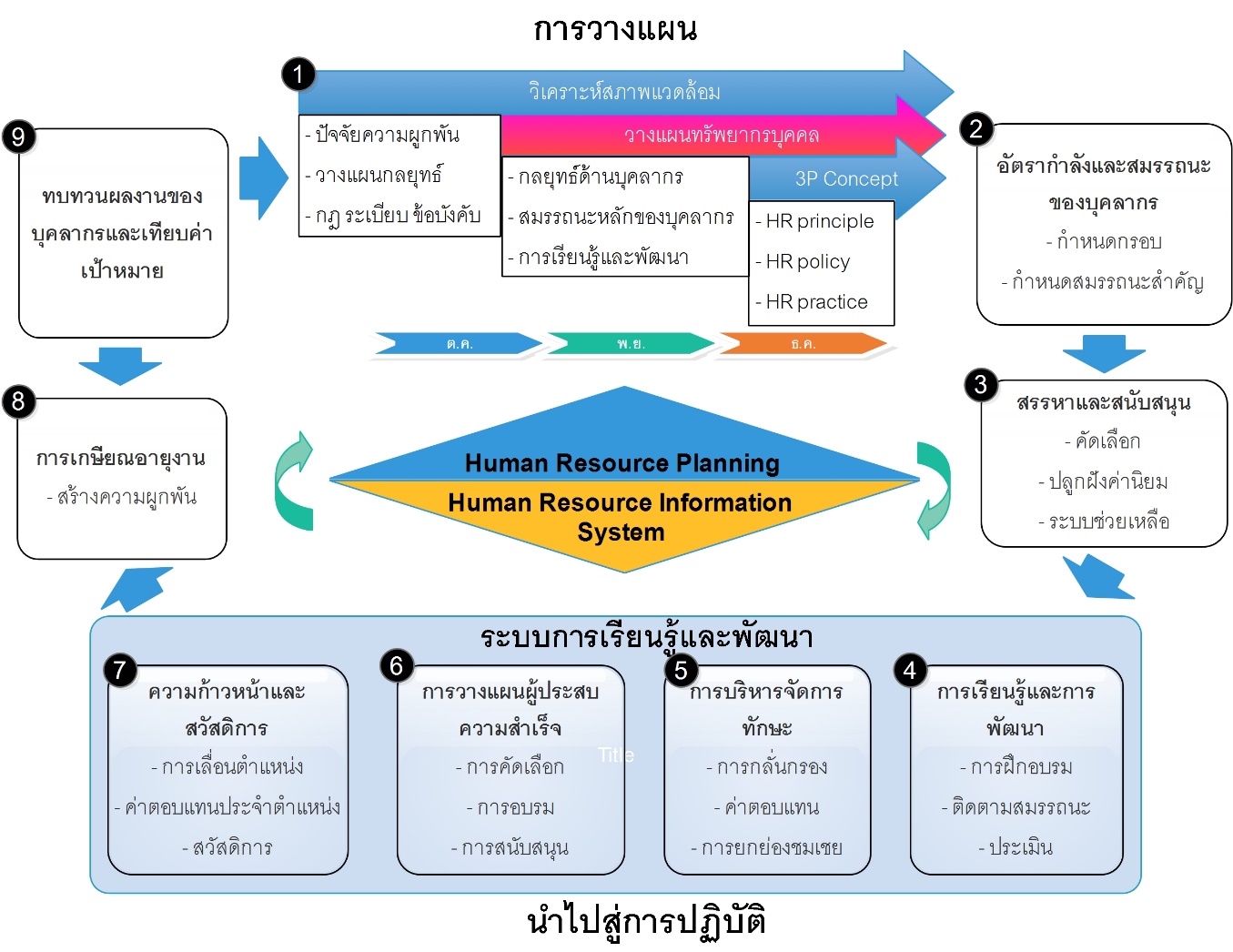
**หมวด 5 บุคลากร**

**5.1** **สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร**

สำนักฯ ได้วางระบบการบริหารบุคคลทั้งระบบ (CPAC-CMU HRM System) และตลอดช่วงอายุการทำงานของบุคลากร โดยมี 9 กระบวนการ ดังแผนภาพ 5.1-1 **เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล** เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดกรอบอัตรากำลังบุคลากรเชิงกลยุทธ์ การสรรหาและว่าจ้าง การพัฒนา การค้นหาผู้มีความสามารถ การวางแผนผู้บริหาร การมอบรางวัล การดูแล และการทบทวนผลการดำเนินงาน

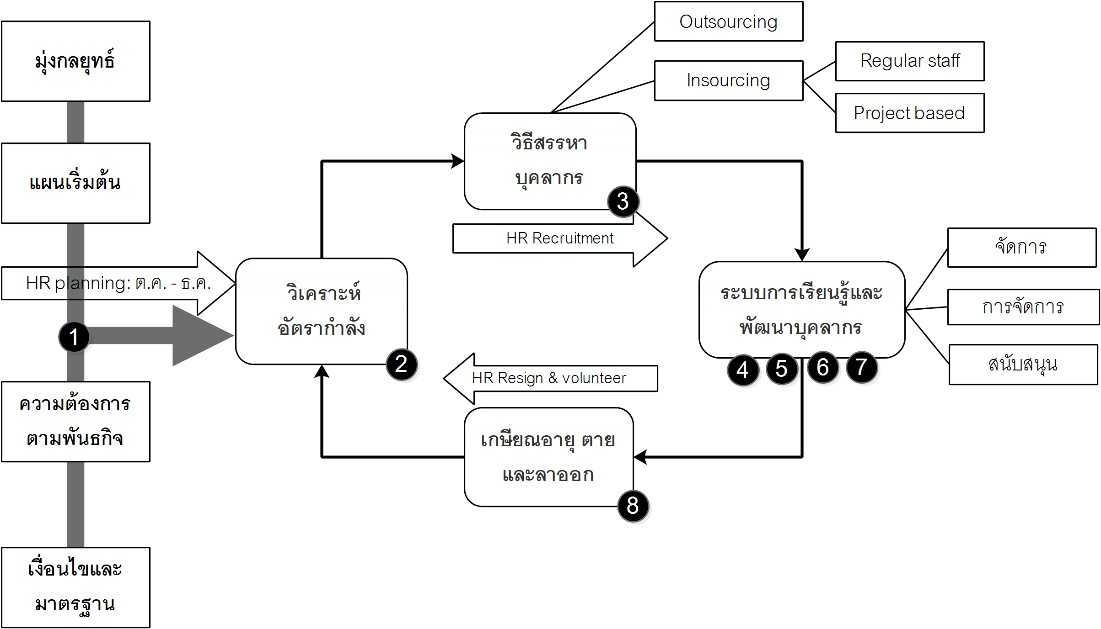
****

**แผนภาพ 5.1-1 ระบบบริหารงานบุคลากร**

**5.1. ก ขีดความสามารถและอัตรากำลัง**

**5.1.ก(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง**

สำนักฯ โดยผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง **บริหารความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง** ผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ ดังภาพ 5.1-2) ซึ่งเป็นระบบงานย่อยของ CPAC-CMU HRM system ประกอบด้วยกระบวนงานที่ 2 3 และ 8 โดยหลังจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จสิ้น สำนักฯ คำนวณกรอบอัตรากำลัง โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังตาราง OP1-3 คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และกลุ่มพนักงานส่วนงาน และแบ่งการจัดสรรอัตรากำลังเป็น 2 ส่วน คือ 1) กรอบอัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา และด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้แก่ ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 2) กรอบอัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม คือ สำนักงานสำนัก (งานบริหารทั่วไป และงานบริการและประกันคุณภาพ) (7.3.ก(1)-1 และ 7.3.ก(1)-3) ปีงบ 2562 สำนักฯ มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่เกษียณอายุงาน ลาออกจากงาน และลาออกจากตำแหน่งบริหาร (SC-7) สำนักฯ จึงปรับกระบวนการกำหนดกรอบอัตรากำลังในขั้นตอนที่ 2 3 และ 8 โดยขอบรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว (คราวละ 1 ปี) คือ นายสนั่น ธรรมธิ สังกัดฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งได้สรรหาและว่าจ้างนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สังกัดงานบริหารทั่วไป สำนักงานสำนัก คือ นายนนทกานต์ ยอดแก้ว ทดแทนบุคลากรที่ลาออก ดังแผนภาพ 5.1-2 ขั้นตอน 3 ทำให้สำนักฯ สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และผลิตภาพของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนการบริหารขีดความสามารถของบุคลากรดำเนินการโดยงานบริหารทั่วไป เริ่มต้นหลังจากกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกปี ดังแผนภาพ 5.2-2 มีการจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาขีดความสามารถแยกตามกลุ่มบุคลากร แล้วจึงติดตามขีดความสามารถของบุคลากร ในปีงบ 2562 ได้ปรับกระบวนการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร ขั้นตอน 2 ดังแผนภาพ 5.2-2 โดยกำหนดขีดความสามารถ คือ สมรรถนะพื้นฐาน และสมรรถนะตามสายอาชีพ แล้วจึงเริ่มวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ปีงบ 2562 ได้เสนอแผนพัฒนาบุคลากร ดังตาราง 5.1-1 และตาราง 5.2-3 แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อของบประมาณสนับสนุน ระหว่างดำเนินการมีการติดตามแผนปฏิบัติการ โดยที่ประชุมสำนักงานสำนัก และ คกก.บริหารสำนักฯ ทุกเดือน หากมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ ก็จะมีการปรับแนวคิดด้านการบริหารบุคคล แผนปฏิบัติการ กฎระเบียบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป



**5.1-2 กระบวนการบริหารกรอบอัตรากำลัง (HRM system: process 2, 3, 8)**

**ตาราง 5.1-1 แผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์**

| **การเปลี่ยนแปลงสำคัญตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** | **แผนพัฒนาบุคลากร** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| --- | --- | --- |
| บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง | แผนพัฒนาบุคลากร และการสร้างองค์กรแห่งความสุข | - โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2562 ณ จ.ภูเก็ต  - โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข  - โครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว  - กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางเกณฑ์ EdPEx ของคณะอุตสาหกรรมเกษตร  - การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เรื่อง “แนวทางการประเมินค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งชำนาญการ”  - โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น ประจำปี 2561 |

**5.1.ก(2) บุคลากรใหม่**

งานบริหารทั่วไปทำหน้าที่ในการสรรหา ว่าจ้าง และบรรจุบุคลากรใหม่ ตามระบบ CPAC-CMU HRM system ดังแผนภาพ 5.1-1 ขั้นตอน 3 โดยกระบวนการดังกล่าวมีการกำหนด**นโยบายการรับบุคลากร** เกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสม และเปิดกว้าง **เพื่อให้ได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพและสามารถปรับตัวเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร** ดังตาราง 5.2-1 ข้อ 1) จากนั้นบุคลากรใหม่จะผ่านกระบวนการหล่อหลอม ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ 1) กระบวนการดูแลบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ (กองบริหารงานบุคคล มช.) ระบบพี่เลี้ยง (โดยหัวหน้างาน) ระบบการเรียนรู้และฝึกอบรม ดังตาราง 5.2-3 2) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมผ่านการประชุม อบรม สัมมนา ดูงาน และกลุ่มไลน์บุคลากร 3) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามเกณฑ์สมรรถนะที่ควรมีของแต่ละกลุ่มบุคลากร 4) การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร โดยมีงานบริหารทั่วไปและบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินการและติดตามกระบวนการดังกล่าวผ่านที่ประชุมสำนักงานสำนัก และที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ประจำเดือน ปีงบ 2562 สำนักฯ ได้ปรับกระบวนการรับเข้าของบุคลากรใหม่ เพื่อเน้นการมีส่วนร่วม และเน้นการรับบุคลากรที่สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น โดยกำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นกรรมการคัดเลือก เพื่อกำกับให้การรับบุคลากรใหม่เป็นไปตามนโยบายและเกณฑ์การคัดเลือก ทั้งการสอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ ประเมินด้านสุขภาพทางจิตวิทยา และสอบสัมภาษณ์ **เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่รับใหม่จะสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร** ได้เป็นอย่างดี ดังตาราง 5.2-1 สำนักฯ ได้วางรูปแบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถสูง และมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้ได้นักวิชากาคอมพิวเตอร์ที่มีศักยภาพสูง มีความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักฯ

**5.1.ก(3) การทำงานให้บรรลุผล**

สำนักฯ ได้วางแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ**มุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพในการทำงานและผลสำเร็จขององค์กร** ผ่านกลไกที่สอดคล้องกัน คือ 1) การอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถตามแผนยุทธศาสตร์ 2) การติดตามการมุ่งเน้นผลการดำเนินการผ่านการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ผ่านการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน (TOR) และการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และ 3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการยกย่องชมเชยผู้มีผลปฏิบัติงานดีเด่น ซึ่งมีการทบทวนและปรับให้เข้ากับทิศทางขององค์กร โดยงานบริหารทั่วไปร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยความเห็นชอบของ คกก.บริหารสำนักฯ มีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในปีงบ 2562 มีสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ 1) ปรับระบบการประเมินบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นผลงาน และปรับแนวทางการประเมินจากตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และมุ่งเน้นผลิตภาพของการปฏิบัติงาน โดยให้น้ำหนักที่เพิ่มขึ้น และให้มีการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดของสำนักฯ เพื่อมุ่งเน้นการให้บริการ 2) ปรับระบบการให้ค่าตอบแทนตามภาระงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ให้น้ำหนักที่สัมพันธ์กับผลิตภาพของหน่วยงานและบุคลากร และการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร คือต้องได้มาจากตัวชี้วัดสำคัญของแต่ละฝ่าย แล้วนำมาถ่ายทอดต่อไปยังหน่วยงานและบุคลากร 3) ปรับระบบยกย่องเชิดชูบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมการทำงานผ่านกระบวนการสร้างองค์ความรู้ที่เน้นผลงานจริง ดังตาราง 5.2-2 ซึ่งการปรับระบบการประเมิน และการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานของหน่วยงานและบุคลากร และผลการประเมินหัวหน้างาน ส่วนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคลมีผลต่อการประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการดังกล่าวเพื่อส่งเสริมให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่เหนือความคาดหวัง

**5.1.ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร**

สำนักฯ กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญสำหรับองค์กรและบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านบุคลากร ทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนบุคลากรและลดผลกระทบที่สำคัญ ซึ่งดำเนินการในระยะเวลาที่เหมาะสมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปีงบ 2562 งานบริหารทั่วไปสรุปความเปลี่ยนแปลงสำคัญจากภายใน คือการเกษียณอายุงานของบุคลากรของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม คือ นายสนั่น ธรรมธิ (พนักงานปฏิบัติงาน/นักวิชาการ) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในด้านศิลปวัฒนธรรมล้านนา (SC-7) และการลาออกของบุคลากรของสำนักงานสำนัก คือนายพิชัย แสงบุญ (นักวิชาการคอมพิวเตอร์) ในเดือนธันวาคม 2561 ซึ่งทั้ง สองตำแหน่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของสำนักฯ ส่วนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกซึ่งมีผลต่อแผนบริหารบุคลากร คือ การปรับโครงสร้างเงินเดือนของบุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัย (SC-8) ทำให้สำนักฯ มีภาระทางด้านงบบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น ในส่วนของสมทบเงินสะสมพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ ซึ่งต้องขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัย เนื่องจากสำนักฯ เป็นส่วนงานที่มีรายได้น้อยและไม่เพียงพอกับงบบุคลากรที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรดังกล่าว ส่งผลต่อการปรับแผนบริหารบุคลากรในปัจจุบันและปีถัดไป ได้แก่ ด้านที่ 1 คือ แผนบริหารทรัพยากรบุคคล **ด้านการบริหารกรอบอัตรากำลัง** คือ 1) การบรรจุและแต่งตั้งนายสนั่น ธรรมธิ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์/ความชำนาญเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 2) ปรับแผนบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกัน โดยมีการปรับเปลี่ยนนางสาววาสนา มาวงค์ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน (ประชาสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์) ไปปฏิบัติงานที่จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ และปรับเปลี่ยนนางสาวชุติมา พรหมาวัฒน์ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน (พิพิธภัณฑ์ฯ) มาปฏิบัติงานที่สำนักงานฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และมีการปรับภาระงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สำนักฯ ยังได้ปรับกระบวนการด้านเอกสาร เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนในการทำงาน อาทิ การใช้ระบบ e-Document เป็นหลักในการจัดส่งเอกสารภายในสำนักงาน และใช้ระบบไลน์เป็นช่องทางในการสื่อสารหลักภายในสำนักฯ เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการทำงาน และลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น กระดาษ หมึก โทรศัพท์ โทรสาร และพลังงานไฟฟ้า นอกจากนี้ ยังพัฒนาและใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการทำงานมากยิ่งขึ้น อาทิ ระบบรายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ ระบบบันทึกข้อมูลการอบรมของบุคลากร ระบบรับฟังเสียงของผู้รับบริการ เป็นต้น ด้านที่ 2 คือ แผนบริหารทรัพยากรบุคคล**ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ** มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ แผนพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเน้นสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาษา ด้านวิจัย ด้านการศึกษาในระดับสูงที่สูงขึ้น รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำชำนาญการของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และพัฒนาการทำงานในระดับที่สูงขึ้น กระบวนการปรับเปลี่ยนการบริหารบุคลากรดังกล่าวมีการติดตามผ่านรายงานผลตัวชี้วัด โดยมีการทบทวนและปรับแผนการบริหารบุคลากรปีงบ 2563 ในไตรมาสแรก

**5.1. ข บรรยากาศด้านบุคลากร**

**5.1.ข(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน**

สำนักฯ สร้างบรรยากาศการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงาน โดยมอบหมายให้งานบริหารทั่วไปวางระบบการทำงานร่วมกับฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภายใต้การกำกับดูแลของ คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อวางแผนรวมถึงกำกับติดตามการดูแลบุคลากรด้านสภาพแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งจัดให้มีสวัสดิการ ดังตาราง 5.1-2 และมีบุคลากรสนับสนุนการดูแลสภาพแวดล้อม อาทิ หน่วยอาคารและสถานที่ พนักงานช่าง และพนักงานบริการทั่วไป ซึ่งมีการกำกับติดตามผ่านตัวชี้วัด ดังตาราง 5.1-3 โดยมีเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยสำคัญด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพของบุคลากร ด้านความปลอดภัยของพื้นที่ทำงาน และด้านความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงเพื่อใช้ทบทวนกระบวนการทำงาน และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ ให้ตรงตามความต้องการ/ความคาดหวังของบุคลากรมากขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานบริหารทั่วไปมีหน้าที่วางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานในด้านความปลอดภัย และมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำมาตรการด้านความปลอดภัยในการทำงาน มาตรการป้องกันอัคคีภัยและอุบัติภัย มาตรการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยจัดทำเป็นประกาศของสำนักฯ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานในทุกหน่วยงาน โดยใช้แบบสำรวจความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน ทั้งด้านโครงสร้างกายภาพ ความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพย์สิน/ทรัพยากร/พลังงาน และจำนวนอุบัติการณ์/อุบัติเหตุจากการทำงาน ข้อมูลทั้งหมดได้ประมวลผลเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น แจ้งกลับหน่วยงานที่ได้รับการประเมิน เพื่อให้มีการควบคุมและแก้ไขปัญหา รวมถึงรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง หากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเสี่ยงในระดับสูง

**ตาราง 5.1-2 แสดงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร**

| **นโยบาย** | **สวัสดิการและสิทธิประโยชน์** | **กลุ่มบุคลากร** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **กลุ่ม 1.**  **ผู้บริหาร** | | **กลุ่ม 2.**  **พนง.มหาวิทยาลัยประจำ** | | **กลุ่ม 3. พนง.**  **ส่วนงาน** |
| **ระดับสูง** | **ระดับต้น-กลาง** | **ฝ่าย**  **ส่งเสริมฯ** | **สำนักงาน**  **สำนัก** |
| สุขภาพ | การตรวจสุขภาพประจำปี | / | / | / | / | / |
| การดูแลกรณีเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน | / | / | / | / | / |
| กิจกรรมการออกกำลังในสำนักฯ | / | / | / | / | / |
| การลาป่วย และฟื้นฟูร่างกาย | / | / | / | / | / |
| ค่าตอบแทน | เงินเดือน | / | / | / | / | / |
| ค่าตอบแทนผู้บริหาร | / | / |  |  |  |
| ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น |  | / |  |  |  |
| เกียรติบัตรและเงินรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี |  |  | / | / | / |
| ค่าทำงานล่วงเวลา |  | / | / | / | / |
| การพัฒนาตนเอง | งบประมาณสำหรับฝึกอบรมประจำปี | / | / | / | / | / |
| การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ | / | / | / | / |  |
| การลาศึกษาต่อ |  |  | / | / |  |
| การขอตำแหน่งชำนาญการ |  | / | / | / |  |
| ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว | วันหยุดพักผ่อนประจำปี | / | / | / | / | / |
| การลาบวช ลาคลอดบุตร | / | / | / | / | / |
| อื่นๆ | เงินช่วยเหลือค่าฌาปนกิจศพ | / | / | / | / | / |
| เค้กวันเกิด/เลี้ยงอาหารในวันเกิด | / | / | / | / | / |
| การเข้าใช้ระบบ wifi ฟรี | / | / | / | / | / |
| งานมุทิตาจิตเมื่อเกษียณอายุงาน | / | / | / | / | / |

**ตาราง 5.1-3 ตัวชี้วัดด้านการกับดูแลสภาพแวดล้อมของบุคลากร**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ปัจจัย** | **ตัวชี้วัด** | **เป้าหมาย** | **กลุ่มบุคลากร** |
| สุขภาพ | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี | ร้อยละ 80 | ทุกกลุ่ม |
| ร้อยละของบุคลากรใหม่ที่ได้รับการตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน | ร้อยละ 100 | ทุกกลุ่ม |
| ความปลอดภัยของพื้นที่ทำงาน | จำนวนอุบัติการณ์/อุบัติเหตุจากการทำงาน | 0 ครั้ง | ทุกกลุ่ม |
| ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของบุคลากร | ร้อยละ 80 | ทุกกลุ่ม |

**ด้านสร้างเสริมสุขภาพสำหรับบุคลากรตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย** ดังตาราง OP1-5 สำนักฯ มีแนวทางการคัดกรองสุขภาพและคัดกรองโรคตามความเสี่ยงของอายุ เพศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ การตรวจสุขภาพของบุคลากรใหม่ก่อนเข้าทำงาน การตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี ในปีงบ 2562 พบว่าบุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างน้อย 1 ครั้ง นอกจากนี้ สำนักฯ ยังมีระบบเฝ้าระวังสุขภาพ กรณีสัมผัสกับสิ่งคุกคามในที่ทำงาน เช่น ปัญหาฝุ่นควันในช่วงเดือนมีนาคม–พฤษภาคม ของทุกปี โดยมีการเฝ้าระวังโดยให้ทำงานอยู่ภายในตัวอาคารที่มีระบบควบคุมอุณหภูมิและอากาศจากภายนอก พร้อมทั้งมีการแจกและรณรงค์การสวมใส่หน้ากากอนามัยที่ได้มาตรฐาน

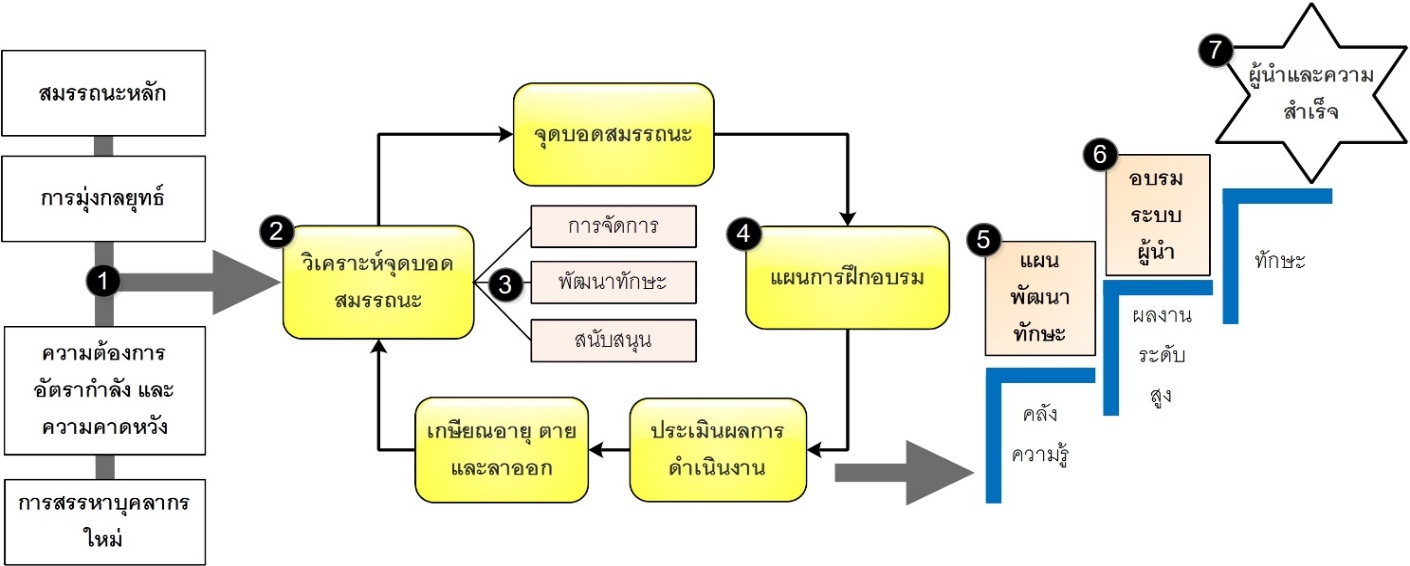
**5.1.ข(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร**

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป สำรวจความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรในด้านต่างๆ รวมถึงด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และสำรวจความผูกพันทุกปี ดังตาราง OP1-4 โดยผลสรุปความต้องการและความคาดหวังด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ดังกล่าวเป็นประจำทุกปี มีการแบ่งกลุ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ออกเป็น 5 ด้าน ดังตาราง 5.1-3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามการปรับเปลี่ยนดังกล่าว โดยใช้ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เป็นตัวชี้วัดและประเมิน ปีล่าสุดได้ปรับกระบวนการทบทวนความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรและการปรับสวัสดิการต่างๆ ผ่านระบบ QR-Code ในการสำรวจ และปรับช่วงเวลาการปรับปรุงด้านสวัสดิการในไตรมาสสุดท้าย เพื่อให้สอดคล้องกับการบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไปไป และปรับสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพิ่มเติม

**5.2** **ความผูกพันของบุคลากร**

**5.2. ก. ความผูกพันของบุคลากร และผลการปฏิบัติการ**

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป ดำเนินการสำรวจปัจจัยความผูกพันของบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี ปีงบ 2562 สำนักฯ ได้สรุปวิเคราะห์ผลการสำรวจย้อนหลัง พบรูปแบบที่ค่อนข้างชัดเจนในปัจจัยความผูกพัน จึงสรุปและสร้างรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันของสำนักฯ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจภาพรวมได้ง่ายเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันขององค์กร (CPAC-CMU Engagement Model) ดังภาพ 5.2-1 โดยงานบริหารทั่วไป ได้นำรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักในการจัดทำแผนงานเพื่อส่งเสริมความผูกพันขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดี



**ภาพ 5.2-1 CPAC-CMU Learning and Development sub-system**

**5.2.ก(1) วัฒนธรรมองค์กร**

สำนักฯ ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ โดยใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร ความคิดเห็น และการระดมสมองจากการประชุมสัมมนา เพื่อทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปีงบ 2562 สำนักฯ ใช้วัฒนธรรมองค์กร คือ **“คงคุณค่าความสง่างามแห่งมรดกทางวัฒนธรรมล้านนา”** และค่านิยม **“คิดอย่างสร้างสรรค์ รักในงานอย่างลึกซึ้ง อยู่อย่างชื่นชอบ และดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ”** และงานบริหารทั่วไปเป็นแกนหลักในการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร งานบริการและประกันคุณภาพเป็นแกนหลักในการจัดทำแผนการถ่ายทอดสู่บุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติในแนวทางเดียวกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย ดังตาราง 1.1-1 ส่วน**กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร** ของสำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป มี 4 กระบวนการ คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร 2) การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร 3) เฝ้าระวังการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร และ 4) เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลย/ฝ่าฝืน และการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเน้นรูปแบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน (ตาราง 5.2-1) โดยกระบวนการทั้งสองส่วนกำกับด้วยตัวชี้วัด คือ ร้อยละการรับรู้และเข้าใจทิศทางการนำองค์กร (7.4.ก(1)-1) กำกับกระบวนการด้านการประชาสัมพันธ์ จำนวนข้อร้องเรียนจากการประพฤติผิดกฎหมาย/จริยธรรม จำนวนข้อร้องเรียนด้านจรรยาบรรณของบุคลากร จำนวนครั้งของการกระทำผิดวินัยร้ายแรง (7.4.ก(4)-3)

**ตาราง 5.2-1 กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักฯ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร** | **รูปแบบ** | | |
| **การสื่อสาร**  **ที่เปิดกว้าง** | **มุ่งเน้น**  **ผลงาน** | **สร้างความ**  **ผูกพัน** |
| **1. คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร** |  |  |  |
| - เน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานในการคัดเลือก | / |  |  |
| - ใช้การตัดสินแบบความเห็นร่วมกันในการคัดเลือก | / |  |  |
| - เลือกบุคคลที่มีแนวโน้มที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี เช่น ไม่เคยทำผิดกฎหมาย ช่วยกิจกรรมส่วนรวม ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นต้น |  | / |  |
| **2. การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร** |  |  |  |
| - เน้นค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรในทุกกิจกรรมของสำนักฯ | / |  | / |
| - ส่งเสริมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และประเพณีอันดีงาม | / |  | / |
| - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม |  | / | / |
| **3. เฝ้าระวังการกระทำที่ขัดแย้งวัฒนธรรมองค์กร** |  |  |  |
| - วางกลไกติดตามการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรผ่าน คกก.จริยธรรม | / |  |  |
| **4. เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลย/ฝ่าฝืน** | / |  |  |

**5.2.ก(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน**

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการสำรวจตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 และผลการสำรวจ ดังตาราง OP1-4 ดำเนินการในไตรมาสที่ 4 ของทุกปี ผลดังกล่าวเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพันขององค์กรซึ่งดำเนินการหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ (7.3.ก(3)-1) โดยเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพัน และเป็นตัวกำกับติดตามประเมินประสิทธิผลของกระบวนการสร้างความผูกพันภายในองค์กรด้วย ในปีงบ 2562 สำนักฯ ได้สรุปปัจจัยความผูกพันจากการสำรวจเป็นรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันของสำนักฯ (CPAC-CMU Engagement Model) ดังแผนภาพ 5.2-1 โดยรูปแบบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบหลักในการจัดทำแผนงานปรับปรุงกระบวนการบริหารบุคลากร การสื่อสาร และการวางแผนระยะยาวด้านบุคลากร

**5.2.ก(3) การประเมินความผูกพัน**

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไปทำการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน แยกตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากร และเป็นการติดตามประเมินแผนปฏิบัติการ โดยปัจจัยความผูกพันมีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร ดังตาราง OP1-4 และสามารถสรุปภาพรวมรูปแบบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักฯ หลังจากการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพัน งานบริหารทั่วไปได้ดำเนินการติดตามแผนดังกล่าว โดยมีตัวชี้วัดทางตรง ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และทางอ้อม ได้แก่ อัตราการลาออก (7.3.ก(3)-4) และมีการกำหนดตารางการติดตาม เช่น อัตราการลาออกติดตามทุกปี และนำเสนอข้อมูลต่อ คกก.บริหารสำนักฯ ในปีงบ 2562 มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการสำรวจและสร้างความผูกพัน เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการสำรวจ จากการใช้แบบสอบถามกระดาษเป็นการใช้แบบสอบถามออนไลน์ เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสร้างความผูกพันที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

**5.2.ก(4) การจัดการผลการดำเนินการ**

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป มีแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีผ่าน 3 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม 2) การยกย่องชมเชยและค่าตอบแทนตามภาระงาน และ 3) การผลักดันแนวคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสู่นวัตกรรม (R2R) เช่น การทำวิจัยสถาบัน เริ่มดำเนินการหลังจากกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัด ดังตาราง 2.1-3 กระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการในช่วงกรกฎาคม–สิงหาคมของทุกปี โดยผลสัมฤทธิ์ของการจัดทำคำรับรองดังกล่าวถูกใช้ในการเลื่อนเงินเดือน การยกย่องชมเชย รางวัลบุคลากรผู้มีผลงานดีเด่น ค่าตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจต่างๆ (กระบวนการที่ 2 ของตาราง 5.2-2) มีกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลเพื่อมุ่งเน้นผลิตภาพรายบุคคล และมุ่งเน้นลูกค้าผ่านตัวชี้วัดภาระงาน และความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ

**ตาราง 5.2-2 การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ**

| **รูปแบบ** | **รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ** | **กลุ่มบุคลากร** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ผู้บริหาร** | | **พนง.มหาวิทยาลัยประจำ** | | **พนง.**  **ส่วนงาน** |
| **ระดับสูง** | **ระดับต้น-กลาง** | **ฝ่าย**  **ส่งเสริมฯ** | **สำนักงาน**  **สำนัก** |
| รางวัล | รางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี |  |  | / | / | / |
| การเสนอชื่อรับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก | / | / | / | / |  |
| การยกย่องชมเชย | เกียรติบัตรบุคลากรดีเด่น |  |  | / | / | / |
| การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่น หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร | / | / | / | / | / |
| การสร้างแรงจูงใจ | การเลื่อนขั้นเงินเดือน |  | / | / | / | / |
| การกำหนดตำแหน่งสายสนับสนุน (ชำนาญการ) |  | / | / | / |  |
| ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น |  | / |  |  |  |
| การอบรมการพัฒนากระบวนการทำงาน |  | / | / | / | / |
| ทุนวิจัย |  | / | / | / |  |

**5.2.ข การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ**

**5.2.ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา**

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กร และการพัฒนาตนเองของบุคลากรอยู่ในขั้นตอน 4 ของระบบบริหารจัดการบุคลากร โดยงานบริหารทั่วไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้ข้อมูลจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หลายส่วนในขั้นตอน 1 โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โครงการสำคัญของหน่วยงานต่างๆ และสมรรถนะหลักขององค์กรมาเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมุ่งเน้น 3 ด้าน คือ 1) การมุ่งเน้นลูกค้าผ่านการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของคำรับรองการปฏิบัติงาน 2) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ผ่านการกำหนดสมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ดังตาราง OP2-3 3) การมุ่งเน้นความต้องการของบุคลากรแต่ละสายงานของโครงการฝ่ายต่างๆ ดังตาราง 2.1-3 ผ่านการกำหนดสมรรถนะ หลังจากนั้นจึงประเมิน Competency Gap แยกตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 แล้วจึงกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีตามขั้นตอน 4 ดำเนินการทุกปี โดยสำนักฯ ผลักดันระบบการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดผลทางปฏิบัติผ่านการฝึกอบรม ทุนพัฒนาบุคลากร การยกย่องชมเชย และค่าตอบแทน เช่น การมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานส่วนงานที่มีผลปฏิบัติการในระดับดีมาก การสนับสนุนทุนวิจัยระดับปริญญาโททุนละ 5,000 บาท การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (ชำนาญการ) และกระบวนการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงในขั้นตอนที่ 5 ตามเกณฑ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน รางวัลที่ได้รับ และความเห็นของผู้ร่วมงานและผู้บริหารระดับสูง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว หากมีคุณสมบัติครบตามการประเมินคุณสมบัติของระบบการนำองค์กรในขั้นตอน 6 ดังแผนภาพ 5.2-2 เพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารต่อไป

**5.2.ข(2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา**

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอยู่ในขั้นตอนที่ 4 5 6 7 ของระบบบริหารบุคลากร ดังแผนภาพ 5.1-1 เริ่มจากการจัดทำสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ในปีงบ 2562 มี 1 ระดับ คือ สมรรถนะพื้นฐาน (แยกตามกลุ่มบุคลากร) ดังตาราง 5.2-3 แล้วจึงจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสมรรถนะและกลุ่มบุคลากรดังกล่าว ดังตาราง 5.2-3 งานบริหารทั่วไปได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้ เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1. การประเมินผลทันทีหลังการฝึกอบรม พร้อมช่วยประเมินการจัดฝึกอบรม ระดับที่ 2. การประเมินแผนงานโดยตัวชี้วัดของแผนงานและติดตามทุกปี ในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และระดับที่ 3. การติดตามตัวชี้วัดสำคัญของสำนักฯ ที่งานบริหารทั่วไปได้รับมอบหมาย **ที่เชื่อมโยงกับความผูกพันของบุคลากร** (7.3.ก(3)-1) โดยติดตามประจำปีใน คกก.บริหารสำนักฯ ปีงบ 2562 กระบวนการดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยน อันเนื่องมาจากการประชุมทบทวนการบริหารบุคคล เช่น กระบวนการกำหนดสมรรถนะที่ใช้การสำรวจความต้องการของบุคลากรอย่างเดียว มาเป็นการใช้ข้อมูลจาก 4 แหล่ง คือ 1) ระเบียบและข้อกำหนดของบุคลากร 2) แผนยุทธศาสตร์ และ 3) การสำรวจความต้องการด้านการพัฒนา 4) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจด้านการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป

**ตาราง 5.2-3 กระบวนการเรียนรู้ และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้ง 3 ระดับ**

| **ระดับสมรรถนะ** | **โครงการสัมมนาและฝึกอบรมประจำปี** | **กลุ่มที่ 1. ผู้บริหาร** | | **กลุ่มที่ 2. พนง.มหาวิทยาลัยประจำ** | | **กลุ่มที่ 3.พนง.**  **ส่วนงาน** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ระดับสูง** | **ระดับต้น-กลาง** | **ฝ่าย**  **ส่งเสริมฯ** | **สำนักงาน**  **สำนัก** |
| พื้นฐาน | โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข | / | / | / | / | / |
| โครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว | / | / | / | / | / |
| การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (ปริญญาโท) |  | / |  |  |  |
| การสัมมนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (ชำนาญการ) |  | / | / | / |  |
| เชิงยุทธศาสตร์ | โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561 ณ จ.ภูเก็ต | / | / | / | / | / |
| กิจกรรมศึกษาดูงานด้าน EdPEx คณะอุตสาหกรรมเกษตร มช. | / | / | / | / |  |
| การอบรมระบบ VOC | / | / | / | / | / |
| การอบรมระบบ e-Document | / | / | / | / | / |
| การอบรมหลักสูตรบริหารยุทธศาสตร์ |  | / |  |  |  |

**5.2.ข(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

กระบวนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่ในระบบบริหารบุคลากรส่วนที่ 7 ดังภาพ 5.1-1 แบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และกลุ่มพนักงานส่วนงาน กระบวนการดังกล่าวมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังตาราง 5.2-3 และมีตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรดังกล่าว (7.3.ก(1)-1 และ 7.3.ก(1)-3) โดยติดตามเป็นรายไตรมาสในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ นอกจากนี้ สำนักฯ มีการวางแผนการพัฒนาผู้นำในตำแหน่งที่สำคัญ ดังแผนภาพ 5.2-2 ขั้นตอน 5 6 7 ซึ่งก็คือตำแหน่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ หมายรวมตั้งแต่ผู้บริหารระดับกลาง (เลขานุการสำนัก) ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน) และตำแหน่งชำนาญการ รับผิดชอบโดยงานบริหารทั่วไป ผ่านแผนกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรระดับบริหาร กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นจากการสรรหาผู้เข้าเกณฑ์สำหรับทุกตำแหน่ง แล้วเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคน และทักษะการบริหารทรัพยากร ที่กำหนดโดย คกก.บริหารสำนักฯ การติดตามแผนการดำเนินการดังกล่าว ติดตามที่ผลลัพธ์ท้ายสุด คือ บุคคลที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการประเมินสมรรถนะผู้บริหารมีการพิจารณานำไปสู่แผนการพัฒนาผู้บริหารต่อไป