



**แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร  
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์  
ปี พ.ศ. 2565**

**สำนักงานอธิการบดี  
กุมภาพันธ์ 2565**

## บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ก้าวผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัทไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูประบบราชการ การเป็นองค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance) การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์องค์กรเป็นสำคัญ อีกทั้ง มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ยังเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เปลี่ยนวิธีการ โดยใช้บุคลากรกลุ่มเดิมแต่ใช้กลยุทธ์และวิธีใหม่ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็นองค์กรมืออาชีพและเป็นมาตรฐานทัดเทียมมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565 จัดทำขึ้น โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ตามแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะ 4 ปี ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2558 และแนวนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (2) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยฯ ปี พ.ศ. 2565 ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ (3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีแบบแผน โดยในการจัดทำได้ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และบริบท นโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศ เชื่อมโยง กับการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล และแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรตามบริบทมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564 -2568) วาระแรก 3 ปี รวมไปถึงถึงสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ นำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อการวางแผนปฏิบัติการด้านการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ทั้งนี้ ได้สรุปกรอบประเด็นการพัฒนาภายใต้แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประเด็นการพัฒนา คือ (1) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สมรรถนะมืออาชีพ มีความเป็นเลิศและสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม (2) พัฒนาบุคลากรให้มีก้าวหน้าตามสายงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงอย่างเป็นธรรม และ (3) สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565 ฉบับนี้จะเป็กรอบทิศทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กรอบการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ก้าวผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้รู้ดหน้าตามที่ทุกฝ่ายคาดหวังในอนาคตต่อไป

งานบริหารงานบุคคล  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์  
กุมภาพันธ์ 2565

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทสรุปผู้บริหาร</b>	ก
<b>สารบัญ</b>	ข
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	1
1.1 ประวัติความเป็นมา	1
1.2 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) วาระแรก 3 ปี	3
1.3 โครงสร้างส่วนราชการใหม่มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	4
1.4 คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	6
<b>ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และบริบท นโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศ เชื่อมโยง กับการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล</b>	<b>12</b>
2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560	12
2.2 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564)	12
2.3 Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน	13
2.4 ระบบราชการ 4.0	15
2.5 ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0	16
2.6 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551- 2565)	19
2.7 แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568) วาระแรก 3 ปี	21
<b>ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรตามบริบทมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์</b>	<b>23</b>
3.1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ก.พ.อ	23
3.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ก.พ.อ.	24
3.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางเรื่องสมรรถนะ	26
3.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2560	31

## สารบัญ

	<u>หน้า</u>	
3.5	แนวทางการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยฯ คาดหวังจากข้าราชการและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์	31
3.6	สรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ภายใต้ยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่ personal KSU	32
<b>ส่วนที่ 4</b>	<b>สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคล</b>	<b>34</b>
4.1	แนวทางด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management Policies)	34
4.2	ระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management System )	34
4.3	จำนวนบุคลากร	41
4.4	สรุปกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรตลอดช่วงอายุงาน	45
<b>ส่วนที่ 5</b>	<b>แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2564</b>	<b>46</b>
5.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อการวางแผน	46
5.2	โมเดลการขับเคลื่อนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565	55
5.3	การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี สู่การ ปฏิบัติในแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565	55
5.4	แผนที่ แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565	56
5.5	แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ (พ.ศ. 2562-2565) สู่การปฏิบัติ	57
5.6	ประเด็นการพัฒนา เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายแผนการบริหารและ พัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565	60
5.7	สรุปประเด็นการพัฒนา เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายแผนการบริหาร และพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565	62
<b>ส่วนที่ 6</b>	<b>การนำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ</b>	<b>63</b>
6.1	การบริหาร	63
6.2	การขับเคลื่อนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2565 ในระดับต่างๆ ดังนี้	63
6.3	แนวทางการติดตามประเมินผล	64



# ส่วนที่ 1

## บทนำ

การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ก้าวผ่านยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ยุคแห่งการเริ่มต้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องกับ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัทไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูประบบราชการ การเป็นองค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance) การปรับเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ อีกทั้งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ยังเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เปลี่ยนวิธีการ โดยใช้บุคลากรกลุ่มเดิมแต่ใช้กลยุทธ์และวิธีใหม่ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็นองค์กรมืออาชีพและเป็นมาตรฐานทัดเทียมมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ดังนั้นบุคลากรของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคหรือปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โอกาสการบรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ในส่วนการรองรับและเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต โดยในการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565 ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ตามแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2558 และแนวนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- 2) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยฯ ในแต่ละปีงบประมาณ ปี พ.ศ. 2565 ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ
- 3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีแบบแผน



### 1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2558 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 86ก เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2558 ให้รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ตามกฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ตามกฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมาจัดตั้งเป็น “มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์” มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการควบรวมมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนั้นเป็น การปรับปรุงการดำเนินงานและลดความซ้ำซ้อนสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเดียวกัน โดยให้บทบาทหน้าที่ตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2558 ว่าด้วย “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้และ ความชำนาญ

ในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาและส่งเสริมงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่นและสังคม ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ทุกระดับชั้น ศิลปวัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม” ประวัติความเป็นมาทั้งสองสถาบันอุดมศึกษาที่มาควบรวมเป็นมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พอสังเขปดั่งนี้

### 1.1.1 ประวัติความเป็นมามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ (พื้นที่ในเมือง) พอสังเขป



ตราสัญลักษณ์ประจำ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลอีสาน

- พ.ศ. 2482 ก่อตั้งเป็นโรงเรียนเกษตรกรรม เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แผนกเกษตรกรรม
- พ.ศ. 2497 เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพแผนกเกษตรกรรม
- พ.ศ. 2508 เป็นวิทยาลัยเกษตรกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา เปิดสอนในหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
- พ.ศ. 2518 เป็นวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตกาฬสินธุ์
- พ.ศ. 2531 ได้รับพระราชทานนามสถาบันต้นสังกัดเป็น “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จึงได้ชื่อว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตกาฬสินธุ์” มีการจัดการศึกษาเป็นสหวิทยาการ เปิดสอนกลุ่มเกษตรศาสตร์ บริหารธุรกิจ และอุตสาหกรรม ทั้งในระดับปริญญาตรีและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
- พ.ศ. 2548 ได้รับพระราชทานนามสถาบันต้นสังกัดเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน” วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 5 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอนแก่น สุรินทร์ กาฬสินธุ์ และสกลนคร



### 1.1.2 ประวัติความเป็นมาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (พื้นที่นวม) พอสังเขป



ตราสัญลักษณ์ประจำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กาฬสินธุ์

พ.ศ. 2539 การประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2539 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ  
โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์

พ.ศ. 2540 วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2540 อนุมัติให้มีการจัดตั้งสถาบันราชภัฏใหม่ 5 แห่ง  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ สถาบันราชภัฏชัยภูมิ สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด  
สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ สถาบันราชภัฏนครพนม และสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์  
โดยโครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่บนพื้นที่ประมาณ 2,119 ไร่  
บ้านหัวจัว ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์

พ.ศ. 2544 วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้ยกฐานะ  
เป็นสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พร้อมกับสถาบันราชภัฏ  
ใหม่อีก 4 แห่ง จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 โดย  
แบ่งเป็น 2 คณะและ 4 สำนัก คือ คณะวิชาการศึกษาทั่วไป คณะวิทยาการวิชาชีพ  
สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น และ  
สำนักกิจการนักศึกษา เปิดสอน 2 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และ  
สาขาวิชาการจัดการ โดยแบ่งการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับ  
อนุปริญญา ระดับปริญญาตรี 4 ปี ระดับปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) และ  
ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต

พ.ศ. 2547 วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์มีฐานะเป็น  
“มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.  
2547 โดยให้แบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงที่ประกาศเมื่อวันที่ 8 มีนาคม  
2548

## 1.2 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์และประเด็นแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ 5 ปี

### 1.2.1 ปรัชญา

ความรู้สร้างคุณค่า ภูมิปัญญาสร้างสังคม

### 1.2.2 ปณิธาน

สร้างคนดี มีงานทำ ชี้นำสังคม

### 1.2.3 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน บนฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ เทคโนโลยี  
และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการผลิตและบริการที่สามารถแข่งขันได้

### 1.2.4 พันธกิจ

- 1) ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพรู้จักคิดอย่างมีเหตุผล  
มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความใฝ่เรียนรู้
- 2) จัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาเพื่อตอบสนองความ  
ต้องการตลาดแรงงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ



- 3) ส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการและวิชาชีพ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพการผลิตและบริการชุมชน สังคมและประเทศ
- 4) ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาและนันทนาการ

### 1.2.5 เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

### 1.2.6 อัตลักษณ์บัณฑิต

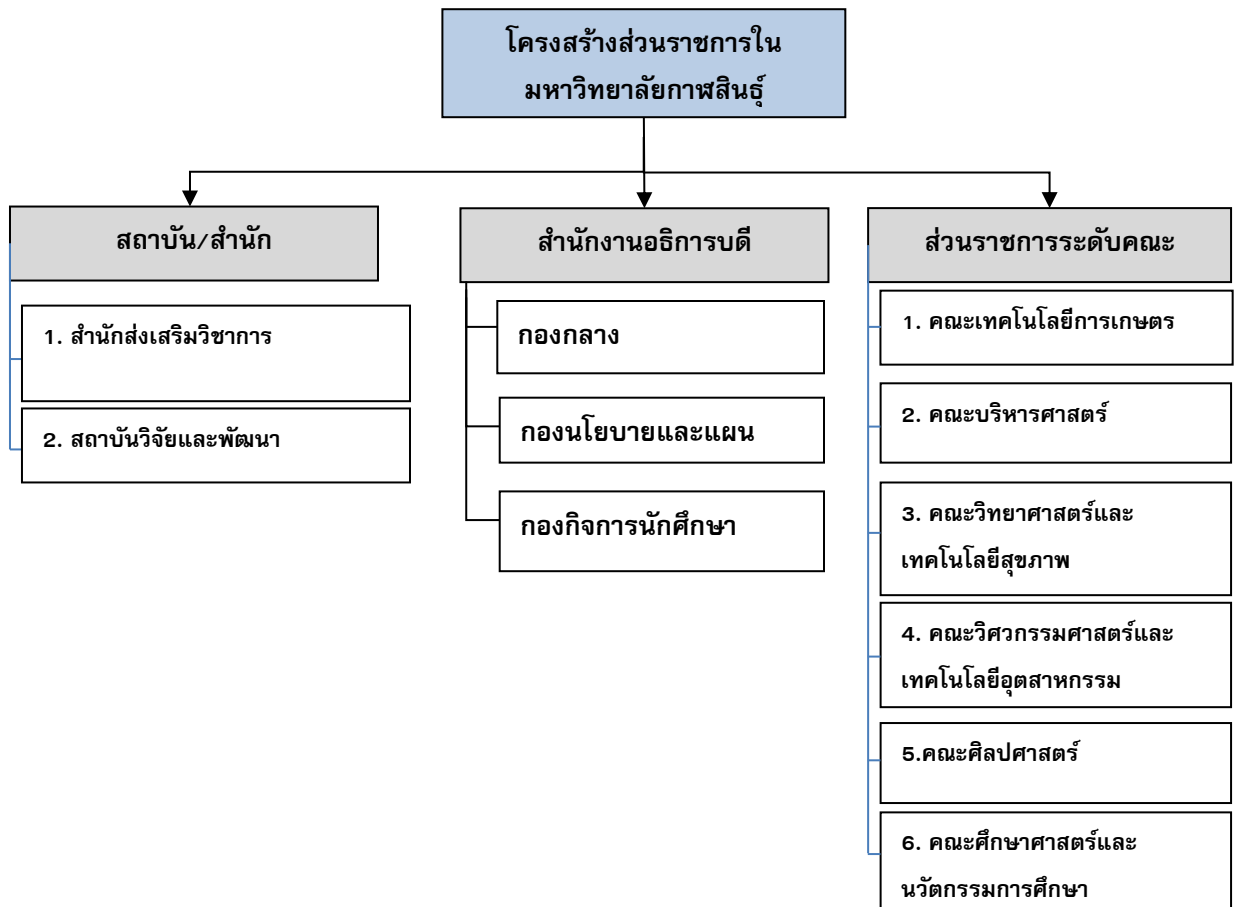
อดทน สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี

## 1.3 โครงสร้างส่วนราชการในมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ลงนามในกฎกระทรวง จัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2561 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 69 ก เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2561 และ) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2562 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 136 ตอนพิเศษ 55 ง เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2562 แล้วนั้น สาระสำคัญของกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กระทรวงศึกษาธิการ รวม 9 ส่วนราชการ ดังนี้

- (1) สำนักงานอธิการบดี
  - (1.1) กองกลาง
  - (1.2) กองนโยบายและแผน
  - (1.3) กองกิจการนักศึกษา
- (2) คณะเทคโนโลยีการเกษตร
- (3) คณะบริหารศาสตร์
- (4) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ
- (5) คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- (6) คณะศิลปศาสตร์
- (7) คณะศึกษาศาสตร์ และนวัตกรรมการศึกษา
- (8) สถาบันวิจัยและพัฒนา
- (9) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน





รูปที่ 1.1 โครงสร้างส่วนราชการในมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



## 1.4 คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

### 1.4.1 คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

รายนามนายกสภา และกรรมการสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก



ศาสตราจารย์กิตติคุณ นพ.สุทธิพร จิตต์  
มิตรภาพนายกสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



นายวินัย วิทยานุกูล  
อุปนายกสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



นายวันชัย รุจนวงศ์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



นางวิภาจรรย์ พุทธิลินประทีป  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไชยวัฒน์ คำชู  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



ศาสตราจารย์ ดร.อภิรัฐ ศิริธราธิวัตร  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



ศาสตราจารย์พิเศษฐัจฉาเนียร จวงตระกูล  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



ศาสตราจารย์ ดร.อลงกลด แทนอมมทอง  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



รองศาสตราจารย์ ดร.ไว จามรमान  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



นายจรเ พันธ์เป็รื่อง  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



นายสิทธิศักดิ์ ยนต์ตระกูล  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



นายราชัย อัสเวสน์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



พลตำรวจตรี มนตรี จรัสพงศ์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์เดช สังคพัฒน์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



นางวิณา ภัทรประสิทธิ์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



นางนันทิยา แสงโสภภาพรรณ  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



### กรรมการสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์โดยตำแหน่ง



รองศาสตราจารย์จิระพันธ์ ห้วยแสน  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่งอธิการบดี



นายมนตรี ภูวรกิจ  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง  
ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ

### กรรมการสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จากผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร



รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ สุตสนธิ์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภาศรี พöch  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวลใจ โคตรแสง  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นฤชิต แสนปากดี  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ ชมนาวัง  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน

### กรรมการสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จากคณาจารย์ประจำ



นายคมกริช อ่อนประสงค์  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ



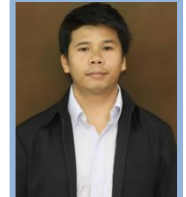
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรสิทธิ์ พöch  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ



นายอุทัย ธารพรรศรี  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ



นายรัชชัย เคหะบาล  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ



นายโสภณ มูลหา  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ

### กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากข้าราชการหรือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมิใช่คณาจารย์ประจำ



นายกรมย์ เรืองไชย  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากข้าราชการหรือพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมิใช่คณาจารย์ประจำ

### เลขานุการสภามหาวิทยาลัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิกร สุรมณี  
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

### 1.4.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



รองศาสตราจารย์จ๊ะพันธ์ ห้วยแสน



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนา ฝั่งพันธุ์  
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัยฤทธิ์ จันทะรี  
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ สุตสนธิ์  
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



นายอรุณพงษ์ ศิริสุวรรณ  
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิกร สุรมณี  
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ดร.ลิขิต ศิริสันติเมธาคม  
ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงกลด พิมพ์กาล  
ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ดร.ศักดิ์เกษม ปานะลาด  
ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศาสตร์ สหัสทัศน์  
ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



รองศาสตราจารย์ ดร.กตัญญู แก้วหานาม  
ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์





ดร.ลิขิต ศิริสันติเมธาคม  
ปฏิบัติหน้าที่  
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิริวิชญ์ เพชรจุล  
คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภาศรี พ้อคำ  
คณบดีคณะบริหารศาสตร์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวลใจ โคตรแสง  
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ



นายสรายุทธ รุติภาส  
คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี  
อุตสาหกรรม



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อนุชิต แสนปากดี  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมร มะลาศรี  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และ  
นวัตกรรมการศึกษา



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิภา นาลินพร้อม  
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ  
และงานทะเบียน



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ ชมนาวัง  
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา



### 1.4.3 ราชานามคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ (ก.บ.ม.)



รองศาสตราจารย์จระพันธ์ ท้ายแสน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์  
ประธานกรรมการ



รองศาสตราจารย์นิมิตร สุภาพุบลย์  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



รองศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ถนงแก้ว  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



นางกาญจนศรี สิงห์นุ  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



นางสาวจิตติยาภรณ์ ยงมลคล  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



นายคุณเทพ ภัทรโกศล  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กีวิชัย เพชรจุล  
กรรมการ ผู้แทนผู้บริหาร



ดร.อมร มะลาศรี  
กรรมการ ผู้แทนผู้บริหาร



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิภา นาสินพร้อม  
กรรมการ ผู้แทนผู้บริหาร



นายวุฒิ รัตนวิชัย  
กรรมการ ผู้แทนบุคลากรสายวิชาการ



นายมนชาย กุวารกิจ  
กรรมการ ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ



นายอิพงษ์ ภูมิแสง  
กรรมการ ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุน



นายอรกรพงษ์ ศิริสุวรรณ  
รองอธิการบดี กรรมการและเลขานุการ



นายสว่างวงศ์ หมายเทียมกลาง  
ผู้ช่วยเลขานุการ



### 1.2.7 แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

#### วาระแรก 3 ปี

แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนา (Strategic Issues)	เป้าหมายการพัฒนา (Goals)
<p><b>แผนปฏิบัติการด้านที่ 1</b> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านหลักสูตร/จัดการเรียนการสอนที่ตรงกับสมรรถนะวิชาชีพพร้อมกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ หรือสถานประกอบการ และส่งเสริมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษในการทำงานตามวิชาชีพและการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ/การวิจัย และเป็นการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้พร้อมต่อการเป็นบัณฑิตมืออาชีพที่มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งตรงตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานพร้อมเข้าสู่การแข่งขันในระดับอาเซียน/นานาชาติ</p>
<p><b>แผนปฏิบัติการด้านที่ 2</b> สร้างความโดดเด่นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี</p>	<p>เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศและความโดดเด่นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นที่พึ่งของชุมชน ภาคอุตสาหกรรม หรือสถานประกอบการต่าง ๆ ทั้งนี้สามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการสร้างอาชีพตามแนวทางการพัฒนาประเทศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติได้</p>
<p><b>แผนปฏิบัติการด้านที่ 3</b> เป็นศูนย์กลางและแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>	<p>เป็นที่พึ่งหลักของชุมชนและสังคมระดับประเทศด้านการเป็นศูนย์กลางและแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการบริการวิชาการที่มีศักยภาพจากภูมิปัญญาไทยผสมผสานการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นฐานในการสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน</p>
<p><b>แผนปฏิบัติการด้านที่ 4</b> การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>	<p>การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานการอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไป ได้ใช้อย่างยั่งยืน มีความสมดุล ฟื้นฟู ใช้นวัตกรรม และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลของระบบระบบนิเวศ</p>
<p><b>แผนปฏิบัติการด้านที่ 5</b> การบริหารจัดการที่มี หลักธรรมาภิบาล</p>	<p>การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอก มีคุณภาพการจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงาน มีความก้าวหน้า มีระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กร ปรับปรุง/ยก ร้าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจ และมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน</p>





## ส่วนที่ 2

### วิเคราะห์สถานการณ์ บริบท นโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศ เชื่อมโยงกับการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคล

#### 2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข (4) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้บัญญัติไว้ชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพและเสริมสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทความท้าทายในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนสังคมด้วยนวัตกรรมทั้งในเชิงความคิดและสิ่งประดิษฐ์ เพื่อตอบสนองโจทย์ของประเทศที่กำลังก้าวสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ต้องการหลุดพ้นจากกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลกในขณะเดียวกัน ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สามารถเป็นภาครัฐหรือระบบราชการ 4.0 ที่ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ (1) ภาครัฐต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

#### 2.2 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

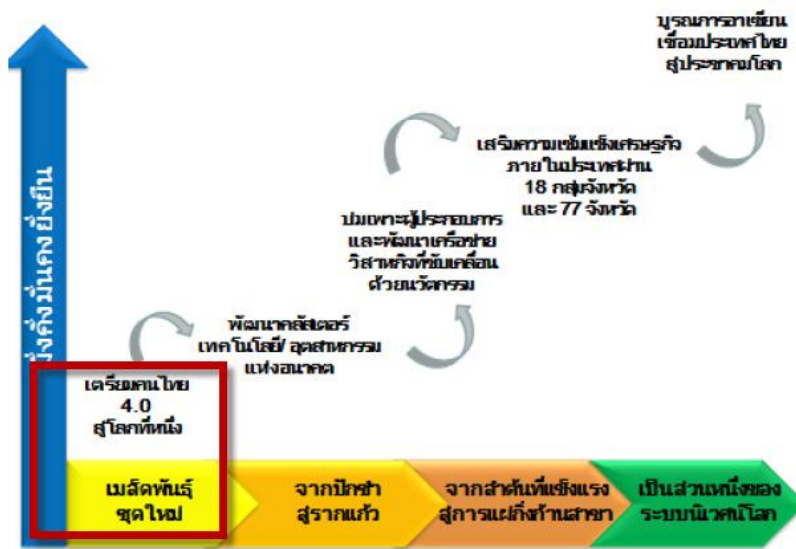
การพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) ต่างให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมด้านคน สังคม และการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่ยุคแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น จะเห็นว่า “คน” เป็นหัวใจหลักที่เป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ด้านการ

สร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 และตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 เพื่อให้ประเทศก้าวผ่านกับดักรายได้ปานกลางเข้าสู่รายได้ระดับสูงทำให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ประเทศ

### 2.3 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ประเทศไทย 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางกับดักรายได้ต่ำและกับดักรายได้ไม่สมดุล พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นใหม่ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นทางการตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก รัฐบาลจึงได้กำหนดทิศทางการพัฒนาโมเดล Thailand 4.0 โดยให้ความสำคัญกับการเตรียม “คนไทย 4.0” ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่งเป็นวาระการพัฒนาแรกที่จะต้องขับเคลื่อน ดังรูปที่ 2.1

Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน



รูปที่ 2.1 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

โดยมีประเด็นสำคัญในการพัฒนาคนไทยนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ จากแนวคิด Growth for People/ People for Growth นำมาสู่ประเด็นท้าทายดังต่อไปนี้

(1) การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่น เพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างมีพลังและมีความหมาย (Purposeful Learning)



- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบเฉื่อยชา (Passive Learning) เป็นการเรียนด้วยความกระตือรือร้น (Active Learning)
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนตามภาคบังคับ (Duty-Driven) เป็น การเรียนที่เกิดจากความอยากรู้ อยากรทำ และอยากเป็น (Passion-Driven)
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนตามมาตรฐาน (Standardized) เป็น การเรียนเพื่อตอบโจทย์เฉพาะบุคคล (Personalized)

(2) การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Generative Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนรู้ในห้องเรียน ในโรงเรียน และในระบบ เป็น การเรียนรู้นอกห้องเรียน นอกโรงเรียน และนอกระบบ
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนจากข้อเท็จจริง (Fact-Based) เป็น การเรียนที่เริ่มจากการใช้ความคิด (Idea-Based)
- ปรับเปลี่ยนจากการคิดในกรอบ (In the Box) เป็น การคิดนอกกรอบ (Out of the Box)
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบถ่ายทอด (Transmitting) เป็น การเรียนแบบชี้แนะ (Mentoring)

(3) การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเน้นผลประโยชน์ร่วม (Common Interest) เป็น การเน้นสร้างคุณค่าร่วม (Sharing Value)
- ปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ในรายบุคคล (Individual Creating) เป็น การมุ่งเน้นการระดมความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม (Common Creating)
- ปรับเปลี่ยนจากการให้รางวัลจากการแข่งขัน (Competing Incentive) เป็น การให้รางวัลจากการทำงานร่วมกัน (Sharing Incentive)

(4) การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนโดยเน้นทฤษฎี เป็น การเรียนที่เน้นการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบฟังบรรยาย เป็น การทำโครงการและแก้ปัญหาโจทย์ในรูปแบบต่างๆ
- ปรับเปลี่ยนจากการวัดความสำเร็จจากระบบการนับหน่วยกิต เป็น การวัดความสำเร็จจากการบรรลุผลสัมฤทธิ์
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนเพื่อวุฒิการศึกษา เป็น การเรียนเพื่อการประกอบอาชีพ

**2) การพัฒนาสู่แรงงาน 4.0 ที่มีความรู้และทักษะสูง** ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย

- (1) Cognitive Abilities
- (2) Systems Skills
- (3) Complex Problem Solving
- (4) Content Skills
- (5) Process Skills



ในขณะที่ทักษะที่จะมีความสำคัญน้อยลงในศตวรรษที่ 21 จะประกอบด้วย

- (1) Social Skills
- (2) Resource Management Skills
- (3) Technical Skills
- (4) Physical Abilities

ภายใต้กระแส Industry 4.0 งานต่าง ๆ ที่เป็น Repetitive / Routine Jobs จะค่อย ๆ ถูกแทนที่ ด้วยหุ่นยนต์และ Automation ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ Reskilling, Upskilling และ Multiskilling ในคนทำงานปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับงานที่เป็น Non – Routine / Task Special / Project – Based Jobs มากขึ้น การเตรียมคนไทย 4.0 จึงเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skill-Set) และพฤติกรรม (Behavior Set) ของคนไทยทั้งระบบ เพื่อให้คนไทย 4.0 เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนผ่านสู่ Thailand 4.0 ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างแท้จริง

## 2.4 ระบบราชการ 4.0

ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ใน การนี้ หมายความว่าระบบราชการไทยจะต้อง ปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจ และ เป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง



รูปที่ 2.2 ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ภาครัฐ

ปัจจุบันระบบราชการ 4.0 เน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวคิดของคนในองค์กรของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนเพื่อยกระดับขีดสมรรถนะ

สูงและทันสมัยให้กับองค์กร (Smart & High Performance Government) คือ ต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่าที่มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน เช่น

(1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า

(2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการระงับหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ

(3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

## 2.5 ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0

การปฏิรูปประเทศเพื่อไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ถือเป็นวาระแห่งชาติที่รัฐบาลและทุกภาคส่วนต่างให้ความสำคัญและ “ข้าราชการ” ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาผู้อื่นให้มีขีดความสามารถเหมาะสมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจึงได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยให้ “ข้าราชการ” มีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศใน 4 เรื่อง โดยพันธกิจในแต่ละ เรื่อง มีความเห็นว่า “ข้าราชการ” จะต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติ และร่วมกันดำเนินงาน ดังนี้

### 1) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการ และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน

ข้าราชการในฐานะกลไกขับเคลื่อนงานหลักของภาครัฐ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงาน กระทรวง กรมใดจะต้องร่วมกันสร้างทัศนคติและการทำงานรูปแบบใหม่ โดยปรับมุมมองจากการทำงานแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน “ให้เสร็จ” ตามกระบวนการหรือตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่ตนได้รับมอบหมาย (Silo Mentality) มาเป็น การทำงาน “ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน” คือ ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมมีความสุข เป็นธรรม และมีโอกาสทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีการเชื่อมโยงกลไก กระบวนการทำงาน รวมถึงการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นเสมือนกระบวนการเดียวกันตั้งแต่ต้นจนจบ (Alignment) มีการประสานและทำงานไปด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของงานร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกกว่าเป็นงานใครหน้าที่ใคร มีการแบ่งปันและใช้



ทรัพยากรร่วมกัน มีการพูดคุยหารือ เปิดรับความคิดเห็นรวมทั้งร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความแน่วแน่ ตั้งใจ (Intention) และไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) พร้อมรับความเสี่ยง และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน

## 2) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างมิติใหม่ของการทำงานภาครัฐ ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมที่เน้นการรวมศูนย์มาสร้าง “พันธมิตร” (Partners) และทำงานร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนอื่นเพื่อการไปสู่เป้าหมายตามที่มีเจตจำนงร่วมกัน ในการทำงานร่วมกันต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น จากการเป็น “ผู้ปกครองและผู้คุมกฎระเบียบ” (Regulator) ในลักษณะ “ภาครัฐนำ ภาคประชาชนตาม” เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) ในลักษณะ “ภาคประชาชนนำ ภาครัฐสนับสนุน” ส่งเสริมให้ “ประชาชน” และ “ภาคเอกชน” ซึ่งเป็นรากฐานของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐ (Citizen Engagement) มากขึ้น โดยการสร้างเครือข่ายประชารัฐในทุกด้านในการทำงานร่วมกัน ต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจขององค์กรและภารกิจของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละภาคส่วนอย่างถ่องแท้ มีการวางแผนการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว มีการนำจุดแข็งหรือความชำนาญของแต่ละฝ่ายหรือภาคส่วนต่าง ๆ มาแบ่งปันเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกัน (win-win solution) มีการปรับรูปแบบและกระบวนการทำงานร่วมกันให้มีความยืดหยุ่นโดยหาจุดร่วมบนความแตกต่างเพื่อไปสู่เป้าหมายตามพันธกิจที่มาดำเนินการร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์และรักษาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่เอื้อต่อการพูดคุย หารือ สื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ เทคนิคดำเนินงานระหว่างกัน เพื่อสร้างสรรค์ ต่อยอดและสร้างคุณค่าร่วมกันในการพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมเพื่อประชาชนและสังคม

## 3) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐ ในการทำงาน ต้องร่วมกันการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดหรือรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำทลายสิ่งใหม่ เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างบนหลักเหตุและผล แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทดลองทำสิ่งใหม่ สนับสนุนการต่อยอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ขององค์กรและผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่ข้าราชการจะต้องร่วมกันกระตุ้นให้ทุกคนคิดต่างไปจากเดิม โดยให้คิดว่าเราจะตัดอะไรทิ้งได้บ้างเราจะเชื่อมโยงหรือนำสิ่งใดกับสิ่งใดมารวมกันแล้วสร้างเป็นสิ่งใหม่ได้บ้าง เราจะปรับสัดส่วนอะไรได้บ้างและเราจะพลิกแพลงสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวันให้ง่ายขึ้น ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติติดตามความคืบหน้าและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 4) การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะต้องร่วมสร้างระบบดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนากลไก ระบบงาน ระบบการบริการ รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงและ



บูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน (Co-Creation) และเพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs) ในการทำงานจะต้องรู้ เข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตามทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนา รูปแบบ วิธีคิด และวิธีการทำงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) ได้อย่างปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

ทั้งนี้ เพื่อให้ภาครัฐปรับตัวให้เท่าทันและตอบสนองความคาดหวังของทุกภาคส่วนในการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการปรับเปลี่ยนการทำงานจากแบบเดิม ๆ ที่คุ้นเคย และ “ข้าราชการไทย” ในฐานะกลไกขับเคลื่อนภาครัฐที่สำคัญ **“ต้องเปลี่ยนแปลง (Change)”** โดยต้องก้าวออกจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม พร้อมทำทลายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ต้องสามารถ **“ประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration)”** เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน ระหว่างหน่วยงานของรัฐ ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับเอกชน และระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกัน ต้องมี ปัญญาสร้างสรรค์ โดยร่วมกัน **“สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ (Creative)”** และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความประทับใจและการมีส่วนร่วมจากประชาชน และที่สำคัญ คือ จะต้องร่วมสร้างภาคราชการที่ **“ปลอดคอร์รัปชัน ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ซื่อตรง โปร่งใสไม่เลือกปฏิบัติ และมีคุณธรรม (Corruption free)”**



รูปที่ 2.3 ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0

## 2.6 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ และศักยภาพให้กับบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) แต่เมื่อมองเข้าไปในเบื้องลึกของอุดมศึกษาไทย ยังพบจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในส่วนของต้นน้ำนั้นเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแหล่งทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ ส่วนกลางนี้เกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะให้กับอาจารย์ประจำการ ทั้งทางด้านความเป็นครู การบ่มเพาะความสามารถในการบริการจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพและสังคม จนถึงปลายน้ำ ที่เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ยาวนานสู่อาจารย์ระดับอื่น รวมถึงการเชื่อมโยงกับภายนอกทั้งภาคเอกชน สมาคมวิชาชีพ วิชาการ และภาคประชาสังคม ทั้งหมดนี้จะชัดเจนหากพิจารณาวิวัฒนาการของอาจารย์ในลักษณะวงจรชีวิต (Life Cycle) ของบุคลากรอาจารย์

ดังนั้น “การพัฒนาอาจารย์จึงเป็นความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันใหม่ หรือสถาบันที่มีความขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ” การวางแผนกำลังคนจึงต้องมีกรอบที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงคุณภาพที่เป็นความต้องการที่แท้จริง คาดว่า ในระยะ 15 ปี จะมีความขาดแคลนอาจารย์ในระดับต่างๆ ประมาณ 30,000 คน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความขาดแคลนดังกล่าวอาจเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไทย โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา พอสังเขปดังนี้

### 1) การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ต้องคำนึงถึงการพัฒนาหลายมิติ เช่น

- (1) ด้านวิชาการ ความเป็น คามสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจัดการ การขัดเกลาทางสังคม
- (2) ช่วงวัยต่างๆ ของการทำงานและพัฒนา (Life cycle development) ตั้งแต่การบ่มเพาะ (Incubation) ในช่วงต้นการทำงาน ช่วงการทำงานจริง ช่วงเป็นผู้ส่งความรู้และประสบการณ์ และการเป็นคลังสมองหลังเกษียณโดยจัดให้มีกระบวนการ Mentoring โดยผู้มีความรู้และประสบการณ์ เน้นการพัฒนาจากการทำงานจริง Sabbatical, Shadowing กับภาคการผลิต ภาคสังคม โดยร่วมมือกับหน่วยงานวิจัย ภาคการผลิต สมาคมวิชาการวิชาชีพ และภาคประชาสังคม





## 2) ข้อเสนอหลักเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดสรรทุนสำหรับมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน

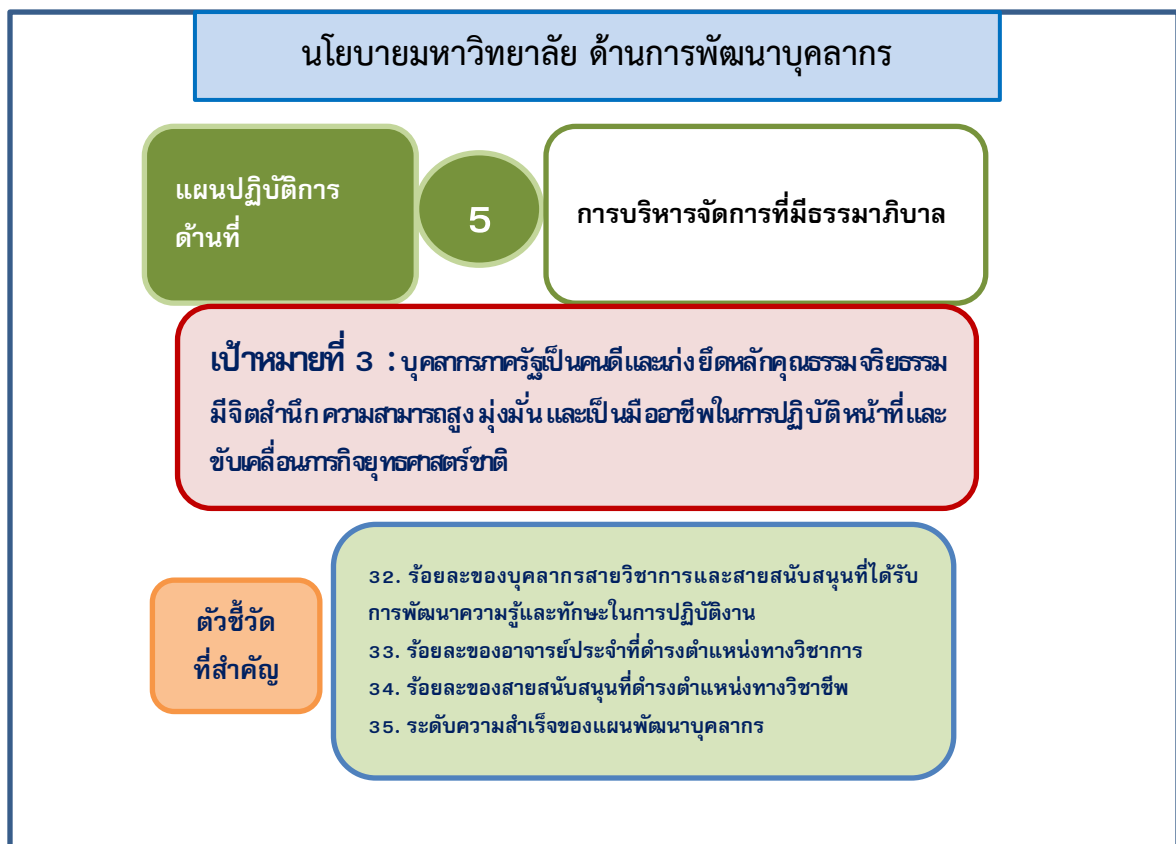
- (1) สาขาที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็งแล้ว ให้ศึกษาภายในประเทศหรือแบบผสมผสาน ควบคู่กับเป้าหมายการสร้างโปรแกรมชั้นนำระดับโลกในประเทศไทยสำหรับสาขาที่ประเทศมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ถ้าเรียนต่างประเทศ ให้เข้ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
- (2) สาขาขาดแคลนที่มีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาภายในประเทศ ให้เรียนแบบผสมผสานหากจำเป็นต้องไปเรียนต่างประเทศใช้เงื่อนไขข้างต้นเช่นกัน
- (3) สาขาขาดแคลนบางสาขาและสาขาไม่มีบัณฑิตศึกษาในประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรให้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
- (4) เพิ่มจำนวนทุนทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- (5) สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนร่วมลงทุนพัฒนาอาจารย์ ด้วยมาตรการด้านการเงิน เช่น ทุนจากรัฐบาลทั้งหมด ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัย ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัยและผู้เรียน เพื่อเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่รับการพัฒนาได้มากขึ้น กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนจริงจังกับการเรียนในสาขาวิชาและในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ อีกทั้งคำนึงถึงผลตอบแทนจากการได้ทุนจากรัฐ การลงทุนของมหาวิทยาลัยและผู้เรียนเอง
- (6) การพัฒนามหาวิทยาลัยรัฐกลุ่มใหม่ ที่ได้กรอบอัตรากำลังจำนวนมากในช่วงต้นแผนพัฒนา ระยะยาวฉบับที่สองต้องใช้เป็นโอกาสของการพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่อย่างก้าวกระโดด เข้าสู่ระบบการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยและการวางตำแหน่ง ในสาขาต่างๆ ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยควรกำหนดยุทธศาสตร์การใช้อัตราใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เป็นเครื่องมือในการปรับทิศทางมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่บรรจุในอัตราใหม่ควรอยู่ในโครงการของยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญสูงสุดต่อศักยภาพและคุณภาพของอาจารย์ที่จะรับเข้า
- (7) มหาวิทยาลัยใหม่ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์เป็นทีม เช่น กลุ่มวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพื้นที่หรือสหวิทยาลัยเดิม ใช้กระบวนการคัดเลือก และสรรหาที่ยุติธรรม โปร่งใส และ มีส่วนร่วมโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและนอกสถาบัน
- 8) กำหนดให้รัฐมีพันธกิจสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชน สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยเอกชนลงทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรด้วยมาตรการด้านภาษี เช่น โครงการพัฒนาบัณฑิตศึกษาและวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โครงการกาญจนาภิเษกของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โครงการ Thailand Graduate Institute of Science and Technology-TGIST ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ



## 2.7 แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564-2565)

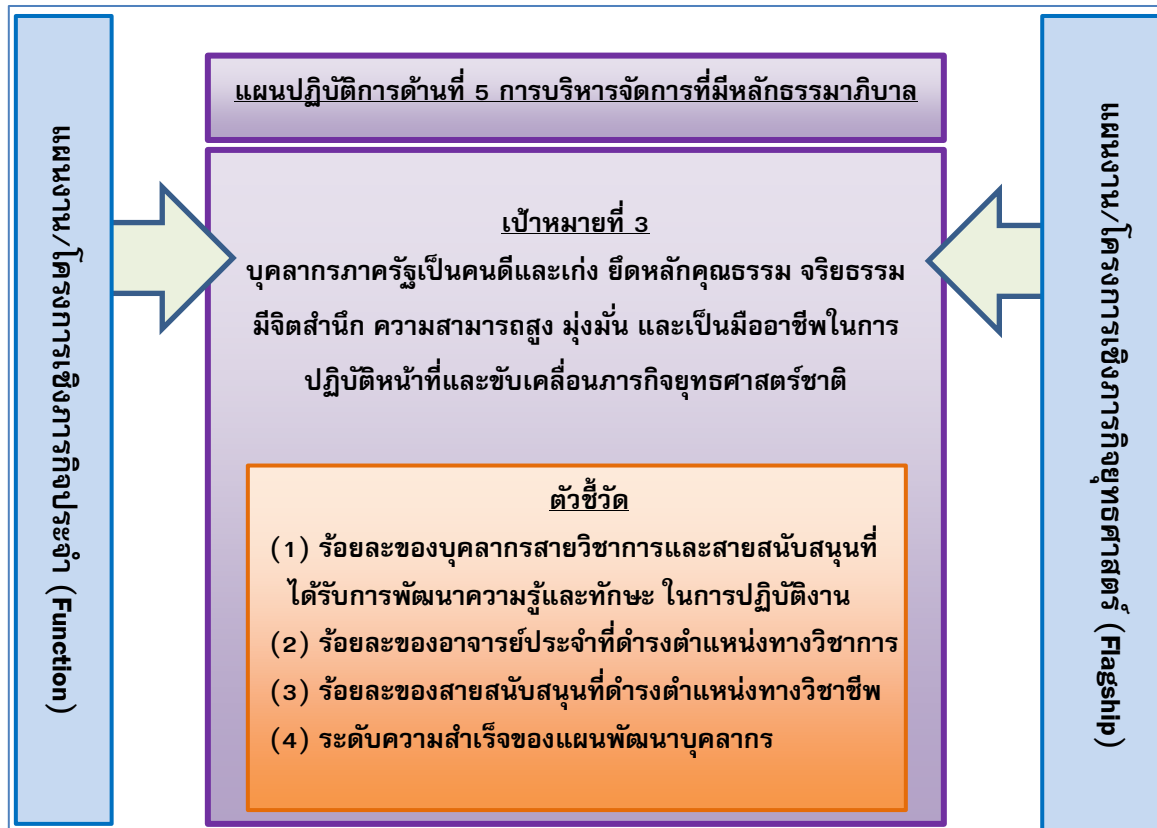
### วาระแรก 3 ปี

ในแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ด้านการพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานและความมั่นคงในอาชีพ โดยสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551- 2565) มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งผลทำให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน บนฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการผลิตและบริการที่สามารถแข่งขันได้ โดย เป้าหมายตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการให้บรรลุ และมีกลยุทธ์ โครงการ เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังรูปที่ 2.1 และ 2.2 ตามลำดับ



รูปที่ 2.4 แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ด้านการพัฒนาบุคลากร

ดังนั้น ในแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ด้านการพัฒนาบุคลากรจึงมีความมุ่งหมายในการพัฒนาอาจารย์-บุคลากรทุกภาคส่วนที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่นในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ โดยมีแผนการพัฒนาบุคลากรตามช่วงวัยของการทำงาน (Life cycle development) ตามลำดับ



รูปที่ 2.4 นโยบายมหาวิทยาลัย ด้านการพัฒนาบุคลากร และเป้าหมายที่ต้องดำเนินการ

## ส่วนที่ 3

### แนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากร ตามบริบทมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

#### 3.1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา ก.พ.อ

ตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ได้กำหนดมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่ง จำแนกเป็น 4 ประเภทดังนี้

##### 1) ตำแหน่งประเภทวิชาการ

สายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การศึกษา การอบรม และการวิจัยค้นคว้าในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การให้คำปรึกษา แนะนำ แก่นิสิตนักศึกษา การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

##### 2) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

สายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานอธิการบดีหรือสำนักงานวิทยาเขต หรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการบดีหรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบและความรับผิดชอบคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษหรือสูงมาก ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ตามภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง ก.พ.อ. ได้กำหนดเป็น 2 ระดับ คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี หรือเทียบเท่า และตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า

##### 3) ตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะหรือวิชาชีพเฉพาะ

เป็นตำแหน่งปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญา ซึ่งไม่อาจมอบหมายให้ผู้มีคุณวุฒิด้านอื่นปฏิบัติงานแทนได้และตำแหน่งปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานเชี่ยวชาญเฉพาะตามภารกิจหลักของหน่วยงานและจะต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาที่มีความสามารถและมีประสบการณ์อย่างสูงเฉพาะด้าน ซึ่ง ก.พ.อ. ได้กำหนดตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ มี 5 ระดับ คือ ตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ



#### 4) ตำแหน่งประเภททั่วไป

เป็นตำแหน่งในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยมีการจำแนกตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานหลัก หรือตำแหน่งที่กำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภททั่วไปตามประกาศ ก.พ.อ. นี้ มี 3 ระดับ คือ ตำแหน่ง ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และชำนาญงานพิเศษ

### 3.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ก.พ.อ.

ตามหนังสือของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ที่ ศธ 0509(2)/ว ลงวันที่ 2 กันยายน 2554 ได้แจ้งแนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินการ กำหนด สมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 3.2.1 สมรรถนะ ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งสถาบันอุดมศึกษา กำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในองค์กร
- 2) สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะ ทางพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะ สำหรับ สายงานหรือตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น
- 3) สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ประเภทผู้บริหารเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริการให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3.2.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) การใช้คอมพิวเตอร์
- 2) การใช้ภาษาอังกฤษ
- 3) การคำนวณ
- 4) การจัดการข้อมูล

#### 3.2.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จะเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะหลัก
- 2) สมรรถนะ
- 3) สมรรถนะทางการบริหาร

ทั้งนี้ ก.พ.อ. ได้มอบหมายให้สภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้กำหนดระดับของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งบุคลากรทุกประเภทในสถาบันอุดมศึกษา



1) ด้านความรู้ความสามารถ ให้กำหนดรายละเอียดของความรู้ และระดับของความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง

2) ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดจำนวน ทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

3) ด้านสมรรถนะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อย่างน้อย สมรรถนะ ให้ความเหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ 3 และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามที่กำหนดไว้ ส่วนสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ.อ. กำหนด ดังนี้

### 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- (1) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (2) การบริหารที่ดี (Service Mind)
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)
- (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

### 2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย

- (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- (3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
- (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- (9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- (10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
- (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- (14) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic & Quality)
- (15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational & Commitment)
- (16) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)



### 3) สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย

- (1) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- (2) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- (3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- (4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- (5) การควบคุม (Self Control)
- (6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

### 3.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางเรื่องสมรรถนะ

#### 3.3.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันมหาวิทยาลัยจึงขอใช้คำว่า สมรรถนะ แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุทิศตน ทัศนคติ ภาวะผู้นำ และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

#### 3.3.2 ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุตุน ขอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ซึ่งคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน



### 3.3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ในเบื้องต้นองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) กลุ่มความรู้ (Knowledge) คือ ความสามารถอธิบาย เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้องและชัดเจน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ รู้ความหมาย รู้ขั้นตอน รู้ประยุกต์ใช้

2) กลุ่มทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์อันพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดทักษะมี 3 ระดับ คือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ ระดับความหลากหลาย ระดับความสม่ำเสมอ

3) กลุ่มพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงาน (Attribute) คือ รูปแบบการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งการแสดงออกอันพึงประสงค์ได้นั้นขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออก และแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทน และขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

### 3.3.4 สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

การกำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งกลุ่มงาน (Job Family) การศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ได้เก็บข้อมูลหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่างๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานต่างๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) แล้วกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อที่จะใช้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานโดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคลกลุ่มใด
- 2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/สัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

### กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- 4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- 5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)





- 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
- 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ (Caring Services)
- 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
- 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
- 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
- 17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Government)
- 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

การกำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

#### 1) สมรรถนะหลัก สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

##### (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กรให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงมีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

##### (2) การบริการที่ดี (Service Mind)

ความเต็มใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

##### (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

##### (4) จริยธรรม (Integrity)

การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน



## (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีส่วนร่วมในที่ทำงาน หน่วยงาน หรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพในทีม สมรรถนะประจำกลุ่มงานสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

### 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงานสมรรถนะหลัก

โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สำหรับรายละเอียดของสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

#### (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆหรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหรือหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลแล้วนำมากำหนดแผนงาน ขั้นตอนการทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และน่านาทัศนะ

#### (3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

ตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

#### (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ

#### (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

#### (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ



## (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝงตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

## (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

## (9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

## (10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน ปฏิบัติต่างๆ ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

## (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนพิจารณาญาณการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

## (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

## (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication &amp; Influencing)

ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูงว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

## (14) สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใช้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## (15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการ

เล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

## (16) วิสัยทัศน์ (Visioning) ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่

ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

## (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถ

ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น



(18) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

(19) การควบคุมตนเอง (Self Control) การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่มหรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

(20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

### 3.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากร ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2560

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ได้มีนโยบายในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยฯต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งหมายให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมี แนวทางการพัฒนา ตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2560 ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากร ลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ
- 2) มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากร ลาไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการหรือเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันทางวิชาการอื่นทั้งในและต่างประเทศ
- 3) มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อให้มีคุณภาพ คุณธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย

### 3.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยฯ คาดหวังจากข้าราชการและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

การกำหนดแนวทางการประเมินบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯก็ถือได้ว่าเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ เพื่อจุดประสงค์การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มหาวิทยาลัยฯจึงได้กำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้บุคลากรตระหนักและนำไปปฏิบัติหรือปรับปรุงตนเองนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ซึ่งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ คาดหวังจากข้าราชการและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ดังนี้



**ตารางที่ 3.1** กำหนดสมรรถนะที่ทำการประเมิน ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

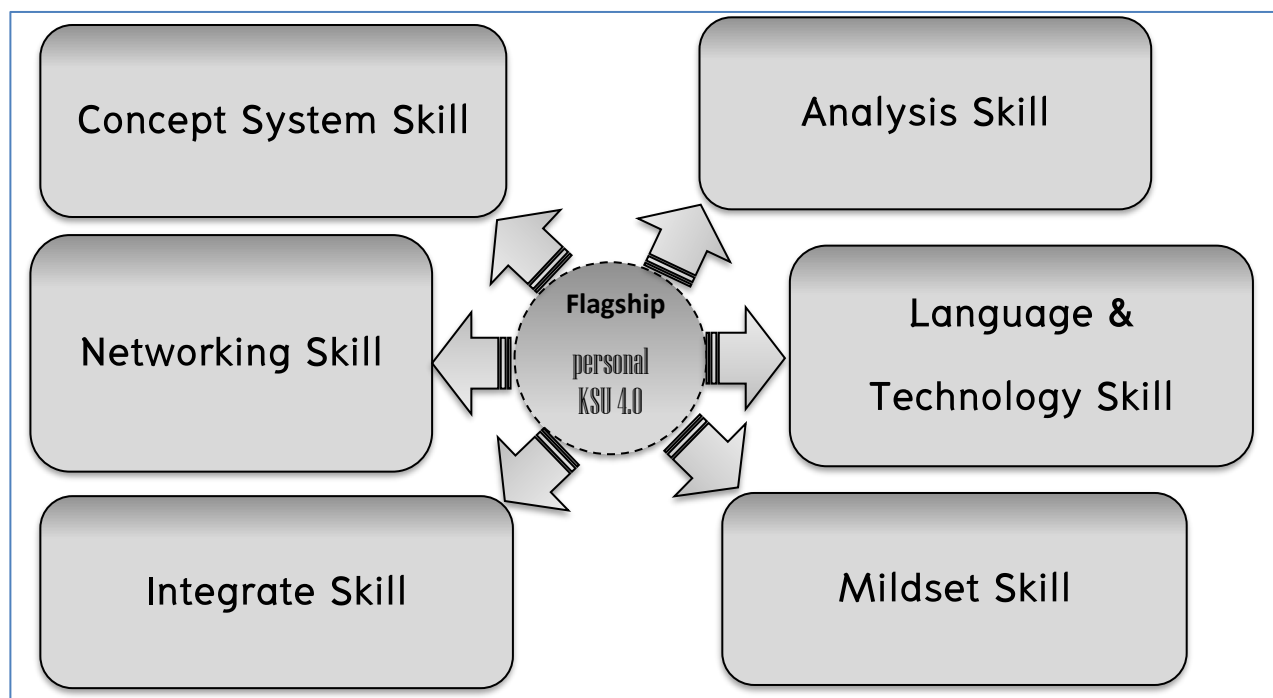
ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร	ตำแหน่งประเภทวิชาการ	ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ
<b>สมรรถนะหลัก</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การบริหารที่ดี</li> <li>3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</li> <li>4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ</li> <li>5. การทำงานเป็นทีม</li> </ol>	<b>สมรรถนะหลัก</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การบริการที่ดี</li> <li>3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</li> <li>4. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจรรยาบรรณ</li> <li>5. การทำงานเป็นทีม</li> </ol>	<b>สมรรถนะหลัก</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การบริการที่ดี</li> <li>3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</li> <li>4. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจรรยาบรรณ</li> <li>5. การทำงานเป็นทีม</li> </ol>
<b>สมรรถนะหลักตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดวิเคราะห์</li> <li>2. การมองภาพองค์รวม</li> <li>3. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่</li> <li>4. การสืบเสาะหาข้อมูล</li> <li>5. การดำเนินการเชิงรุก</li> <li>6. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ</li> <li>7. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ</li> <li>8. การสร้างสัมพันธ์ภาพ</li> </ol>	<b>สมรรถนะหลักเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการสอนและให้คำปรึกษา</li> <li>2. ทักษะด้านบริการวิชาการงานวิจัยหรือสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> <li>3. ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ</li> <li>4. ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</li> </ol>	<b>สมรรถนะหลักเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดวิเคราะห์</li> <li>2. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ</li> <li>3. ดำเนินการเชิงรุก</li> <li>4. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ</li> <li>5. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน</li> <li>6. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ</li> </ol>
<b>สมรรถนะทางการบริหาร</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาวะผู้นำ</li> <li>2. วิสัยทัศน์</li> <li>3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ</li> <li>4. ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน</li> <li>5. การควบคุมตนเอง</li> <li>6. การสอนงานและการมอบหมายงาน</li> </ol>		

### 3.6 สรุปแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรตามบริบทมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ภายใต้ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่ KSU 4.0

การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะก้าวทันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทั้งทักษะแนวคิดที่เป็นระบบ Concept System Skill ทักษะการคิดวิเคราะห์ Analysis Skill ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนการทำงานหรือช่วยในการทำงาน Language & Skill ทักษะการทำงานแบบมีเครือข่าย ทำงานเป็นทีม และให้ความร่วมมือ Networking Skill และทักษะการบูรณาการศาสตร์เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่างาน Integrate Skill และทักษะการคิดมุมมองในการให้บริการ และจิตสาธารณะ Mildset Skill ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวผ่านคำว่า “มหาวิทยาลัยใหม่ 4.0” แบบก้าวกระโดดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ของมหาวิทยาลัยที่จะปรับเปลี่ยนในอนาคต



## Human resources development model



รูปที่ 3.1 แบบจำลองการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



## ส่วนที่ 4

### สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคล

#### 4.1 แนวทางด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management Policies)

- (1) วางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสมตามกรอบเป้าหมายภารกิจ
- (2) กำหนดกระบวนการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรม และดำเนินการด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้
- (3) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและสวัสดิการที่ดีอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีองค์กร
- (4) จัดระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม เพื่อกำหนดค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ สวัสดิการที่เหมาะสมกับภาระงาน สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน
- (5) วางแผน ส่งเสริม และ พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการเลื่อนระดับ ตำแหน่งตามเส้นทางก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน (Career path) และเกิดความก้าวหน้าในสายงานหรือวิชาชีพที่ครองอยู่
- (6) พัฒนาบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในงานเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพโดยสามารถวัดได้จากความรวดเร็วในการทำงาน ความรอบรู้ในงาน ความถูกต้องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- (7) สนับสนุนการจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ
- (8) ส่งเสริมการเข้าร่วมอบรม/สัมมนา ที่จัดโดยหน่วยงาน/สถาบันภายนอก
- (9) ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกองค์กรให้แก่บุคลากร

#### 4.2 ระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management System )

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ใช้ระบบบริหารงานบุคคล ตามกฎหมาย โดยแยกตามประเภทของบุคลากรได้แก่

- (1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศ ก.พ.อ.
- (2) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มีข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล
- (3) พนักงานราชการ มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ
- (4) ลูกจ้างชั่วคราว มีสัญญาจ้างที่กำหนดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

**โดยมีกระบวนการด้านบริหารงานบุคคลและแนวปฏิบัติโดยสังเขป ดังนี้**

##### 4.2.1 ระบบการสรรหา (Recruitment)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มีระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคลโดยยึดระบบคุณธรรม(Merit System) ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) และข้อบังคับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กำหนดไว้คือ



- (1) วิธีการสอบแข่งขัน
- (2) วิธีการสอบคัดเลือก
- (3) วิธีการโอนย้าย

#### 4.2.2 ระบบค่าตอบแทน

##### (1) กลุ่มข้าราชการ ได้รับ

- เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง (ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง)
- ค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน (ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ)
- เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว (ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวสำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการ)

##### (2) กลุ่มพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้รับ

- เงินเดือน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
- ค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังโดยอนุโลม

##### (3) กลุ่มพนักงานราชการ ได้รับ

- เงินเดือน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ
- เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว

##### (4) กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ได้รับ

- ค่าจ้าง ได้รับตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- ค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังโดยอนุโลม

(5) นอกจากนี้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสายวิชาการ ซึ่งได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ยังมีสิทธิเบิกค่าตอบแทนการสอน ตามประกาศมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่อง หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนการสอนนักศึกษาและการดำเนินการจัดการศึกษา

#### 4.2.3 ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

- สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาของบุตร กลุ่มข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาจะได้รับตามระเบียบกระทรวงการคลัง
- สิทธิประโยชน์ ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- สิทธิประโยชน์ในการลา (ข้าราชการฯ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว) ได้แก่ การลาป่วย การลาคลอดบุตร การลาภักส่วนตัว การลาพักผ่อน การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์
- สิทธิประโยชน์ในการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) สำหรับข้าราชการ
- สิทธิประโยชน์ในการเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (กสช.) สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
- สิทธิประโยชน์ในการสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์





- สิทธิประโยชน์ในการได้รับการจัดสรรเงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัยตามโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันการเงินต่างๆ
- สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลกลุ่มพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว จะได้รับตามกฎหมายประกันสังคม
- อื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการลงนาม MOU กับสถาบันการเงินต่าง ๆ

#### 4.2.4 ระบบการประเมิน

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามสายงาน โดยบุคลากรทุกตำแหน่งจะต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามรอบการประเมิน คือ

(1) **รอบที่ 1** ในช่วงเดือนตุลาคม ถึง เดือนมีนาคม

(2) **รอบที่ 2** ในช่วงเดือนเมษายน ถึง เดือนกันยายน

นำไปใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงและโอนย้ายตำแหน่ง การต่อสัญญาจ้าง และการอื่นที่มหาวิทยาลัยกำหนด

#### 4.2.5 ระบบความก้าวหน้า (Career Path)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ บุคลากรในสายงานต่างๆ สามารถมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตน ตามประเภทของบุคลากร ดังนี้

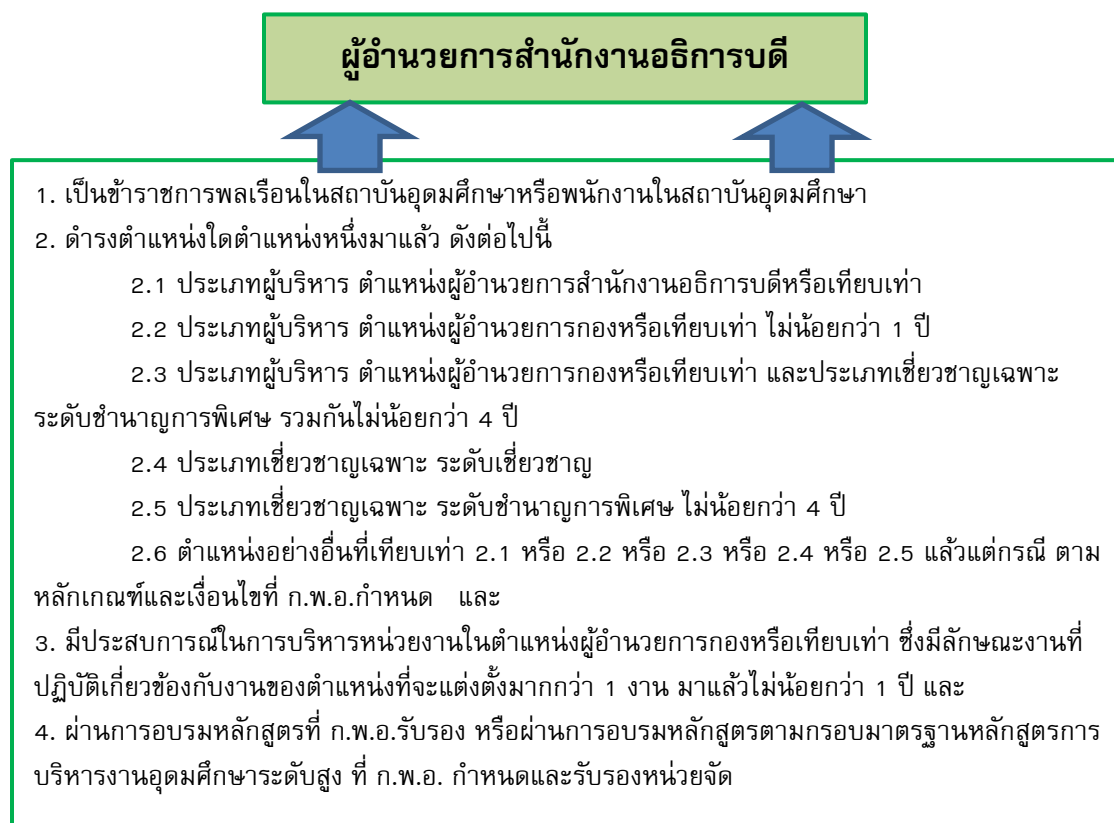
##### (1) บุคลากรสายวิชาการ

โครงสร้างตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ เป็นไปตามตารางโครงสร้างตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งวิชาการตามมาตรา 18 (ก) ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนด ดังนี้

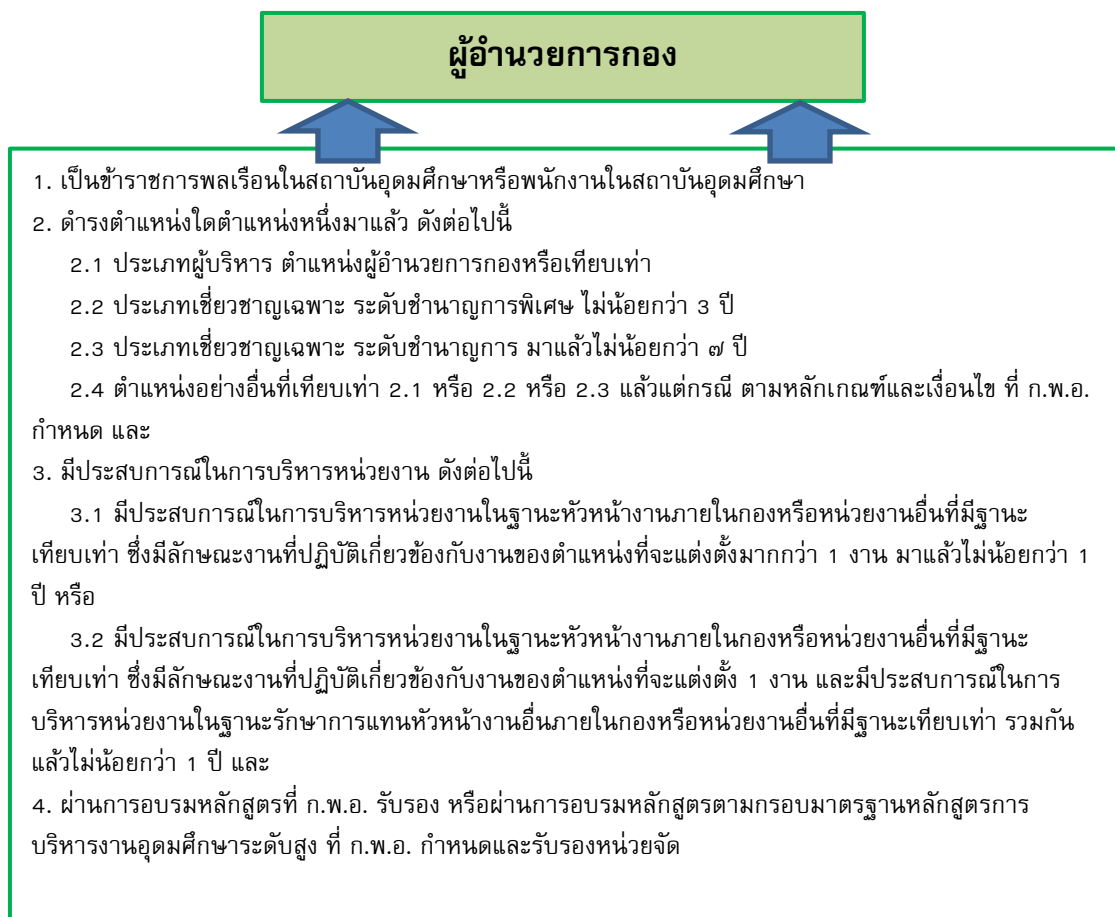
<b>อาจารย์</b> ขอกำหนดตำแหน่ง สูงขึ้นเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ <b>วุฒิ</b> ปริญญาโท ปฏิบัติงาน 5 ปี <b>วุฒิ</b> ปริญญาเอก ปฏิบัติงาน 2 ปี
<b>ผู้ช่วยศาสตราจารย์</b> ปฏิบัติงาน 3 ปี ขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น <b>เป็นรองศาสตราจารย์</b>
<b>รองศาสตราจารย์</b> ปฏิบัติงาน 2 ปี ขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น <b>เป็นศาสตราจารย์</b>



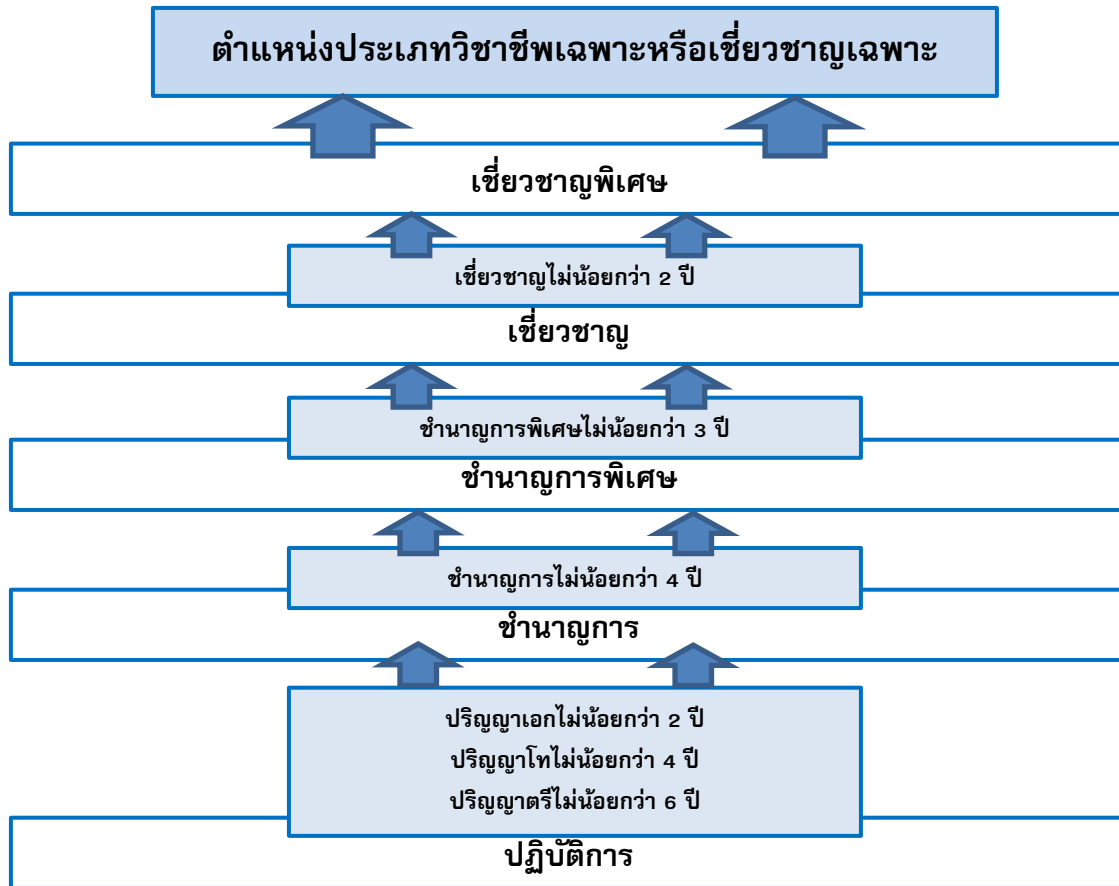
- (2) บุคลากรสายสนับสนุน แบ่งตามประเภทตำแหน่ง คือ  
**ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า**



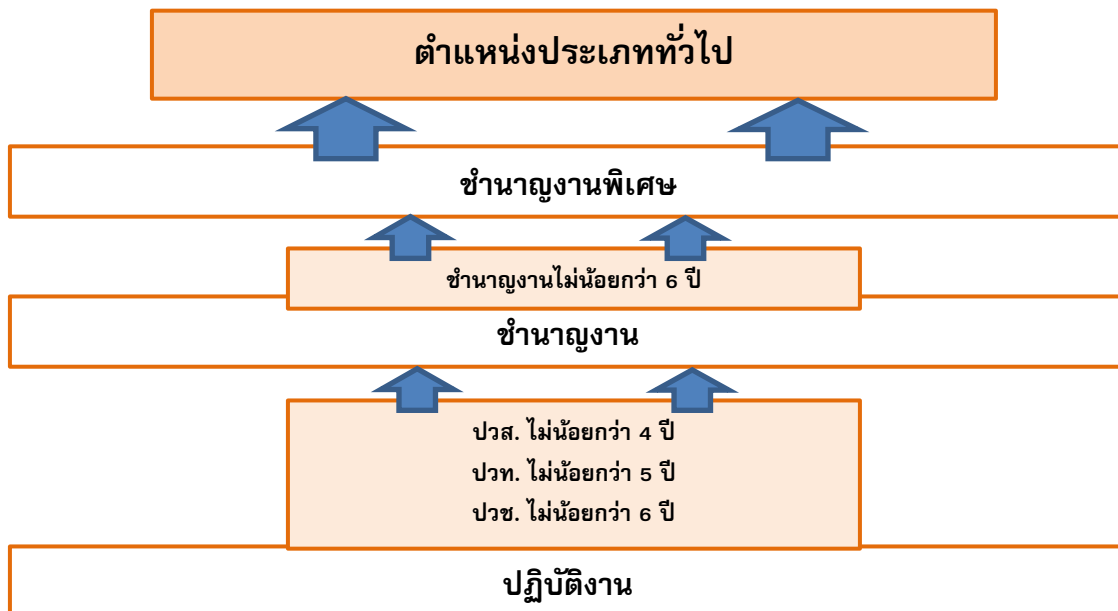
## ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ต่อ)



**ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับชำนาญพิเศษ**



**ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญงานพิเศษ**



#### 4.2.6 การพัฒนาบุคลากร (Training & Development)

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มีการพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ เช่น

- (1) การให้ลาศึกษาต่อ
- (2) การฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- (3) การสอนงาน (Coaching)
- (4) การฝึกในการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)
- (5) การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)
- (6) การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)

#### 4.2.7 สิ่งที่งานบริหารงานบุคคลสามารถสนับสนุนได้

(1) กำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการให้ชัดเจน รวมถึงดูแลความก้าวหน้าและสิทธิประโยชน์ให้กับข้าราชการ เช่น การจัดเตรียมหรือแจ้งให้เจ้าตัวทราบเมื่อถึงเวลา รวมทั้งสนับสนุนและนำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบและสั่งการ

(2) ดูแลการขาดอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งดำเนินการสรรหาบุคลากร แทนตำแหน่งที่ว่างให้รวดเร็ว

(3) จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบันและทันสมัย

(4) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งงบประมาณสนับสนุน โดยอาจประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

(5) การอบรมที่เกี่ยวกับวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ

(6) อบรมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

(7) การให้ทุนศึกษาอบรมแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

(8) การจัดศึกษาดูงานในหน่วยงานภายนอก

(9) การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

(10) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้รวดเร็วและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลบุคลากรให้ทันสมัย และสามารถเรียกใช้ได้ในรูปแบบ Electronic

(11) ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมถึงให้การบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันไม่เลือกปฏิบัติ

(12) ทำงานบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ รวมถึงควรศึกษากฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามแนวทางของ กพ. หรือ ก.พ.อ. โดยละเอียด



### 4.3 จำนวนบุคลากร

#### 4.3.1 จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย

##### (1) จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร

ตารางที่ 4.1 จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และประเภทภารกิจ

ที่	ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ	สายสนับสนุนฯ	ผลรวมทั้งหมด	ร้อยละ
1	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	50	2	52	9.34
2	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณแผ่นดิน)	232	120	352	63.20
3	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้)	8	-	8	1.44
4	พนักงานราชการ	-	37	37	6.64
5	ลูกจ้างประจำ	-	10	10	1.80
6	ลูกจ้างชั่วคราว	10	84	94	16.88
7	ลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศ	4	-	4	0.72
<b>ผลรวมทั้งหมด</b>		<b>304</b>	<b>253</b>	<b>557</b>	<b>100</b>
<b>ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน</b>					<b>100</b>

ข้อมูลจากงานบริหารงานบุคคล ณ กุมภาพันธ์ 2565



## (2) จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกประเภทบุคลากร และหน่วยงาน

ตารางที่ 4.2 จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และหน่วยงาน

ที่	หน่วยงาน/บุคลากรจำแนกตามประเภทภาระงาน	ประเภทบุคลากร							รวม
		ข้าราชการ	พจน.ในสถาบันฯ (แผ่นดิน)	พจน.ในสถาบันฯ (รายได้)	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	ลจ.ชั่วคราว ชาวต่างประเทศ	
1	สำนักงานอธิการบดี	1	64		8	4	40		117
	สายสนับสนุน	1	64		8	4	40		117
2	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	20	42		1	2	10	0	75
	สายวิชาการ	20	35						55
	สายสนับสนุน		7		1	2	10		20
3	คณะบริหารศาสตร์	8	41				6		55
	สายวิชาการ	7	34				2		43
	สายสนับสนุน	1	7				4		12
4	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ	1	41	8	4		2		56
	สายวิชาการ	1	38	8					47
	สายสนับสนุน		3		4		2		9
5	คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	7	52		2	1	1		63
	สายวิชาการ	7	46				1		54
	สายสนับสนุน		6		2	1			9
6	คณะศิลปศาสตร์	5	51		3		4		63
	สายวิชาการ	5	45				2		52
	สายสนับสนุน		6		3		2		11
7	คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา	7	38		2		10		57
	สายวิชาการ	7	34				5		46
	สายสนับสนุน		4		2		5		11
8	สถาบันวิจัยและพัฒนา		9		7	1	14		31
	สายสนับสนุน		9		7	1	14		31
9	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน		11		6		4		21
	สายสนับสนุน		11		6		4		21
10	ส่วนงานภายในเทียบเท่างาน (สายสนับสนุน)		3		4		3	3	13
10.1	หน่วยตรวจสอบภายใน		1		2				3
10.2	ศูนย์ภาษา						2	3	5
10.3	สำนักงานกิจการสภาของมหาวิทยาลัย		2		1		1		4
10.4	ศูนย์ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมฯ				1				1
	<b>ผลรวมทั้งหมด</b>	<b>49</b>	<b>352</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>94</b>	<b>3</b>	<b>551</b>
	<b>ร้อยละจำนวนบุคลากร</b>	<b>8.89</b>	<b>63.88</b>	<b>1.45</b>	<b>6.72</b>	<b>1.45</b>	<b>17.06</b>	<b>0.54</b>	<b>100.00</b>

ข้อมูลจากงานบริหารงานบุคคล ณ กุมภาพันธ์ 2565



## (3) จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และสายงาน

ตารางที่ 4.3 จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และสายงาน

ที่	ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ								สายสนับสนุน								ผลรวมทั้งหมด			ร้อยละ					
		ป.ตรี		ป.โท		ป.เอก		รวมสายวิชาการ		ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรี		ป.โท		ป.เอก								รวมสายสนับสนุน		
		ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	รวม	ช	ญ	ร้อยละ	
1	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	2		13	9	13	10	28	19						2				0	2	28	21	49	57.14	42.86	100.00
2	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณแผ่นดิน)			77	68	38	49	115	117			38	82						38	82	153	199	352	43.47	56.53	100.00
3	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้)			1	2	5		6	2										0	0	6	2	8	75.00	25.00	100.00
4	พนักงานราชการ							0	0	8		8	21						16	21	16	21	37	43.24	56.76	100.00
5	ลูกจ้างประจำ							0	0	7			1						7	1	7	1	8	87.50	12.50	100.00
6	ลูกจ้างชั่วคราว			6	4			6	4	49	3	12	20						61	23	67	27	94	71.28	28.72	100.00
7	ลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศ	1	1	1				2	1										0	0	2	1	3	66.67	33.33	100.00
<b>ผลรวมทั้งหมด</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>98</b>	<b>83</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>157</b>	<b>143</b>	<b>64</b>	<b>3</b>	<b>58</b>	<b>124</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122</b>	<b>129</b>	<b>279</b>	<b>272</b>	<b>551</b>	<b>50.64</b>	<b>49.36</b>	<b>100.00</b>	

ข้อมูลจากงานบริหารงานบุคคล ณ กุมภาพันธ์ 2565



(4) จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และตำแหน่งทางวิชาการ  
 ตารางที่ 4.4 จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร  
 และตำแหน่งทางวิชาการ

ที่	ประเภทบุคลากร	อาจารย์			ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.)			รองศาสตราจารย์ (รศ.)			ศาสตราจารย์ (ศ.)			รวมทั้งสิ้น	ร้อยละ
		ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก		
1	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	2	10	6		11	15		1	2				47	15.67
2	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (แผ่นดิน)		105	49		42	35			1				232	77.33
3	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (รายได้)		3	3			2							8	2.67
4	ลูกจ้างชั่วคราว		10											10	3.33
5	ลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศ	2	1											3	1.00
รวม		4	129	58		53	52		1	3				300	
ร้อยละสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ		63.67			35.00			1.33			0.00			100.00	100.00

ข้อมูลจากงานบริหารงานบุคคล ณ กุมภาพันธ์ 2565

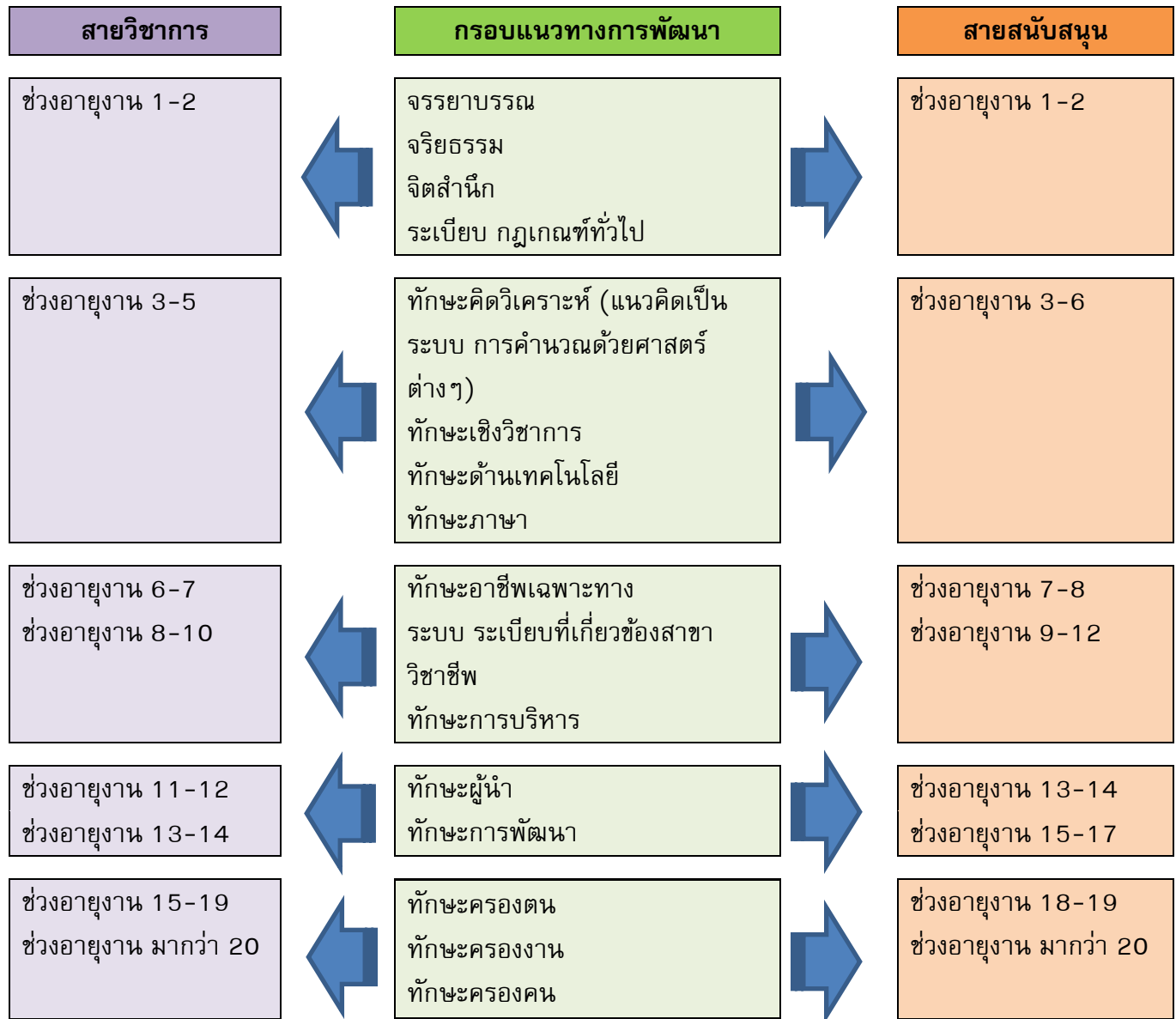
(5) จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และตำแหน่งทางวิชาชีพ  
 เฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ตารางที่ 4.5 จำนวนบุคลากรภาพรวมมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร  
 และตำแหน่งทางวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ที่	ประเภทบุคลากร	ปฏิบัติงาน		ปฏิบัติการ		ชำนาญการ			ชำนาญการพิเศษ			เชี่ยวชาญ			เชี่ยวชาญพิเศษ			รวมทั้งสิ้น	ร้อยละ
		ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก		
1	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา							2										2	0.80
2	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา		120															120	47.81
3	พนักงานราชการ	16	21															37	14.74
4	ลูกจ้างประจำ	7	1															8	3.19
5	ลูกจ้างชั่วคราว	52	32															84	33.47
รวม		75	174					2											
ร้อยละสายสนับสนุน จำแนกตามตำแหน่ง		29.88	69.32		0.80			0.00			0.00			0.00			251	100.00	

ข้อมูลจากงานบริหารงานบุคคล ณ กุมภาพันธ์ 2565

#### 4.4 สรุปกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรตลอดช่วงอายุงาน



## ส่วนที่ 5

### แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565

#### 5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อการวางแผน

##### 5.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง : Strengths/ จุดอ่อน : Weaknesses)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร ผลการวิเคราะห์ด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยมีผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษา ของแต่ละหน่วยงาน และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 5.1

##### ตารางแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1 มีโครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	W1 ขาดระบบการพัฒนาและแผนงานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน
S2 มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	W2 ขาดระบบการจัดการความรู้และระบบพี่เลี้ยงที่ดี
S3 บุคลากรมีความรักและผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	W3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็น มาตรฐานเดียวกัน
S4 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	W4 บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมถึงตระหนักต่อการสื่อสารภายในองค์กร
S5 มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต	W5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับภาระงาน
S6 มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	W6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินการไม่คล่องตัว
S7 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ	W7 บุคลากร บางส่วน มีความรู้แต่ขาดทักษะในการถ่ายทอด (สะท้อนจากนักศึกษา)
S8 มีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน และมีวิธีการสรรหาหลากหลาย เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	W8 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน เช่น กลุ่มงาน HR งานพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น
S9 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	W9 ขาดระบบการติดตามผลการพัฒนาตนเอง
S10 มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน	W10 ยังไม่มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ



จุดแข็ง	จุดอ่อน
	W11 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ
	W12 ขาดระบบและวิธีการสรรหาการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Recruitment)
	W13 การแบ่งพื้นที่ออกเป็นหลายพื้นที่ จึงทำให้การบริหารจัดการล่าช้าในบางเรื่อง
	W14 ขาดความเป็น unity ด้านอัตลักษณ์
	W15 งบประมาณเงินรายได้มีจำนวนน้อย จึงทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ

#### ตารางแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส : อุปสรรค)

โอกาส	อุปสรรค
O1 นโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร	T1 รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยทำให้นโยบายในการบริหารประเทศขาดความต่อเนื่องไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ประกอบกับ กฎ ระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐทำให้กระบวนการดำเนินการบางอย่างมีความล่าช้า
O2 ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานใหม่โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำงานมากขึ้น	T2 นโยบายการจำกัดอัตรากำลังของบุคลากรภาครัฐที่ผ่านมาทำให้ขาดแคลนบุคลากรในขณะที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น
O3 นโยบายการกระจายอำนาจจาก ก.พ.อ. เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้คล่องตัวมากขึ้น	T3 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบเพื่อรองรับการทำงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
O4 ข้อกำหนดเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาช่วยส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองและผลิตผลงานทางวิชาการ	T4 ค่าครองชีพสูง เปลี่ยนแปลงบ่อย เศรษฐกิจไม่เสถียรภาพ ไม่น่าจะมีผลกระทบต่อบุคลากรโดยรวม
O5 นโยบายยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพมากขึ้น	
O6 หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ พิจารณาให้ทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ	
O7 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวโน้มใหม่(HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation) ทำให้เกิดพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก้าวทันสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	



โอกาส	อุปสรรค
08 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านงานบริหารบุคคล	
09 การแผ่ขยายของโลกาภิวัตน์เกิดความเชื่อมโยงของเครือข่ายในศาสตร์ต่างๆ ทั่วโลก (Globalization) ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้นวัตกรรมใหม่และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ช่วยเอื้อต่อการหาองค์ความรู้และศึกษาด้วยตนเองได้ง่ายขึ้น ทำให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	

### 5.1.2 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารงานบุคคล

หลังจากที่ได้ดำเนินการประเมินสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคล โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - อุปสรรค (SWOT) แล้วจากนั้นจึงร่วมระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารงานบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อระบบเชิงบวก และเชิงลบมากที่สุด เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และกำหนดประเด็นการพัฒนาต่อไป

#### การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม (SWOT)

● SWOT



## (1) วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารงานบุคคล

O (จุดแข็งและโอกาส)			
+ S1 มีโครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	0.5	+ O1 นโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มี	0.2
+ S2 มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	0.3	ความรู้ ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร	
+ S3 บุคลากรมีความรักและผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.2	+ O2 ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานใหม่โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำงานมากขึ้น	0.2
+ S4 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	0.3	+ O3 นโยบายการกระจาย อำนาจจาก ก.พ.อ. เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้คล่องตัวมากขึ้น	0.2
+ S5 มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต	0.2	+ O4 ข้อกำหนดเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาช่วยส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองและผลิตผลงานทางวิชาการ	0.2
+ S6 มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.2	+ O5 นโยบายยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพมากขึ้น	0.3
+ S7 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ	0.4	+ O6 หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ พิจารณาให้ทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ	0.3
+ S8 มีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน และมีวิธีการสรรหาหลากหลาย เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	0.2	+ O7 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่(HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation) ทำให้เกิดพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก้าวทันสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	0.2
+ S9 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	0.2	+ O8 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านงานบริหารบุคคล	0.45
+ S10 มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน	0.2	+ O9 การแผ่ขยายของโลกาภิวัตน์เกิดความเชื่อมโยงของเครือข่ายในศาสตร์ต่าง ๆ ทั่วโลก (Globalization) ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้นวัตกรรมใหม่และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ช่วยเอื้อต่อการหาองค์ความรู้และศึกษาด้วยตนเองได้ง่ายขึ้น ทำให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.2
	<b>รวม = 2.7</b>	<b>เฉลี่ย = 0.27</b>	
			<b>รวม = 2.25</b>
			<b>เฉลี่ย = 0.25</b>
ST (จุดแข็งและภัยคุกคาม)			
+ S1 มีโครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	0.5	+ T1 รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยทำให้นโยบายในการบริหารประเทศขาดความต่อเนื่องไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ประกอบกับกฎ ระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐทำให้กระบวนการดำเนินการบางอย่างมีความล่าช้า	0.5
+ S2 มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	0.3	+ T2 นโยบายการจำกัดอัตรากำลังของบุคลากรภาครัฐที่ผ่านมา ทำให้ขาดแคลนบุคลากรในขณะที่ยังมีตำแหน่งว่างอยู่มาก	1.5
+ S3 บุคลากรมีความรักและผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.2	+ T3 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบเพื่อรองรับการทำงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	0.6
+ S4 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	0.3		
+ S5 มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต	0.2		

+ S6 มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.2	+ T4 ค่าครองชีพสูง เปลี่ยนแปลงบ่อย เศรษฐกิจไม่เสถียรภาพ ไม่มั่นคงมีผลกระทบต่อบุคลากรโดยรวม	0.8
+ S7 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ	0.4		<b>รวม = 3.4 เฉลี่ย = 0.85</b>
+ S8 มีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน และมีวิธีการสรรหาหลากหลาย เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	0.2		
+ S9 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	0.2		
+ S10 มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน	0.2		
	<b>รวม = 2.7</b>		<b>เฉลี่ย = 0.27</b>

### WO (จุดอ่อนและโอกาส)

+ W1 ขาดระบบการพัฒนาและแผนงานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	0.5	+ S1 มีโครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	0.5
+ W2 ขาดระบบการจัดการความรู้และระบบที่เลี้ยงที่ดี	0.5	+ S2 มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	0.3
+ W3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็น มาตรฐานเดียวกัน	0.4	+ S3 บุคลากรมีความรักและผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.2
+ W4 บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมถึงตระหนักต่อการสื่อสารภายในองค์กร	0.15	+ S4 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	0.3
+ W5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับภาระงาน	0.3	+ S5 มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต	0.2
+ W6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินการไม่คล่องตัว	0.1	+ S6 มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.2
+ W7 บุคลากร บางส่วน มีความรู้แต่ขาดทักษะในการถ่ายทอด (สะท้อนจากนักศึกษา)	0.15	+ S7 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ	0.4
+ W8 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน เช่น กลุ่มงาน HR งานพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น	0.2	+ S8 มีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน และมีวิธีการสรรหาหลากหลาย เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	0.2
+ W9 ขาดระบบการติดตามผลการพัฒนาตนเอง	0.1	+ S9 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	0.2
+ W10 ยังไม่มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ	0.1	+ S10 มีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน	0.2
+ W11 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.3		<b>รวม = 2.25 เฉลี่ย = 0.25</b>
+ W12 ขาดระบบและวิธีการสรรหาการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Recruitment)	0.1		
+ W13 การแบ่งพื้นที่ออกเป็นหลายพื้นที่ จึงทำให้การบริหารจัดการล่าช้าในบางเรื่อง	0.04		
+ W14 ขาดความเป็น unity ด้านอัตลักษณ์	0.2		
+ W15 งบประมาณเงินรายได้มีจำนวนน้อย จึงทำให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ	0.03		
	<b>รวม = 3.17</b>		<b>เฉลี่ย = 0.21</b>

### WT (จุดอ่อนและภัยคุกคาม)



+ W1 ขาดระบบการพัฒนาและแผนงานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน	0.5	+ T1 รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยทำให้นโยบายในการ บริหารประเทศขาดความต่อเนื่องไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ประกอบกับ	0.5
+ W2 ขาดระบบการจัดการความรู้และระบบพี่เลี้ยงที่ดี	0.5	กฎ ระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐทำให้กระบวนการดำเนินการ บางอย่างมีความล่าช้า	
+ W3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็น มาตรฐานเดียวกัน	0.4	+ T2 นโยบายการจำกัดอัตรากำลังของบุคลากรภาครัฐที่ผ่านมาทำ ให้ขาดแคลนบุคลากรในขณะที่ภาวะงานของมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น	1.5
+ W4 บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ รวมถึงตระหนักต่อการสื่อสารภายในองค์กร	0.15	+ T3 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องใช้งบประมาณใน การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบเพื่อรองรับการทำงานให้ก้าว ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	0.6
+ W5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับภาระ งาน	0.3	+ T4 ค่าครองชีพสูง เปลี่ยนแปลงบ่อย เศรษฐกิจไม่เสถียรภาพ ไม่ มั่นคงมีผลกระทบต่อบุคลากรโดยรวม	0.8
+ W6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินการไม่ คล่องตัว	0.1		
+ W7 บุคลากร บางส่วน มีความรู้แต่ขาดทักษะในการถ่ายทอด (สะท้อนจากนักศึกษา)	0.15		
+ W8 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน เช่น กลุ่มงาน HR งานพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น	0.2		
+ W9 ขาดระบบการติดตามผลการพัฒนาตนเอง	0.1		
+ W10 ยังไม่มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุก ระดับเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ	0.1		
+ W11 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.3		
+ W12 ขาดระบบและวิธีการสรรหาการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Recruitment)	0.1		
+ W13 การแบ่งพื้นที่ออกเป็นหลายพื้นที่ จึงทำให้การบริหาร จัดการล่าช้าในบางเรื่อง	0.04		
+ W14 ขาดความเป็น unity ด้านอัตลักษณ์	0.2		
+ W15 งบประมาณเงินรายได้มีจำนวนน้อย จึงทำให้การจัดสรร งบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ	0.03		
	<b>รวม = 3.17</b>		<b>เฉลี่ย = 0.21</b>
			<b>รวม = 3.4</b>
			<b>เฉลี่ย = 0.85</b>

## (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ที่จะส่งผลกระทบต่อระบบเชิงบวก และเชิงลบมากที่สุด  
ด้านการบริหารงานบุคคลแล้ว จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และกำหนดประเด็นการ  
พัฒนา โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ที่สัมพันธ์กับเทคนิค SWOT ตั้งแต่เริ่มต้น





ตารางที่ 5.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา

	<b>Opportunities (O)</b> + O5 นโยบายยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษสถาบันอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจะช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพมากขึ้น (0.3) + O6 หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศพิจารณาให้ทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (0.3) + O8 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านบริหารบุคคล (0.45)	<b>Threats (T)</b> + T2 นโยบายการจำกัดอัตรากำลังของบุคลากรภาครัฐที่ผ่านมาทำให้ขาดแคลนบุคลากรในขณะภาวะงานของมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น (1.5) + T3 เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบเพื่อรองรับการทำงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (0.6) + T4 ค่าครองชีพสูง เปลี่ยนแปลงบ่อย เศรษฐกิจไม่เสถียรภาพ ไม่มั่นคงมีผลกระทบต่อบุคลากรโดยรวม (0.8)
<b>Strengths (S)</b> + S1 มีโครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (0.5) + S2 มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว (0.3) + S4 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (0.3) + S7 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ (0.4)	<b>S1,S7, S4: 08</b> กำหนดประเด็นได้ดังนี้ <b>“พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สมรรถนะมืออาชีพ มีความเป็นเลิศและสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม”</b>	-
<b>Weaknesses (W)</b> + W1 ขาดระบบการพัฒนาและแผนงานการเข้าตำแหน่งวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน (0.5) + W2 ขาดระบบการจัดการความรู้และระบบพี่เลี้ยงที่ดี (0.5) + W3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (0.4) + W5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับภาระงาน (0.3) + W11 บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ (0.3) + W13 การแบ่งพื้นที่ออกเป็นหลายพื้นที่ จึงทำให้การบริหารจัดการล่าช้าในบางเรื่อง (0.4)	<b>W1,W2, W3: 08</b> กำหนดประเด็นได้ดังนี้ <b>“พัฒนาบุคลากรให้มีก้าวหน้าตามสายงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงอย่างเป็นธรรมชาติ”</b>	<b>W11, W13: T3</b> กำหนดประเด็นได้ดังนี้ <b>“สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานและพัฒนาแห่งเรียนรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน”</b>



### 5.1.3 สรุปทิศทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565

**ประเด็นการพัฒนาที่ 1** พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สมรรถนะมืออาชีพ มีความเป็นเลิศและสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

**เป้าประสงค์ 1.1** บุคลากรมีศักยภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

<b>ตัวชี้วัด</b>
ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ จากการศึกษาอบรมมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน
ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน
ตัวชี้วัดที่ 1.1.3 ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดที่ 1.1.4 ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (ระดับ 1-5)

#### **กลยุทธ์ (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)**

**กลยุทธ์ที่ 1.1.1** ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรสายบริหาร

**กลยุทธ์ที่ 1.1.2** ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

**กลยุทธ์ที่ 1.1.3** ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรสายวิชาการ

**กลยุทธ์ที่ 1.1.4** ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาจิตสำนึกรักษ้องค์กร การไม่ทุจริตในหน้าที่ การมีจรรยาบรรณ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีของบุคลากร

**กลยุทธ์ที่ 1.1.5** จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)



**ประเด็นการพัฒนาที่ 2** พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามสายงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง  
อย่างเป็นธรรม

**เป้าประสงค์ 2.1** ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงาน

<b>ตัวชี้วัด</b>
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.1.1</b> ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.1.2</b> ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาชีพ
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.1.3</b> ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลการยกย่องเชิดชูเกียรติ

**กลยุทธ์ (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)**

**กลยุทธ์ที่ 2.1.1** พัฒนาระบบและกลไกเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ  
และวิชาชีพของบุคลากร

**กลยุทธ์ที่ 2.1.2** สร้างเสริมขวัญ กำลังใจในการทำงานและสร้างแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรมหาวิทยาลัย

**ประเด็นการพัฒนาที่ 3** สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตการทำงานและพัฒนาระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

**เป้าประสงค์ 3.1** บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงานและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน  
ในการปฏิบัติงาน

**เป้าประสงค์ 3.2** คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สุขภาพและสวัสดิการเพื่อประโยชน์  
ของบุคลากรอย่างสูงสุด

<b>ตัวชี้วัด</b>
<b>ตัวชี้วัด 3.1.1</b> ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือด้านกร บริหารงานบุคคล/การพัฒนาบุคลากร
<b>ตัวชี้วัด 3.1.2</b> จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน
<b>ตัวชี้วัด 3.2.1</b> ร้อยละของบุคลากรได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน

**กลยุทธ์ (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)**

**กลยุทธ์ที่ 3.1.1** บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงานและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน  
ในการปฏิบัติงาน

**กลยุทธ์ที่ 3.1.2** พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน

**กลยุทธ์ที่ 3.2.1** ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน



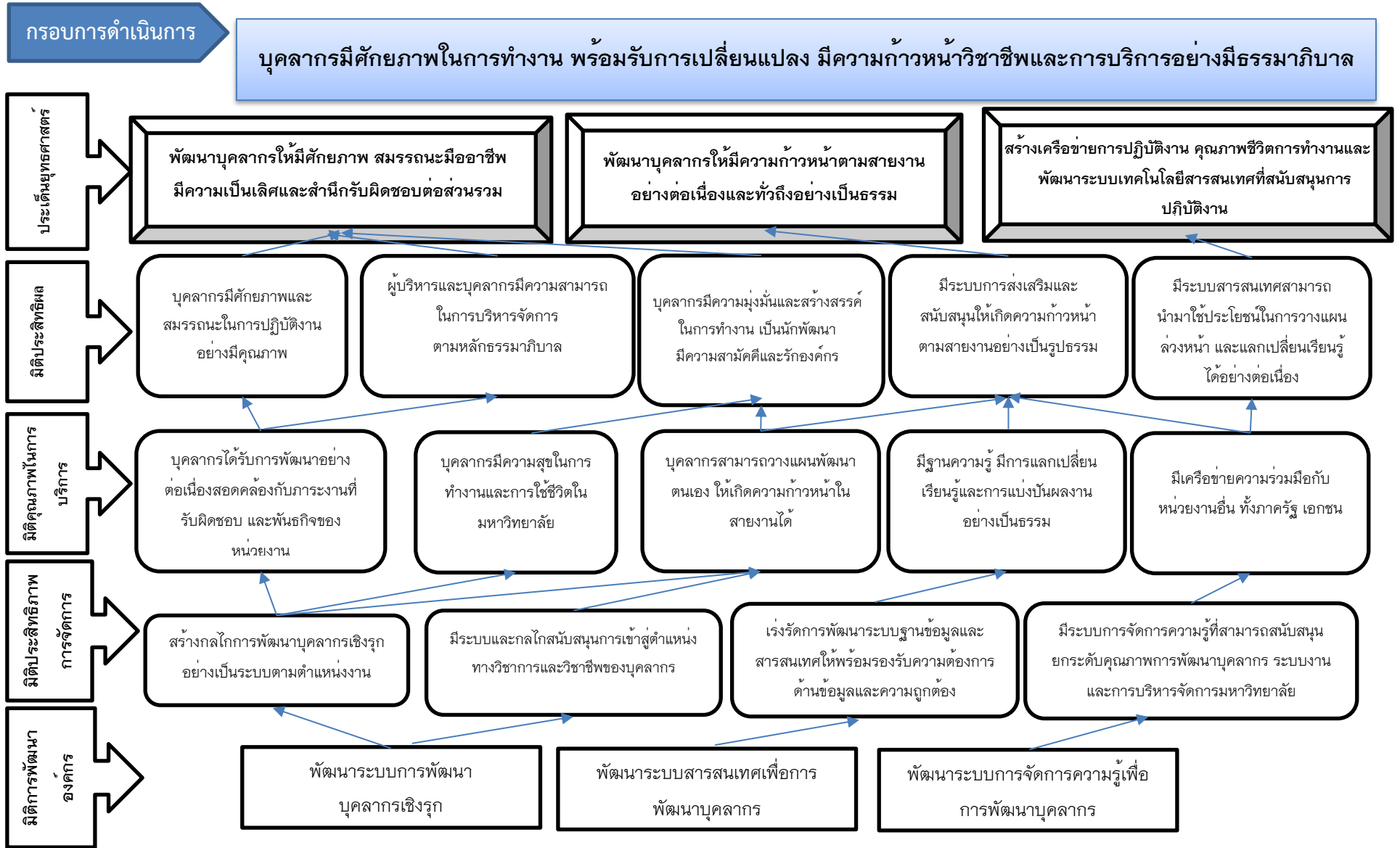
## 5.2 โมเดลการขับเคลื่อนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565



## 5.3 แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565

วิสัยทัศน์	พันธกิจ
บุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความก้าวหน้าวิชาชีพ และการบริการอย่างมีธรรมาภิบาล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางแผนและพัฒนาการบริหารงานบุคคล</li> <li>2) สรรหาบุคลากร</li> <li>3) พัฒนาบุคลากร</li> <li>4) ดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ</li> <li>5) จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร</li> </ol>
เป้าหมาย	ภารกิจหลัก
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนางานบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>2) สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ</li> <li>3) พัฒนาคุณภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัย</li> <li>4) ดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ</li> <li>5) จัดสวัสดิการและให้บริการอย่างมีคุณภาพ</li> <li>6) พัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ดำเนินการงานบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและสวัสดิการ</li> <li>2) ดำเนินการเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัย</li> <li>3) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับการศึกษาต่อ ฝึกอบรมดูงานและนำเสนอผลงานทางวิชาการ</li> </ol>

5.4 แผนที่ แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปี พ.ศ. 2565



## 5.5 แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ (พ.ศ. 2562-2565) สู่การปฏิบัติ

ประเด็นการพัฒนา/ เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				กลยุทธ์	โครงการ(เชิงกลยุทธ์)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	2562	2563	2564	2565			
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ 1</b> พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สมรรถนะมืออาชีพ มีความเป็นเลิศและสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม							
<b>เป้าประสงค์ 1.1</b> บุคลากรมีศักยภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม							
ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ร้อยละของ ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ จากการฝึกอบรมมาใช้ ประโยชน์ในการบริหารงาน	10	15	20	25	กลยุทธ์ที่ 1.1.1 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา ความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานสำหรับ บุคลากรสายบริหาร	แผนงาน/โครงการ 1. จัดส่งผู้บริหารเข้าร่วมอบรมความรู้ ทักษะ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการองค์กร 2. จัดส่งผู้บริหารเข้าร่วมอบรมความรู้ ทักษะ เพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อการบริหาร	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ร้อยละของ บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการ พัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะใน การปฏิบัติงาน	50	55	60	65	กลยุทธ์ที่ 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา ความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานสำหรับ บุคลากรสายวิชาการ	1. โครงการอบรมเทคนิคการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. โครงการอบรมการเขียนผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ 3. โครงการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ 4. สนับสนุนทุนการศึกษาแก่บุคลากรสายวิชาการ/สายสนับสนุน 5. ปรับปรุงหลักสูตร/มาตรการคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับทุนการศึกษา 6. โครงการอบรมด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน 7. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมความรู้/ ทักษะ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านงาน บุคคล/ด้านงานพัสดุและการเงิน/ด้านงานบริหารทั่วไป/ด้านงานนักวิชาการคอมพิวเตอร์/ด้าน งานนิติกร/ด้านงานเงินและบัญชี/ด้านงานกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงาน/ด้านจัดทำวิจัย/ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน/ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการ การเบิกเงิน การจ่ายเงินการยืมเงินตรง และการเคลียร์เงินยืม/ด้านนโยบายและแผน/ทักษะ ภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
ตัวชี้วัดที่ 1.1.3 ร้อยละของ บุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการ พัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะใน การปฏิบัติงาน	50	55	60	65	กลยุทธ์ที่ 1.1.3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา ความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานสำหรับ บุคลากรสายสนับสนุน		

ประเด็นการพัฒนา/ เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				กลยุทธ์	โครงการ(เชิงกลยุทธ์)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	2562	2563	2564	2565			
ตัวชี้วัดที่ 1.1.4 ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล	80	80	85	85	กลยุทธ์ที่ 1.14 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาจิตสำนึกรักองค์กร การไม่ทุจริตในหน้าที่ การมีจรรยาบรรณ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีของบุคลากร	แผนงาน/โครงการ 1. โครงการอบรมความรู้และการสร้างจิตสำนึกรักมหาวิทยาลัย 2. โครงการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และค่านิยมร่วมเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย 3. โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณบุคลากร 4. โครงการอบรมให้ความรู้เรื่องหลักธรรมาภิบาลและการไม่ทุจริตในหน้าที่การทำงาน 5. โครงการอบรมคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากร	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
ตัวชี้วัดที่ 1.1.5 ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (ระดับ 1-5)	4	4	5	5	กลยุทธ์ที่ 1.1.5 จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)	1. วิเคราะห์ฐานข้อมูลรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ 2</b> พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามสายงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงอย่างเป็นธรรม							
<b>เป้าประสงค์ 2.1</b> ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงาน							
ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	5	5	5	5	กลยุทธ์ที่ 2.1.1 พัฒนาระบบและกลไกเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	แผนงาน/โครงการ 1. พัฒนาระบบบริหารกรอบอัตรากำลัง 2. พัฒนาระบบติดตามให้บุคลากรสายวิชาการที่มีระยะเวลาครบกำหนดการขอตำแหน่งทางวิชาการ	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาชีพ	-	2	2	2	กลยุทธ์ที่ 2.1.2 พัฒนาระบบและกลไกเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพ	แผนงาน/โครงการ 1. พัฒนาระบบบริหารกรอบอัตรากำลัง 2. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ หรือวิชาชีพที่สูงขึ้น	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน

ประเด็นการพัฒนา/ เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				กลยุทธ์	โครงการ(เชิงกลยุทธ์)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
	2562	2563	2564	2565			
ตัวชี้วัดที่ 2.1.3 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลการยกย่องเชิดชูเกียรติ	2	2	3	3	กลยุทธ์ที่ 2.1.2 สร้างเสริมขวัญ กำลังใจในการทำงาน และสร้างแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรมหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรเข้าร่วมการคัดเลือกเพื่อให้ได้รับรางวัลการยกย่องเชิดชูเกียรติ	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ 3</b> สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตการทำงานและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน							
<b>เป้าประสงค์ 3.1</b> บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงานและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนในการปฏิบัติงาน							
ตัวชี้วัด 3.1.1 ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารงานบุคคล/การพัฒนาบุคลากร	50	55	60	65	กลยุทธ์ที่ 3.1.1 บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงานและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	แผนงาน/โครงการ 1. โครงการหรือกิจกรรมที่มีการประสานความร่วมมือด้านการบริหารงานบุคคล 2. โครงการ/กิจกรรมประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ ระหว่างหน่วยงานภายใน หรือภายนอก 3. ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมอบรมการจัดการความรู้ (KM) ระหว่างหน่วยงานภายใน หรือภายนอก	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
ตัวชี้วัด 3.1.2 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	1	1	2	2	กลยุทธ์ที่ 3.1.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	แผนงาน/โครงการ 1. บริหารจัดการฐานข้อมูลบุคลากรให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย มีความถูกต้อง และตรงตามรูปแบบมาตรฐานข้อมูลรายบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน
<b>เป้าประสงค์ 3.2</b> คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สุขภาพและสวัสดิการเพื่อประโยชน์ของบุคลากรอย่างสูงสุด							
ตัวชี้วัด 3.2.1 ร้อยละของบุคลากรได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน	80	80	80	80	กลยุทธ์ที่ 3.2.1 ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน	แผนงาน/โครงการ 1. สร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานหรือรูปแบบการดำเนินงานการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีความมั่นใจว่ากระบวนการเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบที่กำหนด ที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 2. โครงการตรวจสุขภาพประจำปี 3. โครงการอนุรักษ์ จากอภัยภัยเกษียณราชการ 4. โครงการแข่งขันกีฬาบุคลากรมหาวิทยาลัย	งานบริหารบุคคล/ หน่วยงานภายใน



### 5.6 ประเด็นการพัฒนา เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2565

ประเด็นการพัฒนา/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด(KPI)	หน่วยนับ	หน่วยงานรวมข้อมูล/ รายงานผล	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด			
			ระดับ หน่วยงาน	ระดับ มหาวิทยาลัย	ระดับ หน่วยงาน	ระดับมหาวิทยาลัย
ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ จากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	ร้อยละ	25	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	ร้อยละ	65	ทุกหน่วยงาน	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> คณบดี ทุกคณะ <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวพ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวท.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัดที่ 1.1.3 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	ร้อยละ	85	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัดที่ 1.1.4 ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล	ร้อยละ	85	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัดที่ 1.1.5 ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (ระดับ 1-5)	ระดับ	5	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละ	5	ทุกหน่วยงาน	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> คณบดี ทุกคณะ <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวพ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวท.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านวิชาการ
ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาชีพ	ร้อยละ	2	ทุกหน่วยงาน	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> คณบดี ทุกคณะ <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวพ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวท.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร

ประเด็นการพัฒนา/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด(KPI)	หน่วยนับ	หน่วยงานรวมข้อมูล/ รายงานผล	ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด			
		2565	ระดับ หน่วยงาน	ระดับ มหาวิทยาลัย	ระดับ หน่วยงาน	ระดับมหาวิทยาลัย
ตัวชี้วัดที่ 2.1.3 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลการยกย่องเชิดชูเกียรติ	ร้อยละ	3	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> คณบดี ทุกคณะ <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวพ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวท.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัด 3.1.1 ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารงานบุคคล/การพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ	65	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านวิชาการฯ <input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัด 3.1.2 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	ระบบ/งาน	2	สนอ.	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร
ตัวชี้วัด 3.2.1 ร้อยละของบุคลากรได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน	ร้อยละ	80	ทุกหน่วยงาน	งานบริหารบุคคล	<input checked="" type="checkbox"/> คณบดี ทุกคณะ <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สนอ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวพ. <input checked="" type="checkbox"/> ผอ.สวท.	<input checked="" type="checkbox"/> รองอธิการบดี ด้านบริหาร

5.7 สรุปประเด็นการพัฒนา เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายแผนการบริหารและพัฒนา  
บุคลากรมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ปี พ.ศ. 2565

ประเด็นการพัฒนา/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ประจำปี พ.ศ. 2565
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ 1</b> พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ สมรรถนะมืออาชีพ มีความเป็นเลิศและสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม	
<b>เป้าประสงค์ 1.1</b> บุคลากรมีศักยภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม	
ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ จากการพัฒนาอบรมมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	25
ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	65
ตัวชี้วัดที่ 1.1.3 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาความรู้หรือพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	85
ตัวชี้วัดที่ 1.1.4 ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล	85
ตัวชี้วัดที่ 1.1.5 ระดับความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล( ระดับ1-5)	5
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ 2</b> พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามสายงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงอย่างเป็นธรรมชาติ	
<b>เป้าประสงค์ 2.1</b> ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงาน	
ตัวชี้วัดที่ 2.1.1 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	5
ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 ร้อยละของสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาชีพ	2
ตัวชี้วัดที่ 2.1.3 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลการยกย่องเชิดชูเกียรติ	3
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ 3</b> สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตการทำงานและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	
<b>เป้าประสงค์ 3.1</b> บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงานและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	
ตัวชี้วัด 3.1.1 ร้อยละของบุคลากรเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารงานบุคคล/การพัฒนาบุคลากร	65
ตัวชี้วัด 3.1.2 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน	2
<b>เป้าประสงค์ 3.2</b> คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สุขภาพและสวัสดิการเพื่อประโยชน์ของบุคลากรอย่างสูงสุด	
ตัวชี้วัด 3.2.1 ร้อยละของบุคลากรได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน	80

## ส่วนที่ 6

### การนำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ

#### การนำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ

การนำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดถือเป็นขั้นตอนสำคัญ ซึ่งต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย ดังนั้น เพื่อให้แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกันในระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ตลอดจนมีแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ควรดำเนินการดังนี้

#### 6.1 การบริหาร

6.1.1 ระดับนโยบาย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้องกับส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดนโยบายเสนอความเห็นก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

6.1.2 ระดับขับเคลื่อนแผน มีคณะ/หน่วยงาน ทำหน้าที่ในการนำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าและนำเสนอข้อแนะนำ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

6.1.3 ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน จะต้องรับทราบนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรและนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนมีความเกี่ยวข้อง

#### 6.2 การขับเคลื่อนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2565 ในระดับต่าง ๆ ดังนี้

6.2.1 ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการบูรณาการแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ปี พ.ศ. 2565 และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเพื่อนำไปกำหนดเป็นกรอบของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้เป็นกรอบ แนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และดูแลรับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

6.2.2 ระดับคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้มีการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ/หน่วยงาน โดยผลักดันให้นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน รวมทั้งเป้าหมาย มาตรการและแนวทางไปดำเนินการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยดำเนินการในภาพรวม

6.2.3 ระดับบุคคล ให้คณะ/หน่วยงานนำตัวชี้วัดของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวกับตัวบุคคลไปกำหนดกรอบในการประเมินผล TOR ระดับบุคคล เพื่อวัดผลงานระดับบุคคลและนำไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบระดับบุคคลหรือการต่อสัญญาจ้างต่อไป



### 6.3 แนวทางการติดตามประเมินผล

6.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ

6.3.2 มีการประเมินผลตามเป้าหมายรายยุทธศาสตร์ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร

6.3.3 ให้มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานนำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ไปบูรณาการร่วมกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของคณะ/หน่วยงาน

6.3.4 นำตัวชี้วัดในแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน TOR สำหรับรายบุคคล

6.3.5 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ ตามระยะเวลาที่กำหนดให้มีการประเมินแผนฯ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

6.3.6 ทบทวนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานและปรับปรุงแผนฯ เป็นระยะๆ รายไตรมาส และรายปีงบประมาณ

