



การดำเนินการตามนโยบาย  
การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

# สารบัญ

หน้า

## ส่วนที่ 1 การดำเนินการตามนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- |  |   |
|--|---|
| 1. การวางกลยุทธ์ด้านการบริหารอัตรากำลัง (Human Resource strategy)      | 3 |
| 2. การวางกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)      | 5 |
| 3. การวางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) | 6 |
| 4. การวางกลยุทธ์ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture management)        | 9 |

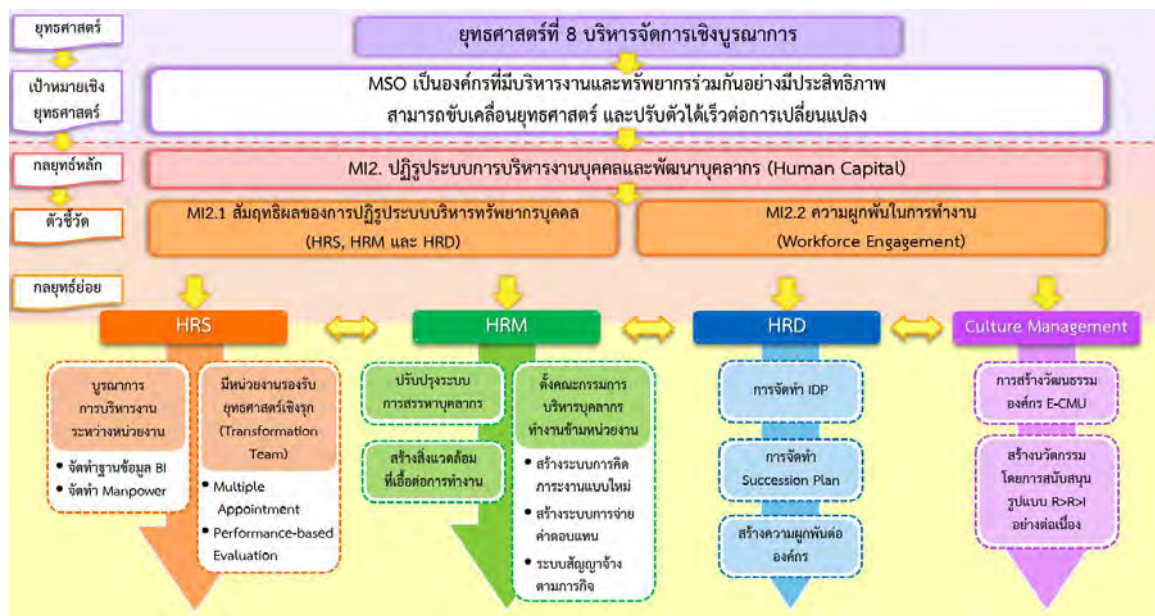
## ส่วนที่ 2 แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan)

- |  |    |
|--|----|
| 1. Workforce Planning System Action Plan (HRS)             | 15 |
| 2. Human Resource Management System (HRM)                  | 16 |
| 3. Human Resource Development (HRD)                        | 18 |
| 4. Performance Management System (PMS)                     | 19 |
| 5. Engagement & Satisfaction Evaluation System Action Plan | 20 |
| 6. HR Gantt Chart  | 21 |
| 7. CMU Strategies  | 23 |

## ส่วนที่ 1

การดำเนินการตามนโยบาย  
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

# การดำเนินการตามนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



ภาพ : กลยุทธ์ที่สำคัญในการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2559 ได้สรุปกลยุทธ์ที่สำคัญในการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ดังนี้

## 1) การวางกลยุทธ์ด้านการบริหารอัตรากำลัง (Human Resource strategy)

1. บุคลากร การบริหารงานระหว่างหน่วยงาน โดยดำเนินการจัดทำ Manpower ที่สามารถเป็นกลไกในการดำเนินการด้านอัตรากำลังที่คล่องตัว สามารถทดแทนอัตราระหว่างหน่วยงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็วและมีการจัดทำฐานข้อมูล ที่เป็นลักษณะ ฐานข้อมูล BI เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการบูรณาการ การบริหารงานระหว่างหน่วยงาน

2. มีหน่วยงานที่รองรับยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัย (Transformation Team) เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการคิดภาระงานและค่าตอบแทนแบบ Multiple Appointment และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ

### 1.1) แนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้านบริหารอัตรากำลัง พ.ศ. 2560 – 2562 (Manpower)

แนวทางการจัดสรรอัตรากำลัง ประจำปีงบประมาณ 2561-2564 ตามแนวทางที่ประชุม คณะอนุกรรมการวางแผนอัตรากำลังคน ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2560 เห็นชอบดังนี้

#### 1.1.1) การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2560

สายวิชาการ (อาจารย์) มหาวิทยาลัยจะนำกรอบอัตราสายวิชาการ (อาจารย์) ปี 2556-2558 ที่อยู่ระหว่างดำเนินการและกรอบที่ยังคงเหลือ ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 มาไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปจัดสรรอัตรากำลังในปี 2560 เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัย และจัดสรรให้ส่วนงานที่แสดงความจำนงมายังมหาวิทยาลัยตามความจำเป็น

#### 1.1.2) แนวทางการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2561-2564

จัดสรรอัตรากำลัง แบบ Rolling Plan โดยให้มีการทบทวนแผนอัตรากำลังเป็นรายปี และกำหนดสัดส่วนของแผนอัตรากำลังรองรับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัย เป็น 70 : 30 สรุปดังนี้

##### 1.1.2.1) กรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ (ร้อยละ 70)

#### ก. สายวิชาการ (อาจารย์)

วิเคราะห์จากภาระงานสอนตามจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (FTES) บวกเพิ่ม ผลงานวิจัย ผลงานบริการวิชาการ / ผลงานบริการรักษาพยาบาล (Plus)

- ผลงานวิจัย (Research Performance : RP) บวกเพิ่มร้อยละ 20 ของ FTES
- ผลงานบริการวิชาการ (Service Performance : SP) บวกเพิ่มร้อยละ 5 ของ FTES ยกเว้น คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์
- ผลงานบริการรักษาพยาบาลบวกเพิ่มร้อยละ 10 ของ FTES สำหรับคณะทันตแพทยศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้คิดภาระงานสอนที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นกับคณะ ตามมติของที่ประชุมอนุกรรมการวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) โดยในกรณีของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้คิดภาระงานสอนแบบ FTES Plus และแบบ ชั่วโมงการทำงาน

## ข. สายสนับสนุน

- ทดแทนอัตราเกษียณที่มีความจำเป็น / เตรียมคนเพื่อทดแทนอัตราเกษียณในตำแหน่งที่จำเป็นเพื่อเรียนรู้งาน หรือเพื่อให้มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน
- กรณีอัตราว่างจากการเกษียณที่เป็นตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง เลขานุการส่วนงาน จะจัดสรรคืนอัตราให้

## ค. อัตรากำลังของโรงพยาบาล

ใช้นโยบายการตรึงกรอบอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัยจากงบประมาณแผ่นดิน กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ โดยจะพิจารณาจัดสรรทดแทนอัตราว่างจากการเกษียณอายุที่มีความจำเป็น

### 1.1.2.2) กรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุก (ร้อยละ 30)

- วิเคราะห์จากการเสนอขอรับการจัดสรร กรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุก 3 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมด้านอาหารและสุขภาพ และการดูแลผู้สูงอายุ และ 3) ยุทธศาสตร์ด้านล้านนาสร้างสรรค์ ทั้งสายวิชาการ(อาจารย์และนักวิจัย) สายสนับสนุน และอัตรากำลังของโรงพยาบาล โดยส่วนงานจะต้องแสดงถึงเหตุผลความจำเป็น ในการขอรับจัดสรรอัตรากำลังดังกล่าว เช่น ภารกิจที่จะมอบหมายผลงาน (Performance) ที่จะได้จากอัตรากำลังดังกล่าว เป็นต้น

## 1.2) ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการบริหารอัตรากำลัง

1.2.1 แนวโน้มของงบประมาณเงินแผ่นดินที่ใช้สำหรับบุคลากรเพิ่มขึ้น ในขณะที่จำนวนอัตราบุคลากรไม่ได้เพิ่มขึ้น

1.2.2 แนวโน้มจำนวนคนเกษียณอายุลดลง ส่งผลให้ได้รับงบบุคลากรที่ทดแทนอัตราเกษียณจากรัฐลดลง ทำให้จัดสรรกรอบอัตราใหม่ได้น้อยลง

1.2.3 มหาวิทยาลัยวางแผนการบริหารอัตราผู้มีส่วน 1 ต่อ 1 (สายวิชาการต่อสายสนับสนุน) โดยเน้นที่ประสิทธิภาพและศักยภาพ อาทิ ส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากร การบูรณาการการทำงาน ปรับกระบวนการทำงาน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทดแทน ฯลฯ

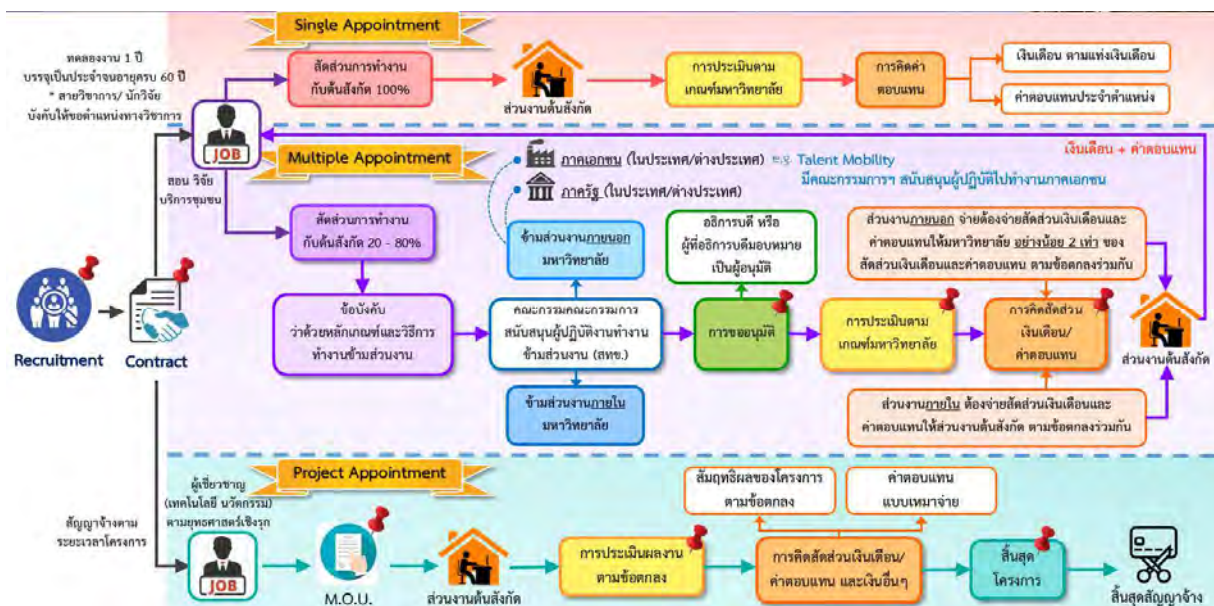
1.2.4 ให้มีการบริหารอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัยประจำในบางภารกิจ แบบมีสัญญาจ้างตามระยะเวลา 3-5 ปี เมื่อครบสัญญาก็พิจารณาการจ้างในรอบต่อไป โดยเริ่มในบางตำแหน่ง

1.2.5 ให้มีการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยประจำในบางภารกิจ โดยมีค่าจ้างและการจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Performance Based)



## 2) การวางกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

1. ปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากร ให้มีความคล่องตัว สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. การสร้างสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น การสร้างระบบสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร สร้างระบบ Career path ที่ชัดเจนและสนับสนุนให้บุคลากรมี เข้าสู่ Career path ที่สูงขึ้นของสายงานตนเอง มีอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน สร้างรางวัลที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ
3. การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารบุคลากรทำงานข้ามหน่วยงาน โดยสร้างระบบการคิดภาระงานแบบใหม่ สร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับการคิดภาระงานแบบ Multiple Appointment และมีสัญญาจ้างตามภารกิจ



ภาพ : การวางกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล

### 2.1) แนวทางการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2560-2562 (Human Resource Management)

การปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากร

2.1.1) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะคติ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงให้มีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์ ที่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ เช่น คุณสมบัติปริญญาเอกในสายวิชาการ การยื่นคะแนนการทดสอบภาษาอังกฤษประกอบการสมัคร เป็นต้น

2.1.2) เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันในหน่วยงานและเกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ จึงให้มีการกำหนดวิธีการ หลักเกณฑ์ในการทำงานข้ามหน่วยงาน และการประเมินผลงาน

## ข้อบังคับฯ ว่าด้วย การทำงานข้ามส่วนงาน

- คณะกรรมการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการไปปฏิบัติงานเพิ่มเติมนอกส่วนงานต้นสังกัด ประกอบด้วย

- |   |                   |
|---|-------------------|
| • 1. อธิการบดี หรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมาย   | เป็นประธานกรรมการ |
| • 2. รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านแผนงาน ด้านการเงิน และด้านบริหารงานบุคคล หรือตามที่อธิการบดีเลือก จำนวน 3 คน | เป็นกรรมการ       |
| • 3. ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย   | เป็นกรรมการ       |
| • 4. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล   | เป็นเลขานุการ     |



ภาพ : แนวทางการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2560-2562

### 3) การวางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

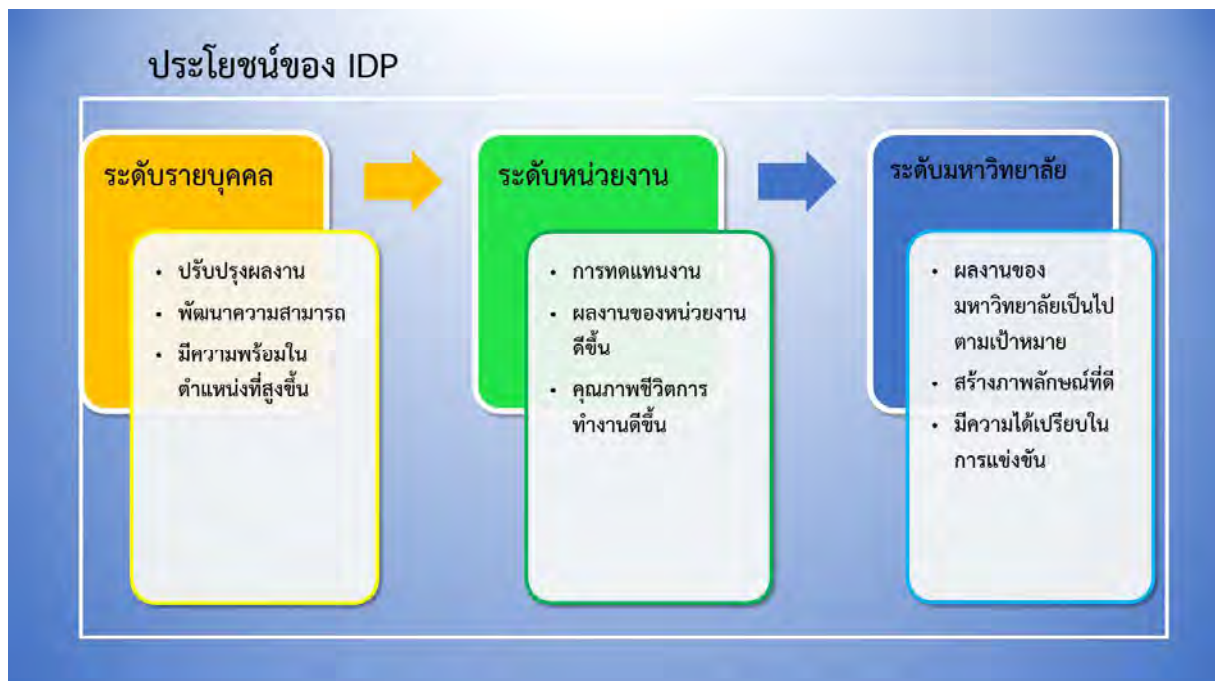
1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development plan) เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับทราบถึงสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ทักษะ ตามที่คาดหวัง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) เพื่อให้การบริหารงานองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านการบริหาร เพื่อให้มีบุคลากรที่สามารถทดแทนอัตรากำลังทางด้านการบริหาร
3. สร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความรักความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม ให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง



### 3.1) แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560-2562



ภาพ : ภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพ : ประโยชน์ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)



ภาพ : เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)



ภาพ : ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล



ภาพ : กรอบระยะเวลาการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

#### 4) การวางกลยุทธ์ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture management)

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ E-CMU เพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 โดยมีค่านิยมดังนี้

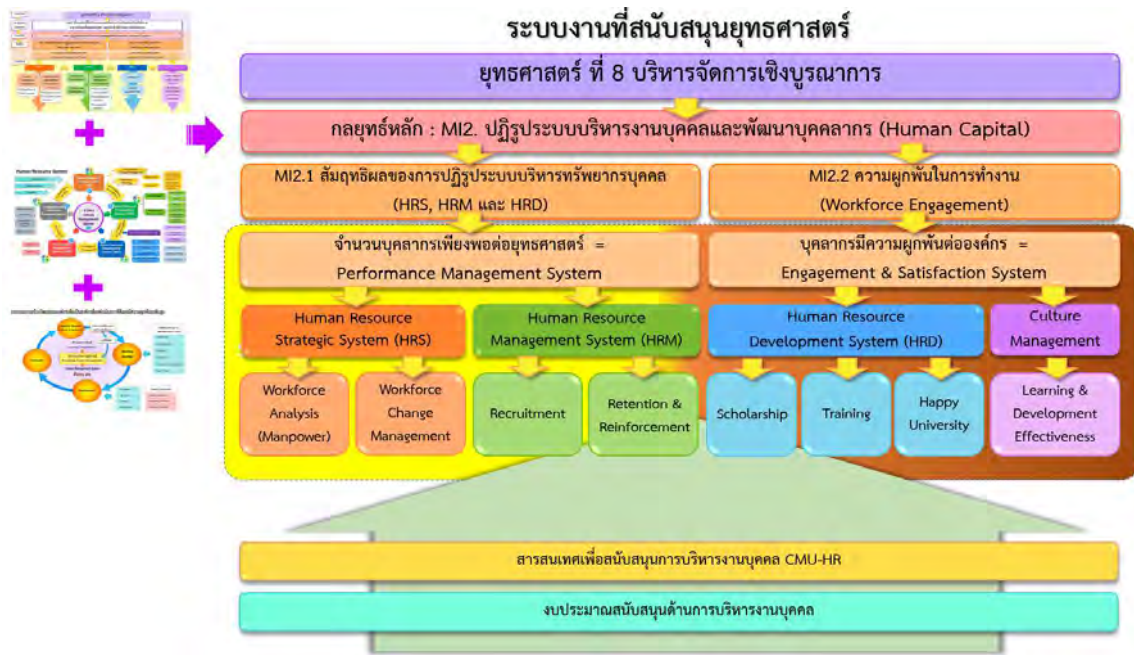
E = Excellence มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

C = Community engagement เชิดชูรับใช้สังคม

M = Morality นิยมในหลักธรรม

U = Unity รวมพลังเป็นหนึ่งเดียว

2. สนับสนุนให้บุคลากร เข้าใจและปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการปรับปรุงหรือการพัฒนา งานประจำโดยใช้กระบวนการวิจัยและสนับสนุน ต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม (Routine to Research to Innovation)



ภาพ : ระบบงานที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

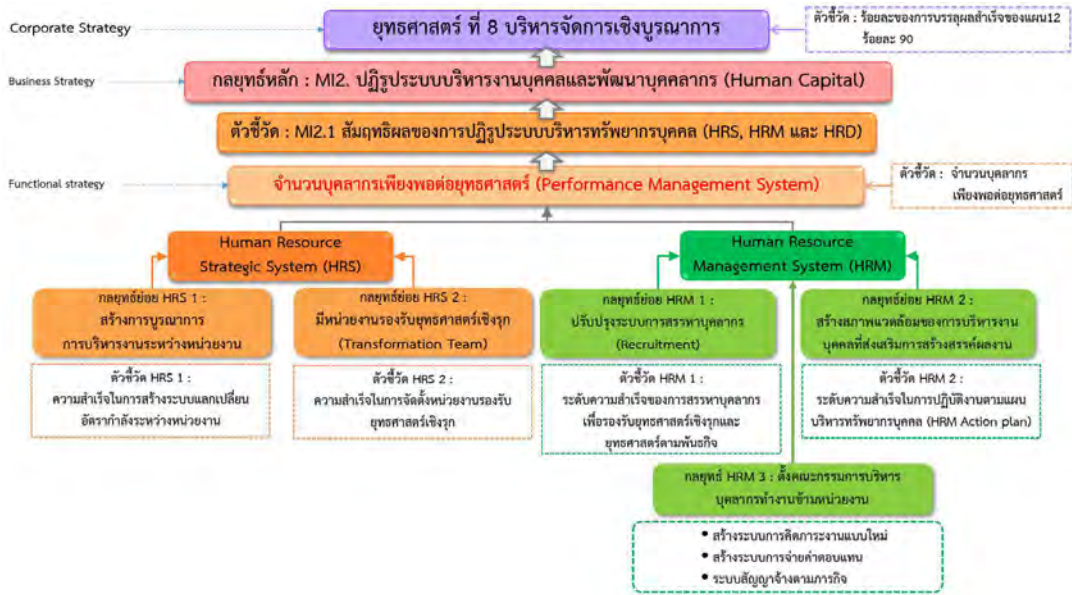
จากการกำหนดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล และแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงได้กำหนดตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 และสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยการออกแบบตัวชี้วัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับ ตัวชี้วัดหลัก MI2 สัมฤทธิ์ผลของการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยวัดจากจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อยุทธศาสตร์ ดังนี้



#### 4.1) ตัวชี้วัดกิจกรรมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

##### ❖ ตัวชี้วัด: MI2.1 สัมฤทธิ์ผลของการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRS, HRM, HRD)

พิจารณาจากจำนวนบุคลากรมีความสามารถเพียงพอที่รองรับยุทธศาสตร์ ในสัดส่วน จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในยุทธศาสตร์เชิงรุก ต่อจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ ในอัตราร้อยละ 20 ต่อ 80



ภาพ : ตัวชี้วัด MI2.1 สัมฤทธิ์ผลของการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRS, HRM, HRD)

##### ❖ ตัวชี้วัด: MI2.2 ความผูกพันในการทำงาน (Workforce Engagement)

พิจารณาจาก คะแนนการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่องานและต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง



ภาพ : ตัวชี้วัด MI2.2 ความผูกพันในการทำงาน (Workforce Engagement)



## 4.2) กลยุทธ์ย่อยที่สนับสนุนภารกิจ



ภาพ : กลยุทธ์ย่อยที่สนับสนุนภารกิจ

### ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
MI2.1 สัมฤทธิ์ผลของการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRS, HRM, HRD)	HRS1 : บูรณาการการบริหารงานระหว่างหน่วยงาน	ระดับความสำเร็จในการสร้าง ระบบบริหารอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน
	HRS2 : มีหน่วยงานรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุก(Transformation Team)	ระดับความสำเร็จในการจัดตั้งหน่วยงานรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุก
	HRM1: ปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment)	ระดับความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรเพื่อรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุกและยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ
	HRM2 : สร้างสภาพแวดล้อมของการบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการสร้างสรรคผลงาน	ระดับความสำเร็จของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Action plan)
	HRM3 : ตั้งคณะกรรมการบริหารบุคลากรทำงานข้ามหน่วยงาน	ระดับความสำเร็จในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบุคลากรทำงานข้ามหน่วยงาน
MI2.2 ความผูกพันในการทำงาน (Workforce Engagement)	HRD1: การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDP)	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDP)
	HRD2 : การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)	ระดับความสำเร็จในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
	HRD3 : สร้างความผูกพันต่อองค์กร สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Action plan)
	HRCM1: เสริมสร้างวัฒนธรรม E-CMU	ระดับความสำเร็จในการสร้างความ เข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมของ มหาวิทยาลัย (E-CMU)
	HRCM2: ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการ ปฏิบัติงาน	จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยใน งานของผู้ปฏิบัติงาน
ความสอดคล้องต่อ ยุทธศาสตร์ด้านอื่น ของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	HRIS1: การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน บริหารงานบุคคล	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านบริหารงานบุคคล
	HRB1: การบริหารจัดการงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ ตรวจสอบได้และ ดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละของการรับจ่ายเงินที่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ตรวจสอบได้และดำเนินการได้ตาม ระยะเวลาที่กำหนด

สรุป การดำเนินการเพื่อสนับสนุนตัวชี้วัดกลยุทธ์หลักปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลตามยุทธศาสตร์ ที่ 8 บริหารจัดการเชิงบูรณาการ

กลยุทธ์ ปฏิรูประบบบริหารงาน บุคคลและพัฒนาบุคลากร (Human Capital)	ตัวชี้วัดย่อย	แนวทางการดำเนินงาน (Functional Strategy)		
1.สัมฤทธิ์ผลของการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRS,HRM,HRD)	จำนวนบุคลากรมีความสามารถ เพียงพอที่รองรับยุทธศาสตร์	<b>ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้</b> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">HRS</div> <div>กลยุทธ์ย่อย HRS1 : สร้างการบูรณาการการบริหารงานระหว่างหน่วยงาน กลยุทธ์ย่อย HRS2 : มีหน่วยงานรองรับยุทธศาสตร์เชิงรุก (Transformation Team)</div> </div> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">HRM</div> <div>กลยุทธ์ย่อย HRM1 : ปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment) กลยุทธ์ย่อย HRM2 : สร้างสภาพแวดล้อมของการบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงาน กลยุทธ์ย่อย HRM3 : ตั้งคณะกรรมการบริหารบุคลากรทำงานข้ามหน่วยงาน</div> </div>		
		2.ความผูกพันในการทำงาน (Workforce Engagement)	ผลประเมินความผูกพันของ บุคลากรต่อมหาวิทยาลัย	<b>ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้</b> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">HRD</div> <div>กลยุทธ์ย่อย HRD1 : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (IDP) กลยุทธ์ย่อย HRD2 : การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) กลยุทธ์ย่อย HRD3 : สร้างความผูกพันต่อองค์กร สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่</div> </div> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">HRCM</div> <div>กลยุทธ์ย่อย HRCM1 : เสริมสร้างวัฒนธรรม E-CMU กลยุทธ์ย่อย HRCM2 : ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน</div> </div>
				Support Systems

ภาพ : สรุป การดำเนินการเพื่อสนับสนุนตัวชี้วัดกลยุทธ์หลักปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลตามยุทธศาสตร์ ที่ 8

## ส่วนที่ 2

แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)

## 1. Workforce Planning system Action Plan (HRS)

กระบวนการหลัก	ช่วงเวลา	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการสนับสนุน	เป้าหมาย
Workforce Analysis	ต.ค. - พ.ย.	<b>1.นโยบายด้านอัตรากำลัง (Manpower)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์เชิงรุก (20)</li> <li>ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ (80)</li> </ul> <b>2.ความเพียงพอของบุคลากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พันธกิจของหน่วยงาน</li> <li>จำนวนอัตรากำลังที่มีอยู่</li> <li>อัตราเกษียณ/ลาออก</li> <li>ความสามารถของอัตรากำลัง</li> </ul>	<b>1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฉบับที่ 12</li> </ul> <b>2. จัดทำข้อมูลสารสนเทศ(ฐานข้อมูลBI)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนอัตรากำลังในปัจจุบัน</li> <li>จำนวนผู้เกษียณ ภายใน 5 ปี/อัตราการลาออก</li> <li>ผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>ความผูกพันของบุคลากร</li> </ul>	1. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 2. กองแผนงาน 3. กองบริหารงานบุคคล	1. ข้อมูลจากแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฉบับที่ 12 2. ข้อมูลสารสนเทศจากระบบ CMU-HR	อัตรากำลังตามค่า FTES
Organization Development	ต.ค. - ธ.ค.	1. นโยบายด้านพันธกิจของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ 2. อัตรากำลังของหน่วยงานในปัจจุบัน	1. ออกแบบโครงสร้างหน่วยงานในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เชิงรุก 2. ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย 3. ปรับปรุงโครงสร้างตามความต้องการของส่วนงาน	1. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 2. กองแผนงาน 3. กองบริหารงานบุคคล	1. ข้อมูลพันธกิจตามยุทธศาสตร์เชิงรุก 2. ข้อมูลพันธกิจตามยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ	1. หน่วยงานที่รองรับยุทธศาสตร์เชิงรุก 2. หน่วยงานที่รองรับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ
Development of Strategy And Change management Strategy	ม.ค. - มี.ค.	ความสามารถและ สมรรถนะของบุคลากรของหน่วยงานในปัจจุบัน	1. <u>มอบอำนาจและกระจายอำนาจ และสร้างการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน</u> 2. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Action Plan) 3. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Action Plan) 4. <u>จัดทำ Transformation team /double appointment</u>	1. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 2. กองบริหารงานบุคคล	1. ข้อมูลงบประมาณด้านบุคคล 2. ความต้องการทักษะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุแผนยุทธศาสตร์ 3. ความผูกพันของบุคลากร	1. ได้แผน HRM Action Plan 2. ได้แผน HRD Action Plan
Implementation	เม.ย. - ก.ย.	1. ตัวชี้วัดตาม Action Plan 2. การบรรลุผลตาม Road Map	1. ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Action Plan) 2. ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Action Plan)	1. กองบริหารงานบุคคล 2. ทุกส่วนงาน	1. การติดตามผลงาน ตามตัวชี้วัด Action Plan ตามระยะเวลา	บรรลุผลตามแผน
Monitor and Evaluation	ต.ค.	การรายงานผลตามตัวชี้วัด	พัฒนาระบบติดตามผล ประเมินผลตามตัวชี้วัดใน Action Plan ให้มีการประเมินตาม <u>Performance based evaluation</u>	1. กองบริหารงานบุคคล 2. ทุกส่วนงาน		ผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์



## 2. HRM : 2.1 Recruitment Action plan

กระบวนการหลัก	ช่วงเวลา	ข้อกำหนด	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการสนับสนุน	เป้าหมาย
การกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง	ต.ค.-ก.ย.	1. ความต้องการของส่วนงาน 2. ความจำเป็นเร่งด่วน	เสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล (กรณีการขอยกเว้นคุณสมบัติ)	1. เจ้าหน้าที่บุคคล ส่วนงาน 2. งานตำแหน่งและอัตรากำลัง	การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)	ได้บุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ ตามความต้องการ
การรับสมัคร	ตามการประกาศ	ทักษะ สมรรถนะ ที่ต้องการของตำแหน่ง	1. ประกาศรับสมัคร 2. TA/RA 3. Scout 4. นักเรียนทุนรัฐบาล	เจ้าหน้าที่บุคคล ส่วนงาน	1. งานประชาสัมพันธ์ 2. Social Media	
การคัดเลือก	ตามการประกาศ	1. ความรู้ความสามารถ ที่จำเป็น 2. สมรรถนะที่จำเป็น 3. องค์กรประกอบอื่น ๆ	1. การสอบ 2. การสัมภาษณ์ 3. การทบทวน	เจ้าหน้าที่บุคคล ส่วนงาน	1. การจัดทำแบบทดสอบ 2. แบบสัมภาษณ์	
การทดลองปฏิบัติงาน	1 ปี	1. ระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน 2. การฝึกอบรม พนักงานใหม่ 3. การสอนงาน	1. ทำ TOR/JA 2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุก 4 เดือนหรือ 6 เดือน	1. หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย 2. เจ้าหน้าที่บุคคล ส่วนงาน	การพัฒนาบุคลากร	
การจ้างเป็นพนักงานประจำ	หลังจากพ้นทดลองงาน	1. เงื่อนไขการจ้าง 2. ทักษะ สมรรถนะ ที่ต้องเพิ่มเติม ปรับปรุง	1. ออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ 2. ทำ TOR/JA 3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุก 6 เดือน	1. หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย 2. เจ้าหน้าที่บุคคล ส่วนงาน 3. งานตำแหน่งและอัตรากำลัง	1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. การตรวจสอบคุณสมบัติ	



## 2. HRM : 2.2 Retention and Reinforcement Action Plan

กระบวนการหลัก	ช่วงเวลา	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการสนับสนุน	เป้าหมาย
จัดทำแผนปฏิบัติงาน	ต.ค. - ธ.ค.	1. ความต้องการของบุคลากร 2. งบประมาณ 3. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	1. สำนวความต้องการของบุคลากร 2. เทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยในกำกับ 3. จัดทำ/ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้ เป็นปัจจุบัน ทันสมัย	1. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 2. กองบริหารงานบุคคล	1. การจัดทำสวัสดิการ 2. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 3. ระดับค่าตอบแทนที่เหมาะสม	ได้แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับความต้องการ
การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน	ต.ค. - ก.ย.	1. แผนปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง	1. ปฏิบัติตามแผนงาน 2. ประเมินผลงานตามแผนงาน 3. ทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงาน	1. กองบริหารงานบุคคล 2. ส่วนงาน	การควบคุมตรวจสอบภายใน	
การสร้างแรงจูงใจ	ต.ค. - ก.ย.	1. ปัจจัยสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ 2. คุณสมบัติของผู้สมควรได้รับรางวัล /ขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	1. จัดทำระเบียบ หลักเกณฑ์ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น /ได้รับรางวัล 2. สนับสนุนให้บุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น /ได้รับรางวัล	1. กองบริหารงานบุคคล 2. ส่วนงาน	1. การพิจารณาตำแหน่งขั้นสูง 2. การพิจารณารางวัล	
การสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร	ก.ย. - ต.ค.	1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร	1. การจัดทำแบบสำรวจ 2. การสรุปผล ประมวลผล 3. การนำผลสำรวจไปปรับปรุงกระบวนการ	1. กองบริหารงานบุคคล 2. งานพัฒนาและฝึกอบรม	โครงการ Happy University	

### 3. Human Resource Development Action Plan (HRD)

กระบวนการหลัก	ช่วงเวลา	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการสนับสนุน	เป้าหมาย
การวิเคราะห์ ความต้องการ	ต.ค.	1. ความต้องการพัฒนาบุคลากร 2. นโยบายของมหาวิทยาลัย 3. ผลการประเมินสมรรถนะ	1. สํารวจความต้องการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน 2. สํารวจความต้องการพัฒนาของบุคลากร 3. วิเคราะห์ Gap และนโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะที่ต้องการปรับปรุง/พัฒนา	กองบริหารงานบุคคล	โครงการพัฒนา/ฝึกอบรมโดยส่วนกลาง (Core Management) โครงการพัฒนา/ฝึกอบรมโดยส่วนงาน (Function)	บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ
การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	ต.ค.	1. โครงการพัฒนา/ฝึกอบรมประจำปี 2. ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการให้ปรับปรุง /เพิ่มเติม 3. งบประมาณ	1. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร	1. คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. กองบริหารงานบุคคล 3. ส่วนงาน	การถ่ายทอดแผนงานไปทุกส่วนงาน	
กระบวนการพัฒนา	ปีงบประมาณ	1. ปฏิบัติการตามแผนทุกกลุ่มทุกระดับ 2. ทุนพัฒนาบุคลากร	1. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามนโยบายของมหาวิทยาลัยและตามแผนพัฒนารายบุคคลจำแนกเป็น ให้เรียนรู้ในงาน 70% เรียนรู้ด้วยตนเอง 20% และ เรียนรู้ตามหลักสูตรขององค์กร 10% 2. ดำเนินการพิจารณาจัดสรรทุน	กองบริหารงานบุคคล	-การฝึกอบรม -การมอบหมายงาน -การเป็นที่เลี้ยง -การทำแผนพัฒนารายบุคคล	
ประเมินผลการทำงานตามแผน	มี.ค. และ ก.ย.	ผลการปฏิบัติงานตามแผน	วิเคราะห์ระดับผลการพัฒนาของบุคลากร	1. คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. กองบริหารงานบุคคล 3. ส่วนงาน	ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	
รายงานผลการพัฒนา	มี.ค. และ ก.ย.	1. สรุปผลการพัฒนา ทั้งส่วนงาน 2. สรุปผลการพัฒนา รายบุคคล	นำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ และจัดทำรายงานเพื่อสรุปผลและพิจารณาแนวทางในการพัฒนาครั้งต่อไป	1.คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.กองบริหารงานบุคคล	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสรุปผลและวิเคราะห์ผล	

#### 4. Performance Management System Action Plan (PMS)

กระบวนการหลัก	ช่วงเวลา	ข้อกำหนดสำคัญ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการสนับสนุน	เป้าหมาย
รวบรวมข้อมูล	ม.ค. - มี.ค. และ ก.ค. - ก.ย.	1. ข้อตกลงร่วมกัน การปฏิบัติงาน (TOR) 2. ผลการปฏิบัติงาน (JA) 3. ผลการพัฒนาตนเอง (IDP)	แนวปฏิบัติกลางในการประเมิน guide line 1. กำหนดข้อตกลงก่อนปฏิบัติงาน 2. รายงานผลการปฏิบัติงาน	แต่ละส่วนงาน	1. มาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง 2. สมรรถนะประจำ ตำแหน่ง	บุคลากรมี ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามข้อตกลง
การประเมิน	มี.ค. และ ก.ย.	เกณฑ์การประเมินตามที่ กำหนด	1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน	แต่ละส่วนงาน	ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง กับการประเมิน	
รายงานผล (Feedback)	เม.ย. และ ต.ค.	สรุปผลการประเมินการ ปฏิบัติงาน	1. แจ้งเจ้าตัว 2. แจ้งมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน	1. แต่ละส่วนงาน 2. กองบริหารงาน บุคคล	กระบวนการพัฒนา บุคลากร	

## 5. Engagement & Satisfaction Evaluation System Action Plan

กระบวนการหลัก	ช่วงเวลา	ข้อกำหนดสำคัญ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการสนับสนุน	เป้าหมาย
รวบรวมข้อมูล	ส.ค.	1. ความพึงพอใจต่องาน และ ต่อองค์การ 2. ความผูกพันต่องาน และ ต่อองค์การ	1. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความผูกพัน 2. สํารวจความพึงพอใจ และ ความผูกพัน	1. คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยแห่ง ความสุข 2. คณะทำงานขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยแห่ง ความสุข	1. นโยบายของ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ 2. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	บุคลากรมี ความพึงพอใจ และ ความผูกพันต่องาน และต่อองค์การ
การประเมิน	ก.ย.	เกณฑ์การประเมินตามที่ กำหนด	1. ประเมินผลความพึงพอใจ และ ความ ผูกพัน 2. สรุปผลความพึงพอใจ และ ความผูกพัน	1. คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยแห่ง ความสุข 2. คณะทำงานขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยแห่ง ความสุข	1. งบประมาณ 2. การสนับสนุนของ ฝ่ายนโยบาย	
รายงานผล (Feedback)	ต.ค.	สรุปผลความพึงพอใจ และ ความผูกพัน	1. แจ้งส่วนงาน 2. แจ้งมหาวิทยาลัย	1. กองบริหารงานบุคคล		



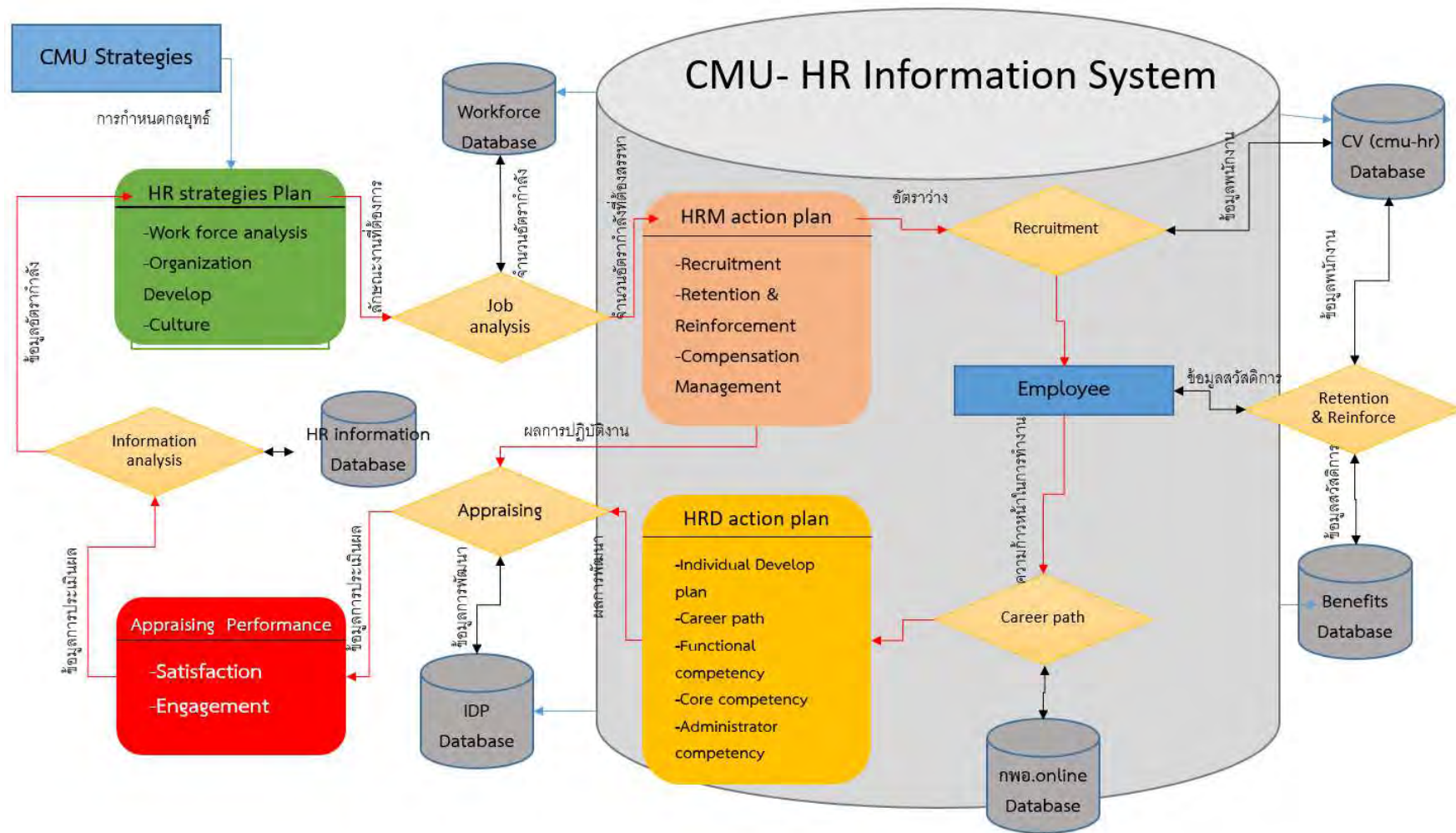
## HR Grant Chart

กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>1. Workforce Planning system Action Plan</b>												
• Workforce Analysis	←→											
• Organization Development	←→											
• Development of Strategy				←→								
• Implementation							←→					
• Monitor and Evaluation	←→											
<b>2. Human Resource Management System</b>												
• Recruitment Action plan												
◦ การกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง	←→											
◦ การรับสมัคร	←→											
◦ การคัดเลือก	←→											
◦ การทดลองปฏิบัติงาน	←→											
◦ การจ้างเป็นพนักงานประจำ	←→											
• Retention and Reinforcement Action Plan												
◦ จัดทำแผนปฏิบัติงาน	←→											
◦ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน	←→											
◦ การสร้างแรงจูงใจ	←→											
◦ การสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร	←→											←→



## HR Grant Chart (ต่อ)

กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>3. Human Resource Development Action Plan</b>												
• การวิเคราะห์ ความต้องการ	←→											
• การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	←→											
• กระบวนการพัฒนา	←----- ตามปีงบประมาณ -----→											
• ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน						←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→
• รายงานผลการพัฒนา						←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→
<b>4. Performance Management System Action Plan</b>												
• รวบรวมข้อมูล						←→	←→					←→
• การประเมิน	←→						←→					
• รายงานผล (Feedback)												
<b>5. Engagement &amp; Satisfaction evaluation Action Plan</b>												
• รวบรวมข้อมูล	←→											←→
• การประเมิน												←→
• รายงานผล (Feedback)												



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

CMU

