



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

พ.ศ. 2564 - 2569

ส่วนการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

คำนำ

ตามที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ฉบับที่ 4 อันมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำในอาเซียน นั้น

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (โดยส่วนการเจ้าหน้าที่) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2564-2569) ขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์แผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยง สนับสนุนกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถของบุคลากร รองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย

ส่วนการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

มีนาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ทิศทางตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	1
1.2 ยุทธศาสตร์และประเด็นยุทธศาสตร์	2
บทที่ 2 สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์	
2.1 ข้อมูลด้านบุคลากร	4
2.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	6
2.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (การประเมินตามเกณฑ์ EdPEX)	11
บทที่ 3 ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	13
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	14
บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	
แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2564 - 2569	19
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	
แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2564	29

บทที่ 1

ทิศทางตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงจัดตั้งเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2541 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ.2541 มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม อยู่ในกำกับของรัฐบาล มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์ และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ยังคงยึดมั่นในการสืบสานพระราชปณิธานของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี “ปลูกป่า สร้างคน” และมหาวิทยาลัยแห่งนี้จะเป็นที่พึ่งทางปัญญาของสังคม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะร่วมกันผลักดันมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็น “สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำแห่งอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง” ตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง โดยการบรรลุตามแนวทางข้างต้น มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560-2564) กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นเป้าหมายในการผลักดันมหาวิทยาลัยไปสู่ “สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำแห่งอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง” โดยมียุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด ดังนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำแห่งอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง
(Leading University of the Greater Mekong Subregion)

- พันธกิจ**
1. จัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
 2. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม
 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยสู่สังคม
 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นสากล
 5. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
 6. พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์และประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue)
1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอน	KPI 1.1 หลักสูตรที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาหรือมาตรฐานวิชาชีพ KPI 1.2 นวัตกรรมการเรียนการสอนที่ทันสมัย KPI 1.3 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการเรียนการสอน
2. สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม	KPI 2.1 บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ KPI 2.2 รางวัลหรือการยกย่องที่บัณฑิตได้รับทั้งระดับชาติและนานาชาติ KPI 2.3 สัดส่วนบัณฑิตที่เป็นผู้ประกอบการใหม่ KPI 2.4 ความพึงพอใจของผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต
3. พัฒนานวัตกรรมจากผลงานวิจัยที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม	KPI 3.1 ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติ KPI 3.2 ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับนานาชาติ KPI 3.3 จำนวนบทความที่ได้รับการอ้างอิง (5 ปีย้อนหลัง) ในฐานข้อมูล TCI และ Scopus ต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด KPI 3.4 ผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ KPI 3.5 ทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการขึ้นทะเบียน
4. สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม	KPI 4.1 ชุมชนที่ได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้/เทคโนโลยี KPI 4.2 ประชาชน/ชุมชนที่ได้รับประโยชน์จากโครงการบริการทางวิชาการวิชาชีพของมหาวิทยาลัย KPI 4.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการทางวิชาการ KPI 4.4 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
5. พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นสากล	KPI 5.1 นักศึกษาต่างชาติ KPI 5.2 มูลค่าโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ KPI 5.3 ผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือกับต่างประเทศ KPI 5.4 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากผลงานวิจัย/นวัตกรรม จากความร่วมมือกับต่างประเทศ KPI 5.5 จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยน Inbound KPI 5.6 จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยน Outbound KPI 5.7 จำนวนหลักสูตร DDP/JDP
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยเฉพาะศิลปวัฒนธรรมล้านนาและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง ตลอดจนอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	KPI 6.1 การใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมล้านนาและอารยธรรมกลุ่มแม่น้ำโขงของมหาวิทยาลัย KPI 6.2 มูลค่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue)
7. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน	KPI 7.1 Leadership ที่เข้มแข็ง KPI 7.2 ความมั่นคง ต่อเนื่อง ยั่งยืนของมหาวิทยาลัย KPI 7.3 อันดับของมหาวิทยาลัยใน International Ranking KPI 7.4 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับสถาบัน KPI 7.5 ระดับสมรรถนะของบุคลากร KPI 7.6 สัดส่วนรายได้ต่อรายจ่าย KPI 7.7 ระดับความสามารถในการบริหารจัดการสู่ความเป็น Smart Digital University

บทที่ 2

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงดำเนินการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัย มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 2,203 คน โดยมีบริบทที่สำคัญ ดังนี้

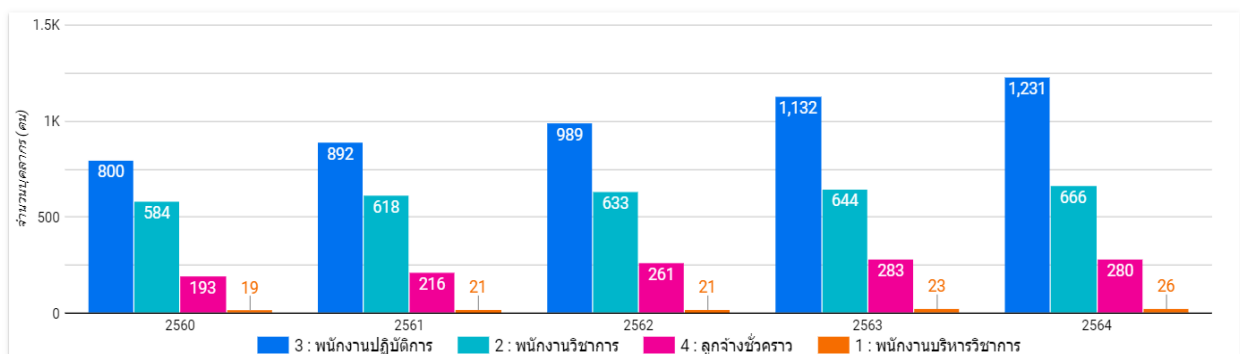
1. ข้อมูลด้านบุคลากร

บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ณ วันที่ 31 มกราคม 2564 มีบุคลากรทั้งสิ้น 2,203 คน แบ่งเป็นสายบริหารวิชาการ 26 คน สายวิชาการ 666 คน สายปฏิบัติการฯ 1,231 คน ลูกจ้างชั่วคราว 280 คน มีสัดส่วน 1 : 30 : 56 : 13 ตามลำดับ และอายุงานเฉลี่ยอยู่ที่ 6.61 ปี ซึ่งแบ่งตามประเภทและระดับการศึกษาได้ดังแผนภาพที่ 1.1 และ 1.2

ประเภทบุคลากร	ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี	รวม
1. สายบริหารวิชาการ	23	2	1		26
2. สายวิชาการ					
2.1 ชาวไทย	278	341	5		624
2.2 ชาวต่างชาติ(สัญญาจ้าง)	11	25	6		42
3. สายปฏิบัติการ					
3.1 ชาวไทย	1	16	955	257	1,229
3.2 ชาวต่างชาติ	1		1		2
4. ลูกจ้างชั่วคราว					
4.1 ชาวไทย			15	264	279
4.2 ชาวต่างชาติ				1	1
รวม	314	384	983	522	2,203

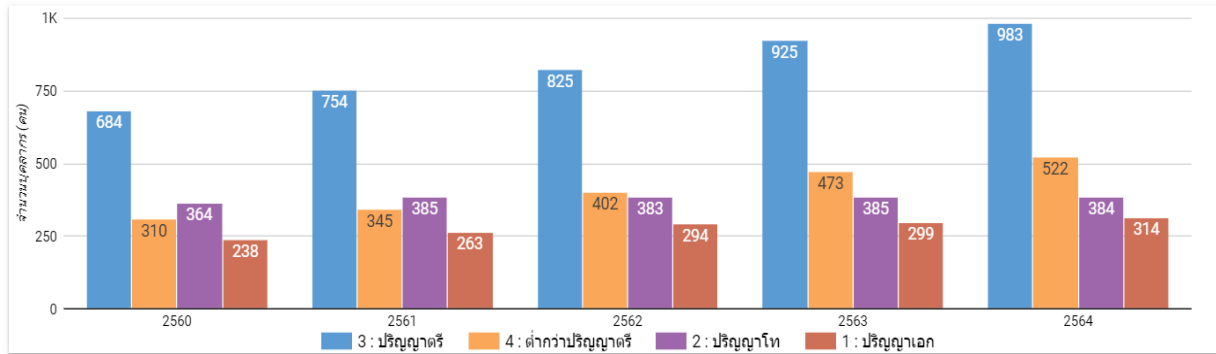
แผนภาพที่ 1.1 จำนวนพนักงานแบ่งตามประเภทบุคลากร (ข้อมูลวันที่ 31 มกราคม 2564)

ประเภทบุคลากร



แผนภาพที่ 1.2 จำนวนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา (ข้อมูลวันที่ 31 มกราคม 2564)

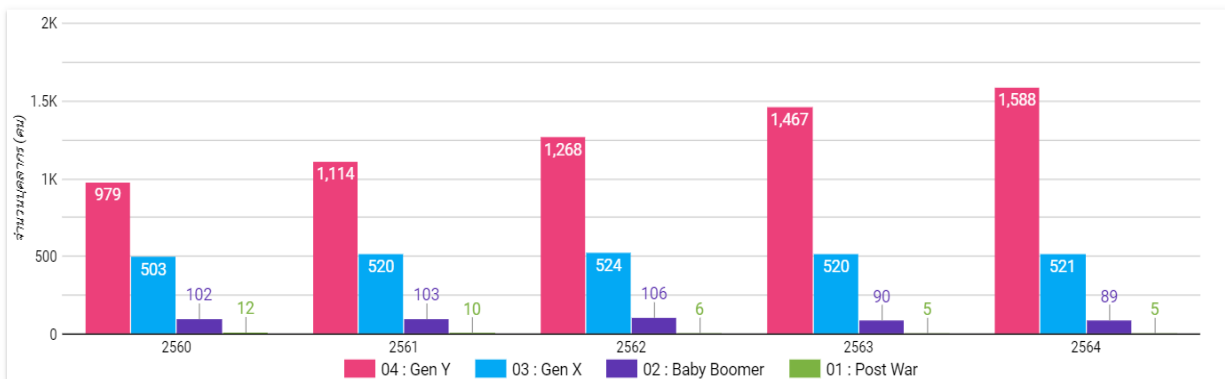
การศึกษา



บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ทั้ง 2,203 คน มีอายุเฉลี่ย 36.88 ปี โดยแบ่งตามช่วงอายุ (Generation) ได้ตั้งแผนภาพที่ 1.3 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 บุคลากรส่วนใหญ่กว่า 72% ของมหาวิทยาลัย จัดอยู่ในกลุ่มช่วงอายุ Gen Y

แผนภาพที่ 1.3 จำนวนพนักงานแบ่งตามช่วงอายุ (Generation) (ข้อมูลวันที่ 31 มกราคม 2564)

Generation



2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

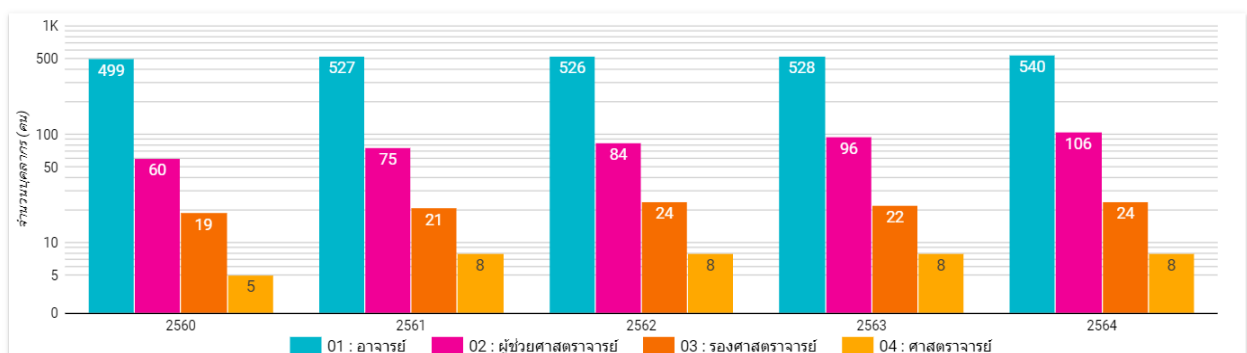
(1) ชีตความสามารถ

มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ชีตความสามารถของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน ซึ่งจะมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและแบบบรรยายลักษณะงานไว้เป็นมาตรฐาน โดยการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

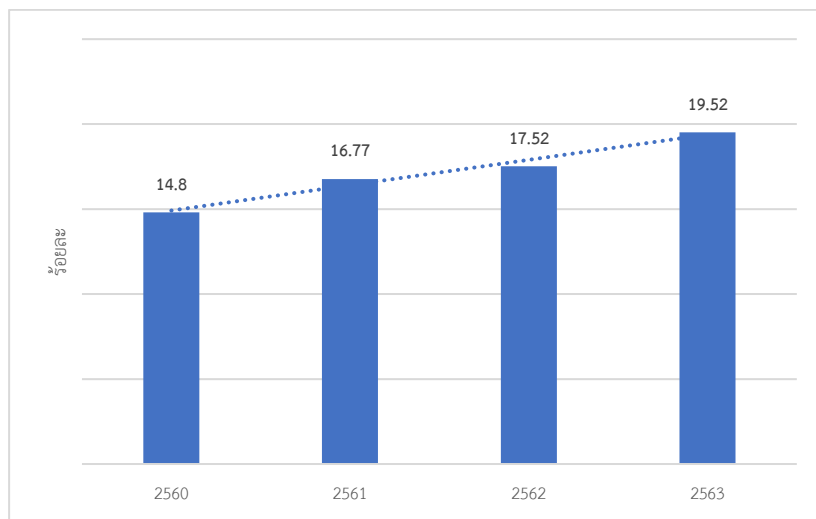
โดยในปีงบประมาณ 2564 มีผลการดำเนินงานด้านชีตความสามารถ ดังนี้ จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยมีรายละเอียด ตามแผนภาพที่ 2.1 และ 2.2

แผนภาพที่ 2.1 จำนวนพนักงานสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ข้อมูลวันที่ 31 มกราคม 2564)

ตำแหน่งทางวิชาการ (เฉพาะอาจารย์)



แผนภาพที่ 2.2 ร้อยละของพนักงานสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ข้อมูลวันที่ 30 กันยายน 2563)

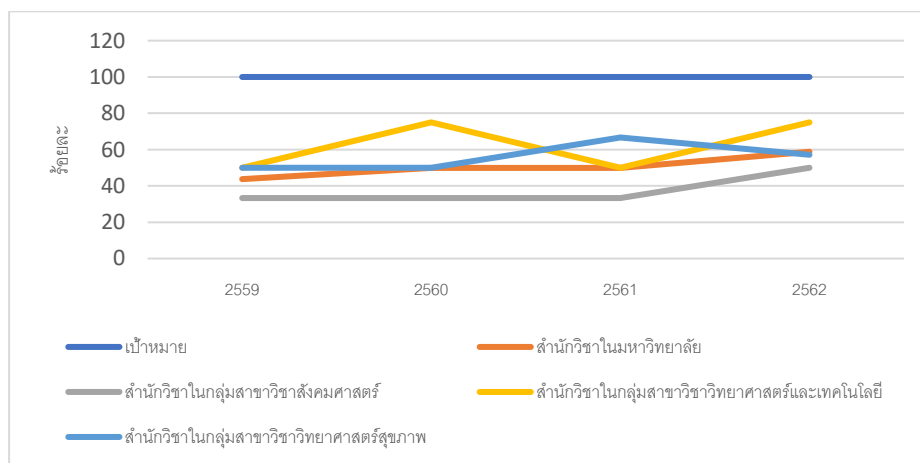


(2) อัตราค่าจ้าง

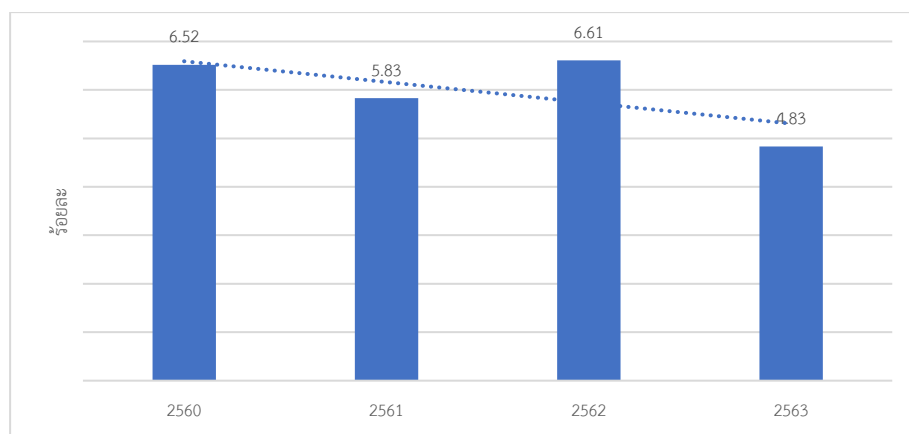
ส่วนนโยบายและแผนและคณะกรรมการพิจารณาปริมาณรายจ่ายประจำปีมีการพิจารณาอัตราค่าจ้าง โดยวิเคราะห์บททวน ประเมินความต้องการอัตราค่าจ้างตามคำร้องของหน่วยงาน ซึ่งจะพิจารณาจากปริมาณงานต่ออัตราค่าจ้างและเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดสรรอัตราค่าจ้างจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของภาระงาน/ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/ กรอบงบประมาณที่กำหนด และส่วนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ ตามระเบียบ/แนวปฏิบัติ/ขั้นตอนตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

โดยในปีการศึกษา 2562 มีผลลัพธ์ด้านอัตราค่าจ้าง ได้แก่ สัดส่วนของสำนักวิชาที่มีสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานของ สป.อว.มีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยมีรายละเอียด ตามแผนภาพที่ 2.3 และในปีงบประมาณ 2563 มีผลลัพธ์ด้านอัตราค่าจ้าง ได้แก่ สัดส่วนการลาออกของพนักงานมีแนวโน้มที่ลดลง ตามแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.3 ร้อยละของสำนักวิชาที่มีสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสป.อว. (ข้อมูลวันที่ 30 กันยายน 2562)



แผนภาพที่ 2.4 สัดส่วนการลาออกของพนักงาน (ข้อมูลวันที่ 30 กันยายน 2563)



(3) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

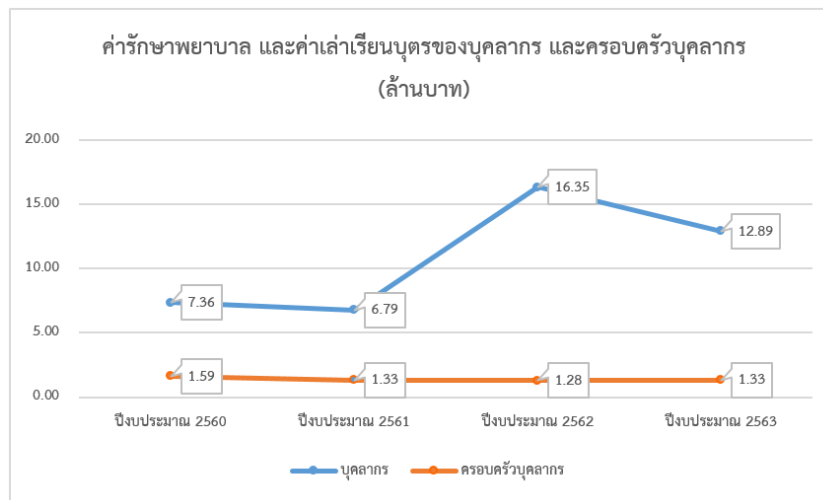
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีการพิจารณาจัดสรรสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรตามระเบียบมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียด ตามแผนภาพที่ 2.5 รวมถึงการจัดสรรกองทุนพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเอง และเพื่อให้ตอบสนองรองรับต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจึงมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข กฎเกณฑ์ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

โดยในปีงบประมาณ 2563 มีผลลัพธ์ด้านสิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีรายละเอียด ตามแผนภาพที่ 2.6

แผนภาพที่ 2.5 รายละเอียดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล (ข้อมูลวันที่ 31 มกราคม 2564)

รายละเอียดสวัสดิการ	ประเภทบุคลากร			
	สายบริหาร วิชาการ	สายวิชาการ	สายปฏิบัติการฯ	ลูกจ้างชั่วคราว
ค่ารักษาพยาบาล (รวมถึงคู่สมรสและบุตร)	✓	✓	✓	
ค่าเล่าเรียนบุตร	✓	✓	✓	
ตรวจสุขภาพประจำปี	✓	✓	✓	
ประกันสุขภาพ				✓
ประกันอุบัติเหตุ	✓	✓	✓	✓
เงินช่วยเหลือค่าทำศพ (พนักงาน)	✓	✓	✓	✓
เงินช่วยเหลือค่าทำศพ (บิดา มารดา คู่สมรส บุตร)	✓	✓	✓	
การจ่ายค่าทำขวัญและค่าทำศพ	✓	✓	✓	✓
เงินชดเชยกรณีเกษียณอายุ	✓	✓	✓	
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	✓	✓	
เงินสนับสนุนอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓		
กองทุนพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	
เครื่องราชอิสริยาภรณ์	✓	✓	✓	
เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ				✓
เงินเพิ่มทักษะวิชาชีพสำหรับพนักงานขับรถ				✓

แผนภาพที่ 2.6 ค่ารักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียนบุตรของบุคลากรและครอบครัวบุคลากร (ล้านบาท)
(ข้อมูลวันที่ 30 กันยายน 2563)



(4) สภาพแวดล้อมการทำงาน

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากร โดยเน้นสุขภาวะ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และความสะดวกในการทำงาน และทุกปีจะมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมและการรักษาความสะอาด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตามกระบวนการ PDCA

(5) ความผูกพันของบุคลากร

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำมาสร้างแบบสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรของบุคลากร โดยอ้างอิงมาจากแนวคิดของสมาคมการจัดงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) และ Mayer Allen and Smith (2534) ซึ่งแบ่งกรอบปัจจัยที่เป็นไปตามบริบทการทำงานขององค์กรออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านผู้นำ และนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน นำไปสู่การกำหนดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยในปี 2563 ได้มีการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทุกระดับ จำนวน 2,013 คน (รวมลูกจ้างชั่วคราว) ซึ่งได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น 574 คน คิดเป็นร้อยละ 28.51 โดยมีผลการสำรวจ ตามแผนภาพที่ 2.7

แผนภาพที่ 2.7 ผลการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร (3 ลำดับแรก) (ข้อมูลวันที่ 30 กันยายน 2563)

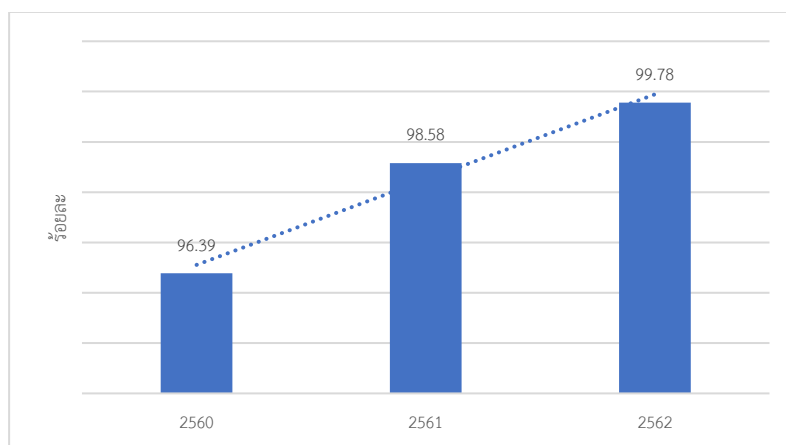
ด้าน	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
องค์กร	1. มหาวิทยาลัยสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร	4.03	มาก
	2. กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบในการทำงานของบุคลากรมีความชัดเจน	4.00	มาก
	3. นโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงานภายใน มีความสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย	3.99	มาก
พัฒนา	1. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.02	มาก
	2. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	3.80	มาก
	3. มหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.72	มาก
ภาวะผู้นำ	1. หัวหน้าหน่วยงานได้แจ้งผลการประเมินพร้อมคำแนะนำในการพัฒนางานให้แก่บุคลากรรับทราบอย่างครบถ้วน	4.07	มาก
	2. หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงานแสดงความคิดเห็น	3.92	มาก
	3. หัวหน้าหน่วยงานสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน	3.82	มาก

(6) การพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาและเรียนรู้ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ เช่น ให้ทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนค่าตอบแทนการเผยแพร่บทความวิจัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งให้ผู้นำเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก

ซึ่งในปีงบประมาณ 2562 ที่ผ่านมามีสัดส่วนจำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดความสามารถตามสายงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในทุก ๆ ปี ซึ่งแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ 2.8 และเริ่มมีการติดตาม/ ประเมินถึงการนำความรู้ทักษะที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 99.61 ของพนักงานสายปฏิบัติการที่ได้รับการฝึกอบรมและนำความรู้ทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นองค์กรยังได้มีการติดตามและประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากร และการประเมินผลโครงการและความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม และนำข้อเสนอแนะผลการประเมินโครงการไปปรับปรุงแผนพัฒนาและฝึกอบรมต่อไปเป็นประจำทุกปี

แผนภาพที่ 2.8 สัดส่วนของพนักงานสายปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดความสามารถตามสายงาน (ข้อมูลวันที่ 30 กันยายน 2562)



อย่างไรก็ตามจากรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (Feedback Report ประจำปีการศึกษา 2562) ตรวจเยี่ยมพื้นที่เมื่อวันที่ 24-25 พฤศจิกายน 2563 พบว่า หมวดที่ 5 การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงานมีรายงาน ดังนี้

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับการประเมิน (band) = 2

Strength	OFI
มีแนวทางในการสรรหา ว่าจ้างและดูแลบุคลากรใหม่ ทั้งสายวิชาการและปฏิบัติการตามระเบียบของสถาบัน รวมทั้งมีการประเมิน/ ทดสอบความรู้ของผู้สมัครสัมภาษณ์เพื่อประเมินบุคลิกภาพและทัศนคติตลอดจนการปฐมนิเทศและระบบพี่เลี้ยงเป็นต้น	ไม่พบว่าแนวทางการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังที่พิจารณาเพียงแค่คำร้องขอของหน่วยงาน เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง และกรอบงบประมาณ จะมีประสิทธิผลเพียงพออย่างไรในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ เช่น แนวทางที่เป็นระบบในการพิจารณาถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างครบถ้วน แผนบุคลากรที่จำเป็น แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว และการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น Digital University
มีแนวทางการจัดรูปแบบการทำงานด้วยการจัดโครงสร้างการบริหารตามภารกิจเป็นสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน และหน่วยงานสนับสนุน รวมทั้งการบริหารแบบรวมบริการเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการตามโครงสร้างองค์กร	ไม่พบว่าองค์กรมีแนวทางที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อทดแทนผู้ที่จะเกษียณอายุ และการพัฒนากำลังคนและขีดความสามารถเพื่อเข้าสู่การเป็น Digital University
มีแนวทางในการจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรทั้งสายบริหาร วิชาการสายวิชาการสายปฏิบัติการรวมถึงลูกจ้างชั่วคราว ตามระเบียบของสถาบัน อาจช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอันเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรประการหนึ่ง	การดำเนินการด้านสุขภาวะ สวัสดิภาพในเชิงกิจกรรม ยังขาดการทบทวนในเชิงระบบ รวมทั้งความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรที่เป็นผู้พิการ การปฏิบัติตามพรบ. ความปลอดภัย/ อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำกับติดตามตัววัดเพื่อใช้ในการในการพัฒนา/ ปรับปรุงให้สภาพแวดล้อมการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2 ความผูกพันของบุคลากร ระดับการประเมิน (band) = 2

Strength	OFI
เริ่มมีแนวทางในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในปี 2563 โดยอ้างอิงแนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และ Mayer Allen and Smith ในด้านองค์กร ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านผู้นำ	ไม่ชัดเจนว่ามีแนวทางที่เป็นระบบอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ได้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน จากเพียงการดำเนินงานผ่านกิจกรรม เช่น อธิกรณดีพบพนักงานปีละ 1 ครั้ง การจัดทำตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าการกำหนดค่านิยม MFU.FIRST การจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	แม้เริ่มมีการประเมินความผูกพันของบุคลากรทุกกลุ่มในทุกระดับในปี 2563 ทั้งด้านองค์กร ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านผู้นำ แต่มีผู้ตอบแบบประเมินเพียงร้อยละ 28.51 ซึ่งน้อยเกินกว่าที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความถูกต้องของผลการประเมิน นอกจากนี้ยังไม่พบว่าสถาบันมีการสอบถามความสอดคล้องของผลการประเมินโดยใช้ตัววัดอื่น ๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ
	ไม่ชัดเจนถึงประสิทธิผลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น หากองค์กรได้ทบทวนและประเมินระบบดังกล่าวเช่น ได้เชื่อมโยงตัววัดระดับกลยุทธ์และถ่ายทอดไปตามลำดับชั้นจนถึงรายบุคคลหรือไม่ มีการจัด Performance agreement ร่วมกันหรือไม่ มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่
	จะมั่นใจได้อย่างไรว่ากิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น ให้ทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนค่าตอบแทนการเผยแพร่บทความวิจัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งให้ผู้นำเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอก ได้ถูกดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสามารถสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรได้
	แม้องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับการอบรมการติดตามผลการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานด้วยการสอบถามผู้เข้ารับการอบรมและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่ไม่พบว่าองค์กรมีการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ เช่น ผลกระทบต่อการดำเนินการที่เกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับผลประโยชน์ การมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล อาจช่วยส่งเสริมสมรรถนะหลักในเรื่อง New, Different, Better, Together ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

บทที่ 3

ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 ปรับปรุงตามแนวทางเกณฑ์ EdPEx วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของตลาดและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้อง สนับสนุน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM Strategic Objective)
4. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ ปี 2564-2565

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2560 - 2564 จึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 ดังนี้

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีบุคลากรสมรรถนะสูง ด้วยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานอย่างมืออาชีพ

พันธกิจ :

1. พัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
2. ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบ
3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพัน เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ
4. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่รองรับความหลากหลายทางสังคม ส่งเสริมคุณภาพชีวิต และสวัสดิภาพ
5. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ดำเนินการเพื่อค้นหาปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทุนมนุษย์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่ต้องการในอนาคตโดยสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

<i>Strength - จุดแข็ง</i>	<i>Weakness - จุดอ่อน</i>
S1. มีการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรกลุ่มอาจารย์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เทียบกับมหาวิทยาลัยในระดับเดียวกัน S2. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองผ่านการจัดกองทุนอบรม S3. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนท้องถิ่น มีความผูกพันกับองค์กร S4. การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต S5. มีการสนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการปฏิบัติงาน S6. มีระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน S7. บุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี ซึ่งพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	W1. โครงสร้างการบริหารจัดการกับภาระงานยังไม่มีรูปแบบให้อยู่ในลักษณะงานเดียวกัน ทำให้การบริหารและการตัดสินใจมีความล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง เช่น การบริหารอัตรากำลังสังกัดอยู่ในฝ่ายแผนงานและนโยบาย W2. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ IT ภาษาอังกฤษ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลขาดความรู้ด้านงาน HR, บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน ขาดความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์งบประมาณ เป็นต้น W3. ขาดกรอบการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง ระบบบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารความก้าวหน้าเติบโตในอาชีพการงาน และระบบการสืบทอดตำแหน่ง W4. ขาดการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน W5. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนา และการให้บริการงานด้านทรัพยากรบุคคล แต่ยังไม่ครอบคลุมงานทั้งระบบ รวมถึงยังขาดระบบการวิเคราะห์สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจ W6. ระเบียบข้อบังคับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีข้อจำกัดและไม่เท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การกระจายอำนาจ สวัสดิการและผลตอบแทน W7. ขาดแนวทางและการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพัน วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กรของพนักงานในแต่ละอาชีพ รวมถึงการรองรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักศึกษาและบุคลากรในอนาคต

<i>Opportunity-โอกาส</i>	<i>Threat - ภัยคุกคาม</i>
O1. ได้รับการสนับสนุนทุนพัฒนานวัตกรรม (Reinventing) O2. เครือข่ายต่างประเทศให้การยอมรับ และพร้อมแลกเปลี่ยนบุคลากร เช่น นักวิจัย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ระหว่างประเทศ ในระดับนานาชาติ O3. นโยบายสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ให้มีความเป็นมืออาชีพ (PSF) O4. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีนโยบาย วิสัยทัศน์ สนับสนุนการพัฒนางานด้านบุคคลอย่างชัดเจน O5. ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาบุคคลเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคคล	T1. สถานการณ์โรคระบาดส่งผลกระทบต่อพัฒนา แลกเปลี่ยนบุคลากรทางวิชาการ และวิจัย ณ ต่างประเทศ รวมถึงการบริหารจัดการความสามารถของอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง T2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล เช่น การจัดสรรงบประมาณให้ทุนวิจัยที่เปลี่ยนแปลงไป T3. ทักษะคติ หรือค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปของคนรุ่นใหม่ ที่ชอบทำงานอิสระมากกว่างานประจำหรืองานภาครัฐ T4. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่เปลี่ยนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ T5. ภาครัฐ มีนโยบายปรับลดการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัย ในกำกับ ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage/ Strategic Challenge)

ความได้เปรียบทางกลยุทธ์ (Strategic Advantage)	ความท้าทายทางกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
SA1: ยกระดับกรอบการให้รางวัลและผลตอบแทนสำหรับบุคลากรกลุ่มเชี่ยวชาญ และกลุ่ม Key Product ทั้งด้านวิชาการและงานวิจัย เพื่อดึงดูดคนเก่งคนดี (S1, S2, S4, S6, S7, O1, O2, O3, O4) SA2: สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการเรียนรู้ และทำงาน รองรับรูปแบบการใช้ชีวิต (Life Style) ที่หลากหลาย (S2, S3, S4, S5, S7, O1, O4, O5)	SC1: การเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ (W3, W4, W5, T1, T4) SC2: ทบทวนโครงสร้างและการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ในทุกมิติ (W1, W3, W4, T1) SC3: พัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง ระบบบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารความก้าวหน้าเติบโตในอาชีพการงาน (W3, W5, W7, T1, T2, T3, T4) SC4: ยกระดับขีดความสามารถของกลุ่มงานหลักที่จำเป็น (Up Skill) ในด้านภาษา เทคโนโลยี การบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อรองรับความหลากหลายทางชาติพันธุ์ (W2, W3, W4, W5, W7, T1, T3, T4)

จากการวิเคราะห์หาโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) รวมถึงประเด็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) รวมถึงยุทธศาสตร์และแผนงานของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง (SA2, SC3, SC4)	
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SO1-1 บริหารความสมดุลระหว่างขีดความสามารถ (Potential Based Management) และระบบฐานสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Competency Based Management) SO1-2 บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล (HR-Governance)	KPI1-1 มีแผนขีดความสามารถและอัตรากำลังระยะ 5 ปี และ 1 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ปี 2565-2569 KPI1-2 บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนหลัก มีใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ/ใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) KPI1-3 บุคลากรสายวิชาการได้รับการเผยแพร่ผลงานวิจัยในฐาน SCOPUS Q1 และ Q2 KPI1-4 บุคลากรบรรลุข้อตกลงการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นทุกปี KPI1-5 มีแผนการสรรหาบุคลากรสาขาขาดแคลน KPI1-6 อัตราว่างของบุคลากรกลุ่มงานสาขาขาดแคลนลดลง KPI1-7 มีกรอบสมรรถนะ (Competency Based) เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร KPI1-8 มีแผนพัฒนารายบุคคล IDP ของบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ สายปฏิบัติการ
แผนงานที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่ 1-1 การจัดทำแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี) แผนงานที่ 1-2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก แผนงานที่ 1-3 การกำหนด การประเมินสมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (SA1, SC2, SC3)	
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SO2-1 ตัวชี้วัดระดับบุคคลสอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกับตัวชี้วัดระดับองค์กร SO2-2 บุคลากรมีความผูกพันในเป้าหมายขององค์กร	KPI2-1 ประสิทธิภาพของการถ่ายทอดตัวชี้วัดบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
แผนงานที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่ 2-1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (PMS: Performance Management System)	

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Competitive Human Development Strategy) และการพัฒนาอาชีพ (Career Management) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (SA1,SC2, SC3,SC4)	
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SO3-1 บุคลากรมีทักษะการบริหารและปฏิบัติการในงานอย่างมืออาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	KPI3-1 มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี และ 1 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ปี 2565 - 2569
SO3-2 บุคลากรมีความรอบรู้ในการจัดการพัฒนาตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และบูรณาการร่วมกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	KPI3-2 จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยในการพัฒนาบุคลากรเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด จำแนกตามสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
	KPI3-3 บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ระดับที่ 2 (วิชาจารย์) ตามคุณภาพมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพเพิ่มขึ้นทุกปี KPI3-4 บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นทุกปี KPI3-5 ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี KPI3-6 ร้อยละของบุคลากรระดับบริหารได้รับการแต่งตั้งมาจากระบบการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มขึ้นทุกปี KPI3-7 มีเส้นทางความก้าวหน้าและหลักเกณฑ์การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายปฏิบัติการ KPI3-8 บุคลากรสายปฏิบัติการมีความก้าวหน้าทางอาชีพเพิ่มขึ้นทุกปี
แผนงานที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่ 3-1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี) แผนงานที่ 3-2 การพัฒนาระบบการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง แผนงานที่ 3-3 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรสายปฏิบัติการ (Career Path)	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมวัฒนธรรม ค่านิยม เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร (SA2, SC2, SC3)	
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SO4-1 บุคลากรมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร SO4-2 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	KPI4-1 ร้อยละของการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST KPI4-2 จำนวนบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัยลดลง KPI4-3 อัตราการร้องเรียนของบุคลากรลดลง เช่น การละเมิด-จรรยาบรรณความไม่โปร่งใสในการบริหารบุคลากร KPI4-4 ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้นทุกปี KPI4-5 อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง
แผนงานที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่ 4-1 ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST แผนงานที่ 4-2 การสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร แผนงานที่ 4-3 การประเมินและวิเคราะห์การลาออกของบุคลากร (Exit Interview)	

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (SA2, SC2, SC3)	
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SO5-1 บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม SO5-2 มีระบบด้านการดูแลรักษาความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	KPI5-1 ระดับความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ KPI5-2 อัตราการลาออกของบุคลากรด้วยเหตุของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลดลง KPI5-3 ร้อยละของบุคลากรได้รับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย และสวัสดิภาพ บุคลากรในการทำงาน เช่น การฝึกซ้อมหนีไฟ KPI5-4 ร้อยละของบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการได้รับการฝึกอบรม ด้านการเป็นเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป.)
แผนงานที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่ 5-1 การทบทวนการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อรองรับการยกระดับการบริหารงานบุคคลตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย แผนงานที่ 5-2 แผนแม่บทด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)	
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยระบบงานและเทคโนโลยีดิจิทัล (SA1, SA2, SC1)	
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SO6-1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล SO6-2 มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล สำหรับใช้ในการตัดสินใจและวางแผน	KPI6-1 มีระบบ HRIS ที่สามารถสนับสนุนการบริการ และการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น KPI6-2 ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการทรัพยากรบุคคล KPI6-3 ผู้บริหารสามารถเรียกข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Data Analytic) เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว
แผนงานที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่ 6-1 การทบทวนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) แผนงานที่ 6-2 การพัฒนาระบบ Data Virtualization เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	

บทที่ 4

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ปี พ.ศ. 2564 - 2569

การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 ปรับปรุงตามแนวทางเกณฑ์ EdPEx วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของตลาดและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้อง สนับสนุน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร จึงได้จัดทำแผนที่การดำเนินการ (HR Roadmap) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง

แผนงานที่ 1-1 การจัดทำแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)

แผนงานที่ 1-2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

แผนงานที่ 1-3 การกำหนด การประเมินสมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากร
สายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน

แผนงานที่ 2-1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การกำหนดตัวชี้วัด
ระดับบุคคล (PMS : Performance Management System)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Competitive Human Development Strategy) และการพัฒนาอาชีพ (Career Management) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

แผนงานที่ 3-1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการและสายปฏิบัติการ
(ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)

แผนงานที่ 3-2 การพัฒนาระบบการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง

แผนงานที่ 3-3 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรสายปฏิบัติการ (Career Path)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมวัฒนธรรม ค่านิยม เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร

แผนงานที่ 4-1 ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST

แผนงานที่ 4-2 การสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

แผนงานที่ 4-3 การประเมินและวิเคราะห์การลาออกของบุคลากร (Exit Interview)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

- แผนงานที่ 5-1 การทบทวนการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อรองรับการยกระดับการบริหารงานบุคคลตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- แผนงานที่ 5-2 แผนแม่บทด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยระบบงานและเทคโนโลยีดิจิทัล

- แผนงานที่ 6-1 การทบทวนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)
- แผนงานที่ 6-2 การพัฒนาระบบ Data Virtualization เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี 2564 - 2569

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	กรอบระยะเวลาดำเนินการ						ความเสี่ยงและแนวทางป้องกันความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	64	65	66	67	68	69		
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง								
แผนงานที่ 1-1 การจัดทำแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)								
กิจกรรมหลัก								
1. ทบทวนและสำรวจความต้องการบุคลากรเพื่อวางแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง							ความเสี่ยง ยังไม่มีกรวิเคราะห์ปริมาณและความต้องการอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ แนวทางป้องกันความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์งาน ประเมินค่า งาน จำแนกงานที่เหมาะสม	
2. วิเคราะห์ และประเมินกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม (Demand-Supply Size)								
3. จัดทำแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง								
4. ดำเนินการตามแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง								
5. ประเมินประสิทธิภาพการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง								
6. ทบทวนแผนขีดความสามารถและอัตรากำลังเป็นประจำทุกปี								
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
หมายเหตุ เริ่มจากหน่วยธุรกิจ และหน่วยสนับสนุนหลัก								
ปี 2565 - 2569								
KPI1-1 มีแผนขีดความสามารถและอัตรากำลังระยะ 5 ปี และ 1 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ปี 2565-2569								
KPI1-2 บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนหลัก มีใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ/ ใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications)								
KPI1-3 บุคลากรสายวิชาการได้รับการเผยแพร่ผลงานวิจัยในฐาน SCOPUS Q1 และ Q2								
KPI1-4 บุคลากรบรรลุข้อตกลงการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นทุกปี								
แผนงานที่ 1-2 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก								
กิจกรรมหลัก								
1. ทบทวนและสำรวจกลุ่มงานที่ขาดแคลน							ความเสี่ยง ไม่มีผู้สมัครกลุ่มสาขาขาดแคลนมาสมัครงาน แนวทางป้องกันความเสี่ยง ปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการ สนับสนุนกลยุทธ์องค์กร เพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ หลากหลายวิธี	
2. วิเคราะห์ ประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือและวิธีการที่ใช้สรรหาบุคลากร								
3. จัดทำแผนการสรรหาเชิงรุกตามกลุ่มงาน เช่น การใช้การตลาดเพื่อการสรรหา (Recruitment Marketing), การดำเนินการผ่านสมาคมวิชาชีพ, การให้ทุน, การปรับเปลี่ยนคุณสมบัติ/ข้อกำหนด								
4. ดำเนินการตามแผนสรรหาเชิงรุก								
5. ประเมินผลการดำเนินการสรรหาเชิงรุก								

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	กรอบระยะเวลาดำเนินการ						ความเสี่ยงและแนวทางป้องกันความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	64	65	66	67	68	69		
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
ปี 2565 - 2569								
KPI1-5 มีแผนการสรรหาบุคลากรสาขาขาดแคลน								
KPI1-6 อัตราว่างของบุคลากรกลุ่มงานสาขาขาดแคลนลดลง								
แผนงานที่ 1-3 การกำหนด การประเมินสมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ								
กิจกรรมหลัก								
1. ทบทวนและวิเคราะห์ขอบเขตการทำงาน (Job Description) ในแต่ละอาชีพ							ความเสี่ยง การประเมินสมรรถนะไม่ตรงกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง อาจส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร แนวทางป้องกันความเสี่ยง สื่อสารและสร้างความเข้าใจว่าการประเมินสมรรถนะดังกล่าวเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	
2. จัดทำกรอบสมรรถนะทั้ง สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะตามอาชีพ/การทำงาน (Functional Competency)								
3. จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ และคู่มือการประเมินสมรรถนะ								
4. ประเมินสมรรถนะ								
5. รวบรวมข้อมูลและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรแต่ละกลุ่ม								
6. สรุปผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล								
7. ทบทวนและวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินครั้งต่อไป								
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
ปี 2565 - 2569								
KPI1-7 มีกรอบสมรรถนะ (Competency Based) เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร								
KPI1-8 มีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ สายปฏิบัติการ								
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System)								
แผนงานที่ 2-1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล								
กิจกรรมหลัก								
1. ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน							ความเสี่ยง บุคลากรระดับบริหาร/ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรปฏิบัติงานรายบุคคล ขาดความรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนตัวชี้วัดระดับองค์กร	
2. ศึกษารูปแบบ/แนวทางการประเมินผลทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน								
3. จัดทำคู่มือการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล								
4. จัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลให้สอดคล้องกับระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร								

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	กรอบระยะเวลาดำเนินการ						ความเสี่ยงและแนวทางป้องกันความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	64	65	66	67	68	69		
5. ถ่ายทอดตัวชี้วัดผ่านการจัดทำข้อตกลง (PA) ระหว่างหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรรายบุคคล							แนวทางป้องกันความเสี่ยง สื่อสาร ให้ความรู้ และจัดประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรรายบุคคล	
6. กำกับ ติดตามผล และรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทุกเดือน								
7. นำผลการประเมินผูกเชื่อมกับระบบการขึ้นเงินเดือน/การพิจารณาความดีความชอบ								
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
ปี 2565-2569								
KPI2-1 ประสิทธิภาพของการถ่ายทอดตัวชี้วัดบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย								
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคคลเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาอาชีพ (Competitive Human Development Strategy and Career Management) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน								
แผนงานที่ 3-1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)								
กิจกรรมหลัก								
1. วิเคราะห์ สำรวจความต้องการ (Training Needs) และออกแบบหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ							ความเสี่ยง ขาดการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นอย่างเป็นระบบ การนำผลประเมินสมรรถนะทรัพยากรบุคคล ผลการประเมิน PMS มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและหลักสูตรและฝึกอบรม แนวทางป้องกันความเสี่ยง ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการฝึกอบรม (Training Process)	
2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรมและออกแบบหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากร สายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ								
3. ดำเนินการพัฒนาตามแผน								
4. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาตามแผน								
5. นำผลการประเมินไปทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรต่อไป								
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
ปี 2565 – 2569								
KPI3-1 มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี และ 1 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ปี 2565-2569								
KPI3-2 จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยในการพัฒนาบุคลากรเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด จำแนกตามสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ								
KPI3-3 บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ระดับที่ 2 (วิชาจารย์) ตามคุณภาพมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพเพิ่มขึ้นทุกปี								
KPI3-4 บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นทุกปี								
KPI3-5 ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี								

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	กรอบระยะเวลาดำเนินการ						ความเสี่ยงและแนวทางป้องกันความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	64	65	66	67	68	69		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมวัฒนธรรม ค่านิยม เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร								
แผนงานที่ 4-1 ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST								
กิจกรรมหลัก								
1. จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST เพื่อจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร							ความเสี่ยง บุคลากรไม่ตระหนักและไม่เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร แนวทางป้องกันความเสี่ยง สื่อสาร ให้ความรู้ และจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร	
2. จัดทำคู่มือการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ/ไม่ควรปฏิบัติ								
3. สื่อสารเผยแพร่คู่มือและดำเนินงานส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร								
4. กำกับ ติดตามผลการดำเนินการตามแผน และวัดผลการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST								
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
ปี 2564 - 2569								
KPI4-1 ร้อยละของการรับรู้และการประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST								
KPI4-2 จำนวนบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัยลดลง								
KPI4-3 อัตราการร้องเรียนของบุคลากรลดลง เช่น การละเมิดจรรยาบรรณ ความไม่โปร่งใสในการบริหารบุคลากร								
แผนงานที่ 4-2 การสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร								
กิจกรรมหลัก								
1. ศึกษากรอบแนวคิดในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล							ความเสี่ยง บุคลากรระดับบริหาร/ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรปฏิบัติงานรายบุคคล ขาดความรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนตัวชี้วัดระดับองค์กร แนวทางป้องกันความเสี่ยง สื่อสาร ให้ความรู้ และจัดประชุมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรรายบุคคล	
2. ออกแบบและพัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันฯ เช่น แบบสำรวจ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การ Focus Group								
3. ดำเนินการสำรวจและรายงานผลการสำรวจ								
4. จัดทำแผนสร้างความพึงพอใจและความผูกพันฯ								
5. ดำเนินการตามแผน								
6. กำกับติดตามผลการดำเนินงาน								
ตัวชี้วัดที่สำคัญ								
ปี 2565 - 2569								
KPI4-4 ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เพิ่มขึ้นทุกปี								
KPI4-5 อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง								

บทที่ 5

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ.2564

การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 ปรับปรุงตามแนวทางเกณฑ์ EdPEx วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของตลาดและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้อง สนับสนุน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร จึงได้จัดทำแผนที่การดำเนินการ (HR Roadmap) จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ 14 แผนงาน

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2564 - 2569 สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้ดำเนินการถ่ายทอดแผนแม่บทฯ สู่แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2564 โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี 2564

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ												ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความสามารถและอัตรากำลังรองรับการเปลี่ยนแปลง															
แผนงานที่ 1-1 การจัดทำแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)															
กิจกรรมหลัก 1. ทบทวนและสำรวจความต้องการบุคลากรเพื่อวางแผนขีดความสามารถและอัตรากำลัง															
1) ทบทวนและจัดทำ JD/JS (Job Description/Job Specification)														มีรายงานวิเคราะห์ JD/JS และผังกระบวนการทำงานที่สำคัญ	
2) ทบทวนและจัดทำกระบวนการทำงานหลักของแต่ละงาน และจัดทำแผนผังการดำเนินงาน															
กิจกรรมหลัก 2. วิเคราะห์ และประเมินกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม (Demand-Supply Size)															
1) กำหนดระยะเวลาที่เป็นมาตรฐานของแต่ละงาน (SLA: Service Level Agreement)														มีรายงานการวิเคราะห์ภาระงาน (Workload Analysis)	
2) ทำการวิเคราะห์ภาระงาน (Workload Analysis) เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง															
แผนงานที่ 1-2 การสรรหาคูบุคลากรเชิงรุก															
กิจกรรมหลัก 1. ทบทวนและสำรวจกลุ่มงานที่ขาดแคลน															
1) ตรวจสอบและจัดทำข้อมูลสถิติการรับสมัครพนักงานย้อนหลัง														มีรายงานวิเคราะห์ ข้อมูลตำแหน่งงานที่จัดเป็นสาขาขาดแคลน ของมหาวิทยาลัย, มีประกาศมหาวิทยาลัยกำหนดตำแหน่งงานสาขาที่ขาดแคลน	
2) ตรวจสอบข้อมูลตลาดแรงงาน ภาวะการจ้างงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ															
3) จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยกำหนดตำแหน่งงานสาขาที่ขาดแคลน															
กิจกรรมหลัก 2. วิเคราะห์ ประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือและวิธีการที่ใช้สรรหาคูบุคลากร															
1) วิเคราะห์ประสิทธิภาพของเครื่องมือ วิธีการ และช่องทางที่ใช้ในการสรรหาคูบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละช่องทาง														มีรายงานการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของเครื่องมือ วิธีการ และช่องทางที่ใช้ในการสรรหาคูบุคลากร	
2) กำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนการสรรหาตำแหน่งที่ขาดแคลน															

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ												ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
แผนงานที่ 1-3 การกำหนด การประเมินสมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ														
กิจกรรมหลัก 1. ทบทวนและวิเคราะห์ขอบเขตการทำงาน (Job Description) ในแต่ละอาชีพ														
1) ทบทวนและจัดทำ JD/JS (Job Description/Job Specification) แต่ละอาชีพ/งาน													มีขอบเขตการทำงานครบทุกอาชีพ	
2) ทบทวนความสอดคล้องระหว่างกระบวนการทำงาน กับ JD/JS														
3) วิเคราะห์ค่างาน (Job Valuation) เพื่อใช้ในการกำหนดการประเมินสมรรถนะและพัฒนา รายบุคคลต่อไป														
กิจกรรมหลัก 2. จัดทำกรอบสมรรถนะทั้ง สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะตามอาชีพ/การทำงาน (Functional Competency)														
1) ทบทวนวัฒนธรรม ค่านิยม สมรรถนะองค์กร รวมถึงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์													กรอบสมรรถนะทั้ง สมรรถนะหลัก (CC) สมรรถนะการบริหารจัดการ (MC) และสมรรถนะตามอาชีพ/การทำงาน (FC)	
2) จัดทำสมรรถนะที่รองรับการดำเนินงาน พร้อมกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับพฤติกรรมบ่งชี้ ตามแนวทางการประเมินแบบ Rubrics Scale														
3) สื่อสารและประชาสัมพันธ์ไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อทราบและถือปฏิบัติต่อไป														
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System)														
แผนงานที่ 2-1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล														
กิจกรรมหลัก 1. ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน														
1) ทบทวนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเดิม กับหน่วยงานคู่เทียบ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่													ผลการวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติการ	
2) วิเคราะห์ปัญหา และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน														
กิจกรรมหลัก 2. ศึกษารูปแบบ/แนวทางการประเมินผลทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน														
1) ศึกษารูปแบบ/แนวทางการประเมินผลทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน													รูปแบบ/แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล	
2) จัดทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับแนวทางในการประเมินผล เพื่อรับฟังความคิดเห็น														
3) ทบทวนผลและปรับปรุงเพื่อนำเสนอมหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป														

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ												ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาอาชีพ (Competitive Human Development Strategy and Career Management) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน														
แผนงานที่ 3-1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายบริหารวิชาการ สายวิชาการและสายปฏิบัติการ (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)														
กิจกรรมหลัก 1. วิเคราะห์ สํารวจความต้องการ (Training Needs) และออกแบบหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรสายบริหาร สายวิชาการและสายปฏิบัติการ														
1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัย													ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training Needs)	
2) ประเมินเพื่อหาความต้องการในการพัฒนาและการฝึกอบรม (Training Need) สำหรับบุคลากรสายบริหาร วิชาการ และสายปฏิบัติการ														
กิจกรรมหลัก 2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม (Training Roadmap) และออกแบบหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรสายบริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ														
1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม (Training Roadmap)													หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรสายบริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ	
2) จัดทำหลักสูตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Up Skill) และหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนขีดความสามารถ (Re Skill) สำหรับหลักสูตรส่วนกลาง (Mandatory Course) รวมถึงหลักสูตรตามสายอาชีพ (Training Roadmap)														
แผนงานที่ 3-3 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรสายปฏิบัติการ (Career Path)														
กิจกรรมหลัก 1. ศึกษาปัจจัยพื้นฐาน เช่น โครงสร้างตำแหน่ง วิเคราะห์งาน หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง														
1) วิเคราะห์ ทบทวน JD/JS (Job Description/Job Specification) โครงสร้างตำแหน่ง													หลักเกณฑ์และวิธีการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น	
2) ศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการแต่งตั้งจากองค์กรของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับ หรือองค์กรเอกชน														
กิจกรรมหลัก 2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายปฏิบัติการ														
1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การขอตำแหน่งที่สูงขึ้น													หลักเกณฑ์และวิธีการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น / แบบเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสายป.	
2) ประชุมหารือคณะทำงานเพื่อออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรสายปฏิบัติการ														

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ												ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมวัฒนธรรม ค่านิยม เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร															
แผนงานที่ 4-1 ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST															
กิจกรรมหลัก 1. จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST เพื่อจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร															
1) จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม														แผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร	
2) ทบทวนค่านิยม และจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST															
3) ดำเนินการตามแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST															
4) กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมฯ															
5) สำนัวจระดับพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม MFU FIRST															
6) ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดแผนส่งเสริมฯ ในปีถัดไป															
กิจกรรมหลัก 2. จัดทำคู่มือการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม รวมถึงพฤติกรรม/ไม่ควรปฏิบัติ															
1) ทบทวนค่านิยม และจัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม MFU FIRST														คู่มือการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยม	
2) กำหนดพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ/ไม่ควรปฏิบัติ															
3) จัดทำคู่มือและสื่อเผยแพร่พฤติกรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม MFU FIRST															
4) สำนัวจระดับพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม MFU FIRST															
5) ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดแผนส่งเสริมฯ ในปีถัดไป															
กิจกรรมหลัก 3. สื่อสารเผยแพร่คู่มือและดำเนินงานส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร															
1) ดำเนินการเผยแพร่คู่มือส่งเสริมค่านิยมไปยังหน่วยงานต่าง														ระดับพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม MFU FIRST	
2) จัดทำสื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรทุกช่องทาง															
3) กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมฯ															
4) สำนัวจระดับพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม MFU FIRST															
5) ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดแผนส่งเสริมฯ ในปีถัดไป															

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ												ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
แผนงานที่ 4-2 การสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร														
กิจกรรมหลัก 1. ศึกษากรอบแนวคิดในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล														
1) ศึกษากรอบแนวคิดการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร													เครื่องมือสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	
2) ทบทวนและพิจารณากรอบแนวคิดที่เหมาะสม เสนอที่ประชุมคณะทำงานฯ พิจารณา														
กิจกรรมหลัก 2. ออกแบบและพัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันฯ เช่น แบบสำรวจ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การ Focus Group														
1) คณะทำงานร่วมกันพิจารณาและออกแบบเครื่องมือสำหรับการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร เช่น แบบสำรวจ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การ Focus Group													เครื่องมือสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	
2) พิจารณาคัดเลือกเครื่องมือ														
กิจกรรมหลัก 3. ดำเนินการสำรวจและรายงานผลการสำรวจ														
1) สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรตามเครื่องมือที่กำหนด													แบบรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน	
2) สรุปผลการสำรวจและจัดทำรายงาน														
3) รายงานผลการสำรวจ														
4) ทบทวนและออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อไป														
แผนงานที่ 4-3 การประเมินและวิเคราะห์การลาออกของบุคลากร (Exit Interview)														
กิจกรรมหลัก 1. ศึกษารูปแบบ หลักเกณฑ์ การจัดประเภท/อำนาจ และกรอบแนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก														
1) รวบรวมรายชื่อบุคลากรที่ลาออก เพื่อจัดทำแนวทางการสัมภาษณ์													กรอบระยะเวลา และแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก	
2) รวบรวมหลักเกณฑ์ ประเภท/อำนาจ และกรอบแนวทางที่สัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก														
3) กำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก														
กิจกรรมหลัก 2. ดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรลาออก														
1) นัดบุคลากรที่ลาออกเพื่อนัดสัมภาษณ์หลังการลาออกประมาณ 3-6 เดือน													ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก	
2) ดำเนินการสัมภาษณ์														
กิจกรรมหลัก 3. นำผลสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาปัจจัย สาเหตุที่แท้จริงในการลาออก ความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ/ความผูกพัน ที่มีต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งแนวทางการปรับปรุงแก้ไข														
1) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามกรอบระยะเวลาและแบบประเมินที่ออกแบบไว้													รายงานผลสำรวจความพึงพอใจไม่พึงพอใจ	
2) รวบรวมสรุปผลความพึงพอใจไม่พึงพอใจ และจัดทำเป็นรายงานเพื่อนำเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาดำเนินการปรับปรุง														

ยุทธศาสตร์/แผนงาน/กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ												ตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ														
แผนงานที่ 5-2 แผนแม่บทด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ระยะ 5 ปี และ 1 ปี)														
กิจกรรมหลัก 1. จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อดูแลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยฯ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก/ศูนย์ หรือเทียบเท่า														
1) ศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดูแลความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน													คณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
2) ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน														
3) อบรมให้ความรู้ด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน														
กิจกรรมหลัก 2. ศึกษารูปแบบ และจัดทำแผนแม่บทด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน														
1) คณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัยฯ จัดทำแผนแม่บทด้านความปลอดภัยฯ เสนอต่อมหาวิทยาลัย													แผนแม่บทด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
2) สื่อสารและประชาสัมพันธ์แผนให้รับรู้และถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร														
3) กำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด														
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้วยระบบงานและเทคโนโลยีดิจิทัล														
แผนงานที่ 6-1 การทบทวนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)														
กิจกรรมหลัก 1.ทบทวนและศึกษาเพื่อจัดทำความต้องการและสถาปัตยกรรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (HRIS) ร่วมกับหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญ														
1) จัดศึกษาความต้องการและแนวทางการใช้งานสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์													สถาปัตยกรรม/พิมพ์เขียว (Blueprint) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (HRIS)	
2) จัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลและสถาปัตยกรรมระบบงานหลัก														
3) จัดหาผู้ออกแบบและพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อมาจัดพัฒนาระบบ														
4) ทบทวนความถูกต้องของข้อมูล														