



มหาวิทยาลัยมหิดล
มัญจาคีรี

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
มหาวิทยาลัยมหิดล
(พ.ศ.2563 – 2566)

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล
พฤษภาคม 2562

บทนำ

ตามที่ มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบาย Thailand 4.0 นโยบายพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และโลกาภิวัตน์ เป็นต้น โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) อันมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ 1 ใน 100 มหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลก ในปี พ.ศ.2573 ซึ่งทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

มหาวิทยาลัยมหิดล จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ตลอดจนการสร้างกำลังคนที่มีความสามารถทันยุคสมัย และมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี สอดรับกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศต่อไป

กองทรัพยากรบุคคล
มหาวิทยาลัยมหิดล

บทนำ	1
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	
การทำ SWOT ANALYSIS	3
การวิเคราะห์บุคลากรของมหาวิทยาลัย	5
การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล	7
การบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูง (TALENT MANAGEMENT)	11
แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุค THAILAND 4.0 (HR 4.0)	13
การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	
วิสัยทัศน์ พันธกิจ	14
ประเด็นยุทธศาสตร์	15
กลยุทธ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR INITIATIVES)	17
โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	20

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1. การทำ SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลากรของมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการ SWOT Analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง : Strengths/ จุดอ่อน : Weaknesses)

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

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>ระบบ (System)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต 2. มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับองค์กรภาครัฐอื่นๆ 5. มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 	<p>ระบบ (System)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินการไม่คล่องตัว 2. ขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน 3. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั้งมหาวิทยาลัยและยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4. ขาดระบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Recruitment) 5. ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น 6. ขาดการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม
<p>โครงสร้าง (Structure)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น คล่องตัว 	<p>โครงสร้าง (Structure)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. การแบ่งพื้นที่ออกเป็นหลายวิทยาเขต ทำให้การประสานงานขาดการเชื่อมโยงกัน 8. โครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบ ทำให้การบริหารจัดการไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 9. โครงสร้างการบริหารงานมีหลายระดับ ทำให้มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ไม่คล่องตัว
<p>กลยุทธ์ (Strategy)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. มีเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง 8. มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) และสมรรถนะ 	<p>กลยุทธ์ (Strategy)</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. ยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 11. นโยบายการบริหารงานเปลี่ยนไปตามวาระผู้บริหาร

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>ทางการบริหาร (Managerial Competency) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>9. มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Development Roadmap)</p> <p>บุคลากร (Staff)</p> <p>10. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>11. บุคลากรมีความรักและผูกพันกันในองค์กร และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน</p> <p>ทักษะ (Skill)</p> <p>12. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p> <p>สไตล์ (Style)</p> <p>13. มีระบบการทำงานเป็นทีม</p> <p>14. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ระดับโลก</p> <p>ค่านิยมร่วม (Shared Values)</p> <p>15. มีการกำหนดค่านิยมมหิดล (Mahidol Core Value) เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล</p> <p>16. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในความเป็น “มหิดล”</p>	<p>12. ยังไม่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นรูปธรรม (Succession Plan)</p> <p>13. ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)</p> <p>บุคลากร (Staff)</p> <p>14. บุคลากรมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน (Generation Gap)</p> <p>15. บุคลากรมีความรู้ในเชิงลึก แต่ยังไม่มีความรู้ในเชิงกว้าง</p> <p>16. บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>ทักษะ (Skill)</p> <p>17. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>18. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เช่น กลุ่มงาน HR งานพัฒนาคุณภาพ และนักวิชาการเงินและบัญชี เป็นต้น</p> <p>สไตล์ (Style)</p> <p>19. ขาดระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน</p> <p>20. ขาดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย ยังคงยึดติดกับความรับผิดชอบและงานประจำ</p> <p>ค่านิยมร่วม (Shared Values)</p> <p>21. ขาดความเป็น Unity ด้านอัตลักษณ์</p> <p>22. บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมมหิดล แต่ยังไม่เกิดการส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม</p> <p>23. ความเหลื่อมล้ำของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน</p>

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส : Opportunities / อุปสรรค : Threats)

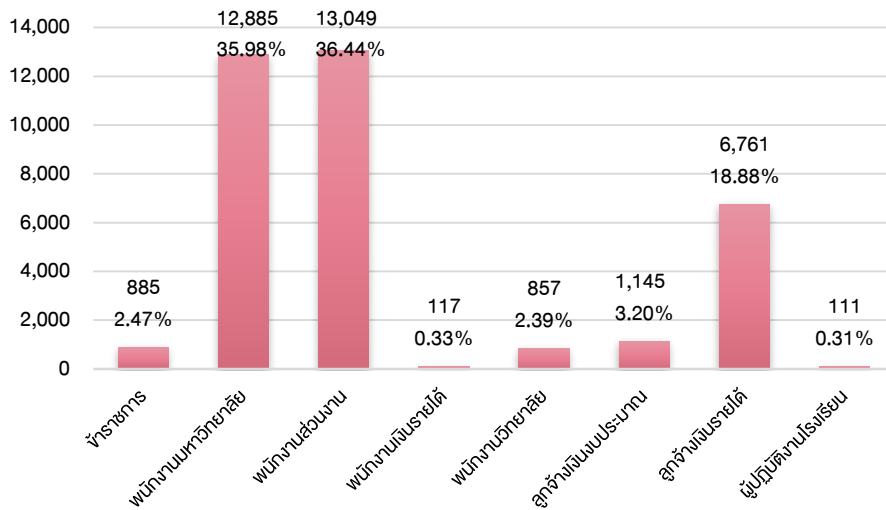
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร พิจารณาจากตัวแบบ PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งประกอบด้วย 1.การเมือง (Political Component) 2.เศรษฐกิจ (Economic Component) 3.สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component) 4.เทคโนโลยี (Technological Component) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล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

OPPORTUNITIES	THREATS
<p>การเมือง (Political Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล 2. นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน 3. นโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร <p>เศรษฐกิจ (Economic Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม <p>สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม 6. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation) <p>เทคโนโลยี (Technological Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อาทิ หุ่นยนต์ (Robots) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) 8. ความเชื่อมโยงของเครือข่ายในศาสตร์ต่างๆ ทั่วโลก (Globalization) 	<p>การเมือง (Political Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายรัฐบาลในการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้าง 2. ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลและความผันผวนของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง 3. กฎ ระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐ <p>เศรษฐกิจ (Economic Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทนสวัสดิการ ทำให้เกิดภาวะสมองไหล ถูกแย่งชิงบุคลากร 5. การขยายตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอิสระ ทำให้ความต้องการเป็นพนักงานประจำลดลง <p>สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 7. ช่วงอายุที่แตกต่างกันของคนในสังคม (Generation Gap) 8. การขาดแคลนแรงงานทักษะสูงและมีความสามารถเฉพาะทาง <p>เทคโนโลยี (Technological Component)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 10. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด

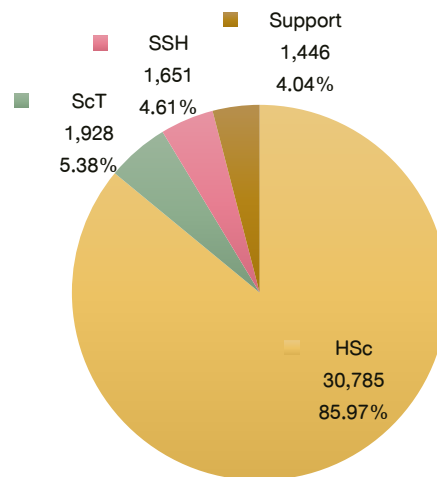
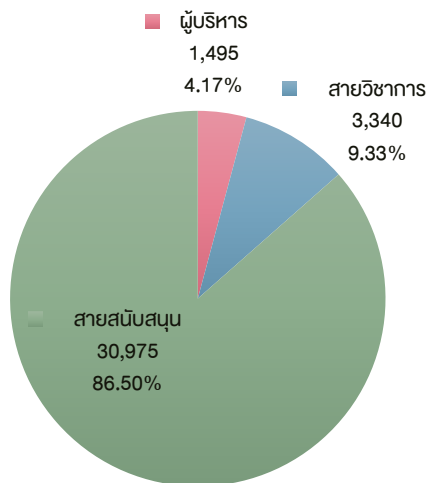
2. การวิเคราะห์บุคลากรของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพของบุคลากร เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีคณาจารย์ 39 ส่วนงาน มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 35,810 คน¹ โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานส่วนงาน (ร้อยละ 36.44) และเป็นบุคลากรสายสนับสนุนมากที่สุด (ร้อยละ 86.50) ซึ่งอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Science) มากถึงร้อยละ 76.44 นอกจากนี้ บุคลากรที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ บุคลากรกลุ่ม Gen Y ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 21 – 38 ปี (ร้อยละ 54.66) และมีคุณวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า/ประกาศนียบัตรบัณฑิตเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.96) ดังแผนภาพที่ 1-5

¹ ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561



แผนภาพที่ 1 อัตราส่วนบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร



แผนภาพที่ 2 อัตราส่วนบุคลากรจำแนกตามประเภทตำแหน่ง

แผนภาพที่ 3 อัตราส่วนบุคลากรจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา²

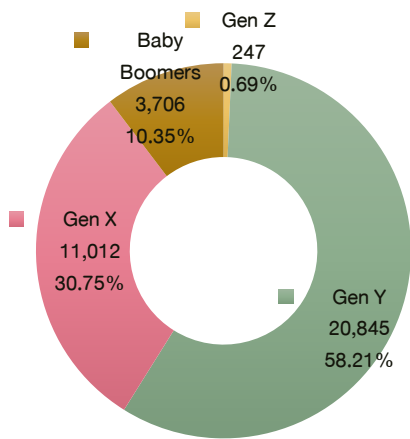
² คำจำกัดความของกลุ่มสาขาวิชา

HSc : กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Science)

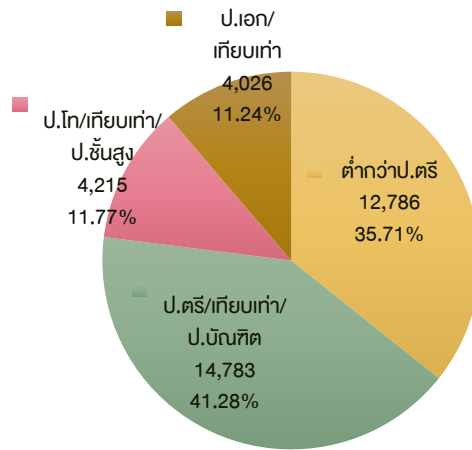
ScT : กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology)

SSH : กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (Social Science and Humanities)

Support : กลุ่มสนับสนุนพันธกิจหลัก



แผนภาพที่ 4 อัตราส่วนบุคลากรจำแนกตาม Generation³



แผนภาพที่ 5 อัตราส่วนบุคลากรจำแนกตามคุณวุฒิ

จากการวิเคราะห์บุคลากรของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation Gap) โดยกลุ่มบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ กลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนยุคใหม่ ที่ปัจจุบันมีจำนวนมากถึง 20,845 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 58.21 ของบุคลากรทั้งหมด ซึ่งคนกลุ่มนี้เติบโตมากับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา สามารถเข้าถึงช่องทางข่าวสารที่หลากหลาย มีแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีวิสัยคิด และทัศนคติในการใช้ชีวิตที่แตกต่างไปจากคนยุคก่อนอย่างกลุ่ม Baby Boomer และ Generation X ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงต้องมีการวางนโยบายเพื่อลดช่องว่างในแต่ละ Generation และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน รวมไปถึงการสรรหาและคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การจัดสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละ Generation ตลอดจนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมรองรับการเกษียณอายุของผู้บริหาร และบุคลากรกลุ่ม Baby Boomer อีกด้วย

3. การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล

3.1 คำขวัญ ปรัชญา ปณิธาน และค่านิยมมหาวิทยาลัยมหิดล

คำขวัญ (Motto)
 อดทน อดปอง
 ฟังปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนดังปฏิบัติต่อตนเอง
 Do unto others as you would have others do unto you.

³ การจำแนก Generation ของบุคลากร
 Gen Z : เกิดหลัง พ.ศ.2540
 Gen Y : เกิด พ.ศ.2523 – 2540
 Gen X : เกิด พ.ศ.2508 – 2522
 Baby Boomers : เกิด พ.ศ.2489 – 2507

ปณิธาน (Determination)

ปัญญาของแผ่นดิน

Wisdom of the Land

ปรัชญา (Philosophy)

ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

True success is not in the learning,

but in its application to the benefit of mankind.

ค่านิยมมหิดล (Mahidol Core Values)

M	Mastery	รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล
A	Altruism	มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
H	Harmony	กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
I	Integrity	มั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม
D	Determination	แน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ
O	Originality	สร้างสรรค์สิ่งใหม่
L	Leadership	ไฟใจเป็นผู้นำ

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นจะเป็นมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 1 ใน 100


มหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลก ในปี พ.ศ. 2573

To be 1 in 100 World Class University

พันธกิจ (Mission)

สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐาน
ของคุณธรรม เพื่อสังคมไทย และประโยชน์สูงสุดแก่มวลมนุษยชาติ
To excel in health, sciences, arts and innovation with integrity for the
betterment of Thai society and the benefit of mankind.

3.3 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

กรอบแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20ปี มหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ. 2561-2580)				
วิสัยทัศน์	To be 1 In 100 World Class University			
กรอบแนวคิด				
ยุทธศาสตร์	Global Research and Innovation	Academic and Entrepreneurial Education	Policy Advocacy and Leaders in Professional / Academic Services	Management for Self-Sufficiency and Sustainable Organization
เป้าประสงค์หลัก	World Class Research & Creative Innovation	Graduates with Desired Characteristics of Mahidol University and the World Class Talents	Excellence/Trends setter in Professional and Academic Services for Better Quality of Life	Management for Sustainability

มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบาย Thailand 4.0 นโยบายพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และโลกาภิวัตน์ เป็นต้น โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) อันมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ 1 ใน 100 มหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลก ในปี พ.ศ. 2573 ซึ่งการที่องค์กรจะไปให้ถึงเป้าหมายได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างบูรณาการ ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล ขั้นตอนการทำงาน และเทคโนโลยี ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ รวมถึงการสร้างกำลังคนที่มีความสามารถทันยุคสมัย และมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศต่อไป

3.4 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2563 – 2566)

ตามที่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 531 วันที่ 18 เมษายน พ.ศ.2561 มีมติอนุมัติแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว ดังนั้น เพื่อสร้างกระบวนการถ่ายทอดและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี มหาวิทยาลัยจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2563 – 2566) ขึ้น เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงานผ่านกลไกและโครงการขับเคลื่อนระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลถูกจัดอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 4 Management for Self-Sufficiency and Sustainable Organization ดังนี้

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p>GLOBAL RESEARCH AND INNOVATION</p> <p>เป้าประสงค์ (Goal) World Class Research & Creative Innovation</p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนางานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (SG1) 2. พัฒนาระบบการวิจัยที่ก้าวล้ำและนวัตกรรมขั้นสูง (SG2) 3. สร้างสังคมนวัตกรรมที่เอื้อต่อการวิจัยและนวัตกรรม (SG3) <p>กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างศูนย์วิจัยสายและสาขา (Multi-generation Researcher and Multidisciplinary) คือGRRIS 2. พัฒนา Global Connectivity ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายวิจัยและนวัตกรรมระดับโลกและสังคม (SI1) 3. สร้างระบบเชิงบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม (Research Value Chain) คือการวิจัยแบบองค์รวม และสร้างศูนย์วิจัยที่เชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมและสังคม (SI2) 4. สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่เอื้อต่อการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Complex) คือระบบวิจัย Open (multi-disciplinary) lab, Technology transfer office, Co-working Space, Business, Co-Product Design, Design Thinking เพื่อให้เกิดการพัฒนาเชิงบูรณาการข้ามสายงาน (SI4) 5. พัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการวิจัยและนวัตกรรม (SI5) 	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p>ACADEMIC AND ENTREPRENEURIAL EDUCATION</p> <p>เป้าประสงค์ (Goal) Graduates with Desired Characteristics of Mahidol University and the World Class Talents</p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา 2. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก <p>กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา 2. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก 3. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา 4. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก 5. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา 6. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก 7. พัฒนาระบบการศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>POLICY ADVOCACY AND LEADERS IN PROFESSIONAL / ACADEMIC SERVICES</p> <p>เป้าประสงค์ (Goal) Excellent / Trendsetter Professional and Academic Services for Better Quality of Life</p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 2. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ <p>กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 2. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 3. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 4. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 5. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 6. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 7. พัฒนาระบบการบริการวิชาชีพและวิชาการ 	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p>MANAGEMENT FOR SELF-SUFFICIENCY AND SUSTAINABLE ORGANIZATION</p> <p>เป้าประสงค์ (Goal) Management for Sustainability</p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 2. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 3. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 4. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 5. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 6. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 7. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม <p>กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 2. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 3. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 4. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 5. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 6. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 7. พัฒนาระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Management for Self-Sufficiency and Sustainable Organization กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย ด้านทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4

MANAGEMENT FOR SELF-SUFFICIENCY AND SUSTAINABLE ORGANIZATION

เป้าประสงค์ (Goal)
Management for Sustainability

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)

1. เพื่อพัฒนาส่วนงานให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม (SG1)
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและระบบงานที่ตอบสนองต่อพันธกิจหลัก และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (SG2)
3. **เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (SG3)**
4. เพื่อให้ส่วนงานเกิดความสำเร็จและตระหนักถึงการเป็น Self-Sufficiency Organization (SG4)
5. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น Digital University (SG5)
6. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น Eco University (SG6)
7. เพื่อสร้าง Brand MAHIDOL ในระดับสากล (SG7)

กลยุทธ์ (Strategic Initiatives)

1. วางระบบ สื่อสาร และผลักดันให้มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างทั่วถึงทั้งมหาวิทยาลัย (SI1)
2. สร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ (SI2)
3. ปรับโครงสร้างมหาวิทยาลัยและ/หรือส่วนงาน โดยใช้แนวคิดทางธุรกิจ (business-oriented) ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (SI3)
4. พัฒนาระบบ Central Operating System และ/หรือชุดสู่ส่วนงาน เพื่อให้ได้กระบวนการทำงานที่ประสิทธิภาพสูง (SI4)
5. พัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจต่าง ๆ อย่างมียุทธศาสตร์และเป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย (SI5)
6. **จัดทำและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย และสร้างผลการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเป้าหมายของส่วนงานของมหาวิทยาลัย (SI6)**
8. เพิ่มขีดความสามารถและสร้างโอกาสในการสร้างรายได้และการบริหารสินทรัพย์ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (SI8)
9. พัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนอื่นๆ รวมทั้งการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการตัดสินใจ (SI9)
10. เพื่อบริหารจัดการในเชิงทรัพยากรและระบบสารสนเทศที่ลด carbon footprint และส่งเสริมความยั่งยืนด้านข้อมูล (SI10)
11. ใช้ระบบกฎหมายระดับชาติและนานาชาติ เพื่อสร้างการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (SI11)
12. สร้างหุ้นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์กับมหาวิทยาลัย/หน่วยงานระดับโลก (Strategic Partner) (SI12)
13. ประชาสัมพันธ์ Brand MAHIDOL อย่างมียุทธศาสตร์ (SI13)

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (KPIs and Targets)

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				ระดับตัวชี้วัด		
		2563	2564	2565	2566	Corporate KPIs	Process KPIs	KPIs
4.1 การจัดลำดับความสำคัญและวางแผนไปข้างหน้าในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ทำการประเมิน	ลำดับที่	1 - 15		1 - 10		✓		
4.2 ร้อยละของส่วนงานที่มีระบบรักษาความปลอดภัย	ร้อยละ	60	70	75	80	✓		
4.3 มหาวิทยาลัยได้รับรางวัล TOC หรือ ได้รับการรับรอง AUNQA ระดับสถาบัน			TOC หรือ AUNQA ระดับสถาบัน			✓		
4.4 จำนวนส่วนงานที่ได้รับรางวัล TOC	ส่วนงาน	-	1 (ในวงเล็บ)	-	1 (ในวงเล็บ)			✓
4.5 Green University Rankings	ลำดับที่	1 - 100		1 - 80		✓		
4.6 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบ Central Operating System - มีฐานข้อมูล Business Intelligence สำหรับใช้ในการตัดสินใจและการตัดสินใจ หรือครอบคลุมถึง 5 ฐานข้อมูล	ร้อยละ	30	60	90	100			✓
4.7 ร้อยละของส่วนงานที่มีระบบการทำงานตาม Central Operating System และเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	5	15	30	60			✓
4.8 ความสำเร็จของการเป็น Digital Convergence University	ร้อยละ	60	70	80	90	✓		
4.9 ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ Brand MAHIDOL - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ระดับ (เต็ม ๑)	4.0	4.0	4.0	4.0			✓

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				ระดับตัวชี้วัด		
		2563	2564	2565	2566	Corporate KPIs	Process KPIs	KPIs
4.10 ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย	ร้อยละ	80	80	80	80	✓		
4.1.1 ร้อยละของบุคลากรที่เป็น Global Talents - บุคลากรสายวิชาการ ด้านการศึกษา - บุคลากรสายวิชาการ ด้านการวิจัย - บุคลากรสายสนับสนุน (เน้นเฉพาะกลุ่ม Talent)	ร้อยละ	-	1	1.5	2	✓		
4.12 ร้อยละของส่วนงานที่มีค่า EBITDA เป็นบวก	ร้อยละ	80	100	100	100	✓		
4.13 ร้อยละของส่วนงานที่มีค่า Net Income เป็นบวก	ร้อยละ	60	65	70	75			✓
4.14 ร้อยละของส่วนงานที่มีค่า ROA มากกว่าร้อยละ 5	ร้อยละ	20	25	30	35	✓		
4.15 ร้อยละของห้องปฏิบัติการที่มีการใช้สารเคมี ที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัย ESPReL	ร้อยละ	30	70	100	100			✓
4.16 จำนวนโครงการส่งเสริมความเป็นนานาชาติกับคู่พันธมิตรทางยุทธศาสตร์	โครงการ	วางแผน	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	✓		
4.17 จำนวนส่วนงานที่สนับสนุนการประเมิน EoPEX มากกว่า 300 คะแนน	ส่วนงาน	9	10	11	12			✓
4.18 จำนวนโครงการที่สนับสนุนการวิจัยที่คิดค้นสิ่งใหม่ (University Social Engagement) ที่ดำเนินการครบตามเกณฑ์ 4 ด้าน	โครงการ	20	25	30	35			✓

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย

โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการตามระบบคุณภาพเพื่อความยั่งยืน	กองพัฒนากฎหมาย
2. External PR + Brand Communication: Mahidol Channel	งานสื่อสารองค์กร กองบริหารงานทั่วไป
3. External PR + Brand Communication: Awareness Raising and Visibility	งานสื่อสารองค์กร กองบริหารงานทั่วไป
4. Data Warehouse & Analytics	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. IT Management for Diversity and Workforce Mobility	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. IT Infrastructure for Communication and Collaboration	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. Digital Experts	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. โครงการบูรณาการความร่วมมือ (Executive Study Visit for Strategic Partnership)	กองวิเทศสัมพันธ์
9. โครงการรณรงค์รณรงค์รณรงค์เครือข่าย AUN-Health Promotion Network (AUN-HPN) และ AUN-Human Right Education Network (AUN-HRE)	กองวิเทศสัมพันธ์
10. การจัดประชุมวิชาการนานาชาติกับมหาวิทยาลัยเครือข่ายต่างประเภท	กองวิเทศสัมพันธ์
11. Ranking Activities	กองวิเทศสัมพันธ์
12. International Conference & Education Expo	กองวิเทศสัมพันธ์
13. โครงการ Executive Training Program at London School of Economics	กองวิเทศสัมพันธ์
14. โครงการพัฒนากระบวนการด้านการศึกษาและพัสดุ	กองคลัง
15. โครงการพัฒนากระบวนการรับ-จ่ายเงินของส่วนงานระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Payment	กองคลัง
16. โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	กองทรัพยากรบุคคล
17. โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	กองทรัพยากรบุคคล
18. โครงการบริหารจัดการถนนถนง MU Talent	กองทรัพยากรบุคคล

โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
19. โครงการพัฒนาระบบสรรหาบุคลากร	กองทรัพยากรบุคคล
20. โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการ	กองทรัพยากรบุคคล
21. โครงการพัฒนาศักยภาพของ Talent สายสนับสนุน	กองทรัพยากรบุคคล
22. โครงการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล	กองแผนงาน
23. โครงการสร้างความเข้มแข็งของระบบการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์	กองแผนงาน
24. โครงการสร้าง Central Operating System	กองแผนงาน
25. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียว	กองกายภาพ และสิ่งแวดล้อม
26. โครงการส่งเสริมการใช้ Renewable Energy (Solar Rooftop)	กองกายภาพ และสิ่งแวดล้อม
27. โครงการขยายเครือข่ายธนาคารสีเขียว Eco Town นวัตกรรมชุมชน	กองกายภาพ และสิ่งแวดล้อม
28. โครงการยกระดับมาตรฐานด้านความปลอดภัย	ศูนย์บริหารความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. การบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูง (TALENT MANAGEMENT)

มหาวิทยาลัยมหิดลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูง (TALENT MANAGEMENT) โดยในระยะที่ผ่านมาได้ดำเนินโครงการ Talent Management & Research Reward โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสการแข่งขันและสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัยในระยะยาว รวมถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย ซึ่งโครงการ Talent Management เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2566 จนถึงปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการที่บรรจุใหม่ (เข้าร่วมโครงการอัตโนมัติ) และบุคลากรสายวิชาการเดิม (สมัครใจเข้าร่วมโครงการ) สร้างสรรค์ผลงานวิจัยเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนด และโครงการ Research Reward ซึ่งเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2557 ถึงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2558 โดยเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ Talent Management สร้างสรรค์ผลงานวิจัยที่มี Impact ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและมีสิทธิได้รับเงินรางวัล โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการโครงการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารจัดการโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงการต่อคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก.บ.ค.) ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วม

โครงการจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของโครงการ และรายงานความก้าวหน้าของโครงการทุก 3 เดือน แก่คณะกรรมการบริหารโครงการ/คณะกรรมการประจำส่วนงาน และคณะกรรมการอำนวยการโครงการ ตามลำดับ ซึ่งจากการดำเนินโครงการในช่วงระยะเวลาดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้ทำการรวบรวมและรับฟัง ข้อคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ และได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาทบทวนการบริหารจัดการโครงการ Talent Management และ Research Reward ขึ้น เพื่อทบทวนผลการดำเนินการโครงการในระยะแรกว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการ และนำเสนอผลการทบทวนโครงการฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก.บ.ค.) ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ปรับปรุงการดำเนินโครงการ Talent Management ในรูปแบบใหม่ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการรายใหม่ (บรรจุใหม่/เปลี่ยนตำแหน่ง/เปลี่ยนประเภทการจ้าง) สามารถเลือกได้ว่า จะสมัครใจเข้าร่วมโครงการหรือไม่ ส่วนผู้เข้าร่วมโครงการรายเดิมให้สามารถแสดงความประสงค์ออกจากโครงการหรือยังคงอยู่ในโครงการเดิมต่อไป

ต่อมาในปี 2559 มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization) โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณภาพของบุคลากรกลุ่ม Talent และมีเป้าหมายระดับความผูกพัน 9 จาก 10 ภายในปี พ.ศ.2562 จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรกลุ่ม Talent ประกอบด้วย 1) High Potential 2) High Performance 3) High Professional และ 4) MAHIDOL Core Value จากนั้นดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ปีละ 1 ครั้ง เพื่อวัดระดับความผูกพันและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันให้เหมาะสมกับบุคลากร ซึ่งการวัดระดับความผูกพัน ประกอบด้วยตัววัดความสำเร็จ (Criteria Success Factor) 3 ด้าน ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Stay) และความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (Strive)



เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันมีความต่อเนื่องเชื่อมโยง จึงได้กำหนดให้มีเครือข่ายนักสร้างสุขของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความสูงในการทำงาน (R2H) ให้กับนักสร้างสุข และจัดทำแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนให้บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรกลุ่ม Talent เกิดความผูกพันกับมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ในปี 2563 – 2566 มหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2563 – 2566) ขึ้น เพื่อถ่ายทอดและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ยุทธศาสตร์ที่ 4 Management for Self-Sufficiency and Sustainable Organization) เป็นร้อยละของบุคลากรที่เป็น Global Talents ซึ่งจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการด้านการศึกษา บุคลากรสายวิชาการด้านการวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุน (นับเฉพาะกลุ่ม Talent) ซึ่งยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรกลุ่ม Talent อย่างต่อเนื่อง

จากการดำเนินการที่กล่าวมาข้างต้น มหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการบุคลากรกลุ่ม Talent ซึ่งนับเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการดึงดูด การพัฒนา และสร้างรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรยาวนาน ต่อเนื่องไปสู่การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) อีกด้วย

5. แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุค THAILAND 4.0 (HR 4.0)

ตามที่ รัฐบาลได้กำหนดนโยบาย Thailand 4.0 โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการปรับตัวเช่นกัน โดยทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุค HR 4.0⁴ มีดังต่อไปนี้

- 1) การถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่
- 2) การปรับองค์กรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน และสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สร้างนวัตกรรม
- 4) การศึกษาปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลก และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 5) การเตรียมแผนขับเคลื่อนคนให้พร้อมไปกับโลกยุคดิจิทัล การทำงานผ่านระบบออนไลน์ การบริหารจัดการดิจิทัล และการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นประโยชน์
- 6) การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานผ่าน Mobile Technology
- 7) การดูแล Work-Life Balance ของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม
- 8) การสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา
- 9) การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง
- 10) การนำพาคนและองค์กรไปสู่ CSR (Corporate Social Responsibility) และ CSV (Creating Shared Value) ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ

⁴ ที่มา : ปรับจากอาจารย์ รุณเดช ธาณี (เอกสารประกอบการบรรยาย หัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0” (HR 4.0))

การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยมหิดล โดยกองทรัพยากรบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยมหิดล ในการประชุมครั้งที่ 529 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2561 รวมถึงจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หัวข้อ “การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยมหิดล” ให้กับผู้บริหารส่วนงาน เพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (Strategic Alignment) เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน – 1 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ณ โรงแรมเคปราชา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี ซึ่งกองทรัพยากรบุคคลได้รวบรวมและสรุปผลการระดมความคิดเห็นจากการสัมมนา ดังกล่าว ดังมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

To be one in top 100 World Class Universities in 2030		
S1. Global Research & Innovation S2. Academic & Entrepreneurial Education S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services S4. Management for Self-Sufficiency & Sustainable Organization		
S4 จัดทำและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย และสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย		
S1 สร้างกลุ่มวิจัยหลายรุ่นและสหสาขา (Multi-generation Researcher and Multidisciplinary) ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นเลิศในระดับภูมิภาค / เพิ่มจำนวนนักวิจัยสำเร็จอย่างรวดเร็ว S2 พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการศึกษาและกิจการนักศึกษา โดยมีทักษะที่สูงขึ้นในด้าน 21 st Century Skills, Entrepreneur Education, Internationalization, and engagement of Educational and Student Affairs		
1. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	2. การพัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3. การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ พัฒนากิจการ-ค้าดิจิทัล พัฒนากิจการ-ค้าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สร้างความผูกพันของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารความหลากหลายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 	<ul style="list-style-type: none"> เสริมสร้างวัฒนธรรมมหิดล สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล
HR Function Development	Strategy/ System/ Structure/ HR Capability	
HR Process Improvement	สร้างและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Manpower Planning/ Recruitment/ Workforce Development/ Performance Management/ Compensation & Benefit)	
Culture Change	MAHIDOL Core Values	

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ

>> วิสัยทัศน์

สร้างความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก

>> พันธกิจ

- กำหนดสมรรถนะ คุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในอนาคต
- ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีศักยภาพสูง
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
- สร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้บุคลากร รวมถึงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)

5. กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล
6. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (HR Smart Service)

2. ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

เป้าประสงค์ : สร้างบุคลากรมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมดิจิทัล รวมทั้งรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี และปรับตัวให้เข้ากับการทำงาน ก้าวทันโลกอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ

พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยให้ก้าวสู่การเป็น 1 ใน 100 มหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดของโลก

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนากิจกรรมด้านดิจิทัล

พัฒนากิจกรรม ความเข้าใจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร รวมถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในโลกยุคปัจจุบัน (Global Competency) เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนากิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

พัฒนากิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์

กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

บริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปสู่ตำแหน่งบริหาร

กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างความผูกพันของบุคลากร

สร้างแรงจูงใจในการทำงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการพัฒนาระบบสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อาทิเช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การยกย่องชมเชย รวมถึงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับผลตอบแทน เพื่อรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)

เป้าประสงค์ : สร้างผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำยุคดิจิทัล มีความเข้าใจโลกาภิวัตน์ มีทักษะการบริหารคน การคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 : การบริหารความหลากหลายในองค์กร

พัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้มีความสามารถในการบริหารความหลากหลายในองค์กร โดยเฉพาะการบริหารความแตกต่างของบุคลากรในแต่ละช่วงอายุ (Generation) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ความกลมกลืน ระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและบรรยากาศในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง

พัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 : การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

พัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นต้นแบบของค่านิยมมหิดล (MAHIDOL Core Values) และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร รวมถึงสร้างระบบที่ทำให้ค่านิยมในองค์กรเกิดขึ้นจริง

กลยุทธ์ที่ 4 : การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

พัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้มีความสามารถในการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยการคัดเลือก และกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ใช้ศักยภาพให้เกิดประโยชน์กับองค์การอย่างสูงสุด ตลอดจนการรังสรรค์รักษาบุคลากรอยู่กับองค์การได้อย่างยาวนาน

เป้าประสงค์ : สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทันสมัย สร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงความเป็นมหิดล

กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างวัฒนธรรมมหิดล

ปลูกฝังค่านิยมมหิดล (MAHIDOL Core Values) ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งมหาวิทยาลัย โดยสร้างการมีส่วนร่วม การรับรู้ และเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

สร้างบรรยากาศขององค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมที่เล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ กระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 3: สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล

สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความทันสมัย นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (HR Smart Service)

3. กลยุทธ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR INITIATIVES)

MU STRATEGY	HR STRATEGY	HR INITIATIVES
<p>S1. Global Research & Innovation</p> <p>SI1. สร้างกลุ่มวิจัยหลายรุ่น ๒ ๓ ๔ ๕ (Multi-generation Researcher and Multidisciplinary) ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นเลิศในระดับภูมิภาค</p> <p>SI5. เพิ่มจำนวนนักวิจัยสำเร็จรูปอย่างรวดเร็ว</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนากิจกรรมด้านดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนากิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างความผูกพันของบุคลากร</p>	<p>HRI1.1 พัฒนาระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อจูงใจอาจารย์และนักวิจัยที่มีศักยภาพสูงจากภายนอก</p> <p>HRI1.2 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์และนักวิจัย ให้มีทักษะด้านการวิจัยที่เป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม</p> <p>HRI1.3 ร่วมกับภาครัฐ/ภาคเอกชนในการสร้างระบบสนับสนุนให้อาจารย์และนักวิจัยไปปฏิบัติงานวิจัยในภาคอุตสาหกรรม</p> <p>HRI1.4 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่หลากหลาย เพื่อธำรงรักษาอาจารย์และนักวิจัยที่มีศักยภาพสูง อาทิ Research Professor</p> <p>HRI1.5 สร้างระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มุ่งสู่การเป็น Research-led University</p> <p>HRI1.6 เพิ่มสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์/นักวิจัย)</p> <p>HRI1.7 เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจด้านการวิจัย</p> <p>HRI1.8 สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ด้านการวิจัย และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย</p> <p>HRI1.9 พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนเริ่มต้นของอาจารย์และนักวิจัยให้สามารถแข่งขันได้</p> <p>HRI1.10 พัฒนาระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้มีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น</p>
	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งองค์กรนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างวัฒนธรรมมหิดล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล</p>	

MU STRATEGY	HR STRATEGY	HR INITIATIVES
<p>S2. Academic & Entrepreneurial Education</p> <p>SI1. พัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการศึกษาและกิจการนักศึกษา โดยมีทักษะที่สูงขึ้นในด้าน 21st Century Skills, Entrepreneur Education, Internationalization, and engagement of Educational and Student Affairs</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนากิจกรรมด้านดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนากิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างความผูกพันของบุคลากร</p>	<p>HRI2.1 การเพิ่มบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>HRI2.2 เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจด้านการศึกษา</p> <p>HRI2.3 สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ด้านการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย</p> <p>HRI2.4 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์/บุคลากรด้านการศึกษาและกิจการนักศึกษา โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาและสร้างแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย (21st Century Skills, Entrepreneur Education)</p> <p>HRI2.5 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่หลากหลายเพื่อรักษาอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพสูง</p> <p>HRI2.6 พัฒนาระบบกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Competency) ที่สะท้อนศักยภาพของอาจารย์/บุคลากรด้านการศึกษา</p> <p>HRI2.7 กำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ</p> <p>HRI2.8 พัฒนาระบบ Digital Education</p> <p>HRI2.9 การสร้างความเป็น Global Citizen</p> <p>HRI2.10 การร้งรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และศักยภาพ</p>
<p>S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services</p> <p>SI4. ขยายศักยภาพและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายระดับนานาชาติ</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนากิจกรรมด้านดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนากิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างความผูกพันของบุคลากร</p>	<p>HRI3.1 เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจด้านการบริการวิชาการ</p> <p>HRI3.2 จัดหาบุคลากรสำเร็จรูปเพื่อสนับสนุนความเป็น International Hub</p> <p>HRI3.3 ร่วมกับภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรมในการสร้างระบบสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรม</p> <p>HRI3.4 พัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การให้บริการทางวิชาการ</p> <p>HRI3.5 สนับสนุนกลไกอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรม การให้บริการทางวิชาการ</p> <p>HRI3.6 การบริหารบุคลากรสายวิชาการสู่ความเป็นเลิศเต็มศักยภาพ</p>

MU STRATEGY	HR STRATEGY	HR INITIATIVES
<p>S4. Management for Self- Sufficiency & Sustainable Organization</p> <p>SI6. จัดทำและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย และสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และบริการวิชาการ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนากิจกรรมด้านดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนากิจกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างความผูกพันของบุคลากร</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : การบริหารความหลากหลายในองค์กร</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งองค์กรนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างวัฒนธรรมคิด</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล</p>	<p>HRI4.1 สร้างระบบความก้าวหน้า (Career Path) เพื่อให้มี Rotation โดยให้บุคลากรสามารถโอนย้าย หรือย้ายตัวไปปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน/ ส่วนงาน (Workforce Mobilization: บุคลากรเป็น Resources Pool ของมหาวิทยาลัย)</p> <p>HRI4.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน ในตำแหน่งที่อยู่สายงานเดียวกัน</p> <p>HRI4.3 สร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานสากลในทุกสายอาชีพ</p> <p>HRI4.4 ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (MAHIDOL-DEE)⁵</p> <p>HRI4.5 วางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เพื่อทดแทนตำแหน่งบริหาร/ ตำแหน่งสำคัญ</p> <p>HRI4.6 สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต</p> <p>HRI4.7 พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (MU-Talent)</p> <p>HRI4.8 สร้าง Digital Workplace (e-Recruitment/ ESS/ Performance Assessment Online)</p> <p>HRI4.9 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับอาจารย์/นักวิจัยชาวต่างชาติ</p> <p>HRI4.10 พัฒนาระบบ Mentoring System ให้ครอบคลุมทุกสายงาน</p>

⁵ ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ.2560

D : Digital Skill (ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล)

E : Entrepreneurial Minded (ความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าขององค์กร)

E : Engagement (ความผูกพันต่อองค์กร)

4. โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กำหนดนโยบายให้ส่วนงานต่างๆ ดำเนินโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัยไว้ ดังนี้

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	MU STRATEGY	HR INITIATIVES
1. โครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และนักวิจัย	1. พัฒนาศักยภาพอาจารย์และนักวิจัยให้มีศักยภาพทั้งด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ตลอดจนการบริหารจัดการ	S1. Global Research & Innovation	HRI1.2 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์และนักวิจัย ให้มีทักษะด้านการวิจัยที่เป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม
		S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI 2.4 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์/ บุคลากรด้านการศึกษาและกิจการนักศึกษา โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาและสร้างแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย (21st Century Skills, Entrepreneur Education)
	2. ปรับเพิ่มค่าตอบแทนให้พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานทางวิชาการ (High Performance - High Payment)	S1. Global Research & Innovation	HRI1.9 พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนเริ่มต้นของอาจารย์และนักวิจัยให้สามารถแข่งขันได้
		S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.7 กำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ
	3. วิเคราะห์อัตราค่าจ้าง และจัดความเหมาะสมของบุคลากรด้านวิจัย ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจด้านวิจัยของมหาวิทยาลัย	S1. Global Research & Innovation	HRI1.6 เพิ่มสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการ (อาจารย์/นักวิจัย)
		S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.1 การเพิ่มบุคลากรสายวิชาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย HRI2.2 เตรียมความพร้อมด้านอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจด้านการศึกษา

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัย	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล	MU STRATEGY	HR INITIATIVES
		S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services	HRI3.1 เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจด้านการบริการวิชาการ
	4. ปรับชื่อตำแหน่ง โครงสร้างตำแหน่ง และความก้าวหน้าของนักวิจัย เพื่อเพิ่มสัดส่วนนักวิจัย	S1. Global Research & Innovation	HRI 1.4 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่หลากหลาย เพื่อรังสรรค์อาจารย์และนักวิจัยที่มีศักยภาพสูง อาทิ Research Professor
2. โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	5. ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปยังทุกส่วนงาน	SI 6. จัดทำและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย และสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	
3. โครงการบริหารจัดการคนเก่ง MU Talent	6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (MU-Talent) และนำไปทดลองดำเนินการในส่วนงานต้นแบบ	S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.10 การรังสรรค์บุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพ
		S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services	HRI3.6 การบริหารบุคลากรสายวิชาการสู่ความเป็นเลิศเต็มศักยภาพ
		S4. Management for Self-Sufficiency & Sustainable Organization	HRI4.5 วางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เพื่อทดแทนตำแหน่งบริหาร/ตำแหน่งสำคัญ HRI4.7 พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (MU-Talent)

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัย	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล	MU STRATEGY	HR INITIATIVES
4. โครงการพัฒนาศักยภาพของ Talent สายสนับสนุน	7. ค้นหาและพัฒนาศักยภาพของ Talent สายสนับสนุน ในส่วนงานต้นแบบ (สนอ.)	S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.10 การร่ำรกรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และศักยภาพ
		S4. Management for Self-Sufficiency & Sustainable Organization	HRI4.3 สร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่เป็นมาตรฐานสากลในทุกสายอาชีพ HRI4.7 พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (MU-Talent)
5. โครงการพัฒนาระบบสรรหา บุคลากร	8. พัฒนาระบบสรรหาและสร้างระบบ เพื่อรองรับนักวิจัยสำเร็จรูป/นักเรียนทุน	S1. Global Research & Innovation	HRI1.8 สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ด้านการวิจัย และนวัตกรรม เพื่อ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
		S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.3 สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ด้านการศึกษาเพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
		S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services	HRI3.2 จัดหาบุคลากรสำเร็จรูปเพื่อสนับสนุน ความเป็น International Hub
6. โครงการพัฒนาระบบบริหารผล การปฏิบัติงาน	9. กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้เชื่อมโยงกับ Global Competency เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	S1. Global Research & Innovation	HRI1.5 สร้างระบบและกลไกการประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้มุ่งสู่การเป็น Research-led University
		S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.6 พัฒนาระบบกลไกการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Competency) ที่ สะท้อนศักยภาพของอาจารย์/บุคลากรด้าน การศึกษา

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัย	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล	MU STRATEGY	HR INITIATIVES
		S3. Policy Advocacy & Leader in Professional/ Academic Services	HRI3.4 พัฒนาระบบและกลไกการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้าง นวัตกรรมทำให้บริการทางวิชาการ
		S4. Management for Self-Sufficiency & Sustainable Organization	HRI4.6 สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ เพื่อให้เกิด ความเป็นธรรมในการพัฒนา และการเลื่อน ตำแหน่งในอนาคต
	10. ปรับบัญชีเงินเดือนพนักงาน มหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มความสามารถใน การแข่งขัน และจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพเข้ามา ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	S1. Global Research & Innovation	HRI1.9 พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนเริ่มต้น ของอาจารย์และนักวิจัยให้สามารถแข่งขันได้
		S2. Academic & Entrepreneurial Education	HRI2.7 กำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ
	11. พัฒนาระบบสวัสดิการให้มีความ ยืดหยุ่น (Flexible Benefit) หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของ บุคลากรมากยิ่งขึ้น	S1. Global Research & Innovation	HRI1.10 พัฒนาระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ ตอบแทนให้มีความหลากหลายและครอบคลุม มากขึ้น
	12. ปรับอัตราเงินสมทบกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพให้มีความยืดหยุ่น (Progressive Rate)	S1. Global Research & Innovation	HRI1.10 พัฒนาระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ ตอบแทนให้มีความหลากหลายและครอบคลุม มากขึ้น