



รายงาน การประเมินตนเอง

ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ปีการศึกษา 2567

SAR-EdPEX

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



053-942456



mdri@cmu.ac.th



www.mdri.cmu.ac.th

คำนำ

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตระหนักถึงความสำคัญของการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย สถาบันฯ จึงได้จัดทำรายงานการประเมินตนเองตามแนวทาง CMU-EdPEX สำหรับปีการศึกษา 2567 (ปีงบประมาณ 2568) เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการในระดับส่วนงาน

ทั้งนี้ รายงานฉบับปัจจุบันได้มีการนำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินในปีการศึกษา 2566 มาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ที่อธิบายถึงสถานะแวดล้อมและแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ รวมถึง หมวด 1-6 ที่นำเสนอระบบและกระบวนการสำคัญของสถาบันฯ ซึ่งสถาบันฯ มุ่งหวังว่าการตรวจประเมินคุณภาพภายในของสถาบันฯ ในปีนี้จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแนวทาง CMU-EdPEX มีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณะทำงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนบุคลากรทุกท่านที่ได้ร่วมแรงร่วมใจกันในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.สัญญา จตุรสิทธา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพหุศาสตร์

สารบัญ

	หน้า
โครงสร้างองค์กร	1
P.1 ลักษณะองค์กร	1
ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร	1
P.1 ก (1) ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก	2
P.1 ก (2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม	2
P.1 ก (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	3
P.1 ก (4) สินทรัพย์	3
P.1 ก (5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	4
ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ	5
P.1 ข (1) โครงสร้างองค์กร	5
P.1 ข (2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5
P.1 ข (3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ	6
P.2 สถานการณ์ขององค์กร	6
ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน	6
P.2 ก (1) ตำแหน่งในการแข่งขัน	6
P.2 ก (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	7
P.2 ก (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ	7
ข. บริบทเชิงกลยุทธ์	8
ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ	8
หมวด 1 การนำองค์กร	9
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	9
1.1 ก พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม	9
1.1 ก (1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม	9
1.1 ก (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม	10
1.1 ข การสื่อสาร	11
1.1 ค การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน	13
1.1 ค (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ	13
1.1 ค (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	14
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	14
1.2 ก การกำกับดูแลองค์กร	14
1.2 ก (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร	14
1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการ	15
1.2 ก (3) ผลการดำเนินการของสถาบัน	16
1.2 ข การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม	17
1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ	17
1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.2 ค การสร้างประโยชน์ให้สังคม	18
1.2 ค (1) ความผาสุกของสังคม	18
1.2 ค (2) การสนับสนุนชุมชน	19
หมวด 2 กลยุทธ์	20
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	20
2.1 ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์	20
2.1 ก (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	20
2.1 ก (2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์	21
2.1 ก (3) โอกาสเชิงกลยุทธ์	22
2.1 ก (4) สมรรถนะหลักของสถาบัน	23
2.1 ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	29
2.1 ข (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	29
2.1 ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	29
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	29
2.2 ก การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	29
2.2 ก (1) แผนปฏิบัติการ	29
2.2 ก (2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้	30
2.2 ก (3) การจัดสรรทรัพยากร	30
2.2 ก (4) แผนด้านบุคลากร	31
2.2 ก (5) ตัววัดผลการดำเนินการ	32
2.2 ก (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	32
2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	33
หมวด 3 ลูกค้ำ	34
3.1 ความคาดหวังของลูกค้ำ	34
3.1 ก การรับฟังเสียงลูกค้ำ	34
3.1 ก (1) ลูกค้ำที่มีอยู่ในปัจจุบัน	34
3.1 ก (2) ลูกค้ำกลุ่มอื่นที่พึงมี	36
3.1 ข การจำแนกกลุ่มลูกค้ำและบริการ	37
3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ	38
3.2 ก ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้ำ	38
3.2 ก (1) การจัดการความสัมพันธ์	38
3.2 ก (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้ำ	39
3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน	40
3.2 ก (4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	41
3.2 ข การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้ำ	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	42
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร	42
4.1 ก การวัดผลการดำเนินการ	42
4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ	42
4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	45
4.1 ข การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน	47
4.1 ข (1) การวิเคราะห์และทบทวนผลกาดำเนินงานและขีดความสามารถ	47
4.1 ข (2) การระบุลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงและนวัตกรรม	49
4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	50
4.2 ก ข้อมูลและสารสนเทศ	50
4.2 ก (1) คุณภาพ	50
4.2 ก (2) ความพร้อมใช้	51
4.2 ก (3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์	52
4.2 ข ความรู้ของสถาบัน	53
4.2 ข (1) การจัดการความรู้	53
4.2 ข (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	54
4.2 ค การมุ่งสร้างนวัตกรรม	55
หมวด 5 บุคลากร	57
5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	57
5.1 ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	57
5.1 ก (1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	57
5.1 ก (2) บุคลากรใหม่	58
5.1 ก (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	59
5.1 ก (4) การทำงานให้บรรลุผล	59
5.1 ข บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	60
5.1 ข (1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน	60
5.1 ข (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	60
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	62
5.2 ก การประเมินความผูกพันของบุคลากร	62
5.2 ก (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน	62
5.2 ก (2) การประเมินความผูกพัน	63
5.2 ข วัฒนธรรมองค์กร	63
5.2 ค การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา	64
5.2 ค (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	64
5.2 ค (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	65
5.2 ค (3) การพัฒนาอาชีพการงาน และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ค (4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม	74
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	75
6.1 กระบวนการทำงาน	75
6.1 ก การออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ	75
6.1 ก (1) การจัดทำข้อกำหนดของการวิจัย	75
6.1 ก (2) การออกแบบการวิจัย และบริการวิชาการ	77
6.1 ก (3) ข้อกำหนดของกระบวนการ	78
6.1 ก (4) การออกแบบกระบวนการ	80
6.1 ข การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ	81
6.1 ข (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ	81
6.1 ข (2) การปรับปรุงกระบวนการ	81
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	83
6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	83
6.2 ข การจัดการเครือข่ายอุปทาน	85
6.2 ค ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง	86
6.2 ค (1) ความปลอดภัย	86
6.2 ค (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว	86
6.2 ค (3) การบริหารความเสี่ยง	89
หมวด 7 ผลลัพธ์	90
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของลูกค้าและด้านกระบวนการ	90
7.1 ก ผลลัพธ์ด้านการวิจัย และด้านการบริการวิชาการ	90
7.1 ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน	92
7.1 ข (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ	92
7.1 ข (2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	93
7.1 ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน	94
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	95
7.2 ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น	95
7.2 ก (1) ความพึงพอใจของลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น	95
7.2 ก (2) ความผูกพันของลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น	97
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	98
7.3 ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	98
7.3 ก (1) ชีตความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร	98
7.3 ก (2) บรรยากาศการทำงาน	99
7.3 ก (3) ความผูกพันของบุคลากร	99
7.3 ก (4) การพัฒนาบุคลากร	100

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	101
7.4 ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม	101
7.4 ก (1) การนำองค์กร	101
7.4 ก (2) การกำกับดูแลองค์กร	102
7.4 ก (3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ	103
7.4 ก (4) จริยธรรม	103
7.4 ก (5) สังคม	103
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	104
7.5 ก ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	104
7.5 ก (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน	104
7.5 ก (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด	104
7.5 ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านนวัตกรรม	106

สารบัญตาราง

	หน้า
โครงสร้างองค์กร	
ตารางที่ OP-1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะหลัก	2
ตารางที่ OP-2 บุคลากรสายวิชาการ	3
ตารางที่ OP-3 บุคลากรสายสนับสนุน	3
ตารางที่ OP-4 กฎระเบียบข้อบังคับที่กำกับการดำเนินงาน	4
ตารางที่ OP-5 ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6
ตารางที่ OP-6 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ	6
ตารางที่ OP-7 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ	7
ตารางที่ OP-8 ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์	8
หมวด 1 การนำองค์กร	
ตารางที่ 1.1-1 วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมและผลการดำเนินการ แก่บุคลากร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสถาบันฯ	10
ตารางที่ 1.1-2 กระบวนการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ถึงกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ	12
ตารางที่ 1.2-1 ระบบการกำกับดูแลสถาบันฯ	15
ตารางที่ 1.2-2 กระบวนการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันฯ	16
ตารางที่ 1.2-3 การดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และการรับรองคุณภาพ	17
หมวด 2 กลยุทธ์	
ตารางที่ 2.1-1 ปัจจัยข้อมูลนำเข้าและสารสนเทศที่ใช้วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์	21
ตารางที่ 2.1-2 โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เลือก และ Intelligent Risk	22
ตารางที่ 2.1-3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และแผนด้าน บุคลากร งบประมาณ พ.ศ. 2566-2570	24
ตารางที่ 2.2-1 แผนบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2568-2570)	31
หมวด 3 ลูกค้า	
ตารางที่ 3.1-1 ผู้รับผิดชอบหลักและผู้กำกับดูแลการรับฟังเสียงของและลูกค้าตามพันธกิจ ต่างๆ	35
ตารางที่ 3.1-2 ช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า และการนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์	35
ตารางที่ 3.1-3 ช่องทางการรับฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการนำ สารสนเทศไปใช้ประโยชน์	35
ตารางที่ 3.2-1 กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดวงจรความสัมพันธ์ (Customer Relationship Lifecycle)	38
ตารางที่ 3.2-2 ช่องทางการสืบทอด/การขอรับการสนับสนุนจากสถาบันฯ	39
ตารางที่ 3.2-3 กระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบของสถาบันวิจัย พหุศาสตร์	40
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
ตารางที่ 4.1-1 ตัววัดผลการดำเนินงานหลักและการนำไปใช้ประโยชน์	43
ตารางที่ 4.1-2 ระบบสารสนเทศสำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน	45

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.1-3 เกณฑ์ในการกำหนดคู่เทียบของสถาบันฯ	46
ตารางที่ 4.1-4 ระบบการถ่ายทอดและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 3 ระดับ	46
ตารางที่ 4.1-5 ตารางที่การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปรับปรุง/นวัตกรรม	49
ตารางที่ 4.2-1 กระบวนการและวิธีการจัดการคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ	50
ตารางที่ 4.2-2 กระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันฯ	52
ตารางที่ 4.2-3 แผนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงรุก	54
ตารางที่ 4.2-4 โอกาสเชิงกลยุทธ์และการต่อยอดเป็นนวัตกรรม	56
หมวด 5 บุคลากร	
ตารางที่ 5.1-1 สมรรถนะหลักและสมรรถนะจำเพาะของบุคลากรสถาบันฯ	57
ตารางที่ 5.1-2 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่	58
ตารางที่ 5.1-3 การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อการทำงานให้บรรลุผล	60
ตารางที่ 5.2-1 วิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	63
ตารางที่ 5.2-2 แนวทางและรูปแบบการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร	65
ตารางที่ 5.2-3 แผนการย่นผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย)	66
ตารางที่ 5.2-4 แผนการย่นผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน	67
ตารางที่ 5.2-5 แผนทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566-2570	71
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	
ตารางที่ 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์/บริการ)	76
ตารางที่ 6.1-2 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุนสำคัญ	79
ตารางที่ 6.1-3 ตัวชี้วัดที่คาดว่าจะนำไปปรับใช้ในการทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในปี 2569	82
ตารางที่ 6.2-1 กรอบการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล	83
ตารางที่ 6.2-2 การสูญเสียในพันธกิจหลัก และวิธีการจัดการการสูญเสีย	84
หมวด 7 ผลลัพธ์	
ตารางที่ 7.1-1 ผลการดำเนินงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการของสถาบันฯ	92
ตารางที่ 7.1-2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการของสถาบันฯ	93
ตารางที่ 7.1-3 ผลการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมตามแผนความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	94
ตารางที่ 7.1-4 ผลลัพธ์การจัดการเครือข่ายอุปทาน	94
ตารางที่ 7.2-1 ความพึงพอใจด้านการบริหารงานวิจัย และการบริการวิชาการของลูกค้ำ	96
ตารางที่ 7.3-1 ความพึงพอใจของของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบันฯ	99
ตารางที่ 7.3-2 ผลการดำเนินการด้านสมรรถนะของบุคลากร	100
ตารางที่ 7.4-1 ผลการประเมินของผู้บริหารสถาบันฯ	101
ตารางที่ 7.4-2 การประเมินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันฯ	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 7.4-3 การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดการกำกับดูแลที่สำคัญกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของสถาบันฯ	103
ตารางที่ 7.5-1 รายได้จากแหล่งงบประมาณต่างๆ ของสถาบันฯ	105

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
โครงร่างองค์กร	
รูป OP-1 การดำเนินงานของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
รูป OP-2 โครงสร้างองค์กร สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5
หมวด 1 การนำองค์กร	
รูปที่ 1.1-1 ระบบการนำองค์กร	9
หมวด 2 กลยุทธ์	
รูปที่ 2.1-1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์	20
รูปที่ 2.1-2 กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม	23
รูปที่ 2.1-3 ระบบงานที่สำคัญของสถาบันฯ	23
หมวด 3 ลูกค้า	
รูปที่ 3.1-1 ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า สถาบันวิจัยพหุศาสตร์	34
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
รูปที่ 4.1-1 กระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน	42
หมวด 5 บุคลากร	
รูปที่ 5.1-1 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	58
รูปที่ 5.1-2 การรองรับบุคลากรบรรจุใหม่	58
รูปที่ 5.1-3 ภารกิจด้านการวิจัย	59
รูปที่ 5.1-4 สภาพแวดล้อมการทำงานของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์	60
รูปที่ 5.1-5 ระบบการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	61
รูปที่ 5.1-6 กลุ่มสวัสดิการหลัก	62
รูปที่ 5.2-1 การขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	63
รูปที่ 5.2-2 แนวทางในการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร	65
รูปที่ 5.2-3 แนวทางในการส่งเสริมความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมของบุคลากร	74
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	
รูปที่ 6.1-1 กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานหลัก	77
รูปที่ 6.1-2 การปรับปรุงกระบวนการโดยทฤษฎี System Theory	81
หมวด 7 ผลลัพธ์	
รูปที่ 7.1-1 จำนวนผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)	90
รูปที่ 7.1-2 ร้อยละของผลงานตีพิมพ์ระดับ Q1 ต่อผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)	90
รูปที่ 7.1-3 จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation) ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)	90
รูปที่ 7.1-4 จำนวนโครงการวิจัยที่ได้ยื่นเสนอ เปรียบเทียบกับการได้รับอนุมัติงบประมาณ	90
รูปที่ 7.1-5 จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ และคู่เทียบ (ปีงบประมาณ)	91
รูปที่ 7.1-6 จำนวนผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus ต่อจำนวน อาจารย์/นักวิจัยประจำ และคู่เทียบ (ปีปฏิทิน)	91

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

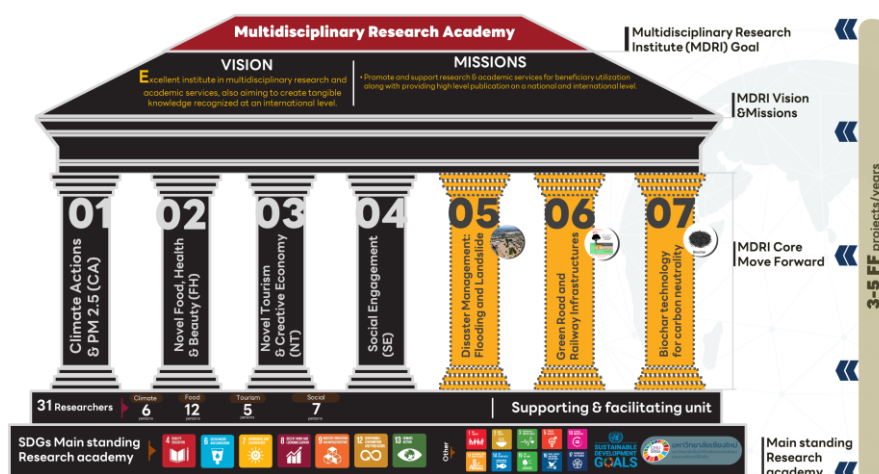
	หน้า
รูปที่ 7.1-7	91
รูปที่ 7.1-8	91
รูปที่ 7.1-9	91
รูปที่ 7.1-10	92
รูปที่ 7.1- 11	92
รูปที่ 7.1-12	93
รูปที่ 7.1-13	93
รูปที่ 7.2-1	96
รูปที่ 7.2-2	96
รูปที่ 7.2-3	96
รูปที่ 7.2-4	96
รูปที่ 7.3-1	98
รูปที่ 7.3-2	98
รูปที่ 7.3-3	98
รูปที่ 7.3-4	98
รูปที่ 7.3-5	98

โครงสร้างองค์กร

P1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Multidisciplinary Research Institute: MDRI) (ต่อไปนี้จะเรียกว่า สถาบันฯ) จัดตั้งเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2566 (ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2566) เกิดจากการควมรวมสถาบันวิจัยสังคมและสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยมีสถานะเป็นหน่วยงานวิชาการภายใต้โครงสร้างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งนี้ คณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบายหลัก และคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ นำการบริหารจัดการตามพันธกิจของสถาบันฯ ภายใต้การดำเนินงานของผู้อำนวยการสถาบันฯ ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดของสถาบัน (Senior Leader) โดย ผู้นำระดับสูงของสถาบันฯ จะต้องมืบทบาทในการชี้นำองค์กรและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร



รูป OP-1 การดำเนินงานของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สถาบันฯ ได้พัฒนาแพลตฟอร์มการวิจัยจากเดิมที่เป็นการดำเนินงานตามความเชี่ยวชาญและความถนัดของบุคลากรและนักวิจัย โดยจัดตั้งแพลตฟอร์มหลัก 4 ด้าน ได้แก่ Climate Actions and PM2.5 (CA), Novel Food, Health and Beauty (FH), Novel Tourism and Creative Economy (NT) และ Social Engagement (SE) ต่อมาในปี 2568 ได้ขยายเพิ่มอีก 3 แพลตฟอร์ม ได้แก่ Disaster Management: Flooding and Landslide, Green Road and Railway Infrastructures และ Biochar Technology for Carbon Neutrality รวมเป็น 7 แพลตฟอร์มวิจัย **ดังรูป OP-1** เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งตอบโจทย์สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมร่วมสมัย การดำเนินงานของสถาบันฯ อยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการงานวิจัยเชิงพหุและสหวิทยาการ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยวิจัยเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยกับนักวิจัยของสถาบันฯ ขณะที่สำนักงานสถาบันฯ ทำหน้าที่สนับสนุนและบริหารจัดการกลาง เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สถาบันฯ มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ผ่านโครงการและกิจกรรมวิจัยที่ตอบโจทย์และแก้ปัญหาของประเทศ รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคมอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังแสวงหาแหล่งทุนวิจัยทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และยกระดับการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้มีความยั่งยืนในระยะยาว

(1) ผลิภัณฑ์และบริการหลัก

สถาบันฯ มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์และบริการด้านการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุศาสตร์ โดยอาศัยความร่วมมือของคณาจารย์เครือข่ายภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในรูปแบบแพลตฟอร์มวิจัย ทั้งนี้ จากจำนวนโครงการที่ดำเนินการโดยสถาบันฯ ในแต่ละปี มีโครงการวิจัยคิดเป็นประมาณ 50% ของจำนวนโครงการทั้งหมด ส่วนที่เหลือเป็นโครงการจากบริการวิชาการร้อยละ 50% แต่เมื่อพิจารณารายได้จากการดำเนินโครงการทั้งหมด รายได้จากการดำเนินโครงการวิจัยต่อโครงการบริการวิชาการ คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 90:10 โดยมีผลการดำเนินงานโดดเด่นหลายโครงการ เช่น โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักวิจัยรุ่นใหม่และระดับกลางเพื่อสร้างผลงานวิจัยพหุศาสตร์ที่ตอบโจทย์การพัฒนาอย่างยั่งยืน (CMU Multidisciplinary Researcher Development Initiative (CMU-MRDI)) โครงการจัดทำแผนหลักการบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงราย และโครงการวิจัยด้านกัญชา กัญชงและพืชเสพติด มช.

ทั้งนี้ สถาบันฯ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลงานวิจัย (เช่น การตีพิมพ์ในวารสารระดับสากล การได้รับรางวัลและทุนวิจัยนานาชาติ) เพื่อติดตามและปรับปรุงประสิทธิภาพของงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง

(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม

สถาบันฯ มี วิสัยทัศน์ ว่า “เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุและสหวิทยาการ มุ่งสร้างผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล” โดยกำหนด ตัววัดวิสัยทัศน์ เช่น จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลนานาชาติ การอ้างอิงและการตีพิมพ์ในวารสารกลุ่ม Q1 เป็นต้น **ดังตาราง OP-1**

ตาราง OP-1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะหลัก

วิสัยทัศน์	องค์กรที่เป็นเลิศในการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุและสหวิทยาการ มุ่งสร้างผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตัววัดวิสัยทัศน์ : 1. จำนวนผลงานวิจัยด้านพหุศาสตร์ที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ 1 ผลงาน (ตาราง 7.1-1) 2. จำนวนนักวิจัยด้านพหุศาสตร์ (ทั้งนักวิจัยภายในและภายนอกสถาบันฯ) ปีละ 50 คน (ตาราง 7.1-1) 3. จำนวนการอ้างอิงต่อผลงานตีพิมพ์ผลงาน จำนวน 300 บทความ (รูปที่ 7.1-3) 4. สัดส่วนการตีพิมพ์ใน Q1 ฐานข้อมูล Scopus ร้อยละ 30 (รูปที่ 7.1-2) 5. จำนวนเครือข่ายในระดับสากล จำนวน 4 เครือข่าย (ตาราง 7.1-4)
พันธกิจ	1. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุและสหวิทยาการในรูปแบบ แพลตฟอร์ม และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ 2. สร้างนักวิจัยด้านพหุศาสตร์เพื่อตอบสนองภารกิจด้านพหุและสหวิทยาการ 3. สร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
ค่านิยม	MDRI M = Morality ยึดหลักคุณธรรม D = Driving for Excellence มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัย R = Resilience ยึดหยุ่นพร้อมปรับตัว I = Integration บูรณาการเพื่อสังคม
วัฒนธรรม	คิดนอกกรอบ ตอบโจทย์วิจัย ใส่ใจบริการ สร้างสรรค์งานเพื่อสังคม
สมรรถนะหลัก	การบูรณาการความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาวิชาเพื่อสร้างผลงานสู่ความยั่งยืน

พันธกิจของสถาบันฯ ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุและสหวิทยาการในรูปแบบแพลตฟอร์ม ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ (2) สร้างนักวิจัยด้านพหุศาสตร์เพื่อตอบสนองภารกิจด้านพหุและสหวิทยาการ และ (3) สร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม **ดั่งตาราง OP-1** สถาบันฯ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม MDRI (Morality, Driving for Excellence, Resilience, Integration) พร้อมทั้งประกาศเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบ โดยผู้บริหารระดับสูงได้กำกับดูแลให้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน (ผู้นำจะต้องสื่อสารและนำเสนอ ภาพวิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบายขององค์กรแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ) วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันฯ มุ่งเน้น “คิดนอกกรอบ ตอบโจทย์วิจัย ใส่ใจบริการ สร้างสรรค์งานเพื่อสังคม” ซึ่งสนับสนุนการบูรณาการข้ามศาสตร์ ในขณะที่ สมรรถนะหลัก คือ การบูรณาการความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาวิชาเพื่อสร้างผลงานสู่ความยั่งยืน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ปัจจุบันสถาบันฯ มีบุคลากรทั้งสิ้น 57 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ (นักวิจัย) 31 คน และสายสนับสนุน 26 คน **ดั่งตาราง OP-2 และ ตาราง OP-3** นักวิจัยของสถาบันฯ ทั้งหมดมีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า และได้รับการคัดเลือกจากหลายสาขาวิชา (ค่าเฉลี่ยมากกว่า 90% มีปริญญาเอก) เพื่อสนับสนุนการวิจัยข้ามศาสตร์ อย่างมีคุณภาพ

ตาราง OP-2 บุคลากรสายวิชาการ (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2568)

ประเภท	คุณวุฒิ		ตำแหน่งวิชาการ				รวม
	ป.เอก	ป.โท	นักวิจัย เชี่ยวชาญ	นักวิจัยชำนาญ การพิเศษ	นักวิจัย ชำนาญการ	นักวิจัย	
สายวิชาการ	29 (93.55%)	2 (6.45%)	2 (6.45%)	11 (35.48%)	2 (6.45%)	14 (45.16%)	31 (100%)

ตาราง OP-3 บุคลากรสายสนับสนุน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2568)

ประเภท	คุณวุฒิ			สถานะการจ้าง	รวม	ชำนาญการ พิเศษ
	ป.โท	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี			
สายสนับสนุน	14 (53.85%)	11 (42.31%)	1 (3.85%)	26 (100%)	26 (100%)	1 (3.84%)

(4) สินทรัพย์ สถาบันฯ มีทรัพยากรสำคัญ ได้แก่

อาคารสถานที่ สำนักงานสถาบัน (อาคารใหม่ 3 ชั้น พื้นที่ 904 ตร.ม.) และพื้นที่วิจัยของเครือข่ายวิจัยอีก 12 แห่งภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อสนับสนุนงานวิจัยในพื้นที่ต่างๆ ภายในอาคารสถาบันฯ มีห้องปฏิบัติงาน ห้องประชุมขนาดต่าง ๆ ตลอดจนระบบรักษาความปลอดภัย (กล้อง CCTV) ครอบคลุมทุกจุดสำคัญ

เทคโนโลยีและอุปกรณ์ ได้แก่ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ที่มีความเร็วสูง พร้อมอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย (Firewall) ระบบภาพและเสียงสำหรับประชุมทางไกล และคอมพิวเตอร์และเครื่องแม่ข่ายที่ทันสมัยเพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากร

ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ปัจจุบันสถาบันฯ มีการยื่นคำขอสิทธิบัตรอนุสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์หลายรายการ (รวมทั้งที่ได้รับการจดทะเบียนแล้วและอยู่ระหว่าง

ดำเนินการ เช่น สิทธิบัตรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลผิว เครื่องหมายการค้า “AD-1” ด้านผลิตภัณฑ์ฆ่าเชื้อ และลิขสิทธิ์ระบบสารสนเทศจัดการวิจัยอัจฉริยะ เป็นต้น

ครุภัณฑ์วิจัย ของสถาบันฯ เป็นเครื่องวิเคราะห์ขั้นสูง (mass spectrometer, เครื่องวิเคราะห์กรดอะมิโน, เครื่อง LCR, เครื่องโครมาโทกราฟี) เพื่อสนับสนุนงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ สถาบันฯ จะจัดทำฐานข้อมูลครุภัณฑ์และอัปเดตข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาอย่างต่อเนื่องเพื่อการจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

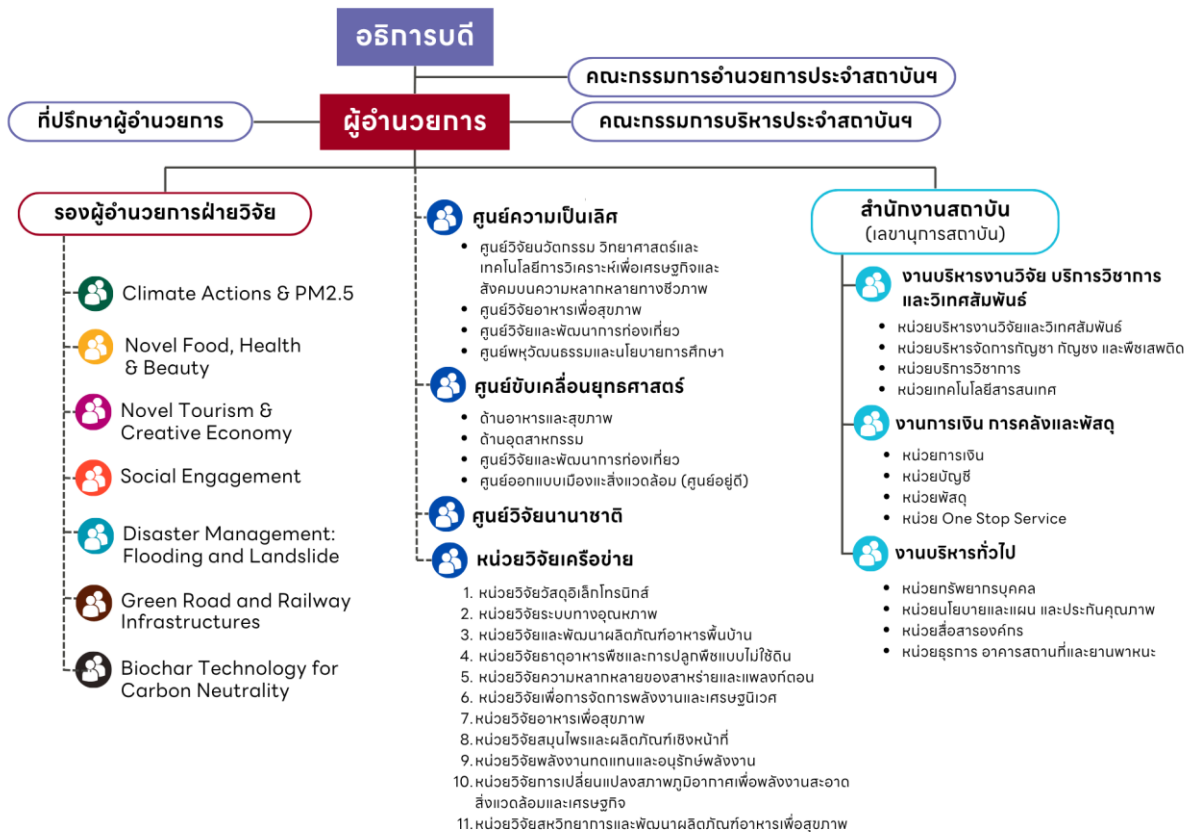
การดำเนินงานของสถาบันฯ อยู่ภายใต้กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีตัวอย่าง ดังนี้ 1.ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารการเงิน พ.ศ.2551 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2556) 2.ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยประมวลจริยธรรมผู้บริหาร พ.ศ. พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ.2560 3.กฎกระทรวง/ประกาศสภามหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง **ดังตาราง OP-4**

ตาราง OP-4 กฎระเบียบข้อบังคับที่กำกับการดำเนินงาน

หน่วยงาน/ผู้รักษาการตามกฎหมาย	กฎระเบียบข้อบังคับ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารการเงิน พ.ศ.2551 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2556 (ตาราง 7.4-2)
	2. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยประมวลจริยธรรมผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2566 (ตาราง 7.4-1 และ 7.4-3)
	3. ระเบียบมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเพื่อการวิจัยและพัฒนาของนักวิจัย พ.ศ. 2562 (ตาราง 7.2.1)
	4. ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารและจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2553 (ตาราง 7.2-1, 7.4-2 และ 7.4-3)
	5. ระเบียบบริการวิชาการ ปี 2557
	6. ระเบียบการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ.2563
	7. ระเบียบมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2567
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	7. ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ว่าด้วยจรรยาบรรณนักวิจัย (ตาราง 7.2-1, 7.4-2 และ 7.4-3)
	8.พระราชบัญญัติสัตว์เพื่อนงานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2558 (ตาราง 7.4-3)
	9. จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ พ.ศ. 2540 (ตาราง 7.4-3)
กระทรวงการคลัง	10. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (ตาราง 7.4-2)
	11. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (ตาราง 7.4-2 และ 7.4-3)
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	12. พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 (ตาราง 7.1-4)
	13. พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(1) โครงสร้างองค์กร



รูป OP-2 โครงสร้างองค์กร สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มีการแบ่งโครงสร้าง เป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) สำนักงานสถาบัน ทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ งานการเงิน การคลังและพัสดุ และงานบริหารทั่วไป (2) หน่วยวิจัยในเครือข่าย จำนวน 11 หน่วยวิจัย ศูนย์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ด้าน ศูนย์ความเป็นเลิศ จำนวน 4 ศูนย์ และศูนย์วิจัยนานาชาติ จำนวน 1 ศูนย์ และมีการดำเนินการวิจัย จำนวน 4 แพลตฟอร์ม ได้แก่ 1. Climate Actions and PM2.5 (CA) 2. Novel Food, Health and Beauty (FH) 3. Novel Tourism and Creative Economy (NT) 4. Social Engagement (SE) 5. Disaster Management: Flooding and Landslide 6. Green Road and Railway Infrastructures และ 7. Biochar technology for carbon neutrality ดังรูป OP-2 นอกจากนี้ สถาบันยังมีการบริหารโดยชุดคณะกรรมการต่างๆ ดังนี้ คณะกรรมการอำนวยการ (4 เดือน) คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ (ทุกเดือน) คณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ทุกไตรมาสคณะทำงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา (ทุก 4 เดือน) คณะทำงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ทุก 6 เดือน)

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถาบันฯ ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าตามผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ลูกค้าด้านวิจัยและลูกค้าด้านบริการวิชาการ โดยลูกค้าด้านวิจัย คือ ผู้ให้ทุนวิจัย (ภาครัฐและภาคเอกชน) และลูกค้าด้านบริการวิชาการ คือ ผู้รับบริการแต่ละประเภท นอกจากนี้สถาบันฯ ได้กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ใช้ผลงานวิจัยและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ ดังตาราง OP-5

ตาราง OP-5 ลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลูกค้ำ	ผลิตภัณฑ์/บริการที่ส่งมอบ	ความต้องการและความคาดหวัง
C1. แหล่งทุนวิจัย ภาครัฐ และภาคเอกชน	- ผลงานวิจัย	- ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์การประเมินผู้ให้ทุน - ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ หรือได้ยื่นจดสิทธิบัตร (ผู้ให้ทุนภาครัฐ) - ผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
C2. ผู้รับบริการ วิชาการ	- ผลการตรวจวิเคราะห์ - ผลการทวนสอบ - องค์ความรู้ของการฝึกอบรม	- ผลการบริการวิชาการ ที่ได้รับการบริการที่ดี ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลา
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความสัมพันธ์	ความต้องการและความคาดหวัง
มช.	หน่วยงานหลัก	- เป็นหน่วยงานในการสร้างผลงานวิจัยที่มีการบูรณาการ ระหว่างศาสตร์
คณะที่เกี่ยวข้อง	องค์กรผู้ร่วมงาน	- เสริมสร้างความสามารถงานวิจัยที่มีการบูรณาการ ระหว่างศาสตร์ให้กับคณะ
บุคลากร มช. ที่เกี่ยวข้อง	ผู้ร่วมงาน	- สนับสนุนด้านการวิจัยและบริหารงานวิจัย
ผู้มารับบริการ	ลูกค้ำ	- งานวิจัยและการบริการวิชาการที่มีคุณภาพ

(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ดังตาราง OP-6

ตาราง OP-6 ผู้ส่งมอบ และผู้ให้ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบและ คู่ความร่วมมือ	ความสัมพันธ์	ข้อกำหนดที่สำคัญ	กลไกในการสื่อสาร	บทบาทในการช่วยสร้าง นวัตกรรมร่วมกับองค์กร
พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ P1. มหาวิทยาลัยที่มีข้อตกลง ความร่วมมือ ทั้งในและต่างประเทศ	ให้ความร่วมมือทาง วิชาการ	ข้อตกลงความร่วมมือ	การเจรจาความร่วมมือ/ หนังสือที่เป็นทางการ/ e-mail	- เพิ่มศักยภาพของนักวิจัย - สนับสนุนการดำเนินงาน ของสถาบันฯ
P2. เครือข่ายนักวิจัยพหุศาสตร์ จากหน่วยงานภายในและ ภายนอกมหาวิทยาลัย	ให้ความร่วมมือใน การทำวิจัย	ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านที่สนับสนุน งานวิจัยของสถาบันฯ	การเจรจาความร่วมมือ/ การประชุมร่วม/ โทรศัพท์/ e-mail	- ถ่ายทอดเทคโนโลยี - เขียนบทความวิจัย ลงตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติ - ขึ้นทะเบียนทรัพย์สิน ทางปัญญา

P2. สถานการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน

สถาบันฯ เป็นสถาบันวิจัยแห่งเดียวในประเทศไทยที่มีการดำเนินงานด้านวิจัยทั้งพหุและสหวิทยาการ สถาบันฯ จึงได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคู่แข่ง คือ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินพันธกิจด้านการวิจัย และมีผลการดำเนินการไม่ต่ำกว่าสถาบัน โดยเลือกคู่แข่ง คือ สถาบันวิทยาศาสตร์สุขภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นคู่แข่งภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลมหาวิทยาลัยมหิดล (MU) เป็นคู่แข่งภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยอยู่บนพื้นฐานภาระกิจขององค์กร ที่มีบทบาทและหน้าที่หลักในการเป็นสถาบันวิจัย ภายใต้มหาวิทยาลัย

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันของสถาบันฯ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- นโยบายและการสนับสนุน นโยบายของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการวิจัย การให้ทุนวิจัย, และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เป็นสิ่งสำคัญในการทำการวิจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของประเทศและความผันผวนของสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน
- งบประมาณ การเข้าถึงแหล่งงบประมาณที่เพียงพอเป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนการวิจัย แต่ระบบการให้งบประมาณการวิจัยของประเทศ ยังมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทิศทางอยู่ตลอดเวลา ยังหาจุดลงตัวที่แน่นอนยังไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงนี้ยังจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันฯ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
- บุคลากร การดึงดูด การพัฒนา และการรักษาบุคลากรนักวิจัยที่มีคุณภาพ รวมไปถึงการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ เป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการวิจัยและการบริการ แต่การพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน เช่น AI อาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของบุคลากรโดยรวมที่ส่งผลต่อการดำเนินการหลักของสถาบันฯ
- เครือข่ายและความร่วมมือ การสร้างความร่วมมือกับสถาบันอื่น ทั้งภาคอุตสาหกรรมและชุมชน สามารถเปิดโอกาสใหม่ๆ และเพิ่มผลกระทบของการวิจัย
- ทิศทางการวิจัย การที่สถาบันสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับทิศทางการวิจัยระดับโลก การให้ความสำคัญกับงานวิจัยที่มีผลกระทบสูง และการแก้ปัญหาสังคม เป็นสิ่งที่จำเป็น
- การบริหารจัดการ การบริหารจัดการองค์กรที่คล่องตัว การสร้างระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยที่ดีในสถาบัน

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ได้มาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับมหาวิทยาลัยคู่เทียบและข้อมูลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของสถาบันฯ โดยมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ดังตาราง OP-7

ตาราง OP- 7 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ

แหล่งข้อมูล	ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	คู่เทียบ
Scopus	จำนวนผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus ต่อจำนวนนักวิจัยประจำ	MU,RIHES
Scopus	ร้อยละผลงานตีพิมพ์ระดับ Q1 ต่อผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus	MU,RIHES
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์	MU,RIHES
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	สัดส่วนจำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อจำนวนนักวิจัยประจำ	MU,RIHES
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	จำนวนเงินสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกต่อจำนวนนักวิจัยประจำ	MU,RIHES

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มีความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังตาราง OP-8

ตาราง OP-8 ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO)
SC1 การเปลี่ยนแปลงของทิศทางและนโยบายการให้ทุนของรัฐบาลเป็นแบบมุ่งเป้าหรือแหล่งให้ทุนอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการเตรียมความพร้อมของข้อเสนอโครงการ	SA1 เป็นองค์กรที่บูรณาการงานวิจัยเชิงพหุวิทยาการ	SO1 การได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนเพิ่มขึ้นเนื่องจากสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มีการบริหารจัดการในรูปแบบแพลตฟอร์ม ครอบคลุมโจทย์วิจัยของประเทศและสอดคล้องกับแผนการวิจัยของประเทศ แผน 13๗
SC2 แหล่งทุนเน้นการให้ทุนแบบได้งานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในภาคอุตสาหกรรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับชุมชนได้	SA2 นักวิจัยมีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา สามารถบูรณาการพหุศาสตร์ในแนวทาง	SO2 ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งมีหน่วยธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เอื้อต่อการให้บริการวิชาการและการสร้างงานวิจัย
SC3 ผู้ให้ทุนเน้นการดำเนินงานวิจัยที่ได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	SA3 มีคณาจารย์เครือข่ายในหน่วยวิจัยที่สามารถทำงานร่วมกับนักวิจัยในสถาบันฯ ได้เป็นอย่างดี	SO3 พันธกิจของสถาบันฯ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและรัฐบาล ทำให้มีโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัยได้มากยิ่งขึ้น
SC4 การเปลี่ยนแปลงของการเทคโนโลยีดิจิทัลในการใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานที่ทันสมัยมากขึ้น	SA4 ตั้งอยู่บนพื้นที่ศูนย์กลางวัฒนธรรมล้านนา สามารถพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนพื้นฐานของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชน โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว	
SC5 การเปิดหลักสูตรและรับนักศึกษาจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการผลิตผลงานวิจัยได้ดีขึ้น		
SC6 มีครุภัณฑ์การวิจัยที่ทันสมัย	SA5 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการงานวิจัยของสถาบันฯ	
SC7 ศักยภาพของนักวิจัยมีความพร้อมในการวิจัยเชิงบูรณาการ		

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักการจัดการคุณภาพตามวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ร่วมกับการประยุกต์ใช้เครื่องมือสำคัญ เช่น Foresight เพื่อคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งการประยุกต์ใช้ Business Model Canvas (BMC) เพื่อออกแบบและพัฒนารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบการประเมินตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ CMU-EdPEX ซึ่งช่วยให้สามารถวัดผลความก้าวหน้า ติดตามจุดแข็ง และระบุโอกาสในการปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน สถาบันฯ ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เช่น การพัฒนาระบบ SMART MDRI ที่ทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มกลางในการบริหารจัดการข้อมูล การติดตามตัวชี้วัด การจัดเก็บองค์ความรู้ และการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบูรณาการทั้งวงจรคุณภาพ เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ทำให้สถาบันวิจัยพหุศาสตร์มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถยกระดับคุณภาพงานวิจัยและบริการวิชาการให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1 ก พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

1.1 ก (1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

คณะผู้บริหารสถาบันฯ และคณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัยได้มีการประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ และได้จัดสัมมนาเพื่อจัดทำ ทบทวน และวิพากษ์แผนยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและบรรลุเป้าหมายในอนาคต และมุ่งมั่นที่จะส่งมอบผลงานวิจัยให้แก่ผู้ให้การสนับสนุนทุนอย่างมีประสิทธิภาพ แผนยุทธศาสตร์ต้องชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนได้จริง วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมและผลการดำเนินการ แก่บุคลากร ลูกค้ายุติมีส่วนได้ส่วนเสียผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสถาบันฯ ดังตารางที่ 1.1-1 โดยมีกลไกที่เป็นระบบในการรวบรวมและบูรณาการความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) การสำรวจความต้องการอย่างเป็นระบบ โดยได้ดำเนินการสำรวจความต้องการและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ ผู้ให้ทุนวิจัย ผู้ใช้ผลงานวิจัย วิชาหลักสูตรชุมชน ภาคีรัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจออนไลน์ และการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นประจำทุกปี 2) การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ โดยคณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัยนำข้อมูลความต้องการมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Stakeholder Impact-Interest Matrix เพื่อจัดลำดับความสำคัญและระบุความต้องการหลักที่ต้องสะท้อนในพันธกิจและวิสัยทัศน์ 3) การตรวจสอบความสอดคล้อง มีการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ที่ร่างขึ้นกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็นและการปรับปรุงก่อนการอนุมัติขั้นสุดท้าย

การบริหารงานผ่านระบบการนำองค์กรมีขั้นตอนการดำเนินงาน โดยสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานไปยังบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องในพันธกิจหลักให้ผู้รับผิดชอบนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ และทีมบริหารติดตามการดำเนินงานผ่านการสื่อสารโดยตรง และ Line Group มอบหมายให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ผลการดำเนินงานในระบบ SMART MDRI มีการติดตามรับฟังเสียงของทุกภาคส่วน สำหรับบุคลากรของสถาบันฯ สายสนับสนุน ผ่านการประชุมบุคลากรและสายวิชาการผ่านกิจกรรม Capacity Building มีการสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนทุก 3 เดือน/ปรับปรุงหากมีความจำเป็น ทบทวนผลการนำองค์กรและดำเนินการเป็นวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง ดังรูปที่ 1.1-1 นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการกำหนดการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ทั้งในระดับรอบการทบทวน 5 ปี เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์บริบท (SWOT, PESTEL) และการเปรียบเทียบคู่เทียบ (Benchmark) และในระดับการทบทวนประจำปี โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานและข้อมูลสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงหรือยืนยันความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



รูปที่ 1.1-1 ระบบการนำองค์กร

ตารางที่ 1.1-1 วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมและผลการดำเนินการ แก่บุคลากร ลูกค้ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสถาบันฯ

ช่องทางการถ่ายทอด	ลูกค้า		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		คู่ความร่วมมือ		บุคลากร	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
	ผู้ให้ทุน/ ผู้ใช้งานวิจัย	วิสาหกิจชุมชน/ ภาคีรัฐ/ภาคเอกชน/ประชาชนทั่วไป	ผู้ให้ทุน/ ผู้ใช้งานวิจัย	วิสาหกิจชุมชน/ ภาคีรัฐ/ภาคเอกชน/ประชาชนทั่วไป/ผู้ใช้เทคโนโลยี	หน่วยวิจัยในเครือข่ายและ ศูนย์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	มหาวิทยาลัยที่มีข้อตกลงความร่วมมือ	บุคลากรทุกระดับ		
จัดประชุมแบบ บูรณาการ งานวิจัยร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		ตลอดปี	ทีมบริหาร/ นักวิจัย/ งานบริหาร งานวิจัยฯ
ผู้บริหารสัณจร เยี่ยมชมหน่วย วิจัย					✓			ทุก 2 เดือน	ทีมบริหาร/ งานบริหาร งานวิจัยฯ
ประชุมบุคลากร สายสนับสนุน							✓	ทุกเดือน	ทีมบริหาร/ งานบริหาร ทั่วไป
ประชุมบุคลากร สายวิชาการ							✓	ทุก 3 เดือน	ทีมบริหาร/ งานบริหาร งานวิจัยฯ
ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ วีดิทัศน์ e-Mail Line , Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ตลอดปี	งานบริหาร งานวิจัยฯ/ งานบริหาร ทั่วไป

ในการนี้ สถาบันฯ ยังให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดค่านิยมสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสถาบันฯ โดยนำค่านิยมของ MDRI มาประยุกต์ใช้ในโครงการวิจัยร่วมกับการให้บริการวิชาการ และการจัดกิจกรรมเพื่อส่งผลการดำเนินการทำโครงการวิจัยข้ามศาสตร์เพื่อสร้างผลกระทบต่อชุมชน และสำรวจการรับรู้และความเข้าใจค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านแบบประเมินหลังการให้บริการและในงานประชุมวิชาการ เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสื่อสารต่อไป

1.1 ก (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

สถาบันฯ ได้ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการและคณะผู้บริหารในการบริหารงานตามนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งยังมีการออกประกาศและแนวทางปฏิบัติต่างๆ และทบทวนเจตจำนงดังกล่าวทุกปี
- 2) มีการจัดตั้งคณะทำงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดหลักจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม MDRI และบริบทการทำงานของสถาบันฯ โดยมีการบูรณาการจริยธรรมเข้ากับกระบวนการทำงาน และรวมการประเมินด้านจริยธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พร้อมจัดทำ Checklist จริยธรรมสำหรับกิจกรรมเสี่ยง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การวิจัยกับมนุษย์ เป็นต้น
- 3) สถาบันฯ มีระบบ

ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการส่งเสริมจริยธรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (CMU-ITA) ดังตารางที่ 7.4-2 ลำดับที่ 3 รวมทั้งผลการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ ดังตารางที่ 7.4-3 ลำดับที่ 1-4 มีการติดตามและรายงาน โดยคณะกรรมการด้านคุณธรรมและความโปร่งใส รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารทุก 6 เดือน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) สถาบันฯ มีระบบการรับแจ้งและจัดการข้อร้องเรียนที่หลากหลายผ่านระบบ VOC (Voice of Customer) บนเว็บไซต์การรายงานตรง และ Hotline โดยกำหนดขั้นตอนการสอบสวนที่โปร่งใส เป็นธรรม ปกป้องผู้แจ้งเหตุ และนำผลการสอบสวนมาปรับปรุงระบบและกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

1.1 ข การสื่อสาร

สถาบันฯ ได้พัฒนาระบบการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกคน พันธมิตรหลัก และลูกค้าสำคัญ โดยกำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ดังตารางที่ 1.1-2 เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและผลักดันการบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบุคลากรภายใน สถาบันฯ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ผ่านการประชุม การสัมภาษณ์กลุ่ม และ Line Group ควบคู่กับการส่งเสริมการมีส่วนร่วม เช่น การจัดเวทีระดมสมอง (Focus Group) การสำรวจความคิดเห็น และการตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดและปรับปรุงการดำเนินงาน สำหรับพันธมิตรหลัก สถาบันฯ ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ผ่านการประชุมเชิงยุทธศาสตร์ การทบทวนบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU Review) และคณะกรรมการร่วม (Joint Committee) เพื่อกำหนดแนวทางและติดตามความก้าวหน้าของความร่วมมือ ขณะที่การสื่อสารกับลูกค้าสำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกดำเนินการผ่านการสื่อสารเชิงสาธารณะ (Public Communication) ด้วยเว็บไซต์ สื่อมวลชน และเวทีสาธารณะ นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Communication) เพื่อให้สาระสำคัญสอดคล้องกันในทุกช่องทาง และใช้สื่อผสม (Multi-media) เช่น วิดีโอและ Infographic เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ทั้งนี้ สถาบันฯ มีการทบทวนและปรับปรุงกลไกการสื่อสารตามข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการติดตามความพึงพอใจและการตอบสนองจากผู้รับสาร ผลลัพธ์จากการสื่อสารถูกนำไปบูรณาการกับระบบบริหารจัดการองค์กร เช่น การทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้การสื่อสารไม่เพียงแต่เป็นการกระจายข้อมูล แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างวัฒนธรรม องค์กร ความโปร่งใส ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อันนำไปสู่การขับเคลื่อนสถาบันวิจัยพหุศาสตร์สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1.1-2 กระบวนการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ถึงกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ

กระบวนการสื่อสารของผู้ในระดับสูง	วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร							ความถี่	กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ						ผู้รับผิดชอบ
	ประกาศนโยบายและแผนกลยุทธ์	ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	ติดตาม/ทบทวนผลการดำเนินงาน	แจ้งผลการดำเนินงาน	รับฟังข้อคิดเห็นและปัญหา	การสื่อสารเรื่องกฎ ระเบียบ	การสร้างความสัมพันธ์/ความผูกพัน		ผู้บริหาร/เลขานุการ/หัวหน้างาน	บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน	ผู้ให้ทุน/ผู้ใช้ผลงานวิจัย	ผู้บริการ	ความร่วมมือ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
Routine management			✓	✓	✓			ทุกวัน	✓	✓					ผู้บริหาร
ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ/หัวหน้างาน	✓	✓	✓	✓	✓			ทุกเดือน	✓	✓					ผู้บริหาร
ผู้บริหารสัญจรพบหัวหน้าหน่วยวิจัยในเครือข่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					✓	✓	ผู้บริหาร
ประชุมบุคลากรสายวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ทุก 3 เดือน	✓	✓					ผู้บริหาร
ประชุมบุคลากรสายสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ทุกเดือน	✓	✓					ผู้บริหาร
การมอบรางวัลเชิดชูเกียรติบุคลากร				✓			✓	ทุกปี	✓	✓					ทีมบริหาร/คณะกรรมการ
เสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากมหาวิทยาลัย				✓			✓	ทุกปี	✓	✓					ทีมบริหาร/คณะกรรมการ
การสื่อสารโดยใช้เว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	ทุกวัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ทุกส่วนงาน
จัดประชุมเพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการแบบบูรณาการ					✓		✓	ตามประกาศของแหล่งทุน		✓	✓	✓	✓	✓	ผู้บริหาร/งานบริหารงานวิจัยฯ
รายงานความก้าวหน้าในงานวิจัย/รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์			✓					ปฏิบัติตามสัญญาโครงการ			✓				งานบริหารงานวิจัยฯ/งานการเงินฯ

1.1 ค การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน

1.1 ค (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงของสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์มีความมุ่งมั่นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ และการพัฒนาผู้นำในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน พัฒนาบุคลากรและผู้นำรุ่นใหม่ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพัน ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้ ผู้นำได้กำหนด แนวทางสำคัญ ในการสร้างความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการจัดตั้งคณะทำงานด้านการวิจัยและบริการวิชาการ โดยสถาบันฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัยและบริการวิชาการ ซึ่งมีผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเป็นประธานและที่ปรึกษา ทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในประเด็นสำคัญ เช่น ความมั่นคงด้านน้ำ พลังงานสะอาด สิ่งแวดล้อม และการยกระดับเศรษฐกิจชุมชน คณะทำงานมีบทบาทบูรณาการทรัพยากร วิจัยเชิงพื้นที่ และการบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมวางระบบติดตามผลและปรับปรุงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถาบันฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินโครงการวิจัยระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและภาคอุตสาหกรรม

2) การแสดงความมุ่งมั่นของผู้นำและการเป็นแบบอย่าง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ มีส่วนร่วมโดยตรงในการพัฒนาบุคลากร เช่น การเป็นวิทยากรในโครงการอบรม การให้คำปรึกษาแก่นักวิจัยรุ่นใหม่ และการเข้าร่วมกิจกรรมสร้างทีมอย่างสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วมนี้สะท้อนถึงความมุ่งมั่นและการเป็นแบบอย่าง ที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกระดับ

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันและการวิจัยข้ามศาสตร์ ผู้นำกำหนดนโยบาย เปิดกว้าง เช่น (1) ให้บุคลากรทุกสายสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้โดยตรง (2) การพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงส่งเสริมการยกย่องผลงานดีเด่น ทั้งงานวิจัย บริการวิชาการ ผลงานของสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมแรงบันดาลใจ และการสนับสนุนวิชาการ (3) จัดทำ Individual Development Plan (IDP) ที่เชื่อมโยงกับ การพัฒนาทักษะการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำงานข้ามสาขา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร **ดังผลลัพธ์ 7.1ก และ รูปที่ 7.3-1 ถึง 7.3-5**

4) การส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะของบุคลากร จัดกิจกรรม “Wellness Wednesday” ทุกสัปดาห์เพื่อส่งเสริมการออกกำลังกาย และเตรียมจัดทำ ห้อง Relaxation Room เพื่อสร้างสมดุลด้านสุขภาพกายและใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการทำงานวิจัยและบริการที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และพลังใจที่เข้มแข็ง

5) การสนับสนุนความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) สถาบันฯ มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรรักษาสมดุลชีวิตและการทำงาน เช่น การกำหนดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การอนุญาตให้ทำงานนอกสถานที่ (Work from Home) การกำหนดเวลาประชุมให้เอื้อต่อการทำงาน และการส่งเสริมสิทธิการลาพักผ่อนเพื่อดูแลครอบครัว

6) การประเมินประสิทธิผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำได้กำหนดกลไกประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำทุกปี และนำผลการประเมินมาปรับปรุงนโยบาย รวมถึงพัฒนาผู้นำ ด้านการสร้าง ความผูกพัน นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยน Best Practices ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน เพื่อสร้างการเรียนรู้และยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ผลจากความมุ่งมั่นของผู้นำฯ ทำให้สถาบันฯ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนความสำเร็จอย่างเป็นระบบ ทำให้ผลความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มขึ้นจาก 85.40 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 87.60 ในปี 2568 และความผูกพันของบุคลากร เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 86.80 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 90 ในปี 2568 **ตารางที่ 7.31 ลำดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ** ซึ่งไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ในปัจจุบัน แต่ยังวางรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำและการขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

1.1 ค (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง

ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดกลไกและวิธีการที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างคุณค่าที่สมดุลแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสมดุลสำหรับลูกค้า พร้อมถ่ายทอดสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริงที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ **ดังรูปที่ 2.1-1** พร้อมทั้งจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Contract) ซึ่งระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบต่อเป้าหมายวิสัยทัศน์ ความเร่งด่วน และโอกาสบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และรายงานต่อในการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ อย่างสม่ำเสมอ 2) ติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานแบบ Real-time ในระบบ Smart MDRI เพื่อความต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดทำข้อมูลสำหรับการถอดบทเรียนความสำเร็จ ส่งเสริมการยกย่องและการสับเปลี่ยนบทบาท KPI Owner เพื่อสร้างการเรียนรู้ข้ามสายงานและสนับสนุนการเข้าร่วมประชุมวิชาการเพื่อนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ 3) จัดทำคลังข้อมูลข้อมูลโครงการที่ไม่สำเร็จเพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแนวทางป้องกันการเกิดซ้ำ การประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน อ้างอิงข้อมูลจาก SMART MDRI เพื่อให้ผลการตรวจสอบมีความแม่นยำและตรวจสอบได้ 4) นำบทเรียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้กับรอบการดำเนินงานครั้งถัดไป มีการปรับปรุงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความท้าทาย พร้อมเชื่อมโยงเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ

จากการปฏิบัติการอย่างจริงจังดังกล่าว ทำให้สถาบันฯ สามารถบรรลุข้อตกลงตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (Performance Agreement (PA)) เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 92 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 100 และความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 100 **ตารางที่ 7.4-2 ลำดับที่ 4** และตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์บรรลุเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 80 **ดังรูปที่ 7.1-10 และ 7.1-11** ทั้งนี้ จึงสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ขับเคลื่อนโดยทีมบริหารซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าและการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้ผลงานวิจัยและผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงสมรรถนะที่ท้าทาย

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.2 ก การกำกับดูแลองค์กร

1.2 ก (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

การกำกับดูแลองค์กรดำเนินการเป็นประจำทุกปี ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ แบ่งการบริหารและกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจนครบทุกพันธกิจ และมีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์ทุกด้านทำหน้าที่ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ทุก 3 เดือน **ตารางที่ 1.2.1**

ตารางที่ 1.2-1 ระบบการกำกับดูแลสถาบันฯ

ความรับผิดชอบ	ระบบกำกับดูแล
ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร	- ผู้อำนวยการรายงานการปฏิบัติงานในรอบ 1.5 ปี และ 3 ปี - ผู้อำนวยการรายงานผลการดำเนินงานตามข้อตกลง (CMU-PA) ที่ทำไว้กับมหาวิทยาลัย
การบรรลุผลตามกลยุทธ์ที่กำหนด	- ผู้บริหาร/กรรมการประจำสถาบันฯ ติดตาม ประเมินผลทุก 3 เดือน - ผู้บริหาร/กรรมการประจำสถาบันฯ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทุกปี - คณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันฯ ประเมินผลการปฏิบัติการและให้ข้อเสนอแนะ
ด้านการเงิน	- ผู้บริหารได้รับรายงานสถานะการเงินของสถาบันฯ ทุกเดือน - คณะทำงานด้านการควบคุมภายใน - คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง - ใช้ระบบบัญชี 3 มิติ และรายงานด้านการเงินต่อมหาวิทยาลัยตามรอบที่กำหนด - ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณโดยสำนักงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยทุกปี โดยอ้างอิงจากผลการประเมินของผู้บริหารสถาบันฯ ผลลัพธ์ด้านการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล และมีความโปร่งใส
ความโปร่งใสในการดำเนินงาน	- ดำเนินการในแต่ละพันธกิจในรูปของคณะกรรมการที่สามารถตรวจสอบได้ - กระบวนการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ ดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
การปกป้องผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- วางแผนกลยุทธ์โดยฟังเสียงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จัดทำแผนปฏิบัติการที่หวังให้บรรลุผลตามความต้องการ - มีระบบและกลไกการรับฟังและตอบสนองข้อร้องเรียน
การดูแลความผาสุกของบุคลากร	- ให้บริการรถนำส่งบุคลากรที่เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี และฉีดวัคซีน - ผู้บริหารเยี่ยมบุคลากรที่เจ็บป่วยและเข้ารับการรักษา - จัดพื้นที่ safe Zone ภายในอาคาร และแจกหน้ากากอนามัย ในช่วงสภาวะการณ์วิกฤติ PM 2.5
ผู้นำรุ่นใหม่	- บุคลากร หัวหน้างาน และเลขานุการ เข้าร่วมการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาว ทำให้เกิดการรู้ทักษะด้านการบริหาร

ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้กำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำระดับสูง โดยระบุตำแหน่งสำคัญที่ต้องมีการเตรียมผู้สืบทอด วิเคราะห์ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพให้พร้อมรับผิดชอบในอนาคต มีการประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดและจัดทำฐานข้อมูลผู้มีศักยภาพเป็นผู้นำ (Talent Pool) รวมถึงการจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ “Prepare for Future Leaders” เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันฯ จะมีผู้นำที่มีคุณภาพและความต่อเนื่องในการบริหารงานควบคู่กันนี้ สถาบันฯ ยังมีกลไกการประเมินประสิทธิผลของระบบการกำกับดูแลองค์กรเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 7.4-1 ลำดับที่ 1-2 โดยผลการประเมินจะถูกนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการเพื่อพิจารณาและอนุมัติแผนการปรับปรุง มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงและรายงานความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบการกำกับดูแลมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการ

สถาบันฯ มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง โดย 1) ผู้อำนวยการได้รับการประเมินผลการบริหารงานโดยคณะกรรมการประเมินฯ ที่สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง โดยได้รับการประเมิน 2 ครั้ง ในวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ครั้งที่ 1 เมื่อบริหารงานได้ครบ 1 ปี 6 เดือน และครั้งที่ 2 เมื่อบริหารได้ครบ 3 ปี ตาม

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงก่อนดำรงตำแหน่ง โดยคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งและผู้มีส่วนได้เสีย 2) รองผู้อำนวยการและเลขานุการสถาบันฯ มีการประเมินผลผู้บริหารสถาบันฯ ทุก 1 ปี โดยบุคลากรของสถาบันฯ ซึ่งมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมิน เพื่อรับทราบและสามารถนำผลไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นระบบ **ดังตารางที่ 7.4-1 ลำดับที่ 1-2** ทั้งนี้ สถาบันฯ ประเมินประสิทธิผลของระบบการประเมินผู้นำระดับสูงเป็นประจำทุกปี โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ถูกประเมินผู้ประเมิน และผู้ใช้ผลการประเมิน เพื่อประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือการประเมินความชัดเจนของเกณฑ์การประเมิน ความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน และความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินโดยรวม ผลการประเมินประสิทธิผลจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการประเมิน เช่น การปรับตัวชี้วัด การพัฒนาเครื่องมือการประเมินใหม่ การปรับปรุงกระบวนการ หรือการจัดอบรมเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบระบบการประเมินกับแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันฯ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์จะถูกนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการอำนวยการเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารและพัฒนาองค์กร รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำในอนาคตต่อไป

1.2 ก (3) ผลการดำเนินการของสถาบันฯ

คณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลและทบทวนผลการดำเนินงานในระดับเชิงกลยุทธ์ โดยประชุมเป็นประจำทุกๆ 4 เดือน เพื่อทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ประเมินประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่ผู้บริหาร ในขณะที่คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ทำหน้าที่ทบทวนผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการเป็นรายไตรมาส โดยเน้นการติดตามตัวชี้วัดระยะสั้น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยการทบทวนผลการดำเนินงานผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ 5 ขั้นตอน **ดังตารางที่ 1.2-2**

ตารางที่ 1.2-2 กระบวนการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันฯ

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบหลัก	เครื่องมือ/วิธีการ
1. การจัดเตรียมข้อมูลและรายงานผล	จัดเก็บ รวบรวม และสรุปข้อมูลผลการดำเนินงาน จัดทำเป็นรายงานเสนอเพื่อการพิจารณา	หน่วยงานนโยบายและแผนฯ	Dashboard, รายงานผล และ Database
2. การวิเคราะห์ผล	วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จและสาเหตุของความล้มเหลว	หน่วยงานนโยบายและแผนฯ ร่วมกับทีมผู้บริหาร	Trend Analysis, Benchmarking
3. การประชุมทบทวน	คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องประชุมพิจารณา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/การปรับปรุง	คณะกรรมการอำนวยการ/คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ	การประชุมเชิงวิเคราะห์ (Review Meeting)
4. การจัดทำรายงานสรุป	จัดทำรายงานสรุปผลการทบทวน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อนำเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการ	หน่วยงานนโยบายและแผนฯ / เลขานุการสถาบันฯ	รายงานสรุป, Executive Summary
5. การติดตามข้อเสนอแนะ	ติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ประเมินความก้าวหน้า และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง	หน่วยงานนโยบายและแผนฯ ร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการ	Dashboard ติดตาม, Progress Report

นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันฯ เพื่อให้ระบบการทบทวนมีประสิทธิภาพสูงสุดและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ และการทบทวนผลการดำเนินงานมีการบูรณาการกับระบบบริหารองค์กรอื่นๆ อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุม ระบบการจัดการคุณภาพ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การบูรณาการนี้ช่วยให้ระบบการกำกับดูแลองค์กรความสอดคล้องและเสริมแรงซึ่งกันและกัน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานโดยรวม

1.2 ข การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ

ผู้นำระดับสูงของสถาบันฯ กำหนดให้มีระบบการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพที่เป็นระบบและครอบคลุม โดยมีกระบวนการดำเนินการทั้งกฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบันและการเตรียมความพร้อมต่อกฎหมายที่จะมีผลในอนาคต โดยมีกระบวนการ 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การระบุและจัดทำทะเบียนกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 2) การวิเคราะห์และแปลข้อกำหนดทางกฎหมายสู่นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติภายในองค์กร 3) การจัดทำแผนการปฏิบัติตามกฎหมายและการรับรองคุณภาพ 4) การดำเนินการตามแผนและการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 5) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตาม 6) การทบทวนและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดความครอบคลุมสถาบันฯ ได้กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละด้าน เช่น งานบริหารงานวิจัยดูแลกฎหมายและจริยธรรมการวิจัย งานการเงินดูแลด้านการเงินและพัสดุ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศดูแลด้านมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และหน่วยทรัพยากรบุคคลดูแลการบริหารงานบุคคล ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและตรวจสอบได้ โดยมีการดำเนินงาน ดังตารางที่ 1.2-3

ตารางที่ 1.2-3 การดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และการรับรองคุณภาพ

ด้าน	ระเบียบ/ข้อกำหนด/กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ในการตรวจสอบ
การวิจัยและจริยธรรม	- ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารและจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2553 - ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ว่าด้วยจรรยาบรรณนักวิจัย - พระราชบัญญัติสัตว์เพื่อนงานทางวิทยาศาสตร์ พ.ศ.2558 - ระเบียบบริหารวิชาการ พ.ศ.2557 - ระเบียบการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ.2563 - จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ พ.ศ.2540	7.4 ก (3)	ผู้บริหาร/คณาจารย์ในเครือข่าย/นักวิจัย/งานบริหารงานวิจัยฯ	รายไตรมาส
การบริหารการเงินและพัสดุ	- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารการเงิน พ.ศ.2551 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2556 - ระเบียบมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเพื่อการวิจัยและพัฒนาของนักวิจัย พ.ศ. 2562 (ตาราง 7.2.1) - ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 - พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 - ระเบียบกระทรวงการคลัง	7.4 ก (2)	ผู้บริหาร/งานการเงินฯ	รายเดือน

ด้าน	ระเบียบ/ข้อกำหนด/กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ในการตรวจสอบ
ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	- พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 - พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	7.1 ข (2)	ผู้บริหาร/ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	รายเดือน
ทรัพยากรบุคคล	- ระเบียบมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2567	7.3 ก (1)-(4)	ผู้บริหาร/ หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายไตรมาส

นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังได้จัดตั้งหน่วย Community Engagement ในลักษณะกลไกกลาง เพื่อรับฟังและจัดการข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมชุมชน การสำรวจความคิดเห็น เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ ข้อกังวลที่ได้รับจะถูกจัดหมวดหมู่และส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบเวลาการตอบกลับภายใน 15 วันทำการ พร้อมทั้งติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการดังกล่าว สถาบันฯ สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานคุณภาพได้อย่างครบถ้วน โดยตลอดปีงบประมาณ 2566 - 2568 จึงไม่พบการละเมิดหรือกระทำความผิดกฎหมายและข้อบังคับ ครอบคลุมทั้งด้านจริยธรรมการวิจัย การเงิน การพัสดุ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารงานบุคคล **ดังตารางที่ 7.4-2 ลำดับที่ 1 และตารางที่ 7.4-3 ลำดับที่ 1-4** นอกจากนี้ยังไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัยและการบริการวิชาการ **ดังตารางที่ 7.2-1** ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระบบกำกับดูแลและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ สถาบันฯ ยังได้มีการประเมินประสิทธิภาพของระบบอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำผลไปปรับปรุงเครื่องมือการประเมิน เกณฑ์การติดตาม และวิธีการสื่อสาร รวมถึงศึกษาการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรอื่น เพื่อยกระดับระบบการกำกับดูแลให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของสถาบันฯ อยู่เสมอ

1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ มุ่งส่งเสริมและรับรองว่าผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีจริยธรรม โดยมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย “คตินอกกรอบ ตอบโจทย์วิจัย ใส่ใจบริการ และสร้างสรรค์งานเพื่อสังคม” เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานในพันธกิจหลักด้านวิจัยและบริการวิชาการอย่างมีจริยธรรม ทีมบริหารยังให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงทางจริยธรรมในทุกกระบวนการทำงาน **ดังตารางที่ 1.2-2**

1.2 ค การสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.2 ค (1) ความผาสุกของสังคม

ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มีนโยบายที่มุ่งสนับสนุนชุมชนและส่งเสริมความผาสุกของสังคม โดยกำหนดค่านิยม D = Driving for Excellence เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการวิจัย และ I = Integration เพื่อเน้นการบูรณาการข้ามศาสตร์ และบูรณาการความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเข้ากับกลยุทธ์หลักและการปฏิบัติการประจำวันอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดให้การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมเป็นหนึ่งในเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาอนุมัติโครงการวิจัยและการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงได้ฝังค่านิยมดังกล่าวลงในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ

นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังพัฒนาระบบการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม สถาบันฯ มีกลไกการดำเนินงานเพื่อความผาสุกของสังคมอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การระบุความต้องการและประเด็นสำคัญของสังคม ผ่านการสำรวจและรับฟังเสียงจากชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เป็นประจำทุกปี เพื่อนำมากำหนดทิศทางการวิจัยและบริการวิชาการ 2) การบูรณาการในกระบวนการตัดสินใจ คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ พิจารณาผลกระทบต่อสังคมเป็นหนึ่งในเกณฑ์หลักในการอนุมัติโครงการ โดยใช้เครื่องมือประเมิน Social Impact Assessment 3) การนำระบบ SROI มาใช้ในการตัดสินใจ โดยทีมบริหารใช้ข้อมูลจากการประเมิน SROI ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน และกำหนดงบประมาณสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมในปีงบประมาณถัดไป ทั้งนี้ สถาบันฯ มีการติดตามและประเมินผลการสร้างความผาสุกให้สังคมอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานผลกระทบทางสังคมเป็นประจำทุก 6 เดือน นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงการจัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้รับประโยชน์และชุมชนเป้าหมายเป็นประจำทุกปี เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการและยกระดับคุณภาพการให้บริการสังคมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ค (2) การสนับสนุนชุมชน

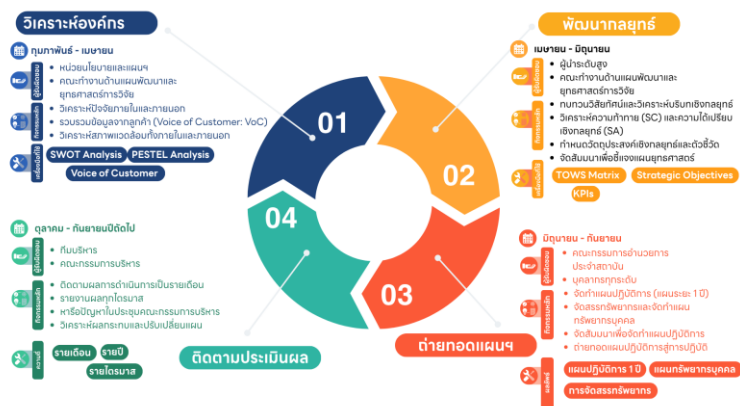
ผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดแนวทางในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนชุมชนที่สำคัญ โดยเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักด้านการวิจัยเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ ด้านการบริการวิชาการผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การสำรวจและประเมินความต้องการของชุมชน 2) การคัดเลือกชุมชนเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) การออกแบบโครงการที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของแต่ละชุมชน 4) การดำเนินโครงการร่วมกับชุมชนอย่างมีส่วนร่วม และ 5) การติดตามประเมินผลและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงแนวทางการสนับสนุนในอนาคต การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวทำให้สถาบันฯ สามารถคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของชุมชน เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างยั่งยืน โดยในปี 2567 สถาบันฯ ได้ดำเนินโครงการสำคัญจำนวน 5 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการ grunnlinsen senhøttom ย้อมห้อมธรรมชาติ สร้างเศรษฐกิจท่องเที่ยววัฒนธรรมเวียงโกศัย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ห้อมธรรมชาติ เชื่อมโยงการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เพิ่มรายได้ชุมชน 2) โครงการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่แม่ข่าและลำน้ำสาขาย่างยั่งยืน เพื่อส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่ลุ่มน้ำ 3) โครงการพัฒนาระบบฝึกทักษะการดับไฟฟ้าสำหรับอาสาสมัครดับไฟฟ้าโดยใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงและเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของอาสาสมัคร ลดความเสี่ยงไฟฟ้า 4) โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมคาร์บอนต่ำในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมต้นแบบที่ลดการปล่อยคาร์บอนและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ 5) โครงการลดการใช้พลังงานในภาครัฐ เพื่อลดการใช้พลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพลังงานในหน่วยงานภาครัฐ ผลจากการดำเนินงานดังกล่าวได้ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน (ผลลัพธ์ 7.4 ก (5)) พร้อมทั้งสร้างแบบจำลอง (Model) การสนับสนุนชุมชนที่สามารถขยายผลและถ่ายทอดไปยังพื้นที่อื่นในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของสถาบันฯ ในฐานะหน่วยงานวิจัยเชิงพหุศาสตร์ที่มุ่งสร้างผลกระทบเชิงสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1 ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1 ก (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



รูปที่ 2.1-1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันฯ

สถาบันฯ มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ดังรูปที่ 2.1-1 โดยเริ่มจาก (1) วิเคราะห์องค์กรในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน โดยหน่วยงานนโยบายและแผนฯ และคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก โดยรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า (Voice of Customer: VoC) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน

และภายนอก ด้วยเครื่องมือต่างๆ ดังตารางที่ 2.1-1 (2) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ช่วงเมษายน - มิถุนายน ผู้นำระดับสูง และคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย ทบทวนวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ SWOT และบริบทเชิงกลยุทธ์ โดยหน่วยงานนโยบายและแผนฯ รวบรวมและวิเคราะห์ภาพรวมของสถาบันฯ เสนอคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฯ จากนั้น คณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย วิเคราะห์ความท้าทาย (SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) และสร้างกลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยใช้ TOWS matrix ระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO) (ตาราง OP-8) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ (ตารางที่ 2.2-1) จัดสัมมนาเพื่อชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว 5 ปี) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม จากนั้น เสนอคณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันเพื่อพิจารณา (3) ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการในช่วงมิถุนายนถึงกันยายน หลังจากที่ได้ผ่านความเห็นชอบแล้ว ก็จะดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ (แผนระยะ 1 ปี) เพื่อใช้ในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้สถาบันฯ ได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี โดยแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระยะ 5 ปี ฉบับปี พ.ศ. 2566-2570 (ปรับปรุงตุลาคม 2567) ตอบสนองวิสัยทัศน์ “องค์กรที่เป็นเลิศในการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ มุ่งสร้างผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล” โดยกำหนดเป้าหมายระยะ 5 ปี เพื่อขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการทำวิจัยวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน จัดสัมมนา เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากร และจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ พิจารณา ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และ (4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินการเป็นรายเดือน ดังรูปที่ 2.1-1 และกำหนดความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ ก่อนส่งมอบแผนกลยุทธ์ให้กับบุคลากรใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งการติดตามผลจะทำทุกไตรมาส และหาข้อปัญหาในประชุมคณะกรรมการบริหาร หากเกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ทีมบริหารจะวิเคราะห์ผลกระทบ และปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสม พร้อมสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

2.1 ก (2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

หน่วยงานนโยบายและแผนฯ ได้ทำการวิเคราะห์องค์กร (รูปที่ 2.1-1) โดยใช้ข้อมูล VOC คู่เทียบ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก กฎระเบียบต่างๆ จากนั้นก็จะทำการวิเคราะห์สภาพองค์กร สมรรถนะหลัก องค์ความรู้ เทคโนโลยี และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีการรวบรวมปัจจัยข้อมูลนำเข้า (ตารางที่ 2.1-1) เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้บริหารและคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและ ยุทธศาสตร์การวิจัย ก็จะพิจารณากำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ และวิเคราะห์ SWOT และบริบทเชิงกลยุทธ์ จากนั้นจัดทำ TOWS Matrix กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ จัดลำดับความสำคัญ เพื่อเลือกเป็น Intelligent risk ในการสร้างนวัตกรรม และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 2.1-1 ปัจจัยข้อมูลนำเข้าและสารสนเทศที่ใช้วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัย	ข้อมูลนำเข้า	การวิเคราะห์ข้อมูลและ สารสนเทศ	ผู้เกี่ยวข้อง
ความได้เปรียบ โอกาส และ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์			
ความได้เปรียบ โอกาส และ ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์	วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ สมรรถนะหลักผลการดำเนินงานที่ ผ่านมา และปัจจัยภายนอกที่ สำคัญ	SWOT analysis, วิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานจากระบบสารสนเทศ CMU-MIS, CMU-HR, กำหนดความ ได้เปรียบและ โอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ บริหารประจำสถาบันฯ /หน่วยงานนโยบายและแผน และ ประกันคุณภาพ
ความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันฯ ในอนาคต			
ความคาดหวัง ของผู้ให้ทุน/ ผู้ใช้งานวิจัย/ ผู้ให้บริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลลัพธ์ความพึงพอใจ ความไม่พึง พอใจความคาดหวังของผู้ให้ทุน/ ผู้ใช้งานวิจัย/ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทบทวน วิเคราะห์ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความคาดหวังของ ผู้ให้ทุน/ผู้ใช้งานวิจัย/ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทีมผู้บริหาร/งานบริหาร งานวิจัยฯ/งานการเงินฯ /งานบริหารทั่วไป
ด้านเทคโนโลยี	ข้อมูลความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่สำคัญและสถานะของเทคโนโลยี ที่อยู่ในสถาบันฯ	วิเคราะห์ความคุ้มค่า ความคุ้มค่าใน การจัดหาเทคโนโลยีใหม่ และ วิเคราะห์การลงทุนเพื่อผลักดันความ ได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์	ทีมผู้บริหาร/งานบริหาร งานวิจัยฯ/งานการเงินฯ /งานบริหารทั่วไป
ด้านเศรษฐกิจ	ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายและการจัดสรร งบประมาณด้านการศึกษาและวิจัย ของรัฐ	วิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณ แผ่นดินประจำปี ผลการจัดหาเงิน รายได้ และการคาดการณ์รายได้ในปี ต่อไป วิเคราะห์สภาพคล่องทาง การเงิน	ทีมผู้บริหาร/งานบริหาร งานวิจัยฯ/งานการเงินฯ /งานบริหารทั่วไป
การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง			
กฎระเบียบ ข้อบังคับ	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ นโยบายของ มช.	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทำการตรวจประเมินภายใน	ทีมผู้บริหาร/งานบริหาร งานวิจัยฯ/งานการเงินฯ /งานบริหารทั่วไป
ความสามารถในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ			
ความสำเร็จ ของการนำ แผนปฏิบัติการไปสู่ การปฏิบัติ	กฎ ระเบียบ ระบบการนำองค์กร กระบวนการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการที่สำคัญ งบประมาณ ความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร	การทบทวน วิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ สำคัญประจำปีโดยคณะทำงานแผนฯ ในการทำแผนปฏิบัติการ การ ทบทวนสมรรถนะหลักของสถาบันฯ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ และบุคลากร	ทีมผู้บริหาร/งานบริหาร งานวิจัยฯ/งานการเงินฯ /งานบริหารทั่วไป

2.1 ก (3) โอกาสเชิงกลยุทธ์ และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสถียรอย่างรอบด้าน

สถาบันฯ มีการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังรูปที่ 2.1-1 หลังจากที่ได้วิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ (ขั้นตอนที่ 4) แล้ว คณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย วิเคราะห์หาโอกาสเชิงกลยุทธ์ (ขั้นตอนที่ 5) โดยการวิเคราะห์ SWOT และประชุมระดมความเห็นจนได้โอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ OP-8 จากนั้นจึงเข้าสู่การกลั่นกรองเพื่อคัดเลือกเป็น Intelligent Risks โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

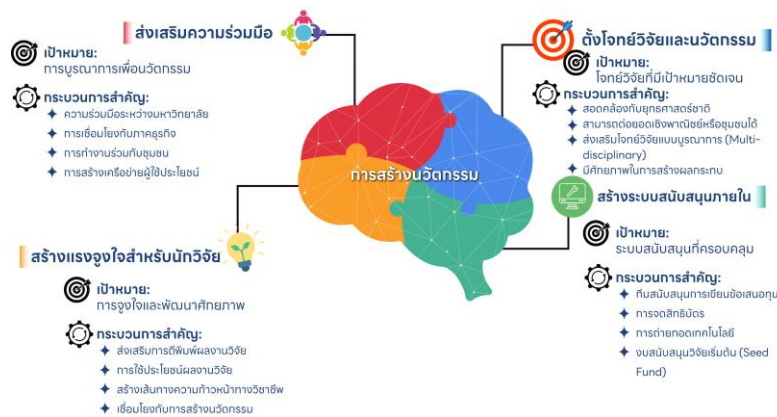
- 1) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ แผนวิจัยชาติ/นโยบายมหาวิทยาลัย และวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ
- 2) ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ความพร้อมของทรัพยากร บุคลากร โครงสร้าง และเทคโนโลยี
- 3) โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม มีแนวโน้มสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม หรือเชิงวิชาการสูง
- 4) ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถคาดการณ์ จัดการ บรรเทา หรือลดผลกระทบจากความเสถียรได้
- 5) ระดับนวัตกรรม มีความใหม่ ทำหาย หรือเป็น First-mover ในพื้นที่หรือประเทศ
- 6) ความยืดหยุ่นและต่อยอดได้ สามารถต่อยอด ปรับเปลี่ยน หรือนำไปใช้ข้ามบริบทได้
- 7) ความร่วมมือจากภายนอก มีแนวโน้มได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานรัฐ เอกชน หรือชุมชน โดยคณะกรรมการได้พิจารณาจัดอันดับตามความสำคัญตามเกณฑ์ เลือก 3 โอกาสเชิงกลยุทธ์ เป็น Intelligent risks ดังตารางที่ 2.1-2

ตารางที่ 2.1-2 โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เลือก และ Intelligent Risks

โอกาสเชิงกลยุทธ์	Intelligent Risks	ผู้รับผิดชอบ
SO1 การได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ มีการบริหารจัดการในรูปแบบแพลตฟอร์ม ครอบคลุมโจทย์วิจัยของประเทศและสอดคล้องกับแผนการวิจัยของประเทศ แผน 13ฯ	เพิ่มแพลตฟอร์มการทำวิจัยของสถาบันฯ อีก 3 แพลตฟอร์ม คือ 1. Disaster Management: Flooding and Landslide 2. Green Road and Railway Infrastructures 3. Biochar technology for carbon neutrality	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย/นักวิจัย/งานบริหารงานวิจัยฯ
SO2 ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งมีหน่วยธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เอื้อต่อการให้บริการวิชาการและการสร้างงานวิจัย		
SO3 พันธกิจของสถาบันฯ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและรัฐบาล ทำให้มีโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัยได้มากยิ่งขึ้น		

สถาบันฯ มีการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ดังนี้ (1) ตั้งโจทย์วิจัยและนวัตกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจน เป็นโจทย์วิจัยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์หรือชุมชนได้ มีการส่งเสริมโจทย์วิจัยแบบบูรณาการ (2) สร้างระบบสนับสนุนภายใน โดยกำหนดให้มีทีมสนับสนุนด้านการเขียนข้อเสนอทุน การจดสิทธิบัตร การถ่ายทอดเทคโนโลยี และมีงบประมาณวิจัยเริ่มต้น (Seed Fund) (3) สร้างแรงจูงใจสำหรับนักวิจัย ส่งเสริมการตีพิมพ์และการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัย สร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่เชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรม (4) ส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมจากการบูรณาการ มหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ และชุมชน/ผู้ใช้ ดังรูปที่ 2.1-2

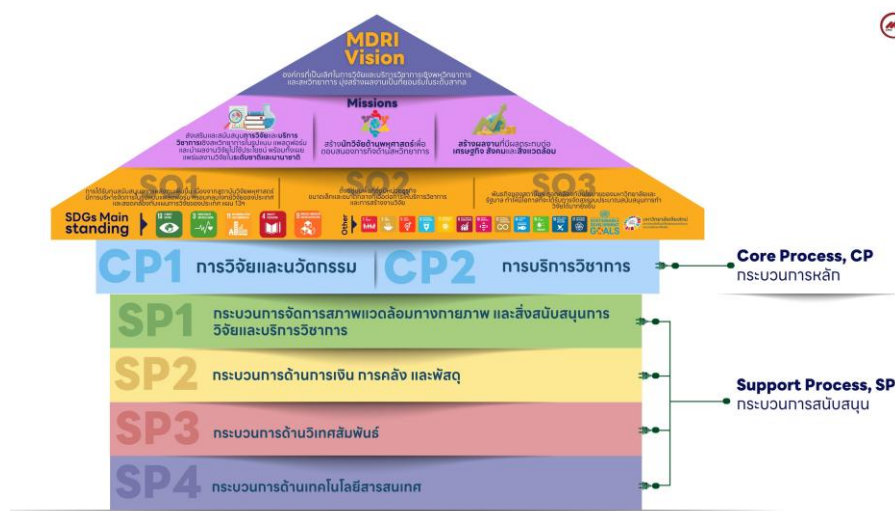
ในการประเมินศักยภาพการสร้างนวัตกรรม สถาบันฯ พิจารณาปัจจัยเพิ่มเติม ได้แก่ 1) ความเป็นไปได้ในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา 2) โอกาสในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถถ่ายทอดไปยังอุตสาหกรรม 3) ความสามารถในการสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ 4) ศักยภาพในการสร้างรายได้และความยั่งยืนทางการเงิน



รูปที่ 2.1-2 กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการสร้างวิทัศน์

2.1 ก (4) การจัดจ้างคนภายนอก และสมรรถนะหลักของสถาบัน

สถาบันฯ กำหนดระบบงานที่สำคัญของสถาบันฯ โดยพิจารณาจากพันธกิจหลักที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้กับลูกค้าโดยตรง และมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของสถาบันฯ โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process, CP) ตามพันธกิจหลัก 2 ด้าน คือ การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ และกระบวนการสนับสนุน (Support Process, SP) ได้แก่ SP1: กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการ SP2: กระบวนการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ และ SP3: กระบวนการด้านวิเทศสัมพันธ์ และ SP4: กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังรูปที่ 2.1-3



รูปที่ 2.1-3 ระบบงานที่สำคัญของสถาบันฯ

สถาบันฯ มีเกณฑ์ในการพิจารณาว่ากระบวนการใดสถาบันฯ จะดำเนินการเอง หรือใช้การจัดจ้างคนภายนอก (Outsource) หรือผู้ให้ความร่วมมือ โดยสถาบันฯ จะดำเนินการเองในส่วนที่เป็นกระบวนการหลัก และเป็นสมรรถนะหลักของสถาบันฯ ส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กระบวนการที่ต้องอาศัยหน่วยงานอื่นสนับสนุน สถาบันฯ ก็จะทำดำเนินการร่วมกับผู้ให้ความร่วมมือ เช่น มหาวิทยาลัยที่มีข้อตกลงความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ และจัดจ้างคนภายนอกดำเนินการในงานที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของสถาบันฯ เช่น การทำความสะอาด การดูแลสวน ตัดต้นไม้ การเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร โดยมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ส่งมอบเพื่อประกอบการพิจารณาจัดจ้าง

รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEX)
ประจำปีการศึกษา 2567 สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เป้าประสงค์	บริบท	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ (S: ระยะสั้น, L: ระยะยาว)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570				2566	2567	2568	2569	2570
								2. ส่งเสริม สนับสนุน การนำนวัตกรรมมา สร้างมูลค่าเพิ่มในเชิง พาณิชย์		A6 จำนวน ผลงานวิจัยที่อยู่ใน CMU RL 4-7 (ผลงาน)	4	4	4	4	4
										A7 จำนวนการยื่น ขอรับความคุ้มครอง ทรัพย์สินทางปัญญา (สิทธิบัตร/อนุ สิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์/ เครื่องหมายการค้า) (ผลงาน)	2	2	2	2	2
										A8 ผลงานวิจัยเชิงสห วิทยา การและเชิง พหุวิทยาการที่ นำไปใช้ประโยชน์ที่ ผ่านการยืนยันจาก ภาคอุตสาหกรรม (ผลงาน)	2	2	3	3	3
										A9 ผลงานวิจัยเชิงสห วิทยา การและเชิงพหุ วิทยาการที่นำไปใช้ ประโยชน์ที่ผ่านการ ยืนยันจากภาค ชุมชน/สังคม (ผลงาน)	2	2	2	2	2
								3. สร้างบุคลากร/ เครือข่ายความร่วมมือ การวิจัย เพื่อ		A10 จำนวนนักวิจัย ด้านสหวิทยาการและ วิทยาศาสตร์ (คน)	50	50	60	70	80

เป้าประสงค์	บริบท	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
			(S: ระยะสั้น, L: ระยะยาว)	2566	2567	2568	2569		2570						
								สร้างสรรค์งานวิจัยใน มิติและพื้นที่ใหม่		A11 จำนวนเครือข่าย ความร่วมมือใหม่ที่ เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	4	4	5	6	7
									A13 จำนวนบันทึก ข้อตกลงความร่วมมือ (MoU)	2	2	3	4	5	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการบริการวิชาการและผลักดันผลผลิตที่มีอยู่สู่การใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง															
2. ยกระดับสังคมและ สิ่งแวดล้อม สู่ความยั่งยืน สามารถ แก้ปัญหาที่ท้าทาย ด้วยศาสตร์ทุกแขนง		6.จำนวนองค์ความรู้ที่ นำไปใช้ประโยชน์ (องค์ความรู้)	10	10	10	10	10	4. นำองค์ความรู้ที่มีอยู่สู่ การบริการวิชาการ และ ถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับ สังคม ชุมชน และภาค อุตสาหกรรม	1. โครงการวิจัย 7 แพลตฟอร์ม (L) HR plan: 1) การพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุน รายบุคคล ผ่านระบบ CMU IDP 2) การพัฒนาระบบ สารสนเทศ (พัฒนา กระบวนการทำงาน) 3) โครงการฝึกอบรม/ การพัฒนาบุคลากร	A14 จำนวนโครงการ ให้บริการวิชาการแก่ สังคมที่เกิดประโยชน์ ต่อชุมชนท้องถิ่น สังคม และภาค อุตสาหกรรม	4	4	10	15	20
								A15 จำนวนผู้เข้ารับ การอบรม		150	150	250	300	350	
								A16 จำนวนองค์ ความรู้ที่นำไปใช้ ประโยชน์		10	10	10	10	10	
								A17 ผลการประเมิน ผลตอบแทนทาง เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม (SROI)		100	100	100	100	100	

เป้าประสงค์	บริบท	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570		(S: ระยะสั้น, L: ระยะยาว)		2566	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ															
3. องค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มีประสิทธิภาพ และมีคุณธรรม		7. ร้อยละการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ)	80	80	80	80	80	6. พัฒนา/ปรับปรุงระบบสารสนเทศสนับสนุนการจัดการที่เป็นเลิศ โดยใช้ Digital Platform	2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (S)	A18 จำนวนระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุง นำมาใช้ในการบริหารจัดการ และการให้บริการขององค์กร	3	3	5	5	5
		8. ระดับคะแนนของผลการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ร้อยละ)	85	85	85	85	7. พัฒนาระบบประกันคุณภาพและแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ	3. การพัฒนาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพตามแนวทาง CMU-EdPEx (L)	A19 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพตามแนวทาง CMU-EdPEx	มี	มี	มี	มี	มี	
								4. การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ของสถาบันฯ (S)	A20 ร้อยละการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์	80	80	80	80	80	
							8. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	5. การพัฒนาบุคลากร (S)	A21 จำนวนกิจกรรมการพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งกิจกรรมปกติและกิจกรรมการเรียนรู้ในระบบออนไลน์	2	2	2	2	2	
									A22 จำนวนบุคลากรที่ยื่นผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3	3	4	4	4	

เป้าประสงค์	บริบท	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570		(S: ระยะสั้น, L: ระยะยาว)		2566	2567	2568	2569	2570
								9. พัฒนา/ปรับปรุงกลไกในการส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์บนฐานธรรมาภิบาลขององค์กร (S)	A23 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบดิจิทัล	มี	มี	มี	มี	มี
								10. สร้างวัฒนธรรม และปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับ	7. กิจกรรมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (S) HR plan: 1) กิจกรรมทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันฯ 2) โครงการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากร 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์บนฐานธรรมาภิบาลขององค์กร 4 กิจกรรมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	A24 ระดับคะแนนของผลการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส	85	85	85	85	85

2.1 ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.1 ข (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันฯ ได้แก่ 1) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการวิจัย เพื่อให้เกิดงานวิจัยเชิงพหุวิทยาการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย (SO1) 2) สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการบริการวิชาการและผลักดันผลผลิตที่มีอยู่สู่การใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง (SO2) และ 3) บริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (SO3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านของสถาบันฯ ได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โดยทีมบริหารได้นำหลักเกณฑ์การประเมิน 3 มิติ ได้แก่ 1) ผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 2) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละด้าน และ 3) ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ มาใช้ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวของสถาบันฯ ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์พันธกิจหลักของสถาบันฯ และของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนโยบายในการควมรวม 2 สถาบันฯ ดังนั้น ในช่วงระยะของการปรับเปลี่ยน จึงได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันฯ ให้สามารถเพิ่มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยในช่วงปี 2566-2570 ได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) สร้างความร่วมมือให้เกิดงานวิจัยเชิงสหวิทยาการและพหุวิทยาการ 2) ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน สามารถแก้ปัญหาที่ท้าทาย ด้วยศาสตร์ทุกแขนง 3) องค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีประสิทธิภาพ และมีคุณธรรม ดังตารางที่ 2.1-3

2.1 ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลาย และที่แข่งขันกันเองในสถาบันฯ โดย สถาบันฯ ได้ดำเนินการประเมินและถ่วงน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ กระบวนการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและจัดกลุ่มความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (ผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ความพร้อมของทรัพยากร และความยั่งยืนระยะยาว) 3) การให้คะแนนน้ำหนัก (Weighting) โดยคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย 4) การวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเมื่อเกิดความขัดแย้ง และ 5) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ

สถาบันฯ มีการทบทวนความเหมาะสมของการสร้างสมดุลเป็นประจำทุกไตรมาสผ่าน "การประชุมคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย" โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานจากระบบ SMART MDRI และข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกรณีที่พบความไม่สมดุลหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทีมบริหารจะดำเนินการปรับเปลี่ยนน้ำหนักการพิจารณาและเกณฑ์การตัดสินใจ พร้อมทั้งสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบภายใน 15 วันทำการ การดำเนินการนี้ช่วยให้สถาบันฯ สามารถรักษาความสมดุลและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2 ก การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

2.2 ก (1) แผนปฏิบัติการ

เมื่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันฯ ให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์แล้ว สถาบันฯ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดสัมมนาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยบุคลากรทั้งหมดของสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนด โดยจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กำหนดตัววัด ค่าคาดการณ์ผลลัพธ์ กรอบเวลา งบประมาณ

และผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ จากนั้นจึงนำร่างแผนปฏิบัติการมาพิจารณาร่วมกันโดยบุคลากรทั้งสถาบันฯ ในการสัมมนาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ เมื่อได้แผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์แล้ว ก็จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารให้ความเห็นชอบ และถ่ายทอดไปทุกหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ดังรูปที่ 2.2-1 ผู้รับผิดชอบจัดทำโครงการส่งให้หน่วยงานนโยบายและแผนฯ ตามแบบฟอร์มการเสนอโครงการผ่านหัวหน้างาน และผู้บริหารที่รับผิดชอบพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการเพื่ออนุมัติ คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์ทุกไตรมาส หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

2.2 ก (2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้

สถาบันฯ มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยช่องทางการสื่อสารแบบบูรณาการ ได้แก่ 1) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ผ่านการประชุมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน การประชุมผู้บริหารพบปะบุคลากร และการประชุมภายในหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดภาพรวมยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ 2) การสื่อสารเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนความเข้าใจและประสบการณ์ และ 3) การสื่อสารผ่านเทคโนโลยี โดยใช้ระบบ SMART MDRI สำหรับแสดงเป้าหมายแบบ Real-time และมี Dashboard สำหรับติดตามความคืบหน้าในระดับองค์กร ทั้งนี้ เพื่อวัดระดับความเข้าใจของบุคลากร สถาบันฯ มีการจัดทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความเข้าใจและการรับรู้ของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกระดับขององค์กร และสถาบันฯ มีกลไกการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิผลของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิผลการถ่ายทอด โดยประเมินการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติ 2) การวิเคราะห์อุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จ 3) การปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอด อาทิ การปรับช่องทางการสื่อสาร พัฒนาเครื่องมือสนับสนุน และ 4) การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอด และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการถ่ายทอดในทุกระดับขององค์กร หลังการดำเนินงาน สถาบันฯ ใช้ระบบ SMART MDRI ในการบันทึกผลการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะเก็บข้อมูลและรายงานผลตามตัวชี้วัด (KPI) อย่างมีประสิทธิภาพคณะทำงานจะติดตามผลและเสนอการวิเคราะห์ต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ และคณะกรรมการบริหารจะตรวจสอบผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา 12 เดือน เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์สำหรับปีถัดไป

2.2 ก (3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันฯ มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งด้านการเงิน บุคลากร และสิ่งสนับสนุนให้เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ทีมบริหารพิจารณา 1) ความเพียงพอต่อพันธกิจ 2) การบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ และ 3) การเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยผู้อำนวยการร่วมกับทีมบริหารมีการจัดสรรทรัพยากร โดยพิจารณากรอบการจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร สถาบันฯ ได้มีการสอบถามความต้องการทรัพยากร ได้แก่ ครุภัณฑ์วิจัย และบุคลากรทั้งสายวิชาการ (นักวิจัย) และสายสนับสนุน จากนั้นนำมาจัดลำดับความสำคัญโดยใช้เกณฑ์ผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ ความพร้อม ก่อนเข้าสู่กระบวนการขอรับการจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดินและขอรับการจัดสรรอัตรากำลังจากมหาวิทยาลัย โดยผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการบริหาร ข้อมูลสำคัญ เช่น ผลการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างแม่นยำและรอบด้าน โดยมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดสรรประกอบด้วย ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผน อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายหมวด ประสิทธิภาพการใช้บุคลากร ความพึงพอใจของผู้ให้ทุนและผู้รับบริการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

โดยหน่วยนโยบายและแผนฯ วิเคราะห์ประมาณการรายรับทั้งหมดจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้จากค่าบริหารโครงการวิจัย (Overhead) และการบริการวิชาการ เพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอสำหรับสนับสนุนแผนปฏิบัติการ และได้บรรจุความเสี่ยงด้านความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่อาจเกิดขึ้นในแผนบริหารความเสี่ยง งานการเงินฯ รายงานงบการเงินต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ทุกเดือน เพื่อมีการประเมินสถานการณ์การเงินและตรวจสอบรายรับจริง เพื่อประกอบการตัดสินใจปรับงบประมาณกรณีที่คาดว่าจะหารายได้น้อยกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ สถาบันฯ ก็จะควบคุมการเบิกจ่ายไม่ให้เกินรายรับจริงจากการทบทวนกระบวนการพบว่าสถาบันฯ มีความเสี่ยงด้านเงินรายได้ซึ่งส่วนใหญ่มาจากค่าบริหารโครงการวิจัย (Overhead) สถาบันฯ จึงได้กำหนดตัววัดรายได้จากโครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกใน SO1 ของแผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ

2.2 ก (4) แผนด้านบุคลากร

สถาบันฯ จัดทำแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเริ่มจากหน่วยนโยบายและแผนฯ วิเคราะห์อัตรากำลัง และขีดความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน เทียบกับความต้องการสนับสนุนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ วิเคราะห์ช่องว่างด้านขีดความสามารถ เพื่อวางแผนอัตรากำลังและสมรรถนะหลักของบุคลากรสายวิชาการ(นักวิจัย) และสายสนับสนุน ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และการเกษียณอายุราชการ จากนั้นเสนอคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ พิจารณาและหน่วยนโยบายและแผนฯ ได้นำผลการวิเคราะห์มาจัดทำแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต **ดังตารางที่ 2.2-1** และใช้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล รวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ หน่วยทรัพยากรบุคคลได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรติดตามและประเมินผลการดำเนินการ และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ และจากการวิเคราะห์ช่องว่างด้านขีดความสามารถ (Capability Gap Analysis) โดยเปรียบเทียบขีดความสามารถในปัจจุบันกับความต้องการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบช่องว่างสำคัญ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญด้าน AI และ Machine Learning ได้มีการจัดอบรมการนำ AI มาเป็นเครื่องมือช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตผลงานทางวิชาการ สำหรับนักวิจัยสายสังคมศาสตร์ และบุคลากร งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการ และวิเทศสัมพันธ์ การจัดอบรมการนำ AI มาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตบทความวิชาการ สำหรับนักวิจัย และการจัดอบรมการใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และการพัฒนาศักยภาพการทำงานเชิงนวัตกรรมด้วยแนวคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยแยกเป็นสายวิชาการ (นักวิจัย) และบุคลากรสายสนับสนุน โดยในปี 2566 - 2568 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามทักษะที่กำหนด คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ มีการทบทวนทักษะที่พึงมีของบุคลากรทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนทักษะสำคัญอื่นๆ เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2.2-1 แผนบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2568 - 2570)

ชื่อตำแหน่ง	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
สายวิชาการ (นักวิจัย)			
- นักวิจัย ด้าน Climate action & PM2.5	2		
- นักวิจัย ด้าน Disaster Management: Flooding and Landslide		2	
- นักวิจัย ด้าน Tourism: Wellness Tourism (Urban Planning)		2	
- นักวิจัย ด้าน Biochar Technology for Carbon Neutrality			2
- นักวิจัย ด้าน Green Road and Railway Infrastructure			2

ชื่อตำแหน่ง	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
- นักวิจัย ด้าน Tourism: Wellness Tourism			2
สายสนับสนุน			
- นักจัดการงานทั่วไป	2	1	1
- นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1	1	
- นักการเงินและบัญชี	1		

2.2 ก (5) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันฯ ได้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ **ดังตารางที่ 2.4-2** ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดแผนฯ และตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หน่วยงานนโยบายและแผนฯ ได้ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ โดยใช้ระบบการบริหารผลการดำเนินการแบบบูรณาการ ที่เชื่อมโยงกับระบบ SMART MDRI และ MDRI-PA/MDRI-AM โดยมีโครงสร้างการดำเนินงาน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ที่เน้นการรายงานผลรายเดือนผ่านระบบ SMART MDRI จะมีการทบทวนผลรายไตรมาส พร้อมวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางแก้ไข ระดับกลยุทธ์ คือ การประชุมคณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อพิจารณา จากนั้น รายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแผนปฏิบัติการหากไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดการประชุมทุกไตรมาสเพื่อตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และระดับการกำกับดูแล ที่มีการรายงานผลต่อคณะกรรมการอำนวยการทุก 6 เดือน เพื่อรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ทั้งนี้ หากตัวชี้วัดแสดงผลต่ำกว่าเป้าหมายติดต่อกัน 2 ไตรมาส จะดำเนิน กระบวนการปรับปรุงเร่งด่วน โดยจัดทำ Gap Analysis และ Action Plan ภายใน 2 สัปดาห์ พร้อมติดตามผลรายสัปดาห์จนกว่าจะกลับสู่เป้าหมายที่กำหนด ในปี 2568 หน่วยงานสารสนเทศ ได้มีการพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสถาบันฯ และรายงานผลแบบออนไลน์ ซึ่งใช้ในการประชุมพิจารณาผลการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ

2.2 ก (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สถาบันฯ มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ **ดังตารางที่ 2.1-2** โดยคาดการณ์จากผลการดำเนินการย้อนหลัง 3 ปี และผลการดำเนินการของคู่เทียบเพื่อลดช่องว่าง ผลลัพธ์ในอนาคต โดยมีการคาดการณ์ระยะสั้น (1 ปี) วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 12 ไตรมาส และปรับตัวเลขเมื่อตรวจพบปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาสใหม่ พร้อมทั้งจำลองสถานการณ์สำหรับตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อประเมินผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ส่วนการคาดการณ์ระยะยาว (4 ปี) จะพิจารณาแนวโน้มอุตสาหกรรม นโยบายภาครัฐ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินช่องว่างของทรัพยากรและความสามารถที่ต้องพัฒนา ผลการคาดการณ์ในปีงบประมาณ 2568 แสดงให้เห็นว่า สถาบันฯ สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ร้อยละ 93 ของแผนยุทธศาสตร์ และ ร้อยละ 91 ของแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ กระบวนการคาดการณ์ของสถาบันฯ เชื่อมโยงกับการปรับปรุงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายแหล่งและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดต่าง ๆ
- 2) ค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ แนวโน้มที่น่าสนใจ และสัญญาณเตือนภัยเบื้องต้น
- 3) การประเมินผลกระทบ เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการดำเนินงานส่งผลต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร และมีความเสี่ยงหรือโอกาสใดที่ต้องพิจารณา
- 4) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับแผน เปลี่ยนแนวทาง หรือจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้เหมาะสม และ
- 5) การติดตามผลการปรับปรุงเพื่อเรียนรู้และพัฒนากระบวนการในรอบถัดไป

2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นรายไตรมาส หากผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน ยังไม่ถึง ร้อยละ 50 ของค่าเป้าหมาย จะให้ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงาน เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ พิจารณา และรายงานผลการปรับปรุงตามระยะเวลาที่กำหนด หน่วยงานนโยบายและแผนฯ มีการติดตามการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ภายนอกเป็นประจำเพื่อรายงานต่อผู้บริหาร เพื่อประเมินสถานการณ์ หากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการเร่งด่วน จะนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของสถาบันฯ ในการประชุมวาระ พิเศษ หากผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการตรวจพบสถานการณ์ที่ไม่ปกติ สามารถขอปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันต่อสถานการณ์ และการดำเนินงานของหน่วยงาน ทีมบริหารติดตามสถานการณ์ภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างทันท่วงที โดยใช้ข้อมูลจากหลายมิติ เช่น นโยบาย เทคโนโลยี ทรัพยากร และผลการดำเนินงาน ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์และประชุมสม่ำเสมอ พร้อมระบบจัดระดับความเร่งด่วน 4 ระดับ เพื่อให้ปรับแผนได้ ทันสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีการบริหารจัดการสถานการณ์อย่างคล่องตัว โดยระดับวิกฤต (ระดับ 1) ดำเนินการภายใน 48 ชั่วโมง ตั้งแต่การประชุมทีมฉุกเฉิน วิเคราะห์สถานการณ์ ตัดสินใจ และสื่อสารภายในองค์กร ระดับเร่งด่วน-ปานกลาง (ระดับ 2-3) ใช้กระบวนการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และปรับแผนภายใน 2-4 สัปดาห์ ทั้งนี้ ยังมีการกำหนดอำนาจตัดสินใจล่วงหน้า สำหรับทรัพยากร และจัดตั้ง ทีมพร้อมรับมือ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการปรับตัวจาก สถานการณ์ COVID-19 (ระดับ Critical) เมื่อมีประกาศให้หยุดการทำงานในสถานที่ กระบวนการตอบสนอง เป็นดังนี้ ชั่วโมงที่ 0-4 ประชุมเพื่อประเมินผลกระทบต่อโครงการวิจัย ชั่วโมงที่ 4-12 กำหนดทางเลือก 1) เลื่อนการลงพื้นที่ 2) ปรับเป็นการวิจัยออนไลน์ 3) หยุดโครงการชั่วคราว ชั่วโมงที่ 12-24 ตัดสินใจปรับ 80% เป็นรูปแบบออนไลน์ และจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีเพิ่มเติม ชั่วโมงที่ 24-36 แจ้งผู้ให้ทุนและผู้ร่วมวิจัย เกี่ยวกับการปรับแผน และขอขยายเวลาดำเนินการ ผลลัพธ์ คือ ส่วนใหญ่โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยมิ การล่าช้าเพียงเล็กน้อย และได้รับความร่วมมือจากผู้ให้ทุนทุกรายผลักดันนวัตกรรมการวิจัยแบบออนไลน์ที่ สามารถใช้ได้ต่อไปในอนาคต

สถาบันฯ มีกลไกการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิผลของการปรับเปลี่ยนแผน ได้แก่ 1) ประเมิน ประสิทธิภาพการปรับแผน โดยดูความเร็วในการตอบสนอง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และความสามารถใน การฟื้นตัว 2) บันทึกและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อหาลักษณะที่เกิดซ้ำ และเตรียมแผนรับมือ ล่วงหน้า 3) พัฒนาทักษะบุคลากร ด้วยการอบรมและฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและ ความคล่องตัวในการทำงาน 4) ปรับปรุงระบบเตือนภัยและวิเคราะห์ล่วงหน้า โดยทบทวนตัวชี้วัดทุก 6 เดือน และใช้ระบบวิเคราะห์แนวโน้ม เพื่อรองรับสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำและทันท่วงที

หมวด 3 ลูกค้ำ

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

3.1 ก การรับฟังเสียงลูกค้า

3.1 ก (1) ลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ ได้ทำการวิจัยในลักษณะแพลตฟอร์ม จำนวน 7 แพลตฟอร์ม จากเดิมมี 4 แพลตฟอร์มได้แก่ 1) Climate Actions and PM2.5 2) Novel Food, Health and Beauty 3) Novel Tourism and Creative Economy 4) Social Engagement และในปี 2568 ได้มีกาเพิ่มอีก 3 แพลตฟอร์ม ได้แก่ 5) Disaster Management Flooding and Landslide 6) Green Road and Railway Infrastructure และ 7) Biochar Technology for Carbon Neutrality สถาบันฯ ได้แบ่งผลิตภัณฑ์และบริการหลักออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิจัย และ ด้านบริการวิชาการ โดยมีการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะที่สำคัญ ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้นำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาเป็นระบบสารสนเทศที่สามารถประมวลผลและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หลักและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังรูปที่ 3.1.1 และได้กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก ผู้กำกับดูแลการรับฟังเสียงของลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ผ่านระบบสารสนเทศต่างๆ ดังตารางที่ 3.1-1 – 3.1-3 หากพบว่าลูกค้ามีความต้องการหรือเกิดปัญหาในกระบวนการดำเนินงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับสถาบันฯ งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการ และวิเทศสัมพันธ์จะดำเนินการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากการเข้ารับบริการสถาบันฯ ดังรูปที่ 7.2-1 -7.2-4 และตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 5-9 (9.1) เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแผนการดำเนินงานวิจัยและการบริการวิชาการให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 3.1-1 ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า สถาบันวิจัยพหุศาสตร์

ตารางที่ 3.1-1 ผู้รับผิดชอบหลักและผู้กำกับดูแลการรับฟังเสียงของและลูกค้าตามพันธกิจต่างๆ

พันธกิจหลัก	กลุ่มลูกค้า	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้กำกับดูแล
ด้านการวิจัย	C1: แหล่งทุนวิจัย ภาครัฐ และภาคเอกชน	- คณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย - งานบริหารวิจัยฯ - นักวิจัยในสังกัด/คณาจารย์ในเครือข่าย	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย
ด้านการบริการวิชาการ	C2: ผู้รับบริการการวิชาการ	- คณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย - งานบริหารวิจัยฯ - นักวิจัยในสังกัด/คณาจารย์ในเครือข่าย	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย

ตารางที่ 3.1-2 ช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า และการนำเสนอเสนอแนะไปใช้ประโยชน์

ช่องทางการรับฟัง	สารสนเทศที่ต้องการ	ความถี่	การใช้ประโยชน์สารสนเทศ
ลูกค้าด้านการวิจัย (แหล่งทุนวิจัย ภาครัฐ และภาคเอกชน)			
Facebook, e-Mail, เว็บไซต์ของสถาบันฯ	-นโยบายและกรอบการวิจัย -ปัญหา และความต้องการ -ข้อคิดเห็น /ข้อเสนอแนะ/ ข้อร้องเรียน เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ให้บริการ	ตลอดปี	เพื่อปรับปรุงและวางแผน การพัฒนากระบวนการ ให้บริการ ติดตามการ ดำเนินงานวิจัย และการแก้ไขปัญหาให้กับ ลูกค้า
โทรศัพท์			
การประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน			
การพูดคุย			
แบบประเมินความพึงพอใจ			
ลูกค้าด้านบริการวิชาการ (ผู้รับบริการการตรวจวิเคราะห์ ผู้รับบริการการอบรมระยะสั้น ผู้รับบริการการทวนสอบ)			
Facebook, e-Mail, เว็บไซต์ของสถาบันฯ	-ปัญหาและความต้องการ -ข้อคิดเห็น /ข้อเสนอแนะ/ ข้อร้องเรียน เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ให้บริการ	ตลอดปี	เพื่อปรับปรุงและวางแผน การพัฒนากระบวนการ ให้บริการ ติดตามการ ดำเนินงานบริการวิชาการ และการแก้ไขปัญหาให้กับ ลูกค้า
โทรศัพท์			
การประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน			
การพูดคุย			
แบบประเมินความพึงพอใจ			
แบบประเมินโครงการบริการวิชาการแก่ ชุมชน			
แบบตอบรับการนำผลงานไปใช้ประโยชน์			

ตารางที่ 3.1-3 ช่องทางการรับฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการนำเสนอเสนอแนะไปใช้ประโยชน์

ช่องทางการรับฟัง	สารสนเทศที่ต้องการ	ความถี่	การใช้ประโยชน์สารสนเทศ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะที่เกี่ยวข้อง บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เกี่ยวข้อง ผู้มารับบริการ)			
หนังสือราชการ, บันทึกข้อความ	- ความร่วมมือทางวิชาการ - ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	ตลอดปี	เพื่อวางแผนกระบวนการดำเนินงานวิจัย การให้บริการ และการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง
กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัย นวัตกรรมและบริการวิชาการ			
Facebook, e-Mail, เว็บไซต์ของสถาบันฯ			
โทรศัพท์			

ช่องทางการรับฟัง	สารสนเทศที่ต้องการ	ความถี่	การใช้ประโยชน์สารสนเทศ
การประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน			
การพูดคุย			
การจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัย			
ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (มหาวิทยาลัยที่มีข้อตกลงความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ เครือข่ายนักวิจัยพหุศาสตร์จากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย)			
หนังสือราชการ, บันทึกข้อความ	- ความร่วมมือทางวิชาการ - ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ	ตลอดปี	เพื่อวางแผนกระบวนการดำเนินงานวิจัย การให้บริการ และการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวัง
กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัย นวัตกรรมและบริการวิชาการ			
Facebook, e-Mail, เว็บไซต์ของสถาบันฯ			
โทรศัพท์			
การประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน			
การพูดคุย			

3.1 ก (2) ลูกค้ายกลุ่มอื่นที่พึงมี

สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม โดยมีการติดตามข้อมูลข่าวสารและรับฟังเสียงความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากทางตรงและทางอ้อม เช่น ผ่านการประชุมร่วมกับแหล่งทุนต่างๆ Website Facebook และแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ให้ทุน ต่อการดำเนินงานของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2568 ดังรูปที่ 7.2-4 และหากพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจต่อนักวิจัยหรือผลงานวิจัยที่ปานกลางหรือน้อยกว่านั้น ผู้บริหารสถาบันฯ จะดำเนินการสอบถามข้อมูลปัญหา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการหลักของสถาบันฯ คือ กระบวนการวิจัยและบริการวิชาการ

ผลจากแบบสอบถามในปี 2568 พบว่า ลูกค้าทุกกลุ่มของสถาบันฯ มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานในระดับดีมาก (ระดับ 5) โดยพบว่าสถาบันฯ มีการจัดบริหารจัดการที่รวดเร็ว มีการประสานงานที่ดี ผลลัพธ์ในการดำเนินงานความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของผู้ให้ทุน ประกอบกับสถาบันวิจัยพหุศาสตร์มีแนวทางการทำงานที่ให้ความสำคัญกับบริบทของชุมชน ทีมงานมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานร่วมกับชุมชน และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ในลักษณะที่เคารพต่อวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังได้ดำเนินการหาลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีหรือลูกค้าใหม่ของสถาบันฯ จากการที่เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจเฉพาะและมีการกิจโดดเด่นชัดเจน ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านแพลตฟอร์มใหม่ของสถาบันฯ เช่น กลุ่มลูกค้าใหม่ด้านการวิจัยในปี 2568 จาก 3 แพลตฟอร์มใหม่ 1) Disaster Management Flooding and Landslide โดยมีลูกค้ากลุ่มใหม่ คือ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ภายใต้แผนงานน้ำมั่นคง ไม่ท่วม ไม่แล้ง ใน 10 จังหวัด ภาคเหนือ และได้รับการอนุมัติทุนสนับสนุนการวิจัยจำนวน 14 ล้านบาท 2) Green Road and Railway Infrastructure ได้มีการพัฒนาข้อเสนอโครงการเรื่อง “การพัฒนาต้นแบบระบบการตรวจสอบประเมิน และบำรุงรักษาทางรถไฟขั้นสูงของประเทศไทยด้วยเทคโนโลยีบูรณาการและปัญญาประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และความยั่งยืนของระบบราง” เพื่อเสนอต่อแหล่งทุน หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (บพข.) ประจำปี งบประมาณ 2569 3) Biochar Technology for Carbon Neutrality ได้มีการพัฒนาข้อเสนอโครงการ Biochar Technology Knowledge Hub for PM2.5 Reduction เพื่อเสนอต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ โครงการ Biochar research with Farmed Carbon ร่วมกับ ศูนย์วิจัยข้าวล้านนา ส่วนกลุ่มลูกค้าใหม่ด้านการให้บริการวิชาการ

เช่น ภาคเอกชนรายใหม่ที่ต้องการบริการวิชาการทวนสอบคาร์บอนฟุตพริ้นท์ ทั้งของผลิตภัณฑ์และขององค์กรจาก หรือลูกค้ารายใหม่ที่ต้องการบริการวิเคราะห์/ทดสอบต่างๆ ที่ดำเนินการโดยครุภัณฑ์ของสถาบันฯ โดยในปีนี้มีลูกค้ารายใหม่เป็นบริษัทเอกชนเพิ่มขึ้น 43% หรือจำนวน 36 ราย นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังได้มีบริการทางวิชาการใหม่ คือการอบรมเชิงปฏิบัติการ การประเมินผล SROI ผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งเป็นระบบที่สถาบันฯ พัฒนาขึ้นเอง ซึ่งได้รับความสนใจเป็นอย่างมากทั้งภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เช่น คณะเทคนิคการแพทย์ คณะแพทยศาสตร์ และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นต้น ดังตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 1-3

3.1 ข การจำแนกกลุ่มลูกค้าและบริการ

3.1 ข (1) การจำแนกลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันฯ ส่งเสริมการพัฒนางานให้บริการลูกค้าด้านความเป็นเลิศ ในการวิจัยและบริการวิชาการเชิงสหวิทยาการและสหวิทยาการ โดยมีการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามผลิตภัณฑ์และบริการหลักเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) ด้านการวิจัย โดยมีแหล่งทุนวิจัยภาครัฐและเอกชนเป็นลูกค้าสำหรับบริการด้านการวิจัยเพื่อขับเคลื่อน 4 Platform เดิม (2) ด้านบริการวิชาการ โดยมี ผู้รับบริการการทวนสอบจากภาคเอกชน ผู้รับบริการการตรวจวิเคราะห์ ผู้รับบริการการอบรมระยะสั้น อีกทั้งได้มีการขยายลูกค้ากลุ่มใหม่เป็นด้านการวิจัยเป็นแหล่งทุนใหม่ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยใน 3 Platform ใหม่ เช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ภายใต้แผนงานน้ำมันคง ไม่ท่วม ไม่แล้ง ใน 10 จังหวัดภาคเหนือ ทุนวิจัย Biochar จาก Farmed Carbon ซึ่งเป็นภาคเอกชนจาก Australia ลูกค้ากลุ่มใหม่เป็นด้านบริการวิชาการเป็นลูกค้าเอกชนที่ขอรับบริการทวนสอบ CFO CFP จากภาคเอกชนทั้งรายเดิมและกลุ่มลูกค้ารายใหม่มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

สถาบันฯ ดำเนินการจำแนกกลุ่มลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแหล่งทุนที่สนับสนุนทุนวิจัยแยกตามผลิตภัณฑ์หลักคือ ด้านการวิจัยและด้านบริการวิชาการ โดยการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลในระบบฐานข้อมูลอัจฉริยะด้านบริหารงานวิจัยของสถาบันฯ เพื่อกำหนดความสำคัญของแหล่งทุน และวิเคราะห์สัดส่วนงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน และวิเคราะห์ความต่อเนื่องของการสนับสนุนจากแหล่งทุนเดิม ในปี 2568 มีจำนวนแหล่งทุนเดิมที่กลับมาใช้ซ้ำ จำนวน 34 แหล่งทุน ดังตาราง 7.2-1 ลำดับที่ 3 จากผลการวิเคราะห์ พบว่า สัดส่วนงบประมาณที่ได้รับของผลิตภัณฑ์หลัก ด้านการวิจัย:ด้านบริการวิชาการอยู่ในสัดส่วน 90:10 สัดส่วนจำนวนโครงการวิจัย:บริการวิชาการ อยู่ในสัดส่วน 50:50 อีกทั้งยังพบว่า มีแหล่งทุนเดิมที่สนับสนุนโครงการต่อเนื่องมากกว่า 2 ปี มีมากถึง 22% โดยการสนับสนุนทุนวิจัยต่อเนื่อง 29% ด้านบริการวิชาการ 17%

3.1 ข (2) การจัดการวิจัยและบริการ

สถาบันฯ มีการกำหนดแนวทางการวิจัยและบริการวิชาการให้ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่ม โดยพิจารณาจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้ให้ทุน และต้องตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งนี้ การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและบริการวิชาการของสถาบันฯ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) แผนด้านวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ.2566-2570 และ แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) จากนั้นจึงได้กำหนดทิศทางการวิจัยและบริการวิชาการ และขับเคลื่อนผ่านรูปแบบแพลตฟอร์มเพื่อการบูรณาการงานวิจัย จำนวน 7 แพลตฟอร์ม โดยแต่ละแพลตฟอร์มมีความครอบคลุมต่อความเชี่ยวชาญหลักของนักวิจัย

และเครือข่ายวิจัยของสถาบันฯ ในด้านการสนับสนุนการวิจัย สถาบันฯ มีหน่วยงานสนับสนุนที่ช่วยขับเคลื่อนงานวิจัยและบริการวิชาการอยู่ 3 งานหลัก ได้แก่ 1) งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการเตรียมเอกสารเพื่อประกอบการยื่นข้อเสนอโครงการ ลงนามในสัญญาเงินทุน และการติดตามการส่งรายงานความก้าวหน้าและรายงานฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้โครงการสามารถปิดได้ตามระยะเวลาที่กำหนด 2) งานการเงิน การคลังและพัสดุ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการงบประมาณโครงการ ให้มีการเบิกจ่ายที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของแหล่งทุนและมหาวิทยาลัย และมีการตั้งหน่วย One Stop Service เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับหัวหน้าโครงการในการติดต่อประสานงานเพียงจุดเดียว และ 3) งานบริหารทั่วไป ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก การจ้างบุคลากร การจัดการเอกสารอื่นๆ โดยทั้งหมดนี้ เป็นการบริหารจัดการภาพรวมของสถาบันฯ ทั้งงานด้านการวิจัยและบริการวิชาการ และผ่านสนับสนุน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกัน และที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงลูกค้า **ดังรูปที่ 3.1-1** เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้กำหนดทิศทางการจัดการวิจัยและบริการ และข้อมูลที่ได้จากการรับฟังเสียงลูกค้าจะถูกนำมาประมวลผลและเชื่อมโยงกับ 7 แพลตฟอร์ม เพื่อพัฒนาโครงการใหม่และปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการจัดการดังกล่าวส่งผลให้สถาบันฯ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและสังคม (**ผลลัพธ์ 7.1 ข (1) และ 7.2 ก (1)**) ซึ่งสะท้อนถึงการมีจัดการวิจัยและบริการ โดยใช้ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า ที่นำมาวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้าและตลาดอย่างเป็นรูปธรรม

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

3.2 ก ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

3.2 ก (1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันฯ มีการจัดการเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยบุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ ยังมีการรับฟังเสียงลูกค้าหลายช่องทาง เช่น Website Facebook การประชุมต่างๆ แบบประเมินความพึงพอใจของแหล่งทุนต่อภาพรวมของนักวิจัย/ผลงานวิจัย ของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568 และระบบรับฟังเสียงลูกค้าที่หน้าเว็บไซต์สถาบันฯ <https://mdri.cmu.ac.th/oit/voc.php> โดยสถาบันฯ มีแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดวงจรความสัมพันธ์ (Customer Relationship Lifecycle) ประกอบด้วย 5 กระบวนการ **ดังตารางที่ 3.2-1**

ตารางที่ 3.2-1 กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดวงจรความสัมพันธ์ (Customer Relationship Lifecycle)

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. การสร้างการรับรู้ (Awareness)	เผยแพร่ผลงานผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมแสดงศักยภาพ การนำเสนอผลงานผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook เว็บไซต์สถาบันฯ	งานบริหารงานวิจัยฯ หน่วยสื่อสารองค์กร
2. การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building)	การให้คำปรึกษาเบื้องต้น การนำเสนอกรณีศึกษา และการสาธิตความเชี่ยวชาญ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ Chat Facebook การนัดหมายหารือที่สถาบันฯ	งานบริหารงานวิจัยฯ หน่วยสื่อสารองค์กร นักวิจัยในสังกัด/คณาจารย์ในเครือข่าย

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
3. การให้บริการ (Service Delivery)	การส่งมอบบริการต่างๆ ที่ตรงกับความ ต้องการและความคาดหวังและ การสื่อสารที่โปร่งใส	บุคลากรทุกท่าน นักวิจัยในสังกัด/คณาจารย์ในเครือข่าย
4. การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)	การติดตามหลังการให้บริการ การให้ ข้อมูลอัปเดต และการจัดกิจกรรมสร้าง เครือข่าย	ผู้บริหารสถาบันฯ บุคลากรทุกท่าน นักวิจัยในสังกัด/คณาจารย์ในเครือข่าย
5. การขยายความร่วมมือ (Partnership Expansion)	การยกระดับความสัมพันธ์เป็นคู่ ความ ร่วมมือเชิงกลยุทธ์และการสร้างโอกาส ใหม่ร่วมกัน	ผู้บริหารสถาบันฯ งานบริหารงานวิจัยฯ

เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สถาบันฯ ยังได้กำหนดกิจกรรมเชิงรุกในแผนปฏิบัติการ ประจำปี ทั้งด้านการวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ คือ กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการ เพื่อให้สามารถสื่อสาร รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการกับลูกค้าให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น **ดังตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 4** นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีกระบวนการยกระดับ ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยังคงมีความผูกพัน โดยผู้บริหารระดับสูงมีการประสานความร่วมมือเพื่อยกระดับ ความสัมพันธ์ของลูกค้าให้เป็นคู่ความร่วมมือ อย่างเป็นทางการผ่านการลงนามข้อตกลงความร่วมมือทาง วิชาการกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ เช่น การลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับ Pop Up Asia, Taiwan เพื่อวางหมุดหมายในการร่วมมือกันหนุนเสริมและผลักดันนวัตกรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ งาน ศิลปะ งานกราฟต์และงานหัตถกรรมภูมิปัญญาระหว่างไต้หวันและเชียงใหม่ การลงนามในจดหมายแสดง เจตจำนง (Letter of Intent: Lol) เพื่อยืนยันความร่วมมือในการริเริ่มทำงานวิจัยค้นคว้า ร่วมกับ School of Culture Resources, Taiwan เป็นต้น **ดังตารางที่ 7.1-4**

3.2 ก (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า

สถาบันฯ ได้นำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการช่วยสนับสนุนกระบวนการให้บริการ และเป็นช่องทาง ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและการขอรับการสนับสนุนจากสถาบันฯ เพื่อความรวดเร็วและประหยัดทรัพยากร โดยมีการวางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหลายช่องทาง **ดังตารางที่ 3.2-2** ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดให้มีการประชุมบุคลากรสำนักงานสถาบันฯ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติ ในการให้บริการแก่ลูกค้า

ตารางที่ 3.2-2 ช่องทางการสืบค้น/การขอรับการสนับสนุนจากสถาบันฯ

ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ ผู้ส่งมอบและพันธมิตร	ช่องทางการสืบค้นสารสนเทศ/ การขอรับการสนับสนุน	รายละเอียดสิ่งที่สนับสนุน
ลูกค้า - ลูกค้าด้านการวิจัย (แหล่งทุนวิจัย ภาครัฐ และภาคเอกชน) - ลูกค้าด้านบริการวิชาการ (ผู้รับบริการวิชาการ)	- เว็บไซต์สถาบันฯ - Facebook/Facebook Live - e-Mail - หนังสือราชการ - กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัย นวัตกรรมและบริการวิชาการ	- ระบบฐานข้อมูลอัจฉริยะ (งานวิจัย) - ระบบฐานข้อมูลนักวิจัย - ระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์ทุนวิจัย - ข้อมูลบริการวิเคราะห์
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	- เว็บไซต์สถาบันฯ - Facebook/Facebook Live	- ข้อมูลผลงานตีพิมพ์ - ข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการ

ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ ผู้ส่งมอบและพันธมิตร	ช่องทางการสืบค้นสารสนเทศ/ การขอรับการสนับสนุน	รายละเอียดสิ่งที่สนับสนุน
- คณะที่เกี่ยวข้อง - บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เกี่ยวข้อง - ผู้มารับบริการ	- YouTube: MDRI channel - e-Mail - วิกิทัศน์แนะนำ/เผยแพร่ - กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัยนวัตกรรมและบริการวิชาการ	- ข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา - ข้อมูลโปสเตอร์ผลงานวิจัย
ผู้ส่งมอบและพันธมิตร - มหาวิทยาลัยที่มีข้อตกลงความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ - เครือข่ายนักวิจัยพหุศาสตร์จากหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	- เว็บไซต์สถาบันฯ - Facebook/Facebook Live - e-Mail - วิกิทัศน์แนะนำ/เผยแพร่ - กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัยนวัตกรรมและบริการวิชาการ	- ข้อมูลผลงานตีพิมพ์ - ข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการ - ข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา - ข้อมูลโปสเตอร์ผลงานวิจัย

3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันฯ ได้จัดให้มีระบบรับฟังเสียงลูกค้า (Voice of Customer: VoC) บนเว็บไซต์สถาบันฯ <https://mdri.cmu.ac.th/oit/voc.php> ซึ่งจะเป็นช่องทางให้ลูกค้า/ผู้รับบริการ/บุคคลทั่วไป สามารถแจ้งข้อมูลอันประกอบไปด้วย 1) ข้อร้องเรียน 2) ข้อเสนอแนะ 3) ติดต่อสอบถาม 4) ชมเชย และ 5) แจ้งเบาะแสทุจริต ให้กับสถาบันฯ โดยมีหน่วยสื่อสารองค์กร เป็นผู้รับผิดชอบดูแลระบบ โดยสถาบันฯ ได้กำหนดวิธีการจัดการหากได้รับข้อร้องเรียนหรือเสนอแนะ สถาบันฯ โดยหน่วยสื่อสารองค์กรจะทำการรับเรื่อง ตรวจสอบและดำเนินการเสนอข้อร้องเรียนหรือเสนอแนะถึงผู้อำนวยการสถาบันฯ โดยแบ่งเป็น กรณีเรื่องด่วนมากจะดำเนินการภายใน 7 วัน เรื่องด่วนจะดำเนินการภายใน 15 วัน เรื่องปกติจะดำเนินการภายใน 30 วัน จากนั้นผู้อำนวยการสถาบันฯ จะพิจารณาสั่งการ หน่วยสื่อสารองค์กรในฐานะผู้รับผิดชอบดูแลระบบจะดำเนินการแจ้งผลการสั่งการไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดการข้อร้องเรียน เมื่อมีการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว หน่วยสื่อสารองค์กรจะออกหนังสือแจ้งผลการดำเนินการให้กับผู้ร้องเรียนเพื่อทราบต่อไป ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวสถาบันฯ จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาบริการให้มีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา สถาบันฯ ยังไม่มีข้อร้องเรียนที่รุนแรงหรือก่อให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใด

ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 6-8 ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้นำขั้นตอนการพิจารณาเรื่องร้องเรียน ตามแนวทางประกาศของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่องหลักเกณฑ์การรับและการพิจารณาเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์ ประกาศ ณ วันที่ 16 พฤษภาคม 2560 และประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง มาตรการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริต ประกาศ ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2562 เพื่อให้การจัดการข้อร้องเรียนนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สถาบันฯ จึงได้เตรียมกำหนดแนวทางกระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 3.2-3

ตารางที่ 3.2-3 กระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. การจัดทำฐานข้อมูลข้อร้องเรียน	จัดทำฐานข้อมูลข้อร้องเรียนในระบบ SMART MDRI เพื่อรวบรวมข้อมูล และสามารถวิเคราะห์รูปแบบของปัญหาแนวโน้ม และความถี่	หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยสื่อสารองค์กร

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
2. สรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลการร้องเรียน	จัดประชุมรายงานสรุปข้อมูลการร้องเรียนเพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์สาเหตุ โดยจัดการประชุมทุกเดือน	ผู้บริหารสถาบันฯ บุคลากรสำนักงานสถาบันฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน
3. แผนการปรับปรุงกระบวนการ ตามข้อร้องเรียน	ประชุมเพื่อร่วมกันจัดทำแผนการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ เพื่อแก้ปัญหาข้อร้องเรียน และเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ	ผู้บริหารสถาบันฯ บุคลากรสำนักงานสถาบันฯ
4. การติดตามผลการปรับปรุงและการประเมินประสิทธิผลของการแก้ไข	มีการสอบถามความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาจากผู้ร้องเรียน โดยมีความพึงพอใจต่อการแก้ไข ไม่น้อยกว่า 4.0 จาก 5.0	ผู้บริหารสถาบันฯ บุคลากรสำนักงานสถาบันฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน
5. การรายงานผล	รายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูงทุกไตรมาสพร้อมข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	ผู้บริหารสถาบันฯ บุคลากรสำนักงานสถาบันฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน

3.2 ก (4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

สถาบันฯ มีการดำเนินงานเพื่อคงมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการหลักอย่างเป็นระบบและโปร่งใสทั้งการตรวจสอบภายในองค์กรและการตรวจสอบโดยหน่วยงานภายนอก อาทิเช่น โครงการวิจัย/บริการวิชาการที่ได้รับทุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จะได้รับการตรวจประเมินจากกรรมการภายในสถาบันฯ ก่อนส่งมอบให้กับมหาวิทยาลัย และโครงการวิจัย/บริการวิชาการที่ได้รับทุนจากแหล่งทุนภายนอก จะมีคณะกรรมการประเมินจากแหล่งทุนติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะตลอดโครงการ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ในด้านการบริหารจัดการโครงการมีงานบริหารงานวิจัยฯ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล การส่งรายงานความก้าวหน้าและรายงานฉบับสมบูรณ์ให้ครบถ้วนตรงตามความต้องการของลูกค้า และด้านการบริหารงบประมาณมีงานการเงินฯ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้การเบิกจ่ายงบประมาณตรงตามแผนการใช้จ่ายเงิน ในข้อเสนอโครงการ และถูกต้องการระบียบของแหล่งทุนและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อีกทั้งยังมีหน่วย One Stop Service ที่ช่วยอำนวยความสะดวกด้านเอกสารและการเบิกจ่ายให้กับทุกโครงการที่บริหารจัดการผ่านสถาบันฯ โดยที่ผ่านมา สถาบันฯ ได้ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบทั้งภายในมหาวิทยาลัยและลูกค้า ดังรูปที่ 7.2-1 -7.2-4 และตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 5-9 (9.1 และ 9.8) นอกจากนี้สถาบันฯ ยังจัดให้มีกิจกรรมเพิ่มทักษะให้กับนักวิจัยและบุคลากรของสถาบันฯ ได้แก่ กิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการวิจัยและสนับสนุนการวิจัย เพื่อตอบโจทยความต้องการของประเทศ (Capacity Building) เพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการหลักที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ดังตารางที่ 7.3-2 ลำดับที่ 1

3.2 ข การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

สถาบันฯ มีวิธีการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ทั้งจากทางตรง คือ การประชุมหารือร่วมกับผู้รับบริการ และทางอ้อม ผ่าน 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) แบบประเมินความพึงพอใจของแหล่งทุนต่อภาพรวมของนักวิจัย/ผลงานวิจัย ของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2568 และ 2) ระบบรับฟังเสียงลูกค้า (Voice of Customer: VoC) ที่หน้าเว็บไซต์สถาบันฯ <https://mdri.cmu.ac.th/oit/voc.php> นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมี ระบบการจัดการข้อร้องเรียน ที่รองรับการรับเรื่องจากลูกค้าทุกกลุ่ม ทั้งผ่านช่องทาง VoC และการประสานงานโดย

หน่วยสื่อสารองค์กร โดยระบบดังกล่าวมีขั้นตอนชัดเจน คือ การรับเรื่อง ตรวจสอบ วิเคราะห์ และส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข พร้อมติดตามความคืบหน้าและรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าทุกกลุ่มได้รับการตอบสนองอย่างเป็นธรรม ทันทั่วถึง และสามารถสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้กำหนดประเด็นการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ครอบคลุมทั้งมิติด้านการยื่นข้อเสนอ การบริหารจัดการโครงการ การส่งมอบผลงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากงานวิจัย โดยมีประเด็นสำคัญ เช่น ความชัดเจนและความน่าสนใจของข้อเสนอโครงการวิจัย ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการ คุณภาพและประโยชน์ของผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดประเด็นในการสำรวจ สถาบันฯ ได้อ้างอิงจากพันธกิจมหาวิทยาลัย เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะจากปีที่ผ่านมา และมาตรฐานด้านการวิจัยที่แหล่งทุนคาดหวัง เพื่อให้การสำรวจสะท้อนความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน และหลังการเก็บข้อมูล หน่วยบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์จะรวบรวมและวิเคราะห์ผลการประเมิน เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจปรับปรุงการให้บริการ และติดตามผลการปรับปรุงผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสถาบัน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการให้บริการ จึงได้จัดให้มีการบริการบริหารโครงการวิจัยในรูปแบบ One Stop Service เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการโครงการ ประสานงานกับผู้ให้ทุน ซึ่งการบริการนั้นนอกจากจะทำให้เกิดการบริการโครงการอย่างคล่องตัวแล้ว ยังช่วยสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยการปฏิสัมพันธ์ที่เข้าถึงได้อย่างทันทั่วถึง ทำให้ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า นำมาซึ่งการสนับสนุนทุนวิจัยอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เพิ่มขึ้น

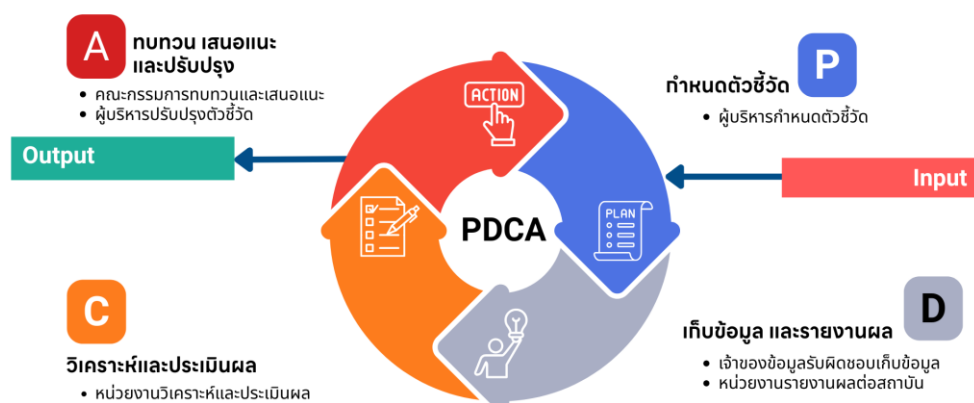
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 ก การวัดผลการดำเนินการ

4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ได้กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานประจำปีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) กำหนดตัวชี้วัดตามกลยุทธ์ 2) การประชุมทบทวนความเหมาะสมของตัวชี้วัด 3) การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และ 4) การสรุปและทบทวนผลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดตัวชี้วัดจะดำเนินการผ่านการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารและอำนวยการ โดยมีกระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน ดังรูปที่ 4.1-1



รูปที่ 4.1-1 กระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.1-1 ตัววัดผลการดำเนินงานหลักและการนำไปใช้ประโยชน์

ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบข้อมูล (ผู้รับผิดชอบหลัก)	ความถี่ ในการติดตามผล (รอบปีงบประมาณ)	แสดงผล ผลลัพธ์
ด้านการวิจัย			
1. จำนวนผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus (ผลงาน) (ปีปฏิทิน)	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	รูปที่ 7.1-1
2. ร้อยละของจำนวนผลงาน Scopus Q1 ต่อจำนวนผลงานตีพิมพ์ทั้งหมดในฐานข้อมูล Scopus (ร้อยละ) (ปีปฏิทิน)	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	รูปที่ 7.1-2
3. จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation) ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	รูปที่ 7.1-3
4. จำนวนนวัตกรรม (นวัตกรรม)/จำนวนผลงานวิจัยที่อยู่ใน CMU-RL 4-7 (ผลงาน)	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.1-2
5. จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	รูปที่ 7.1-12
6. จำนวนทุนสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมจากแหล่งทุนภายนอก (ล้านบาท)	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.1-1
7. จำนวนผลงานที่ยื่นจดทรัพย์สินทางปัญญา	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.1-1
8. จำนวนนักวิจัยด้านพหุศาสตร์	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.1-1
ด้านการบริการวิชาการ			
1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกิดขึ้นประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น และสังคม	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.1-2
2. ผลการประเมินผลตอบแทนทางสังคมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (SROI) เบื้องต้น (ล้านบาท)	งานบริหารงานวิจัยฯ (นักวิจัย)	รายปี	ตารางที่ 7.1-2
ด้านการบริหารจัดการ			
1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริหารจัดการงานวิจัย	งานบริหารงานวิจัยฯ	รายปี	ตารางที่ 7.2-1
2. ร้อยละความพึงพอใจโดยรวมจากการเข้ารับบริการสถาบันฯ	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.2-1
3. ร้อยละความพึงพอใจด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ อย่างเหมาะสมและหลายช่องทาง	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.2-1
4. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	หน่วยงานนโยบายและแผน	รายไตรมาส	รูปที่ 7.1-10
5. ร้อยละของตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ที่บรรลุเป้าหมาย	หน่วยงานนโยบายและแผน	รายไตรมาส	รูปที่ 7.1-11
6. จำนวนระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุง นำมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการขององค์กร	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	รายปี	รูปที่ 7.1-13
7. ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการ One Stop Service	งานการเงินฯ	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
8. ร้อยละความพึงพอใจด้านการสื่อสารองค์กร	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.2-1
9. ระดับความพึงพอใจในการใช้งานด้านสารสนเทศของสถาบันฯ	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.1-3
ด้านการนำองค์กร			
1. คะแนนประเมินผลการดำเนินงานในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน	ทีมบริหาร/งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.4-1
2. ความพึงพอใจโดยรวมต่อการบริหารงาน	ทีมบริหาร/งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.4-1
3. ผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	งานการเงินฯ		ตารางที่ 7.4-2
4. ผลการประเมินการบริหารงานของผู้อำนวยการตามวาระการดำรงตำแหน่ง	ทีมผู้บริหาร/งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.4-2

ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบข้อมูล (ผู้รับผิดชอบหลัก)	ความถี่ ในการติดตามผล (รอบปีงบประมาณ)	แสดง ผลลัพธ์
5. คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของส่วนงานมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. (CMU-ITA)	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.4-2
6. ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงานPerformance Agreement : PA	ทีมผู้บริหาร/งานบริหารทั่วไป/ งานบริหารงานวิจัยฯ	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.4-3
ด้านบุคลากร			
1. อัตราการลาออกของบุคลากร	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
2. จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
3. อัตราการลาออกของบุคลากร	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
5. ร้อยละของนักวิจัยที่ได้รับการพัฒนาทางด้านวิจัย	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-2
6. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-2
7. ร้อยละของนักวิจัยที่ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-2
8. ร้อยละของบุคลากรที่นำความรู้ที่ได้พัฒนาไปใช้ประโยชน์	หน่วยทรัพยากรบุคคล	รายปี	ตารางที่ 7.3-2
9. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
10. ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบัน	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
11. ร้อยละของการรับรู้วิสัยทัศน์ของบุคลากร	งานบริหารทั่วไป	รายปี	ตารางที่ 7.3-1
ด้านการเงินและงบประมาณ			
1. จำนวนทุนสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมจากแหล่งทุนภายนอก (ล้านบาท)	ทีมบริหาร/งานบริหารงานวิจัยฯ	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.5-1
2. จำนวนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ล้านบาท)	ทีมบริหาร/งานบริหารงานวิจัยฯ	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.5-1
3. จำนวนงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับประจำปี (ล้านบาท) (ค่า Overhead)	ทีมบริหาร/งานบริหารงานวิจัยฯ/งานการเงิน	รายไตรมาส	ตารางที่ 7.5-1
4. จำนวนรายรับเงินส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา	ทีมบริหาร/งานการเงินฯ	รายเดือน	ตารางที่ 7.5-1
5. จำนวนเงินกองทุนพัฒนาสถาบันฯ (ล้านบาท)	ทีมบริหาร/งานการเงินฯ	รายเดือน	ตารางที่ 7.5-1
6. รายได้จากการให้บริการวิชาการ (ก่อนหักค่าใช้จ่าย)	ทีมบริหาร/งานบริหารงานวิจัยฯ/งานการเงินฯ	รายปี	ตารางที่ 7.5-1
7. รายได้อื่นๆ	ทีมบริหาร/งานการเงินฯ	รายปี	ตารางที่ 7.5-1
8. จำนวนงบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรประจำปี	หน่วยการเงินและบัญชี	รายปี	ตารางที่ 7.5-1
9. งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับจัดสรรประจำปี	หน่วยการเงินและบัญชี	รายปี	ตารางที่ 7.5-1

ตารางที่ 4.1-2 ระบบสารสนเทศสำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

ระบบ	สนับสนุน ภารกิจ	ข้อมูล/สารสนเทศ	ผู้ใช้งาน
ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นเองภายในสถาบันฯ หรือจัดหาเพื่อใช้งานภายในสถาบันฯ			
SMART MDRI	การเงิน การวิจัย การบริหาร	คลังข้อมูลด้านงานวิจัย งานการเงิน งานบริหาร เป็นระบบฐานข้อมูลที่ใช้จัดเก็บข้อมูลจากทุกงาน เช่น โครงการวิจัย งบประมาณ โครงการ ผลงานการตีพิมพ์ การมอบอำนาจต่าง ๆ เป็นต้น	ผู้บริหาร /งานบริหารทั่วไป/ งานบริหารงานวิจัย/งานคลังฯ
(MDRI-PA: Performance Assessment)	การวิจัย	ระบบติดตามและประเมินผลตัวชี้วัด ใช้สำหรับบันทึก/จัดเก็บ/เรียกดูข้อมูลสารสนเทศของตัวชี้วัด	งานบริหารทั่วไป/ งานบริหารงานวิจัยฯ
(MDRI-AM: Activity Monitoring)	การวิจัย	ระบบติดตามประเมินการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ใช้สำหรับบันทึก/จัดเก็บ/เรียกดูข้อมูลสารสนเทศของตัวชี้วัด	งานบริหารทั่วไป/งานบริหารงานวิจัยฯ
ฐานข้อมูลส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่			
CMU-MIS และ ระบบสารสนเทศ ของหน่วยงาน ส่วนกลางของ มช.	การบริหาร	- ด้านบุคลากร (CMU-HR) - ระบบบัญชี 3 มิติ (CMU-FIS)	ผู้บริหาร /งานบริหารทั่วไป /งานบริหารงานวิจัยฯ/งานคลังฯ
	การวิจัย	- ด้านงานวิจัย โครงการวิจัย (CMU Research) - ด้านผลงานตีพิมพ์ (CMU Research) ด้านวิเทศสัมพันธ์ (IRD)	ผู้บริหาร/งานบริหารงานวิจัยฯ

4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันฯ มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ โดยนำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร ทั้งจากมหาวิทยาลัยคู่เทียบและข้อมูลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย สถาบันฯ ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบที่ชัดเจน ครอบคลุมพันธกิจและขอบเขตการดำเนินงาน ขนาดและระดับการพัฒนาที่ใกล้เคียงกัน ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ตลอดจนความเป็นผู้นำและการเป็นต้นแบบการเรียนรู้ ดังตารางที่ 4.1-3 กระบวนการคัดเลือกดำเนินการโดยคณะทำงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจในความเหมาะสมและประโยชน์ที่จะได้รับ นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังได้จัดให้มีระบบการถ่ายทอดและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม 3 ระดับ ดังตารางที่ 4.1-4 เพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์และยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.1-3 เกณฑ์ในการกำหนดคู่เทียบของสถาบันฯ

ชื่อสถาบัน	1. พันธกิจ & ขอบเขต	2. ขนาด & ระดับพัฒนา	3. ข้อมูลที่เชื่อถือได้	4. ความเป็นผู้นำ/ต้นแบบ
1. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	วิจัยเพื่อแก้ปัญหาสุขภาพของประเทศ ครอบคลุมโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อ สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม	มีบุคลากรมากกว่า 200 คน ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO/GLP และทุนวิจัยนานาชาติ	- รายงานประจำปี - บทความวิชาการระดับนานาชาติ (Scopus/ISI) - เผยแพร่บนเว็บไซต์	เป็นหน่วยงานวิจัยสุขภาพชั้นนำ มีบทบาทกำหนดนโยบายและมาตรการด้านสุขภาพระดับประเทศ
2. สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล	วิจัยขั้นแนวหน้าในสาขาชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุล ชีวเคมี ชีวการแพทย์ และเทคโนโลยีชีวภาพ	มีบุคลากรมากกว่า 100 คน พร้อมศูนย์วิจัยและห้องปฏิบัติการทันสมัย ได้รับทุนวิจัยระดับชาติและนานาชาติ	- ผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) - ฐานสิทธิบัตรเผยแพร่บนเว็บไซต์	เป็นสถาบันวิจัยชั้นนำด้านชีววิทยาศาสตร์ของประเทศ มีบทบาทยกระดับงานวิจัยสู่มาตรฐานสากล
3. สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	วิจัยและนวัตกรรมเชิงพหุวิทยาการ เพื่อตอบโจทย์เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสุขภาพ	มีบุคลากรวิจัยและเจ้าหน้าที่กว่า 50 คน ดำเนินโครงการวิจัยเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ ตอบสนองต่อนโยบายยุทธศาสตร์ชาติและแผน 13 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ SODU/Sub-SODU	- รายงานประจำปี - ผลงานวิจัยระดับ Scopus/ISI - สิทธิบัตร - ฐานข้อมูลเผยแพร่บนเว็บไซต์	เป็นหน่วยงานวิจัยพหุศาสตร์แห่งแรกของ มช. บูรณาการการวิจัยข้ามสาขา เป็นต้นแบบการบริหารงานวิจัยตามเกณฑ์คุณภาพ

ตารางที่ 4.1-4 ระบบการถ่ายทอดและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 3 ระดับ

ระดับ	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ	เป้าหมายของการใช้ข้อมูล	กลไกถ่ายทอดข้อมูล
1. ระดับยุทธศาสตร์	คณะกรรมการบริหาร / ผู้บริหารระดับสูง	- ใช้ข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SO) - ปรับทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวโน้มสากล	• วางเป้าหมายองค์กรในระดับแข่งขันได้ • เชื่อมโยงกับ SDGs / วิสัยทัศน์	การประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำปี มาตรการ/ ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันฯ ประจำเดือน
2. ระดับปฏิบัติการ	หัวหน้าหน่วยงาน / หัวหน้าโครงการ	- ใช้ข้อมูลเทียบกับ Benchmark ในการกำหนด KPI - วิเคราะห์ช่องว่างและจัดทำแผนปรับปรุงรายปี	• จัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นและสอดคล้อง • ติดตามความก้าวหน้าอย่างแม่นยำ	การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ

ระดับ	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ	เป้าหมายของการใช้ข้อมูล	กลไกถ่ายทอดข้อมูล
3. ระดับบุคลากร	นักวิจัย / เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	- ใช้ข้อมูล benchmark เพื่อเทียบกับผลงานตนเอง (เช่น Q1, TRL, Citations) - ปรับปรุงกระบวนการทำงานจาก Best Practice	• ยกระดับคุณภาพงานรายบุคคล • เพิ่มแรงจูงใจสู่มาตรฐานวิชาชีพสูงขึ้น	การประชุมรายเดือน/ ไตรมาส /SMART MDRI /Knowledge Sharing

สถาบันฯ มีกลไกการเรียนรู้จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) โดยนำผลจากการจัดทำการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับทิศทางอนาคต โดยผลการออกแบบทิศทางอนาคต (MDRI Foresight) ในปีงบประมาณ 2568 เพื่อระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและโอกาสในการพัฒนา การวิเคราะห์นี้จะนำไปสู่การจัดทำ Action Plan อย่างเฉพาะเจาะจง พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในแผนปฏิบัติงานประจำปี 2569 ของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ต่อไป นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีการทบทวนความเหมาะสมของคู่มือเป็นประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าการเปรียบเทียบยังคงมีความเกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ผลการเรียนรู้จากการเปรียบเทียบจะถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และระบบการติดตามประเมินผลของสถาบันฯ อย่างเป็นระบบ

4.1 ข การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน

4.1 ข (1) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถ

สถาบันฯ มีวิธีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน รวมทั้งขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้บูรณาการการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถาบันฯ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Root Cause Analysis) ใช้เครื่องมือ Fishbone Diagram และ 5 Whys เพื่อค้นหาสาเหตุของตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 2) การวิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงาน (Gap Analysis) ใช้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการอ้างอิงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เพื่อระบุจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา 3) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี เพื่อตรวจจบบรูปแบบการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

สถาบันฯ มีการทบทวน และการประเมินผลการดำเนินงาน ดำเนินการโดยมีโครงสร้างความรู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ดังนี้

- **ระดับปฏิบัติการ** หัวหน้างานแต่ละงานรับผิดชอบวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในขอบเขตหน้าที่รายเดือน และจัดทำรายงานการวิเคราะห์เสนอต่อผู้บริหาร
- **ระดับยุทธศาสตร์** คณะกรรมการแผนฯ ทำหน้าที่วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานในภาพรวม รายไตรมาส โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย
- **ระดับนโยบาย** คณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ทำหน้าที่ทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายรายปี

การทบทวนและประเมินผลในแต่ละระดับ จะพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด การใช้จ่ายเงิน ความก้าวหน้าของโครงการ/กิจกรรม และขีดความสามารถขององค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์ มีกระบวนการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป ดังนี้

- กรณีการประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ (รายไตรมาส/รายปี) ใช้วิธีการแสดงแถบสี ดังนี้

สีที่ใช้	ความหมาย
สีเขียวเข้ม	สูงกว่าเป้าหมาย
สีเขียวอ่อน	เท่ากับเป้าหมาย
สีแดง	ต่ำกว่าเป้าหมาย

- กรณีประเมินสถานะความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ตามผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ใช้วิธีการแสดงแถบสี

สีที่ใช้	ความหมาย
สีเขียวเข้ม	ดำเนินการเสร็จสิ้น
สีเขียวอ่อน	อยู่ระหว่างดำเนินการ
สีเหลือง	งดจัดกิจกรรม
สีแดง	ยังไม่ได้ดำเนินการ/รอการดำเนินการ

- กรณีประเมินผลการใช้จ่ายเงินโครงการ/กิจกรรม ใช้วิธีการคำนวณเป็นร้อยละของผลเทียบกับแผน รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ โดยผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลผลการประเมินดังกล่าว มาใช้ในการตัดสินใจ สั่งการ ในการปรับปรุง/เร่งรัด แผนงาน แผนเงิน ในระหว่างปีได้ทันที/รวดเร็ว ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

- กรณีประเมินผลด้านขีดความสามารถขององค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์ สถาบันฯ ได้พัฒนากระบวนการประเมินขีดความสามารถองค์กรควบคู่กับการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยการประเมินใน 4 มิติหลัก ได้แก่

- ขีดความสามารถด้านการวิจัย ประเมินศักยภาพในการผลิตผลงานวิจัยคุณภาพสูง ความเชี่ยวชาญของนักวิจัยและความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานการวิจัย

- ขีดความสามารถด้านการบริการวิชาการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

- ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ประเมินประสิทธิภาพของระบบบริหาร การจัดการทรัพยากร และการสนับสนุนการดำเนินงาน

- ขีดความสามารถด้านนวัตกรรม: ประเมินศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การต่อยอดผลงานวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ สถาบันฯ ได้มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา (CMU-EdPEX) ปีละ 1 ครั้ง โดยใช้รายงานตรวจประเมิน (Feedback Report) เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา (OFI) พิจารณาความเร่งด่วน และความสอดคล้องกับแผน เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรยกระดับคุณภาพต่อไป และการทบทวนผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของสำนักยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในระบบ CMU-PA ทุกไตรมาส และการควบคุมภายใน ปีละ 1 ครั้ง โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน ประกอบกับสถาบันฯ ได้มีการดำเนินงานภายใต้ระบบคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-ITA) ทั้งนี้ หากมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไข สถาบันฯ มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะโดยทันทีอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน และรายงานผลการปรับปรุงให้มหาวิทยาลัยทราบ พร้อมทั้งมีการรายงานให้คณะกรรมการอำนวยการประจำสถาบันฯ ทราบ

4.1 ข (2) การระบุลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงและนวัตกรรม

สถาบันฯ มีกระบวนการระบุลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน (4.1 ข) ร่วมกับการพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานและพัฒนาวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้ 1) ผู้บริหาร ใช้ข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานประจำไตรมาส ร่วมกับข้อมูลเป้าหมาย คู่เทียบ และสมรรถนะหลักขององค์กร ตลอดจนปัจจัยภายนอก เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อระบุ ประเด็นที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ จากนั้น จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องเร่งปรับปรุง และโอกาสที่ควรต่อยอดเป็นนวัตกรรม กระบวนการดังกล่าวถูกทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า สถาบันฯ สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) ผู้บริหาร และคณะกรรมการดำเนินการจะทบทวนผลการดำเนินงานตามวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) อย่าง ต่อเนื่อง โดยหากพบว่าผลลัพธ์ต่ำกว่าคาดการณ์ หรือมีการเปลี่ยนแปลงของบริบท จะพิจารณาจัดลำดับความ เร่งด่วนของประเด็นที่ต้องปรับปรุง โดยอิงจากระดับผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และโอกาสในการดำเนินการให้ สำเร็จ (Opportunity to Success) ควบคู่กับการใช้เกณฑ์การประเมิน 4 มิติหลัก ด้วยเครื่องมือ Impact-Urgency Matrix ได้แก่ (1) ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Impact) ประเมินระดับผลกระทบต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 5 ระดับ (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก) (2) ความเร่งด่วน (Urgency) พิจารณาระยะเวลาที่จำเป็นในการดำเนินการและผลกระทบหากล่าช้า แบ่งเป็น ฉุกเฉิน(< 1 เดือน) 4 คะแนน, เร่งด่วน (1–3 เดือน) 3 คะแนน ปานกลาง (3–6 เดือน) 2 คะแนน และ ไม่เร่งด่วน (> 6 เดือน) 1 คะแนน (3) ความเป็นไปได้ในการสำเร็จ (Feasibility) ประเมินความพร้อมของ ทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และข้อจำกัดต่างๆ โดยให้คะแนน 1–10 (4) ศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Potential) ประเมินโอกาสที่การปรับปรุงจะนำไปสู่นวัตกรรมหรือการพัฒนาความสามารถใหม่ ขององค์กรดังแสดงผลการประเมิน ดังตาราง 4.1-5 โดยแบ่งกระบวนการปรับปรุงออกเป็น 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การรวบรวมและสังเคราะห์ประเด็นปรับปรุง 2) การประเมินเบื้องต้น 3) การประชุมคณะทำงาน ระดับปฏิบัติการ 4) การอนุมัติจากผู้บริหาร 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ 6) การติดตามและทบทวน

ตารางที่ 4.1-5 ตารางการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปรับปรุง/นวัตกรรม

ประเด็นปรับปรุง/ นวัตกรรม	ผลกระทบเชิง กลยุทธ์	ความเร่งด่วน	ความเป็นไปได้	ศักยภาพนวัตกรรม	สรุป/ลำดับ ความสำคัญ
1. ระบบออนไลน์ MDRI-PA / MDRI-AM	5 (สูงมาก) ช่วยให้เข้าถึงข้อมูล real-time และ สนับสนุนการตัดสินใจ	3 (เร่งด่วน) ลดข้อจำกัด Excel แบบ Offline	9/10 มีโครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากรบางส่วน ต้องฝึกอบรม	5/5 สามารถต่อยอดเป็น dashboard วิเคราะห์ อัตโนมัติ	อันดับ 1
2. การเสริมสร้าง ทัศนคติ และการพัฒนา ศักยภาพการทำงานเชิง นวัตกรรมด้วยแนวคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking)	5 (สูงมาก) พัฒนาทักษะเชิง นวัตกรรมของบุคลากร ทั้ง 2 สาย เพื่อให้ สามารถบูรณาการ ระหว่างศาสตร์ และ ปรับโครงสร้างการ ทำงานที่ยืดหยุ่น	3 (เร่งด่วน) ปรับตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วของ เทคโนโลยีและ นวัตกรรม	9/10 โครงการมี รายละเอียดชัดเจน มีการจัดสรร งบประมาณแน่นอน และมีวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ	5/5 โอกาสในการสร้างสรรค์ ไอเดียเพื่อให้เกิดการ บูรณาการระหว่าง ศาสตร์ของนักวิจัย และ กระบวนการของ สายสนับสนุนที่เป็น ระบบ	อันดับ 2
3. การนำนวัตกรรม ดิจิทัล เช่น Chat GPT	5 (สูงมาก) เพิ่มประสิทธิภาพงาน วิชาการ วิจัย และงาน สนับสนุน	3 (เร่งด่วน) เทคโนโลยี AI เปลี่ยนเร็ว ต้อง เริ่มทันที	7/10 ต้องอบรมบุคลากร และปรับกระบวนการ	5/5 โอกาสสร้างนวัตกรรม การสอน วิจัย และ ระบบสนับสนุนงาน	อันดับ 3

ตามผลการประเมินและการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปรับปรุงและนวัตกรรมของสถาบันฯ การจัดอันดับให้ระบบออนไลน์ (MDRI-PA/MDRI-AM) เป็นอันดับที่ 1 มีเหตุผลหลักจากปัจจัยด้าน ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ และความเร่งด่วน เป็นการสร้างรากฐานที่สำคัญที่สุดด้วยการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้เป็นแบบ real-time ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันสถานการณ์ปัจจุบัน การเสริมสร้างทัศนคติและพัฒนาศักยภาพการทำงานเชิงนวัตกรรมด้วยแนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จัดลำดับความสำคัญในอันดับที่ 2 สะท้อนถึงการมุ่งเน้น การลงทุนในบุคลากร เพื่อให้เกิดโอกาสในการสร้างสรรค์ไอเดียและการบูรณาการที่แท้จริงระหว่างนักวิจัยและสายสนับสนุน การนำแนวคิดเชิงออกแบบมาใช้จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งสองกลุ่มให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการสร้าง กระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน ทำให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนในระยะยาวสุดท้ายคืออันดับที่ 3 การนำนวัตกรรมดิจิทัล (เช่น ChatGPT) ที่ถูกจัดลำดับไว้หลังจากมีการสร้างรากฐานที่มั่นคงและพัฒนาบุคลากรแล้ว เนื่องจากมีศักยภาพนวัตกรรมที่สูงมากและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน แต่การจะนำเทคโนโลยีนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องอาศัยทั้ง โครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง และ บุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งถูกดำเนินการในอันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

ผู้บริหารถ่ายทอดเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรเพื่อทราบผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ประชุมบุคลากร ประชุมผู้บริหารพบปะบุคลากร นอกจากนี้ การติดตามผลการดำเนินงานด้วยระบบยังให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง แม่นยำ ตรงกับความต้องการของบุคลากรสถาบันฯ ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านนโยบายและแผน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังได้อธิบายแล้ว ในข้อ 4.1 ข และสำหรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมดังอธิบายตามหมวด 2 : 2.1 ก (2) , 2.1 ก (3)

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

4.2 ก ข้อมูลและสารสนเทศ

4.2 ก (1) คุณภาพ

สถาบันฯ มีวิธีการในการทวนสอบและตรวจสอบคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ โดยใช้แนวคิดหลักการผ่านกระบวนการ PDCA ที่เน้นการจัดการคุณภาพข้อมูลโดยเฉพาะ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่ใช้มีคุณภาพตามมาตรฐาน 6 มิติ ได้แก่ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสอดคล้องกัน ความเป็นปัจจุบัน ความเกี่ยวข้อง และความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ วิธีการเหล่านี้เน้นที่ข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลเป็นหลัก ดังตารางที่ 4.2-1

ตาราง 4.2-1 กระบวนการและวิธีการจัดการคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ

ขั้นตอน	กระบวนการ
1) การวางแผนงาน และกำหนดวิธีการ (Planning)	สถาบันฯ กำหนดให้หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการฐานข้อมูลทั้งหมดของสถาบัน รวมถึงการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพข้อมูล จัดทำกรอบการบริหารคุณภาพข้อมูลและเกณฑ์การประเมิน ตลอดจนกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบข้อมูลอย่างชัดเจนและเป็นระบบ
2) การลงมือปฏิบัติ (Do)	บุคลากรผู้รับผิดชอบข้อมูล เป็นผู้ดำเนินการจัดการและตรวจสอบคุณภาพข้อมูลผ่านระบบ SMART MDRI โดยอาศัยการดำเนินงานจากภารกิจประจำในแต่ละวัน

ขั้นตอน	กระบวนการ
3) การตรวจสอบ (Check)	หัวหน้างานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเชิงลึก และรายงานต่อผู้บริหารผ่านระบบ MDRI Dashboard โดยอัตโนมัติ พร้อมนำเสนอข้อมูลในการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำทุกเดือน
4) ดำเนินงานให้เหมาะสม (Act/Action)	ผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูล หากพบว่ามีความถูกต้อง มีคุณภาพ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเหมาะสม แต่หากพบว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้รับผิดชอบข้อมูลจะดำเนินการปรับปรุงคุณภาพข้อมูล พร้อมทั้งปรับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำในอนาคต

สำหรับการทวนสอบและตรวจสอบคุณภาพข้อมูล สถาบันฯ ใช้ระบบ SMART MDRI ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกฎเกณฑ์การตรวจสอบในระบบ (เช่น การตรวจสอบรูปแบบข้อมูล, การตรวจสอบช่วงค่าที่เหมาะสม, การตรวจสอบข้อมูลซ้ำซ้อน) เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างระบบ (Cross-system Validation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายระบบที่เกี่ยวข้อง (เช่น CMU-Research, CMU-MIS และระบบ 3 มิติ) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่จัดเก็บมีความสอดคล้องและไม่ขัดแย้งกัน และ 3) การตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ (Real-time Monitoring) ผ่าน MDRI Dashboard ที่สามารถติดตามสถานะข้อมูลได้ทันที นอกจากนี้ ระบบ SMART MDRI ยังออกแบบให้มีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลตามความถี่ที่เหมาะสม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) รายวัน (ตรวจสอบข้อมูลแบบอัตโนมัติ พร้อมแจ้งเตือนทันทีเมื่อพบข้อมูลผิดปกติ) 2) รายสัปดาห์ (ตรวจสอบข้อมูลใหม่ที่ถูกบันทึกเข้าสู่ระบบ และดำเนินการสำรองข้อมูล) 3) รายเดือน (ตรวจสอบข้อมูลเชิงลึก และนำเสนอผลในการประชุมคณะกรรมการบริหารของสถาบันฯ) 4) รายไตรมาส (ทบทวนนโยบาย มาตรฐานคุณภาพข้อมูล และประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการข้อมูล) และ 5) รายปี (สรุปภาพรวมคุณภาพข้อมูลทั้งระบบ พร้อมวางแผนแนวทางการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ)

4.2 ก (2) ความพร้อมใช้

สถาบันฯ ได้พัฒนาแนวทางการจัดการความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้ข้อมูลที่จำเป็นสามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่เหมาะสม ใช้งานง่าย และทันเวลา สำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ผ่านการจัดทำ Digital Platform (SMART MDRI) ซึ่งเป็นระบบสนับสนุนที่ครอบคลุม ทั้งนี้ การจัดการความพร้อมใช้งานของสถาบันฯ ครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ ความพร้อมของระบบ (System Availability) การเข้าถึงข้อมูล (Data Accessibility) ความง่ายในการใช้งาน (Usability) และความทันเวลาในการให้บริการ (Timeliness) เพื่อให้ระบบสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ปลอดภัย และเชื่อถือได้ สถาบันฯ ได้กำหนดแนวทางในการจัดการความพร้อมใช้งานของระบบ SMART MDRI รวมถึงการประเมินความน่าเชื่อถือและความสะดวกในการใช้งานของระบบ ดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐานการให้บริการระบบ SMART MDRI ต้องมีความพร้อมใช้งาน (Uptime) ไม่น้อยกว่า 99.5% หรือมีเวลาขัดข้อง (Downtime) ไม่เกิน 36 ชั่วโมงต่อปี ระบบต้องตอบสนองคำขอภายใน 5 วินาที สำหรับข้อมูลทั่วไป และภายใน 15 วินาที สำหรับรายงานที่มีความซับซ้อน ในกรณีที่เกิดปัญหา ระบบจะต้องดำเนินการแก้ไขภายใน 2 ชั่วโมงสำหรับปัญหาระดับวิกฤต ภายใน 8 ชั่วโมงสำหรับระดับสูง และภายใน 24 ชั่วโมงสำหรับระดับปานกลาง

2) การดูแลและติดตามความพร้อมใช้งาน หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบในการดูแลความพร้อมของระบบ โดยใช้เครื่องมือ Monitoring Tools เพื่อติดตามสถานะตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมแสดงผล

ผ่าน System Dashboard แบบเรียลไทม์ และมีระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติเมื่อประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด พร้อมทั้งมีการบันทึก System Log และ Performance Metrics อย่างต่อเนื่อง

3) การประเมินความน่าเชื่อถือของระบบ ดำเนินการวิเคราะห์ความเสถียรของระบบโดยคำนวณค่าความถี่ของความล้มเหลว (MTBF) และเวลาที่ใช้ในการซ่อมแซม (MTTR) รวมถึงเปรียบเทียบอัตราความพร้อมใช้งานกับเป้าหมายตามมาตรฐานการให้บริการ มีการทดสอบ Stress Testing และ Load Testing ทุกไตรมาส และทดสอบระบบ Backup และ Recovery เป็นประจำทุกเดือน

4) การประเมินความพึงพอใจและความง่ายในการใช้งาน ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบทุกปี พร้อมทั้งประเมินความต้องการของผู้ใช้แต่ละกลุ่ม เพื่อกำหนดข้อกำหนดบริการที่ตอบโต้ มีการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้ (User Behavior) และรูปแบบการใช้งาน (Usage Pattern) เพื่อนำมาปรับปรุงการออกแบบระบบ รวมถึงประเมินประสบการณ์ผู้ใช้ (UX) และการออกแบบส่วนติดต่อผู้ใช้ (UI) อย่างสม่ำเสมอ

5) การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง สถาบันฯ ใช้แนวทาง Agile Software Development ในการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีการประเมินและนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ พร้อมวางแผนการปรับปรุงและบำรุงรักษาโดยไม่กระทบต่อการใช้งานของผู้ใช้

4.2 ก (3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

สถาบันฯ ได้พัฒนาระบบการจัดการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity Management System) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ และรับมือกับความเสี่ยงด้านไซเบอร์อย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงตามกรอบมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ ความเสี่ยง กระบวนการควบคุม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศระบบเครือข่ายที่สำคัญ รวมถึงระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS) เป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิ์ที่เหมาะสม องค์กรประกอบสำคัญของระบบการจัดการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ประกอบด้วย

1) การกำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารจัดการ มอบหมายให้หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรการด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศของสถาบันฯ

2) การประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสินทรัพย์สารสนเทศผ่านการพิจารณาภัยคุกคาม ความเปราะบาง และผลกระทบ เพื่อกำหนดแนวทางควบคุมที่เหมาะสม รวมถึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความสำคัญของระบบและข้อมูล เพื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญให้มีความมั่นคงปลอดภัย

3) มาตรการควบคุมความปลอดภัย สถาบันฯ ดำเนินการควบคุมในหลายด้าน อาทิ การควบคุมการเข้าถึงระบบตามสิทธิ์ การรักษาความปลอดภัยของระบบเครือข่าย การยืนยันตัวตนทุกครั้งก่อนใช้งาน อินเทอร์เน็ต การบริหารจัดการเหตุการณ์ด้านไซเบอร์ เพื่อป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

4) การสร้างความตระหนักรู้และการอบรมบุคลากร มอบหมายให้หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าร่วมกิจกรรมและการอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดต่อแก่ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันผ่านการประชุมบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในการปกป้องข้อมูลขององค์กร ทั้งนี้ หากมีข้อมูลหรือเหตุการณ์

เร่งด่วนเกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ สถาบันฯ จะดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านแอปพลิเคชัน Line เพื่อให้บุคลากรรับทราบและสามารถตอบสนองได้อย่างทันที่ สถาบันฯ พยายามคงไว้ซึ่งความตระหนักถึงภัยคุกคามที่อุบัติใหม่ทั้งด้านการป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

5) การตรวจสอบและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพของระบบทั้งในรูปแบบการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Audit) และการทบทวนโดยผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบยังคงตอบสนองต่อภัยคุกคามและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการตรวจจับเหตุผิดปกติที่เกิดขึ้น การตอบสนอง และการกู้คืนระบบจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

6) การสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ระบบมีการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่สำคัญ เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และข้อกำหนดด้านความปลอดภัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.2 ข ความรู้ของสถาบัน

4.2 ข (1) การจัดการความรู้

สถาบันมีวิธีการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยทีมบริหารกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการองค์ความรู้ (KM) เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังตารางที่ 4.2-2

ตารางที่ 4.2-2 กระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันฯ

กระบวนการจัดการความรู้	รายละเอียดการดำเนินการ	ผลลัพธ์ของกระบวนการ
1. การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้	1.1 การกำหนดประเด็นความรู้ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้บริหารและคณะทำงานจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	เกิดประเด็นความรู้ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	2.1 วิเคราะห์กระบวนการทำงานจากประสบการณ์ของบุคลากร และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อออกแบบระบบงานใหม่	เกิดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงระบบงานและการปฏิบัติงาน
3. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้	3.1 รวบรวมองค์ความรู้ภายในสถาบันผ่านการให้บริการ การบริหารจัดการ และการใช้เทคโนโลยี รวมถึงการแสวงหาองค์ความรู้จากภายนอกโดยมุ่งเน้นที่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี 3.2 กำหนดรูปแบบการจัดเก็บ เช่น คู่มือปฏิบัติงานและช่องทางทางเข้าถึงที่ชัดเจน - การจัดเก็บองค์ความรู้จากภายนอกสถาบันจะมุ่งเน้นที่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี - การเรียนรู้ระดับองค์กรจะส่งเสริมผ่านการประชุม/สัมมนา การอบรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการถอดองค์ความรู้จากกระบวนการต่างๆ ภายในสถาบันจะช่วยต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมและวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในปีถัดไป 3.3 จัดเก็บความรู้ที่ได้มาอย่างเป็นระบบใน Smart MDRI ที่ปลอดภัย	- เกิดฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่เป็นระบบและปลอดภัย - ได้รับแนวทางปฏิบัติที่ดีจากภายนอกและแผนการต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมและแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป
4. การนำความรู้มาใช้	นำความรู้ที่รวบรวมไว้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น
5. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	นำองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบนวัตกรรมมาจัดแสดงในงาน CMU-KM Day	เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และการแบ่งปันองค์ความรู้ในระดับองค์กร และมหาวิทยาลัย

กระบวนการจัดการความรู้	รายละเอียดการดำเนินการ	ผลลัพธ์ของกระบวนการ
6. การวัดและประเมินผล	วัดและประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผ่านการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA ส่งผลให้การพัฒนาของสถาบันไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป	เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกระบวนการจัดการความรู้

4.2 ข (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบเพื่อค้นหาและแบ่งปัน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยเน้นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันในทุกขั้นตอน

1) การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ สถาบันใช้วิธีการสร้างและแสวงหาความรู้ (ขั้นตอนที่ 2) เป็นกลไกหลักในการค้นหาสิ่งที่เป็นเลิศที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรภายใน โดยจะมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานจากประสบการณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อถอดองค์ความรู้ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกโดยมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาปรับใช้ภายในสถาบันผ่านการศึกษาจากเอกสารวิชาการ การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การเยี่ยมชมหน่วยงานต้นแบบ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น พร้อมทั้งมีการใช้เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน ได้แก่ ความเหมาะสมกับบริบทของสถาบัน ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ผลกระทบที่คาดหวัง ต้นทุนในการดำเนินการ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร พร้อมทั้งนำมา รวบรวมและจัดเก็บความรู้ (ขั้นตอนที่ 3) ในฐานข้อมูลองค์ความรู้ภายใต้ระบบ SMART MDRI โดยจำแนกตามประเภทงาน หน่วยงาน และระดับความซับซ้อน

2) การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เมื่อค้นพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้ว สถาบันฯ จะนำความรู้มาใช้ (ขั้นตอนที่ 4) โดยการนำปฏิบัติที่เป็นเลิศมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน และทดลองใช้ในขอบเขตจำกัดก่อนขยายผลไปทั้งองค์กร พร้อมทั้งแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ขั้นตอนที่ 5) ผ่านช่องทางและกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุม สัมมนา และการอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดงาน CMU-KM Day ซึ่งเป็นเวทีสำคัญในการนำเสนอและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ๆ ในรูปแบบนวัตกรรม ดังตารางที่ 4.2-3

ตารางที่ 4.2-3 แผนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงรุก

กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้เข้าร่วม	ดำเนินการเอง/เข้าร่วม	ความถี่/ปี
1. กิจกรรม MDRI Best Practice Sharing Session (รายเดือน)	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถาบัน นำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากแต่ละหน่วยงาน	- บุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) - บุคลากรสายสนับสนุน	ดำเนินการเอง	12 ครั้ง/ปี
2. เข้าร่วมกิจกรรม CMU-KM Day	กิจกรรมมหกรรมการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และการนำเสนอผลงาน และนวัตกรรมจาก MDRI	- บุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) - บุคลากรสายสนับสนุน	เข้าร่วม	1 ครั้ง/ปี
3. กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ	Workshop เสริมทักษะและการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อเฉพาะ	- บุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) - บุคลากรสายสนับสนุน	ดำเนินการเอง และเข้าร่วม	2-4 ครั้ง/ปี

สถาบันฯ มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจัง โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฯ และรองผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อน ซึ่งทำงานร่วมกับคณะทำงาน KM ในฐานะผู้ประสานงานหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งการประชุม ทบทวนและวางแผนรายไตรมาส การสำรวจวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศใหม่ๆ รายเดือน และการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้เป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น จำนวนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นำมาใช้ **ดังผลลัพธ์ 7.5 ข** จำนวนระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุง นำมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการขององค์กร **ดังรูปที่ 7.1-13** พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาปรับใช้กับการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

4.2 ค การมุ่งสร้างนวัตกรรม

สถาบันฯ ให้ความสำคัญในการผลักดันการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และทรัพย์สินทางปัญญาผ่านบริษัท AKIP โดยมีผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยเป็นผู้รับผิดชอบในการทบทวนผลทุกไตรมาส มีหน่วยบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ทำหน้าที่เป็น Innovation Hub ที่ออกแบบและวางแผนกระบวนการพัฒนาตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพื่อให้การสร้างนวัตกรรมของสถาบันฯ ดำเนินไปอย่างยั่งยืน

กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบันฯ ดำเนินการผ่านกลไกหลัก 4 ประการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาประเทศ **ดังรูปที่ 2.1-2** ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

1) กำหนดโจทย์วิจัยที่ชัดเจน สถาบันฯ มีการกำหนดทิศทางการวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการสำรวจแนวโน้ม เทคโนโลยี และความท้าทายทางสังคม เพื่อให้ได้มาซึ่งโจทย์วิจัยที่มีศักยภาพสูงและชัดเจน

2) สร้างระบบสนับสนุนภายใน มีการสร้างทีมสนับสนุนและบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันฯ เพื่อจัดสรรทรัพยากร บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และฐานข้อมูลงานวิจัยหรือทรัพย์สินทางปัญญาให้เพียงพอ พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เช่น ความเป็นไปได้เชิงเทคนิค ความต้องการของตลาด และศักยภาพเชิงกลยุทธ์

3) ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจสำหรับนักวิจัย สถาบันฯ จัดระบบแรงจูงใจที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนนักวิจัย ทั้งในด้านการสร้างโอกาสพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมการตีพิมพ์และการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัย การยกย่องผลงาน การส่งเสริมการยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ตลอดจนการสร้างรายได้จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจแก่นักวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม

4) สร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ สถาบันฯ เน้นการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก ทั้งภาควิชาการ ภาคธุรกิจ และชุมชน โดยใช้การระดมสมองข้ามสายงาน (multi-disciplinary) และการจัดตั้งทีมปฏิบัติการร่วม เพื่อเร่งรัดการพัฒนาโครงการนวัตกรรมจากระดับต้นแบบ (TRL 4–7) ไปสู่การนำไปใช้จริงและเชิงพาณิชย์ (TRL 8–9)

กระบวนการดังกล่าวทำให้สถาบันฯ สามารถสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมที่ต่อยอดจากองค์ความรู้เดิม และ นวัตกรรมเชิงก้าวกระโดด พร้อมทั้งจัดทำ Innovation Roadmap ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เช่น จำนวนผลงานวิจัยในระดับ TRL 4–7 **ดังตารางที่ 7.1-1 ลำดับที่ 4** เพื่อสะท้อนความสำเร็จของการพัฒนาผลงานวิจัย เพื่อสร้างความเชื่อมโยงของโอกาสเชิงกลยุทธ์และ

โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO)	นวัตกรรม	TRL
SO1การได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากสถาบันวิจัยยุทธศาสตร์ มีการบริหารจัดการในรูปแบบแพลตฟอร์มครอบคลุมโจทย์วิจัยของประเทศและสอดคล้องกับแผนการวิจัยของประเทศ แผน 13ฯ	ระบบบริหารจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมแบบบูรณาการ (MDRI-AM Platform) นำมาใช้จัดการโครงการวิจัยข้ามศาสตร์และบริหาร Portfolio ของงานวิจัยให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ	TRL7
SO2 ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งมีหน่วยธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เื้อื่อต่อการให้บริการวิชาการและการสร้างงานวิจัย	การบริการวิชาการ : กิจกรรมการยกระดับอาหารล้านนาสู่ ตลาดโลกด้วยนวัตกรรมอาหารแห่งอนาคตและ Gastronomy Tourism ภายใต้โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเกษตรระดับภูมิภาค พัฒนาอาหารต้นแบบ ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเชื่อมโยงเศรษฐกิจสร้างสรรค์	TRL6-7
SO3 พันธกิจของสถาบันฯ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและรัฐบาล ทำให้มีโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำวิจัยได้มากยิ่งขึ้น	โครงการจัดทำแผนบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการ จังหวัด เชียงราย (5 ปี) การใช้ระบบข้อมูลน้ำและแบบจำลองเชิงพื้นที่ เพื่อสนับสนุนนโยบายจัดการน้ำระดับจังหวัด	TRL8-9
	การพัฒนากระบวนการไพโรไลซิสชีวมวลเพื่อผลิต Biochar และ Bio-oil สำหรับลด PM2.5 และสร้างวัสดุก่อสร้างยั่งยืน พัฒนาระบบเชิงห้องปฏิบัติการจนถึงการทดสอบภาคสนาม	TRL4-6

รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEX)
ประจำปีการศึกษา 2567 สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

5.1 ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5.1 ก (1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันฯ แบ่งบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม คือ สายวิชาการ (นักวิจัย) และสายสนับสนุน โดยแต่ละกลุ่มมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันฯ ดังนั้น หน่วยทรัพยากรบุคคลจึงได้จัดทำแผนทรัพยากรบุคคล 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ และสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่เป็นระบบในการประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความจำเป็นปัจจุบัน โดยการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ตารางที่ 5.1-1 สมรรถนะหลักของบุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) และสายสนับสนุน

สายวิชาการ (นักวิจัย)	สายสนับสนุน
1. การเสริมสร้างค่านิยมขององค์กร	1. การเสริมสร้างค่านิยมขององค์กร
2. การทำวิจัยและการสร้างนวัตกรรม	2. การให้บริการอย่างมืออาชีพ
3. การบริหารโครงการ	3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม
4. การทำงานเป็นทีม	4. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5. การทำงานเป็นทีม
6. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน	6. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
	7. การทำงานหลายอย่าง (Multitasking skills)

2) การคาดการณ์ความต้องการในอนาคต โดยการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ความต้องการบุคลากรทั้ง 2 สาย และแผนอัตรากำลังบุคลากรล่วงหน้า 4 ปี รวมทั้ง การศึกษาแนวโน้มงานวิจัยใหม่ หรือการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในการพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากร และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อแผนอัตรากำลัง และพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3) การวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Gap Analysis) เพื่อระบุความแตกต่างระหว่างขีดความสามารถปัจจุบันกับความต้องการเชิงกลยุทธ์

โดยสถาบันฯ มีกลไกการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยการติดตามตัวชี้วัดตามเกณฑ์การประเมินการทดลองปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย เช่น ระดับความพึงพอใจของหัวหน้างานต่อความเหมาะสมของบุคลากรใหม่ และระยะเวลาในการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์และเกณฑ์การคัดเลือกในรอบถัดไป การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังนี้ถูกบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารงานอื่นๆ ของสถาบันฯ ได้แก่ ระบบติดตามแผนยุทธศาสตร์ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (สายวิชาการ) และระบบงบประมาณ เพื่อให้เกิดการตอบสนองและการปรับปรุงแบบองค์รวม

5.1 ก (2) บุคลากรใหม่

กระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะตรงกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและต่อการทำงาน โดยมีแนวทางในการดำเนินการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังรูปที่ 5.1-1 เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาทำงาน จะมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง สามารถตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ และพันธกิจของสถาบันฯ และของมหาวิทยาลัยได้ โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ดังตาราง 5.1-2



รูปที่ 5.1-1 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 5.1-2 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. การเตรียมการรับสมัครคัดเลือก	1. วิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรตามพันธกิจและแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ 2. จัดทำ Job description และสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อกำหนดคุณสมบัติ และเงื่อนไขของผู้สมัคร 3. ประกาศรับสมัครผ่านทางระบบ CMU HR e-Recruitment เว็บไซต์สถาบันฯ เว็บไซต์ มช. CMU e-Document และช่องทาง social media อื่น ๆ
2. การสรรหาคัดเลือก	1. แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก เพื่อดูข้อสอบ คุมสอบ สอบสัมภาษณ์ และพิจารณาคัดเลือก 2. คณะกรรมการคัดเลือก กำหนดวิธีการคัดเลือก ได้แก่ การสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทักษะตามตำแหน่งงาน เช่น ทักษะการวิจัย ทักษะการบริการแบบมืออาชีพ การทดสอบบุคลิกภาพด้านจิตวิทยา และการตรวจสอบประวัติ 3. ดำเนินการสรรหาตามกระบวนการและเกณฑ์ที่กำหนด
3. การบรรจุ	ดำเนินการบรรจุผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ โดยจะมีการทำสัญญาจ้างเพื่อทดลองปฏิบัติงาน 1 ปี สัญญา 4 ปี สัญญา 7 ปี และจนถึงอายุ 60 ปี พร้อมแจ้งสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่จะได้รับ เช่น ประกันสังคม ประกันสุขภาพแบบกลุ่ม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

เมื่อบรรจุบุคลากรใหม่ สถาบันฯ สร้างความความอบอุ่นและความมั่นใจ โดยมีระบบรองรับหลายอย่าง ดังรูปที่ 5.1-2



รูปที่ 5.1-2 การรองรับบุคลากรบรรจุใหม่

5.1 ก (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันฯ กำหนดวิธีการที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในแต่ละปี ในการคาดการณ์ความสามารถของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่จำเป็น และการอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อวางแผนรองรับความต้องการใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การเฝ้าระวังสัญญาณการเปลี่ยนแปลง เช่น การเกษียณอายุ เทคโนโลยีใหม่ ทิศทางทุนวิจัย ทิศทางนโยบายของทุนวิจัยภายนอก และแนวโน้มความต้องการของตลาดงานวิจัย

2) การวิเคราะห์ผลกระทบและความเสี่ยง ประเมินศักยภาพ ความเร่งด่วนของการตอบสนอง และจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องจัดการ

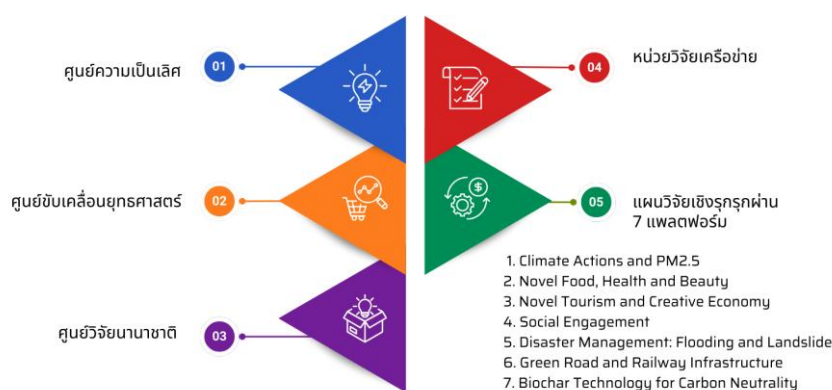
3) การวางแผนเชิงรุกและเตรียมพร้อม เตรียมแผนรองรับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับในแต่ละสถานการณ์การกำหนดทักษะที่จำเป็น และการเตรียมกลไกการทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น การออกแบบระบบหมุนเวียนงาน (rotation) หรือ การใช้ระบบ “3 Buddy System” เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น เกิดการแลกเปลี่ยนการทำงานร่วมกัน สามารถรับทราบการทำงานของแต่ละคน และรองรับการทำงานแทนกันได้ ในกรณีที่คนขาด เป็นต้น โดยสถาบันฯ ได้มีการจัดทำแผนรองรับฯ เช่น การพัฒนาทักษะข้ามสายงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ระบบพี่เลี้ยงและการถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นทางการก่อนการเกษียณหรือการย้ายงาน กิจกรรม Capacity Building ที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ใหม่ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการพึ่งพาบุคลากรในบางกระบวนการ เป็นต้น

4) การดำเนินการและติดตามผล โดยติดตามตัวชี้วัด เช่น ระยะเวลาการปรับตัวของบุคลากร ระดับความเครียดและระดับความพึงพอใจในช่วงการเปลี่ยนแปลง (การสอบถามจากหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา) รวมถึงประสิทธิภาพงานและผลสัมฤทธิ์เชิงเป้าหมาย และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุมงานประจำเดือน เพื่อแชร์หน้าที่ความรับผิดชอบกัน และปรับเปลี่ยนการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง

5.1 ก (4) การทำงานให้บรรลุผล

รูปแบบการทำงาน: สถาบันฯ มีการแบ่งโครงสร้างในสำนักงานสถาบันฯ เป็น 3 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ และ 3) งานการเงิน การคลังและพัสดุ

สำหรับแนวทางการบริหารงานบุคคล บุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) จะมีภาระงานหลักในด้านโครงการวิจัยและบริการวิชาการ โดยสถาบันฯ มีภารกิจด้านวิจัย และมีนักวิจัยประจำในหน่วยต่าง ๆ ดังรูปที่ 5.1-3



รูปที่ 5.1-3 ภารกิจด้านวิจัย

ขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนรับผิดชอบกระบวนการหลังบ้านที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยทั้งสองกลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ KPI ตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ และมีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยสถาบันฯ สนับสนุนให้บุคลากรบรรลุผลการทำงาน ด้วยการส่งเสริมการ พัฒนาศักยภาพรายบุคคล จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ สร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชมเชย และประเมินผล ด้วยระบบสมรรถนะ เพื่อให้เกิด นวัตกรรมและผลงานเด่นอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพงานวิจัยและ ความยั่งยืนขององค์กร ดังตารางที่ 5.1-3

ตาราง 5.1-3 การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อการทำงานให้บรรลุผล

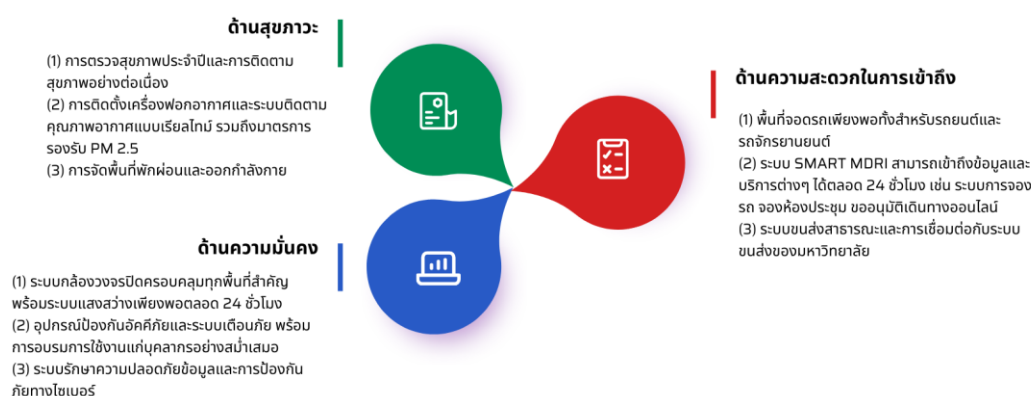
เป้าหมายการทำงานให้บรรลุผล	แนวทางการจัดรูปแบบการทำงาน
1. การใช้สมรรถนะหลักเพื่อผลสัมฤทธิ์	- ดำเนินการวิจัยเชิงรุกผ่าน 7 แพลตฟอร์ม เพื่อสร้างผลงานวิจัยที่ยอมรับในระดับสากล - บริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ - ประเมินผลตามสมรรถนะ เพื่อยกระดับคุณภาพงาน
2. การเสริมความสามารถในการปรับตัวและความคล่องตัว	- การทำงานเป็นแพลตฟอร์มช่วยให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว - ส่งเสริมค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการปรับตัวจากวิกฤติ
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กำหนด “ทักษะการให้บริการอย่างมืออาชีพ” เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรสายสนับสนุน
4. การบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย	- ใช้ระบบติดตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ - พัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่องรองรับการเปลี่ยนแปลง - ประเมินผลงานเชิงสมรรถนะเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม - จัดระบบยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น

5.1 ข บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

5.1 ข (1) สภาพแวดล้อมการทำงาน

สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน โดยได้กำหนดแนวทางที่เป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้เกิดสุขภาวะ ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าถึงสำหรับบุคลากรทุกคน ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โดยสำรวจคุณภาพใน 3 มิติหลัก คือ สุขภาวะ ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าถึง ดังรูปที่ 5.1-4



รูปที่ 5.1-4 สภาพแวดล้อมการทำงานของสถาบันวิจัยพหุศาสตร์

2) การรับฟังเสียงและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร โดยการสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานปีละ 1 ครั้ง ผ่าน Google Form การแจ้งปัญหาแบบออนไลน์ผ่าน LINE กลุ่มสถาบันฯ ที่บุคลากรสามารถแจ้งปัญหาหรือข้อเสนอแนะได้ตลอดเวลา พร้อมการติดตามสถานะการแก้ไข และการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อรับฟังความต้องการของบุคลากรทั้งสายวิชาการ (นักวิจัย) และสายสนับสนุน เช่น ความต้องการพื้นที่ส่วนตัว พื้นที่นั่งทำงานร่วม ความปลอดภัย การเดินทาง ฯลฯ

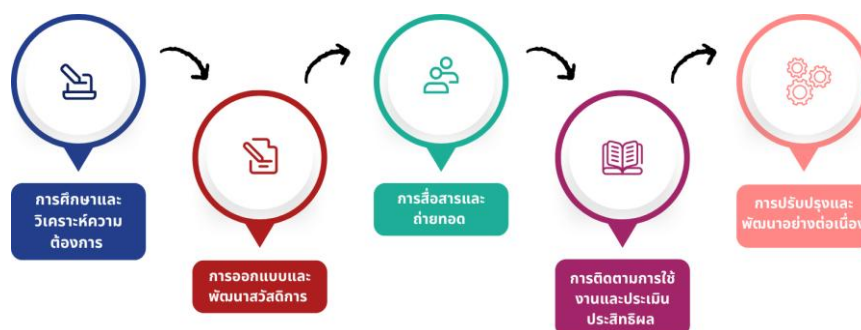
3) การวางแผนและการปรับปรุง ใช้ผลการสำรวจเพื่อออกแบบ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบโจทย์บุคลากร โดยเรียงลำดับความเร่งด่วน และความสำคัญ

4) การติดตามและประเมินผล โดยการสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานปีละ 1 ครั้ง ผ่าน Google Form และนำมาปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

สถาบันฯ กำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามประสิทธิผลของการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชา (ระดับหัวหน้างานขึ้นไป) และเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการทำงานของท่าน 2) สถานที่ทำงานเหมาะสม เป็นสัดส่วน มีสิ่งอำนวยความสะดวกและรู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีพื้นที่ส่วนตัว พื้นที่ทำงานร่วม 3) อุปกรณ์/เครื่องมือ สำหรับการทำงาน มีคุณภาพเหมาะสมและเพียงพอต่อการทำงาน 4) สถาบันฯ มีบรรยากาศในการทำงานที่เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกในสถาบันฯ ทำงานด้วยความสามัคคี และ 6) ความพึงพอใจโดยรวมต่อปัจจัยด้านต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการสำรวจปีละ 1 ครั้ง ผ่าน Google Form ดังตารางที่ 7.3-1 ลำดับที่ 2

5.1 ข (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สถาบันฯ กำหนดแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เป็นการสนับสนุนบุคลากรและสร้างความผูกพัน ผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอนหลัก ดังรูป 5.1-5



รูปที่ 5.1-5 ระบบการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

การจัดการสวัสดิการของสถาบันฯ เชื่อมโยงโดยตรงกับปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรที่ระบุในหัวข้อ 5.2 ก (1) โดยเฉพาะด้านสิทธิสวัสดิการ/สุขภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ของทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และได้จัดกลุ่มสวัสดิการที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แบ่งเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังรูปที่ 5.1-6



ดังรูปที่ 5.1-6 กลุ่มสวัสดิการหลัก

การบริหารจัดการสวัสดิการในลักษณะนี้ช่วยสร้าง **สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี** และส่งเสริมให้บุคลากรมี **ประสิทธิภาพและความสุขในการทำงาน** โดยผลจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า **ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรอยู่ในเกณฑ์สูง** โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญกับ “สิทธิสวัสดิการ/สุขภาพ” สูงสุด ในขณะที่สายวิชาการให้ความสำคัญกับ “การยอมรับในบทบาทและโอกาสความก้าวหน้า” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสวัสดิการที่จัดให้นั้นมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความภักดีและความยั่งยืนขององค์กร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.2 ก การประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2 ก (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

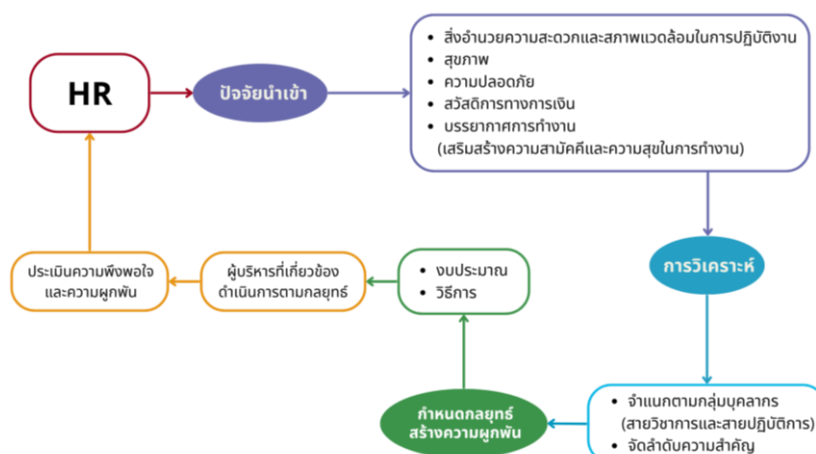
สถาบันฯ ได้ดำเนินการประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยอาศัยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถสะท้อนทั้งมิติข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างรอบด้าน การประเมินปัจจัยความผูกพันหลักมาจากการสำรวจความคิดเห็นประจำปีผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ซึ่งจัดเก็บจากบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยใช้แบบสอบถามที่ออกแบบให้สอดคล้องกับเกณฑ์ EdPEx และกรอบการวิเคราะห์ความผูกพันของบุคลากร คำตอบที่ได้จะอยู่ในรูปแบบการให้คะแนนระดับความผูกพัน 1-5 คะแนน และนำมาวิเคราะห์เป็นคำร้อยละเพื่อติดตามแนวโน้มและเปรียบเทียบผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การเก็บข้อมูลเชิงสำรวจแล้ว สถาบันฯ ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมประจำเดือน ซึ่งถือเป็นเวทีที่สำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะ ความรู้สึกต่อการทำงาน และประเด็นที่สะท้อนบรรยากาศการทำงานจริงในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงช่องทางสื่อสารไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มสื่อสารออนไลน์ของหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้สถาบันฯ ได้รับข้อมูลที่ทันเวลาและหลากหลาย ทั้งในมิติข้อเท็จจริงและความรู้สึกของบุคลากร

จากผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ได้สะท้อนถึงปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ การยอมรับนโยบายและค่านิยมขององค์กร การได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สิทธิและสวัสดิการของบุคลากร ความเต็มใจที่จะแนะนำองค์กรต่อบุคคลภายนอก ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน และความผูกพันโดยรวมต่อสถาบันฯ การประเมินเชิงบูรณาการเช่นนี้ทำให้สถาบันฯ ไม่เพียงแต่ได้ข้อมูลเชิงปริมาณที่ชัดเจน แต่ยังสามารถทำความเข้าใจบริบทเชิงคุณภาพที่อยู่เบื้องหลังคะแนนประเมินอีกด้วย ด้วยกระบวนการดังกล่าว จึงสามารถแสดงให้เห็นภาพรวมความผูกพันของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและรอบด้าน นำไปสู่การกำหนดมาตรการการปรับปรุงที่ตอบสนอง

ต่อความต้องการที่แท้จริง เช่น การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการวิจัย การเสริมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการยกระดับสิทธิและสวัสดิการ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีคุณค่าและยั่งยืนต่อไป ดังตารางที่ 7.3-1 ลำดับที่ 1-3

5.2 ก (2) การประเมินความผูกพัน

สถาบันฯ มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งแบบทางการ (แบบสอบถาม) และไม่เป็นทางการ (การรับฟังเสียง การประชุมประจำเดือน และระบบร้องเรียน) โดยผู้บริหารของสถาบันฯ ได้มีการลงพื้นที่พบปะกับหน่วยวิจัยในเครือข่าย การประชุมหารือ พร้อมทั้งจัดกิจกรรม Capacity Building ให้กับบุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) และการประชุมบุคลากรสายสนับสนุนเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากกิจกรรมเหล่านี้ถือเป็น ปัจจัยนำเข้า ดังรูปที่ 5.2-1 จากนั้น สถาบันฯ ดำเนินการ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การขับเคลื่อนความผูกพัน และเชื่อมโยงสู่การวางแผนพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ดังตารางที่ 7.3-1 ลำดับที่ 3 จะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของบุคลากรในปีถัดไป



รูปที่ 5.2-1 การขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร

5.2 ข วัฒนธรรมองค์กร

สถาบันฯ มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ “การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ มุ่งสร้างผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล” โดยมุ่งเน้น 3 ด้านหลัก ดังตารางที่ 5.2-1

ตารางที่ 5.2-1 วิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. การสื่อสารที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ : 1) ความพึงพอใจต่อการสื่อสาร 2) การรับรู้วิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการของสถาบันฯ (ตารางที่ 7.3-1)	1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2. รับฟังความคิดเห็นจากการประชุม คณะกรรมการชุดต่างๆ 3. การสื่อสารแบบทางตรง	- หน่วยงานนโยบายและแผนฯ - คณะกรรมการชุดต่างๆ - ผู้บริหาร

วัฒนธรรม	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
2. การทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดี ผลลัพธ์ : 1) ร้อยละตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย (รูปที่ 7.1-6) 2) จำนวนนวัตกรรม/ระบบงานที่ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (ตารางที่ 7.1-1)	1. กำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม “MDRI” ที่ชัดเจนและ สนับสนุนให้สถาบันฯ พัฒนาผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2. การจัดทำกลยุทธ์ที่บุคลากรมีส่วนร่วมและเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด 3. ระบบติดตามผลการดำเนินการ 4. การจัดการความรู้ 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ 6. การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดี	- ผู้บริหาร - หน่วยนโยบายและแผนฯ - หน่วยนโยบายและแผนฯ - หน่วยสื่อสารองค์กร - หน่วยทรัพยากรบุคคล - หน่วยทรัพยากรบุคคล
3. บุคลากรมีความผูกพัน ผลลัพธ์ : ความผูกพันของบุคลากร (ตารางที่ 7.3-1)	1. การทำงานเป็นทีม เช่น การทำวิจัยนักวิจัยข้ามศาสตร์ในทุกแพลตฟอร์ม 2. การรับฟังความคิดเห็น การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน 3. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน	- รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย, เลขานุการสถาบัน, หน่วยทรัพยากรบุคคล

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการสร้างความผูกพันของบุคลากร มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการวิจัยและบริการวิชาการเชิงพหุและสหวิทยาการ พร้อมขับเคลื่อนผลงานให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

5.2 ค การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

5.2 ค (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ กำหนดแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเกณฑ์การประเมินในอัตราส่วน 70:30 ระหว่าง ภาระงานหลักตามหน้าที่ กับ สมรรถนะที่พึงประสงค์ และดำเนินการตามประเภทของบุคลากร ดังนี้:

- ข้าราชการและลูกจ้างประจำ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง
- พนักงานมหาวิทยาลัยประจำ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 1 ครั้ง

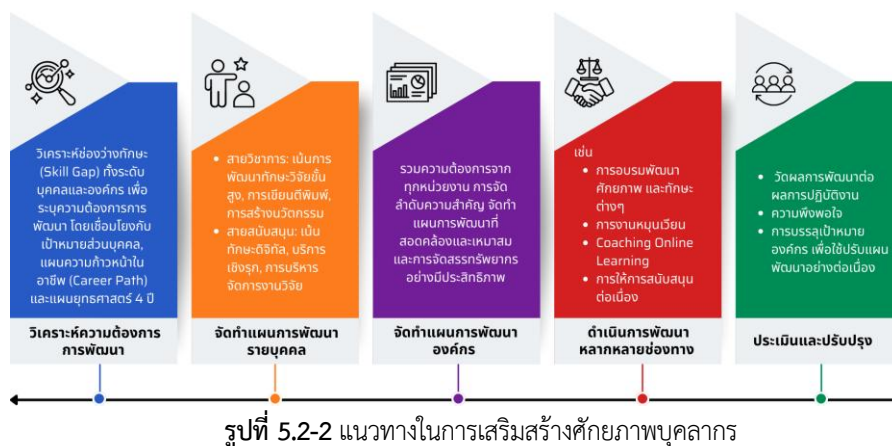
โดยบุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) สถาบันฯ ได้จัดทำเกณฑ์และระบบ สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานภายในสถาบันฯ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ได้แก่ โครงการวิจัย (60 คะแนน) ผลงานตีพิมพ์ หรือ SROI (30 คะแนน) Proposal bank (5 คะแนน) และผลงานอื่นๆ (5 คะแนน) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ประเมินตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย และตามภาระงานขั้นต่ำ (TOR) ที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ สถาบันฯ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการให้รางวัล ชื่นชมและยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจ และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว

5.2 ค (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สถาบันฯ มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยผ่านการสำรวจความต้องการ Up-skill และ Re-skill และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีและติดตามผลดำเนินงานรายไตรมาส อย่างมีประสิทธิภาพ และได้พัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อสนับสนุนทั้งความต้องการพัฒนาตนเองและตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอนหลัก ดังรูปที่ 5.2-2



สถาบันฯ จัดให้มีโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากร แบ่งเป็น 6 ประเภทหลัก ดังตารางที่ 5.2-2

ตารางที่ 5.2-2 แนวทางและรูปแบบการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร

หมวดการเรียนรู้	รายละเอียด
1. การพัฒนาผ่านการฝึกอบรมและการศึกษา	อบรมภายใน/ภายนอก, สัมมนา, เรียนต่อ, CMU-Lifelong, การเข้าร่วมหลักสูตรออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับสายงาน
2. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงาน	- โครงการพิเศษ (Stretch Assignments) - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) - การทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Projects) - การเข้าร่วมคณะทำงานเฉพาะกิจ
3. การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอด	- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - การสอนงาน (Coaching) - การจัดกิจกรรม Knowledge Sharing - การประชุมวิชาการภายใน - การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community)
4. การพัฒนาผู้นำ	- โครงการ Prepare for Future Leaders - การพัฒนาทักษะการบริหารตาม EdPEX - โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
5. การพัฒนาเฉพาะทาง	นักวิจัย: ทักษะด้านการทำวิจัย การเขียนข้อเสนอโครงการ การตีพิมพ์ สายสนับสนุน: ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (AI) และการบริหารจัดการ
6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ฐานข้อมูลออนไลน์, วารสารวิชาการ หรือการรับการสนับสนุนเงินพัฒนาศักยภาพรายบุคคลสำหรับการเรียนรู้ตามความสนใจ

ทั้งนี้ สถาบันฯ มีระบบติดตามและปรับปรุงการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- 1) จัดทำรายงานพัฒนาบุคลากรประจำปี รวมข้อมูลชั่วโมงการเรียนรู้, งบประมาณ และผลประเมิน

2) ทบทวนและปรับปรุงโครงการอบรม/พัฒนา ปีละ 1 ครั้ง ตามผลลัพธ์และแนวโน้มใหม่ 3) จัดทำฐานข้อมูล Best Practices เพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาครั้งต่อไป 4) จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาและคุณภาพของโครงการ/กิจกรรม/การอบรมจัดให้

5.2 ค (3) การพัฒนาอาชีพการงาน และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

สถาบันฯ กำหนดแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในอนาคต ผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) **จัดทำแผนผังเส้นทางอาชีพ** กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดสมรรถนะหลักในแต่ละระดับ โดยการจัดแผนการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรทั้ง 2 สาย ดังตารางที่ 5.2-3 และ 5.2-4

ตารางที่ 5.2-3 แผนการยื่นผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย)

สถาบันฯ ได้จัดทำแผนการยื่นผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของนักวิจัย เพื่อติดตามและแจ้งเตือนนักวิจัย

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	ปีงบประมาณ					
			66	67	68	69	70	71
1	ดร.เสวต อินทศิริ	นักวิจัย ชำนาญการ			เกษียณอายุ			
2	ดร.ประทุมพร ยิ่งธงชัย	นักวิจัย ชำนาญการ						
3	นายพงศธร ธรรมณอม	นักวิจัย			○			
4	ดร.ไพฑูรย์ อบเชย	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ	✓					
5	ดร.คมสัน เรืองฤทธิ์	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ		✓				
6	ดร.อนุชา รักสันติ	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ		✓				
7	ดร.เรวัตร พงษ์พิสุทธินันท์	นักวิจัย			* (ชำนาญการพิเศษ)			
8	ดร.วาสนา คำโอภาส	นักวิจัย			* (ชำนาญการพิเศษ)			
9	ดร.รัชชดา กองบุญ	นักวิจัย	* (ชำนาญการพิเศษ)					
10	ดร.วศิน วงศ์วิไล	นักวิจัย			○			
11	ดร.สุภกิจ ไชยพุด	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ	✓					
12	ดร.ชัยอาทิตย์ อินคำ	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ		✓				
13	ดร.สิริณญา ทายะ	นักวิจัย			* (ชำนาญการพิเศษ)			
14	ดร.จุไรรัตน์ ไชงรัมย์	นักวิจัย			* (ชำนาญการพิเศษ)			
15	ดร.ดลพร ดารามรงค์	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ			✓			

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	ปีงบประมาณ					
			66	67	68	69	70	71
16	ดร.เอกพร นวภานันท์	นักวิจัย				○ (ชำนาญการพิเศษ)		
17	ดร.ทศวรรณ ใจเที่ยง	นักวิจัย					○ (ชำนาญการพิเศษ)	
18	ดร.ปิยะฉัตร สุนันตะ	นักวิจัย			* (ชำนาญการพิเศษ)			
19	ดร.กฤษฎาภรณ์ พรอินตา	นักวิจัย						○ (ชำนาญการพิเศษ)
20	ดร.วิชุดา มาตันบุญ	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ			* (เชี่ยวชาญ)			
21	ดร.กรวรรณ สังขกร	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ			* (เชี่ยวชาญ)			
22	นางสาวธิตินัดดา จินาจันทร์	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ			✓			
23	ดร.สุวิภา จำปาวลัย	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ					○ (เชี่ยวชาญ)	
24	ดร.คันสนีย์ กระจำงโม	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ		✓				
25	ดร.สุดาร์ตน์ อุทธารัตน์	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ			* (เชี่ยวชาญ)			
26	ดร.บานจิตร สายรอดคำ	นักวิจัย	* (ชำนาญการพิเศษ)					
27	ดร.ณัฐสิทธิ์ ศรีนุรักษ์	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ		✓				
28	ดร.กรด เหล็กสมบูรณ์	นักวิจัย เชี่ยวชาญ						

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	ปีงบประมาณ					
			66	67	68	69	70	71
29	ดร.จันทร์จิรา สุขไหว	นักวิจัย			* (ชำนาญการพิเศษ)			
30	ดร.รชพรรณ ฆารพันธ์	นักวิจัย ชำนาญการพิเศษ				○ (เชี่ยวชาญ)		
31	ดร.ณัฐนนท์ จิรกีจนิมิตร	นักวิจัย				○ (ชำนาญการพิเศษ)		

หมายเหตุ : ✓ ได้รับการแต่งตั้งเรียบร้อยแล้ว

***** อยู่ระหว่างการยื่นขอกำหนดตำแหน่ง

○ กำหนดการยื่นขอกำหนดตำแหน่งตามเกณฑ์

ตารางที่ 5.2-4 แผนการย่นผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน

สถาบันฯ จึงได้จัดทำแผนการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน โดยผู้ที่เข้าสู่แผนดังกล่าว จะต้องมีความสมบัติตามข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หน่วยงาน	ประเภทและจำนวนตำแหน่ง		ผู้ที่จะเสนอขอ			
	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	2568	2569	2570	2571
นักวิจัย		2				
งานบริหารงานวิจัยบริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์						
นักบริหารงานวิจัย	2			นิภาพร/*มันทนา	ทิพย์	
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1			กุลางกูร		
งานการเงิน การคลังและพัสดุ						
นักการเงินและบัญชี	1	1	พรณี	จุฬาลักษณ์		
นักบริหารงานพัสดุ	1			สุวภัทร		
งานบริหารทั่วไป						
นักทรัพยากรบุคคล	1					กัญญารัตน์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1	1*มีคนครองอยู่	ศิริพันธ์			
นักจัดการงานทั่วไป (รอทบทวนค่างาน)	1					
จำนวนรวมทั้งสิ้น	8	4				

2) ประเมินศักยภาพและความพร้อม โดยใช้ขั้นตอนและเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้

สายวิชาการ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่ง นักวิจัยชำนาญการ นักวิจัยชำนาญการพิเศษ นักวิจัยเชี่ยวชาญ และนักวิจัยเชี่ยวชาญพิเศษ พ.ศ. 2567 และประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งนักวิจัยชำนาญการ นักวิจัยชำนาญการพิเศษ นักวิจัยเชี่ยวชาญ และนักวิจัยเชี่ยวชาญพิเศษ พ.ศ. 2567

สายสนับสนุน ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วย การกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2565 ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ประกาศ ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2565 และประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2566

3) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเฉพาะด้าน วางแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพ ผ่านกิจกรรม เช่น การอบรม, Job Rotation, และระบบพี่เลี้ยง

4) จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง วางแผนผู้สืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งสำคัญ ตามแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ทั้งนี้ สถาบันฯ ไม่สามารถกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งได้เอง)

5) ติดตามและประเมินผล ติดตามความก้าวหน้า ปีละ 1 ครั้ง ในการปรับแผนตามยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงประเมินผลกระทบต่องานผูกพันและ retention ของบุคลากร

ทั้งนี้ สถาบันฯ มีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ให้เป็นไปตามแผนทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนดพร้อมเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างความผูกพันของบุคลากรในสถาบันฯ ดังตารางที่ 5.2-5

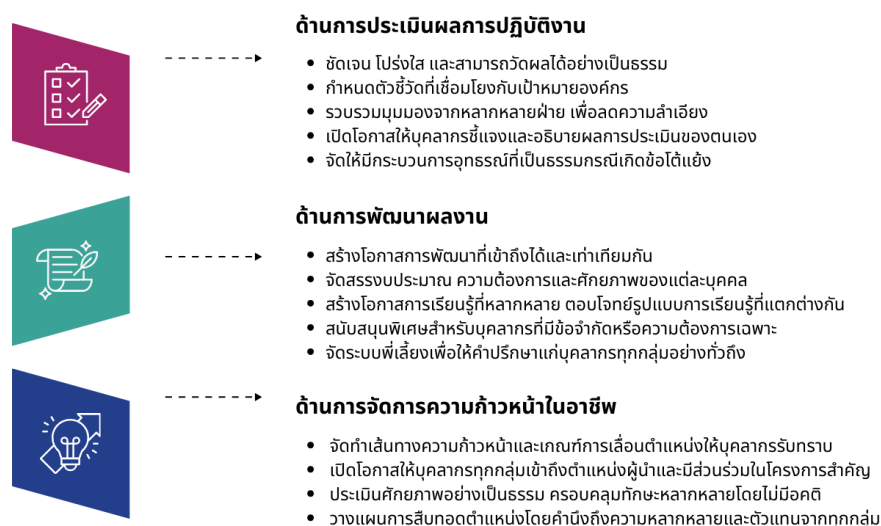
ตารางที่ 5.2-5 แผนทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2566-2570

กลยุทธ์ด้านบุคลากร	แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
1. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถให้กับนักวิจัย เพื่อสร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมของประเทศ 2. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างนักวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์ของสถาบัน ในการพัฒนาผลงานวิจัยพหุวิทยาการและสหวิทยาการอย่างยั่งยืน	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและขีดความสามารถในด้านพหุวิทยาการ และสหวิทยาการ เพื่อมุ่งสู่การผลิตผลงานวิจัยที่เป็นเลิศ HR Plan: 1. กิจกรรมขับเคลื่อนงานวิจัยและบริการวิชาการ 2. โครงการกิจกรรมสัมมนาบุคลากรสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ 3. การวิจัย 7 ด้าน ได้แก่ - Climate Action and PM2.5 - Novel Food, Health and Beauty - Novel Tourism and Creative Economy - Social Engagement - Disaster Management: Flooding and Landslide - Green Road and Railway Infrastructures - Biochar Technology for Carbon Neutrality	HR1: จำนวนผลงานวิจัยด้านพหุศาสตร์ที่ได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ	1	1	1	2	2	หน่วยทรัพยากรบุคคล และนักวิจัย
		HR2: จำนวนผลงานวิจัยเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการที่นำไปใช้ประโยชน์ภาคอุตสาหกรรม (ผลงาน)	2	2	3	3	4	
		HR3: จำนวนผลงานวิจัยเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการที่นำไปใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืน จากภาคชุมชน/สังคม (ผลงาน)	2	2	2	2	2	

กลยุทธ์ด้านบุคลากร	แผนบริหารและพัฒนาด้านบุคลากร	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
3. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการ Up-Skill และ Re-Skill ทักษะด้านดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ 4. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง HR Plan: 1. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรายบุคคล ผ่านระบบ CMU IDP 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (พัฒนาระบบการทำงาน) 3. โครงการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากร	HR4: ร้อยละของบุคลากรสถาบันฯ ที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะทั้งหมด (CMU IDP) (ร้อยละ)	-	50	60	70	80	หน่วยทรัพยากรบุคคล นักวิจัย และ บุคลากรสายสนับสนุน
		HR5: นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาปรับใช้กับการทำงาน (ร้อยละ)	80	80	80	80	80	
		HR6: จำนวนระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุง นำมาใช้ในการบริหารจัดการ และการให้บริการขององค์กร (ระบบ)	3	3	5	5	5	
5. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างความผูกพันของบุคลากร 6. ส่งเสริมโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและผลงานที่โดดเด่น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและผูกพัน บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานอย่างมั่นคง และรักษาสมดุลชีวิตที่ยั่งยืน	HR7: ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบันฯ ในภาพรวม (ร้อยละ)	80	80	80	80	80	หน่วยทรัพยากรบุคคล นักวิจัย และ บุคลากรสายสนับสนุน
		HR8: ร้อยละความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ร้อยละ)	80	80	80	80	80	
		HR9: จำนวนบุคลากรสายวิชาการนักวิจัย ที่ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ (คน)	3	3	4	4	4	

5.2 ค (4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

สถาบันฯ พัฒนาแนวทางที่เป็นระบบในการส่งเสริมความเสมอภาค (Equity) และ การมีส่วนร่วม (Inclusion) ของบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยมีการพัฒนาแนวทางที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ มีความเสมอภาคและสามารถให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม **ดังรูปที่ 5.2-3**



รูปที่ 5.2-3 แนวทางในการส่งเสริมความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

สถาบันฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจงเพื่อติดตามความคืบหน้าด้านความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม ดังนี้

- 1) ร้อยละการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรของสายวิชาการ (นักวิจัย) **ดังรูปที่ 7.3-3**
- 2) จำนวนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรของสายสนับสนุน **ดังรูปที่ 7.3-4**
- 3) ร้อยละการเข้าถึงโอกาสการพัฒนา เช่น การอบรม การศึกษาต่อ และการเข้าร่วมโครงการพิเศษต่างๆ **ดังตารางที่ 7.3-2 ลำดับที่ 1-2**
- 4) จำนวนและสัดส่วนการมีส่วนร่วมในคณะกรรมการและการตัดสินใจระดับต่าง ๆ **ดังผลลัพธ์ 7.3 ก (3) ด้านการยอมรับนโยบาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันฯ**

ในส่วนของการดำเนินงานด้านความเสมอภาค และการให้เข้ามามีส่วนร่วมของสถาบันฯ เชื่อมโยงโดยตรงกับค่านิยม “MDRI” โดยเฉพาะ Morality (ยึดหลักคุณธรรม) ที่เน้นการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและมีความเป็นธรรม และ Integration (บูรณาการเพื่อสังคม) ที่เน้นการทำงานร่วมกันข้ามศาสตร์และการเคารพความหลากหลาย ได้แก่ 1) การสื่อสารและการแสดงออกของผู้นำในการสนับสนุนความหลากหลายและความเป็นธรรม 2) การยกย่องและให้รางวัลกับบุคลากรและหน่วยงานที่แสดงออกถึงการส่งเสริมความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม 3) การจัดกิจกรรมและการฝึกอบรมที่เสริมสร้างความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย และ 4) การสร้างพื้นที่และโอกาสให้บุคลากรจากพื้นฐานที่แตกต่างกันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกัน

หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Process)

สถาบันฯ ได้จัดให้มีกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดกระบวนการทำงานหลัก และกระบวนการสนับสนุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) กระบวนการทำงานหลัก (Core Processes) เป็นกระบวนการที่เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนสถาบันฯ ไปสู่การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย (1) การดำเนินงานด้านวิจัยและนวัตกรรม (2) การดำเนินงานด้านบริการวิชาการ

2) กระบวนการทำงานสนับสนุน (Support Processes) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่สนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการหลักให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ประกอบด้วย SP1: กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการ SP2: กระบวนการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ SP3: กระบวนการด้านวิเทศสัมพันธ์ และ SP4: กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

6.1 ก การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ (Product / Service / Process Design)

6.1 ก (1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product & Service Requirement)

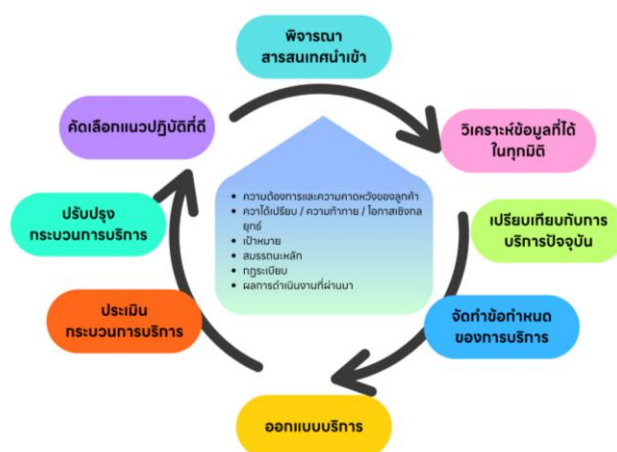
สถาบันฯ ได้การกำหนดกระบวนการทำงานหลัก (Core Processes) เป็น 2 ด้าน คือ (1) การทำงานด้านวิจัยและนวัตกรรม และ (2) การทำงานด้านบริการวิชาการ ซึ่งทั้ง 2 ด้านนั้น ถือเป็นการบริการหลักและสำคัญของสถาบันฯ ในการขับเคลื่อนและเป็นตัวสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงให้กับสถาบันฯ และทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ด้านผลงานวิจัยและบริการวิชาการ และเพื่อให้ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และการบริการมีความครบถ้วนสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ของสถาบันฯ คณะทำงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์สารสนเทศที่รวบรวมมาจากความต้องการของลูกค้า ตลอดจนผลการสำรวจการกวาดสัญญาณอนาคต (MDRI Foresight) เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การวิจัยของสถาบันฯ โดยครอบคลุมปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความต้องการแหล่งทุน (นโยบายและกรอบวิจัย) ความต้องการของผู้ประกอบการ (ทุนร่วมภาคเอกชน) นโยบายของประเทศ ความต้องการของชุมชน สังคมและอุตสาหกรรม แนวโน้มเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีนัยสำคัญ เช่น นโยบาย SDG โอกาสเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทั้งหมดถูกนำมาประมวลและจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของการบริการ ดังตารางที่ 6.1-1

ตารางที่ 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก (ผลิตภัณฑ์ / บริการ)

กระบวนการทำงานหลัก (ผลิตภัณฑ์/บริการ)	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ปัจจัยนำเข้า	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา/ ความถี่ ในการทบทวน
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม					
1. การหาแหล่งทุนและทุนวิจัย 2. การพัฒนาข้อเสนอโครงการ 3. การสร้างและแสวงหาความร่วมมือในการทำวิจัยแบบบูรณาการ 4. การบริหารจัดการโครงการวิจัย 5. การสนับสนุนการเผยแพร่/ตีพิมพ์ผลงานวิจัย	- ทิศทาง/นโยบาย/เป้าหมายด้านการวิจัยของประเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และแหล่งทุน - กฎระเบียบด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันฯ - การปฏิบัติตามข้อตกลง/สัญญา/เงื่อนไขของแหล่งทุน - จริยธรรมการวิจัย และจรรยาบรรณนักวิจัย	- ความต้องการของผู้ใช้ ผลงานวิจัยและแหล่งทุน - นโยบายและเป้าหมายของประเทศ มหาวิทยาลัยและสถาบันฯ	<u>ตัวชี้วัดตามกระบวนการ</u> - จำนวนทุนสนับสนุนงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก - จำนวนความร่วมมือทางวิชาการ (MoU)/Active MOU - จำนวนข้อเสนอโครงการวิจัยที่เสนอต่อแหล่งทุนภายนอก - จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับทุน - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี - ความพึงพอใจการบริหารจัดการโครงการวิจัย (One Stop Service) <u>ตัวชี้วัดประสิทธิผล</u> - จำนวนผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูล SCOPUS - จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation) ในฐานข้อมูล Scopus - จำนวนผลงานวิจัยที่อยู่ใน TRL ระดับ 4-7 - จำนวนผลงานที่ยื่นจดสิทธิบัตร/สิทธิบัตร - จำนวนผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยส่วนงานภายนอก	- ผู้บริหาร - นักวิจัยในสังกัด - คณาจารย์ ในเครือข่าย - งานบริหารงานวิจัย บริหารวิชาการและ วิเทศสัมพันธ์	รายไตรมาส
ด้านการบริการวิชาการ					
1. การนำองค์ความรู้/ผลงานวิจัยที่มีอยู่ไปถ่ายทอดเทคโนโลยี 2. การให้บริการตรวจวิเคราะห์ 3. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	- ประกาศสถาบันฯ เกี่ยวกับการให้บริการวิเคราะห์และ การจัดเก็บค่าบริการวิเคราะห์ ของศูนย์วิจัย นวัตกรรม และถ่ายทอดเทคโนโลยี - ประกาศสถาบันฯ เกี่ยวกับการให้บริการวิเคราะห์และ การจัดเก็บค่าบริการวิเคราะห์ ของหน่วยวิจัยเครือข่าย - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการศึกษาตลอด ชีวิต พ.ศ.2562 - การรับรองการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ จากองค์กร/ หน่วยงาน/ชุมชน - ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ สามารถนำไป พัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้ในเชิงวิชาการได้	- นโยบายสถาบันฯ มหาวิทยาลัย และ ภาครัฐ - เสียงของลูกค้า - โอกาส ความท้าทาย และความต้องการของ ลูกค้าในอนาคต - ผลการดำเนินงานในปี ที่ผ่านมา - ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีสมัยใหม่	<u>ตัวชี้วัดตามกระบวนการ</u> - จำนวนโครงการที่ให้บริการในลักษณะที่ปรึกษาโครงการ - จำนวนโครงการ/กิจกรรม ให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น และสังคม - รายได้จากภาคอุตสาหกรรม หรือชุมชน หรือผู้ใช้งานจริง - จำนวนรายการที่ให้บริการวิเคราะห์และทดสอบ (หรือรายรับจากการให้บริการ วิเคราะห์/ทดสอบ) <u>ตัวชี้วัดประสิทธิผล</u> - จำนวนผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์จริง - จำนวนนวัตกรรมหรือความรู้จากผลงานวิจัยลักษณะพหุและสหวิทยาการที่สร้าง ผลกระทบต่อชุมชน/กลุ่มจังหวัด/ประเทศ - ความพึงพอใจต่อการรับบริการ - การใช้บริการซ้ำของแหล่งทุน/ผู้ใช้ผลงานวิจัย	- ผู้บริหาร - นักวิจัยในสังกัด - คณาจารย์ใน เครือข่าย - งานบริหารงานวิจัย บริหารวิชาการและ วิเทศสัมพันธ์ - งานการเงิน การ คลังและพัสดุ - งานบริหารทั่วไป	ทุกปี

6.1 ก (2) การออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product & Service Design)

การออกแบบกระบวนการทำงานหลักของสถาบันฯ (ด้านการวิจัยและนวัตกรรม และด้านการบริการวิชาการ) ดำเนินการตามแนวทางที่เป็นระบบ โดยเชื่อมโยงโดยตรงกับข้อกำหนดที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอน 6.1 (1) และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังรูปที่ 6.1-1



รูปที่ 6.1-1 กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการ และกระบวนการทำงานหลัก

1) การออกแบบผลิตภัณฑ์ด้านวิจัยและนวัตกรรม สถาบันฯ พิจารณาข้อกำหนดสำคัญตามทิศทาง/นโยบาย/เป้าหมายด้านการวิจัยของประเทศ กรอบนโยบายวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ความต้องการของแหล่งทุน และโจทย์วิจัยจากผู้ประกอบการและชุมชน พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ด้านคุณภาพผลงานวิจัย (วารสารระดับ Q1) การนำไปใช้ประโยชน์ (TRL ระดับ 4–7) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (เช่น MoU หรือโครงการวิจัยร่วม) โดยมีการกำหนดจุดควบคุมที่สำคัญในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ มีการติดตามความก้าวหน้าและรายงาน ตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยมีผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร นักวิจัย และหน่วยงานบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งมีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอในรอบรายไตรมาส ดังตารางที่ 6.1-1

2) การออกแบบด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ พิจารณาข้อกำหนดที่สำคัญโดยอ้างอิงตามนโยบายมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการศึกษาตลอดชีวิต พ.ศ.2562 ประกาศสถาบันฯ เกี่ยวกับการให้บริการวิเคราะห์และจัดเก็บค่าบริการวิเคราะห์ การรับรองการนำผลงานไปใช้ประโยชน์จากองค์กร/หน่วยงาน/ชุมชน ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในเชิงวิชาการได้ รวมถึงความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน ซึ่งได้ระบุไว้ใน ดังตารางที่ 6.1-1 เพื่อนำมาออกแบบการบริการวิชาการในลักษณะบูรณาการองค์ความรู้แบบพหุวิทยาการและสหวิทยาการเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่นและสังคม สร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่สามารถถ่ายทอดและขยายผลได้จริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ ในการออกแบบบริการดังกล่าว สถาบันฯ ได้กำหนด ตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยมีผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร นักวิจัย ในสังกัด คณาจารย์ และหน่วยงานบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการของสถาบันฯ ทั้งในกระบวนการวิจัยและกระบวนการบริการวิชาการ ดังรูปที่ 6.1-1 จึงดำเนินการภายใต้กรอบวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีการกำหนดข้อกำหนด

ตัวชี้วัดที่สำคัญ และการทบทวนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สถาบันฯ สามารถตอบสนองต่อ ตัวชี้วัดด้านวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการของสถาบันฯ **ดังตารางที่ 7.1-1 ลำดับที่ 1-12** และสามารถสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6.1 ก (3) ข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirement)

สถาบันฯ มีกระบวนการทำงานสนับสนุน (Support Processes) เป็น 3 ส่วน คือ (1) งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ (2) งานการเงินและพัสดุ และ (3) งานบริหารทั่วไป ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการนี้ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่สนับสนุนกระบวนการหลัก เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จแก่สถาบันฯ สถาบันฯ จึงมีแนวทางที่ในออกแบบข้อกำหนดของกระบวนการทำงานสนับสนุน ดังตารางที่ 6.1-2 โดยได้พิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความต้องการของลูกค้า 2) ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบและมาตรฐานคุณภาพ 3) การบริหารความเสี่ยงและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และ 4) สมรรถนะหลักและทรัพยากรที่มีอยู่ของสถาบันฯ ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อกำหนดของกระบวนการได้ ดังนี้

SP1: กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการ สนับสนุนการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาคารสถานที่และยานพาหนะ และสิ่งสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการ โดยมีงานบริหารทั่วไปเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเหล่านี้ เพื่อให้สถาบันฯ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการดำเนินงานทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบมหาวิทยาลัยและที่แก้ไขเพิ่มเติม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตาม **ดังตาราง OP-4**

SP2: กระบวนการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ สนับสนุนดูแลและอำนวยความสะดวก ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ การจัดซื้อต่าง ๆ โดยในงานด้านการเงินนั้นจะมีผู้รับผิดชอบในด้านการเงิน การคลังและพัสดุโดยเฉพาะ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินและพัสดุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สถาบันฯ ยังมีการให้บริการแบบ One Stop Service ซึ่งเปรียบเสมือนเจ้าหน้าที่โครงการวิจัยที่จะคอยช่วยเหลือนักวิจัยหรือหัวหน้าโครงการในการดูแลเอกสารของโครงการอีกด้วย โดยการดำเนินงานทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบกระทรวงการคลัง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตาม **ดังตาราง OP-4**

SP3: กระบวนการด้านวิเทศสัมพันธ์ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการประสานงานและบริการโครงการของนักวิจัยในการวิจัยและบริการวิชาการ รวมไปถึงประสานความร่วมมืองานวิจัยและทางวิชาการเพื่อสร้างนวัตกรรม ภายในกระบวนการนี้ งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์จะรับผิดชอบต่อการระบุและติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยการดำเนินงานทั้งหมดอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบการวิจัย ขอบบังคับ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตาม **ดังตาราง OP-4**

SP4: กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการทำงานและการวิจัย โดยจัดให้มีระบบ SMART MDRI, MDRI-AM Platform, ระบบติดตามผลการดำเนินงาน และระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลา และการตัดสินใจเชิงนโยบาย กระบวนการนี้อยู่ภายใต้ ระเบียบมหาวิทยาลัย และมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง **ดังตาราง OP-4**

ตารางที่ 6.1-2 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุนสำคัญ

กระบวนการสนับสนุน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SP1: กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการ <u>ผู้รับผิดชอบกระบวนการ</u> งานบริหารทั่วไป	<u>ตัวชี้วัดกระบวนการ</u> - จำนวนครั้งในการตรวจสอบความปลอดภัย (อุปกรณ์ดับเพลิง/ระบบไฟฟ้า/ระบบน้ำประปา) ต่อปี ตารางที่ 7.1-3 ลำดับที่ 5 - ร้อยละของกล้องวงจรปิดที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ตารางที่ 7.1-3 ลำดับที่ 6 <u>ตัวชี้วัดประสิทธิผล</u> - จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์ ตารางที่ 7.1-3 ลำดับที่ 1 - ผลความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้ส่งมอบ (การจ้างเหมา บริการด้านทำความสะอาดและปรับปรุงภูมิทัศน์) ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 6
SP2: กระบวนการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ <u>ผู้รับผิดชอบกระบวนการ</u> งานการเงิน การคลังและพัสดุ	<u>ตัวชี้วัดกระบวนการ</u> - จำนวนประเด็นความเสี่ยงระบบการควบคุมภายใน ผลลัพธ์ 7.4 ก (4) - ร้อยละของการดำเนินการแก้ไขประเด็นความเสี่ยงจากการ ตรวจสอบภายในตามเวลาที่กำหนด ตารางที่ 7.1-2 ลำดับที่ 11 - ร้อยละของการปฏิบัติตามหลักการจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส ผลลัพธ์ 7.4 ก (4) <u>ตัวชี้วัดประสิทธิผล</u> - ผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตารางที่ 7.4-2 ลำดับที่ 1 - ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยการเงิน ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 9.5 - ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยบัญชี ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 9.6 - ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยพัสดุ ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 9.7 - ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วย One Stop Service ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 9.8
SP3: กระบวนการด้านวิเทศสัมพันธ์ <u>ผู้รับผิดชอบกระบวนการ</u> งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์	<u>ตัวชี้วัดกระบวนการ</u> - จำนวนเครือข่ายในระดับสากล ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 1 - จำนวน Active MoU ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 2 - จำนวน MoU ที่มีการลงนามความร่วมมือการวิจัยและบริการ วิชาการ ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 3 - จำนวนโครงการวิจัย/กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการร่วมกันกับ หน่วยงานที่มี MOU ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 4 - จำนวนนักวิจัยที่ไปทำวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่มี การลงนามความร่วมมือ (มี MoU) ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 5

กระบวนการสนับสนุน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
	<u>ตัวชี้วัดประสิทธิผล</u> - ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริหารจัดการงานวิจัย รูปที่ 7.2-2 - ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 9.1 - ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน ตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 8
SP4: กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้รับผิดชอบกระบวนการ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	<u>ตัวชี้วัดตามกระบวนการ</u> - ร้อยละของการแก้ไขได้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด <u>ตัวชี้วัดประสิทธิผล</u> - จำนวนครั้งในการเกิดโจรกรรม ตารางที่ 7.1-3 ลำดับที่ 2 - จำนวนครั้งการถูกโจมตีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ตารางที่ 7.1-3 ลำดับที่ 3 - ความพึงพอใจของผู้รับบริการภายในองค์กรในภาพรวมของกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 9.4

6.1 ก (4) การออกแบบกระบวนการ (Process Design)

จากการที่สถาบันฯ กระบวนการสนับสนุน (Support Process, SP) ได้แก่ SP1: กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งสนับสนุนการวิจัยและบริการวิชาการ SP2: กระบวนการด้านการเงิน

การคลัง และพัสดุ และ SP3: กระบวนการด้านวิเทศสัมพันธ์ และ SP4: กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นั้น เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบันฯ คือการวิจัยและบริการวิชาการ กระบวนการที่ออกแบบต่อไปนี้จะมิวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจเป็นสำคัญ ซึ่งจะเน้นไปที่การวิจัยและบริการวิชาการเป็นหลัก โดยมีหลักการและแนวทางการออกแบบกระบวนการสนับสนุน โดยยึดหลักการ 5 ประการ 3 ส่วนงานของสายสนับสนุน ได้แก่ งานบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ งานการเงิน การคลัง และพัสดุ และงานบริหารทั่วไป ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ออกแบบกระบวนการให้ตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม 2) การบูรณาการและความต่อเนื่อง เชื่อมโยงระหว่างส่วนงาน ให้ทำงานประสานกันอย่างราบรื่น 3) ความคล่องตัวและปรับตัวได้ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้รวดเร็ว เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง 4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงาน 5) การบริหารความเสี่ยงแบบเชิงรุก พิจารณาความเสี่ยงในการดำเนินงานและผลกระทบตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ ทั้งนี้ สถาบันฯ มีการทบทวนและปรับปรุงการออกแบบกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) การประเมินประสิทธิผลของการออกแบบ เพื่อติดตามตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs) ที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้ใช้งานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิเคราะห์จุดคอขวด ปัญหา และโอกาสในการปรับปรุง 2) การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เพื่อติดตามและประเมินเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของสถาบันอื่น และนำความรู้จากการวิจัยและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ และ 3) การปรับปรุงแบบต่อเนื่อง โดยใช้วงจร PDCA ในการปรับปรุงการออกแบบกระบวนการ จัดให้มีการทบทวนการออกแบบเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ และมีกลไกการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างทีมงาน

6.1 ข การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

6.1 ข (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันฯ มีแนวทางในการนำกระบวนการทำงานหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการภายใต้กรอบ วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ดังนี้

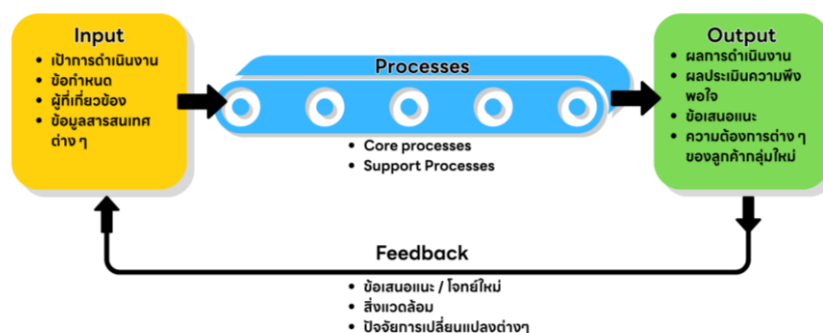
1) สถาบันฯ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ

2) สถาบันฯ เปิดใช้ ช่องทางการประสานงานที่เข้าถึงง่ายและรวดเร็ว เช่น ไลน์กลุ่ม อีเมล และแพลตฟอร์มออนไลน์อื่น ๆ เพื่อรองรับการสื่อสาร การรับฟังความต้องการ ข้อเสนอแนะ และการติดตามความคืบหน้าของโครงการ พร้อมทั้งใช้ ระบบ SMART MDRI เป็นเครื่องมือสำคัญในการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์ และอำนวยความสะดวกในการควบคุมกระบวนการ

3) มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนด ทั้งในรูปแบบรายเดือนและรายไตรมาส เพื่อประเมินความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันฯ

4) ผลการติดตามและประเมินถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้รับผิดชอบ แต่ละกระบวนการจะวิเคราะห์ผลที่ได้จากการตรวจสอบ และปรับแผนหรือแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสถาบันฯ กำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บตัวชี้วัดและผู้ติดตามผลสัมฤทธิ์ ดังนี้ (1) ตัวชี้วัดหลัก เช่น จำนวนผลงานตีพิมพ์ จำนวนทุนที่ได้รับการสนับสนุน จำนวนผลงานที่ถูกนำไปใช้ในภาคเอกชนและอุตสาหกรรม เป็นต้น โดยงานบริหารงานวิจัยฯ จะเป็นผู้ติดตามและรวบรวมข้อมูลในตัวชี้วัดดังกล่าว และ (2) การติดตามผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วยรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมทบทวนกระบวนการ และการทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัด โดยงานบริหารงานทั่วไปจะเป็นผู้ติดตามและสรุปข้อมูลในส่วนดังกล่าว

6.1 ข (2) การปรับปรุงกระบวนการ



รูปที่ 6.1-2 การปรับปรุงกระบวนการโดยทฤษฎี System Theory

สถาบันฯ ได้นำแนวคิด System Theory ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่มีการนำเอาผลลัพธ์และผลการประเมินหรือข้อเสนอแนะมาเป็นปัจจัยในการปรับปรุงเพื่อกำหนดการดำเนินการในรอบใหม่ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านการวิจัยและนวัตกรรม และ บริการวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 (Input : Plan) เริ่มจากความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใจหายวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ กรอบการวิจัย รวมทั้งทรัพยากรด้านทุนและบุคลากร ขั้นตอนที่ 2 (Processes : Do) การดำเนินงานวิจัยและ

บริการวิชาการ ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 3 (Output : Check) ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เช่น ผลงานวิจัยที่เสร็จสิ้น การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการให้บริการวิเคราะห์/ ทวนสอบ และขั้นตอนที่ 4 (Feedback : Act) การประเมินความพึงพอใจหลังจบโครงการ ข้อเสนอแนะจาก ผู้ใช้บริการ ความต้องการต่อยอดงานวิจัย และการสร้างพันธมิตรใหม่ ข้อมูลเหล่านี้ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็น Input ใหม่ ในรอบการดำเนินงานถัดไป ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้กำหนดให้มีการทบทวน กระบวนการปรับปรุงทุก 1 ปี ทำให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและเป็นระบบ

จากผลการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการด้วยวงจร PDCA และระบบสนับสนุนภายใน เช่น SMART MDRI ส่งผลให้ผลลัพธ์เชิงวิชาการและการบริหารจัดการของสถาบันฯ ดีขึ้นอย่างชัดเจน ได้แก่ ปริมาณ ผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น อาทิ จำนวนผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus รูปที่ 7.1-1 เพิ่มขึ้นจาก 68 ผลงาน ในปี 2566 เป็น 74 ผลงานในปี 2567 และคุณภาพผลงานสูงขึ้น ร้อยละของผลงานตีพิมพ์ระดับ Q1 ต่อผลงาน Scopus รูปที่ 7.1-2 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 63.5 (ปี 2566) เป็นร้อยละ 68.92 (ปี 2567) แสดงถึงการ ปรับปรุงคุณภาพเชิงกลยุทธ์ที่ได้ผลจริง นอกจากนี้ เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันฯ ยังได้ปรับปรุงระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุง นำมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการขององค์กร จำนวน 7 ระบบ รูปที่ 7.1-13 ได้แก่ 1) ระบบ e-Sign 2) ระบบขออนุมัติเดินทาง 3) ระบบ One Stop Service Phase 2 4) ระบบ Sub-SODU กัญชา 5) ระบบสารสนเทศการให้บริการ (งานการเงิน) 6) ระบบ PR Portal และ 7) ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ การพัฒนาระบบเหล่านี้ช่วยเสริมประสิทธิภาพทั้งใน ด้านการบริการและการบริหารจัดการภายในองค์กร ทำให้ผลลัพธ์ด้านการวิจัยและบริการมีคุณภาพสูงขึ้น ต่อเนื่อง ทั้งในเชิงปริมาณ ผลกระทบ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ นอกจากตัวชี้วัดหลักและ การติดตามผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวถึงในหัวข้อ 6.1 ข (1) แล้วนั้น สถาบันฯ ยังมีการวางแผนการปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นโดยใช้ตัววัดภายในกระบวนการอื่น ๆ เพื่อควบคุมคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งคาดว่าจะนำไปปรับใช้ในการทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในปี 2569 เช่น ดังตารางที่ 6.1-3

ตารางที่ 6.1-3 ตัวชี้วัดที่คาดว่าจะนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในปี 2569

กระบวนการทำงานหลัก	
กระบวนการวิจัยและนวัตกรรม - ร้อยละของโครงการที่ดำเนินการตามแผนที่กำหนด (เป้าหมาย $\geq 90\%$) - จำนวนครั้งของการทบทวนความก้าวหน้าต่อโครงการ ต่อปี (เป้าหมาย ≥ 4 ครั้ง)	กระบวนการบริการวิชาการ - เวลาตอบสนองต่อคำขอบริการ (เป้าหมาย ≤ 5 วัน) ไม่รวมวันหยุดราชการ - ค่าเฉลี่ยของการประเมินคุณภาพการบริการจาก ผู้รับบริการ (เป้าหมาย $\geq 80\%$)
กระบวนการทำงานสนับสนุน	
SP1: กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งสนับสนุน การวิจัยและบริการวิชาการ - ระดับความพร้อมใช้งานของอาคาร/สถานที่ (เช่น ร้อยละของ ห้องปฏิบัติการที่พร้อมใช้งาน $\geq 95\%$) - จำนวนครั้งของการตรวจสอบความปลอดภัยในสถานที่ (≥ 2 ครั้ง/ปี)	SP2: กระบวนการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ - ระยะเวลาเฉลี่ยในการเบิก-จ่ายงบประมาณ (เป้าหมาย ≤ 15 วันทำการ) - ร้อยละความถูกต้องของการเบิกจ่ายงบประมาณ (เป้าหมาย = 100%)
SP3: กระบวนการด้านวิเทศสัมพันธ์ - จำนวนโครงการวิจัยความร่วมมือระหว่างประเทศ/ภายในประเทศที่เกิดขึ้นจริงต่อปี - ร้อยละของกิจกรรมความร่วมมือที่บรรลุเป้าหมายตามแผน - ระดับความพึงพอใจของพันธมิตร/ผู้ร่วมวิจัย	SP4: กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - จำนวนระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุงต่อปี - ระดับความพร้อมใช้งานของระบบ - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อระบบสารสนเทศ

ในด้านการบริหารจัดการโครงการวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาเทคนิคโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ผ่านระบบ SMART MDRI ซึ่งเป็นเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางดังนี้

- ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุง

- 1) พัฒนา Dashboard แบบ Real-time เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามและตัดสินใจได้รวดเร็ว

- 2) ใช้เทคนิค Predictive Analytics เพื่อคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและป้องกันล่วงหน้า

- การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 1) จัดกิจกรรม Capacity Building สำหรับสายวิชาการและสายสนับสนุน เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการ

- 2) สร้างระบบการให้รางวัลและการยอมรับ (Recognition System) สำหรับโอเดียการปรับปรุงที่สร้างคุณค่า

- การจัดการความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ

- 1) มีการทำ Knowledge sharing ของการปรับปรุงกระบวนการที่ประสบความสำเร็จ

- 2) จัดกิจกรรม Lesson Learned Session หลังการดำเนินโครงการปรับปรุงแต่ละครั้ง

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

สถาบันฯ ได้มีการพัฒนาแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ โดยใช้กรอบการทำงาน Integrated Cost and Performance Management Framework ที่ประกอบด้วย 4 มิติหลัก ดังตารางที่ 6.2-1

ตารางที่ 6.2-1 กรอบการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มิติ	รายละเอียด
มิติที่ 1 การจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์	ตั้งข้อกำหนดการลดการใช้ต้นทุนในทุกมิติตดลง อย่างน้อย 30% จากต้นทุนเดิม เช่น ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น
มิติที่ 2 การเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นระบบ	การทำงานเป็นกระบวนการตาม QP (Quality Procedure) ที่กำหนด เพื่อสามารถติดตามงานและประเมินระยะเวลาการทำงานได้
มิติที่ 3 การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Resource Management)	พัฒนาระบบ Shared Services สำหรับกิจกรรมสนับสนุนเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น one stop service
มิติที่ 4 การวัดและปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Improvement)	โดยการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สมดุลระหว่างมิติต้นทุน คุณภาพ เวลา และการบริการ โดยในปีถัดไปสถาบันฯ จะได้จัดทำ Performance Review Process ที่เป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการดำเนินการตามกรอบการทำงานข้างต้น สามารถแปลงเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม 6 แนวทางหลัก ซึ่งเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ต้นทุนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาแบบ Cost Analytics ที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ต้นทุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัยและต้นทุนการบริการวิชาการ โดยแบ่งเป็นต้นทุนตรง (Direct Cost) ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) และต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) เพื่อให้มีข้อมูลที่ชัดเจนและแม่นยำสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2) การวิเคราะห์และจัดการความสูญเสียแบบบูรณาการ โดยใช้ระบบ Integrated Loss Management ที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์ความสูญเสียในทุกกระบวนการ (ตามตาราง 6.2-2) กับระบบการแจ้งเตือนและการตอบสนองอัตโนมัติ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยใช้ Digital Transformation Strategy ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ Artificial Intelligence (AI) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ

4) การจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบบูรณาการ โดยการพัฒนา SMART MDRI ให้เป็น Comprehensive Digital Ecosystem ที่รองรับการจัดการแบบ Real-time ทั้งในด้านงานวิจัย การเงิน การคลัง และบริการวิชาการ

5) การส่งเสริมความยั่งยืนผ่านการลดการใช้ทรัพยากร โดยการขยายผลจากการลดการใช้กระดาษ ไปสู่ Green Operations ที่ครอบคลุม การประหยัดพลังงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยการจัดทำ Systematic Capability Development Program ที่เชื่อมโยงการพัฒนาทักษะกับการเพิ่มผลิตภาพ รวมถึงการใช้ Digital Skills และ Data Analytics ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6.2-2 การสูญเสียในพันธกิจหลัก และวิธีการจัดการการสูญเสีย

กระบวนการ	การสูญเสีย	วิธีการจัดการการสูญเสีย	ผลการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านการวิจัย	1. โครงการวิจัยล่าช้ากว่ากำหนด	มีระบบติดตามของสถาบันฯ SMART-MDRI และรองผู้อำนวยการ	- ลดความล่าช้าในโครงการซ้ำซาก: โครงการที่มีแนวโน้มล่าช้าสามารถแก้ไขได้ทันเวลา - เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของนักวิจัยและผู้ประสานงาน: ทำให้มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตน - สามารถเจรจาขยายระยะเวลาหรือปรับแผนกับแหล่งทุนได้อย่างมีเหตุผล: เพราะมีข้อมูลสนับสนุนชัดเจน - ลดความเสียหายต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของสถาบันฯ	ทีมบริหารงานบริหารงานวิจัยฯ
	2. โครงการวิจัยที่เสนอขอไม่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุน	จัดสัมมนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพนักวิจัย เรื่อง ทิศทางการวิจัยของประเทศ และแนวทางการสนับสนุนทุนวิจัยของแหล่งทุนในประเทศ	- เกิดองค์ความรู้ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพนักวิจัย - สามารถบูรณาการวิจัย โดยร่วมกันพัฒนาข้อเสนอโครงการ	
ด้านการบริการวิชาการ	1. ไม่ได้รับการสนับสนุนทุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาชุมชนไม่ต่อเนื่อง และ	- อบรมการเขียนข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ - ระบบการติดตามความก้าวหน้างานบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	- ช่วยให้ธุรกิจของชุมชนมีโอกาสเติบโตได้มากยิ่งขึ้น - สามารถจัดการธุรกิจได้อย่างมีระบบ - วางแผนกำหนดทิศทางธุรกิจจะทำให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในทิศทาง	ทีมบริหารงานบริหารงานวิจัยฯ

กระบวนการ	การสูญเสีย	วิธีการจัดการการสูญเสีย	ผลการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
	ทำให้สูญเสีย ลูกค้าเดิม 2. ดำเนิน โครงการไม่เป็นไป ตามแผนทำให้ กระทบต่อการขอ ทุนในปีถัดไป		เดียวกัน สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	

สถาบันฯ มีการจัดทำ Annual Performance Report เพื่อรายงานผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา รวมทั้งเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายจากการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทำให้สถาบันฯ มีผลลัพธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการวิเคราะห์ เป้าหมาย ลดต้นทุนการให้บริการ 10% ภายใน 1 ปี
- 2) การเพิ่มประสิทธิผลการจัดการโครงการวิจัย ผลลัพธ์: เพิ่ม Success Rate ของโครงการจาก 70% เป็น 85%

- 3) การเพิ่มประสิทธิผลการจัดการความรู้ เป้าหมาย: ลดเวลาการค้นหาและเข้าถึงข้อมูลวิจัย มาตรการ: พัฒนา AI-powered Knowledge Search และ Expert Network System ผลลัพธ์: ลดเวลาการค้นหาข้อมูล 70% และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความรู้เดิม 150%

โดยสถาบันฯ มีการติดตามและประเมินผล ผ่านระบบ Performance Management Dashboard และมีการประเมินผลกระทบต่อ Overall Performance ของสถาบันฯ เป็นรายไตรมาสผ่านที่ประชุม คณะทำงานด้านแผนพัฒนาและยุทธศาสตร์การวิจัย เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงมีความยั่งยืนและสร้างคุณค่า ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6.2 ข การจัดการเครือข่ายอุปทาน

สถาบันฯ มีการจัดการเครือข่ายอุปทานของสถาบันฯ อย่างเป็นระบบ โดยจัดทำเกณฑ์การคัดเลือก ที่ชัดเจน ครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) ประวัติและความน่าเชื่อถือขององค์กร 2) ความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกี่ยวข้อง 3) ผลการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงการปฏิบัติตามข้อตกลง 4) ศักยภาพในการให้บริการ และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ (MoU) และสัญญาที่เป็นทางการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และเงื่อนไขการประเมินผลอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ข้อตกลงจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ สถาบันฯ ทั้งนี้ สถาบันฯ มีการถ่ายทอดแนวทางการจัดการเครือข่ายอุปทานสู่การปฏิบัติผ่านหน่วยงาน ที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่ งานบริหารงานวิจัย บริการวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ และงานการเงิน การคลัง และ พัสดุ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ส่งมอบ การเจรจาข้อตกลง การติดตามการดำเนินงาน และการประเมินผล ทั้งนี้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจหลักเกณฑ์ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีมาตรฐานเดียวกัน

สถาบันฯ จัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอุปทานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการงานวิจัย ร้อยละของการสนับสนุนทุนวิจัยแก่สถาบัน จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ (VoC) และร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผนปฏิบัติการ การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับดำเนินการผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ การประชุมร่วม การสื่อสารผ่าน e-mail และ โทรศัพท์ รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพเป็นรายไตรมาส ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุปัญหาและ

โอกาสในการปรับปรุง สำหรับกรณีที่ผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรไม่สามารถดำเนินงานตามข้อกำหนดหรือข้อตกลงได้ สถาบันฯ มีแนวทางการจัดการที่ชัดเจน โดยเริ่มจากการหารือเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข หากไม่สามารถแก้ไขได้ จะมีการทบทวนข้อตกลงหรือพิจารณาเปลี่ยนผู้ส่งมอบ/พันธมิตรใหม่ที่เหมาะสม

การจัดการเครือข่ายอุปทานของสถาบันฯ มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะ SO1 (การสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพสูง) และ SO2 (การสร้างผลกระทบและมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยสู่สังคม) สถาบันฯ มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เช่น Michigan State University และ Nanjing Agricultural University ในการพัฒนาความมั่นคงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ น้ำ พลังงาน และอาหาร สนับสนุนโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ การได้รับทุนสนับสนุนจาก Agenda 9 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และการเป็นเจ้าภาพจัดงาน Asia Hub Annual Meeting 2024 ยังช่วยเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือและยกระดับการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 1-5

ทั้งนี้ สถาบันฯ มีการทบทวนและปรับปรุงกลไกการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการในการสนับสนุนพันธกิจหลักของสถาบันฯ

6.2 ค ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง

6.2 ค (1) ความปลอดภัย

สถาบันฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการความปลอดภัยและมั่นคงในสถานที่ทำงาน โดยคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ได้มอบหมายให้งานบริหารทั่วไปเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบร่วมกับหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความปลอดภัยที่ครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) ความปลอดภัยทางกายภาพ 2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม 3) ความมั่นคงปลอดภัยด้านข้อมูลและไซเบอร์ และ 4) ความปลอดภัยในการเข้าถึงสำหรับผู้มีความต้องการพิเศษ โดยมีการทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส โดยใช้เครื่องมือการประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ซึ่งดำเนินการโดยคณะทำงานแผนบริหารความเสี่ยง ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากทุกหน่วยงาน และมีการทบทวนการประเมินความเสี่ยงทุก 6 เดือน สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีการจัดทำแผนผังเส้นทางอพยพฉุกเฉินและจุดรวมพลที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้เยี่ยมชม มีป้ายแนะนำและเตือนภัยเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษและจัดทำคู่มือความปลอดภัยสำหรับบุคลากรใหม่และผู้มาใช้บริการ

สถาบันฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดความปลอดภัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น 2) จำนวนครั้งในการเกิดโจรกรรม 3) จำนวนครั้งการถูกโจมตีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และ 4) ร้อยละของการแก้ไขได้ แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารประจำสถาบันฯ ทุกไตรมาส และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนการจัดการความปลอดภัยในปีถัดไป ดังตารางที่ 7.1-3 ลำดับที่ 1-4

การทบทวนและวิเคราะห์กระบวนการทำงานด้านความปลอดภัยช่วยให้สามารถวางแผนป้องกันและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพในรอบปีถัดไป ผลจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567 แสดงให้เห็นความสำเร็จของระบบการจัดการความปลอดภัย โดยไม่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน และไม่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 4 มิติในปี 2567 ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของแนวทางที่เป็นระบบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6.2 ค (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

สถาบันฯ ได้พัฒนาแนวทางที่เป็นระบบในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Business Continuity and Resilience Framework) ที่ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis - BIA) สถาบันฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบอย่างเป็นระบบเพื่อระบุกิจกรรมหลักที่สำคัญต่อการดำเนินงาน (Critical Business Functions) ซึ่งได้แก่ การวิจัย การบริการวิชาการ สำหรับการจัดการข้อมูล ระยะเวลาที่ยอมรับได้สำหรับการหยุดชะงัก (Maximum Tolerable Downtime) ด้านการวิจัย 7 วัน บริการวิชาการ 3 วัน ระบบ IT ภายใน 24 ชั่วโมง สำหรับทรัพยากรที่จำเป็น (Critical Resources) ประกอบด้วยบุคลากรหลัก เครื่องมือวิจัย ระบบ SMART MDRI และข้อมูลวิจัย สำหรับผลกระทบทางการเงินและชื่อเสียง จะดำเนินการประมาณการสูญเสียต่อวันและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินและจัดการความเสี่ยงแบบครอบคลุม (Comprehensive Risk Assessment) สถาบันฯ ได้กำหนดระดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ การเกิดไฟไหม้ ระบบ IT ล่ม การสูญเสียข้อมูลสำคัญ 2) ความเสี่ยงระดับปานกลาง ได้แก่ การเกิดแผ่นดินไหว โรคอุบัติใหม่ ปัญหามลพิษทางอากาศ และ 3) ความเสี่ยงระดับต่ำ ได้แก่ การเกิดอุทกภัย การประท้วง และการขัดข้องของสาธารณูปโภค

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Continuity Strategy Development) 1) กลยุทธ์การทำงานทางเลือก ได้แก่ การปรับการทำงานเป็น Work from Home, Hybrid Operations, Mobile Command Center 2) การสำรองข้อมูลและระบบ ได้แก่ Cloud Backup, Mirror Sites, Data Replication 3) การจัดหาทรัพยากรทางเลือก ได้แก่ Backup Suppliers, Emergency Procurement, Resource Sharing Agreements และ 4) การสื่อสารในภาวะวิกฤต ได้แก่ Crisis Communication Plan, Stakeholder Notification System

องค์ประกอบที่ 4 แผนการตอบสนองและฟื้นฟู (Response and Recovery Planning)
 ระยะที่ 1 การตอบสนองเบื้องต้น (0-4 ชั่วโมง): การประเมินสถานการณ์ การรักษาความปลอดภัย การสื่อสาร
 ระยะที่ 2 การดำเนินงานฉุกเฉิน (4-24 ชั่วโมง) : การเปิดใช้ Business Continuity Plan การจัดตั้ง Emergency Operations Center
 ระยะที่ 3 การฟื้นฟูการดำเนินงาน (1-7 วัน): การกู้คืนระบบและข้อมูล การฟื้นฟูกิจกรรมหลัก
 ระยะที่ 4 การกลับสู่สภาวะปกติ (1-4 สัปดาห์): การประเมินความเสียหาย การปรับปรุงและการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 5 การทดสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Testing and Continuous Improvement)

สถาบันฯ มีการทดสอบแผนเป็นประจำ : Tabletop Exercise รายไตรมาส, Simulation Exercise ปีละครั้ง การทบทวนและปรับปรุงแผน : หลังการทดสอบ หลังเหตุการณ์จริง การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ การฝึกอบรมบุคลากร: Crisis Management Training, Emergency Response Training การประเมินประสิทธิผล: Recovery Time Objective (RTO), Recovery Point Objective (RPO) Metrics

สถาบันฯ มีการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉินและภาวะพลิกผันอื่น ๆ ซึ่งเป็นแผนการจัดการเฉพาะสถานการณ์ (Scenario-Specific Contingency Plans) ดังนี้

1) แผนจัดการอัคคีภัยแบบครอบคลุม (Comprehensive Fire Management Plan) นอกเหนือจากการติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิงและกล้องวงจรปิด สถาบันฯ ได้พัฒนา

- แผนการอพยพที่ชัดเจนพร้อม Assembly Points และ Emergency Warden System
- ระบบการสำรองข้อมูลที่ครอบคลุมเพื่อป้องกันการสูญเสียข้อมูลวิจัย
- แผนการกู้คืนการดำเนินงานที่ Alternative Site ภายใน 48 ชั่วโมง

2) แผนจัดการโรคติดเชื้อและการระบาดใหญ่ (Pandemic Preparedness Plan) การพัฒนาจากประสบการณ์ COVID-19

- ระบบการทำงานแบบไฮบริดที่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว (Agile Hybrid Work System)
- ระบบการจัดหาอุปกรณ์ป้องกันและอุปกรณ์ทำความสะอาดอย่างต่อเนื่อง
- แผนการดำเนินงานวิจัยที่ลดการสัมผัสระหว่างบุคคล (Contactless Research Operations)

3) แผนจัดการมลพิษทางอากาศและภัยธรรมชาติ (Environmental Crisis Management)

- ระบบเฝ้าระวังคุณภาพอากาศแบบเรียลไทม์ที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจปิด-เปิดสถาบันฯ
- แผนการปรับเปลี่ยนกิจกรรมเป็น Online Mode เมื่อสภาพอากาศไม่เหมาะสม
- ระบบการจัดหาและกระจายอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (หน้ากาก N95, เครื่องฟอกอากาศ)

4) แผนจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Incident Response Plan)

- ทีม Computer Security Incident Response Team (CSIRT) ที่พร้อมปฏิบัติงาน 24/7
- ระบบการตรวจจับและตอบสนองภัยคุกคามแบบอัตโนมัติ (Automated Threat Detection & Response)
- แผนการแยกระบบและการกู้คืนข้อมูลจาก Secure Backup ภายใน 4 ชั่วโมง
- การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกรณีข้อมูลรั่วไหล

จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น สถาบันฯ มีผลลัพธ์การประยุกต์ใช้ Business Continuity and Resilience Framework โดยมีการจัดการในช่วงวิกฤต COVID-19 (2020-2022) ซึ่งความสำเร็จในการรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ได้รักษาการดำเนินงานวิจัยได้ 85% แม้ในช่วงล็อกดาวน์ มีการปรับเปลี่ยนการให้บริการวิชาการเป็นรูปแบบออนไลน์ได้ภายใน 5 วัน และไม่มีการสูญเสียข้อมูลวิจัยหรือการหยุดชะงักของระบบ SMART MDRI อีกทั้งยังสามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้ได้แม้ในช่วงวิกฤต ในส่วนของการรับมือกับปัญหามลพิษทางอากาศ (ช่วงหมอกควัน 2567) ได้มีการปรับตัวและการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัด โดยมีการจัดหาหน้ากาก N95 และเครื่องฟอกอากาศเพิ่มเติมให้บุคลากร เพื่อรักษาระดับผลผลิตภาพการทำงานไว้ได้ สถาบันฯ ได้ทำการทดสอบและปรับปรุงระบบ ในปี 2567 จากผลการทดสอบและการเรียนรู้ดำเนินการ Tabletop Exercise 4 ครั้ง และ Functional Exercise 2 ครั้ง ดำเนินการปรับปรุงแผนอพยพและการสื่อสารฉุกเฉินตามผลการทดสอบ โดยใช้ช่องทางไลน์ เพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต รวมทั้งเพิ่มช่องทางการสำรองข้อมูลและลดเวลา Recovery จาก 24 ชั่วโมงเหลือ 12 ชั่วโมง นอกจากนี้ สถาบันฯ ได้ใช้ระบบ SMART MDRI ในการติดตามตัวชี้วัดสำคัญแบบเรียลไทม์ และจัดทำรายงานประจำไตรมาสต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อประเมินความพร้อมและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้สถาบันฯ มีความมั่นใจในการรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

6.2 ค (3) การบริหารความเสี่ยง

สถาบันฯ ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทุกมิติการดำเนินงาน โดยใช้กรอบการทำงานที่เป็นระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) และ 4) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review) การบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสถาบันฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ โดยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ทบทวนความเสี่ยงระดับองค์กร และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันฯ มีวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความเสี่ยงในหลายด้านอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านการเงินและการคลัง ความเสี่ยงด้านบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงด้านการเงินและการคลัง การระบุและประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบมาตรฐาน (Risk Matrix) ที่พิจารณาทั้งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำมาก จนถึงสูงมาก แต่ละหน่วยงานจะดำเนินการระบุความเสี่ยงในพื้นที่รับผิดชอบ และรายงานต่อคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส สำหรับกลไกการจัดการความเสี่ยง สถาบันฯ ใช้กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) สำหรับความเสี่ยงระดับต่ำที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ 2) การลดความเสี่ยง (Mitigate) ผ่านการจัดทำมาตรการควบคุมและป้องกัน 3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เช่น การทำประกันภัยหรือการจ้างบริษัทภายนอก และ 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือยุติกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง โดยมีการใช้ระบบติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงดำเนินการผ่านระบบ SMART MDRI ที่มีการรายงานสถานะความเสี่ยงแบบ Real-time และมีการจัดทำ Risk Dashboard เพื่อแสดงภาพรวมความเสี่ยงของสถาบันฯ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามสถานการณ์ความเสี่ยงและสั่งการได้ทันที

นอกจากนี้ สถาบันฯ มีการจัดประชุมทบทวนความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสเพื่อประเมินประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยงและปรับปรุงแผนการจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากการบริหารความเสี่ยงผ่านการจัดทำ “Lessons Learned” จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง และนำมาแบ่งปันในการประชุมบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนักและป้องกันการเกิดซ้ำ การบริหารความเสี่ยงยังถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะถูกนำไปพิจารณาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการจัดสรรทรัพยากร โดยผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2568 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของระบบที่พัฒนาขึ้น โดยไม่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับสูงที่ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ และมีการปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามผลการทบทวนและข้อเสนอแนะจากการประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์

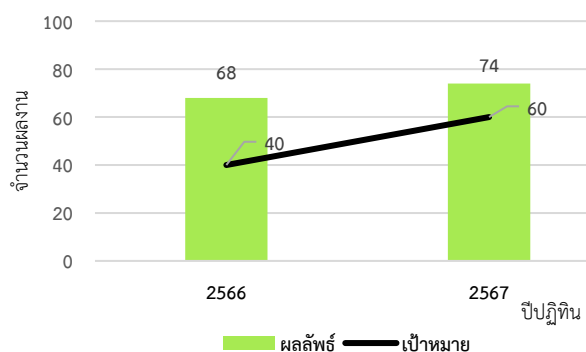
สถาบันฯ ได้แสดงผลลัพธ์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยผลการดำเนินงานของปีงบประมาณปัจจุบัน (2568) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2567 – 30 กันยายน 2568 พร้อมทั้งแสดงแนวโน้มย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 - 2568 (1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2568) ส่วนผลการดำเนินงานด้านบทความตีพิมพ์และจำนวนการอ้างอิงผลงาน (Citation) ได้แสดงผลเป็นปีปฏิทิน พร้อมทั้งแสดงแนวโน้มย้อนหลัง 3 ปี (2565-2567) ทั้งนี้ ผลลัพธ์ทุกด้านมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันฯ

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของลูกค้าและด้านกระบวนการ

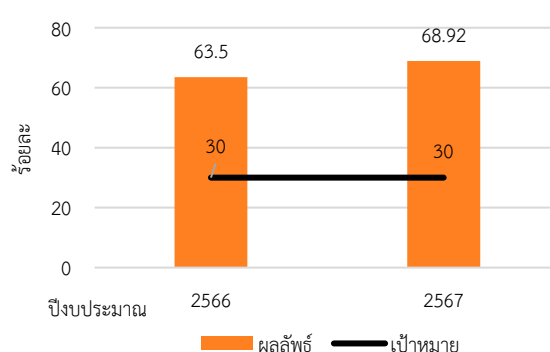
7.1 ก ผลลัพธ์ด้านการวิจัย และด้านการบริการวิชาการ

สถาบันฯ มีพันธกิจหลักในการวิจัยและการบริการวิชาการ ซึ่งได้ดำเนินการตามพันธกิจโดยมุ่งเน้นผู้ใช้งานผลงานวิจัยและผู้รับบริการวิชาการ อีกทั้ง ยังพัฒนาการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันฯ เพื่อมุ่งองค์กรที่เป็นเลิศในการวิจัยเชิงบูรณาการ และมุ่งสร้างนวัตกรรมอันทรงคุณค่าตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

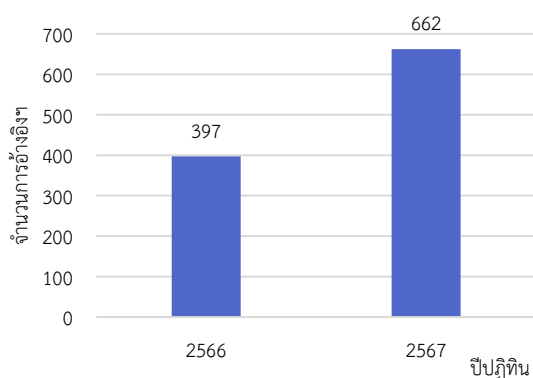
ผลลัพธ์ด้านการวิจัย สถาบันฯ บรรลุเป้าหมายด้านการวิจัยที่มีผลงานทางด้านการวิจัยสูงกว่าเป้าหมาย ส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์ผลงานในวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติ มีจำนวนบทความที่ได้รับการอ้างอิงและร้อยละของผลงานตีพิมพ์ระดับ Q1 ต่อผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus เพิ่มขึ้น ดังรูปที่ 7.1-1 - 7.1-4 และตารางที่ 7.1-1



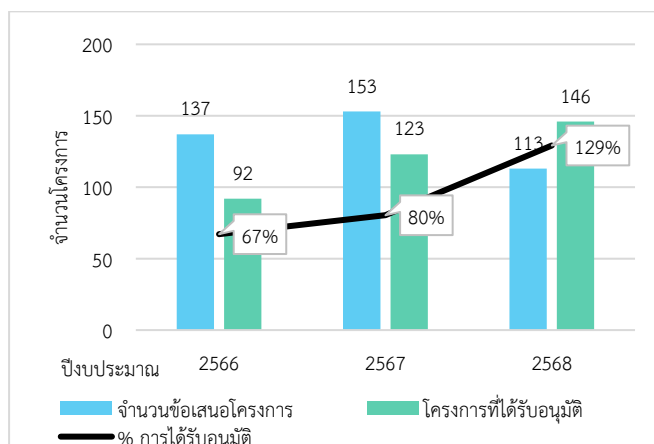
รูปที่ 7.1-1 จำนวนผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)



รูปที่ 7.1-2 ร้อยละของผลงานตีพิมพ์ระดับ Q1 ต่อผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)

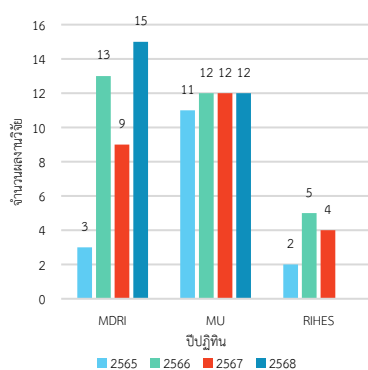


รูปที่ 7.1-3 จำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation) ในฐานข้อมูล Scopus (ปีปฏิทิน)

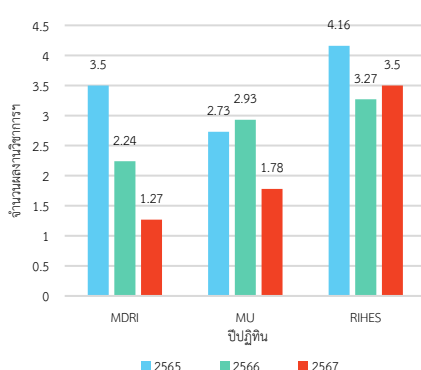


รูปที่ 7.1-4 จำนวนโครงการวิจัยที่ยื่นเสนอ เปรียบเทียบกับการได้รับอนุมัติงบประมาณ (ปีปฏิทิน)

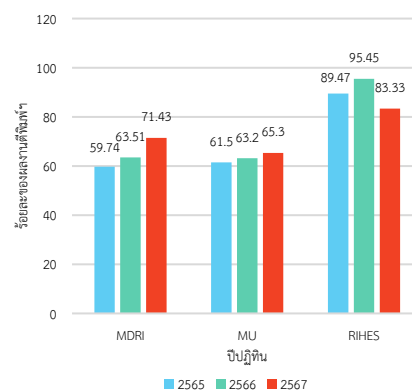
อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ ได้วิเคราะห์แนวโน้มการลดลงของตัวชี้วัดบางตัวในปี 2568 และพบสาเหตุหลักมาจาก 3 ประการ คือ (1) การปรับโครงสร้างอัตรากำลังนักวิจัยใหม่ที่ยังอยู่ในช่วงปรับตัว (2) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยของแหล่งทุนภายนอก และ (3) การมุ่งเน้นคุณภาพงานวิจัยมากกว่าปริมาณ โดยสถาบันฯ ได้กำหนดแผนการปรับปรุงระยะสั้น (2568-2569) ผ่านการ (1) จัดโปรแกรมพี่เลี้ยงสำหรับนักวิจัยใหม่ (2) เพิ่มช่องทางแสวงหาแหล่งทุนใหม่ และ (3) สร้างกลไกสนับสนุนการผลิตผลงานคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคาดว่าจะเห็นผลในปีงบประมาณ 2569 ทั้งนี้ เนื่องจากจำนวนโครงการวิจัยของนักวิจัยในสถาบันฯ ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปีอีกด้วย **ดังรูปที่ 7.1-4 และเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลผลการดำเนินงานตามพันธกิจด้านการวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ในปี 2567-2568 กับคู่เทียบ ดังรูปที่ 7.1-5 – 7.1-9 ผลการดำเนินงานตามพันธกิจด้านการวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ และคู่เทียบ**



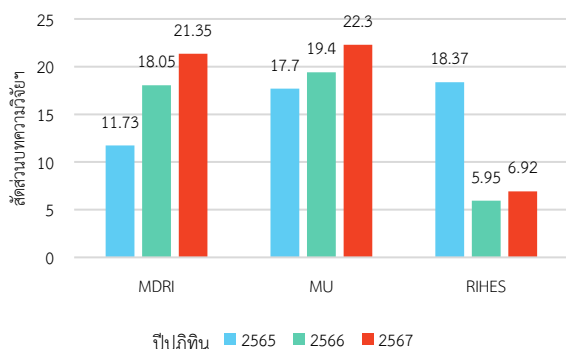
รูปที่ 7.1-5 จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ (ผลงาน) และคู่เทียบ (ปีงบประมาณ)



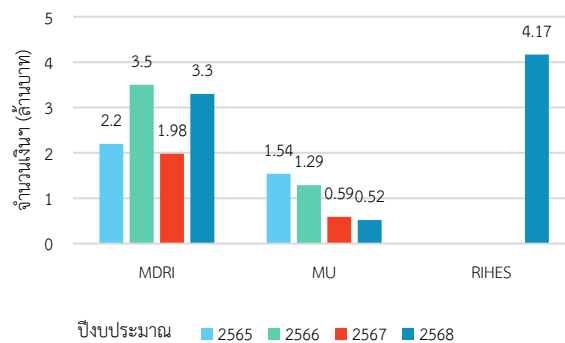
รูปที่ 7.1-6 จำนวนผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus ต่อจำนวนอาจารย์/นักวิจัยประจำ (ผลงาน) และคู่เทียบ (ปีปฏิทิน)



รูปที่ 7.1-7 ร้อยละของผลงานตีพิมพ์ระดับ Q1 ต่อผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus และคู่เทียบ (ปีปฏิทิน)



รูปที่ 7.1-8 สัดส่วนจำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ/นักวิจัย และคู่เทียบ (ปีปฏิทิน)



รูปที่ 7.1-9 จำนวนเงินสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำ/นักวิจัย (ล้านบาท) และคู่เทียบ (ปีงบประมาณ)

ผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการ สถาบันฯ ดำเนินงานวิจัยในลักษณะบูรณาการจากกลุ่มบุคคลภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่หรือผลงานวิจัยนำไปถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมอาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ขอรับบริการมีผลการดำเนินงานด้านที่เกี่ยวข้อง **ดังตารางที่ 7.1-1**

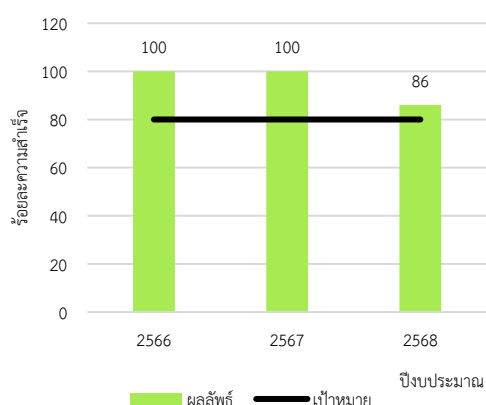
ตารางที่ 7.1-1 ผลการดำเนินงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการของสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. จำนวนทุนสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมจากแหล่งทุนภายนอก (ล้านบาท)	77.00	103.50	102.30
2. จำนวนนวัตกรรมหรือความรู้จากผลงานวิจัยลักษณะสหวิทยาการที่สร้างผลกระทบสูงต่อชุมชน/กลุ่มจังหวัด/ประเทศ	7	5	6
3. จำนวนผลงานวิจัยที่อยู่ใน TRL 4-7	5	6	7
4. จำนวนผลงานที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	6	1	0
5. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม หรือชุมชน หรือผู้ใช้งานจริง (ล้านบาท)	3.45	2.62	6.22
6. จำนวนโครงการ/กิจกรรมให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น สังคม และภาคอุตสาหกรรม	28	24	16
7. จำนวนโครงการที่ให้บริการในลักษณะที่ปรึกษาโครงการ	27	40	10
8. จำนวนผลงานวิจัยด้านพหุศาสตร์ที่ได้รับรางวัลนานาชาติ	N/A	2	2
9. จำนวนนักวิจัยด้านพหุศาสตร์	52	149	129
10. ผลการประเมินผลตอบแทนทางสังคมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (SROI) เบื้องต้น (ล้านบาท)	103.5	87.9	รอผล มช.
11. จำนวนโครงการวิจัยร่วมภาคเอกชน	26	37	48
12. จำนวนการบริการตรวจวิเคราะห์	10	6	2

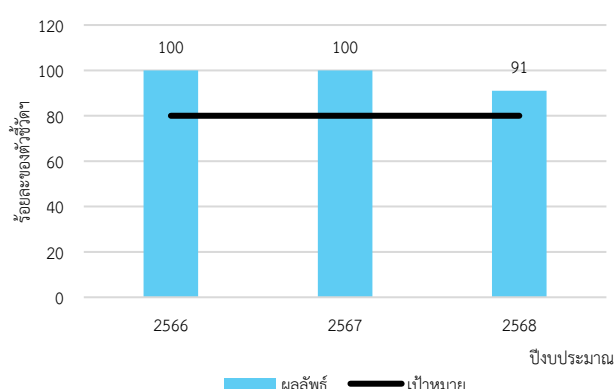
7.1 ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

7.1 ข (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

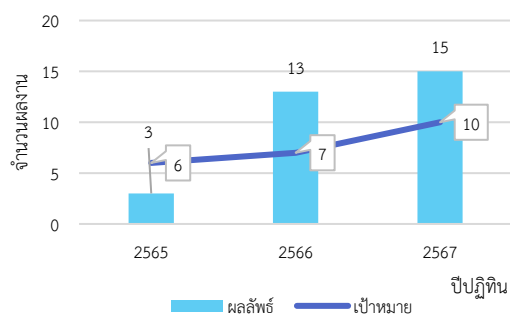
สถาบันฯ มีการดำเนินงานการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยฯ มีกระบวนการสนับสนุนผู้รับทุนวิจัยให้สามารถดำเนินการวิจัยแล้วเสร็จทันตามกำหนดระยะเวลา ดังรูปที่ 7.1-10 - 7.1-11 และสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์หรือต่อยอดในเชิงพาณิชย์ร่วมกับภาคเอกชน ดังตารางที่ 7.1-1 ตาราง 7.1-2 และรูปที่ 7.1-12)



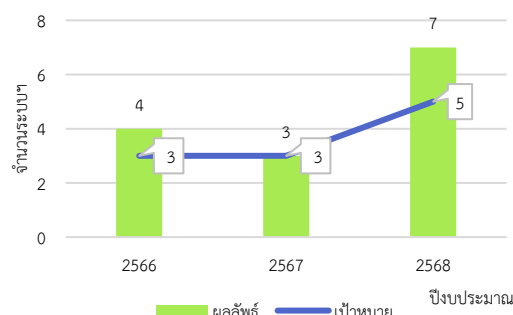
รูปที่ 7.1-10 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี



รูปที่ 7.1-11 ร้อยละของตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ที่บรรลุเป้าหมาย



รูปที่ 7.1-12 จำนวนผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์จริง



รูปที่ 7.1-13 จำนวนระบบสารสนเทศที่พัฒนา/ปรับปรุง นำมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการขององค์กร

ตารางที่ 7.1-2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการของสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ต่อนักวิจัย Paper/ head	2.24	1.27	-
2. จำนวนผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูล Scopus ต่อนักวิจัยต่อปี	2.24	1.27	-
3. สัดส่วนจำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citations/ head)	18.05	21.35	-
4. จำนวนเงินสนับสนุนทุนวิจัยต่อจำนวนนักวิจัยประจำ (ล้านบาท)	3.50	1.98	3.25
5. จำนวนผลงานที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (สิทธิบัตร, อนุสิทธิบัตร)	9	6	0
6. รายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา (นับสะสม)	2,024.53	1,467.28	0
7. ร้อยละของโครงการวิจัยที่ส่งรายงานความก้าวหน้าโครงการเป็นไปตามแผน	100	100	100
8. ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่ส่งรายงานความก้าวหน้าโครงการเป็นไปตามแผน	100	100	100
9. ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่ได้รับผลการประเมินคุณภาพจากผู้รับบริการในระดับดีขึ้น	100	100	100
10. ร้อยละของการส่งผลวิเคราะห์ทันเวลา	100	100	100
11. ร้อยละของการดำเนินการแก้ไขประเด็นความเสี่ยงจากการตรวจสอบภายในตามเวลาที่กำหนด	100	100	100

7.1 ข (2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันฯ มีการดำเนินการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยการอบรมแนวปฏิบัติเมื่อเกิดอัคคีภัยและแผ่นดินไหว การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือและครุภัณฑ์ และตรวจสอบอาคารเป็นประจำทุกปี ทำให้ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ไม่ปรากฏเหตุการณ์ใดๆ ที่มีความเสี่ยงระดับรุนแรงจนทำให้การดำเนินงานของสถาบันฯ หยุดชะงักและสูญเสียทรัพย์สิน นอกจากนั้น ในการบริหารระบบแม่ข่ายเพื่อให้บริการเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล ได้มีการตรวจสอบ เฝ้าระวังและทดสอบการทำงานของเครื่องแม่ข่ายโดยเจ้าหน้าที่เป็นประจำทุกวัน โดยพบว่า ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา เครื่องแม่ข่ายของสถาบันฯ ไม่เคยหยุดทำงาน (server down) ด้วยสาเหตุการถูกโจมตีจากภายนอก อีกทั้ง สถาบันฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านโรคติดเชื้อและโรคอุบัติใหม่ จึงกำหนดประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการติดเชื้อในระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้ที่มาติดต่อราชการ จัดกิจกรรมและมาตรการเฝ้าระวังและรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ เช่น กำหนดแนวปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุสงสัยว่า มีการติดเชื้อในขณะปฏิบัติหน้าที่ โดยให้แนวทาง

ป้องกันการติดเชื้อเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนเข้าปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ การตรวจคัดกรองเชื้ออุบัติใหม่และโรคระบาดในบุคลากร เป็นต้น

ในส่วนของผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินสถาบันฯ มีการจัดการความปลอดภัยและความมั่นคงในสถานที่ทำงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ความปลอดภัยทางกายภาพ สุขภาพและสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงด้านข้อมูลและไซเบอร์ โดยผลการดำเนินงานต่อเนื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2564 - 2568) ดังตารางที่ 7.1-3 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีเหตุการณ์ความเสียหายร้ายแรงเกิดขึ้นเลย ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุ การโจรกรรม หรือการโจมตีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อีกทั้งทุกกรณีที่พบความเสี่ยงเล็กน้อยได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดครบ 100% ตัวชี้วัดดังกล่าวแสดงถึงประสิทธิภาพของระบบบริหารความปลอดภัยและความพร้อมฉุกเฉินของสถาบันฯ และในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 สถาบันฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงักด้วยการปรับรูปแบบการทำงานสู่ระบบออนไลน์ การใช้ระบบ SMART MDRI เพื่อสื่อสารและติดตามงานแบบเรียลไทม์ และการดูแลสุขภาพบุคลากรตามมาตรการสาธารณสุข ส่งผลให้สถาบันฯ เป็นตัวอย่างที่ดีของการมีความสามารถในการปรับตัว (Agility) และฟื้นตัวได้รวดเร็ว (Resilience)

ตารางที่ 7.1-3 ผลการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมตามแผนความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ		
	2566	2567	2568
1. จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์	0	0	0
2. จำนวนครั้งในการเกิดโจรกรรม	0	0	0
3. จำนวนครั้งการถูกโจมตีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	0	0	0
4. ร้อยละของการแก้ไขได้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	0	0	0
5. จำนวนครั้งในการตรวจสอบความปลอดภัย (อุปกรณ์ดับเพลิง/ระบบไฟฟ้า/ระบบน้ำประปา) ต่อปี (ครั้ง)	12	12	12
6. ร้อยละของกล้องวงจรปิดที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	100	100	100

7.1 ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ตารางที่ 7.1-4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. จำนวนเครือข่ายในระดับสากล	5	9	5
2. จำนวน Active MoU (ฉบับ)	16	22	23
3. จำนวน MoU ที่มีการลงนามความร่วมมือการวิจัยและบริการวิชาการ (ฉบับ)	6	6	23
4. จำนวนโครงการวิจัย/กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการร่วมกันกับหน่วยงานที่มี MOU	3	2	14
- ในประเทศ	1	1	9
- ต่างประเทศ	2	1	5
5. จำนวนนักวิจัยที่ไปทำวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่มีการลงนามความร่วมมือ (มี MoU)	7	6	6
- ในประเทศ	2	1	3
- ต่างประเทศ	5	5	3
6. ผลความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้ส่งมอบ (การจ้างเหมาบริการด้านทำความสะอาดและปรับปรุงภูมิทัศน์)	91.40	88.60	86.20

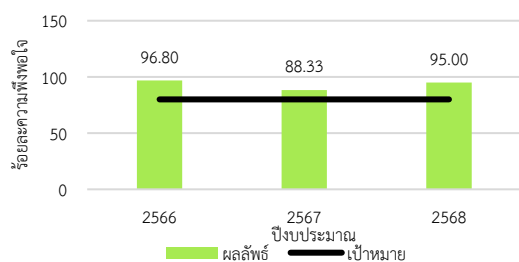
นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังให้ความสำคัญกับการทำวิจัยเชิงบูรณาการ โดยมีเป้าหมายดำเนินการโครงการที่ร่วมกัน โดยจำนวน Active MoU ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี **ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 2** ประกอบกับการมีจำนวนโครงการ/กิจกรรมวิจัยที่ได้ดำเนินการร่วมกันกับหน่วยงานที่มี MOU รวมทั้งการมีนักวิจัยที่ไปทำวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่มีการลงนามความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ **ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 3,4,5** สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศการวิจัยที่แข็งแกร่งมากขึ้น การที่นักวิจัยของสถาบันฯ ได้เข้าร่วมทำงานวิจัยกับเครือข่ายพันธมิตรยังเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากร และเทคโนโลยีที่สามารถต่อยอดไปสู่การสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงและมีศักยภาพเชิงพาณิชย์ ในด้านบริหารจัดการภายในสถาบันฯ มีการกำกับติดตามคุณภาพงานบริการจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจ้างเหมาบริการด้านทำความสะอาดและปรับปรุงภูมิทัศน์ซึ่งมีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรและผู้ใช้บริการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจ แต่ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความผูกพันของบุคลากร ต่อสถาบันฯ **ตารางที่ 7.1-4 ลำดับที่ 6** ซึ่งจากการกำหนดให้มีการประเมินงานบริการจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้สถาบันฯ มีสภาพแวดล้อมที่ดีและสร้างบรรยากาศที่ดีให้บุคลากรภายในและภายนอกมีความสะดวกสบายในการทำงาน

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

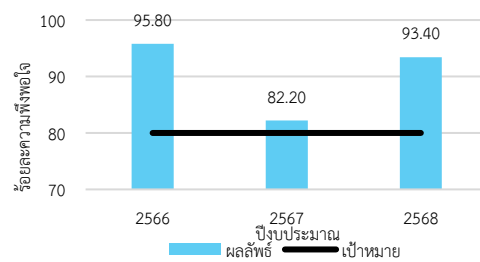
7.2 ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น

7.2 ก (1) ความพึงพอใจของลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น

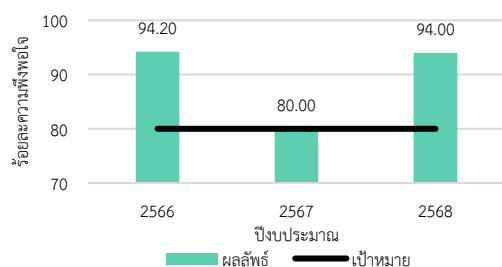
สถาบันฯ ได้ดำเนินการติดตามและประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านการบริหารงานวิชาการ การบริการวิชาการ และการให้บริการตรวจรับวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง โดยนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า ซึ่งในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ไม่พบว่ามีข้อร้องเรียนหรือความไม่พึงพอใจจากผู้รับบริการต่อการบริหารจัดการงานวิจัย การให้บริการวิชาการ แหล่งทุน และจากชุมชน **ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 5-8** นอกจากนี้ ผลการประเมินความพึงพอใจปีงบประมาณ 2568 มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2567 ทั้งในมิติการให้บริการวิชาการ การบริหารจัดการงานวิจัย และความพึงพอใจของการเข้ารับบริการจาก สถาบันฯ ซึ่งทำให้เห็นถึงการพัฒนาระบบงานและคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่า ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการวิชาการของหน่วยวิจัยและศูนย์วิจัยฯ ในด้านราคาและระยะเวลา ที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 88.3 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 95.0 ในปี 2568 **ดังรูปที่ 7.2-1** แสดงถึงการปรับปรุงกระบวนการงานให้มีความเหมาะสมทั้งด้านค่าใช้จ่ายและการส่งมอบบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านการบริหารจัดการงานวิจัย เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 82.2 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 93.4 ในปี 2568 **ดังรูปที่ 7.2-2** ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพการจัดการโครงการและการอำนวยความสะดวกในการบริการที่ตอบสนองผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น ทำให้อัตราความพึงพอใจจากการเข้ารับบริการสถาบันฯ ในภาพรวมมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 80.0 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 94.0 **ดังรูปที่ 7.2-3** และความพึงพอใจของแหล่งทุนต่อภาพรวมของนักวิจัย/ผลงานวิจัย ในระดับดีมาก ร้อยละ 100 **ดังรูปที่ 7.2-4** ซึ่งถือเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงศักยภาพของนักวิจัยและคุณภาพของผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับจากผู้ให้ทุน และเป็นแรงสนับสนุนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้แก่สถาบันฯ และสะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างยั่งยืน อันเป็นรากฐานสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันฯ ในอนาคต



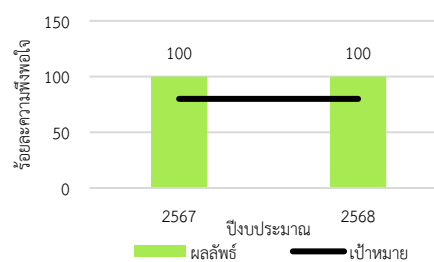
รูปที่ 7.2-1 ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการวิชาการของหน่วยวิจัยฯ และศูนย์วิจัยฯ (ราคา & ระยะเวลา)



รูปที่ 7.2-2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริหารจัดการงานวิจัย



รูปที่ 7.2-3 ร้อยละความพึงพอใจจากการเข้ารับบริการสถาบันฯ



รูปที่ 7.2-4 ร้อยละความพึงพอใจของแหล่งทุนต่อภาพรวมของนักวิจัย/ผลงานวิจัย

ตารางที่ 7.2-1 ความพึงพอใจด้านการบริหารงานวิจัย การบริการวิชาการของลูกค้ำ และความพึงพอใจต่อการใช้บริการของสายสนับสนุน

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. จำนวนลูกค้ำแหล่งทุนทั้งหมด	46	66	92
2. จำนวนลูกค้ำแหล่งทุน (ใหม่)	30	60	53
3. จำนวนลูกค้ำแหล่งทุนเดิมที่กลับมาซื้อซ้ำ (2 ปี ติดต่อกัน)	6	9	34
4. ร้อยละความพึงพอใจด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ อย่างเหมาะสมและหลายช่องทาง (เป้าหมาย $\geq$ ร้อยละ 80)	94.40	93.40	90.00
5. ร้อยละความไม่พึงพอใจของลูกค้ำและพันธมิตร (เป้าหมาย = 0)			
5.1 ร้อยละความไม่พึงพอใจของแหล่งทุน	0	0	0
5.2 ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ/สถานประกอบการ	0	0	0
6. จำนวนข้อร้องเรียน/ความไม่พึงพอใจจากผู้รับบริการต่อการบริหารจัดการงานวิจัย (VoC) (เป้าหมาย = 0)	0	0	0
7. จำนวนข้อร้องเรียน/ความไม่พึงพอใจจากลูกค้ำต่อผลิตภัณฑ์ (VoC) (เป้าหมาย = 0)	0	0	0
8. ข้อร้องเรียนของลูกค้ำต่างๆ (เป้าหมาย = 0)			
8.1 จำนวนข้อร้องเรียนของแหล่งทุนวิจัย	0	0	0
8.2 จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการวิชาการ	0	0	0
8.3 จำนวนข้อร้องเรียนจากชุมชน (ถ่ายทอดเทคโนโลยี)	0	0	0
9. ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการประจำปี 2568 ของบุคลากรภายในสถาบันวิจัยพหุศาสตร์ (เป้าหมาย $\geq$ ร้อยละ 80)			
9.1 ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์	N/A	N/A	94.29
9.2 ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยบริหารจัดการกัญชา กัญชง และพืชเสพติด	N/A	N/A	90.18

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
9.3 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยบริการวิชาการ	N/A	N/A	88.21
9.4 ความพึงพอใจของผู้รับบริการภายในองค์กรในภาพรวมของกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	85.0	90.0	95.54
9.5 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยการเงิน	N/A	N/A	95.36
9.6 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยบัญชี	N/A	N/A	91.79
9.7 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยพัสดุ	N/A	N/A	92.14
9.8 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วย One Stop Service	91.60	91.18	96.43
9.9 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยทรัพยากรบุคคล	N/A	N/A	93.93
9.10 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยนโยบายและแผน และประกันคุณภาพ	N/A	N/A	92.50
9.11 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยสื่อสารองค์กร	N/A	N/A	92.50
9.12 ร้อยละความพึงพอใจต่อการใช้บริการของหน่วยธุรการ อาคารสถานที่และยานพาหนะ	N/A	N/A	91.25

7.2 ก (2) ความผูกพันของลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันฯ ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของแหล่งทุนภายนอกในปีงบประมาณ 2568 มาวิเคราะห์ พบว่าลูกค้าทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ อยู่ในระดับดีมาก (ระดับ 5) โดยเฉพาะในด้านความรวดเร็วในการจัดการ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ที่คุ้มค่าและสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ให้ทุน ซึ่งสะท้อนถึงความไว้วางใจและการยอมรับในคุณภาพการดำเนินงานของสถาบันฯ นอกจากนี้ ทีมวิจัยยังมีแนวทางการทำงานที่ให้ความสำคัญกับบริบทของชุมชน มีความเข้าใจในพื้นที่ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม เคารพต่อวัฒนธรรมท้องถิ่น อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างสถาบันฯ กับผู้รับบริการ เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดเชิงปริมาณจาก **ตารางที่ 7.2-1 ลำดับที่ 1-3** พบว่า มีจำนวนลูกค้าแหล่งทุนเพิ่มขึ้น จาก 66 ราย ในปี 2567 เพิ่มขึ้นเป็น 92 ราย ในปี 2568 โดยเฉพาะจำนวนลูกค้าแหล่งทุนเดิมที่กลับมาซื้อซ้ำ (2 ปี ติดต่อกัน) เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจาก 9 ราย ในปี 2567 เป็น 34 รายในปี 2568 แสดงให้เห็นถึงระดับความเชื่อมั่นและความภักดี (loyalty) ของแหล่งทุนที่เคยใช้บริการแล้วกลับมาใช้บริการซ้ำต่อเนื่อง การเพิ่มขึ้นดังกล่าวไม่เพียงสะท้อนคุณภาพของบริการวิจัยและการบริหารจัดการโครงการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ให้ทุน แต่ยังยืนยันถึงความผูกพันของลูกค้าในระยะยาว ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการรักษาลาดและการสร้างความยั่งยืนด้านรายได้ของสถาบันฯ นอกจากการรักษาลูกค้าเดิม สถาบันฯ ยังขยายฐานลูกค้าใหม่ผ่านการขับเคลื่อนแพลตฟอร์มวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ (1) Disaster Management Flooding and Landslide โดยมีสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เป็นลูกค้ารายใหม่ และได้รับการอนุมัติทุนสนับสนุน 14 ล้านบาท ภายใต้แผนงานน้ำมันคงไม่ท่วม ไม่แล้ง ในพื้นที่ 10 จังหวัดภาคเหนือ (2) Green Road and Railway Infrastructure อยู่ระหว่างการพัฒนาข้อเสนอโครงการระบบตรวจสอบและบำรุงรักษาทางรถไฟขั้นสูงด้วยเทคโนโลยี AI เพื่อนำเสนอ บพข. (3) Biochar Technology for Carbon Neutrality ซึ่งได้จัดทำข้อเสนอโครงการ Biochar Technology Knowledge Hub for PM2.5 Reduction และความร่วมมือกับศูนย์วิจัยข้าวล้านนาและ Farmed Carbon และในส่วนของบริการวิชาการ สถาบันฯ ยังสามารถดึงดูดลูกค้าภาคเอกชนรายใหม่เพิ่มขึ้น 43% หรือ จำนวน 36 ราย โดยเฉพาะบริการด้านการวิเคราะห์ การทดสอบ และการตรวจสอบคาร์บอนฟุตพริ้นท์ ทั้งในระดับผลิตภัณฑ์และองค์กร รวมถึงการให้บริการรูปแบบใหม่ เช่น

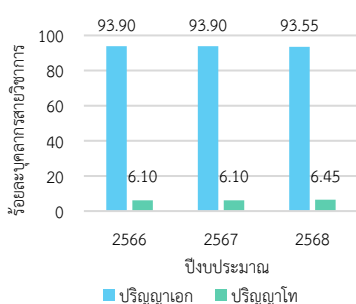
การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการประเมินผลทางสังคม (SROI) ผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ดังนั้น จากผลการดำเนินงานในปี 2568 จึงแสดงให้เห็นว่าสถาบันฯ ไม่เพียงแต่รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันให้อยู่ในระดับสูง แต่ยังสามารถสร้างความผูกพัน โดยเฉพาะจากการที่ลูกค้าแหล่งทุนเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่า พร้อมทั้งขยายฐานลูกค้าใหม่และพัฒนารูปแบบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนการเชื่อมโยงของความผูกพันของลูกค้า และ ผลลัพธ์เชิงการเงินและการตลาด **ผลลัพธ์ 7.5 ก ลำดับที่ 1-2** ทำให้การเป็นองค์กรวิจัยของสถาบันฯ มีความยั่งยืน โปร่งใส และตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

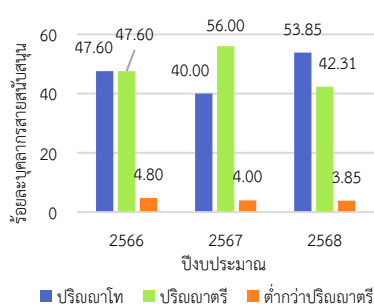
7.3 ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

7.3 ก (1) ชีตความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร

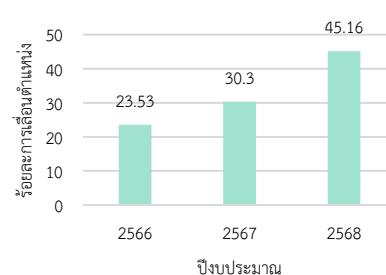
สถาบันฯ สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ ให้เข้าบรรจุในอัตราว่างเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขีดความสามารถของบุคลากร สถาบันฯ สามารถบรรจุ/สนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิระดับ ปริญญาเอกในอัตราที่สูงกว่าระดับปริญญาโท (รูปที่ 7.3-1) บุคลากรสายสนับสนุนมีคุณวุฒิระดับ ระดับปริญญาโทในอัตราที่สูงกว่าระดับอื่นๆ (รูปที่ 7.3-2) อีกทั้งมีการสนับสนุนบุคลากรด้านต่าง ๆ อาทิ ให้นักศึกษาวิจัยในประเด็นทางวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญหรือสนใจ และนำผลงานวิจัยมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นรวมถึงสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาความรู้ทักษะประสบการณ์ด้านวิชาการ โดยการเดินทางไปแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ด้านวิชาการและวิจัยในต่างประเทศ บุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะเพื่อเกิดความชำนาญในสายงาน ส่งผลให้มีการผลิตผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติในฐานข้อมูล SCOPUS จำนวนการอ้างอิง และจำนวนโครงการวิจัยของนักวิจัยในสถาบันฯ มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี ดังรูปที่ 7.1-1 - 7.1-4



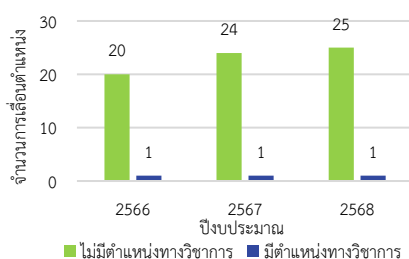
รูปที่ 7.3-1 ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการ (นักวิจัย) จำแนกตามวุฒิการศึกษา



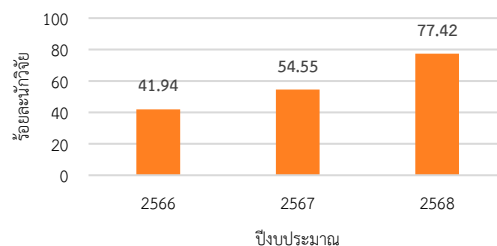
รูปที่ 7.3-2 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา



รูปที่ 7.3-3 ร้อยละการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรของสายวิชาการ (นักวิจัย)



รูปที่ 7.3-4 จำนวนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรของสายสนับสนุน



รูปที่ 7.3-5 ร้อยละนักวิจัยที่ได้รับเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการ/วิทยากร/อาจารย์พิเศษ/ได้รับรางวัลจากหน่วยงานอื่นในระดับชาติ/นานาชาติ

7.3 ก (2) บรรยากาศการทำงาน

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สถาบันฯ ได้กำหนดแนวทางการจัดการและดูแลสวัสดิการบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้านสุขภาพ ด้านความปลอดภัย ด้านสวัสดิการทางการเงิน และการเสริมสร้างความสามัคคีและความสุขในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับทราบข้อมูลการดำเนินงานผ่านการประชุมบุคลากรประจำเดือนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สถาบันฯ ได้กำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานปีละ 1 ครั้ง ผ่าน Google Form เพื่อติดตามและประเมินผลเชิงระบบ โดยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงแผนงานและมาตรการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาพรวมของบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมการทำงานมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ดังตารางที่ 7.3-1 ลำดับที่ 2 การติดตามผลดังกล่าวแสดงถึงความมุ่งมั่นของสถาบันฯ ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และเชื่อมโยงกับกระบวนการติดตามและปรับปรุงคุณภาพการทำงานสภาวะแวดล้อมของการทำงาน

7.3 ก (3) ความผูกพันของบุคลากร

ผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้น สนับสนุนและสร้างความผูกพันกับบุคลากรของสถาบันฯ โดยมีความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบันฯ ในภาพรวม ร้อยละ 90 ในปี 2568 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 86.80 ของปี 2567 ทำให้มีสัดส่วนของบุคลากรที่มีความผูกพันกับสถาบันฯ ดังตารางที่ 7.3-1 เพิ่มมากขึ้น สืบเนื่องสถาบันฯ มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีมาตรฐานวัดเป็นที่ยอมรับยิ่งขึ้น มีระบบสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาทักษะความสามารถอย่างเต็ม พัฒนาศักยภาพเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการ รวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน และจากผลการประเมินฯ ในปี 2568 สถาบันฯ ได้นำมาวิเคราะห์และติดตามตามปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการยอมรับนโยบาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ร้อยละ 91.20
- 2) ด้านการปฏิบัติงาน และการได้รับสนับสนุนจากสถาบันฯ ร้อยละ 91.20
- 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 87.60
- 4) ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ร้อยละ 88.20 และ
- 5) ด้านสิทธิสวัสดิการ/สุขภาพ/สภาวะ (Well-being) ร้อยละ 90.00

จากการวิเคราะห์พบว่า คะแนนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งได้ร้อยละ 87.60 ต่ำกว่า ด้านอื่น เนื่องจากบุคลากรยังเห็นว่าคุณภาพและความเพียงพอของอุปกรณ์ในการทำงาน (ร้อยละ 83.15) เป็นประเด็นที่ควรพัฒนา สถาบันฯ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัย จัดสรรพื้นที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ รวมถึงพัฒนาระบบสนับสนุนดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความผูกพันกับสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงความผูกพันดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแนะนำสถาบันวิจัยพหุศาสตร์กับเพื่อนที่รู้จัก/เพื่อนร่วมงาน/สมาชิกในครอบครัวตัวเอง ร้อยละ 92.60 และมีความผูกพันต่อสถาบันฯ ในภาพรวม ร้อยละ 90.6

ตารางที่ 7.3-1 ความพึงพอใจของของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. ร้อยละการรับรู้สัทธิศน์ของบุคลากร	98.10%	100.00%	100.00%
2. ร้อยละความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	88.20	85.40	87.60
2.1 สายวิชาการ	86.90	80.80	84.79

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
2.2 สายสนับสนุน	89.50	90.00	88.43
3. ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถาบันฯ ในภาพรวม	89.40	86.80	90.00
3.1 สายวิชาการ	89.00	87.10	91.00
3.2 สายสนับสนุน	90.00	86.40	89.00
4. อัตราการลาออกของบุคลากร			
4.1 สายวิชาการ (นับเฉพาะตำแหน่งประจำ)	1	0	1
4.2 สายสนับสนุน (นับเฉพาะตำแหน่งประจำ)	0	0	0
5. จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร			
5.1 สายวิชาการ	0	0	0
5.2 สายสนับสนุน	0	0	0

7.3 ก (4) การพัฒนาบุคลากร

สถาบันฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้ารับการพัฒนาศักยภาพตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร อีกทั้งการติดตามข้อมูลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรบรรลุตามเป้าหมาย โดยค่าเฉลี่ยร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่เข้าได้รับการพัฒนาศักยภาพทางด้านการวิจัยในช่วงปีงบประมาณ 2566-2568 คิดเป็นร้อยละ 100 ดังตารางที่ 7.3-2 ส่งผลให้มีบุคลากรสายวิชาการของสถาบันฯ ที่เข้าสู่ตำแหน่งนักวิจัย ชำนาญการพิเศษ และนักวิจัย เชี่ยวชาญ เพิ่มขึ้น ดังรูปที่ 7.3-3

ตารางที่ 7.3-2 ผลการดำเนินการด้านสมรรถนะของบุคลากร

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพทางด้านวิจัย	100	100	100
2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน	90.9	88.46	100
3. ร้อยละของนักวิจัยที่ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด	100	100	100
4. ร้อยละของบุคลากรที่นำความรู้ที่ได้พัฒนาไปใช้ประโยชน์	100	100	100

ผลการดำเนินการด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันฯ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่าสัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 88.46 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 96.15 ในปี 2568 แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้มุ่งเน้นการจัดอบรมในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร อาทิ ทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) การพัฒนาทักษะแนวคิดเชิงออกแบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการงานด้วย Design Thinking และระบบบริหารจัดการคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9001:2015 ส่งผลให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในงานจริง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Organization) ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการให้บริการและสนับสนุนภารกิจวิจัยของสถาบันฯ ในระยะยาว

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

7.4 ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

7.4 ก (1) การนำองค์กร

ผู้บริหารมีแนวทางและระบบการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยมให้บุคลากรทราบในหลายช่องทาง มีการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน และทุก 2 เดือน ในกิจกรรม “ผู้บริหารสัญจรเยี่ยมชมหน่วยวิจัย” การบริหารงานผู้บริหารระดับสูงส่งผลให้บุคลากรสถาบันฯ ได้เล็งเห็นต่อภาวะความเป็นผู้นำในด้านที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์กร โดยผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้รับความไว้วางใจต่อผู้บริหารทำให้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งในวาระที่ 2 และส่งผลให้คะแนนประเมินผลการดำเนินงานในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันในปี 2568 อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ย 4.64 หรือระดับความพึงพอใจมากที่สุดจากคะแนนเต็ม 5 (อยู่ในช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00) ดังตารางที่ 7.4-1

ตาราง 7.4-1 ผลการประเมินของผู้บริหารสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. คะแนนประเมินผลการดำเนินงานในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน			
- มีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานประจำปีชัดเจน	4.71	4.64	4.64
- มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานเหมาะสมกับตำแหน่ง มีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา	4.70	4.65	4.69
- มีการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมีจริยธรรม	4.60	4.75	4.64
- มีการบริหารจัดการหน่วยงานและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ	4.49	4.60	4.57
- มีการสื่อสารภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.67	4.56	4.45
- สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานและตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรร่วมกันพัฒนาองค์กร	4.64	4.60	4.56
2. ความพึงพอใจโดยรวมต่อการบริหารงาน	4.66	4.61	4.64

จากผลการประเมินการบริหารจัดการของผู้บริหารสถาบันฯ ดังตารางที่ 7.4-1 ได้นำมาวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมินผู้บริหารย้อนหลัง 3 ปี แสดงให้เห็นถึงความคงเสถียรและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยคะแนนรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 4.61 ของปี 2567 เป็น 4.64 ในปี 2568 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับปี 2566 (4.66) และสูงกว่าปี 2567 เล็กน้อย (4.61) แสดงว่า การบริหารของผู้บริหารสถาบันฯ ได้รับความเชื่อมั่นจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม และจุดแข็งที่เห็นได้ชัด คือ ความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีแนวโน้มดีขึ้นในปี 2568 รวมถึงการบริหารจัดการด้านกฎหมายและจริยธรรมที่คงอยู่ในระดับที่สูงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินสะท้อนจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร การสนับสนุนการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ที่มีค่าคะแนนลดลงจากปี 2567 สถาบันฯ จึงมีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงจากผลการประเมินดังกล่าว คือ การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในและการเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และใช้ Digital Platform เช่น SMART MDRI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและ

การตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของบุคลากร การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่ รวมถึงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ด้วยการจัดทำรายงานความโปร่งใส (Transparency Report) และพัฒนากลไกตรวจสอบภายในที่มีส่วนร่วมจากบุคลากร มาตรการดังกล่าวจะช่วยให้ผลการประเมินการบริหารในอนาคตไม่เพียงคงอยู่ในระดับสูง แต่ยังสะท้อนถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7.4 ก (2) การกำกับดูแลองค์กร

สถาบันฯ กำกับดูแลการบริหารงานโดยทีมผู้บริหาร การดำเนินการที่สำคัญของสถาบันฯ ในด้านการวิจัย และการบริการวิชาการได้รับการกำกับดูแลจากองค์กรภายนอกอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดที่สำคัญ นอกจากนั้น สถาบันฯ ยังได้รับการตรวจสอบทางการเงินจากผู้ตรวจสอบภายในระดับมหาวิทยาลัย โดยในปีงบประมาณ 2568 พบว่า สถาบันฯ ดำเนินการด้านการเงินและบัญชีเป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งและมติคณะรัฐมนตรี ผลการตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับจาก สำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การเงินและบัญชี การปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการดำเนินงานโครงการวิจัยและบริการวิชาการ ซึ่งในปีงบประมาณ 2568 ไม่พบข้อบกพร่องหรือประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง แสดงถึงความโปร่งใสและการดำเนินการที่เป็นไปตามมาตรฐาน ดังตารางที่ 7.4-2 ลำดับที่ 1

ตารางที่ 7.4-2 การประเมินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. ผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่			
- ด้านการเงินและบัญชี	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
- ด้านการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
- ด้านการดำเนินงานโครงการวิจัยและโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
2. ผลการประเมินการบริหารงานของผู้บริหารตามวาระการดำรงตำแหน่ง	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
3. คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของส่วนงานมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงาน ป.ป.ช. (CMU-OIT)	89.62	98.28	100
4. ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงานPerformance Agreement: PA	N/A	92	100 รอยืนยันจาก มช.

และจากตารางที่ 7.4-2 ลำดับที่ 2-4 พบว่า ผลการประเมินการบริหารงานของผู้บริหารตามวาระการดำรงตำแหน่งก็อยู่ในเกณฑ์ "ผ่าน" ต่อเนื่องทุกปี ขณะที่คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (CMU-OIT) ของสถาบันฯ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 98.28 ในปี 2567 เป็น 100 ในปี 2568 ได้แสดงถึงสถาบันฯ มีการพัฒนาที่โดดเด่นด้านธรรมาภิบาลและการมีระบบตรวจสอบถ่วงดุลที่เข้มแข็ง และที่สำคัญในปีงบประมาณ 2567-2568 สถาบันฯ ได้กำหนดและรายงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จการปฏิบัติงานตาม Performance Agreement (PA) ต่อมหาวิทยาลัย โดยในปี 2567 ทำได้ร้อยละ 92 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 100 ในปี 2568 ซึ่งถือเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลไปสู่ระบบที่เชื่อมโยงผลการดำเนินงานของสถาบันฯ กับพันธกิจมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม

7.4 ก (3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

สถาบันฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร ดังตาราง OP-4 อย่างเคร่งครัด จึงไม่พบประเด็นการกระทำผิดหรือขัดต่อกฎหมายหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรภายนอกที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกำหนดขึ้น เช่น จำนวนประเด็นการกระทำผิดหรือขัดต่อกฎหมาย จำนวนครั้งการละเมิดจริยธรรมการวิจัยในคน และจรรยาบรรณการใช้สัตว์เพื่องานวิจัย เป็นต้น ดังตารางที่ 7.4-3

ตารางที่ 7.4-3 การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดการกำกับดูแลที่สำคัญ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. จำนวนครั้งการละเมิดระเบียบเกี่ยวกับมาตรฐานการวิจัย/กฎระเบียบของแหล่งทุน	0	0	0
2. จำนวนครั้งการละเมิดจริยธรรมการวิจัยในคน และจรรยาบรรณการใช้สัตว์เพื่องานวิจัย	0	0	0
3. จำนวนครั้งการละเมิดหลักเกณฑ์การให้บริการและการจัดเก็บค่าบริการวิชาการ	0	0	0
4. จำนวนครั้งการละเมิดหลักเกณฑ์การบริหารเงินอุดหนุนโครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก และหลักเกณฑ์การบริหารจัดการเงินส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา	0	0	0

7.4 ก (4) จริยธรรม

ผู้บริหารสถาบันฯ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (CMU-OIT) ในระดับดีเยี่ยม คะแนนเต็ม 100 (ปี 2568) ไม่พบประเด็นความเสี่ยงสูงของระบบการควบคุมภายในจากการตรวจสอบภายใน ในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง สถาบันฯ มีการปฏิบัติตามหลักการด้วยความโปร่งใส ทั้งนี้ สถาบันฯ กำกับดูแลนักวิจัยให้ปฏิบัติตามจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ พร้อมทั้งจัดอบรมและปลูกฝังจรรยาบรรณแก่นักวิชาการ ส่งผลให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาไม่พบการกระทำผิดวินัยจริยธรรม หรือกฎหมาย โดยมีแนวโน้มพัฒนาสู่ “Smart Governance” ผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งเริ่มนำร่องในปี 2568

7.4 ก (5) สังคม

สถาบันฯ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างดำเนินการวิจัยเชิงพหุวิทยาการและสหวิทยาการ สามารถนำองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมชุมชน และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชนผ่านการบริการวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีจำนวนผลงานและผลกระทบที่เกิดแก่ชุมชนสังคม ในปี 2567 สถาบันฯ ได้ดำเนินโครงการสำคัญ 5 โครงการ ได้แก่ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หัตถกรรมชาติ เชื่อมโยงการท่องเที่ยววัฒนธรรม 2) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำแม่ข่า 3) การพัฒนาระบบฝักดับไฟฟ้าเสมือนจริงด้วย AI 4) การพัฒนาอุตสาหกรรมคาร์บอนต่ำใน EEC และ 5) การลดการใช้พลังงานในภาครัฐ ส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งสร้าง “แบบจำลองการสนับสนุนชุมชน” ที่สามารถขยายผลสู่ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ แล้ว ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้มีการติดตามผลลัพธ์เชิงปริมาณด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมแสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) มูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม (SROI) จาก 5 โครงการสำคัญ ที่มีมูลค่า 84,876,000 บาท 2) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น สังคม และภาคอุตสาหกรรม 15 โครงการ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2568) ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนถึงบทบาทของสถาบันฯ ในการสร้างคุณค่าแก่สังคมและชุมชนอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

7.5 ก ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

7.5 ก (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

สถาบันฯ ได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินงานจาก 2 แหล่งหลัก ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน และ งบประมาณเงินรายได้ นอกจากนี้ยังมีรายได้จากเงินส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาอื่น ๆ อาทิ ทุนสนับสนุนการวิจัยและเงินบริจาค ดังตารางที่ 7.5-1 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันฯ จึงพิจารณาทั้งจากความสามารถในการหารายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และการสร้างความมั่นคงทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

ในปีงบประมาณ 2568 ผลการดำเนินงานหลายตัวชี้วัดมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2567 เช่น รายได้จากการให้บริการวิชาการที่เพิ่มจาก 8.61 ล้านบาท เป็น 8.95 ล้านบาท ดังตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 7.2 แสดงถึงศักยภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้และการสร้างรายได้จากงานบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน รายได้อื่น ๆ เช่น เงินบริจาค สมทบ และการบริหารงบประมาณ เพิ่มจาก 1.78 ล้านบาท เป็น 2.11 ล้านบาท ดังตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 7.3 แสดงถึงการขยายช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายมากขึ้น

ในด้านเสถียรภาพทางการเงิน อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ปรับเพิ่มจาก 8.39 ในปี 2567 เป็น 12.07 ในปี 2568 ดังตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 11 บ่งชี้ถึงความสามารถในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อรองรับภาระหนี้สินได้อย่างมั่นคง ขณะเดียวกันมูลค่าสินทรัพย์ถาวรรวมเพิ่มขึ้น เนื่องจากสัดส่วนรายได้จากการบริการวิชาการต่อจำนวนนักวิจัยประจำเพิ่มจาก 260.98 ล้านบาท เป็น 288.71 ล้านบาท ดังตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 13 แสดงถึงศักยภาพในการสร้างรายได้ที่สูงขึ้น ซึ่งเอื้อต่อความยั่งยืนของภารกิจวิจัยและบริการวิชาการ ดังนั้น จะเห็นว่าผลการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันฯ ในปีงบประมาณ 2568 มีพัฒนาการเชิงบวก ทั้งในด้านรายได้ ความมั่นคงทางการเงิน และการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน ซึ่งเป็นหลักฐานยืนยันถึงการก้าวหน้าในการบริหารจัดการทางการเงินของสถาบันฯ

7.5 ก (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ในปีงบประมาณ 2567 สถาบันฯ มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์และสนับสนุนให้นักวิจัยเข้าถึงข้อมูลแหล่งทุนวิจัยต่าง ๆ ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ความเชี่ยวชาญในประเด็นวิจัยที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการศึกษาข้อมูลเชิงพื้นที่ และการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับภาคเอกชน เพื่อดำเนินโครงการที่สามารถต่อยอดนวัตกรรมจากการวิจัยไปสู่การใช้จริงในระดับเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรม ดังรูปที่ 7.1-12 และตารางที่ 7.1-1 ด้านการบริการวิชาการ สถาบันฯ มุ่งเน้นการแสวงหางบประมาณสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลสู่การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

ผลลัพธ์ด้านตลาดมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้น แสดงให้เห็นว่ารายได้จากการให้บริการวิชาการ ที่เพิ่มจาก 8.61 ล้านบาทในปี 2567 เป็น 8.95 ล้านบาทในปี 2568 ดังตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 7.2 แสดงถึงศักยภาพของสถาบันฯ ในการขยายตลาดบริการวิชาการและการวิจัยที่สามารถตอบโจทย์ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มากขึ้น อีกทั้ง รายได้จากช่องทางอื่น เช่น เงินบริจาคและการสมทบจากความร่วมมือภายนอก ก็เพิ่มจาก 0.37 ล้านบาทในปี 2567 เป็น 2.11 ล้านบาทในปี 2568 ดังตารางที่ 7.5-1 ลำดับที่ 7.3 สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายและการขยายฐานความร่วมมือกับพันธมิตรที่กว้างขวางขึ้น และเมื่อเปรียบเทียบทั้ง 2 ปี จะเห็นได้ว่าสถาบันฯ มีการพัฒนาทั้งเชิงกลยุทธ์และ เชิงผลลัพธ์ กล่าวคือ จากการเน้นสร้างเครือข่ายสนับสนุนการพัฒนาโครงการวิจัย และขยายการเข้าถึงทุนวิจัยในปี 2567 ได้ต่อยอดไปสู่การเพิ่มรายได้และ

การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินในปี 2568 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางที่ชัดเจนของการยกระดับผลการดำเนินงานด้านตลาดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ตารางที่ 7.5-1 รายได้จากแหล่งงบประมาณต่างๆ ของสถาบันฯ

ผลลัพธ์	ย้อนหลัง (ปีงบประมาณ)		
	2566	2567	2568
1. สัดส่วนงบประมาณแผ่นดินต่อเงินรายได้	9.86	11.38	10.94
2. เงินจากรัฐบาล	27.19	36.89	37.93
3. จำนวนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ล้านบาท)	17.79	22.05	9.19
4. จำนวนงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับประจำปี (ล้านบาท) (ค่า Overhead)	2.86	1.94	2.52
5. จำนวนเงินส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาของสถาบันฯ (ล้านบาท)	0.92	1.35	0.91
6. จำนวนเงินกองทุนพัฒนาสถาบันฯ (ล้านบาท)	0.88	0.97	1.05
7. เงินรายได้ (ล้านบาท)	65.17	112.50	113.36
7.1 จำนวนเงินสนับสนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก (ก่อนหัก ค่าใช้จ่าย) (ล้านบาท)	63.45	103.52	102.30
7.2 รายได้จากการให้บริการวิชาการ (ก่อนหักค่าใช้จ่าย)	1.36	8.61	8.95
7.3 รายได้อื่นๆ (เงินบริจาค, เงินลงทุน, การบริหารทรัพย์สิน/ค่าเช่า , การลงทุนในตราสารหนี้, การระดมทุน, ดอกเบี้ย ค่าปรับ ฯลฯ (ก่อนหักค่าใช้จ่าย)	0.36	0.37	2.11
8. ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน	98.49	97.67	98.43
8. ร้อยละของรายรับที่มากกว่ารายจ่าย (เฉพาะงบฯเงินรายได้)	1.83	1.96	46.48
9. อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนกองทุน	0.10	0.14	0.09
10. ร้อยละการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินกองทุน	9.58	9.65	8.25
11. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)	7.43	6.29	8.66
12. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA : Return on Asset)	0.41	0.33	0.30
13. สัดส่วนรายได้จากการบริการวิชาการต่อจำนวนนักวิจัยประจำ	40,104.38	260,975.69	288,709.68
14. สัดส่วนงบประมาณยุทธศาสตร์ต่องบประมาณรายจ่ายประจำ	1.19: 98.81	2.18: 97.82	3.38 : 96.62

7.5 ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านนวัตกรรม

สถาบันฯ มีการติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยดำเนินการติดตามความก้าวหน้าทุกไตรมาส และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน **ดังรูปที่ 7.1-10 – 7.1-11** ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สถาบันฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการติดตามผล โดยให้ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานผลการดำเนินงานสำคัญเป็นรายเดือนเพิ่มเติมจากรายไตรมาส ทำให้สามารถสะท้อนสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันและตอบสนองต่อการบริหารจัดการได้อย่างทัน่วงที

โดยเฉพาะในปี 2568 สถาบันฯ ได้มีการประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) อาทิ ระบบ e-PAD และ BOS จากคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการด้านการเงิน รวมถึงการพัฒนากระบวนทัศน์ด้านการบริหารจัดการกระบวนการสนับสนุน รวมทั้งสิ้น 7 ระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น



สถาบันวิจัยพหุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



053-942456



mdri@cmu.ac.th



www.mdri.cmu.ac.th