

ประจำปี 2561

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์



งานบุคคลและพัฒนาสมรรถนะ
สำนักงานสถาบัน

สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 ข้อมูลพื้นฐาน	1
1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์	2
1.4 โครงสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์	3
1.5 ความสำคัญของการมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	4
2. วัตถุประสงค์	5
3. นโยบาย	5
4. รายงานผลการดำเนินงาน	
4.1 การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ	6
4.2 การได้มาซึ่งกำลังคน	6
4.3 แนวทางการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน	7
4.4 การพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่	7
4.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9
5. งบประมาณ	10
6. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ	
7. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี2561	11
8. ภาคผนวก	11

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมา

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ เดิมเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมูลนิธิจุฬารักษ์เป็นผู้ถือใบอนุญาตจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเจริญพระชันษาครบ 4 รอบ ในปี พ.ศ. 2548 ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้จัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2548 โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี เป็นองค์นายกสภาสถาบัน

ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ได้รับการยกย่องและมีผลงานดีเด่นในระดับนานาชาติ ทรงมีพระวิสัยทัศน์ที่จะสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางการศึกษาโดยใช้การวิจัยนำ และจะเป็นศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ของเอเชียแปซิฟิกในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับสูงสำหรับประเทศไทยและประเทศในภูมิภาคในสาขาที่มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ให้มีความรอบรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ ออกเป็นรูปธรรม และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศได้

ต่อมาในปี 2559 ได้จัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ขึ้น เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการแพทย์ชั้นนำของภูมิภาคในการผลิตและพัฒนาบุคลากรชั้นสูง ทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ เผยแพร่ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ การสาธารณสุข และให้บริการทางการแพทย์ เป็นศูนย์กลางความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งทำงานประสานกับองค์การระหว่างประเทศ โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. 2559 ได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2559 เล่มที่ 133 ตอนที่ 7 ก มีผลบังคับใช้เมื่อพ้นกำหนดเก้าสิบวันนับแต่วันประกาศ สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์เป็นส่วนงานหนึ่งในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ตามมาตรา 8 (3)

1.2 ข้อมูลพื้นฐาน

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬารักษ์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ริเริ่มดำเนินการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์มาครบ 1 ทศวรรษแล้ว โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา โดยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ภายใต้มูลนิธิจุฬารักษ์ซึ่งเป็นผู้รับใบอนุญาต และได้รับจัดสรรงบประมาณในการก่อสร้างอาคาร 15 ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย 24,914 ตารางเมตร โดยมีงบลงทุน 700 ล้านบาท และงบดำเนินการ 300 ล้านบาท เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาและผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์ในระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรนานาชาติ 3 สาขา คือ สาขาเคมีชีวภาพ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพประยุกต์ และสาขาพิษวิทยาสิ่งแวดล้อม ที่ผ่านมามีได้รับความร่วมมือในการใช้สถานที่และห้องปฏิบัติการของสถาบันวิจัยจุฬารักษ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในมูลนิธิจุฬารักษ์เช่นกัน

1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์

วิสัยทัศน์ และเอกลักษณ์

“Producing Leaders in Science and Technology”
สร้างผู้นำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

พันธกิจ

- 1.จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพในสาขาที่เปิดดำเนินการ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
- 2.ค้นคว้าวิจัย เพื่อสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ นวัตกรรม และเทคโนโลยี
- 3.บริการวิชาการแก่สังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 4.ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

อัตลักษณ์

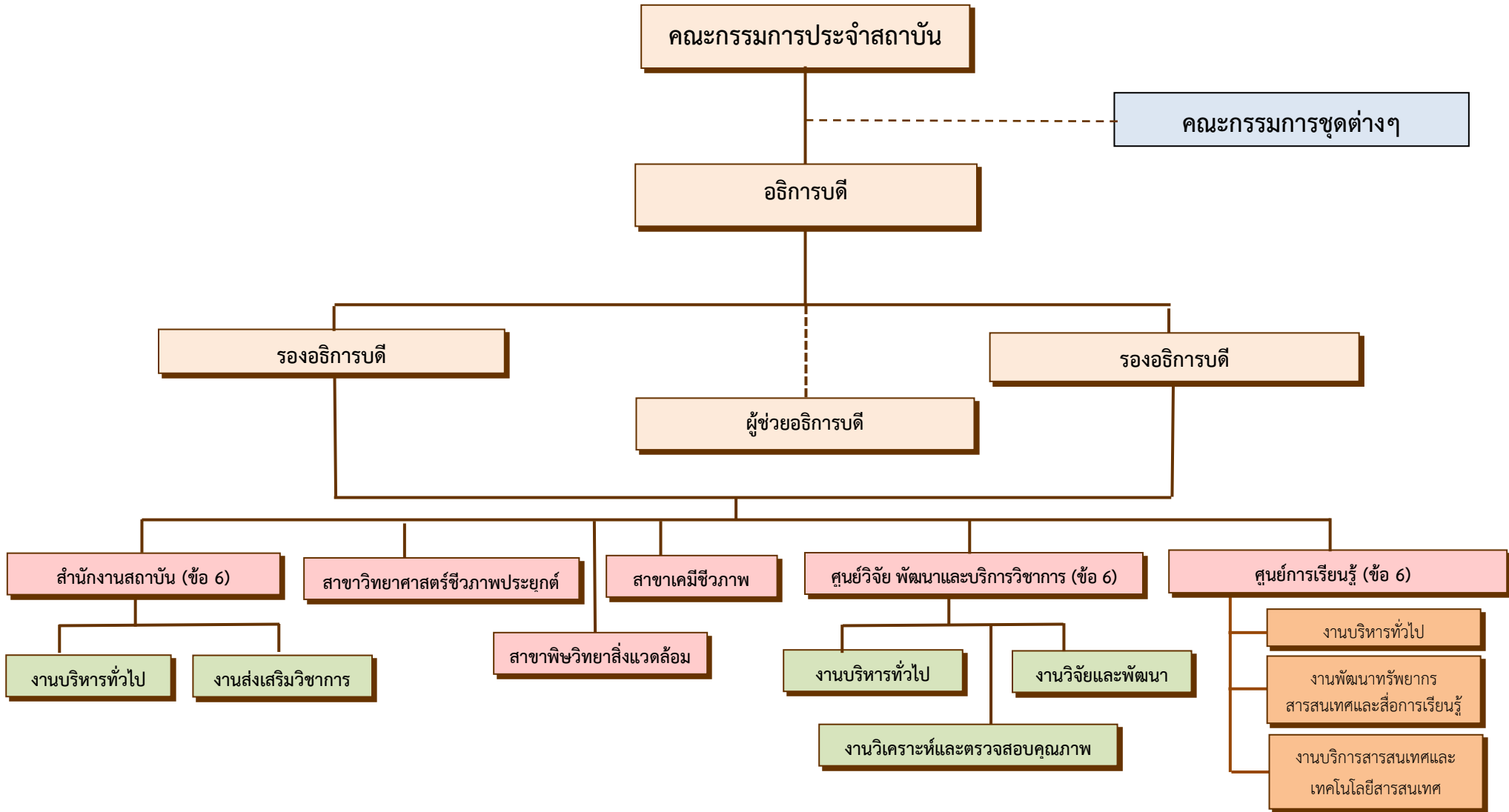
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิจัยพัฒนา บูรณาการความรู้ มุ่งสู่สากล

C : Creativity

G : Good Leaders in Research

I : Integration & Internationalization

1.4 โครงสร้างสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์



1.5 ความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และยังหมายถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเอง และทำให้องค์กรก้าวหน้า มีประสิทธิภาพสูงสุด และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในทุกวงการ ดังนั้น การวางแผนอัตรากำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรจึงต้องทำอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และระมัดระวัง เพราะเรื่องของทรัพยากรมนุษย์มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับทุกระบบ ทุกโครงสร้างที่ยึดโยงกันเป็นองค์กรและความสัมพันธ์กับผลิตภาพผลิตผลขององค์กร กรอบแนวคิดและเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องตระหนักถึง วิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic) เป้าประสงค์ (Goal) แผนงาน (Action Plan) โครงสร้างองค์กร (Organization) และการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพภายนอกที่ปรับเปลี่ยนไปในอนาคต

งานบริหารทั่วไป สำนักงานสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ มีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่โครงการ / ภารกิจพื้นฐานสนับสนุนยุทธศาสตร์ / โครงการยุทธศาสตร์ ของสถาบันฯ ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของสถาบัน

งานบริหารทั่วไป สำนักงานสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี จึงได้ให้คำจำกัดความของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

“แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง แนวทาง กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนตามสาขาวิชาชีพ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่คู่องค์กรตลอดไป”

การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ พิจารณาจากการพัฒนาคณาจารย์ประจำที่ได้รับการสนับสนุน / มีโอกาสเข้าร่วมการประชุมวิชาการ หรือนำเสนอผลงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน พิจารณาจากการที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในวิชาชีพ ได้แก่ การส่งบุคลากรสายสนับสนุนไปศึกษาต่อ ไปอบรม สัมมนาหรือดูงาน และการเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันจัดขึ้นเอง หรือที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากร จะเป็นส่วนช่วยสำคัญที่จะนำพาสถาบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด คือ ” Producing leaders in Science and Technology” สร้างผู้นำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานบริหารทั่วไป สำนักงานสถาบันจึงเสนอแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และให้ครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบัน ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนมาจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2559 – 2560) ของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบัน และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาให้บุคลากรของสถาบันสามารถสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับแนวทางที่สถาบันต้องการ และเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพตามสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 วางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 2.2 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาได้อย่างมืออาชีพ

3. นโยบาย

สถาบันบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย มีแนวนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ โดยกำหนดให้มีกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ การได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ แนวทางการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน แนวทางการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่ และการใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาลงกรณ์ ตลอดจนทั้งปัญหาที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ และแนวทางในการแก้ไขในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากร และกำหนดโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของสถาบันฯ ครอบคลุมด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
- 3.2 ส่งเสริมให้คณาจารย์ประจำเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการ และในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนควรให้เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และดูงาน ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
- 3.3 ส่งเสริมให้คณาจารย์สร้างเครือข่ายระหว่างสาขาวิชา เพื่อสร้างความร่วมมือและพัฒนางานด้านวิชาการ และด้านการเรียนการสอนในระยะยาว เช่น พัฒนาเทคนิควิธีการสอน เป็นต้น
- 3.4 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนงาน และสถาบัน
- 3.5 พัฒนาระบบการประเมินภาระงานโดยจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) (เฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน) ตลอดจนปรับแบบฟอร์มในการประเมินผลทดลองการปฏิบัติงานในส่วนของการประเมินการจ้างเป็นปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 6 เดือน

ทั้งนี้ สำหรับการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างของคณาจารย์และพนักงานได้มีการปรับหลักเกณฑ์ วิธีการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง และการทำสัญญาจ้างพนักงาน ใหม่ เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ หลังจากทีสถาบันได้ออกเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐภายใต้ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ตั้งแต่เดือนเมษายน 2559 เป็นต้นมา

- 3.6 ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ โดยจัดให้มีการศึกษาความต้องการ และประเมินความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่รวมทั้งมีการตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม
- 3.7 สอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและหลักจริยธรรมไว้ในหลักสูตรการสัมมนาและฝึกอบรม

4 รายงานผลการดำเนินงาน

4.1 การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ

เนื่องจากสถาบันมีนโยบายในการกำหนดให้มีระบบและกลไกในการรับอาจารย์ใหม่ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก โดยมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับที่สถาบันฯ ต้องการโยให้สอดคล้องกับแผนการรับนักศึกษาของสถาบันฯ ทั้ง 3 สาขา ได้แก่ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพประยุกต์ สาขาเคมีชีวภาพ สาขาพิษวิทยาสิ่งแวดล้อม โดยในปี 2561 มีการประกาศรับบุคลากรสาขาวิชาการทั้งสิ้น จำนวน 16 อัตรา แต่มีผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ สาขาเคมีชีวภาพ จำนวน 3 อัตรา

จากการวิเคราะห์ภาระงานทั้งในระดับหน่วย/งาน/สาขา/สำนัก/ศูนย์ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และทราบถึงปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ ส่งผลให้ในปี 2561 สถาบันฯ มีความจำเป็นต้องรับบุคลากรในสายสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสถาบันมีแผนที่จะขยายการรับนักศึกษา ทั้งในและต่างประเทศรวมถึงการผลิตผลงานวิชาการของนักวิจัย จึงทำให้ภารกิจของส่วนงานสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ดังนี้ ในปี 2561 จึงมีการประกาศรับสมัครและสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน จำนวน 4 คน สังกัดส่วนงานส่งเสริมวิชาการ จำนวน 1 คน และ สังกัดงานบริหารทั่วไป จำนวน 3 คน

4.2 การได้มาซึ่งกำลังคน

สถาบันดำเนินการเปิดรับสมัครผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อรองรับการดำเนินงานของสถาบัน ให้ขับเคลื่อนและประสบผลสำเร็จ โดยจัดให้มีประกาศรับสมัครผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 ครั้ง ดังนี้

1. การประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อสอบคัดเลือกและบรรจุเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำส่วนงานสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์ ครั้งที่ 1 / 2561

ตำแหน่ง	จำนวนที่เปิดรับ	จำนวนผู้สมัคร	ผู้มีสิทธิ์สอบสัมภาษณ์	ผู้ผ่านการคัดเลือกและเรียกบรรจุ
อาจารย์ประจำสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพประยุกต์	7 อัตรา	14 คน	4 คน	ไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือก
อาจารย์ประจำสาขาเคมีชีวภาพ	3 อัตรา	9 คน	2 คน	ไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือก
อาจารย์ประจำสาขาพิษวิทยาสิ่งแวดล้อม	6 อัตรา	3 คน	1 คน	ไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือก
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย พัฒนาและบริการวิชาการ	1 อัตรา	2 คน	ไม่มีผู้ผ่าน	ไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือก
วิศวกร	1 อัตรา	9 คน	4 คน	1 คน

2. การประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อสอบคัดเลือกและบรรจุเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำส่วนงานสถาบัน
บัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์ ครั้งที่ 2 / 2561

ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา ที่เปิดรับ	จำนวน ที่เปิดรับ	จำนวน ผู้สมัคร	ผู้มีสิทธิ์ สอบสัมภาษณ์	ผู้ผ่านการ คัดเลือกและ เรียกบรรจุ
ตำแหน่งวิศวกร	ปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมโยธา หรือสาขา วิศวกรรมไฟฟ้า หรือสาขา วิศวกรรมเครื่องกล	1 อัตรา	8 คน	8 คน	1 คน
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ สารสนเทศ	ปริญญาตรีหรือโทด้าน บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศ ศาสตร์ บรรณารักษศาสตร์ สารนิเทศศึกษา สารสนเทศศาสตร์	1 อัตรา	32 คน	12 คน	1 คน

4.3 แนวทางการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน

สถาบันให้ความสำคัญในการการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหากำลังคนที่ขาดแคลน โดยทำการวิเคราะห์ภาระงานทั้งในระดับกลุ่มงาน/ฝ่าย/บุคคล เพื่อให้ทราบถึงปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ ตามความจำเป็นเร่งด่วน โดยสถาบันสามารถจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (เอกชน) เข้ามาปฏิบัติงานเช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย งานดูแลสวน งานกำจัดปลวก และป้องกัน มด หนู แมลงสาบ และยุง เป็นต้น เพื่อดูแลระบบงานความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย งานพัฒนาพื้นที่ภายนอกอาคาร ซึ่งไม่จำเป็นต้องสรรหาบุคลากรของมาสถาบัน มาดูแลระบบงานต่างๆเหล่านี้ ส่งผลให้สถาบันลดการสรรหาบุคลากรดังกล่าวและแก้ไขปัญหาการทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลน ได้เป็นอย่างดี

4.4 การพัฒนาศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และยังหมายถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเอง และทำให้องค์กรก้าวหน้า ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรจึงต้องทำอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และระมัดระวัง เพราะเรื่องของทรัพยากรมนุษย์มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับทุกระบบ ทุกโครงสร้างที่ยึดโยงกันเป็นองค์กร

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์ จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ มีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของสถาบัน ตลอดจนการพัฒนากระบวนการของสถาบันฯ ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีความคล่องตัว จึงได้กำหนดให้มีโครงการพัฒนาคณาจารย์ และโครงการพัฒนาบุคลากร ในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกปีงบประมาณ และปี 2561 สถาบันได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมทั้งได้มีการประเมินผลความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 2 โครงการ ดังรายละเอียดท้ายนี้

โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน	การบรรลุวัตถุประสงค์																														
1. โครงการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ	1. โครงการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	1. จัดโครงการสัมมนาและฝึกอบรมหน่วยงานภายนอกและภายในสถาบันเพื่อพัฒนาคณาจารย์ โดยมีผลการจัดอบรม ดังนี้ <table border="1"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>การอบรมภายใน</th> <th>จำนวนครั้ง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>สาขาเคมีชีวภาพ (CB)</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td></td> <td>รวม</td> <td>76</td> </tr> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>การอบรมภายนอก</th> <th>จำนวนครั้ง</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>สาขาเคมีชีวภาพ (CB)</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td></td> <td>รวม</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	ลำดับ	การอบรมภายใน	จำนวนครั้ง	1	สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)	13	2	สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)	20	3	สาขาเคมีชีวภาพ (CB)	43		รวม	76	ลำดับ	การอบรมภายนอก	จำนวนครั้ง	1	สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)	-	2	สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)	5	3	สาขาเคมีชีวภาพ (CB)	6		รวม	11	<input checked="" type="checkbox"/> บรรลุวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
	ลำดับ	การอบรมภายใน	จำนวนครั้ง																														
1	สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)	13																															
2	สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)	20																															
3	สาขาเคมีชีวภาพ (CB)	43																															
	รวม	76																															
ลำดับ	การอบรมภายนอก	จำนวนครั้ง																															
1	สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)	-																															
2	สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)	5																															
3	สาขาเคมีชีวภาพ (CB)	6																															
	รวม	11																															
	2. โครงการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ	2. คณาจารย์ทุกท่านได้รับเงินสนับสนุนการทำวิจัย โดยแยกเป็นสาขา ดังนี้ <table border="1"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>ผลงานวิจัยคณาจารย์ 3 สาขา</th> <th>จำนวนผลงาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>สาขาเคมีชีวภาพ (CB)</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td></td> <td>รวม</td> <td>29</td> </tr> </tbody> </table>	ลำดับ	ผลงานวิจัยคณาจารย์ 3 สาขา	จำนวนผลงาน	1	สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)	7	2	สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)	1	3	สาขาเคมีชีวภาพ (CB)	13		รวม	29	<input checked="" type="checkbox"/> บรรลุวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> ไม่บรรลุวัตถุประสงค์															
ลำดับ	ผลงานวิจัยคณาจารย์ 3 สาขา	จำนวนผลงาน																															
1	สาขาวิทยาศาสตร์ ชีวภาพประยุกต์ (ABS)	7																															
2	สาขาพิษวิทยา สิ่งแวดล้อม (ET)	1																															
3	สาขาเคมีชีวภาพ (CB)	13																															
	รวม	29																															
	3. โครงการสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ขอตำแหน่งวิชาการ	3. คณาจารย์มีตำแหน่งวิชาการเพิ่มอย่างน้อย 1 คน	<input checked="" type="checkbox"/> บรรลุวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> ไม่บรรลุวัตถุประสงค์																														
2. โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน	1. โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	1. จัดโครงการสัมมนาและฝึกอบรมหน่วยงานภายนอกและภายในสถาบันเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ดังนี้ <table border="1"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>หน่วยงานภายใน/ ภายนอกสถาบันฯ</th> <th>จำนวนครั้ง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>งานบริหารทั่วไป</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>งานส่งเสริมวิชาการ</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ศูนย์การเรียนรู้</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ศูนย์วิจัยพัฒนา ฯ</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>งานสนับสนุนสาขา</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td></td> <td>รวม</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	ลำดับ	หน่วยงานภายใน/ ภายนอกสถาบันฯ	จำนวนครั้ง	1	งานบริหารทั่วไป	22	2	งานส่งเสริมวิชาการ	8	3	ศูนย์การเรียนรู้	3	4	ศูนย์วิจัยพัฒนา ฯ	1	5	งานสนับสนุนสาขา	6		รวม	40	<input checked="" type="checkbox"/> บรรลุวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> ไม่บรรลุวัตถุประสงค์									
ลำดับ	หน่วยงานภายใน/ ภายนอกสถาบันฯ	จำนวนครั้ง																															
1	งานบริหารทั่วไป	22																															
2	งานส่งเสริมวิชาการ	8																															
3	ศูนย์การเรียนรู้	3																															
4	ศูนย์วิจัยพัฒนา ฯ	1																															
5	งานสนับสนุนสาขา	6																															
	รวม	40																															

โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน	การบรรลุวัตถุประสงค์																								
3.โครงการพัฒนา คุณธรรมและ จริยธรรม	1.จัดโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมอย่าง น้อย 6 กิจกรรม ดังนี้ - กิจกรรมวันมาฆบูชา - กิจกรรมวันวิสาขบูชา - กิจกรรมวันสงกรานต์ - กิจกรรมถวายเทียนพรรษา - กิจกรรมทอดผ้าป่าสามัคคี - กิจกรรมไหว้ครู	1.จัดโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมรวม 6 กิจกรรม ดังนี้ <table border="1"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>กิจกรรมจัดในปี</th> <th>จำนวน คน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>กิจกรรมวันมาฆบูชา</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>กิจกรรมวันวิสาขบูชา</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>กิจกรรมวันสงกรานต์</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>กิจกรรมถวายเทียน พรรษา</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>กิจกรรมทอดผ้าป่า สามัคคี</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>กิจกรรมไหว้ครู</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td></td> <td>รวม</td> <td>518</td> </tr> </tbody> </table>	ลำดับ	กิจกรรมจัดในปี	จำนวน คน	1	กิจกรรมวันมาฆบูชา	150	2	กิจกรรมวันวิสาขบูชา	81	3	กิจกรรมวันสงกรานต์	84	4	กิจกรรมถวายเทียน พรรษา	70	5	กิจกรรมทอดผ้าป่า สามัคคี	53	6	กิจกรรมไหว้ครู	80		รวม	518	<input checked="" type="checkbox"/> บรรลุวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
ลำดับ	กิจกรรมจัดในปี	จำนวน คน																									
1	กิจกรรมวันมาฆบูชา	150																									
2	กิจกรรมวันวิสาขบูชา	81																									
3	กิจกรรมวันสงกรานต์	84																									
4	กิจกรรมถวายเทียน พรรษา	70																									
5	กิจกรรมทอดผ้าป่า สามัคคี	53																									
6	กิจกรรมไหว้ครู	80																									
	รวม	518																									

4.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานส่วนงานสถาบันบัณฑิตศึกษาคณาจารย์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ สถาบันให้ความสำคัญในการจัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสายวิชาการอย่างเหมาะสม และยุติธรรม ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้ดำเนินการ (ร่าง) ประกาศสถาบันบัณฑิตศึกษาคณาจารย์ เรื่องเกณฑ์การประเมินและการให้คะแนน ของผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องในการวัดผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ตามภาระงาน 4 ด้าน ได้แก่ งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการจัดทำร่างประกาศดังกล่าวอยู่ระหว่างการดำเนินการ คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2562

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน สถาบันเล็งเห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายภารกิจของสถาบันฯ โดยมีการปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกท่าน โดยยึดหลัก 2 ประการ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 80 คะแนน
 1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน
 2. ผลงานเชิงพัฒนา
2. ระบบสมรรถนะ 20 คะแนน
 - 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)
 - 2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)

5 งบประมาณใช้ในการดำเนินงานปี 2561

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

5.1 งบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากรและอาจารย์	345,000.- บาท
5.2 งบประมาณโครงการสวัสดิการพนักงาน	1,696,000.- บาท
รวมงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งสิ้น	2,041,000.- บาท

6 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ

- 6.1 ปัจจุบันสถาบันได้นำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้งระบบการจัดการด้านการฝึกอบรมได้ระยะหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตาม สถาบันฯ อยู่ระหว่างการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการใช้งานด้านต่างๆ ของสถาบันอยู่เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ต่อไป เนื่องจากในระหว่างการใช้งานยังคงพบปัญหาอยู่บ้าง
- 6.2 ปัญหาการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งยังคงล่าช้า บางช่วงเวลาไม่สามารถสรรหาได้ทันตามกำหนดเวลาเนื่องจากคณะกรรมการสอบคัดเลือกบางตำแหน่งได้กำหนดคุณสมบัติไว้ค่อนข้างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพ จึงส่งผลให้ในระหว่างการเปิดรับสมัครมีบุคคลให้ความสนใจเข้ามาสมัครเป็นจำนวนไม่มากเท่าที่ควร หรือบางครั้งบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานยังมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการมากนัก อีกทั้งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อทดลองปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งจึงเกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.3 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการสรรหาค่อนข้างยากเนื่องจากต้องจบในสาขาวิชาที่ตรงกับที่เปิดหลักสูตรการสอน และต้องจบปริญญาเอก พร้อมทั้งมีผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน ส่งผลให้ไม่มีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการเท่าที่ควร
- 6.4 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจาก ยังติดปัญหาการประเมินพนักงานบางตำแหน่ง เนื่องจากยังไม่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของส่วนงาน/ศูนย์ฯ นั้นๆ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ประเมินพนักงาน อาจขาดการติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- 6.5 ปัญหาการคงอยู่ของพนักงานเข้าใหม่ เมื่อเผชิญปัญหาการทำงาน และภาระงานที่โหด ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและขาดความอดทน

7. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560

จากการติดตามผลการดำเนินงานของแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2561 นั้น ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ได้จัดทำไว้ โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนฯ ดังนี้

แนวทางการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
1. กำหนดกรอบอัตรากำลังที่ต้องการ	มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังใน ระยะ 5 ปี	ควรมีการทบทวนกรอบอัตรากำลัง เป็นประจำทุกปี และมีการปรับเปลี่ยนตาม ความจำเป็นและความเหมาะสม
2. กำหนดวิธีการได้มาซึ่งกำลังคน	มีการกำหนดขั้นตอนการรับสมัคร และดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้ กำหนดไว้ให้ได้มาซึ่งกำลังคน	ควรมีการจัดทำ กรอบภาระงานของ คณาจารย์แต่ละหลักสูตรสาขาวิชา เพิ่มเติม รวมทั้งกำหนด Time Line การ สรรหาให้ชัดเจน
3. กำหนดแนวทางการทดแทน กำลังคนที่ขาดแคลน	นอกจากการจัดทำความร่วมมือกับสถาบัน วิจัยหาภรณ์ในการขออัตรากำลังมาช่วยงาน แล้ว สถาบันยังได้จัดทำคุณสมบัติและภาระ งานของอาจารย์ เพื่อรองรับการรับสมัคร อาจารย์ประจำสถาบัน ตลอดจนจัดจ้าง หน่วยงานภายนอก (เอกชน) เข้ามาปฏิบัติงาน เช่น งานทำความสะอาด งานตกแต่งภูมิทัศน์ บริเวณโดยรอบสถาบัน งานกำจัดปลวก หนู และแมลงสาบ และยุง	- ควรปรับแผนการรับสมัครคณาจารย์ จากภายนอก โดยจัดโครงการแลกเปลี่ยน /ยืมตัวบุคลากรสาขาขาดแคลน - ควรหมุนเวียนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน (rotate) ของแต่ละงาน เพื่อเรียนรู้งานในลักษณะที่คล้ายกัน และเป็นการแก้ไขปัญหากรณีที่บุคลากร ในส่วงานนั้นๆ ลาออก แต่ยังหาบุคคล ที่เหมาะสมมาครองตำแหน่งงานไม่ได้
4. การพัฒนาศักยภาพของกำลังคน ที่มีอยู่	มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วมการอบรม ดูงาน ของหน่วยงาน ภายนอก รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมในหลักสูตร ระยะสั้น ตามความต้องการของตนเองและ สถาบัน ในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	ควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการ พัฒนาตนเองเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมมา ประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ สร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ได้ รับการคัดเลือกจากการประกวดผลงาน หรือนวัตกรรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ
5. มีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งตัวชี้วัด อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 1 ครั้ง	ควรมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเป็น ประจำทุกปี เพื่อให้ update กับงาน ที่ ปฏิบัติ

ภาคผนวก

