



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย กองกลาง งานประชุม โทร. ๓๐๓๖-๗

ที่ อว ๖๙.๒.๑.๒/ว ๑๗๓

วันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง แจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

เรียน ผู้อำนวยการกอง / หัวหน้าฝ่าย

ตามที่คณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๔ ได้พิจารณาการขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปี ๒๕๖๔ และเห็นควรเสนอที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัยพิจารณา ๒ ประเด็น ดังนี้

### ๑. พิจารณาการกำหนดกลยุทธ์ในการพลิกโฉมการบริหารจัดการและการบริการไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

สืบเนื่องจากคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๔ ได้พิจารณาโครงการพลิกโฉมสำนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีข้อเสนอแนะว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์งาน เงิน คน ให้ชัดเจน และมอบให้กองแผนงานจัดทำแบบสำรวจออนไลน์ เสนอคณะทำงานขับเคลื่อนฯ พิจารณาก่อนเสนอคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย นั้น

กองแผนงานได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นต่อการพลิกโฉมสำนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และได้สรุปความคิดเห็นเพื่อการพลิกโฉมภาพรวมสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็น ๔ ด้านดังนี้

๑. ด้านบริหารจัดการและการให้บริการ
๒. การพลิกโฉมด้านโครงสร้างองค์กร
๓. การพลิกโฉมระบบการบริหารงบประมาณ
๔. ด้านบริหารงานบุคคล
๕. ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม

โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว

### ๒. การขอเปลี่ยนแปลงโครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี

ตามที่คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ได้เห็นชอบให้จัดโครงการแข่งขันกีฬาเปตองสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้รับผิดชอบ : งานสวัสดิการ กองการเจ้าหน้าที่) เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ไม่สามารถจัดโครงการดังกล่าวได้ จึงขอยกเลิกโครงการออกจากแผน ทั้งนี้ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจำนวน ๑๑,๐๐๐ บาท จะขอนำไปใช้สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานกาดวงใจ ต่อไป

ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะว่า กาดวงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสวัสดิการให้บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยได้ใช้สถานบริเวณร้านค้าสำนักงานมหาวิทยาลัย จำหน่ายสินค้าเพื่อสร้างรายได้ให้แก่บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย การนำงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสำหรับโครงการแข่งขันเปตองไปใช้ในการปรับปรุงอาจไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ หากจำเป็นต้องปรับปรุงกาดวงใจ ควรเป็นการขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (บุคลากรที่นำสินค้ามาจำหน่าย) เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงกาดให้สวยงามและปลอดภัย

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๔ พิจารณาแล้ว มีมติดังนี้

๑. รับทราบผลการสำรวจความคิดเห็นการพลิกโฉมสำนักงานมหาวิทยาลัย
  ๒. ให้ทุกหน่วยงานนำข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้อง ไปพิจารณาวางแผนการดำเนินการ และให้รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
  ๓. เห็นชอบให้ยกเลิกโครงการแข่งขันกีฬาเปตองตามที่เสนอ ทั้งนี้ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรแล้วนั้น ให้นำไปใช้ในกิจกรรมในปีต่อไป
  ๔. ให้ผู้จัดการภาควางใจนำข้อเสนอแนะจากที่ประชุมไปพิจารณาดำเนินการ
- จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ

(นางประนอม จันทรงษ์)

กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

๓.๒ (๑) เรื่องสืบเนื่องจากที่ประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานสำนักงาน  
มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๔

**๑. ผลสำรวจความคิดเห็นการพลิกโฉมสำนักงานมหาวิทยาลัย**

ตามที่สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพลิกโฉมการบริหารจัดการและการบริการไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนั้น เพื่อให้การพลิกโฉมทั้ง ๒ ประเด็นดังกล่าว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ จึงได้มีการสำรวจความคิดเห็นต่อการพลิกโฉมสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งได้สรุปความคิดเห็นเพื่อการพลิกโฉมภาพรวมสำนักงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

**ด้านบริหารจัดการและการให้บริการ**

- การทำงานแบบ one stop service
- Digitalization การพัฒนาระบบการให้บริการจาก Offline สู่การใช้ Online System และมีการติดตาม Tracking เอกสารต่างๆผ่านออนไลน์ เพื่อลดขั้นตอนการโทรติดตาม และความสะดวกต่อการให้บริการ และรับบริการ
- Process Reduction การลดขั้นตอนการให้บริการ บางขั้นตอนอาจไม่จำเป็นต้องผ่านเรื่องที่ผู้บริหารทั้งหมด
- เป็นศูนย์กลางความรู้ด้านการบริหารจัดการและกระจายความรู้นั้นในรูปแบบของวิธีปฏิบัติงานจริงบนฐานข้อมูลกลางที่รวบรวมข้อมูลของแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อน ขั้นตอนระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน
- การพลิกโฉมเรื่อง service mind การให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ
- พลิกจากระบบการทำงานแบบราชการเดิม ให้คล่องตัวมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของงาน
- บุคลากรควรทำงานหลากหลายภารกิจในงาน/ฝ่าย กอง
- การทำงานแทนกันได้
- การจัดทำข้อมูลหน่วยย่อยหรือบุคลากรมีหน้าที่อะไร เมื่อเราต้องการไปติดต่อเรื่องหนึ่ง เราสามารถรู้ได้ทันทีว่าต้องติดต่อใคร
- การทำงานตรงความสามารถและหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องการให้หน่วยงานกลาง เป็นศูนย์กลางของการทำงานและข้อมูลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่ครบถ้วน และแก้ไขปัญหาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับคณะ/หน่วยงานย่อย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเกณฑ์กลางที่ใช้ร่วมกันได้ทั้งมหาวิทยาลัย
- พลิกโฉม ฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกัน ทั้ง งาน เงิน คน โดยมหาวิทยาลัยสามารถดูรายงานผลข้อมูลได้ ไม่ต้องขอข้อมูลมาที่คณะฯ
- ด้านกฎระเบียบต่างๆให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
- การปรับปรุงกฎระเบียบการเงินเพื่อสนับสนุนงานวิจัยเชิงพาณิชย์
- เน้นการเปิดเผยข้อมูล ปกปิดเฉพาะที่เป็นข้อจำเป็นยกเว้น เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งข้อมูลด้านบุคลากร งบประมาณ และโครงการใช้จ่าย
- การทำงานที่มีการบูรณาการร่วมกันทั้งส่วนในสำนักงานฯ และส่วนของคณะ
- พลิกโฉม ด้านการทำงานระหว่างส่วนกลางกับคณะ ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยเฉพาะงานประจำ ที่ต้องจัดการการทำงานโดยลดขั้นตอน ความยุ่งยากให้ได้มากที่สุด โดยข้อมูลกลางที่สำคัญหน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำส่วนคณะเป็นหน่วยงานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาและทำนุบำรุงฯ ควรมีหน้าที่ในการทำงานเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลการตัดสินใจของส่วนกลางในการทำงาน ซึ่งหากมหาวิทยาลัยสามารถเข้าใจ

ในจุดการพัฒนาเล็กๆ ที่เป็นหัวใจของการทำงานในสายสนับสนุนแล้ว เชื่อว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถพลิกโฉมเรื่องการบริการจัดการได้ ทั้งงาน เงิน คน ในเวลาเดียวกัน

- หากมีการจัดการและมอบหมายงานในแต่ละส่วนงานได้อย่างชัดเจน โดยมองงาน (ไม่ใช่คน) เป็นหลักแล้ว เชื่อว่า"การพลิกโฉม (Transformation)" จะสามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน แต่หากผู้บริหารยังไม่มีความชัดเจนในการทำงาน ขาดแนวทางการพัฒนา ขาดกฎระเบียบ ขาดการแก้ไขปัญหา และแบ่งภาระหน้าที่ได้ไม่ชัดเจน "การพลิกโฉม (Transformation)" ด้านบริหารจัดการจะเป็นเพียงคำพูดที่ย่อมไม่เห็นผลอย่างแน่นอน
- อยากให้มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทุกรูปแบบ การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital transformation) ที่ไม่ใช่แค่จัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีเข้ามา แต่อยากให้เริ่มจากการมีแผนกลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจน และปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ จะช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถดำเนินงาน บริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว ทันยุคทันสมัยและช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันได้
- เรื่องการเสนอเส้นใต้เอกสาร บรรทัดฐานหรือมาตรฐานที่ไม่เหมือนกันในการตรวจแต่ละครั้ง หรือจะเสนอตรวจสอบออนไลน์เพื่อลดการสัมผัสและเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตรวจเอกสาร
- การสร้างอัตลักษณ์ของแม่โจ้ ยกตัวอย่างเช่น มช.มีโรงพยาบาล แล้ว แม่โจ้ มีอะไร????

### การพลิกโฉมด้านโครงสร้างองค์กร

- ควรรวบรวม "สำนักงานคณะ" เข้าไปอยู่ใน "สำนักงานมหาวิทยาลัย" และให้ทำหน้าที่สนับสนุนตรงไปยังหลักสูตรต่างๆ ซึ่งมีประมาณ ๑๐๐ หลักสูตรเท่านั้น โดยส่งบุคลากรบางส่วนไปทำงาน ณ ห้องธุรการที่มีอยู่แล้วที่คณะ/หลักสูตร กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานคณะ หน้าที่ของคณบดีในส่วนของ "การบริหารสำนักงานคณะ" ก็จะไป แต่ทำหน้าที่เป็น "คณะกรรมการบริหารสำนักงานมหาวิทยาลัย" แทน และเปลี่ยนบทบาทคณบดีและรองคณบดีทั้งหมด พร้อมเลขาฯ และทีมงาน ๒-๓ คน ให้เป็น program manager และ project manager และ support team ไปทำงานร่วมกับอาจารย์ในหลักสูตรต่างๆ สร้างงานออกมา โดยมีสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นสำนักงานรวมศูนย์ทุก program/project
- มีหน่วยงานแบบรวมศูนย์ที่อำนวยความสะดวก ในการประสานงานกรณีเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายๆ กอง

### การพลิกโฉมระบบการบริหารงบประมาณ

- การร่วมมือกันของกองแผนกับกองคลัง เพื่อการทำงานสำคัญให้มหาวิทยาลัย
- การหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย

### ด้านบริหารงานบุคคล

- พลิกโฉมด้านบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน
- วิธีการคัดเลือกผู้บริหารควรมาจากความต้องการของบุคลากรภายในหน่วยงานนั้นๆ
- การสนับสนุนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่สร้างผลงานที่เชิงประจักษ์ ให้อยู่ทีมบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้ไต่เต้าการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่ๆ บ้าง (อาจารย์แม่โจ้ เก่งๆ เยอะ แต่หลายคนไม่มีโอกาสได้แสดงไต่เต้าและความสามารถ หลายคนเก่งด้านนานาชาติ เป็นคนรุ่นใหม่ แต่ไม่ได้เข้าไปอยู่ในทีมที่จะผลักดันความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย )

- ควรให้คนรุ่นใหม่ได้เข้าไปแสดงไอเดีย ให้มากขึ้น ถึงจะพลิกโฉมได้ ให้ข้อเสนอแนะไปแต่คนพิจารณาชุดเดิม คนเดิม คนเก่า ความคิดเดิมๆ ก็ไม่มีประโยชน์อะไร มหาวิทยาลัยต้องกล้าที่จะเปลี่ยน อย่ามองแค่เม็ดเงินอย่างเดียว คຸ້มทุน ไม่คຸ້มทุน จะทำให้ย่ำอยู่กับที่ ก็พลิกโฉมไม่ได้
- การเพิ่มกรอบตำแหน่งงานของสายสนับสนุนวิชาการที่มีอายุงานมากกว่า ๕ ปี
- พลิกโฉมทางด้านการจัดการบุคคล ให้มีความรัดกุมและมีการประเมินที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยรวมการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมีความหย่อนยาน ล่าช้า มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ แต่ยังมีการบริหารจัดการไม่ต่างจากเดิมมากนัก เอกสารคืองานหลัก ไม่นำสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยึดติดกับระบบเดิม ๆ ข้ำเก่า คนเก่าคนแก่ อยู่มานาน ระบบอาวุโส ระบบศักดินา ควรกำจัดออกไป มีการประเมินการทำงานที่ดีกว่านี้ เป็นระบบที่มีการตรวจสอบจริง ไม่ต้องมาเกรงใจกัน และมี penalty ให้กับคนที่ทำไม่ได้ตามหน้าที่ หรือ fail ในการปฏิบัติงาน เพราะระบบที่ใช้กันอยู่ปัจจุบันเป็นระบบเอาผลงานมาเคลม แต่อะไรที่ทำได้ ไม่ได้เอามาหักล้าง
- การพัฒนาบุคลากรควรเป็นการพัฒนาจริง ๆ ที่ไม่ใช่เพียงแค่จัดอบรมแบบฉาบฉวย เน้นการเข้าร่วมงานมากกว่าการได้สาระ+ประโยชน์จากงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง
- พลิกโฉม เรื่อง การบริหารจัดการกรอบอัตรากำลัง โดยมีระเบียบ รูปแบบการสรรหากรอบอัตรากำลังที่กำลังที่ชัดเจน โปร่งใส ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เช่น ในกรณีพนักงานลาออก เกษียณอายุ เสียชีวิต ว่ามีขั้นตอนการขอกรอบทดแทนอย่างไร (ไม่ควรพิจารณาเป็นรายๆ ไป เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ ระเบียบที่แน่นอน)
- เกลี่ยกำลังบุคลากรไปยังส่วนงานใหม่ และ คณะที่มีความต้องการ (มีการพลิกโฉมด้าน Rotation เพื่อเรียนรู้ งาน-เงิน-คน/ อย่างจริงจัง)
- Up skill ให้ผู้รับผิดชอบงานต่างๆ รู้ลึก รู้จริง รู้กระจ่างในงานที่ทำ (ตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำ ที่ถูกต้องได้อย่างคล่องแคล่ว)
- ปรับภาระงาน/จำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับองค์กร/ การแก้ไขเรื่องจำนวนบุคลากรที่มีมากกระจุกกันอยู่ และแค่กระจายงานให้คนละนิดหน่อย
- Databank อัปเดตฐานข้อมูลบุคลากร และความเชี่ยวชาญ เพื่อสะดวกในการติดต่อและประสานงานในภาพรวม
- การสร้างความรู้สึกละความตระหนักว่า “ถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน” และต้องสร้างเครือข่ายและทีมการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพลิกโฉมองค์กร
- ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานเป็นทีม คนแต่ละ Generation รับฟังความคิดเห็นทำงานร่วมกันได้ บูรณาการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันทุกๆ องค์กร ไม่มีกำแพงกัน ปรับเปลี่ยนสภาพลักษณะให้ทันสมัย เน้นเรื่องการหารายได้ การสร้างนวัตกรรม การนำองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างรายได้ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางการศึกษา
- Mind set ในการมุ่งไปที่เป้าหมายความสำเร็จของงาน ซึ่งต้องนำมาทำลายอุปสรรคด้านกฎระเบียบ ซึ่งกฎระเบียบเป็นกรอบในการทำงานแต่เป้าหมายสูงสุดของสำนักงานคือการหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด เร็วที่สุด สะดวกต่อการปฏิบัติที่สุด และเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการโดยเฉพาะนักศึกษาของเรา
- พลิกโฉมให้บุคลากรทำงานเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ มิใช่เพียงติดตามรวบรวม
- การพัฒนาบุคลากรให้มีความแม่นยำในระเบียบปฏิบัติตามสายงาน

### ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม

- การปรับปรุงภาพรวม ให้มีความร่มรื่น และมีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่มากขึ้น เอื้อต่อการพลิกโฉม

#### นำเสนอคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

- รับทราบผลการสำรวจความคิดเห็นการพลิกโฉมสำนักงานมหาวิทยาลัย
- เห็นควรให้หน่วยงานพิจารณานำข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาวางแผนการดำเนินการ และให้รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง
- ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานต่อไป

### ๒. การขอเปลี่ยนแปลงโครงการที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

โครงการแข่งขันกีฬาเปตองสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้รับผิดชอบคือ งานสวัสดิการ กองการเจ้าหน้าที่) ขอยกเลิกโครงการออกจากแผน เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด ๑๙ ทั้งนี้ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจำนวน ๑๑,๐๐๐ บาท ขอนำไปใช้สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานภาควางใจต่อไป

#### นำเสนอคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

๑. ให้ความเห็นชอบการยกเลิกโครงการแข่งขันกีฬาเปตองสำนักงานมหาวิทยาลัยออกจากแผนปฏิบัติการประจำปี
๒. เห็นชอบการขอใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ๑๑,๐๐๐ บาท เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาควางใจ โดยให้ผู้รับผิดชอบจัดส่งรายละเอียดมายังกองแผนงาน เพื่อวิเคราะห์รายละเอียดค่าใช้จ่ายก่อนขออนุมัติโครงการผ่านระบบ e-project ต่อไป