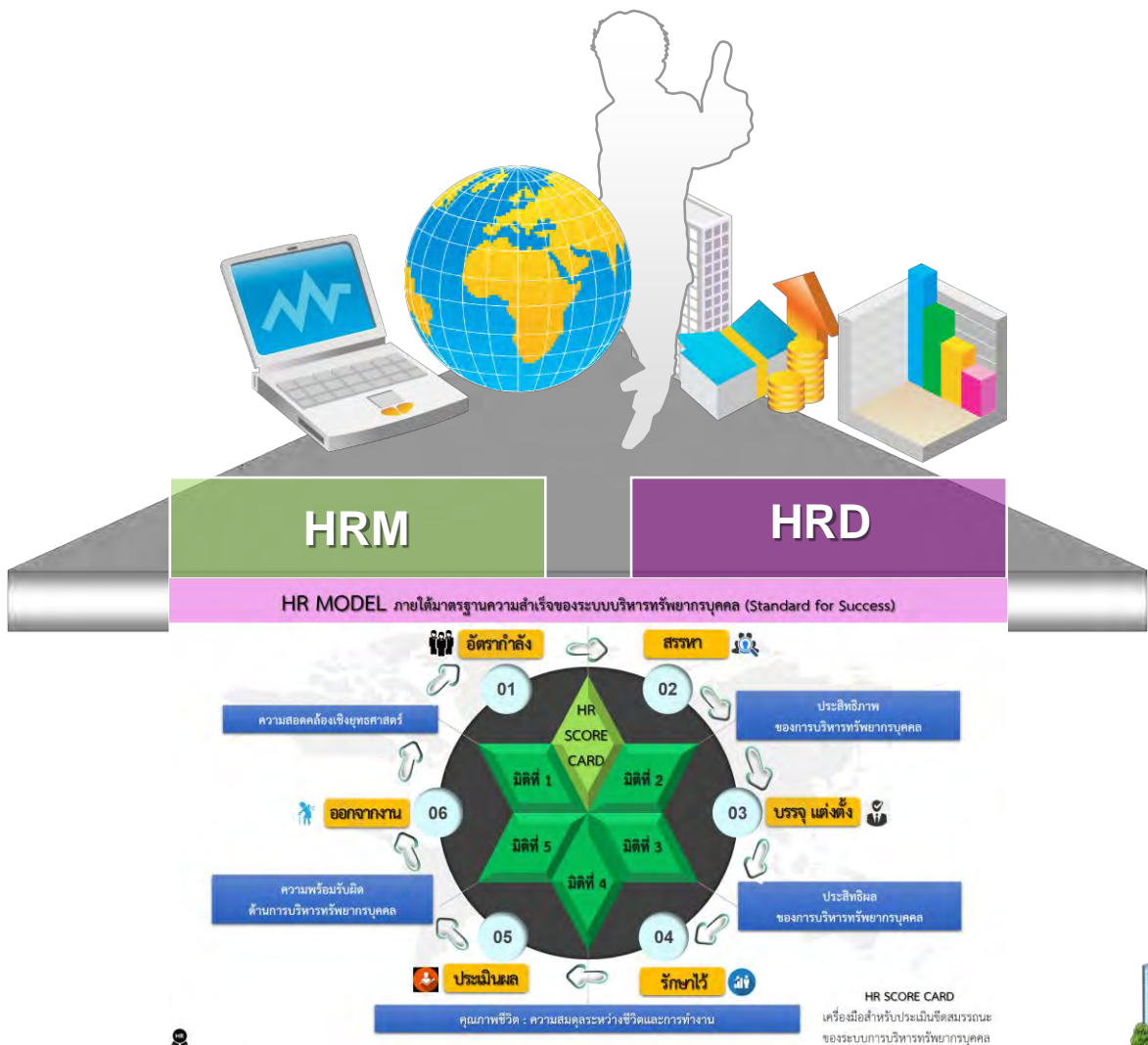


แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2562

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู และได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้หลายประการ ประกอบกับ แผนนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ. 2562-2565 ของสภามหาวิทยาลัย และกรอบแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 รวมถึง แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 – 2564 ซึ่งได้กำหนดประเด็นนโยบาย และประเด็น ยุทธศาสตร์รวมถึงกลยุทธ์ในแต่ละด้านใหม่ภายหลังการทบทวนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยในคราวสัมมนาจัดทำ แผน 2562 ที่ผ่านมา

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความพร้อม ในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 จึงได้จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ขึ้น โดยได้ผ่านขั้นตอนการประชุม ของผู้เกี่ยวข้องและคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารและ พัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสู่การ ปฏิบัติของบุคลากรมหาวิทยาลัยในอนาคต

มกราคม
2562

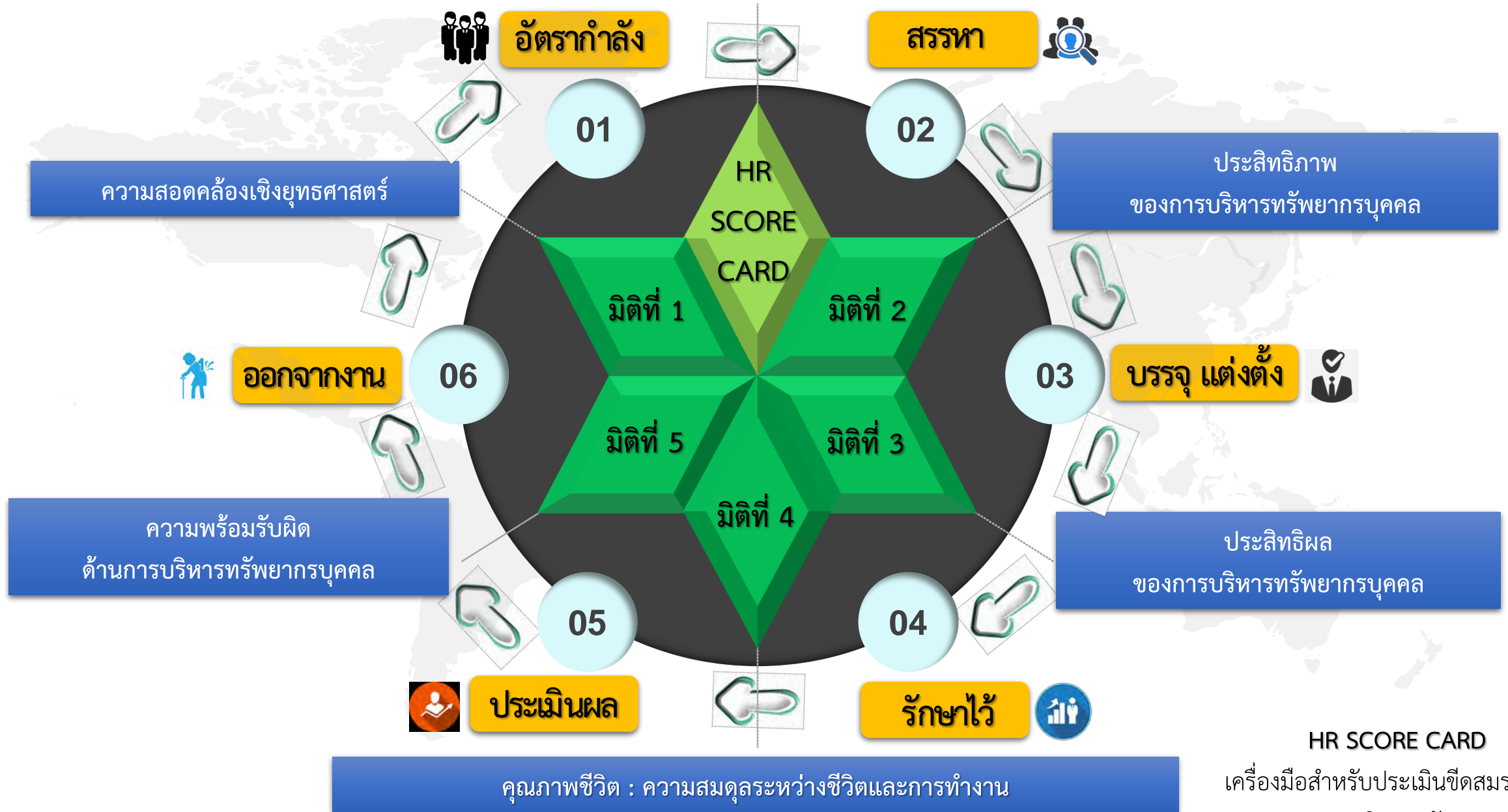
สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 หลักการและเหตุผล	2
1.3 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	3
1.4 ขอบเขตของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	3
1.5 กระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 นโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปีงบประมาณ 2562	
2.1 ความเป็นมาและกรอบนโยบายสภามหาวิทยาลัย ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2562-2565	5
2.2 ประเด็นท้าทายด้านยุทธศาสตร์การดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัย	7
2.3 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579	7
2.4 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 - 2564	17
2.5 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร	20
2.6 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร	21
2.7 แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรตามหลัก HR Scorecard และ Competency	21
บทที่ 3 ข้อมูลบุคลากร	
3.1 ข้อมูลบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2562	39
3.2 แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565)	46
3.3 แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	51
3.4 ข้อมูลคุณวุฒิ/สาขาที่ขอรับทุนพัฒนาอาจารย์ (ไม่ถือว่าขาดแคลน)	56
3.5 สาขาขาดแคลน หรือสาขาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ	58
3.6 ผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565	59

สารบัญ (2)

	หน้า
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	63
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT Analysis)ด้านการบริหารงานบุคคล	64
4.2 ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล(HRM)	65
4.3 ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล(HRD)	65
4.4 แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	66
4.5 แนวทางการดำเนินการ	66
4.6 สรุปประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลจากบริบท/ สภาพการณ์ของมหาวิทยาลัย	67
4.7 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานบุคคล	75
4.8 นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล	75
4.9 พันธกิจ	78
4.10 เป้าประสงค์ (Goals) ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2562	79
4.11 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) 5 มิติ กับ ประเด็นยุทธศาสตร์แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2562	79
4.12 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2562	79
4.13 แผนงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2562	82
บทที่ 5 แนวทางการติดตามและประเมินผล	
5.1 กรอบการประเมินผล	90
5.2 แนวทางการติดตามประเมินผลแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 1 ปี พ.ศ.2562	90
5.3 การติดตามผล	90
5.4 การทบทวนแผน	91

HR MODEL ภายใต้มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success)



HR SCORE CARD

เครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะ
ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล





แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2562

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.1 ความเป็นมา

ประวัติมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้พัฒนาปรับเปลี่ยนสถานภาพสืบต่อกันมาหลายขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากสมเด็จพระราชปิตุจฉาเจ้าฟ้าวไลยอลงกรณ์ กรมหลวงเพชรบุรีราชสิรินธร ทรงมีพระเมตตาต่อการศึกษาของกุลสตรีไทย จึงประทานอาคารพร้อมที่ดินให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2475 ปัจจุบัน คือเลขที่ 153 ถนนเพชรบุรี แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400 โดยย้ายนักเรียน ฝึกหัดครู และนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.7-8) มาจากโรงเรียนเบญจมราชาลัย สถานศึกษาแห่งนี้ ได้ปฏิบัติภารกิจด้านการศึกษาทั้งแผนกฝึกหัดครู และแผนกสามัญด้วยดีตลอดมา และได้พัฒนาปรับเปลี่ยนสถานภาพและค่านำหน้าชื่อตามความเหมาะสม ดังนี้

1 ตุลาคม 2513 เป็นวิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์

พ.ศ. 2515 ขยายงานการฝึกหัดครูมาอยู่ ณ ที่ตั้ง ปัจจุบัน คือ เลขที่ 1 ม. 20 ถนนพหลโยธิน กิโลเมตรที่ 48 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 13180 ได้ที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แปลงนี้มาเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ในปัจจุบัน

14 พฤศจิกายน 2517 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ รับวิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ และสมาคมศิษย์เก่าฯ ไว้ ในพระบรมราชูปถัมภ์

9 พฤศจิกายน 2518 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ เสด็จฯ พร้อมด้วยสมเด็จพระบรมราชินีนาถ และสมเด็จพระเจ้าลูกเธอทั้ง 2 พระองค์ ทรงเปิดพระอนุสาวรีย์สมเด็จพระราชปิตุจฉาเจ้าฟ้าวไลยอลงกรณ์ กรมหลวงเพชรบุรีราชสิรินธร และพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ จำนวน 1 แสนบาท ตั้งเป็นมูลนิธิสมเด็จพระเจ้าฟ้าวไลยอลงกรณ์

พ.ศ. 2520 เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต

พ.ศ. 2528 เปิดสอนสาขาวิชาชีพอื่นด้วย ครบ 3 สาขา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาศิลปศาสตร์ และ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์

14 กุมภาพันธ์ 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามสถาบันราชภัฏ แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ คำว่า ราชภัฏ คือ ข้าราชการ

24 มกราคม 2538 มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เรื่อง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏพ.ศ. 2538 เป็นผลให้สถาบันราชภัฏทั่วประเทศ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

6 มีนาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้ตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏ นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณล้นเกล้าล้นกระหม่อมหาที่สุดมิได้ แก่สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ อีกวาระหนึ่ง

15 กุมภาพันธ์ 2542 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จฯ วางพวงมาลาพระอนุสาวรีย์ฯ และทรงเปิดอาคารฝึกประสบการณ์วิชาชีพ คือ อาคารสมเด็จพระเจ้าฟ้าวไลยอลงกรณ์

ปีการศึกษา 2542 เปิดสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี 2 ปี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต

ปีการศึกษา 2543 เปิดสอนนักศึกษาในระดับปริญญาตรี 4 ปี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต

15 กุมภาพันธ์ 2544 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ เสด็จฯ วางพวงมาลาพระอนุสาวรีย์ฯ ทรงเปิดอาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ และห้องประชุมราชชนครินทร์ ภายในอาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์

21 สิงหาคม 2545 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน พระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนชื่อเป็น สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

10 มิถุนายน 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ทรงลงพระปรมาภิไธยใน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 และได้ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พุทธศักราช 2547 ยังผลให้สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พุทธศักราช 2547

ปัจจุบัน ได้เปิดสอนสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ทั้งในกลุ่มสาขาวิชา วิทยาศาสตร์กายภาพ กลุ่มสาขาวิชาเกษตร กลุ่มสาขาวิชาบริหารธุรกิจ กลุ่มสาขาวิชาครุศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชา สังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์

1.2 หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เป็นส่วนราชการที่เป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 11 ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า “ก.พ.อ.” ประกอบด้วย (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการ ก.พ.เป็นกรรมการโดยตำแหน่งและ (5) เลขาธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีอำนาจหน้าที่เหมือนกับ ก.พ.ในบางเรื่องเช่น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เรื่องการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคล วินัย และการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เรื่องกำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง และอัตราส่วนสูงสุดของวงเงินที่จะพึงใช้เพื่อการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบัน และเรื่องกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ในกรณีนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากสถาบันอุดมศึกษา ให้ผู้แทนของสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง เป็นต้น

ซึ่งแนวทางการบริหารงานบุคคลภายใต้แนวทางที่ ก.พ.อ.กำหนดไว้ได้กำหนดนโยบาย มาตรฐานกลาง ตลอดจนหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้แต่ละสถาบันได้ใช้และถือปฏิบัติร่วมกันต่อไปและในด้านการบริหารงานบุคคล เน้นในเรื่องระบบคุณธรรม คือระบบการบริหารงานบุคคล ที่ใช้หลักความสามารถ ความยุติธรรม ความเสมอภาค

ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านมาตลอดระยะเวลา 80 กว่าปี ทำให้มีความเจริญเติบโต ทั้งทางด้านกายภาพ และด้านวิชาการ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สามารถผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนให้มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู องค์กรประกอบที่สำคัญที่จะทำได้

บัณฑิตที่พึงประสงค์ดังกล่าว ก็คือ บุคลากรทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะต้องมีทั้งปริมาณที่เพียงพอ และคุณภาพที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะ(Competency)อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการแขนงต่างๆ สามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย รวมทั้งความสามารถในด้านการใช้งานเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถทางด้านภาษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2008

จากที่กล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการรองรับหลักการต่าง ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับกับภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงจำเป็นต้องมี การวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในระยะสั้น และระยะปานกลางตามระยะเวลาของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 – 2564 ผ่านกระบวนการจัดทำในส่วนเบื้องต้นตามหลักของ HR Scorecard อันจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในอนาคต

1.3 วัตถุประสงค์แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

1. เพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยฯ
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยฯ ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคประชาคมอาเซียน
3. เพื่อจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
4. เพื่อเป็นฐานสำหรับการจัดทำแผนการจัดหา และพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ สำหรับใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาควบคุม กำกับ และจัดสรรอัตรากำลังให้หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
6. เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ วิจัย ฝึกอบรม ดูงาน

1.4 ขอบเขตของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

1. ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 – 2564 และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579
2. ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard
3. ตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ตามประกาศของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2553 และแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยทุกประเภท

1.5 กระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2562 คณะกรรมการดำเนินงานฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานและขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฉบับนี้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

2. ทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) ขององค์กร จากเอกสารแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2562 ของมหาวิทยาลัย

2.1 คณะทำงานดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดทำตามโครงการ และวิเคราะห์ความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ตามมิติต่าง ๆ

2.2 คณะทำงานจัดทำร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เสนอคณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

3. คณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เสนอร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.) พิจารณาให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 คณะทำงาน ปรับร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความเห็นของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.) และเสนอคณะกรรมการอำนวยการ จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทราบ

4. คณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เสนอแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2562 ให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแผน

4.1 คณะทำงาน ปรับร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ตามความเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ทราบ และนำเสนออธิการบดี ให้ความเห็นชอบ

5. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเห็นชอบ และประกาศใช้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2562

1. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของเจ้าหน้าที่ด้านบุคลากร และมุมมองของบุคลากรมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

2. ทำให้ทราบถึง สิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องเร่งปรับปรุง และพัฒนา เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และโครงการรองรับ ในรอบระยะเวลาของปีงบประมาณ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้เงินงบประมาณ ทางด้านบุคลากร ในอนาคต

3. ทำให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่จะช่วยติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากรได้อย่างชัดเจน และต่อเนื่องแม่นยำ

4. ทำให้การวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสามารถทำงาน ได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้



บทที่ 2

นโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปีงบประมาณ 2562

2.1 ความเป็นมาและกรอบนโยบายสภามหาวิทยาลัย

นโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย 3 ปี (พ.ศ. 2562 - 2564) ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 18 (1) ที่กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจ และหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย และอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ นายกสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้มีการประชุม และกำหนดแนวนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ในช่วงปี พ.ศ. 2562 - 2564 ไว้ 4 ประการดังนี้

นโยบายข้อที่ 1 เร่งสร้างผลงานการพัฒนาท้องถิ่นในเชิงประจักษ์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตามจุดเน้นของยุทธศาสตร์ประเทศ โดย

- บูรณาการงานพันธกิจสัมพันธ์ (University Engagement) ทั้งในส่วนของจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- นำรูปแบบการเรียนรู้เชิงผลิตภาพมาพัฒนาบัณฑิตให้มีความสามารถ เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นและสังคม
- ผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่บูรณาการศาสตร์แบบสหสาขา และตอบสนองความต้องการทั้งระดับประเทศชาติและท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน
- เร่งพัฒนาฐานข้อมูลท้องถิ่น และเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการแก้ไขปัญหาชุมชน ท้องถิ่นร่วมกัน
- มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ ปัญญาเชิงการปฏิบัติ จากการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

นโยบายข้อที่ 2 ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ ร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาผ่านการพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาครูมืออาชีพ โดย

- เร่งพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีการศึกษาที่เป็นรูปแบบเฉพาะของมหาวิทยาลัยแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Spaces)
- พัฒนาอาจารย์ให้เป็นครูของครูมืออาชีพ
- เร่งปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร รูปแบบการผลิตครู และพัฒนาครูประจำการให้เป็นครูมืออาชีพที่มีสมรรถนะด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ รวมทั้งทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อการสื่อสารในศตวรรษที่ 21
- เสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน พัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ผ่านกระบวนการผลิตครูในระบบปิด ตามรูปแบบการเรียนรู้ที่มุ่งการแก้ไขปัญหาาร่วมกันในโรงเรียน (Semi Residential Learning)

- สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษา ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนร่วมกับสถานศึกษาและจัดให้มีการถ่ายทอดนวัตกรรมการเรียนรู้ออกสู่โรงเรียนเครือข่าย
- เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของคณาจารย์/คณะต่าง ๆ ในการพัฒนาครูในสถานศึกษา ยกย่องคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาเครือข่ายในเขตพื้นที่มหาวิทยาลัยรับผิดชอบ
- พัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้เป็นต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ยกย่องคุณภาพ ผลการเรียนรู้ร่วมกับคณะครุศาสตร์ และโรงเรียนเครือข่าย

นโยบายข้อที่ 3 ยกย่องคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ให้เป็นที่ยอมรับ ทั้งในและนอกประเทศ โดย

- สรรหา สนับสนุนให้คณาจารย์มีคุณวุฒิ ผลงานและตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์
- ส่งเสริมให้คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผลิตผลงานที่โดดเด่น ได้รับรางวัลและการยกย่องในระดับชาติและนานาชาติ
- พัฒนาและผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ มีอัตลักษณ์เด่นชัดเป็นที่ยอมรับ ในด้านมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่น และพร้อมทำงานในบริบทของประชาคมอาเซียน
- พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการตามปรัชญาการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning Philosophy)
- ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงผลิตภาพ การคิดด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม และมีผลงานเชิงประจักษ์นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือสร้างการเปลี่ยนแปลง
- ยกย่อง ส่งเสริมให้นักศึกษาที่มีความสามารถสูงพิเศษ (Talent) สร้างและนำเสนอผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย

นโยบายข้อที่ 4 พัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียวที่มีธรรมาภิบาลและเป็นองค์กรแห่งความสุข พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีพลวัตในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดย

- เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบนานาชาติ พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพบรรยากาศทางวิชาการ
- พัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียวที่เป็นตัวอย่างของชุมชนในการจัดการระบบนิเวศ
- พัฒนาระบบองค์กรแห่งความสุขที่อาจารย์ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาร่วมงานได้
- ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา รวมทั้งส่งเสริมการน้อมนำแนวพระราชดำริ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต
- การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- เตรียมการเพื่อรองรับการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับตามหลักธรรมาภิบาล

2.2 ประเด็นท้าทายด้านยุทธศาสตร์การดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัย

1. การเปิดหลักสูตรในสาขาที่ขาดแคลนด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ การบริหารจัดการ การเพิ่มผลผลิตผลิตภัณฑ์ การจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะทางภาษา ที่สนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สังคมผู้สูงอายุ ภาวะโลกร้อน
2. การพัฒนาระบบบริหารจัดการ และเสริมสร้างความพร้อมของบุคลากรภายใน การจัดสภาพบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นนานาชาติรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นภารกิจทุกด้าน ของมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานทั้งภายในและในต่างประเทศ
4. การเร่งผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนองค์ความรู้ที่เป็นความต้องการของสังคม ชุมชนโดยเน้นการทำงานร่วมกับชุมชน สถานประกอบการ

2.3 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดของการวางแผนระยะยาว โดยมีจุดมุ่งหมายในอีก 20 ปี ข้างหน้ามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จะเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดขึ้น มั่งคั่ง ยั่งยืน

จุดมุ่งหมาย ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 จะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในระยะยาวแผนยุทธศาสตร์ฯ ระยะ 20 ปี เกิดจากการทำงานร่วมกัน ของประชาคมมหาวิทยาลัยทุกส่วน และผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิได้เสียสละเวลาให้ความรู้ และข้อเสนอแนะต่างๆ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ปรัชญา

วิชาการเด่น เน้นคุณธรรม นำท้องถิ่นพัฒนา ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

ปณิธาน

เสริมพลัง สร้างความเข้มแข็ง และมั่งคั่งของชุมชน

อัตลักษณ์

บัณฑิตจิตอาสา พัฒนาท้องถิ่น

จุดเน้น/ความเชี่ยวชาญ

1. การผลิตและพัฒนาครูโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
2. การจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ที่ตอบสนองต่อการบริหารงานยุคดิจิทัล

พื้นที่ให้บริการ

ปทุมธานี นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี สระแก้ว

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มั่งคั่ง มั่งคั่ง ยั่งยืน

พันธกิจ

1. ยกระดับการผลิตครู และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเข้มแข็งของท้องถิ่น
3. ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อขยายผลการปฏิบัติไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม
4. ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมที่นำไปต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. บัณฑิตมีคุณภาพมาตรฐาน มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ
2. วิจัยและนวัตกรรมสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนของประเทศ
3. ประชาชนสามารถดำรงชีวิต โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีความสุข และมีรายได้เพิ่มขึ้น
4. บัณฑิต และผู้มีส่วนได้เสียมีคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม จิตสำนึกที่ดีต่อสังคมโดยรวมรักษามรดกทางวัฒนธรรม และเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม
5. มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ มาตรฐาน โปร่งใส และธรรมาภิบาลตอบสนองต่อความต้องการประเทศ และเป็นที่ยอมรับต่อประชาชน

ยุทธศาสตร์

1. การผลิตบัณฑิตโดย โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น
3. การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
4. การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม
5. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

1. ระยะที่เริ่มต้น (ระหว่างปี 1-5 พ.ศ. 2560-2564) 5 ปีเริ่มต้นของการพัฒนาการวางระบบ และปรับโครงสร้างองค์การในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งพัฒนาศักยภาพ และยกระดับฐานทรัพยากร เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ออกแบบวางระบบและการปรับปรุงโครงสร้างทั้งทางกายภาพ และการบริหารของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ รวมทั้งการบริหารจัดการภายใน เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน รองรับการพัฒนาในอนาคต การเป็นองค์การแห่งความโปร่งใสภายใต้หลักธรรมาภิบาล ตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือ และพัฒนาเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็ง โดยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชน และสังคมอย่างยั่งยืน

2. ระยะที่ 2 (ระหว่างปีที่ 6-10 พ.ศ. 2565-2569) พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องมุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้

ทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ประยุกต์พันธกิจของมหาวิทยาลัยสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยในระยะที่ 2 โดยมุ่งสู่การเป็นองค์การบริหารตนเอง (Self-Organization)¹ มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างไร้ขอบเขต โดยไม่จำกัดแหล่งความรู้ที่อยู่แค่เพียงภายในมหาวิทยาลัย เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับท้องถิ่น และชุมชน การพัฒนาความเป็นเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง และท้ายที่สุดมหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนาแนวทาง สู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะ

3. ระยะที่ 3 (ระหว่างปีที่ 11-15 พ.ศ. 2570 -2574) พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาลเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถสร้างรายได้ระหว่างการศึกษ สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัยองค์การภาคเอกชนและภาคประชาสังคมและคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง

การเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ชุมชน และสังคมในทุกมิติภายใต้หลักการของการเป็นบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ ภายใต้บริบทของการพัฒนาท้องถิ่น นักศึกษาสามารถสร้างงาน และสร้างรายได้ในระหว่างที่ทำการศึกษา และท้ายที่สุด คือ มุ่งสู่การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ในระดับประเทศที่คงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเองที่มีความเข้มแข็ง

4. ระยะที่ 4 (ระหว่างปีที่ 16-20 พ.ศ. 2575-2579) มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ สามารถพัฒนา และตอบโจทย์ในประเด็นท้าทายของประเทศ และสังคมโลก ตลอดจนเป็นมหาวิทยาลัยที่ยังคงอยู่ และอยู่รอดภายใต้กระแสของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผันผวน ซับซ้อน และไกลห่างจากสิ่งคุกคามที่คาดเดาได้ยากทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ ทั้งนี้ต้องดำรงไว้ซึ่งปรัชญาในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของท้องถิ่นและชุมชน

เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จในภาพรวมของแต่ละระยะ

1.ระยะที่เริ่มต้น (พ.ศ. 2560 – 2564)

“5 ปีเริ่มต้นของการพัฒนา การวางระบบและปรับโครงสร้างองค์การในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

กลยุทธ์

มุ่งพัฒนาศักยภาพและยกระดับฐานทรัพยากรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ออกแบบวางระบบ และการปรับปรุงโครงสร้างทั้งทางกายภาพ และการบริหารของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการจัด การเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ รวมทั้งการบริหารจัดการภายใน เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน และรองรับการพัฒนาในอนาคตตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือ และพัฒนาเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็ง โดยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

- พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยฐานข้อมูล ศักยภาพนักวิจัย และสร้างความร่วมมือกับองค์กรภาคี เครือข่ายอย่างเป็นองค์รวม
- พัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาวิทยาลัยและท้องถิ่น ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- อนุรักษ์ ส่งเสริม สืบสานและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม
- การเป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัยภายใต้การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ที่โปร่งใส และยั่งยืน

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผลงานเชิงประจักษ์ของนักศึกษาที่ได้รับการเผยแพร่หรืออ้างอิง หรือใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ในระดับชาติ หรือนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 100 ผลงาน
2. ร้อยละของบัณฑิตผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีงานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระใน 1 ปี ร้อยละ 80
3. จำนวนผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่หรืออ้างอิง หรือใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ในระดับชาติ หรือนานาชาติ หรือมีผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ไม่น้อยกว่า 2,000 ผลงาน
4. จำนวนเงินทุนสนับสนุนวิจัยที่เกิดจากความร่วมมือกับองค์กรภาคีเครือข่าย ไม่น้อยกว่า 200 ล้านบาท
5. จำนวนชุดโครงการวิจัยรับใช้สังคมที่เกิดจากความร่วมมือองค์กรภาคีเครือข่าย ไม่น้อยกว่า 5 ชุดโครงการ
6. จำนวนชุมชนที่มีศักยภาพในการจัดการตนเอง ไม่น้อยกว่า 15 ชุมชน
7. มหาวิทยาลัยมีการเปิดการบรรยายสาธารณะ (Public Lecture) เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้เข้ามาฟัง แนวความคิดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจนได้รับการยกย่องจากหน่วยงานภาครัฐ หรือเอกชน อย่างน้อย 10 หน่วยงาน
8. จำนวนผลงานอนุรักษ์ ส่งเสริม สืบสานและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ หรือนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 50 ผลงาน
9. ได้รับการจัดอันดับไม่เกิน อันดับที่ 15 เมื่อเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏ
10. สัดส่วนงบประมาณแผ่นดินต่องบประมาณรายได้ เท่ากับ 60:40
11. มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับความโปร่งใสที่ดีขึ้น อย่างน้อย 5 ลำดับ
12. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อมหาวิทยาลัยในทุกมิติ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.00

3. ระยะที่ 2 (ระหว่างปีที่ 6 – 10 พ.ศ. 2565 -2569)

“พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาดเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้”

กลยุทธ์

ทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ประยุกต์พันธกิจของมหาวิทยาลัยสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะที่ 2 โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรบริหารตนเอง (Self Organization) มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างไร้ขอบเขต โดยไม่จำกัดแหล่งความรู้ที่อยู่แค่เพียงภายในมหาวิทยาลัยเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับท้องถิ่น และชุมชนการพัฒนาความเป็นเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับ และพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางของอินโดจีน และท้ายที่สุดมหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนาแนวทางสู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้ เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะ

เป้าหมาย

- การเป็นองค์กรบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย
- การเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างไม่มีขอบเขต
- ความร่วมมือที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับท้องถิ่นและชุมชน
- เครือข่ายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- แนวทางสู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะ
- การเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับและพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางของอินโดจีน

ตัวชี้วัด

- 1.ระดับประสิทธิผลของการเป็นองค์กรบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.50
- 2.ร้อยละของการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการหรือสถานที่จริงเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 50 ของหลักสูตรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย
- 3.ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาที่สามารถเลือกศึกษาในแต่ละรายวิชา ในแต่ละหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ (Shopping study) เพื่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-skills) อย่างน้อยร้อยละ 5
- 4.ร้อยละของนักศึกษา ที่เข้าไปศึกษายังมหาวิทยาลัยเครือข่าย หรือเลือกรายวิชาเรียนเองได้อย่างเสรีเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี
- 5.จำนวนทีมงานที่มีความหลากหลายของสายอาชีพที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความร่วมมือ อย่างน้อยปีละ 5 ทีมงาน
- 6.ร้อยละของเครือข่าย เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ อย่างน้อยร้อยละ 10 และ 5 ต่อปี ตามลำดับ
- 7.ร้อยละของกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี
8. ร้อยละของนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ องค์ความรู้ ที่เกิดจากการงานวิชาการที่รับใช้สังคมเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี
9. จำนวนเครือข่ายจากทุกภาคส่วนตอบรับที่จะเข้าร่วมสู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะอย่างน้อย 30 แห่งที่กระจายอยู่ทุกภูมิภาคในประเทศ
- 10.ได้รับการจัดอันดับไม่เกินอันดับที่ 10 เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏ

11. มีแผนงานทั้งในรูปของการเป็นหุ้นส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (Public Private and Civil Society Partnership) ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) และกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เพื่อตอบสนองต่อกิจกรรมทางการศึกษา และการบริการสาธารณะของมหาวิทยาลัย

12. วิทยาเขตที่จังหวัดสระแก้วได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นศูนย์การศึกษาที่มีศักยภาพในการรองรับนักศึกษา โดยมีนักศึกษาต่างชาติจากประเทศในกลุ่มอินโดจีนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20

4. ระยะที่ 3 (ระหว่างปีที่ 11 – 15 พ.ศ. 2570 -2574)

“พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาลเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถสร้างรายได้ ระหว่างการศึกษา สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง”

กลยุทธ์

การเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ชุมชน และสังคมในทุกมิติภายใต้หลักการของการเป็นบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับภายใต้บริบทของการพัฒนาท้องถิ่น นักศึกษาสามารถสร้างงานและสร้างรายได้ในระหว่างที่ทำการศึกษา และท้ายที่สุด คือ มุ่งสู่การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับประเทศที่คงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเองที่มีความเข้มแข็ง

เป้าหมาย

- การเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายในทุกมิติภายใต้หลักการของการเป็นบรรษัทภิบาล
- การมีมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในบริบทของมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาท้องถิ่น
- นักศึกษามีงานทำ มีรายได้ในระหว่างที่ศึกษา และเมื่อสำเร็จการศึกษามีสถานประกอบการรองรับโดยไม่ต้องเข้าแข่งขันกับผู้แข่งขันรายอื่น
- การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับประเทศ
- คงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเองที่มีความเข้มแข็ง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการหรือสถานที่จริงเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 70 ของหลักสูตรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย
2. ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าไปศึกษาในมหาวิทยาลัยเครือข่าย หรือเลือกรายวิชาเรียนเองได้อย่างเสรี เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 ต่อปี
3. ร้อยละของนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาที่นักศึกษาสนใจจะศึกษาแต่ไม่เปิดสอน ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
4. ร้อยละของนักศึกษาที่สามารถเลือกศึกษาในแต่ละรายวิชาในแต่ละหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ (Shopping study) เพื่อให้เกิดทักษะแบบ (Multi-skills) อย่างน้อยร้อยละ 10
5. ได้รับรางวัลอย่างน้อย 1 รางวัลในฐานะของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในระดับอาเซียน
6. ได้รับการจัดอันดับไม่เกินอันดับที่ 30 เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยทุกประเภทในประเทศไทย
7. ร้อยละของนักศึกษาที่มีงานทำและมีรายได้ในระหว่างการศึกษาโดยการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยอย่างน้อย ร้อยละ 50
8. ร้อยละของนักศึกษาที่ไปทำงานในบริษัทข้ามชาติ องค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศ หรือบริษัทอื่นๆ ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคอาเซียนหรือภูมิภาคอื่นๆ ของโลกอย่างน้อยร้อยละ 10
9. มหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนว่าเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยต้นแบบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย
10. ระดับประสิทธิภาพของการเป็นองค์กรบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.00

4. ระยะที่ 4 (ระหว่างปีที่ 16 – 20 พ.ศ. 2575 -2579)

“มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

กลยุทธ์

มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ สามารถพัฒนาและตอบโจทย์ในประเด็นท้าทายของประเทศและสังคมโลก ตลอดจนเป็นมหาวิทยาลัยที่ยังคงอยู่และอยู่รอดภายใต้กระแสของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผันผวน ซับซ้อน และไกลห่างจากสิ่งคุกคามที่คาดเดาได้ยากทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ต้องดำรงไว้ซึ่งปรัชญาในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของท้องถิ่นและชุมชน และเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

เป้าหมาย

- เป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ และคงความอยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลง
- เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของท้องถิ่นและชุมชน
- ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัด

1. ระดับประสิทธิผลของการเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.50 โดยพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

- มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ไม่ถูกครอบงำจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า หรือบังคับด้วยกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือสิ่งอื่นใด

- สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น

- ส่วนย่อยต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นคณะหรือหลักสูตรสามารถเลี้ยงตัวเองอยู่รอดได้โดยไม่ต้องพึ่งพาหน่วยงานที่เหนือกว่า

- หน่วยงานต่างๆ สามารถปรับตัวเข้าสู่ภาวะสมดุลได้เองโดยไม่ต้องอาศัยหน่วยงานอื่นที่เหนือกว่า เข้ามามากำกับดูแล

- สามารถควบคุมตนเองได้โดยไม่ต้องมีผู้นำ เข้ามามากำกับดูแล

- สามารถทำงานทดแทนกันได้ แม้ว่าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะไม่สามารถทำงานได้ชั่วคราว หรือถาวร

- มีลักษณะเป็นองค์การทางวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลาย (Multifunction organization)

- การตัดสินใจทั้งในการบริหารหรือดำเนินการต่างๆ ตั้งอยู่บนการตัดสินใจแบบมีเหตุผลและมีเหตุผล

อย่างจำกัด

- การเรียนรู้และการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การทั้งในระดับใหญ่และระดับย่อยต้องมีการเปลี่ยน จากการคิด การตัดสินใจแบบวงจรเดียว (Single loop) เป็นการคิดการตัดสินใจแบบสองวงจร (double loop learning) พนักงาน เจ้าหน้าที่ในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน การบริหารจัดการกิจการของมหาวิทยาลัย (การเข้าเป็นPartner)

- ศาสตร์ต่างๆ ในมหาวิทยาลัยถูกนำมาบูรณาการและพัฒนาร่วมกัน

- มีความสามารถในการจัดการภายใต้ภาวะโกลาหล (chaos situation)

- การบริหารจัดการที่เน้นความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (situation contingency)

2. เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นอันดับ 1 ใน 5 ของมหาวิทยาลัยต้นแบบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย

3. มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลอย่างน้อย 1 รางวัลต่อปีในฐานะของการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในระดับชาติ

4. มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลอย่างน้อย 1 รางวัลต่อปีในฐานะของการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในระดับอาเซียน

สรุป

จากกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะเวลา 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 นั้น เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการให้หน่วยงานราชการต้องจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาประเทศ 20 ปี ของรัฐบาล มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว ดังนั้นนโยบายของรัฐบาลจึงนับว่ามีอิทธิพลหลักและประกอบกับภาวะของการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในบริบทต่างๆ จึงจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัว และเตรียมความพร้อมเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพและยังดำรงอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง และคาดเดาสถานการณ์ต่างๆ ได้ยาก ทั้งนี้รายละเอียด ดังปรากฏในภาพที่ 3

ภาพที่ 1 ที่มาของการทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะเวลา 20 ปี พ.ศ. 2560-2579



ทั้งนี้จากการดำเนินการต่าง ๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้สรุปร่างแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยได้แบ่งการดำเนินงานหรือช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระหว่าง พ.ศ. 2560-2564 ที่มีจุดเน้นที่การเริ่มต้นของการพัฒนามหาวิทยาลัยการวางและปรับโครงสร้างองค์การในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ระยะที่ 2 ระหว่าง พ.ศ. 2565-2569 มีหลักการตั้งอยู่บนการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด การเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้ ขณะที่ในระยะที่ 3 คือ พ.ศ. 2570 - 2574 เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาล เพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถจะสร้างรายได้ระหว่างการศึกษา สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัยองค์การภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง และสุดท้ายของแผนยุทธศาสตร์นี้ หรือ ระยะที่ 4 คือ พ.ศ. 2575 - 2579 มีจุดเน้นคือ การพัฒนา ที่มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของ

มหาวิทยาลัย ทั้งนี้การดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี จะดำเนินการอยู่ภายใต้พันธกิจของการเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนทั้งนี้รายละเอียดดังที่ได้กล่าวไปปรากฏในภาพที่ 4

ภาพที่ 2 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579

ทั้งนี้จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 นั้น มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเรียนการสอนที่เน้นการยกระดับการผลิตครู และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. ด้านการวิจัย ซึ่งมุ่งพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเข้มแข็งของท้องถิ่น

3. การบริการวิชาการโดยใช้การประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อขยายผลการปฏิบัติไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม 4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมที่นำไปต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ 5. ด้านอื่น ๆ ที่มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ การมีธรรมาภิบาลเพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 3 ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย





ภาพที่ 4 ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย(ต่อ)

สำหรับประเด็นด้านความร่วมมือและเครือข่ายซึ่งนับว่าเป็นจุดสำคัญอย่างยิ่งของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 โดยจะเน้นการสร้างความร่วมมือกับทุกภาค ส่วนในสังคมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งมีเป้าประสงค์ คือ การร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมอันเป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังปรากฏในภาพที่ 7

ภาพที่ 5 ความร่วมมือและเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579



ในส่วนของกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยภายใต้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 นั้นปรากฏดังภาพที่ 8 ที่เริ่มจากการปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ในระยะที่ 1 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาวิทยาลัยในระยะที่ 2 โดยมีเป้าหมายของระยะนี้ คือ การมุ่งสู่ การเป็นองค์กรบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย ขณะที่ในระยะที่ 3 คือ การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนา อย่างยั่งยืนในระดับประเทศ และระยะที่ 4 คือ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 6 กระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579



2.4 แผนกลยุทธ์:มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 – 2564

ปรัชญา

วิชาการเด่น เน้นคุณธรรม นำท้องถิ่นพัฒนา ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

ปณิธาน

เสริมพลัง สร้างความเข้มแข็ง และมั่งคั่งของชุมชน

อัตลักษณ์

บัณฑิตจิตอาสา พัฒนาท้องถิ่น

จุดเน้น/ความเชี่ยวชาญ

1. การผลิตและพัฒนาครูโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
2. การจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ที่ตอบสนองต่อการบริหารงานยุคดิจิทัล

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

พันธกิจ

1. ยกระดับการผลิตครู และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเข้มแข็งของท้องถิ่น
3. ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อขยายผลการปฏิบัติไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม
4. ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม ที่นำไปต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาลเพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ค่านิยม (Core Values)

“VALAYA”

V	:	Visionary	=	เป็นผู้รอบรู้
A	:	Activeness	=	ทำงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์
L	:	Like to learn	=	สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
A	:	Adaptive	=	ปรับตัวได้ดี พร้อมนำการเปลี่ยนแปลง
Y	:	Yields	=	ผลงานเป็นที่ประจักษ์
A	:	Acceptance and Friendliness	=	เป็นที่ยอมรับในการเป็นกัลยาณมิตร

เป้าประสงค์แผนกลยุทธ์:มหาวิทยาลัย

1. พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive learning) และการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับนานาชาติ
2. สร้างผลงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบโจทย์ระดับประเทศชาติและท้องถิ่น ตลอดจนการสร้างชุมชนอุดมปัญญา
3. พันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น (Local Engagement) โดยการสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติเพื่อร่วมกันศึกษาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย
4. ทำนุบำรุง เผยแพร่ สืบสานวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภูมิปัญญาของชาติมิให้สูญหายไปในยุคของสังคมพหุวัฒนธรรม

5. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ยกระดับธรรมาภิบาล คุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้จัดให้มีการแปลงนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น โดยอาศัยเทคนิคการพัฒนายุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจัดให้มีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการดำเนินการผ่านมุมมองย่อย 4 ด้าน ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพ และมิติการพัฒนางานองค์กรโดยแยกวิเคราะห์ และสังเคราะห์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 6 ประเด็น ประกอบด้วย

1. การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตตรงความต้องการของสังคมการพัฒนาเศรษฐกิจ และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. การผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับชาตินานาชาติ
3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม ท้องถิ่น ชุมชน, สถานประกอบการ
4. การทำนุบำรุงเผยแพร่วัฒนธรรม ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของชาติ
5. การบริหารและการพัฒนาสถาบัน
6. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.5 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 1 แสดงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปีงบประมาณ					ผู้กำกับดูแล ตัวชี้วัด	ผู้จัดเก็บข้อมูล
	60	61	62	63	64		
เป้าประสงค์ที่ 5 พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ยกกระดับธรรมาภิบาล คุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม							
5.1. ร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่มีคุณวุฒิ ปริญาเอก	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	ร้อยละ 55	รองอธิการบดี	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
5.2. ร้อยละของอาจารย์ประจำสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	ร้อยละ 55		
5.3. จำนวนนักศึกษาภาคปกติคงอยู่	12,000 คน	12,000 คน	12,000 คน	12,000 คน	12,000 คน		
5.4. ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของบุคลากรต่อ องค์กร	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	รองอธิการบดี	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
5.5. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมิน สมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90		
5.10. ผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในตามเกณฑ์ สกอ.	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	รองอธิการบดี	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา
5.11. ค่าคะแนนการประเมินผลงานของ มหาวิทยาลัยและคณะ	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	มากกว่า 4.50	รองอธิการบดี	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

2.6 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นเลิศสู่สากล กลยุทธ์

- 5.1. ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้าทำงานในมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น พัฒนาขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องทันต่อความเปลี่ยนแปลง
- 5.2. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเป็นมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อสังคม
- 5.3. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่มีสุนทรียะ การอนามัยสุขภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่
- 5.4. จัดหาและพัฒนาทรัพยากรสนับสนุน การเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการขั้นพื้นฐานภายในมหาวิทยาลัยให้พร้อมต่อการเป็น Semi residential University
- 5.5. บริหารจัดการรายได้จากสินทรัพย์
- 5.6. บริหารจัดการโรงเรียนสาธิต เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล

2.7 แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรตามหลัก

HR Scorecard และ Competency

2.7.1 บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

(New Role's Human Resource Management)

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เป็นหลัก องค์กรต่างๆ ต่างเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงและทัดเทียมกันมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในแง่มุมต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ “คน” เพราะเนื่องจากว่า การสร้างหรือพัฒนา “คน” ขององค์กร เปรียบเสมือนการพัฒนาทุนส่วนสำคัญขององค์กร อาจเรียกได้ว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งทุนมนุษย์นี้ สามารถที่จะ สร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นๆ ได้

ภาพที่ 7 A SHIFT IN MIND SET



จาก ช่วงระยะเวลา ที่ผ่านมาผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงาน ที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งไม่เอื้ออำนวยและไม่สนับสนุนกับทิศทาง เป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้อาจถือได้ว่าเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสีย

ด้วยซ้ำไปแต่ในปัจจุบัน เกิดการเปลี่ยนแนวความคิด ใน“การบริหารจัดการคน” ให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า มนุษย์มีการเรียนรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนายกระดับผลผลิต ผลลัพธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรให้เกิดความแข็งแกร่ง และมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้น “สร้างและพัฒนา” ระดับขีดความสามารถ ของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจของ องค์กรนั้นๆ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลในบทบาทเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับ และมุ่งเน้นไปที่หน้าที่หรือระดับกระบวนการเพียงเท่านั้น

2.7.2 วิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : สำนักงาน ก.พ

ภาพที่ 8 วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคแรกๆ (Personnel Administration) มีลักษณะเป็นการบริหารที่กระบวนการ ซึ่ง “ฝ่ายบุคคล” จะทำงานในลักษณะที่เน้นที่กิจกรรมประจำวันตามกระบวนการ ขั้นตอน กฎ หรือระเบียบที่กำหนด ไว้เท่านั้น ในขณะที่ยุคถัดมา เป็นยุคของ Personnel Management และ Human Resource Management ที่คิดว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นทรัพยากรที่จะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ซึ่งมีมุมมอง “คน” เป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย (Human Costs) ขององค์กร ไม่ใช่ทุนที่สามารถสร้างมูลค่าให้องค์กรได้แต่เท่านั้น ปัจจุบัน แง่มุมของการบริหารทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนไป ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็น “ทุน” ขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่ามหาศาลให้กับองค์กรมากกว่าทรัพย์สินหรือทุน ประเภทอื่นๆ และไม่ได้มองทรัพยากรบุคคลเป็นเพียงแค่ “ค่าใช้จ่าย” ขององค์กร

2.7.2.1 ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล เท่านั้น
3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2.7.2.2 ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

- 1.การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
- 2.กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
- 3.ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญ
ของ กลยุทธ์องค์กร
- 4.ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบ
ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.7.3 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ที่มาและแนวคิดเกี่ยวกับHR Scorecard

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐกำลังเผชิญกับแรงท้าทายใหม่ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการใช้เครื่องมือหรือวิธีการบริหารสมัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบ ทำให้บุคลากรต้องทำงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงต้องเร่งปรับตัวตามอย่างรวดเร็ว ด้วยการปรับพื้นฐาน (Platform) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเสียใหม่ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ทันสมัย มาเป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องไปกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ปรับบทบาทของงานทรัพยากรบุคคล จากเน้นธุรการไปสู่บทบาทความเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง

การบริหารองค์กรภาครัฐของประเทศไทยในภาพรวม ในยุคปัจจุบันใช้ Scorecard และ KPI เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดหน่วยวัดผลการปฏิบัติงาน และกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เป็นระดับต่างๆ 5 ระดับ โดยใช้หลักคิดของ Balanced Scorecard เป็นพื้นฐาน หากส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐ ต้องการปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ขององค์กร วิธีการที่ดีที่สุดคือการใช้เครื่องมือบริหารตัวเดียวกันกับที่องค์กรในระดับภาพรวมใช้อยู่ในที่นี้ก็คือการใช้ Scorecard และ KPI เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนระบบการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีความคุ้นเคยกับเครื่องมือที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาแล้วพอสมควรตั้งแต่ที่เริ่มมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างมหาวิทยาลัยกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในยุคเริ่มต้นที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ก.พ.ร.

สำหรับ HR Scorecard เหมือนจะเป็นคำใหม่แต่เครื่องมือชนิดนี้ได้นำมาใช้กับองค์กรภาครัฐที่หน่วยงานจะมีบุคลากรประเภทข้าราชการพลเรือนปฏิบัติงานอยู่ เช่นกรมราชทัณฑ์ กรมที่ดิน กรมชลประทาน และจังหวัดต่างๆ ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาก็เริ่มมีการนำมาปฏิบัติเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างเช่นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นต้น ดังนั้นเพื่อความเข้าใจถึงหลักการและแนวคิดของ HR Scorecard จึงต้องศึกษาจากข้อมูลที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จัดทำไว้ ดังนี้

HR Scorecard คืออะไร

HR Scorecard คือ เครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำมาปรับใช้กับราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกันทั้งนี้ ส่วนราชการ (กรม/เทียบเท่า) และจังหวัด จะดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. (นโยบายจากหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) หรือที่เรียกว่า “กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ” โดยกรอบมาตรฐานฯ ดังกล่าว อนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (อ.ก.พ.บริหารกำลังคน) ของสำนักงาน ก.พ.ได้เห็นชอบ ต่อหลักการประเมิน องค์ประกอบ รวมถึงวิธีการประเมิน เพื่อนำมาใช้ในราชการพลเรือนไว้เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 และสำนักงาน ก.พ. ในฐานะเลขานุการ ก.พ. จะติดตาม กำกับ ดูแล และ ประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตามมาตรา 8 (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

ประโยชน์ของ HR Scorecard ในราชการพลเรือน

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ/จังหวัดของตนเอง และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการได้
2. เสริมสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด อันจะนำไปสู่สมรรถนะของหน่วยทรัพยากรบุคคลที่สามารถเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) ในการบริหารราชการของส่วนราชการ/จังหวัด ได้
3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัดให้มีความชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งเชื่อมโยงทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้เกิดความประสานสอดคล้องกัน

ประโยชน์ของ HR Scorecard ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ประโยชน์ของ HR Scorecard ที่นอกเหนือจากการกล่าวถึงในข้อ ประโยชน์ของ HR Scorecard ในราชการพลเรือนซึ่งจะยังประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกัน สิ่งที่สำคัญจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาวิธีคิดและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างท้าทาย กล่าวคือ ปรับรูปแบบ การพัฒนาบุคลากรจากเดิม คือการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะ โดยอาศัยการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรม และทำการเสริมการพัฒนาทัศนคติ (Attitude) คือ การทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเปลี่ยนวิธีคิด และการทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยรู้สึกว่าคุณค่า และมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เสริมการพัฒนาลักษณะนิสัย (Traits) คือ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความรัก ความผูกพันกับมหาวิทยาลัย และเสริมการพัฒนาการจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการ และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และท้ายที่สุด กระบวนการทั้งหมดจะทำให้เกิดการยกระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Add) ให้กับมหาวิทยาลัยในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ได้ถูกปรับเปลี่ยนชื่อภายหลัง เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่จะประเมินเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้นโดยเปลี่ยนชื่อเป็น “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)”

องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากเอกสารความรู้ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา และวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทยทำให้สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด องค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success)

หมายถึงผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็น **เป้าหมายสุดท้าย** ที่ส่วนราชการต้องบรรลุซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่ามีความสอดคล้องและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้ (ปรับข้อความให้สอดคล้องกับอุดมศึกษา)

1.1) มีนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคน มีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบัน และอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคน และมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่

1.3) มีนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย (Talent Management) หรือไม่

1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนการสร้างอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

2.2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ได้จริงหรือไม่

2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่

2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการบริหาร และการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่เพียงใด

- 3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการหรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัย หรือไม่
- 3.2) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่ามีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การที่มหาวิทยาลัย

- 4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่
- 4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งนี้จะต้องกำหนด ให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

หมายถึงการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- 5.1) ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการ แก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่
- 5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของมหาวิทยาลัยหรือไม่
- 5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยกับข้าราชการ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัย ใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงานโครงการมาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

หากยังไม่มี การดำเนินการตามมติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้วมหาวิทยาลัยควรจะต้องมีการ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมติการประเมินดังกล่าว และเป็น การยกระดับ ประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ตามหลักเกณฑ์และกรอบ มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึงนโยบายแผนงานโครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุมาตรฐาน ความสำเร็จ

3. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึงปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ ว่ามหาวิทยาลัยมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึงข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการ ตามนโยบายแผนงานโครงการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน แห่งความสำเร็จ

2.7.4 สมรรถนะ(Competency)

ที่มาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency)

ในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department (กระทรวงการ ต่างประเทศสหรัฐอเมริกา)ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และ เรื่องราวของ ประเทศสหรัฐอเมริกา ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ “เป็นคนผิวขาว”

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการใช้แบบทดสอบ ที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่า จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มี จุดอ่อนคือ

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือก พนักงาน ของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำการคะแนน สอบ ได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น

สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผล การปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มี ผลการปฏิบัติงานตาม เกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถาม เกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่องเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผล การปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะ ของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ David C. McClelland เรียกว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัด ที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จ ในงานได้ดีกว่า” ซึ่ง สะท้อน ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอวอนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้หนักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะได้ทำความเข้าใจในหัวข้อนี้เป็นบทความที่เขียนในหัวข้อสมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ โดยรองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งได้เขียนและเรียบเรียงไว้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) (1982 อ้างถึงในดณัย เทียนพุฒิ, 2545, หน้า 58) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและเนนว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เปนทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะ ที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ.1994 แกรี่แฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่า ในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์การ

(ข้อมูลจาก:<http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency.htm>)

ในปัจจุบัน องค์การของเอกชนชั้นนำ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสม กับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆอะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆอะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้ว ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร เป็นต้น

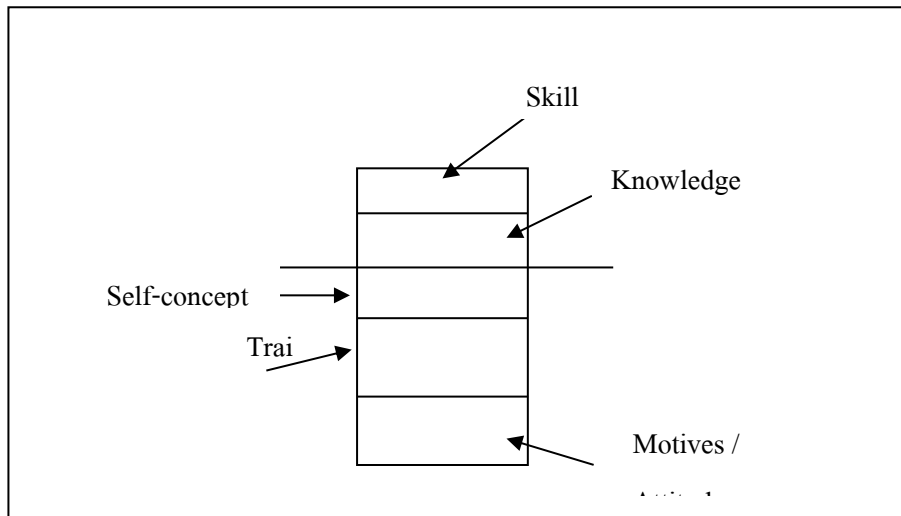
จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 9

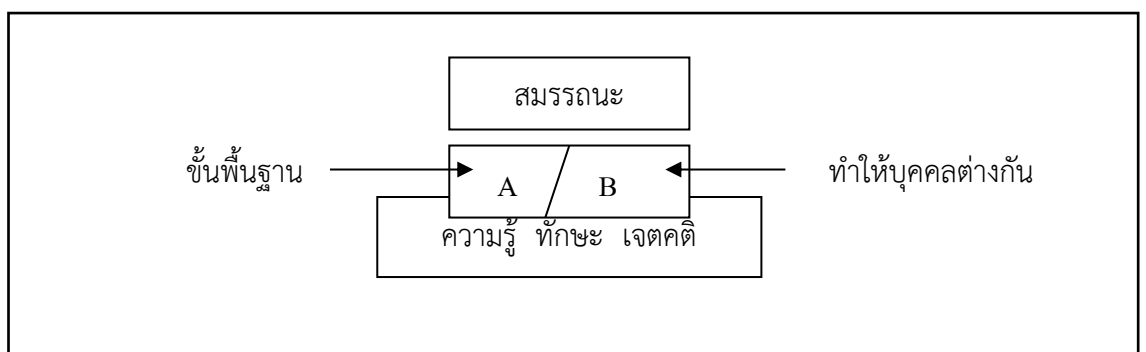


ภาพที่ 9 Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นว่าควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ว่า (สุภัญญา รัตมิตธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จ ตรงตามเวลา หรือเรียกว่ากำหนด หรือตีความมาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

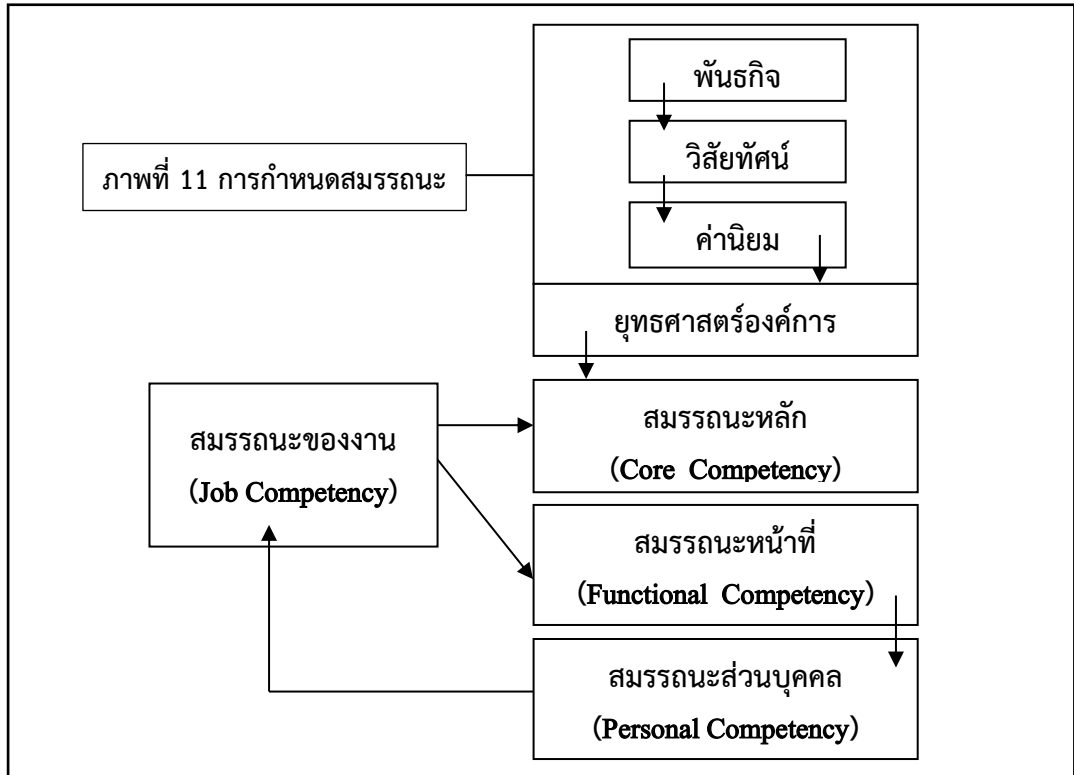
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย 2547 : 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 50-51 ; 58 - 59)

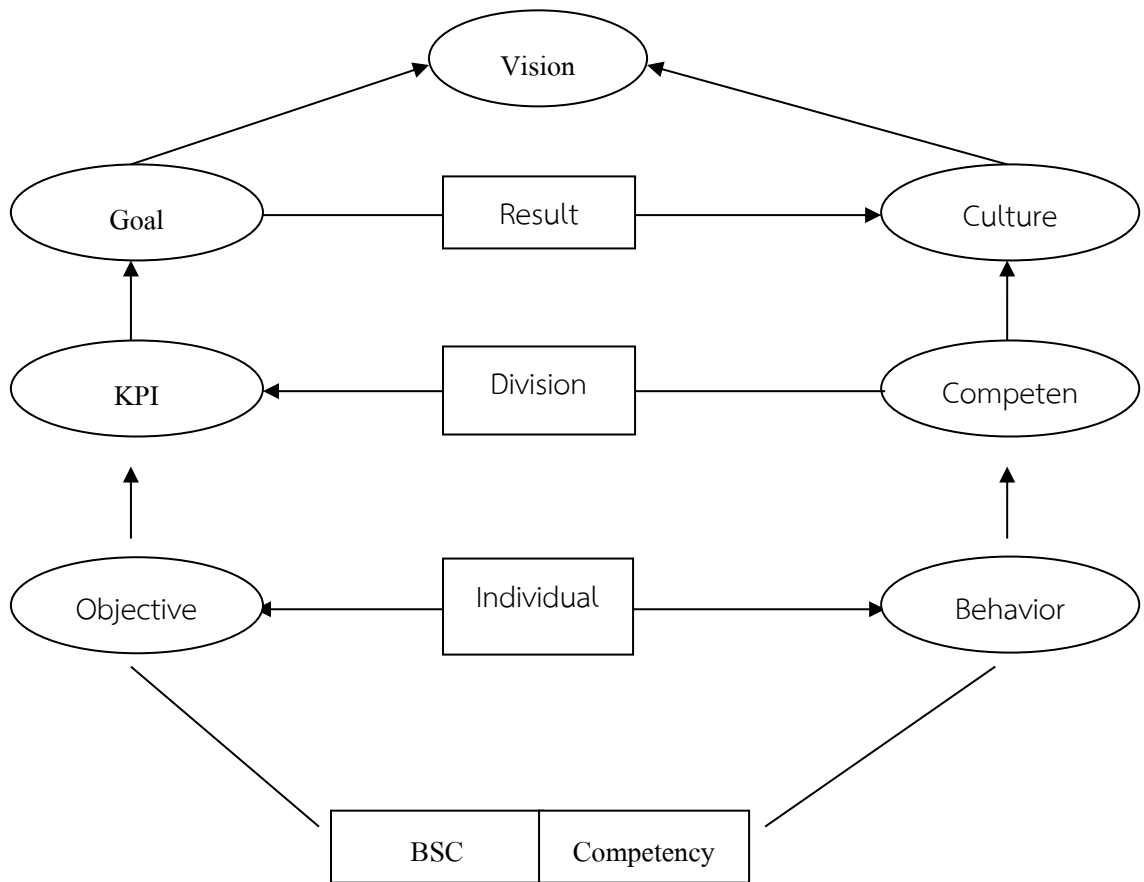
ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 11



จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกันงานต่าง ๆ ก็จะไป ในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลง ในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 Performance Management System
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1.สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2.สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะ ของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคุณ ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน(performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ
 - 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น
3. ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด
4. ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้
5. 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกต ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)
- (3) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางกำหนดระดับของสมรรถนะ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	■ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	■ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	■ สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	■ สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	■ สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่องค์กรหน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

- (1) ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
- (3) ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
- (4) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
- (5) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	■ สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่นวิธีการ point

method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

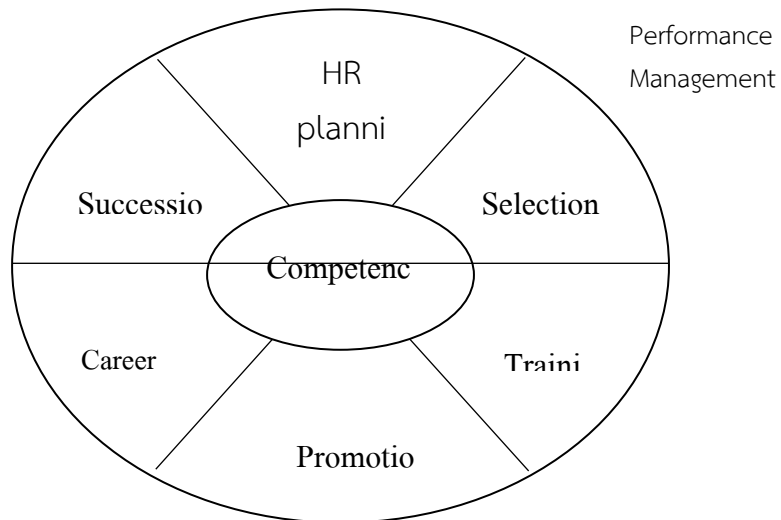
4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความสมบัติเหมาะสมหรือ มีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้างองค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCAมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตาม การทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 13 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลจาก : สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ รองศาสตราจารย์เทื้อน ทองแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต : เอกสารอัดสำเนา)

และตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้กำหนดเรื่อง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา8(3)แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการ พลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

1.1 มาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.1.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.2.1 การใช้คอมพิวเตอร์

1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ

1.2.3 การคำนวณ

1.2.4 การจัดการข้อมูล

1.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะหลัก

1.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร

1.3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ฯลฯ

รายละเอียดปลีกย่อยอื่นใด สามารถศึกษาได้จากเอกสารมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งส่งมาพร้อมหนังสือ ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ของสำนักงาน ก.พ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำแนวทางดังกล่าวมาดำเนินการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกับส่วนราชการต่างๆ ทุกหน่วยงานและได้กำหนด **คุณลักษณะจำเป็น(ที่พึงมี)** ของบุคลากรที่ต้องการรับเข้าทำงาน หรือบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาแล้วจะต้อง ประกอบไปด้วย

สายวิชาการ

1.จบการศึกษาต่ำสุด ระดับปริญญาโทในสาขาที่จะรับเข้าทำงานหรือพัฒนา และเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยไม่ชักช้า เพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นนักวิชาชีพ และวิชาการ

2. ความเป็นมืออาชีพมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ หรือความสามารถในการจัดระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนมีวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3. มีความรู้ลึกในศาสตร์ สาขาที่สอน สามารถผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ

4. มีความชำนาญในการสอนที่ถือเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) สามารถออกแบบการสอน (Instructor Design) ในวิชาที่รับผิดชอบ ที่มีการจัดระบบการสอน โดยใช้องค์ประกอบสำคัญหลายด้านมากกว่า เรื่องแผนการสอนธรรมดา

5. มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

6. มีสมรรถนะ 5 ประการตามกรอบของ สกอ.ที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยแล้ว (ประกอบไปด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และเป็นธรรม การทำงานเป็นทีม) ในระดับที่ ดี

7. มีความสามารถในการใช้ภาษาที่ สอง เพื่อเตรียมการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน(ภาษาและเกณฑ์ สำหรับสายวิชาการ กำหนดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจาก สภามหาวิทยาลัย)

8.บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรับผิดชอบ และจรรยาบรรณตามลักษณะงาน ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะวิชาการ (ประกาศ กพอ. มาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษาข้อ 3 จรรยาบรรณที่กำหนดต้องครอบคลุม 1-10)

9.มีความสามารถพื้นฐานในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในระดับที่ดี

สายสนับสนุน

1. มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำเป็นไปตามข้อกำหนดของภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3. มีสมรรถนะ 5 ประการตามกรอบของ สกอ.ที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยแล้ว (ประกอบไปด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และเป็นธรรม การทำงานเป็นทีม)ในระดับที่ ดี

4. บุคลากรสายสนับสนุนต้องมีจรรยาบรรณตามลักษณะงาน ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะวิชาการ(ประกาศ กพอ. มาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษาข้อ 3 จรรยาบรรณที่กำหนดต้องครอบคลุม 1-10)

5. มีความสามารถในการใช้ภาษาที่ สอง เพื่อเตรียมการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน(ภาษาและเกณฑ์ สำหรับสายสนับสนุน กำหนดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจาก สภามหาวิทยาลัย))

6.มีความสามารถพื้นฐานในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในระดับที่ดี

ในส่วนของ **กรอบสมรรถนะหลัก** ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ใช้ตัวแบบสมรรถนะหลัก ของ สกอ.เป็นกรอบ ซึ่งกรอบสมรรถนะดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2554 เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 และประกาศใช้ ณ วันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ.2554 มีดังนี้

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. สมรรถนะบริการที่ดี (Service Mind)
3. สมรรถนะการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

บทที่ 3

ข้อมูลบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2562

3.1 ข้อมูลบุคลากร

สถานการณ์ของบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมีบุคลากรปฏิบัติงาน 2 ประเภท ดังนี้

(1) บุคลากรสายวิชาการ หมายถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานสอนและวิจัยเป็นหลัก อาทิ ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยประกอบไปด้วยอาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ และอาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

(2) บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ อาทิ สำนักงานอธิการบดี คณะ สำนักศูนย์ สถาบัน มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร บุคลากร นักวิชาการศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยประกอบไปด้วย

1.1 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

1.2 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานราชการ

1.3 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นลูกจ้างประจำ

1.4 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

1.5 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสัญญาจ้าง

1.6 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะจ้างเหมาเพื่อทำหน้าที่ดูแลรักษาอาคารสถานที่ ซ่อมบำรุงบริการยานพาหนะ อาทิ ตำแหน่งแม่บ้าน คนงาน คนสวน เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย พนักงานขับรถยนต์ เป็นต้น

ในปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,050 คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ 536 คน และสายสนับสนุน 514 คน โดยจำแนกได้ดังนี้

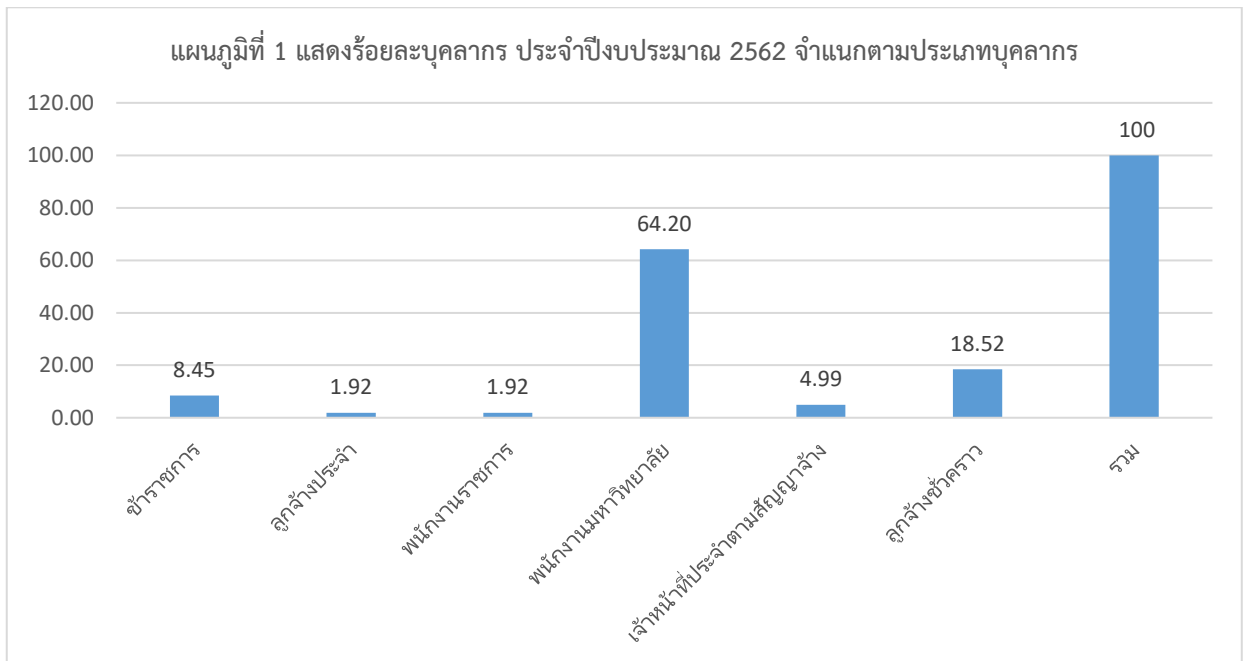
ตารางที่ 4 จำนวนบุคลากร ปีงบประมาณ 2562 จำแนกตามประเภทบุคลากร

หน่วย:

คน

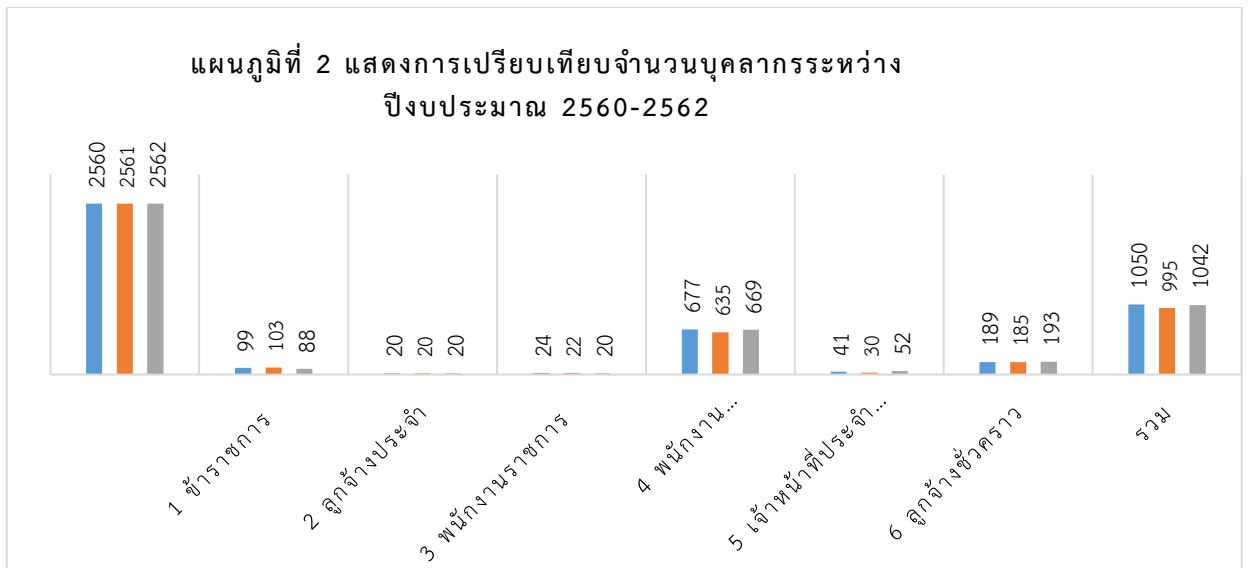
ประเภทบุคลากร	สายงาน		รวม (คน)	ร้อยละ
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน		
1 ข้าราชการ	77	11	88	8.45
2 ลูกจ้างประจำ	-	20	20	1.92
3 พนักงานราชการ	-	20	20	1.92
4 พนักงานมหาวิทยาลัย	457	212	669	64.20
5 เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง	-	52	52	4.99
6 ลูกจ้างชั่วคราว	-	193	193	18.52
รวม	534	508	1,042	100.00

ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562 : งานบริหารงานบุคคล



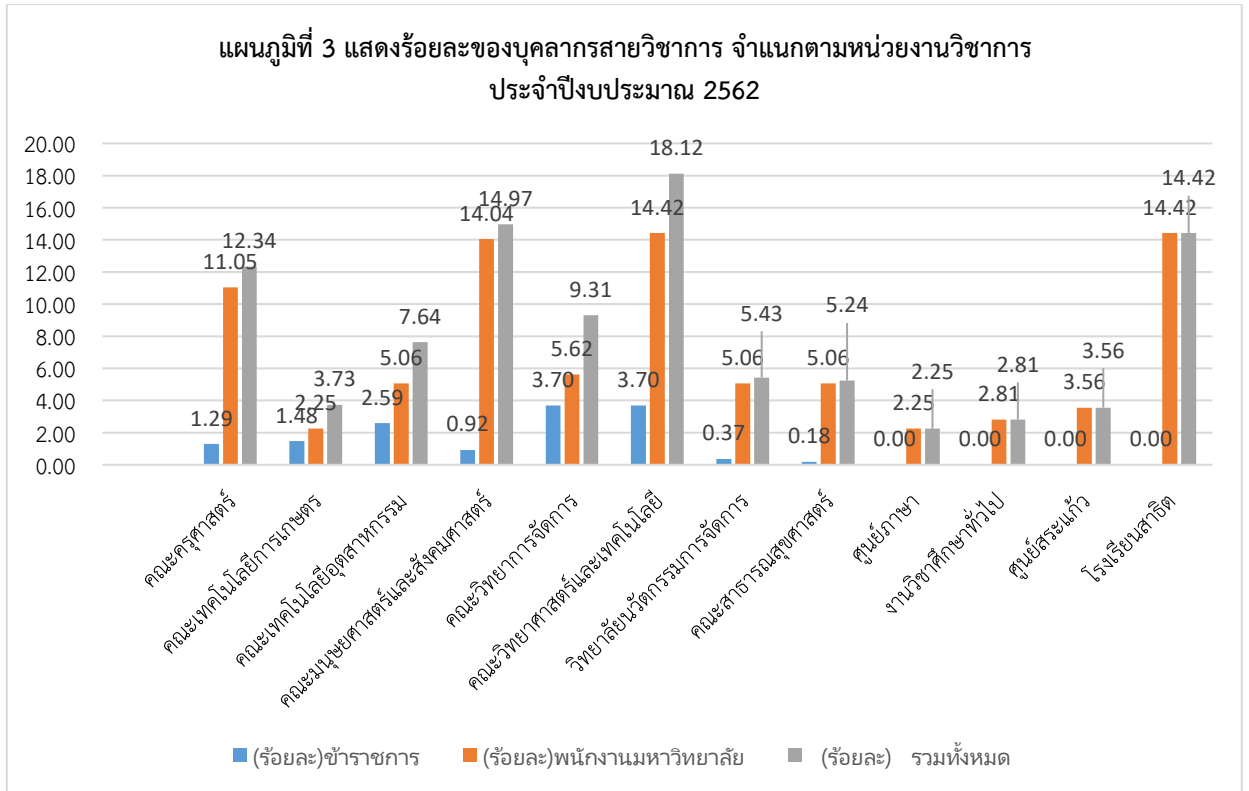
ตารางที่ 5 เปรียบเทียบจำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2560-2562 จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	ปีการศึกษา						
	2560	ร้อยละ	2561	ร้อยละ	2562	ร้อยละ	เพิ่ม/ลด
1 ข้าราชการ	99	9.43	103	10.35	88	8.45	-1.91
2 ลูกจ้างประจำ	20	1.90	20	2.01	20	1.92	-0.09
3 พนักงานราชการ	24	2.29	22	2.21	20	1.92	-0.29
4 พนักงานมหาวิทยาลัย	677	64.48	635	63.82	669	64.20	0.38
5 เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง	41	3.90	30	3.02	52	4.99	1.98
6 ลูกจ้างชั่วคราว	189	18.00	185	18.59	193	18.52	-0.07
รวม	1050	100.00	995	100.00	1042	100.00	4.72



ตารางที่ 6 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามหน่วยงานและประเภทบุคลากร(ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)

ลำดับ	คณะ	ประเภทบุคลากร						รวมทั้งหมด
		ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง		
		ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	
1	คณะครุศาสตร์	2	5	21	38	-	-	66
2	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	1	7	7	5	-	-	20
3	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	11	3	15	12	-	-	41
4	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1	4	36	39	-	-	80
5	คณะวิทยาการจัดการ	10	10	3	27	-	-	50
6	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	6	14	22	55	-	-	97
7	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	1	1	10	17	-	-	29
8	คณะสาธารณสุขศาสตร์	-	1	11	16	-	-	28
9	ศูนย์ภาษา	-	-	4	8	-	-	12
10	งานวิชาศึกษาทั่วไป	-	-	6	9	-	-	15
11	ศูนย์สระแก้ว	-	-	11	8	-	-	19
12	โรงเรียนสาธิต	-	-	28	49	-	-	77
รวม		32	45	174	283	0	0	534
รวมทั้งหมด		77		457		0		



ตารางที่ 7 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามหน่วยงานและคุณวุฒิ (ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)

ลำดับ	หน่วยงาน	รวมทั้งหมด	คุณวุฒิ					
			ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
			ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
1	คณะครุศาสตร์	66	-	-	14	23	9	20
2	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	20	-	-	5	7	3	5
3	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	41	-	-	17	10	9	5
4	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	80	-	-	26	39	11	4
5	คณะวิทยาการจัดการ	50	-	-	10	29	3	8
6	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	97	-	-	19	45	9	24
7	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	29	-	-	4	11	7	7
8	คณะสาธารณสุขศาสตร์	28	-	-	7	15	4	2
9	ศูนย์ภาษา	12	-	-	3	6	1	2
10	งานวิชาศึกษาทั่วไป	15	-	-	5	5	1	4
11	ศูนย์สระแก้ว	19	-	-	10	6	1	2
12	โรงเรียนสาธิต	77	25	37	3	11	-	1
รวม		534	25	37	123	207	58	84
รวมทั้งหมด			62	330	142			

(ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)

ตารางที่ 8 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามหน่วยงานและตำแหน่งวิชาการ(ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)

ลำดับ	หน่วยงาน	รวม ทั้งหมด	ตำแหน่งทางวิชาการ					
			ผศ.		รศ.		ศ.	
			ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
1	คณะครุศาสตร์	19	6	11	-	2	-	-
2	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	7	1	5	-	1	-	-
3	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	16	9	3	2	2	-	-
4	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	12	7	4	-	1	-	-
5	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	22	10	10	1	1	-	-
6	คณะวิทยาการจัดการ	28	7	18	2	1	-	-
7	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	1	-	1	-	-	-	-
8	คณะสาธารณสุขศาสตร์	3	1	1	-	1	-	-
9	ศูนย์ภาษา	3	-	2	-	1	-	-
10	งานวิชาศึกษาทั่วไป	2	1	1	-	-	-	-
11	ศูนย์สระแก้ว	0	-	-	-	-	-	-
12	โรงเรียนสาธิต	0	-	-	-	-	-	-
รวม		113	42	56	5	10	0	0
รวมทั้งหมด			98	15	0			

ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน ปีงบประมาณ 2562 จำแนกตามคณะ / หน่วยงาน และคุณวุฒิ

ลำดับ	หน่วยงาน	คุณวุฒิ								รวม ทั้งหมด	ร้อยละ
		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก			
		ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง		
1	คณะครุศาสตร์	1	7	2	2		3			15	2.95
2	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	2	3	1	6		1			13	2.56
3	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	3	5	4	5		1			18	3.54
4	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	2	4	1	7		1			15	2.95
5	คณะวิทยาการจัดการ	4	4	4	6					18	3.54
6	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4	6	4	15		4			33	6.50
7	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ			1	4					5	0.98
8	คณะสาธารณสุขศาสตร์		1	2	5					8	1.57
9	บัณฑิตวิทยาลัย				6		1			7	1.38
10	สำนักงานอธิการบดี							1		1	0.20
11	- กองกลาง	57	4	16	33	4	5			119	23.43
12	- งานวิเทศสัมพันธ์				2					2	0.39
13	- งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ				3					3	0.59
14	- งานบริหารทรัพย์สินและรายได้	21	41	9	19		1			91	17.91
15	- งานสารสนเทศและคอมพิวเตอร์			2			1			3	0.59
16	- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กรุงเทพมหานคร		1		1					2	0.39
17	- กองพัฒนานักศึกษา		1	1	7	1	3			13	2.56
18	- งานศิลปวัฒนธรรม				1		1			2	0.39
ลำดับ	หน่วยงาน	คุณวุฒิ								รวม ทั้งหมด	ร้อยละ
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก						

		ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง		
19	- กองนโยบายและแผน			2	4		1			7	1.38
20	- งานมาตรฐานและจัดการคุณภาพ			1	2					3	0.59
21	หน่วยตรวจสอบภายใน				2					2	0.39
22	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน			3	12		1			16	3.15
23	- ศูนย์ภาษา			1	4					5	0.98
24	- งานวิชาชีพศึกษาทั่วไป			1	3		1			5	0.98
25	สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ		1	2	2	1	2			8	1.57
26	- งานโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช			1	1		1			3	0.59
27	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	4	5	15	1	1			27	5.31
28	สถาบันวิจัยและพัฒนา			1	4	1	1			7	1.38
29	- งานบ่มเพาะธุรกิจและผู้ประกอบการใหม่ (UBI)					1	2			3	0.59
30	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย				2		1			3	0.59
31	โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	5	18		10					33	6.50
32	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม ราชูปถัมภ์ สระแก้ว	11	3	1	2		1			18	3.54
รวม		111	103	65	185	9	34	0	1	508	100.00
รวมทั้งหมด		214		250		43		1			

(ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)

ตารางที่ 10 จำนวนผู้เกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565

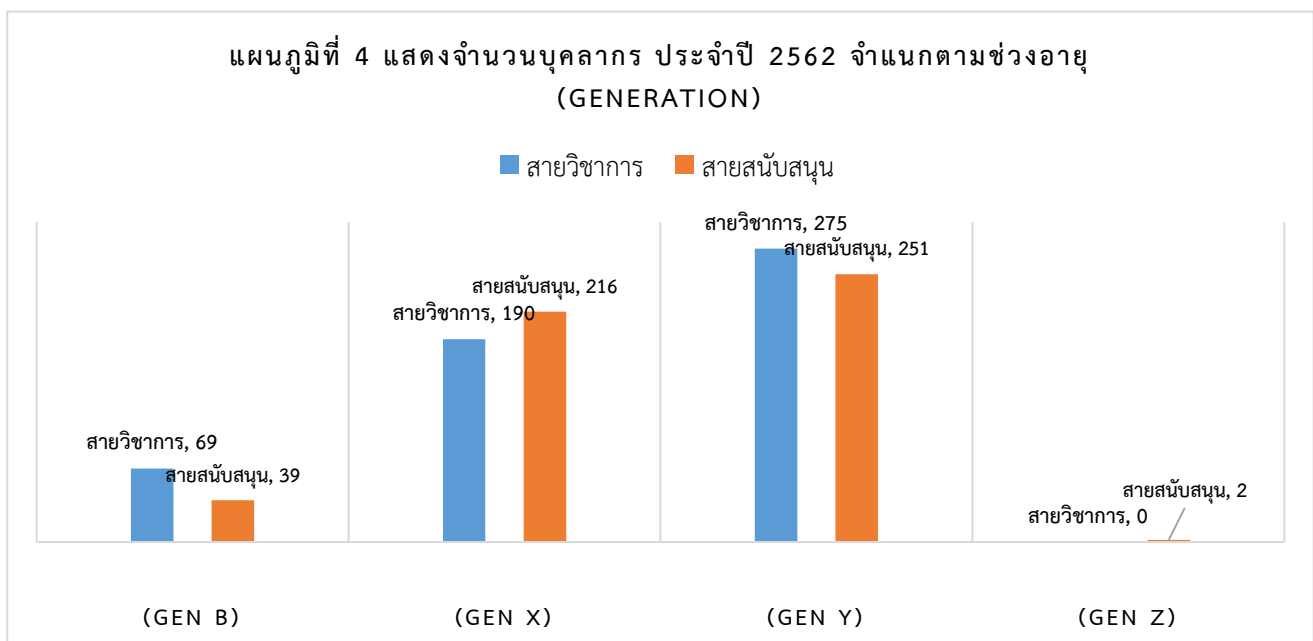
วันเดือนปี	รวมทั้งหมด						รวม ทั้งหมด	คงเหลือ						รวม ทั้งหมด
	ข้าราชการ			ลูกจ้างประจำ				ข้าราชการ			ลูกจ้างประจำ			
	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม		ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	
1 ตุลาคม 2561	2	4	6	0	0	0	6	31	59	90	13	6	19	109
1 ตุลาคม 2562	0	3	3	1	0	1	4	31	56	87	12	6	18	106
1 ตุลาคม 2563	1	5	6	2	0	2	8	30	51	81	10	6	16	97
1 ตุลาคม 2564	1	2	3	0	1	1	4	29	49	78	10	5	15	93
1 ตุลาคม 2565	4	4	8	0	1	1	9	25	45	20	10	4	4	84

(ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)

ตารางที่ 11 จำนวนบุคลากร ประจำปีการศึกษา 2562 จำแนกตามช่วงอายุ (Generation)

ประเภท	จำนวนบุคลากรกลุ่มอายุที่เกิดในช่วงปี (Generation)				รวม	ร้อยละ
	พ.ศ. 2489-2507 (Gen B)	พ.ศ. 2508-2522 (Gen X)	พ.ศ. 2523-2540 (Gen Y)	พ.ศ. 2540 ขึ้นไป (Gen Z)		
1 สายวิชาการ	69	190	275	0	534	51.25
2 สายสนับสนุน	39	216	251	2	508	48.75
รวม	143	108	406	526	2	1,042

(ข้อมูล ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2562)



3.2 แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)

ตารางที่ 12 แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)

12.1 คณะครุศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต						
1	ภาษาอังกฤษ	60	60	60	60	60
2	คณิตศาสตร์	60	60	60	60	60
3	เคมีและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	60	60	60	60	60
4	ชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	60	60	60	60	60
5	การศึกษาปฐมวัย	60	60	60	60	60
6	ภาษาไทย	60	60	60	60	60
7	ภาษาจีน	30	30	30	30	30
8	วิทยาศาสตร์ทั่วไป (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
9	คณิตศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
10	ภาษาอังกฤษ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต						
11	วิชาชีพครู	180	180	180	180	180
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต						
12	การบริหารการศึกษา	30	30	30	30	30
13	หลักสูตรและการสอน	25	25	25	25	25
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
14	การบริหารการศึกษา	15	15	15	15	15
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
15	หลักสูตรและการสอน	15	15	15	15	15
รวม		745	745	745	745	745

12.2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต						
1	ดนตรีสากล	30	30	30	30	30
2	ภาษาอังกฤษ	35	35	35	35	35
3	ภาษาไทยเพื่อนวัตกรรมสื่อสาร	30	30	30	30	30
4	สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา	40	40	40	40	40
5	สารสนเทศศาสตร์	30	30	30	30	30

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
6	จิตวิทยา (3 หมู่เรียน)	90	90	90	90	90
7	การพัฒนาชุมชน	30	30	30	30	30
8	ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารนานาชาติ (หลักสูตรนานาชาติ)	20	20	20	20	20
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต						
9	รัฐประศาสนศาสตร์	130	130	130	130	-
10	ธรรมาภิบาลภาครัฐสมัยใหม่	-	-	-	-	130
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เรียนที่สระแก้ว)						
11	รัฐประศาสนศาสตร์	60	60	60	60	60
หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต						
12	นิติศาสตร์	50	50	50	50	50
หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต						
13	ทัศนศิลป์	25	25	25	25	25
14	ศิลปะการแสดง	30	30	30	30	30
หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต						
15	เศรษฐศาสตร์การเมืองและความมั่นคง	-	30	30	30	30
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต						
16	ธรรมาภิบาลภาครัฐสมัยใหม่	-	-	20	20	20
รวม		570	600	620	620	620

12.3 คณะวิทยาการจัดการ

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต						
1	การจัดการท่องเที่ยว	30	30	30	30	30
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต						
2	การจัดการทั่วไป	120	120	120	120	120
3	การบริหารธุรกิจ					
	- แขนงวิชาการตลาด	40	40	40	40	40
	- แขนงวิชาการเงินการธนาคาร	40	40	40	40	40
	- แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์	40	40	40	40	40
4	ธุรกิจดิจิทัล	40	40	40	40	40
5	การจัดการธุรกิจค้าปลีก	40	40	40	40	40
6	การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	100	100	100	100	100

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
7	การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	25	25	25	25	25
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (เรียนที่สระแก้ว)						
8	การจัดการทั่วไป	60	60	60	60	60
หลักสูตรบัญชีบัณฑิต						
9	การบัญชี	80	80	80	80	80
หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต						
10	เศรษฐศาสตร์	30	30	30	30	30
หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต						
11	นิเทศศาสตร์	75	75	75	75	75
รวม		720	720	720	720	720

12.4 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (เรียนที่มหาวิทยาลัย)						
1	เทคโนโลยีสารสนเทศ	60	60	60	60	60
2	อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	40	40	40	40	40
3	โภชนาการและการกำหนดอาหาร	30	30	30	30	30
4	เทคโนโลยีชีวภาพ	30	30	30	30	30
5	คณิตศาสตร์ประยุกต์	30	30	30	30	30
6	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	25	25	25	25	25
7	วิทยาการคอมพิวเตอร์	30	30	30	30	30
8	คหกรรมศาสตร์	60	60	60	60	60
9	เคมี	20	20	20	20	20
10	ฟิสิกส์ประยุกต์	20	20	20	20	20
11	การจัดการภัยพิบัติและบรรเทาสาธารณภัย	30	30	40	40	40
12	นวัตกรรมดิจิทัลและวิศวกรรมซอฟต์แวร์	30	30	30	30	30
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
13	วิทยาศาสตรศึกษา	10	10	10	10	10
รวม		415	415	415	415	415

12.5 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต						
1	อิเล็กทรอนิกส์สื่อสารและคอมพิวเตอร์	25	25	25	25	25
2	ออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	25	25	25	25	25
หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต						
3	เทคโนโลยีวิศวกรรม	20	20	20	20	-
หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต						
4	วิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์และหุ่นยนต์	25	25	25	25	25
5	วิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม	50	50	50	50	50
6	เทคโนโลยีวิศวกรรมเครื่องกล	25	25	25	25	25
7	เทคโนโลยีวิศวกรรมโยธา	25	25	25	25	25
หลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต						
8	นวัตกรรมเซรามิกส์	-	-	-	25	25
หลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง)						
9	เทคโนโลยีไฟฟ้าอุตสาหกรรม	-	30	30	30	30
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต						
10	การจัดการเทคโนโลยี	20	20	20	20	20
รวม		215	245	245	270	270

12.6 คณะเทคโนโลยีการเกษตร

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (เรียนที่มหาวิทยาลัย)						
1	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร	30	30	30	30	30
2	เกษตรศาสตร์ แขนงเทคโนโลยีการผลิตพืช	30	30	30	30	30
3	เกษตรศาสตร์ แขนงสัตวศาสตร์	30	30	30	30	30
4	เทคโนโลยีภูมิทัศน์	40	40	40	40	40
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (เรียนที่สระแก้ว)						
5	เกษตรศาสตร์ แขนงเทคโนโลยีการผลิตพืช	20	20	20	20	20
6	เกษตรศาสตร์ แขนงสัตวศาสตร์	20	20	20	20	20
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต						
7	เทคโนโลยีการจัดการเกษตร	30	30	30	30	30
รวม		200	200	200	200	200

12.7 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต						
1	การจัดการการบริการและการโรงแรม (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต						
2	การจัดการธุรกิจการบิน (หลักสูตรนานาชาติ)	30	30	30	30	30
3	การจัดการธุรกิจการบริการผู้สูงอายุ (หลักสูตรสองภาษา)	30	30	30	30	30
4	การจัดการธุรกิจไมซ์และนวัตกรรมการตลาด	30	30	30	30	30
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต						
5	รัฐประศาสนศาสตร์	-	20	20	20	20
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต						
6	นวัตกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม	30	30	30	30	30
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต						
7	การบริหารธุรกิจ	30	30	30	30	30
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
8	รัฐประศาสนศาสตร์	-	10	10	10	10
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต						
9	การบริหารธุรกิจ	10	10	10	10	10
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
10	สิ่งแวดล้อมศึกษา	20	20	20	20	20
รวม		210	240	240	240	240

12.8 คณะสาธารณสุขศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต						
1	สาธารณสุขศาสตร์	120	120	120	120	120
2	การจัดการสถานพยาบาล	35	35	35	35	35
3	โภชนาการและการจัดการความปลอดภัยในอาหาร	35	35	35	35	35
4	การส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ	35	35	35	35	35

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต						
5	สุขภาพและความงาม	35	35	35	35	35
6	อนามัยสิ่งแวดล้อม	35	35	35	35	35
หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต						
7	การจัดการระบบสุขภาพ	20	20	20	20	20
หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
8	สาธารณสุขศาสตร์	-	-	-	15	20
รวม		315	315	315	330	335

3.3 แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

ตารางที่ 13 แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

13.1 คณะครุศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต						
1	ภาษาอังกฤษ	ปรับปรุง				
2	คณิตศาสตร์	ปรับปรุง				
3	เคมีและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	ปรับปรุง				
4	ชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	ปรับปรุง				
5	การศึกษาปฐมวัย	ปรับปรุง				
6	ภาษาไทย		ปรับปรุง			
7	ภาษาจีน		ปรับปรุง			
8	วิทยาศาสตร์ทั่วไป (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)		ปรับปรุง			
9	คณิตศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)		ปรับปรุง			
10	ภาษาอังกฤษ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	พัฒนา				
หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต						
11	วิชาชีพครู	ปรับปรุง				
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต						
12	การบริหารการศึกษา					ปรับปรุง
13	หลักสูตรและการสอน					ปรับปรุง
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
14	การบริหารการศึกษา					ปรับปรุง
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
15	หลักสูตรและการสอน					ปรับปรุง

13.2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต						
1	ดนตรีสากล	ปรับปรุง				ปรับปรุง
2	ภาษาอังกฤษ				ปรับปรุง	
3	ภาษาไทยเพื่อนวัตกรรมสื่อสาร	ปรับปรุง				ปรับปรุง
4	สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา				ปรับปรุง	
5	สารสนเทศศาสตร์	ปรับปรุง				
6	จิตวิทยา (3 หมู่เรียน)				ปรับปรุง	
7	การพัฒนาชุมชน			ปรับปรุง		
8	ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารนานาชาติ (หลักสูตรนานาชาติ)	ปรับปรุง				
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต						
9	ธรรมาภิบาลภาครัฐสมัยใหม่				พัฒนา	
หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต						
10	นิติศาสตร์					ปรับปรุง
หลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต						
11	ทัศนศิลป์				ปรับปรุง	
12	ศิลปะการแสดง	พัฒนา				ปรับปรุง
หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต						
13	เศรษฐศาสตร์การเมืองและความมั่นคง	พัฒนา				
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต						
14	ธรรมาภิบาลภาครัฐสมัยใหม่		พัฒนา			

13.3 คณะวิทยาการจัดการ

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต						
1	การจัดการท่องเที่ยว				ปรับปรุง	
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต						
2	การจัดการทั่วไป					ปรับปรุง
3	การบริหารธุรกิจ					ปรับปรุง
	- แขนงวิชาการตลาด					
	- แขนงวิชาการเงินการธนาคาร					
	- แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
4	ธุรกิจดิจิทัล					ปรับปรุง

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
5	การจัดการธุรกิจค้าปลีก					ปรับปรุง
6	การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน		ปรับปรุง			
7	การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	พัฒนา				
หลักสูตรบัญชีบัณฑิต						
8	การบัญชี					ปรับปรุง
หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต						
9	เศรษฐศาสตร์			ปรับปรุง		
หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต						
10	นิเทศศาสตร์				ปรับปรุง	

13.4 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต						
1	เทคโนโลยีสารสนเทศ (2 แขนง)				ปรับปรุง	
2	อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	ปรับปรุง				
3	โภชนาการและการกำหนดอาหาร	ปรับปรุง				
4	เทคโนโลยีชีวภาพ				ปรับปรุง	
5	คณิตศาสตร์ประยุกต์		ปรับปรุง			
6	วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	ปรับปรุง				ปรับปรุง
7	วิทยาการคอมพิวเตอร์				ปรับปรุง	
8	คหกรรมศาสตร์			ปรับปรุง		
9	เคมี		ปรับปรุง			
10	ฟิสิกส์ประยุกต์				ปรับปรุง	
11	การจัดการภัยพิบัติและบรรเทาสาธารณภัย					ปรับปรุง
12	นวัตกรรมดิจิทัลและวิศวกรรมซอฟต์แวร์	พัฒนา				ปรับปรุง
13	Sustainable and Environmental Management					พัฒนา
14	Environment and Business					พัฒนา
15	อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Dual Degree)					พัฒนา
16	เคมี/วิทยาศาสตร์ทั่วไป/เทคโนโลยีชีวภาพ/ฟิสิกส์ (Dual Degree)				พัฒนา	
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
17	วิทยาศาสตร์ศึกษา		ปรับปรุง			

13.5 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต						
1	อิเล็กทรอนิกส์สื่อสารและคอมพิวเตอร์			ปรับปรุง		
2	ออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม				ปรับปรุง	
หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต						
3	เทคโนโลยีวิศวกรรม				ปรับปรุง	
หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต						
4	วิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์และหุ่นยนต์				ปรับปรุง	
5	วิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม				ปรับปรุง	
6	เทคโนโลยีวิศวกรรมเครื่องกล				ปรับปรุง	
7	เทคโนโลยีวิศวกรรมโยธา				ปรับปรุง	
หลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต						
8	นวัตกรรมเซรามิกส์		พัฒนา			
หลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง)						
9	เทคโนโลยีไฟฟ้าอุตสาหกรรม				ปรับปรุง	
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต						
10	การจัดการเทคโนโลยี				ปรับปรุง	

13.6 คณะเทคโนโลยีการเกษตร

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต						
1	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร					ปรับปรุง
2	เกษตรศาสตร์			ปรับปรุง		
3	เทคโนโลยีภูมิทัศน์			ปรับปรุง		
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต						
4	เทคโนโลยีการจัดการเกษตร					ปรับปรุง

13.7 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต						
1	การจัดการการบริการและการโรงแรม (หลักสูตร)	ปรับปรุง				
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต						
2	การจัดการธุรกิจการบิน (หลักสูตรนานาชาติ)	ปรับปรุง				

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
3	การจัดการธุรกิจบริการผู้สูงอายุ (หลักสูตรสองภาษา)	ปรับปรุง				
4	การจัดการธุรกิจไมซ์และนวัตกรรมการตลาด	พัฒนา				
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต						
5	รัฐประศาสนศาสตร์	ปรับปรุง				
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต						
6	นวัตกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม	ปรับปรุง				
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต						
7	การบริหารธุรกิจ	ปรับปรุง				
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
8	รัฐประศาสนศาสตร์	ปรับปรุง				
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต						
9	การบริหารธุรกิจ					ปรับปรุง
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
10	สิ่งแวดล้อมศึกษา				ปรับปรุง	

13.8 คณะสาธารณสุขศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร / สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต						
1	สาธารณสุขศาสตร์		ปรับปรุง			
2	การจัดการสถานพยาบาล	ปรับปรุง				
3	โภชนาการและการจัดการความปลอดภัยในอาหาร	พัฒนา				
4	การส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ	พัฒนา				
หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต						
5	สุขภาพและความงาม	พัฒนา				
6	อนามัยสิ่งแวดล้อม	พัฒนา				
หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต						
7	การจัดการระบบสุขภาพ	พัฒนา				
หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
8	สาธารณสุขศาสตร์			พัฒนา		

3.4 ข้อมูลคุณวุฒิ/สาขาที่ขอรับทุนพัฒนาอาจารย์
 ตารางที่ 14 แสดงข้อมูล สาขาที่จะได้รับรับทุนพัฒนาอาจารย์ (พ.ศ. 2561 – 2565)(ไม่ถือว่าขาด
 แคลน)

ลำดับ	คณะ/หลักสูตร/สาขาวิชาที่ควรสนับสนุนทุน	จำนวนทุน ที่ควร สนับสนุน	ปี พ.ศ.ที่จัดสรรทุน					
			61	62	63	64	65	
1	ครุศาสตร์							
	1.1 สาขาวิชาการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์	9 ทุน	3	1	2	1	2	
	1.2 สาขาวิชาการสอนเฉพาะด้าน(ภาษาไทย,อังกฤษ,จีน)	5 ทุน	2	-	1	1	1	
	1.3 สาขาวิชาการศึกษาศึกษาปฐมวัย	1 ทุน	-	1	-	-	-	
	ครุศาสตร์ รวม 3 สาขาวิชา		15 ทุน	5	2	3	2	3
2	เทคโนโลยีการเกษตร							
	2.1 สาขาวิชาภูมิทัศน์	2 ทุน	-	1	-	1	-	
	2.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร	2 ทุน	1	-	-	-	1	
	เทคโนโลยีการเกษตร รวม 2 สาขาวิชา		4 ทุน	1	1	0	1	1
3	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม							
	3.1 สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์	2 ทุน	-	1	-	1	-	
	3.2 สาขาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์และหุ่นยนต์	1 ทุน	-	-	1	-	-	
	3.3 สาขาวิศวกรรมโยธา	2 ทุน	-	-	1	-	1	
	3.4 สาขาวิศวกรรมเครื่องกล	1 ทุน	-	1	-	-	-	
	3.5 สาขาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม	1 ทุน	-	-	1	-	-	
	3.6 สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์	1 ทุน	-	1	-	-	-	
	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม รวม 6 สาขาวิชา		8 ทุน	0	3	3	1	1
4	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์							
	4.1 สาขาวิชาดนตรี	2 ทุน	-	1	-	-	1	
	4.2 สาขาวิชาการแสดง	1 ทุน	-	-	1	-	-	
	4.3 สาขาวิชาภาษาอังกฤษ	3 ทุน	1	1	-	1	-	
	4.4 สาขาวิชาภาษาไทย	2 ทุน	1	-	-	1	-	
	4.5 สาขาวิชาการพัฒนาสังคม	1 ทุน	-	1	-	-	-	
	4.6 สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์และบรรณารักษศาสตร์	3 ทุน	1	-	1	-	1	
	4.7 สาขาวิชาจิตวิทยา	3 ทุน	1	-	1	1	-	
	4.8 สาขาวิชาทัศนศิลป์	3 ทุน	1	-	1	-	1	
	4.9 สาขาวิชารัฐศาสตร์ (การปกครอง,ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ,รัฐประศาสนศาสตร์)	3 ทุน	1	1	1	-	-	
4.10 สาขาวิชานิติศาสตร์	2 ทุน	1	1	-	-	-		
	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวม 10 สาขาวิชา		23 ทุน	7	5	5	3	3

ลำดับ	คณะ/หลักสูตร/สาขาวิชาที่ควรสนับสนุน	จำนวนทุน ที่ควร สนับสนุน	ปี พ.ศ.ที่จัดสรรทุน				
			61	62	63	64	65
5	วิทยาการจัดการ						
	5.1 สาขาวิชาการบริการและการท่องเที่ยว	1 ทุน	-	-	1	-	-
	5.2 สาขาวิชาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	2 ทุน	-	-	1	-	1
	5.3 สาขาวิชาการจัดการและบริหารธุรกิจ	5 ทุน	-	2	1	1	1
	5.4 สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1 ทุน	-	1	-	-	-
	5.5 สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	3 ทุน	1	-	1	-	1
	5.6 สาขาวิชาการบัญชี	2 ทุน	-	-	1	1	-
	5.7 สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์	1 ทุน	-	-	-	1	-
	วิทยาการจัดการ รวม 7 สาขาวิชา		1	3	5	3	3
6	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี						
	6.1 สาขาวิชาคณิตศาสตร์	1 ทุน	1	-	-	-	-
	6.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	1 ทุน	-	-	-	1	-
	6.3 สาขาวิชาชีววิทยา	1 ทุน	-	1	-	-	-
	6.4 สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์	4 ทุน	-	1	1	1	1
	6.5 สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4 ทุน	-	1	1	1	1
	6.6 สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ	3 ทุน	-	1	1	1	-
	6.7 สาขาวิชาฟิสิกส์	1 ทุน	-	-	1	-	-
	6.8 สาขาวิชาการจัดการภัยพิบัติ	1 ทุน	-	-	1	-	-
	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวม 8 สาขาวิชา		1	4	5	4	2
7	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ						
	7.1 สาขาวิชาการจัดการการบิน	1 ทุน	1	-	-	-	-
	7.2 สาขาวิชาการจัดการการบริการและการโรงแรม(หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	2 ทุน	1	-	-	-	1
	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ รวม 3 สาขาวิชา		2	0	0	0	1
8	สาธารณสุขศาสตร์						
	8.1 สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์	5 ทุน	1	1	1	1	1
	8.2 สาขาวิชาการจัดการสถานพยาบาล	2 ทุน	1	-	-	-	1
	สาธารณสุขศาสตร์ รวม 2 สาขาวิชา		2	1	1	1	2
	รวมทั้งหมด 41 สาขาวิชา		19	19	22	15	16

*ตามมติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย(ก.บ.พ.)ครั้งที่ 8/2560 วันพุธที่ 20 ธันวาคม 2560

3.5 สาขาขาดแคลน หรือสาขาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

ในการดำเนินงานเพื่อกำหนดสาขาวิชาที่ถือว่าเป็นสาขาขาดแคลนหรือสาขาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย(ก.บ.พ.) ได้มีมติเห็นชอบให้ใช้เกณฑ์รายชื่อ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต New Engine of Growth ในการพิจารณาเพื่อกำหนดสาขาขาดแคลน ซึ่งจะประกอบไปด้วยรายชื่อ ดังนี้ 1) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-generation Automotive) 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ(Affluent, Medical and Wellness Tourism) 4) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology) 5) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future) 6) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม (Robotics) 7) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) 8) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemical) 9) อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital) 10) อุตสาหกรรมการแพทย์ ครบวงจร (Medical Hub) ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วคณะกรรมการฯ เห็นควรบรรจุในแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – พ.ศ.2565 ทั้งหมด จำนวน 11 สาขาวิชา ประกอบไปด้วยรายชื่อตามที่ปรากฏในตาราง

ตารางที่ 15 แสดงสาขาวิชาที่กำหนดเป็นสาขาขาดแคลนหรือสาขาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

ลำดับ	คณะ/หลักสูตร/สาขาวิชา	ความสอดคล้องกับ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย	ควรกำหนดเป็นสาขาขาดแคลน
1	ครุศาสตร์	-	-
2	เทคโนโลยีการเกษตร		
	2.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต		
	2.1.1 สาขาวิชาเกษตรศาสตร์	4	✓
	2.1.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร	5	✓
3	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม		
	3.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต		
	3.1.1 สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์สื่อสารและคอมพิวเตอร์	2	✓
	3.2 หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต		
	3.2.1 สาขาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์และหุ่นยนต์	6	✓
4	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์		
	-	-	-
5	วิทยาการจัดการ		
5.1	หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต		
	5.1.1 สาขาวิชาการท่องเที่ยว	3	✓
5.2	หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต		
	5.2.1 สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	7	✓

ลำดับ	คณะ/หลักสูตร/สาขาวิชา	ความสอดคล้องกับ10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย	ควรกำหนดเป็น สาขาขาดแคลน
6	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี		
6.1	หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต		
	6.1.1 สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ	8	✓
7	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ		
7.1	หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต		
	7.1.1 สาขาวิชาการบริการในอุตสาหกรรมการบิน	7	✓
7.2	หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต		
	7.2.1 สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน (หลักสูตรนานาชาติ)	7	✓
	7.2.2 สาขาวิชาการจัดการการบริการและการโรงแรม(หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	7	✓
	7.2.3 สาขาวิชาการจัดการธุรกิจไมซ์และนวัตกรรมการตลาด	3	✓
8	สาธารณสุขศาสตร์		
	-	-	-
รวม 11 สาขาวิชา			

*ตามมติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย(ก.บ.พ.)ครั้งที่ 8/2560 วันพุธที่ 20 ธันวาคม 2560

3.6 ผลการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและการจัดทำรอบอัตราค่าจ้างข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565

สืบเนื่องจาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาพ.ศ.2547มาตรา20 ได้กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดรอบอัตราค่าจ้างในสถาบันโดยให้กำหนดตำแหน่งอันดับเงินเดือนของตำแหน่ง ตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและจำนวนอัตราค่าจ้างที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษาและจัดทำเป็นแผนอัตราค่าจ้าง 4 ปีโดยคำนึงถึงสภาพความไม่ซ้ำซ้อนความประหยัดและต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่ก.พ.อ.กำหนด

งานบริหารงานบุคคล สังกัดกองกลาง สำนักงานอธิการบดีจึงได้จัดทำรอบอัตราค่าจ้างข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการใช้อัตราค่าจ้างคนและการพัฒนากำลังคนในมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวนเกณฑ์การกำหนดรอบอัตราค่าจ้างและการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อวิเคราะห์ขนาดกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงานและพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่สามารถตอบสนองกับภารกิจใหม่ๆและการขยายงานตามนโยบายของผู้บริหารและตอบสนองต่อการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย
3. เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2562 -2565
4. เพื่อจัดส่งให้หน่วยงาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานงบประมาณเพื่อกำหนดวงเงินงบประมาณเพิ่มเติมจากกรอบเดิม

ขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา

เนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดความต้องการบุคลากรของ มหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ รักษาคนให้อยู่ในองค์กรอย่างมีคุณค่า มีประสิทธิภาพ และสามารถ วางแผนการปฏิบัติงานให้ทุกคนมีงานทำตลอดเวลาไม่ขาดตอน อีกทั้งบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน มีความก้าวหน้าในงานอาชีพ และมหาวิทยาลัยไม่ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในยามที่ต้องการ และจำเป็น ในการนี้ งานบริหารงานบุคคล มีขั้นตอนในการดำเนินงานวางแผนอัตรากำลังดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรองสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย
2. การพยากรณ์ หรือการคำนวณความต้องการบุคลากร
3. การวิเคราะห์บุคลากรเดิมที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน
4. การตัดสินใจดำเนินการวางแผนอัตรากำลังโดยมีเงื่อนไข 2 ลักษณะ ประกอบไปด้วย
 - 4.1 การตัดสินใจเพิ่มอัตรากำลังในสถานะที่มีการขาดแคลนบุคลากร
 - 4.2 การตัดสินใจไม่เพิ่มอัตรากำลังในสถานะที่มีบุคลากรส่วนเกิน

ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนอัตรากำลัง และจัดทำรอบอัตรากำลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565

การจัดทำรอบอัตรากำลังในครั้งนี้ งานการเจ้าหน้าที่ ได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลเพื่อทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล ให้ได้เป็นกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา

1. ข้อมูลแผนการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2561-2565 เพื่อเป็นการทราบข้อมูล ว่ามหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตในสาขาใด จำนวนเท่าใด
2. ข้อมูลจำนวนนักศึกษาปัจจุบันและย้อนหลัง 4 ปี เพื่อเป็นการทบทวน และพยากรณ์แนวโน้ม ในอนาคต
3. ข้อมูลจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในปัจจุบัน และที่จะเปิดเพิ่มในอนาคต และการดำเนินการวางแผน ปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตร
4. ข้อมูลภาระงานสอนของบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยกิต ชั่วโมงการ บรรยาย ปฏิบัติในแต่ละสัปดาห์ ในแต่ละภาคการศึกษา รวมทั้งการแบ่งกลุ่มนักศึกษา เพื่อจัดห้องเรียน
5. ข้อมูลจำนวนบุคลากรสายผู้สอนทั้งที่เป็นข้าราชการ และอัตรากำลัง จำแนกเป็นระดับปริญญาเอก โท ตรี ข้อมูลการเกษียณอายุราชการ ข้อมูลการลาศึกษาต่อ
6. ข้อมูลทางกายภาพและข้อมูลสภาพทางภูมิศาสตร์ รวมไปถึงจำนวนอาคารสถานที่จำนวนห้องเรียน จำนวนห้องปฏิบัติการ ของมหาวิทยาลัยเพื่อระบุนความเหมาะสมหรือความพร้อมต่อการรองรับจำนวนนักศึกษา ของมหาวิทยาลัย

การกำหนดกรอบอัตรากำลังของสายวิชาการจะต้องพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ต่อไปนี้

1. ระดับปริญญาตรี จะต้องมียุทธศาสตร์ประจำตลอดหลักสูตร ตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษาซึ่งมีคุณวุฒิ ตรง หรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาที่เปิดสอนไม่น้อยกว่า 5 คน และในจำนวนนั้นต้องมีผู้มีความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือเทียบเท่าหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์อย่างน้อย 2 คน
2. การรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นจะทำให้ภาระงานในสาขาวิชาการศึกษาพื้นฐาน(ทั่วไป)เพิ่มขึ้นทำให้จำนวน อาจารย์ ที่มีอยู่เดิม ไม่เพียงพอ
3. พิจารณาสัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ กำหนดให้ปริญญาเอก:ปริญญาโท = 50:50 และอยู่ภายใต้เงื่อนไข การได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ด้านต่างๆ คือ
 - งบประมาณเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยี
 - งบประมาณเพื่อการจ้างผู้ช่วยสอน
 - งบประมาณเพื่อการจ้างผู้ช่วยวิจัย

การจัดทำกรอบอัตรากำลังในครั้งนี้ งานการเจ้าหน้าที่ ได้นำข้อมูลต่างๆมาประมวลเพื่อทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลให้ได้เป็น กรอบอัตรากำลังสายสนับสนุน โดยเบื้องต้นจำแนกบุคลากรสายสนับสนุน ออกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. สายสนับสนุนวิชาการ(ศูนย์,สถาบัน,สำนัก)
 - 1.1 ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ
 - 1.2 ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานด้านวิจัย
2. สายบริหารและธุรการทั่วไป ในสำนักงานอธิการบดี/คณะ/สถาบัน/สำนัก

ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา

1. ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานีใช้ข้อมูลร่วมกันกับส่วนข้อมูลทั่วไปในการกำหนดกรอบอัตรากำลังสายผู้สอน
2. ข้อมูลการกำหนดอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน

2.1 สายสนับสนุนวิชาการ (ศูนย์,สถาบัน,สำนัก)

2.1.1 ข้อมูลทั่วไป เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน ได้แก่โครงสร้างของหน่วยงาน เป้าหมายของหน่วยงาน โครงการใหม่ที่ต้องดำเนินการ จำนวนนักศึกษา และปี.ศ.ที่จัดตั้ง

2.1.2 ข้อมูลค่าขอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ

2.1.2.1 ตำแหน่งที่ทำงานในห้องปฏิบัติการ

☞ จำนวนห้องปฏิบัติการ

☞ ผังการใช้ห้องปฏิบัติการ

☞ ลักษณะการใช้ห้องปฏิบัติการ(สาขาวิชา,ชั่วโมงเตรียมการจำนวน

นักศึกษา)เพื่อการวิเคราะห์และสรุปการใช้งานของห้องปฏิบัติการว่ามีความพร้อมทั้งตัวบุคคลและภาระงานเหมาะสมเพียงพอหรือไม่

☞ ประเภทและจำนวนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ โดยระบุถึงความสำคัญ

ลักษณะทางเทคนิคเฉพาะด้าน เช่นห้องฉายรังสี ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์โดยศูนย์วิทยาศาสตร์มีเครื่องมือชนิดนี้อยู่ด้วย หรือความอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้จากเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ

☞ ขอบข่ายภาระงาน และปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานของแต่ละคน

☞ จำนวนอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ,

พนักงานมหาวิทยาลัยยบแผ่นดิน และงบรายได้,เจ้าหน้าที่ประจำสัญญาจ้าง

2.1.2.2 ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานด้านวิจัย

☞ สาขาวิจัยหลักที่ต้องดำเนินการโดยผ่านความเห็นชอบของมหาวิทยาลัย

☞ ปริมาณงาน

☞ จำนวนอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้าง(ประจำชั่วคราว)ที่มีอยู่เดิมในแต่ละ

หน่วยงาน

2.2สายบริหารและธุรการทั่วไป(สำนักงานอธิการบดี/คณะ/สถาบัน/สำนัก)

2.2.1 ข้อมูลทั่วไป เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงาน ได้แก่โครงสร้างของหน่วยงาน เป้าหมายของหน่วยงาน โครงการใหม่ที่ต้องดำเนินการ จำนวนนักศึกษา และปี.ศ.ที่จัดตั้ง

2.2.2 ข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

☞ ขอบข่ายภาระงานและปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน ของแต่ละคน

☞ หน้าที่ความรับผิดชอบ ระบบการบริหารงานและปริมาณงานแต่ละ

หน่วยงาน

☞ จำนวนอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ, พนักงานมหาวิทยาลัยยังบแผ่ดินและงบรายได้,เจ้าหน้าที่ประจำสัญญาจ้าง

☞ งานที่ไม่ต้องดำเนินการเองและสามารถจ้างเหมาเอกชนมาดำเนินการแทนได้

☞ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

☞ ขั้นตอน วิธีการดำเนินงาน และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นต้น

โดยสายสนับสนุนมีเกณฑ์การคิดภาระงาน ดังนี้

- การคิดปริมาณงานจะคิดปริมาณงานรวมใน 1 ปี
- ปริมาณงานที่รวมได้จะต้องนำมาทอนเป็นจำนวนวัน
- กำหนดให้ 1 วัน = 7 ชั่วโมงทำการและ 1 คน ทำงาน 230 วัน/ปี
- อัตรากำลังที่พึงมี = ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมทั้งหมด(วัน)

230

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าว เพื่อที่งานการเจ้าหน้าที่จะได้ทำการวิเคราะห์และระบุจำนวนคนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิต แผนการพัฒนา และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยได้แนะนำไว้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในอนาคต

บทที่ 4

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจนโดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกากว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกรอบ และแนวทางเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ ของพระราชกฤษฎีกากว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ ส่วนราชการระดับกรม และจังหวัด จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมี ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติคือ **มิติที่ 1** มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ **มิติที่ 2** มิติด้านคุณภาพการให้บริการ **มิติที่ 3** มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ **มิติที่ 4** มิติด้านการ พัฒนาองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ข้าราชการพลเรือนมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการ ของประชาชนตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดินพ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกากว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 ดังนั้นการปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความ เข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ ที่ “ผู้บริหารสายงานหลักคือผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้แก่ผู้บริหารไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็น **ระบบ ที่เกื้อหนุนต่อการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้** ในขณะเดียวกันจะต้องเป็น ระบบที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพมีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจตลอดจน มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นส่วนราชการหนึ่ง เทียบได้กับระดับกรม จึงได้นำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 นโยบายของรัฐบาล ประเด็น ทิศทางและนโยบายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว และแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยได้นำนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรมาเชื่อมโยง รวมถึงการนำผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การกรทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (2558 – 2561) ในวันศุกร์ที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุมใหญ่ศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ครั้งแรก) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย อย่างมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน จากหน่วยงาน หลักด้านวิชาการและด้านสนับสนุนวิชาการ

ในการดำเนินการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2558 – 2561) คณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการตามขั้นตอน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้านการบริหารงานบุคคล

ในการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้างสายสนับสนุนเข้าร่วมประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การค้นหาประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการ และวางกรอบ กลยุทธ์และโครงการที่จำเป็น และจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อดำเนินการ ตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน) และบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อค้นหาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ต้องดำเนินการ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน

☞ ในการดำเนินการกำหนดให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย พันธกิจมหาวิทยาลัย นโยบายสภามหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมาตรฐานจากภายนอก และข้อมูลบุคลากร (ความต้องการด้านบุคลากร) เพื่อค้นหาประเด็น หรือจุดมุ่งเน้นตามภารกิจ แผนงาน รวมถึงช่องว่างและปัญหา

☞ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินการตามภารกิจ และการบริหารงานบุคคล เพื่อค้นหาประเด็นจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจ และการดำเนินการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

☞ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านบุคลากร และการบริหารงานบุคคล ที่ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ

2. กำหนดประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคล จากประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

☞ ให้กำหนดประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลจากบริบท/สภาพการณ์ของมหาวิทยาลัย

☞ ค้นหาปัญหา และผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ ที่ส่งผลต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย

3. กำหนดปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล โดยจำแนกเป็นประเด็นการบริหารระบบงานบุคคล (Human Resource Management) และประเด็นการพัฒนาบุคลากร (Human Development)

4. กำหนดแนวทางเพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากประเด็นที่ค้นพบจากประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

☞ เสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จของแผนงานของมหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการและประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลจัดทำข้อเสนอประเด็นที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล ทั้งประเด็นการบริหารระบบงานบุคคล (Human Resource Management) และประเด็นการพัฒนาบุคลากร (Human Development)

ภายหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ จึงนำข้อมูลที่ได้รับมารวบรวม กลั่นกรองเป็นข้อเสนอโครงการ และ เป้าหมายความสำเร็จของโครงการจากประเด็นที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลต่อไป



4.2 ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)

1. Manpower (กำลังคน) เพื่อพิจารณาลักษณะของกำลังคน ทั้งคุณภาพ ปริมาณ คุณสมบัติ ที่ต้องการ ในอนาคต และสภาพปัญหาที่มีในปัจจุบัน
2. Recruitment & Selection (การสรรหาและคัดเลือก) เพื่อพิจารณาระบบการสรรหาและคัดเลือก บุคลากร ทั้งเข้าใหม่และเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ
3. Performance Management (การบริหารผลงาน) เพื่อพิจารณาการบริหารผลงาน การประเมิน และ วัตถุประสงค์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับหน่วยงานมาที่ระดับบุคคล เพื่อให้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. Compensation & Benefit (ผลประโยชน์และสวัสดิการ) เพื่อพิจารณาระบบผลประโยชน์ และ สวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลประโยชน์ และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย และระเบียบราชการกำหนด รวมถึงระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง
5. Career Growth (การเติบโตตามสายอาชีพ) เพื่อพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าให้รองรับการเติบโต ในสายงาน หรือสายอาชีพสำหรับตำแหน่งใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
6. Quality of Work life (คุณภาพชีวิตในการทำงาน) เพื่อพิจารณาระบบ และกลไก รวมถึงลักษณะ ทางกายภาพที่เอื้อต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน
7. Regulation (กฎระเบียบและวินัย) เพื่อพิจารณากฎระเบียบและวินัยที่มีอยู่ ที่ควรพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.3 ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)

1. Competency (สมรรถนะบุคคล) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ ทั้งประเภท จำนวน รวมถึงสมรรถนะของบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต
2. Career Development (การพัฒนาตามเส้นทางอาชีพ) เพื่อพิจารณากระบวนการพัฒนา บุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพ และตำแหน่งงาน
3. Training & Development (การฝึกอบรมและพัฒนา) เพื่อพิจารณากระบวนการฝึกอบรม และ พัฒนา ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาที่ตรงตามวัตถุประสงค์ และหน้าที่งานของบุคลากร โดยเน้นผลการพัฒนาในระดับ ผลลัพธ์ (Outcome)

4. Culture (การสร้างคุณลักษณะตามวัฒนธรรมองค์กร) เพื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาค่านิยมหลัก สู่การสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ที่จะนำไปสู่แบบแผนแผนการปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

5. Leadership Development (การพัฒนาภาวะผู้นำ) เพื่อพิจารณาการพัฒนาภาวะผู้นำในบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีในปัจจุบัน

4.4 แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	
บริบทและ การค้นหาปัญหา ความจำเป็น	บริบท/ สภาพการณ์
	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	ปัญหา/ ประเด็นสำคัญด้าน HR
จัดทำกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้าน HR (ประเด็นสำคัญในการบริหารงานบุคคล)
จัดทำ แผนปฏิบัติการ	แผนปฏิบัติการ

ภาพที่ 15 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

4.5 แนวทางการดำเนินการ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท และการค้นหาปัญหาความจำเป็น
2. กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์
3. จัดทำกลยุทธ์ : กลยุทธ์ด้าน HR (ประเด็นสำคัญในการบริหารงานบุคคล)
4. กำหนดแผนงาน โครงการ เพื่อรองรับกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัด และกิจกรรมหลัก
5. จัดทำแผนปฏิบัติการ : โดยเน้นการวางกรอบแผนงานโครงการ ในช่วงปี 2560 ถึง 2564

4.6 สรุปประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลจากบริบท/ สภาพการณ์ของมหาวิทยาลัย (ตามกรอบ พ.ศ.2561 - 2565)

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
1	การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน - คุณภาพไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน - ความแตกต่างทางด้านระบบการศึกษา ทั้งในรูปแบบการจัดการศึกษา นักศึกษาและบุคลากร - มาตรฐานการศึกษา/ความรู้พื้นฐานในการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย - พร้อมการยกระดับพัฒนาคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์ภายนอก - ในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจ นโยบาย สภามหาวิทยาลัย - สมรรถนะความสามารถในสายงาน - สมรรถนะด้านการสื่อสาร - สมรรถนะด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม - สมรรถนะด้านการบริการ - การศึกษาด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร - การเตรียมความพร้อมในการจัดการบุคลากรด้านต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานตามสภาพปัญหา - ปรับกรอบภาระงาน วิธี และเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน - พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน - พิจารณาค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสม - ปรับกฎ ระเบียบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน - การคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติในอาเซียนเข้ามาปฏิบัติงาน - ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานชาวอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ - พัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่ต้องการ - พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณสมบัติครบเพื่อพัฒนาเข้าไปสู่สายงานวิชาการ - ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณลักษณะตามค่านิยมของมหาวิทยาลัย (VALAYA) - มีการฝึกอบรมด้านภาษาและวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน - การศึกษาดูงานในกลุ่มประเทศอาเซียน

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
2	พ.ร.บ. 2547 ให้มหาวิทยาลัยมีพันธกิจเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - การขับเคลื่อนนโยบายไม่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในปัจจุบัน - ขาดการวิเคราะห์สภาพปัญหาชุมชนไม่ทั่วถึง - ขาดการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคม และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ - การปรับกระบวนการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับชุมชน - มีอาจารย์และบุคลากรยัง ขาดความรู้และความเข้าใจ ประสบการณ์ และทักษะในการลงชุมชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น - รูปแบบการพัฒนาและเพิ่มบทบาทโดยเน้นให้อาจารย์/นักศึกษาร่วมพัฒนาท้องถิ่นโดยจัดทำเนื้อหาหลักสูตร และชั่วโมงให้สอดคล้องกับการดำเนินการรวมทั้งการจัดทำตัวบ่งชี้ที่สอดคล้อง - พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง พัฒนากระบวนการจัดการศึกษา การบูรณาการ เพื่อให้สามารถลงพื้นที่ เพื่อทำกิจกรรม - แสวงหาความเป็นเลิศ และอัตลักษณ์ด้านบริการวิชาการ - ภาวะเทียบที่สนับสนุนกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมกระบวนการเรียนการสอนและศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ - เน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม - การพัฒนารูปแบบและเพิ่มบทบาทโดยเน้นให้อาจารย์/นักศึกษาร่วมพัฒนาท้องถิ่นโดยจัดทำเนื้อหาหลักสูตร และชั่วโมงให้สอดคล้องกับการดำเนินการรวมทั้งการจัดทำตัวบ่งชี้ที่สอดคล้อง - พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง พัฒนากระบวนการจัดการศึกษา โดยมีการปรับรูปแบบ มคอ 3. และมีบูรณาการเพื่อให้สามารถลงพื้นที่ เพื่อทำกิจกรรมได้ - แสวงหาความเป็นเลิศ และอัตลักษณ์ด้านบริการวิชาการ - ปรับกฎระเบียบ ให้สอดคล้องกับกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมการร่วมมือกับชุมชน - อบรมให้อาจารย์มีความรู้ด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบ RBL/PBL P1. เพิ่มความรู้และประสบการณ์ ให้อาจารย์และบุคลากรและทักษะในการลงชุมชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
3	ตัวบ่งชี้ที่ 5,8 และ 12 การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต + การประเมินคุณภาพภายนอกด้านอาจารย์เป็นคนที่มีความสามารถ	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีผลต่อการผลิตบัณฑิตให้ตรงต่อความต้องการของกลุ่มประชาคมอาเซียน	1.อาจารย์ - ภาษา - การจัดการเรียนการสอนการสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการในกลุ่มอาเซียน - ICT 2.สายสนับสนุน - ภาษา - ทักษะการจัดกิจกรรม - การให้บริการ	1.อาจารย์ - การจัดอบรมทางด้านภาษา - Quality of Work Life (สร้างบรรยากาศในการทำงานจากโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับอาเซียน) - การสรรหาบุคลากรวิชาการ+สนับสนุนที่มีความสามารถทางภาษาอาเซียน - คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและตรงต่อความต้องการในการสร้างหลักสูตร - มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนา/ปรับปรุงด้าน Hardware/Software และบุคลากรด้านไอที - เพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความรู้พื้นฐานทางด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นและกิจกรรมที่สามารถสร้างความสอดคล้องของนักศึกษาในกลุ่มอาเซียนได้ - เพิ่มกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการประสานงานทางการศึกษาและการจัดกิจกรรมรวมถึงการประชาสัมพันธ์สำหรับบุคลากรและนักศึกษาต่างชาติ	1.อาจารย์ - โครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในกลุ่มอาเซียน - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านภาษา - สร้างขวัญและกำลังใจ โดยให้ศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ - ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการในกลุ่มอาเซียน - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านไอที

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
4	ตัวบ่งชี้ 6 และ 7 จาก สมศ. อาจารย์มีผลงานตีพิมพ์/ เผยแพร่/ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์	1. มีปริมาณผลงานน้อย 2. งานไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ 3. งานไม่ได้ถูกเผยแพร่/ตีพิมพ์ใน	1. ขาดนักวิจัย (อาจารย์ นักวิจัย) 2. นักบริหารจัดการงานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มนักวิจัย โดยจัดระบบเรื่องภาระงานให้เอื้อต่อการทำวิจัย - เพิ่มผลประโยชน์ให้กับผู้มีงานวิจัย เช่น สามารถใช้ประโยชน์จากสาธารณูปโภคบางอย่างต่างไป - ส่งเสริมให้มีการเจริญเติบโตในสายงาน เช่นนักวิจัยที่ไม่ใช่สายวิชาการ - ปรับกฎระเบียบในเรื่องของการทำวิจัยให้เอื้อต่อความสะดวกให้มากขึ้น - สร้างบรรยากาศเกื้อกูลกันในการทำวิจัย - สร้างระบบบุคลากรในสำนักวิจัยให้เป็นผู้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้ประสานงานระหว่างโจทย์วิจัยกับนักวิจัย - คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการงานวิจัย - เพิ่มบุคลากรที่สามารถให้คำปรึกษาในเรื่องการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มการจัดอบรมระเบียบการทำวิจัย - เพิ่มบรรยากาศในการเป็นนักวิจัยเช่นจัดเวทีนำเสนองานวิจัยให้เพิ่มขึ้น - จัดศึกษาดูงานการนำเสนองานวิจัย - สร้างความมั่นใจในการทำวิจัยเช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง - เน้นให้เห็นความชัดเจนความก้าวหน้าในสายวิชาชีพจากงานวิจัย - จัดลงพื้นที่เพื่อหาโจทย์วิจัย - จัดศึกษาดูงานเรื่องฐานข้อมูลของโจทย์วิจัยกับเชี่ยวชาญความชำนาญของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
5	มาตรฐานการศึกษา 1.คุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ เป็นที่ยอมรับ	1. อาจารย์และบัณฑิต ต่อการได้รับการยอมรับของมหาวิทยาลัยจากชุมชนและสังคม 2. การมีจำนวนนักศึกษาเข้าเรียนภาคปกติ คงอยู่ไม่ได้ตามเป้าหมายคืออย่างน้อย 12,000 คน 3. หลักสูตรที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาเข้าสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ 4. การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ 5. ผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติยังมีน้อย	- อาจารย์คุณวุฒิ ป.เอก น้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ - สัดส่วนอาจารย์และนักศึกษาไม่สัมพันธ์กันตามเกณฑ์ - จำนวนอาจารย์ในบางสาขาไม่เพียงพอ - กำหนดคุณวุฒิของอาจารย์ไม่ตรงตามเกณฑ์ สกอ. - แนวทางพัฒนาการรับนักศึกษาไม่เหมาะสม - พัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรในการให้ข้อมูล - ขาดรูปแบบการแสวงหานักศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย - ขาดความรู้และทักษะ ด้านภาษาอาเซียนและภาษากลางในการสื่อสาร สายวิชาการ - ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น สายสนับสนุน - ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น	- สรรหาอาจารย์คุณวุฒิ ป.เอก - จัดกำลังคนให้ตรงตามสาขา และเพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา - พัฒนารูปแบบการแสวงหานักศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย 1. ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ - จัดระบบการทำงานให้มีเวลาเอื้อต่อการไปฝึกอบรม - จัดท้าวิสิตอุปการณด้านพัฒนาภาษา - สร้างแรงจูงใจในรูปแบบเงินรางวัล/ขึ้นเงินเดือน 2. ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น - เปิดรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบ - ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจ 1. บุคลากรไม่ทำวิจัย - เพิ่มค่าตอบแทนนักวิจัย - ออกข้อกำหนดบังคับให้ทำวิจัย - จัดสรรจำนวนภาระงานให้เหมาะสม - สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์สถานที่ในการทำวิจัย	- ส่งเสริมให้อาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกให้ตรงตามสาขา - พัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรในการให้ข้อมูล - เพิ่มความรู้และทักษะ ด้านภาษาอาเซียนและภาษากลางในการสื่อสาร 1. ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - ฝึกอบรมภาษาอังกฤษทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน - ส่งเรียน Short course ณ ต่างประเทศ - นโยบายให้บุคลากรพูดภาษาอังกฤษในที่ทำงาน 2. ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น - ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเดิมให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น 1. บุคลากรไม่ทำวิจัย - จัดอบรมการทำวิจัย - สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิจัย

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
			<p><u>ประเด็นปัญหาข้อที่ 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่ทำวิจัย - บุคลากรไม่ให้ความสำคัญด้านการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ 	<p><u>2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญด้านการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนเงินทุนในการเผยแพร่ - จัดผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษสำหรับตรวจภาษาที่ตรงสาขา 	<p><u>2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญด้านการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - อบรมการเขียนงานวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ - หัวหน้าแต่ละส่วนควรทำเป็นตัวอย่าง
6	<p>พัฒนาการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรสายสนับสนุนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการ สิ่งสนับสนุน - มหาวิทยาลัยไม่ทราบความต้องการ เพื่อตอบสนองและพัฒนาท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่ชัดเจน - จำนวนทรัพยากร/สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สัมพันธ์กัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการการศึกษา - ระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการชุมชน - ไม่มีทีมงาน บุคลากรที่สร้าง/แสวงหา ความต้องการเพื่อตอบสนองและพัฒนาท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่ชัดเจน - จัดทำคลังข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นการประสานงานของทุกหน่วยงาน ในการร่วมหาข้อมูล และพัฒนาโจทย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และท้องถิ่นตรงประเด็น โดยจัดหาทีมรับผิดชอบ แยกรายอำเภอ / รายด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการด้านการศึกษา - สร้างระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการด้านการบริการชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างทีมงาน บุคลากรที่สร้าง/แสวงหาความต้องการ เพื่อตอบสนองและพัฒนาท้องถิ่น ของแต่ละพื้นที่ชัดเจน - จัดทำคลังข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นการประสานงานของทุกหน่วยงาน ในการร่วมหาข้อมูล และพัฒนาโจทย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นตรงประเด็น โดยจัดหาทีมรับผิดชอบ แยกรายอำเภอ / รายด้าน

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
7	คู่แข่งชั้น	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักศึกษาลดน้อยลง / ก่อให้เกิดรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง - ภาพรวมในปัจจุบันนักศึกษา - สถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น(คู่แข่งชั้นเพิ่มขึ้น) 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนภาระงานลดน้อยลง/ไม่มีความเหมาะสม <p><u>ประเด็นปัญหาข้อที่ 1 ภาพรวมในปัจจุบันนักศึกษาเข้าใหม่ลดลง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากร (อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ไม่มีเวลาประชาสัมพันธ์ - ขาดบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ในแต่ละคณะ <p><u>ประเด็นปัญหาข้อที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น(คู่แข่งชั้นเพิ่มขึ้น)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างจุดเด่นให้บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเกณฑ์การประเมินผล การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ <p><u>1. บุคลากร (อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ไม่มีเวลาประชาสัมพันธ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ลงคณะ - สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ - ใช้งบประมาณที่เพียงพอ - นโยบายให้บุคลากรช่วยประชาสัมพันธ์ - รับบุคลากรที่มีชื่อเสียงเข้าทำงาน (อาจารย์พิเศษ) - ส่งเสริม/สนับสนุนบุคลากรที่มีแนวโน้มจะสร้างชื่อเสียง - ทำข้อตกลงความร่วมมือกับสื่อสารมวลชนเพื่อประชาสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน - เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถแข่งขันได้ <p><u>1. บุคลากร (อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ไม่มีเวลาประชาสัมพันธ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - อบรมบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ - ศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือดูคู่แข่งมหาวิทยาลัยอื่น - เชิญผู้มีประสบการณ์มาพูดเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	ปัญหา/ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
8	เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และมีค่าครองชีพสูงขึ้น - การวางแผนใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานเพื่อรับโอกาสหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่ากว่า 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อให้มีความพอใจในการพัฒนาตนเอง - มีการกำหนดเส้นทางในการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร
9	นโยบายของมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายของมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และเป้าหมายการปฏิบัติงานมีความท้าทายสูงมาก - ปัญหาการสื่อสารนโยบายไปสู่ในระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับนโยบายแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีกฎเกณฑ์ การกำกับดูแลและการติดตามผลการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดอบรมชี้แจงนโยบาย เป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัย

จากการได้ข้อมูลผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือของมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ 2561 ก่อนเริ่มจัดทำแผนปฏิบัติการ 2562 จนได้นำมาสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2562 ซึ่งจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย

จุดอ่อน ข้อ 3 บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนขาดทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนา ความก้าวหน้า ในสายงาน และ

จุดอ่อน ข้อ 4 ขาดความรักและความผูกพันกับมหาวิทยาลัย

จากผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะลดจุดอ่อน คือ กลยุทธ์ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้าทำงานในมหาวิทยาลัย และการพัฒนาขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทำให้มีความ ชัดเจน และเห็นทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น จึงนำไปสู่การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนา บุคลากร พ.ศ. 2562 ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

4.7 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานบุคคล

“บริหารงานบุคคลโดยมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ”

4.8 นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติข้อมูล ข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ.2546 รองรับการกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และ รองรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) รวมทั้ง ให้สอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)

อาจารย์ ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดังนี้

1. ด้านการสรรหา (Recruitment)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยงานบริหารงานบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ดำเนินการวางแผนกำลังคนแสวงหาคนตามคุณลักษณะที่กำหนด และ เลือกสรรคนดี คนเก่ง เพื่อปฏิบัติการกิจการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม และรวมถึงการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579)

แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 จัดทำแผนกรอบอัตรากำลังระยะ 4 ปี เพื่อใช้ในการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่รองรับต่อการเพิ่มเติมภารกิจ หรือปรับเปลี่ยนภารกิจภายใต้สถานการณ์ความเป็นจริงด้านปริมาณคนในวัยเรียนรวมทั้งยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

1.2 จัดทำและดำเนินการตามแผนการสรรหาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการสูญเสียกำลังคน โดยมุ่งเน้นให้มีอัตราว่างไม่เกินร้อยละ 5 ของบุคลากรทั้งหมด

1.3 การรับสมัคร การสอบแข่งขัน การคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการและการสอบแข่งขัน การคัดเลือกเพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานราชการทั่วไป การสอบแข่งขัน การคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย ต้องประกาศทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานอื่น

1.4 แต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาและเลือกสรรจากผู้แทนหน่วยงาน เพื่อให้สามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดีสอดคล้องตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

2. ด้านการพัฒนา (Development)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยงานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีให้สอดคล้องกับแผนการบริหารงานบุคลากรและสอดคล้องตามความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในทุกหน่วยงาน

2.2 จัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training and Development Roadmap) เพื่อเป็นกรอบ ในการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง

2.3 สร้างบทเรียนความรู้เฉพาะด้านตามสายงานให้อยู่ในระบบ E – Learning เพื่อให้บุคลากร ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้ตลอดระยะเวลาอย่างเป็นระบบ

2.4 จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคล มาใช้เป็นระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management System: HRMS)

2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรทุกประเภทมีคุณภาพชีวิตของการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันของบุคลากรและมหาวิทยาลัย

2.6 ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ทั้งในสายงานวิชาการและสายงานสนับสนุนวิชาการ

2.7 จัดทำ และพัฒนาปรับปรุง กฎ ระเบียบ และวินัย ให้เกิดความชัดเจน และความเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

2.8 นำระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มาใช้เป็นระบบงานพัฒนาบุคลากร(Human Resource Development System : HRDS)

2.9 ส่งเสริมให้ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาและบุคลากรอื่นใด พัฒนาดตนเองด้วยแผนพัฒนารายบุคคลผ่านระบบ(Human Resource Development System : HRDS)

2.10 จัดทำ และปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และบุคลากร เพื่อให้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.11 จัดให้มีการประเมินข้าราชการ และบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2.12 จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในทุกหน่วยงานที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

3. ด้านการรักษาไว้(Retention)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยงานบริหารงานบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดีต้องทำการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล แผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ประจำปี จัดทำเส้นทางความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพ แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร(Succession plan) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีประสิทธิภาพ และยกย่อง ชมเชยบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

3.1 จัดทำ ดำเนินการ และรายงานผลตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล รวมทั้งเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานในสังกัด

3.2 จัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิตประจำปี โดยมุ่งเน้นพัฒนาทั้งสี่ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงาน 2) ด้านส่วนตัว 3) ด้านสังคม และ 4) ด้านเศรษฐกิจ

3.3 กำหนดให้จัดกิจกรรมกีฬาเป็นประจำทุกปี เพื่อให้กีฬาเป็นสื่อกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์และความสามัคคีที่ดีของบุคลากรระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งเป็นการสร้างเสริมสุขภาพให้แข็งแรง

3.4 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ

3.5 จัดกิจกรรมยกย่อง ชมเชยบุคลากร เช่นการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น การคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยดีเด่น การคัดเลือกบุคคลและหน่วยงานต้นแบบ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากรกับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และหากมีบุคลากร ที่ประพฤติดีสมควรแก่การเป็นแบบอย่างให้ผู้บังคับบัญชารายงานให้อธิการบดีทราบเพื่อพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ

3.6 จัดให้มีการดำเนินงาน “จัดการความสุข” (Happy Work Place) เพื่อความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยให้ความสำคัญในด้านของปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร รวมไปถึงกิจกรรมสร้างสุขของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกิจกรรมของกลุ่ม/ชมรม ที่เป็นแหล่งรวมในการขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมต่างๆระหว่างบุคลากร และระหว่างหน่วยงานต่างๆ

3.7 ดำเนินการปรับปรุง จัดทำสวัสดิการของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากสวัสดิการหลักให้มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์แก่บุคลากรทุกประเภทในมหาวิทยาลัย และจัดทำสวัสดิการยืดหยุ่นเพื่อให้การใช้สวัสดิการเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรมากที่สุด

3.8 ควบคุมให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กำหนด พร้อมทั้งให้การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ เลื่อนขั้นค่าจ้างของลูกจ้างประจำ หรือเลื่อนค่าตอบแทนของ

พนักงานราชการ เป็นไปตามช่วงเวลาที่กำหนด หากมีการร้องเรียนหรือร้องขอความเป็นธรรมให้รับดำเนินการ รวบรวมและรับนำเสนออธิการบดีโดยด่วน

4. ด้านการใช้ประโยชน์(Utilization)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกันในการ บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ แจ้งให้บุคลากรเข้าถึงช่องทางการรับทราบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล รวมทั้งควบคุม กำกับ ดูแลให้ปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

4.1 ให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งควบคุม กำกับ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ใน สถาบันอุดมศึกษา ข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ฯ ว่าด้วยจรรยาบรรณของคณาจารย์และ บุคลากรในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2554 หากผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดหรือทุจริตให้รายงานอธิการบดีทราบ โดยเร็ว

4.2 การรับสมัครคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้ง(เลื่อน) ให้ดำรงตำแหน่งที่ สูงขึ้นในตำแหน่งต่างๆ ต้องประกาศทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานในสังกัด และต้องจัดทำบันทึก ข้อความขอความอนุเคราะห์หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนในสังกัดรับทราบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลการรับสมัครได้อย่างเท่าเทียม

4.3 การพิจารณาแต่งตั้งให้ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในตำแหน่งต่างๆ จะยึดถือความรู้ ความสามารถ และประโยชน์สูงสุดที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์จะ ได้รับ

ทั้งนี้ ให้งานบริหารงานบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดี รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย ดังกล่าวให้อธิการบดีทราบ ดังนี้

1. ครั้งที่ 1 รอบ 6 เดือน ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี
2. ครั้งที่ 2 รอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 31 กรกฎาคม ของทุกปี
3. ครั้งที่ 3 รอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

4.9 พันธกิจ

1. วางแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการตาม เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาคูณภาพชีวิตของบุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.10 เป้าประสงค์ (Goals) ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2562

- บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย (สนับสนุนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ)
- มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.11 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) 5 มิติ กับ ประเด็นยุทธศาสตร์แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2562

มาตรฐานความสำเร็จ	ประเด็นยุทธศาสตร์
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา ปรับปรุง แผน/นโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบสารสนเทศและกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้-ระบบสนับสนุนและจูงใจต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรมมีเจตจำนงในการบริหารที่สุจริต
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.12 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2562

4.12.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนา ปรับปรุง แผน/นโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

- **เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์** : มหาวิทยาลัยมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐาน
- **ตัวชี้วัด** : ระดับความสำเร็จของการมีและใช้แผน/นโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
 - ระดับที่ 1 มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
 - ระดับที่ 2 มีการนำแผนเสนอให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
 - ระดับที่ 3 มีการนำแผนเสนอให้สภามหาวิทยาลัย อนุมัติ
 - ระดับที่ 4 มีการทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นประจำทุกปี
 - ระดับที่ 5 มีการเสนอ แผน/ผล การทบทวนแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

- กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1

1.1 พัฒนาแผนการบริหาร และพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2560-2564

1.2 พัฒนาแผนหรือกรอบอัตรากำลัง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2562-2565

1.3 พัฒนาแผนงาน โครงการ และมาตรการ ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อดึงดูด/พัฒนา/รักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูง

1.4 พัฒนาแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับและแผนการสร้างความร่วมมือในการบริหารราชการ

4.12.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบสารสนเทศและกระบวนการการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบสารสนเทศสามารถรองรับการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร แผนงาน และนโยบายของมหาวิทยาลัย

- ตัวชี้วัด : ระดับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบสารสนเทศและกระบวนการบริหารงานบุคคล

1. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 4.51 – 5.00 (90.1 – 100.0 %) พึงพอใจมากที่สุด

2. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 3.51 – 4.50 (70.1 – 90.0 %) พึงพอใจมาก

3. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 2.51 – 3.50 (50.1 – 70.0 %) พึงพอใจปานกลาง

4. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 1.51 – 2.50 (30.1 – 50.0 %) ไม่พึงพอใจ

5. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 0.00 – 1.50 (0.0 – 30.0 %) ไม่พึงพอใจมากที่สุด

- กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ และคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับแผน

2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล

2.3 พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร

4.12.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบจัดการความรู้-ระบบสนับสนุนและจูงใจต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบระบบจัดการความรู้-ระบบสนับสนุน และจูงใจต่างๆที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

- ตัวชี้วัด : 5.1.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 1 มีการจัดทำแผนจัดการความรู้ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศ แผนพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ แผนจูงใจบุคลากร

ระดับที่ 2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการโครงการตามแผน ร้อยละ 50

ระดับที่ 3 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการโครงการตามแผน ร้อยละ 51-100

ระดับที่ 4 มีการประเมินความสำเร็จของแผนจัดการความรู้ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศ แผนพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ แผนจูงใจบุคลากร

ระดับที่ 5 นำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินการตามแผนแผนจัดการความรู้ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศ แผนพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ แผนจูงใจบุคลากร

- **กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3**

- 3.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้
- 3.2 พัฒนามาตรการจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน
- 3.3 พัฒนาระบบสารสนเทศงานบริหารงานบุคคล
- 3.4 พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนประจำปี

4.12.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรมมีเจตจำนงในการบริหารที่สุจริต

- **เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์** : มหาวิทยาลัยมีเจตนาธรรมสุจริตในการบริหารและพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล

- **ตัวชี้วัด** : มหาวิทยาลัยผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ในภาพรวมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

- **กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4**

- 4.1 พัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

- 4.2 พัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยโดยผู้บริหารทั้งผลการปฏิบัติงานของตนเองและผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

- 4.3 การจัดทำคู่มือและแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ในระดับมหาวิทยาลัยและในระดับหน่วยงานภายในทุกหน่วยงาน

- 4.4 การปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับด้านคุณธรรมและจริยธรรม/การอบรม/การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

4.12.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และสร้างคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- **เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์** : ระดับความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น

- **ตัวชี้วัด** : ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัย

ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับต่ำที่สุด

ระดับค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับต่ำ

ระดับค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับปานกลาง

ระดับค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับมาก

ระดับค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับมากที่สุด

- **กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5**

- 5.1 พัฒนาคูณภาพชีวิตของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกประเภทโดยจัดทำแผนพัฒนาคูณภาพชีวิตและดำเนินการตามแผน

4.13 แผนงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2562

โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์							
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา ปรับปรุง แผน/นโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์							
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนหรือกรอบอัตรากำลัง 2562-2565 และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย 	มีประกาศค่างานกลางของงานสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	1 ฉบับ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำค่างานกลาง 	ไม่ใช้งบประมาณ	กันยายน 2561	งานบริหารงานบุคคล
		มีแผนหรือกรอบอัตรากำลัง 2562-2565 ที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย	ต้นฉบับ 1 ฉบับ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน 	5,000	กันยายน 2561	งานบริหารงานบุคคล

โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
มิตินี้ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล							
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบสารสนเทศและกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ							
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล 	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสารสนเทศการบริหารงานบุคคล	>3.51	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล (จัดหา-จัดซื้อ-จัดจ้าง) 	1,500,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานบริหารงานบุคคล
	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรสายวิชาการ อาจารย์ และ สายสนับสนุนมีสมรรถนะการทำงาน ตามบทบาทหน้าที่และภาระงาน ผู้บริหารได้รับการพัฒนาตามบทบาทหน้าที่และภาระงาน และครอบคลุมสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร 	ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	<ul style="list-style-type: none"> คก.พัฒนางานประจำสู่งานวิจัย R2R (ยกเล็ก) 	71,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
		ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	<ul style="list-style-type: none"> คก.พัฒนาศักยภาพบุคลากรใหม่ (วันแรกพบอธิการบดี) 	46,800	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
		ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	<ul style="list-style-type: none"> คก.พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมคนดีรักษาคนเก่งปลูกจิตสำนึกคนของพระราชชาข้าของแผ่นดิน (สายวิชาการ) รุ่น 1-5 (ยกยอดไปรวมรุ่นถัดไป) 	800,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ

โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรสายวิชาการ อาจารย์ และ สายสนับสนุน มีสมรรถนะการทำงาน ตามบทบาทหน้าที่และ ภาระงาน ผู้บริหารได้รับการพัฒนา ตามบทบาทหน้าที่และ ภาระงาน และกรอบ สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร 	ความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	<ul style="list-style-type: none"> คก.การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลัก เพื่อเข้าสู่ระยะและเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งสูงขึ้นรุ่น 1(สายสนับสนุน) 	91,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และ บุคลากรมืออาชีพ
		ความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	<ul style="list-style-type: none"> คก.พัฒนาสมรรถนะตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย เรื่อง"การเขียน บทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร ทางวิชาการ" 	500,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และ บุคลากรมืออาชีพ
		ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาตามเกณฑ์ที่ กำหนด	ร้อยละ 55	<ul style="list-style-type: none"> คก.การเขียนผลงานเชิงวิเคราะห์ จากงานประจำ (สายสนับสนุน) 	71,585.70	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และ บุคลากรมืออาชีพ

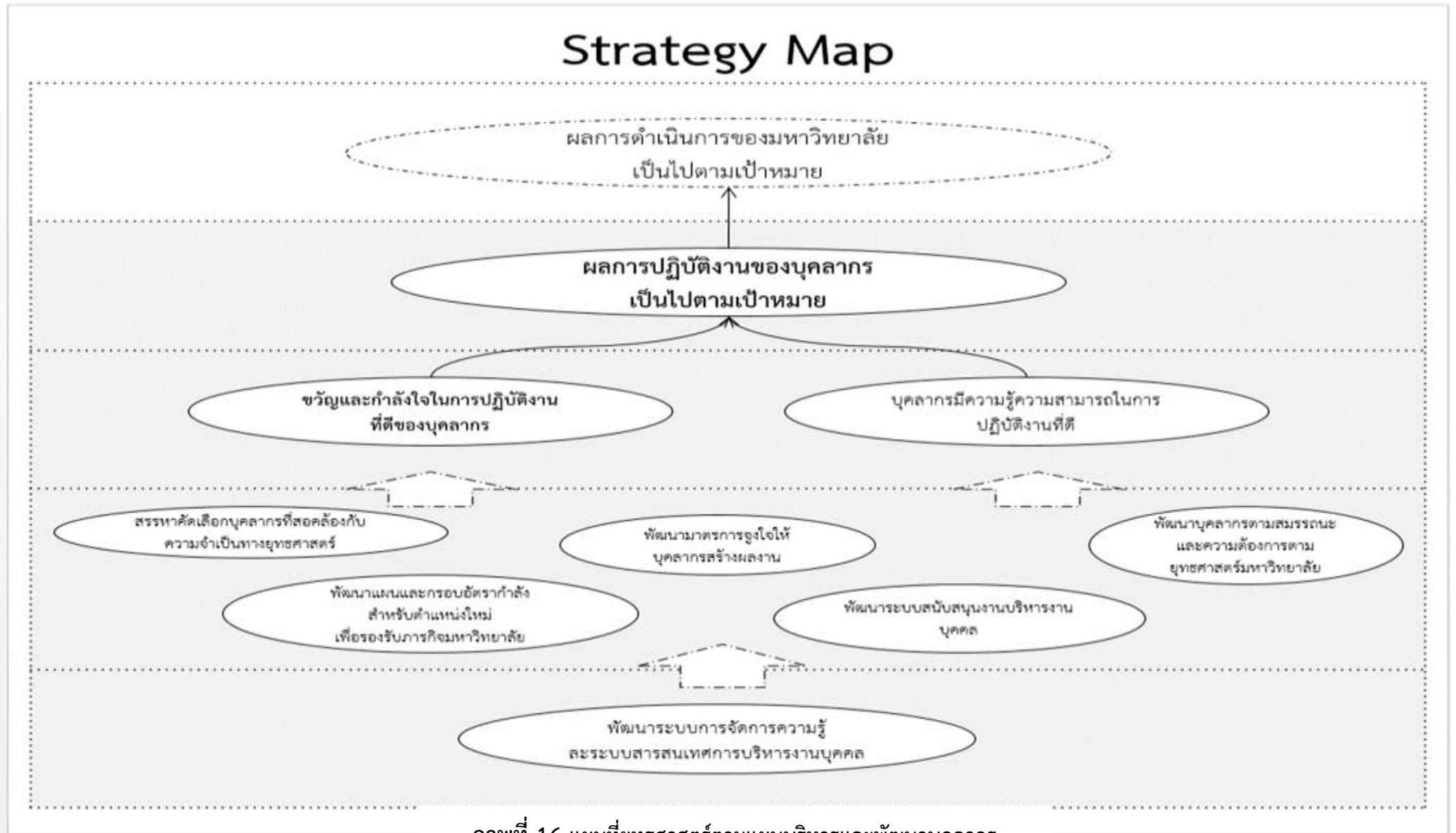
โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรสายวิชาการ อาจารย์ และ สายสนับสนุน มีสมรรถนะการทำงาน ตามบทบาทหน้าที่และภาระงาน ผู้บริหารได้รับการพัฒนา ตามบทบาทหน้าที่และภาระงาน และครอบคลุมสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร 	ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	● คก.เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนางานรุ่น1 (สายสนับสนุนระยะ4)	106,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
		ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	● คก.เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนางาน(สายสนับสนุนระยะ3)	49,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
		ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	● คก.การวิเคราะห์ค่างานและการเขียนแบบประเมินค่างาน (สายสนับสนุน) รุ่น 1	98,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
		ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	● คก.พัฒนาคุณลักษณะและจรรยาบรรณของคณาจารย์และบุคลากร (ไปวัด)	170,000	กันยายน 2561 - มีนาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล							
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ							
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 	ร้อยละ ของบุคลากรที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ต่อยอดความรู้พัฒนางานประจำ	ร้อยละ 80	● โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	ไม่ใช้ งบประมาณ	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานศูนย์พัฒนา อาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ

โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	● บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน	ค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (ผูกกับกิจกรรมสัมพันธ์)	>3.50	โครงการงานเกษียณอายุราชการประจำปี 2562	150,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการดนตรีในสวน	8,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการเชิดชูคนดีศรีราชภัฏวไลยอลงกรณ์	5,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการปฏิบัติธรรมเพื่อพัฒนาการทำงาน	10,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการ VRU เปตองโอเพ่น 2019 บุคลากร	5,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการ VRU เซปักตะกร้อ 2019 บุคลากร	5,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการ VRU ฟุตบอล สีกัฬ 2019 บุคลากร	5,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
				โครงการ กลุ่มสัมพันธ์นั่งรถไฟราลิก วันวานฯ	17,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล

โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	● บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน	ค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (ผูกกับกิจกรรมสัมพันธ์)	>3.50	โครงการซ่อมอพยพหนีไฟ	15,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล
	● เพื่อส่งเสริมบุคลากรทุกประเภท ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ด้านการบริการ ด้านการศึกษา ด้านการบริการชุมชน	1.จำนวนเครือข่ายภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินกิจกรรม บค. 2.ร้อยละของจำนวนกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งหมด	5 เครือข่าย ร้อยละ 80 จากโครงการทั้งหมดตามแผน		โครงการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	43,800	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย							
ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรมมีเจตจำนงในการบริหารที่สุจริต							
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	● เพื่อให้เกิดพร้อมความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและนำข้อผิดพลาดไปดำเนินการจัดทำแผนป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือแผนแก้ไขข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นต่อไป	ผลประเมินคะแนน ITA เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนปฏิบัติการแต่ละปีงบประมาณ(ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากปี 61	● โครงการ การบรรยายรูปแบบการประเมิน ITA-62 แบบใหม่ ● โครงการ การบรรยายรูปแบบองค์กรโปร่งใส 62	28,000 34,000	กันยายน 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหาร งานบุคคล

โครงการหลัก	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน							
ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน							
โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกประเภท มีความผาสุก มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น 	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร	ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกประเภท มีความผาสุก มีความพึงพอใจ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกประเภท มีความผาสุก มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น 	ไม่ใช้งบประมาณ	กุมภาพันธ์ 2561 - ตุลาคม 2562	งานบริหารงานบุคคล

Strategy Map



ภาพที่ 16 แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

บทที่ 5

แนวทางการติดตามและประเมินผล

5.1 กรอบการประเมินผล

เพื่อให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2562 สามารถประเมิน และติดตามผลของการดำเนินงาน และความสำเร็จ ตามเป้าหมายของแผนงาน โดยใช้แนวทางการประเมินผล ตามตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ ตามค่าเป้าหมาย ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ได้แก่

1. **ระดับเป้าประสงค์ของแผน** คือ ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. **ระดับประสิทธิผลของแผน** คือ
 - ขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรและ บุคลากรมีความรู้
 - ความสามารถในการปฏิบัติงานตามระดับสมรรถนะที่กำหนด
3. **ระดับกลยุทธ์** คือ การวัดความสำเร็จ ตามค่าเป้าหมายกลยุทธ์ที่กำหนด
4. **ระดับโครงการ** คือ การวัดความสำเร็จ ตามค่าเป้าหมายโครงการภายใต้กลยุทธ์ ที่กำหนด

5.2 แนวทางการติดตามและประเมินผล

1. **การประเมินผลระดับเป้าประสงค์ของแผน** ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล หรือหน่วยงาน ตามที่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) กำหนด โดยประเมินแนวโน้มความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ทุกปี และประเมินผลความสำเร็จของแผนฯ ภายหลังการสิ้นสุดของแผน ไม่เกิน 3 เดือน
2. **การประเมินผลระดับประสิทธิผลของแผน** ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล หรือหน่วยงาน ตามที่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย(ก.บ.ม.) กำหนด โดยประเมินแนวโน้มความสำเร็จตามเป้าหมายทุกปี และประเมินผลความสำเร็จของแผนฯ ภายหลังการสิ้นสุดของแผน ไม่เกิน 3 เดือน
3. **การประเมินผลระดับกลยุทธ์** ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล หรือหน่วยงานตามที่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย(ก.บ.ม.) กำหนด โดยประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายทุกปี ตามที่กำหนด ในแผนปฏิบัติงานประจำปี และประเมินผลความสำเร็จของแผนฯ ระยะเวลา 4 ปี ภายหลังการสิ้นสุดของแผน ไม่เกิน 3 เดือน
4. **การประเมินผลระดับโครงการ** ประเมินผลในระดับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ และระดับ กิจกรรมโครงการ โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ โดยแนวทางและวิธีการประเมินผลตามหลักวิชาการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ และจัดส่งผลการประเมินให้ งานบริหารงานบุคคล กองกลาง สำนักอธิการบดี เป็นผู้รวบรวม สรุป ส่งให้ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย(ก.บ.ม.)

5.3 การติดตามผล

1. การติดตามโครงการ ในกรณีที่ระยะเวลาโครงการมีช่วงเวลาดำเนินโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้ทำการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ และรายงานผลตามแนวทาง และรูปแบบที่ใช้ในการ ดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติงานตามปกติ

2. การติดตามความคืบหน้า และแนวโน้มความสำเร็จตามค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัด ทุก 6 เดือน รวมถึงปัญหาในการดำเนินการตามแผน และรายงานแก่ผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในเรื่องการประเมินผล

5.4 การทบทวนแผน

ทำการทบทวนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปีงบประมาณ (พ.ศ. 2562) ทั้งด้านสภาพแวดล้อม บริบท แผนงาน และโครงการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2562



ผู้ผลิต

งานบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์