

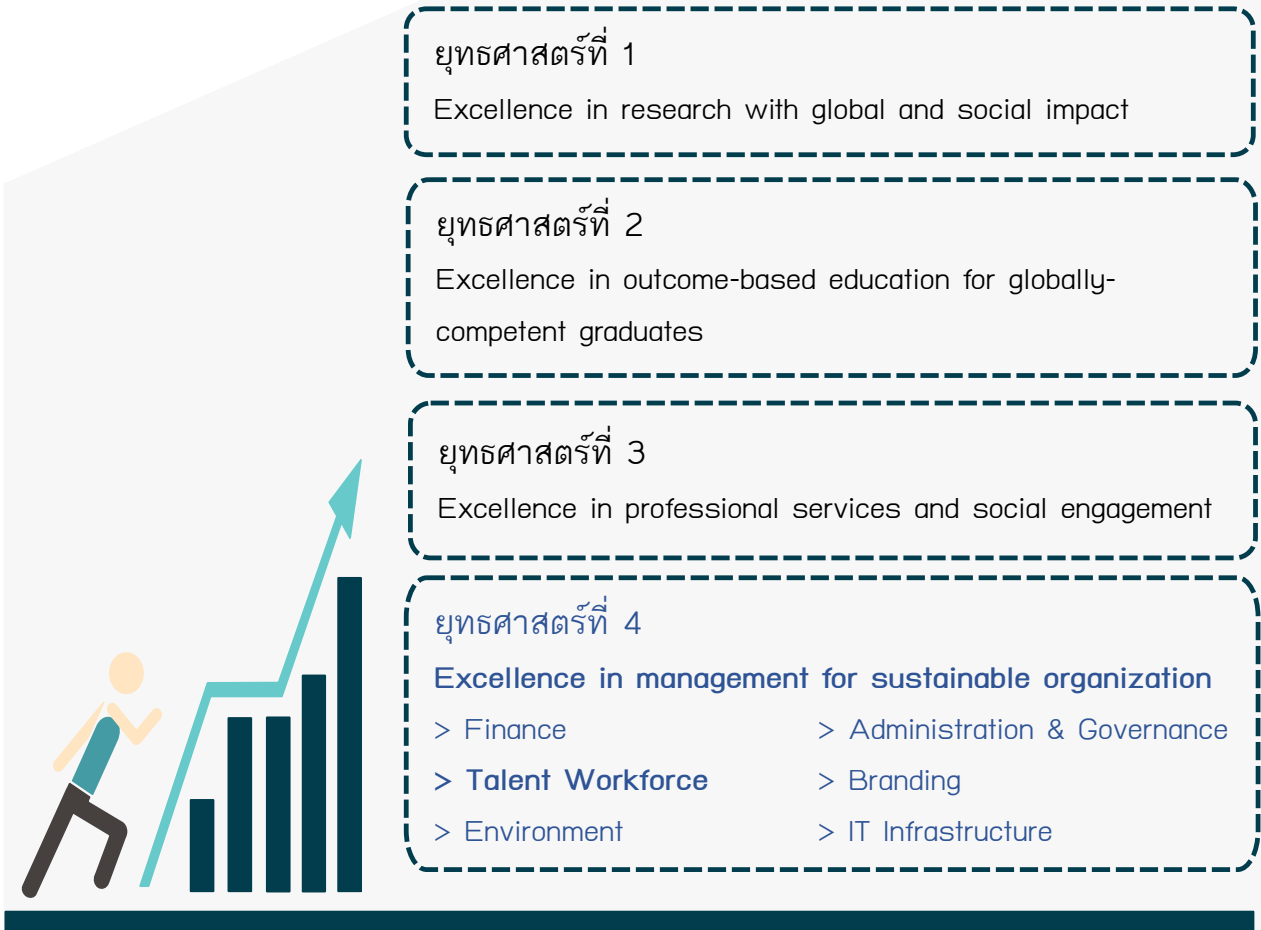
## ส่วนที่ 2

### ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 :

#### Excellence in management for sustainable organization

#### แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2559 -2562



ตามที่มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2559 – 2562 เพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 Excellence in research with global and social impact
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 Excellence in outcome-based education for globally-competent graduates
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 Excellence in professional services and social engagement
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization

เพื่อให้การดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่ 4.1 ระดับความผูกพันของบุคลากร (เฉพาะกลุ่ม Talent) โดยได้กำหนดเป้าหมายความสำเร็จตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 - 2562 ดังภาพ

### ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization

**เป้าประสงค์ :** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อม ด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

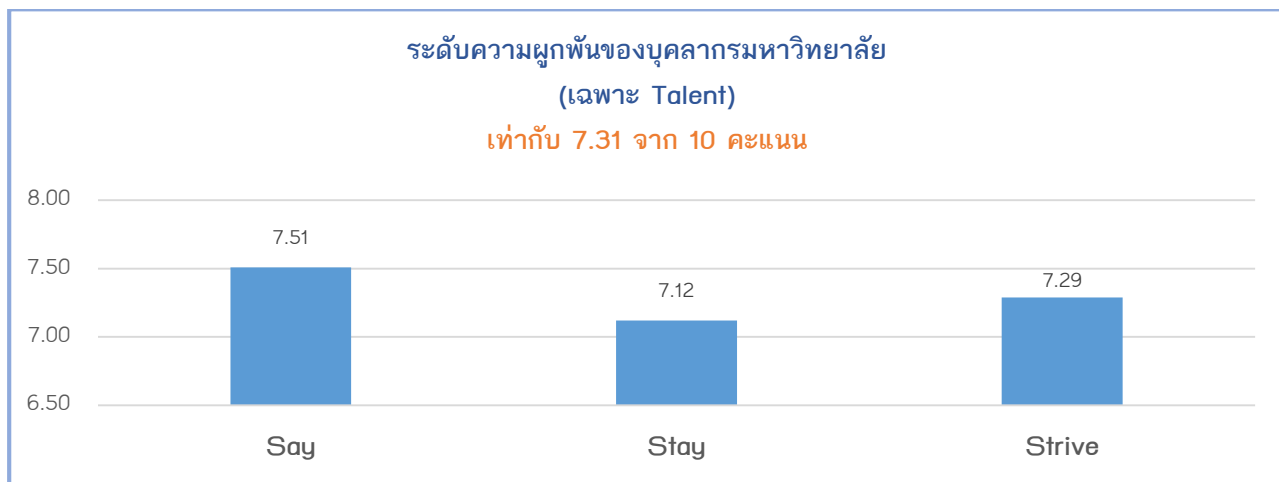
**กลยุทธ์ :** พัฒนาระบบการวางแผนด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน

**ตัวชี้วัดที่ 4.1 :** ระดับความผูกพันของบุคลากร (เฉพาะกลุ่ม Talent) ระดับ 9 จาก 10 ภายในปี 2562

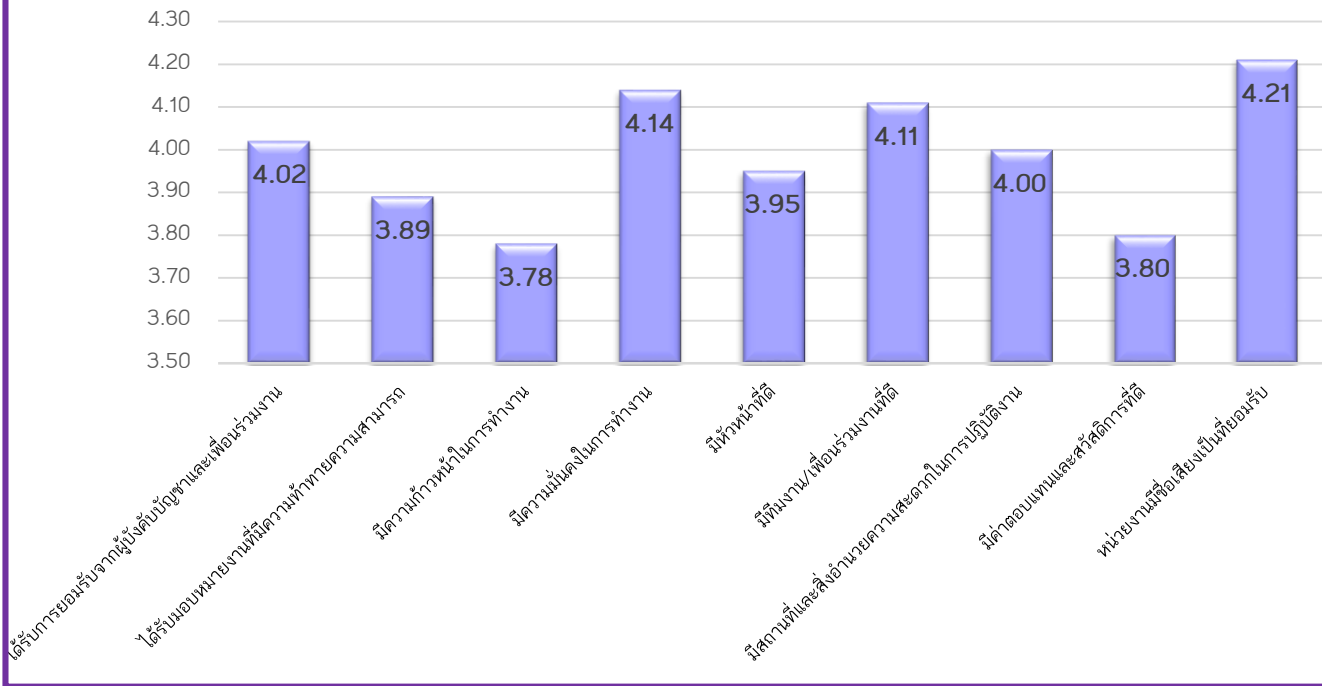
#### ตัวชี้วัดที่ 4.1 : ระดับความผูกพันของบุคลากร (เฉพาะกลุ่ม Talent)

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย			
		59	60	61	62
4.1 ระดับความผูกพันของบุคลากร (เฉพาะกลุ่ม Talent)	ระดับ (เต็ม 10)	7	8	8.5	9

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มหาวิทยาลัยมหิดลได้สำรวจระดับความผูกพันของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดล (เฉพาะ Talent) ซึ่งมีระดับความผูกพันของบุคลากร ดังนี้



## ปัจจัยความผูกพันของบุคลากร



ทั้งนี้ กองทรัพยากรบุคคลได้เปรียบเทียบปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยเฉพาะระดับความผูกพันของบุคลากร Talent ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญขององค์กรแล้ว จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจและทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความจงรักภักดี ซึ่งปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ระดับตำแหน่ง ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือแสดงความคิดเห็นกับองค์กร เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเฉพาะ Talent ได้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันกับองค์กรที่มีต่อบุคลากร โดยจัดตามระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ 1.) หน่วยงานมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ( $\bar{X} = 4.21$ ) หมายถึง มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นที่รู้จักด้านมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมด้านการศึกษา โดยเฉพาะด้านการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งทำให้เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป เป็นภาพลักษณ์ที่ดีกับบุคคลภายนอก 2.) มีความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ ) เนื่องจาก มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นองค์กรการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงการเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง 3.) มีทีมงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.11$ ) หมายถึง บรรยากาศการทำงานภายในส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดลมีการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มากกว่าการแข่งขัน จึงทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความผูกพันในระบบการทำงานแบบเกื้อกูลกัน จึงเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

นอกจากนี้ กองทรัพยากรบุคคลได้ร่วมมือกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม ในการจัดอบรม “การขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความสุขในการทำงานของนักสร้างสุขมหาวิทยาลัยมหิดล” เมื่อวันที่ 19-20 พฤศจิกายน พ.ศ.2561 เพื่อให้ส่วนงานในมหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลจากการสำรวจ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาความผูกพันและความสุขของบุคลากร ตลอดจนสามารถกำหนดแผนกิจกรรมสร้างสุขได้อย่างมีเป้าหมายและมีทิศทาง สามารถติดตามและประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรมและจัดทำรายงานผลสำเร็จของการสร้างเสริมความผูกพันและมีความสุขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนงานต่างๆ ได้ดำเนินโครงการ และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพันให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีพ.ศ.2559 – พ.ศ.2561 โดยมีรายละเอียดของโครงการและกิจกรรม ดังนี้ (ข้อมูลโครงการจาก <https://op.mahidol.ac.th/hr/happy/plan/>)

ส่วนงาน	โครงการ / กิจกรรม
1.คณะกายภาพบำบัด	ส่งความรักส่งรอยยิ้ม สร้างความผูกพันกับองค์กร
2.คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1.โครงการ การสร้างเสริมสุขภาพขององค์กรแบบยั่งยืน : จากมหาวิทยาลัยแห่งความสุขไปสู่องค์กรสุขภาพ 2.กิจกรรม “อิตนั๊ก ! มัดเองเลย...Cool ๆ เท่ ๆ สร้างขึ้นได้ด้วยมือเรา”
3.คณะพยาบาลศาสตร์	โครงการ NS Happy สร้างความผูกพัน ปันความสุข <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมสังสรรค์ปีใหม่</li> <li>- กิจกรรมสายสัมพันธ์...บุคลากรสายลูกจ้าง</li> <li>- กิจกรรม NS Singing Contest</li> <li>- กิจกรรมตักบาตรพระ</li> <li>- กิจกรรมแอโรบิค</li> <li>- กิจกรรม Fitness</li> <li>- กิจกรรมสุขภาพดีด้วยวิถีแห่งโยคะ</li> <li>- กิจกรรม Terrarium Lover สวนสวยในขวดแก้ว</li> <li>- กิจกรรม Refreshing Core Value &amp; Team Engagement</li> </ul>
4.คณะเภสัชศาสตร์	โครงการเภสัชมหิดล งานได้ผล คนเป็นสุข (โครงการต่อเนื่อง ปีที่ 6) <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ “ออมก่อน รวยกว่า #6 ออมทรัพย์ .. รับสุข”</li> <li>- โครงการใจอ่อนคลาย กายแข็งแรง</li> </ul>

ส่วนงาน	โครงการ / กิจกรรม
5.คณะเวชศาสตร์เขตร้อน	1. โครงการสร้างสุขด้วยสติในองค์กร (เสริมสร้างความสุข และความผูกพัน) - กิจกรรม “MIO เขตร้อนองค์กรแห่งสติ” - กิจกรรม “สุข...สัญจร”
6.คณะศิลปศาสตร์	1. HAPPY BIRTH DAY HAPPY TIME!!! 2. Cuisines Party!!
7.คณะสาธารณสุขศาสตร์	โครงการคณะสาธารณสุขฯ...องค์กรแห่งการสร้าง ความรอบรู้ด้านสุขภาพ - กิจกรรมพัฒนาสู่องค์กรรอบรู้ ด้านสุขภาพ - กิจกรรมสาธารณสุขสัญจร
8.คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	1. โครงการ EN HAPPY ทศนศึกษาศิลปวัฒนธรรม สัญจร “ตามรอยบุพเพสันนิวาส ศิลาประวัติศาสตร์ ของอยุธยา” 2. โครงการการส่งเสริมการสร้างรายได้
9.คณะสัตวแพทยศาสตร์	สุขภาพเงินดีสร้างได้ด้วยการออม
10.คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	1.เสริมสร้างความสุขบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ศิริ ราชพยาบาล 2.เสริมสร้างความผูกพันบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ศิริ ราชพยาบาล : หลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพ (Professional Mentor)
11.บัณฑิตวิทยาลัย	1.โครงการส่งเสริมความก้าวหน้าทางสายอาชีพ บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย (Career path) 2.โครงการใส่ใจ ดูแลสุขภาพด้วยมือเรา
12.วิทยาเขตกาญจนบุรี	1. โครงการเสริมสร้างความสุขและความผูกพัน - ทำบุญเดือนเกิด - ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม 2. โครงการ “คู่กับข้าววิทยาเขตกาญจนบุรี” ร่วมกับ หน่วยงานภายในวิทยาเขตกาญจนบุรี
13.วิทยาลัยนานาชาติ	1.โครงการ Happy Retirement with Provident Fund : กองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อการเกษียณสุข 2.โครงการพบพระพบธรรมในวันธรรมสวนะ รุ่นที่ 1-2

ส่วนงาน	โครงการ / กิจกรรม
	3.โครงการ Mind Power กิจกรรมสุข...สัญจร รุ่นที่ 1-2 4.โครงการ MUIC จิตอาสาสร้างสุขเพื่อชุมชนแห่งความยั่งยืน
14.วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	1.โครงการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการทำงานที่เป็นเลิศ 2.โครงการสัมมนาประจำปี 2561 “พัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามผลการเรียนรู้ (Outcomes Based Education) & หนทางก้าวเข้าสู่ตำแหน่งความก้าวหน้าสายสนับสนุน” 3.กิจกรรมปีใหม่ 2561
15.วิทยาลัยศาสนศึกษา	Happy@CRS
16.วิทยาลัยการจัดการ	โครงการ CMMU Can CMMU Happy
17.วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	1.สัมมนานุเคราะห์วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ 2.งานเลี้ยงสังสรรค์ปีใหม่วิทยาลัยดุริยางคศิลป์
18.ศูนย์สัตว์ทดลองแห่งชาติ	กิจกรรม Happy Push & Happy Plus
19.สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล	- กิจกรรม WE MB : Get together Seminar 2018 สัมมนาโมเลกุลสร้างสุข 2561 - กิจกรรม Donating & Loving ให้ด้วยรัก บริจาคด้วยใจ
20.สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้	โครงการสร้างสุขในการทำงานด้วยจิตตปัญญา
21.สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน	1.จัดห้องออกกำลังกาย 2.เทศกาลปีใหม่ 3.ส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ 4.ตรวจสอบสุขภาพประจำปี 5.กิจกรรมงานครบรอบ 49 ปี วันพระราชทานนาม 130 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล 6.กีฬานุเคราะห์มหาวิทยาลัยมหิดล 7.พบแพทย์เพื่อปรึกษาปัญหาสุขภาพ 8.สืบสานประเพณีสงกรานต์ ชื่นบานปีใหม่ไทย 9.ธรรมด้วยปัญญา

ส่วนงาน	โครงการ / กิจกรรม
	10.สร้างเสริมความสัมพันธ์ สร้างสรรค์อาชีพเสริม 11.เรียนรู้วิถีพอเพียงเพื่อชีวิตที่เพียงพอ 12.แบ่งปันปันสุข 13 Positive Thinking : Happy Life for Live คิดดี ชีวิตเป็นสุข 14.ตลาดบ้านกลางสวนเรา 15.สวนหลังบ้าน สวนความสุข
22.สถาบันโภชนาการ	โครงการสร้างสุข ผ่อนคลาย สไตล์ INMU
23.สำนักงานอธิการบดี	สร้างสุขสู่ผูกพัน -วันนันทนาการ -กิจกรรมรู้ธรรมนำวิถีเพื่อชีวิตงดงาม -การพัฒนาทักษะศิลปะเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ และคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีความสุข -กิจกรรมเต้นแอโรบิค และบริหารร่างกายบอดีเวท - OP ดนตรีในหัวใจ - ตามรอยพุทธศาสนา ศึกษาวัฒนธรรมไทย สนับสนุนสินค้าชุมชน
24.หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล	1. Fit & Firm By Boss Boss 2. ดนตรีในสวน 3. สมุดทำมือด้วยภาพวาดฝีมือเรา

# การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2559 - 2562

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัย กองทรัพยากรบุคคล ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนด “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559 - 2562” ขึ้น ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรม/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning)

- โครงการพัฒนาระบบบริหารอัตรากำลัง
- โครงการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Proactive Recruitment)

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development)

- โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
- การจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Training Center)

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work - Life Balance)

- โครงการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce)
- การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (MUERP-HR)





## Workforce Planning

### (การพัฒนากระบวนการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง)

#### 1. โครงการพัฒนาระบบบริหารอัตรากำลัง

มหาวิทยาลัยดำเนินโครงการบริหารอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้วยการจัดสรรวงเงินคืนให้ส่วนงานสำหรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ และเป็นการแก้ไขปัญหาอัตรากำลังของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ส่วนงานไม่สามารถบรรจุได้โดยไม่เพิ่มจำนวนคน รวมทั้งเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้กับส่วนงานต่างๆ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

#### แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการตามโครงการบริหารอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัย

- วัตถุประสงค์
- 1 เพื่อให้ส่วนงานสามารถนำอัตรากำลังที่ได้รับจัดสรรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการเปลี่ยนแปลงการจ้างบุคลากรที่มีอยู่โดยไม่ต้องสรรจุนคนใหม่ ซึ่งทำให้ไม่เพิ่มจำนวนบุคลากร
  - 2 ลดภาระค่าใช้จ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานที่นำไปสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน)
  - 3 เพื่อให้ส่วนงานสามารถนำเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน) ไปใช้จ่ายในหมวดอื่นที่มีความจำเป็นเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน



นอกจากนี้ ได้ดำเนินการปรับระบบการบริหารงานบุคคลลูกจ้างเงินรายได้ โดยจัดทำข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงานบุคคลลูกจ้างเงินรายได้ พ.ศ. 2561 และจัดทำประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเปลี่ยนประเภทการจ้างบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนประเภทการจ้างลูกจ้างเงินรายได้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน)

#### 2. โครงการพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Proactive Recruitment)

มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบ E-Recruitment เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในการสรรหาบุคลากร ตั้งแต่กระบวนการค้นหาข้อมูลผู้สมัคร ประกาศรับสมัครงาน ประกาศผลการสอบและสัมภาษณ์ รวมทั้งการวัดคุณสมบัติผู้สมัครที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สมัครงานใน

การกรอกประวัติ และลดระยะเวลาการดำเนินการอีกด้วย โดยสามารถใช้งานระบบได้ทั้ง 2 ภาษา (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)

**ระบบ E-Recruitment (สำหรับผู้สนใจสมัครงานกับมหาวิทยาลัย)**



**ระบบ E-Recruitment (สำหรับผู้รับผิดชอบของส่วนงาน)**



ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment Process) ร่วมกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูล Pain Point ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรของส่วนงาน และสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ Strategic Recruitment ของส่วนงาน ตลอดจนกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment Process) ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## Workforce Development (การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะ)

### 3. โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)

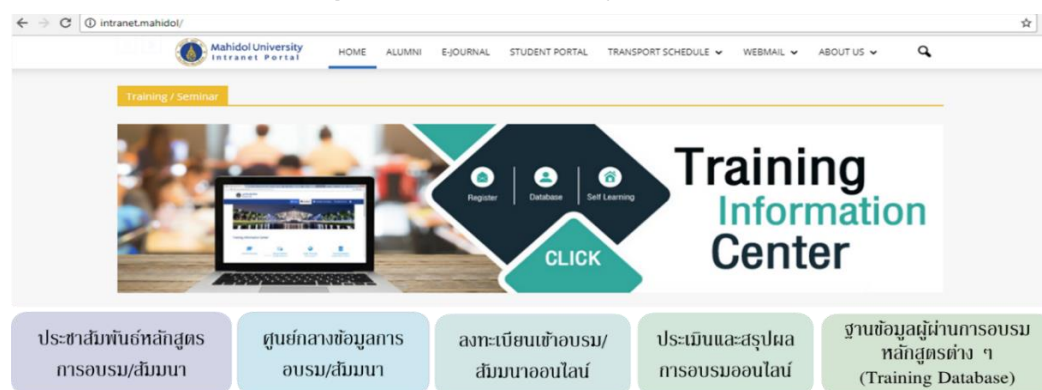
ในปี พ.ศ.2561 คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการศึกษาแนวทางจัดการความก้าวหน้าและเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) และอยู่ระหว่างการจัดทำร่างเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร ร่วมกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แผนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

### 4. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

กองทรัพยากรบุคคลดำเนินการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่เพื่อจัดทำร่างคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เช่น กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามรายการเครื่องมือการพัฒนา การจัดทำแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล และการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งได้ดำเนินการจัดทำกรอบแนวทางให้แก่หัวหน้าส่วนงาน และผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์เรียบร้อยแล้ว

### 5. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Training Center)

กองทรัพยากรบุคคลดำเนินการพัฒนาระบบ Training Information Center ซึ่งเป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ระบบลงทะเบียนออนไลน์เพื่อเข้าร่วมการสัมมนา การจัดสัมมนาภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงการสัมมนาภายนอก ทั้งนี้ ทุกส่วนงานสามารถใช้ระบบ Training Information Center ในการประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ และเป็นแหล่งข้อมูลด้านการพัฒนาสำหรับบุคลากร



## Work - Life Balance (การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร)

### 6. โครงการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce)

มหาวิทยาลัยมหิดลได้ดำเนินการสำรวจความผูกพันและวิเคราะห์ผลความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น Talent ของมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการออกแบบแผนงานหรือพัฒนาโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce) มีความผูกพันกับมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และความสุข (รายละเอียดโครงการหน้า 23 - 25)

นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และคณะทำงานด้านการบริหารคนเก่ง (Talent & Succession) ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทาง และให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคนเก่งของมหาวิทยาลัย โดยได้จัดทำร่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การกำหนด Criteria ของ Talent และแนวทางการประเมิน Talent นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อให้มีแนวทางการบริหารจัดการ Talent ที่มีความเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

### 7. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล

การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต มหาวิทยาลัยได้กำหนดค่านิยมมหิดลขึ้น MAHIDOL Core Value (M = Mastery, A = Altruism, H = Harmony, I = Integrity, D = Determination, O = Originality, L = Leadership) เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรกลุ่มต่างๆ จึงได้ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตโดยมีแนวทางในการสื่อสารค่านิยมอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ เช่น การแข่งขันกีฬาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การแข่งขันกีฬาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่นและการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของตนเองมากที่สุด อันจะเป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของบุคลากร ดังนี้

1) ระบบการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Time) ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุม OSM (Office Strategic Management) เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2560 วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ.2560 วันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2561 และวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2561 และความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2561 เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกเวลาเข้าปฏิบัติงานได้ตั้งแต่เวลา 07.30 น ถึง 09.30 น. (นับชั่วโมงการปฏิบัติงานให้ครบ 8 ชม. โดยรวมเวลาพัก) โดยใช้งานระบบจริงในสำนักงานอธิการบดี ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2561 เป็นต้นมา

2) การจัดสวัสดิการสุขภาพแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2561 และครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ.2561 และความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 11 กันยายน พ.ศ.2561 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพในรูปแบบต่างๆ ให้พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลาย โดยกำหนดให้สามารถใช้จ่ายเงินได้จำนวน 5,000 บาท/ปี (ตัดจากรวงเงินค่ารักษาพยาบาลรูปแบบที่ 1 = 200,000/ปี และรูปแบบที่ 2 = 20,000 บาท/ปี) รูปแบบสวัสดิการที่สามารถเลือกใช้ได้ ได้แก่ ประกันสุขภาพกลุ่ม/สมทบค่าเบี้ยประกัน ค่าตรวจสุขภาพหรือค่าฉีดวัคซีน ค่าสมาชิกหรือค่าใช้จ่าย Sport Club ค่ารักษาพยาบาล/บริการทางการแพทย์ ค่าทันตกรรมและบริการทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับทันตกรรม ค่าแว่นสายตาและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง/ทำ Lasic ค่ายาหรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ และค่าทำกายภาพบำบัด เป็นต้น

## 8. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (MUERP-HR)

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการปรับแผนการดำเนินงาน โดยอยู่ระหว่างการดำเนินการส่งเอกสาร TOR จากบริษัทให้กรรมการพิจารณา เพื่อให้มีการปรับปรุงระบบเดิม (OM PA PY และ CPD) ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## Networking (การสร้างเครือข่าย)

### 9. โครงการพัฒนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง

การสร้างเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นการสร้างเครือข่ายทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นด้านทรัพยากรบุคคล โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 กองทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดการสัมมนาประชุมเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย (HR Network & HR Policy) เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ รับทราบข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานต่อไป ซึ่งดำเนินการจัดสัมมนา จำนวน 3 ครั้ง รายละเอียด ดังนี้

ครั้งที่ 1/ 61 เมื่อวันที่ 4 มกราคม พ.ศ.2561 มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 135 คน ในหัวข้อ

1. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ความคืบหน้าเรื่อง Flexible Time

ครั้งที่ 2/ 61 เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ.2561 มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 117 คน ในหัวข้อ

1. การบริหารอัตรากำลัง
2. การปรับระบบบริหารงานบุคคลลูกจ้างเงินรายได้



3. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดล
4. ระบบประเมินสมรรถนะแบบออนไลน์ (e-Competency)

ครั้งที่ 3/ 61 เมื่อวันที่ 4 และ 6 - 7 ตุลาคม พ.ศ.2561 มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 265 คน ในหัวข้อ วันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ.2561

1. บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ในการขับเคลื่อนองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx หมวด 5)
  2. Global Competency ที่บุคลากรมหิดลควรมี
- วันที่ 6 - 7 ตุลาคม พ.ศ.2561
1. กิจกรรม Team building หัวข้อ “HR สร้างพลังทีมเพื่อเครือข่ายเข้มแข็ง”
  2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

นอกจากนี้ ยังได้สร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร ได้แก่ เครือข่ายผู้อำนวยการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เครือข่ายที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปชมท.) เพื่อสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้สามารถรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ อันเป็นแนวทางนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน และเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีประสิทธิภาพต่อไป

# การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2562 - 2565

ด้วยมหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบาย Thailand 4.0 นโยบายพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และโลกาภิวัตน์ เป็นต้น โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) ขึ้น ซึ่งสภามหาวิทยาลัยมหิดล ในการประชุมครั้งที่ 513 เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ.2559 ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์การทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 6 กระบวน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) การบริหารคนเก่ง (Talent & Succession) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารอัตรากำลัง (Manpower Planning) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) และการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) โดยมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ประสานงานหลักจากกองทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ ซึ่งมีการประชุมกลุ่มย่อยในแต่ละกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการฯ เป็นประจำทุกเดือน ผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

## 1. การดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy)

จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) พ.ศ.2562-2565 นำเสนอสภามหาวิทยาลัยมหิดล ในการประชุมครั้งที่ 529 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2561 รวมถึงจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยมหิดล” ผู้บริหารส่วนงาน เพื่อร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Strategic Alignment) เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน – 1 ธันวาคม พ.ศ. 2561 โดยมีกรอบยุทธศาสตร์ดังแผนภาพด้านล่าง



To be one in top 100 World Class Universities in 2030

S1. Global Research & Innovation S2. Academic & Entrepreneurial Education S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services  
S4. Management for Self-Sufficiency & Sustainable Organization

S4 จัดทำและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย และสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

S1 สร้างกลุ่มวิจัยหลายรุ่นและสหสาขา (Multi-generation Researcher and Multidisciplinary) ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นเลิศในระดับภูมิภาค / เพิ่มจำนวนนักวิจัยสำเร็จรูปอย่างรวดเร็ว  
S2 พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการศึกษาและกิจการนักศึกษา โดยมีทักษะที่สูงทันในศตวรรษที่ 21<sup>st</sup> Century Skills, Entrepreneur Education, Internationalization, and engagement of Educational and Student Affairs

1. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	2. การพัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3. การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งองค์กรนวัตกรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ</li> <li>พัฒนากิจการ-ค่านิยม</li> <li>พัฒนากิจการ-ค่านิยมสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> <li>พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> <li>สร้างความผูกพันของบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารความหลากหลายในองค์กร</li> <li>การบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดี</li> <li>สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม</li> <li>สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล</li> </ul>
HR Function Development	Strategy/ System/ Structure/ HR Capability	
HR Process Improvement	สร้างและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Manpower Planning/ Recruitment/ Workforce Development/ Performance Management/ Compensation & Benefit)	
Culture Change	MAHIDOL Core Values	

## 2. การบริหารคนเก่ง (Talent & Succession)

จัดทำ (ร่าง) ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง มหาวิทยาลัยมหิดล (MU – Talent) และพิจารณาข้อกำหนดเรื่องคุณสมบัติ เครื่องมือ และเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้มีความรู้สูง นำเสนอคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปทดลองใช้ในส่วนงานต้นแบบ (คณะทันตแพทยศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์)

## 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ศึกษาเปรียบเทียบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่เป็นคู่เทียบ ตลอดจนจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Workflow) และกำหนดแบบฟอร์มติดตาม KPIs

## 4. การบริหารอัตรากำลัง (Manpower Planning)

สำรวจความต้องการอัตรากำลังของส่วนงานต้นแบบ (คณะทันตแพทยศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์) เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของส่วนงาน และจัดทำแบบฟอร์ม Workforce Profile เพื่อให้ส่วนงานต้นแบบนำไปใช้ในการวิเคราะห์อัตรากำลัง

## 5. การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

รวบรวมข้อมูล Pain Point ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรของส่วนงาน และสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ Strategic Recruitment ของส่วนงาน ตลอดจนกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากร (Recruitment Process) ของมหาวิทยาลัย



## 6. การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

วิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย และส่วนงานต้นแบบ (คณะทันตแพทยศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์) และจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามยุทธศาสตร์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

อีกทั้ง ในการประชุมคณะกรรมการฯ ครั้งที่ 16 (5/2561) ได้เรียนเชิญวิทยากร คุณชวภาส องค์กร์ หัทธมมงคล ผู้เชี่ยวชาญการวิเคราะห์และให้คำปรึกษาการตลาดและการลงทุนในภูมิภาคอาเซียน บรรยายในหัวข้อเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล” โดยมีประธานและเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ฯ การศึกษาเข้าร่วมรับฟังด้วย การบรรยายแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Impact of the Digital Revolution)
2. กลุ่มคนรุ่นใหม่ (The New Generation Workforce) และ
3. ผลกระทบด้านการศึกษา (Implications for Educators) เช่น Digital Transformation, Global EdTech Landscape, Educating for Future Skills และ Big Data & Data Analytics เป็นต้น



ทั้งนี้ กองทรัพยากรบุคคล จะดำเนินการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกรอบแนวทางดังกล่าวเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการแต่งตั้งคณะทำงานบูรณาการยุทธศาสตร์วิจัย การศึกษา และทรัพยากรบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและทำให้เกิดการบูรณาการของยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้านอีกด้วย