

Individual Development Plan

แผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล

ระยะ 5 ปี

2566 – 2570

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



คำนำ

สำนักงานอธิการบดี ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้มีบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านวิชาการ และการสนับสนุน ให้การบริหารงานสำนักงานอธิการบดี เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ มีจิตให้บริการ เสริมสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาให้บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมุ่งหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยฯ ที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากนโยบายของสำนักงานอธิการบดี คณะผู้บริหารสำนักงานอธิการบดี การสำรวจความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร ของสำนักงานอธิการบดี โดยจะกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี เพื่อจัดทำให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคลของหน่วยงานมาประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

สำนักงานอธิการบดี ได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานอธิการบดี ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ.2566 - 2570) ขึ้นโดยได้ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วมโดยการประชุมของผู้เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2566-2570 จะเกิดประโยชน์และเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติของบุคลากรในอนาคต

สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผน	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 อัตรากำลังและข้อมูลอื่น ๆ	3
ส่วนที่ 2 สมรรถนะ (Competency) บุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2566-2570	5
2.1 สมรรถนะ (Competency)	5
2.2 เป้าหมายการพัฒนา	11
2.3 เป้าหมายเชิงคุณภาพ	11
2.4 เป้าหมายเชิงประโยชน์	11
2.5 ขอบเขต	11
2.6 ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	12
2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้านการบริหารงานบุคคล	12
ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี	15
3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี	15
3.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร	21
ส่วนที่ 4 การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา	23
4.1 การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา	23
4.2 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)	40
4.3 ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	41
4.4 หลักสูตรการพัฒนา	44
4.5 แผนพัฒนาบุคลากร	51
4.6 โครงการ/ กิจกรรม หลักสูตรความรู้พื้นฐานที่ในการปฏิบัติราชการ	52
4.7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	55
4.8 การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากร	56
4.9 ตัวชี้วัดและข้อเสนอระดับเป้าหมาย	57
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	59

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี	4
ตารางที่ 2 ตารางกำหนดระดับสมรรถนะ	10
ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา	10

สารบัญกราฟ

	หน้า
กราฟที่ 1 กระบวนการขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	2
กราฟที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนา	50

ส่วนที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบแนวทาง (Individual Development Plan : IDP) ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกรอบแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรของสำนักงานอธิการบดี สามารถวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อสนองต่อการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นสามารถดำเนินการในระยะสั้นคือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และระยะยาวหมายถึงการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีรายละเอียดเชื่อมโยงหรือสนองตอบความต้องการของสำนักงานอธิการบดี หน่วยงาน และของตนเอง โดยในแผนดังกล่าวจะระบุถึงประเด็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการ และการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา เป็นต้น การเลือกหลักสูตรหรือประเด็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรายบุคคล หน่วยงานและบุคลากรควรเป็นการพัฒนาที่ได้ประโยชน์สูงสุด หมายถึง การทำความเข้าใจความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และสำนักงานอธิการบดี โดยเลือกพัฒนาที่จะตอบสนองทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของสำนักงานอธิการบดี ทั้ง 3 ส่วนที่สอดคล้องและสอดคล้องกัน จึงจะถือว่า การพัฒนาหรือกิจกรรมสมประโยชน์และบรรลุเป้าหมาย

สำนักงานอธิการบดี ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัย โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านวิชาการ และการสนับสนุนให้การบริหารงานสำนักงานอธิการบดีเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยฯ และการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ มีจิตให้บริการ เสริมสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาให้บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยมุ่งหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากนโยบายของสำนักงานอธิการบดี คณะผู้บริหาร การสำรวจความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร ของสำนักงานอธิการบดี โดยจะกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี เพื่อจัดทำให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคลของหน่วยงาน มาประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ดังนั้นเพื่อให้สำนักงานอธิการบดี สามารถกำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนาบุคลากร ได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปตามความต้องการของบุคลากร หน่วยงาน และสำนักงานอธิการบดี และเพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ชุมชนที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตพัฒนาบุคลากรระดับวิชาชีพให้กับประเทศชาติ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เพราะปัจจัยด้านบุคลากร หรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงานทุกองค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสำนักงานอธิการบดี ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคนด้านวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างสังคมคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของสำนักงานอธิการบดี จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (พ.ศ. 2566-2570) โครงสร้างองค์กร

(Organization) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป้าประสงค์ (Goal) แผนงาน (Action Plan) นโยบายในการพัฒนาบุคลากร และระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ที่ใช้การบริหารจัดการที่อิงสมรรถนะ (Competency Based Management) บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลกับผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาบุคลากร โดยแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของสำนักงานอธิการบดีนี้สามารถ ใช้เป็นกรอบทิศทางให้สำนักงานอธิการบดี หน่วยงานได้นำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้ตามพันธกิจ

1.2 วัตถุประสงค์

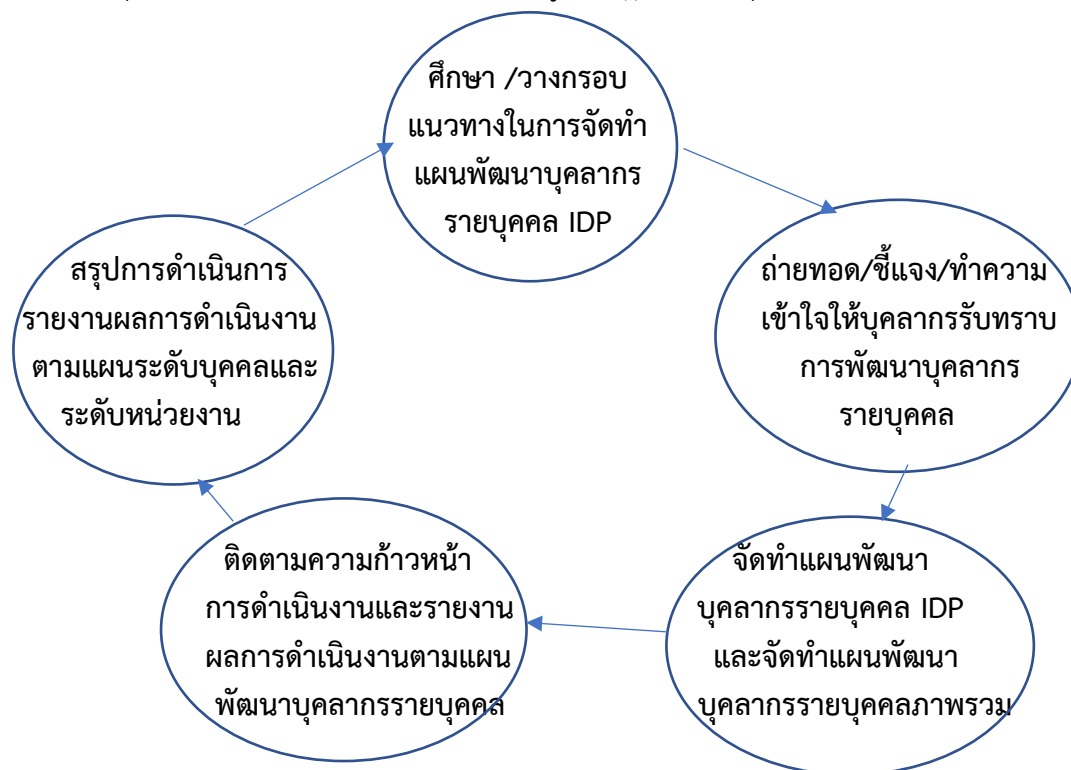
1.2.1 เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานอธิการบดี เข้าใจถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

1.2.2 เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีรูปแบบที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.2.3 เพื่อผลักดันให้บุคลากรของสำนักงานอธิการบดี พัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. 2566 -2570) เป็นกระบวนการแปลงแผนพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2566 – 2570 สู่การปฏิบัติ โดยสรุปกระบวนการ ดังต่อไปนี้



กราฟที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา ทบทวน และวางกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการตามแผน การติดตาม และรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน ประเด็นในการพัฒนาจะเป็นด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะ นอกจากนั้นต้องระบุวิธีการพัฒนา เช่น วิธีการประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การค้นคว้าด้วยตัวเอง การสอนงาน เป็นต้น นอกจากนั้นต้องระบุระยะเวลาในการพัฒนา และเป้าหมายในการพัฒนาที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี Job Description Career Path และแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี

ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอด ชี้แจง ทำความเข้าใจให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบกรอบการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กระบวนการหรือวิธีการถ่ายทอด ชี้แจง ทำความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบกรอบในการพัฒนา จะเป็นการประชุมชี้แจงในสำนักงานอธิการบดี

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อแสดงให้เห็นแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของหน่วยงาน และจำแนกรายบุคคลที่มีการเห็นชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เพื่อรายงานผู้บริหารเพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน จัดทำสรุปผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนรายบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของหน่วยงาน รอบ 12 เดือน เพื่อรายงานหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในระดับบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรภาพรวมของสำนักงานอธิการบดี ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย บุคลากรในสังกัดมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ชีตความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5 อัตรากำลังและข้อมูลอื่นๆ

1.5.1 อัตรากำลังบุคลากร

ในปีการศึกษา 2566 สำนักงานอธิการบดี มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 168 คน (ที่มา : ระบบข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ข้อมูลวันที่ 21 พฤศจิกายน 2566) โดยจำแนกได้ดังนี้ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร บุคลากร นักวิชาการศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยประกอบไปด้วย

- 1) บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
- 2) บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.1) พนักงานมหาวิทยาลัย
 - 2.2) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบรายได้)
 - 2.3) พนักงานประจำตามสัญญา

3) ลูกจ้างประจำ

4) พนักงานราชการ

ในปีการศึกษา 2566 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 168 คน

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี แยกตามประเภท

ลำดับ ที่	หน่วยงานในสังกัด สำนักงานอธิการบดี	จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท						รวม
		ข้าราชการ พลเรือนใน สถาบัน อุดมศึกษา	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ราชการ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	พนักงานใน สถาบัน อุดมศึกษา (รายได้)	พนักงาน ประจำ ตาม สัญญา	
1	สำนักงานอธิการบดี	1	-	-	2	-	-	3
2	กองกลาง	1	6	3	9	56	12	87
3	กองคลัง	2	-	2	17	14	2	37
4	กองนโยบายและแผน	-	-	-	8	2	1	11
5	กองบริหารงานบุคคล	-	-	-	12	1	3	16
6	กองพัฒนานักศึกษา	1	-	2	5	5	1	14
รวมทั้งสิ้น		5	6	7	53	78	19	168

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ระบบบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อมูลวันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

ส่วนที่ 2

สมรรถนะ (Competency) บุคลากร สำนักงานอธิการบดี 2566-2570

2.1 สมรรถนะ (Competency)

ที่มาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

เมื่อก้าวถึงสมรรถนะ ก็มักจะกล่าวอ้างถึง David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกันเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973

การศึกษาทางด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี 1920 Frederick Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน (Raelin & Cooledge, 1996) อย่างไรก็ตาม McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence นั้น McClelland แสดงความคิดเห็นต่อการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัดหรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะนี้เป็นประเด็นสำคัญในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคม ด้านการจ้างงานจึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่่วิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่าอะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไรและเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือการเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT))

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาตรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติเพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือก นักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-Cultural In Interpersonal Sensitivity) คาดคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

ในปี 1991 Barrett & Depinet ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบชวนปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบโต้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงจะอธิบายชวนปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เขาชวนปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีชวนปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับชวนปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ไม่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่ยกย่องระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ที่ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของ McClelland มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

จากแนวคิดของแมคเคลแลนด้นั้น สกอตต์ บี พารี เห็นว่าควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนดกล่าวว่า (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะหรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลา หรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)
หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น
2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)
หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

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

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

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่oprสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสารการวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Remodel) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 : 62 ; สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ 2004 : 50-51, 58-59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งานหรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยงแต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

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

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคุณคิดว่าทำอะไรบ้าง มีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2. ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

3. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

4. 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

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

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัยจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner)
 2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
 3. ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
 4. ระดับมีความรู้สูง (Advanced)
 5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางกำหนดระดับของสมรรถนะ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับมีความรู้สูง = ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ = ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญห และสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์
ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

2.2 เป้าหมายการพัฒนา

เป้าหมายเชิงปริมาณ

บุคลากร ได้รับการพัฒนาการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณธรรมและ จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ในปี 2566 – 2570 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด

1. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน 5 คน
2. ลูกจ้างประจำ	จำนวน 6 คน
3. พนักงานราชการ	จำนวน 7 คน
4. พนักงานมหาวิทยาลัย	จำนวน 53 คน
5. พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (รายได้)	จำนวน 78 คน
6. พนักงานประจำตามสัญญา	จำนวน 19 คน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน 168 คน

2.3 เป้าหมายเชิงคุณภาพ

บุคลากร มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปีงบประมาณ 2566 -2570 เพิ่มขึ้นร้อยละ 90 จากจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

2.3.1 บุคลากรสำนักงานอธิการบดีที่ได้เข้ารับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณธรรมและ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบริการผู้มารับบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3.2 บุคลากรสำนักงานอธิการบดีได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2.4 เป้าหมายเชิงประโยชน์

บุคลากรสำนักงานอธิการบดีมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลักดันให้ การบริหารงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีบรรลุตามเป้าหมาย

2.5 ขอบเขต

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้จะใช้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี โดยเริ่มตั้งแต่ การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลระดับสำนักงานอธิการบดีกำหนดกรอบ แนวทางการดำเนินงาน สื่อสารถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามที่กำหนด ติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยดำเนินการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น โดยประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากร ของหน่วยงาน ดำเนินการประเมินตามแนวทางที่กำหนดไว้ แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) ทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลที่กำหนดไว้ และรายงานผลการ พัฒนาไปยังสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รายบุคคล และปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประโยชน์ และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในปีต่อ ๆ ไป

2.6 ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับสำนักงานอธิการบดี ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร จากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและ อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัย ต่าง ๆ ต่อการทำงานขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่ หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับเคลื่อน ไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบ การทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม SWOT Analysis มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา

2.7 การวิเคราะห์ SWOT ของการพัฒนาบุคลากร

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ครบถ้วน ทันสมัย ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดยข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจำเป็นต้องศึกษาและทราบถึงทิศทาง หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ส่วนท้องถิ่นในห้วงเวลานั้น และต้องคำนึงถึงบุคลิกลักษณะของบุคลากรแต่ละคน ความต้องการ ความคาดหวัง และความต้องการของบุคลากรในองค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาเป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบุคลากรในองค์กร อันเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพในปัจจุบันโดยเป็นการตอบคำถามว่า ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดไหน สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคต แผนพัฒนาบุคลากร 2566-2570 สำนักงานอธิการบดี

ทั้งนี้ โดยใช้เทคนิค Swot Analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่จุดแข็ง (Strength -S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) และปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunity - O) และอุปสรรค (Threat - T) เป็นเครื่องมือจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกระบบอุดมศึกษา เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับประเทศสำหรับถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์สถิติเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพปัจจุบัน สารสำคัญทั้งหมดนี้นำมาสรุปเป็นบทบาทของอุดมศึกษาในบริบทปัจจุบัน ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. สถาบันหลักทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง รวมถึงพัฒนาทุนมนุษย์
2. สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระและแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ที่หลากหลายเปิดกว้างทางโอกาสต่อการเข้าถึงทางการศึกษา
3. ภาควิชาที่เข้มแข็ง
4. แหล่งการผลิตนักวิจัยและผลงานวิจัยทางวิชาการ
5. อุดมศึกษาไทยมีความเป็นสากลในการจัดการเรียนการสอน

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ยึดติดกับการสนับสนุนจากภาครัฐ (กลไกงบประมาณและการบริหารแบบภาครัฐ) ส่งผลให้การพัฒนามีลักษณะที่อ่อนแอปรับตัวล่าช้า
2. ปัญหาระบบบริหารในการบริหารจัดการ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งระบบ
3. นักวิจัยและผลงานวิจัยยังกระจุกตัว / ปัญหาความสมดุลระหว่างภาระงานวิจัยกับภาระงานสอนของอาจารย์
4. คุณภาพของระบบเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ต่ำ

โอกาส (Opportunities)

1. วิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดโอกาสต่อการพลิกโฉมอุดมศึกษา (Reinventing University)
2. คนรุ่นใหม่ Gen Z มีความต้องการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
3. อุดมศึกษามีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวาง
4. นโยบายของรัฐเห็นความสำคัญของการผลิตกำลังคน และงานวิจัยคุณภาพสูง เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ

อุปสรรค (Threats)

1. การสนับสนุนงบประมาณภาครัฐจะมีเงื่อนไขและข้อจำกัดมากยิ่งขึ้น
2. กระแสการแข่งขันทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
3. ประชากรวัยอุดมศึกษา (18-22 ปี) ลดลง จนส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งต้องเร่งปรับตัว เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล (Digitization) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และรูปแบบการใช้ชีวิตของคนในสังคมไทย อัตราการเกิดของประชาชนแนวโน้มลดลง การเคลื่อนย้ายของผู้คนเข้าสู่สังคมเมือง และการพัฒนาที่ให้ความเป็นเมืองมากขึ้น ประกอบกับนโยบายรัฐบาลได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยอาศัยศักยภาพของการอุดมศึกษาในการผลิตและพัฒนากำลังคนคุณภาพและสมรรถนะสูง การสร้างโอกาสในการเข้าถึงอุดมศึกษา และองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบโจทย์การพัฒนาสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาอุดมศึกษาใหม่ ที่สร้างระบบการขับเคลื่อน ทั้งความมั่นคงทางการเงินในระดับอุดมศึกษา การสร้างเสริมบุคลากรคุณภาพสูงในระบบอุดมศึกษา การบริหารและธรรมาภิบาล การสร้างภาคีภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาให้สามารถเกิดศักยภาพสูงสุดต่อการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ นำไปสู่การจัดทำแผนด้านอุดมศึกษาที่มีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพและโอกาสทางการศึกษาของคนในประเทศอย่างยั่งยืน และมุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการสร้าง และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังจะเห็นได้จาก วิสัยทัศน์

ส่วนที่ 3

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางการสำนักงานอธิการบดี

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางการสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี ได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาศูนย์กลางการสำนักงานอธิการบดี มุ่งการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือบริหารจัดการยุคใหม่ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ทราบสถานะที่แท้จริง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ใดของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลตามที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งในส่วนของการบริหารงานบุคคล พบว่าสิ่งที่มหาวิทยาลัย ควรเร่งดำเนินการ ได้แก่ มาตรฐานภาระงาน เพื่อกำหนดอัตรากำลังรองรับในแต่ละหน่วยงาน การเพิ่มสัดส่วนคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ แผนพัฒนาตนเองแบบรายบุคคล การพัฒนาความรู้ และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร และส่งเสริมเรื่องขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร โดยนำเรื่องสมรรถนะ (Competency) แปลงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผล เพื่อสามารถบ่งชี้ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผน

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาศูนย์กลางการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานอธิการบดีได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศูนย์กลางการ ตามแนวทางแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอธิการ คือ มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard For Success) ซึ่งหมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 มิติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการพัฒนาศูนย์กลางการ 5 ยุทธศาสตร์ กำหนดไว้ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ 1 พัฒนาระบบกลไกการพัฒนาศูนย์กลางการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาศูนย์กลางการให้มีทักษะ สมรรถนะ และความก้าวหน้าในอาชีพ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาศูนย์กลางการทุกระดับเพื่อเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนท้องถิ่นบุคลากร

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาศูนย์กลางการของสำนักงานอธิการบดีให้มีประสิทธิภาพ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสุขสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ยุทธศาสตร์ 5 สร้างแรงจูงใจ ในการพัฒนาศูนย์กลางการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

5.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่มีระบบบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 พันธกิจ

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริม สนับสนุนการให้บริการแบบบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาคู่มือเพื่อให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

5.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ
3. พัฒนาคู่มือให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ 1 : มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด					หมายเหตุ
			2566	2567	2568	2569	2570	
1.1 มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	1.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนระบบสารสนเทศ	2	3	4	4	5	
	1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ร้อยละของบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	50	60	70	80	90	
	1.3 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการใช้งานร่วมกันเป็นเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน	ร้อยละของบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานเพื่อการใช้งานร่วมกันเป็นเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน	50	60	70	80	90	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์ 2 : มีระบบการบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด					หมายเหตุ
			2566	2567	2568	2569	2570	
1.2 มีระบบการบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน	1.4 พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน	3	4	4	5	5	
	1.5 สร้างเครือข่ายและมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาการให้บริการและบริหารจัดการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาการให้บริการและบริหารจัดการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	60	65	70	75	80	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพ

เป้าประสงค์ 4 : มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพอย่างเหมาะสม

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด					หมายเหตุ
			2566	2567	2568	2569	2570	
1.4 มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้มีทักษะและความชำนาญในวิชาชีพอย่างเหมาะสม	1.8 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ	ร้อยละบุคลากรให้มี ความก้าวหน้าในอาชีพ	60	65	70	75	80	
	1.9 ส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถพื้นฐานแก่บุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพื้นฐานแก่บุคลากร	60	65	70	75	80	
	1.10 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมี ความก้าวหน้าในอาชีพ	ร้อยละของผู้มีศักยภาพที่เข้าร่วมของตำแหน่งที่สูงขึ้น ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะหรือวิชาชีพเฉพาะ ระดับชำนาญการ	65	70	75	80	85	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ 5 : มีระบบบริหารเป็นมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ 3 : มีระบบการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว ครบถ้วน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด					หมายเหตุ
			2566	2567	2568	2569	2570	
1.3 มีระบบการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว ครบถ้วน	1.6 ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสำนักงาน อธิการบดีในเชิงรุก	ร้อยละของการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสำนักงาน อธิการบดี	70	75	80	85	90	
1.5 มีระบบบริหารเป็นมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล	1.7 พัฒนาระบบการจัดการสภาพภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม	ระดับความสำเร็จการพัฒนา ระบบการจัดการสภาพภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม	2	3	4	4	5	
	1.11 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข	ระดับความสำเร็จการพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข	2	3	4	4	5	
	1.12 พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความสำเร็จการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	2	3	4	4	5	
	1.13 พัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จการ พัฒนาการบริหารจัดการ งบประมาณให้มีประสิทธิภาพ	2	3	4	4	5	
	1.14 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง	ระดับความสำเร็จการพัฒนา ระบบบริหารความเสี่ยง	2	3	4	4	5	

3.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี ได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี ในทุกระดับทั้ง เพื่อให้ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพทั้งทางด้านการปฏิบัติงาน, หน้าที่ความรับผิดชอบ, ความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง, การบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

ประเภทบุคลากรสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีบุคลากรในสังกัดแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

2. ลูกจ้างประจำ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537

3. พนักงานราชการ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547

4. พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

4.1 พนักงานมหาวิทยาลัย คือ พนักงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัยโดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.2 พนักงานประจำตามสัญญา คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างชั่วคราวหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องมีระยะเวลาในการจ้างครั้งละไม่เกิน 1 ปี

4.3 พนักงานจ้างตามภารกิจ คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัยตามภารกิจหรือโครงการ โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการจ้างครั้งละไม่เกิน 1 ปี

4.4 พนักงานประเภทอื่นตามที่ ก.บ.ม. ประกาศกำหนด คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานประจำตามสัญญาพนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานโรงเรียนสาธิต หรือลูกจ้างชาวต่างประเทศ ตามที่ ก.บ.ม. กำหนด

สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบด้วย

1. กลุ่มที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง โดยมีผลตั้งแต่วันที่ข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 คือตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2562 เป็นต้นไป โดยได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

2. กลุ่มที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (ก.บ.ม.) ได้มีมติให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณแผ่นดิน) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อนข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2562 เปลี่ยนสถานะเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย (และยังไม่เคยมีมติให้เปลี่ยนสถานะพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแต่อย่างใด)

ดังนั้น พนักงานมหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 จึงมีเพียงพนักงานของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน เท่านั้นส่วนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้) ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 ยังคงมีสถานะงาน ในสถาบันอุดมศึกษา (งบประมาณรายได้) เช่นเดิม ตามข้อ 56 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

ที่มาข้อมูล : ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

ส่วนที่ 4

การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา

4.1 การกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ในการพัฒนา

1. สำนักงานอธิการบดี ได้ยึดหลักสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งสำนักงานอธิการบดี ได้ประกาศใช้เป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก 6 เดือน ดังนี้

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี • พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง • พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา • มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานขึ้น • แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดี • แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพ ในงาน
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตาม เป้าหมายที่วางไว้ • กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี • ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับ เกณฑ์มาตรฐาน • ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาหรือกำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ • มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดี ขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ มากขึ้น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของบุคลากรในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ - ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก • ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะได้ไม่ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน • นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ • เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ • คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ • เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ • สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

สมรรถนะ	พฤติกรรมปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สัมผัส ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง - ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน - รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษา ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : มีความสุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ - แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก - กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้ง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ - สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม - ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงาน • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น • ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานอธิการบดี ได้ยึดหลักสมรรถนะตามลักษณะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกระดับชั้น มากำหนดเป็นสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ประกาศใช้ เป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก 6 เดือน ดังนี้

- 1 ความเข้าใจผู้อื่น
- 2 การสืบเสาะหาข้อมูล
- 3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
- 4 ความผูกพันที่มีต่อมหาวิทยาลัย
- 5 การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
1. ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและ เข้าใจความหมายตรงความหมาย แฝงความคิดตลอดจน สภาวะทาง อารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารสามารถ จับใจความสรุปเนื้อหา เรื่องราวได้ถูกต้อง
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและ คำพูด เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์จากการ สังเกตสีหน้าท่าทางหรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงใน กิริยาท่าทางคำพูดหรือน้ำเสียง - เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนใน กิริยาท่าทางคำพูดหรือน้ำเสียง - เข้าใจความคิดความกังวลหรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็น คำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ - เข้าใจนัยของพฤติกรรมอารมณ์และความรู้สึก ของผู้อื่น - ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูก มิตรทำความรู้จักหรือติดต่อประสานงาน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรม ผู้อื่น - เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมหรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิด พฤติกรรมของผู้อื่น - เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นจนสามารถบอกถึง จุดอ่อนจุดแข็งและลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้ อย่างถูกต้อง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
2. การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภูมิหลังประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : หาข้อมูลในเบื้องต้น - ใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว - ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล - สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน - สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก - ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์เหตุการณ์ประเด็นปัญหาหรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป - แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้เพิ่มเติมที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ - วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในช่วงเวลาที่กำหนด - สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป - ดำเนินการวิจัยหรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์นิตยสารระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆเพื่อประกอบการทำวิจัย
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง วางระบบการสืบค้นรวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ต้องการความถูกต้องชัดเจนในงานและรักษากฎระเบียบ • ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน • ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน • ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ • ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน • ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง • ตรวจความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ • บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ • ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา • ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูล • สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไปและเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ • พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
4. ความผูกพันที่มีต่อมหาวิทยาลัย หมายถึงจิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ • เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดี ต่อส่วนราชการ • แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ • มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ • มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย • จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง • ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้งก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง • ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ • เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม • เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
5. การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการทำงาน	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน • สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อประโยชน์ในงาน
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างใกล้ชิด • สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างใกล้ชิด • เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้ให้บริการหรือผู้อื่น
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม • ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน • เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร • สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว • รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตามแต่ยังอาจมีโอกาสดังกล่าวติดต่อกับสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

สำนักงานอธิการบดี กำหนดตำแหน่งบริหาร เป็นสายงานของผู้บริหารสำนักงานอธิการบดี โดยได้กำหนด แนวทางการสำหรับการพัฒนาเพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารที่ดีในปัจจุบันและอนาคต พร้อมกับเตรียมก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ดังนี้

- 1 ภาวะผู้นำ
- 2 วิสัยทัศน์
- 3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 5 การควบคุมตนเอง

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทางเป้าหมาย วิธีการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด - ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระวัตถุประสงค์และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ - แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอแม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ - อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม - ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ - กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนจัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงานหรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น - สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน - เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน - ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา - จัดหาบุคลากรทรัพยากรหรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
2. วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนด ทิศทางภารกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร - อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ - โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร • สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง • เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร • เข้าใจนโยบายภารกิจรวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร • สามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ • ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ • ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ • ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

สมรรถนะ	พฤติกรรม การปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น - ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองภายในประเทศหรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา - คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ - ริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐโดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม - ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	พฤติกรรม การปฏิบัติงานและคะแนนผลการประเมิน
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน - เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น - เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น - ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น - สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร - สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร - วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน - เตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
	ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ - สร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

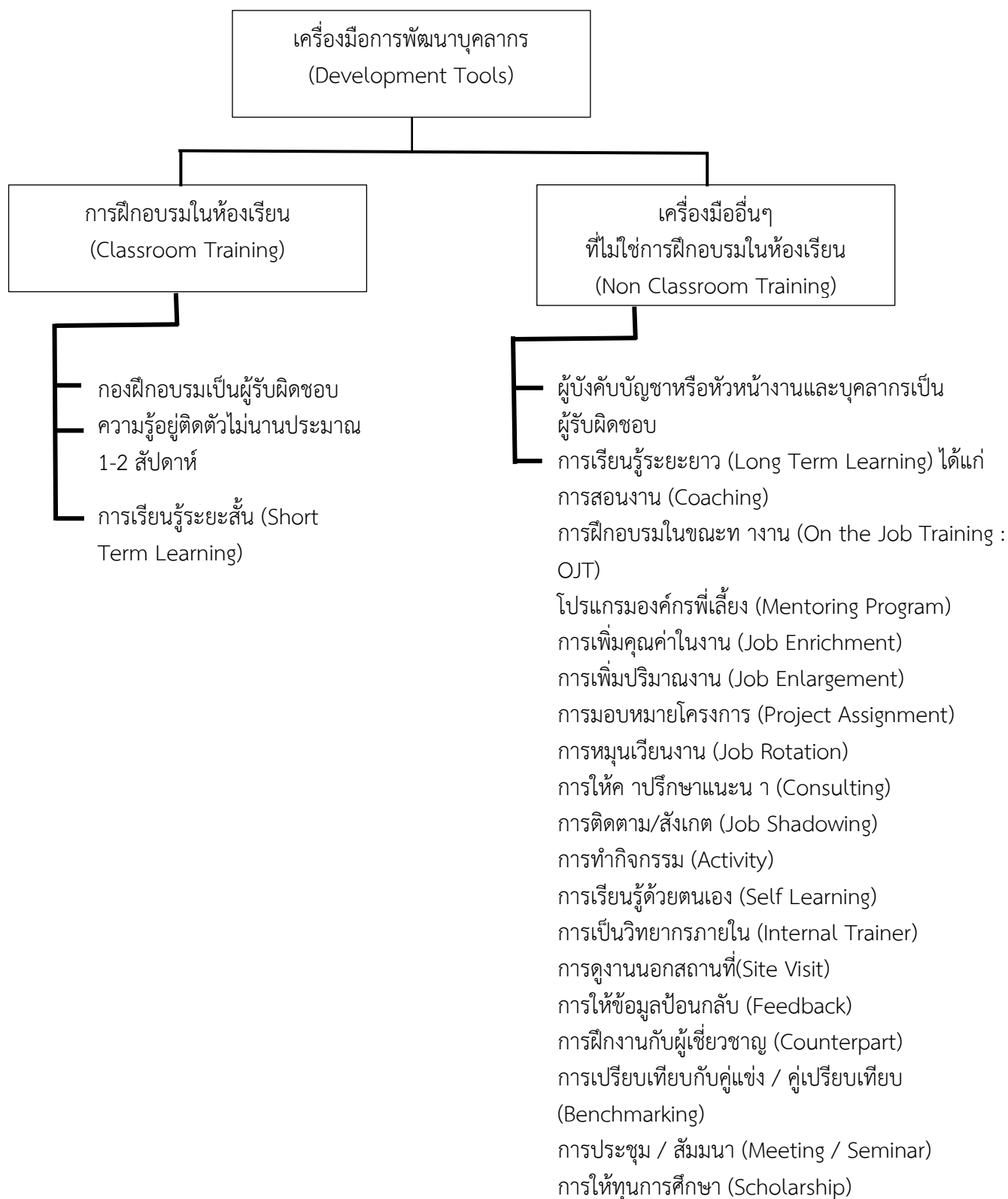
สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
5. การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วเย้าหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง	ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
	ระดับที่ 1 : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์
	ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้นหรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
	ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้อภัยที่วาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้ จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วเย้า - รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงานเช่นความโกรธความผิดหวังหรือความกดดันแต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วเย้าโดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ - สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

สมรรถนะ	พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลการประเมิน
	ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ • สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น • บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ • ระบุอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหารวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ • ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

ตำแหน่งอื่น ที่นอกเหนือจากสายงานผู้บริหาร ได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและระดับที่ดำรงตำแหน่งอยู่ , ตามสายงานประจำของแต่ละตำแหน่ง ยกเว้น ลูกจ้างประจำและบุคลากรบางตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและต้องดำเนินการทุก 6 เดือน เช่นกัน

4.2 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools)

เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังแผนภูมิต่อไปนี้



4.3 ลักษณะเฉพาะของเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียน หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งโดย มีสำนักงานอธิการบดี (งานบริหารงานบุคคล) ทำหน้าที่ ดำเนินการจัดอบรม	1. ปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนา ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. พัฒนาความสามารถที่เป็นจุดแข็งของ บุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม 3. เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาและ บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต 4. ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรดาว เด่น (Talented People) หรือผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน (Successors) ที่จะ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานระดับบริหาร ต่อไป
2. การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนาม เท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงาน นอกโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงาน ให้กับบุคลากร	1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ผู้สอนชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้ บุคลากรคิดแก้ไขปัญหات่อตนเอง ภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างาน 2. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้ พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง ผู้สอน ต้องทบทวนผลงาน ความสามารถที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน โดยเน้นการพัฒนาความสามารถ ในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป 3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้สอนจะต้อง ค้นหาความสามารถที่โดดเด่น/ ที่ต้อง ปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญของ ความสามารถที่จะต้องพัฒนา หรือ ต้องการเสริมและพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
3. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)	เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน	ใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ เพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. โปรแกรมองค์การพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การ องค์การบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ	1. เพื่อดูแลและรักษาบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์การได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากองค์การเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ความคุ้นเคยและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งเป็นแบบอย่าง(Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ 2. เพื่อช่วยบุคลากรที่กำลังจะปรับตำแหน่งให้เติบโตขึ้นในองค์การ พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานรวมถึงข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่มการคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ	1. Renewal – การทำให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน บุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงานด้วย เปลี่ยนมุมมองหรือความคิดจากงานเดิม 2. Exploration – การพัฒนาและการแสวงหาทักษะความชำนาญมากขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานใหม่ ๆ 3. Specialization – การชำนาญในงานเป็นพิเศษ ก่อให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานนั้นที่ลึกซึ้ง ยากและท้าทายมากขึ้น
6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก	เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้น กว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนและการพัฒนาทีมงาน (เหมาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ มาเป็นระยะเวลานาน)
7. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรจากโครงการที่มอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องในงานนั้น บางองค์การนำมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาบุคลากรดาวเด่น และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารก่อนการปรับตำแหน่ง/ระดับ	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดการทำงานที่หลากหลายด้าน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรให้เรียนรู้งานมากขึ้น จึงเหมาะสำหรับบุคลากรที่เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น หรือเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง (High Performance and High Potential)
9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้	เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ - การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร - การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ
10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบหรือ Role Model ภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี มักใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่ง หรือให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น หรือใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
11. การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้นไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอน การดำเนินงานมากนักความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือสามัคคีกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงช่วยสร้างบรรยากาศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักสนุกสนานในระหว่างวันทำงาน อันส่งผลให้ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	เน้นการฝึกฝนฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทาง การเรียนรู้ต่าง ๆ เช่นอ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก eLearning หรือ สอบถามผู้รู้ เป็นต้น	เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ วิธีที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)
13. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดรักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์การทำหน้าที่จัดอบรมให้ กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ	เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรได้แสดงผลงานจากการเป็นวิทยากรภายในให้กับบุคลากรภายในองค์การ วิธีนี้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานเป็นอย่างมาก เช่น หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป	เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น วิธีนี้เหมาะกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป
15. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุงพัฒนา ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน	เพื่อรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน มี 3 รูปแบบ คือ - แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) - แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) - แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving)
16. การฝึกงานกับคู่เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับคู่เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญคู่เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากคู่เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป
17. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กรที่เป็น Best Practice	เพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ดีที่สุด หรือได้เทียบเท่า หรือดีกว่า เหมาะกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือบุคลากรที่มีผลงานดีและมีศักยภาพสูง ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับปรุงผลงานและความสามารถของตนเองให้เป็นไปตามหรือสูงกว่ามาตรฐานของคู่แข่งภายในหรือภายนอกหน่วยงานและองค์กร
18. การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน	เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร	ลักษณะเฉพาะ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
19. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร	เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เวลาทำงานปกติหรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ปัจจุบันของบุคลากร หรือการทำงานในอนาคต หรือเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

4.4 หลักสูตรการพัฒนา

หลักสูตรในการพัฒนา วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และการติดตามและประเมินผล

หลักสูตรในการพัฒนา สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แต่ละตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรความรู้พื้นฐานที่ในการปฏิบัติราชการ
2. หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
3. หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
 - 3.1 หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
 - 3.2 หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
 - 3.3 หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
 - 3.4 หลักสูตรด้านการบริหาร
 - 3.5 หลักสูตรการพัฒนาทักษะบุคลากรระดับแรงงาน
 - 3.6 การส่งเสริมการศึกษาระดับปริญญาตรี
 - 3.7 การส่งเสริมการศึกษาระดับปริญญาโท-เอก
 - 3.8 การส่งเสริมระบบคุณธรรมจริยธรรม
 - 3.9 พัฒนาระบบ IT ให้มีประสิทธิภาพ
 - 3.10 จัดทำแผนการพัฒนากุศลกรมหาวิทยาลัยเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4 หลักสูตรด้านการบริหาร
 - 4.1 เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่
 - 4.2 มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร
- 5 หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม
 - 5.1 การปฏิบัติตนตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ
 - 5.2 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ต้องพัฒนา

1. ควรให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานพร้อมเน้นกระบวนการสารสนเทศมาใช้งาน
2. ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ
3. บริหารจัดการฐานข้อมูลให้เชื่อมโยงทุกส่วนราชการ
4. พัฒนาระบบบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ
6. วางแผนบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสม
7. พัฒนาการกระจายอำนาจ
8. พัฒนาระบบตอบแทนและแรงจูงใจ

วิธีการพัฒนาและระยะเวลาการดำเนินการพัฒนา

1. บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.1 ผู้ปฏิบัติงาน

- 1.1.1 ระบุเป้าหมายการพัฒนาและกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 1.1.2 ระบุความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการพัฒนา
- 1.1.3 ปรึกษาผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือพี่เลี้ยง เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ

เป้าหมายวัตถุประสงค์และกิจกรรมการพัฒนา

- 1.1.4 ประสานงานกับหน่วยงานเจ้าหน้าที่หรือหน่วยฝึกอบรม เพื่อกำหนด

ระยะเวลา/กิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้

- 1.1.5 ดำเนินการพัฒนาตามแผน

- 1.1.6 แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อประเมินผลการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.1 ผู้บังคับบัญชา

- 2.1.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและช่วยระบุถึงจุดแข็ง

และเรื่องที่ต้องปรับปรุง

- 2.1.1 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนแนวโน้มในอนาคต

- 2.1.2 ประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาช่วยบุคลากรสำนักงานอธิการบดี ในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ระบุไว้

- 2.1.3 ให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการพัฒนา

- 2.1.4 พิจารณาว่ากิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ สนับสนุนเป้าหมายตามแผนพัฒนา

บุคลากรสำนักงานอธิการบดี หรือไม่

- 2.1.5 ประเมินผลการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

2.1 การเตรียมการและการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

- 2.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

- 2.1.2 ประชุมคณะกรรมการ ทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์กำหนด

เป้าหมายแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของสำนักงานอธิการบดี เพื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี

2.1.3 พิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาโดยการศึกษาวิเคราะห์ดูว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน สมควรต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.1.4 กำหนดประเภทของความจำเป็น ได้แก่ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ และทักษะ เฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมจริยธรรม

2.1.5 จัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานอธิการบดี และส่งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาปรับแต่งร่างแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี

2.1.6 จัดส่งแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อขอความเห็นชอบคณะกรรมการบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ให้ความเป็นชอบ พร้อมแผนอัตรากำลัง 3 ปี

2.1.7 ประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสำนักงานอธิการบดี

2.2 การดำเนินการพัฒนา

2.2.1 การเลือกวิธีพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จากการหาความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่สมควรจะได้รับพัฒนา และเลือกประเด็นที่จะให้มีการพัฒนาโดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การให้ความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา เป็นต้น

2.2.2 วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเลือกแนวทางการพัฒนาได้หลายอย่าง โดยอาจจัดทำเป็นโครงการเพื่อดำเนินการเอง หรือเข้าร่วมสมทบกับหน่วยราชการอื่น หรือว่าจ้างองค์กรเอกชนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ

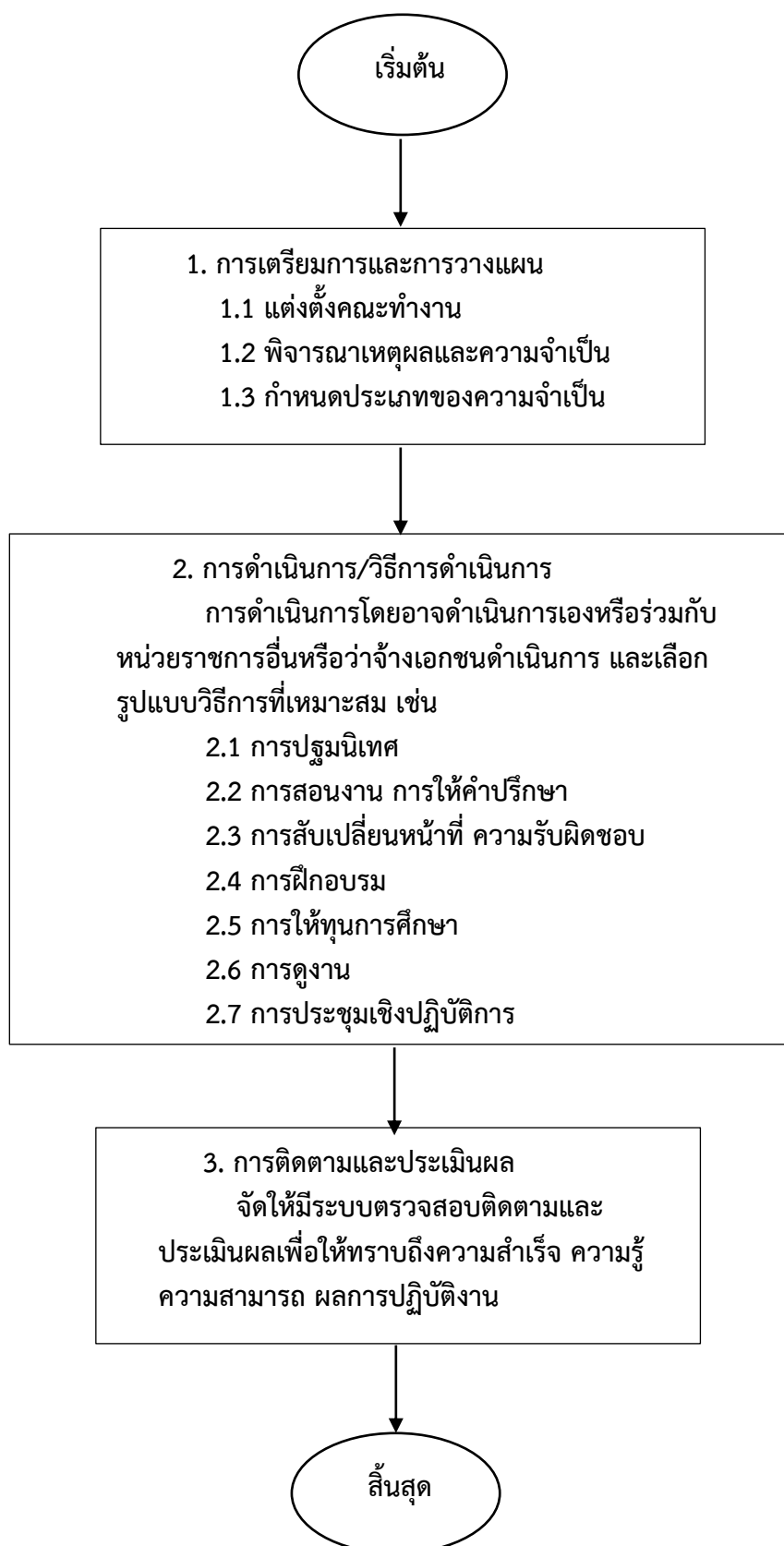
2.3 การติดตามและประเมินผล

จัดให้มีระบบตรวจสอบติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการจัดทำแผนการ พัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี ได้ปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานอธิการบดี ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

2.3.1 ผู้บังคับบัญชาหมั่นติดตามการพัฒนาอย่างใกล้ชิดและให้มีการประเมินผล การพัฒนาเมื่อผ่านการประเมินผลแล้ว ถือว่าผู้นั้นได้รับการพัฒนาแล้ว

2.3.2 ติดตามและประเมินผลโดยคณะกรรมการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติ ราชการของสำนักงานอธิการบดี



กราฟที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนา

4.5 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ตามแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี กำหนดให้บุคลากรแต่ละคน ให้ได้รับการฝึกอบรมใน 1 ปีงบประมาณ คนละ 1 หลักสูตรเป็นอย่างน้อย เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี ดำเนินงานตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องได้รับการพัฒนาทุกตำแหน่ง ภายในรอบระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566–2570) ของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง ต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่งหรือหลายหลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
2. หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
3. หลักสูตรการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
4. หลักสูตรด้านการบริหาร
5. หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม
6. หลักสูตรด้านคุณสมบัติส่วนตัว

โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา จึงต้องจัดทำโครงการครอบคลุมตามหลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการหลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบหลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งหลักสูตรด้านการบริหารหลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามโครงการต่าง ๆ

4.6 โครงการ/ กิจกรรม หลักสูตรความรู้พื้นฐานที่ในการปฏิบัติราชการ

วิธีการพัฒนา	แผนงาน / โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย		งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานดำเนินการ
			ระดับ	จำนวน				
1. การปฐมนิเทศ	1.1 โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	- เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฯ และบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ทุกระดับ	เท่ากับจำนวนของข้าราชการและบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการและบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติ งานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- หน่วยงานภายนอก - ส่วนราชการอื่น - สำนักอธิการบดี
2. การฝึกอบรม	2.1 โครงการฝึกอบรมในสายงานผู้บริหารตามแผนการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น	- เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้บริหาร	ต้น-กลาง	ข้าราชการสายงานผู้บริหารทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการสายงานผู้บริหารมีความรู้และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	- สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น - ส่วนราชการอื่น - หน่วยงานภายนอก
	2.2 โครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โปร่งใส หัวใจมีคุณธรรม	- เพื่อให้บุคลากรขององค์กรเข้าใจในกฎระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	ทุกระดับ	ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ ข้าราชการลูกจ้าง รวมทั้งผู้นำท้องถิ่น	25,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาฯ ข้าราชการ ลูกจ้าง รวมทั้งผู้นำท้องถิ่น มีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	- สำนักอธิการบดี
	2.3 โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ด้านส่งเสริมการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลร่วมต่อต้านด้านการทุจริตคอรัปชั่น	- เพื่อปลูกฝังพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม สภาฯ ข้าราชการ ลูกจ้าง	15,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ข้าราชการ ลูกจ้าง มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	- สำนักอธิการบดี
3. การศึกษาหรือดูงาน	3.1 โครงการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพ	- เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและบุคลากรทุกคน	500,000	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	ข้าราชการ บุคลากรทุกคนได้รับวิสัยทัศน์ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิธีการพัฒนา	แผนงาน / โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย		งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานดำเนินการ
			ระดับ	จำนวน				
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา	4.1 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในสำนักปลัด	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและบุคลากร	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.2 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองคลัง	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรสังกัดกองคลังทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองคลัง มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.3 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองช่าง	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรสังกัดกองช่างทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองช่าง มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.4 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองสาธารณสุขฯ	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรสังกัดกองสาธารณสุขฯทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองสาธารณสุขฯ มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.5 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ/สัมมนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกองการศึกษา	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ทุกระดับ	ข้าราชการ บุคลากรสังกัดกองกองการศึกษาทุกคน	เป็นไปตามรายจ่ายของแต่ละหลักสูตร	ปีงบประมาณ 2566 - 2570	บุคลากรของกองช่าง มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	ทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ดำเนินการ
	4.6 โครงการประชุมประจำเดือนบุคลากรในหน่วยงาน	- เพื่อซักซ้อมทบทวนและวางแผนทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและบุคลากรทุกคน		- ปีงบประมาณ 2566 - 2570	สามารถวางแผนทางการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม - กองคลัง - กองช่าง - กองการศึกษา - กองสาธารณสุขฯ - กองสวัสดิการสังคม

วิธีการพัฒนา	แผนงาน / โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย		งบประมาณ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานดำเนินการ
			ระดับ	จำนวน				
5. การสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือวิธีการอื่น	5.1 โครงการสนับสนุน การศึกษาต่อในระดับปริญญา ตรีและปริญญาโท	- เพื่อยกระดับความรู้ ของบุคลากร	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและ บุคลากรทุกคนที่ เข้าร่วมโครงการ		- ปีงบประมาณ 2566 - 2570	สามารถนำความรู้ที่ได้รับมา ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสมกับ ตำแหน่ง	- มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม - กองคลัง - กองช่าง - กองการศึกษา - กองสาธารณสุข - กองสวัสดิการสังคม
	5.2 โครงการอื่น ๆ ที่สามารถ กำหนดได้ภายหลังตามความ จำเป็นและสถานการณ์	- เพื่อรองรับนโยบาย ที่ได้รับมอบ	ทุกระดับ	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและ บุคลากรทุกคน		- ปีงบประมาณ 2566 - 2570		

4.7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ผู้รับการพัฒนา ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

สังกัด

ปีงบประมาณ

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม

ถึงวันที่ 30 กันยายน

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (A) ที่ต้องได้รับการพัฒนา (เรียงลำดับสำคัญ)		หัวข้อ ประเด็น เรื่อง (B) ที่จะพัฒนา	วิธีการพัฒนา (C)	เป้าหมายพัฒนา (D)	ระยะเวลา (E) ในการพัฒนา	ผลการพัฒนาอยู่ในระดับ (F)					ลงลายมือชื่อผู้ประเมิน ตามรอบการประเมิน
						1	2	3	4	5	
ความรู้											 (.....) ผู้อำนวยการกอง
ทักษะ											
สมรรถนะ											
ความรู้											 (.....) ผู้อำนวยการกอง
ทักษะ											
สมรรถนะ											
ความรู้											 (.....) ผู้อำนวยการกอง
ทักษะ											
สมรรถนะ											

หมายเหตุ

(A) ความรู้ หรือทักษะ หรือสมรรถนะ ที่จะพัฒนาเพียง 1 หัวข้อหรือ 1 เรื่อง

(B) ระบุชื่อ หลักสูตร หรือโครงการ กิจกรรมในการพัฒนา

(C) ระบุวิธีการที่ต้องการพัฒนา 70 : 20 : 10

(D) ระบุเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา

(E) ระบุระยะที่ใช้ในการพัฒนา

(F) ระบุผลการพัฒนา ประเมินผลหลังจากการได้รับการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชา

ลงลายมือชื่อ

ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

วัน เดือน พ.ศ.

ตัวอย่าง

ผู้รับการพัฒนา ชื่อ - สกุล ตำแหน่งสังกัด											
ปีงบประมาณ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน											
ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (A) ที่ต้องได้รับการพัฒนา (เรียงลำดับสำคัญ)		หัวข้อ ประเด็น เรื่อง (B) ที่จะพัฒนา	วิธีการพัฒนา (C)	เป้าหมายพัฒนา (D)	ระยะเวลา (E) ในการพัฒนา	ผลการพัฒนาอยู่ในระดับ (F)					ลงลายมือชื่อผู้ประเมิน ตามรอบการประเมิน
						1	2	3	4	5	
ความรู้		การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับ Thailand 4.0 การจัดการเรียนการสอน แบบ Active Learning	การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	สามารถจัดการเรียนการสอนโดย กระบวนการ Active Learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พ.ย. 67 - ธ.ค. 68						 (.....) คณบดีคณะ
ทักษะ											
สมรรถนะ	1) การจัดการเรียนการสอน (Teaching and learning skill)										
ความรู้		นำเสนอผลงานวิชาการในระดับ ชาติ หรือนานาชาติ	การประชุมวิชาการระดับ ชาติหรือนานาชาติ	สามารถดำเนินงานวิจัย -การกำหนดประเด็นปัญหา หัวข้อวิจัย เครื่องมือและวิธีการ เก็บข้อมูล วิเคราะห์ สรุปผล การนำเสนอผลงาน การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ ในการจัดการเรียนการสอน	เม.ย. 67 - มิ.ย. 67						 (.....) คณบดีคณะ
ทักษะ	2) ทักษะการวิจัย (Research Skill)										
สมรรถนะ											
ความรู้		การเตรียมความพร้อมในการ เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	สามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการตามแผน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	ส.ค. 67 - ก.ย. 67						 (.....) คณบดีคณะ
ทักษะ											
สมรรถนะ	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)										
หมายเหตุ	(A) ความรู้ หรือทักษะ หรือสมรรถนะ ที่จะพัฒนาเพียง 1 หัวข้อหรือ 1 เรื่อง										
	(B) ระบุชื่อ หลักสูตร หรือโครงการ กิจกรรมในการพัฒนา										
	(C) ระบุวิธีการที่ต้องการพัฒนา 70 : 20 : 10										
	(D) ระบุเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา										
	(E) ระบุระยะที่ใช้ในการพัฒนา										
	(F) ระบุผลการพัฒนา ประเมินผลหลังจากการได้รับการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชา										
					ลงลายมือชื่อ ผู้ประเมิน (.....) ตำแหน่ง วัน เดือน พ.ศ.						

4.8 การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

สำนักงานอธิการบดี จะจัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ของสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

4.8.1 การใช้แบบสอบถาม / แบบทดสอบ ก่อน – หลัง และแบบสอบถามติดตามการประเมินผล ภายหลังจากการได้รับการพัฒนาไปไ้ระยะเวลาหนึ่ง

4.8.2 กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องรายงานผลการเข้ารับการพัฒนา ภายใน 7 วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

4.8.3 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล เพื่อทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานทุกระยะ 6 เดือน โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนา

4.8.4 นำผลการติดตามและประเมินผลของคณะกรรมการติดตามประเมินผล ใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดหลักสูตร วิธีการพัฒนาตามความเหมาะสม และความต้องการของบุคลากรในเทศบาล

4.8.5 ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย

ให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาของบุคลากร กำหนดวิธีการติดตามประเมินผล ตลอดจนการดำเนินการด้านอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วเสนอผลการติดตามประเมินผลต่อสำนักงานอธิการบดี

4.9 ตัวชี้วัดและข้อเสนอระดับเป้าหมาย

4.9.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล พ.ศ. 2566–2570 ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

4.9.2 ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสูงขึ้น มากกว่าร้อยละ 85 หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

4.9.3 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการที่โปร่งใสและเป็นธรรมของมหาวิทยาลัย เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 85 หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

4.9.4 ร้อยละของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี ที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ มากกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนประชากรที่สุ่มทดสอบ

4.9.5 ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานที่เพิ่มสูงขึ้นมากกว่า ร้อยละ 60 หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

บรรณานุกรม

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2570.
- คณะกรรมการการปฏิรูป. (2562). แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) 3 ธันวาคม 2562.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2566). แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570
- สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Graph Analysis). 50.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2566). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) 21 พฤศจิกายน 2566.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก ตุลาคม 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี. (2566). แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 – 2580 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม.

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ ๐๐๒/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management Plan) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Plan) และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ด้วยสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๗. นางแสงระวี ภักดีบุตร	กรรมการ
๘. นายประยงค์ จำปาศรี	กรรมการ
๙. นางชนันรัตน์ ช่อพุกษา	กรรมการ
๑๐. นายวีรวัฒน์ ตอนเกิด	กรรมการ
๑๑. นางพัชรี แสนบุญ	กรรมการ
๑๒. นางวงเดือน พันธุ์พิชัย	กรรมการ
๑๓. นายนครินทร์ ม่วงอ่อน	กรรมการ
๑๔. นางสาวกาญจนา ศรีพิพิธ	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. นางสาวศิริวิไล นิราราช	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นางวราพร ลาวงศ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นางสาวสุวิษฐา มิตรวิจารณ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางดวงจันทร์ ดวงเวียงคำ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ขอให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์สังเคราะห์ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดีอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยฯ

สั่ง ณ วันที่ ๑ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๖

(นางลำตวน ดวงคมทา)
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี









คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.เนตรชนก จันทร์สว่าง	รักษาราชการแทนอธิการบดี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ดร.ศิวดล กัญญาคำ	รองอธิการบดี
นางลำดวน ดวงคมทา	รองอธิการบดี
นางรัตน์ฐาภัทร สีนะหว้า	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
นายเมธี กลมดวง	ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา
ว่าที่ร้อยตรี อาทิตย์ วิเชียรพนัส	ผู้อำนวยการกองกลาง
นางสาวปฐวิมา มะเลิศ	รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
นายพนมพร บำรุงบุญ	รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลัง
	รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการดำเนินงาน

นายประยงค์ จำปาศรี	บุคลากรชำนาญการ
นางวงเดือน พันธุ์พิชัย	บุคลากรชำนาญการ
นางสาวกาญจนา ครูพิพรม	บุคลากรชำนาญการ
นายวีรวัฒน์ ดอนเกิด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางแสงระวี ภัคดิบุตร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
นางวรพร ลาวงค์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
นางดวงจันทร์ ดวงเวียงคำ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
นางชนันรัตน์ ช่อพุกษา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
นางสาวสุวิญา มิตรวิจารณ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
นางพัชรี แสนบุญ	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ
นายนครินทร์ ม่วงอ่อน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ
นางสาวศรีวิไล นิราราช	บุคลากรปฏิบัติการ

รวบรวม/เรียบเรียง/รูปเล่ม

นายประยงค์ จำปาศรี	บุคลากรชำนาญการ
นางสาวศรีวิไล นิราราช	บุคลากรปฏิบัติการ

แบบปก

นายนครินทร์ ม่วงอ่อน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ
----------------------	---------------------------------

หน่วยงาน

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด
อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000 โทรศัพท์ 08-0837-6075 ต่อ 311, 411 และ 511
เว็บไซต์ <http://www.rmu.ac.th> Email : personnel@rmu.ac.th