

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์



งานบริหารทั่วไป  
สำนักงานสถาบัน

## สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 ข้อมูลพื้นฐาน	1
1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์	2
1.4 โครงสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์	3
1.5 ความสำคัญของการมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	4
2. วัตถุประสงค์	5
3. นโยบาย	5
4. การดำเนินงาน	
4.1 การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ	6
4.2 การได้มาซึ่งกำลังคน	6
4.3 แนวทางการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน	7
4.4 การพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่	7
4.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
5. งบประมาณ	8
6. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ	8
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
8. ภาคผนวก	

## 1. บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ เดิมเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมูลนิธิจุฬารักษ์เป็นผู้ถือใบอนุญาตจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเจริญพระชันษาครบ 4 รอบ ในปี พ.ศ. 2548 ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้จัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2548 โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี เป็นองค์นายกสภาสถาบัน

ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ได้รับการยกย่องและมีผลงานดีเด่นในระดับนานาชาติ ทรงมีพระวิสัยทัศน์ที่จะสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางการศึกษาโดยใช้การวิจัยนำ และจะเป็นศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ของเอเชียแปซิฟิกในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูงสำหรับประเทศไทยและประเทศในภูมิภาคในสาขาที่มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ให้มีความรอบรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ ออกเป็นรูปธรรม และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศได้

ต่อมาในปี 2559 ได้จัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ขึ้น เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการแพทย์ชั้นนำของภูมิภาคในการผลิตและพัฒนาบุคลากรชั้นสูง ทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ เผยแพร่ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ การสาธารณสุข และให้บริการทางการแพทย์ เป็นศูนย์กลางความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งทำงานประสานกับองค์การระหว่างประเทศ โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. 2559 ได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2559 เล่มที่ 133 ตอนที่ 7 ก มีผลบังคับใช้เมื่อพ้นกำหนดเก้าสิบวันนับแต่วันประกาศ สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์เป็นส่วนงานหนึ่งในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ตามมาตรา 8 (3)

### 1.2 ข้อมูลพื้นฐาน

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ริเริ่มดำเนินการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์มาครบ 1 ทศวรรษแล้ว โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา โดยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ภายใต้มูลนิธิจุฬารักษ์ซึ่งเป็นผู้รับใบอนุญาต และได้รับจัดสรรงบประมาณในการก่อสร้างอาคาร 15 ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย 24,914 ตารางเมตร โดยมีงบลงทุน 700 ล้านบาท และงบดำเนินการ 300 ล้านบาท เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาและผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์ในระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรนานาชาติ 3 สาขา คือ สาขาเคมีชีวภาพ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพประยุกต์ และสาขาพิษวิทยาสิ่งแวดล้อม ที่ผ่านมาได้รับความร่วมมือในการใช้สถานที่และห้องปฏิบัติการของสถาบันวิจัยจุฬารักษ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในมูลนิธิจุฬารักษ์เช่นกัน

### 1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์

#### วิสัยทัศน์ และเอกลักษณ์

“Producing Leaders in Science and Technology”  
สร้างผู้นำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

#### พันธกิจ

- 1.จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพในสาขาที่เปิดดำเนินการ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
- 2.ค้นคว้าวิจัย เพื่อสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ นวัตกรรม และเทคโนโลยี
- 3.บริการวิชาการแก่สังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 4.ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

#### อัตลักษณ์

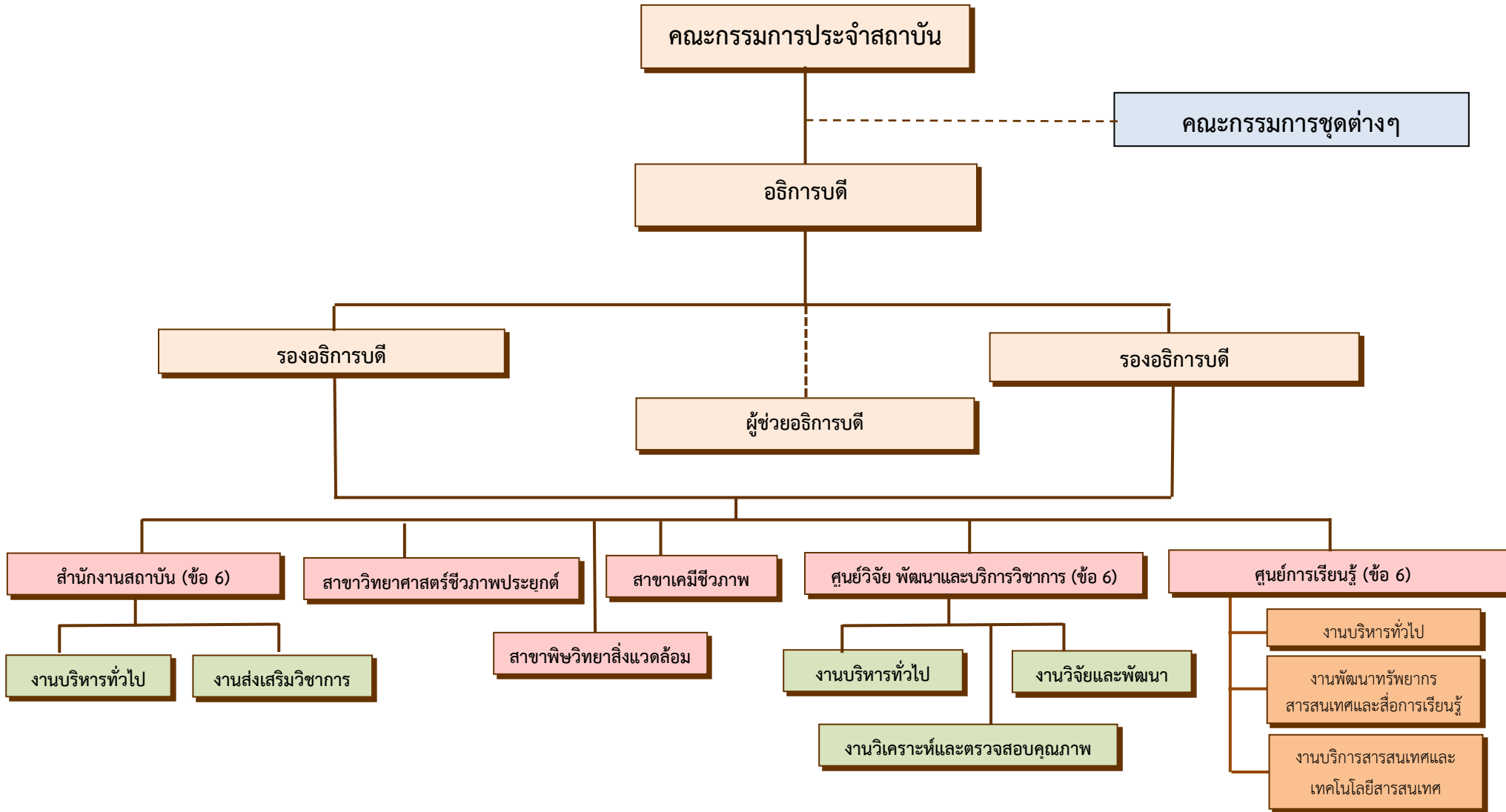
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิจัยพัฒนา บูรณาการความรู้ มุ่งสู่สากล

C : Creativity

G : Good Leaders in Research

I : Integration & Internationalization

## 1.4 โครงสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์



## 1.5 ความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรบุคลากร เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และยังหมายถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเอง และทำให้องค์กรก้าวหน้า มีประสิทธิภาพสูงสุด และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในทุกวงการ ดังนั้น การวางแผนอัตรากำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรจึงต้องทำอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และระมัดระวัง เพราะเรื่องของทรัพยากรมนุษย์มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับทุกระบบ ทุกโครงสร้างที่ยึดโยงกันเป็นองค์กรและความสัมพันธ์กับผลิตภาพผลิตผลขององค์กร กรอบแนวคิดและเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องตระหนักถึง วิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic) เป้าประสงค์ (Goal) แผนงาน (Action Plan) โครงสร้างองค์กร (Organization) และการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพภายนอกที่ปรับเปลี่ยนไปในอนาคต

งานบริหารทั่วไป สำนักงานสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ มีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่โครงการ / ภารกิจพื้นฐานสนับสนุนยุทธศาสตร์ / โครงการยุทธศาสตร์ ของสถาบันฯ ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของสถาบัน

งานบริหารทั่วไป สำนักงานสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี จึงได้ให้คำจำกัดความของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

“แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง แนวทาง กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนตามสาขาวิชาชีพ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่คู่องค์กรตลอดไป”

การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ พิจารณาจากการพัฒนาคณาจารย์ประจำที่ได้รับการสนับสนุน / มีโอกาสเข้าร่วมการประชุมวิชาการ หรือนำเสนอผลงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน พิจารณาจากการที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในวิชาชีพ ได้แก่ การส่งบุคลากรสายสนับสนุนไปศึกษาต่อ ไปอบรม สัมมนาหรือดูงาน และการเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันจัดขึ้นเอง หรือที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากร จะเป็นส่วนช่วยสำคัญที่จะนำพาสถาบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด คือ ” Producing leaders in Science and Technology” สร้างผู้นำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานบริหารทั่วไป สำนักงานสถาบันจึงเสนอแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และให้ครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2559 – 2560) ของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบัน และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาให้บุคลากรของสถาบันสามารถสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับแนวทางที่สถาบันต้องการ และเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพตามสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 วางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 2.2 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาได้อย่างมืออาชีพ

## 3. นโยบาย

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์ มีแนวนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ โดยกำหนดให้มีกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ การได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ แนวทางการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน แนวทางการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่ และการใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาลงกรณ์ ตลอดจนทั้งปัญหาที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ และแนวทางในการแก้ไขในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากร และกำหนดโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของสถาบันฯ ครอบคลุมด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
- 3.2 ส่งเสริมให้คณาจารย์ประจำเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการ และในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนควรให้เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงาน ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
- 3.3 ส่งเสริมให้คณาจารย์สร้างเครือข่ายระหว่างสาขาวิชา เพื่อสร้างความร่วมมือและพัฒนางานด้านวิชาการ และด้านการเรียนการสอนในระยะยาว เช่น พัฒนาเทคนิควิธีการสอน เป็นต้น
- 3.4 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนงาน และสถาบัน
- 3.5 พัฒนาระบบการประเมินภาระงานโดยจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) (เฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน) ตลอดจนปรับแบบฟอร์มในการประเมินผลทดลองการปฏิบัติงานในส่วนของการประเมินการจ้างเป็นปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 6 เดือน

ทั้งนี้ สำหรับการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างของคณาจารย์และพนักงานได้มีการปรับหลักเกณฑ์ วิธีการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง และการทำสัญญาจ้างพนักงาน ใหม่ เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ หลังจากทีสถาบันได้ออกเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐภายใต้ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ตั้งแต่เดือนเมษายน 2559 เป็นต้นมา

- 3.6 ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ โดยจัดให้มีการศึกษาความต้องการ และประเมินความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่รวมทั้งมีการตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม
- 3.7 สอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและหลักจริยธรรมไว้ในหลักสูตรการสัมมนาและฝึกอบรม

## 4. การดำเนินงาน

### 4.1 การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ

- 4.1.1 ในระยะเริ่มแรกสถาบันใช้ทรัพยากรบุคคลด้านวิชาการ/วิจัย ร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง 2 สถาบัน ซึ่งอยู่ภายใต้มูลนิธิจุฬาภรณ์ อย่างไรก็ตาม สถาบันได้กำหนดอัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลังของสถาบันในระยะ 5 ปี เริ่มจาก พ.ศ. 2560 – 2565 เพื่อเข้าสู่การบริหารจัดการในสถานภาพของหน่วยงานในกำกับของรัฐ ภายใต้ “ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์” สถาบันได้จัดทำกรอบอัตรากำลังและแผนการบรรจุบุคลากรไว้จำนวนรวมทั้งสิ้น 126 อัตรา โดยปีการศึกษา 2560 สถาบันได้กำหนดให้มีระบบและกลไกในการรับอาจารย์ใหม่ วุฒิศึกษาในระดับปริญญาเอก ซึ่งมาจากภายนอกโดยผ่านกระบวนการรับสมัคร/สรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง ประเมิน และพัฒนา นอกจากนี้ได้วางแผนการรับบุคลากรสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 20 อัตรา เป็นต้น
- 4.1.2 กำหนดภารกิจหลัก ภารกิจรองของสถาบันให้ชัดเจนเพื่อวางอัตรากำลังให้เหมาะสมและพอเพียง
- 4.1.3 จัดทำคุณสมบัติทั่วไป คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง และทำการวิเคราะห์ภาระงานทั้งในระดับหน่วย/งาน/สาขา/สำนัก/ศูนย์ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และทราบถึงปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ
- 4.1.4 พยายามหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเกลี่ยอัตรากำลัง หรือเสริมอัตรากำลังในภาวะเร่งด่วน

### 4.2 การได้มาซึ่งกำลังคน

- 4.2.1 ขออนุมัติอัตรากำลังเพื่อคัดสรรบุคลากรเข้าบรรจุในตำแหน่งงานที่มีความจำเป็นต้องรับบุคลากร
- 4.2.2 กำหนดคุณสมบัติผู้สมัคร
- 4.2.3 กำหนดขั้นตอนการรับสมัคร การประกาศรับสมัคร การประกาศรายชื่อ ใบสมัคร
- 4.2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก เพื่อกำหนดแนวทางในการคัดเลือก
- 4.2.5 จัดทำประกาศผลการพิจารณาผู้มีสิทธิ์ได้รับการสัมภาษณ์



- 4.2.6 คณะกรรมการสัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคคล
- 4.2.7 จัดทำประกาศผลการคัดเลือกบุคคล
- 4.2.8 การบรรจุเข้าทำงาน จัดให้มีแบบรายงานตัวเข้าปฏิบัติงาน/แบบรายงานตัวเริ่มปฏิบัติงานแบบคำขอข้อมูลบุคลากร และคู่มือผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3 แนวทางการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน

- 4.3.1 ปรับระบบการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 4.3.2 ประสานดำเนินการตามข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ในการขออัตรากำลังมาช่วยงาน รวมทั้งการเปิดรับสมัครบุคลากรใหม่
- 4.3.3 การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (เอกชน) เข้ามาปฏิบัติงานเช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย งานดูแลสวน งานกำจัดปลวก และป้องกัน มด หนู แมลงสาบ และยุง เป็นต้น
- 4.3.4 ทำการวิเคราะห์ภาระงานทั้งในระดับกลุ่มงาน/ฝ่าย/บุคคล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และทราบถึงปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ

#### 4.4 การพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่

- 4.4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษา / อบรม / ดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- 4.4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดอบรมให้บุคลากร
- 4.4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดทำ เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัย ผลงานบริการ
- 4.4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการขอตำแหน่งวิชาการ โดยได้จัดทำ Flow ขั้นตอนการขอตำแหน่งวิชาการ ตามเอกสารแนบในภาคผนวก
- 4.4.5 จัดทำเกณฑ์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนทุนในการเผยแพร่ผลงานด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม
- 4.4.6 ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 4.4.7 ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานต่างๆ ของสถาบันเพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคล มาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน
- 4.4.8 จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ สร้างทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

#### 4.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญของการบริหาร เพื่อติดตามประเมินผลที่ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ไว้วางไว้

- 4.5.1 กำหนดให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน
- 4.5.2 กำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน
- 4.5.3 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง โดยเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ที่ทุกคนได้กำหนด เสนอขอความเห็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และชั้นเหนือขึ้นไป ตามแบบกรอกร่างงาน

## 5 งบประมาณ

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

5.1 งบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากรและอาจารย์	345,000.- บาท
5.2 งบประมาณโครงการสวัสดิการพนักงาน	1,696,000.- บาท
รวมงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งสิ้น	2,041,000.- บาท

## 6 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ

- 6.1 ปัจจุบันสถาบันได้นำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้งระบบการจัดการด้านการฝึกอบรมได้ระยะหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ อยู่ระหว่างการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการใช้งานด้านต่างๆ ของสถาบันอยู่เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ต่อไป เนื่องจากในระหว่างการใช้งานยังคงพบปัญหาอยู่บ้าง
- 6.2 ปัญหาการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งยังคงล่าช้า บางช่วงเวลาไม่สามารถสรรหาได้ทันตามกำหนดเวลาเนื่องจากคณะกรรมการสอบคัดเลือกบางตำแหน่งได้กำหนดคุณสมบัติไว้ค่อนข้างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงส่งผลให้ในระหว่างการเปิดรับสมัครมีบุคคลให้ความสนใจเข้ามาสมัครเป็นจำนวนไม่มากเท่าที่ควร หรือบางครั้งบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานยังมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการมากนัก อีกทั้งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อทดลองปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งจึงเกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจาก ยังติดปัญหาการประเมินพนักงานบางตำแหน่ง เนื่องจากยังไม่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของส่วนงาน/ศูนย์ฯ นั้นๆ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ประเมินพนักงาน อาจขาดการติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- 6.4 ปัญหาการคงอยู่ของพนักงานเข้าใหม่ เมื่อเผชิญปัญหาการทำงาน และภาระงานที่โหด ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและขาดความอดทน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หากมีการปฏิบัติตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี คาดว่าจะทำให้บุคลากรของสถาบันได้รับการพัฒนาและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสัมฤทธิ์ผล เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน ให้พัฒนาก้าวหน้าตามแผนพัฒนาสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

## ภาคผนวก

### Flow การยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ

