

## 1. สถานะแวดล้อมด้านบุคลากร

มธ. ให้ความสำคัญกับกำลังคนซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ได้แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 สาย ตามลักษณะงาน คือ สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยมีคกก.บริหารบุคคล (กบค.) ทบทวนการดำเนินการตามแผน เพื่อจัดทำนโยบายและแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประจำปีเพื่อให้การจัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยได้รับการยอมรับจากคณะ/สถาบันที่ต้องนำไปปฏิบัติ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำร่างนโยบายมารับฟังข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจาก กบม. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อให้ กบค. พิจารณาอีกครั้งก่อนเสนอต่อสภามธ.ให้ความเห็นชอบ จากนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำนโยบายที่ได้รับความเห็นชอบมาจัดทำระเบียบ/หลักเกณฑ์/ข้อปฏิบัติ/ข้อบังคับเพื่อให้คณะ/หน่วยงานนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์รายงานผลการบริหารบุคคลที่ได้ดำเนินการเป็นรายไตรมาสในที่ประชุม กบม. เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงาน ในแต่ละปีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำกลับไปทบทวนเพื่อปรับแนวทางการบริหารต่อไป

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานค่าความคาดหวัง ความสามารถที่ต้องการของบุคลากรของมธ. ดังนี้

1. ด้านขีดความสามารถ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเมินขีดความสามารถของบุคลากรที่จะตอบสนองทิศทางของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานตามพันธกิจของ มธ. ได้แก่

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากรใน 3 กลุ่ม จากผลการดำเนินงานตาม competency และความต้องการในพันธกิจและเป้าหมายของมธ. ในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและตอบวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกเพื่อประชาชน ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากรมาใช้ โดยจำแนกการวิเคราะห์ขีดความสามารถบุคลากร ดังนี้

1.1.1 กลุ่มผู้บริหาร วิเคราะห์ competency ทางการบริหารในเรื่องคุณลักษณะ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน ซึ่งพิจารณาจากกระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมโดยมีคกก. สรรหาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและผ่านการพิจารณาแต่งตั้งจากสภามธ. กรณีผู้บริหารที่มีวาระโดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์นโยบายการบริหารที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของมธ.และผู้บริหารไม่มีวาระจะผ่านกระบวนการพิจารณาความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามเกณฑ์ที่มธ.กำหนด และมีการประเมินผลการปฏิบัติผู้บริหารเป็นประจำทุกปีเพื่อพิจารณาว่าบริหารงานให้บรรลุความเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้หรือไม่อย่างไรและนำผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงการบริหารงานต่อไป

1.1.2 กลุ่มสายวิชาการ วิเคราะห์จากความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานวิชาการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนพันธกิจของ มธ.ให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการบรรจุต้องมีความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามที่มธ.ต้องการ มีทักษะการสอน ทักษะทางด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ผลงานทางวิชาการ

ผลงานด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม และในระหว่างปฏิบัติงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยจะมีคกก.ประเมินที่ส่วนงานแต่งตั้งตามเกณฑ์ที่ มธ.กำหนดและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงความรู้ความสามารถโดยเข้ารับการพัฒนาตามวิธีการที่ส่วนงานกำหนดต่อไป

1.1.3 กลุ่มสายสนับสนุนวิชาการ วิเคราะห์จากสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ทักษะด้านภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี ทักษะคิดและอื่นๆ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนางานในหน้าที่ในรูปแบบของงานวิจัย หรือเรียกว่าการวิจัยในหน่วยงาน และสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหา ปรับปรุง สร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ และพัฒนางานให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับมหาวิทยาลัย

2. ด้านอัตรากำลัง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางในการจัดสรรอัตรากำลังในการสร้างสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเชื่อมโยงกับระบบบริหารบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการสรรหา และการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้หลักในการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และภารกิจองค์กร ซึ่งจะพิจารณาข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยภายนอก เช่น เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (เกณฑ์ สป.อว. เกณฑ์สภาวิชาชีพ) การจำกัดอัตราของสำนักงานประมาณที่คงที่ สัดส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยและข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยภายใน เช่น วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ หน้าที่ การปรับโครงสร้างองค์กร (การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กร) การเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรและบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร โดย มธ.กำหนดให้ในการทำข้อเสนอโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หลักสูตรหรือบริการ จะต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมและพอเพียง เพื่อให้ กบค. พิจารณาให้ความเห็นชอบ นอกจากนี้ ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารอัตรากำลังสู่เป้าประสงค์เพื่อพัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ใช้สัดส่วนสายวิชาการต่อสายสนับสนุน ไม่เกิน 1 : 0.75

2.2 การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้ (Full-Time Equivalent : FTE) เป็นการนำข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริง (Work Process) ในอดีต เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อพนักงานจริง โดยมีสมมติฐานว่างานใดที่ต้องมีกระบวนการและเวลาที่ใช้มากกว่าย่อมต้องใช้อัตรากำลังบุคลากรมากกว่าโดยเปรียบเทียบ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการนำเครื่องมือและวิธีการ (Tool and Methodology) มาใช้สำหรับการวางแผนอัตรากำลังเพื่อวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของมธ. โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับมธ. ระดับส่วนงาน และระดับบุคคล ซึ่งในแต่ละระดับมีประเด็นในการพิจารณา ตามตารางรูปที่ 1

ตารางที่ 1 เครื่องมือและวิธีการวางแผนอัตรากำลัง

ระดับ	ประเด็นการพิจารณา	เครื่องมือ / วิธีการ
มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจตจำนงเชิงกลยุทธ์</li> <li>- แผนยุทธศาสตร์</li> <li>- ข้อมูลพนักงาน</li> <li>- หน่วยงานหลัก / งานสนับสนุน</li> <li>- สัดส่วนทางการเงิน</li> <li>- ผลិតผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ และกลยุทธ์</li> <li>- นโยบายผู้บริหาร</li> <li>- วิเคราะห์อัตราส่วน</li> </ul>
ส่วนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการทำงาน</li> <li>- ภารกิจหลัก</li> <li>- ผลลัพธ์หน่วยงาน</li> <li>- ภาระงาน</li> <li>- เวลาที่ใช้</li> <li>- สัดส่วนอัตรากำลังในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ภารกิจ</li> <li>- สัดส่วนมาตรฐาน</li> <li>- การตัดสินใจของผู้บริหาร</li> </ul>
บุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานชั่วคราว</li> <li>- งานมอบหมายพิเศษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ภารกิจ</li> <li>- สัดส่วนมาตรฐาน</li> </ul>

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นหรือดุลยพินิจของผู้บริหาร โดยวิธีการวิเคราะห์อัตรากำลังด้วยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นและดุลยพินิจของผู้บริหาร (Management Judgement)

2.4 การวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อวางแผนหรือเตรียมบุคลากรระดับบริหารและเพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งบริหารที่จะว่างลงหรือเตรียมผู้บริหารรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยวิเคราะห์อุปทานด้านอัตรากำลังของบุคลากร สมรรถนะ ทักษะคติ แรงจูงใจ จุดแข็ง จุดอ่อนของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP : Individual Development Plan) ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่ง มธ. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับ และเมื่อมีตำแหน่งที่ว่างลงสามารถพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นได้ ซึ่งส่วนงานจะมีการปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคล เป็นประจำเพื่อพัฒนาคนให้มีสมรรถนะและศักยภาพได้ทันและตรงตามความต้องการ

มธ. มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานที่ต้องการรับบุคลากรทำหน้าที่กำหนดคุณลักษณะและทักษะจำเป็นของบุคลากรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามระเบียบ ดังนี้ 1) ประกาศมธ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการประเภทครูกระบวนการ พ.ศ. 2564 (มีผลบังคับใช้ 13 มกราคม 2564) และ 2) มธ.เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ พ.ศ. 2562 (มีผลบังคับใช้ 27 มีนาคม 2562) และจากการวิเคราะห์ competency gap รวมทั้งวิสัยทัศน์ที่มธ.กำหนดไว้ในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ทำให้

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาปรับคุณสมบัติบุคลากรใหม่ โดยอิงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่มธ.ผ่านความเห็นชอบจาก กบค. โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีการประกาศใช้และเปิดโอกาสให้คณะ/สำนัก/สถาบันสามารถกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่เฉพาะในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ได้โดยเสนอผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่ให้ส่วนกลางเปิดรับสมัครให้ นอกจากนี้ กบค.มีการประชุมและพิจารณาให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการสรรหาคัดเลือกโดยให้สายวิชาการสามารถจ้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญระดับสูง Super Academic Staff ที่มีความโดดเด่นทางวิชาการและวิจัย โดยจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราค่าจ้างตามเกณฑ์ปกติ ตลอดจนให้มีการจัดหาทุนเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศเข้ามาผลิตผลงานวิชาการ เช่น โครงการ Bualuang Chair Professorship/Fellowship และให้มีการปรับบัญชีเงินเดือนแรกเข้าสำหรับบุคลากรสายวิชาการให้สูงขึ้นให้สอดคล้องกับการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรสายวิชาการต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก เพื่อดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในมธ.และสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกันได้ ซึ่งกระบวนการปรับปรุงเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกและขั้นตอนการสรรหาบุคลากรใหม่ จะดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 60 วัน ดังแผนภาพที่ 1 และ 2

แผนภาพที่ 1 กระบวนการปรับปรุงหลักเกณฑ์การสรรหา/คัดเลือก

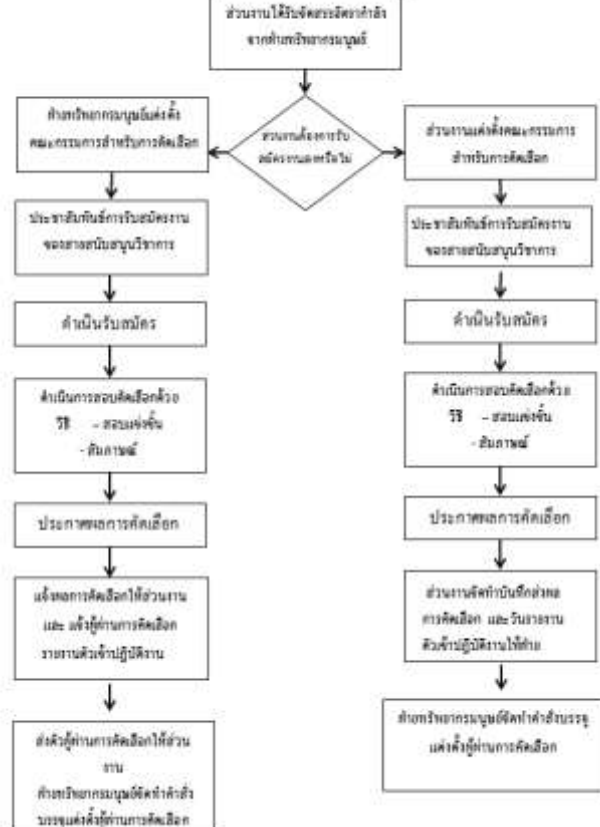


แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการสรรหานักงานมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการสรรหานักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ



ขั้นตอนการสรรหานักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ



ในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้วส่วนงานซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด จะมอบหมายภาระงานให้ให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และกำกับ ควบคุม ดูแล ให้มีการประเมินทดลองปฏิบัติงาน และประเมินการต่อสัญญาจ้างโดยคกก.ที่หน่วยงานแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินทดลองและประเมินต่อสัญญาจ้างที่มธ.กำหนด พนักงานมหาวิทยาลัยที่บรรจุใหม่ จะต้องได้รับการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 2 ครั้งภายในหนึ่งปี ซึ่งเกณฑ์การประเมินทดลองการปฏิบัติหน้าที่ที่พนักงานมหาวิทยาลัยแยกตามสายงานดังนี้

### 1) สายวิชาการ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่

1.1) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่ส่วนงานกำหนด

1.2) คุณลักษณะในการปฏิบัติหน้าที่ และ

1.3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแบ่งออกเป็น ด้านการสอน ด้านงานวิชาการ งานวิจัย และงานอื่นที่เทียบเท่า ด้านการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริหาร หรือด้านอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีช่วงเวลาการประเมินครั้งที่ 1 ระหว่าง 4 - 6 เดือนแรกของการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 2 ระหว่าง 10 - 12 เดือนแรกของการปฏิบัติงาน

### 2) สายสนับสนุนวิชาการ

ประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ ครั้งที่ 1 ภายใน 2 - 3 เดือนแรกของการปฏิบัติงาน และครั้งที่ 2 ภายใน 4 - 6 เดือนแรกของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมของผู้ถูก ประเมิน

เมื่อประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ครบทั้ง 2 ครั้งและผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้ว จะได้รับการ ต่อสัญญาจ้างการปฏิบัติงานที่ 1 กำหนด 2 ปี ถ้าคกก.ประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ เห็นว่าผู้รับการประเมิน มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และไม่สมควรได้รับการจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไป ให้ส่วน งานเสนอเรื่องไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำเสนอ กบม.พิจารณาต่อไป

บุคลากรใหม่จะต้องมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในตำแหน่งหน้าที่ ที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ หน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก (Key Accountabilities) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Education and Experience) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Knowledge, Skills and Competencies)

**3. การพัฒนาบุคลากรใหม่** บุคลากรที่บรรจุใหม่ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ จะต้อง เข้ารับการอบรมโครงการปฐมนิเทศ เพื่อสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเป็นธรรมศาสตร์ โดยได้มีการถ่ายทอดเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ของมธ. การชมหอเกียรติยศ แห่งมธ. เพื่อสร้างจิตวิญญาณแห่งธรรมศาสตร์ให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานที่มธ. รับทราบ นโยบาย วิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ และความคาดหวังของผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยที่มีต่อบุคลากรใหม่ เพื่อเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้ ความสำเร็จในการทำงานผ่านบุคคลต้นแบบ นอกจากนี้ บุคลากรใหม่ได้รับความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การต่อสัญญา การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การลาศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติงานวิจัย ทุนส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์

ทุนการศึกษาต่อ การขอตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น และด้านการพัฒนาตนเอง TU-Development Roadmap ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม โดยได้มีการประเมินประสิทธิภาพของระบบการดูแลบุคลากรใหม่แรกเข้า ผ่านการประเมินผลหลังการอบรมโดยบุคลากรมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในส่วนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปี 2564 มธ. ได้เตรียมพร้อมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยจัดโครงการอบรมที่พัฒนาทักษะบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต การใช้เทคโนโลยี และ Social Media ภาษาอังกฤษ

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดทำแผนอัตรากำลัง Replacement Plan เพื่อวางแผนกำลังคนทดแทนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้หลายๆ กรณี เช่น การจัดตั้งส่วนงานใหม่ การกำหนดภารกิจใหม่ หลักสูตรเพิ่มใหม่ ระบบงานใหม่ บริการใหม่ เป็นต้น เพื่อจะได้เตรียมจัดหาบุคลากรได้ทันเวลา และได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยส่วนงานที่มีความต้องการหรือมีความจำเป็นอัตรากำลังมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในช่วงเวลานั้น จัดทำบันทึกแจ้งความประสงค์มาให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน เพื่อกำหนดอัตรากำลังหรือจำนวนที่ต้องการ แล้วจัดทำแผนอัตรากำลังแล้วแจ้งส่วนงาน เพื่อสรรหา ว่าจ้าง หลังจากนั้นจะมีการประเมินความเพียงพอของอัตรากำลังและปรับปรุงแผนอัตรากำลังต่อไป ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แนวทางการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง



ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางในการบริหารอัตรากำลัง เพื่อทดแทนกำลังคนที่เกษียณอายุซึ่งมีเงื่อนไข คือบุคลากรที่แหล่งเงินจ้างมาจากงบคลัง จะจัดสรรอัตราคืนร้อยละ 100 ให้กับส่วนงานในสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการในตำแหน่งบริหารที่ไม่มีวาระ เช่น ผอ.กอง เลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบัน เป็นต้น หรือตำแหน่งทางวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

นอกจากนี้ มธ. มีแผนอัตรากำลังบุคลากรที่จ้างจากงบรายได้ส่วนงาน เพื่อรองรับความหลากหลายตามศักยภาพของหน่วยงาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนให้ส่วนงานสามารถจ้างบุคลากรเพิ่มโดยใช้เงินรายได้ส่วนงาน โดยจะต้องวางแผนกรอบอัตรากำลัง ภาระงาน ตำแหน่งงาน แผนงานโครงการและเงินเดือน/ค่าจ้าง และค่าใช้จ่ายการจ้างบุคลากรจะต้องไม่เกินร้อยละ 35 ของงบประมาณรายได้ทั้งหมดของส่วนงาน เสนอต่อมหาวิทยาลัยตามขั้นตอน โดยมีการกำหนด job description ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดอัตรากำลังสำหรับการจ้างผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ชาวต่างประเทศระดับสูง Super Academic Staff เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ซึ่งปัจจุบันมธ.มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำงานวิจัยจำนวน 12 ราย โดยสร้างบทความตีพิมพ์ใน Scopus จำนวน 12 ชิ้น

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติและการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน



**4. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน** เริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ของมธ. โดยผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความสามารถขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ยุทธศาสตร์แปลงสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

4.1 การวางแผน (Performance Planning) เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นการแปลงจากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติกระจายทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

4.2 การดำเนินการตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Implementation) เพื่อเป็นการสื่อสาร สร้างการยอมรับ พัฒนาทักษะและพัฒนาทัศนคติ ด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.3 การประเมินและทบทวน (Assessment & Review) ผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.4 การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) อย่างเป็นทางการ

4.5 การเชื่อมโยงบูรณาการ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Integration) สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น เช่น ค่าตอบแทน แรงจูงใจ เป็นต้น

ทั้งนี้ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency-based Management) ที่เหมาะสม พร้อมกำกับให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องด้วยการทำ P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) เพื่อเป็นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Forward Feedback) รวมถึงการมีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) เพื่อให้การจัดการผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยสามารถรองรับผลการปฏิบัติงาน (Performance) และสมรรถนะของบุคลากร (Competency)

มธ. โดยฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต ได้มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดสุขภาวะสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยแก่บุคลากร เช่น เปลี่ยนเครื่องปรับอากาศ เปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์จัดศูนย์บริการรับแจ้งเหตุฉุกเฉิน 24 ชม. เพื่อรับแจ้งเหตุและบริการให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรปลูก

ผักปลอดสารพิษ โดยจัดพื้นที่สำหรับปลูกผักภายในศูนย์รังสิต ผลผลิตที่ได้สามารถนำไปรับประทานหรือแจกจ่ายให้กับบุคลากรที่มีความต้องการ การเพิ่มพื้นที่สีเขียวและสถานที่สำหรับส่งเสริมการออกกำลังกาย

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดโครงการดูแลบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดี โดยจัดตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง มาอย่างต่อเนื่อง และได้ทำประกันสุขภาพ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุให้แก่บุคลากรของมธ. และในช่วง COVID-19 มธ.ได้ทำประกันชีวิตกลุ่มโรค COVID-19 สำหรับบุคลากรทุกคนในวงเงิน 50,000 บาท และมีระยะเวลาประกันภัย 1 ปี รวมทั้งประสานงานกับ รพธ.ในการฉีดวัคซีนป้องกันเชื้อไวรัสโคโรนา COVID-19 ให้กับบุคลากร อีกทั้งประสานงานกับสำนักงานจัดการทรัพย์สินเพื่อจัดหาที่พักสำรองให้กับบุคลากรมธ.ที่ได้รับผลกระทบจากการระเปิดของโรงงานสารเคมีในจังหวัดสมุทรปราการ

ในสถานการณ์ COVID-19 มธ. ได้มีการปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อความปลอดภัยด้านสุขภาพควบคู่ไปกับการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพโดยให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้าน (Work From Home) มธ.ได้พัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การอนุมัติเอกสารออนไลน์ ระบบบันทึกการปฏิบัติงาน ระบบลงเวลาการทำงาน การประชุมออนไลน์ผ่าน Microsoft Team ระบบจัดเก็บและเรียกดูเอกสารออนไลน์ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนและการอบรมหลักสูตรออนไลน์ เป็นต้น เพื่อให้การทำงานสะดวกและมีประสิทธิภาพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และออกมาตรการผ่อนปรนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุทำให้ไม่สามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการซึ่งเป็นเงื่อนไขในการต่อสัญญาจ้าง ให้สามารถขยายระยะเวลาสัญญาจ้างให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับผลกระทบ เป็นระยะเวลา 1 ปี และให้ยกเว้นเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนตามประกาศการเลื่อนค่าจ้าง 2 รอบการประเมิน

มธ. โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานตามกฎหมายและสิทธิอื่นที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ในการจัดสวัสดิการจะมี กบค.เป็นผู้พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์โดยการเสนอของ คณะอนุกรรมการสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง (อนุกรรมการกำกับดูแลกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อนุกรรมการบริหารโครงการประกันชีวิตอุบัติเหตุ และประกันสุขภาพฯ และคณะอนุกรรมการโครงการสวัสดิการเพื่อที่อยู่อาศัย) ก่อนเสนอ อธก.พิจารณาอนุมัติ รายละเอียดการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ที่มธ.จัดให้บุคลากรที่จ่ายจากเงินรายได้และเงินกองทุนบริหารบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มธ.

ประเภทสวัสดิการ	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
1. สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย		
1.1 เงินสมทบค่ารักษาพยาบาล	✓	✓
1.2 การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	✓
1.3 จัดกระเช้าเยี่ยมผู้ป่วยซึ่งเป็นคนไข้ในโรงพยาบาล	✓	✓
2. สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย		



ประเภทสวัสดิการ	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
2.1 โครงการสวัสดิการที่อยู่อาศัย (ช่วยเหลือค่าดอกเบี้ย)	✓	✓
2.2 มธ. ออกหนังสือผ่านสิทธิเพื่อกู้เงินจากสถาบันการเงินที่มีข้อตกลงในการหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย ชำระหนี้ค่าที่อยู่อาศัยให้แก่สถาบันการเงิน ได้แก่ 1. โครงการเงินกู้สวัสดิการไม่มีเงินฝาก 2. โครงการเคหะสินเชื่อนาคารออมสิน	✓	✓
3. สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษามหาวิทยาลัย		
3.1 เงินทุนอุดหนุนการศึกษามหาวิทยาลัย	✓	✓
4. สวัสดิการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพ		
4.1 การประกันชีวิต อุบัติเหตุ (กลุ่ม)	✓	✓
4.2 การประกันชีวิต อุบัติเหตุ และสุขภาพ ของ พนง. มธ.	✓	✓
4.3 การประกันชีวิต อุบัติเหตุ และสุขภาพ ของบุคคลในครอบครัวของ พนง. มธ.	✓	✓
5. สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือค่าทำศพ		
5.1 เงินช่วยเหลือค่าทำศพและค่าพวงหรีด	✓	✓
5.2 เงินทดแทนข้าราชการ เนื่องจากการเสียชีวิตหรือได้รับอันตรายแก่ร่างกายและจิตใจ	✓	✓*
5.3 ฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือเพื่อนครู (ช.พ.ค. - ช.พ.ส.)	✓	✓
6. เงินค่าหนังสือและค่าถ่ายเอกสารทางวิชาการ	✓	-
7. เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ	✓	✓
8. เงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ เช่น อุทกภัย วาตภัยและอัคคีภัย	✓	✓
9. เงินช่วยเหลือค่าหน่วยกิตในการศึกษาต่อระดับปริญญาโท (นอกเวลาราชการ) ใน มธ. (สำหรับสายสนับสนุนวิชาการ)	-	✓
10. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	✓
11. กองทุนประกันสังคม	✓	✓
12. ชมรมผู้เกษียณอายุราชการ มธ.	✓	✓

มธ. ทบทวนการจัดสวัสดิการและมีการปรับปรุงและแก้ไขประกาศเกี่ยวกับสวัสดิการ ได้แก่

1. จัดทำประกาศมธ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินช่วยเหลือแก่บุคลากร กรณีติดเชื้อไวรัสโคโรนา COVID-19

2. ปรับปรุงการรับเงินช่วยเหลือค่าทำศพ โดยให้กองคลังเป็นผู้ดำเนินการโอนเงิน

3. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการยื่นขอหนังสือผ่านสิทธิเพื่อใช้สำหรับกู้ซื้อที่อยู่อาศัยเรียกว่าผ่านสิทธิ์สินเชื่อกองการ Tollway Loan ระหว่าง มธ. กับธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยบุคลากรสามารถยื่นขอรับหนังสือผ่านทาง Internet เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยไม่ต้องมาติดต่อที่กองทรัพยากรมนุษย์

นอกเหนือจากการปรับปรุงกระบวนการเพื่อความสะดวกในการขอรับสวัสดิการดังกล่าวแล้ว มธ. ได้มีการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ และความต้องการของบุคลากรที่จะให้ มธ. จัดสวัสดิการอื่นเพิ่มให้ เพื่อนำมาปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องหรือตรงกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างนำผลการสำรวจมาพัฒนาารูปแบบสวัสดิการในแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) เพื่อให้ตรงกับความต้องการและนำเสนอ กบค. เพื่อเสนอ อธก.อนุมัติ ซึ่งคาดว่าจะสามารถใช้สิทธิสวัสดิการยืดหยุ่นได้ภายในปีงบประมาณ 2565

## 2. ความผูกพันของบุคลากร

1. มธ. ดำเนินการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เพื่อป้องกันความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในชีวิตกับการทำงาน และในปี 2564 จะมีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาด้านการบริหารบุคคล

2. มธ. กำหนดให้มียุทธศาสตร์ที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย และให้ มธ. สามารถรักษาคนดีและคนเก่งไว้ในองค์กร ภายใต้ริเริ่ม Ultimate Workplace โดยกำหนดกลยุทธ์ Fun & Superb workplace สุดยอดที่ทำงานโดนใจ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของหลักการเสริมสร้างสุขภาพตามแนวคิด “องค์กรแห่งความสุข” หรือ Happy Workplace และการที่บุคลากรจะมีความรักความผูกพันกับมหาวิทยาลัยนั้น บุคลากรต้องมีความสุขในการทำงานก่อนทั้งร่างกายและจิตใจ โดยจะดำเนินการสำรวจความผูกพันขององค์กรร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดล ออกแบบสำรวจความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร (HAPPINOMETER) และนำผลจากการสำรวจดังกล่าว มาดำเนินการวางระบบและกำหนดกิจกรรมเพื่อประเมินความผูกพันด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สร้างความตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรของมธ. ผ่านการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

2.2 จัดประชุมระหว่างผู้บริหารกับประชาคมชาวธรรมศาสตร์ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง หลากหลาย และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการบริหารที่มีความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และผูกพันกับมหาวิทยาลัย ผ่านโครงการ HR-TU Network

2.3 จัดสรรวงเงินเพิ่มในการเลื่อนค่าจ้างของพนักงานมธ. ในสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 0.1 ให้แก่หน่วยงานที่มีผลปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้จัดสรรเพิ่มแก่ผู้ที่มีผลการทำงานที่ดี ด้านงานวิจัย ด้านงานสอน ด้านบริการสังคม หรือด้านงานบริหาร

2.4 ปรับปรุง และพัฒนา ระบบเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) สายสนับสนุนวิชาการ

2.5 พัฒนาระบบความก้าวหน้าพิเศษและ ค่าตอบแทนทางเลือก สำหรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง

2.6 ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ดี มีความสามารถ เพื่อเป็นเกียรติ เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผ่านโครงการบุคลากรดีเด่น (สายสนับสนุนวิชาการ) ครูดีเด่น (สายวิชาการ) กิตติยาจารย์ (สายวิชาการ)

2.7 พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและยกระดับความสุขในการทำงานรวมถึงความผูกพันตลอดชีวิต (Life Long Engagement) เช่น โครงการ “5 ส. สร้างสรรค์” โครงการตามแนวคิด “Happy Workplace” การบริการแยกลำดับเข้าคิวบุคลากรในการเข้ารับบริการ รพช. (ความร่วมมือ มธ. และ รพช.) โครงการ “ห้องสมุดยามว่าง” สมาชิกห้องสมุดสำหรับบุคลากรและบุคลากรเกษียณ โครงการ “Fit Fun Firm” ส่วนลดรายปีค่าบริการศูนย์กีฬา 25% สำหรับบุคลากร มธ.

3. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ได้แก่ ทุนระยะสั้นเพื่อศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ (สายสนับสนุนวิชาการ) ทุนช่วยเหลือค่าหน่วยกิตบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ต้องการจะศึกษาต่อ ระดับปริญญาโท ทุนพัฒนาอาจารย์ ทุนสำหรับอาจารย์ที่ต้องการศึกษาต่อ ปริญญาโท และปริญญาเอก ค่าตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับอาจารย์ ที่ผลิตผลงานทางวิชาการ ค่าตอบแทนพิเศษ ประจำตำแหน่งสายวิชาการ เป็นต้น

เนื่องด้วยสถานการณ์ COVID-19 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการรับบริการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัย (ผลลัพธ์ 7.3.8) นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยฝ่ายวางแผนฯ ใน 2 ประเด็นข้อคำถาม 1) ความประสงค์ที่จะทำงานที่ มธ. ต่อไป 2) การแนะนำให้คนรู้จักมาทำงานที่ มธ.

4. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการดำเนินการด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

4.1 เมื่อมธ. ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ นอกจากจะแจ้งเวียนให้ประชาคมธรรมศาสตร์ทราบและถือปฏิบัติ หากหน่วยงานในมธ. มีความประสงค์สอบถามข้อมูลหรือหารือในประเด็นเพิ่มเติม ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมเพื่อพบปะพูดคุยกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อทำความเข้าใจและบริหารงานไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับชั้นสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ตามระบอบประชาธิปไตยได้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของผู้อื่นและปฏิบัติอย่างยุติธรรมเสมอภาค

4.3 บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

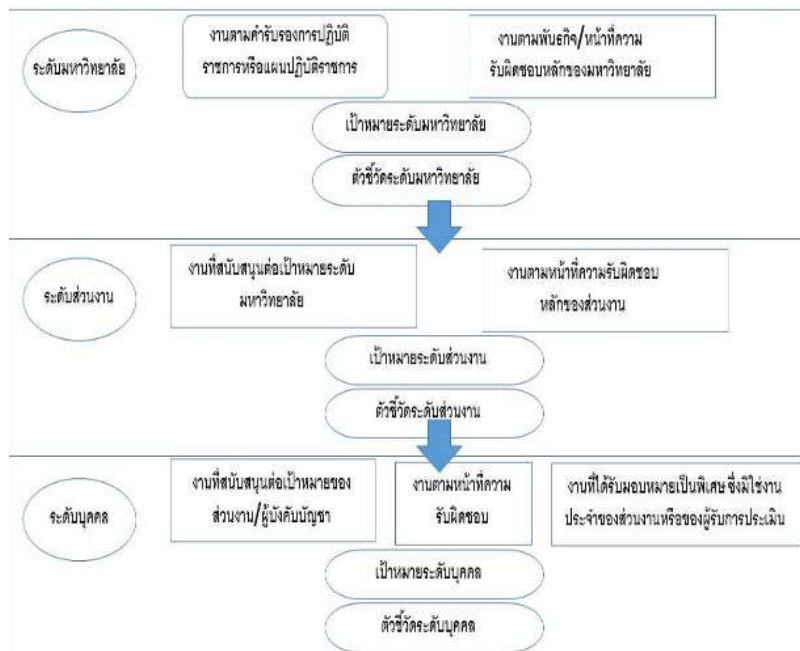
4.4 การเชิดชูคนดี โดยจัดโครงการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นเป็นประจำทุกปี เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และยกย่องเชิดชูเกียรติและเผยแพร่เกียรติคุณบุคลากรดีเด่นให้ปรากฏและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มธ. รวมถึงเสริมสร้างภาพพจน์ของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

4.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานสำคัญต่าง ๆ ของ มธ. เช่น วันพระราชทานปริญญาบัตร วันปรีดี พนมยงค์ วันสัญญา ธรรมศักดิ์ วันสถาปนามหาวิทยาลัย วันเสรีไทย วันสันติภาพไทย เป็นประจำทุกปี เป็นต้น

5. เมื่อบุคลากรได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อดูว่าผลงานหรือคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่ได้ทำข้อตกลงร่วมกันไว้หรือไม่บุคลากรมีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรเพื่อที่องค์กรจะได้วางแผนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด โดยให้ผู้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ควบคู่กับไปการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อมกัน การจัดการผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ประโยชน์

สูงสุดของมธ. มี 4 กระบวนการ คือ 1) วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมีการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานลงมาตามลำดับชั้นจากระดับมธ.ลงสู่ระดับส่วนงานจนถึงระดับบุคคล (ดังแผนภาพที่ 5) โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ จะนำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมธ. เพื่อชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าสิ่งที่เรากำลังทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรอย่างไร 2) วางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะรวบรวมความต้องการเพื่อนำไปจัดทำแผนการอบรม หรือหน่วยงานดำเนินการพัฒนาเองในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมได้ ซึ่งการพัฒนานั้นนอกจากจะเป็นพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานยังสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามต้องการ 3) ติดตามผลการปฏิบัติงานในรอบของการประเมินผู้บังคับบัญชาจะมีการติดตาม ดูแล ให้คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมทั้งดูแลผลงาน ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย 4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับไหน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน

แผนภาพที่ 5 การถ่ายทอดเป้าหมายระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับบุคคล



6. มธ. ได้มีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มธ. หรือ TU-Development Roadmap ขึ้น ตามแผนภาพที่ 6 โดยมีการสอบถามความต้องการของบุคลากรผ่านแบบสอบถามว่าบุคลากรต้องการเรียนรู้หรือพัฒนาเรื่องใดเพิ่มเติม แล้วนำความต้องการนั้นมาวิเคราะห์หา Training need / Training Want ของบุคลากร และพิจารณาร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของมธ. และนโยบายของผู้บริหารว่าเรื่องอะไรที่จำเป็นต่อการพัฒนา และมีประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการให้หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จัดทำ Job Analysis (JA) Job Description (JD) Job Specification (JS) ในทุกตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านการคิด/บุคลิกภาพ ของบุคลากร เพื่อนำมาจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักจริง รวมทั้งได้กำหนดให้หน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

เป็นประจำทุกปีเพื่อได้ทราบถึงความต้องการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานอย่างแท้จริง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้มีศักยภาพสามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย มธ.จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ มธ. และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

6.1 มธ. และส่วนงาน ร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยการพัฒนาทักษะ และองค์ความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ในรูปแบบของการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร การไปประชุม สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ที่องค์กรภายนอกจัด ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ที่จะให้ความรู้ใหม่ๆ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6.2 ส่งเสริมให้แต่ละส่วนงานมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายและภารกิจหลักของส่วนงาน โดยเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล ทั้งการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อการประชุมและสัมมนา เป็นต้น และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับบุคลากร โดยให้หัวหน้าส่วนงานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถ ความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การแนะนำงาน การกำกับดูแลวิธีการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนา และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ซึ่งมีได้จำกัดเฉพาะการจัดอบรมเท่านั้น เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน ทั้งนี้โดยให้ส่วนงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป

6.3 มหาวิทยาลัยกำหนดโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการโดยรวมในระดับมธ. และส่วนงานสามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เป็นความต้องการเฉพาะของส่วนงานได้เอง โดยให้สอดคล้องกับความจำเป็น ทิศทาง และเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร มธ.กำหนดโครงการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1) การเสริมสร้างค่านิยมหลัก และสมรรถนะหลักของมธ. (Core Value/Organization Culture and Core Competency) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลักของมธ. รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่างๆ โดยพัฒนาตามค่านิยม

หลักและสมรรถนะหลัก ดังนี้ ค่านิยมหลัก (Core Value/Organization Culture): ความเป็นเลิศ (Be the finest) ความเป็นธรรม (Be fair) ร่วมนำสังคม (Be the main engine of society) ส่วนสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) ประกอบด้วย ความเป็นธรรมศาสตร์ Thammasat Consciousness การทำงานโดยมุ่งคุณภาพสูง High quality การมุ่งสู่ความสำเร็จ Achievement Orientation การธรรมาภิบาลที่ไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี Moral & Ethics การพัฒนาตนเอง Self-Development

2) การพัฒนาระบบของมหาวิทยาลัย (Development System) ได้มุ่งเน้นและพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1 การพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 การพัฒนาระบบส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ

2.3 การพัฒนาระบบ Talent เพื่อส่งเสริมและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

2.4 การพัฒนาระบบประเมิน เพื่อให้การประเมินเป็นไปตามการพัฒนาตามระบบ Competency

2.5 การพัฒนาระบบการนิเทศงานและสอนงานเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.6 การสร้างการพัฒนาตามความเฉพาะของแต่ละบุคคล

3) การพัฒนาบุคลากรทุกระดับ (All Level ) ได้มุ่งเน้นการพัฒนาเป็น 2 ส่วน ดังนี้

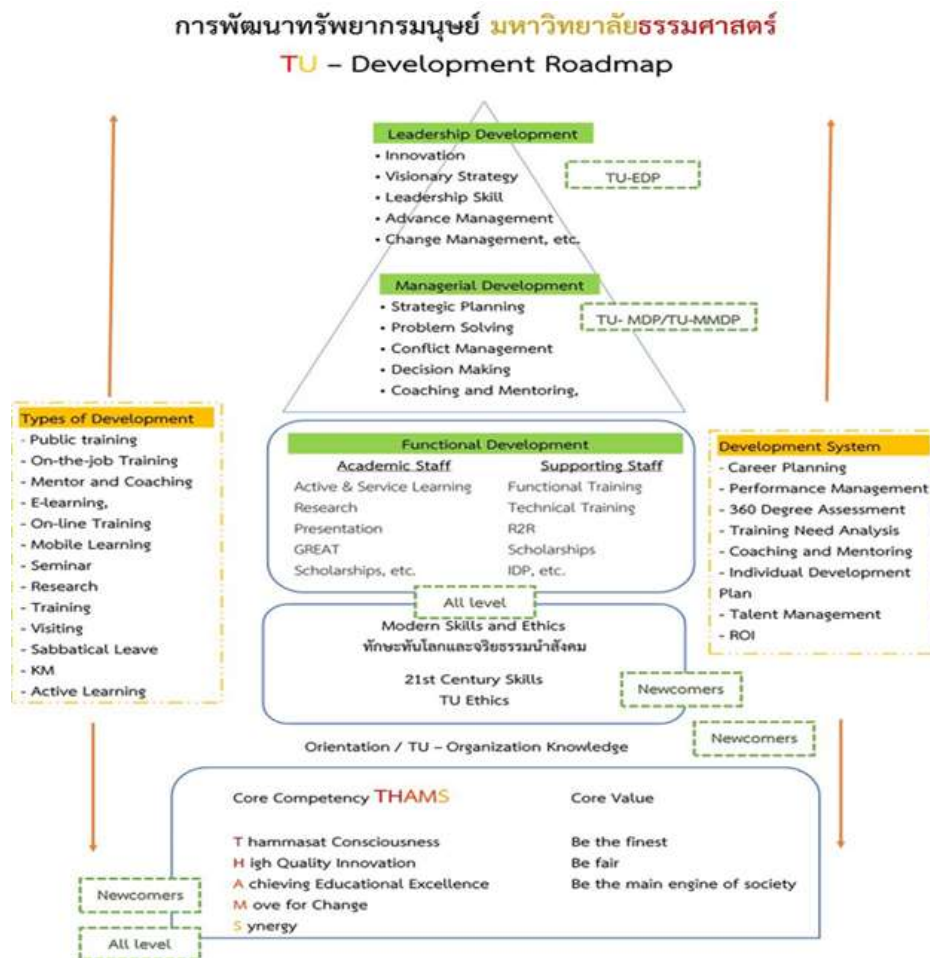
3.1 การพัฒนาความรู้ / ทักษะในการปฏิบัติงาน (Job Knowledge/Functional Knowledge) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ตามตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.1.1 การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (Academic Staff) ด้านการสอน ด้านวิชาการ ด้านวิจัย ด้านการขอตำแหน่งทางวิชาการ ด้านการให้คำปรึกษาและพัฒนานักศึกษา และการพัฒนาในส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาการ

3.1.2 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Supporting Staff) เป็นการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพตามตำแหน่งงานนั้นๆ หรือตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง โดยการพัฒนาในส่วนนี้ความเป็นหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ ที่จะพัฒนาหรือส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ซึ่งหลักสูตรที่มธ.ได้ดำเนินการจัดอบรมแล้ว ได้แก่ ความรู้ด้านวิชาชีพการเงินบัญชี และพัสดุ ความรู้ด้านวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้ด้านวิชาชีพนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ความรู้ด้านวิชาชีพนักวิชาการศึกษา เป็นต้น

3.2 การพัฒนาทักษะทันโลกและจริยธรรมนำสังคม (Modern Skills and Ethics) เป็นการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และคุณธรรมจริยธรรม สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมธ.ได้ดำเนินการจัดโครงการอบรม 21<sup>st</sup> Century Skills, TU Ethics, TU-Smart การพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความสำเร็จ, English for Work, Social Media สำหรับการทำงาน, Team Work เป็นต้น

แผนภาพที่ 6 เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
(TU-Development Roadmap)



4) การพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร (Manager Level) ได้แก่ หลักสูตรโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น สายสนับสนุนวิชาการ (TU-MDP) และหลักสูตรโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง สายสนับสนุนวิชาการ (TU-MMDP) เป็นต้น โดยมุ่งเน้นและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ (General Management) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นให้มีศักยภาพที่พร้อมและเหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่ง ซึ่งในหลักสูตรที่จัดอบรมได้บรรจุเรื่องต่างๆ ไว้ในหลักสูตร ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving) เครื่องมือการบริหารจัดการต่างๆ (Tool Technical Management) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นต้น

5) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Executive Level) ได้จัดหลักสูตรโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง TU-EDP เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดีสามารถนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งในหลักสูตรที่จัดอบรมได้บรรจุเรื่องต่าง ๆ ไว้ในหลักสูตร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Visionary Strategy) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นต้น

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการประเมินผลการเรียนรู้หลังการอบรม ผ่านแบบประเมินโครงการเพื่อทราบภาพรวมการจัดโครงการอบรมในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและความพึงพอใจในด้าน

ต่างๆ ซึ่งช่วยให้การดำเนินการจัดโครงการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลังการอบรมทุกโครงการจะมีการจัดทำรายงานผลโครงการอบรมเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบข้อเสนอแนะและแจ้งเวียนบุคลากรในสังกัดงานที่รับผิดชอบ ทำให้หลักสูตรที่จัดอบรมเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ได้มีการดำเนินการติดตามผลการเรียนรู้ของบุคลากรที่อบรม เช่น การติดตามผลโครงการอบรมการเขียนคู่มือเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น การติดตามผลโครงการอบรมการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ เป็นต้น นอกจากนี้ การวัดประสิทธิภาพของการอบรมได้มีการกำหนดเกณฑ์การผ่านการอบรมโดยผู้เข้าอบรมต้องสอบวัดระดับความรู้หลังอบรมผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น โครงการอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน โครงการพัฒนาวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ โครงการพัฒนาวิชาชีพนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นต้น

ความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ คือ การได้รับตำแหน่งทางวิชาการ โดย มธ. ได้กำหนดเงื่อนไขการยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการหรือการได้รับตำแหน่งทางวิชาการจะเป็นเงื่อนไขในการประเมินต่อสัญญาจ้างการปฏิบัติงานของสายวิชาการ โดยการต่อสัญญาที่ 3 ของบุคลากรสายวิชาการ จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ระเบียบมธ. ว่าด้วยการบริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2558 ดังแผนภาพที่ 7 ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ต้องทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง พร้อมทั้งมีโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับการทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ และในการพิจารณาตำแหน่งที่สูงขึ้นกำลังปรับระบบการพิจารณาให้มีการประเมินโดยใช้เวลาให้สั้นแต่ผลงานมีคุณภาพ โดยได้ดำเนินการรวบรวมรายชื่อ Reader ที่มีความสามารถและสามารถพิจารณาผลงานได้รวดเร็วแต่มีคุณภาพให้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ Reader นอกจากนี้ในด้านการสร้างความก้าวหน้าของผู้บริหารสายวิชาการ มหาวิทยาลัยได้จัดโครงการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับสูง สายวิชาการ (TU-EDP) เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต ดังนั้นผู้ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรนี้ มธ.สามารถนำขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารมหาวิทยาลัยได้ทันที

แผนภาพ 7 หลักเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการสายวิชาการ



ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีการกำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำประกาศ มธ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ พ.ศ. 2563 ตามแผนภาพที่ 8 และได้จัดโครงการอบรมการเขียนคู่มือเพื่อขอตำแหน่งชำนาญการ และจัดโครงการอบรมการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการสามารถยื่นขอรับการประเมินเข้าสู่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นทั้งระดับ



ชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น แต่ยังคงได้มาตรฐานที่หน่วยงานภายนอกยอมรับ นอกจากนี้ในด้านการสร้างความก้าวหน้าของผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยได้จัดโครงการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับต้น สายสนับสนุนวิชาการ (TU-MDP) เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้บริหารระดับหัวหน้างาน หรือ โครงการอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง สายสนับสนุนวิชาการ (TU-MMDP) เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับผอ.กอง เลขานุการคณะ สำนัก สถาบัน

แผนภาพที่ 8 หลักเกณฑ์การส่งเสริมความก้าวหน้าของสายสนับสนุนวิชาการ

