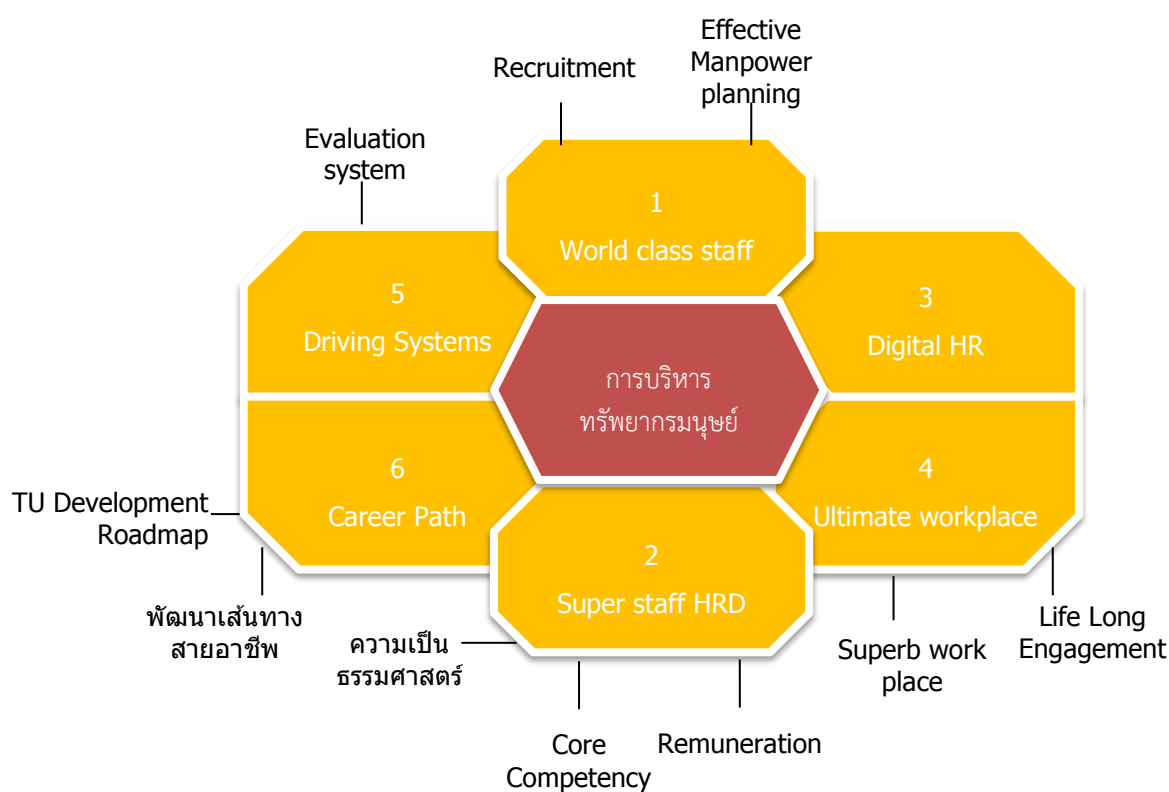


รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2563

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับกำลังคนซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ได้แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 สายตามลักษณะงาน คือ สายวิชาการ และ สายสนับสนุนวิชาการระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตามรูปที่ 1) มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยมีคณะกรรมการบริหารบุคคล (กบค.) ทบทวนการดำเนินการตามแผน เพื่อจัดทำนโยบายและแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประจำปี เพื่อให้การจัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็เกิดความเข้าใจและได้รับการยอมรับจากคณะ/สถาบันที่ต้องนำไปปฏิบัติ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำร่างนโยบายมารับฟังข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อให้ กบค. พิจารณาอีกครั้งก่อนเสนอต่ออธิการบดีหรือสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำนโยบายที่ได้รับความเห็นชอบมาจัดทำระเบียบ/หลักเกณฑ์/ข้อปฏิบัติ/ข้อบังคับเพื่อให้คณะ/หน่วยงานนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะรายงานผลการบริหารบุคคลที่ได้ดำเนินการเป็นรายไตรมาสในที่ประชุม กบม. เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงาน จากผลการดำเนินการในแต่ละปี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นำกลับไปทบทวนเพื่อจัดทำกรอบและแนวทางการบริหารต่อไป

นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ยังมีหน้าที่กำหนดเส้นทางสายอาชีพและพัฒนานุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (TU Development Roadmap) ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ



รูปที่ 1 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร : Workforce environment

การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อสร้าง World class staff

มหาวิทยาลัย มีข้อกำหนดสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาอัตรากำลัง ดังนี้

1. ข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยภายนอก เช่น เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง(เกณฑ์สกอ. เกณฑ์สภามหาวิทยาลัย FTES) การจำกัดอัตราของสำนักงบประมาณที่คงที่ สัดส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัย

2. ข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยภายใน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร (การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กร) การเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรและบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้ในการทำข้อเสนอโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หลักสูตรหรือบริการ จะต้องมีการ

วางแผนอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมและพอเพียง เพื่อให้คณะกรรมการบริหารบุคคลพิจารณาเห็นชอบ (กบค.)

3. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อการบริหารอัตรากำลังสู่เป้าประสงค์เพื่อพัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดทำแผนอัตรากำลัง ดังนี้

3.1 สัดส่วนสายวิชาการต่อสายสนับสนุน ไม่เกิน 1 : 0.75 เพื่อให้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการทำงานให้มากขึ้น ช่วยในการทำงานและการบริการตอบสนองได้จากทุกที่ทุกเวลา รวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น ทำให้ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา แนวนโยบายของหน่วยงานที่ดำเนินการได้ตามข้อกำหนดมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนหน่วยงานที่มีสัดส่วนสายวิชาการต่อสายสนับสนุน ไม่เกิน 1 : 0.75

| ปี พ.ศ. | หน่วยงานที่อยู่ในเกณฑ์ไม่เกิน 1 : 0.75 | หน่วยงานที่ไม่อยู่ในเกณฑ์ไม่เกิน 1 : 0.75 |
|---------|--|--|
| 2560 | 7 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 26 ของหน่วยงานทั้งหมด) | 20 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 74 ของหน่วยงานทั้งหมด) |
| 2561 | 9 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 33 ของหน่วยงานทั้งหมด) | 18 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 67 ของหน่วยงานทั้งหมด) |
| 2562 | 10 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 37 ของหน่วยงานทั้งหมด) | 17 หน่วยงาน (คิดเป็นร้อยละ 63 ของหน่วยงานทั้งหมด) |

3.2 มีการจัดทำแผน Replacement Plan เป็นการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำลังจะว่างลง เพื่อจะได้เตรียมจัดหาบุคลากรมาทดแทนได้ทันเวลา และได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ มีการดำเนินการ Succession Plan เพื่อวางแผนหรือเตรียมบุคลากรระดับบริหาร เพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งบริหารที่จะว่างลงหรือเตรียมผู้บริหารรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3.3 ผลลัพธ์ที่คาดหวังตามกลยุทธ์ (เช่น สัดส่วนอาจารย์ชาวต่างประเทศ การสร้างผลงานวิจัย) โดยกำหนดอัตรากำลังระดับสูง Super Academic Staff ในด้านผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ชาวต่างประเทศ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ นอกจากนี้ในการจัดทำโครงการใหม่หรือกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ จะต้องมีการวิเคราะห์อัตรากำลังที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ในโครงการด้วย

4. แผนอัตรากำลังตามงบประมาณได้ส่วนงาน เพื่อให้รองรับความหลากหลาย และศักยภาพของหน่วยงาน มธ.สนับสนุนหน่วยงานหรือการทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อการสร้างรายได้ ให้สามารถจ้างบุคลากรเพิ่มโดยใช้เงินรายได้ส่วนงาน โดยจะต้องวางแผนกรอบอัตรากำลัง ภาระงาน ตำแหน่งงาน แผนงานโครงการและเงินเดือน/ค่าจ้าง และค่าใช้จ่ายการจ้างบุคลากรจะต้องไม่เกินร้อยละ 35 ของงบประมาณรายได้ทั้งหมดของส่วนงาน เสนอต่อมหาวิทยาลัยตามขั้นตอน

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่

มธ. มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานที่ต้องการรับบุคลากร ทำหน้าที่กำหนดคุณลักษณะ และทักษะจำเป็นของบุคลากร ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และพัฒนาวิธีการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้สามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญระดับสูง Super Academic Staff ที่มีความโดดเด่นทางวิชาการและวิจัย โดยจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราค่าจ้างตามเกณฑ์ปกติ ตลอดจนจัดหาทุนเพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ เช่น โครงการ Bualuang Chair Professorship/Fellowship

ในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ หน่วยงานรับผิดชอบดูแลมอบหมายให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และต้องเข้ารับการประเมินทดลองปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินทดลองและประเมินต่อสัญญาจ้าง ซึ่งกำหนดให้มีการประเมินในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม ความประพฤติ องค์กรประกอบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เป็นต้น

การจัดระบบและการบริหารบุคลากรด้วยระบบ Super staff through HRD

มธ. ได้ดำเนินการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน Job Description สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ การกำหนดมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job Standard) การปรับปรุง/พัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Function Competency) และสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับบุคลากรทุกระดับ

เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถสรรหา คัดเลือก และวางตำแหน่งคนที่เหมาะสมกับงาน สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรได้ในอนาคต

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ด้วยแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และแนวคิดการบริการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Service) ส่งผลให้ภาครัฐของไทยปรับตัวด้วยการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน หนึ่งในประเด็นที่ภาครัฐให้ความสำคัญ คือ การนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ประยุกต์ใช้กับงานด้านต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการปรับปรุงสมรรถนะมีความสำคัญ 2 ประการ 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มาจากสมรรถนะขององค์กรซึ่งมีความยากต่อการลอกเลียนแบบโดยหน่วยงานอื่น 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรตั้งแต่กระบวนการกำหนดและการนำเอาสมรรถนะไปใช้ในหน่วยงาน มธ. ได้จัดทำโครงการกำหนดสมรรถนะหลักบุคลากร (Core Competencies) โดย สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร กำหนดทิศทางโดยผู้บริหารระดับสูง รวบรวมและวิเคราะห์ความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และพัฒนาต้นแบบสมรรถนะจากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงสมรรถนะหลักใหม่ (Core Competency) ตามตารางที่ 2 และจะใช้สมรรถนะดังกล่าวเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำหรับการประเมินต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินทดลองปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการประเมินต่อสัญญาจ้าง ของกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักเดิมและใหม่

| สมรรถนะหลัก (เดิม) | สมรรถนะหลัก (ใหม่) |
|---|--|
| 1. ความเป็นธรรมศาสตร์ (TU Consciousness) | 1. ความเป็นธรรมศาสตร์ (TU Consciousness) |
| 2. การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) | 2. การพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณภาพสูง (High Quality Innovation) |
| 3. ทักษะการสื่อสาร (Communicative Skill) | 3. การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ (Achieving Educational Excellence) |
| 4. การพัฒนาตนเอง (Self Development) | 4. การก้าวนำความเปลี่ยนแปลง (Move for Change) |
| | 5. การประสานความร่วมมือ (Synergy) |

จากสมรรถนะหลักที่ได้ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการปรับปรุงระบบและพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถนำผลลัพธ์ของงานมาประเมินอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาคำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การประเมินต่อสัญญา การพิจารณาค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน/ค่าจ้าง การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปัจจุบัน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะติดตามความก้าวหน้าของสายวิชาการให้เป็นไปตามเงื่อนไขตำแหน่งวิชาการในการต่อสัญญาจ้างโดยรายงานสถิติการคาดการณ์บุคลากรที่จะสิ้นสุดสัญญาเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและการติดตามแจ้งเตือนส่วนงานเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้ส่วนงานได้ตระหนักและเตรียมความพร้อมในการในการประเมินต่อสัญญาจ้างของอาจารย์

การบริหารผลตอบแทน (Remuneration)

มหาวิทยาลัยดำเนินการด้านการบริหารผลตอบแทน โดยคำนึงถึง ความสามารถในการแข่งขันได้ สํารวจเปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างองค์กรในกลุ่มธุรกิจการตั้งดูบุคลากรภายนอกและการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในองค์กร ความเป็นธรรมกับบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร ต้นทุนบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อใช้กำหนดนโยบายด้านผลตอบแทนพัฒนา/ทบทุนระบบการจ่ายผลตอบแทนรวมถึงการออกแบบและกำหนดรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนจากการทบทุนดังกล่าว ทำให้มีการปรับฐานเงินเดือนของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เริ่มใช้ในปีการศึกษา 2563

การบริหารงานบุคคลโดยใช้ระบบสารสนเทศ (Digital HR)

มธ. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมระบบงานโครงสร้างองค์กร ระบบงานทะเบียนประวัติ ระบบงานบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบงานเบิกจ่ายเงินเดือน ระบบติดตามความก้าวหน้าการขอตำแหน่งทางวิชาการ และอยู่ระหว่างปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดการสภาพแวดล้อม สวัสดิภาพ และความปลอดภัย

มธ. มีนโยบายสร้างเสริมสุขภาพ และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดสภาวะสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยแก่บุคลากร เช่น เปลี่ยนเครื่องปรับอากาศ เปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องใหม่ จัดศูนย์บริการรับแจ้งเหตุฉุกเฉิน 24 ชม. เพื่อรับแจ้งเหตุและบริการให้ความช่วยเหลือ การส่งเสริมให้บุคลากรปลูกผักปลอดสารพิษ โดยจัดพื้นที่สำหรับแปลงปลูกผักภายในศูนย์รังสิต ผลผลิตที่ได้สามารถนำไปรับประทานหรือแจกจ่ายให้กับบุคลากรที่มีความต้องการ การเพิ่มพื้นที่สีเขียวและสถานที่สำหรับส่งเสริมการออกกำลังกาย การดูแลบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดี โดยจัดสรรงบประมาณตรวจสอบสุขภาพประจำปีของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง มาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และในช่วง COVID-19 มหาวิทยาลัยได้ทำประกันชีวิตกลุ่มโรค COVID-19 สำหรับบุคลากรทุกคนในวงเงิน 50,000 บาท และมีระยะเวลาประกันภัย 1 ปี

มธ. สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับทำงานอย่างมีความสุข โดยมีแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมกับบุคลากรที่หลากหลาย มธ. คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทุกกลุ่ม โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ทบทวน วิเคราะห์ และดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับสวัสดิการตรงตามความต้องการ ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มธ. (จ่ายจากเงินรายได้และเงินกองทุนบริหารบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย)

| ประเภทสวัสดิการ | สายวิชาการ | สายสนับสนุน | หมายเหตุ |
|--|------------|-------------|---|
| 1. สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย | | | |
| 1.1 เงินสมทบค่ารักษาพยาบาล | ✓▪ | ✓▪ | |
| 1.2 การตรวจสุขภาพประจำปี | ✓▪ | ✓▪ | |
| 1.3 จัดกระเช้าเยี่ยมผู้ป่วยซึ่งเป็นคนไข้ในโรงพยาบาล | ✓▪ | ✓▪ | |
| 2. สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย | | | |
| 2.1 โครงการสวัสดิการที่อยู่อาศัย (ช่วยเหลือค่าดอกเบี้ย) | ✓▪ | ✓▪ | |
| 2.2 มธ. ออกหนังสือผ่านสิทธิเพื่อกู้เงินจากสถาบันการเงินที่มีข้อตกลงในการหักเงินเดือน ณ ที่จ่าย ชำระหนี้ค่าที่อยู่อาศัยให้แก่สถาบันการเงิน ได้แก่ - โครงการเงินกู้สวัสดิการไม่มีเงินฝาก - โครงการเคหะสินเชื่อนานาชาติออมสิน | ✓▪ | ✓▪ | |
| 3. สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาบุตร | | | |
| 3.1 เงินทุนอุดหนุนการศึกษาบุตร | ✓▪ | ✓▪ | |
| 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 | ✓▪ | ✓▪ | *กรณีต้องไม่ได้รับเงินทดแทนจากประกันสังคม |
| 5.2 เงินทดแทนข้าราชการ เนื่องจากการเสียชีวิตหรือได้รับอันตรายแก่ร่างกายและจิตใจ | ✓▪ | ✓* | |
| 5.3 ฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือเพื่อนครู (ช.พ.ค. - ช.พ.ส.) | ✓▪ | ✓▪ | |
| 6. เงินค่าหนังสือและค่าถ่ายเอกสารทางวิชาการ | ✓▪ | - | |
| 7. เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ | ✓▪ | ✓▪ | |
| 8. เงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ เช่น อุทกภัย ภัยแล้งและอัคคีภัย | ✓▪ | ✓▪ | |

| | | | |
|---|----|----|-----------------------|
| 9. เงินช่วยเหลือค่าหน่วยกิตในการศึกษาต่อระดับปริญญาโท (นอกเวลาราชการ) ใน มธ. (สำหรับสายสนับสนุนวิชาการ) | - | ✓▪ | |
| 10. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ | ✓▪ | ✓▪ | |
| 11. กองทุนประกันสังคม | ✓▪ | ✓▪ | |
| 12. ชมรมผู้เกษียณอายุราชการ มธ. | ✓▪ | ✓▪ | *บุคลากรที่เกษียณอายุ |

การบริหารงานบุคคลในช่วงสถานการณ์ Covid-19

ในสถานการณ์ Covid-19 มธ. ได้มีการปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อความปลอดภัยด้านสุขภาพ ควบคู่ไปกับการสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพโดยให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้าน (Work From Home) มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การอนุมัติเอกสารออนไลน์ ระบบบันทึกการปฏิบัติงาน ระบบลงเวลาการทำงาน การประชุมออนไลน์ผ่าน Microsoft Team ระบบจัดเก็บและเรียกดูเอกสารออนไลน์ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนและการอบรมหลักสูตรออนไลน์ เป็นต้น เพื่อให้การทำงานสะดวกและมีประสิทธิภาพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และออกมาตรการผ่อนปรนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว ขยายระยะเวลาสัญญาให้แก่บุคลากรสายวิชาการที่ได้รับผลกระทบ เป็นระยะเวลา 1 ปี ขยายระยะเวลาการประเมินของบุคลากรที่ไม่สามารถประเมินได้ในช่วงเดือนมีนาคม - กรกฎาคม 2563 โดยกำหนดให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2563 เว้นกรณีที่ภาระงานขั้นต่ำตามประกาศการเลื่อนค่าจ้าง 2 รอบการประเมิน

ความผูกพันของบุคลากร : Workforce Engagement through Ultimate workplace

มธ. กำหนดให้มียุทธศาสตร์ที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย และให้ มธ. สามารถรักษาคนดีและคนเก่งไว้ในองค์กร ภายใต้ธีมUltimate Workplace โดยกำหนดกลยุทธ์ Fun & Superb workplace สุดยอดที่ทำงานโดนใจ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการเสริมสร้างสุขภาพตามแนวคิด “องค์กรแห่งความสุข” หรือ Happy Workplace และการที่บุคลากรจะมีความรักความผูกพันกับมหาวิทยาลัยนั้น บุคลากรต้องมีความสุขในการทำงานก่อนทั้งร่างกายและจิตใจ ในปีงบประมาณ 2562 มธ.ร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดลออกแบบสำรวจการผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร (HAPPINOMETER) และนำผลจากการสำรวจดังกล่าว มาดำเนินการด้านความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

1. สร้างความตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ผ่านการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
2. จัดประชุมระหว่างผู้บริหารกับประชาคมชาวธรรมศาสตร์ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง หลากหลาย และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการบริหารที่มีความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และผูกพันกับมหาวิทยาลัย ผ่านโครงการ HR-TU Network
3. จัดสรรวงเงินเพิ่มในการเลื่อนค่าจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยในสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 0.1 ให้แก่หน่วยงานที่มีผลปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้จัดสรรเพิ่มแก่ผู้ที่มีผลการทำงานที่ดี ด้านงานวิจัย ด้านงานสอน ด้านบริการสังคม หรือด้านงานบริหาร
4. ปรับปรุง และพัฒนา ระบบเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) สายสนับสนุนวิชาการ
5. พัฒนาระบบความก้าวหน้าพิเศษและ ค่าตอบแทนทางเลือก สำหรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง
6. ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ดี มีความสามารถ เพื่อเป็นเกียรติ เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผ่านโครงการบุคลากรดีเด่น (สายสนับสนุนวิชาการ) ครูดีเด่น (สายวิชาการ) กิตติยาจารย์ (สายวิชาการ)
7. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและยกระดับความสุขในการทำงานรวมถึงความผูกพันตลอดชีวิต (Life Long Engagement) เช่น โครงการ “5 ส. สร้างสรรค์” โครงการตามแนวคิด “Happy Workplace” การบริการแยกลำดับเข้าคิวบุคลากรในการเข้ารับบริการ รพ.มธ. (ความร่วมมือ มธ และ รพ.มธ) โครงการ “ห้องสมุดยามว่าง” สมาชิกห้องสมุดสำหรับบุคลากรและบุคลากรเกษียณ โครงการ “Fit Fun Firm” ส่วนลดรายปีค่าบริการ ศูนย์กีฬา 25% สำหรับบุคลากร มธ.
8. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ได้แก่ ทุนระยะสั้นเพื่อศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ (สายสนับสนุนวิชาการ) ทุนช่วยเหลือค่าหน่วยกิตบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ต้องการจะศึกษาต่อ ระดับปริญญาโท ทุนพัฒนาอาจารย์ ทุนสำหรับ

อาจารย์ที่ต้องการศึกษาต่อ ปริญญาโท และปริญญาเอก ค่าตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับอาจารย์ ที่ผลิตผลงานทางวิชาการ ค่าตอบแทนพิเศษ ประจำตำแหน่งสายวิชาการ เป็นต้น

ในด้านการประเมินความผูกพันของบุคลากร ฝ่ายวางแผนเริ่มสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ มธ. ใน ปี การศึกษา 2562 ตามหมวดผลลัพธ์ รูปที่ 7.3.10

การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Driving System for excellence and Career Path Development)

มธ. มีการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร โดยได้จัดทำเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU - Development Roadmap) ตามรูปที่ 5.2

มหาวิทยาลัยสนับสนุนและวางแผนระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม และทุกระดับ โดยจัดทำเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU - Development Roadmap) ตามรูปที่ 5.2 ดังนี้

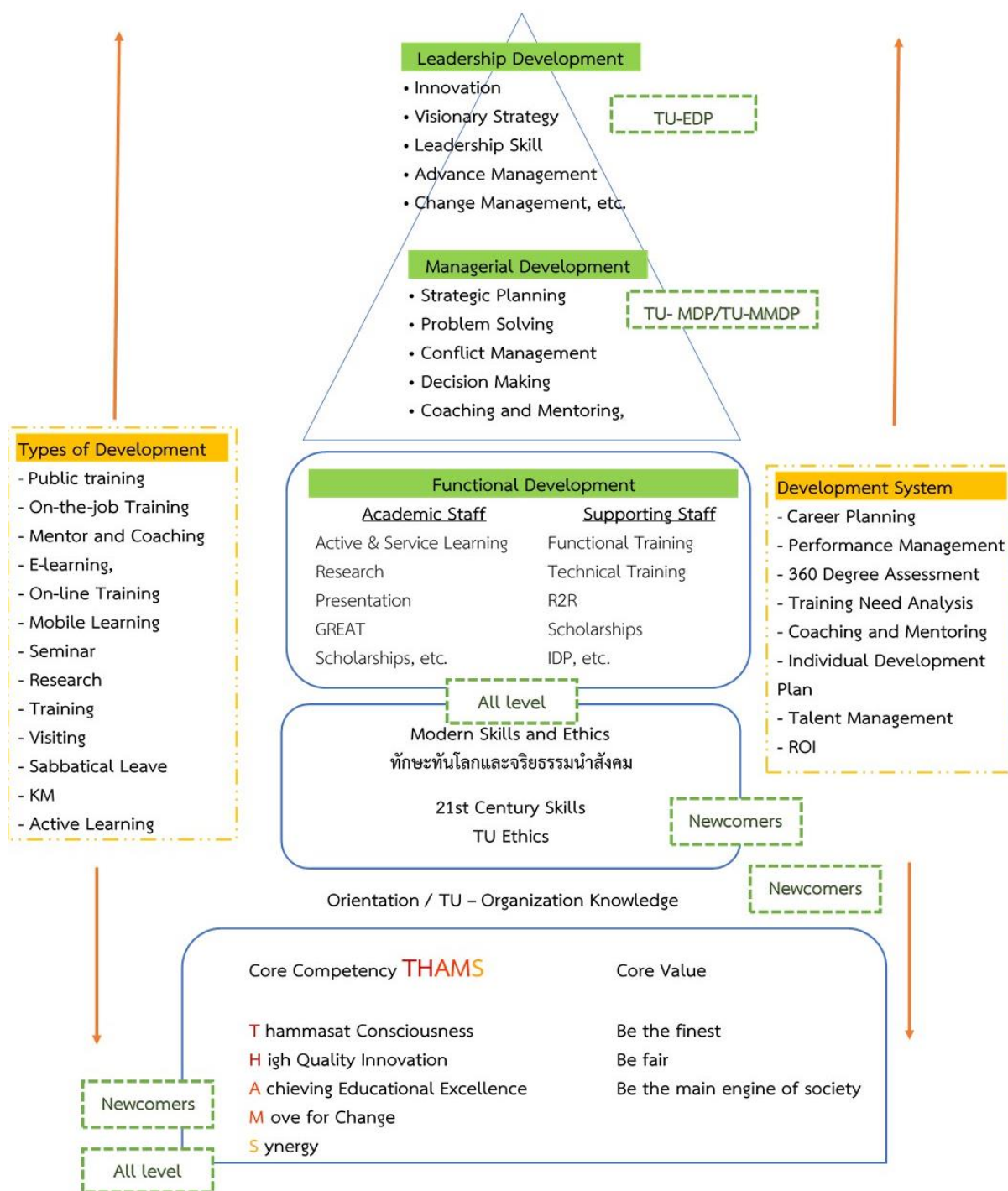
1. การพัฒนาผู้บริหาร ได้พัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการจัดอบรมผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ และเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารขององค์กร โดยในปีงบประมาณ 2563 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 และทำ Project ผู้บริหารแต่ละกลุ่มจะถูกแยก เพื่อพัฒนา project ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับระดับบริหารต่อไป

TU – Development Roadmap



รูปที่ 5.4 เส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU-Development Roadmap)

มหาวิทยาลัยสนับสนุนและวางแผนระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม และทุกระดับ โดยจัดทำเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU - Development Roadmap) ตามรูปที่ 5.4 ดังนี้

1. **การพัฒนาผู้บริหาร** ได้พัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการจัดอบรมผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ และเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารขององค์กร โดยในปีงบประมาณ 2563 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 ประกอบด้วย การบรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาคุณ อบรมเชิงปฏิบัติการ และลงมือทำ Project ผู้บริหารแต่ละกลุ่มจะถูกแยก เพื่อพัฒนา project ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับระดับบริหารต่อไป

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ของผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ เลขานุการคณะ 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 และ ปี 2563 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 โดยได้กำหนดการปรับปรุง และพัฒนา การจัดทำ JD/JA/JS ของมหาวิทยาลัยและในส่วนของสำนักงานอธิการบดี พร้อมทั้งการปรับปรุงและพัฒนา Core Competency , Function Competency และ Managerial Competency

นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ 2562 – 2563 ยังจัดโครงการ ต่าง ๆ เพิ่มเติม ดังนี้

1. โครงการอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงานเงินรายได้
2. โครงการอบรมเรื่องการแก้ไขสัญญาทางพัสดุ
3. โครงการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : การสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพ สายสนับสนุนวิชาการ
4. โครงการอบรมสุขภาพกายและจิตดีเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพ ประจำปี 2563
5. โครงการ HR-TU Network
6. โครงการจัดทำคู่มือเพื่อข้อกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น
7. โครงการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ R2R
8. โครงการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สายสนับสนุนวิชาการ

9. โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร TU-Talent (สายสนับสนุนวิชาการ)

10. โครงการ TU-Ethic การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมเพื่อธรรมศาสตร์ใสสะอาด

4. การพัฒนาทักษะทางภาษา มีการส่งเสริมทักษะด้านภาษาให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ จัดสรรทุนระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านภาษา ณ ต่างประเทศ และดำเนินการอบรมภาษาอังกฤษหลักสูตร TU - STEPS สำหรับพนักงานเงินรายได้ มีการประเมินความสามารถทางภาษาอังกฤษ เพื่อวัดระดับความสามารถทางภาษาของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อนำข้อมูลการทดสอบมาใช้วางแผนพัฒนาบุคลากร และจัดโครงการ English for Work รุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 เพื่อพัฒนาภาษาอังกฤษของบุคลากร

นอกจากนี้ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับทุนเพิ่มพูนความรู้ด้านภาษาในต่างประเทศ ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับความเป็นนานาชาติและต้องมีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ถึงดีเด่น หากมีคะแนนภาษาอังกฤษต่ำกว่าเกณฑ์จะต้องอบรมภาษาอังกฤษ 30 ชั่วโมง และสอบผ่านมาตรฐานที่สถาบันภาษากำหนด

5. การพัฒนาคุณภาพชีวิต มีรูปแบบการจัดโครงการที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากเดิมที่จัดแบบบรรยายเพียงอย่างเดียว ได้เปลี่ยนเป็นการจัดแบบมีส่วนร่วม เรียนรู้แบบ Active Learning เรียนรู้จากกรณีศึกษา มากขึ้น นอกจากนี้หลักสูตรการอบรมระยะยาวยังให้บุคลากรได้จัดทำโครงการ เพื่อให้บุคลากรได้คิด วิเคราะห์และใช้ความสามารถที่มีร่วมพัฒนาธรรมศาสตร์ในอนาคต ซึ่งการทำโครงการดังกล่าวจะมีการพิจารณาให้รางวัล และแนวคิดจากการทำโครงการ นั้นๆ อาจนำไปสู่การนำไปเป็นโครงการที่มีการปฏิบัติจริง