

**KM  
UTT** HR Meeting



# นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2565-2569

ประกาศ มจร. เรื่อง นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล ลงวันที่ 2 มีนาคม 2565  
สภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 270 (2 ก.พ. 65)  
คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ครั้งที่ 1/2565 (10 มกราคม 2565)

# สรุป 5 กลยุทธ์หลักเพื่อขับเคลื่อน 15 นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล

## 1. Reform Organization Development

- 1.1 Good Governance
- 1.2 Organizational Structure Reform
- 1.3 Distributed Managerial Autonomy
- 1.4 Recruitment and Selection
- 1.5 Compensation and Benefits

## 2. Reinforce Performance Management

- 2.1 Effective Performance Management System

## 3. Revamp Competency Development

- 3.1 New Corporate Skill and Culture
- 3.2 Business Model and Financial Sustainability
- 3.3 Public Value and Sense Making
- 3.4 Creating Resilient and Agile Mindset/ Behavior

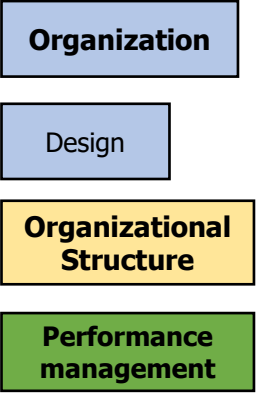
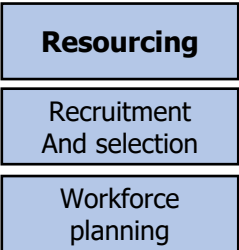
## 4. Reinvent Talent and Successor Pool

- 4.1 Talent Management

## 5. Reengineer HR Services and Communication

- 5.1 Strategic Communication
- 5.2 Engaging Digital HR Solutions
- 5.3 Hybrid Workplace and Safety
- 5.4 Strategic HR Units

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
<p>1) Good Governance</p>	<p>การพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในมิติความโปร่งใสของการดำเนินงาน (Transparency) มิติความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) มิติความเป็นธรรม (Fairness &amp; Justice) และ มิติการดำรงประสิทธิภาพและมั่นคงของระบบงาน (Efficiency &amp; Security) เพื่อสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคลากรในการกล้าแสดงความคิดเห็น (Whistle blower) หรือให้ข้อมูลที่ถูกพบที่ไม่ถูกต้องหรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) และสร้างความมั่นใจแก่คณะกรรมการเพื่อตรวจสอบและดำเนินการไต่สวน (Ombudsman) ให้ดำเนินการบนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรม (Legitimacy) และทันที่</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #d9e1f2;">Organization</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #d9e1f2;">Design</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #d9e1f2;">Development</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9e1f2;">Employee voice</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มจธ. มีระบบและกลไกการกำกับดูแลองค์กรที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถบริหารองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างแท้จริงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รองอธิการบดี</li> <li>• ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>• คณบดี</li> <li>• ผอ.สำนัก</li> <li>• หรือเทียบเท่า</li> <li>• คณะกรรมการ</li> <li>• ธรรมาภิบาลและ</li> <li>• จริยธรรม</li> </ul>
<p>2) Organizational Structure Reform</p>	<p>การพัฒนาและปฏิรูปองค์กรเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต ต้องมีความยืดหยุ่นรองรับกลยุทธ์การปรับโครงสร้างได้หลายรูปแบบ อาทิ การยกระดับหรือเสริมความเข้มแข็งของหน่วยงานเพื่อรองรับภารกิจใหม่/จุดเน้นใหม่ (Upgrading/Replacing) การสลาย/แยกภารกิจหน่วยงานเพื่อรองรับ Business/Operating Model ใหม่ (Merging/Drifting) และการนำร่องตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อสร้างกระบวนการใหม่ กฎระเบียบใหม่ วัฒนธรรมใหม่ (Layering)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #d9e1f2;">Organization</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #d9e1f2;">Design</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #d9e1f2;">Development</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9e1f2;">Job/role design</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการปรับโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น ที่สามารถตอบโจทย์ทิศทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต ด้วยฐานการมีส่วนร่วมอย่างเปิดกว้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รองอธิการบดี</li> <li>• ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>• คณบดี</li> <li>• ผอ.สำนัก</li> <li>• หรือเทียบเท่า</li> <li>• สนย.</li> <li>• สทบ.</li> </ul>

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
3) Distributed Managerial Autonomy	<p>การกระจายอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละเรื่องไปสู่การตัดสินใจในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและเงื่อนไขการพัฒนาที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน (Synchronized + Distributed Systems) โดยบุคลากรทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจในระดับหน้างานของตนเองบนพื้นฐานของการมีข้อมูลที่น่าเชื่อถือ/ไว้ใจได้ และคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานภายใน มจธ. มีอำนาจอย่างอิสระในขอบเขตการบริหารจัดการบางมิติ เพื่อควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รองอธิการบดี</li> <li>ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>คณบดี</li> <li>ผอ.สำนัก</li> <li>หรือเทียบเท่า</li> <li>สทบ.</li> </ul>
4) Recruitment and Selection	<p>การมีระบบและกลไกเชิงรุกในการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร ทันความต้องการของหน่วยงานและอัตรากำลังที่วางแผนไว้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ รวมถึงกลไกที่เอื้อต่อการว่าจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์จากภายนอกเพื่อปฏิบัติภารกิจที่ขาดแคลนบุคลากรภายในและร่วมสร้างความสำเร็จให้มหาวิทยาลัย</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานต่าง ๆ ใน มจธ. มีบุคลากรรับเข้าใหม่ที่มีสมรรถนะ อันพึงประสงค์และตอบโจทย์ภารกิจของหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>สทบ.</li> </ul>

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
<p>5) Compensation and Benefits</p>	<p>การมีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพื่อรองรับบุคลากรและรูปแบบการทำงานใหม่บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) มากกว่าอายุงาน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและจูงใจผู้สมัครที่มีความสามารถให้มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Reward management</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Job evaluation/ Market surveys</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Pay structures</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px; background-color: #fff9c4;">Contingent pay</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Employee benefits</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มจธ. มีค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงสวัสดิการที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะกรรมการพิจารณาโครงสร้างตำแหน่งและอัตราเงินเดือนฯ</li> </ul>
<p>6) Effective Performance Management System</p>	<p>บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรตามภารกิจในมิติต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานข้ามสายงาน และร่วมทำงานเป็นทีมกับบุคลากรต่างหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นมีหน้าที่มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ กำกับดูแล และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติภาระหน้าที่และพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ และหน่วยงาน มหาวิทยาลัยฯ มีหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังกล่าว โดยเฉพาะกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรเน้นบทบาทการตัดสินใจของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการประเมินจากผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ การประเมินต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้บุคลากรมีการเจริญเติบโตของเส้นทางอาชีพในเวลาที่เหมาะสม</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #c8e6c9;"> <p style="text-align: center;"><b>Performance management</b></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละของบุคลากร มจธ. ที่มีผลการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่า และตอบโจทย์เป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ ในระดับดีมากขึ้นไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>• สทบ.</li> </ul>

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
7) New Corporate Skill & Culture	การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยรูปแบบต่าง ๆ และระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการยกระดับการพัฒนองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาทั่วโลกเพื่อกำหนดทักษะและวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรทั้งองค์กรควรมี	<div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Learning and development</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Organizational learning</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 2px;">Individual learning</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของบุคลากร มจร. ที่มี New Corporate Skills &amp; Entrepreneurial Mindset ตามระดับที่องค์กรคาดหวัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รองอธิการบดี</li> <li>ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>คณบดี</li> <li>ผอ.สำนัก</li> <li>หรือเทียบเท่า</li> <li>สพบ.</li> </ul>
8) Business Model & Financial Sustainability	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยยุคใหม่ต้องมีทักษะการบริหารทางธุรกิจและดำเนินธุรกิจที่ตอบโจทย์ประเทศด้วยการแสวงหาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในการสร้างสรรค์คุณค่าและสิ่งที่มีความหมายให้กับสังคมบนพื้นฐานของการมุ่งพันธกิจที่พึงกระทำ (mission-oriented approach) ด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ (authority) ที่พร้อมรับการตรวจสอบ (accountability) ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (resources) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการสร้างที่ยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัย	<div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Learning and development</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFD700; padding: 2px;">Management development</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของผู้บริหาร มจร. ทุกระดับที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะการบริหารจัดการและภาวะความเป็นผู้นำเพื่อดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ (Managerial Competency &amp; Result Driven Leadership )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>สพบ.</li> </ul>

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
<p>9) Public Value and Sense Making</p>	<p>การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายในระดับองค์กร เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในการสร้างคุณค่าให้แก่สังคมเพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในพันธกิจต่าง ๆ จนสามารถตอบโจทย์การเป็น Sustainable Entrepreneurial Research University บนพื้นฐานของการยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สังคมปริวรรต พืพัฒน์อนาคต)</p>	<p><b>Learning and development</b></p> <p><b>Organizational learning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัด University Retreat เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยมีวาระระดมสมองเกี่ยวกับ Public Value and Sense Making</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รองอธิการบดี</li> <li>ผู้ช่วยอธิการบดี</li> <li>คณบดี</li> <li>ผอ.สำนัก</li> <li>หรือเทียบเท่า</li> <li>สพบ.</li> </ul>
<p>10) Creating resilient and agile mindset/ behavior</p>	<p>การเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากรให้สามารถบูรณาการระหว่างการปฏิบัติงานและดำรงชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล (Work Life Integration) มีความยืดหยุ่นทางจิตใจที่สามารถฟื้นตัวภายหลังเผชิญกับความกดดัน ความเครียด แรงต่อต้าน สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความยากลำบาก หรือสถานการณ์วิกฤต โดยยังคงทัศนคติที่เป็นบวก เผชิญหน้ากับปัญหาเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง และสามารถปรับความคิด ทัศนคติ วิธีการทำงาน และพฤติกรรมของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดวิธีการบริหารจัดการงานแบบ Agile รวมถึงทำงานร่วมกับกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน มหาวิทยาลัย และสังคมภายนอก</p>	<p><b>Employee relations</b></p> <p><b>Employee Well-being</b></p> <p><b>Individual learning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของบุคลากร มจธ. ทุกระดับ ที่พึงพอใจในการได้รับประสบการณ์ที่ดีและผูกพันกับองค์กรจนสามารถทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานจนสัมฤทธิ์ผลและองค์กรบรรลุเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>สพบ.</li> <li>สพบ.</li> </ul>



HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
<p>11) Talent Management</p>	<p>งานทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนให้มีระบบและกลไกต่าง ๆ ในการสรรหา พัฒนาและดูแลรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น การส่งเสริม 1) บรรยากาศและกระบวนการสร้างนวัตกรรม 2) การหมุนเวียนกำลังคนที่มีความสามารถสูงระหว่าง มจร. กับองค์กรภายนอก (Talent Mobility) และ 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยควรเป็นระบบที่ให้โอกาสคนเก่งได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และเปิดพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความสามารถ เพื่อส่งเสริมให้ มจร. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง</p>	<p>Talent management</p> <p>Knowledge management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มจร. มีระบบและกลไกในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> <li>• ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่พึงพอใจกับระบบและกลไกการดูแลรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>• สทบ.</li> <li>• สทพ.</li> </ul>
<p>12) Strategic Communication</p>	<p>งานทรัพยากรบุคคลต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับประโยชน์เมื่อจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและรู้สึกดีจนสามารถเป็นกระบอกเสียงในการถ่ายทอดข้อมูลสำคัญ (brand ambassador) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงกระบวนการสื่อสารที่กระชับ ทันเหตุการณ์ (lean communication processes) และครอบคลุมทุกกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอก (Equity Diversity and Inclusion) บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเคารพในความแตกต่างหลากหลาย</p>	<p>Employee relations</p> <p>Industrial relations</p> <p>Employee voice</p> <p>Communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละของบุคลากร มจร. ที่สามารถรับรู้ข่าวสารและข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางเชิงนโยบายและการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยจากช่องทางและรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึงเพียงพอ</li> <li>• สาธารณชนสามารถรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ของ มจร. และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในฐานะนายจ้าง (Employer's Brand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สทบ.</li> <li>• สทพ.</li> <li>• กสศ.</li> </ul>

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
13) Engaging Digital HR Solutions	การปรับปรุงระบบนิเวศของการเก็บข้อมูลบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมกระบวนการ Digitalization ของระบบสารสนเทศบุคลากรอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสามารถให้บริการบุคลากรแบบ Self Service ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจและการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล/ข้อเท็จจริง	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">HR services</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบข้อมูลบุคลากร การวิเคราะห์ การรายงานผล เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงบริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อการตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างทัน่วงที (HR Analytics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สทบ.</li> <li>สพบ.</li> <li>สำนักคอมพิวเตอร์</li> </ul>
14) Hybrid Workplace and Safety	งานทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนระบบและกลไกที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Mobility) ในการทำงานในด้านเวลาและสถานที่ (Flexible Time/Place) โดยหัวใจของการทำงานแบบไฮบริด คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายใน รวมถึงบุคคลภายนอก ในการปฏิบัติงานจากที่ใดก็ได้แต่ยังคงไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ให้คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรเป็นอันดับแรก	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Health and safety</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Employee Well-being</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของบุคลากร มจธ. ที่สามารถปฏิบัติงานจากที่ใดก็ได้ให้สัมฤทธิ์ผลตามภารกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย โดยมีสุขภาพกายและใจที่อยู่ดีมีสุข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>สทบ.</li> </ul>

HR Strategies	HR Policies	HR Action Plans	KPIs (Output/Outcome)	Key Players
<p>15) Strategic HR Units</p>	<p>หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ต้องพร้อมสนับสนุนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ มจร. ให้สามารถดำเนินกิจการและบริหารองค์กรทั้งหมดได้อย่างยั่งยืน นั่นคือ มีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ตลอดเวลาและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอยู่เสมอ</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>HRM/HRD Offices' Reengineering</b></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และสำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) สามารถปรับวิธีการทำงานเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ให้กับ มจร.</li> <li>ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ที่มีคุณลักษณะเป็น HR Business Partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สทบ.</li> <li>สพบ.</li> </ul>

# แนวทางการปฏิรูปหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Units' Transformation)

## Ulrich's Four-Role Model

Dave Ulrich | HR Transformation Model

HR Business  
Advisor

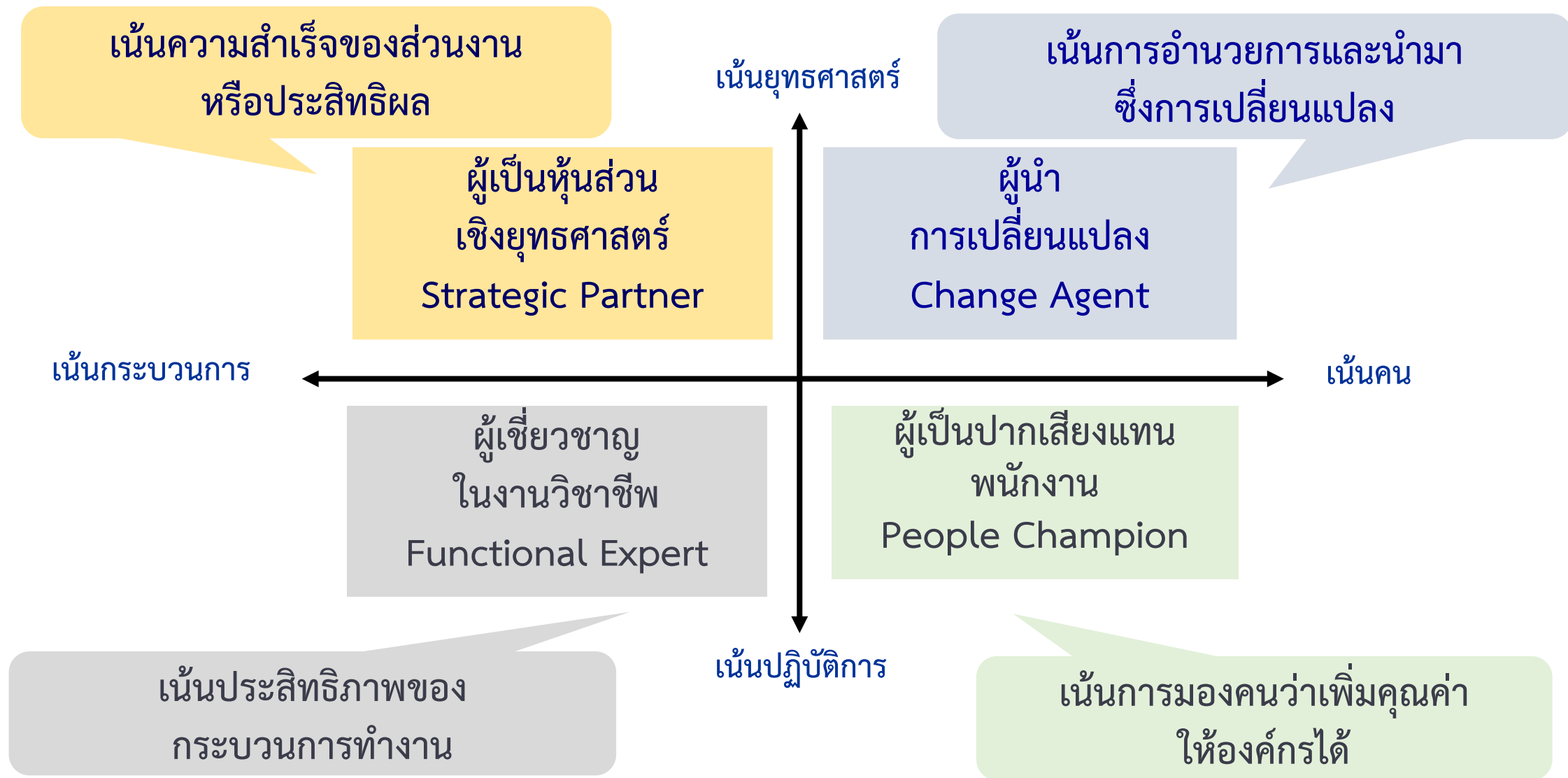
Change  
Agent



HR Functional  
Expert

Employee  
Champion

# บทบาทที่เปลี่ยนไปของนักบริหารทรัพยากรบุคคล



# HR 3-Legged Stool Model by Dave Ulrich

## Who are Business Partners?



HR Centers of Excellence    HR Business Partners    HR Services

### HR Services

Unit that handles all the routine 'transactional' services. Such as recruitment administration, payroll, absence. Monitoring & advice on simple, employee relations issues

### HR Business Partners

Are HR professionals who work closely with an organization's senior leaders in order to develop and HR agenda/ salary that closely supports the overall aims of the organization

### HR Centers of Excellence

Usually small teams of HR experts with specialist knowledge of leading-edge HR solutions

จ1 - จ2

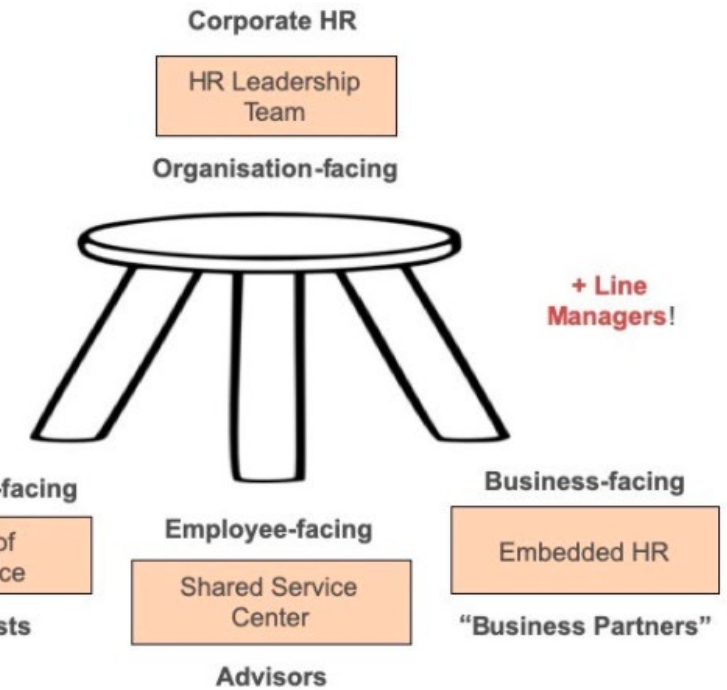
(Back)

จ3 - จ4

(Front)

บ1 - บ3

(Center)



2563 - 2564: HRM/HRD Organizational Re-structure I. + Individual Development Plans (Focus on functional expert)

2565 - 2566: Individual Development Plans (Focus on functional expert) + Cross Function Teams (Focus on change agent)

+ HR Services Improvement (HR Systems/Processes Strengthening) + HR Business Partners Preparation/Development

2567 - 2568: HRM/HRD Organizational Re-structure II. (Focus on business partner)

# สรุปบทบาท/หน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง และแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2565-2569

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บทบาท/หน้าที่
1	สภามหาวิทยาลัย	อนุมัตินโยบายและข้อบังคับด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความเห็นชอบระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ แนวทางที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำกับให้เป็นไปตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงกำกับ ติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายฯ
2	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	กลั่นกรองข้อบังคับและอนุมัติระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ แนวทางเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงผลักดันการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3	คณะกรรมการบริหารนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล	วางนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย กำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล/กลั่นกรองการจัดทำ ปรับปรุง ข้อบังคับ ระเบียบ เกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
4	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี รองอธิการบดีอาวุโส รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล)	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
5	ผู้บริหาร มจร ทุกระดับ	บริหารและจัดการตามนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลและแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล
6	ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยหน้าที่	ขับเคลื่อน ผลักดันและดำเนินการตามแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่กำหนด
7	บุคลากร มจร ทุกคน	รับรู้และปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล



# สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ มจร. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2569)

# Entrepreneurial University ในบริบท มจร.

Conceptual Definition



Operational Definition & Indicators

What's  
'Entrepreneurial  
University'?



- 1) มหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมการสร้างความสามารถและสมรรถนะอย่างกว้างขวางให้กับผู้เรียนและบุคลากรโดยเชื่อว่าจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่อสังคม (Liberal Arts Education and Social Engagement fuel Innovation)
- 2) มหาวิทยาลัยที่เติบโตขึ้นด้วย 'การแก้โจทย์/ปัญหาขนาดใหญ่' (Thrives on big Problems)
- 3) มหาวิทยาลัยที่มุ่งทั้ง 'สร้างนวัตกรรม' และ 'ทำให้เกิดผลจริง' (Values Innovation & Execution) ทั้งมิติเศรษฐกิจและสังคม
- 4) มหาวิทยาลัยที่เห็นว่าการกำหนด 'ภารกิจ' ให้ดีสำคัญกว่าการกำหนด 'โครงสร้างองค์กร' (Places Mission ahead of Structure)
- 5) มหาวิทยาลัยที่สร้าง Platform เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่าง 'ภาควิชาการ' และ 'ผู้ประกอบการ/สังคม' (Partnerships Platform Between Academics and Entrepreneurs/Society)

ปรับปรุงจาก: The Entrepreneurial University by Holden Thorp and Buck Goldstein

มหาวิทยาลัยนักคิดนักพัฒนาที่คนและองค์กรทำงานด้วย

Entrepreneurial Mindset

“คิดสร้างสรรค์ ลงมือทำจริง รู้จนสำเร็จ สร้างผลกระทบที่มีความหมาย”

1. Relevant Excellence & Inclusiveness
2. Innovation with Execution
3. New Business Model & Operational Excellence
4. Organizational Resilience
5. Sustainability

# แผนกลยุทธ์ มจร. ฉบับที่ 13 จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่ . . .

**Value 1:** มจร. เป็น**สถาบันที่เปิดกว้าง**ในการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี **สำหรับคนทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัย ทุกสถานะ** อย่างมี**คุณภาพ**และมุ่งสร้าง **“employability”** **รองรับงาน อาชีพ และกิจการรูปแบบใหม่**ในบริบทอนาคต **ด้วยนวัตกรรมการเรียนรู้**

**Value 2:** มจร. มี**บทบาทนำ**ในด้านการพัฒนาคน **การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และการสร้าง** **นวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จริง** รวมถึงการเสนอนโยบายสำหรับประเทศ **ในภาคการผลิตและบริการและในพื้นที่เป้าหมาย** ทั้งหมดนี้เพื่อนำไปสู่การสร้าง**ผลกระทบวงกว้างต่อเศรษฐกิจและสังคม** ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ

**Value 3:** มจร. มี**รูปแบบการดำเนินงานที่เป็นเลิศ** นำไปสู่การ**มีทรัพยากรที่พร้อม** สนับสนุนการเติบโตและการมี**สถานะทางการเงินที่มั่นคงและยืดหยุ่น**สามารถรับมือผลกระทบจากวิกฤตได้ (วิกฤตที่มีผลกระทบระดับที่ใกล้เคียงกับ COVID-19 ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต)

**Value 4:** มจร. ดำเนินการด้วย**วิถีแห่งความยั่งยืน**ทั้งในมิติ คนในสังคม (People) โลกที่เราอาศัย (Planet) และ **คุณค่าขององค์กร (Prosperity)**

Relevant Excellence & Inclusiveness

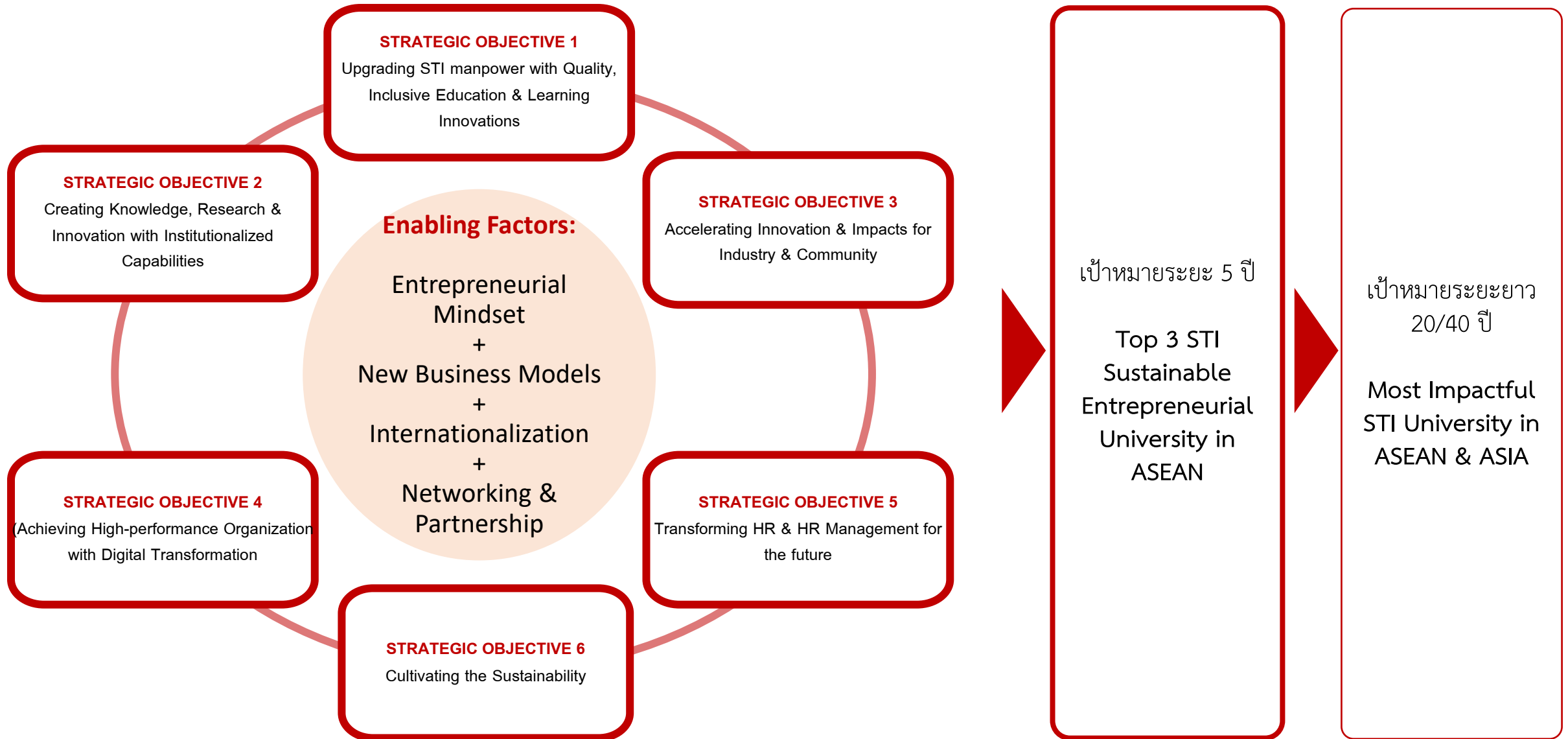
Innovation with Execution

New Business Model & Operational Excellence

Organizational Resilience

Sustainability

# กรอบแผนกลยุทธ์ มจร. ฉบับที่ 13 (2565-2569)



## STRATEGIC OBJECTIVE 1:

พัฒนาคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ ด้วยการเรียนการสอนคุณภาพสูงที่อยู่บนฐานนวัตกรรม การเรียนรู้ เปิดกว้างต่อผู้เรียนทุกกลุ่ม ปรับตัวได้ต่อความพลิกผันของอนาคต

(Upgrading STI manpower with Quality, Inclusive Education & Learning Innovations)

### STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

1. จัดระบบ/Platform การพัฒนาคนแบบเปิดกว้างรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชากรทุกกลุ่ม ทุกสถานะ ทุกช่วงวัย (Degree/ Non-degree/ Open contents for non-consumption learners)
2. ผลักดันให้ทุกหลักสูตรดำเนินการแบบ Outcome-based Education เต็มรูปแบบ
3. ลงทุนและสนับสนุนการใช้ Learning Tech & Innovation อย่างเข้มข้น เพื่อยกระดับคุณภาพเรียนการสอนและมีรูปแบบที่ยืดหยุ่น/ตอบสนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกกลุ่มและทุกสถานการณ์ (Online/VR/ AR/Tele-teaching)
4. จัดระบบพัฒนา Employability และ Entrepreneurial Mindset ให้เกิดกับผู้เรียน
5. จัดระบบสนับสนุนการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายอาชีพอื่นที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนการเรียนรู้รูปแบบใหม่
6. ออกแบบและใช้ Business Model ใหม่ ด้านการพัฒนาคนของมหาวิทยาลัย

Key Results	Baseline	ค่าเป้าหมาย
	2564	2569
KR1. สัดส่วนของรายวิชาทั้งหมดในมหาวิทยาลัย มีส่วนที่เปิดกว้างให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเข้าเรียนได้ในรูปแบบที่หลากหลาย	N/A	60
KR2. จำนวนหน่วยการรับรองความสามารถแบบ Micro-credential ที่ได้รับการ Recognized จากภาคอุตสาหกรรม	3	50
KR3. ผู้เรียนทั้งหมด เป็นกลุ่มผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (นับจาก Reached or Converted FTE)	N/A	30
KR4. ทุกหลักสูตรดำเนินการแบบ OBE (ไม่ใช่แค่การกำหนดหลักสูตร แต่การบริหารจัดการทั้งกระบวนการ)	N/A	100
KR5. ร้อยละของอาจารย์ มจร. สามารถจัดการเรียนการสอนที่ใช้ นวัตกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ โดยมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ดี	N/A	90
KR6. สัดส่วนรายได้จากการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ (ที่ไม่ใช่ค่าเล่าเรียนจากกลุ่มผู้เรียน degree) เป็นสัดส่วนของรายได้จากการจัดการศึกษาทั้งหมด (ไม่รวมรายได้จากรัฐ)	N/A	20

## STRATEGIC OBJECTIVE 2:

สร้างองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยความสามารถฐานสถาบัน (Creating Knowledge, Research & Innovation with Institutionalized Capabilities)

### STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

1. จัดทำแผนแม่บทวิจัยและนวัตกรรม มจร. บนฐาน 8 Themes (KMUTT) และระบบการจัดสรรทรัพยากรส่งเสริมการวิจัยสนับสนุนแผนแม่บท
2. พัฒนาระบบจัดการในลักษณะสถาบันวิจัยและนวัตกรรมแห่ง มจร. (KMUTT Research Institution/Cluster: KRI) พร้อม Business Model/ระบบจัดการ/ระบบสนับสนุนที่มุ่งสู่การสร้างและพัฒนาหน่วยวิจัยคุณภาพสูง
3. พัฒนาระบบ Research Data Analytics ที่ช่วยวิเคราะห์และมองเห็นความเชี่ยวชาญของบุคลากรทุกคน เพื่อนำไปสู่ส่งเสริมระดับบุคคลอย่างแม่นยำและการ Matching บุคลากรกับโจทย์/ความต้องการภายนอก
4. พัฒนาวิธีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากงานวิจัยและนวัตกรรมของ มจร. พร้อมค่า Baseline และระบบการวัดและประเมินในระยะยาว
5. จัดระบบการส่งเสริมและดูแลความก้าวหน้าทางวิชาการและค่าตอบแทนของบุคลากรวิจัย โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่
6. จัดระบบการระดมทรัพยากรวิจัยและนวัตกรรมจากหุ้นส่วน/พันธมิตรในอุตสาหกรรมและศิษย์เก่า

Key Results	Baseline	ค่าเป้าหมาย
		2564
KR1: มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปใช้ประโยชน์ (เท่าของค่าใช้จ่าย)	N/A	3.0
KR2: ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาระบบจัดการในลักษณะ “สถาบันวิจัยและนวัตกรรมแห่ง มจร.” เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการจัดตั้งจัดการและสนับสนุนการพัฒนาหน่วยและทีมวิจัยและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	-	ดำเนินการแล้วเสร็จ
KR3: มจร. มีหน่วยวิจัยที่มีความสามารถที่ทัดเทียมกับหน่วยวิจัยระดับสากลในต่างประเทศ (10 หน่วยในปี 2569)	2	10
KR4: รายรับจากงานวิจัยและบริการวิชาการ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และการร่วมลงทุนในธุรกิจนวัตกรรม เฉลี่ย 3 ปี ย้อนหลัง (Rolling Average) ไม่ต่ำกว่า 2.0 ล้านบาทต่อหัว (บุคลากรวิชาการ)	~ 1.0	2.0

### STRATEGIC OBJECTIVE 3:

การพัฒนาาระบบสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มความเข้มแข็งให้ภาคอุตสาหกรรมและชุมชนสังคม (Accelerating Innovation & Impacts for Industry & Community)

#### STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

- พัฒนาาระบบสนับสนุน Technology Commercialization/Utilization ที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่นให้สามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อการใช้ประโยชน์ทั้งธุรกิจอุตสาหกรรมและสังคมชุมชน
- ลงทุนเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน Technology Translation เช่น Science Park / Fablab / ห้องปฏิบัติการ / อื่นๆ (ต้องจัดทำแผนการยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน)
- พัฒนาขีดความสามารถและกลไกลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมของ มจร.
- ผลักดันการใช้ความสามารถของ มจร. เพื่อสร้าง ใช้ประโยชน์และถ่ายทอดนวัตกรรม เพื่อชุมชนสังคม (Inclusive Innovation) ในชุมชนรอบพื้นที่การศึกษาของ มจร. และชุมชนพื้นที่เป้าหมายอื่นตามนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย
- พัฒนา Entrepreneurial Education ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม
  - สร้าง Mindset ของการเป็น Entrepreneur ในทุกระดับ เช่น วิชาการศึกษาทั่วไป/ Student Incubation program/ Technology Accelerator Program/ Innovation Center/ Science Park โดยมีมืออาชีพในสาขาต่างๆ จากภาคธุรกิจ มาร่วมออกแบบและดำเนินการ
  - การจัดระบบ/กิจกรรมสร้างเครือข่าย business mentor/ลงทุนธุรกิจนวัตกรรม ทั้งแบบ Formal และ Informal และมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม
- จัดโครงสร้างและระบบการประเมินนักวิจัยโดยมี Track พิเศษ รองรับนักวิจัยที่สนใจพัฒนา Innovation มากกว่า Publication

Key Results	Baseline	ค่าเป้าหมาย
	2564	2569
KR1: มูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นจากการใช้ประโยชน์นวัตกรรม งานบริการวิชาการและการเกิดธุรกิจนวัตกรรม (ทั้ง Commercial/ Social Enterprise) ของ มจร.	N/A	500 ลบ.
KR2: จำนวนธุรกิจ spin-off / Start-up ของ มจร. ซึ่งได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก ภาครัฐ / Early Stage Funding/ Angel Investor/ Private capital/Venture capital รวมทั้งจาก มจร. ไม่น้อยกว่า 10 ลบ.ต่อปี	2 ธุรกิจ 25.1 ลบ.	25 ธุรกิจ 50 ลบ. (สะสม 5 ปี)
KR3: ร้อยละของนักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมใน Entrepreneurial Education หรือ Incubation Platform อย่างต่อเนื่อง	N/A	ร้อยละ 50
KR4: จำนวน Invention Disclosure ต่อปี	34 งานต่อปี	60 งาน
KR5: จำนวนคำขอรับสิทธิบัตร (patent application) ที่ได้ยื่นจดทะเบียนทั้งในและต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า 20 ฉบับต่อปี	15 ฉบับ (ต่อปี)	100 ฉบับ (สะสม 5 ปี)
KR6มีการจัดทำผลการประเมินผลกระทบทางสังคม (หรือ การวิเคราะห์ SROI) โดยมีอัตราผลตอบแทนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 7	N/A	7

## STRATEGIC OBJECTIVE 4:

พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงด้วย Digital Transformation รองรับการดำเนินงานในทุกมิติของมหาวิทยาลัย (Achieving High-performance Organization with Digital Transformation)

### STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

- พัฒนาระบบสารสนเทศให้รองรับการดำเนินงานตามภารกิจ (Software & Application Development)**
  - พัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อบูรณาการเข้ากับการเรียน การสอนสมัยใหม่ (Digital Content)
  - สร้างระบบนิเวศดิจิทัลงานวิจัยเพื่อบูรณาการการบริหารงานวิจัยและบริการวิชาการ
  - ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง
- สร้างมาตรฐานการให้บริการและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service Delivery)**
  - พัฒนาการให้บริการทางดิจิทัล (Digital Service)
  - พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (e-Strategy)
  - พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรไปสู่การเป็นสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society)
- เพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Literacy)**
  - พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล (Digital Literacy)
  - สร้างผู้นำรุ่นใหม่ด้านดิจิทัล (Digital Manpower)
  - พัฒนาเพื่อการแปลงรูปวัฒนธรรมเชิงดิจิทัล (Digital Culture)
- ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลครอบคลุมการใช้งาน (Digital Infrastructure for ALL)**
  - พัฒนานวัตกรรมดิจิทัลและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งานรองรับมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)
  - ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเชื่อมโยงบริการดิจิทัลที่เป็นเลิศ
  - สร้างความพร้อมด้านทรัพยากรต่อการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของสำนักงาน (Facility) และใช้ Digital Technology เพื่อสนับสนุนการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นสำนักงานสีเขียว (Green Office)

Key Results	Baseline	ค่าเป้าหมาย
	2564	2569
KR1: ร้อยละความก้าวหน้าในการพัฒนาและการให้บริการระบบ Learning management system	N/A	90
KR2: จำนวนระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการองค์กร	N/A	90
KR3: บุคลากร มจร. ทุกระดับมีความรอบรู้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 50	90
KR4: ผลการประเมินความพึงพอใจการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล	N/A	90



## STRATEGIC OBJECTIVE 5:

### ยกระดับและปรับ Profile ของบุคลากรและปฏิรูปการบริหารจัดการบุคลากรให้สามารถสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัย สู่อนาคต (Transforming HR & HR Management for the Future)

#### STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

- กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและแผนดำเนินงานเพื่อการปรับ Profile บุคลากรรองรับรูปแบบการดำเนินงานใหม่ทั้งในมิติการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการและการบริหารจัดการ
- ทบทวนและปรับกระบวนการ ระบบ กฎระเบียบ ด้าน HR ให้มีความยืดหยุ่น โดยทำเรื่องดังต่อไปนี้
  - กระจายอำนาจและวิธีการจัดการด้านบุคคลไปสู่หน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก (ต้องมีแผนและรูปแบบการกระจายอำนาจและวิธีการ)
  - สนับสนุนกลไก/วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Team-based Culture) เช่น Joint Appointment ข้ามหน่วยงาน กับหน่วยงานภายนอก ฯลฯ
  - ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรม/ชุมชนได้อย่างเต็มที่
  - สรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่พึงประสงค์ได้ทันความต้องการของหน่วยงาน
  - ทบทวนระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการรองรับบุคลากรและรูปแบบการทำงานใหม่
- พัฒนาวิธีการและเครื่องมือวัด ประเมินผล ให้สอดคล้องกับหน้าที่งานที่มีความหลากหลายและสามารถรองรับประเภทงานใหม่ในอนาคต
- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพเพื่อรองรับงานใหม่ในอนาคต โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ AI/Digitalization/Automation
- เสริมสร้างระบบและกลไกการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) และวางแผนการทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) รวมถึงการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน
- พัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic HR Unit

Key Results	Baseline	ค่าเป้าหมาย
	2564	2569
KR1: ร้อยละของบุคลากรมี-Employee Engagement ระดับมากขึ้นไป	73.39	90
KR2: ร้อยละความสำเร็จของการปรับกระบวนการ ระบบ กฎระเบียบด้าน HR ตามแผนและนโยบายบริหารงานบุคคล	N/A	90
KR3: ร้อยละความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้น	N/A	90
KR4: ร้อยละของบุคลากรมีขีดความสามารถตามหน้าที่และความรับผิดชอบงานในระดับที่คาดหวัง	70	90
KR5: ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) และบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ มีแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล	N/A	90
KR6: หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล (สทบ. และ สพบ.) เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ให้กับ มจร. และ ร้อยละของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล สามารถปรับกระบวนการทัศน์ ขีดความสามารถการทำงานให้คล่องตัวเพื่อตอบสนองเป้าหมายและทิศทางขององค์กร	N/A	90

## STRATEGIC OBJECTIVE 6:

การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดความสามารถสู่ความยั่งยืนที่ทำให้เกิดสมดุลในมิติคนในสังคม สิ่งแวดล้อมที่อาศัย และความ รุ่งเรือง ขององค์กร (Cultivating the Sustainability)

### STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

1. การปลดปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2040 (Carbon Neutrality 2040) ประกาศเจตจำนงของ มหาวิทยาลัยในการลดการปลดปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2040 และเริ่มดำเนินการ ติดตาม และ ประเมินผล การปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
2. การสร้างและพัฒนาผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน (Sustainability Change Agent) สร้างระบบที่เปิด กว้าง (Inclusive) ในการพัฒนาคนให้มีสมรรถนะของนักคิด นักพัฒนา ที่มุ่งสร้างนวัตกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและเข้าใจเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างลึกซึ้ง (SDGs DNA) เพื่อเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ ความยั่งยืน
3. การสร้างผลกระทบเชิงบวกของงานวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Impact) สร้างผลกระทบเชิงบวก ของผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ สู่การพัฒนาอย่าง ยั่งยืน
4. การบูรณาการ งานวิจัย บริการวิชาการ การเรียนการสอน และ นวัตกรรมทั่วถึงเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ บรรลุ เป้าหมายการพัฒนาอย่างทั่วถึงตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ การเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือกับหุ้นส่วนยุทธศาสตร์จตุภาคี รัฐ เอกชน ชุมชน และ สถาบันการศึกษา ที่มีพลวัตอย่าง ยั่งยืน ภายใต้ระบบนิเวศการเรียนรู้ชุมชน (Social Lab)
5. มหาวิทยาลัยสีเขียวและพื้นที่การศึกษาอัจฉริยะ (Green University & Smart Campus) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสีเขียวที่เอื้อให้เกิดระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมแก่การดำรงชีวิตที่ดี มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งทางกายภาพและเสมือน เกิดแหล่งเรียนรู้และวิจัยในวิถีชีวิต (Living Lab) ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี และ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม
6. การสร้างสรรค์ระบบการบริหารที่ยั่งยืน (Management for Sustainability) วางระบบและการบริหารจัดการ โดยอยู่บนหลักความยืดหยุ่นและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Key Results	Baseline	ค่า เป้าหมาย
		2564
KR1: ลดการปลดปล่อย CO <sub>2</sub> สุทธิจากทุก กิจกรรม (Scope 1-2)* (%)	N/A	30%
KR2: จำนวนนักศึกษาที่มีสมรรถนะของนัก คิดนักพัฒนาอย่างยั่งยืน เพิ่มขึ้น	N/A	10%
KR3: ร้อยละขององค์ความรู้ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือยกระดับการ พัฒนาอย่างยั่งยืน	N/A	30%
KR4: ร้อยละขององค์ความรู้ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ชุมชนและสังคม และยกระดับการพัฒนาอย่างยั่งยืน	N/A	30%
KR5: ระดับความสำเร็จของเป้าหมายในแต่ละ ด้านของ UI Green Metric มากกว่าร้อยละ 80 (ไม่รวมเกณฑ์ Education)	73.4	85
KR6: ร้อยละการดำเนินงานตามแผนของ คณะทำงานขับเคลื่อนเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์สู่ความยั่งยืนของ มจร.	N/A	90

# Enabling Factors ที่ มจร. จะต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น

1. การสร้าง Entrepreneurial Mindset แก่บุคลากรและผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความเป็น Entrepreneurial University ที่แท้จริง
2. การพัฒนารูปแบบกิจการใหม่ (New business model) ทั้งสำหรับด้านพัฒนาคน การวิจัย การบริการ วิชาการ และการพัฒนานวัตกรรม
3. การผลักดันเรื่อง Internationalization ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญเพื่อการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ
4. การพัฒนาใช้ประโยชน์เครือข่ายและผู้ร่วมดำเนินงาน (Networking & Partnership) เช่น ศิษย์เก่า เครือข่ายภาคอุตสาหกรรม ฯลฯ ทั้งนี้ให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงาน ทั้งในมิติการสร้างและพัฒนางานร่วมกัน และมิติการระดมทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

# STRATEGIC OBJECTIVE 5:

ยกระดับและปรับ Profile ของบุคลากรและปฏิรูปการบริหารจัดการบุคลากรให้สามารถสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่อนาคต  
(Transforming HR & HR Management for the future)

## STRATEGIC INITIATIVES (สิ่งที่ต้องทำให้เกิดใน 5 ปี)

1. กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและแผนดำเนินงานเพื่อการปรับ Profile บุคลากรรองรับรูปแบบการดำเนินงานใหม่ทั้งในมิติการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการและการบริหารจัดการ
2. ทบทวนและปรับกระบวนการงาน ระบบ กฎระเบียบ ด้าน HR ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อ
  - กระจายอำนาจและวิธีการจัดการด้านบุคคลไปสู่หน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก (ต้องมีแผนและรูปแบบการกระจายอำนาจและวิธีการ)
  - สนับสนุนกลไก/วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Team-based Culture) เช่น Joint Appointment ข้ามหน่วยงาน กับหน่วยงานภายนอก ฯลฯ
  - ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรม/ชุมชนได้อย่างเต็มที่
  - สรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่พึงประสงค์ได้ทันความต้องการของหน่วยงาน
  - ทบทวนระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการรองรับบุคลากรและรูปแบบการทำงานใหม่
3. พัฒนาวิธีการและเครื่องมือวัด ประเมินผล ให้สอดคล้องกับหน้าที่งานที่มีความหลากหลายและสามารถรองรับประเภทงานใหม่ในอนาคต
4. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพเพื่อรองรับงานอนาคต โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ AI/ Digitalization/ Automation
5. เสริมสร้างระบบและกลไกการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) และวางแผนการทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) รวมถึงการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน
6. พัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic HR Unit

## KMUTT HR Plan 2021-2023

### Organization Development (Reform)

- Organization Design / Work Design / Job Design
- Manpower Analysis & Planning/ Recruitment & Employment
- Job Rotation / Job Transfer
- Compensation and Benefit Review

### Performance Management (Reinforce)

- New Performance Management Policy and System
- Coach and Consult on Performance Management
- Performance Management for Leader

### Competency Development (Revamp)

- Design and Develop New Training Roadmap
- Leadership Development Program
- Develop New Development Tools and Platforms

### Talent and Successors (Reinvent)

- Position Structure and Career Path
- Talent and Successors Pools
- Individual Development Plan

### HR Development (Reengineer)

- HRIS
- HR Strategic Partner
- HR Communication

# Workshop I. Linkage between your job/task with KMUTT strategic initiatives

งาน HR ต้องเข้าไปสนับสนุนและช่วยเหลือ Strategic Initiatives (SI) ของทุก Strategic Objectives (SO) ไม่เฉพาะแต่ SO5

คุณคิดว่าภาระงานที่คุณรับผิดชอบอยู่ในขณะนี้ สามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือ Strategic Initiatives ใดบ้าง

เราจะไปย้อนดูทีละ SO แล้วขอให้คุณเลือกสติ๊กเกอร์จาก Annotate ไปแปะไว้ที่บริเวณ SI นั้น

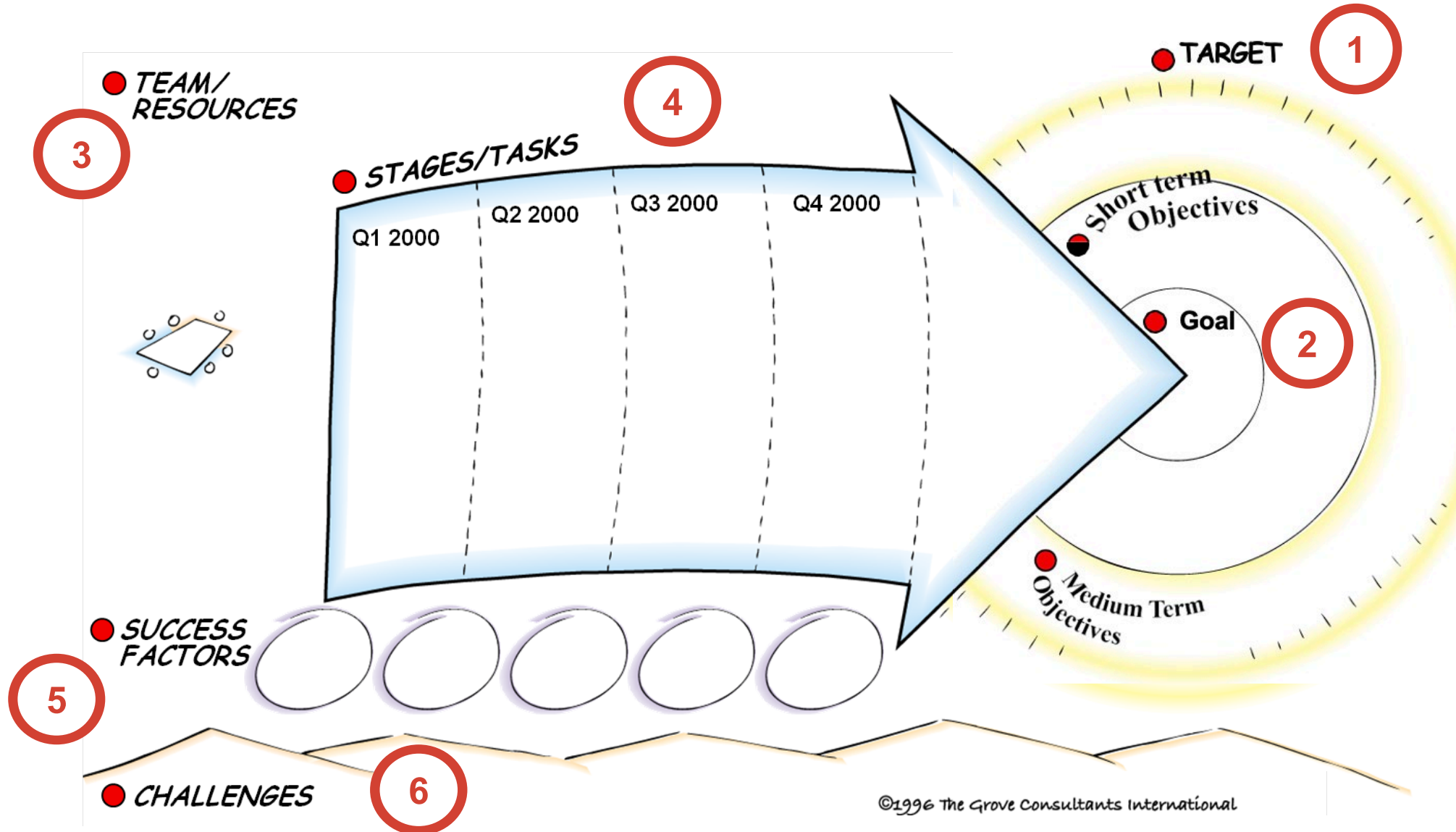
# From HR Strategies to Action Plans

# องค์ประกอบของแผนการดำเนินงานโครงการ

- ชื่อโครงการ - โครงการอะไร
- หลักการและเหตุผล – ที่มา ความสำคัญ ทำไมจึงต้องริเริ่มโครงการ เป้าประสงค์ที่ต้องการคืออะไร
- วัตถุประสงค์ - ทำเพื่ออะไร
- เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ – การบ่งชี้ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้/ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร
- กลุ่มเป้าหมาย – ใครจะได้รับเชิญให้เข้าร่วมโครงการ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ
- วิธีดำเนินการ หรือ ขั้นตอนการดำเนินงาน - ทำอย่างไร
- ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ - จะทำเมื่อไร นานเท่าใด
- งบประมาณ - ใช้ทรัพยากร หรือมีค่าใช้จ่ายเท่าไร
- ผู้รับผิดชอบโครงการ - ใครทำ หรือ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก
- หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน - ต้องประสานงานกับใคร
- การประเมินผล - จะวัดอย่างไรว่าบรรลุวัตถุประสงค์โครงการหรือไม่
- ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ - เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วจะได้อะไร



# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience



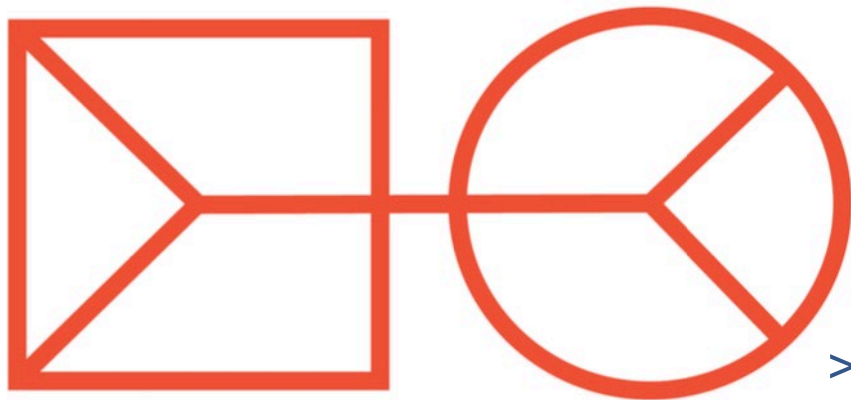


# หลักการและเหตุผลของโครงการ

Value Proposition Canvas (การส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า)



**Value Proposition Canvas** เป็นเครื่องมือเสริม (Plug-in tool) สำหรับ Business Model Canvas ที่ช่วยอธิบายและแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณค่าที่ส่งมอบ (Value propositions) และส่วนของลูกค้าเป้าหมาย (Target customer segments) รวมถึงช่วยในการประเมินความเข้ากันได้หรือความเหมาะสม (Fit) ระหว่างคุณค่าที่ตั้งใจสร้างขึ้นกับความคาดหวังที่ลูกค้ามีอยู่



**GAIN:** อะไรที่เป็นแรงจูงใจให้เขาอยากทำงานกับ

เรา?

>> บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและ  
เพื่อนร่วมงานในระดับสูง

**PAIN:** ปัญหาหรือข้อกังวลที่เขาเจออยู่คืออะไร?

>> การให้ความสำคัญและดึงศักยภาพของบุคลากร  
ในการปฏิบัติงาน

# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience



Employee  
Engagement

“Engagement Survey แค่เป็นข้อมูลว่าเราจะไปเจาะจุดไหน แต่ปัญหาหลัก ๆ คืออะไร เราต้อง focus group อยู่ดี ต้องเข้าไปคุยกับเขาเพื่อหาปัญหาให้เจอว่ามันคืออะไร”



Employee  
Experience

## EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN



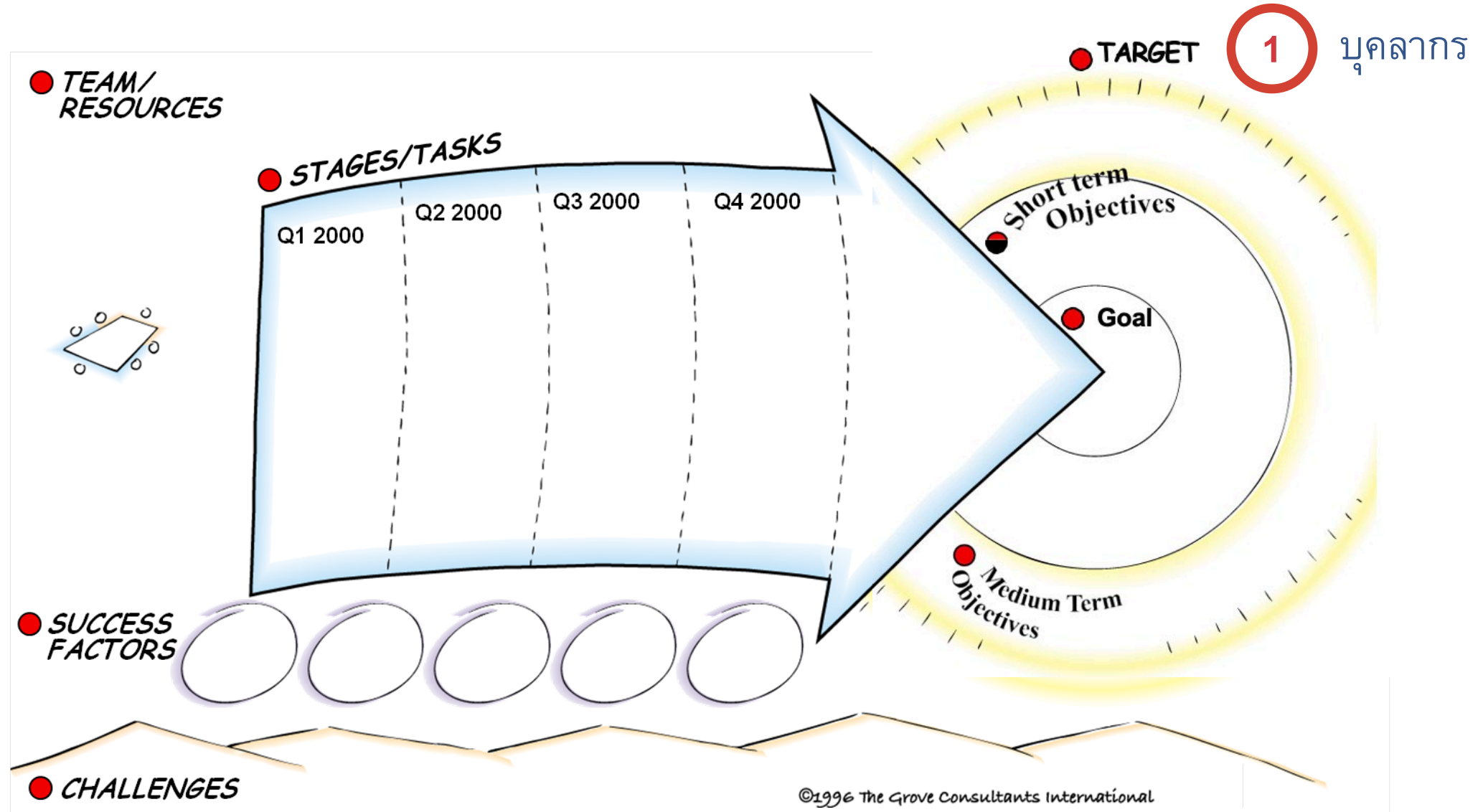
© Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

งานวิจัยของ Jacob Morgan ในวารสาร Harvard Business Review ปี 2560 พบว่า จากการศึกษางานองค์กรชั้นนำ 250 องค์กรที่ลงทุนในการสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน มีผลประกอบการดีขึ้นประมาณ 2 เท่า และผลกำไรเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 4 เท่า ซึ่งเป็นผลมาจากการที่พนักงานมีประสบการณ์ที่ดี เกิดความผูกพันที่ยั่งยืน เต็มใจที่จะเกินศักยภาพที่มีอยู่เพื่อสร้างคุณภาพและคุณค่าของงาน จนส่งต่อไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่ทำหาย แม้ว่าหลายสิ่งองค์กรได้ดำเนินการอยู่บ้างแล้ว แต่การเชื่อมโยงเรื่องต่างๆ (Connecting the Dots) ด้วยการให้ความสนใจกับสิ่งที่พนักงานต้องการ (Employee Centric) ทั้งการมีส่วนร่วม ได้รับมอบอำนาจเต็มที่ในการทำงาน และรู้สึกเต็มเต็ม มีผลโดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน



“Priority ของพนักงานทุกคน ณ ขณะนี้อาจไม่ใช่เรื่องการทำงาน เพียงอย่างเดียว ยังมีอีกหลายองค์ประกอบ เช่น การดูแลรักษาสุขภาพของตัวเองและครอบครัวให้แข็งแรงและปลอดภัย”

# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience



# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience

## หลักการเขียนวัตถุประสงค์

### หลักการเขียนวัตถุประสงค์เชิงกระบวนการ (Process Objectives)

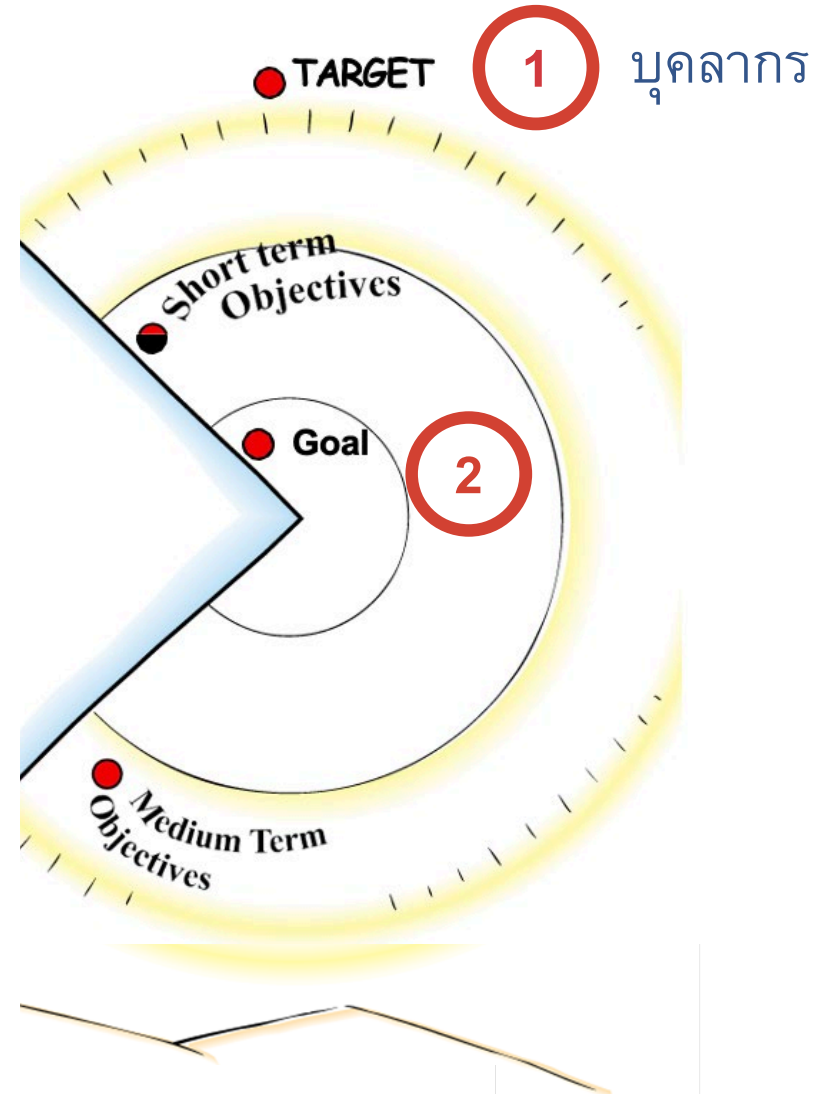
- เป็นการบอกให้ทราบว่า การดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความต้องการให้อะไรเกิดขึ้น

- เพื่อสร้างกลไกการทำงานที่ใส่ใจบุคลากรในระยะยาว ตั้งแต่การเริ่มต้นรับสมัคร สวัสดิการ การพัฒนาศักยภาพ ไปจนกระทั่งระบบศิษย์เก่าขององค์กร

### วัตถุประสงค์เชิงผลลัพธ์ (Outcome Objectives)

- แสดงถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้

- เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจแก่พนักงานและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว



# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience

ตั้งเป้า ให้เข้าตา ... ด้วย

# SMART



Specific

เฉพาะเจาะจง



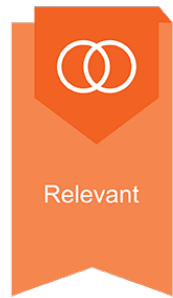
Measurable

วัดผลได้



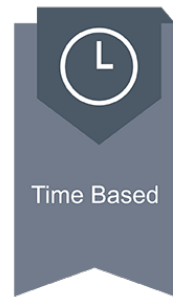
Attainable

เป้าหมายทำได้



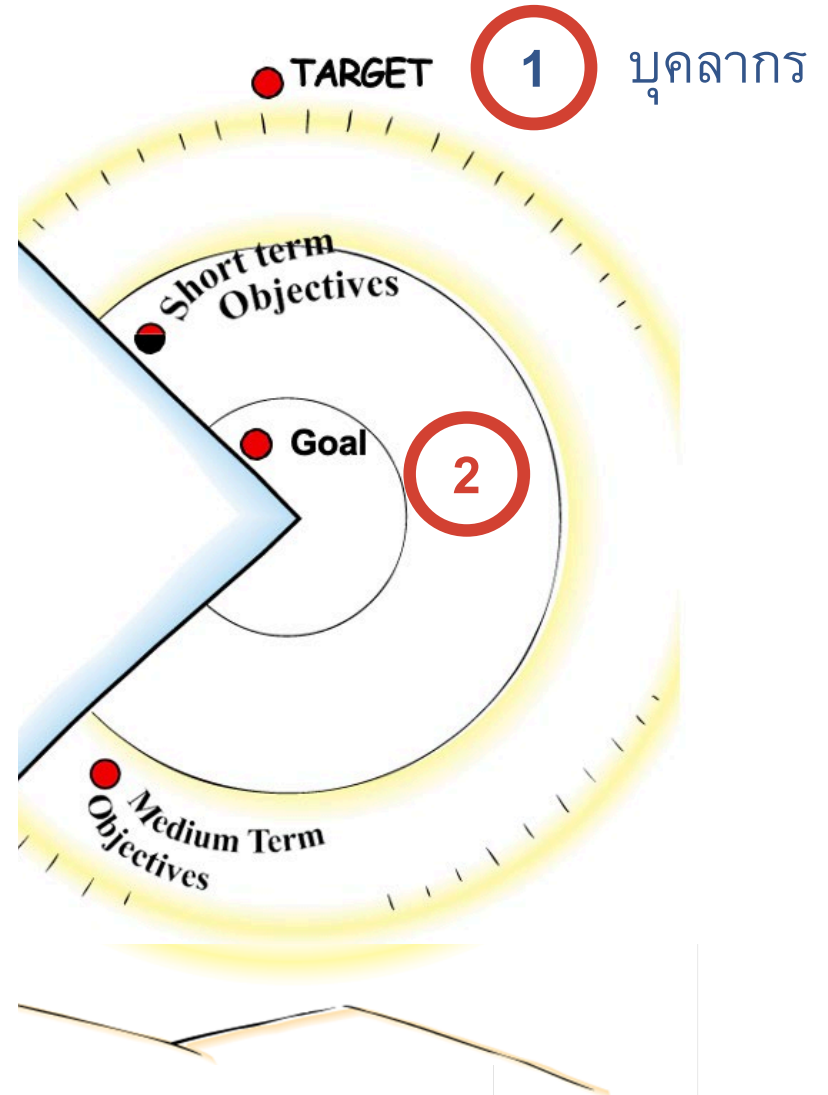
Relevant

สอดคล้องกับ  
ความเป็นจริง

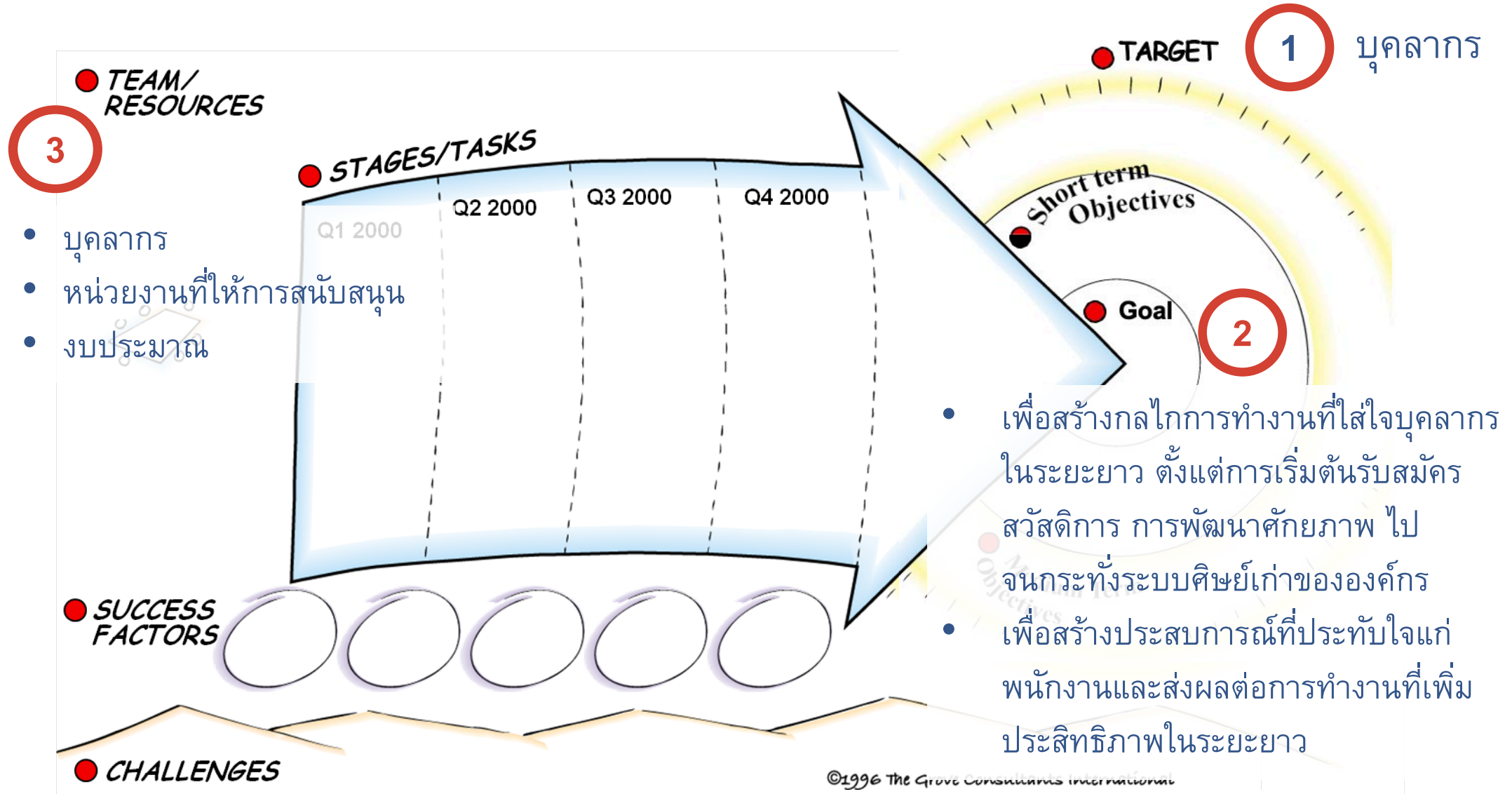


Time Based

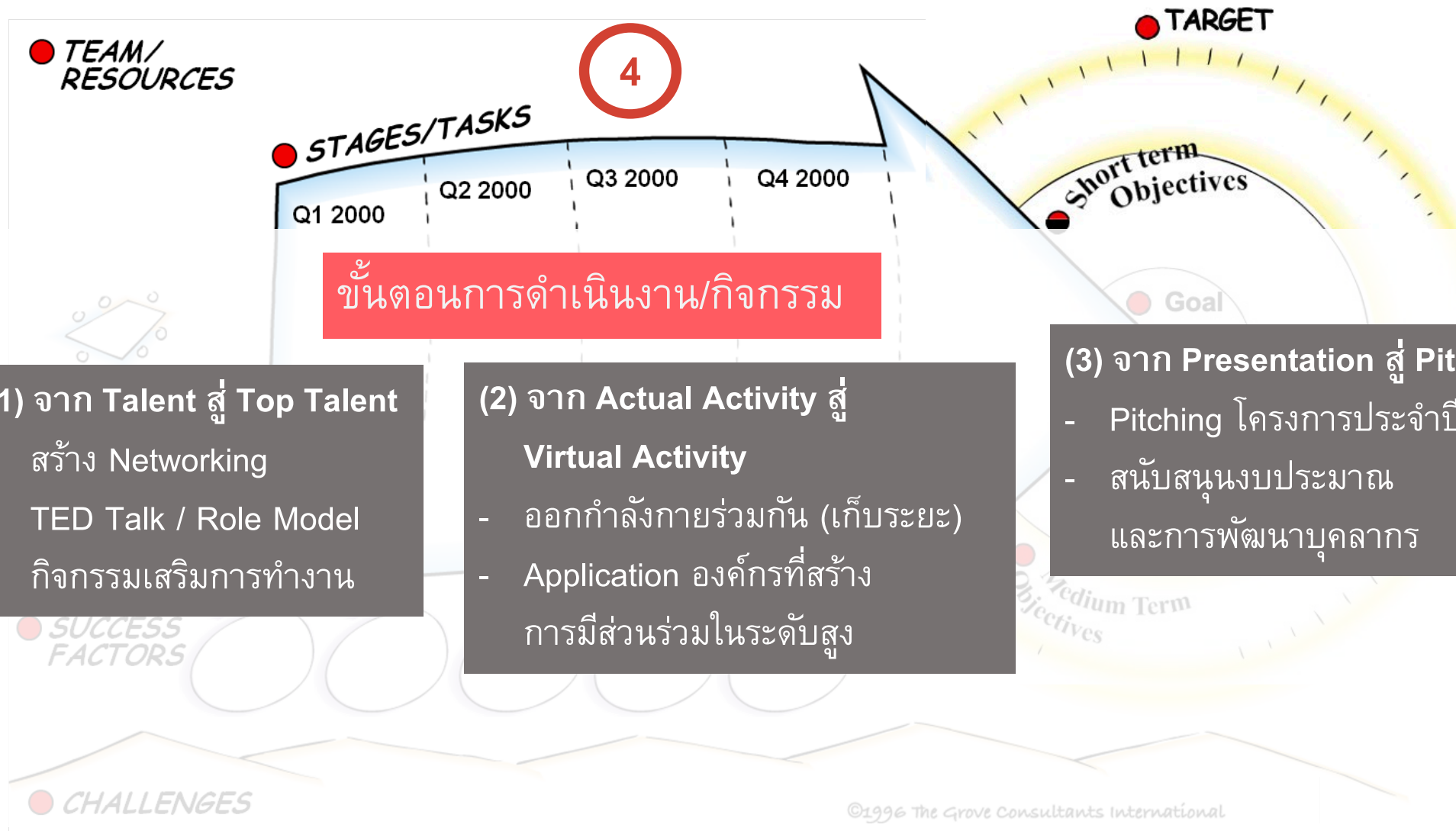
ในเวลาที่กำหนด



# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience



# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience



# ตัวอย่าง: โครงการสร้าง Employee Experience





## Words of Inspiration by everyone

---

- ช่วงเวลาต่อจากนี้ ชาว HR ต้องร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และช่วยกันสนับสนุนงานต่างๆ ในฐานะ strategic partner ของ มจร. ให้ได้
- ขอให้แต่ละคนให้กำลังใจเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ชาว HR ด้วยเรื่องราวที่น่าประทับใจ คำพูดกินใจ บทกลอนจับใจ หรือบทเพลงที่ซาบซึ้งใจ ภายในเวลาไม่เกิน 1 นาที/คน

"The pessimist  
complains about the  
wind; the optimist  
expects it to change;  
the realist adjusts  
the sails."

- William Arthur Ward