

แผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2565 - 2569

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต

ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้า นำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีที่พึงประสงค์ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการสร้างและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กร ออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม รวมถึงเป็นกระบวนการในการถ่ายโอนข้อมูลและประสบการณ์ของพนักงาน การให้คำปรึกษาในการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ให้บุคลากร ตลอดจนเป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ต่างๆ ให้เกิดขึ้น

ดังนั้น มหาวิทยาลัยรังสิตได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ.2565 – 2569

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาและการผลิตบัณฑิต (Excellence in Education)
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะ (Smart Organization)

มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) 1.4 อาจารย์มีความสามารถเป็นเลิศในการจัดการเรียนการสอน
มี Key Result (KR) ดังนี้

- KR 1.4.4 อาจารย์ผู้สอนได้รับการพัฒนาเทคนิคการสอนหรือการประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา
- KR 1.4.5 อาจารย์ผู้สอนได้รับการพัฒนาทางวิชาการและวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ (Objective) 3.4 บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นและเพิ่มขีดสมรรถนะในการทำงาน Human Resources Competency Development (HRCD) มี Key Result (KR) ดังนี้

- KR 3.4.1 บุคลากรสายสนับสนุนต้องเข้าร่วมโครงการ/ กิจกรรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนางานและมีผลเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานได้ดีขึ้น
- KR 3.4.2 บุคลากรสายการสอนต้องเข้าร่วมโครงการ/ กิจกรรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการและมีผลเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงศักยภาพทางวิชาการที่สูงขึ้น
- KR 3.4.3 บุคลากรทุกประเภทจะต้องเข้ารับการพัฒนาในโครงการ/ กิจกรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- KR 3.4.4 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน บรรลุเป้าหมายแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

นอกจากนี้ยังมีมาตรการในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อสร้างกลไกการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบในเชิงรุกตามศักยภาพของตนเอง และตามความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีความสามัคคี ผูกพันกับองค์กร มีการเพิ่มพูนทักษะภาษาต่างประเทศ รวมทั้งสร้างและพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างาน ให้มีความรู้ และความคิดทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น และมีจิตสำนึกที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดเป็นสังคมนิยมใฝ่ดีในมหาวิทยาลัยรังสิต

สำนักงานพัฒนาบุคคล จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรังสิต ภายใต้กรอบตามแนวทางประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ.2565-2569 โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ข้อมูลบุคลากร สมรรถนะของบุคลากร สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนฯ ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ

2. ปัจจัยแวดล้อมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

นโยบายมหาวิทยาลัยรังสิต

การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ แผนพัฒนาจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและความต้องการขององค์กร ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องนำปัจจัยแวดล้อมของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทาง ซึ่งปัจจัยแวดล้อมที่นำมาพิจารณา ประกอบด้วย

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยรังสิต ภายใต้สัญลักษณ์

เพื่อสนองวัตถุประสงค์ในการสร้างสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ความใส่ใจในการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ผสานกับจิตสำนึกที่ดีงามและคุณธรรม เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติ เครื่องหมายของมหาวิทยาลัยรังสิตจึงเปรียบเสมือนดวงอาทิตย์ที่สาดส่องพรายแสงแห่งปัญญา

ปณิธาน (Pledge) มหาวิทยาลัยรังสิต

“มหาวิทยาลัยรังสิต สร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้แก่สังคม”

วิสัยทัศน์ (Vision) มหาวิทยาลัยรังสิต

“การศึกษาคือนวัตกรรมที่ไม่มีที่สิ้นสุด”

มหาวิทยาลัยรังสิตมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติ เน้นคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล มีความเป็นเลิศทางด้านการเรียนการสอนที่อยู่บนพื้นฐานของการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ และแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหา ชี้นำทางเลือก และสนองตอบความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศ

พันธกิจ (Mission) มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยรังสิตมุ่งมั่นที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกในชีวิตของนักศึกษา บุคลากร คณาจารย์ และสังคมผ่านประสบการณ์การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงโดย

- 1) การก้าวข้ามพรมแดนทางการศึกษาแบบเดิม (Breaking Through Conventional Education Border)
- 2) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Building Knowledge-edge Management System; KMS)

เอกลักษณ์ (Uniqueness) มหาวิทยาลัยรังสิต

“มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่การศึกษา คือ นวัตกรรม”

อัตลักษณ์ (Identity) มหาวิทยาลัยรังสิต

“คิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นคุณธรรม นำการเปลี่ยนแปลง”

นโยบายการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต

วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต

มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มหาวิทยาลัยรังสิตก้าวสู่ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพ ด้วยการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างจิตวิญญาณธรรมาธิปไตย โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม

พันธกิจการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต

- 1) พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะของตำแหน่งงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 2) กำหนดแนวทางของแผนพัฒนาบุคลากรของคณะ และหน่วยงานต่างๆ ให้อยู่ภายใต้กรอบการพัฒนาเดียวกัน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีทิศทางในการพัฒนาเป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ
- 3) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) คณะและหน่วยงาน ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนในสังกัด

วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต

- 1) เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่สำคัญและจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 3) เพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดีและถูกต้องให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวัง
- 4) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะได้ใช้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับ “คนเก่ง” (Talent)

3. แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต

ทรัพยากรบุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย จะทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากภายนอก สภาพการแข่งขัน และแผนการขยายตัวของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมหาวิทยาลัย สังคมและประเทศชาติ นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงเห็นสมควรกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1) ทุกคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย และภารกิจหลักของส่วนงาน โดยเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล ทั้งการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ อาทิ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา ต่อ การประชุม และสัมมนา เป็นต้น และการสร้างกลไกในการส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร เช่น การเรียนรู้ผ่านทาง Internet / Intranet การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยให้หัวหน้าหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถ/ความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนา และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ทั้งนี้ให้คณะและหน่วยงานจัดทำแผนพัฒนารายบุคลากร เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และหัวหน้าหน่วยงานมีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาของบุคลากรในสังกัดในรูปแบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป

2) มหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยการไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การปฏิบัติงานบริการวิชาการ การปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร การไปประชุม สัมมนา หลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรภายนอกจัดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่จะให้ความรู้ใหม่ๆ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา

3) มหาวิทยาลัยกำหนดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการโดยรวมในระดับมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงาน สามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการเฉพาะของส่วนงานได้เอง โดยให้สอดคล้องกับความจำเป็น ทิศทางและเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4) มหาวิทยาลัยได้ใช้แนวทางการเรียนรู้บนพื้นฐานของ 70:20:10 Learning Model มาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน โดยไม่จำเป็นต้องพัฒนาผ่านการฝึกอบรมในชั้นเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) เพื่อการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่ต้องสนับสนุนการพัฒนางานองค์กรให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันนิยมมาใช้ ได้แก่ การฝึกฝนบุคลากรตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency Based Training) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ต่องานขององค์กรให้ได้เต็มที่

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิด Competency เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งมีผู้ให้นิยามศัพท์ คำว่า Competency ไว้หลายคำ ดังนี้

Competency = สมรรถนะ
= ศักยภาพ
= ชีตความสามารถ
= พฤติกรรม

สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ David McClelland ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ”

ความสำคัญของสมรรถนะ

- 1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรไปสู่กระบวนการการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรได้อย่างมีทิศทาง และต่อเนื่อง
- 3) เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ประเภทของสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยรังสิตได้จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักที่ทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมีร่วมกัน

2) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถทางการบริหารจัดการ สำหรับตำแหน่งงานบริหาร และหัวหน้างาน

3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเฉพาะตำแหน่งงาน ซึ่งแตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

แนวทางการกำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยรังสิต

ในการจัดทำ Core Competency (สมรรถนะหลัก) ของมหาวิทยาลัย เริ่มต้นจากการนำกรอบแนวคิดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนามาเป็นตัวตั้ง แล้วพิจารณาโดยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยว่า การจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ต่างๆ นั้น บุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัยรังสิต ควรมีความสามารถทางด้านใดบ้าง ซึ่งจากการสำรวจทำให้ได้สมรรถนะทั้งหมด 8 ด้าน จนสามารถสรุปออกมาเป็นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย จำนวน 3 ด้าน

ในส่วนของการจัดทำสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ทางมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบถามผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ว่าความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรจะต้องมี ประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหารสำหรับหัวหน้างาน และผู้บริหารได้ 5 ด้าน

ส่วนการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ทางมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสอบถามคณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหารทุกคณะ ผู้อำนวยการของทุกหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานสำหรับแต่ละตำแหน่งที่อยู่ในหน่วยงานตนเอง พร้อมทั้งจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพิจารณาร่วมกันว่า ความสามารถใดควรกำหนดเป็นสมรรถนะกลางของบุคลากรในทุกตำแหน่ง ซึ่งที่ประชุมสรุปร่วมกัน โดยกำหนดสมรรถนะร่วมของบุคลากรสายการสอนไว้ 3 ด้าน และบุคลากรสายสนับสนุน 4 ด้าน

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่กำหนด

มหาวิทยาลัยรังสิตได้กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยอาศัยการพัฒนาตามสมรรถนะที่กำหนด โดยมีแนวทางในการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (Core Competency)

เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีพฤติกรรมการทำงานตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวัง รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยรังสิตกำหนดสมรรถนะหลักในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ด้าน คือ

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1) ธรรมาธิปไตย (Dharmacracy)

ความรู้ความเข้าใจในความหมายของธรรมาธิปไตย รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามหลักธรรมาธิปไตย มีความเป็นธรรมและการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักธรรมาธิปไตยและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน

2) การทำงานเป็นทีม (Team Working)

ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา รวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมด้วยการให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในทีมยึดมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน

3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Work Achievement)

ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนดครบถ้วน ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ในส่วนของสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมหาวิทยาลัยกำหนดสมรรถนะหลักไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา โดยในอนาคตสามารถกำหนดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

2. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

เป็นการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร และหัวหน้างานให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ สามารถบริหารงานและชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ร่วมมือร่วมใจในการทำงานจนบรรลุผล โดยมหาวิทยาลัยรังสิตได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้ 5 ด้าน คือ

1) การบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ แนวทางและแผนการดำเนินงาน รวมถึงบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย บริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน หาวิธีการประเมินตนเองและของทีมงาน รวมทั้งกำหนดแผนรองรับในกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

2) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

3) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)

ทำการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยทำการคาดการณ์ ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ถึง ต้นเหตุและผลที่ตามมา และตัดสินใจเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด รวมถึงวางแผนในการรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

4) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)

ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจูงใจ ให้ผู้อื่นทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

มีความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และสามารถสร้างผู้นำและบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือ และการสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ทั้งนี้ในส่วนของสมรรถนะทางการบริหาร มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหารและหัวหน้างาน รวมถึงพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้างาน โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนา ซึ่งในอนาคตสามารถปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมสมรรถนะทางการบริหารได้ตามความเหมาะสม

3. การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามแต่ละตำแหน่งงาน) ให้บรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ โดยมหาวิทยาลัยรังสิตจัดแบ่งกลุ่มตำแหน่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ตำแหน่งงานสายการสอน

การพัฒนาบุคลากรในสายการสอนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมหาวิทยาลัยรังสิต กำหนดสมรรถนะร่วมสำหรับบุคลากรสายการสอนของทุกคณะฯ ไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ความรู้ทางวิชาการ/ วิชาชีพเฉพาะ และการวิจัย (Academic Knowledge/ Content and Research)

มีความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการ วิชาชีพเฉพาะด้าน ทนต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน พร้อมทั้งพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีความรู้และความเข้าใจในหลักการ ขั้นตอน กระบวนการ ค้นคว้า

2) ความสามารถและเทคนิคในการสอน และการถ่ายทอด (Teaching Ability & Techniques)

มีความสามารถและเทคนิคการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ สร้างความเข้าใจและพัฒนา ทักษะให้กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผ่านสื่อการสอนที่ทันสมัย โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน สนับสนุนให้ผู้เรียนได้แสดงบทบาทในการนำเสนอความคิดเห็น ประยุกต์ใช้ความรู้ในการฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ โดยให้ความสำคัญกับผลสะท้อนกลับและการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity)

มีความสามารถในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้น และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน

ตำแหน่งงานสายสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากรในสายสนับสนุนของคณะและหน่วยงานต่างๆ ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมหาวิทยาลัยรังสิต กำหนดสมรรถนะร่วมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนของทุกคณะ และทุกหน่วยงาน ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)

การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการทั้งของตนเองและของทีม กลุ่มงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2) จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)

ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (ทั้งจากภายในและภายนอก) และการแสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ

3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy)

ความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) เพื่อการติดต่อสื่อสารและการโต้ตอบ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) สมรรถนะทางดิจิทัล (Digital Competency)

การเข้าใจดิจิทัล การเรียนรู้ดิจิทัล ความร่วมมือดิจิทัล มีความรู้ด้านการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น การคิดเชิงคำนวณและอัลกอริทึม การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ การรู้เท่าทันข้อมูล ระบบอัจฉริยะ ความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ การเปิดใช้งานเทคโนโลยี

4. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาศักยภาพตามความจำเป็นหรือสถานการณ์ปัจจุบัน โดยบุคลากรแต่ละคนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองที่ยั่งยืนเนื่องจากสมรรถนะที่กำหนดได้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม

เครื่องมือการพัฒนานุคลากร (Personal Development Tools)

เครื่องมือการพัฒนานุคลากร มหาวิทยาลัยรังสิต ได้ใช้แนวทางการเรียนรู้บนพื้นฐานของ 70:20:10 Learning Model (ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์) เป็นเครื่องมือการพัฒนานุคลากร แบ่งตามลักษณะการเรียนรู้ ดังนี้

- **รูปแบบ 70% Learn by Experience เรียนรู้จากประสบการณ์**

มุ่งเน้นการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานจริง (Working Place) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ การพัฒนาสมรรถนะหลักตามที่องค์กรคาดหวัง

- **รูปแบบ 20% Learn by Exchange เรียนรู้จากผู้อื่น / สัมพันธภาพ**

มุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ความไว้วางใจ ความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดมุมมองและแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามที่องค์กรคาดหวัง

- รูปแบบ 10% Learn by Education เรียนรู้จากการศึกษาเรียนรู้

มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการจากหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ถูกจัดวางไว้ อย่างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและขั้นตอนการพัฒนาตนเอง

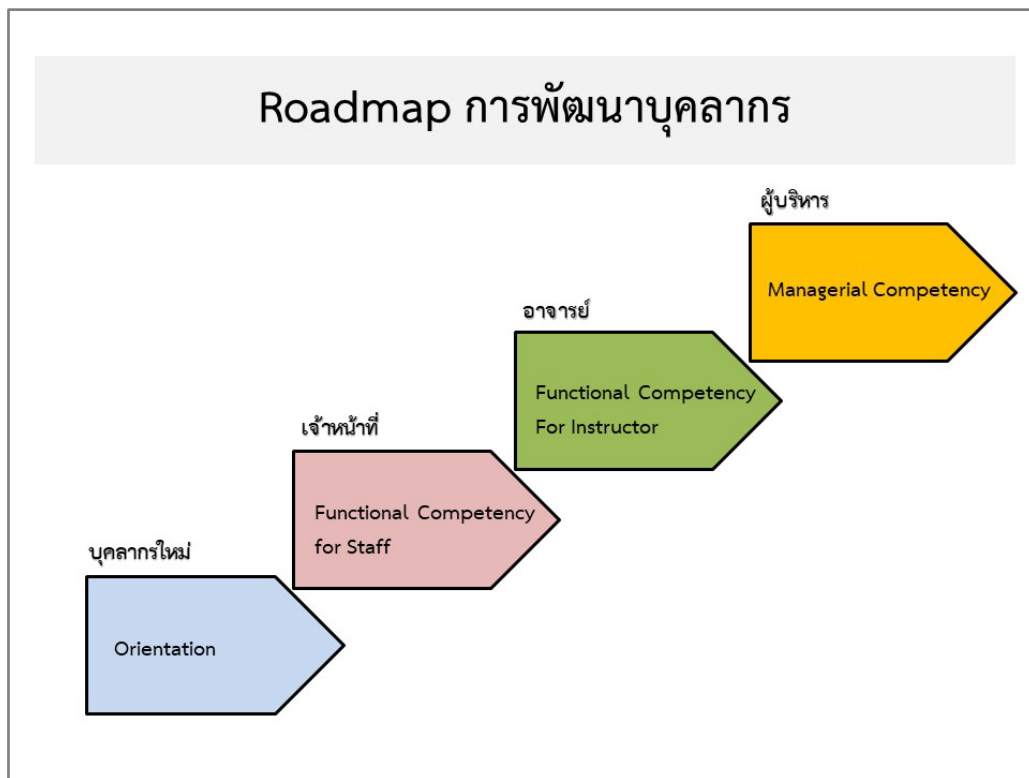
รูปแบบการพัฒนาในแต่ละประเภทของการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนี้

รูปแบบ	ลักษณะการเรียนรู้	เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools)
70%	Learn by Experience เรียนรู้จากประสบการณ์	1. ฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) 2. การมอบหมายงานโครงการ (Project Assignment) 3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 4. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) 5. การนำเสนอผลงานในการประชุมวิชาการระดับชาติ หรือนานาชาติ (Conference Presentation) 6. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
20%	Learn by Exchange เรียนรู้จากผู้อื่น/สัมพันธภาพ	1. การสอนงาน (Coaching) 2. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentor Program) 3. การประชุม (Meeting)
10%	Learn by Education เรียนรู้จากการศึกษาเรียนรู้	1. การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) 2. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Learning) เช่น บทความ เอกสาร หนังสือ E-Learning เป็นต้น

เป้าหมายการดำเนินงานตามแผน

Key Result	ค่าเป้าหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จรายปี				
		2565	2566	2567	2568	2569
KR 1.4.4 อาจารย์ผู้สอนได้รับการพัฒนา เทคนิคการสอน หรือการ ประเมินผลการเรียนรู้ของ นักศึกษา	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ต่อปี ทุกปีการศึกษา	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50
KR 1.4.5 อาจารย์ผู้สอนได้รับ การพัฒนาทางวิชาชีพ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ต่อปี ทุกปีการศึกษา	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50
KR 3.4.1 บุคลากรสายสนับสนุนต้องเข้า ร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนา งานและมีผลเชิงประจักษ์ที่ แสดงถึงความสามารถใน การทำงานได้ดีขึ้น	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริมจาก บุคลากรสาย สนับสนุน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสนับสนุน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสนับสนุน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสนับสนุน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสนับสนุน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสนับสนุน ทั้งหมด
KR 3.4.2 บุคลากรสายการสอนต้องเข้า ร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนา ศักยภาพทางวิชาการ และมีผล เชิงประจักษ์ที่แสดงถึงศักยภาพ ทางวิชาการที่สูงขึ้น	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริมจาก บุคลากร สายสอน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสอน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสอน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสอน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสอน ทั้งหมด	ร้อยละ 75 ของผู้ที่ได้รับ การส่งเสริม จากบุคลากร สายสอน ทั้งหมด
KR 3.4.3 บุคลากรทุกประเภทจะต้องเข้า รับการพัฒนานในโครงการ/ กิจกรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อย่างน้อยร้อยละ 50 ของบุคลากร ในสังกัดหรือ เป็นไปตามเกณฑ์ การประกัน คุณภาพ การศึกษา	อย่างน้อย ร้อยละ50 ของ บุคลากรใน สังกัดหรือ เป็นไปตาม เกณฑ์การ ประกัน คุณภาพ การศึกษา	อย่างน้อย ร้อยละ50 ของ บุคลากรใน สังกัดหรือ เป็นไปตาม เกณฑ์การ ประกัน คุณภาพ การศึกษา	อย่างน้อย ร้อยละ50 ของ บุคลากรใน สังกัดหรือ เป็นไปตาม เกณฑ์การ ประกัน คุณภาพ การศึกษา	อย่างน้อย ร้อยละ50 ของ บุคลากรใน สังกัดหรือ เป็นไปตาม เกณฑ์การ ประกัน คุณภาพ การศึกษา	อย่างน้อย ร้อยละ50 ของ บุคลากรใน สังกัดหรือ เป็นไปตาม เกณฑ์การ ประกัน คุณภาพ การศึกษา
KR 3.4.4 การพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน บรรลุเป้าหมายแผนพัฒนา บุคลากรเป็นรายบุคคล	อย่างน้อยร้อยละ 60 ต่อปี	อย่างน้อย ร้อยละ 60 ต่อปี	อย่างน้อย ร้อยละ 60 ต่อปี	อย่างน้อย ร้อยละ 60 ต่อปี	อย่างน้อย ร้อยละ 60 ต่อปี	อย่างน้อย ร้อยละ 60 ต่อปี

สำนักงานพัฒนาบุคคล จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย และจะได้นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยรังสิตต่อไป



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

มหาวิทยาลัยรังสิต จะมี “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีคุณภาพที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง” ที่จะช่วยเสริมสร้างและสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ