Mahidol University

*Wisdom of the Land*

# แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559-2562

“ในเรื่องทรัพยากรบุคคล ประชาคมมหิดลต้องมีความสุข (Happiness for all) การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องปกป้องบุคลากร ไม่ได้ปกป้องกฎระเบียบ ซึ่งเป็นอันต้องปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานได้ เติบโตได้ และพัฒนาตนเองได้อย่างมีความสุข ซึ่งผมเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานแล้วผลงานจะออกมาดีและมหิดลจะดีขึ้นแน่นอน”

*ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ อุดม คชินทร*
*อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล*

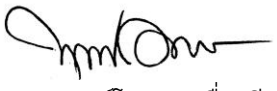
**นโยบายและทิศทางมหาวิทยาลัยมหิดล**
**สภามหาวิทยาลัยพบประชาคม ครั้งที่ 4**
ณ หอประชุมมหิดลสิทธาคาร
วันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2558

# คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 - 2562 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย นโยบายของผู้บริหารชุดปัจจุบัน ตลอดจนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ครั้งนี้ เป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในระดับส่วนงานและกองทรัพยากรบุคคล โดยผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารที่กำกับดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนงาน อีกทั้งมีการพิจารณาสถานการณ์รอบข้างในหลากหลายมุมมอง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีทิศทางที่ชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป้าหมายสูงสุดของการเป็น “ปัญญาของแผ่นดิน” โดยที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 499 เมื่อวันพุธ ที่ 19 สิงหาคม พ.ศ.2558 มีมติรับทราบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับแก้ไขให้เป็นยุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศด้านวิชาการ และการเป็น World Class University

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะเสริมสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดลให้มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกท่านในการผลักดันแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปธรรมจนบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้



(อาจารย์นายแพทย์โยเซฟ ซื่อเพียรธรรม)
รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ตุลาคม 2558

**คณะผู้จัดทำ**

1. อาจารย์นายแพทย์โยเซฟ ซื่อเพียรธรรม รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตรลดา อมรวัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. นางจริยา ปัญญา ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล
4. นางสาวอร่ามศรี วิชิรานนท์ หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล
5. นายเทวัญ คงพิพัฒน์กุล หัวหน้างานบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์
6. นางสาวปิยนุช รัตนกุล หัวหน้างานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
7. นายนิพนธ์ ครุฑเครือศรี หัวหน้างานสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
8. นางสุภัทรา บุศย์เมืองปัก หัวหน้างานความก้าวหน้าในสายวิชาการและสนับสนุน
9. ผู้แทนส่วนงานในการสัมมนาระดมความคิดเห็นเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (HR Policy & HR Network)
10. บุคลากรกองทรัพยากรบุคคล

**สารบัญ**

**หน้า**

**บทที่ 1 บทนำ**

ประวัติมหาวิทยาลัยมหิดล 4

คำขวัญ ปรัชญา ปณิธาน และค่านิยมมหาวิทยาลัยมหิดล 4

วิสัยทัศน์และพันธกิจมหาวิทยาลัยมหิดล 6

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559 - 2562 6

**บทที่ 2 สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

เหตุผลและความจำเป็น 8

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล 9

ขั้นตอนการดำเนินงาน 9

แผนการดำเนินงาน 10

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 10

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 17

**บทที่ 3 การวิเคราะห์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด**

ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 – 2562 22

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 27

**บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล**

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559-2562 30

แผนงาน/โครงการเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล 32

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1. ประวัติมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดล ก่อกำเนิดขึ้นจากพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สร้างโรงพยาบาล ณ บริเวณเขตวังหลัง เมื่อปี พ.ศ.2429 โดยทรงมีพระราชประสงค์ให้มีโรงพยาบาลสำหรับรักษาพยาบาลราษฎรที่เจ็บป่วยและทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามโรงพยาบาลแห่งนี้ว่า **“โรงพยาบาลศิริราช”** เมื่อปี พ.ศ.2431 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2432 โรงพยาบาลศิริราชได้ขยายกิจการเป็นโรงเรียนแพทย์แห่งแรกของประเทศไทยและเปิดสอนวิชาแพทย์ในปีถัดมา และในปี พ.ศ.2436 ได้ใช้ชื่อ **“โรงเรียนศิริราชแพทยากร”** เป็นชื่อครั้งแรกของโรงเรียนแพทย์ จนกระทั่งปี พ.ศ.2485 จึงได้รับการสถาปนาขึ้นเป็น **“มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์”**

ในปี พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม **“มหิดล”** อันเป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อของมหาวิทยาลัยแทนมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และทรงมีพระบรมราโชวาทแก่คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้พัฒนามหาวิทยาลัยมหิดล ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ตามความหมายและเพิ่มเติมขอบเขตของวิชาการให้กว้างขวางออกไปจากวิชาแพทยศาสตร์

ด้วยความรักและภูมิใจในมหาวิทยาลัย กอปรกับความศรัทธาในพระจริยาวัตรแห่งองค์ **"สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก (สมเด็จพระราชบิดา)"** ผู้ทรงเป็นองค์กำเนิดของนาม **"มหาวิทยาลัยมหิดล"** และมีคุณูปการต่อสถาบัน ชาวมหิดลจึงยึดถือและสืบสานพระราชปณิธานของพระองค์ต่อมา บังเกิดเป็นคำขวัญ ปรัชญา ปณิธาน และค่านิยมของมหาวิทยาลัย

## 2. คำขวัญ ปรัชญา ปณิธาน และค่านิยมมหาวิทยาลัยมหิดล

**คำขวัญ (Motto)**

อตฺตานำ อุปมำ กเร

พึงปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนดังปฏิบัติต่อตนเอง

Do unto others as you would have others do unto you.

**ปรัชญา (Philosophy)**

ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

True success is not in the learning,
but in its application to the benefit of mankind.

**ปณิธาน (Determination)**

ปัญญาของแผ่นดิน

Wisdom of the Land

**ค่านิยม - วัฒนธรรมองค์การ**
**(Mahidol University Core Values and Organization Culture)**

**M** Mastery เป็นนายแห่งตน เชี่ยวชาญฝึกฝน

**A** Altruism มุ่งผลเพื่อผู้อื่น

**H** Harmony กลมกลืนกับสรรพสิ่ง

**I** Integrity มั่นคงยิ่งในคุณธรรม

**D** Determination แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ

**O** Originality สร้างสรรค์สิ่งใหม่

**L** Leadership ใฝ่ใจเป็นผู้นำ

## 3. วิสัยทัศน์และพันธกิจมหาวิทยาลัยมหิดล

**วิสัยทัศน์ (Vision)**

มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

Mahidol University is determined to be a world class university.

**พันธกิจ (Mission)**

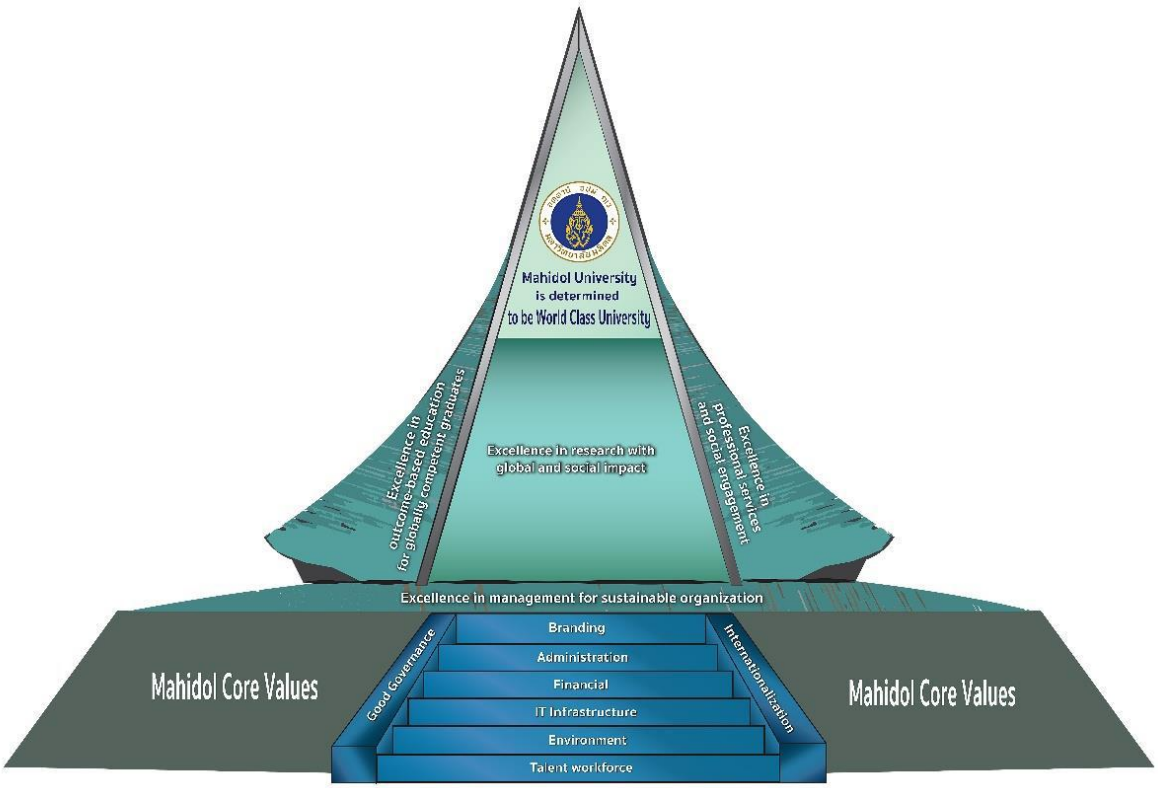
สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสังคมไทย และประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

To excel in health, sciences, arts and innovation with integrity for the betterment of Thai society and the benefit of mankind.

## 4. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 - 2562

**ยุทธศาสตร์**

1. Excellence in research with global and social impact
2. Excellence in outcome-based education for globally- competent graduates
3. Excellence in professional services and social engagement
4. Excellence in management for sustainable organization
   - Financial
   - Talent Workforce
   - Environment
   - Administration & Governance
   - Branding
   - IT Infrastructure




**โมเดลยุทธศาสตร์**

# บทที่ 2
# สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

## 1. เหตุผลและความจำเป็น

ตามที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยมหิดลในอีก 4 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2558 – 2561) ในงาน “สภามหาวิทยาลัยมหิดลพบประชาคมครั้งที่ 4 นโยบายและทิศทางมหาวิทยาลัยมหิดล” เมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ.2558 ว่ามหาวิทยาลัยยังคงวิสัยทัศน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหิดลเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก (Global University) โดยมุ่งสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง สร้างสรรค์ความสุขแก่ประชาคมมหิดล และปวงชน (Excellent Organization and Happiness for All) ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ธรรมาภิบาล เทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ ได้วางภาพอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี พ.ศ.2561 ไว้ว่า “ประชาคมมหิดลมีความสุข (Happiness for All) บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย ปรับปรุงระเบียบ กระบวนการต่างๆ ให้ทันสมัย รวดเร็ว สอดคล้องกับการทำงานนอกระบบราชการ โดยใช้มืออาชีพช่วยในการดำเนินการ เป็นสำนักงานอิเล็คทรอนิคส์ (e-Office) การทำงานเชิงรุก (Proactive) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อคิด วิเคราะห์ วางแผนได้ เพิ่มการสื่อสารสองทาง และเป็น Training Center”

กองทรัพยากรบุคคล ในฐานะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ และสามารถสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน จึงเห็นสมควรให้มีการจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 - 2562" ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกับนโยบายและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัย และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การรับฟังความต้องการ ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนงานจากการจัด “โครงการ HR สัญจร : MUHR อาสาร่วมคิด ผูกมิตรส่วนงาน” และการจัดสัมมนาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (บุคลากรกองทรัพยากรบุคคล) เมื่อวันที่ 1 – 2 พฤษภาคม พ.ศ.2558 ณ โรงแรมเดอะ รอยัลเจมส์ กอล์ฟ รีสอร์ท จังหวัดนครปฐม รวมถึงการสัมมนาเพื่อพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Network & HR Policy) เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม และ 8 มิถุนายน พ.ศ.2558 ณ ห้องประชุม 101 อาคารประชาสังคมอุดมพัฒน์ ชั้น 1 สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

**2. วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

1. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2559 - 2562 ให้มีความสอดคล้องต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับนโยบายและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัย

2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สอดคล้องต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย

**3. ขั้นตอนการดำเนินงาน**

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

**1. การจัดกิจกรรม HR สัญจร : "MUHR อาสาร่วมคิด ผูกมิตรส่วนงาน"** มีระยะเวลาดำเนินการระหว่างวันที่ 27 มกราคม – 26 พฤษภาคม 2558 โดยมีส่วนงานที่เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด 38 ส่วนงาน เพื่อทราบถึงนโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนงาน รวมถึงความต้องการ ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

**2. การจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นบุคลากรกองทรัพยากรบุคคล** เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระหว่างวันที่ 1 – 2 พฤษภาคม 2558 ณ โรงแรมเดอะ รอยัลเจมส์ กอล์ฟ รีสอร์ท จังหวัดนครปฐม โดยมีบุคลากรกองทรัพยากรบุคคลเข้าร่วม จำนวน 51 ราย

**3. การจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (HR Network)** เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม ณ ห้องประชุม 101 อาคารประชาสังคมอุดมพัฒน์ ชั้น 1 สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา โดยมีผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของส่วนงานเข้าร่วม จำนวน 121 ราย จาก 36 ส่วนงาน 3 ศูนย์

**4. การจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (HR Policy)** เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2558 ณ ห้องประชุม 101 อาคารประชาสังคมอุดมพัฒน์ ชั้น 1 สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา โดยมีผู้บริหารที่กำกับดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าร่วม จำนวน 52 ราย จาก 33 ส่วนงาน

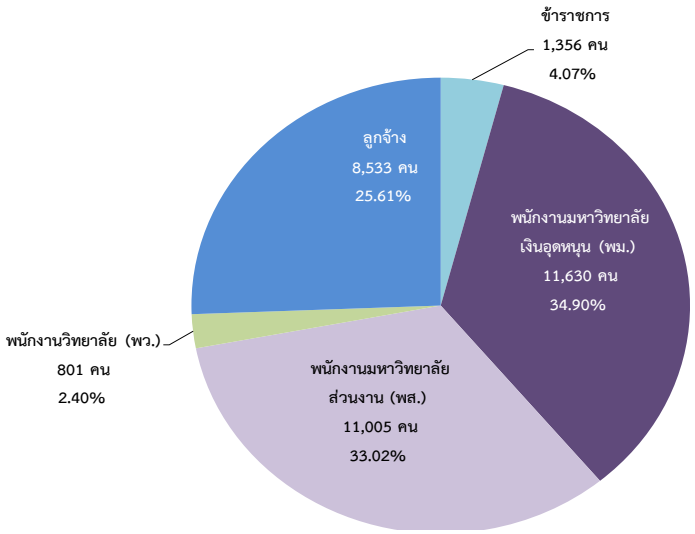
**4. แผนการดำเนินงาน**

| กิจกรรม | ปี พ.ศ. 2558 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. |
| 1. ประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินโครงการ HR สัญจรฯ | 15 | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการรับฟังความคิดเห็นครบทุกส่วนงาน (HR สัญจรฯ) | | | 27 ม.ค. - | 26 พ.ค. | | | | |
| 3. รวบรวมความคิดเห็นจากการสัมมนาทบทวนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2556 – 2559 | | | 21 - 22 | | | | | |
| 4. สัมมนาระดมความคิดเห็นบุคลากรกองทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | | | | | 1 - 2 | | | |
| 5. สัมมนาระดมความคิดเห็นจาก HR Policy & HR Network เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล | | | | | 28 พ.ค. | และ 8 มิ.ย. | | |
| 6. จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 - 2562 | | | | | | | | |
| 7. นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล | | | | | | | | |
| 8. นำเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย | | | | | | | | |

**5. สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** (ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2558)

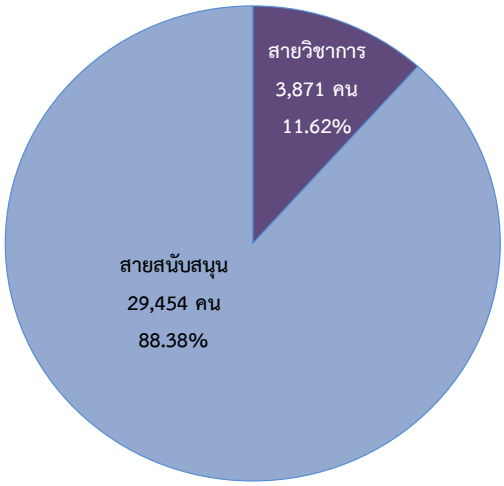
มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพของบุคลากร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ซึ่งแต่ละส่วนงานมีการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากร ร้อยละ 46.15 การพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 41.03 และการสร้างความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร ร้อยละ 30.77 ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นอกเหนือจากมหาวิทยาลัย อาทิ การให้ทุนสนับสนุนการวิจัย การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา/พัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด เป็นต้น

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหิดล แบ่งการบริหารงานออกเป็น 36 ส่วนงาน มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 33,325 คน โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินอุดหนุน (ร้อยละ 34.90) และเป็นบุคลากรสายสนับสนุนมากกว่าสายวิชาการ (ร้อยละ 88.38 : 11.62) (แผนภาพที่ 5.1 – 5.2 และตารางที่ 5.3 – 5.4)




รวมทั้งสิ้น 33,325 คน

แผนภาพที่ 5.1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภท




รวมทั้งสิ้น 33,325 คน

แผนภาพที่ 5.2 บุคลากรจำแนกสายวิชาการ/ สายสนับสนุน

## ตารางที่ 5.3 อัตราส่วนบุคลากร

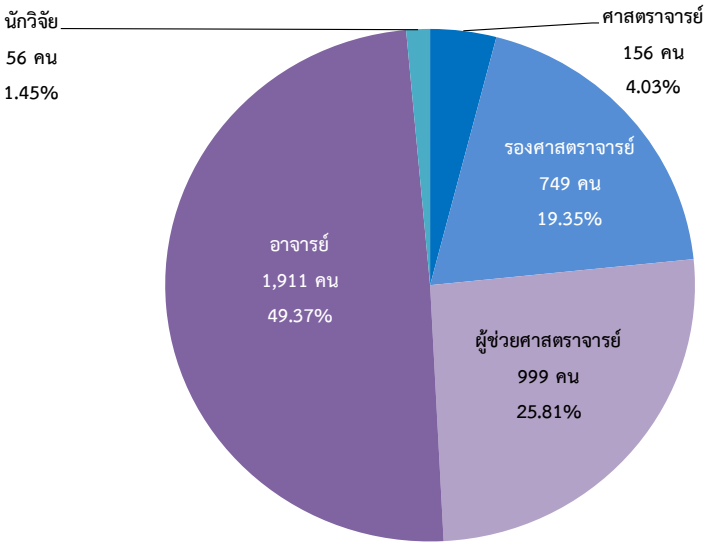
| ประเภทบุคลากร | สายวิชาการ | | สายสนับสนุน | | รวม | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ข้าราชการ | 636 | 16.43 | 720 | 2.44 | **1,356** | **4.07** |
| พนักงานมหาวิทยาลัย | 2,813 | 72.67 | 8,817 | 29.93 | **11,630** | **34.90** |
| พนักงานวิทยาลัย | 267 | 6.90 | 534 | 1.81 | **801** | **2.40** |
| พนักงานส่วนงาน | 86 | 2.22 | 10,877 | 36.93 | **11,005** | **33.02** |
| ลูกจ้างเงินงบประมาณ | 10 | 0.26 | 1,671 | 5.67 | **1,681** | **5.04** |
| ลูกจ้างเงินรายได้ | 17 | 0.44 | 6,835 | 23.21 | **6,852** | **20.56** |
| **รวม** | **3,871** | **100.00** | **29,454** | **100.00** | **33,325** | **100.00** |

## ตารางที่ 5.4 อัตราส่วนบุคลากรจำแนกตามส่วนงาน

| ส่วนงาน | สายวิชาการ | | สายสนับสนุน | | รวม | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1.คณะกายภาพบำบัด | 45 | 23.20 | 149 | 76.80 | 194 | 0.58 |
| 2.คณะทันตแพทยศาสตร์ | 187 | 13.50 | 1,198 | 86.50 | 1,385 | 4.16 |
| 3.คณะเทคนิคการแพทย์ | 81 | 35.53 | 147 | 64.47 | 228 | 0.68 |
| 4.คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 31 | 18.79 | 134 | 81.21 | 165 | 0.50 |
| 5.คณะพยาบาลศาสตร์ | 138 | 40.59 | 202 | 59.41 | 340 | 1.02 |
| 6.คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี | 775 | 8.52 | 8,326 | 91.48 | 9,101 | 27.31 |
| 7.คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล | 925 | 6.34 | 13,658 | 93.66 | 14,583 | 43.76 |
| 8.คณะเภสัชศาสตร์ | 84 | 36.84 | 144 | 63.16 | 228 | 0.68 |
| 9.คณะวิทยาศาสตร์ | 268 | 41.29 | 381 | 58.71 | 649 | 1.95 |
| 10.คณะวิศวกรรมศาสตร์ | 118 | 44.03 | 150 | 55.97 | 268 | 0.80 |
| 11.คณะเวชศาสตร์เขตร้อน | 122 | 14.65 | 711 | 85.35 | 833 | 2.50 |
| 12.คณะศิลปศาสตร์ | 57 | 40.71 | 83 | 59.29 | 140 | 0.42 |
| 13.คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ | 99 | 59.64 | 67 | 40.36 | 166 | 0.50 |
| 14.คณะสัตวแพทยศาสตร์ | 65 | 19.40 | 270 | 80.60 | 335 | 1.01 |
| 15.คณะสาธารณสุขศาสตร์ | 148 | 48.68 | 156 | 51.32 | 304 | 0.91 |
| 16.คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ | 54 | 36.49 | 94 | 63.51 | 148 | 0.44 |
| 17.บัณฑิตวิทยาลัย | 1 | 0.60 | 165 | 99.40 | 166 | 0.50 |
| 18.วิทยาเขตกาญจนบุรี | 59 | 32.42 | 123 | 67.58 | 182 | 0.55 |
| 19.วิทยาลัยการจัดการ | 29 | 31.52 | 63 | 68.48 | 92 | 0.28 |
| 20.วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ | 138 | 41.19 | 197 | 58.81 | 335 | 1.01 |

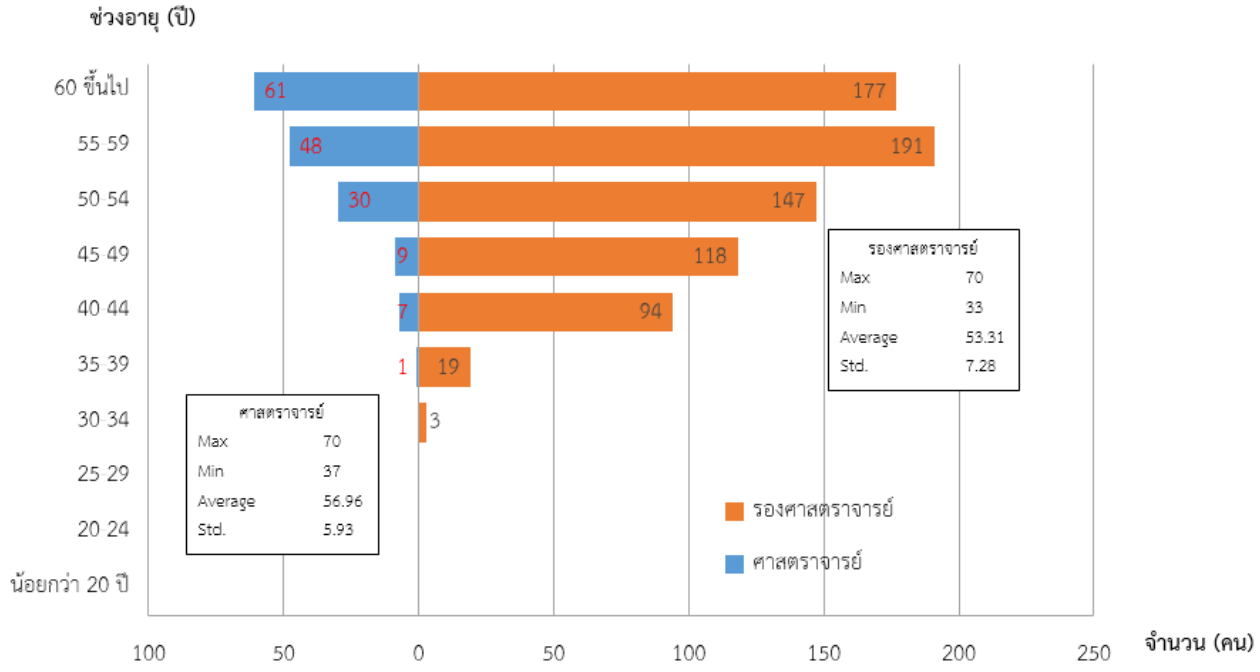
| ส่วนงาน | สายวิชาการ | | สายสนับสนุน | | รวม | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 21.วิทยาลัยนานาชาติ | 133 | 31.74 | 286 | 68.26 | 419 | 1.26 |
| 22.วิทยาลัยราชสุดา | 27 | 18.75 | 117 | 81.25 | 144 | 0.43 |
| 23.วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา | 23 | 23.23 | 76 | 76.77 | 99 | 0.30 |
| 24.วิทยาลัยศาสนศึกษา | 11 | 22.00 | 39 | 78.00 | 50 | 0.15 |
| 25.ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก | 1 | 0.17 | 595 | 99.83 | 596 | 1.79 |
| 26.ศูนย์ตรวจสอบสารต้องห้ามในนักกีฬา | 2 | 5.13 | 37 | 94.87 | 39 | 0.12 |
| 27.ศูนย์สัตว์ทดลองแห่งชาติ | | 0.00 | 127 | 100.00 | 127 | 0.38 |
| 28.สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล | 56 | 32.00 | 119 | 68.00 | 175 | 0.53 |
| 29.สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ | 15 | 40.54 | 22 | 59.46 | 37 | 0.11 |
| 30.สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน | 16 | 19.75 | 65 | 80.25 | 81 | 0.24 |
| 31.สถาบันโภชนาการ | 33 | 19.41 | 137 | 80.59 | 170 | 0.51 |
| 32.สถาบันวิจัยประชากรและสังคม | 31 | 34.44 | 59 | 65.56 | 90 | 0.27 |
| 33.สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย | 35 | 31.82 | 75 | 68.18 | 110 | 0.33 |
| 34.สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว | 15 | 13.51 | 96 | 86.49 | 111 | 0.33 |
| 35.สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมหิดล | | 0.00 | 6 | 100.00 | 6 | 0.02 |
| 36.สำนักงานอธิการบดี | 49 | 4.42 | 1,059 | 95.58 | 1,108 | 3.32 |
| 37.หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล | | 0.00 | 121 | 100.00 | 121 | 0.36 |
| **รวม** | **3,871** | **11.62** | **29,454** | **88.38** | **33,325** | **100.00** |

หมายเหตุ : ลำดับที่ 25 ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี

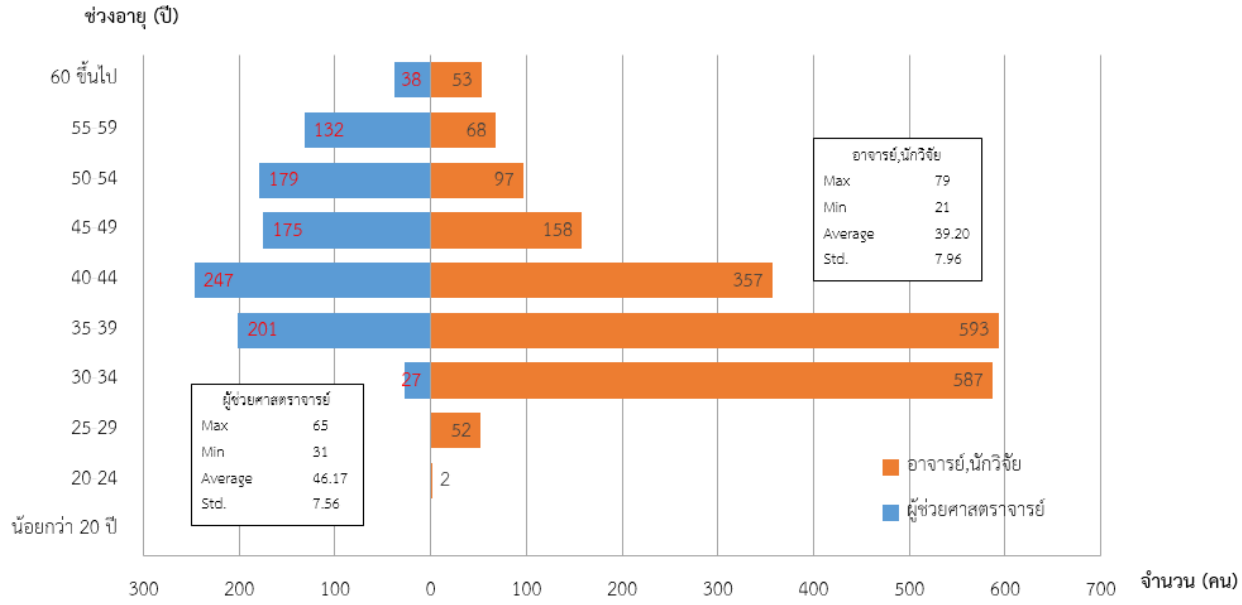



รวมทั้งสิ้น 3,871 คน

แผนภาพที่ 5.5 จำนวนบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่ง

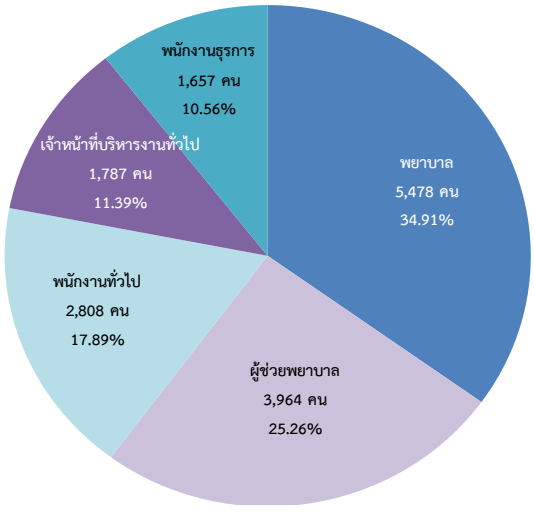



แผนภาพที่ 5.6-1 การกระจายอายุของบุคลากรสายวิชาการ




**แผนภาพที่ 5.6-2 การกระจายอายุของบุคลากรสายวิชาการ**

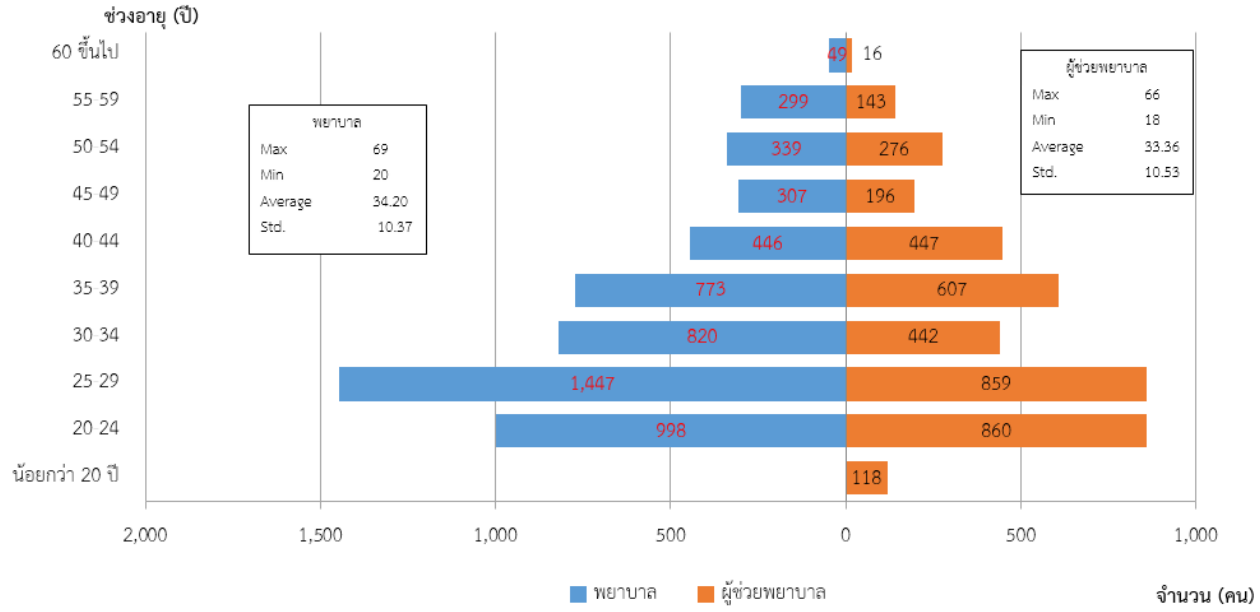
เมื่อพิจารณาจากแผนภาพที่ 5.5 และ 5.6 พบว่า บุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ (ร้อยละ 49.37) มีอายุเฉลี่ย 39.20 ปี ทั้งนี้ อายุเฉลี่ยของศาสตราจารย์ เท่ากับ 56.96 ปี และ รองศาสตราจารย์ เท่ากับ 53.31 ปี มหาวิทยาลัยจึงควรมีการเตรียมความพร้อมเรื่องการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเกษียณอายุในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ การปรับตำแหน่งอัตรากำลังที่เหมาะสมเพื่อทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุ รวมถึงการพิจารณาด้วยว่าอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีคุณสมบัติทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไรเพื่อให้สามารถบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุด




5 ลำดับแรก รวมทั้งสิ้น 15,694 คน

บุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้น 29,454 คน

**แผนภาพที่ 5.7 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนจำแนกตามตำแหน่ง (5 ลำดับแรกที่มีบุคลากรสูงสุด)**




**แผนภาพที่ 5.8 การกระจายอายุของบุคลากรสายสนับสนุน ตำแหน่งพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล (ตำแหน่งที่มีจำนวนบุคลากรสูงสุด 2 ตำแหน่งแรก)**

เมื่อพิจารณาจากแผนภาพที่ 5.7 และ 5.8 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งพยาบาล (ร้อยละ 34.91) ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาชีพเฉพาะที่สนับสนุนภารกิจด้านการให้บริการด้านสุขภาพของมหาวิทยาลัย และส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี (อายุเฉลี่ย 34.20 ปี) จึงมีโอกาสในการสับเปลี่ยนงานและการถูกแย่งชิงบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกค่อนข้างสูง ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความมั่นคง และเกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

**ตารางที่ 5.9 สัดส่วนการจ่ายเงินเดือน**

| สายงาน/แหล่งเงิน | ปี 2556 | | | ปี 2557 | | | ปี 2558 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | จำนวน (คน) | เงินเดือน | | จำนวน (คน) | เงินเดือน | | จำนวน (คน) | เงินเดือน | |
| **สายวิชาการ** | | | | | | | | | |
| เงินงบประมาณ | 3,400 | 149,997,120 | **(90.31%)** | 3,432 | 161,067,970 | **(89.29%)** | 3,459 | 166,590,060 | **(89.20%)** |
| เงินรายได้ | 357 | 16,100,322 | **(9.69%)** | 405 | 19,312,171 | **(10.71%)** | 412 | 20,169,374 | **(10.80%)** |
| **รวมสายวิชาการ** | | **166,097,442** | | | **180,380,141** | | | **186,759,434** | |
| **สายสนับสนุน** | | | | | | | | | |
| เงินงบประมาณ | 11,045 | 297,943,490 | **(55.25%)** | 11,287 | 328,971,360 | **(51.53%)** | 11,208 | 339,150,740 | **(51.11%)** |
| เงินรายได้ | 16,926 | 241,361,070 | **(44.75%)** | 18,012 | 309,420,720 | **(48.47%)** | 18,246 | 324,454,938 | **(48.89%)** |
| **รวมสายสนับสนุน** | | **539,304,560** | | | **638,392,080** | | | **663,605,678** | |
| **รวม** | | | | | | | | | |
| เงินงบประมาณ | 14,445 | 447,940,610 | **(63.50%)** | 14,719 | 490,039,330 | **(59.85%)** | 14,667 | 505,740,800 | **(59.47%)** |
| เงินรายได้ | 17,283 | 257,461,392 | **(36.50%)** | 18,417 | 328,732,891 | **(40.15%)** | 18,658 | 344,624,312 | **(40.53%)** |
| | | **705,402,002** | | | **818,772,221** | | | **850,365,112** | |

จากตารางที่ 5.9 จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีแนวโน้มของบุคลากรที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ต้องใช้งบประมาณสำหรับจ่ายเงินเดือนให้กับบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย ถึงแม้ว่าในภาพรวมของสัดส่วนการจ่ายเงินเดือนมหาวิทยาลัยจะใช้เงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 59.47) แต่หากพิจารณาสัดส่วนการจ่ายเงินเดือนตามสายงานของบุคลากร พบว่า สัดส่วนการใช้เงินงบประมาณและเงินรายได้ของบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัย มีสัดส่วนไม่แตกต่างกันมาก (เงินงบประมาณ ร้อยละ 51.11 : เงินรายได้ ร้อยละ 48.89) ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงความสามารถในการใช้จ่ายเงินรายได้ที่แตกต่างกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงินและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 5.10 อัตราการบรรจุใหม่/อัตราการพ้นจากงาน**

| สาเหตุการพ้นจากงาน | จำนวนคน | อัตราการพ้นจากงาน (ตั้งแต่ ม.ค.58 – พ.ค.58) |
|---|---|---|
| ครบสัญญา/ไม่ต่อสัญญา | 65 | 10.87% |
| ได้รับโทษวินัยร้ายแรง(ปลดออก) | 9 | 1.51% |
| ถึงแก่กรรม | 14 | 2.34% |
| ลาออกจากงาน | 508 | 84.94% |
| เลิกจ้าง | 1 | 0.17% |
| ให้ออก(ไม่ผ่านทดลองงาน) | 1 | 0.17% |
| รวม | 598 | 100.00% |

อัตราการบรรจุใหม่ของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 2.41 (802 คน) และอัตราการพ้นจากงาน คิดเป็นร้อยละ 1.80 (598 คน) ซึ่งสาเหตุการพ้นจากงานส่วนใหญ่เกิดจากการลาออกจากงานด้วยเหตุผลส่วนตัว อาทิ ศึกษาต่อ ได้งานใหม่ ประกอบธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรมีการสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

## 6. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการ SWOT Analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง : Strengths/ จุดอ่อน : Weaknesses)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ McKinsey ประกอบด้วย ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล มีดังนี้

**ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|---|
| **ระบบ (System)**<br>1. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก<br>2. มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต<br>3. มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน<br>4. มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ<br>5. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่นๆ<br>6. มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน(Core Competency, Functional Competency, Managerial Competency) | **ระบบ (System)**<br>1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินการไม่คล่องตัว<br>2. ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน<br>3. การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาลไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย<br>4. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน<br>5. ขาดระบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Recruitment)<br>6. ขาดเครื่องมือในการคัดเลือกและตรวจสอบประวัติในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน<br>7. ขาดระบบพี่เลี้ยงที่ดี (Mentoring System)<br>8. ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น<br>9. ขาดการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม<br>10. ยังไม่มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ<br>11. ขาดระบบการติดตามผลการพัฒนาตนเอง<br>12. ขาดระบบสนับสนุนการวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะบุคลากร เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย |

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|---|
| | 13. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับภาระงาน<br>14. ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ประเมินแต่ผลงาน ขาดการประเมินความเป็นมหิดล |
| **โครงสร้าง (Structure)**<br>7. สายการบังคับบัญชามีความชัดเจน<br>8. มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น คล่องตัว | **โครงสร้าง (Structure)**<br>15. การแบ่งพื้นที่ออกเป็นหลายวิทยาเขต ทำให้การประสานงานขาดการเชื่อมโยงกัน<br>16. โครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบ ทำให้การบริหารจัดการไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน<br>17. โครงสร้างการบริหารงานมีหลายระดับ ทำให้มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ไม่คล่องตัว |
| **กลยุทธ์ (Strategy)**<br>9. มีแผนยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน<br>10. มีเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง<br>11. มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ<br>12. มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Development Roadmap) | **กลยุทธ์ (Strategy)**<br>18. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบางประเด็นยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด<br>19. นโยบายการบริหารงานเปลี่ยนไปตามวาระผู้บริหาร<br>20. ยังไม่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นรูปธรรม (Succession Plan)<br>21. ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) |
| **บุคลากร (Staff)**<br>13. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ<br>14. บุคลากรมีความรักและผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน | **บุคลากร (Staff)**<br>22. บุคลากรมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน (Generation Gap)<br>23. บุคลากรมีความรู้ในเชิงลึก แต่ยังไม่มีความรู้ในเชิงกว้าง<br>24. บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ |
| **ทักษะ (Skill)**<br>15. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | **ทักษะ (Skill)**<br>25. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>26. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน เช่น กลุ่มงาน HR งานพัฒนาคุณภาพ และนักวิชาการเงินและบัญชี เป็นต้น |

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|---|
| **สไตล์ (Style)**<br>16. มีระบบการทำงานเป็นทีม<br>17. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ระดับโลก<br><br>**ค่านิยมร่วม (Shared Values)**<br>18. มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ (Mahidol Culture) เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล<br>19. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในความเป็น “มหิดล” | **สไตล์ (Style)**<br>27. ขาดระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน<br>28. ขาดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย ยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำตำแหน่ง ควรมี Creative Mind และ Multi Skill มากยิ่งขึ้น<br><br>**ค่านิยมร่วม (Shared Values)**<br>29. ขาดความเป็น Unity ด้านอัตลักษณ์<br>30. บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมมหิดล แต่ยังขาดการส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม<br>31. ความเหลื่อมล้ำของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน |

**6.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส : Opportunities / ข้อจำกัด หรืออุปสรรค : Threats)**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร พิจารณาจากตัวแบบ PEST Analysis”หรือ “STEP Analysis” ซึ่งประกอบด้วย 1.การเมือง (Political Component) 2.เศรษฐกิจ (Economic Component) 3.สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component) 4.เทคโนโลยี (Technological Component) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล มีดังนี้

**ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์โอกาส – อุปสรรค ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

| โอกาส (Opportunities) | ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) |
|---|---|
| **การเมือง (Political Component)**<br>1. นโยบายการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของรัฐบาลและการก้าวเข้าสู่ประชาคมโลก<br>2. นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน<br>3. นโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร<br><br>**เศรษฐกิจ (Economic Component)**<br>4. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก้าวทันสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง | **การเมือง (Political Component)**<br>1. นโยบายรัฐบาลในการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและอัตรากำลัง<br>2. ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลและความผันผวนของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง<br>3. กฎ ระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐ<br><br>**เศรษฐกิจ (Economic Component)**<br>4. การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ทำให้เกิดภาวะสมองไหล ถูกแย่งชิงบุคลากร |

| โอกาส (Opportunities) | ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) |
|---|---|
| **สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component)**<br>5. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก<br>6. เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม<br>7. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation)<br>8. การเทียบเคียงกับสถาบันการศึกษาชั้นนำอื่นๆ (Benchmarking)<br><br>**เทคโนโลยี (Technological Component)**<br>9. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล<br>10. ความเชื่อมโยงของเครือข่ายในศาสตร์ต่างๆ ทั่วโลก (Globalization) | **สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component)**<br>5. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดต้นทุนในการดูแลสูงขึ้น<br>6. ช่วงอายุที่แตกต่างกันของคนในสังคม (Generation Gap)<br><br>**เทคโนโลยี (Technological Component)**<br>7. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี |

# บทที่ 3
# การวิเคราะห์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด

## 1. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 1.1 ผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลังจากที่กองทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการประเมินสภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน โอกาส – อุปสรรค (SWOT) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ รวม 67 ประเด็น (แบ่งออกเป็น จุดแข็ง = 19 จุดอ่อน = 31 โอกาส = 9 อุปสรรค = 7) ซึ่งกองทรัพยากรบุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงกำหนดให้มีการสัมมนาระดมความคิดเห็นบุคลากรกองทรัพยากรบุคคล (Internal Stakeholder) ขึ้น เมื่อวันที่ 1 – 2 พฤษภาคม 2558 เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (10 อันดับแรก) ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ปรากฏตามตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

| จุดแข็ง (S) | จุดอ่อน (W) | โอกาส (O) | อุปสรรค (T) |
|---|---|---|---|
| 1. มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ | 1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินการไม่คล่องตัว | 1. นโยบายการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของรัฐบาลและการก้าวเข้าสู่ประชาคมโลก | 1. นโยบายรัฐบาลในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและอัตรากำลัง |
| 2. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่นๆ | 2. ขาดระบบพี่เลี้ยงที่ดี (Mentoring System) | 2. นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน | 2. ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลและความผันผวนของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง |
| 3. มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Core Competency, Functional Competency, Managerial Competency) | 3. การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาลไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย | 3. นโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร | 3. กฎ ระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐ |
| 4. มีแผนยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน | 4. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน | 4. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก้าวทันสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง | 4. การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ทำให้เกิดภาวะสมองไหล ถูกแย่งชิงบุคลากร |

| จุดแข็ง (S) | จุดอ่อน (W) | โอกาส (O) | อุปสรรค (T) |
|---|---|---|---|
| 5. มีเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง | 5. ขาดระบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Recruitment) | 5. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก | 5. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดต้นทุนในการดูแลสูงขึ้น |
| 6. มีการกำหนดสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ | 6. ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น | 6. เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม | 6. ช่วงอายุที่แตกต่างกันของคนในสังคม (Generation Gap) |
| 7. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | 7. ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) | 7. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation) | 7. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี |
| 8. บุคลากรมีความรักความผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน | 8. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ | 8. การเทียบเคียงกับสถาบันการศึกษาชั้นนำอื่นๆ (Benchmarking) | |
| 9. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ระดับโลก | 9. ขาดการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม | 9. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล | |
| 10. มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ (Mahidol Culture) เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล | 10. ยังไม่มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ | 10. ความเชื่อมโยงของเครือข่ายในศาสตร์ต่างๆ ทั่วโลก (Globalization) | |

นอกจากนี้ กองทรัพยากรบุคคลได้ทำการรวบรวมข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของแต่ละส่วนงาน (External Stakeholder) ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย จากการจัดกิจกรรม HR สัญจร : “MUHR อาสาร่วมคิด ผูกมิตรส่วนงาน” ระหว่างวันที่ 27 มกราคม – 26 พฤษภาคม พ.ศ.2558 เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** สรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการ/คาดหวังของส่วนงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

| การบริหารทรัพยากรบุคคล | ความต้องการ /ความคาดหวังของส่วนงาน |
|---|---|
| **การบริหารอัตรากำลัง** | 1. การวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับพันธกิจของส่วนงาน |
| | 2. การพิจารณาแนวทางการจัดสรรอัตรากำลังคืนให้กับส่วนงาน เพื่อทดแทนอัตราเกษียณอายุ |
| **การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง** | 1. การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัย (Strategic Recruitment) โดยกำหนดกระบวนการและมาตรฐานที่ชัดเจน |
| | 2. การพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนอัตราที่กำลังเกษียณอายุงานล่วงหน้า |
| | 3. การปรับปรุงหลักเกณฑ์การบรรจุบุคลากรสายวิชาการคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอกในตำแหน่ง “ผู้ช่วยอาจารย์” รวมถึงการใช้ชื่อตำแหน่ง “ผู้ช่วยอาจารย์” |
| **การพัฒนาบุคลากร** | 1. การกำหนดตารางการอบรมล่วงหน้ารายปี เพื่อให้ส่วนงานได้วางแผนการดำเนินงาน |
| | 2. การจัดโครงการเพื่อแบ่งปันความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงาน |
| | 3. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร |
| | 4. การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงและมีความโดดเด่นกว่าหน่วยงานอื่น |
| | 5. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) |
| | 6. การกำหนดสัดส่วนของการมอบทุนพัฒนาอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยพิจารณาถึงความสามารถในการจ่ายของส่วนงานขนาดเล็ก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุน 100 % |
| | 7. การสร้าง Successor เพื่อทดแทนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ |
| **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** | 1. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม |
| | 2. การพิจารณากำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะ (Competency) ให้มีความชัดเจน เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร |
| | 3. การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร |
| | 4. การกำหนดนโยบาย/แนวทางในการใช้งานระบบประเมินผลการปฏิบัติงานออนไลน์ให้มีความชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทาง |

| การบริหารทรัพยากรบุคคล | ความต้องการ /ความคาดหวังของส่วนงาน |
|---|---|
| | เดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย |
| **ความก้าวหน้าในสายงาน** | 1. การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอขอตำแหน่งของสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับภาระงานมากยิ่งขึ้น |
| | 2. การจัดทำ Career Development โดยมีพี่เลี้ยงในการจัดทำผลงานเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ |
| **การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์** | 1. การปรับปรุงสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลโดยอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการรับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลที่สังกัดมหาวิทยาลัย |
| | 2. การพิจารณาแนวทางการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน) |
| | 3. การพิจารณาแนวทางการจ่ายเงินชดเชยแก่พนักงานมหาวิทยาลัยที่ถึงแก่กรรมก่อนครบสัญญาจ้าง |
| **การบริหารค่าตอบแทน** | 1. การทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกัน |
| | 2. การพิจารณาระบบบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ |
| | 3. การปรับปรุงหลักเกณฑ์การดำเนินโครงการ Talent Management |
| **อื่นๆ** | 1. การพัฒนาเว็บไซต์ของกองทรัพยากรบุคคลให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน |
| | 2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมมหิดล (Mahidol Culture) และการสร้างแรงกระตุ้น ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดลเกิดพฤติกรรมทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง (Reinforce Culture Behavior)<br>3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูลและมีฐานข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันทั้งมหาวิทยาลัย |
| | 4. การพัฒนาระบบการสื่อสารข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบสองภาษา (Bilingual) เช่น e-mail เว็บไซต์ ป้ายประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เพื่อเอื้อต่อบุคลากรชาวต่างชาติ และเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย |
| | 5. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนจากกลุ่มประเทศอาเซียนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนและสร้างความเป็น International |

### 1.2 การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

หลังจากการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับผลการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนงาน กองทรัพยากรบุคคลได้พิจารณาผลการวิเคราะห์ดังกล่าว และสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์รวมทั้งสิ้น 4 ประเด็น รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 5 และ 6

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

| External Factors / Internal Factors | Opportunities (O) | Threats (T) |
|---|---|---|
| **Strengths (S)** | **SO Strategies** (Growth Strategy)<br>1. S6 – O7<br>2. S7 – O7<br>3. S7 – O4<br>4. S9 – O1<br>5. S10 – O6 | **ST Strategies** (Stability Strategy)<br>1. S1 – T4<br>2. S2 – T4<br>3. S8 – T6 |
| **Weaknesses (W)** | **WO Strategies** (Stability Strategy)<br>1. W2 – O7<br>2. W3 – O2<br>3. W4 – O9<br>4. W5 – O9<br>5. W6 – O7<br>6. W8 – O4<br>7. W9 – O2<br>8. W10 – O8 | **WT Strategies** (Retrenchment Strategy)<br>-No- |

**ตารางที่ 6** ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 – 2562

| ประเด็น | ประเด็นยุทธศาสตร์ |
|---|---|
| 1 | การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (S9 – O1, W5 – O9, W9 – O2) |
| 2 | การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (S6-O7, S7 – O4, S7 – O7, S1 – T4, S2 – T4, W2 – O7, W6 – O7, W8 – O4) |
| 3 | การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (S10 – O6, S8 – T6, W3 – O2, W4 – O9, W10 – O8) |

## 2. เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

| ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) | เป้าประสงค์ (Goal) | ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) | ค่าเป้าหมาย (Target) |
|---|---|---|---|
| **1. การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning)** | การวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน | ระดับความสำเร็จของระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย | ระดับที่ 1 : มีการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย<br>ระดับที่ 2 : มีแนวทางการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย<br>ระดับที่ 3 : มีการนำแนวทางการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังไปปฏิบัติ<br>ระดับที่ 4 : มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน<br>ระดับที่ 5 : มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม |
| **2. การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development)** | การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย | ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร | ระดับที่ 1 : มีการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 2 : มีแผนพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 3 : มีการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 4 : มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 5 : มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น |
| **3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work Life Balance)** | จัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ | 1. ระดับความผูกพันของ Talent Workforce<br>2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร (Overall Workforce)<br>3. ระดับความสุขของบุคลากร (Overall Workforce) | ระดับ 9 จาก 10 ภายในปี 2562<br><br>ร้อยละ 80 ภายในปี 2562<br><br>ระดับ 7 จาก 10 ภายในปี 2562 |

**บทที่ 4**

**แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 – 2562**

<table>
<tr><th colspan="2">แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 – 2562</th></tr>
<tr><th>วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยมหิดล</th><th>ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล</th></tr>
<tr><td>มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก<br>Mahidol University is determined to be a world class university.</td><td rowspan="5">1. การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning)<br>2. การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development)<br>3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร(Work Life Balance)</td></tr>
<tr><th>พันธกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล</th></tr>
<tr><td>สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสังคมไทย และประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ<br>To excel in health, sciences, arts and innovation with integrity for the betterment of Thai society and the benefit of mankind.</td></tr>
<tr><th>แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559-2562 (ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)</th></tr>
<tr><td>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Excellence in management for sustainable organization (Talent Workforce)<br>เป้าประสงค์ : เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อม ด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ<br>กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการวางแผนด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน<br>ตัวชี้วัดที่ 4.1 : ระดับความผูกพันของบุคลากร (เฉพาะกลุ่ม Talent) ระดับ 9 จาก 10 ภายในปี 2562</td></tr>
</table>

กรอบการดำเนินงาน

**ตารางที่ 7 รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 – 2562**

| ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) | เป้าประสงค์ (Goal) | ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) | ค่าเป้าหมาย (Target) | แผนงาน/โครงการ (Action Plan) | ระยะเวลาดำเนินการ (Time Frame) |
|---|---|---|---|---|---|
| **3 W** | | | | | |
| **1. การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning)** | การวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน | ระดับความสำเร็จของระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย | ระดับที่ 1 : มีการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย<br>ระดับที่ 2 : มีแนวทางการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย<br>ระดับที่ 3 : มีการนำแนวทางการวิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังไปปฏิบัติ<br>ระดับที่ 4 : มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน<br>ระดับที่ 5 : มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม | 1. โครงการพัฒนาระบบบริหารอัตรากำลัง<br>2. โครงการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Proactive Recruitment) | ต.ค.58 – ก.ย.60<br>ต.ค.58 – ก.ย.60 |
| **2. การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development)** | การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย | ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร | ระดับที่ 1 : มีการศึกษา วิเคราะห์แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 2 : มีแผนพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 3 : มีการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 4 : มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร<br>ระดับที่ 5 : มีการนำผลการประเมินไป | 1. โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)<br>2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)<br>3. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Training Center) | ต.ค.58 – ก.ย.62<br>ต.ค.58 – ก.ย.62<br>ต.ค.58 – ก.ย.60 |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) | เป้าประสงค์ (Goal) | ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) | ค่าเป้าหมาย (Target) | แผนงาน/โครงการ (Action Plan) | ระยะเวลาดำเนินการ (Time Frame) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | พัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | | |
| **3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-Life Balance)** | จัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ | 1. ระดับความผูกพันของ Talent Workforce<br>3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร (Overall Workforce)<br>3. ระดับความสุขของบุคลากร (Overall Workforce) | ระดับ 9 จาก 10 ภายในปี 2562<br>ร้อยละ 80 ภายในปี 2562<br>ระดับ 7 จาก 10 ภายในปี 2562 | 1. โครงการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce)<br>2. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล<br>3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (MUERP-HR) | ต.ค.58 – ก.ย.62<br>ต.ค.58 – ก.ย.62<br>ต.ค.58 – มิ.ย.60 |
| **Networking** | | | | | |
| **การสร้างเครือข่าย (Networking)** | เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล | ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล | ระดับที่ 1 : มีการวางแผนการดำเนินงาน<br>ระดับที่ 2 : ดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน<br>ระดับที่ 3 : กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน<br>ระดับที่ 4 : ประเมินผลกิจกรรม/โครงการตามแผน<br>ระดับที่ 5 : นำแนวทาง/ข้อคิดเห็นที่ได้จากการประชุม/สัมมนามาปรับใช้ในการดำเนินงาน | 1. โครงการพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง | ต.ค.58 – ก.ย.62 |

**ตารางที่ 8 แผนงาน/โครงการเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

| **ประเด็นยุทธศาสตร์**<br>ประเด็นที่ 1 การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) | | **เป้าประสงค์**<br>การวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| **1. โครงการพัฒนาระบบบริหารอัตรากำลัง** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารอัตรากำลังบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด | **1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารอัตรากำลัง**<br>ระดับที่ 1 : มีการศึกษา วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการบริหารอัตรากำลัง (ปี 2559)<br>ระดับที่ 2 : มีผลสรุปแนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง (ปี 2559)<br>ระดับที่ 3 : มีการนำแนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังไปทดลองใช้ในส่วนงานนำร่อง (ปี 2560)<br>ระดับที่ 4 : มีการติดตาม ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินการ (ปี 2560)<br>ระดับที่ 5 : นำผลการประเมินแนวทาง การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ไปพัฒนาปรับปรุงและปรับใช้ภายในมหาวิทยาลัย (ปี 2560) | 1. การศึกษา วิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการบริหารอัตรากำลังขององค์กรต่างๆ<br>2. การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตรากำลัง<br>3. สรุปแนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนวทางการดำเนินการ<br>3.1 Talent Workforce<br>3.2 Overall Workforce<br>4. นำแนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังไปทดลองใช้ในส่วนงานนำร่อง<br>5. ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินการของหน่วยงานนำร่องที่ทดลองใช้แนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง | ต.ค.58 – ก.ย.60 | 500,000 | งานบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับงานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 1 การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) | | เป้าประสงค์<br>การวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | **2. ร้อยละของส่วนงานที่นำแนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังไปใช้** (ร้อยละ 80 ในปี 2560) | 6. นำผลสรุปการประเมินการทดลองใช้แนวทางการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังไปพัฒนาปรับปรุงและปรับใช้ภายในมหาวิทยาลัย | | | |
| **2. โครงการพัฒนาศูนย์สรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment Center)** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของมหาวิทยาลัย | **1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากร**<br>ระดับที่ 1 : มีระบบ e-Recruitment (ปี 2559)<br>ระดับที่ 2 : ดำเนินการออกแบบระบบและแนวทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (ปี 2559)<br>ระดับที่ 3 : นำระบบและแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรไปทดลองใช้ (ปี 2560)<br>ระดับที่ 4 : มีการติดตามและประเมินผล (ปี 2560)<br>ระดับที่ 5 : นำผลการประเมินไปปรับปรุงระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากร (ปี 2560) | ระบบ e-Recruitment<br>1. ทบทวน ศึกษา วางแผนและออกแบบระบบ e-Recruitment<br>2. จัดทำระบบ และนำขึ้นเว็บไซต์เพื่อทดลองใช้งาน และรับฟังข้อเสนอแนะ<br>3. ใช้งานระบบจริง<br>4. ประชาสัมพันธ์การใช้งานระบบ<br>ระบบการคัดเลือกบุคลากร<br>1. วางแผน ศึกษา ทบทวน และกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร<br>2. ออกแบบและพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากร<br>3. ทดลองใช้งานระบบและแนวทาง | ต.ค.58 – ก.ย.60 | 250,000 | งานบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับงานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 1 การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) | | เป้าประสงค์<br>การวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | **2. ร้อยละของตำแหน่งหลักที่มีการวิเคราะห์ค่างาน** (ร้อยละ 100 ในปี 2560) | คัดเลือกบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี<br>4. ติดตามและประเมินผลการทดลองใช้งานระบบ<br>5. นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรและนำไปใช้กับส่วนงานต่างๆ<br>ระบบการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร<br>1. วางแผน ศึกษา ทบทวน และกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบประวัติที่จำเป็นของผู้ได้รับคัดเลือก<br>2. ออกแบบและนำไปใช้ในสำนักงานอธิการบดี<br>3. ติดตามและประเมินผล<br>4. ประกาศแจ้งเป็นหลักเกณฑ์มาตรฐานแก่ส่วนงาน | | | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 1 การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) | | เป้าประสงค์<br>การวางแผนและบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | | การศึกษาวิเคราะห์ค่างาน (Job Values) และค่าตอบแทนของตำแหน่งหลัก<br>1. วางแผน ศึกษา ทบทวน และกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ค่างาน และค่าตอบแทน<br>2. การอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทั้งมหาวิทยาลัย และส่วนงาน รวมทั้งผู้บริหาร<br>3. แต่งตั้งคณะทำงานการประเมินค่างานระดับมหาวิทยาลัย<br>4. ดำเนินการวิเคราะห์ค่างานในตำแหน่งของหน่วยงานนำร่องในสำนักงานอธิการบดี<br>5. สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเงินเดือนค่าตอบแทนที่สมควรได้รับเสนอผู้บริหาร<br>6. ขยายผลการดำเนินการเป็นส่วนงานนำร่อง | | | |

| **ประเด็นยุทธศาสตร์**<br>ประเด็นที่ 2 การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development) | | **เป้าประสงค์**<br>การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความ สามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| **3. โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร(Training Roadmap)** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสร้างสรรค์คุณค่าให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพ | **1. ระดับความสำเร็จของจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร**<br>ระดับที่ 1 : ดำเนินการศึกษาเพื่อกำหนดรายละเอียด MAHIDOL DNA (ปี 2559)<br>ระดับที่ 2 : ดำเนินการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากรเสนอที่ประชุม ก.บ.ค. (ปี 2559)<br>ระดับที่ 3 : นำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติจริง (ปี 2560)<br>ระดับที่ 4 : การติดตาม ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินการ (ปี 2561)<br>ระดับที่ 5 : การนำผลการประเมินไปปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร (ปี 2562) | แผนที่พัฒนาผู้นำในอนาคตของผู้นำมหาวิทยาลัย<br>1. ศึกษานโยบาย โครงสร้าง ตำแหน่งงาน และหลักเกณฑ์การพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรปัจจุบัน<br>2. วิเคราะห์กลุ่มงาน/ตำแหน่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์<br>3. กำหนด Career Model และแผนที่การพัฒนาของกลุ่มตำแหน่งสำคัญ<br>4. นำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติและประกาศใช้<br>5. จัดประชุมชี้แจงเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Network)<br>6. ให้คำปรึกษาแนะนำส่วนงานสำหรับการนำไปใช้ในส่วนงาน | ต.ค.58 – ก.ย.62 | 250,000 | งานสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับงานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 2 การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development) | | เป้าประสงค์<br>การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความ สามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | **2. ร้อยละของส่วนงานที่นำแผนการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าไปปฏิบัติ** (ร้อยละ 80 ในปี 2562) | | | | |
| **4. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่ World Class University<br>2. เพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพ | **ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล**<br>ระดับที่ 1 : มีแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ปี 2559)<br>ระดับที่ 2 : จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างการรับรู้ และความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ปี 2560)<br>ระดับที่ 3 : มีการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปทดลองใช้งาน (ปี 2561)<br>ระดับที่ 4 : มีการติดตาม ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินการ (ปี 2561)<br>ระดับที่ 5 : นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนพัฒนารายบุคคล ( Individual Development Plan) (ปี 2562) | 1. ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่<br>2. จัดทำรายการเครื่องมือการพัฒนาประเภทต่างๆ<br>3. กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามรายการเครื่องมือการพัฒนา<br>4. จัดทำแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)<br>5. กำหนดแผนที่การพัฒนาสำหรับกลุ่ม Talent<br>6. นำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ<br>7. จัดประชุมชี้แจงเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Network)<br>8. ให้คำปรึกษาแนะนำส่วนงานใน | ต.ค.58 – ก.ย.62 | 150,000 | งานสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับงานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 2 การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development) | | เป้าประสงค์<br>การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความ สามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | **2. ร้อยละของส่วนงานที่พัฒนาบุคลากรด้วย IDP** (ร้อยละ 80 ในปี 2560) | การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) | | | |
| **5. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. เพื่อเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ด้านการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ | **ระดับความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์**<br>ระดับที่ 1 : มีผลการศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (ปี 2559)<br>ระดับที่ 2 : ดำเนินการศึกษารูปแบบและแนวทางการดำเนินการของศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับ (ปี 2559)<br>ระดับที่ 3 : มีข้อเสนอแนวทางและรูปแบบการดำเนินการของศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (ปี 2559)<br>ระดับที่ 4 : นำเสนอผู้บริหาร (ปี 2560)<br>ระดับที่ 5 : นำข้อเสนอของผู้บริหารมาดำเนินการ (ปี 2560) | 1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์<br>2. รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยและส่วนงานในปัจจุบัน<br>3. ศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต<br>4. ศึกษาตัวอย่างแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในประเทศและมหาวิทยาลัย WCU<br>5. ประมวลผลและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์<br>6. นำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร | ต.ค.58 – ก.ย.60 | 250,000 | งานสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรบุคคล |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-Life Balance) | | เป้าประสงค์<br>จัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| **6. โครงการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce)** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce) เกิดความผูกพันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพ | 1. ระดับความผูกพันของ Talent Workforce (ระดับ 9 จาก 10 ภายในปี 2562)<br>2. อัตราการลาออกของ Talent Workforce (น้อยกว่าร้อยละ 3 ภายในปี 2562) | 1. กำหนดแนวทางการสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง<br>2. ดำเนินการออกแบบและสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล<br>3. ประชาสัมพันธ์การตอบแบบสำรวจฯ<br>4. ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง<br>5. สรุปผลการสำรวจนำเสนอผู้บริหารและแจ้งผลสำรวจไปยังส่วนงาน<br>6. ออกแบบแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง<br>7. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพันของ | ต.ค.58 – ก.ย.62 | 1,750,600 | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับงานบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-Life Balance) | | เป้าประสงค์<br>จัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | | บุคลากรที่มีความสามารถสูง<br>8. ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง<br>9. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง | | | |
| **7. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากร (Overall Workforce) มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี | 1. ระดับความผูกพันของบุคลากร (ระดับ 8 จาก 10 ภายในปี 2562)<br>2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร (ร้อยละ 80 ภายในปี 2562)<br>3. ระดับความสุขของบุคลากร (ระดับ 7 จาก 10 ภายในปี 2562) | 1. กำหนดแนวทางการสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร<br>2. ดำเนินการออกแบบและสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล<br>3. ประชาสัมพันธ์การตอบแบบสำรวจฯ<br>4. ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ | ต.ค.58 – ก.ย.62 | 1,750,600 | งานบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ร่วมกับงานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-Life Balance) | | เป้าประสงค์<br>จัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร<br>5. สรุปผลการสำรวจนำเสนอผู้บริหาร และแจ้งผลสำรวจไปยังส่วนงาน<br>6. ออกแบบแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร<br>7. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร<br>8. ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสุขของบุคลากร<br>9. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจ และ | | | |

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>ประเด็นที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-Life Balance) | | เป้าประสงค์<br>จัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **วัตถุประสงค์ของโครงการ** | **ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ** | **กิจกรรม** | **ระยะเวลาดำเนินการ** | **งบประมาณ (บาท)** | **ผู้รับผิดชอบหลัก** |
| | | | ความสุขของบุคลากร | | | |
| **8. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (MUERP-HR)** | 1.เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2.เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงาน และใช้ประกอบการบริหารและตัดสินใจในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | **1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (MUERP-HR)**<br>ระดับที่ 1 : ดำเนินวิเคราะห์และออกแบบระบบ (ปี 2559)<br>ระดับที่ 2 : ดำเนินพัฒนาและติดตั้งระบบ (ปี 2559)<br>ระดับที่ 3 : ดำเนินการทดสอบระบบ (ปี 2559)<br>ระดับที่ 4 : ดำเนินการฝึกอบรมผู้ใช้งาน (ปี 2560)<br>ระดับที่ 5 : ใช้งานระบบและสนับสนุนการใช้งานระบบ (ปี 2560)<br>**2. ระดับการรับรู้ และเข้าใจของผู้ใช้งานระบบ** (ร้อยละ 80 อยู่ในระดับดี) | 1. การศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ<br>2. เสนอรองฝ่ายการคลังและสารสนเทศพิจารณา TOR<br>3. ดำเนินการทางพัสดุในการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา<br>4. การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ<br>5. การวิเคราะห์และออกแบบระบบ<br>6. พัฒนาและติดตั้งระบบ<br>7. ฝึกอบรมผู้ใช้งาน<br>8. การถ่ายโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบใหม่<br>9. ใช้งานระบบและสนับสนุนการใช้งานระบบ | ต.ค.58 – มิ.ย.60 | 20 ล้านบาท | งานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ชื่อโครงการ/กิจกรรม | วัตถุประสงค์ของโครงการ | ตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ | กิจกรรม | ระยะเวลาดำเนินการ | งบประมาณ (บาท) | ผู้รับผิดชอบหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **9. โครงการพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง** | 1. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น World Class University<br>2. สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการร่วมมือกันในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ | **ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล**<br>ระดับที่ 1 : มีการวางแผนการดำเนินงาน<br>ระดับที่ 2 : ดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน<br>ระดับที่ 3 : กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน<br>ระดับที่ 4 : ประเมินผลกิจกรรม/โครงการตามแผน<br>ระดับที่ 5 : นำแนวทาง/ข้อคิดเห็นที่ได้จากการประชุม/สัมมนามาปรับใช้ในการดำเนินงาน | 1. จัดกิจกรรมการให้ความรู้หรือประชุมเชิงปฏิบัติการกับเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย (HR Network & HR Policy) จำนวน 4 ครั้ง/ปี<br>2. การเข้าร่วมเครือข่ายผู้อำนวยการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ : ประธานเครือข่าย ปี 2559 จัดการประชุมจำนวน 1 ครั้ง/ปี<br>3. การเข้าร่วมเครือข่ายคณะกรรมการระบบบุคลากรของที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอมก.) : ประธานคณะกรรมการระบบบุคลากร ปี 2559 จัดการประชุมจำนวน 3 ครั้ง/ปี | ต.ค.58 – ก.ย.62 | 250,000 | งานสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับงานยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล |

กองทรัพยากรบุคคล
สำนักงานอธิการบดี ชั้น ๔ มหาวิทยาลัยมหิดล
ถ.พุทธมณฑลสาย ๔ ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม
โทร ๐๒-๘๔๙๖๒๙๘ โทรสาร ๐๒-๘๔๙๖๒๘๗