

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2562

การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีอัตราบุคลากรทุกประเภทที่จ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดินและงบรายได้ส่วนงาน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ประมาณ 8,800 อัตรา ในการบริหารอัตรากำลัง มหาวิทยาลัยได้สร้างมาตรฐานการบริหารอัตรากำลังทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ เน้นการใช้คนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจัดสรรอัตรา จากเกณฑ์มาตรฐานและข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เกณฑ์ สกอ. เกณฑ์สภาวิชาการ FTES นโยบายมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้มีสัดส่วนสายวิชาการต่อสายสนับสนุน ไม่เกิน 1 : 0.75 จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตร จำนวนหลักสูตร (ไทยและนานาชาติ) ต่อจำนวนนักศึกษา จำนวนผลงานทางวิชาการต่อจำนวนสายวิชาการ จำนวนผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ ในฐาน Scopus และเมื่อมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์อัตรากำลังตามเกณฑ์และข้อมูลดังกล่าว พบว่า หลายหน่วยงานมีสัดส่วนจำนวนบุคลากรเกินเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ประกอบกับปัจจุบันมหาวิทยาลัยไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังงาน มหาวิทยาลัยที่จ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน (อัตราใหม่) เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีอัตรากำลังเกินกว่าจำนวนที่สำนักงบประมาณจัดสรรให้ ส่งผลต่อการบริหารจัดการอัตรากำลังในภาพรวมมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการตามพันธกิจหลักการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการของคณะได้ ดังนี้

1.1 สายวิชาการ ให้หน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ เพื่อปฏิบัติงาน ตามนโยบายหรือโครงการสำคัญที่มหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้ ให้ดำเนินการจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยใช้เงินรายได้ของส่วนงานไปพลาถก่อนจนกว่ามหาวิทยาลัยจะได้รับการจัดสรรอัตราจากสำนักงบประมาณ

สำหรับการบรรจุนักเรียนทุน มหาวิทยาลัยจะพิจารณาบรรจุเฉพาะนักเรียนทุนที่มีมติคณะรัฐมนตรีรองรับ โดยใช้งบประมาณแผ่นดิน สำหรับนักเรียนทุนอื่น ให้ส่วนงานดำเนินการบรรจุโดยใช้เงินรายได้ส่วนงาน

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยได้จัดสรรอัตราสายวิชาการเพื่อทดแทนการเกษียณอายุให้แก่หน่วยงานเพิ่มเติม และได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ จ้างพนักงานมหาวิทยาลัยตามภารกิจ ให้ส่วนงานสามารถจ้างบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานโดยจ้างจากเงินรายได้ส่วนงาน เพื่อปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ หรือความจำเป็น เร่งด่วนได้ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ยังคงมีอัตรากำลังที่เพียงพอสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สายสนับสนุนวิชาการ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยให้คงอัตราไว้ก่อนแต่ยังไม่มีการบรรจุ ยกเว้นในสายงานวิชาชีพ ที่ต้องปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ โครงการบริการเพื่อประชาชน และโครงการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการวิจัย และในตำแหน่งที่มีความจำเป็นและขาดแคลน จะได้รับการจัดสรรอัตราเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง

การสรรหา ว่าจ้าง บุคลากรใหม่

การสรรหาว่าจ้างบุคลากรสายวิชาการ

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรสายวิชาการให้มีมาตรฐาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์โดยเน้นการคัดเลือกจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรืออยู่ระหว่างศึกษาระดับปริญญาเอกและผ่าน Ph.D Candidate แล้ว โดยกระบวนการสรรหาจะใช้วิธีการคัดเลือกซึ่งมี 2 วิธี คือ

1) โดยการประกาศรับสมัครทั่วไป ผู้เข้ารับการคัดเลือกจะต้องมีการสอบ หรือการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ตามหลักเกณฑ์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2) โดยเรียกผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีเด่นเฉพาะรายมาเข้ารับการคัดเลือก จะคัดเลือกจากบุคคลที่มีคุณสมบัติดีเด่น โดยพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ผลงานทางวิชาการ และประสบการณ์การทำงาน ถ้าดีเด่นเพียงพอจะเชิญเข้ามารับการคัดเลือก

การสรรหาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีการดำเนินการดังนี้

(1) กรณีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ดำเนินการสรรหา โดยส่วนงานเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติทั่วไปของผู้สมัคร หรือสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ และแจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเปิดสอบแข่งขัน โดยมีการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการสัมภาษณ์

(2) กรณีส่วนงานเป็นดำเนินการสรรหาเอง ส่วนงานจะต้องขออนุมัติต่ออธิการบดีเพื่อขอเปิดสอบเอง ซึ่งจะใช้วิธีการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการบริหาร มหาวิทยาลัย กฎ ระเบียบที่ต้องรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพ แนวทางการพัฒนาบุคลากร สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับ และช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ รวมทั้งได้สร้างความรักความศรัทธาต่อ มธ. ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยนำสมรรถนะเรื่องความเป็นธรรมศาสตร์ ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การจัดการสภาพแวดล้อม สวัสดิภาพ และความปลอดภัย

มธ. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดเตรียมอุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสถานที่ปรับปรุงทัศนียภาพและเพิ่มพื้นที่สีเขียว โดยจัดทำแปลงผักปลอดสารพิษ ดำเนินกิจกรรม 5 ส (cleaning day) อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรชาวธรรมศาสตร์ให้ได้รับความสะดวกสบายจากการทำงาน เช่น ด้านการเดินทางจัดให้มีรถสวัสดิการรับ – ส่งบุคลากรในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ให้ส่วนลดอัตราค่าห้องพัก มีศูนย์บริการแจ้งเหตุฉุกเฉิน 24 ชม. เพื่อรับแจ้งเหตุและให้ความช่วยเหลือ จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในทุกจุดมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดระบบรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (รายละเอียดตามหมวด 6 หัวข้อระบบความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย) จัดจ้างบริษัททำความสะอาด และดูแลสวนเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการจัดตรวจสุขภาพประจำปีอย่างต่อเนื่อง

การออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

มหาวิทยาลัยมีนโยบายการจัดสวัสดิการครอบคลุมทุกด้าน และทุกประเภทของบุคลากร โดยสวัสดิการที่ได้รับจะได้รับตั้งแต่พนักงานแรกเข้า พนักงานที่มีครอบครัวซึ่งประกอบด้วย บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร รวมทั้งกลุ่มพนักงานสูงวัย มหาวิทยาลัยตั้งคณะกรรมการสวัสดิการต่าง ๆ ในแต่ละประเภทของสวัสดิการ เพื่อดำเนินการควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุง กำหนดหลักเกณฑ์ ประกาศ สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับสวัสดิการตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจสังคม และสภาพพื้นที่ของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการแบ่งเป็นประเภทของสวัสดิการ ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มธ. (จ่ายจากเงินรายได้และเงินกองทุนบริหารบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย)

ประเภทสวัสดิการ	ข้าราชการ	ชรก. เปลี่ยน สถานภาพ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน เงินรายได้	ลูกจ้าง ชั่วคราว (งบคลัง)	หมายเหตุ
1. สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย							
1.1 เงินสมทบค่ารักษาพยาบาล	✓	✓	✓	✓	✓		
1.2 การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
1.3 จัดกระเช้าเยี่ยมผู้ป่วยซึ่งเป็นคนไข้ในโรงพยาบาล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2. สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย							
2.1 โครงการสวัสดิการที่อยู่อาศัย (ช่วยเหลือค่าดอกเบี้ย)	✓	✓	✓	✓			
2.2 มธ. ออกหนังสือผ่านสิทธิเพื่อกู้เงินจากสถาบันการเงินที่มีข้อตกลงในการหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย ชำระหนี้ค่าที่อยู่อาศัยให้แก่สถาบันการเงินได้แก่ - โครงการเงินกู้สวัสดิการไม่มีเงินฝาก - โครงการเคหะสินเชื่อบ้านการออมสิน	✓	✓	✓	✓			
3. สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาบุตร							
3.1 เงินทุนอุดหนุนการศึกษาบุตร	✓	✓	✓	✓	✓		
4. สวัสดิการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพ							

ประเภทสวัสดิการ	ข้าราชการ	ชรก. เปลี่ยน สถานภาพ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน เงินรายได้	ลูกจ้าง ชั่วคราว (งบคลัง)	หมายเหตุ
4.1 การประกันชีวิต อุบัติเหตุ (กลุ่ม)	✓	✓		✓	✓	✓	
4.2 การประกันชีวิต อุบัติเหตุ และ สุขภาพ ของ พนง. มธ.			✓				
4.3 การประกันชีวิต อุบัติเหตุ และ สุขภาพ ของบุคคลในครอบครัวของ พนง. มธ.			✓				
5. สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือ ค่าทำศพ							
5.1 เงินช่วยเหลือค่าทำศพและค่า พวงหรีด	✓	✓	✓	✓	✓		*กรณีต้อง ไม่ได้รับเงิน ทดแทนจาก ประกันสังคม
5.2 เงินทดแทนข้าราชการ เนื่องจากการเสียชีวิตหรือได้รับ อันตรายเป็นร่างกายและจิตใจ	✓	✓	✓*	✓	✓		
5.3 มาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือ เพื่อนครู (ช.พ.ค. - ช.พ.ส.)	✓	✓	✓	✓	✓		
6. เงินค่าหนังสือและค่าถ่ายเอกสาร ทางวิชาการ	✓	✓	✓				
7. เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ	✓	✓	✓	✓	✓		
8. เงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ เช่น อุทกภัย วาตภัยและอัคคีภัย	✓	✓	✓	✓	✓		
9. เงินช่วยเหลือค่าหน่วยกิตใน การศึกษาต่อระดับปริญญาโท (นอก เวลาราชการ) ใน มธ. (สำหรับสาย สนับสนุนวิชาการ)	✓	✓	✓				
10. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		✓	✓				
11. กองทุนประกันสังคม			✓		✓	✓	
12. เงินช่วยเหลือค่าเครื่องแบบ ลูกจ้าง				✓	✓*		*พนง.เงิน รายได้ ตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ
13. ชมรมผู้เกษียณอายุราชการ มธ.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*บุคลากรที่ เกษียณอายุ

มหาวิทยาลัยได้มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ เพื่อนำมาปรับปรุงสวัสดิการให้ สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งผลการสำรวจ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในระดับมาก

ความผูกพันของบุคลากร: Workforce Engagement

เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บริหารหน่วยงานจัดให้มีการประชุมคณาจารย์ประจำ คณะ/หน่วยงาน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการบริหารงานของคณะเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง รับฟัง ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการบริหารและดำเนินการหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลออกแบบสำรวจการผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (HAPPINOMETER) ซึ่งผลการสำรวจพบว่า บุคลากรมีระดับความสุขภาพรวม 60.8 คะแนน อยู่ในระดับมีความสุข

ในด้านความผ่อนคลาย (Happy relax) อยู่ในระดับ 53.5 ด้านสุขภาพทางการเงิน (Happy money) อยู่ในระดับ 56.7 และ ด้านสังคม (Happy society) อยู่ในระดับ 56.9

โดยในปีงบประมาณ 2562 มหาวิทยาลัยได้จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องโครงการ Happy Money “เปลี่ยนหนี้เป็นเงินออมได้ เกษียณสบายแน่นอน” เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารหนี้ วางแผนการออมเงินเก็บไว้ใช้ในยามเกษียณ บุคลากรสามารถบริหารเงิน บริหารหนี้สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีเงินออม เมื่อปัญหาหนี้สินหมดไป ก็จะเกิดความมั่นคงในชีวิต มีความสุขในการทำงานและมีความสุขผูกพันกับมหาวิทยาลัย ตามแนวคิด “องค์กรแห่งความสุข” หรือ Happy Workplace

มหาวิทยาลัยมีการประเมินขีดความสามารถตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80 สมรรถนะ (สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และสมรรถนะด้านการบริหาร) ร้อยละ 10 และพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอีกร้อยละ 10 ซึ่งผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินจะจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การประเมินผลมีความโปร่งใสและชัดเจนยิ่งขึ้น โดยจะมีการเลื่อนค่าจ้างได้ไม่เกินร้อยละ 6 ทั้งนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการผู้ใดมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการจะได้เลื่อนค่าจ้างได้ไม่เกินร้อยละ 3 หรือส่งผลสอบล่าช้า 1 ภาคการศึกษา จะได้รับการเลื่อนค่าจ้างได้ไม่เกินร้อยละ 2 ถ้ามีผู้ใดมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจะถูกส่งไปเข้ารับการพัฒนา และอยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และเป็นกลไกในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการจ่ายเงินเดือนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแยกสายวิชาการกับสายสนับสนุนวิชาการตามตำแหน่งและระดับคุณวุฒิ และนอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว มหาวิทยาลัยได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยหลายเรื่องเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งขาดแคลนและหายาก ค่าตอบแทนพิเศษผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ ค่าตอบแทนเพื่อเงินเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร ค่าตอบแทนประเภทตำแหน่งทางวิชาการ เงินประจำตำแหน่งชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ สำหรับสายสนับสนุนวิชาการ เป็นต้น

นอกจากนี้มีการกำหนด performance ระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตั้งแต่กระบวนการเริ่มการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยรับผู้ที่จบปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาต่างประเทศ มีการทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความพร้อมทั้งทางกายและใจ คติวิเคราะห์ สื่อสารแก้ปัญหาได้ และมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานภาระงานให้อาจารย์สามารถเลือกภาระงานตามความถนัดได้ (ภาระงานสอน วิจัย และหรือบริการวิชาการ) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อน performance ในระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัยได้ และส่วนงานที่มีผล performance เป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยจะจัดสรรวงเงินเลื่อนค่าจ้างเพิ่มให้แก่ส่วนงานไม่เกินร้อยละ 0.1 ไปจัดสรรเพิ่มให้แก่ผู้ที่มีผลการประเมินตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป หรือบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมและผลักดัน performance ของคณะ โดยส่วนงานจะต้องที่มีผลการประเมิน ได้แก่ ด้านงานวิจัย ด้านงานสอนด้านบริการสังคม หรือด้านงานบริหาร เป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้ยังจัดให้มีการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรด้านภาษาอังกฤษ เพื่อสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับชาวต่างชาติ และร่วมขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้

การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร โดยได้จัดทำเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU - Development Roadmap) และได้มีการพัฒนา 5 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหาร ได้พัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการจัดอบรมผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ และเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารขององค์กร โดยในปีงบประมาณ 2562 ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรทั้งระบบ และแบ่งกลุ่มผู้บริหารเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Thammasat University - Executive Development Program - TU-EDP) ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/ สถาบัน ซึ่งเป็นผู้บริหารสายวิชาการ และดำรงตำแหน่งแบบมีวาระ

2) การพัฒนาผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ (Thammasat University - Management Development Program - TU-MDP) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง เลขานุการกอง หัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ และดำรงตำแหน่งแบบไม่มีวาระ

หลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ ภายใต้ Theme: The disruptive World แบ่งออกเป็น 3 Modules ได้แก่ 1) The World of Next Generation 2) Thammasat: Defining the Future 3) Soft Skills for Executive ซึ่ง Module ที่ 1 ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มจะเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เห็นภาพความเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค และเชื่อมความสัมพันธ์ ผู้บริหารทุกระดับให้สามารถประสานงานกันได้อย่างสอดคล้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สำหรับ Module ที่ 2 และ 3 ประกอบด้วยการบรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน อบรมเชิงปฏิบัติการ และลงมือทำ Project ผู้บริหารแต่ละกลุ่มจะถูกแยก เพื่อพัฒนา project ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับระดับบริหาร ต่อไป

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ของผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ เลขาธิการคณะ กรรมการ วิทยาลัย สำนักงาน สถาบัน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถทำให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้จัดทำร่าง Manareial Competency ใหม่ เพื่อกำหนดสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหาร ในการที่จะขับเคลื่อนนโยบาย งานให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2. การพัฒนาพนักงานใหม่สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยได้จัดโครงการนิเทศอาจารย์ใหม่ และปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นประจำทุกปีเพื่อให้พนักงานใหม่ได้รับทราบบทบาท หน้าที่ จรรยาบรรณ ความรับผิดชอบ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณธรรมศาสตร์ อันจะทำให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข

ในปีงบประมาณ 2562 มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงหลักสูตรการปฐมนิเทศของบุคลากรทั้ง 2 สาย เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO9001: 2015 ที่ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยให้ความรู้ด้านคุณภาพกับพนักงานที่เข้าใหม่ โดยได้เพิ่มเนื้อหา นโยบายคุณภาพ เป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย และ มคอ. ในโครงการนิเทศอาจารย์ใหม่ เพิ่มเนื้อหาการทำงานอย่างมีคุณภาพ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 ในโครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่

3. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอาจเป็นการพัฒนาตาม function หน้าที่ของงานหรือตาม Competency ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป หรือตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพ

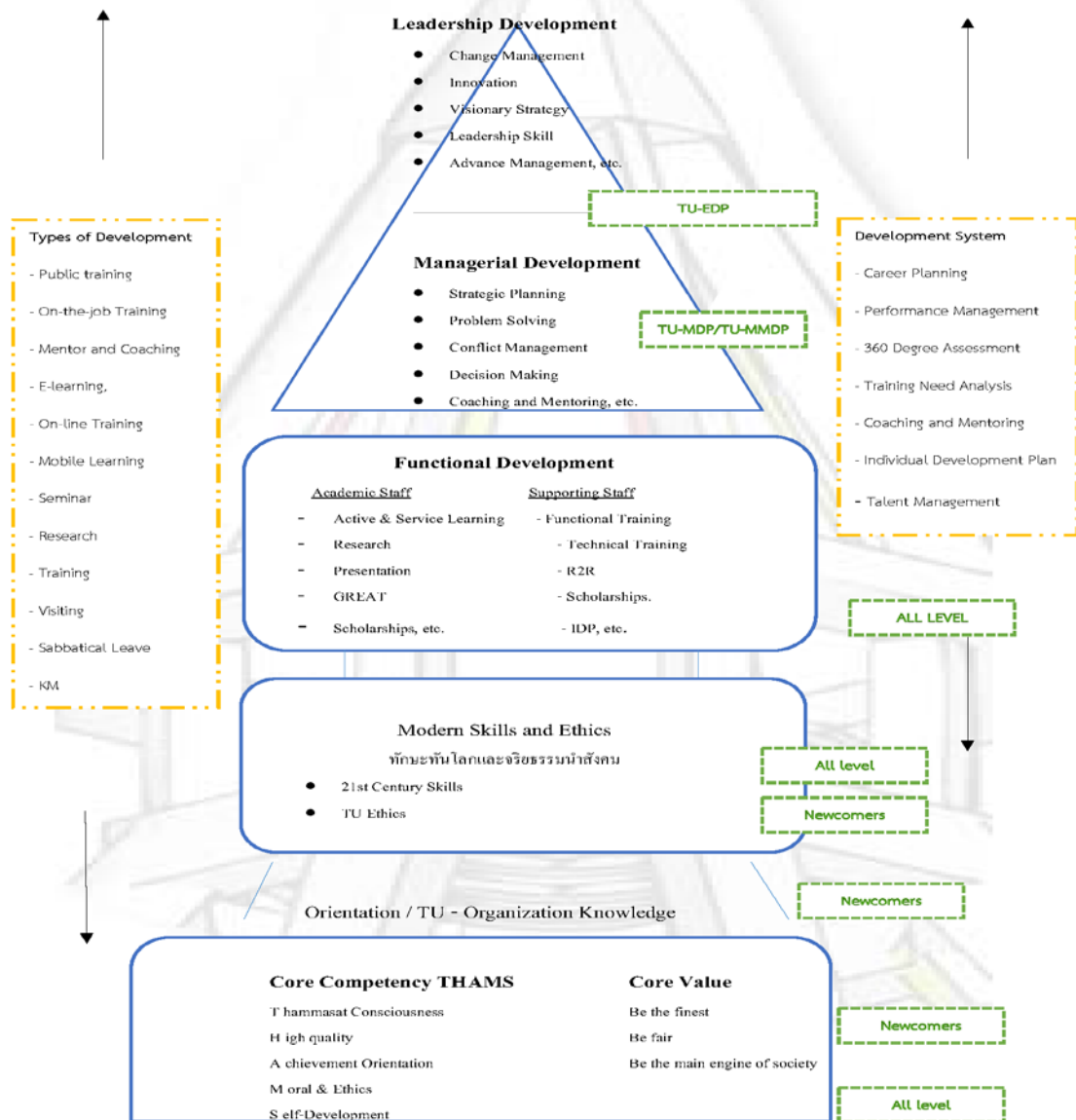
เนื่องจากในปีงบประมาณ 2562 การจัดทำ JD/JA/JS ของมหาวิทยาลัย ในส่วนของสำนักงานอธิการบดี และการแบ่งประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ยังไม่แล้วเสร็จ จึงไม่สามารถพัฒนา Functional Competency ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

4. การพัฒนาทักษะทางภาษา มีการส่งเสริมทักษะด้านภาษาให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ จัดสรรทุนระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านภาษา ณ ต่างประเทศ และดำเนินการอบรมภาษาอังกฤษหลักสูตร TU - STEPS สำหรับพนักงานเงินรายได้ มีการประเมินความสามารถทางภาษาอังกฤษ เพื่อวัดระดับความสามารถทางภาษาของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อนำข้อมูลการทดสอบมาใช้วางแผนพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับทุนเพิ่มพูนความรู้ด้านภาษาในต่างประเทศ ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับความเป็นนานาชาติและต้องมีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ถึงดีเด่น หากมีคะแนนภาษาอังกฤษต่ำกว่าเกณฑ์จะต้องอบรมภาษาอังกฤษ 30 ชั่วโมง และสอบผ่านมาตรฐานที่สถาบันภาษากำหนด

5. การพัฒนาคุณภาพชีวิต มีรูปแบบการจัดโครงการที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากเดิมที่จัดแบบบรรยายเพียงอย่างเดียว ได้เปลี่ยนเป็นการจัดแบบมีส่วนร่วม เรียนรู้แบบ Active Learning เรียนรู้จากกรณีศึกษา มากขึ้น นอกจากนี้ หลักสูตรการอบรมระยะยาวยังให้บุคลากรได้จัดทำโครงการ เพื่อให้บุคลากรได้คิด วิเคราะห์และใช้ความสามารถที่มีร่วมพัฒนาธรรมศาสตร์ในอนาคต ซึ่งการทำโครงการดังกล่าวจะมีการพิจารณาให้รางวัล และแนวคิดจากการทำโครงการ นั้นๆ อาจนำไปสู่การนำไปเป็นโครงการที่มีการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์หรือหน่วยงานได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
TU – Development Roadmap



รูปที่ 5.1 เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU-Development Roadmap)

ในส่วนของการจัดหลักสูตรการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร นั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการสอบถามความต้องการของบุคลากรผ่านแบบสอบถามว่าบุคลากรต้องการเรียนรู้หรือพัฒนาเรื่องใดเพิ่มเติม แล้วนำความต้องการนั้นมาวิเคราะห์ Training need / Training Want ของบุคลากร และพิจารณาประกอบกับนโยบายของผู้บริหารว่าเรื่องอะไรที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากร และมีประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

ในปี 2562 มหาวิทยาลัยกำหนดให้หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี สำนักงานทะเบียนนักศึกษา และ สำนักงานศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ จัดทำ Job Analysis (JA) Job Description (JD) Job Specification (JS) ในทุกตำแหน่งและทุกระดับ ต่อจากปี 2561 เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านการคิด/บุคลิกภาพ ของบุคลากร เพื่อนำมาจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักจริง

วิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการประเมินผลการเรียนรู้จากการอบรมพัฒนาทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งติดตามผลการเรียนรู้ของบุคลากรที่เข้ารับการอบรม เช่น อบรมภาษาอังกฤษสำหรับการสอบ TU STEPS ของพนักงานเงินรายได้ บุคลากรที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสอบหรือไม่ จะได้นำมาเพิ่มเติมรายละเอียดในการอบรมครั้งต่อไปให้มีความเข้มข้นยิ่งขึ้น หรือการอบรม R2R ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผลงานในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1. การต่อสัญญาจ้าง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดให้บุคลากรรับการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างตามประกาศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่และการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย และให้ปฏิบัติงานตามช่วงระยะเวลาของอายุสัญญาจ้าง ดังต่อไปนี้

สัญญาที่	อายุสัญญาจ้าง	เงื่อนไขการต่อสัญญาจ้าง		
		สายวิชาการที่จ้างก่อน 1 พ.ค.58	สายวิชาการที่จ้างตั้งแต่ 1 พ.ค.58	สายสนับสนุนวิชาการ
1	2 ปี	ตำแหน่งอาจารย์		ตามช่วงอายุของสัญญาจ้าง
2	3 ปี	ต้องได้ตำแหน่ง ผศ. (ขอขยายสัญญาได้ 1 ปี ไม่เกิน 2 ครั้ง)	ต้องได้ตำแหน่ง ผศ.หรือยื่นขอ ผศ. ภายใน 6 เดือน (วุฒิปโท/เอก)	
3	5 ปี	ต้องได้ตำแหน่ง รศ. (ขอขยายสัญญาได้ 1 ปี ไม่เกิน 2 ครั้ง)	ต้องได้ตำแหน่ง ผศ.หรือยื่นขอ ผศ. (ขอขยายสัญญาได้ 1 ปี ไม่เกิน 2 ครั้ง) (วุฒิปโท)	
4	จนเกษียณอายุราชการ			

2. Career Path สายวิชาการและ สายสนับสนุนวิชาการ

ความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ คือ การได้รับตำแหน่งทางวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดเงื่อนไขในการต่อสัญญาจ้างของอาจารย์ ให้อาจารย์ทุกคนต้องทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ต้องทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยมหาวิทยาลัยได้มีโครงการสัมมนาหลักเกณฑ์และวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการให้แก่คณาจารย์ผู้สนใจ เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเตรียมตัวเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการได้จัดให้มีคลินิกให้คำปรึกษาการขอตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเตรียมเอกสารประกอบการขอตำแหน่งทางวิชาการ และตอบข้อซักถามให้แก่คณาจารย์ผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ และในการพิจารณาตำแหน่งที่สูงขึ้นกำลังปรับระบบการพิจารณาให้มีการประเมินโดยใช้เวลาให้สั้นแต่ผลงานมีคุณภาพ โดยได้ดำเนินการรวบรวมรายชื่อ Reader ที่มีความสามารถและสามารถพิจารณาผลงานได้รวดเร็วแต่มีคุณภาพให้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ Reader

ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีการกำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้มีตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กำลังดำเนินการจัดทำประกาศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ พ.ศ. 2561 และประกาศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ พ.ศ. 2561 เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการสามารถยื่นขอรับการประเมินเข้าสู่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นทั้งระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น แต่ยังคงได้มาตรฐานที่หน่วยงานภายนอกยอมรับ การออกประกาศหลักเกณฑ์และอัตราเงินประจำตำแหน่งให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการซึ่งดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร