

คำนำ

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กร มีสภาพเป็นทุนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร มหาวิทยาลัยทักษิณได้ทบทวนและปรับแผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ. 2561-2565 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งแผนดังกล่าวได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายและการพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ ในการประชุมครั้งที่ 1 /2561 วันที่ 3 มกราคม 2561 และได้ทบทวนตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนากุศลการของมหาวิทยาลัย ในการประชุมคณะกรรมการนโยบายและการพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 11 /2561 วันที่ 7 พฤศจิกายน 2561

แผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ.2561-2565 เป็นแผนสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดทำควบคู่กับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมด้านการพัฒนาระบบบริหารขีดความสามารถ อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากร การสนับสนุนและดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับมหาวิทยาลัยทำงานด้วยความทุ่มเทและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณฉบับนี้ จะช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งช่วยเสริมสร้างและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกท่านในการผลักดันแผนดังกล่าวให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยต่อไป

มหาวิทยาลัยทักษิณ

2561

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	3
ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยทักษิณ	4
แผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปี พ.ศ. 2561 – 2565	6
ความเชื่อมโยงของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 – 2565 ที่สอดคล้อง กับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard	14
ระบบและกลไกการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ	16

บทสรุปผู้บริหาร

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จ ที่จะร่วมผลักดันภารกิจของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ หรือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย รวมทั้งการรักษาบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ครบวงจร

แผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปี พ.ศ. 2561 – 2565 ได้จัดทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งมีความท้าทาย 5 ด้านที่ต้องก้าวข้าม ประกอบด้วย 1) ความเป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิตที่ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ 2) ความเข้มแข็งด้านการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 3) ความเข้มแข็งด้านศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา 4) การบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และ 5) ความมั่นคงทางการเงิน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ ก้าวข้ามความท้าทาย มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2561-2565 ขึ้น ประกอบด้วย 1) แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น โครงการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง TPSF (Teaching Professional Standard Framework) โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาของอาจารย์ โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย และ 2) แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาระบบบริหารผลงาน การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและเป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน

ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยทักษิณ

1. ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลาเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2511 ในนามของวิทยาลัยวิชาการศึกษา สงขลา ปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิทยาลัยวิชาการศึกษา สงขลา จึงเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภายใต้ชื่อ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตสงขลา ปี พ.ศ. 2535 กำหนดชื่อใหม่เป็น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้ ปี พ.ศ. 2539 ได้ยกฐานะ เป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ ในนามมหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ. 2548 ขยายเป็น 2 วิทยาเขตคือ วิทยาเขตสงขลา และวิทยาเขตพัทลุง และในปี พ.ศ. 2551 ได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ปรัชญา ปณิธาน ค่านิยม

ปรัชญา

ปัญญา จริยธรรม นำการพัฒนา

ปณิธาน

มหาวิทยาลัยรับใช้สังคม

ค่านิยม

เคารพธรรม (Respect) มีเคารพธรรม หมายถึง เคารพ มองเห็นคุณค่าและความสำคัญ แล้วปฏิบัติต่อบุคคลหรือสิ่งนั้นด้วยความถูกต้อง จริ่งใจ

ปัญญาธรรม (Wisdom) มีปัญญาธรรม หมายถึง ใช้สติและปัญญาในการดำเนินชีวิต อันจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามต่อตนเอง องค์กรและสังคม

สามัคคีธรรม (Unity) มีสามัคคีธรรม หมายถึง ร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติภารกิจด้วยความพร้อมเพรียง

มุ่งผลลัพธ์ที่ดี (Outcome Oriented) ปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์ที่ดี หมายถึง ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

มีความคุ้มค่า (Worthiness) หมายถึง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรและสังคมโดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการใช้ทรัพยากร

นำพาสังคม (Social Responsibility) หมายถึง เอาใจใส่ เป็นที่พึ่งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน ภายในปี 2580 (Academic Excellence Through Social Relevance within 2037)

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนคุณภาพ
2. สร้างสรรค์ผลงานการวิจัยและพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อสังคม
3. บริการวิชาการ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม ร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง
4. ส่งเสริม สนับสนุน การทำนุบำรุงรักษาและพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและสิ่งแวดล้อมของภาคใต้ตอนล่างให้เกิดคุณค่า มูลค่าเพิ่ม
5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ชุมชนเป็นฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับอาเซียน

4. ข้อมูลบุคลากร

มหาวิทยาลัยมีบุคลากร จำนวน 1,125 คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 471 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 654 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลบุคลากร	สายวิชาการ (471 คน)		สายสนับสนุน (654 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา				
ปริญญาเอก	242	51.38	3	0.46
ปริญญาโท	219	46.50	157	24.01
ปริญญาตรี	10	2.12	344	52.60
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	150	22.94
ประเภทบุคลากร				
ข้าราชการ	11	2.33	13	1.99
พนักงานมหาวิทยาลัย	390	82.80	378	57.80
พนักงานวิทยาลัย	7	1.49	7	1.07
ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย	63	13.38	231	35.32
ลูกจ้างของส่วนราชการ	-	-	25	3.82
ตำแหน่งทางวิชาการ (สายวิชาการ)				
ศาสตราจารย์	3	0.64	-	-
รองศาสตราจารย์	17	3.61	-	-
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	108	22.93	-	-
อาจารย์	343	72.82	-	-
ตำแหน่งวิชาการ (สายสนับสนุน) (N=398)				
ชำนาญการพิเศษ	-	-	10	2.51
ชำนาญการ	-	-	62	15.58
ชำนาญงาน	-	-	5	1.26
ปฏิบัติการ	-	-	313	78.64
ปฏิบัติงาน	-	-	8	2.01
สัดส่วน สายวิชาการ : สายสนับสนุน	1 : 1.39			

หมายเหตุ ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2561

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปี พ.ศ. 2561 – 2565

จากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ซึ่งได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในมิติต่าง ๆ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โมเดลประเทศไทย 4.0 นโยบายและแผนต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อให้สามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยจึงทบทวนวิสัยทัศน์ และปรับแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561 - 2580 กำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความเป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิตที่ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ 2) ความเข้มแข็งด้านการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 3) ความเข้มแข็งด้านศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา 4) การบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และ 5) ความมั่นคงทางการเงิน เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในการเป็น **“มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน ภายในปี 2580 (Academic Excellence Through Social Relevance within 2037** ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561 - 2580 ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านการบริหารและการพัฒนากำลังคนควบคู่ไปด้วย รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ จากผลสัมฤทธิ์ของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ. 2558 - 2567 ที่ได้นำสู่การปฏิบัติ ในปี พ.ศ. 2558 - 2559 โดยมีผลการดำเนินงานบรรลุตัวชี้วัดร้อยละ 85 และ 83 ตามลำดับ จึงนำผลความต้องการและการประเมินสภาพปัจจุบันมากำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561 – 2565 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561-2580 เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

แผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ. 2561 – 2565 เป็นแผนสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดทำควบคู่กับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น โครงการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง TPSF (Teaching Professional Standard Framework) โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาของอาจารย์ โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย และ 2) แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาการพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาระบบบริหารผลงาน การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนด้านบุคลากรในส่วนที่ 2 จะดำเนินการหลังจากกระบวนการจัดทำแผน 5 ปี ของมหาวิทยาลัยแล้วเสร็จ โดยมีรองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล และคณะทำงานจัดทำแผนด้านบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบ และนำเสนอคณะกรรมการนโยบายและการพัฒนามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของทุกส่วนงาน หน่วยงาน

สำหรับทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561 – 2565
ที่สอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561-2580
สู่ มีดังนี้

กรอบแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561-2565

1. แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.1 การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะสากลของอาจารย์

1.2 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้สามารถสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ในระดับนานาชาติ

ตอบสนองยุทธศาสตร์การวิจัยของประเทศ

1.3 พัฒนาระบบบริหารและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สู่มหาวิทยาลัยแห่งความสุข
และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

2. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 การพัฒนาระบบบริหารขีดความสามารถ อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก

2.2 การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากร

2.3 การสนับสนุน และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับมหาวิทยาลัย
และทำงานด้วยความทุ่มเท

2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปี พ.ศ. 2561 – 2565

ความท้าทาย	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
					2561	2562	2563	2564	2565
1. แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์									
1. ความเป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิตที่ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้	1.4 พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะสากลของอาจารย์	1.4.2 โครงการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง TPSF Teaching Professional standard Framework) 1.4.3 โครงการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาของอาจารย์ 1.4.4 โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของอาจารย์	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานวิชาการ - รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล - ฝ่ายวิชาการ - สำนักคอมพิวเตอร์ - งานวิเทศสัมพันธ์ - ส่วนงานวิชาการ	1. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้	ร้อยละ	ร้อยละ 10	ร้อยละ 20	ร้อยละ 30	ร้อยละ 40
				2. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์สมรรถนะสากลด้านภาษาอังกฤษ					
				- สายวิชาการ	ร้อยละ 5.34	ร้อยละ 25	ร้อยละ 27	ร้อยละ 29	ร้อยละ 31
				3. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์สมรรถนะสากลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
				- สายวิชาการ	-	ร้อยละ 10	ร้อยละ 12	ร้อยละ 14	ร้อยละ 16
				- สายสนับสนุน	-	ร้อยละ 10	ร้อยละ 12	ร้อยละ 14	ร้อยละ 16

ความท้าทาย	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
					2561	2562	2563	2564	2565
2. ความเข้มแข็งด้านการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	2.2 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้สามารถสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ในระดับนานาชาติ ตอบสนองยุทธศาสตร์การวิจัยของประเทศ	2.2.2 โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานวิจัยและบริการวิชาการ - สถาบันวิจัยและพัฒนา - ฝ่ายวิชาการ	4. ร้อยละอาจารย์ประจำ/นักวิจัยที่ได้รับเงินทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากแหล่งทุนภายนอก	ร้อยละ 9	ร้อยละ 14	ร้อยละ 16	ร้อยละ 18	ร้อยละ 20
				5. ร้อยละของอาจารย์ประจำ/นักวิจัยที่มีงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาตินานาชาติ	ร้อยละ 65/20	ร้อยละ 67/21	ร้อยละ 74/22	ร้อยละ 76/24	ร้อยละ 80/25
				6. ร้อยละของอาจารย์ประจำ/นักวิจัยที่มีผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์					
				- เชิงสังคม	14	18	20	22	25
				- เชิงพาณิชย์	2	3	5	7	8

ความท้าทาย	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
					2561	2562	2563	2564	2565
				7. ร้อยละของอาจารย์และนักวิจัยที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นที่ปรึกษาจากหน่วยงานราชการ	ร้อยละ -	ร้อยละ 3.50	ร้อยละ 4.00	ร้อยละ 4.50	ร้อยละ 5.00
4. การบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	4.2 พัฒนาระบบบริหารและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สู่มหาวิทยาลัยแห่งความสุข และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง	4.2.1 โครงการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย 4.2.2 โครงการเตรียมหรือพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ 4.2.3 โครงการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยแห่งความสุข (Happy University) : มหาวิทยาลัยสุขภาวะ (Happy Workplace) 4.2.4 โครงการบ่มเพาะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามค่านิยมหลัก	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานแผน - รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - ฝ่ายแผนงาน - ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล - ทุกส่วนงาน	8. ดัชนีความสุขของบุคลากร (7.3ก-11) - สายวิชาการ - สายสนับสนุน	ร้อยละ 65	ร้อยละ 66	ร้อยละ 67	ร้อยละ 68	ร้อยละ 70
				8.ระดับพฤติกรรมคุณลักษณะของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย - สายวิชาการ - สายสนับสนุน	4.47 คะแนน	4.47 คะแนน	4.50 คะแนน	4.5 คะแนน	4.5 คะแนน

ความท้าทาย	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
					2561	2562	2563	2564	2565
2. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์									
	1. การพัฒนาระบบบริหารขีดความสามารถ อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก	1.1 โครงการพัฒนาระบบบริหารอัตรากำลัง 1.2 โครงการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือก	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานแผน - รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - ฝ่ายแผนงาน - ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล	9. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก (7.3 ก-1)	ร้อยละ 52	ร้อยละ 53	ร้อยละ 54	ร้อยละ 55	ร้อยละ 56
	2. การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากร	ผู้บริหาร 1.1 โครงการพัฒนาสมรรถนะ/ขีดความสามารถของผู้บริหารระดับสูง 1.2 โครงการพัฒนาสมรรถนะ/ขีดความสามารถของผู้บริหารระดับอำนวยการ (สายคณาจารย์) 1.3 โครงการพัฒนาสมรรถนะ/ขีดความสามารถของผู้บริหารระดับอำนวยการ (สายสนับสนุน)	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล	10. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับพัฒนาตามแผน					
				- ผู้บริหาร	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
				- สายวิชาการ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
				- สายสนับสนุน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80

ความท้าทาย	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
					2561	2562	2563	2564	2565
				11. ร้อยละของผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติงาน (ปี กศษ.60 ไม่อยู่ที่ ม.7)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
		สายสนับสนุน 1.4 โครงการพัฒนาทักษะด้านภาษา และเทคโนโลยีดิจิทัล 1.5 โครงการ On the Job Training	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - สำนักคอมพิวเตอร์ - รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - ฝ่ายบริหารกลาง และทรัพยากรบุคคล	12. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งต่อบุคลากรที่ยื่นขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น (ปี กศษ.60 ไม่อยู่ที่ ม.7)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	3. การสนับสนุนและจํารงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับมหาวิทยาลัยและทำงานด้วยความทุ่มเทอย่างต่อเนื่อง	3.1 การพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Payment) และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency-Based Payment)	- รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคล - ฝ่ายบริหารกลาง และทรัพยากรบุคคล	13. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (7.3ก-2)	ร้อยละ 28	ร้อยละ 29	ร้อยละ 30	ร้อยละ 32	ร้อยละ 34
				14. ระดับความผูกพันของบุคลากร (7.3ก-10) - สายวิชาการ - สายสนับสนุน	ค่าเฉลี่ย 3.70	ค่าเฉลี่ย 3.75	ค่าเฉลี่ย 3.75	ค่าเฉลี่ย 3.75	ค่าเฉลี่ย 3.75

ความท้าทาย	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
					2561	2562	2563	2564	2565
		3.2 การพัฒนาระบบบริหาร ผลงาน (Performance Management System) 3.3 โครงการส่งเสริมและพัฒนา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 3.3.1 โครงการเตรียมความ พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ 3.3.2 โครงการพี่เลี้ยงการ ทำผลงานทางวิชาการ 3.3.3 การสร้างระบบการยก ย่องชมเชย และการเชิดชูเกียรติ แก่บุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้ มหาวิทยาลัยจนเป็นที่ประจักษ์/มี ผลการปฏิบัติงาน/สมรรถนะ ดีเด่นในแต่ละด้าน							
	4. พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ สนับสนุนการ บริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	4.1 โครงการปรับปรุงและพัฒนา ระบบสารสนเทศบุคลากร 4.2 โครงการพัฒนาระบบ e- Performance	- รองอธิการบดีที่ รับผิดชอบงานบุคคล - สำนักคอมพิวเตอร์	15. ระดับความพร้อมใช้ (service availability) ของระบบสารสนเทศ บุคลากรที่ยอมรับได้	ร้อยละ 80	ร้อยละ 82	ร้อยละ 84	ร้อยละ 86	ร้อยละ 88

**ความเชื่อมโยงของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 - 2565 ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน
ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard**

HR Scorecard	แผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 - 2565
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR Alignment)	
1. มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องและสนับสนุนในองค์กรบรรลุพันธกิจตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์	- มีแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2561-2565 ที่เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ 10 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
2. มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ	- มีกลยุทธ์ในการวางแผนกำลังคน สรรหาและคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย (1. แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความท้าทาย 1 กลยุทธ์ 1.4 โครงการ 1.4.2 -1.4.4 ความท้าทาย 2 กลยุทธ์ 2.2 โครงการ 2.2.2) (2. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ 1 โครงการ 1.1-1.2 กลยุทธ์ 2 โครงการ 1.1-1.5)
3. มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (การได้มา พัฒนาและรักษา)	1. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ 3 โครงการ 3.1-3.3
4. การสร้างและการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ	1. แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความท้าทาย 4 กลยุทธ์ 4.2 โครงการ 4.2.2 2. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ 2 โครงการ 2.1-2.3
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)	
1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeiness) (เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา)	- มีมาตรการในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพทั้งระบบการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก (ความท้าทาย 2 กลยุทธ์ 1 โครงการ 1.2)
2. มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง ทันสมัย ใช้ประกอบการตัดสินใจได้	- มีกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมี

HR Scorecard	แผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 - 2565
	ประสิทธิภาพ (ก.4 โครงการ 3.10)
3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนงานเหมาะสม สะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)	- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยประมาณ ร้อยละ 40
4. นำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	- มีมาตรการโครงการในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบรับสมัครงานออนไลน์ โครงการ e-Performance การสำรวจค่าเฉลี่ยดัชนีความสุขออนไลน์ และการพัฒนาฐานข้อมูลบุคลากร เป็นต้น (ความท้าทาย 4 กลยุทธ์ 4.2 โครงการ 4.2.3 และ ก.4 โครงการ 3.10 3)
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)	
1. การรักษาบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย	1. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ 3 โครงการ 3.1-3.3
2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบายมาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคล	-
3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะและสมรรถนะสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายองค์กร	1. แผนด้านบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความท้าทาย 1 กลยุทธ์ 1.4 โครงการ 1.4.2 -1.4.4 ความท้าทาย 2 กลยุทธ์ 2.2 โครงการ 2.2.2) 2. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ 2 โครงการ 2.4-2.5)
4. มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า สามารถจำแนกความแตกต่าง เชื่อมโยงกับผลตอบแทน	2. แผนด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ 3 โครงการ 3.1 -3.2

HR Scorecard	แผนบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 - 2565
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
1. การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลัก คุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม	- มีระบบการร้องทุกข์ การดำเนินการตามจรรยาบรรณโดยมีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และคณะกรรมการจรรยาบรรณประจำมหาวิทยาลัย ระบบจัดการข้อร้องเรียน
2. ความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล	
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	
1. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศ การทำงาน	- โครงการเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace: Happy Worklife) (ความท้าทาย 4 กลยุทธ์ 4.2 โครงการ 4.2.3) กำหนดตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก นอกเหนือจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด	- มีมาตรการในการสร้าง/ปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย
3. การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร บุคลากรและระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง	-

ระบบและกลไกการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

แผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ.2561 - 2565 เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ปี พ.ศ.2561 – 2580 ไปสู่การปฏิบัติ โดยจะดำเนินการใน 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน ฝ่าย งาน สำหรับการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ จะดำเนินการดังนี้

1. ถ่ายทอดแผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ ปี พ.ศ. 2561 - 2565 สู่การปฏิบัติ ผ่านที่ประชุมคณบดี ผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีความเข้าใจที่ตรงกัน ร่วมถ่ายทอดและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับแผนบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยทักษิณ

2. การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี ในลักษณะ Rolling Plan ที่มีการทบทวนและปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ทุกปี

3. มีระบบในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามระยะเวลาที่กำหนด