



# แผนบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

กองการเจ้าหน้าที่  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

## คำนำ

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้จัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2568 - 2572) กลยุทธ์ที่ 4 Motivate Engagement and Competency : เสริมสร้างความผูกพันและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กรอบวิสัยทัศน์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาไทย (Reinventing University) เพื่อการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในการเป็นสถาบันอุดมศึกษา มุ่งเน้นการสร้าง พัฒนาบุคลากร และนักศึกษา ตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต เพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน สังคม ตามแผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อนำมากำหนดทิศทางและเป้าหมาย ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ได้จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้

กองการเจ้าหน้าที่  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (ปี พ.ศ. 2568 – 2572)</b>	<b>1</b>
1.1 ข้อมูลทั่วไป	1
1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย	3
1.3 สภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย	3
1.4 ความท้าทาย ความได้เปรียบ ภัยคุกคาม และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	4
1.5 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2568 – พ.ศ. 2572)	5
1.6 สรุปรัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและค่าคาดการณ์ ที่บรรจุในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2568 – 2572)	6
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร</b>	<b>13</b>
2.1 จำนวนบุคลากรทั้งหมด	13
2.2 จำนวนบุคลากร จำแนกตามช่วงวัย (Generation)	15
2.3 จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการใน 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2572)	17
2.4 ทิศทางและแนวโน้มในการบริหารทรัพยากรบุคคล	18
<b>บทที่ 3 แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	<b>19</b>
3.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	19
3.2 การบริหารอัตรากำลัง และการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง	21
3.3 การพัฒนากระบวนการทำงาน และการให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยระบบ Digital Platform	23
3.4 การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร	24
<b>บทที่ 4 แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>	<b>27</b>
4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	27
4.2 รายละเอียดแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2568	33
<b>บทที่ 5 การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน</b>	<b>44</b>

# บทที่ 1

## แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี

(ปี พ.ศ. 2568 – 2572)

### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

- ปรัชญา : สร้างสติและปัญญาแก่สังคม บนพื้นฐานความพอเพียง  
วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยชั้นนำในอาเซียน ที่ยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่สังคม  
(A Leading University In ASEAN Enhancing The Quality Of Life For Society)  
อัตลักษณ์ : สร้างสรรค์ สามัคคี สำนึกดีต่อสังคม  
เอกลักษณ์ : ภูมิปัญญาแห่งภูมิภาคลุ่มน้ำโขง  
ค่านิยม : UBU-IMPACTS

Prioritizing UBU: รักและทำเพื่อ UBU

Integrity: สุจริต โปร่งใส มีจริยธรรม

Management by Fact: ทำงานด้วยข้อมูลจริง

Proactiveness: ทำงานเชิงรุก

Accountability: รับผิดชอบต่อการงานและสังคม

Creativity: คิดเป็น ทำงานสร้างสรรค์

Team Work: ทำงานเป็นทีม

Stakeholders Focus: มุ่งเน้นผู้เรียน

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### พันธกิจ

1. สร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ สามารถปฏิบัติงานได้จริงเพื่อตอบโจทย์อุตสาหกรรม
2. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจและสังคม
3. บริการวิชาการ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและภาคอุตสาหกรรม
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาอีสานได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. Transforming & Reforming: ปฏิรูประบบ
2. Restructuring: ปรับโครงสร้างศูนย์กลางความเป็นเลิศ
3. Agility Building: สร้างองค์กรที่ว่องไว
4. Motivate Engagement and Competency: เสริมสร้างความผูกพันและสมรรถนะของบุคลากร
5. Sustainability Development: พัฒนาความยั่งยืน

## ตัวชี้วัดขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

1. ต้นทุนผลผลิตของมหาวิทยาลัยที่ลดลง (ต้นทุนด้านการจัดการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
2. ร้อยละบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำในองค์กรขนาดใหญ่หรือต่างชาติ
3. ร้อยละของบัณฑิตที่มีเงินเดือนเกินเกณฑ์อัตรามาตรฐานระดับปริญญาตรี โดยแยกตามกลุ่มสาขาวิชา
4. ร้อยละของบทความวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ (Scopus Q1-Q2) ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ทั้งหมด
5. ร้อยละจำนวนบทความวิจัยในฐาน SCOPUS ที่เป็น Q1-Q2 ต่อบทความวิจัยในระดับนานาชาติทั้งหมด
6. ร้อยละของผลงานวิจัยที่ต่อยอดเป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าหรือพัฒนาคุณภาพชีวิต
7. รายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา งานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
8. ผลตอบแทนทางสังคม (SROI) จากกิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกับพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ
9. รายได้สุทธิจากศูนย์กลางการศึกษาวิทยาศาสตร์การแพทย์
10. รายได้สุทธิจากศูนย์กลางการศึกษานวัตกรรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
11. รายได้สุทธิจากศูนย์กลางการศึกษาเอเชียศึกษา
12. รายได้สุทธิจากศูนย์ UBU Academy และการศึกษาตลอดชีวิต
13. มูลค่าทางเศรษฐกิจของศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการต่อยอดสร้างมูลค่า
14. รายได้สุทธิจาก UBU Science Park อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

## ตัววัดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

1. ผลประเมินความคล่องตัวขององค์กร
2. ร้อยละของต้นทุนโดยรวมที่ลดลงจากการนำระบบ Digital platform ที่ได้รับการพัฒนามาใช้
3. รายได้ทั้งหมดต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด (Productivity per Head)
4. รายได้สุทธิจากการบริหารจัดการของหน่วยการตลาดเชิงรุก
5. รายได้สุทธิของสำนักบริหารทรัพย์สิน (ไม่รวมค่าเสื่อมราคา)
6. รายได้สุทธิจากการพัฒนาพื้นที่ทางการเกษตร (ไม่รวมค่าเสื่อมราคา)
7. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางการเงินของมหาวิทยาลัย
8. ร้อยละความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. คะแนน UI Green Metric

## โครงการสำคัญตามนโยบาย (Flagship policies)

1. พัฒนาหลักสูตร Up-Skill Re-Skill ที่เป็น Advanced knowledge (ทุกคณะในลักษณะ Multidisciplinary)
2. จัดให้มี KM Sharing Advanced knowledge ของคณะ (ทุก 2 เดือน ครั้งละ 2 คณะ)
3. วิจัยและนวัตกรรมที่เป็น Value added for agriculture food, and health products (ทุกคณะ อย่างน้อย 1 ผลงานต่อปี)
4. สร้างและเพิ่มรายได้จากทรัพยากรและผลงานของคณะ/มหาวิทยาลัย
5. สร้างและสื่อสาร Success story ทุกเดือน
6. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานทุกพันธกิจ

### 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

1. สภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

#### 1.1. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย (Key Change)

**KC1 นโยบายภาครัฐและทิศทางของประเทศ** เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 การเป็น Safe Zone ด้านการค้าและการลงทุนของประเทศ ตลอดจนการพลิกโฉม UBU สุ่มมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ส่งผล 1) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตกำลังคนให้ตอบสนองต่อทิศทางของประเทศและทักษะที่จำเป็นในอนาคต รวมทั้งหลักสูตรที่เน้นการสร้างผู้ประกอบการ 2) การกำหนดทิศทางงานวิจัย นวัตกรรม และการบริการวิชาการ ร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เช่น การส่งเสริมผู้ประกอบการ Startup/Spinoff/SMEs/IDE

**KC2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร** ทำให้จำนวนวัยเรียนลดลงและผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น (ภาวการณ์เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย ในปี 2564 ประชากรมีอายุเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ซึ่งเข้าใกล้สังคมสูงวัยระดับสูงสุด ร้อยละ 20) จำเป็นต้องเพิ่มกลุ่มเป้าหมายเป็นทุกช่วงวัยในการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อ Up-skill/Re-Skill/New Skill และเพิ่มการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้สูงอายุ เช่น เทคโนโลยีทางการแพทย์ และอาหารเสริมสุขภาพ รวมถึงการสร้างศูนย์ความเป็นเลิศด้านผู้สูงอายุ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรผู้ดูแลผู้สูงอายุ

**KC3 พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่** ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจมากกว่าปริญญา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงฯ ที่เอื้อให้มีการเรียนตามอัธยาศัยที่ไม่กำหนดระยะเวลาสำเร็จการศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนารายวิชาให้เป็น Credit Bank และการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ให้ตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรม

**KC4 การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงทั้งภายในและต่างประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน** ส่งผลต่อการจัดทำกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่ต้องมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ตลอดจนการกำหนด New target customer เช่น หลักสูตร Up-skill/Re-Skill

**KC5 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว (Technology Disruption)** ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนการดำเนินการในทุกพันธกิจตลอดจนการบริหารจัดการ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับ Big Data Analysis และ AI เพื่อใช้ประโยชน์จากสารสนเทศดังกล่าวทั้งในการจัดการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม

**KC6 นโยบายการจัดสรรทุนวิจัย** ที่เน้นโครงการวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์และการบริการวิชาการ ที่เน้นการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่ ส่งผลให้ต้องกำหนดทิศทาง การวิจัยและบริการวิชาการที่ตอบสนองนโยบายดังกล่าว

**KC7 นโยบายการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินลดลง** ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการแสวงหารายได้จากแหล่งอื่น

**KC8 การเตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนสถานะของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องเตรียมการปรับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร และการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### 1.2. ความท้าทาย ความได้เปรียบ ภัยคุกคาม และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic opportunities: SOp)
SC1 การปรับรูปแบบการเรียนรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	SA1 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา	SOp1 การพัฒนาหลักสูตรทั้งระยะสั้น/ระยะยาวที่ตอบสนองต่อทิศทางของประเทศและตอบโจทย์ภาคอุตสาหกรรมและทักษะที่จำเป็นในอนาคต สำหรับประชากรทุกช่วงวัย เช่น หลักสูตรที่ตอบสนองต่อ S-Curve/New S-Curve
SC2 เพิ่มผลงานวิจัยตีพิมพ์ระดับนานาชาติในระดับ Q1-Q2	SA2 มีระบบนิเวศรองรับการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ เช่น โรงงานต้นแบบ (Pilot Plant) ด้านผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ พืชผักผลไม้ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP และ GHP, ศูนย์เครื่องมือกลาง และบริการวิเคราะห์คุณภาพผลิตภัณฑ์	SOp2 การสร้างศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย/การเปิดหน่วยงานใหม่ เพื่อนำผลงานวิจัย นวัตกรรม บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมาใช้ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศด้านผู้สูงอายุ ศูนย์เกษตรอัจฉริยะ/เกษตรแม่นยำ ศูนย์นวัตกรรมด้านการเกษตรและอาหารฟังก์ชัน ศูนย์คาร์บอนเครดิตและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ศูนย์อโต้เมชันและเมคคาทรอนิกส์ ศูนย์เชี่ยวชาญ
SC3 เพิ่มผลงานวิจัยที่ต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าหรือพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งการนำทรัพย์สินทางปัญญา งานวิจัยหรือนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	SA3 เป็นที่ยอมรับของชุมชนและพร้อมให้การสนับสนุน	
SC4 การนำผลงานวิจัย นวัตกรรม บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมาใช้เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต	SA4 มีเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการที่เข้มแข็งทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่	
SC5 การพัฒนาผู้ประกอบการให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยฐานนวัตกรรม	SA5 อยู่ในพื้นที่ที่เป็นประตูสู่อาเซียน มีความสำคัญด้านเศรษฐกิจการค้า แหล่งวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว	
SC6 มีระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้สำหรับการบริหารและรองรับทุกพันธกิจ		
SC7 การเพิ่มรายได้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจ		

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic opportunities: SOp)
SC8 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ SC9 การปรับเปลี่ยนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ		ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์สุขภาพ และ อุตยานวิทยาศาสตร์ SOp3 การกำหนดทิศทางวิจัย/นวัตกรรม/บริการวิชาการที่สอดคล้องกับนโยบายของแหล่งทุน เช่น การเกษตร สังคมสูงวัย การสร้างและยกระดับ Start Up/SMEs ขจัดความยากจน SOp4 การต่อยอดผลงานวิจัย/นวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ ร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม SOp5 การพัฒนาหลักสูตร วิจัย นวัตกรรม บริการวิชาการ และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับคู่ความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### 1.3 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2568 – พ.ศ. 2572)





สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดและค่าคาดการณ์  
ที่บรรจุในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2568 - 2572

(SO1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 Transforming & Reforming: ปฏิรูประบบ

- เป้าประสงค์ SG1-1 Restructure Organization and Management system ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบบริหาร
- SG1-2 Reform Curriculum and Educational Management ปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการศึกษา
- SG1-3 Reform Research Management ปฏิรูปการบริหารจัดการงานวิจัย
- SG1-4 Highlight Strategic Partnership เน้นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

(SO2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 Restructuring: ปรับโครงสร้างศูนย์กลางความเป็นเลิศ

- เป้าประสงค์ SG2-1 Medical Science Hub ศูนย์กลางการศึกษาวิทยาศาสตร์การแพทย์
- SG2-2 Science, Technology and Innovation Hub ศูนย์กลางการศึกษานวัตกรรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- SG2-3 Asian Study Hub ศูนย์กลางการศึกษาเอเชียศึกษา
- SG2-4 Lifelong Learning Hub ศูนย์กลางการศึกษาตลอดชีวิต
- SG2-5 Creative Economy Hub ศูนย์กลางเศรษฐกิจสร้างสรรค์
- SG2-6 UBU Science Park อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

(SO3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 Agility Building: สร้างองค์กรที่ว่องไว

- เป้าประสงค์ SG3-1 Reform to Autonomous Universities ปฏิรูปมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- SG3-2 Digitalize Organization เปลี่ยนเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

(SO4) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 Motivate Engagement and Competency: เสริมสร้างความผูกพันและสมรรถนะของบุคลากร

- เป้าประสงค์ SG4-1 Foster Workforce Engagement and Workplace Environment ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น
- SG4-2 Strengthen Competency in Leaderships เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านความเป็นผู้นำ

(SO5) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 Sustainability Development: พัฒนาความยั่งยืน

เป้าประสงค์ SG5-1 Setup Proactive Strategic Marketing Unit จัดตั้งหน่วยงานเชิงรุก/หน่วย  
การตลาด

SG5-2 Generate Revenue สร้างรายได้เชิงรุก

SG5-3 Brand Image ยกกระดับความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร

SG5-4 Strengthen “Green University” Policy ส่งเสริมสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ที่ SG3-1 Reform to Autonomous Universities ปฏิรูปมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ

แผนปฏิบัติการ 3-1-1 แผนการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
โครงการหลัก 3-1-1-1 โครงการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การจัดทำ  
กฎหมายลำดับรอง ที่ต้องออกตามความในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
พ.ศ. .... เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวและความไว

เป้าประสงค์ที่ SG3-2 Digitalize Organization เปลี่ยนเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนปฏิบัติการ 3-2-1 แผนพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Digital Platform  
โครงการหลัก 3-2-1-1 โครงการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Digital Platform  
- พัฒนาระบบ Digital Signature  
- พัฒนาระบบ Payment Hub  
- พัฒนาการเชื่อมโยงระบบ ThaiD กับระบบการรับสมัครงาน

แผนปฏิบัติการ 3-2-2 แผนพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)  
โครงการหลัก 3-2-2-1 โครงการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทำ Enterprise  
Architecture (EA) และพัฒนาระบบสารสนเทศ

แผนปฏิบัติการ 3-2-3 แผนส่งเสริมทักษะการใช้ AI เพื่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน  
โครงการหลัก 3-2-3-1 โครงการจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการใช้งาน AI และสร้างความตระหนักรู้การ  
ใช้งาน AI  
3-2-3-2 โครงการพัฒนาผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาให้สามารถใช้งาน AI  
ในการปฏิบัติงานตามภารกิจได้ และขับเคลื่อนการใช้งาน AI ในการเรียนการสอน

แผนปฏิบัติการ	3-2-4 แผนพัฒนาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ตามมาตรฐาน ISO 27001 และธรรมาภิบาลข้อมูล (Data governance) ตามมาตรฐาน ISO 38500
โครงการหลัก	3-2-4-1 โครงการพัฒนาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ตามมาตรฐาน ISO 27001 3-2-4-2 โครงการพัฒนาธรรมาภิบาลข้อมูล (Data governance) ตามมาตรฐาน ISO 38500
แผนปฏิบัติการ	3-2-5 แผนพัฒนา Digital Library และ Personalized Library
โครงการหลัก	3-2-5-1 โครงการพัฒนา Digital Library (จัดหา e-book ทั้งรูปแบบจัดซื้อหรือร่วมกับเครือข่าย และพัฒนา Platform หรือ social media ที่ผู้รับบริการเข้าถึง e-book ได้ง่าย) 3-2-5-2 โครงการพัฒนา Personalized Library (พัฒนา platform แสดงหนังสือหรือข้อมูลที่ตามความต้องการของหลักสูตร/ผู้รับบริการหรือตามผู้รับบริการสนใจ)

เป้าประสงค์ที่ SG4-1 Foster Workforce Engagement and Workplace Environment ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น

แผนปฏิบัติการ	4-1-1 แผนส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น
โครงการหลัก	<p>4-1-1-1 โครงการพัฒนาการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ทบทวนระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยจัดการสำรวจความคิดเห็น นำมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุง</li><li>- เปรียบเทียบสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์กับหน่วยงานภายนอก</li><li>- ประชุมพิจารณาการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์</li></ul> <p>4-1-1-2 โครงการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สร้างสุขภาวะที่ดี/ความปลอดภัย/ สิ่งสนับสนุนการทำงานที่เพียงพอ</li></ul> <p>4-1-1-3 โครงการสร้างการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- จัดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกกลุ่ม</li><li>- ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ตำแหน่งทางวิชาการ/ตำแหน่งที่สูงขึ้น/ คุณวุฒิสูงขึ้น)</li><li>- การยกย่องชมเชยบุคลากร</li><li>- กิจกรรมการมีส่วนร่วมในวาระต่าง ๆ</li></ul>
แผนปฏิบัติการ	4-2-1 แผนพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (UBU Talent) เพื่อเตรียมผู้บริหารในอนาคต
โครงการหลัก	<p>4-2-1 แผนพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (UBU Talent) เพื่อเตรียมผู้บริหารในอนาคต</p> <p>4-2-1-1 โครงการพัฒนาผู้บริหารเพื่อพัฒนาทักษะ เตรียมผู้บริหารในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง และต้น</li></ul> <p>4-2-1-2 โครงการเตรียมบุคลากรสมรรถนะสูง</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- คัดเลือก และประเมินศักยภาพบุคลากรเพื่อเข้าโครงการ</li><li>- จัดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น</li><li>- ประเมินสมรรถนะหลังเข้าโครงการ</li></ul>

ตัวชี้วัดและค่าคาดการณ์ (KPIs and Targets) พ.ศ. 2568 - 2572

ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	Based line data			ค่าคาดการณ์				
	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
1. รายได้ทั้งหมดต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด (Productivity per Head)		740,000	315,000	550,000	600,000	650,000	700,000	750,000
2. จำนวนบุคลากรที่เป็น Talents เพื่อเป็นผู้บริหาร (วัดผลปี 2569)					30	40	50	60

ตัวชี้วัดและค่าคาดการณ์แผนปฏิบัติการ (KPIs and Targets) พ.ศ. 2568 - 2572

เป้าประสงค์ที่ SG4-1 Foster Workforce Engagement and Workplace Environment ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ	Based line data			ค่าคาดการณ์				
	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความผูกพันของบุคลากร	4.19	4.24	4.1	4.3	4.5	ไม่น้อยกว่า 4.5	ไม่น้อยกว่า 4.5	ไม่น้อยกว่า 4.5

เป้าประสงค์ที่ SG4-2 Strengthen Competency in Leaderships เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านความเป็นผู้นำ

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ	Based line data			ค่าคาดการณ์				
	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
1. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเป็น Talents เพื่อเป็นผู้บริหาร (วัดผลปี 2569)					6	10	12	12

เป้าประสงค์	ตัววัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการระยะสั้น (S) ระยะยาว (L)	ตัววัดแผนปฏิบัติการ	หน่วยนับ	Based line data			ค่าคาดการณ์					แผนบุคลากร/ อัตรากำลัง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
				2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572			
SG4-1 Foster Workforce	รายได้ทั้งหมดต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด (Productivity per Head)		ล้านบาท		0.74	0.31	0.55	0.60	0.65	0.70	0.75		ผ. ทรัพยากรมนุษย์	
Engagement and Workplace Environment	แผนปฏิบัติการ 4-1-1 แผนส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น	ระดับความผูกพันของบุคลากร	ร้อยละ	4.19	4.24	4.1	4.3	4.5	ไม่น้อยกว่า 4.5	ไม่น้อยกว่า 4.5	ไม่น้อยกว่า 4.5		ผ. ทรัพยากรมนุษย์/ กองการเจ้าหน้าที่	
ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น	4-1-1-1 โครงการพัฒนาการจัดการสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ - ทบทวนระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยจัดการสำรวจความคิดเห็น นำมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุง - เปรียบเทียบสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์กับหน่วยงานภายนอก - ประชุมพิจารณาการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์													
ตอบสนองต่อ SC8	4-1-1-2 โครงการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงาน - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สร้างสุขภาวะที่ดี/ความปลอดภัย/สิ่งสนับสนุนการทำงานที่เพียงพอ													
	4-1-1-3 โครงการสร้างการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - จัดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกกลุ่ม - ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ตำแหน่งทางวิชาการ/ตำแหน่งที่สูงขึ้น/คุณวุฒิสูงขึ้น) - การยกย่องชมเชยบุคลากร - กิจกรรมการมีส่วนร่วมในวาระต่าง ๆ													
SG4-2 Strengthen Competency in Leaderships	จำนวนบุคลากรที่เป็น Talents เพื่อเป็นผู้บริหาร		คน			0		30	40	50	60		ผ. ทรัพยากรมนุษย์	
เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านความเป็นผู้นำ	แผนปฏิบัติการ 4-2-1 แผนพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (UBU Talent) เพื่อเตรียมผู้บริหารในอนาคต	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเป็น Talents เพื่อเป็นผู้บริหาร	คน			0		6	10	12	12	แผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร (ตาม Lead Model)	ผ. ทรัพยากรมนุษย์/ กองการเจ้าหน้าที่	
ตอบสนองต่อ SC8	4-2-1-1 โครงการพัฒนาผู้บริหารเพื่อพัฒนาทักษะเตรียมผู้บริหารในอนาคต - จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและต้น													
	4-2-1-2 โครงการเตรียมบุคลากรสมรรถนะสูง													

เป้าประสงค์	ตัววัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติการระยะสั้น (S) ระยะยาว (L)	ตัววัดแผนปฏิบัติการ	หน่วยนับ	Based line data			ค่าคาดการณ์					แผนบุคลากร/ อัตรากำลัง	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
				2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คัดเลือก และประเมินศักยภาพบุคลากรเพื่อเข้าโครงการ</li> <li>- จัดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น</li> <li>- ประเมินสมรรถนะหลังเข้าโครงการ</li> </ul>													

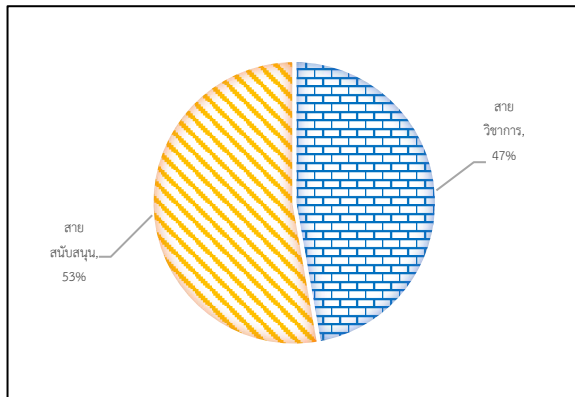
## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร

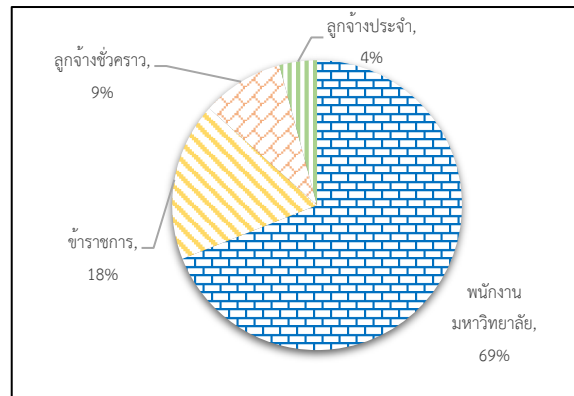
#### 2.1 จำนวนบุคลากรทั้งหมด

##### 2.1.1 จำแนกตามสายงาน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีบุคลากรจำนวนทั้งหมด 1,550 อัตรา จำแนกเป็นสายวิชาการ จำนวน 732 อัตรา (47%) และสายสนับสนุน จำนวน 818 อัตรา (53%) (ตามภาพที่ 1) จำแนกตามสายงาน มากที่สุดคือ พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 1,069 อัตรา (69%) รองลงมาคือ ข้าราชการ จำนวน 274 อัตรา (18%) รองลงมาคือ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 142 อัตรา (9%) และน้อยที่สุดคือ ลูกจ้างประจำ จำนวน 65 อัตรา (4%) (ตามภาพที่ 2)



ภาพที่ 1



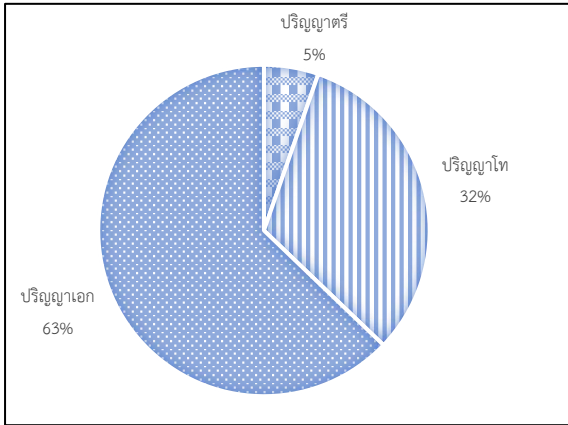
ภาพที่ 2

##### 2.1.2 จำแนกตามระดับการศึกษา

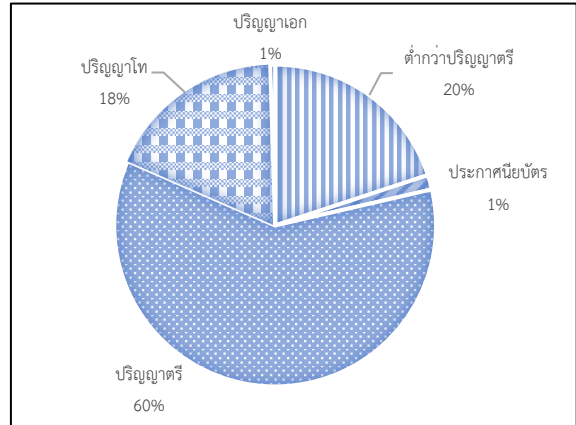
บุคลากรสายวิชาการ ระดับการศึกษาที่มากที่สุด คือระดับปริญญาเอก จำนวน 460 อัตรา (63.00%) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 233 อัตรา (32.00%) และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาตรี จำนวน 39 อัตรา (5.00%) (ตามภาพที่ 3)

บุคลากรสายสนับสนุน ระดับการศึกษาที่มากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 495 อัตรา (59.71%) รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 181 อัตรา (21.83%) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 147 อัตรา (17.73%) และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 6 อัตรา (0.72%) (ตามภาพที่ 4)





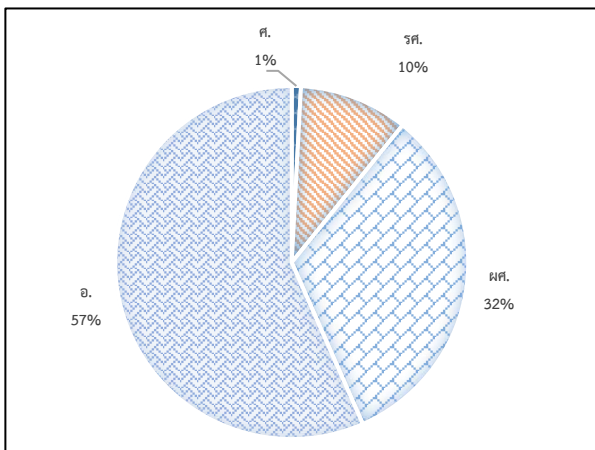
ภาพที่ 3



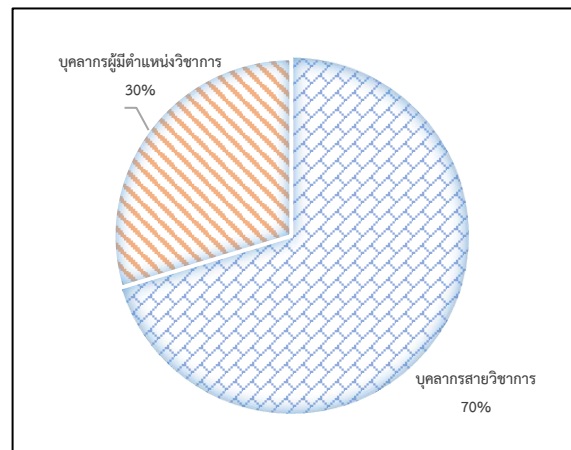
ภาพที่ 4

### 2.1.3 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

บุคลากรสายวิชาการ ประเภทข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย (ไม่รวมอาจารย์ประเภทลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศ และลูกจ้างชั่วคราวผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ) มีจำนวนทั้งสิ้น 732 อัตรา โดยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ 6 อัตรา (0.84%) ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 71 อัตรา (9.97%) ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 232 (32.58%) และตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 403 อัตรา (56.60%) (ตามภาพที่ 5) และจำนวนบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ศ., รศ., ผศ.) จะคิดเป็นร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมด (ตามภาพที่ 6)



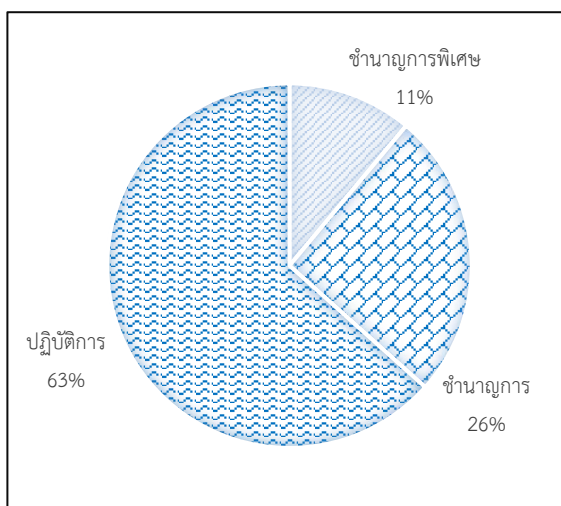
ภาพที่ 5



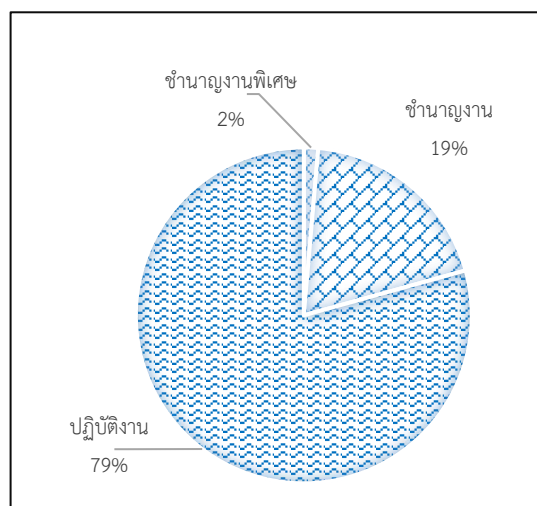
ภาพที่ 6

### 2.1.4 จำแนกตามระดับของตำแหน่ง

บุคลากรสายสนับสนุน ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ มีจำนวนทั้งสิ้น 497 อัตรา โดยเป็นระดับชำนาญการพิเศษ 55 อัตรา (11.00%) ระดับชำนาญการ จำนวน 127 อัตรา (26.00%) และระดับปฏิบัติการ จำนวน 315 อัตรา (63.00%) (ตามภาพที่ 7) , และบุคลากรสายสนับสนุน ตำแหน่งประเภททั่วไป มีจำนวนทั้งสิ้น 145 อัตรา โดยเป็นระดับชำนาญงานพิเศษ จำนวน 2 อัตรา (1.38%) ระดับชำนาญงาน จำนวน 28 อัตรา (19.31%) และระดับปฏิบัติงาน จำนวน 115 อัตรา (79.31%) (ตามภาพที่ 8)



ภาพที่ 7



ภาพที่ 8

### 2.2 จำนวนบุคลากร จำแนกตามช่วงวัย (Generation)

ในปัจจุบันนิยมจัดแบ่งกลุ่มคนตามช่วงวัยออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

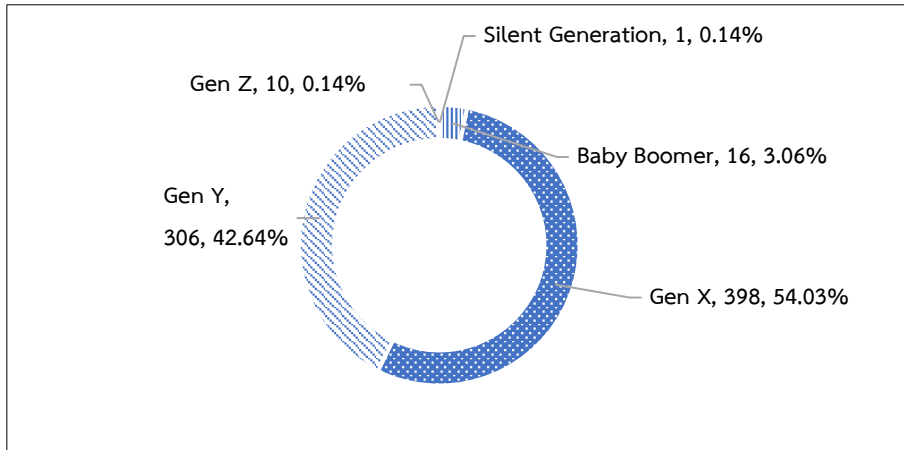
- Silent Generation: ผู้ที่เกิดก่อนปี พ.ศ. 2489 หรือผู้ที่มีอายุ 80 ปีขึ้นไป
- Baby Boomer: ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2489-2507 หรือผู้ที่มีอายุ 61-79 ปี
- Generation X (Gen-X): ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2523 หรือผู้ที่มีอายุ 45-60 ปี
- Generation Y (Gen-Y): ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 หรือผู้ที่มีอายุ 29-44 ปี
- Generation Z (Gen-Z): ผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540-2555 หรือผู้ที่มีอายุ 13-28 ปี

หมายเหตุ: นับอายุ ณ ปี พ.ศ. 2568

บุคลากรมหาวิทยาลัยทุกประเภท ประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวนทั้งสิ้น 1,550 อัตรา โดยจำแนกตามช่วงวัย (Generation) ได้ดังนี้

### 1) บุคลากรวิชาการ

ช่วงวัยของบุคลากรสายวิชาการ อยู่ในกลุ่ม Gen-X มากที่สุด คือ จำนวน 398 อัตรา (54.03%) รองลงมาคือ กลุ่ม Gen-Y คือ จำนวน 306 อัตรา (42.64%) รองลงมาคือกลุ่ม Baby Boomer จำนวน 16 อัตรา (3.06%) ส่วนกลุ่ม Gen-Z มีจำนวน 10 อัตรา (0.14%) และกลุ่ม Silent Generation จำนวน 1 อัตรา (0.14%) (ตามภาพที่ 9)

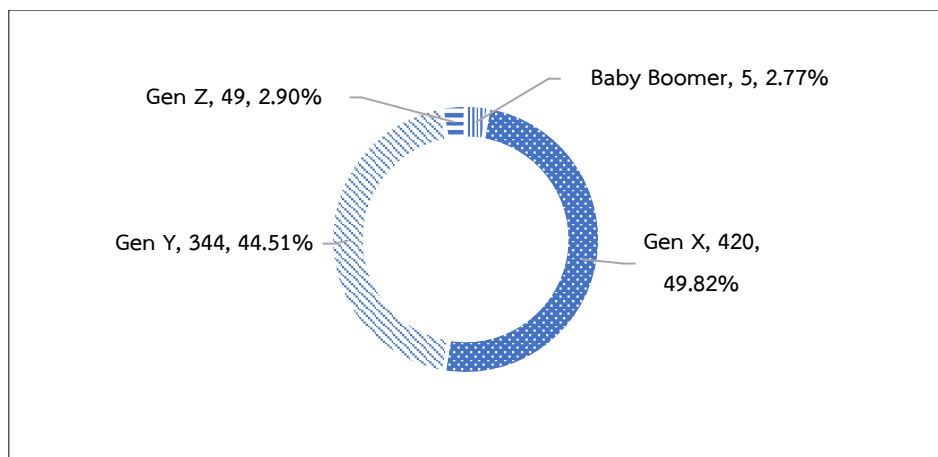


ภาพที่ 9

หมายเหตุ : Before Baby Boomer จำนวน 1 อัตรา คือ บุคลากรลูกจ้างชั่วคราว ประเภทอาจารย์ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ โดยมีสัญญาจ้างเป็นรายปี

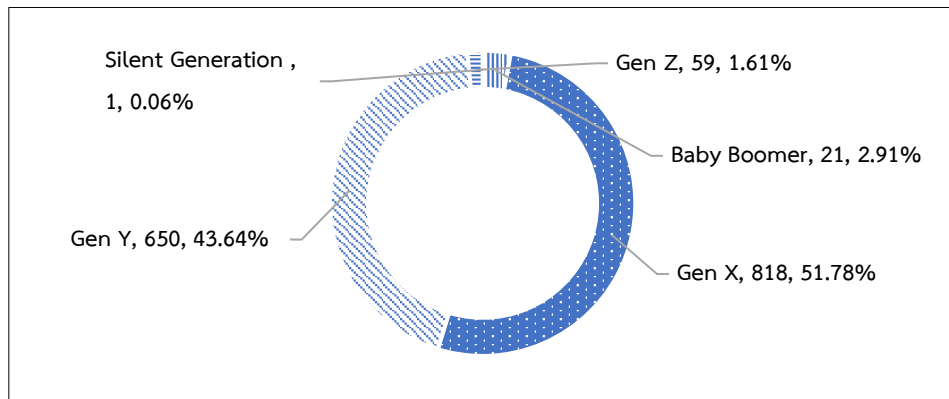
### 2) บุคลากรสายสนับสนุน

ช่วงวัยของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในกลุ่ม Gen-X มากที่สุด คือ จำนวน 420 อัตรา (49.82%) รองลงมาคือ กลุ่ม Gen-Y คือ จำนวน 344 อัตรา (44.51%) รองลงมาคือกลุ่ม Gen-Z จำนวน 49 อัตรา (2.90%) และน้อยที่สุดคือกลุ่ม Baby Boomer จำนวน 5 อัตรา (2.77%) (ตามภาพที่ 10)



ภาพที่ 10

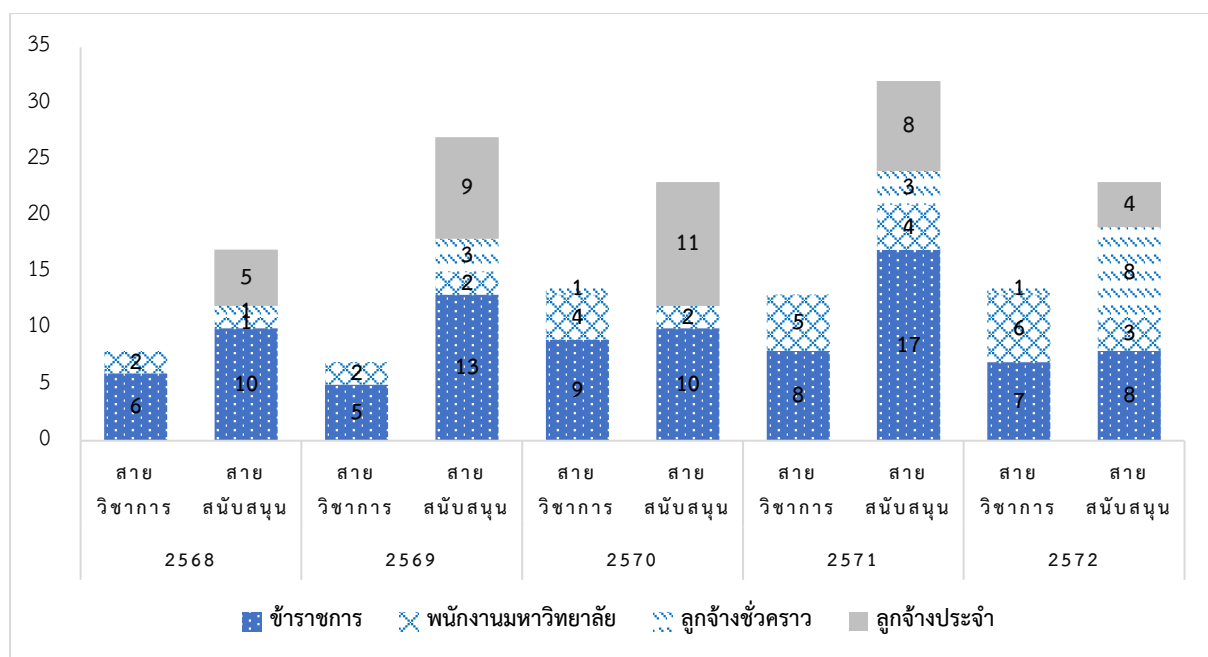
โดยในภาพรวมของช่วงวัยของบุคลากรทั้งหมด อยู่ในกลุ่ม Gen-X มากที่สุด คือ จำนวน 818 อัตรา (51.78%) รองลงมาคือ กลุ่ม Gen-Y คือ จำนวน 650 อัตรา (43.64%) รองลงมาคือกลุ่ม Gen-Z จำนวน 59 อัตรา (1.61%) ส่วนกลุ่ม Baby Boomer จำนวน 21 อัตรา (2.91%) และน้อยที่สุดคือกลุ่ม Silent Generation จำนวน 1 อัตรา (0.06%) (ตามภาพที่ 11)



ภาพที่ 11

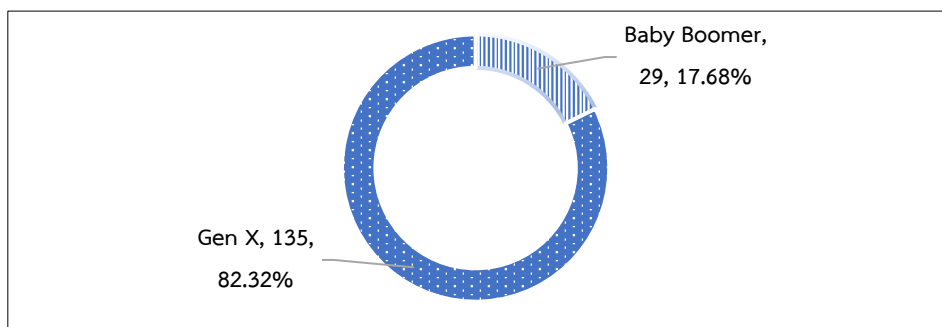
### 2.3 จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการใน 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2572)

ในระยะ 5 ปีงบประมาณข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2572) บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีจะเกษียณอายุราชการ จำนวนทั้งสิ้น 178 อัตรา โดยเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 56 อัตรา และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 122 อัตรา , จำแนกตามสายงาน โดยเป็นข้าราชการ จำนวน 93 อัตรา พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 31 อัตรา ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 17 อัตรา และ ลูกจ้างประจำ จำนวน 37 อัตรา (ตามภาพที่ 12)



ภาพที่ 12

ซึ่งในระยะ 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2572) บุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จะเกษียณอายุราชการ จำนวนทั้งสิ้น 178 อัตรา โดยเป็นบุคลากรในกลุ่ม Gen-X จำนวน 135 อัตรา (82.32%) และกลุ่ม Baby Boomer จำนวน 29 อัตรา (17.68%) (ตามภาพที่ 13)



ภาพที่ 13

## 2.4 ทิศทางและแนวโน้มในการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีมีความหลากหลายสายทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน หากจะแบ่งเป็นสายงานก็มีบุคลากรที่เป็นประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว และในส่วนของบุคลากรสายวิชาการมีลักษณะการจ้างงานที่หลากหลายประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างชั่วคราวผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศ

รวมถึงความหลากหลายด้านกลุ่มช่วงวัย (Generation) จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัย มีกลุ่มบุคลากร โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัย Gen-X และ Gen-Y ในขณะที่กลุ่ม Baby Boomer และ Gen-X จะค่อยๆ ลดลง เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ ทำให้มีแนวโน้มว่าบุคลากรในกลุ่ม Gen-Y จะเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด รวมถึงการเพิ่มขึ้นของ Gen-Z ที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในอนาคต มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวให้ทันแนวโน้ม (Trend) ในการทำงานที่คนทำงานยุคใหม่ต้องการ เพื่อให้สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเอาไว้ได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย จึงเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยเล็งเห็นถึงความสำคัญ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย (Generation) ทั้งในด้านการสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การพัฒนาทักษะในอนาคต (Future Skills) การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อปรับตัวและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยต้องพร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมและรองรับการทำงานของคนในทุกกลุ่มช่วงวัย เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

### บทที่ 3

#### แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

##### 1. การบริหารทรัพยากรบุคคล

ความสอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 Transforming & Reforming (SO1) : ปฏิรูประบบ

เป้าประสงค์ SG1-1 Restructure Organization and Management system : ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบบริหาร

แผนปฏิบัติการ 1-1-1 แผนปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ลดต้นทุน และมีความคล่องตัว

โครงการหลัก 1-1-1-1 โครงการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวางระบบบริหาร เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เพิ่มความคล่องตัว และการลดต้นทุนการบริหารจัดการ  
ของมหาวิทยาลัย - รวมศูนย์บุคลากรสายสนับสนุนในบางตำแหน่ง

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. การปรับโครงสร้างองค์กรและวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	1. เพื่อออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวางระบบบริหารงานบุคคล 2. เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการลดต้นทุนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย	1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ 3. ร้อยละของบุคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่	1 ระบบ ระดับ 4  ร้อยละ 80	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	20,000	กองการเจ้าหน้าที่
2. การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงการปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่	เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่	1. ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อการสื่อสาร ฯ 2. ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อการสื่อสาร ฯ	ระดับ 4  ร้อยละ 20	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	10,000	กองการเจ้าหน้าที่

ความสอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 Agility Building (SO3) : สร้างองค์กรที่ว่องไว

เป้าประสงค์ SG3-1 Reform to Autonomous Universities : ปฏิรูปมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แผนปฏิบัติการ 3-1-1 แผนการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โครงการหลัก 3-1-1-1 โครงการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การจัดทำกฎหมายลำดับรองที่ต้องออกตามความในร่าง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย - อุบลราชธานี พ.ศ. .... เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวและความว่องไว

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. การปรับปรุงกฎหมายลำดับรองด้านการบริหารงานบุคคล	เพื่อปรับปรุงกฎหมายด้านการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร และระบบบริหารงานบุคคลใหม่ ตามการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ร้อยละของข้อบังคับและประกาศที่ปรับปรุงแล้วเสร็จ	ร้อยละ 50	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	63,700	กองการเจ้าหน้าที่
2. การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงกฎหมายลำดับรองด้านการบริหารงานบุคคล	เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในการดำเนินงานตามกฎหมายลำดับรองด้านการบริหารงานบุคคล	1. ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อการสื่อสาร ฯ 2. ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อการสื่อสาร ฯ	ระดับ 4 ร้อยละ 20	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	10,000	กองการเจ้าหน้าที่

## 2. การบริหารอัตรากำลัง และการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง

ความสอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 Agility Building (SO3) : สร้างองค์กรที่ว่องไว

เป้าประสงค์ SG3-2 Digitalize Organization : เปลี่ยนเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนปฏิบัติการ 3-2-1 แผนพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Digital Platform

โครงการหลัก 3-2-1-1 โครงการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Digital Platform

- พัฒนาระบบ Digital Signature พัฒนาการเชื่อมโยงระบบ Thai ID กับระบบการรับสมัครงาน

แผนปฏิบัติการ 3-2-2 แผนพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)

โครงการหลัก 3-2-2-1 โครงการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทำ Enterprise Architecture (EA) และพัฒนาระบบสารสนเทศ

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. การบริหารอัตรากำลัง	1. เพื่อทบทวนและบริหารอัตรากำลังของคณะ/หน่วยงานให้สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ที่เน้นการเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2. เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลัง ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2569-2572)	ร้อยละของความสำเร็จของการจัดทำแผนกรอบอัตรากำลัง	ร้อยละ 100	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68	ไม่ใช่งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่
2. การกำหนดกรอบอัตรากำลังเชิงรุก	1. เพื่อเพิ่มอัตรากำลังที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เชิงรุก	กรอบอัตรากำลังที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เชิงรุก	ร้อยละ 100	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68	ไม่ใช่งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่
<b>2. การสรรหาผู้บริหาร และการบรรจุ แต่งตั้งบุคลากร</b>						
2.1 การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร	1. เพื่อทบทวนและกำหนดกระบวนการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร ให้สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากร	1. ร้อยละของกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการบรรจุตามแผน	ร้อยละ 90	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68	50,000	กองการเจ้าหน้าที่



กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	บุคคลใหม่ ที่เน้นการเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2. เพื่อเชื่อมโยงระบบ Thai ID กับระบบการรับสมัครงาน	2. ร้อยละของความสำเร็จของการเชื่อมโยงระบบ Thai ID กับระบบการรับสมัครงาน	ร้อยละ 100			
2.2 การสรรหาผู้บริหารระดับคณะ/สำนัก	1. เพื่อทบทวนและกำหนดกระบวนการสรรหาผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ 2. เพื่อให้ได้ผู้บริหารตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด	1. ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดกระบวนการสรรหาผู้บริหาร  2. จำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดจากการสอบแข่งขันหรือคัดเลือก  3. ร้อยละของผู้บริหารระดับคณะ/สำนักที่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ร้อยละ 100  0  ร้อยละ 100	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68	442,200	กองการเจ้าหน้าที่

### 3. การพัฒนากระบวนการทำงาน และการให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบ Digital Platform

ความสอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 Agility Building (SO3) : สร้างองค์กรที่ว่องไว

เป้าประสงค์ SG3-2 Digitalize Organization : เปลี่ยนเป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนปฏิบัติการ 3-2-1 แผนพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Digital Platform

โครงการหลัก 3-2-1-1 โครงการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบ Digital Platform

- พัฒนาระบบ Digital Signature พัฒนาระบบ Payment Hub พัฒนาการเชื่อมโยงระบบ Thai ID กับระบบการรับสมัครงาน

แผนปฏิบัติการ 3-2-2 แผนพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)

โครงการหลัก 3-2-2-1 โครงการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทำ Enterprise Architecture (EA) และพัฒนาระบบสารสนเทศ

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
3. การพัฒนากระบวนการทำงาน และการให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบ Digital Platform	1. เพื่อออกแบบกระบวนการทำงาน การให้บริการด้านการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ Digital Platform ร่วมกับสำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่าย 2. เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ	1. ร้อยละของกระบวนการให้บริการด้านการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ Digital Platform 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการให้บริการด้วยระบบ Digital Platform 3. ร้อยละของบุคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อการให้บริการด้านการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ Digital Platform	ร้อยละ 80  ระดับ 4  ร้อยละ 20	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	ไม่ใช้ งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่
4. การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล	1. เพื่อปรับปรุงระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน CDS (Common Data Set) ที่จำเป็นของบุคลากรในฐานข้อมูล DMS 2. เพื่อปรับปรุงการรายงานข้อมูลพื้นฐาน CDS (Common Data Set) ให้สอดคล้องกับ	1. ร้อยละของข้อมูลที่มีการจัดเก็บถูกต้องและครบถ้วนในฐานข้อมูล DMS	ร้อยละ 100  ร้อยละ 100	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	ไม่ใช้ งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	KPI แผนกลยุทธ์ และการนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจ	2. ร้อยละของการรายงานข้อมูลด้านบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ที่มาจากฐานข้อมูล DMS				

#### 4. การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร

ความสอดคล้องวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 Motivate Engagement and Competency (SO4) : เสริมสร้างความผูกพันและสมรรถนะของบุคลากร

เป้าประสงค์ SG4-1 Foster Workforce Engagement and Workplace Environment : ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น

แผนปฏิบัติการ 4-1-1 แผนส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่โดดเด่น

โครงการหลัก 4-1-1-1 โครงการพัฒนาการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

- ทบทวนระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยจัดการสำรวจความคิดเห็น นำมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุง
- เปรียบเทียบสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์กับหน่วยงานภายนอก
- ประชุมพิจารณาการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

โครงการหลัก 4-1-1-2 โครงการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สร้างสุขภาวะที่ดี/ความปลอดภัย/สิ่งสนับสนุนการทำงานที่เพียงพอ

โครงการหลัก 4-1-1-3 โครงการสร้างการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ตำแหน่งทางวิชาการ/ตำแหน่งที่สูงขึ้น/คุณวุฒิสูงขึ้น)
- การยกย่องชมเชยบุคลากร
- กิจกรรมการมีส่วนร่วมในวาระต่าง ๆ

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
<b>1. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>						
1.1 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหาร และบุคลากร	1. เพื่อพัฒนาระบบการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ที่ขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ 2. เพื่อเป็นการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยบุคลากรได้มีส่วนร่วม 3. เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบ Digital Platform 4. เพื่อนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคลอื่น	1. ร้อยละความสำเร็จของระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหาร และบุคลากร 2. ร้อยละความสำเร็จของระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหาร และบุคลากร ในรูปแบบ Digital Platform	ร้อยละ 100  ร้อยละ 100	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	ไม่ใช่ งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่
1.2 การพัฒนาระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร	1. เพื่อพัฒนาระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานหรือผลงานที่โดดเด่นสร้างชื่อเสียงให้แก่คณะ/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย 2. เพื่อพัฒนาระบบฯ โดยเชื่อมต่อจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ Digital Platform	1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร 2. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่เชื่อมต่อจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ Digital Platform	ร้อยละ 100  ร้อยละ 100	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	256,100	กองการเจ้าหน้าที่
1.3 การพัฒนาระบบค่าตอบแทน	1. เพื่อทบทวนและปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากร ตามคุณวุฒิ ผลการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบค่าตอบแทน 2. ร้อยละของบุคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทน	ระดับ 4  ร้อยละ 20	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	ไม่ใช่ งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่

กิจกรรม/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
<b>2. การจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์</b>						
2.1 การพัฒนาระบบสวัสดิการ	1. เพื่อทบทวนและปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 2. เพื่อให้บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการจัดสวัสดิการ 2. ร้อยละของบุคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อระบบการจัดสวัสดิการ	ระดับ 4  ร้อยละ 20	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	1,003,600	กองการเจ้าหน้าที่
<b>3. การเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณบุคลากร</b>						
3.1 เสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณบุคลากร	1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัย - อุดรราชธานี 2. เพื่อสร้างสื่อเสริมสร้างความเข้าใจเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณบุคลากรให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัย - อุดรราชธานี 2. จำนวนข้อร้องเรียนที่สอบสวนแล้วมีความผิด หรือสอบสวนวินัยแล้วมีคำสั่งลงโทษหรือคดีที่ศาลพิพากษามีความผิดตามฟ้อง	ระดับ 4  0	1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย.68	ไม่ใช่ งบประมาณ	กองการเจ้าหน้าที่

## บทที่ 4

### แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้มีการทบทวน ปรับปรุง แผนกลยุทธ์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กรอบวิสัยทัศน์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แผนการพลิกโฉมสถาบันอุดมศึกษาไทย (Reinventing University) เพื่อการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในการเป็นสถาบันอุดมศึกษา มุ่งเน้นการสร้าง พัฒนาบุคลากร และนักศึกษาตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในอนาคต รวมไปถึงการสร้างผลงานวิจัยระดับแนวหน้า ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีตามทิศทาง และจุดเน้นของประเทศเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน สังคม ตามแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570) และนโยบายการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ จึงได้นำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2568 - พ.ศ. 2572 มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ต่อไป

#### 4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

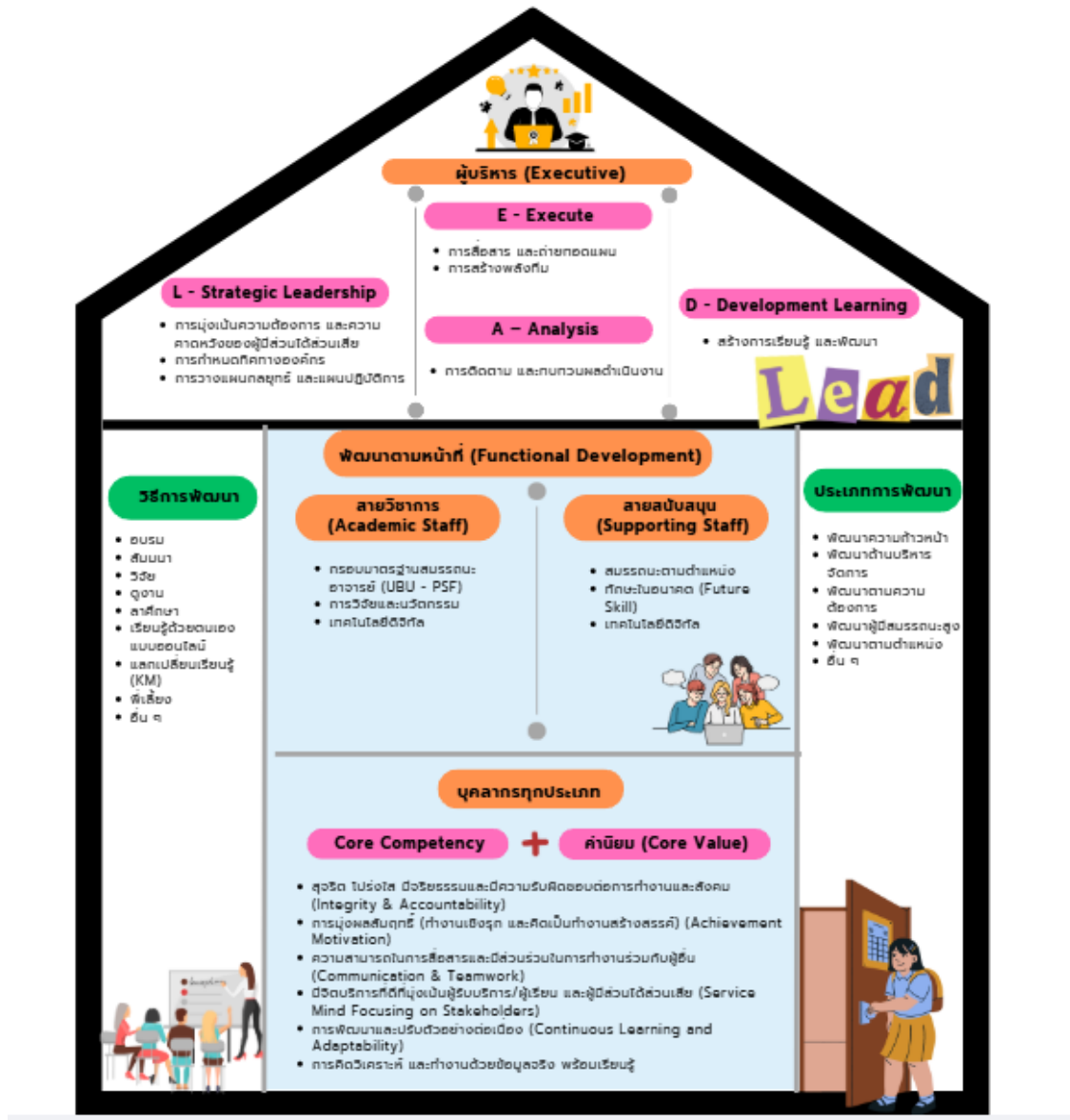
ในการกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



1. กำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลังที่จะ ผลักดันให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตาม แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ
2. จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคล ประจำปีงบประมาณ 2568
3. เสนอ (ร่าง) แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
4. นำสู่การปฏิบัติ โดยแจ้งแผนพัฒนาสมรรถนะ

5. ติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินและทบทวนกระบวนการทุกปี

ในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (UBU – Development roadmap) ดังนี้



ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้แบ่งบุคลากรเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสายวิชาการ กลุ่มสายสนับสนุน และกลุ่มผู้บริหาร

## 1. สมรรถนะเพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ (Strategic Driven)

### 1.1 กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ

#### 1.1.1 สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายวิชาการทุกคน

- 1) สมรรถนะตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์ (UBU-PSF) ได้แก่

- (1) ด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้
  - ออกแบบวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
  - วัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนพร้อมทั้งสามารถป้อนข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์
- (2) ด้านการวิจัย ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ ดังนี้
  - ความสามารถในการทำวิจัยและให้คำปรึกษา
  - ความสามารถในการเผยแพร่ผลงานและการใช้ประโยชน์
- (3) ด้านการบริการวิชาการ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ ดังนี้
  - ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
  - ความสามารถในการบริการวิชาการ

## 2) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### 1.1.2 สมรรถนะด้านการวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

#### 1) การทำวิจัยและนวัตกรรม

## 1.2 กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน

### 1.2.1 การสร้างนวัตกรรมการทำงาน

### 1.2.2 ทักษะที่จำเป็นในอนาคต (Future Skill) ได้แก่

- 1) การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานและการสื่อสาร
- 2) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

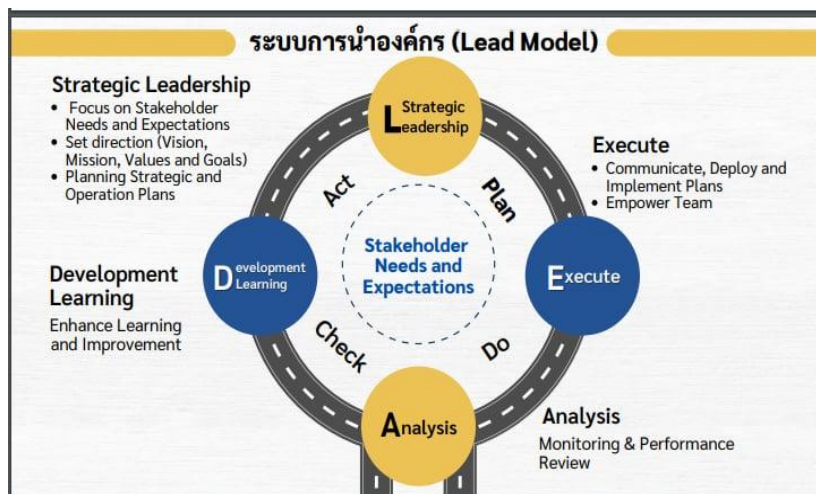
### 1.2.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล



### 1.3 กลุ่มผู้บริหาร โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ



และได้กำหนดสมรรถนะผู้บริหารตามระบบนำองค์กร (LEAD MODEL) ดังนี้



#### 1.3.1 L - Strategic Leadership : การนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์

- 1) Focus on Stakeholder Needs and Expectations : การมุ่งเน้นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) Set direction (Vision, Mission, Values and Goals) : การกำหนดทิศทางองค์กร
- 3) Planning Strategic and Operation Plans : การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

#### 1.3.2 E – Execute : การบริหารจัดการ

- 1) Communicate, Deploy and Implement Plans : การสื่อสาร และถ่ายทอดแผน

2) Empower Team : การสร้างพลังทีม

### 1.3.3 A – Analysis : การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

1) Monitoring & Performance Review : การติดตาม และทบทวนผลดำเนินงาน

### 1.3.4 D - Development Learning : การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร

1) Enhance Learning and Improvement : สร้างการเรียนรู้ และพัฒนา

นอกจากมหาวิทยาลัยจะมีแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ฯ แล้ว มหาวิทยาลัยยังได้จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดังนี้

1. **กลุ่มบุคลากรใหม่** ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 3 ปี โดยจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ และให้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ UBU-LMS มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทราบนโยบาย และข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร โครงการสร้างการบริหาร และการแบ่งส่วนงาน เส้นทางความก้าวหน้า สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ จรรยาบรรณ นอกจากนี้ยังจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง

### 2. กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 3 ปี

2.1 **สายวิชาการ** มีแผนการพัฒนา Functional for Academics ได้แก่ ส่งเสริมความก้าวหน้า ทุนสนับสนุนการศึกษา จริยธรรมจรรยาบรรณ ตลอดจนระบบประกันคุณภาพ

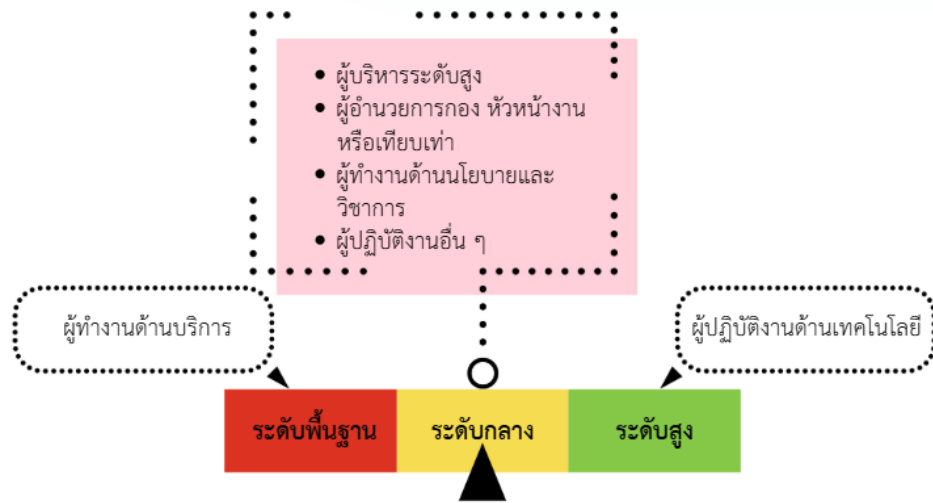
2.2 **สายสนับสนุน** มีแผนการพัฒนา Functional for Staff ได้แก่ ส่งเสริมความก้าวหน้าพัฒนาสมรรถนะตามวิชาชีพ/ตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งบุคลากร นักตรวจสอบภายใน นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการเงินและบัญชี นิติกร และพัฒนาด้านจรรยาบรรณ ตลอดจนระบบประกันคุณภาพ

## 3. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Digital)

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยสำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาออกเป็น 6 กลุ่ม (ไม่นับรวมนักศึกษา) ดังนี้



โดยแต่ละกลุ่มประเภทจะต้องมีระดับสมรรถนะ ดังนี้



ในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Digital) จะมีโครงสร้างหลักสูตรในการพัฒนา 7 กลุ่ม ดังนี้

1. ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)
2. ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance)
3. ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology)
4. ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design)
5. ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management)
6. ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)
7. ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

ดังนี้

รายละเอียดแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2568

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
<b>ด้านการเรียนการสอน</b>									
(1) การพัฒนาหลักสูตร สหกิจศึกษา CWIE	เพื่อให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบ หลักสูตรมีความรู้และทักษะ ในการพัฒนาหลักสูตรสหกิจ ศึกษา CWIE	จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบ หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา ด้านการพัฒนาหลักสูตร สหกิจศึกษา CWIE	สายวิชาการในคณะ ที่แผนการเปิดหลักสูตร สหกิจศึกษา CWIE	-	-	-	ส่งบุคลากรเข้ารับการ พัฒนาภายนอก	ต.ค. – ก.ย.	กองบริการการศึกษา
<b>ด้านการทำงานด้วยเกณฑ์คุณภาพระดับสากล</b>									
(2) การบริหารจัดการ หลักสูตรตามเกณฑ์ AUN QA	เพื่อให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบ หลักสูตรและมีคุณสมบัติตาม เกณฑ์เป็นผู้ตรวจประเมิน ตามมาตรฐาน AUN QA	จำนวนอาจารย์ที่มี สมรรถนะในการบริหารหลัก สูตรตามเกณฑ์ AUN QA	สายวิชาการที่เป็น ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	15	42	-	โครงการแลกเปลี่ยน เรียนรู้สำหรับหลักสูตร ที่มีผลประเมินระดับ คุณภาพ 4	เม.ย.	กองแผนงาน
(3) การเป็นผู้ตรวจ ประเมินคุณภาพตาม เกณฑ์ AUN QA	เพื่อให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบ หลักสูตรและมีคุณสมบัติตาม เกณฑ์เป็นผู้ตรวจประเมิน ตามมาตรฐาน AUN QA	จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการ รับรองเป็นผู้ตรวจประเมิน AUN QA	สายวิชาการที่รับผิดชอบ หลักสูตรและมี คุณสมบัติตามเกณฑ์	31	26	-	1. โครงการอบรม ผู้ตรวจประเมินคุณภาพ ภายในระดับหลักสูตร ตามเกณฑ์ AUN – QA (รุ่นที่ 3) 2. โครงการอบรม ผู้ตรวจคุณภาพภายใน ระดับหลักสูตรตาม เกณฑ์ AUN – QA Assessor Calibration	พ.ค.  ก.ย.	กองแผนงาน

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
การพัฒนาอาจารย์ตามกรอบมาตรฐาน UBU-PSF									
(4) การจัดการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยีการ เรียนรู้	เพื่อให้อาจารย์สามารถจัด การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีการ เรียนรู้	จำนวนอาจารย์ที่ได้รับการ พัฒนาการจัดการเรียนการ สอนด้วยเทคโนโลยีการ เรียนรู้ (ไม่นับซ้ำ)	สายวิชาการทุกคน	N/A	90	-	โครงการอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะด้านการ จัดการเรียนรู้โดยใช้ เทคโนโลยีการเรียนรู้	พ.ค.-ก.ค.	กองการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับ สำนักคอมพิวเตอร์ฯ
(5) พัฒนาสมรรถนะ UBU-PSF ระดับ 1-2	เพื่อให้อาจารย์มีสมรรถนะตาม กรอบมาตรฐาน UBU-PSF	ร้อยละอาจารย์ที่ได้รับการ พัฒนาสมรรถนะ UBU-PSF ในระดับ 1-2	สายวิชาการทุกคน	N/A	5.84	10	1. โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการสร้าง กิจกรรมการเรียนรู้และ การวัดประเมินผลการ เรียนรู้ตามแนวทาง OBE 2. โครงการอบรม หัวข้อ เสริมพลังผู้เรียน ด้วยการสะท้อนผลลัพธ์	มี.ค.  พ.ค.	กองการเจ้าหน้าที่  กองการเจ้าหน้าที่
(6) พัฒนาสมรรถนะ UBU-PSF ระดับ 3-4	เพื่อให้อาจารย์มีสมรรถนะตาม กรอบมาตรฐาน UBU-PSF	ร้อยละอาจารย์ที่ได้รับการ พัฒนาสมรรถนะ UBU-PSF ในระดับ 3-4	สายวิชาการทุกคน	N/A	5.84	10	1. โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการใช้ AI ช่วยเขียนหนังสือหรือ ตำราอย่างมีคุณภาพ 2. โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการ จัดการเรียนรู้โดยใช้	มี.ย.  ก.ค.	กองการเจ้าหน้าที่

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
							กระบวนการวิจัย (Research-based Learning) 3. โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการเขียน ตำราให้ทรงคุณค่า	ส.ค.	
<b>ด้านการวิจัย</b>									
(1) การทำงานวิจัยและ พัฒนาไปสู่ระดับ TRL (4-5)	เพื่อเพิ่มผลงานวิจัยที่สามารถ พัฒนาไปสู่ระดับ TRL (4-5)	จำนวนอาจารย์ที่มีผลงาน วิจัยที่พัฒนาไปสู่ระดับ TRL (4-5)	สายวิชาการที่มีผลงาน TRL 4-5	2	10	10	ไม่ได้ดำเนินการพัฒนา บุคลากรในรูปแบบการ ฝึกอบรม	ต.ค.- ก.ย.	กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานส่งเสริม บริหารงานวิจัยฯ
(2) การสร้างนวัตกรรม หรือทรัพย์สิน ทางปัญญา	เพื่อเพิ่มนวัตกรรมและทรัพย์สิน ทางปัญญา	จำนวนอาจารย์ที่มี สมรรถนะในการสร้าง ผลงานนวัตกรรมและหรือ ผลงานทรัพย์สินทางปัญญา ที่ได้รับการจัดทะเบียน รับรองทรัพย์สินทางปัญญา (ไม่นับซ้ำ)	สายวิชาการทุกคน	11	23	20	ไม่ได้ดำเนินการพัฒนา บุคลากรในรูปแบบการ ฝึกอบรม	ต.ค.- ก.ย.	สำนักงานส่งเสริม บริหารงานวิจัยฯ
(3) การตีพิมพ์ผลงาน วิชาการในระดับ ชาติ	เพื่อเพิ่มจำนวนผลงานวิจัยที่ดี พิมพ์ในระดับชาติและมีคุณภาพ ในระดับ Q1-Q2	ร้อยละอาจารย์ที่มีสมรรถนะ ในการตีพิมพ์ผลงานวิชาการ	สายวิชาการทุกคน	N/A	63.17	-	ไม่ได้ดำเนินการพัฒนา บุคลากรในรูปแบบการ ฝึกอบรม	ต.ค.- ก.ย.	สำนักงานส่งเสริม บริหารงานวิจัยฯ

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
		ในวารสารวิชาการระดับชาติ Q1-Q2							
(4) การตีพิมพ์ผลงาน วิชาการในระดับ นานาชาติ	เพื่อเพิ่มจำนวนผลงานวิจัยที่ ตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ และมีคุณภาพในระดับ Q1-Q2	ร้อยละอาจารย์ที่มีสมรรถนะ ในการตีพิมพ์ผลงานวิชาการ ในวารสารวิชาการระดับนา ชาติ Q1-Q2	สายวิชาการทุกคน	9.59	20.14	30	โครงการพัฒนาทักษะ การเขียนบทความเพื่อ การตีพิมพ์วารสาร วิชาการระดับนานาชาติ	ต.ค.- ก.ย.	สำนักงานส่งเสริม บริหารงานวิจัยฯ
<b>ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</b>									
(1) ทักษะการใช้ AI ในการปฏิบัติงาน	เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ AI ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ พัฒนาด้านการใช้งาน AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	64	โครงการอบรม หัวข้อ การใช้งานเอไอเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน	มี.ค.	กองการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับสำนัก คอมพิวเตอร์และ เครือข่าย
	เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ AI ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	จำนวนผู้บริหารที่ได้รับการ พัฒนาด้านการใช้งาน AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน	ผู้บริหาร	N/A	N/A	53	โครงการอบรม หัวข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย เครื่องมือเอไอ	เม.ย.-ส.ค.	กองการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับสำนัก คอมพิวเตอร์และ เครือข่าย
	เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุน สามารถใช้ AI ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนสายสนับสนุนที่ได้รับ การพัฒนาด้านใช้งาน AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน	สายสนับสนุน	N/A	N/A	100	โครงการอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะการใช้ AI ในการปฏิบัติงาน	เม.ย.	กองการเจ้าหน้าที่

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
<b>UBU-Talent</b>									
(1) พัฒนาบุคลากร สมรรถนะสูง (UBU-Talent)	เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มี สมรรถนะสูงเพื่อเตรียมเป็น ผู้บริหารในอนาคต	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ พัฒนา Talent เพื่อเป็น ผู้บริหาร	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	วัดผลปีงบประมาณ 2569	โครงการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะสูง	ม.ค. - ก.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
(2) เตรียมบุคลากร เพื่อเป็นผู้บริหารใน อนาคต(ระดับกลาง)	เพื่อเตรียมผู้นำระดับกลาง ในอนาคต	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ พัฒนาหลักสูตรผู้บริหาร ระดับกลาง	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	60	โครงการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลาง รุ่น 1 และ 2	ต.ค.-ธ.ค. และ เม.ย.-มิ.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
(3) เตรียมบุคลากร เพื่อเป็นผู้บริหารใน อนาคต (ระดับต้น)	เพื่อเตรียมผู้นำระดับต้น ในอนาคต	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ พัฒนาหลักสูตรผู้บริหาร ระดับต้น	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	60	โครงการพัฒนาผู้บริหาร ระดับต้น รุ่น 1 และ 2	ต.ค.-ธ.ค. และ เม.ย.-มิ.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
<b>ส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากร</b>									
(1) พัฒนาให้เข้าสู่ ตำแหน่งทาง วิชาการ	เพื่อส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจ และเตรียมความพร้อมให้ บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการได้เพิ่มมากขึ้น	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ที่เข้ารับการพัฒนาความ ก้าวหน้าในสายอาชีพ	สายวิชาการ	N/A	N/A	80	โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการใช้ AI ช่วยเขียนหนังสือหรือ ตำราอย่างมีคุณภาพ	มิ.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
	1. เพื่อกระตุ้น และสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทาง ความก้าวหน้าของบุคลากร สายวิชาการ	1. ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจ ในการขอกำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการ และการ จัดทำผลงานทางวิชาการ	- สายวิชาการ - เจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานบุคคล	N/A	N/A	160	โครงการ Share and Learn : เส้นทางสู่ ความสำเร็จในตำแหน่ง ทางวิชาการ	มี.ค.,พ.ค.	กองการเจ้าหน้าที่



ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
	<p>2. เพื่อส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสาย วิชาการให้มีความรู้ความ เข้าใจในการข้อกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการ และการ จัดทำผลงานทางวิชาการ ตามหลักเกณฑ์และมาตรฐาน ในปัจจุบัน</p> <p>3. เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ จัดทำผลงานทางวิชาการจาก ประสบการณ์ของ คณะกรรมการพิจารณา ตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>4. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมี บุคลากรสายวิชาการที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการในระดับ ที่สูงขึ้นเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>ของบุคลากรสายวิชาการ ร้อยละ 80</p> <p>2. ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ร้อยละ 80</p>							

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
(2) พัฒนาให้เข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น	เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้และมีทักษะในการจัดทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งสูงขึ้น	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้ารับการพัฒนาก้าวหน้าในสายอาชีพ	สายสนับสนุน	N/A	123	80	1. โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการ จัดทำ ผลงานเชิงวิเคราะห์/ สั้งเคราะห์ 2. โครงการอบรม หัวข้อ การพัฒนา งานประจำสู่งาน วิจัย (R2R) 3. โครงการอบรม หัวข้อ เทคนิคการเตรียมและ การเขียนบทความ ทางวิชาการ สำหรับ บุคลากรสาย สนับสนุน	ม.ย.  ก.ค.  ส.ค.	กองการเจ้าหน้าที่
(3) ส่งเสริมให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น	เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิปริญญาเอก	จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับทุนกองทุนพัฒนาบุคลากร	ทุนการศึกษา ป.เอก	3	5	4	โครงการสนับสนุน ทุนการศึกษาสำหรับ บุคลากร	ธ.ค. - ก.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
<b>การพัฒนาสมรรถนะหลัก และค่านิยม</b>									
ด้านการทำงานเชิงรุก (Proactiveness)	เพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางการพัฒนาศักยภาพ	ความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าอบรมไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	100 ต่อรุ่น	โครงการอบรม หัวข้อ เคล็ด(ไม่)ลับ สู่การ	พ.ค.,ม.ย.	กองการเจ้าหน้าที่

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
	ของตน และคนในทีมงานในมุม ที่หลากหลาย และเพื่อให้เกิด การเรียนรู้และเติมเต็มศักยภาพ ความสามารถในการทำงานเชิง รุก ตลอดจนแนวทางการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ ทำงานอย่างรับผิดชอบ มุ่งประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพของงาน						ทำงานเชิงรุกอย่างมี ประสิทธิภาพ		
ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การ ทำงานโดยฝึกคิดสร้างสรรค์ใน การทำงาน และเพื่อให้รู้วิธีคิดที่ เป็นระบบและสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในงาน และสอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กรอย่างมีคุณภาพ ตลอดจนเป็น การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรด้านการ ทำงานสร้างสรรค์ (Creativity)	ความพึงพอใจของบุคลากร ที่เข้าอบรมไม่ต่ำกว่าระดับดี มาก	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	100	โครงการอบรม หัวข้อ พัฒนาความคิด สร้างสรรค์ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของการทำงาน	เม.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
ระบบดูแลบุคลากรใหม่	1. เพื่อให้บุคลากรใหม่ทราบ นโยบายและข้อมูลเกี่ยวกับ มหาวิทยาลัย เช่น วิสัยทัศน์	ร้อยละบุคลากรใหม่ที่ได้รับ การพัฒนา	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	50	โครงการปฐมนิเทศ บุคลากรใหม่	เม.ย.-พ.ค.	กองการเจ้าหน้าที่

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
	พันธกิจ ค่านิยมองค์กร โครงการสร้างการ บริหารและการแบ่ง ส่วนงานเส้นทางความ ก้าวหน้า สวัสดิการ 2. เพื่อให้เกิดเครือข่ายของ บุคลากรระหว่างหน่วยงาน 3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะและ เพิ่มประสิทธิภาพ 4. เพื่อเสริมสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร								
		ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรใหม่ที่มีต่อการ เรียนรู้ ผ่านระบบ UBU- LMS ไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	80	โครงการบทเรียน ออนไลน์ LMS สำหรับบุคลากรใหม่	ม.ค.-ก.พ.	กองการเจ้าหน้าที่
	เพื่อพัฒนาสมรรถนะ และ เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน และสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความพึงพอใจของ ของที่มีต่อระบบพี่เลี้ยง	บุคลากรทุกสาย	N/A	N/A	50	โครงการพัฒนาพี่เลี้ยงบุ คลากรใหม่	เม.ย.-พ.ค.	กองการเจ้าหน้าที่

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
Functional for Academics									
ด้านบริหารงานบุคคล	เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ร้อยละบุคลากรที่ได้รับการ Up Skill/Re Skill	สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านบุคคล	N/A	100	35	Up skill/Re skill ด้านการบริหารงานบุคคล	มี.ค. – ก.ย.	กองการเจ้าหน้าที่
ด้านการเงิน	1.เพื่อให้เข้าใจกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงเข้าใจในขั้นตอน วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน การบัญชี ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปปรับใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2.เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะด้านการเงินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 3.สามารถระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในการปฏิบัติงานได้	1. ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายด้านการเงิน ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 2.จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าอบรมต่อรุ่นไม่น้อยกว่า 80 คน	สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน และบัญชีและตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง	N/A	N/A	100	โครงการอบรม หัวข้อ การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการเงิน	ส.ค.	กองการเจ้าหน้าที่

ขีดความสามารถ /สมรรถนะ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	Base Line		ปี 2568		ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ปี 2566	ปี 2567	เป้า ประสงค์	กิจกรรม/โครงการ		
<b>จริยธรรมและจรรยาบรรณ</b>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อเป็นมาตรการป้องกันและ</li> <li>การลงโทษในกรณีการคัดลอก</li> <li>ผลงานทางวิชาการ</li> <li>- การคุ้มครองผู้เรียนและ</li> <li>มาตรการลงโทษผู้ฝ่าฝืน</li> <li>มาตรการ</li> <li>- กรณีศึกษาการฝ่าฝืนธรรมา</li> <li>ภิบาลอย่างร้ายแรงใน</li> <li>สถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>	<p>กลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจ</p> <p>วิธีปฏิบัติ ในการกำกับดูแล</p> <p>จรรยาบรรณและจริยธรรม</p> <p>ตามแนวปฏิบัติตามหลักธรร</p> <p>มาภิบาลใน</p> <p>สถาบันอุดมศึกษา</p>	<p>ผู้บริหารคณะ</p> <p>สายวิชาการ</p> <p>สายสนับสนุน (ระดับ</p> <p>หัวหน้างาน)</p>	N/A	N/A	60	<p>โครงการสัมมนา กรณี</p> <p>การคัดลอกผลงานทาง</p> <p>วิชาการและการปฏิบัติ</p> <p>ต่อนักศึกษา</p>	มี.ค.	กองการเจ้าหน้าที่

## บทที่ 5

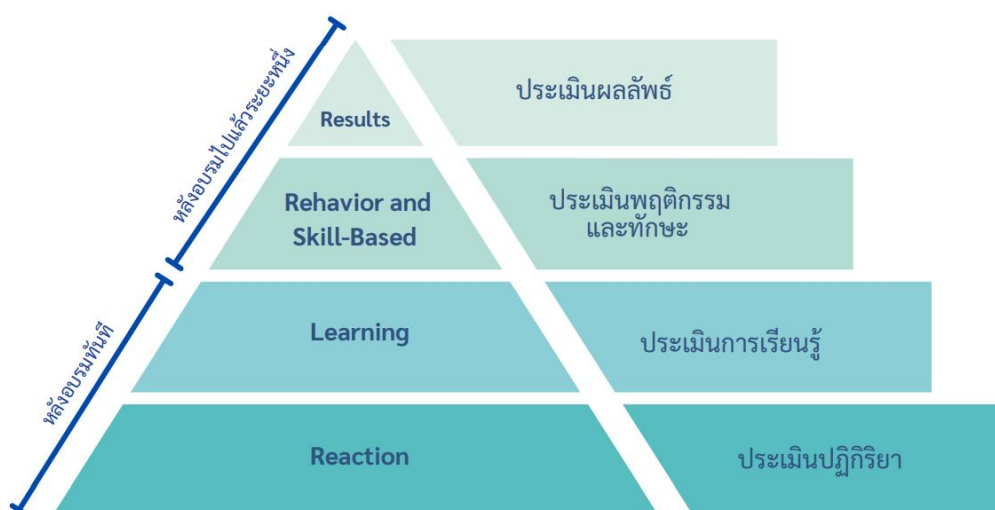
### การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยโดยกองการเจ้าหน้าที่ ได้จัดทำกระบวนการติดตามการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของ “Kirkpatrick’s Evaluation Model” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ประเมินกระบวนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. วัดผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และ
3. ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลจะนำมาปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตให้สอดคล้องกับความต้องการมหาวิทยาลัยและบุคลากรมากยิ่งขึ้น

โดยการประเมินผลโครงการตามแนวทางของ “Kirkpatrick’s Evaluation Model” แบ่งเป็น 2 ระยะ 4 ระดับ และกำหนดลักษณะกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ที่ต้องจัดให้มีการประเมินผล ดังนี้

ภาพ Kirkpatrick’s Evaluation Model



ระดับการประเมินผลการฝึกอบรม		ลักษณะกิจกรรม/หลักสูตร/โครงการ ต้องประเมิน
ระยะที่ 1 ประเมินหลังฝึกอบรมทันที		
ระดับที่ 1	การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)	ทุกหลักสูตรที่จัดอบรม ต้องจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจทันทีเมื่อสิ้นสุดการอบรม
ระดับที่ 2	การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation)	หลักสูตรที่มีการอบรม 3 ชั่วโมงขึ้นไป ให้ประเมินการเรียนรู้ ทั้ง Pre-test และ Post-test

ระดับการประเมินผลการฝึกอบรม		ลักษณะกิจกรรม/หลักสูตร/โครงการ ต้องประเมิน
<b>ระยะที่ 2 ประเมินหลังฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง</b>		
ระดับที่ 3	การประเมินพฤติกรรมและทักษะ (Behavior and Skill-based Evaluation)	หลักสูตรที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมถึงทักษะที่ควรจะมีเพิ่มขึ้น ให้ดำเนินการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปหนึ่งระดับ ภายหลังจากฝึกอบรม 6 เดือน (เช่น หลักสูตรการวิเคราะห์ข้อมูล หลักสูตรการสื่อสารภาษาอังกฤษ)
ระดับที่ 4	การประเมินผลลัพธ์ (Results Evaluation)	หลักสูตรที่ใช้ต้นทุนการอบรม ตั้งแต่ 20,000 บาท ขึ้นไป หรือ เป็นหลักสูตรที่มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง ที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมนำองค์ความรู้มาพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ดำเนินการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปหนึ่งระดับ ภายหลังจากฝึกอบรม 6 เดือน (เช่น หลักสูตร นบสส. หลักสูตร นบค. หลักสูตรผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หลักสูตรผู้ตรวจประเมิน AUN QA)

**หมายเหตุ** การติดตามประเมินผลการพัฒนาในระดับ 3 - 4 ใช้สำหรับประเมินผลบุคลากรที่ไปอบรมภายนอก โดยมีการแจ้งแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้

**1. กรณีไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพกับหน่วยงานภายนอก**

บุคลากรที่ประสงค์จะไปเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพกับหน่วยงานภายนอก

ต้องดำเนินการดังนี้

- 1) กรอกแบบฟอร์ม Ubu\_Training 1 เพื่อขออนุมัติผู้บังคับบัญชา
- 2) หลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมจะต้องรายงานผู้บังคับบัญชาทราบ โดยกรอกแบบฟอร์ม Ubu\_Training 2 ภายใน 15 วัน
- 3) เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับสิทธิบันทึกข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จะต้องบันทึกข้อมูลในระบบ DMS ให้กับบุคลากรในสังกัดที่ได้รับอนุมัติให้เข้าฝึกอบรมโดย Upload แบบฟอร์ม Ubu\_Training 1 และ Ubu\_Training 2 ในระบบ DMS ด้วย

**2. กรณีหน่วยงานจัดโครงการเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย**

กรณีที่หน่วยงานจัดโครงการพัฒนาบุคลากร ให้ดำเนินการประเมินผลโครงการฯ ระยะที่ 1 คือประเมินหลังฝึกอบรม อย่างน้อยระดับที่ 1 และกองการเจ้าหน้าที่จะติดตามผลการประเมินไปยังหน่วยงาน ณ สิ้นไตรมาส 2 และสิ้นไตรมาส 4 เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการและวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



# ผู้จัดทำ

## ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ชุตินันท์ ประสิทธิ์ภูริปรีชา  
นายอรรถพงศ์ กาวาฬ  
นางสายเพชร อักโข  
นางพนมศรี เลิศศุภวิทย์นภา

อธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์  
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

## จัดทำข้อมูลและสรุปเล่ม

นางสาวชนัญชิตา สวัสดิพันธ์  
นายวันชัย ทิวสูงเนิน

บุคลากรชำนาญการพิเศษ  
บุคลากรปฏิบัติการ

## หน่วยงาน

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
85 ถนนสมนมาร์ค ตำบลเมืองศรีโค อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี  
โทรศัพท์ 0-4535-3029-32