



การวิเคราะห์
โครงสร้างเชิงองค์กร (Organizational Profile : OP)

พร้อม แผนการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน
ประจำปีงบประมาณ 2561 - 2562

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.)

สังกัดสำนักงานอธิการบดี

28 มีนาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร	
1) ความเป็นมา	1
2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม	2
3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	3
4) สินทรัพย์	8
5) กฎระเบียบ ข้อบังคับ	12
ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร	
1) โครงสร้างองค์กร	13
2) ผลสัมฤทธิ์ของ สทบ กับภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	14
3) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	16
ค. สภาพการณ์ขององค์กร	
1) สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ : ความเปลี่ยนแปลงในบริบทของ มจร.ที่กระทบต่อการปรับตัวของ สทบ.	18
2) สภาพด้านการแข่งขัน	19
3) บริบทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	20
4) การวิเคราะห์สภาพของการดำเนินงานปัจจุบันกับความคาดหวังของงานในอนาคต	20
5) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน	22
6) โครงการปรับปรุงการดำเนินงานของ สทบ.	23
- โครงการที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	27
- โครงการที่ 2 การวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและจัดอัตรากำลังให้เหมาะสม	31
- โครงการที่ 3 การพัฒนาบุคลากร สทบ.และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อรองรับการทำงานตามสมรรถนะ (Competency)	35

โครงสร้างเชิงองค์กร (Organizational Profile : OP) สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (สทบ.) สังกัดสำนักงานอธิการบดี

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

1) ความเป็นมา

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้ตัวย่อภาษาไทยว่า สทบ. มีชื่อภาษาอังกฤษว่า Human Resource Management และตัวย่อภาษาอังกฤษว่า HRM

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ก่อนปี 2541 เดิมเป็น “งานการเจ้าหน้าที่ สังกัดกองกลาง สำนักงานอธิการบดี” อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นกลุ่มงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบงานทางด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยเป็นการจัดการบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและลูกจ้างประจำ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ และเมื่อปี 2541 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2541 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 5/2541 มีมติเปลี่ยนโครงสร้างจากงานการเจ้าหน้าที่ สังกัดกองกลาง เป็น “ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงานอธิการบดี” ยกฐานะขึ้นเป็นส่วนงานมีฐานะเทียบเท่ากอง มีหน้าที่และความรับผิดชอบทางด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยนอกจากทำหน้าที่จัดการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและลูกจ้างประจำแล้ว ยังพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย จึงทำหน้าที่บริหารงานบุคคล 2 ระบบที่คู่ขนานกันไปภายในมหาวิทยาลัย ในขณะนั้นการบริหารงานของส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งงานออกเป็น 4 งาน และ 1 หน่วยย่อย คือ งานบริหารงานบุคคล งานพัฒนาระบบและทะเบียนประวัติ งานพัฒนาและฝึกอบรม งานสวัสดิการและหน่วยเลขานุการและธุรการ ซึ่งเป็นหน่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ 4 งานหลัก อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายบุคคลและผู้อำนวยการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ต่อมาเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2556 สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในการประชุมครั้งที่ 166 มีมติอนุมัติการปรับโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี และให้แยกส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 2 สำนักงาน ได้แก่ “สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล” และ “สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล” โดยยกฐานะจากงานพัฒนาและฝึกอบรมเป็นสำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ มีศักยภาพในการทำงานระดับสากล เพื่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน สามารถตอบสนององวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ และสามารถแข่งขันได้ โดยวัตถุประสงค์ของการแยกสำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกมาเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยมีปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ตลอดจนเป้าหมายและภารกิจให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแผนและเป็นระบบ เช่นการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนา (Training Road Map) และแผนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ (Faculty Development) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปสู่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่อไปในอนาคตอย่างเป็นระบบและคล่องตัวมากขึ้น

ปัจจุบันสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่มงาน และ 1 หน่วยย่อย ดังนี้

1. กลุ่มงานกลยุทธ์และสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategy and Information for Human Resource Management unit)

ภารกิจ – การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนบุคลากรของมหาวิทยาลัย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการจัดทำฐานข้อมูลประวัติบุคลากร สารสนเทศบุคลากร ประสานงาน ดูแลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยให้ตอบสนองความต้องการต่อการบริหารงานบุคลากรและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และการจัดทำระบบสมรรถนะของบุคลากร (Competency)

2. กลุ่มงานบริหารงานบุคคล (Personnel Management Unit)

ภารกิจ - การสรรหาคัดเลือกพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย การสรรหาผู้บริหารของมหาวิทยาลัย การบริหารอัตราตำแหน่ง ได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การจ้างงาน การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน การเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน การจัดทำสัญญาจ้าง การต่อสัญญาจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง/ระดับ การเปลี่ยนตำแหน่ง การปรับวุฒิ การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การทำงานข้ามหน่วยงาน การบริหารลูกจ้าง การลาออก / การเลิกจ้าง การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การจัดการประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลและคณะกรรมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Remuneration and Welfare Management Unit)

ภารกิจ - การบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนบุคลากรและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ศึกษา ทบทวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มวิชาการและกลุ่มวิชาชีพอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อเลื่อนเงินเดือน จัดสรรเงินเพิ่มสมรรถนะและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ด้านสวัสดิการ ดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์ด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยประเภทต่างๆ ซึ่งได้รับสวัสดิการที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งการบริการควบคุมดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมจรรยาบรรณภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น และรวมถึงศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน มจร.

นอกจาก 3 กลุ่มงานแล้ว ยังมีหน่วยเลขานุการและธุรการ เป็นหน่วยงานย่อยปฏิบัติงานสนับสนุนภารกิจของ 3 กลุ่มงาน ทางด้านงานสารบรรณ / รับส่งเอกสาร / ประสานงานบริหารงบประมาณ การเงิน/จัดการคลังพัสดุ/ดูแลทรัพย์สินและประสานงานโครงการพัฒนาอื่นๆ เช่นบริหารความเสี่ยง /PI, SLA และอื่นๆ

2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

พันธกิจของ สทบ. คือ 1) สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย และ 2) สร้างความผูกพันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอันบังเกิดผลที่ดีต่อมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดช่วงระยะเวลาการจ้างให้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ คือ “Invisible HRM”

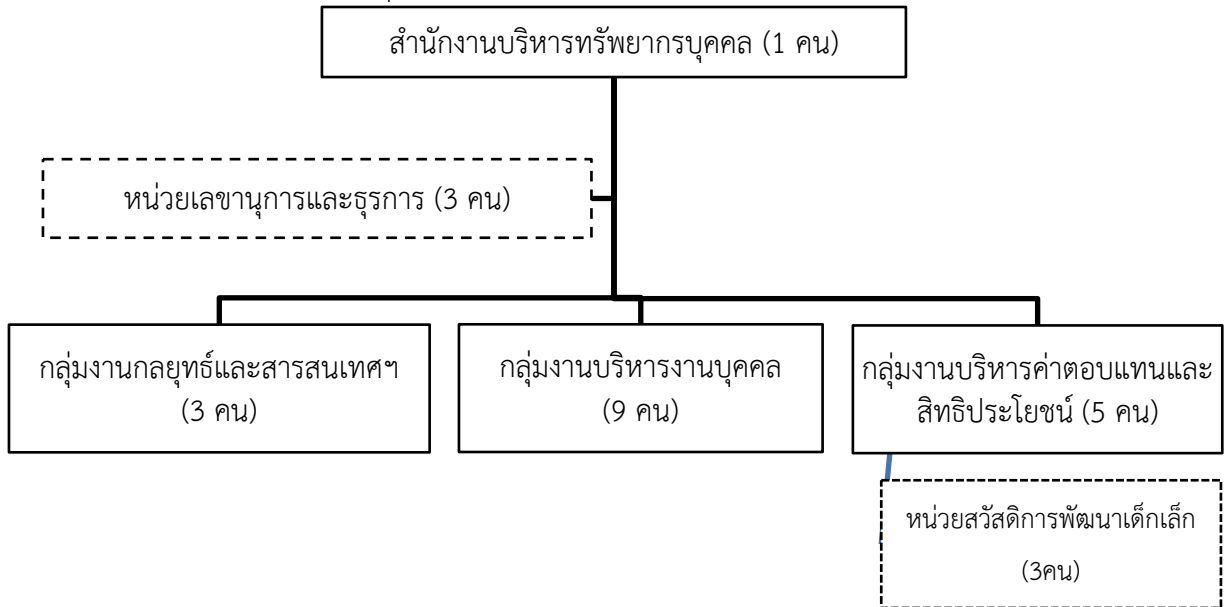
ความหมาย สทบ.จะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย สร้างให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีระบบ และสร้างทักษะทางด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารหน่วยงานในทุกกระดับ เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้ด้วยตนเอง เสมือนกับไม่ต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดย สทบ.

ค่านิยม (Values) คือการรักษาความลับ ความซื่อสัตย์ ความเสมอภาคในการให้บริการ และมีจิตบริการ (Service Mind) เป็นค่านิยมที่บุคลากรของ สทบ. เชื่อและยึดมั่น เพราะ สทบ. มีความเชื่อว่าการสร้างความมั่นใจ (Trust) ให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมถึงผู้ใช้บริการต่างๆ จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกดีและกลายเป็นความผูกพันกับมหาวิทยาลัยในที่สุด

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของ สทบ. คือ ความแม่นยำในกฎระเบียบด้านบริหารงานบุคคล และในอนาคต สมรรถนะหลักที่ สทบ. ควรพัฒนาเพิ่มเติม คือความแตกฉานในการประยุกต์ใช้กฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก เพื่อให้ สทบ. เป็นหน่วยงานที่มีความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองพันธกิจได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีโครงสร้างหน่วยงานจำแนกตามภารกิจ ดังนี้



3.1) จำนวนบุคลากรของ สทบ.

ปัจจุบันมีบุคลากรจำนวน 24 คน แบ่งตามสถานภาพ และกลุ่มงาน ดังนี้

กลุ่มงาน	พนักงาน	ข้าราชการ	ลูกจ้าง ม.	รวม	กรอบอัตราว่าง
ผู้อำนวยการสำนักงานฯ	1	-	-	1	-
เลขานุการและธุรการ	-	1	2	3	1
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล	8	-	1	9	(+1)
กลุ่มงานกลยุทธ์และสารสนเทศเพื่อการ บริหารทรัพยากรบุคคล	3	-	-	3	1 (+1)
กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์	5	-	-	5	1
หน่วยสวัสดิการพัฒนาลูกเล็ก			(3)	3	1
รวมทั้งสิ้น	17	1	3+(3)	21+(3)	4 (+2)
ร้อยละของบุคลากร (ไม่รวมศูนย์พัฒนาลูกเล็ก)	80	5	15		

ข้อมูลเดือนสิงหาคม 2559 ส่วนของกรอบอัตราว่างกำลังดำเนินการสรรหา

จำนวนบุคลากรของ สทบ. มีจำนวนทั้งสิ้น 24 คน หากนับเฉพาะบุคลากรที่ทำหน้าที่ตามภาระกิจหลัก (ไม่นับรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานดูแลเด็กเล็กก่อนวัยเรียนและหน่วยเลขานุการและธุรการ) มีจำนวน 18 คน มีสถานภาพเป็นพนักงาน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 94.44) และข้าราชการ 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.46) หากคิดสัดส่วนพนักงานและข้าราชการรวมต่อจำนวนลูกจ้างมหาวิทยาลัยคิดเป็นร้อยละ 85 : 15 ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่เป็นจุดแข็ง ณ ปัจจุบันในเชิงของคุณภาพของงาน และการที่บุคลากรเป็นพนักงานประจำจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงาน ช่วยให้เกิดการทำงานและผลงานที่ต่อเนื่อง

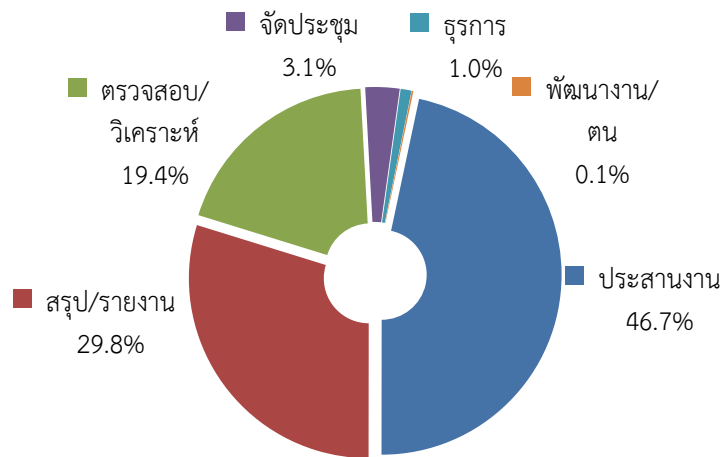
ปี พ.ศ.	2560	2558	2557	2556	2555	2554	2553	2552	2551
คน มจธ.	2,433	2,399	2,302	2,289	2,262	2,182	2,126	2,062	2,002
คน สทบ.	24 (21)	19	21	21	21	19	17	15	17
สทบ 1 : คน มจธ	1 : 101 (1 : 116)	1 : 126	1 : 110	1 : 110	1 : 107	1 : 115	1 : 125	1 : 137	1 : 118

จากข้อมูลตามตารางแสดงการวิเคราะห์อัตรากำลังของ สทบ. ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามากกว่า 10 ปีที่บุคลากรของ สทบ. ได้ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น ทุ่มเทเวลา ก้าลังกายและก้าลังใจ มีความซื่อสัตย์ ขยันอดทน มีจิตใจให้บริการและการทำงานเป็นทีม รับผิดชอบงานด้านบุคคลของมหาวิทยาลัย ด้วยกำลังคนที่เพิ่มขึ้นไม่มากนักมาตลอด หากวิเคราะห์สัดส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากรกับจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัย จะพบว่าจำนวนบุคลากรในภาพรวมจะเพิ่มมากขึ้นทุกปี แต่จำนวนบุคลากร (คิดจำนวน 21 คน ไม่รวมผู้ปฏิบัติงานดูแลเด็กเล็ก) ที่ทำงานด้านบริหารงานบุคลากรเพิ่มมากขึ้นในสัดส่วนที่น้อยลง และมีแนวโน้มดีขึ้นในปีปัจจุบัน (1 : 116)

การวิเคราะห์ในเชิงความเหมาะสมของอัตรากำลังคิดเป็น HR Ratio จะอยู่ที่ 0.69 ขณะที่ค่าเฉลี่ยของ HR Ratio ในองค์กรที่มีบุคลากร 1,000-2,499 คนจะอยู่ที่ 0.79 (ที่มา : SHRM Human Capital Benchmarking Study) เทียบเป็นจำนวนบุคลากร HR คือ 20 คนโดยประมาณ ประกอบกับผลการวิเคราะห์ FTE (Full Time Equivalent) เมื่อปี พ.ศ. 2558 พบว่าค่าเฉลี่ยเวลาในการทำงานของบุคลากร สทบ.อยู่ที่ 10.6 ชม.ต่อวัน ซึ่งแสดงว่าบุคลากรของ สทบ. ทำงานเกินกว่าจำนวนชั่วโมงการทำงานปกติ

เมื่อวิเคราะห์และจำแนกลักษณะงานที่ปฏิบัติในรอบ 1 ปีของ สทบ. สามารถจำแนกได้ ดังนี้

	กลุ่มงาน / กิจกรรมของงาน	จำนวนชั่วโมงการทำงานใน 1 ปี จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ						
		ประสานงาน	สรุป/ รายงาน	ตรวจสอบ/ วิเคราะห์	จัดการ ประชุม	ธุรการ/ สารบรรณ	พัฒนา งาน/ตน	รวม ทั้งสิ้น
1	บริหารงานบุคคล	7,588	8,704	3,708	1,021		19	21,038
2	กลยุทธ์และสารสนเทศฯ	430	2,238	4,803	1,449		168	9,088
3	บริหารค่าตอบแทนและ สิทธิประโยชน์	136,057	80,354	50,333	6,961		210	273,915
4	เลขานุการและธุรการ	676	991	1,175	93	3,030	50	6,015
	รวมทั้งสิ้น (ชม)	144,751	92,287	60,019	9,524	3,030	447	310,056
	คิดเป็นร้อยละ	46.7	29.8	19.4	3.1	1.0	0.1	100%



จากการจำแนกลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า

- 1) บุคลากรของ สทบ. ยังใช้เวลาในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองน้อยมาก เพียงร้อยละ 0.1 เท่านั้น
- 2) เมื่อวิเคราะห์ถึงการพัฒนาบุคลากรของ สทบ. เมื่อให้ทำงานตามลักษณะงานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถลดเวลาการทำงานที่เกินจากปกติลง จำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรเพิ่มทางด้านต่างๆ อาทิ ความรู้ทางด้านกฎ ระเบียบ แนวทางและขั้นตอน การปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ ความรู้ทางการจัดการระบบสารสนเทศ ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ทางการวิเคราะห์วิจัย ทักษะทางการจับประเด็นและสรุปความ ทักษะทางการนำเสนองาน ทักษะการสื่อความ ทักษะทางการติดต่อประสาน นอกจากนี้จำเป็นต้องปลูกฝังพฤติกรรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีจิตบริการ เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์โครงสร้างการทำงานตามภารกิจของ สทบ. ในปัจจุบัน พบว่าในแต่ละกลุ่มงานยังปฏิบัติงานไม่เต็มโครงสร้างที่วางเป้าหมายไว้ เช่น กลุ่มกลยุทธ์และสารสนเทศ เพื่อการบริหารยังขาดบุคลากรหลักที่รับผิดชอบการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารทางด้านบุคคล ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบประสานงานการจัดทำสมรรถนะ (Competency) กลุ่มงานบริหารงานบุคคล แม้จะมีบุคลากรที่รับผิดชอบการทำงานประจำวันอย่างเต็มที่ แต่ยังคงติดขัดกับการทำงานเอกสาร ขาดการวางแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Active Recruitment) ยังมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงานกับลูกค้า ขาดการวางแผนการติดตามงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับลูกค้า กลุ่มบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ยังไม่ได้ริเริ่มงานด้านวิเคราะห์เปรียบเทียบหาแนวทางการจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม และยังมีงานอื่นๆ ในขอบเขตของ สทบ. ที่ยังไม่ได้ริเริ่มดำเนินการอีก เช่น การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งความสุข หรือผลักดันโครงการ Happy work Place เป็นต้น

3.2) คุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร สทบ

- คุณสมบัติทางการศึกษา ปัจจุบันบุคลากรของ สทบ. จำแนกคุณสมบัติตามระดับการศึกษา แบ่งเป็นระดับปริญญาโท 8 คน อยู่ในระดับของหัวหน้างาน (ร้อยละ 38) ระดับปริญญาตรี 12 คน (ร้อยละ 57) และต่ำกว่าปริญญาตรี 1 คน (ร้อยละ 5) โดยภาพรวมพนักงานของ สทบ. ที่ปฏิบัติงานตามพันธกิจหลัก ร้อยละ 80 สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

บุคลากรของ สทบ จำแนกตามระดับการศึกษา ดังนี้

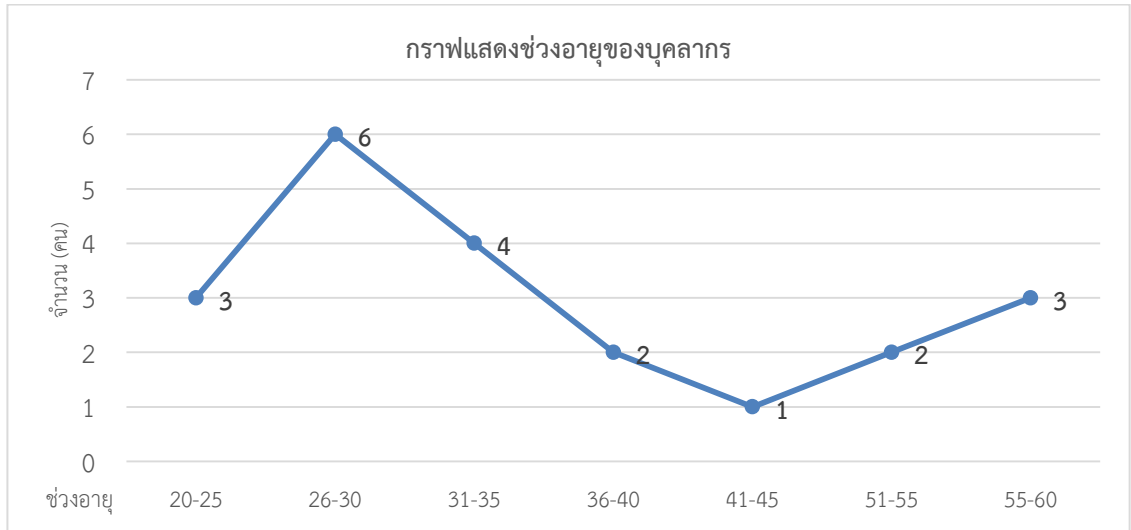
กลุ่มงาน/สถานภาพบุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	รวม
ผู้อำนวยการ เลขานุการและธุรการ	1	1	2	4
- พนักงาน			1	
- ข้าราชการ			1	
- ลูกจ้างมหาวิทยาลัย	1	1		
กลุ่มงานกลยุทธ์และสารสนเทศเพื่อการ บริหารทรัพยากรบุคคล		2	1	3
- พนักงาน		2	1	
- ลูกจ้างมหาวิทยาลัย				
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล		5	4	9
- พนักงาน		4	4	
- ลูกจ้างมหาวิทยาลัย		1		
กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์		4	1	5
- พนักงาน		4	1	5
- ลูกจ้างมหาวิทยาลัย				
รวมทั้งสิ้น	1	12	8	21
- พนักงาน		10	7	17
- ข้าราชการ			1	1
- ลูกจ้างมหาวิทยาลัย	1	2	0	3
คิดเป็นร้อยละ	5	57	38	100

หมายเหตุ ไม่รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียน

● กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาของบุคลากร สทบ. แบ่งเป็น 5 กลุ่มวิชา โดยที่ สทบ. เปิดโอกาสในการเข้าทำงานกับผู้สำเร็จการศึกษาทุกสาขาวิชาโดยเน้นพิจารณาคัดเลือกจากผู้มีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานได้ ทำให้บุคลากรของ สทบ. ไม่มีผู้จบสาขาทางการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยตรง โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสาขารัฐศาสตร์และบริหารรัฐกิจ (ร้อยละ 29) รองลงมาเป็นกลุ่มสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 24) และสาขาอื่นๆ (ร้อยละ 47) เป็นต้น

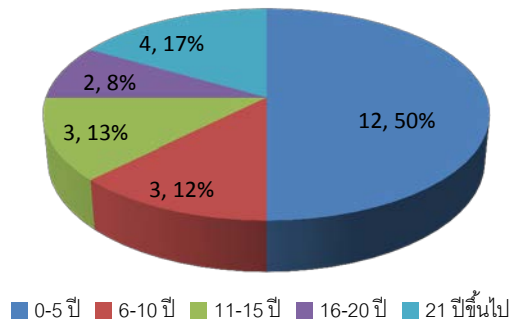
	กลุ่มสาขา	คน	ร้อยละ
1	<u>กลุ่มรัฐศาสตร์/บริหารรัฐกิจ</u> รัฐประศาสนศาสตร์ (4) รัฐศาสตร์ (1) การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (1)	6	29
2	<u>กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ</u> เทคโนโลยีสารสนเทศ (3) การจัดการเทคโนโลยี (1) คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (1)	5	24
3	<u>กลุ่มบริหารธุรกิจ</u> คอมพิวเตอร์ธุรกิจ (1) การจัดการทั่วไป (1) การจัดการโรงแรม (1) การตลาด (1)	4	19
4	<u>กลุ่มเทคโนโลยีทางการศึกษา</u> เทคโนโลยีทางการศึกษา (1) เทคโนโลยีมีเดีย (1) สื่อสารมวลชน (1)	3	14
5	<u>กลุ่มอื่นๆ</u> วิทยาศาสตร์การกีฬา (1) เทคโนโลยีพลังงาน (1) ภาษาอังกฤษ (1)	3	14

- ช่วงอายุบุคลากร จากจำนวนบุคลากรที่ดำเนินการภารกิจหลัก 21 คน มีบุคลากรที่มีอายุอยู่ในช่วง 20 – 40 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 72) ซึ่งยังต้องการพัฒนาตนเองและเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย สำหรับบุคลากรที่มีอายุช่วง 40 ปีขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 6 คน (ร้อยละ 28) เป็นบุคลากร ระดับหัวหน้ากลุ่มงานขึ้นไป มีทั้งประสบการณ์ด้านการบริหารและวิชาชีพเฉพาะ



หมายเหตุ ไม่รวมบุคลากรที่ดูแลเด็กก่อนวัยเรียน

- อายุงานและประสบการณ์ทำงาน จำนวนบุคลากรของ สทบ. 12 คน พนักงาน 9 คน ลูกจ้างมหาวิทยาลัย 3 คน (คิดเป็นร้อยละ 50) มีอายุงานเฉลี่ยไม่เกิน 5 ปี ซึ่งแสดงถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่บุคลากรเหล่านี้จะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องความรู้ ทักษะและความเข้าใจในบริบทของงานด้านบริหารงานบุคคล



อายุงานเฉลี่ยของบุคลากร สทบ จำแนกตามกลุ่มงาน

กลุ่มงาน	จำนวน (คน)	อายุงานเฉลี่ย (ปี)	ร้อยละ (%)
หน่วยเลขานุการและธุรการ	4	17	16
กลุ่มงานกลยุทธ์และสารสนเทศฯ	3	7	13
กลุ่มงานบริหารงานบุคคล	8	12	33
กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	9	5	38
รวมทั้งสิ้น	24	10	100

สาเหตุหนึ่งที่บุคลากรของ สทบ. จำนวนร้อยละ 50 มีอายุงานเฉลี่ยไม่ถึง 5 ปี เนื่องจากอัตราการลาออกของ สทบ. ค่อนข้างสูง โดยเฉลี่ยบุคลากรที่ลาออกจะมีอายุงานไม่เกิน 2 ปี โดยในช่วง 5 ปี สทบ. สูญเสียพนักงานและลูกจ้างในสัดส่วนที่เท่าๆกัน คือพนักงาน 13 คน และลูกจ้าง 13 คน รวม 26 คน

ประเภท	2555		2556		2557		2558		2559	
	ทั้งหมด	ลาออก	ทั้งหมด	ลาออก	ทั้งหมด	ลาออก	ทั้งหมด	ลาออก	ทั้งหมด	ลาออก
ข้าราชการ	1		1		1		1		1	
พนักงาน	18	2	18	3	20	3	21	4	17	1
ลูกจ้าง ม.	10	2	12	4	9	3	10	2	8*	2

* ปี 2559 ลูกจ้าง ม. 5 คน ได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน (นับซ้ำ)

3.3) การสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร

ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร ปัจจุบันมหาวิทยาลัยฯ สร้างความผูกพันกับบุคลากรผ่านหลายกลไก นอกจากการสร้างจิตสำนึกความเป็นคนของมหาวิทยาลัย และการสร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดกับบุคลากรแล้ว ยังมีการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดแก่บุคลากรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น เงินปรับตามภารกิจพิเศษ ค่ารักษาพยาบาล ประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสในการดำรงตำแหน่งบริหาร หรือการให้รางวัลและเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำคุณประโยชน์และผู้สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในส่วนของ สทบ. พยายามสร้างความผูกพันให้เกิดกับบุคลากรของ สทบ. นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีผ่านการสัมมนาประจำปี มีกิจกรรมสันทนาการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นการจัดงานเลี้ยงปีใหม่ การรับประทานอาหารร่วมกันนอกสถานที่อย่างไม่เป็นทางการ สำหรับกลุ่มลูกจ้างมหาวิทยาลัยของ สทบ. ได้รับการส่งเสริมให้เติบโตในการทำงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ ทั้งทางด้านค่าตอบแทนอัตราจ้าง และความมั่นคงในด้านการปฏิบัติงาน ด้วยการพิจารณางานของลูกจ้างมหาวิทยาลัย หากเป็นงานประจำของมหาวิทยาลัยที่ไม่มีพนักงานปฏิบัติงานก็จะพยายามผลักดันให้ได้บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อให้ลูกจ้างมีความรู้สึกมั่นคงและผูกพันกับ สทบ. นอกจากนี้ สทบ. ยังมีสวัสดิการให้กับบุคลากรของ สทบ. โดยมีเงินปรับตามภารกิจพิเศษที่ได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย เช่น จัดของเยี่ยมไข้ จัดของขวัญวันสำเร็จการศึกษา จัดเงินช่วยเหลือการแต่งกาย (การตัดชุดสูทมหาวิทยาลัย) จัดสรรเงินปรับตามภารกิจพิเศษให้กับลูกจ้างมหาวิทยาลัยด้วย เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากร สทบ. เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้เกิดความรู้ ทักษะความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ โดยใช้การพัฒนาคนให้เก่งงานในลักษณะของ on the job training โดยการสอนงานของพี่เลี้ยงในกลุ่มงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป แม้ภารกิจในงานประจำจะค่อนข้างมาก แต่ สทบ. ยังมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารและการทำงานประจำเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในอนาคตทางด้านความเป็นนานาชาติ นอกจากนี้มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาและการสื่อสารด้านการเขียน การจับใจความและการจับประเด็น โดยพิจารณาจากความจำเป็นเฉพาะบุคคลที่จะนำมาใช้ประกอบในการทำงาน

4) สิ้นทรัพย์

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีอุปกรณ์ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งสามารถจำแนกตามประเภทสิ้นทรัพย์ ออกเป็น

1. อุปกรณ์สำนักงาน
2. สิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย
3. เทคโนโลยี

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1) อุปกรณ์สำนักงาน

รายการ	การใช้ประโยชน์และสถานภาพปัจจุบัน
1. คอมพิวเตอร์ (PC/Notebook)/เครื่องพิมพ์ (Printer)	<ul style="list-style-type: none"> - คอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์มีเพียงพอกับการใช้งาน <p><u>สภาพการใช้งานปัจจุบัน พบปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การสำรองข้อมูล (Backup) ของเจ้าหน้าที่ ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการกระตุ้นให้มีการสำรองไฟล์ผ่านระบบ KBOX ของมหาวิทยาลัย ซึ่งยังมีความกังวลในการจัดการเก็บข้อมูลที่เป็นความลับ - ขาดเครื่องสำรองไฟคอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน ทำให้ฮาร์ดดิสก์ของคอมพิวเตอร์มีปัญหา และทำให้เกิดชะงักในการปฏิบัติงาน
2. เครื่องถ่ายเอกสาร/เครื่องสแกนเอกสาร (Scanner)/โทรศัพท์/โทรสาร/เครื่องทำลายเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> - เครื่องถ่ายเอกสารปัจจุบันใช้ระบบจ้างเหมา - มีสแกนเนอร์ใช้ในการสแกนรูปและเอกสารขนาด A4 - มีเครื่องทำลายเอกสารลับจำนวน 2 เครื่อง <p><u>สภาพการใช้งานปัจจุบัน พบปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการถ่ายเอกสารลับในพื้นที่สาธารณะ - เครื่องสแกนเอกสาร (Scanner) ไม่พอ เนื่องจากมีนโยบายจัดเก็บเอกสารเป็นไฟล์ และสเป็คเครื่องสแกนเนอร์ยังไม่รองรับการใช้งานทั้งหมด (เช่น ไม่สามารถสแกนเอกสารประวัติที่มีขนาดเกิน A4 ได้) - สเป็คเครื่องทำลายเอกสารไม่สูง ทำให้สามารถทำลายเอกสารได้ครั้งละไม่มาก ทำให้บางครั้งต้องขนเอกสารออกนอกพื้นที่ทำงานไปยังกลุ่มงานเอกสารและการพิมพ์เพื่อทำลายเอกสาร

4.2) สิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย

รายการ	การใช้ประโยชน์และสถานภาพปัจจุบัน
1. พื้นที่ทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - ห้องสำนักงาน - ห้องประชุม (1 ห้อง) - ห้องเก็บเอกสาร (2 ห้อง) 	<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากงานของสทบ. เป็นการทำงานด้านเอกสารมาตั้งแต่ต้น และยังมีจัดการพื้นที่ และการจัดการเอกสารยังไม่ดีพอ พื้นที่ที่มีอยู่คับแคบเต็มไปด้วยเอกสาร มีปัญหาทุกครั้งที่จะต้องจัดสรรหรือเคลื่อนย้ายพื้นที่เวลาต้องการรับคนเพิ่ม - พื้นที่การทำงานติดกับหน่วยงานอื่น อาจจะทำให้ข้อมูลบุคลากรในบางส่วนรั่วไหลได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะต้องมีการพูดคุย สอบถามเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละกรณี - ห้องประชุมถูกปรับเปลี่ยนเป็นห้องเก็บแฟ้มทะเบียนประวัติ และข้อมูลลับ ไม่เหมาะกับการประชุม - มีห้องเก็บเอกสาร 2 ห้อง แต่ไม่เพียงพอต่อการรองรับเอกสาร

รายการ	การใช้ประโยชน์และสถานภาพปัจจุบัน
2. ระบบความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> - วงจรปิดมีเฉพาะหน้าลิฟต์และหน้าเคาน์เตอร์ หากมีทรัพย์สินสูญหายทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ เพราะอยู่ร่วมกันหลายหน่วยงาน - และระบบกล้องวงจรปิดไม่สนับสนุนการตรวจสอบเนื่องจากบันทึกย้อนหลังได้ไม่ 7 วันและบริเวณที่ติดตั้งไม่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด

4.3) เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ

การดำเนินงานของ สทบ. ตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้ง ระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยในการทำงานของ สทบ. เกือบทุกระบบมีการพัฒนามาร่วมกับสำนักคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันระบบสารสนเทศเหล่านั้นค่อนข้างจะมีอายุการใช้งานมาก เป็นระบบสารสนเทศที่ได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักคอมพิวเตอร์ในการดูแลรักษา แก้ปัญหาของระบบ บางครั้งงานของ สทบ.ต้องชะงักลง เพราะติดขัดในเรื่องการแก้ไขปรับปรุงระบบ เนื่องจากบุคลากร สทบ. ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขด้านเทคนิคของระบบเทคโนโลยีเหล่านี้

ระบบสารสนเทศเหล่านี้แบ่งเป็นระบบสารสนเทศหลักที่ใช้ในการทำงาน และระบบที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน มีดังนี้

รายการ	การใช้ประโยชน์และสถานภาพปัจจุบัน
<p>1.ระบบบุคลากร เงินเดือนและสวัสดิการ (Human Resources Management and Payroll and Benefit System: HPB)</p> <p>เป็นระบบที่ใช้สามารถออกคำสั่งต่างๆ และเก็บเป็นประวัติบุคลากร สามารถสืบค้นข้อมูลของบุคลากรของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น ประวัติส่วนบุคคล ประวัติการศึกษา สัญญาจ้าง ประวัติการดำรงตำแหน่ง เป็นต้น รวมไปถึงการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับบุคลากร และเป็นฐานข้อมูลบุคลากรที่ส่งข้อมูลให้กับระบบงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย</p>	<p>เป็นระบบหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ซึ่งระบบมีอายุมากกว่า 10 ปี โดยรองรับเฉพาะการออกคำสั่งและการเก็บประวัติบุคลากรบางส่วน แต่ยังไม่รองรับการบริหารงานบุคคลทั้งหมด เป็นส่วนเฉพาะของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ยังไม่มีส่วนที่ช่วยในการบริหารและข้อมูลสำหรับการบริหาร ในการดูแลรักษา ปัจจุบัน สทบ. จะประสานงานกับสำนักคอมพิวเตอร์เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบ แต่ไม่ทันกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเนื่องจากเป็นระบบที่พัฒนามานานทำให้มีข้อจำกัดในการปรับปรุงระบบ</p>
<p>2. ระบบ MyEvaluation</p> <p>ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การแปลงคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการเป็นร้อยละ การจัดระดับผลงาน (เกรด) เป็นต้น</p>	<p>ระบบยังคงใช้ปฏิบัติงานอยู่ มีการเชื่อมต่อกับระบบงานอื่นๆ เช่น ระบบงานวิจัย (MyResearch) พบปัญหาคือผู้ใช้งานยังไม่พอใจกับการใช้งานระบบ เนื่องจากระบบยังไม่สะดวกในการใช้งาน (User friendly) แต่ผู้ใช้งานใช้จนกลายเป็นความเคยชิน ในการดูแลรักษาปัจจุบัน สทบ. จะประสานงานกับสำนักคอมพิวเตอร์เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบ</p>

รายการ	การใช้ประโยชน์และสถานภาพปัจจุบัน
<p>3. ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการบริหาร (GEMS : Green e-Service for Management System)</p> <p>เป็นระบบที่บุคลากรเข้าถึงงานบริการของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคลัง และสำนักบริหารอาคารและสถานที่ โดยระบบที่ลดปริมาณการใช้กระดาษ มีการให้ข้อมูลที่จำเป็นในบางส่วน ซึ่งช่วยบุคลากรในการลดการป้อนข้อมูล รวมถึงระบบช่วยในการคัดกรองเงื่อนไขให้การใช้บริการมีความถูกต้อง ลดขั้นตอนในการทำงาน และสามารถตรวจสอบงานในแต่ละขั้นตอนได้</p>	<p>ระบบพัฒนามาแล้ว 3 ปี อยู่ระหว่างการพัฒนาในช่วงของการตรวจรับระบบ โดยปัจจุบันได้นำเฉพาะเรื่อง “การลา” มาทดลองใช้งานกับสำนักงานอธิการบดี สำนักคอมพิวเตอร์ และสำนักบริหารอาคารและสถานที่ และยังคงพบข้อบกพร่อง (Defect) ของระบบอยู่ ทั้งนี้ มีการเชื่อมต่อกับระบบวัน-เวลา ปฏิบัติงานของบุคลากร (Working Time Employee : WTE) ทำให้สามารถสรุปการเข้าออกงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีในส่วนของวันที่ขาดงานว่าเป็นการลาได้</p>
<p>4. ระบบ My Profile</p> <p>เป็นระบบที่ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลของตนเองที่มีในฐานข้อมูลบุคลากรได้ในบางส่วน เช่น ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล ข้อมูลผลประโยชน์ เป็นต้น โดยสามารถแจ้งเพื่อแก้ไขข้อมูลในบางส่วนให้เป็นปัจจุบันได้และเป็นระบบที่ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงบริการในบางส่วน เช่น การแจ้งการเข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น</p>	<p>ระบบยังคงใช้ปฏิบัติงานอยู่ มีการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงข้อมูล/บริการในบางส่วน ทั้งนี้ ควรมีการพิจารณาในประเด็นความปลอดภัยของข้อมูล การส่งต่อข้อมูลให้กับระบบอื่นๆ เช่น HPB ในการดูแลรักษาปัจจุบัน สทบ. จะประสานงานกับสำนักคอมพิวเตอร์เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบ</p>
<p>5. ระบบเงินปรับเพิ่มตามภารกิจพิเศษ</p> <p>เป็นระบบที่ใช้ช่วยในการบริหารจัดการเงินเพิ่มสมรรถนะ โดยให้หน่วยงาน ประธานคณะทำงานสามารถส่งผลงานเพื่อเสนอขอรับการพิจารณาเงินเพิ่มสมรรถนะผ่านทางระบบ เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรเงินเพิ่มสมรรถนะสามารถดูข้อมูลผ่านระบบ และพิจารณาเงินเพิ่มสมรรถนะรายบุคคลผ่านระบบ และสามารถส่งข้อมูลเพื่อเบิกจ่ายเงินต่อได้</p>	<p>ระบบยังคงใช้ปฏิบัติงานอยู่ โดยจะมีการใช้งานปีละ 1 ครั้ง และมีการพัฒนาปรับปรุงตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ ในการดูแลรักษาปัจจุบัน สทบ. จะประสานงานกับสำนักคอมพิวเตอร์เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบ</p>
<p>6. ระบบวัน-เวลา ปฏิบัติงานของบุคลากร (Working Time Employee : WTE)</p> <p>เป็นระบบที่สรุปวันเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรจากการทาบบัตร ซึ่งบุคลากรสามารถเรียกดูวันเวลาปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงานสามารถดูข้อมูลสรุปได้</p>	<p>ระบบยังคงใช้ปฏิบัติงานอยู่ และมีการปรับปรุงในปี 2558 ให้รองรับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร สามารถแจ้งเพื่อปรับปรุงเวลาได้ และเชื่อมกับระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการบริหาร (GEMS) เพื่อให้แสดงผลการขาดงานเป็นการลา หากมีการลาผ่านระบบ GEMS แล้ว ในการดูแลรักษาปัจจุบัน สทบ. จะประสานงานกับสำนักคอมพิวเตอร์เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบ</p>
<p>7. เว็บไซต์ สทบ.</p>	<p>ในการดูแลรักษาปัจจุบัน สทบ. จะประสานงานกับสำนักคอมพิวเตอร์หากมีการปรับปรุงเว็บไซต์ ส่วนในการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยเจ้าหน้าที่ สทบ. จะดำเนินการเอง รวมทั้งมีการสำรวจผลการใช้งานเว็บไซต์</p>

รายการ	การใช้ประโยชน์และสถานภาพปัจจุบัน
8. เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย (สินทรัพย์ของ มจร)	ปัจจุบัน สทบ.ใช้เป็นช่องทางในการประกาศการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร แต่ในการปรับปรุงและปรับเนื้อหาสาระต้องขอความอนุเคราะห์จากสำนักคอมพิวเตอร์ผู้ดูแลเว็บไซต์
9. ระบบอีเมลของมหาวิทยาลัย	สทบ.ใช้เป็นช่องทางติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารกับบุคลากร ปัญหาปัจจุบันพบว่าบุคลากรไม่สนใจรับข่าวสารผ่านระบบอีเมลของมหาวิทยาลัย

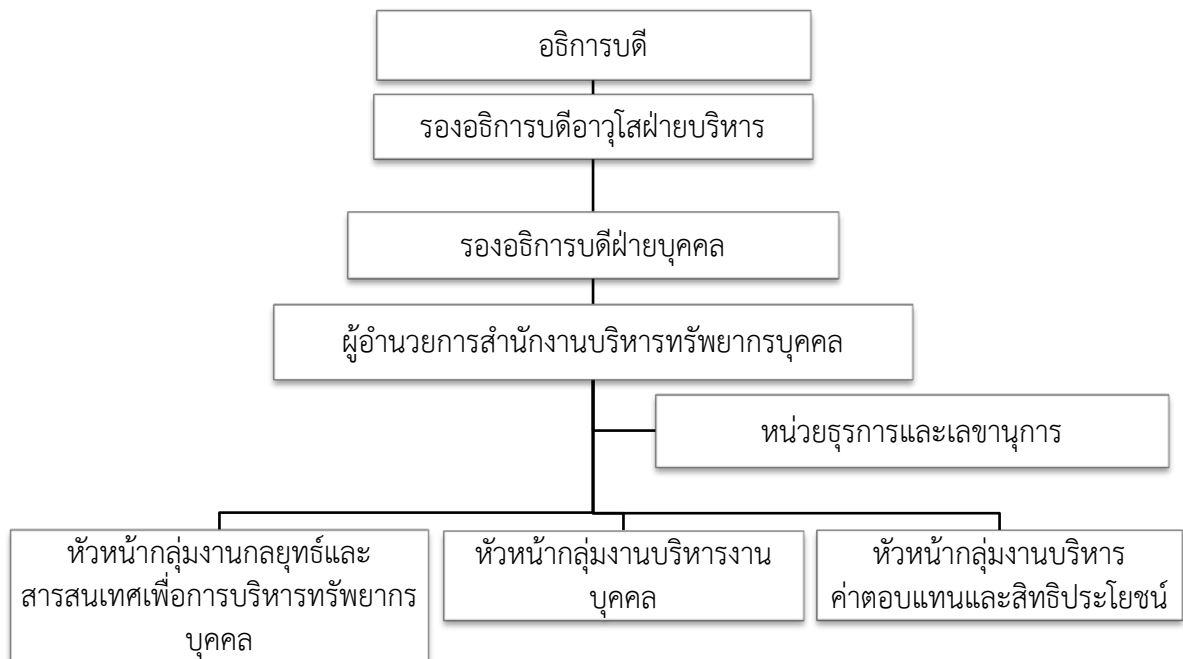
5) กฎระเบียบข้อบังคับ

1. พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
2. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ.2551 และที่เพิ่มเติม

สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้อำนาจของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคล รวมทั้งประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับของระบบข้าราชการ และระบบพนักงานของมหาวิทยาลัย จำนวนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานสำคัญๆ รวบรวมได้มากกว่า 70 รายการ ซึ่งในระหว่างการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการติดตามระเบียบและประกาศที่ออกโดยภาครัฐต่างๆ มาเปรียบเทียบการดำเนินการและจะต้องมีเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติควบคู่ไปกับหาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง คล่องตัวและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1) โครงสร้างองค์กร



โครงสร้างสายบังคับบัญชาของ สทบ. เริ่มต้นจากระดับบนสุดลงมาเริ่มจากอธิการบดี รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน พนักงาน มีการกำกับดูแลจากบนลงล่าง และการเสนอเอกสาร รายงานข้อมูลประกอบการตัดสินใจจากล่างขึ้นบน ในระดับบนสุดอธิการบดีกำกับรองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหารและรองอธิการบดีฝ่ายบุคคลผ่านการประชุมผู้บริหาร สำหรับผู้อำนวยการฯ จะมีการกำกับดูแลโดยรองอธิการบดีฝ่ายบุคคลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง ประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นและผู้อำนวยการฯ จะกำกับหัวหน้ากลุ่มงานและบุคลากรผ่านช่องทางการประชุมของสำนักงาน สทบ. ร่วมกันทุกเดือนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้งเช่นเดียวกัน

การได้มาของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานฯ เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินพนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุนที่เป็นผู้บริหาร ระดับ บ2-บ4 พ.ศ.2552 ซึ่งการสรรหาคัดเลือกโดยมีคณะกรรมการประกอบไปด้วย 1) รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหาร 2) รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล 3) รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ 4) รองอธิการบดี หรือ คณบดี หรือ ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนักที่เกี่ยวข้อง 5) ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 6) ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้อำนวยการสำนักงานฯจะมีวาระคราวละ 3 ปี และประกอบกับปัจจุบันมีนโยบายการหมุนเวียนงาน (Rotation) ในระดับผู้อำนวยการสำนักงาน

การดำเนินงานพันธกิจหลักของ สทบ. ในแต่ละกระบวนการนอกเหนือจากผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นแล้ว ยังมีคณะกรรมการชุดต่างๆ อีกจำนวน 18 ชุดที่ช่วยในการพิจารณาถ่วงถ่วงองงานต่างๆ เช่น การสรรหาบุคลากร การเลื่อนระดับตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อให้เกิดมาตรฐาน มีความโปร่งใสและยุติธรรม และในการดำเนินงานด้านข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ได้จะต้องนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และสภามหาวิทยาลัย

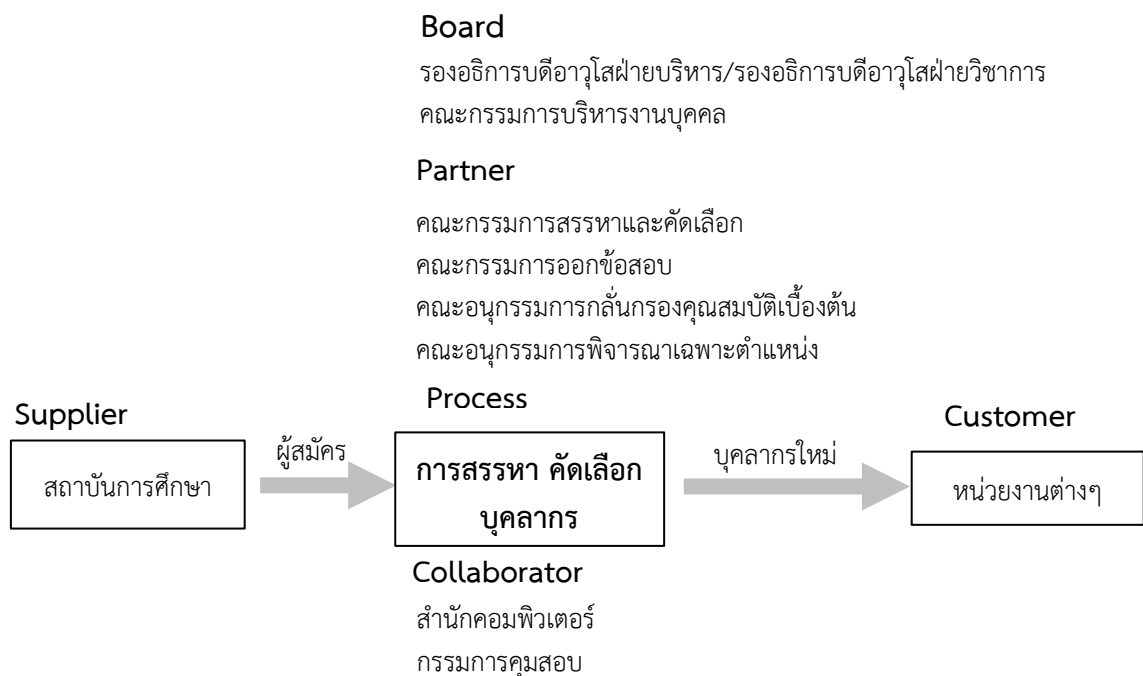
2) ผลลัพธ์ของ สทบ. กับภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

เนื่องจากปัจจุบันทุนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยฯ สร้างและพัฒนางานได้ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ รวมไปถึงช่วยให้มหาวิทยาลัยฯ บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ สทบ.จึงเป็นหน่วยงานสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจหลัก 2 พันธกิจ คือ

- 1) สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ และ
- 2) สร้างความผูกพันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอันบังเกิดผลที่ติดต่อมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดช่วงระยะเวลาการจ้างให้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย

ผลลัพธ์ของ สทบ. จากพันธกิจ (หน้าที่) ข้างต้น คือ

ผลลัพธ์ 1) ได้บุคลากรใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย



พันธกิจประการแรกของ สทบ. คือสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ **ผลลัพธ์ คือ บุคลากรใหม่** เพื่อส่งมอบไปยังลูกค้าคือหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยฯ นั้น ในการดำเนินงานนี้ไม่ได้มีการแบ่งส่วนตลาด (Market segment) สทบ. ดำเนินการโดยให้การดูแลและให้บริการหน่วยงานต่างๆ ด้วยมาตรฐานเดียวกัน ผ่านกลไกการสื่อสารที่สำคัญ คือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หนังสือเวียนแจ้งอย่างเป็นทางการ และมีการประชุมตกลงร่วมกัน

สทบ. มีกระบวนการส่งมอบงานบริการ/ผลลัพธ์อย่างมีคุณภาพ คือการรับบุคลากรใหม่ได้เหมาะสมกับงานตามความต้องการของลูกค้า โดยเน้น **คุณค่างานของการสรรหาบุคลากร** คือการได้มาซึ่งกำลังคนและความสามารถ (Capacity & Capability) ซึ่งคุณภาพและคุณค่างานดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ อย่างมาก โดย สทบ. จะพยายามตอบสนองต่อความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งมีคาดหวังต้องการได้พนักงานใหม่ที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงาน และทันตามเวลาที่ต้องการ ดังนั้นปัจจุบันเพื่อให้ได้คนตรงกับความต้องการของหน่วยงาน สทบ. จะให้หน่วยงานระบุคุณสมบัติของพนักงานใหม่ที่ต้องการ เช่น กำหนดคุณสมบัติให้กับ สทบ. เพื่อเปิดรับสมัครพนักงานได้ตรงตามความคาดหวังมากขึ้น ในการคัดเลือกกำหนดให้มีการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดกรองคุณสมบัติและ

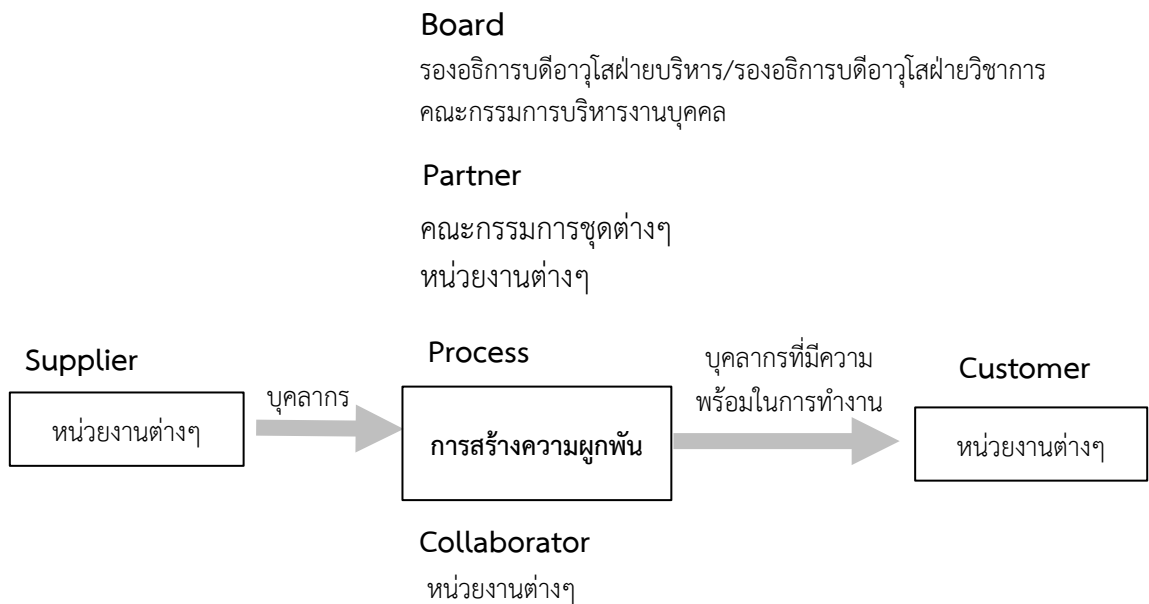
ความเหมาะสมของบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการกำกับกับการดำเนินงานอย่างรัดกุม โปร่งใสตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน อย่างไรก็ตามพบว่า การดำเนินการในปัจจุบันยังมีความล่าช้าในกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ และการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือผู้บริหาร คณะกรรมการออกข้อสอบ คณะกรรมการคุมสอบ คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก คณะอนุกรรมการกลั่นกรองคุณสมบัติเบื้องต้น คณะอนุกรรมการพิจารณาเฉพาะตำแหน่ง สำนักคอมพิวเตอร์ และหน่วยงานต่างๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้ส่งมอบที่สำคัญ (Suppliers) คือสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง สทบ. ยังไม่ได้มีการประเมินสถาบันการศึกษาเพื่อเลือกผู้สมัครที่จบจากสถาบันการศึกษาที่กำหนด เนื่องจากมหาวิทยาลัยฯ มีนโยบายในการให้โอกาสเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ

สำหรับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ (Partners) คือคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก คณะอนุกรรมการกลั่นกรองคุณสมบัติเบื้องต้น คณะอนุกรรมการพิจารณาเฉพาะตำแหน่งและคณะกรรมการออกข้อสอบ เป็นผู้ที่มีความสำคัญในกระบวนการคัดสรรบุคคล และมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของกระบวนการ คือ มีผลต่อการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ดังนั้น สทบ. จึงมีกลไกในการคัดเลือกคณะกรรมการออกข้อสอบ มีองค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก คณะอนุกรรมการกลั่นกรองคุณสมบัติเบื้องต้นและคณะอนุกรรมการพิจารณาเฉพาะตำแหน่งที่ชัดเจนและเหมาะสม มีการดูแลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องผ่านการประชุมคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก แต่ยังไม่มีการประชุมสร้างความเข้าใจให้กับคณะอนุกรรมการกลั่นกรองคุณสมบัติเบื้องต้น คณะอนุกรรมการพิจารณาเฉพาะตำแหน่งและคณะกรรมการออกข้อสอบ

ผลิตภัณฑ์ 2) ได้บุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่องทุกช่วงเวลา



จากพันธกิจที่สอง คือ สร้างความผูกพันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอันบังเกิดผลที่ดีต่อมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดช่วงระยะเวลาการจ้างให้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย โดยภายใต้กระบวนการสร้างความผูกพันนั้น มีกระบวนการย่อยๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน เช่นการวางแผนความก้าวหน้าทางด้านสายอาชีพ การเลื่อนระดับ การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การ

กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การบริหารจัดการสัญญาจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหาร วัตถุประสงค์และการจ่ายค่าตอบแทนรวม (เงินเดือน เงินอื่นๆ สวัสดิการ ฯลฯ) เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ คือ บุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่องทุกช่วงเวลา เพื่อส่งมอบไปยัง ลูกค้า คือ หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานนี้ไม่ได้มีการแบ่งส่วนตลาด (Market segment) ซึ่งมีกลไกการสื่อสารที่สำคัญ คือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หนังสือเวียนแจ้งอย่างเป็นทางการ การประชุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสร้างเครือข่ายผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล สทบ. ดำเนินการโดยให้ การดูแลและให้บริการหน่วยงานต่างๆ โดยมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ มีความคาดหวัง คือ คนที่มีความสามารถ มีความพร้อมในการทำงานตามค่าจ้างที่สูงขึ้นในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น คุณค่างานของการ สร้างความผูกพัน คือการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีพร้อมในการทำงาน (Capacity & Capability)

สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการชุดต่างๆ บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ

ผู้ส่งมอบที่สำคัญ (Suppliers) คือ หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบัน สทบ. ไม่ได้มีการประเมินถึงความต้องการและความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆอย่างเป็นทางการ แต่มีกลไกการสื่อสารกับผู้ ส่งมอบผ่านทางหนังสือเป็นทางการ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมต่างๆ มีเครือข่ายผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้าน การบริหารงานบุคคล และพบว่ากลไกการสื่อสาร และการสร้างความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์ของกระบวนการและ ขั้นตอนในการสร้างความผูกพันยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากในการสร้างความผูกพันของบุคลากร หน่วยงานที่บุคลากรสังกัดเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยกลั่นกรองคนดีและคนเก่งและสร้างความผูกพันกับ บุคลากร เช่น การกลั่นกรองบุคลากรเพื่อส่งให้ สทบ. เลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นต้น นอกจากนี้หน่วยงานต่างๆ ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันภายในหน่วยงานเอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันในระดับ มหาวิทยาลัย

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ (Partners) คือ คณะกรรมการชุดต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ที่มี บทบาทสำคัญในกระบวนการย่อยๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร เนื่องจากกระบวนการ ต่างๆ ใช้กลไกการตัดสินใจด้วยฉันทามติของคณะกรรมการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับต่อกระบวนการ ทำงานที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เช่นมีคณะกรรมการกลั่นกรองการเลื่อนระดับฯ คณะกรรมการกลั่นกรองตำแหน่งทางวิชาการ คณะกรรมการพิจารณาโครงสร้างตำแหน่งและอัตราเงินเดือน คณะกรรมการสวัสดิการ คณะกรรมการจรรยาบรรณของพนักงานและข้าราชการ และคณะอนุกรรมการกลุ่ม ย่อยต่างๆ เป็นต้น ก่อนนำเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อตัดสินใจในลำดับถัดไป

3) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รูปแบบการทำงานของ สทบ. ในการสรรหาและการสร้างความผูกพันนั้น มีขั้นตอน (Process) ที่ต้อง ดำเนินการก่อนที่งานจะสำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องพบปะกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกือบทุก ขั้นตอนนอกเหนือจากการบริการแบบต่อหน้า (Front office) ซึ่งได้ผลผลิตออกมาเป็นรายงานผล รายงานสรุป บทสรุปและมติอนุมัติต่างๆ แล้วยังเป็นงานที่ปฏิบัติบนความพึงพอใจของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆใน มหาวิทยาลัย จึงเป็นงานที่มีความเสี่ยงผลกระทบต่อความรู้สึกและสภาพจิตใจของคน โดยเฉพาะการตัดสินใจ หรือการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานต้องไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ หรือกระทบต่อการได้เปรียบเสียเปรียบของ บุคคล ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องอยู่บนมาตรฐาน คุณภาพ และการบริการที่เป็นมิตรต่อลูกค้าอยู่เสมอ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ที่สำคัญของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลและแยกตามกลุ่ม ผู้รับบริการ และความคาดหวังในผลผลิตและบริการ ดังนี้

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง ผู้รับบริการ	ผลผลิต/บริการ
ผู้บริหาร	ได้รับข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาและมีคุณภาพอย่างมืออาชีพ	- รายงานผลการดำเนินงาน และสถิติต่างๆ ด้านการบริหารงานบุคคล
คณะกรรมการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการชุดต่างๆ ด้านบริหารงานบุคคล	ได้รับเอกสารประกอบการประชุม รายงานการประชุม และข้อมูลประกอบการประชุมที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ได้รับการประสานงาน จัดการประชุมอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาและมีคุณภาพอย่างมืออาชีพ	- รายงานการประชุม วาระการประชุม การบริการประสานงานจัดประชุมชุดต่างๆ
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	ได้รับข้อมูลและการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน	- การได้บุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน - การให้คำปรึกษา - การบริการ ข้อมูลข่าวสาร *กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางในการดำเนินงานบุคคล
บุคลากร	ได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา อย่างเสมอภาคเท่าเทียม	- ข้อมูลข่าวสาร และการบริการตามขั้นตอนต่างๆ
ผู้สมัครงาน และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย (ภาครัฐและเอกชน) - ผู้ประกอบการ/บริษัท/ห้างร้าน - สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) - กระทรวงศึกษาธิการ	ได้รับข้อมูลและการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้	- ข้อมูลข่าวสาร และการบริการตามขั้นตอนต่างๆ
เครือข่ายนักบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัย	ได้รับการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และรับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว ชัดเจนเพื่อนำไปขยายผลต่อในหน่วยงานของตน	ข้อมูลข่าวสาร และการบริการตามขั้นตอนต่างๆ

โดยสรุปความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สทบ.คือ การได้รับการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และข้อมูลข่าวสารต่างๆจากกระบวนการปฏิบัติงานของ สทบ. ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัยและทันเวลาในการใช้งาน และการได้รับการบริการผ่านขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่สะดวก รวดเร็ว เท่าเทียม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึงความสำคัญการส่งมอบงานคุณภาพให้แก่ลูกค้า แม้ว่าจะถูกจำกัดด้วยระยะเวลาที่กระชั้นชิดเสมอ

สรุปสถานการณ์การส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้แก่ลูกค้าของ สทบ ได้ดังนี้

■ การบริการพบปะ/ติดต่อโดยตรง มีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่การรับรองผู้รับบริการ ซึ่งได้เปลี่ยนมาให้บริการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์แทน เช่นการรับสมัครงานด้วยระบบออนไลน์ การติดต่อสื่อสารด้วยการส่ง

อีเมลล์ หรือการติดต่อทางโทรศัพท์แทน

- ระบบออนไลน์ มีข้อจำกัดในเรื่องการเข้าใช้งานระบบออนไลน์นอกสถานที่ทำงาน
- ระบบสารบรรณ/เวียนแจ้งเอกสาร บุคลากรไม่ค่อยเปิดใช้บริการ/หน่วยงานไม่นำไปเวียนแจ้ง
- การติดต่อทางโทรศัพท์ เป็นระบบที่สะดวกที่สุดในปัจจุบัน
- การส่งอีเมลล์/โทรสาร บุคลากรอาจไม่ใช้บริการผ่านช่องทางรับอีเมลล์ที่ส่งไปให้
- การให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการตอบคำถามที่พบบ่อย (FAQ) บนเว็บไซต์หน่วยงาน
- การประชุมสัมมนา เป็นช่องทางสื่อสารที่ดี และบางครั้งบุคลากรเป้าหมายไม่ได้เข้าร่วมประชุม

ค. สภาพการณ์ขององค์กร

1) สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ : ความเปลี่ยนแปลงในบริบทของมหาวิทยาลัยกระทบต่อการปรับตัวของ สทบ.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) มีเป้าหมายสูงสุดในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ชุมชนและประเทศบนพื้นฐานการแข่งขันทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงานของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ “คน คลัง แผน” สู่อุปการเป็น “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความมั่นคงและยั่งยืน (High Performance and Sustainability Organization) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้าง และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูงทางด้านวิชาการและการบริหารจัดการ การทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร แร่งบันดาลใจที่จะอยู่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพได้อย่างยั่งยืน เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก มหาวิทยาลัยจึงได้ทุ่มเทให้มีการจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้มีมาตรฐานที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศผาสุกในการทำงาน การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดจนการได้รับความคุ้มครองจากความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน การได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เหมาะสม ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้นอกจากจะส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีแล้ว ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของงานด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย

มหาวิทยาลัยใช้กลไกการบริหารงานบุคคล เป็นเครื่องมือในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารบุคคล ซึ่งคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ในการสร้างมาตรฐานการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดระบบการจ้างงานที่เปิดโอกาสในการเข้าทำงานกับมหาวิทยาลัยอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใสทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับการยอมรับนับถือ เติบโตตามสายอาชีพและประสบการณ์ การส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพและสร้างการเรียนรู้งานใหม่ๆ ด้วยการทำงานข้ามหน่วยงาน และสามารถโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งที่เหมาะสมได้ ในด้านการบริหารด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยฯ มีโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภาวะความต้องการของตลาดแรงงานและสภาพการณ์เศรษฐกิจ โดยมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันให้กับการดำรงชีพของบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกประเภท ในด้านสวัสดิการ มีคณะกรรมการสวัสดิการประจำมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรตามสิทธิที่พึงได้รับ ทั้งนี้ไม่ต่ำกว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่กฎหมายแรงงานกำหนด ได้แก่เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ เงินโบนัสหรือเงินเพิ่มสมรรถนะ สวัสดิการการรักษาพยาบาล ค่าชดเชยกรณีเกษียณหรือให้ออกจากงานโดยไม่มี ความผิด

ค่าตอบแทนกรณีทุพพลภาพหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการงานศพ สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ

ปัจจุบันสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและการศึกษาของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอยู่เสมอ ดังนั้น สทบ.จำเป็นต้องเตรียมการพัฒนาบุคคลของ สทบ.ให้พร้อมทุกด้าน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในบริบทของมหาวิทยาลัย

2) สภาพด้านการแข่งขัน

รายการ	คู่แข่ง	การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
การได้มาซึ่งบุคลากรใหม่ (ผลิตภัณ์ท์)	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน	การปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือนพนักงาน พ.ศ.2558 การใช้ระบบ e-recruitment ปี 2557	ม.ในกำกับของรัฐ (รายงานการสำรวจข้อมูลด้านเงินเดือน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และสัญญาจ้าง ประจำปี 2558 ซึ่งจัดทำโดยคณะกรรมการระบบบุคลากร ทอมก.) ภาคเอกชน (รายงานผลการสำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ จัดทำโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย)
การสร้างความรู้ความผูกพัน (ผลิตภัณ์ท์/การบริการ)	หน่วยงานภาครัฐและเอกชน	การออกนอกระบบเป็น ม.ในกำกับ และการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือนพนักงาน พ.ศ.2558	
บุคลากรของ สทบ.	หน่วยงานต่างๆ	มีอัตราการสูญเสียบุคลากรค่อนข้างสูง	จำนวนอัตราการสูญเสียบุคลากรของ สทบ.เฉลี่ยปีละ 2 คน (ร้อยละ12) ให้กับหน่วยงานภาครัฐ

สภาพการแข่งขันเมื่อมองในแง่ของผลิตภัณ์ท์จากพันธกิจของ สทบ. คือ

2.1) การสรรหาและสร้างความผูกพัน มีคู่แข่งเป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน แม้จะมีผู้สนใจสมัครเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสูงขึ้นจากเดิม (สถิติเพิ่มขึ้นจากเดิมกว่าเท่าตัว) เนื่องจากตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมามีการใช้ e-recruitment ในการประกาศและรับสมัครงาน นอกจากนี้ยังมีจุดเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือการออกนอกระบบเป็น ม. ในกำกับของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย กำหนดโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานได้เอง โดยมีจุดเปลี่ยนที่สำคัญ คือในปี 2558 มีการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดให้มีผู้สนใจสมัครงานมากขึ้น (ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ คือ รายงานการสำรวจข้อมูลเงินเดือน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์.. และรายงานผลการสำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ)

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยฯ และโดยเฉพาะกระทบต่อพันธกิจของ สทบ. ในด้านการสรรหาบุคลากรและการสร้างความผูกพัน ได้แก่การแข่งขันทางด้านกำลังคนกับองค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการปรับโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนแล้ว แต่สิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยยังถูกมองว่าน้อยกว่าสวัสดิการของระบบราชการ ทำให้ในการสรรหาแต่ละครั้งไม่ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพตามคาดหวังของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ

กระบวนการสรรหาบุคลากรของ สทบ. ยังขาดแนวทางการสรรหาผู้ที่มีประสบการณ์สูงทางด้านการบริหาร หรือระดับหัวหน้างานเข้ามาทำงานให้กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่เกิดช่องว่างระหว่างอายุของคนหรือเตรียมพัฒนาทายาททางการบริหารของหน่วยงานไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย

2.2) ในส่วนของพันธกิจด้านการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยนั้น สทบ. ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จากการสำรวจผลความผูกพันของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในภาพรวมประจำปี 2559 อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 80.33) ซึ่งมีผลความพึงพอใจมากกว่าปี 2558 (ร้อยละ 78.34) โดยในประเด็นของปัจจัยจุดใจต่างๆ ที่อาจเกี่ยวพันกับการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของ สทบ. ได้แก่ ด้านลักษณะงาน (ความพึงพอใจระดับมาก ร้อยละ 76.07) ด้านโอกาสและความก้าวหน้า (ความพึงพอใจระดับค่อนข้างมาก ร้อยละ 68.58) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ความพึงพอใจระดับค่อนข้างมาก ร้อยละ 61.31) โดยที่ สทบ. ตระหนักเสมอว่า สทบ. เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

2.3) ด้านการบริหารบุคลากรของ สทบ. มีคู่แข่งคือหน่วยงานต่างๆทั่วไป ปัญหาเรื่องการสูญเสียบุคลากรของ สทบ. ค่อนข้างสูง เมื่อมีการสูญเสียบุคลากรต้องมีการรับบุคลากรทดแทน ทำให้บุคลากรใหม่มีอายุงานน้อย มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดในการทำงานสูงทั้งในด้านกระบวนการและความเข้าใจในการประยุกต์ใช้กฎระเบียบต่างๆ ต้องมีการสอนงานใหม่และต้องการการพัฒนาเรียนรู้อย่างเร่งด่วน เพื่อให้ทันต่อบริบทของงานที่เปลี่ยนไป

3) บริบทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ระบบ ระเบียบและเทคโนโลยีอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน และสภาพการแข่งขันหรือสถานการณ์การปฏิบัติงานปัจจุบันของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถสรุปความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

1. บุคลากรของ สทบ. มีอัตราการสูญเสียสูง ทำให้บุคลากรใหม่มีอายุงานน้อย มีประสบการณ์น้อย ต้องสอนงาน และต้องการการพัฒนาเรียนรู้กระบวนการทำงานและกฎระเบียบอย่างเร่งด่วน
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานในปัจจุบันไม่ทันสมัย

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

1. บุคลากรของ สทบ. พร้อมรองรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของ มจร.เสมอ
2. สทบ. มีเครือข่ายในการทำงานด้านบุคคลที่อยู่ตามหน่วยงาน และพร้อมจะเรียนรู้หรือร่วมกันแก้ไขปัญหาจากการบริหารงานบุคคลร่วมกัน

4) การวิเคราะห์สภาพของการดำเนินงานปัจจุบันกับความคาดหวังของงานในอนาคต

แม้ความสามารถในการแข่งขันด้านการสรรหาบุคลากร เมื่อเทียบกับภาครัฐและเอกชนบางแห่งจะเป็นรองในด้านการแข่งขันก็ตาม แต่ด้วยนโยบายที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย พร้อมการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์เทคโนโลยี และบุคลากรของ สทบ. มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำให้ สทบ. ยังสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจได้ตามเวลาที่กำหนด

หากวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของการบริหารองค์กรในอนาคต เพื่อหาแนวทางการสร้างโอกาสทางการแข่งขันในเชิงเปรียบเทียบกับภายนอก และก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ **วิสัยทัศน์ คือ**

“Invisible HRM” เพื่อให้ สทบ. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัย และสร้างให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีระบบ สร้างทักษะทางด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารหน่วยงานในทุกระดับ เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้ด้วยตนเอง เสมือนกับไม่ต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดย สทบ. ดังนั้นในระยะสั้นช่วง 3 – 5 ปีนี้ สทบ. จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ทางด้านบริหารงานบุคคลและความรู้ทางด้านกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติในการทำงานให้เพียงพอ และเร่งถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจในการทำงาน ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ไปสู่กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับของหน่วยงาน นอกจากนี้เพื่อให้สามารถทำงานได้ในระดับสากล ตามความคาดหวังของมหาวิทยาลัยฯ และตามทิศทางของ AEC หรือ AUNQA บุคลากรของ สทบ. ยังต้องการเพิ่มพูนทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้เพียงพอต่อการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ให้เกิดความคล่องตัว ไม่ติดขัดกับระเบียบและกฎเกณฑ์ใดๆ มากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปประเด็นปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ดังนี้

- ด้านพันธกิจหลักของ สทบ. ลูกค้ามีความต้องการได้รับการบริการตามพันธกิจหลักของ สทบ. ที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานการทำงาน แม้ สทบ. จะมีพันธกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์ เช่น กระบวนการสรรหาปัจจุบันยังไม่เป็นระบบ และยังไม่ได้บุคลากรใหม่ทันตามเวลาและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมทั้งความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการที่พึงประสงค์ และในกระบวนการสร้างความผูกพัน กลไกการขอตำแหน่งทางวิชาการยังไม่สอดคล้องกับความต้องการผลงานทางคุณภาพของมหาวิทยาลัย ฯลฯ

- ด้านบุคลากร บุคลากรของ สทบ. มีภาระงานมาก ทำงานเฉลี่ยวันละ 10 ชม. มีเวลาในการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเองเพียง ร้อยละ 0.1 ต่อปี นอกจากนี้มีปัญหาจากการที่บุคลากรมีอัตราการเข้าออกบ่อยครั้ง งานบางช่วงสะดุดลง และเมื่อบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ยังไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้งานชะลอ ขาดช่วง จึงมีงานที่ยังค้างคั่ง เช่น การต่อสัญญาจ้างพนักงานและลูกจ้าง ฯลฯ บ่อยครั้งเมื่องานสะดุดลง เกิดปัญหางานที่ติดขัดจากกระบวนการทำงานส่งต่อกัน การส่งเอกสารจากลูกค้า (หน่วยงานภายใน) ไม่ลื่นไหล เนื่องจากลูกค้าหรือผู้ที่ส่งงานต่อยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง และบุคลากรใหม่ไม่สามารถให้คำแนะนำอย่างถูกต้องกับลูกค้าได้ นอกจากนี้บุคลากร สทบ. ยังไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามเป้าหมาย Competency Base ของมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับลักษณะงานที่ควรปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร สร้างสมดุลชีวิตและจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรของ สทบ. รายบุคคล (Individual Development Plan)

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการทำงานไม่ทันสมัย และบุคลากร สทบ. ไม่มีความรู้ความสามารถทางด้านการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจุบันมีความต้องการพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น ปัจจุบันมีความต้องการในการจัดเก็บเอกสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด แต่ยังขาดความรู้เรื่องการจัดการเก็บข้อมูลบนระบบอิเล็กทรอนิกส์

- ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ในการทำงานของ สทบ. บุคลากรต้องมีความแม่นยำในการประยุกต์ใช้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง จำเป็นที่บุคลากรจะต้องหาวิธีศึกษาเรียนรู้ และเชื่อมโยงประยุกต์ใช้ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่างๆ ให้เป็น ตลอดจนถ่ายทอดเรื่องการใช้ระเบียบ แนวปฏิบัติเหล่านั้นในกับลูกค้า หรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

นอกจากนี้ ยังมีงานที่เตรียมการไปข้างหน้า งานที่ต้องดำเนินการเพื่อเตรียมการรองรับวิสัยทัศน์ในอนาคต เช่น ความเป็นสากลของ มจร.

5) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

จากสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน และเพื่อไปสู่เป้าหมายตามทิศทางของวิสัยทัศน์ในอนาคตที่กำหนดไว้ สทบ.จะต้องพัฒนาทั้งคนและงานเพื่อรองรับการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของ มจร. ในอนาคต ดังนั้นจำเป็นที่ สทบ. จะต้องเร่งพัฒนาใน 3 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาระบบการทำงาน สทบ.ตามพันธกิจหลักให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มจร.
2. พัฒนาบุคลากรของ สทบ. ให้มีศักยภาพพร้อมรับการทำงาน (ทักษะตาม Competency และความเชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้กฎระเบียบต่างๆให้เป็น) และมีสมรรถนะชีวิตที่ดี
3. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของ สทบ. เพื่อรองรับงานในอนาคต

เพื่อให้การพัฒนาทั้ง 3 ด้านข้างต้นดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สทบ. จะปรับแนวทางในการทำงานร่วมกันระหว่าง สทบ. กับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ดังนี้

1. การสร้างความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ภายใต้ 3 หลักการ คือ อธิบาย ถาม และการมีส่วนร่วม ผ่านช่องทางในการสื่อสารที่ประหยัด ค่าและมีประสิทธิภาพ เช่นการสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีรูปแบบชัดเจน สื่อสารฉับไว ใช้สื่อหรือเครื่องมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การสร้างความร่วมมือหรือสร้างความมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เพื่อร่วมกันสร้างมาตรฐานของงานร่วมกัน จะเน้นการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคลากรทุกระดับ เน้นทำงานผ่านระบบเครือข่าย และการสัญจรเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงานภายในมากขึ้น
3. การจัดการความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล รวบรวมความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานในรูปแบบของบันทึกการทำงาน การถอดบทเรียน วิเคราะห์บทเรียนจากการทำงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป เป็นต้น

สทบ. จึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์ของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาของ สทบ. ในช่วงแผนการดำเนินการและงบประมาณ 1+2 (พ.ศ.2560 – 2562) ภายใต้แนวคิดการทำงานร่วมกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการงานของ สทบ. ด้วยแนวทาง PDSA (Plan วางแผน วางนโยบายร่วมกัน Do ทำร่วมกัน Study ศึกษาบทเรียน ถอดบทเรียนด้วยกัน Act นำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาร่วมคิดหาแนวทางปรับปรุงรอบใหม่) ไว้ดังต่อไปนี้

กำหนดนโยบาย วางแผน
งาน เห็นชอบให้มีการ
ดำเนินงานร่วมกัน

นำผลที่ได้จากการเรียนรู้
มาปรับปรุงกระบวนการ
ทำงานหรือสิ่งแวดล้อมใน
การทำงานรอบใหม่ต่อไป



ร่วมดำเนินการ
ตามแผนที่ตกลงกันได้
ด้วยการสื่อสารที่ทั่วถึง

ร่วมกันศึกษาผลที่ได้จากการ
ทำงานนั้น วิเคราะห์ข้อดี/ข้อต้อง
ปรับปรุงในรูปแบบของเรียนรู้และการ
ถอดบทเรียนร่วมกัน

กลยุทธ์	ปัญหา/สถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระยะเวลาดำเนินการเสร็จสิ้นภายใน
<p>1. พัฒนาระบบการทำงานของ สทบ.ตามพันธกิจหลักให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มจร.</p>	<p>- สทบ.มีพันธกิจหลักที่สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาเชิงกลยุทธ์ - การสร้างความผูกพันกับบุคลากรผ่านกลไกการขอตำแหน่งทางวิชาการยังไม่สอดคล้องกับความต้องการผลงานทางคุณภาพของมหาวิทยาลัย ฯลฯ 	<p>1.1 การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Active Recruitment)</p>	<p><u>Plan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สทบ. ศึกษาวิธีการสรรหาและระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง - จัดประชุมกลุ่มย่อยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตั้งแต่ลูกค้ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารหน่วยงาน และคณะกรรมการต่างๆ รวมทั้งสอบถามความต้องการของลูกค้า - สทบ.นำข้อมูลที่ได้มากำหนดขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกใหม่ให้ชัดเจน - นำเสนอคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องรับทราบ/เพื่ออนุมัติใช้ <p><u>Do</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมหน่วยงานภายใน เพื่อสื่อสาร สร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้ตรงกัน - ทดลองปฏิบัติการตามขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกที่ปรับปรุงใหม่ <p><u>Study</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ (บุคลากรใหม่) - จัดทำแบบประเมินผลการสรรหาและคัดเลือก - ศึกษาสรุปบทเรียน สรุปผลที่ได้จากการประเมิน และข้อเสนอแนะจากการประเมินผลนั้นมา <p><u>Act</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในรอบของการสรรหาคัดเลือกครั้งต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบการสรรหาและคัดเลือก มีประสิทธิภาพ - มีการกำหนด KPIs ของงาน แต่ละขั้นตอน โดยให้ลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด - มี KPIs ของการสรรหาปัจจุบัน ร้อยละ 20 ของผู้สมัครงานมาจาก 20 Ranking Univ. - KPIs ของระยะเวลาการสรรหา.....วัน - ร้อยละ ความพึงพอใจในการสรรหาและคัดเลือกของลูกค้ำและบุคลากร 	<p>ปี 2561</p>

กลยุทธ์	ปัญหา/สถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของงาน	ระยะเวลาดำเนินการ เสร็จสิ้นภายใน
		<p>1.2 การสร้างความผูกพันกับบุคลากร มจธ. ด้วยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงานต่างๆร่วมกับลูกค่านักเรียนภายใน หรือเครือข่ายการทำงานของ สทบ</p>	<p><u>Plan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สทบ. ศึกษาวิธีการสรรหาและระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง - ศึกษาบริบทของแต่ละหน่วยงาน - สทบ. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ ปรีกษารองอธิการบดีฝ่ายบุคคล - จัดประชุมหน่วยงานภายใน เพื่อสื่อสาร สร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานให้ตรงกัน <p><u>Do</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - นำผลจากการหารือและตกลงร่วมกันไปทดลองปฏิบัติงานหรือให้ข้อมูลแก่หน่วยงานไปปฏิบัติให้ถูกต้องต่อไป <p><u>Study</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งรายงานผลการทำงานที่ตกลงร่วมกัน - จัดให้มีการประเมินผลความสำเร็จร่วมกัน - ทำการบันทึก /ถอดบทเรียน <p><u>Act</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - นำผลที่ได้จากการประเมิน และข้อเสนอแนะจากการประเมินผลนั้น มาศึกษาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในรอบใหม่ต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละ 80 ของความพึงพอใจ - มีประเมินผลเป็นรายปี ใช้ผลจากการสำรวจความพึงพอใจบุคลากรที่มีอยู่หรือปรับปรุงใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติต่อเนื่อง 2561 - 2562

กลยุทธ์	ปัญหา/สถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระยะเวลาดำเนินการเสร็จสิ้นภายใน
2. สรรหาและพัฒนาบุคลากรของ สทบ. ให้มีศักยภาพการทำงานตาม competency และมีสมรรถุชีวิตที่ดี	- บุคลากรมีภาระงานมาก และยังไม่ได้รับการพัฒนาตรงตามเป้าหมาย Competency Base ของมหาวิทยาลัย	2.1 การสรรหาบุคลากรให้เพียงพอกับภาระงาน หรือการวิเคราะห์ภาระงานร่วมกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุม สทบ ร่วมกันวิเคราะห์งานของแต่ละกลุ่มงาน/บุคคล 2. กลุ่มงานร่วมกันปรับเกลี่ยภาระงานภายในกลุ่มงาน 3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ปรับปรุงงานให้ผู้บริหารทราบ 4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล 5. บุคลากรทดลองปฏิบัติตามภาระงานที่ปรับปรุงใหม่ 6. ติดตามและสรุปผลการปฏิบัติงาน 7. เสนอแนะทางเลือกใหม่ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ร่วมกันกำหนด KPIs - ลดภาระงานของบุคลากร - ลดภาระงานค้างลง 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติต่อเนื่อง 2561 – 2562 - ประชุมรายเดือน
		2.2 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (รายบุคคล) ให้ทำงานได้เต็มศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาหารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IPB) 2. ประชุม สทบ ร่วมกันเพื่อทบทวนจัดทำสมรรถนะหลักของนักบริหารงานบุคคลทั้ง 3 สมรรถนะหลัก (Core /Functional /Managerial Competency) 3. จัดหาแนวทางการประเมินสมรรถนะหลัก 4. นำเสนอผู้บริหารร่วมพิจารณาแนวทาง/เกณฑ์ 5. ประเมินสมรรถนะหลัก 6. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล /โดยมีการตกลงร่วมกัน 7. นำผลจากการประเมินมาสร้างหลักสูตรสำหรับการพัฒนา 8. ส่งบุคลากรเข้าอบรมพัฒนารายบุคคล 9. สรุปผลกิจกรรม/ติดตามความก้าวหน้าราย 6 เดือน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายคน - มีแผน HRM Competency - บุคลากร สทบ. มีสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติต่อเนื่อง 2561 - 2562

กลยุทธ์	ปัญหา/สถานการณ์ปัจจุบัน	กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระยะเวลาดำเนินการเสร็จสิ้นภายใน
<p>3. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของ สทบ. เพื่อรองรับงานในอนาคต</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีหลายงานที่ค้างค้ำ เช่นการต่อสัญญาจ้างพนักงานและลูกจ้าง ฯลฯ - มีระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่างๆ รอการปรับปรุง และเชื่อมโยงให้สอดคล้อง - ต้องการจัดเก็บเอกสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด แต่ขาดแรงงานในการสแกนเอกสาร ขาดความรู้เรื่องการจัดเก็บข้อมูลบนระบบอิเล็กทรอนิกส์ - งานที่ต้องดำเนินการเพื่อเตรียมการรองรับวิสัยทัศน์ในอนาคต เช่น ความเป็นสากลของ มจร. 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัยรองรับการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3.1 การจัดการเอกสาร ย้อนหลัง และเตรียมหาผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยเหลือ 3.2 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มต่างๆ ให้ใช้งานได้ดีทั้งฉบับภาษาไทย และภาษาอังกฤษ 3.3 การพัฒนา ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีในการบริหารงานบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมสร้างความเข้าใจภายใน สทบ. - แยกแยะเรื่องที่ สทบ.สามารถจัดการแก้ปัญหาเบื้องต้น ส่วนเรื่องที่ต้องไปพัวพันกับระบบอื่นๆ เช่นระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย เสนอผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจ - ขั้นตอนการทำงานใดที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ให้มีการประสานขอความอนุเคราะห์ และดำเนินการร่วมกัน <p><u>หมายเหตุ</u> ทุกขั้นตอนของการทำงานเน้น PDSA มีแผนงาน อยู่ในการกำกับของผู้บริหาร มีแผนการทำงานร่วมกัน มีการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน มีการนำแผนไปปฏิบัติ สรุปผลการดำเนินการ ประเมินผล และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุง รวมทั้งมีการบันทึกบทเรียนจากการทำงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการทำซ้ำได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้เป็น KPIs การทำงานร่วมกันภายใน สทบ หรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เช่น กิจกรรมร่วมกับ IA หรือคณะศิลปศาสตร์ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติต่อเนื่อง 2561 - 2562