***AUN-QA 7.1-7.5***

**ผลการดำเนินงาน :**

1. **กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ในยุทธ์ศาสตร์ **“Smart Management, Good Governance and Quality Ecosystem” การบริหารงานที่นำสมัย มีธรรมาภิบาล และการสร้างนิเวศแห่งคุณภาพ** ดังนี้

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยใช้ระบบบริหารแบบ “3R (Recruit - Retain –Retire)” ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีระบบบริหารคนดีคนเก่ง มีระบบที่ดูแลและใช้ประโยชน์ความรู้ความชำนาญการของผู้เกษียณอายุ

เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เห็นผลเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยได้ปรับโครงสร้างการบริหารโดยกำหนดตำแหน่ง “รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล” เพื่อดำเนินนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย และได้กำหนด**ตัวชี้วัด หรือ KPIs การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ** ผลสำเร็จด้านการปรับรื้อระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Reengineering) โดยเป้าหมายแต่ละปี ดังนี้

ปี พ.ศ. 2561 : ผลสำเร็จด้านการปรับรื้อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล (Succeed in Human Resource Management Reengineering); 3Rs; Recruit-Retain-Retire

ปี พ.ศ. 2562 : ผลสำเร็จด้านการปรับรื้อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Succeed in Human Resource Development Reengineering) ด้านการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูง (Talent Management)

ปี พ.ศ. 2563 : ผลสำเร็จด้านการประเมินและส่งเสริมทรัพยากรบุคคล (Human Resource Evaluation and Promotion)

ปี พ.ศ. 2564 : ผลสำเร็จด้านสารสนเทศดิจิทัลสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Succeed in Digital Human Resource)

เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เห็นผลเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยกำหนดแผนดำเนินการ ในปีการศึกษา 2560 ดังนี้

1) เปลี่ยนชื่อและปรับโครงสร้างส่วนการเจ้าหน้าที่

จากชื่อเดิม ส่วนการเจ้าหน้าที่ เป็น ส่วนทรัพยากรบุคคล

จากเดิมประกอบด้วยโครงสร้าง 4 งาน ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล งานสารสนเทศบุคคล งานพัฒนาบุคลากร และงานสวัสดิการ เป็น งานบริหารทรพยากรบุคคล งานบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ งานส่งเสริมความก้าวหน้าและพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานยุทธศาสตร์และศูนย์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล และงานสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) กำหนดกรอบแนวคิดในการปรับรื้อระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการปรับรื้อระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 7 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

(1) ทบทวนคําบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operating Procedure)

(2) ดำเนินการตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างของระบบที่เป็นอยู่กับระบบที่ต้องการจัดทำในประเด็น 3Rs คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit) การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention) และ การพ้นจากองค์กรหรือพ้นจากการทำงาน (Retire)

(3) ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ 3Rs

(4) จัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถประเมินสมรรถนะ (Performance) และศักยภาพ (Potential) รายบุคคลเพื่อนำไปสู่การจำแนกผู้มีความสามารถโดดเด่น (Talent) ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

(5) จัดทำระบบสนับสนุนให้พนักงานเข้าสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพตามศักยภาพ (Career Path)

(6) จัดให้มีระบบแนวทางการบริหารให้บุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การหมุนเวียนงาน และสร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่เป็นดาวเด่นที่มีความสามารถสูง (High Flyer/Talent) ได้เข้ามามีโอกาสผลักดันมหาวิทยาลัย และเตรียมคนให้พร้อมเพื่อส่งเสริมและสอดคล้องกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย

(7) จัดให้มีระบบการดูแลพนักงานทั้งในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่กับองค์กรและภายหลังเกษียณอายุการปฏิบัติงาน

3) กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ

ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารงานที่นำสมัย มีธรรมาภิบาล และการสร้างนิเวศแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำนวน 1 ยุทธศาสตร์หลัก 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ 13 แผนงาน/โครงการ ดังนี้

1. โครงการพัฒนาระบบวิเคราะห์อัตรากาลังสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ
2. โครงการสนับสนุนให้มีการทบทวนระบบการสรรหาบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความหลากหลาย
3. โครงการพัฒนาแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
4. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูง (Talent Management)
5. โครงการพัฒนาระบบ Executive Pool เพื่อสร้างและพัฒนาผู้บริหารในอนาคตสายปฏิบัติการวิชาชีพ
6. โครงการพัฒนาวิธีการบริหารบุคลากรโดยใช้ Career Path Management
7. โครงการปรับปรุงระบบพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสายปฏิบัติการ โดยใช้ระบบ Performance-Based KPIs ที่พิจารณา Personal KPIs จากระบบ Assignment Matrix
8. โครงการพัฒนาระบบการวิเคราะห์ภาระงาน (Workload) และระบบแรงจูงใจและการให้รางวัลที่เหมาะสม
9. โครงการพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะรายบุคคลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ และกาหนดเส้นทางอาชีพของบุคลากรสายปฏิบัติงาน
10. โครงการ Happy and Healthy Workplace
11. โครงการ SMART HR
12. **หลักการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยได้สานต่อแนวคิดความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่เริ่มแรกก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน โดยกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลที่เน้นหลักการบริหารจัดการที่คล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัด ลดระเบียบข้อบังคับที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารงานวิชาการ ลดขั้นตอนการทำงานเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจทั้ง 5 ประการ และบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้ โดยการบริหารงานบุคคลได้มีการขยายตัวเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เช่น มีการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาประเทศ เช่น หลักสูตรแพทยศาสตร์ หลักสูตรทันตแพทยศาสตร์ หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ เป็นต้น

เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงเห็นควรคงนโยบายการบริหารบุคคลในการเป็นองค์กรขนาดเล็กแต่มีประสิทธิภาพสูง และการวางแผนเพิ่มอัตรากำลังอย่างระมัดระวังตามความจำเป็น โดยการจัดอัตรากำลังเสริมในลักษณะอื่น เช่น จัดจ้างอาจารย์พิเศษช่วยสอนในบางรายวิชา หรือจัดให้มีผู้ช่วยสอนในการสอนกลุ่มใหญ่ จัดให้มีบัณฑิตศึกษาเพื่อช่วยงานการเรียนการสอน เป็นต้น ในส่วนอัตรากำลังในสายปฏิบัติการวิชาชีพฯ มหาวิทยาลัยจะระมัดระวังการเพิ่มอัตรากำลังโดยพิจารณาเฉพาะการสนับสนุนงานวิชาการตามความจำเป็นและตามปริมาณที่เพิ่มขึ้นโดยเน้นการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีพหุทักษะ (Multi - skilled) สามารถทำงานที่หลากหลายได้ ส่วนพนักงานในหน่วยวิสาหกิจของมหาวิทยาลัยได้กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยให้เน้นการพึ่งพาตนเองเป็นอันดับแรก

มหาวิทยาลัยเน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมโดยยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดกรอบอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการและงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติจาก  
สภามหาวิทยาลัยในแต่ละปีงบประมาณ (มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายให้สัดส่วนคณาจารย์ต่อพนักงาน อยู่ในช่วง 1:2) ทั้งนี้ สัดส่วนคณาจารย์และพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพฯ ตั้งแต่ งบประมาณ พ.ศ. 2546 - 2561 ปรากฏดังนี้

**ตารางจำนวนคณาจารย์ต่อพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพฯ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ปีงบประมาณ | คณาจารย์ | พนักงาน | สัดส่วนคณาจารย์/พนง. |
| 2546 | 254 | 708 | 1 : 2.8 |
| 2547 | 253 | 694 | 1 : 2.7 |
| 2548 | 259 | 676 | 1 : 2.6 |
| 2549 | 274 | 688 | 1 : 2.5 |
| 2550 | 282 | 690 | 1 : 2.5 |
| 2551 | 297 | 718 | 1 : 2.4 |
| 2552 | 321 | 744 | 1 : 2.3 |
| 2553 | 335 | 762 | 1 : 2.3 |
| 2554 | 347 | 766 | 1 : 2.2 |
| 2555 | 236 | 787 | 1 : 2.1 |
| 2556 | 377 | 803 | 1 : 2.1 |
| 2557 | 385 | 820 | 1 : 2.1 |
| 2558 | 404 | 821 | 1 : 2.0 |
| 2559 | 422 | 825 | 1 : 1.9 |
| 2560 | 442 | 852 | 1 : 1.9 |
| 2561 | 447 | 862 | 1 : 1.9 |

หมายเหตุ : 1. ปีงบประมาณ 2561 (ข้อมูล ณ 31 กรกฎาคม 2561)

2. ไม่บรวมพนักงาที่สังกัดสถานศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและภาษา

1. **การคัดเลือกและการพัฒนา เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร**

ในการวางแผนอัตรากำลัง ส่วนการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการติดต่อประสานงานงานกับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เพื่อขอทราบการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงานนั้น ๆ โดยทุกหน่วยงาน  
จะจัดทำแผนอัตรากำลังของตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาว และขออนุมัติในคณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน จากนั้น ส่วนการเจ้าหน้าที่จะรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และตรวจสอบความจำเป็น และจัดทำแผนสรุปอัตรากำลังที่ต้องการในแต่ละปีงบประมาณที่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี   
แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณจึงไม่สามารถจัดอัตรากำลังให้กับหน่วยงานที่ขอมาตามที่ต้องการ  
ได้ครบตามจำนวนที่ขอ โดยจะจัดสรรอัตรากำลังให้กับหน่วยงานที่มีความจำเป็นและมีผลกระทบด้าน  
การเรียนการสอนเป็นลำดับแรก

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทาง ขั้นตอน หลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา  
การเลือกสรร และการคัดเลือกบุคลากร และการทดลองปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน จากแผนอัตรากำลัง  
ที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้กำหนดคุณวุฒิและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการรับสมัคร เพื่อให้ตรงตามภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ จากนั้นส่วนการเจ้าหน้าที่  
จะดำเนินงานสรรหาคัดเลือกพนักงาน โดยใช้หลายช่องทาง เช่น ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ประเภทอื่น ๆ ติดประกาศ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ และเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสามารถยื่นใบสมัครได้หลายช่องทาง เช่น ทางอิเล็กทรอนิกส์ ส่งไปรษณีย์ ส่งใบสมัครด้วยตนเอง รายละเอียดกระบวนการคัดเลือกพนักงานสายวิชาการได้อธิบายไว้ *AUN-QA 6* ส่วนกระบวนการคัดเลือกพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพประกอบด้วย การสอบคัดเลือกทั่วไป และการสอบวิชาเฉพาะตำแหน่งของหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการสัมภาษณ์เพื่อดูทัศนคติ บุคลิกภาพ และข้อมูลอื่น ส่วนการเจ้าหน้าที่มีการประเมินผลวิธีการดำเนินการสรรหาคัดเลือก โดยที่ผ่านมาหน่วยงานได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการ บุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านการคัดเลือกจะมีระยะเวลาการทดลองงาน 2 ปี ก่อนจะได้รับสถานะเป็นพนักงานประจำ บุคลากรทุกคนมีภาระงานที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำตามรอบปีการศึกษา (สามครั้งต่อปี) โดยเน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ ได้มีการทบทวนภาระงานของคณาจารย์ รายละเอียดผลการดำเนินงานตาม *AUN-QA 6*

การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในหน้าที่ เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ดำเนินการโดยส่วนกลางและหน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัยมีระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรระดับบุคคลตามกลุ่มตำแหน่งงาน ดังนี้

1. กำหนดให้มีหน่วยงานที่เรียกว่า สถานพัฒนาคณาจารย์ เพื่อพัฒนาทักษะการสอนและเสริมประสิทธิภาพการสอนให้กับพนักงานสายวิชาการเป็นการเฉพาะ
2. ส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานได้มีแผนพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
3. การจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรในลักษณะ In-house Training ตามความต้องการของหน่วยงานภายในอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยมหาวิทยาลัยได้จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะพื้นฐานเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น (Core Competency) คือ หลักสูตรด้านการพัฒนาองค์กร กลุ่มหลักสูตรด้านการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน กลุ่มหลักสูตรด้านการสื่อสารพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล และกลุ่มหลักสูตรด้านทักษะพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน
4. จัดสรรงบประมาณและส่งเสริมให้พนักงานสายวิชาการได้นำเสนอผลงานวิชาการ งานวิจัย เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น โดยมีงบประมาณสำหรับการเข้ารับการฝึกอบรมในประเทศในวงเงิน 20,000 บาท/ปี และมีงบประมาณสำหรับการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการในต่างประเทศ 70,000 บาท/ปี
5. จัดสรรงบประมาณและส่งเสริมให้พนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพได้ไปพัฒนาฝึกอบรมตามความสนใจในสายงานอาชีพและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นประจำปีทุกปี เพื่อเสริมสมรรถนะของตนเองให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานในสังคมยุคใหม่ได้ โดยมีงบประมาณสำหรับการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาในประเทศ สำหรับหัวหน้าส่วนและพนักงาน ในวงเงิน 20,000 บาท/ปี และ 10,000 บาท/ปี ตามลำดับ
6. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานเสนอโครงการจัดฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ทัศนศึกษา เฉพาะหน่วยงานประจำปี เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตามลักษณะเฉพาะและความสนใจของหน่วยงาน ทั้งนี้ หากหน่วยงานใดประสงค์จะจัดอบรม สัมมนา ดูงานภายนอกดังกล่าว ให้เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติต่อมหาวิทยาลัย
7. มหาวิทยาลัยสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานได้เข้ารับการอบรมภายนอกหน่วยงาน ตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัย ตามกลุ่มเครือข่ายสมาคมวิชาการ วิชาชีพ และหรือเพิ่มพูนทักษะด้านเครื่องมือเทคโนโลยีชั้นสูง ฯลฯ
8. มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพให้มีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ตามแผน Succession Plan โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงกับผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิระดับต่าง ๆ รวมทั้ง กรณีศึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างเครือข่าย เช่น หลักสูตรของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) หลักสูตรการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัยสายวิชาการระดับสูง (นบม.) หลักสูตรการพัฒนานักบริหาร (นบก.) หลักสูตรของสถาบันคลังสมองของชาติ เป็นต้น เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับกลับมาพัฒนางานด้านการบริหารจัดการตามที่ได้รับมอบหมาย
9. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน   
   คนละ 2-3 หลักสูตรต่อคนต่อปี โดยอาจเป็นการเข้าร่วมการอบรมที่จัดขึ้นภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ พัฒนางาน และพัฒนาตนเอง ตามความสนใจ โดยการอบรมที่จัดภายในมหาวิทยาลัย ส่วนการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้จัดอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ที่สำรวจจากความต้องการของบุคคลากรภายในมหาวิทยาลัย ส่วนการอบรมพัฒนาสมรรถนะตามสายงานอาชีพ มหาวิทยาลัยจะจัดงบประมาณให้หัวหน้าหน่วยงานรับไปพิจารณาการส่งพนักงานไปอบรมเสริมจุดเด่นและพัฒนาจุดด้อยของพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีแผนการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2561
10. **บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการในการพัฒนาตนเอง**
11. สถานพัฒนาคณาจารย์มีการกำหนดแผนการบริหารและพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและวัดผล เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ดังนี้
12. สถานพัฒนาคณาจารย์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนสำหรับคณาจารย์ การสอบสอนของอาจารย์ใหม่ การสร้างระบบมิตราจารย์ หรืออาจารย์อาวุโสที่ทำหน้าที่ ดูแล ช่วยเหลือ   
    ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำอาจารย์ใหม่ในด้านการสอน และการเป็นอาจารย์ใหม่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีการช่วยเหลือและพัฒนาอาจารย์ใหม่ โดยจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการจะพัฒนาศักยภาพในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเตรียมการสอน เทคนิค  
    การสอน จิตวิทยาการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยีการสอน การวัดและประเมินผล รวมทั้งการวิจัยการศึกษา
13. มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ โดยเลือกหัวข้อที่สอดคล้องกับข้อมูลจากแบบสำรวจความต้องการของคณาจารย์ในการเข้าร่วมกิจกรรมอบรม สัมมนา เสวนา เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ โดยนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
14. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้คณาจารย์ที่มีผลงานดีเด่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณาจารย์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้และเข้าใจถึงวิธีการเรียนการสอนเพื่อที่คณาจารย์จะได้นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
15. จัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณาจารย์ได้รับชมสื่อและเทคโนโลยีสำหรับการศึกษาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการสอนของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา
16. มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์ที่เข้าร่วมการอบรม/ร่วมกิจกรรม นำไปใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารและพัฒนาคณาจารย์ต่อไป

**ตารางแสดงจำนวนตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยนับ** | **ปีงบประมาณ 2559** | | | **ปีงบประมาณ 2560** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แผน** | **ผล** | **ร้อยละของผลผลิตเทียบกับแผน** | **แผน** | **ผล** | **ร้อยละของผลผลิตเทียบกับแผน** |
| **สถานพัฒนาคณาจารย์** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. จำนวนกิจกรรมที่สนับสนุนให้คณาจารย์ที่มีผลงานดีเด่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณาจารย์ | กิจกรรม | 1 | 1 | 100.00 | 2 | 2 | 100.00 |
| 1. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน | ผลงาน | 4 | 5 | 125.00 | 8 | 2 | 25.00 |
| 1. การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน | โครงการ | 4 | 5 | 125.00 | 8 | 2 | 25.00 |
| 1. การจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ | กิจกรรม | 8 | 10 | 125.00 | 8 | 6 | 75.00 |
| 1. การจัดกิจกรรมให้คำปรึกษา | กิจกรรม | 8 | 27 | 337.50 | 8 | 27 | 335.50 |
| 1. ระดับผลประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ | ระดับ | 3.63 | 4.48 | 123.42 | 4.00 | 4.35 | 108.75 |

**ตารางแสดงจำนวนตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2561**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยนับ** | **ปีงบประมาณ 2560** | | | **ปีงบประมาณ 2561** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แผน** | **ผล** | **ร้อยละของผลผลิตเทียบกับแผน** | **แผน** | **ผล** | **ร้อยละของผลผลิตเทียบกับแผน** |
| **ส่วนการเจ้าหน้าที่** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency) | หลักสูตร | 12 | 48 | 400 | 12 | 37 | 308.33 |
| 1. การอบรม สัมมนาหน่วยงานประจำปี | หน่วยงาน | 28 | 29 | 103.57 | 32 | 27 | 84.37 |
| 1. การสนับสนุนการจัดฝึกอบรมหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย | หลักสูตร | 4 | 6 | 150 | 4 | 5 | 125 |
| 1. การสนับสนุนการจัดฝึกอบรมหลักสูตรที่จำเป็นของหน่วยงาน | หลักสูตร | 4 | 7 | 175 | 4 | 6 | 150 |
| 1. การสนับสนุนการจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกตามความ จำเป็นของหน่วยงานตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมายหรือตามนโยบายของมหาวิทยาลัย | คน | 100 | 118 | 118 | 100 | 123 | 123 |
| 1. การสนับสนุนการเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนาของผู้บริหารเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก | หลักสูตร | 4 | 10 | 250 | 4 | 8 | 200 |
| 1. การสนับสนุนการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการและนำเสนอผลงานทั้งในและต่างประเทศ | ร้อยละ | 40 | 78.48 | 196.2 | 40 | 73.30 | 183.25 |
| 1. การฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งของพนักงานสายปฏิบัติการ | ครั้ง | 1 | 1 | 100 | 1 | 1 | 100 |

1. **การติดตามและผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากร**

มหาวิทยาลัยมีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการไปฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงานเสนอต่อผู้บริหารให้ทราบ โดยมีประเด็นของการรายงาน คือ สรุปสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนา/ ดูงาน หรือได้รับการถ่ายทอดมาให้ชัดเจน และสรุปข้อคิดเห็น ประโยชน์ที่ได้รับ และข้อเสนอแนะ หรือสิ่งที่คิดว่าจะนำมาปรับปรุงไว้ให้เป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย (ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด) โดยมอบให้ผู้บังคับบัญชาได้เป็นผู้พิจารณาตามความเหมาะสม

ระบบการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าสู่เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ (พนักงานสายวิชาการ) ซึ่งจำนวนคณาจารย์ที่มีผลงานวิจัยและตำแหน่งวิชาการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น *(รายละเอียดตาม AUN-QA 6)* การเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานระดับชำนาญการ (พนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพฯ) ซึ่งจำนวนพนักงานที่ระดับชำนาญการยังมีจำนวนไม่มาก จำนวน 11 คน แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีระบบการยกย่องชมเชยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในการพัฒนาตนเอง โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้เสนอชื่อผู้ปฏิบัติงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ (ทั้งพนักงานสายวิชาการและสายปฏิบัติการ) มีกรรมการกลางทำหน้าที่คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด (เช่น พนักงานดีเด่นสายวิชาการ - ด้านการสอน/การบริการวิชาการ/การวิจัย/ ผลงานสิ่งประดิษฐ์ พนักงานดีเด่นในสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป - กลุ่มบริหาร และธุรการ/กลุ่มตำแหน่งงานเชิงวิชาชีพ/กลุ่มผู้มีผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานและหรือช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย) และมีการมอบเกียรติบัตรและรางวัลในวันคล้ายวันสถาปนามหาวิทยาลัยของทุกปี