

แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓

ส่วนที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ผลจากการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓ ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทางการวิจัย การจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมชุมชนและประเทศชาติ รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยบูรพาจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งถือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนั้น คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ทุกตำแหน่ง และทุกสายงานอย่างครอบคลุมรอบด้าน เช่น การพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การสร้างเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการทำงานร่วมกัน ควบคู่กับการสร้างความตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยบูรพา บนพื้นฐานของการพัฒนาระดับสากล

ในการนี้ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวังอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสนองตอบต่อการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพา คณะกรรมการร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓ ฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป โดยเนื้อหาใน ส่วนที่ ๒ เป็นการนำเสนอข้อมูลของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในเบื้องต้น ขณะที่เนื้อหาในส่วนที่ ๓ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสนับสนุนวิชาการ ประกอบกับข้อมูลจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในส่วนที่ ๔ และส่วนที่ ๕ เป็นการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยในส่วนที่ ๔ จะมีเนื้อหาที่มุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก โดยการจัดแบ่งกลุ่มบุคลากรออกเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณาจารย์ และกลุ่มบุคลากรสนับสนุนวิชาการ ในส่วนที่ ๕ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

- (๑) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา
- (๒) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๓) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการป้องกัน แก้ไข หรือลดความเสี่ยงอันเกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนที่ ๒

ข้อมูลทั่วไป

๒.๑ พันธกิจการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพาไว้ใน หมวด ๑ บททั่วไป มาตรา ๗ และมาตรา ๘ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๗ ระบุว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนานองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการ ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม”

มาตรา ๘ ระบุว่า “ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับ

- (๑) ความเป็นเลิศและเสรีภาพทางวิชาการ
- (๒) ความจำเป็นและความต้องการตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของไทย
- (๓) ความเสมอภาคทางการศึกษาของประชาชน
- (๔) ความมีคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับความรู้ทางวิชาการ
- (๕) ความใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต”

๒.๒ สมรรถนะหลักของบุคลากร (ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ฉบับเดิม)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่มหาวิทยาลัยได้เคยกำหนดไว้ ซึ่งเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน สำหรับบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภทตำแหน่ง และทุกสายงาน และปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา บุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพามี ดังนี้

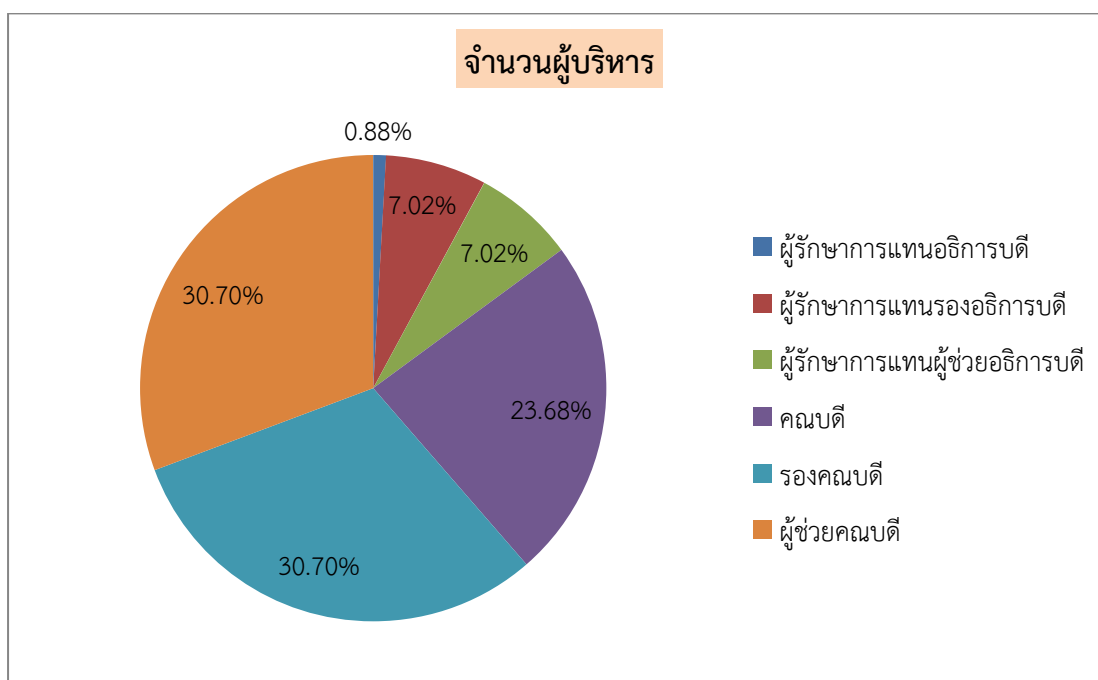
- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)
- (๒) การบริการที่ดี (Service Mind – SERV)
- (๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)
- (๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)
- (๕) การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

หมายเหตุ : คณะกรรมการยกร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย ควรมีการทบทวนสมรรถนะหลักอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และในอนาคต

๒.๓ ข้อมูลบุคลากร (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๘)

๒.๓.๑. ผู้บริหาร จำนวนทั้งสิ้น ๑๑๔ คน ประกอบด้วย

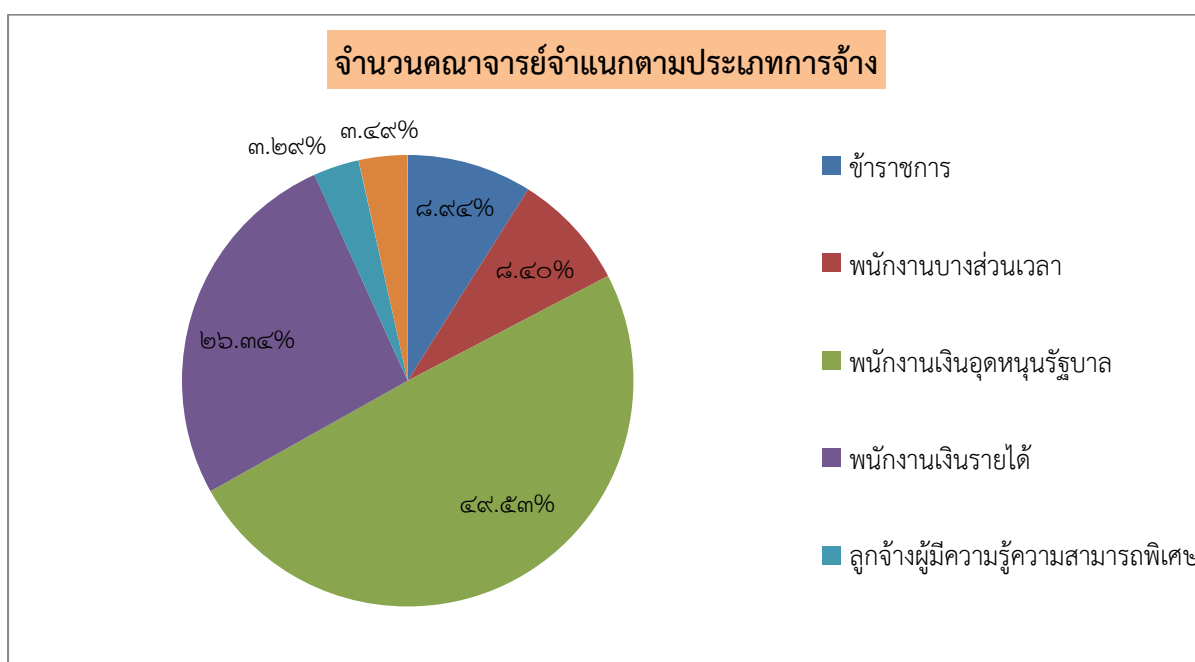
(๑) ผู้รักษาการแทนอธิการบดี	จำนวน ๑ คน
(๒) ผู้รักษาการแทนรองอธิการบดี	จำนวน ๘ คน
(๓) ผู้รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี	จำนวน ๘ คน
(๔) คณบดี	จำนวน ๒๗ คน
(๕) รองคณบดี	จำนวน ๓๕ คน
(๖) ผู้ช่วยคณบดี	จำนวน ๓๕ คน



๒.๓.๒ คณาจารย์ จำนวนทั้งสิ้น ๑,๔๘๘ คน โดยสามารถจำแนกตามประเภทการจ้าง ช่วงอายุและตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

(๑) จำแนกตามประเภทการจ้าง

(๑.๑) ข้าราชการ	จำนวน ๑๓๓ คน
(๑.๒) พนักงานเงินอุดหนุนรัฐบาล	จำนวน ๗๓๗ คน
(๑.๓) พนักงานเงินรายได้	จำนวน ๓๙๒ คน
(๑.๔) พนักงานบางส่วนเวลา	จำนวน ๑๒๕ คน
(๑.๕) ลูกจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ	จำนวน ๔๙ คน
(๑.๖) ลูกจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (ชาวต่างประเทศ)	จำนวน ๕๒ คน



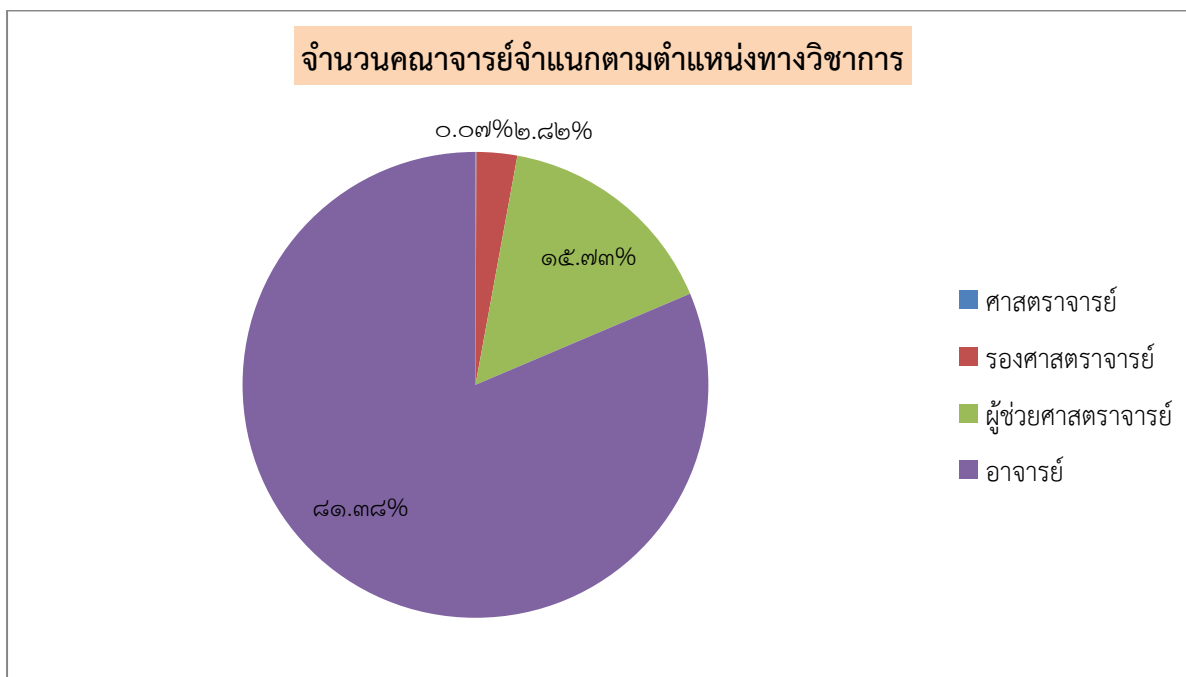
(๒) จำแนกตามช่วงอายุ

(๒.๑) อายุต่ำกว่า ๓๐ ปี	จำนวน ๑๗๒ คน
(๒.๒) อายุ ๓๑ - ๓๕ ปี	จำนวน ๓๓๗ คน
(๒.๓) อายุ ๓๖ - ๔๐ ปี	จำนวน ๓๖๔ คน
(๒.๔) อายุ ๔๑ - ๔๕ ปี	จำนวน ๒๐๘ คน
(๒.๕) อายุ ๔๖ - ๕๐ ปี	จำนวน ๑๔๙ คน
(๒.๖) อายุ ๕๑ - ๕๕ ปี	จำนวน ๑๑๘ คน
(๒.๗) อายุ ๕๖ - ๖๐ ปี	จำนวน ๘๓ คน
(๒.๘) อายุมากกว่า ๖๐ ปี	จำนวน ๕๗ คน



(๓) จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

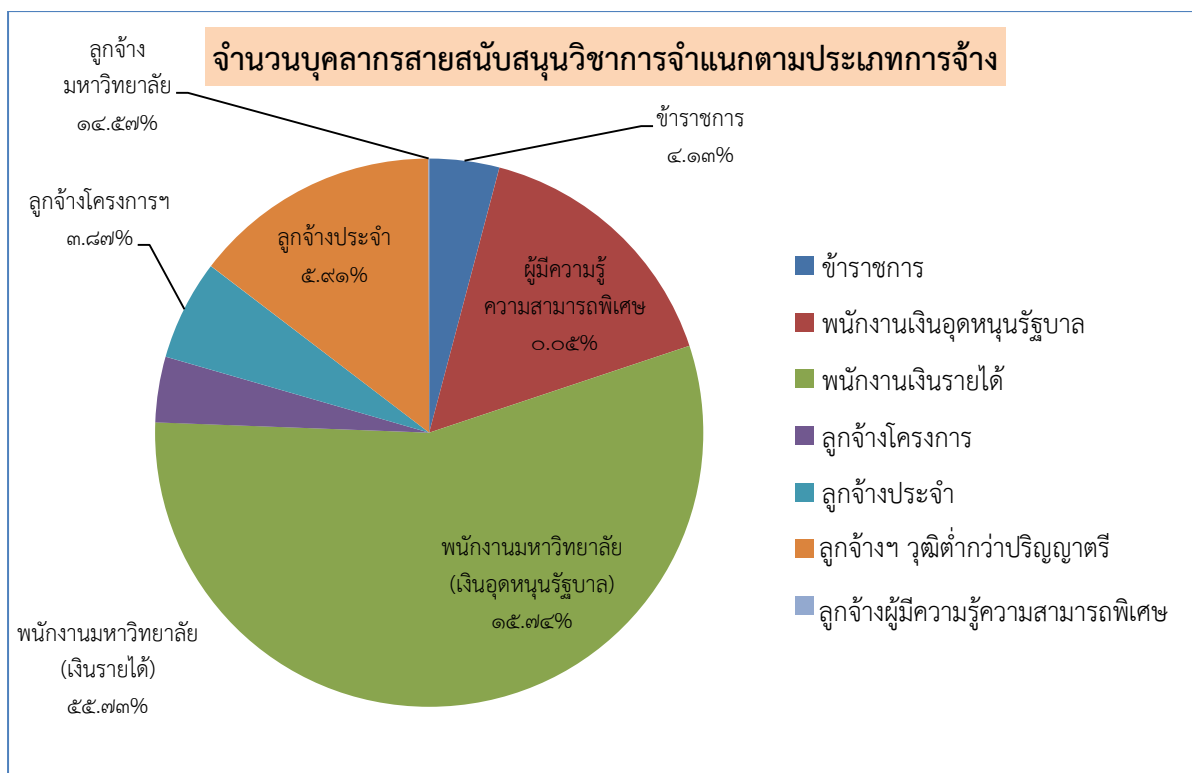
(๓.๑) ศาสตราจารย์	จำนวน ๑ คน
(๓.๒) รองศาสตราจารย์	จำนวน ๑๕ คน
(๓.๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์	จำนวน ๒๓๔ คน
(๓.๔) อาจารย์	จำนวน ๑,๒๑๑ คน



๒.๓.๓ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น ๑,๙๖๓ คน โดยสามารถจำแนกตามประเภทการจ้าง ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาชีพ ดังนี้

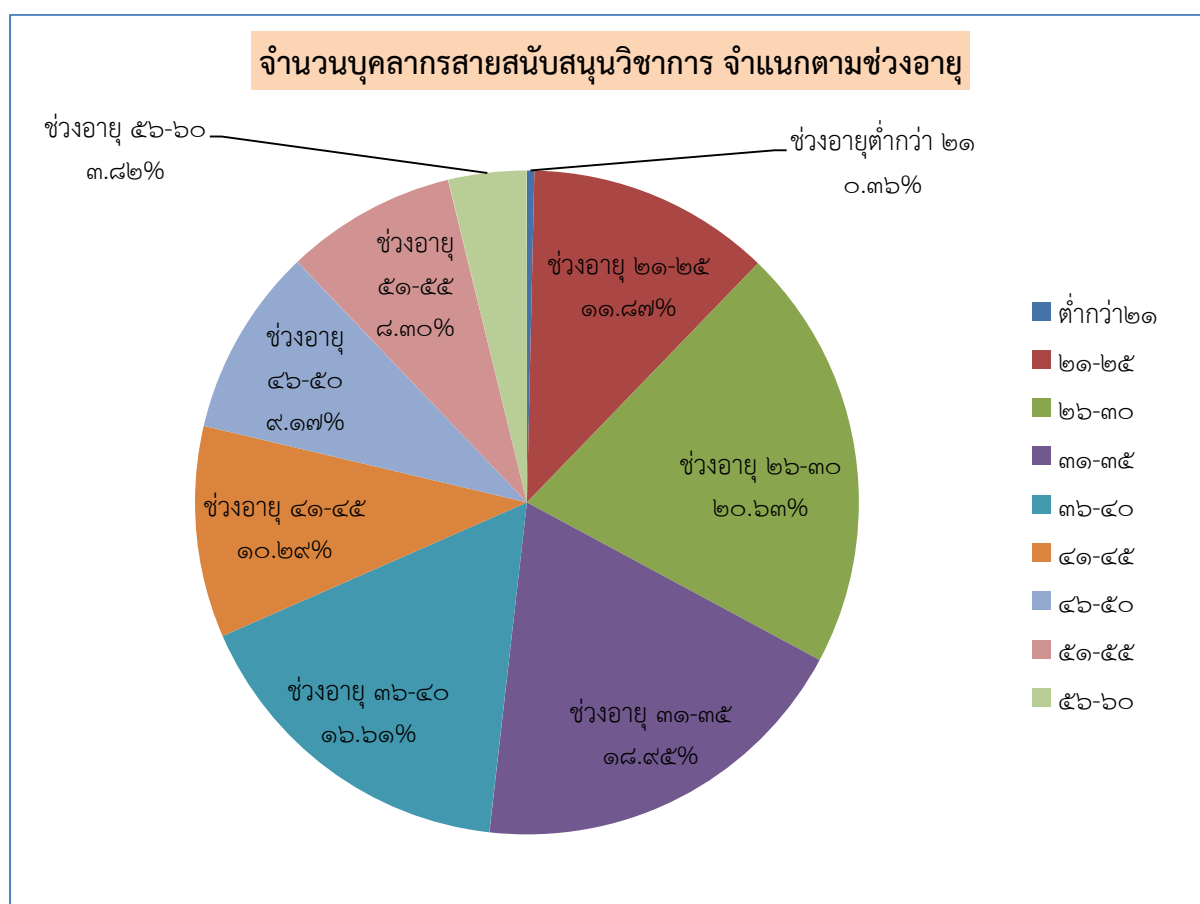
(๑) จำแนกตามประเภทการจ้าง ได้ดังนี้

(๑.๑) ข้าราชการ	จำนวน ๘๑ คน
(๑.๒) พนักงานเงินอุดหนุนรัฐบาล	จำนวน ๓๐๙ คน
(๑.๓) พนักงานเงินรายได้	จำนวน ๑,๐๙๔ คน
(๑.๔) ลูกจ้างโครงการ	จำนวน ๗๖ คน
(๑.๕) ลูกจ้างประจำ	จำนวน ๑๑๖ คน
(๑.๖) ลูกจ้างที่ทำงานด้านบริการ ที่ใช้คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน ๒๘๖ คน
(๑.๗) ลูกจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ	จำนวน ๑ คน



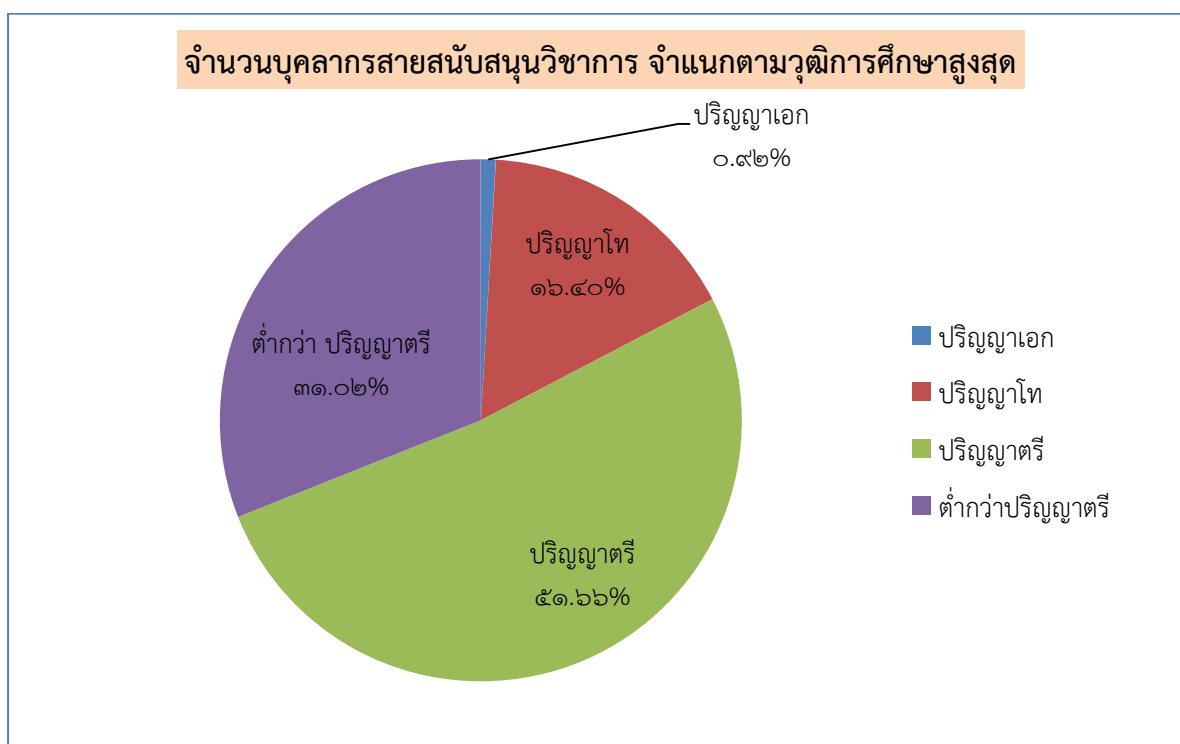
(๒) จำแนกตามช่วงอายุ

(๒.๑) อายุต่ำกว่า ๒๑ ปี	จำนวน ๗ คน
(๒.๒) อายุ ๒๑ - ๒๕ ปี	จำนวน ๒๓๓ คน
(๒.๓) อายุ ๒๖ - ๓๐ ปี	จำนวน ๔๐๕ คน
(๒.๔) อายุ ๓๑ - ๓๕ ปี	จำนวน ๓๗๒ คน
(๒.๕) อายุ ๓๖ - ๔๐ ปี	จำนวน ๓๒๖ คน
(๒.๖) อายุ ๔๑ - ๔๕ ปี	จำนวน ๒๐๒ คน
(๒.๗) อายุ ๔๖ - ๕๐ ปี	จำนวน ๑๘๐ คน
(๒.๘) อายุ ๕๑ - ๕๕ ปี	จำนวน ๑๖๓ คน
(๒.๙) อายุ ๕๖ - ๖๐ ปี	จำนวน ๗๕ คน



(๓) จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

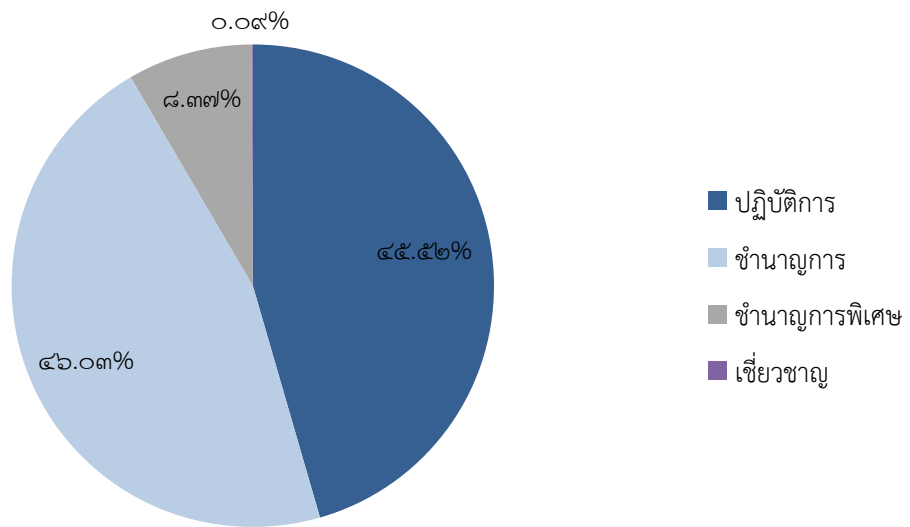
(๓.๑) ระดับปริญญาเอก	จำนวน ๑๘ คน
(๓.๒) ระดับปริญญาโท	จำนวน ๓๒๒ คน
(๓.๓) ระดับปริญญาตรี	จำนวน ๑,๐๑๔ คน
(๓.๔) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน ๖๐๙ คน



(๔) จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาชีพ

(๔.๑) ตำแหน่งเชี่ยวชาญ	จำนวน ๑ คน
(๔.๒) ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ	จำนวน ๙๘ คน
(๔.๓) ตำแหน่งชำนาญการ	จำนวน ๕๓๙ คน
(๔.๔) ตำแหน่งปฏิบัติการ	จำนวน ๕๓๓ คน

จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาชีพ



ส่วนที่ ๓

การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง	โอกาส
กลไกการบริหารและส่วนงาน	
<p>๑. มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรได้เอง</p> <p>๒. มหาวิทยาลัยบูรพามีส่วนงานภายในที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาต่าง ๆ หลายด้าน ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้</p> <p>๓. มหาวิทยาลัยบูรพามีที่ตั้งอยู่ในเขตการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของชาวต่างชาติและคนไทย</p>	<p>การบูรณาการความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในบริบทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ควบคู่กับกรอบความร่วมมือทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community) ทำให้โอกาสในการพัฒนาการศึกษาเปิดกว้างมากขึ้นในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน</p>
เครือข่ายความร่วมมือ	
<p>มหาวิทยาลัยบูรพามีเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรได้</p>	<p>๑. พื้นที่ทางภาคตะวันออกของประเทศ มีแนวโน้มที่จะเป็นเป้าหมายสำหรับชาวต่างชาติในการพักอาศัย ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดผู้เชี่ยวชาญมาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยได้</p> <p>๒. มีแนวโน้มที่แหล่งทุนวิจัยภายนอกจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องด้วยนโยบายของภาครัฐในการผลักดันให้ภาคเอกชนเพิ่มงบด้านการวิจัยและพัฒนา</p>
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	
<p>ค่าตอบแทนในปัจจุบันยังอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ</p>	<p>รัฐบาลมีแนวโน้มที่จะปรับเพิ่มค่าตอบแทนให้กับบุคลากรภาครัฐมากขึ้น</p>

จุดอ่อน	อุปสรรค / ภัยคุกคาม
กลไกการบริหารและส่วนงาน	
<p>๑. ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>๒. โครงสร้างทางการบริหารและสายการบังคับบัญชา ยังมีความซับซ้อน</p> <p>๓. ขาดการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รวมทั้งการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพที่เพียงพอ</p> <p>๔. กลไกและกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ยังขาดประสิทธิภาพและไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร เช่น มาตรฐานทางจรรยาบรรณ ความรู้ความสามารถและ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพจิตที่สมบูรณ์</p> <p>๕. ระบบและกลไกการทดลองการปฏิบัติงานยังไม่มี มาตรฐานที่ชัดเจนและขาดประสิทธิภาพ</p> <p>๖. ขาดกลไกการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๗. ขาดระบบการเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ รวมทั้งกลไก การพัฒนาผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้ว</p> <p>๘. ขาดการวิเคราะห์ความต้องการและการทดแทน กำลังคน</p> <p>๙. ขาดการสร้างบรรยากาศสังคมแห่งการเรียนรู้</p> <p>๑๐. ขาดระบบการให้รางวัลหรือเชิดชูเกียรติสำหรับ บุคลากรที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนา</p> <p>๑๑. ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณ เพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยรวมของมหาวิทยาลัย อย่างเพียงพอ</p>	<p>๑. สถาบันการศึกษาบางแห่งพยายามให้ค่าตอบแทน สูง ซึ่งอาจทำให้เกิดสถานะสมองไหล</p> <p>๒. มีแนวโน้มว่าจะมีมหาวิทยาลัยจากต่างพื้นที่ หรือ จากต่างประเทศ เข้ามาเปิดการเรียนการสอน ในบริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากขึ้น</p>
ปัจเจกบุคคล	
<p>๑. ขาดทักษะทางภาษา</p> <p>๒. ขาดจิตสาธารณะ และการทำงานเป็นหมู่คณะ</p> <p>๓. คณาจารย์และบุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการ/วิชาชีพมีจำนวนน้อยและขาดแรงจูงใจ</p> <p>๔. คณาจารย์ที่ต้องรับตำแหน่งบริหารรับภาระงาน ที่หนัก จึงทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือ การเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ</p> <p>๕. อาจารย์มีภาระงานสอนจำนวนมาก จึงทำให้ ไม่สามารถทำงานวิจัยได้</p>	<p>สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบัน อาจส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในวิชาชีพของ บุคลากรได้ เช่น การรับจ้างทำงานวิจัยให้กับนิสิต หรือการแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวจากตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น</p>

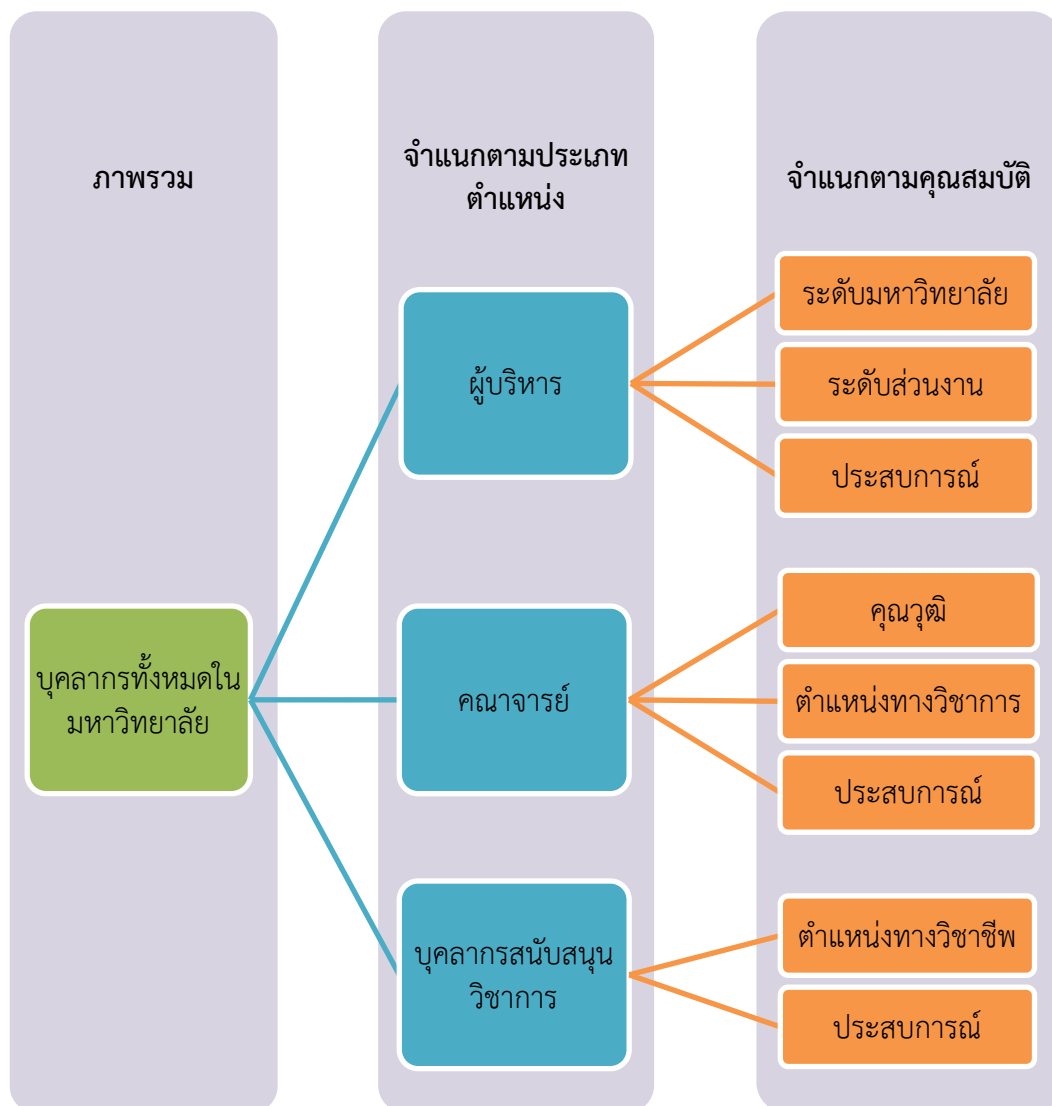
ส่วนที่ ๔

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๔.๑ การจัดกลุ่มคณาจารย์เพื่อการพัฒนา

การพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ – ๒๕๖๓ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ฉบับนี้ มุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์ในทุกระดับและทุกสายงาน โดยจำแนกตามประเภทตำแหน่งและคุณสมบัติ ณ ปัจจุบัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงศักยภาพเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต โดยสามารถแสดงการจำแนกกลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนาได้ตามแผนภาพ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๔.๑ การจำแนกกลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนา



๔.๒ แนวทางการพัฒนาบุคลากร

จากการจำแนกบุคลากรออกตามประเภทของตำแหน่งและคุณสมบัติของแต่ละบุคคล โดยมีรายละเอียดปรากฏตาม แผนภาพที่ ๔.๑ ในส่วนนี้ ได้ทำการแจกแจงรายละเอียดประเด็นสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในภาพรวมของมหาวิทยาลัยและจำแนกรายกลุ่มตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ต่อการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการพัฒนาโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๔.๒.๑ การพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

การพัฒนาบุคลากรในภาพรวม เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการรับฟังความคิดเห็นเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ประเด็นการพัฒนาดังกล่าว ครอบคลุมทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา มหาวิทยาลัย เพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดและพัฒนาบุคลากรโดยรวม สามารถแสดงได้ตามแผนภาพ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๔.๒ ประเด็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวม



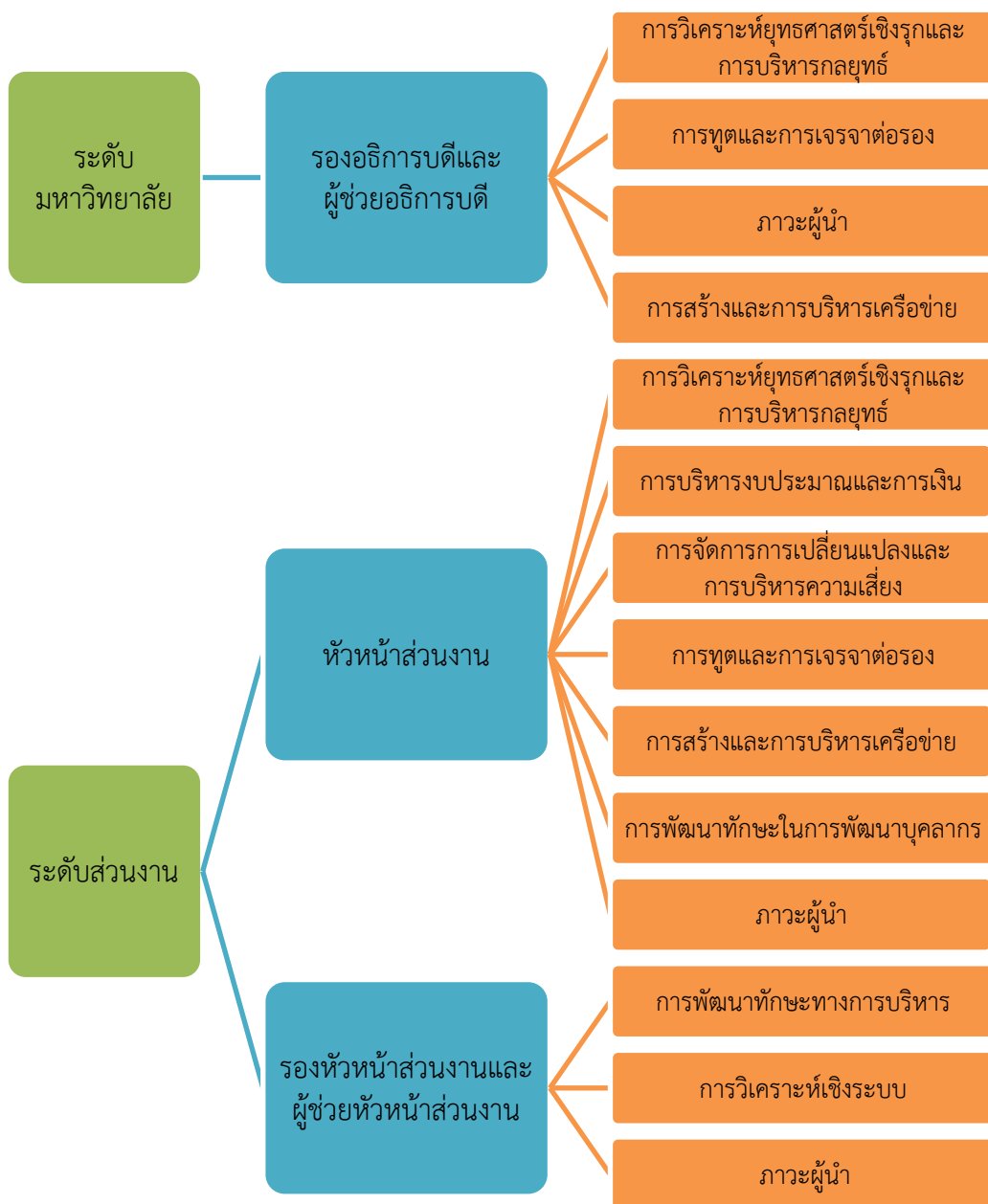
หมายเหตุ : ประเด็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่กำหนดข้างต้น จะต้องดำเนินการจัดให้เหมาะสมกับประเภทและระดับตำแหน่งของบุคลากร ซึ่งจะปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี

๔.๒.๒ แนวทางการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามกลุ่มงาน

ผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่บุคลากรแต่ละสายงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้และทักษะในรูปแบบและประเด็นที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และเพื่อเป็นการสร้างความพร้อมในการรองรับการพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและการเป็นองค์กรอัจฉริยะตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น ประเด็นการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงานจึงกำหนดขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑) การพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร

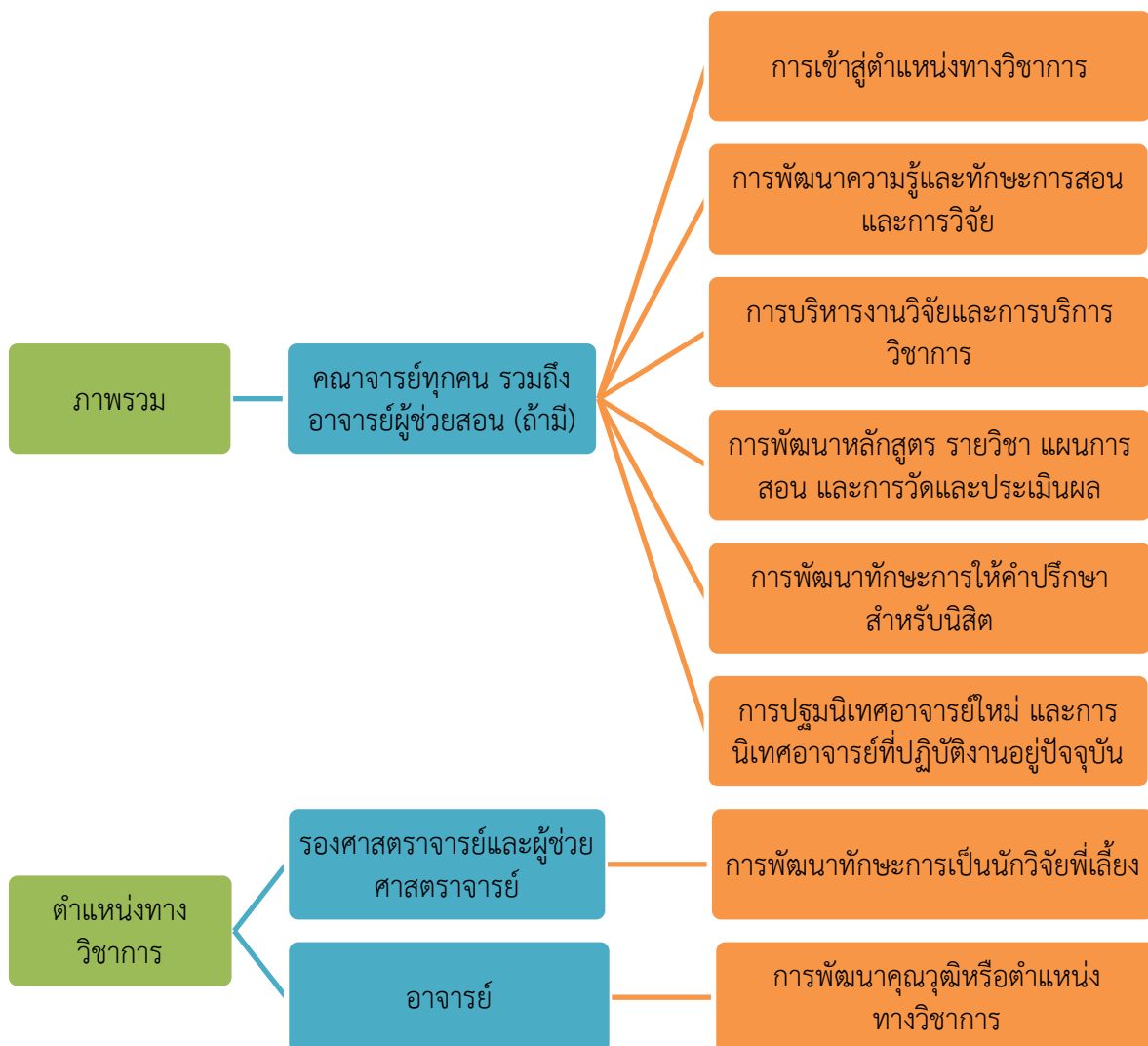
แผนภาพที่ ๔.๓ ประเด็นการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร



ประเด็นการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (เบื้องต้น)
รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี		
๑. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เชิงรุกและการบริหารกลยุทธ์	๑ ครั้ง / ปี	การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยในทุกด้าน สำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๙๐
๒. การทูตและการเจรจาต่อรอง		จำนวนเครือข่ายที่มีการลงนามความร่วมมือ ระหว่างกัน อยู่ในสถานะ Active โดยมี กิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
๓. การสร้างและการบริหารเครือข่าย		
๔. ภาวะผู้นำ		ผลการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับ การประเมินสูงกว่าร้อยละ ๘๐
หัวหน้าส่วนงาน		
๑. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เชิงรุกและการบริหารกลยุทธ์	๑ ครั้ง / ปี	การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาของส่วนงานในทุกด้าน สำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๙๐
๒. การบริหารงบประมาณและการเงิน		จำนวนเครือข่ายที่มีการลงนามความร่วมมือ ระหว่างกัน อยู่ในสถานะ Active โดยมี กิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
๓. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยง		
๔. การทูตและการเจรจาต่อรอง		บุคลากรภายในส่วนงานได้รับการพัฒนา ความรู้และทักษะ พร้อมทั้งมีผล การปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน อยู่ในระดับที่เหมาะสม
๕. การสร้างและการบริหารเครือข่าย		
๖. การพัฒนาทักษะในการพัฒนาบุคลากร		
๗. ภาวะผู้นำ		ผลการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับ การประเมินสูงกว่าร้อยละ ๘๐
รองหัวหน้าส่วนงานและผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงาน		
๑. การพัฒนาทักษะทางการบริหาร	๑ ครั้ง / ปี	การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการของส่วนงาน มีระดับ ความสำเร็จมากกว่าร้อยละ ๙๐
๒. การวิเคราะห์เชิงระบบ		ผลการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับ การประเมินสูงกว่าร้อยละ ๘๐
๓. ภาวะผู้นำ		

(๒) คณาจารย์

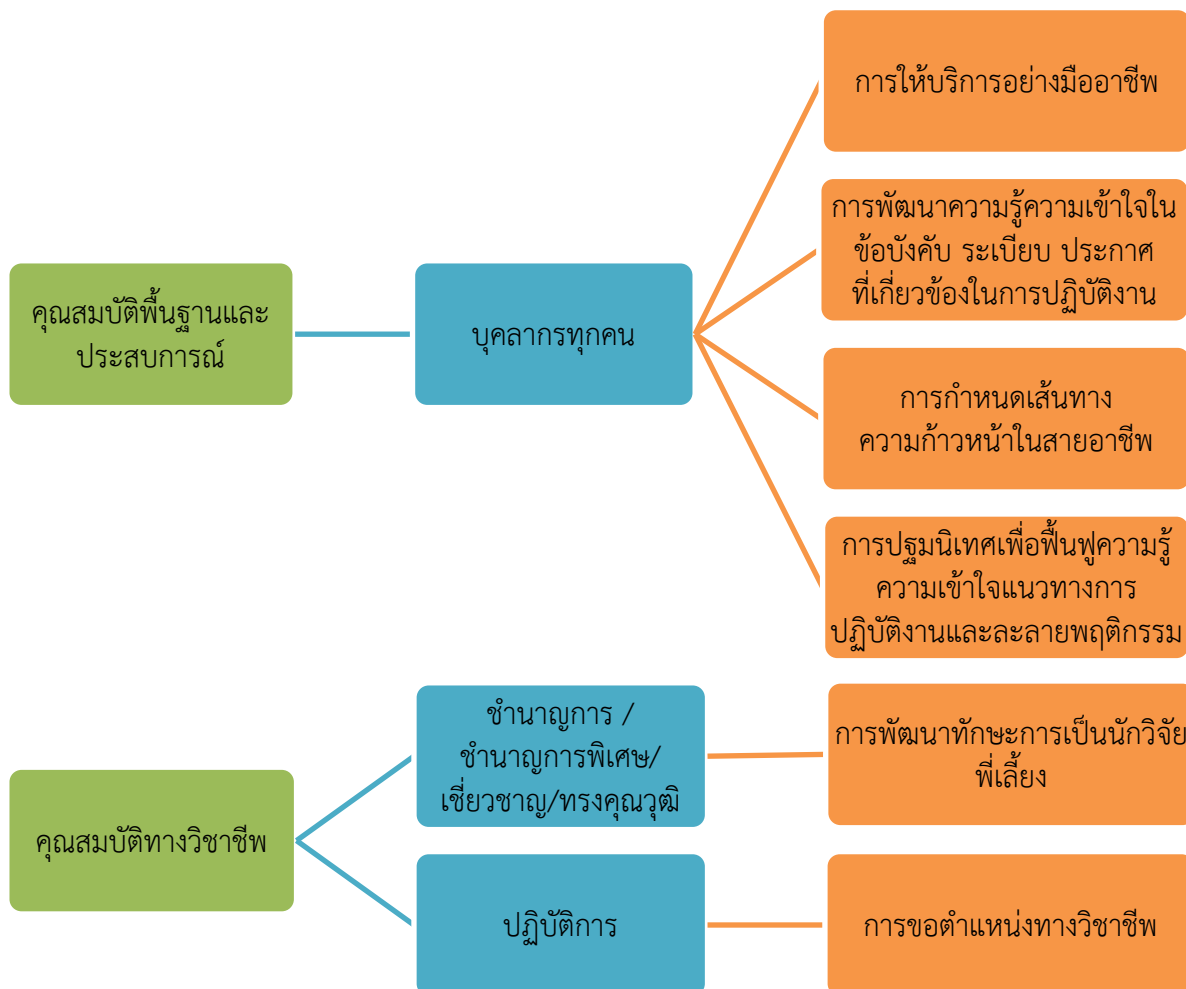
แผนภาพที่ ๔.๔ ประเด็นการพัฒนาบุคลากรกลุ่มคณาจารย์



ประเด็นการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (เบื้องต้น)
คณาจารย์ทุกคน รวมถึงอาจารย์ผู้ช่วยสอน (ถ้ามี)		
๑. การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	๑ ครั้ง / ปี	ศาสตร์ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยบูรพา มีอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐
๒. การพัฒนาความรู้และทักษะ การสอนและการวิจัย		อาจารย์ประจำทุกคนของมหาวิทยาลัยบูรพา ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกำหนดความเชี่ยวชาญ ในศาสตร์และทักษะในการสอนและการวิจัย
๓. การบริหารงานวิจัยและ การบริการวิชาการ		อาจารย์ประจำทุกคนของมหาวิทยาลัยบูรพา สามารถดำเนินการวิจัยและ/หรือให้บริการ วิชาการได้ด้วยตนเอง และมีผลการ ดำเนินงานสำเร็จสมบูรณ์ ร้อยละ ๑๐๐
๔. การพัฒนาหลักสูตร รายวิชา แผนการสอน และการวัดและ ประเมินผล		หลักสูตรการเรียนการสอนเป็นไปตามเกณฑ์ TQF ร้อยละ ๑๐๐
๕. การพัฒนาทักษะการให้ คำปรึกษาสำหรับนิสิต		ผลสำรวจความคิดเห็นของนิสิตเกี่ยวกับการ ให้คำปรึกษาของอาจารย์สูงกว่าร้อยละ ๘๐
๖. การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ และ การนิเทศอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ ปัจจุบัน		ดำเนินการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเนื้อหาครอบคลุมสาระสำคัญที่อาจารย์ จำเป็นต้องรับทราบและเข้าใจ
รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์		
การพัฒนาทักษะการเป็นนักวิจัย พี่เลี้ยง	๑ ครั้ง / ปี	คณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ ทุกคนได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ อย่างต่อเนื่องทุกปี
อาจารย์		
การพัฒนาคุณวุฒิหรือตำแหน่ง ทางวิชาการ	๑ ครั้ง / ปี	๑. อาจารย์ประจำที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีจำนวนลดลง ร้อยละ ๙๐ จากจำนวนอาจารย์วุฒิปริญญาโททั้งหมด หรือ ๒. ศาสตร์ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยบูรพา มีอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

(๓) บุคลากรสนับสนุนวิชาการ

แผนภาพที่ ๔.๕ ประเด็นการพัฒนาบุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการ



ประเด็นการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (เบื้องต้น)
บุคลากรทุกคน		
๑. การให้บริการอย่างมีอาชีพ	๑ ครั้ง / ปี	ผลการประเมินคุณภาพการให้บริการจากผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยบูรพา สูงกว่าร้อยละ ๙๐
๒. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจในข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน		บุคลากรสนับสนุนวิชาการได้เข้ารับการฝึกอบรมต่อปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรสนับสนุนวิชาการทั้งหมด
๓. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ		บุคลากรสนับสนุนวิชาการทุกคนมีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองและผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม
๔. การปฐมนิเทศเพื่อฟื้นฟูความรู้ความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานและละลายพฤติกรรม		๑. ดำเนินการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเนื้อหาครอบคลุมสาระสำคัญที่บุคลากรสนับสนุนวิชาการ ทั้งในระดับภาพรวมและในแต่ละสายงาน จำเป็นต้องรับทราบและเข้าใจ ๒. บุคลากรสนับสนุนวิชาการได้เข้ารับการฝึกอบรมต่อปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรสนับสนุนวิชาการทั้งหมด
ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ		
การพัฒนาทักษะการเป็นนักวิจัยที่เลี้ยง	๑ ครั้ง / ปี	บุคลากรสนับสนุนวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาชีพทุกคน ได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทุกปี
ปฏิบัติการ		
การขอตำแหน่งทางวิชาชีพ	๑ ครั้ง / ปี	บุคลากรสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพามีตำแหน่งทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี

ส่วนที่ ๕

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สำคัญ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางที่กำหนด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยบูรพาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุง แก้ไข และเสริมสร้างปัจจัยพื้นฐานสำหรับการพัฒนา รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๕.๑ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาในภาพรวม

(๑) ควรมีการวิเคราะห์ ทบทวน และกำหนดสมรรถนะหลักในระดับมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมกับบริบทของการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในทุกระดับและทุกสายงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพที่ชัดเจน

(๒) ควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่สามารถใช้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมทั้งบุคลากรสายคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

(๓) ควรมีการกำหนดกลไกการติดตามและประเมินผลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

(๔) ควรมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างส่วนงาน รวมทั้งการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ส่วนงานในการพัฒนาศูนย์กลางในด้านต่าง ๆ ตามความเชี่ยวชาญของส่วนงานนั้น ๆ

(๕) ควรมีการกำหนดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานอ้างอิงได้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงานหน่วยงาน (กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีการปรับโครงสร้างและแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย)

(๖) ควรมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเหมาะสมกับการรองรับการพัฒนา ทั้งในช่วงเวลาปัจจุบันและอนาคต

(๗) ควรมีการสร้างและพัฒนาฐานข้อมูลบุคลากรและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๘) ควรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมในทุกด้านที่จำเป็นหรือเพื่อรองรับการพัฒนาในอนาคต

(๙) ควรมีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

(๑๐) ควรมีการกำหนดและบังคับใช้มาตรฐานจรรยาบรรณของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละตำแหน่งอย่างจริงจัง

๕.๒ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร

(๑) ควรมีการกำหนดแนวทางการคัดเลือกหรือพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีความรู้สูง ทั้งทางด้านความรู้และทักษะทางการบริหาร ทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ และความพร้อมด้านสุขภาพจิตเพื่อการเป็นนักบริหารที่ดี รวมทั้งศึกษาและกำหนดระบบหรือกลไกการให้คำปรึกษาสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ (Mentor)

(๒) ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ในทุกระดับให้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

(๓) ควรมีการกำหนดค่าความคาดหวังและตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจนโดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

(๔) ควรมีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารทุกระดับที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยผู้บริหารทุกระดับต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

๕.๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์

(๑) ควรมีการกำหนดแนวทางและมาตรฐานการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วนงาน เช่น ทักษะทางภาษาอังกฤษและ/หรือภาษาที่สาม ศักยภาพในการทำวิจัย วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของคุณวุฒิ ประวัติในเชิงจรรยาบรรณ และ สุขภาพจิต เป็นต้น

(๒) ควรมีการปรับปรุงระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว และมีมาตรฐานในระดับสากล

(๓) ควรมีระบบและกลไกรองรับการจ้างคณาจารย์ชาวต่างชาติหรือคณาจารย์พิเศษที่มีความเชี่ยวชาญ หรือการรองรับการขอตำแหน่งทางวิชาการและค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการสำหรับคณาจารย์ชาวต่างชาติ

(๔) ควรมีการกำหนดมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ที่ชัดเจนและสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ควบคู่กับการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการสอน เพื่อป้องกันปัญหาคณาจารย์มุ่งเน้นแต่การสอนโดยไม่ทำวิจัย

(๕) ควรมีการกำหนดการต่อสัญญาจ้างโดยพิจารณาจากตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งนี้ให้ครอบคลุมถึงคณาจารย์ที่เข้าปฏิบัติงานก่อนที่จะมีการประกาศใช้ด้วย โดยพิจารณาหลักกฎหมาย และกรณีศึกษาจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ประกอบ

(๖) ควรมีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะนักวิจัยในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณาจารย์และนักวิจัย รวมทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการวิจัยและบริการวิชาการผ่านระบบการให้คำปรึกษา (Mentor)

(๗) ควรมีการศึกษาวิเคราะห์และกำหนดระบบหรือกลไกในการจัดระดับทักษะการสอนของคณาจารย์เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาทักษะการสอนของคณาจารย์ในอนาคต

๕.๔ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนวิชาการ

(๑) ควรมีการกำหนดแนวทางและมาตรฐานการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วนงาน เช่น ทักษะทางภาษาอังกฤษ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ประวัติในเชิงจรรยาบรรณ และสุขภาพจิต เป็นต้น

(๒) ควรมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารและเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง/สายอาชีพที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งหมายรวมถึงตำแหน่งบริหารด้วย

(๓) ควรมีการกำหนดสัดส่วนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างการดำเนินงานและความจำเป็น และต้องมีการบังคับใช้กรอบอัตรากำลังอย่างจริงจัง

(๔) ควรจัดฝึกอบรมทั้งในเชิงความรู้และทักษะ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษา และกำหนดระบบหรือกลไกการให้คำปรึกษา (Mentor) สำหรับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ