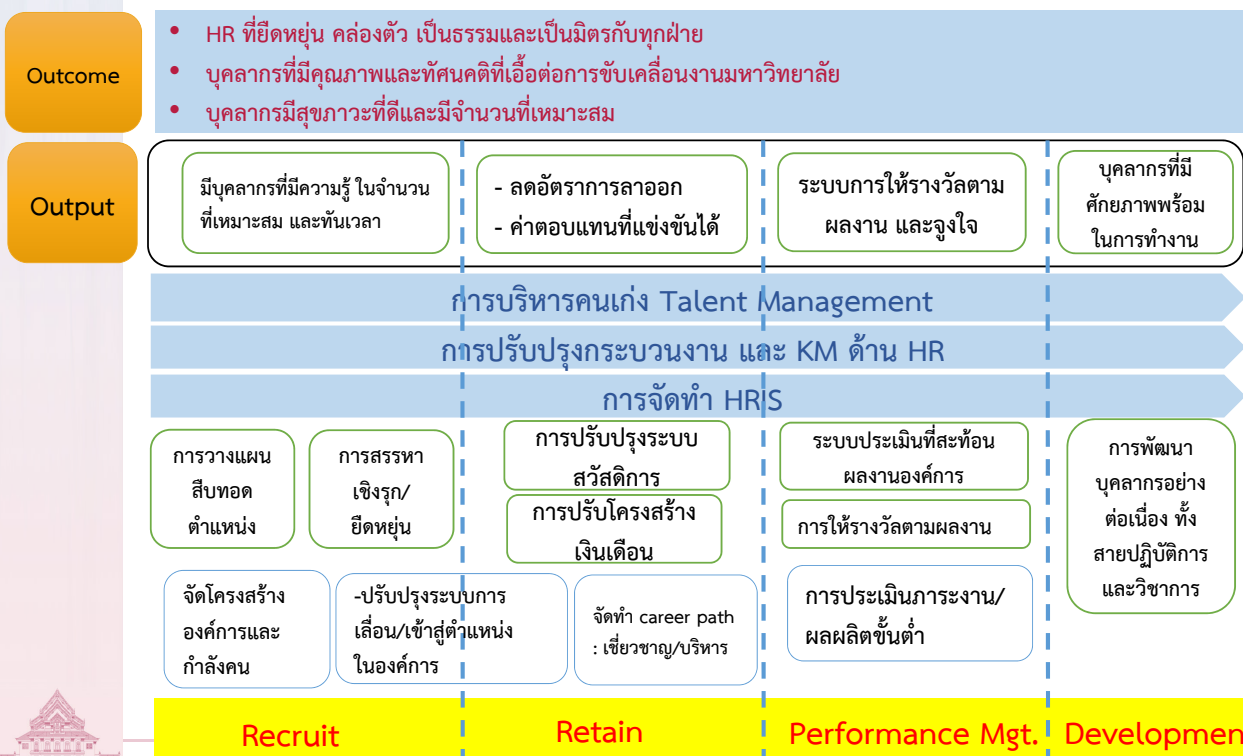




Organization driven by Human  
Flexibility & Efficiency





# วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย กับ HR Transformation



## เพิ่มศักยภาพคน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน





## Risk : Management shortage → สร้างคน

- สัดส่วนภายในสายปฏิบัติการ
- ผู้ระดับบริหาร P3-P6 จำนวน 166 อัตรา (39%) จะเกษียณในอีก 10 ปีข้างหน้า (ข้อมูล ณ ม.ค.2563)

1 : 2.7

P3 : P4

1 : 8

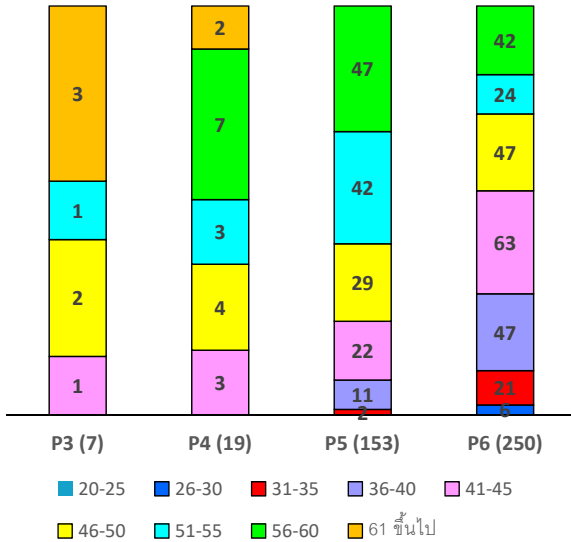
P4 : P5

1 : 1.6

P5 : P6

1 : 13

P6 : P7/8



- ทำโครงสร้างใต้ฝ่ายให้คนโตเข้ากรอบได้
- สรรหา บรรจุจ้าง พัฒนาหัวหน้างาน
- เตรียมหัวหน้างานผ่านโครงการ Talent development
- รักษาคนมีความสามารถให้เติบโตเร็วขึ้น Fast track programme

5

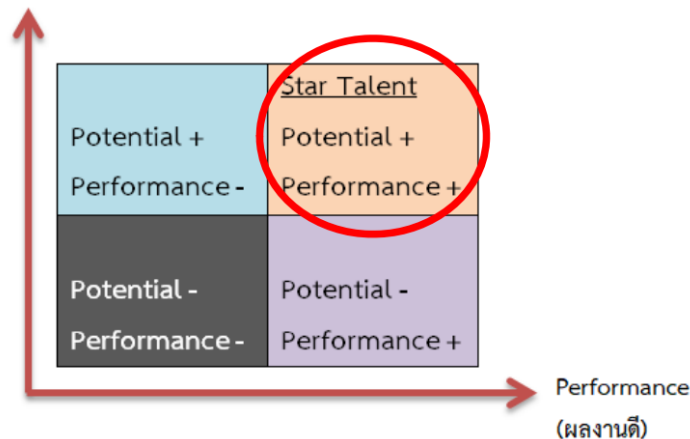


## โครงการ Talent Development

### วัตถุประสงค์

- เพื่อการเตรียมคนสำหรับรองรับการเติบโตในสายบริหาร
- เพิ่มศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในสายปฏิบัติการ

Potential (มีศักยภาพ)



ที่มา : [http://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads/2017/10/Talent\\_V3.1-1.pdf](http://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads/2017/10/Talent_V3.1-1.pdf)

6



## การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ (DEVELOPMENT)

### การพัฒนาผู้เข้าโครงการจะใช้หลักการพัฒนาที่เน้น

- เรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านการทำโครงการที่ต้องใช้ทักษะหลายด้านภายใต้สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างไปจากงานประจำ
- ใช้การตั้งคำถามของกลุ่มและการทบทวนตนเองเพื่อถอดบทเรียนเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ ตลอดระยะเวลาของโครงการ โดยมีการจัด facilitator สำหรับกระบวนการนี้
- ทุกคนมีแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่นำ feedback จาก Development Center มากำหนด
- การฝึกอบรมเป็นกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่ต้องเชื่อมโยงกับการนำไปใช้ที่เป็นรูปธรรมเสมอ



7



## Risk : Skills shortage → สร้างคน

### การจัดการเพื่อแก้ปัญหาระยะสั้น

- สร้างความคล่องตัวการรับคนที่มีความสามารถผ่าน Competitive track
- รักษาคนที่มีความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานมากขึ้น (ชช. / P8 → P7)

### การจัดการเพื่อแก้ปัญหาระยะยาว

- วางระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ปรับระบบ เงินเดือนและการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ/รักษาคนที่มีความสามารถ
- จัดทำโครงการ “สุขใจก่อนเกษียณอายุ” early retirement อายุ 55 ปี เพื่อนำอัตราบรรจู้้งคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ (พนม.สายปฏิบัติการ)

8



## การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถ Competitive track

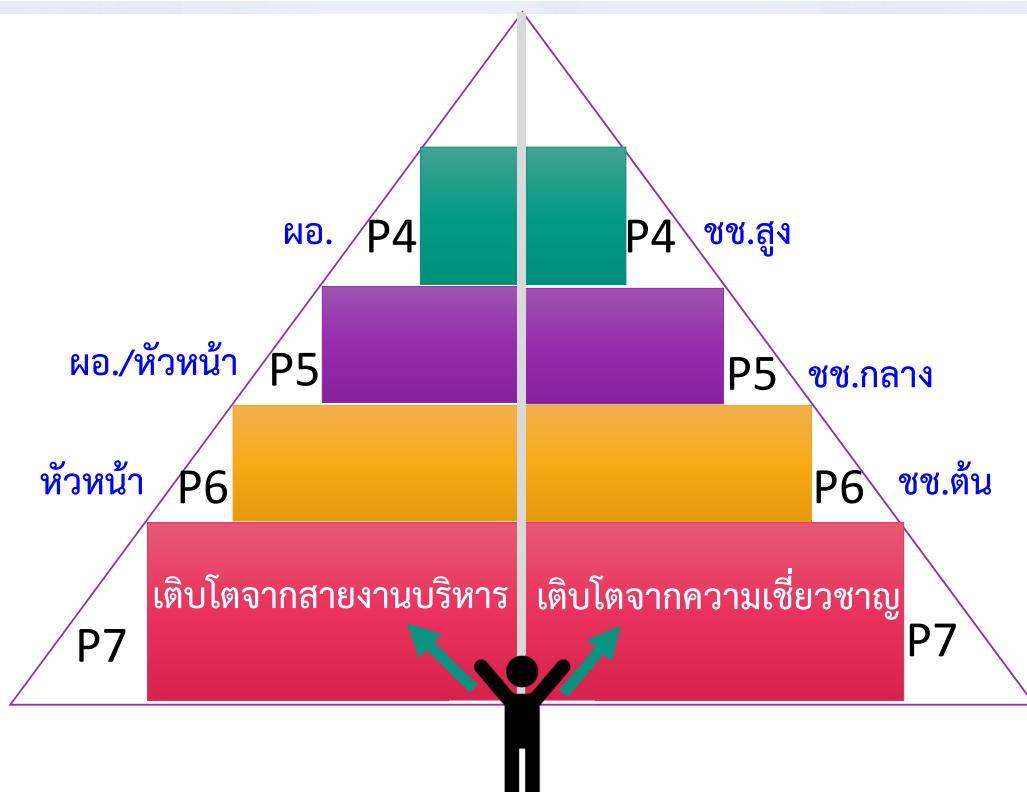
### หลักการ

- การมุ่งเน้นการรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง
- เน้นการมุ่งเข้ามาสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย
- กระบวนการคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น
- มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นการจ้างระยะสั้น  
ค่าตอบแทนสูง

9



## การปรับเส้นทางความก้าวหน้าสายปฏิบัติการ



10



## สร้างระบบบริหารบุคคลที่ยืดหยุ่นคล่องตัว และเป็นธรรม



11



## Risk : ภาระงาน one size fits all ขาดความคล่องตัว ในการจัดการ (สายวิชาการ)


- การปรับระบบบริหารผลงานผ่านการปรับภาระงานและการประเมินผลงาน
- การปรับระบบเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

12



# การปรับระบบภาระงานแบบยืดหยุ่น

- **วัตถุประสงค์**

- ✓ เพิ่มความยืดหยุ่นให้กับคณาจารย์ในการ**เลือกทำ**   
**สิ่งที่ถนัด**

- งานสอน \*
- งานวิจัยและวิชาการ \*
- งานพัฒนานิสิต
- งานบริการวิชาการ
- งานบริหารและธุรการ
- งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- **นำระบบประเมินผลงานมาใช้เป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic management purpose)**

- ✓ เปลี่ยนจาก Task-based (ภาระงาน)  
เป็น **Performance-based (ผลผลิต)**
- ✓ เน้นการ**บริหารผลผลิต**เชิงคุณภาพควบคู่ไปกับปริมาณ
- ✓ เพิ่มความ**ยืดหยุ่น**ให้แต่ละสังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก) มีอิสระในการบริหารจัดการผลผลิตได้มากยิ่งขึ้น

- **ระบบการประเมินผลเน้นการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์**

