



แผนพัฒนาบุคลากร : สถาบันวิจัยและพัฒนา  
ปีการศึกษา 2562



1 มิถุนายน 2562 - 31 พฤษภาคม 2563

## คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีการศึกษา พ.ศ.2562 นี้ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสถาบันวิจัยและพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมถึงทัศนคติที่ดี การแสดงออกถึงพฤติกรรม/คุณลักษณะของ บุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ



(อาจารย์ ดร.วันลก ดิษสุวรรณ)  
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

# ส่วนที่ 1

## ข้อมูลเบื้องต้น

### 1 ลักษณะองค์กร

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณในระยะแรกดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มงานส่งเสริมและประกันคุณภาพการศึกษา ต่อมามหาวิทยาลัยได้กำหนดงานภารกิจส่งเสริมการวิจัยให้ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มงานบริการการศึกษา สังกัดสำนักงานอธิการบดี จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2546 มหาวิทยาลัยได้จัดทำกรอบแนวคิดหลักของแผนแม่บทมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นตัวกำหนดแนวทางและนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้สถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานส่งเสริมและประสานงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยในทุกสาขา และในวันที่ 17 กันยายน 2548 ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 5/2548 ได้มีมติเห็นชอบให้จัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนา เป็นหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทักษิณ และประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริม ประสานงานและบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพปัจจุบันสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ มีสำนักงาน ณ อาคารศูนย์เครื่องมือกลาง ชั้น 2 มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง เลขที่ 222 หมู่ที่ 2 ตำบลบ้านพร้าว อำเภอป่าพะยอม จังหวัดพัทลุง 93210

### 2 สภาพแวดล้อมขององค์กร

#### (1) บริการของสถาบันวิจัยและพัฒนา

1. ประสานงาน ส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยของมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้มีความพร้อม เพื่อนำไปสู่การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ
3. บริการบริหารจัดการเกี่ยวกับทุนวิจัย
4. เผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
5. บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัย
6. บริการที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือเพื่อการวิจัย
7. บริการยื่นจดและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานทรัพย์สินทางปัญญา

#### (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

สถาบันวิจัยและพัฒนา มุ่งมั่นส่งเสริม และเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยให้มีความเข้มแข็งและพัฒนาเชิงบูรณาการเพื่อความเป็นเลิศ ชี้นำและรับใช้การพัฒนาสังคม ผลักดันสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในอนาคต

##### พันธกิจ (Mission)

1. สร้างระบบการบริหารจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐาน
2. พัฒนาความเข้มแข็งด้านการวิจัยเฉพาะทางไปสู่ความเป็นเลิศ
3. ผลักดันงานวิจัยในการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม ผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ รองรับความต้องการของสังคม และตอบสนองการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย
4. ผลักดันการต่อยอดผลงานวิจัย เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเชิงพาณิชย์และการใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

### ค่านิยมหลัก (Core Values)

T = Team Spirit	มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน
S = Service Mind	มีการบริการด้วยใจ
U = Unity	มีความผูกพันและความรักในองค์กร
R = Responsibility	มีความรับผิดชอบ
D = Development	มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
I = Integrity	มีความซื่อสัตย์ มั่นคงในคุณธรรม

### 3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

สถาบันวิจัยและพัฒนา มีบุคลากร จำนวนทั้งสิ้น 11 คน แบ่งเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน (ร้อยละ 72.73) และลูกจ้างมหาวิทยาลัย 3 คน (ร้อยละ 27.27) รายละเอียดดังนี้  
ตาราง OP-1ก (3-1) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย		ลูกจ้างมหาวิทยาลัย		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง						
นักวิชาการ	6	54.55	2	18.18	8	73.72
นักวิทยาศาสตร์	1	9.09			1	9.09
เจ้าหน้าที่บริหารงาน	1	9.09	1	9.09	2	18.18
วุฒิการศึกษา						
ปริญญาโท	7	63.64			7	63.64
ปริญญาตรี	1	9.09	3	27.27	4	36.36

องค์ประกอบสำคัญของบุคลากรสังกัดสถาบันวิจัยและพัฒนาที่ทำให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์จำแนกตามตำแหน่งซึ่งมีจำนวนตำแหน่งนักวิชาการที่พร้อมสอดรับในการดำเนินงานในเชิงวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ข้อมูลการทำงานร้อยละ 73.72 ส่วนตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารและนักวิทยาศาสตร์เป็นตำแหน่งที่พร้อมดำเนินงานตามบริบทของภาระงานและสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการที่ครบถ้วนตามพันธกิจขององค์กร จำแนกวุฒิการศึกษาซึ่งบุคลากรร้อยละ 63.64 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานวิจัยมาระดับหนึ่งและเข้าใจบริบทของการทำงานวิจัยทำให้สามารถเข้าใจการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้ดียิ่งขึ้น

### 4 สินทรัพย์ (อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญ)

สถาบันวิจัยและพัฒนา ตั้งอยู่ ณ บริเวณชั้น 1 และ 2 อาคารศูนย์เครื่องมือกลาง มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง และบริเวณชั้น 3 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา จัดสรรเป็นส่วนหลักๆ คือ

1. ส่วนที่ทำการสำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา จำนวน 8 ห้อง และ ห้องประชุม ขนาด 20 ที่นั่ง จำนวน 1 ห้อง
2. ศูนย์เครื่องมือกลาง จำนวน 4 ห้อง ได้แก่ ห้องปฏิบัติการกล้องจุลทรรศน์แบบส่องกราด ห้องวิเคราะห์ทางเคมี ห้องเครื่องมือ Freeze Dryer และห้องปฏิบัติการ Chromatography ครุภัณฑ์และเครื่องมือวิจัยที่สำคัญ ได้แก่

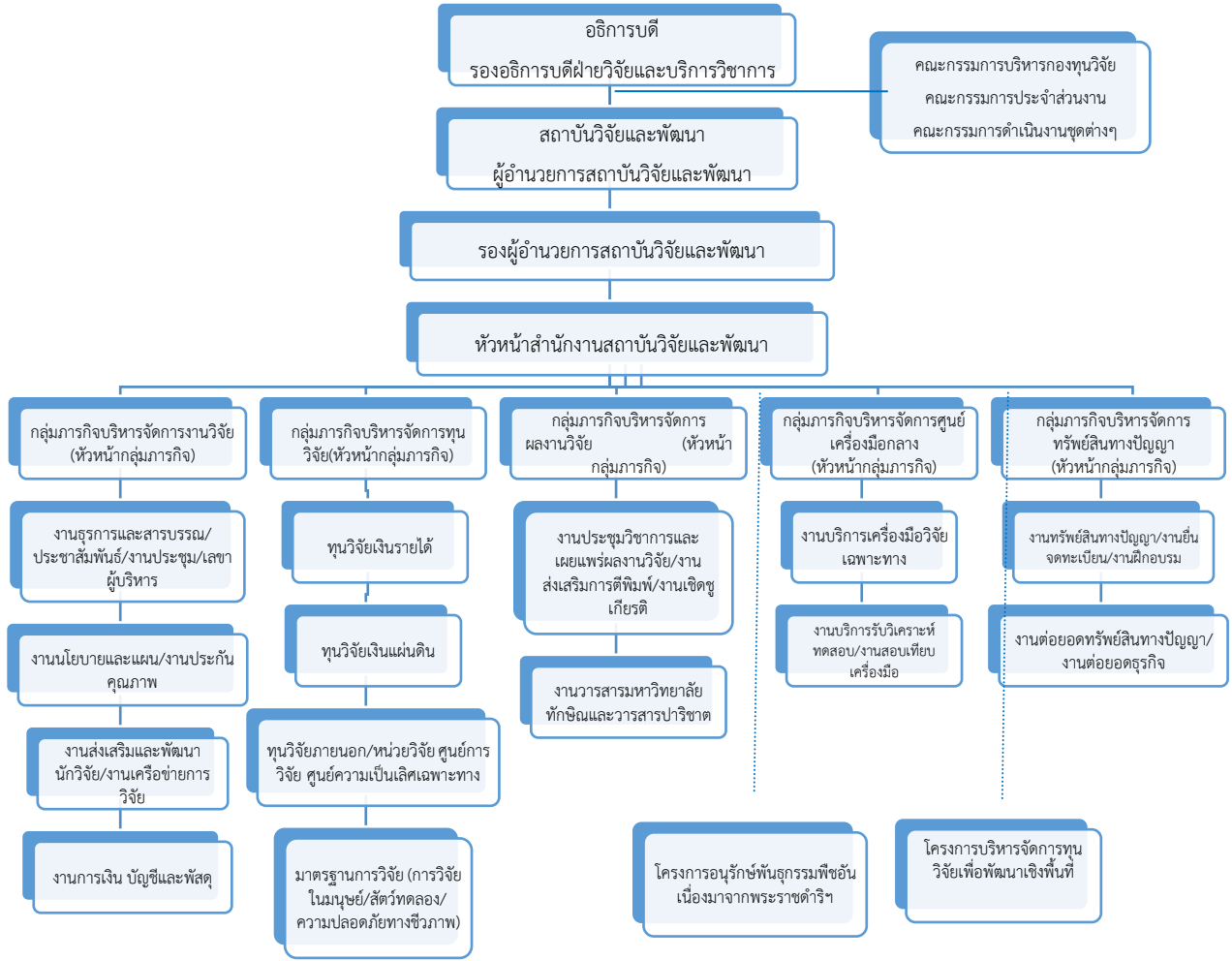
กล้องจุลทรรศน์แบบส่องกราด (SEM) เครื่อง Freeze dry เครื่องโครมาโตกราฟชนิดของเหลวประสิทธิภาพสูง (HPLC) เครื่องเปรียบเทียบชนิดของสารเคมี (GC-MS) เป็นต้น

## 5 กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
- 5.2 ระเบียบมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วยกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2559
- 5.3 ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง แนวปฏิบัติการรับทุนอุดหนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2562
- 5.4 ระเบียบคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ว่าด้วย การบริหารจัดการกองทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก พ.ศ. 2557
- 5.5 ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง แนวปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ สำหรับการวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ
- 5.6 มาตรฐานการดำเนินงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยทักษิณ (Standard Operating Procedures of Thaksin University (TSU-REC)) Version 01
- 5.7 มาตรฐานการดำเนินงานคณะกรรมการความปลอดภัยทางชีวภาพ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- 5.8 ประกาศ คณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและการจัดสรรสิทธิประโยชน์ด้านทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ.2556
- 5.9 ประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง หลักเกณฑ์การสนับสนุนเงินรางวัลผลงานวิจัยที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ.2560

## 6 ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

### (1) โครงสร้างองค์การ



### (2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง OP-1ข (2-1) ลูกค้ำกลุ่มอื่น กลุ่มผู้รับบริการ ความต้องการและความคาดหวัง

กลุ่ม	ความต้องการและความคาดหวัง
<b>ลูกค้ำ</b> ผู้ให้ทุน/แหล่งทุนวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศักยภาพการวิจัยที่สามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่</li> <li>- งานวิจัยที่ตอบโจทย์ผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย</li> <li>- การสร้างความเข้มแข็งให้นักวิจัย และสร้างระบบติดตาม ประเมินผลงานวิจัย</li> <li>- สามารถดำเนินการตามแผนงานของโครงการ</li> </ul>
<b>ผู้รับบริการ</b> คณาจารย์/นักวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยที่มีความชัดเจน</li> <li>- การแสวงหาทุนวิจัย สนับสนุน/เพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยที่รวดเร็ว</li> <li>- การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย</li> <li>- การรับรองมาตรฐาน/จริยธรรมการวิจัย</li> <li>- กลไกและระบบบริหารจัดการ ติดตามประเมินผลงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้</li> <li>- การสนับสนุนทรัพยากรการวิจัย เช่น เครื่องมือ แหล่งสืบค้นวารสารระดับนานาชาติ</li> <li>- การประชุมสัมพันธข้อมูลการวิจัยที่ทั่วถึงและรวดเร็ว</li> </ul>
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> ผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาชุมชนเพิ่มขึ้น</li> <li>- ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดไปยังชุมชน</li> <li>- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยไปยังชุมชน</li> </ul>

### (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ตาราง OP-1ข (3-1) บทบาท ข้อกำหนดของคู่ความร่วมมือที่สำคัญ

คู่ความร่วมมือที่สำคัญ	บทบาท		ข้อกำหนดที่สำคัญ	ช่องทางการสื่อสาร
	ระบบงาน/กระบวนการ	การส่งเสริมขีดความสามารถ		
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	กระบวนการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย	ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากการวิจัย ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมการวิจัย มาส่งต่อความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายใช้ประโยชน์	-สนับสนุนการดำเนินงานภายใต้โครงการ “research for community วิจัยเพื่อชุมชนสังคม” -การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานใน งาน “มหกรรมงานวิจัยแห่งชาติ”	- หนังสือราชการ - จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ - ระบบสารสนเทศ - โทรศัพท์

## 7 สภาพการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

#### การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

1. การปฏิรูประบบวิจัย นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของประเทศ ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับความสามารถในการวิจัย
2. การแข่งขันในการเสนอขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก
3. หลักเกณฑ์การพิจารณาวารสารทางวิชาการ สำหรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนา

คุณภาพวารสาร

#### ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน ได้สืบค้นข้อมูลการดำเนินงานด้านการวิจัยผ่านทาง Website ของมหาวิทยาลัยต่างๆ และข้อมูลการจัดลำดับของมหาวิทยาลัย

## 8 บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านบริการ ปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร ตาราง OP-2ข ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ด้านพันธกิจ	- การสร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	- การสนับสนุนการจัดตั้งหน่วยวิจัย ศูนย์วิจัย เพื่อขับเคลื่อนตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย - มีวารสาร 2 ฉบับ ที่ดำเนินการโดยสถาบันวิจัยและพัฒนาอยู่ในฐานข้อมูลดัชนีสารไทย (TCI) ในกลุ่มที่ 1 และ ACI

ด้านปฏิบัติการ	การบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	
ด้านบุคลากร	พัฒนาระบบสนับสนุนบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมจากงานประจำ	บุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีม



## ส่วนที่ 2

### การจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรในการขับเคลื่อนสถาบันวิจัยและพัฒนา

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณได้มีส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามประกาศของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย และได้มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรทั้งในรูปแบบของการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ โดยการส่งเสริมให้มีการเข้าร่วม อบรม สัมมนา และพัฒนาความสามารถด้านทรัพย์สินทางปัญญาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยในระยะ 1-2 ปี เป็นระดับปฏิบัติการทั่วไป ระยะ 3-5 ปี เป็นระดับชำนาญงาน และ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปเป็นระดับชำนาญงานพิเศษ รวมถึงการเสนอขออัตรากำลังต่อคณะกรรมการนโยบายมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับบุคลากรในอนาคตต่อไป

จากข้อมูลพื้นฐานของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จำนวนทั้งสิ้น 14 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน (ร้อยละ 57.14) จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน (ร้อยละ 71.43) รายละเอียดดังนี้

ประเภทบุคลากร	วุฒิการศึกษา	สายสนับสนุน (12 คน)	
		จำนวน	ร้อยละ
พนักงานมหาวิทยาลัย - นักวิชาการ 6 คน - นักวิทยาศาสตร์ 1 คน - เจ้าหน้าที่บริหาร 1 คน	ปริญญาโท	8	66.66
	ปริญญาตรี	-	0.00
ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย - นักวิชาการ 3 คน - เจ้าหน้าที่บริหาร 1 คน	ปริญญาโท	2	16.66
	ปริญญาตรี	2	16.66

ปัจจัยที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันต่อการบรรลุพันธกิจองค์กร มีดังนี้

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	ปัจจัยที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันต่อการบรรลุพันธกิจองค์กร
พนักงานมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"><li>1. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</li><li>2. การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร</li><li>3. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร การทำงานเป็นทีม การร่วมแรงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน</li><li>4. การให้ความสำคัญและตระหนักคุณค่าของพนักงาน</li><li>5. เงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง</li></ol>
ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ความมั่นคงทางอาชีพ(การได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน)</li><li>2. เงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทน</li><li>3. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</li></ol>

แนวคิดในการดำเนินการสำหรับแผนพัฒนาเพื่อการจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรในการขับเคลื่อนสถาบันวิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>พัฒนาองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่ตอบสนองนโยบายการวิจัยของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานวิจัยในทุกขั้นตอน รวมทั้งการติดตาม การแจ้งเตือน การจัดเก็บเอกสาร หรืองานอื่นๆ เพื่อความรวดเร็วในการประสานงาน และประหยัด ตรวจสอบได้</li> <li>○ กำหนดคู่เทียบหรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างแรงกระตุ้นในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น เครือข่ายเทางาม หน่วยงานบริหารงานวิจัยพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง ฯ</li> <li>○ สร้างอัตลักษณ์และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยไมตรี</li> <li>○ พัฒนาช่องทางการสื่อสารองค์กรที่เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก</li> <li>○ สร้างบรรยากาศการวิจัยและสร้างพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการประสานงานวิจัย เช่น พื้นที่หารือกลุ่มย่อยเพื่อสร้างประเด็นการวิจัย พื้นที่แสดงผลผลิตงานต้นแบบงานวิจัย พื้นที่พบปะนักวิจัยร่วมภายนอก/เอกชน ทั้งวิทยาเขตสงขลาและพัทลุง</li> </ul>
<p>พัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่ตอบสนองนโยบายการวิจัยของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ นำกลไก QA &amp; KM มาควบคุมการทำงานอย่างต่อเนื่องในงานทุกส่วนขององค์กร</li> <li>○ เน้นระบบการวางแผนในแต่ละส่วนงานที่สามารถปฏิบัติได้ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่สอดคล้องกัน มุ่งสู่เป้าที่ชัดเจน และยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์</li> <li>○ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานเชิงรุกและ ถูกต้อง รวดเร็ว ผลงานบรรลุ KPI เช่น การเพิ่มสวัสดิการ เงินรางวัล ฯ</li> <li>○ สนับสนุนการทำงานวิจัยสถาบัน</li> <li>○ กำหนดเส้นทางการพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจนเป็นระบบและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และเอกสารเชิงวิเคราะห์</li> </ul>

- ❑ **นำกลไก QA & KM มาควบคุมการทำงาน**  
อย่างต่อเนื่องในงานทุกส่วนขององค์กร



- ❑ **สนับสนุนการทำงานวิจัยสถาบัน**



- ❑ **สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานเชิงรุก**  
และ ถูกต้อง รวดเร็ว ผลงานบรรลุ KPI



- ❑ **สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนจัดทำ**  
คู่มือการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากร สถาบันวิจัยและพัฒนา

แผนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนา ปีการศึกษา 2562

ความท้าทาย	กลยุทธ์	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	
4. การบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	4.2 พัฒนาระบบบริหารและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสู่มหาวิทยาลัย	ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น						
		7.4ก-1 ระดับการรับรู้และเข้าใจทิศทางการนำองค์กร	3.51	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติงานรายบุคคล</li> </ul>	มิ.ย 62-พ.ค63	-	ผู้บริหาร+บุคลากร	
		7.4ก-2 ผลการประเมินผู้นำระดับสูงตามแบบสอบถาม HAPPINOMETER	3.51	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารองค์กร</li> </ul>	มิ.ย 62-พ.ค63	-	ผู้บริหาร+บุคลากร	
		(1) ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ						
		7.3ก-5 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น	0	โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (การปรับปรุงและจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน บทวิเคราะห์)	มิ.ย 62-พ.ค63	-	หัวหน้าสำนักงาน	
		(2) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน						
		7.3ก-8 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านบรรยากาศการทำงาน	3.10	โครงการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยแห่งความสุข (Happy University) มหาวิทยาลัยสุขภาวะ (Happy Workplace)	มิ.ย 62-พ.ค63	-	สุมาลี+ชาญณรงค์	
		(3) ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน						
		7.3ก-9 ระดับความผูกพันของบุคลากร	3.61	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการส่งเสริมการออมเพื่อความมั่นคงทางการเงิน (Happy Money)</li> </ul>				
		7.3ก-10 ค่าเฉลี่ยดัชนีความสุขของบุคลากรในทุกระดับของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 67.00					

ความท้าทาย	กลยุทธ์	ผลผลิต/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				<ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน (Happy Relax)</li> <li>กิจกรรมสุขภาพดี ชีวีมีสุข (Happy Body)</li> </ul>			
		<b>(4) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ</b>					
		7.3ก-11 ร้อยละของผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนา	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการการอบรมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEX</li> <li>- โครงการเตรียมหรือพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่</li> </ul>	มี.ย 62-พ.ค63	-	หัวหน้าสำนักงาน
		7.3ก-12 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของส่วนงาน/หน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	100	โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน	มี.ย 62-พ.ค63	-	หัวหน้าสำนักงาน

## ตัวชี้วัด 7.3ก-3 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น (KPIs)

### คำอธิบาย

การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งสถาบันมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพได้ตามแผน

สำหรับความก้าวหน้าในการขอกำหนดตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นของสายสนับสนุน โดยดำเนินการตามกรอบของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.อ. กำหนด โดยประกอบด้วยตำแหน่งของข้าราชการและพนักงานดังต่อไปนี้

1. ประเภททั่วไป
  - ระดับปฏิบัติงาน
  - ระดับชำนาญงาน
  - ระดับชำนาญงานพิเศษ
2. ประเภทวิชาการ สายสนับสนุน
  - ระดับปฏิบัติการ
  - ระดับชำนาญการ
  - ระดับชำนาญการพิเศษ
  - ระดับเชี่ยวชาญ
  - ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

### วิธีการคำนวณ

$$\text{ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น} = \frac{\text{จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น}}{\text{จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด}} \times 100$$

### Diagnostic Questions

- รายงานผลบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ในรอบปีการศึกษา 2560 และรายงานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในช่วงปีการศึกษา 2557-2559
- การรายงานในรูปแบบเชิงตัวเลข กราฟ และแผนภูมิประกอบการรายงานที่แสดงแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน

## ตัวชี้วัด 7.3ก-6 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านบรรยากาศการทำงาน (KPIs, C.11)

### คำอธิบาย

บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตใจ เป็นปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### วิธีการคำนวณ

ประเมินโดยใช้เครื่องมือวัดความสุข Happynometer ออนไลน์ ของมหาวิทยาลัยมหิดล (คำถามในส่วน Happy Work Life (Happy Plus) / การงานดี ข้อ 38-54) เทียบกับระดับคะแนน 5 ระดับ แยกตามกลุ่มบุคลากร สายวิชาการ สายสนับสนุน

### เป้าหมายการดำเนินงาน

ระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.25 โดยมีผู้ตอบแบบประเมิน ร้อยละ 70 ของบุคลากร

### Diagnostic Questions

- รายงานผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรด้านบรรยากาศการทำงาน ในรอบปีการศึกษา 2560 และรายงานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในช่วงปีการศึกษา 2557-2559 (ถ้ามี)
- การรายงานในรูปแบบเชิงตัวเลข กราฟ และแผนภูมิประกอบการรายงานที่แสดงแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน

## ตัวชี้วัด 7.3ก-7 ระดับความผูกพันของบุคลากร (KPIs)

### คำอธิบาย

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และความ สำเร็จของสถาบัน โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและในที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อ สถาบัน จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน มีสภาพแวดล้อม ที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี อำนาจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการ ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมติที่ชัดเจนต่อครอบครัวของบุคลากร

### วิธีการคำนวณ

ประเมินโดยใช้เครื่องมือวัดความสุข Happynometer ออนไลน์ ของมหาวิทยาลัยมหิดล (คำถามคำถามใน ส่วนความผูกพัน ข้อ 55-67) เทียบกับระดับคะแนน 5 ระดับ แยกตามกลุ่มบุคลากร สายวิชาการ สายสนับสนุน

### เป้าหมายการดำเนินงาน

ระดับความผูกพันเฉลี่ย 3.70 โดยมีผู้ตอบแบบประเมิน ร้อยละ 70 ของบุคลากร

### Diagnostic Questions

- รายงานผลระดับความผูกพันของบุคลากร ในรอบปีการศึกษา 2560 และรายงานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในช่วงปีการศึกษา 2557-2559
- การรายงานในรูปแบบเชิงตัวเลข กราฟ และแผนภูมิประกอบการรายงานที่แสดงแนวโน้มหรือทิศทางของ ข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน



## ตัวชี้วัด 7.3ก-8 ค่าเฉลี่ยดัชนีความสุขของบุคลากรในทุกระดับของมหาวิทยาลัย (TSU11)

### คำอธิบาย

การสร้างองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการชีวิตให้คนในองค์กรมีความสุข มีชีวิตที่สมดุล (Quality Work Life) ทำงานได้ ใช้ชีวิตได้ และอยู่ในที่ทำงานได้ โดยมีแนวคิดการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ด้วย ความสุขแปดประการ (Happy 8) คือ สุขภาพดี (Happy Body) น้ำใจงาม (Happy Heart) ผ่อนคลาย (Happy Relax) ใฝ่รู้ (Happy Brain) ทางสงบ/มีคุณธรรม (Happy Soul) ปลอดภัย/ใช้เงินเป็น (Happy Money) ครอบครัวดี (Happy Family) สังคมดี (Happy Society) สอดคล้องกับมิติการเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร ของ สสส.

การประเมินดัชนีความสุขของบุคลากร ดำเนินการประเมินด้วยเครื่องวัดความสุข HAPPINOMETER แบบออนไลน์ ของมหาวิทยาลัยมหิดล และกำหนดเป้าหมายผู้ตอบแบบประเมิน ร้อยละ 70 ของบุคลากรทั้งหมดในส่วนงาน

### วิธีการคำนวณ

ค่าเฉลี่ยดัชนีความสุขของบุคลากรในทุกระดับของมหาวิทยาลัย เทียบกับระดับคะแนนเต็ม 5 แยกตามกลุ่มบุคลากร ดังนี้

- บุคลากรสายวิชาการ
- บุคลากรสายสนับสนุน

### เป้าหมายการดำเนินงานตามแผน(เชิงปริมาณ)

#### ระดับมหาวิทยาลัย

ดัชนีความสุขของบุคลากร ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 65 โดยมีผู้ตอบแบบประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

#### ระดับส่วนงาน

ตั้งค่าเป้าหมายให้มีความท้าทาย โดยอ้างอิงจากผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา กรณีส่วนงานใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้กำหนดค่าเป้าหมายให้ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยมากที่สุด

### Diagnostic Questions

- รายงานผลการประเมินดัชนีความสุขของบุคลากร ในรอบปีการศึกษา 2560 และรายงานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในช่วงปีการศึกษา 2557-2559

- การรายงานในรูปแบบเชิงตัวเลข กราฟ และแผนภูมิประกอบการรายงานที่แสดงแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน

ตัวชี้วัด 7.3ก-9 ร้อยละของผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนา (KPIs, C.10)

คำอธิบาย

การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาองค์กร และร่วมพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น และมีความสำคัญ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับกับบริบทอุดมศึกษา

ตัวอย่างตารางเก็บข้อมูลผลการพัฒนาของผู้บริหาร

ลำดับ	ชื่อผู้บริหาร	รายละเอียดการพัฒนา	หน่วยงานที่จัด	วันเดือนปี/ สถานที่

วิธีการคำนวณ

$$\text{ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา} = \frac{\text{จำนวนผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา}}{\text{จำนวนผู้บริหารทั้งหมด}} \times 100$$

Diagnostic Questions

- รายงานผลร้อยละของผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนา ในรอบปีการศึกษา 2560 และรายงานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในช่วงปีการศึกษา 2557-2559
- การรายงานในรูปแบบเชิงตัวเลข กราฟ และแผนภูมิประกอบการรายงานที่แสดงแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน

**ตัวชี้วัด 7.3ก-10 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของส่วนงาน/หน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (KPIs, C.10)**

**คำอธิบาย**

บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาและส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร

ตัวอย่างตารางเก็บข้อมูลผลการพัฒนาของบุคลากรสายวิชาการ

ลำดับ	ชื่อบุคลากรสายวิชาการ	รายละเอียดการพัฒนาทางวิชาชีพ การอบรม/สัมมนา/ประชุมทางวิชาการ/ดูงาน/ฯลฯ	หน่วยงานที่จัด	วันเดือนปี/สถานที่	การใช้ประโยชน์

ตัวอย่างตารางเก็บข้อมูลผลการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุน

ลำดับ	ชื่อบุคลากรสายสนับสนุน	รายละเอียดการพัฒนาทางวิชาชีพ การอบรม/สัมมนา/ประชุมทางวิชาการ/ดูงาน/ฯลฯ	หน่วยงานที่จัด	วันเดือนปี/สถานที่	การใช้ประโยชน์

**วิธีการคำนวณ**

แยกคำนวณเป็นกลุ่มบุคลากร 2 กลุ่ม ดังนี้

- บุคลากรสายวิชาการ
- บุคลากรสายสนับสนุน

**สูตรการคำนวณ**

$$\text{ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา} = \frac{\text{จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}} \times 100$$

**Diagnostic Questions**

- รายงานข้อมูลผลการพัฒนาตนเองของบุคลากร ในรอบปีการศึกษา 2560 และรายงานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในช่วงปีการศึกษา 2557-2559
- การรายงานในรูปแบบเชิงตัวเลข กราฟ และแผนภูมิประกอบการรายงานที่แสดงแนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน