสอบ(อบรมผู้บริหารทุกระดับ)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/	
							4.1.2 จัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ	4.1.2.1 สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น , สายตรงผู้บริหาร , ข่าว , เว็บไซต์ เป็นต้น	คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน	/	/	/	/
							4.1.2.2 จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ	คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน	/	/	/	/	

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
5. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย	5.1 ร้อยละของบุคลากรที่พึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย	75	75	80	80	5.1.1 สํารวจความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ	5.1.1.1 โครงการสำรวจและสังเคราะห์ความต้องการจำเป็นของบุคลากรในการทำงาน	คณะ/สำนัก/ ทุกหน่วยงาน	/	/	/	/
							5.1.2 โครงการประเมินความพึงพอใจในการทำงานและสภาพแวดล้อม	คณะ/สำนัก/ ทุกหน่วยงาน	/	/	/	/	
							5.1.2 การสนับสนุนทีมงานที่มีศักยภาพสนองตอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	5.1.2.1 โครงการประกวดทีมงานคุณภาพที่สนองตอบยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	ผู้เชี่ยวชาญสายวิชาการ,สายสนับสนุน	/	/	/	
	2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน						5.2.1 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ	5.2.1.1 โครงการตรวจสุขภาพประจำปี	กองกิจการนักศึกษา	/	/	/	/
								5.2.1.2 โครงการพัฒนากองทุนสำรองเลี้ยงชีพแก่บุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่/กองคลัง/สภาคณาจารย์/สภาข้าราชการและลูกจ้าง	/	/	/	/
								5.2.1.3 จัดสรรที่พักอาศัยให้แก่บุคลากรที่ไม่มีภูมิลำเนาในบริเวณมหาวิทยาลัย	กองอาคารและสถานที่	/	/	/	/

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การดำเนินงาน			
			57	58	59	60				57	58	59	60
							5.2.2 เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีของ บุคลากรภายใน มหาวิทยาลัย	5.2.2.1 โครงการแข่งขันกีฬาบุคลากร แม่โจ้สัมพันธ์	สโมสรข้าราชการ	/	/	/	/
							5.2.2.2 โครงการรดน้ำดำหัว เนื่องใน วันสงกรานต์	กองกลาง / คณะ / สำนัก	/	/	/	/	
							5.2.2.3 งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า และ ต้อนรับปีใหม่	กองกลาง / คณะ / สำนัก	/	/	/	/	
							5.2.2.4 โครงการอบรม (Shared vision) แก่พนักงานบรรจุใหม่	กองการเจ้าหน้าที่	/		/		
							5.2.3 พัฒนาระบบการยก ย่องชมเชยให้สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการทำงาน	5.2.3.1 กิจกรรมประกาศเกียรติคุณ บุคลากรดีเด่นในแต่ละด้าน	ผู้บริหาร/กองการ เจ้าหน้าที่/สภา อาจารย์/สภา ข้าราชการและ ลูกจ้าง	/	/	/	/
							5.2.3.2 โครงการอาจารย์ตัวอย่าง ประจำปี	สภาคณาจารย์	/	/	/	/	
							3.2.3.3 โครงการจัดงานเกษียณอายุ ราชการ	กองการเจ้าหน้าที่	/	/	/	/	

แผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 (ด้านการพัฒนาบุคลากร)

มิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด	80	1. มุ่งสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์	1.โครงการสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (บุคลากรทุกระดับ)	รองฯยุทธศาสตร์ / กองแผนงาน	
			2. โครงการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วม (ผู้บริหารใหม่ระดับคณะ/สำนัก)	ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล / กองการเจ้าหน้าที่	
			3.โครงการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี (Leadership) (1.ผู้บริหารระดับสูง - อธิการ/รองอธิการ/ที่ปรึกษา/ผู้ช่วยอธิการ/คณบดี/ผอ.สำนัก)	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/รองฯ อธิการบดี/คณบดี/ผอ.สำนัก/กองการเจ้าหน้าที่/คณบดี/สำนัก	
		2. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้วย Competency Model	4. โครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงาน/กลุ่มงาน	คณะกรรมการจัดการความรู้	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ
			5. โครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการ สำหรับอาจารย์ประจำหลักสูตร	ผช.ทิพย์สุตา / รอง อธิการบดี/คณบดี / คณะ/ วิทยาลัย/กองการ เจ้าหน้าที่	
			6. โครงการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อ ผู้บริหารต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ผู้บริหารระดับสูง	
			7.โครงการพัฒนาผู้บริหาร (จิตตปัญญา) - (ผอ.หน่วยงานวิสาหกิจ) - (หัวหน้างาน)	ผช.ดร.ทิพย์สุตา / หน่วยงานวิสาหกิจ / กอง การเจ้าหน้าที่	
		3. จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ดูแลงานการพัฒนาทรัพยากร บุคคล	8. แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาโครงสร้างหน่วยงาน และจัดอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจ	คณะกรรมการพัฒนา บุคลากร	
2. ร้อยละของบุคลากร สายวิชาการที่ได้รับการ อบรมในหลักสูตรที่ กำหนด	50	4. จัดทำหลักสูตรพัฒนา บุคลากรสายวิชาการ	9. โครงการชุดหลักสูตรการอบรมสำหรับอาจารย์ ใหม่ (บูรณาการชุดการอบรมตั้งแต่ Shared Vision - การเรียนรู้เกี่ยวกับอุดมศึกษาและการ สอน - ทักษะการทำงานวิจัยที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัย อบรม 4 เดือน ทุกอาทิตย์ๆละ 2 วัน)	รองฯวิชาการ/รองฯวิจัย/ ผช.ทิพย์สุตา/สำนัก บริหารและพัฒนา วิชาการ/สำนักวิจัยฯ/กอง การเจ้าหน้าที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ
3. ร้อยละของคณาจารย์ ที่มีการใช้นวัตกรรมการ เรียนการสอนที่ สร้างสรรค์	10	5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ คณาจารย์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการพัฒนา นวัตกรรมการเรียนการสอน และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Activity)	10. โครงการพัฒนาคุณภาพความรู้คณาจารย์ สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน	รองวิชาการ / สำนัก บริหารและพัฒนาวิชาการ	
			11. โครงการอาจารย์รุ่นใหม่ใส่ใจนวัตกรรม	รองวิชาการ / สำนัก บริหารและพัฒนาวิชาการ	
4. ร้อยละของอาจารย์ ประจำและบุคลากรสาย สนับสนุนที่มีตำแหน่งที่ สูงขึ้น	30	6. ส่งเสริมและสนับสนุนการ เพิ่มตำแหน่งที่สูงขึ้น	12. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนผลงาน วิชาการที่มีคุณภาพในการขอกำหนดตำแหน่งที่ สูงขึ้น (การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ(ผศ./รศ./ ศ./ชำนาญการพิเศษ/เชี่ยวชาญ)	รองวิชาการ /ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล / กองการ เจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	
			13. โครงการสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้ที่ได้ตำแหน่ง ทางวิชาการ	รองวิชาการ /ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/สำนักบริหารและ พัฒนาวิชาการ/ กองการ เจ้าหน้าที่	
5. ร้อยละของอาจารย์ ประจำและบุคลากรสาย สนับสนุนที่มีวุฒิปริญญา เอกเพิ่มขึ้น	20	7. ส่งเสริมและสนับสนุน อาจารย์ประจำและบุคลากร สายสนับสนุนให้มีวุฒิปริญญา เอกเพิ่มขึ้น	14. กิจกรรมแนวทางการศึกษาระดับปริญญาเอก ของบุคลากร	กองการเจ้าหน้าที่/คณะ/ สำนัก	
			15. จัดทำฐานข้อมูลแหล่งทุนศึกษาต่อ การอบรม ทั้งในและต่างประเทศ	กองการเจ้าหน้าที่ / กอง วิเทศสัมพันธ์	
6. จำนวนอาจารย์ที่ ได้รับเชิญเป็น Visiting Professor/กรรมการ/ที่ ปรึกษา/อื่นๆ ใน ต่างประเทศ	4	8. ส่งเสริมและสนับสนุน อาจารย์ประจำเป็น Visiting Professor/กรรมการ/ที่ ปรึกษา/อื่นๆ ในต่างประเทศ	16. โครงการพัฒนาประสบการณ์ต่างประเทศของ คณาจารย์	รองฯต่างประเทศ / กองวิเทศสัมพันธ์	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ
7. ร้อยละของอาจารย์ ใหม่ที่ได้รับทุนวิจัยจาก ภายในและภายนอก	80	9. พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยสู่ การเป็นนักวิจัยมืออาชีพและ ได้รับการยอมรับ	17. โครงการพัฒนาระบบนักวิจัยพี่เลี้ยง	รองฯวิจัย/สำนักวิจัยฯ/ คณะ/สำนัก	
			18. โครงการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ / รุ่นกลาง	รองฯวิจัย/สำนักวิจัยฯ/ คณะ/สำนัก	
8. จำนวนนักวิจัยที่เข้า ร่วมเครือข่ายในระดับ GMS + ASEAN	20	10. สร้างเครือข่ายนักวิจัยใน ระดับชาติ / นานาชาติ	19. โครงการสนับสนุนนักวิจัยเพื่อเพิ่มพูน สมรรถนะนักวิจัยในต่างประเทศ	รองฯวิจัย/สำนักวิจัยฯ/ คณะ/สำนัก	

มิติที่ 2 : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เพื่อให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ
1. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล	3	1. การวางแผนและบริหารกำลังคน	1.โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2558 รวมถึงแผน IDP ของบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / คณะ / สำนัก	
			2. โครงการเพิ่มประสบการณ์ในต่างประเทศสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน (The Experience Abroad)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / กองการเจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	
		2. การปรับปรุงระบบ สรรหาคัดเลือก และรักษาบุคลากร	3. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบออนไลน์ หน่วยงานนำร่อง (คณะวิศวกรรมฯ , คณะเศรษฐศาสตร์ , สำนักหอสมุด , ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ , กองการเจ้าหน้าที่)	ผศ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล / กองการเจ้าหน้าที่ / ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	
			4. จัดทำระบบติดตามการดำเนินงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	ผศ.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล / กองการเจ้าหน้าที่	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
		3. การค้นหาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง	5. โครงการที่เลี้ยงตามสายงาน	คณะกรรมการระบบที่เลี้ยง / กองการเจ้าหน้าที่	
2. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร	5	4. พัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การรับเข้า การศึกษา การจูงใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ	6. พัฒนาทักษะและระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบเกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางวิชาการ - การดำเนินการตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุน - การเลื่อนขั้นเงินเดือน - การ rotate งาน - การจัดทำระบบที่เลี้ยง - การจัดทำบัญชีค่าจ้าง - ปรับปรุง พรบ.มหาวิทยาลัย 	ผช.ดร.ทิพย์สุดา/กองการเจ้าหน้าที่/งานสภาคณาจารย์/งานสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง/คณะ/สำนัก	
3.ระดับความสำเร็จในการใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและตัดสินใจ	3	5. พัฒนาระบบความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	7. โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลประเมินขีดความสามารถบุคลากรบนระบบเครือข่าย (จัดทำและพัฒนาระบบ อบรมผู้ใช้และประเมินผล)	ผช.ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/กองการเจ้าหน้าที่/ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
4. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน	80	6. สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามเส้นทางในการทำงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนการพัฒนาตนเอง (IDP)	8. จัดทำการประเมินความต้องการจำเป็น Need Assessment ของแผน IDP ของบุคลากรทุกระดับ (ให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ให้ครบถ้วน)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / กองกรเจ้าหน้าที่ / คณะ/สำนัก	
			9. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่เพื่อจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	คณะทำงานจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Path)	
			10. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ Competency Level (หลักสูตรต่อเนื่อง)	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร / กองกรเจ้าหน้าที่	

มิติที่ 3 : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต

2. เพื่อให้มีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	5	1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์	1. โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน (Smart KM) - มหกรรมงาน KM Fair	คณะกรรมการจัดการความรู้ / กองการเจ้าหน้าที่ / คณะ / สำนัก	
			2. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (ด้านความเสี่ยง ด้านควบคุมภายใน ฯลฯ)	สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	
		2. พัฒนาคัลังความรู้โดยเน้นที่ความรู้เพื่อใช้ในงาน (Working knowledge) และความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)	3. โครงการให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพแก่เจ้าหน้าที่ระดับคณะและมหาวิทยาลัย	สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	
			4. โครงการวิเคราะห์และถอดบทเรียนกระบวนการนำองค์ความรู้ไปใช้ในทุกระดับ	คณะกรรมการจัดการความรู้/ คณะ / สำนัก	
			5. โครงการถ่ายทอดความรู้สู่วิทยาเขต	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ / ทุกหน่วยงาน	
2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารผลงาน	100	3. พัฒนาระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการบริหารผลงานและนำไปสู่การปฏิบัติ	6. โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	รองฯบริหาร/ผ.ดร.ทิพย์สุตา /ผ.ช.อนวัช/ กองการเจ้าหน้าที่/สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	

มิติที่ 4 : ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม

เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการบริหารงานบุคคล

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1. ร้อยละความพึงพอใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	80	1. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นความโปร่งใส และเปิดเผย ทุกกระบวนการ	1. จัดทำแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การรับเข้า การรักษา การจูงใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการบริหารบุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.)	
		2. จัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ	2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำตู้รับข้อคิดเห็น , สายตรงผู้บริหาร , ข่าว , เว็บไซต์ เป็นต้น	คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน	
		3. จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ		คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน	

มิติที่ 5 : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- เป้าประสงค์ที่ 1. เพื่อธำรง รักษา บุคลากรคุณภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	
1. ร้อยละของบุคลากรที่พึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย	80	1. ตรวจสอบความต้องการจำเป็นของคุณภาพชีวิตต่อระบบการทำงานของบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ	1. จัดทำแบบสำรวจและประเมินความพึงพอใจในการทำงาน (การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสำรวจสภาพแวดล้อม)	คณะ/สำนัก/ทุกหน่วยงาน		
			2. กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็น จากการสำรวจของปี 2556			
		2. การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ	3. โครงการพัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากรที่ตัวอย่างบูรณา	กองกิจการนักศึกษา		
			- โครงการตรวจสุขภาพของบุคลากร			กองสวัสดิการ
			- โครงการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของบุคลากร			กองการเจ้าหน้าที่/กองคลัง/ สภาคณาจารย์/สภา ข้าราชการ พนักงานและ ลูกจ้าง
- โครงการพัฒนากองทุนสำรองเลี้ยงชีพแก่บุคลากร						
	- จัดสรรที่พักอาศัยให้แก่บุคลากรที่ไม่มีภูมิลำเนาในบริเวณมหาวิทยาลัย	กองอาคารและสถานที่				

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2557	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ
		3.เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ของบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัย	4. โครงการแข่งขันกีฬาบุคลากรแม่โจ้สัมพันธ์ 5. โครงการสร้างวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากร - การรดน้ำดำหัว เนื่องในวันสงกรานต์ - ถวายเทียนพรรษา / ทอดกฐิน - จุดเทียนชัยถวายพระพร (วันแม่ , วันพ่อ) 6. งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า และต้อนรับปีใหม่ 7. โครงการอบรม (Shared vision)	สโมสรข้าราชการ / ทุก หน่วยงาน ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม / คณะ / สำนัก / ทุกหน่วยงาน กองกลาง / คณะ / สำนัก ผช.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล/กอง การเจ้าหน้าที่	
		4.พัฒนาระบบการยกย่อง ชมเชยให้สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการทำงาน	8. โครงการประกาศเกียรติคุณ - บุคลากรดีเด่นในแต่ละด้าน - อาจารย์ตัวอย่างประจำปี - บุคลากรดีเด่นทุกสายงาน 9. โครงการเกษียณอายุราชการ	ผู้บริหาร / คณะ / สำนัก / สภาคณาจารย์ / สภา ข้าราชการ พนักงานและ ลูกจ้าง / ทุกหน่วยงา กองการเจ้าหน้าที่ / ทุก หน่วยงาน	

สรุปจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ตาม มิติ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการ

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ
มิติที่ 1	2	8	10	19
มิติที่ 2	3	4	6	10
มิติที่ 3	2	2	3	6
มิติที่ 4	1	1	2	3
มิติที่ 5	2	1	4	9
รวม	10	16	25	47

หมายเหตุ

1. ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 โดยมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี
2. มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและรายงานต่อผู้บริหาร
3. มีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีและรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4. ตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 60
5. ตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 80

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

2. ระดับความสำเร็จในกระบวนการบริหารงานบุคคล

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการปรับโครงสร้างอัตรากำลังและเกลี้ยอัตรากำลังที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
2. มีแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และ 5 ปี (2555-2559) โดยมุ่งเน้นจำนวนพนักงานสายวิชาการให้มากขึ้น
3. มีการบริหารกำลังคนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
4. มีระบบการติดตามการบริหารกำลังคน
5. มีการประเมินผลความสำเร็จของแผน
6. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผน

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

3. ระดับความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์การให้คะแนน

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge)
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ