



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีที่ ๘๒ แห่งการสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับที่ ๘



การปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล

๒๕๓๙ - ๒๕๔๒



คำนำ

ระบบบริหารงานบุคคลเป็นระบบงานใหญ่ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารมหาวิทยาลัยและเป็นระบบงานที่มีความละเอียดอ่อนมากที่สุดในการบริหารงานทั้งหลายด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารงานบุคคลมีผลกระทบต่อผลได้ผลเสียของบุคคลโดยตรง ปัญหาของระบบเดิมมีอยู่มากและสภามหาวิทยาลัยก็ได้เห็นปัญหาดังกล่าวพร้อมกับที่ได้อนุมัติให้มหาวิทยาลัยดำเนินการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล

การปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยได้มุ่งเน้นในการสร้างระบบบริหารงานบุคคลคู่ขนานกับระบบราชการเพื่อเป็นการทดลองและสร้างความพร้อมให้แก่มหาวิทยาลัยในการแก้ไขจุดอ่อนบางประการของระบบบริหารงานบุคคลเดิม (ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน) ที่อิงกับระบบราชการอีกทั้งเป็นการระดมมหาวิทยาลัยในระยะยาว นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในสายที่ไม่ใช่วิชาการควบคู่ไปกับสายวิชาการ เพื่อยกระดับและสร้างขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้สามารถรองรับภารกิจงานสนับสนุนวิชาการและการบริหารจัดการในระดับต่างๆ มีการเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้รองรับการปรับเปลี่ยนระบบด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปรวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การปรับปรุงระบบสวัสดิการ ตลอดจนการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

เอกสารจรรยาของเราฉบับนี้ได้ประมวลสรุปผลการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลไว้แล้วโดยสังเขป

ศาสตราจารย์เทียนฉาย กีระนันท์
อธิการบดี
มีนาคม ๒๕๔๓

สารบัญ

	หน้า
๑. หลักการและเหตุผลของการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล	๑
๒. ระบบบริหารงานบุคคลเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน	๒
๒.๑ หลักการและเหตุผล	๒
๒.๒ แนวคิด	๒
๒.๓ การดำเนินงาน	๖
๓. ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : การฝึกอบรม	๙
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๙
๓.๒ แนวคิดและวิธีการ	๙
๓.๓ การดำเนินงาน	๑๒
๔. กองทุนเงินสะสม	๑๔
๕. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล	๑๘

การปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล

๑. หลักการและเหตุผลของการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล

เมื่อมหาวิทยาลัยได้เสนอแผนปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการต่อสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๕๖๒ เมื่อวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๓๙ นั้น ได้มีการหยิบยกสภาพปัญหาด้านบุคลากรขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญมากประการหนึ่งซึ่งประมวลสรุปสภาพปัญหาไว้ว่า

- ก. มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับการสูญเสียทรัพยากรบุคคลออกจากระบบ ปัญหาของการสรรหาและการเสริมสร้างทดแทนบุคลากรโดยเฉพาะอาจารย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพมาตรฐานคณาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะยาว
- ข. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดอีกทั้งยังไม่สามารถจัดระบบตอบแทนที่สอดคล้องกับคุณภาพงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในทางวิชาการได้อย่างเหมาะสม
- ค. บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและงานวิจัย รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การหมุนเวียนตำแหน่งงาน และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ง. มหาวิทยาลัยยังด้อยประสิทธิภาพในการจัดระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับบุคคลที่ไม่ใช่ข้าราชการซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลมาจากมาตรการควบคุมและจำกัดอัตรากำลังของรัฐบาลและแนวโน้มของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

สภามหาวิทยาลัยจึงได้อนุมัติให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น ๑ ใน ๖ ประเด็นหลักของการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการที่ต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลไว้ ๓ แนวทางสำคัญ ๆ คือ

- ก. วิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายต่าง ๆ ทุกระดับ เพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดระบบตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน
- ข. วิเคราะห์และจัดทำแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อสลับเปลี่ยนสายงาน
- ค. วิเคราะห์และเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานบุคคลสำหรับบุคคลที่ไม่ใช่ข้าราชการให้มีความเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้

ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นประกอบด้วยกรรมการ ๑๔ คน คือ

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปรีดา ทศนประดิษฐ์	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ สุธี เอกะหิตานนท์	รองประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ธัชชัย ศุภผลศิริ	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ปิตยานนท์	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ดันติเมธ	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.จุกา มนัสไพบูลย์	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ ลิตปรีชา	กรรมการ
อาจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์	กรรมการ
อาจารย์ ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา	กรรมการ
นายเสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์	กรรมการ
นายธีระชัย เขมนะสิริ	กรรมการ
ผู้แทนสภาคณาจารย์	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์	กรรมการและเลขานุการ
รองศาสตราจารย์ ประสงค์ จันทองเงิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๒. ระบบบริหารงานบุคคลเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน**

๒.๑ หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน*** บุคลากรที่เป็นลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีมากกว่า ๑,๐๐๐ คน ซึ่งได้รับการจ้างเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ มีระเบียบและวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันเป็นจำนวนมาก ความหลากหลายของระเบียบวิธีบริหารงานบุคคลนั้นแม้ว่าจะมีผลดีในแง่ของความคล่องตัวแต่ความเป็นเอกเทศของแต่ละระเบียบวิธีทำให้เกิดความแตกต่างและเป็นปัญหาในการจัดระบบบริหารค่อนข้างมาก ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง

* ตำแหน่งทางวิชาการเมื่อพฤษภาคม ๒๕๓๙

** นำเสนอเป็นเอกสารนโยบาย ๓๐๑ ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๓๙

*** หมายถึงกันยายน ๒๕๓๙

ประกอบกับลูกจ้างตามระเบียบว่าด้วยลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน กับระเบียบอื่น ๆ อีก บางกรณีกำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ลูกจ้างโดยตรง ทั้งนี้โดย เลียนระเบียบปฏิบัติของทางราชการทุกประการ ทำให้เป็นภาระทางการเงินแก่มหาวิทยาลัย อันจะ เป็นปัญหาใหญ่ในอนาคตโดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลซึ่งจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน ครอบครัว และ บุพการี ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรคิดระบบบริหารงานบุคคลเสียใหม่ให้เป็นระบบเดียวที่มีเอก ภาพโดยให้ความยืดหยุ่นคล่องตัวสำหรับหน่วยงานที่จะรับคนเข้าทำงาน ไม่ผูกพันและเป็นภาระ ทางการเงินแก่มหาวิทยาลัยในระยะยาว และเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโดยมีผลเท่ากัน เป็น การทดลองจัดระบบบริหารงานบุคคลนอกระบบราชการไปในขณะเดียวกันด้วย

๒.๒ แนวคิด

(๑) ระบบบริหารงานบุคคลนี้ควรเป็นระบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ สำหรับบุคลากรที่รับเข้าใหม่ ทั้งหมด ส่วนบุคลากรที่มีอยู่เดิมจัดเป็น ๒ ส่วน ส่วนที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวอยู่แล้ว ให้รับเข้าสู่ ระบบใหม่นี้ทั้งหมดโดยการออกระเบียบถ่ายโอน สำหรับส่วนที่เป็นลูกจ้างประจำในปัจจุบัน เนื่องจากมีสิทธิประโยชน์บางประการกำหนดไว้ในระเบียบปัจจุบัน น่าจะให้เป็นโอกาสเลือกว่าจะถ่ายโอน เข้าสู่ระบบใหม่นี้หรือไม่ และถ้าถ่ายโอนแล้วก็ให้สิ้นสุดสถานภาพและสิทธิประโยชน์ตามระเบียบเดิม

(๒) ระบบบริหารงานบุคคลเงินนอกงบประมาณแผ่นดินน่าจะมีองค์ประกอบและ คุณลักษณะดังต่อไปนี้

ก. ระบบการว่าจ้าง เป็นระบบการจ้างตามสัญญาจ้าง (Contract Employment) โดยมีการกำหนดเวลาการจ้างที่ชัดเจนในสัญญาจ้าง พร้อมทั้งระบุตำแหน่งหน้าที่ และภาระงานความ รับผิดชอบโดยชัดเจน สัญญาจ้างอาจมีระยะเวลา ๑ ปี ๓ ปี หรือ ๕ ปี และอาจต่อสัญญาจ้างไปอีก ในตำแหน่งหน้าที่เดิม อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยจะพยายามพัฒนาและยกระดับสถานภาพของ บุคลากรเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพได้

ข. การว่าจ้างและอัตราตำแหน่งเป็นไปตามแผนงานและโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับ ระบบการงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน (PPBS) ซึ่งจะใช้เป็นหลักในการบริหารมหาวิทยาลัย ดังนั้นการประเมินเหตุผลและความจำเป็น และการกำหนดกรอบอัตราตำแหน่งจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญ ของการจ้างในระบบนี้

ค. การต่อสัญญาจ้างจะทำได้ก็โดยการประเมินผลงานของบุคลากรผู้อยู่ในตำแหน่ง ประกอบกับการประเมินเหตุผลและความจำเป็นของกรอบอัตราตำแหน่งตามแผนงาน-โครงการ

วิธีการประเมินให้กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการกลาง โดยให้หัวหน้าหน่วยงาน และ/หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน

ง. อัตราค่าจ้าง ให้มีการทำบัญชีค่าจ้างเป็นบัญชีเดียวที่มีความยืดหยุ่น และขึ้นความก้าวหน้าสูง การบรรจุบุคคลเข้าสู่สัญญาจ้างให้ทำโดยคณะกรรมการกลาง โดยมีหัวหน้าหน่วยงานร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกรณีนั้น ๆ ด้วยหรือไม่ก็ได้ หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้เสนอขึ้นและระดับเงินเดือนที่จะว่าจ้างเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาจาก (๑) คุณวุฒิพื้นฐานตามความจำเป็นของอัตราตำแหน่ง (ไม่ใช่ตามคุณวุฒิของบุคคล) (๒) ตามประสบการณ์ในอาชีพหรือวิชาชีพของบุคคล (๓) ตามความขาดแคลนโดยสภาพของตลาดแรงงานในอาชีพหรือวิชาชีพนั้น ๆ โดยทั่วไปอัตราค่าจ้างจะสูงกว่าอัตราของทางราชการสำหรับอัตราตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน

จ. การปรับอัตราค่าจ้าง ตลอดระยะเวลาของสัญญาจ้างหนึ่ง ๆ จะไม่มีการปรับอัตราค่าจ้าง และไม่มีการปรับเงินค่าจ้างตามคุณวุฒิ แต่ให้มีการประเมินเพิ่มเงินค่าจ้างตามภาวะค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นรายปี ทุกปี ปีละหนึ่งครั้งเมื่อครบ ๑ ปีของสัญญาจ้าง การคงสภาพกรอบอัตราตำแหน่งตามแผนงาน-โครงการเป็นเงื่อนไขสำคัญมาก ดังนั้นต้องไม่มีการปรับค่าจ้างตามคุณวุฒิ แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจลาออกโดยบอกเลิกสัญญาจ้างเดิม และสมทบเข้าปฏิบัติงานอื่นที่มีการเปิดรับสมัครตามสัญญาจ้างใหม่ที่เหมาะสมกับคุณวุฒิใหม่ของตนได้ ในกรณีเช่นนั้น ให้ผูกพันระยะเวลาของการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันสำหรับการคำนวณสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่พึงได้รับด้วย

ฉ. การออกจากงานเป็นไปได้โดย (๑) ครบเงื่อนไขระยะเวลาตามสัญญาจ้าง (๒) ลาออก (๓) เสียชีวิต (๔) มหาวิทยาลัยบอกเลิกสัญญาจ้างเพราะเหตุจากการยุติแผนงานโครงการหรือการกระทำผิดทางวินัย หรือเหตุอื่น

ช. วินัย มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยระบุนโยบายที่พึงปฏิบัติ และข้อห้ามปฏิบัติ มีการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีกระทำผิดทางวินัย ให้เป็นระบบที่เข้ายากออกง่ายและให้มีการกำหนดบทส่งเสริมขวัญและกำลังใจควบคู่กันสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ดี โดยอาจจัดเป็นระเบียบวิธีการให้รางวัลพิเศษ เช่นการจัดให้ไปศึกษาดูงาน การให้สิทธิการลาพักผ่อนเป็นพิเศษ หรือการคิดรางวัลเป็นเงินสด

ซ. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ บุคลากรตามสัญญาจ้างนี้ทุกคนต้องเข้าสู่ระบบการประกันสังคมตามกฎหมายประกันสังคม โดยมหาวิทยาลัยต้องสมทบเงินประกันสังคมเท่ากับที่บุคลากรนั้นสมทบ ซึ่งจะครอบคลุมการเจ็บป่วยและการรักษาพยาบาลในปัจจุบัน และอาจครอบคลุมการประกันลักษณะอื่นในอนาคต

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจจัดให้มีการประกันชีวิตให้กับบุคลากรเพิ่มเติมขึ้นอีกก็ได้ โดยการจัดซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิตแบบกลุ่มจากธุรกิจประกันชีวิตให้กับบุคลากรเหล่านี้

บุคลากรตามสัญญาจ้างนี้ทุกคนต้องเป็นสมาชิกของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (provident fund) หรือกองทุนบำเหน็จ (pension fund) ซึ่งมหาวิทยาลัยจะก่อตั้งขึ้น และบริหารจัดการโดยผู้จัดการกองทุนซึ่งอาจเป็นธุรกิจเอกชนก็ได้ มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบเงินสมทบกองทุนตามเงื่อนไขเท่ากับที่บุคลากรแต่ละคนสมทบทุกงวดในระบบทวีภาคี

นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยอาจจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ตามสมควรอีกก็ได้ เช่นการตรวจสุขภาพประจำปี การให้บริการรักษาพยาบาลขั้นต้นเมื่อเจ็บป่วย หรือสวัสดิการด้านการศึกษาและนันทนาการ

บุคลากรตามสัญญาจ้างนี้มีสิทธิพิเศษลาพักผ่อนได้ไม่เกิน ๑๐ วันทำการต่อปีในแต่ละปีตามสัญญาจ้าง และลากิจหรือลาป่วยได้ไม่เกิน ๑๐ วันทำการต่อปีในแต่ละปีตามสัญญาจ้าง ทั้งนี้โดยได้รับค่าจ้างปกติ ส่วนการลากิจหรือลาป่วยที่นอกเหนือจากนั้น ให้มหาวิทยาลัยกำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายประกันสังคม และ/หรือตามควรแก่กรณี

(๓) ในกรณีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วตามระเบียบที่บังคับใช้ในปัจจุบัน ให้มีการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่นี้ได้โดยความสมัครใจ มหาวิทยาลัยอาจให้ระยะเวลาตัดสินใจระยะหนึ่ง พร้อมทั้งประชุมชี้แจงข้อแตกต่างและผลได้ผลเสียให้ชัดเจน แล้วจัดให้มีการระบุงการตัดสินใจเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อตัดสินใจและเมื่อถ่ายโอนแล้วจะเปลี่ยนแปลงอีกมิได้ ส่วนที่แตกต่างสำคัญคือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านค่ารักษาพยาบาลซึ่งครอบคลุมถึงบุพการี คู่สมรส และบุตรโดยชอบด้วยกฎหมายนั้น มหาวิทยาลัยอาจจัดเข้าระบบประกันสังคมให้ ส่วนการให้เงินรางวัลเป็นโบนัสที่ปฏิบัติอยู่ในบางหน่วยงานในปัจจุบันก็อาจถือปฏิบัติได้ต่อไป โดยจัดให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลที่กำหนดขึ้นใหม่นี้

(๔) ในการจัดระบบบริหารงานบุคคลใหม่นี้อาจเริ่มต้นได้ตั้งแต่ ๑ เมษายน ๒๕๔๐ โดยยกเลิกการเข้าสู่ระบบที่ใช้ระเบียบต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ทั้งหมด ระหว่างนี้ให้ยุติการบรรจุบุคคลเข้าเป็นลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณทั้งสิ้นในทุกหน่วยงาน และถ้าเป็นไปได้ให้ชะลอการว่าจ้างเพิ่มเติมไว้ก่อนจนกว่าการจัดระบบการบริหารงานบุคคลใหม่จะแล้วเสร็จ

๒.๓ การดำเนินงาน

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๓๙ มีมติรับหลักการข้างต้น โดยให้วางระบบพนักงานมหาวิทยาลัยตามกรอบแนวคิดนั้น เพื่อทดแทนระบบลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน โดยให้มีการจำกัดการจ้างลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดินไว้เพียงเท่าจำนวนที่มีอยู่ และเมื่ออัตราว่างลงด้วยเหตุผลใดก็ตามให้ตัดยุบพร้อมกับการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน โดยให้เริ่มมาตรการนี้ในส่วนของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๐ และในส่วนของคณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย และหน่วยงานอื่น ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๑ ทั้งนี้ในเวลาต่อมาสภามหาวิทยาลัยก็ได้อนุมัติระเบียบว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย สำหรับเป็นกรอบกำกับแนวทางดำเนินงานต่อไปด้วย

การริเริ่มระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่ดังกล่าวนี้ช่วยทำให้เกิดความเป็นเอกภาพ ลดความแตกต่างและหลากหลายของระเบียบและวิถีปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยลง รวมทั้งก่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยเน้นถึงการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังตามแผนงาน/โครงการ แต่ละหน่วยงานสามารถคัดเลือกและสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน มีการกำหนดกรอบโครงสร้างอัตราเงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจสามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน พร้อมกันนี้ยังได้มีการจัดตั้งกองทุนเงินสะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมการออมทรัพย์และเป็นหลักประกันเมื่อพนักงานถึงแก่กรรมหรือลาออกจากงาน โดยมหาวิทยาลัยได้จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนดังกล่าวในอัตราที่เท่ากับพนักงาน นอกจากนี้การใช้ระบบสัญญาจ้างและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นตลอดเวลา และได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเข้าสู่ระบบประกันสังคมยังทำให้มหาวิทยาลัยลดภาระทางการเงินในระยะยาวอีกด้วย

นอกจากนั้น เมื่อรัฐบาลได้ปรับนโยบายเกี่ยวกับกำลังคนในภาครัฐ โดยได้กำหนดมาตรการเกี่ยวกับกำลังคนชั้นบังคับใช้หลายประการตั้งแต่ปี ๒๕๔๑ โดยเฉพาะมาตรการที่บังคับใช้กับมหาวิทยาลัยโดยอ้างเหตุว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ อยู่ระหว่างการเตรียมการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาตรการสำคัญคือการยอมรับอัตราว่างเพราะเหตุเกษียณอายุ การยุบอัตราว่างที่เกิดจากบุคคลเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต (เกษียณก่อนกำหนด) และการยุบอัตราว่างที่มีอยู่ทั้งหมดเมื่อ ๒๘ เมษายน ๒๕๔๒ และที่จะว่างทั้งหมดในอนาคตไม่ว่าว่างลงด้วยเหตุ

โต โดยรัฐบาลให้หลักการว่าจะชดเชยอัตราค่าจ้างส่วนที่ขาดโดยจัดเงินอุดหนุนทั่วไปตามจำนวนอัตราที่ยุบเลิกไปนั้นคืนให้มหาวิทยาลัยไปจัดจ้างเป็นบุคลากรประเภทอื่นเป็นการชั่วคราว โดยไม่มีฐานะเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๕๙๙ เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๒ จึงมีมติให้ใช้ระบบพนักงานมหาวิทยาลัย (ซึ่งใช้งานอยู่แล้วตามระบบที่กล่าวถึงข้างต้นนั้น) เป็นแนวทางและกติกาในการว่าจ้างทั้งอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการ แม้ว่ามาตรการนี้อาจเป็นการชั่วคราวแต่ก็มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างมาก และระบบพนักงานมหาวิทยาลัยที่ใช้งานอยู่จึงมีส่วนสำคัญในการบรรเทาผลกระทบนั้นไปได้ไม่น้อย

ข้อสังเกตต่อจากนี้จะบ่งชี้ว่าเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบการจ้างตั้งแต่ปี ๒๕๕๐-๒๕๕๑ แล้วนั้น มีผลกระทบต่อโครงสร้างประเภทการจ้างและจำนวนบุคลากรอย่างไรบ้าง อย่างไรก็ดีเป็นที่น่าสังเกตด้วยว่าพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งอาจารย์นั้นในปัจจุบันมีทั้งสิ้น ๙๐ คน จำแนกเป็นกลุ่มที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเดิม ๔๘ คน และที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ใช้เงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ๔๒ คน

	ณ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๓๙	ณ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๓
- อาจารย์ (ข้าราชการ สายก.)	๒,๖๗๖	๒,๘๔๘
- ข้าราชการ สาย ข. และ ค.	๒,๐๐๙	๒,๐๙๖
- ลูกจ้างเงินงบประมาณแผ่นดิน	๑,๕๘๔	๑,๕๕๘
- ลูกจ้างเงินงบประมาณแผ่นดิน* (ชั่วคราว)	-	๘๔
- พนักงานมหาวิทยาลัย	-	๖๘๗
- ลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน	๗๑๙**	๕๗๑
- พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินอุดหนุน-งบประมาณแผ่นดิน)	-	๔๒
- รวมทุกประเภท	๖,๙๘๘	๗,๘๘๖

หมายเหตุ : *รวมอาจารย์ชาวต่างประเทศตามสัญญาจ้างระยะสั้น

** เฉพาะในสำนักงานอธิการบดี

ระบบพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้มีการออกแบบและนำมาใช้ตั้งแต่เดือนเมษายน ๒๕๕๐ นั้น ยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและทำให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะใน ส่วนของการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างแผนงาน – งบประมาณและแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกบุคคล ระบบการร้องทุกข์และอุทธรณ์ ตลอดจนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ ควรขยายขอบเขตให้เพิ่มเติมกว่าในปัจจุบัน เช่น การประกันชีวิต การศึกษา และนันทนาการ เป็นต้น

นอกจากนี้ ความสำเร็จของระบบพนักงานมหาวิทยาลัยดังกล่าวยังขึ้นกับความถูกต้องของการ กำหนดภาระงานและรายละเอียดการปฏิบัติหน้าที่ (Job description) การวิเคราะห์และวางกรอบ อัตรากำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการต่าง ๆ รวมถึงการสร้าง โอกาสความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน โดยผู้รับผิดชอบในระดับมหาวิทยาลัยร่วมกับสำนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และระบบงานจะต้องสามารถทำหน้าที่ในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังและตรวจ สอบกำลังคน (Manpower audit) ตลอดจนเป็นแหล่งอ้างอิงเกี่ยวกับสารสนเทศด้านการบริหารงาน บุคคล รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี

ในอนาคตมหาวิทยาลัยอาจจะต้องปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ เพื่อให้ แน่ใจว่าสามารถกลั่นกรองบุคลากรที่มีความเหมาะสมและความรู้ความสามารถตรงกับภาระงานและ เงื่อนไขการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เช่น อาจจะทำให้มีระบบทดสอบกลาง (central testing service) เพื่อวัดผลด้านต่าง ๆ เช่น อาทิจำลองภาษาอังกฤษ ภาษาไทย คอมพิวเตอร์ การบัญชีและการเงิน การ พัสตูล เป็นต้น รวมทั้งอาจจะขยายการวัดผลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งและ การพัฒนาบุคลากรต่อไป

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทางมหาวิทยาลัยควรพิจารณาได้แก่การขยายผลระบบ พนักงานมหาวิทยาลัยไปยังกลุ่มลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน จำนวนประมาณ ๕๗๐ คน ที่ค้างอยู่โดยทำการโอนถ่ายบุคลากรดังกล่าวในลักษณะของการจ่ายเงินชดเชย (buy-out) ตาม สิทธิที่พึงได้รับ รวมถึงการพิจารณาให้ข้อเสนอพิเศษเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านค่า รักษาพยาบาลซึ่งในปัจจุบันได้ครอบคลุมถึงบุพการี คู่สมรสและบุตรโดยชอบด้วยกฎหมายให้มีความเหมาะสม

และเนื่องจากระบบพนักงานมหาวิทยาลัยได้มีการขยายขอบเขตกว้างขวางไปจากเดิมค่อนข้าง มากจึงสมควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์ประกอบของคณะกรรมการให้มีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เข้ามา

มีส่วนร่วมมากขึ้น เป็นต้นว่า อาจประกอบด้วยสามฝ่ายได้แก่ ฝ่ายผู้แทนผู้บริหาร (คณบดี/ผู้อำนวยการ) ฝ่ายผู้แทนบุคลากร (เลขานุการคณะ/สถาบัน/ผู้อำนวยการส่วน/สายงานฯ) และฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นจำนวนฝ่ายละเท่า ๆ กัน

๓. ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : การฝึกอบรม*

๓.๑ หลักการและเหตุผล

บุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยยังขาดการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เกิดความสูญเสียโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์จากการยกระดับคุณภาพและขีดสมรรถนะของบุคลากร อีกทั้งยังทำให้บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกิดความล้าหลังและไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้แก่ตนเอง อันจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาตนเอง และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แม้ว่าทางมหาวิทยาลัยจะพยายามจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ เช่นการพัฒนาคณาจารย์ โดยการฝึกอบรมและการสนับสนุนทุนการศึกษาและวิจัย การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน โดยการฝึกอบรมและมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น แต่การดำเนินงานดังกล่าวยังมีขอบเขตที่ค่อนข้างจำกัดและขาดระบบที่ชัดเจน รวมทั้งยังมีลักษณะที่เป็นการแยกส่วนที่ชัดเจนระหว่างคณาจารย์และบุคลากรสายอื่น ๆ และยังขาดการเชื่อมโยงกิจกรรมการพัฒนาให้เข้ากับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ตลอดจนความต้องการจำเป็นในหน้าที่งานและบุคลากร

๓.๒ แนวคิดและวิชาชีพ

ก. หลักสูตรการฝึกอบรม จะกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) ประเภทการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านการบริหารจัดการ (Management Training) จำแนกเป็น

* นำเสนอเป็นเอกสารนโยบาย ๓๐๒ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๓๙

- (๑.๑) หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดเป็น ๓ ระดับ กล่าวคือ
- ชั้นเริ่มต้น สำหรับกลุ่มเป้าหมาย คือ คณาจารย์และบุคลากรทุกสายงาน ซึ่งมีศักยภาพเป็นผู้บริหารในอนาคต
 - ชั้นกลาง สำหรับกลุ่มเป้าหมายคือรองคณบดี/รองผู้อำนวยการสถาบัน/ศูนย์/ สำนัก/ วิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกองเลขานุการคณะ/ สถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก/ วิทยาลัย
 - ชั้นสูง สำหรับกลุ่มเป้าหมายคือ คณบดี/ ผู้อำนวยการสถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก/ วิทยาลัย/ รองอธิการบดี/ ผู้ช่วยอธิการบดี
- (๑.๒) หลักสูตรพัฒนาทักษะการบริหารงาน ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเรื่องให้กับผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ เช่น
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพโดยรวม และการรีอปรับระบบ
 - ระบบการงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - เทคโนโลยีสารสนเทศ และ
 - การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ภาวะผู้นำ เป็นต้น

(๒.) ประเภทการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสายอาชีพ จำแนกเป็น

- (๒.๑) หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสายอาชีพอาจารย์ โดยกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมตามภารกิจหลักของอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วย
- ด้านพัฒนาวิชาการ เช่น หลักการเขียนตำรา หลักการเขียนโครงการวิจัย หลักทฤษฎีวิชาการสมัยใหม่ ฯลฯ
 - ด้านการเรียนการสอน เช่น เทคนิคการสอน การประเมินผลการสอน การใช้สื่อการสอน การสัมมนาเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ฯลฯ
 - ด้านการให้คำปรึกษาและพัฒนานิสิต
 - ด้านอื่น ๆ เช่น มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน ฯลฯ
- (๒.๒) หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสายอาชีพอื่น (เช่น นักวิจัย นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักกิจการนักศึกษา ฯลฯ) โดยกำหนดหลัก

สูตรการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งและสายงานต่าง ๆ ตลอดจนภาระงานด้านอื่นๆ ที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานเช่น การจดรายงานการประชุม การนำเสนออย่างมี ประสิทธิภาพ งานเลขานุการ การเขียนหนังสือราชการ การจัดเก็บ เอกสาร เทคนิคการจัดประชุม เทคนิคการควบคุมงาน การสอนงาน ฯลฯ รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนสายงาน เป็นต้น

- (๓) ประเภทการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะทั่วไปที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การปฐมนิเทศ การปัจฉิม นิเทศ การฝึกอบรมเฉพาะกิจในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติหน้าที่
- ข. การแบ่งรับภาระค่าใช้จ่าย (Cost Sharing) ระหว่างมหาวิทยาลัยและคณะ/ หน่วยงาน ต้นสังกัดของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ โดยจะร่วมกัน รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดภาวะการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น และคุณประโยชน์ ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานและตนเอง ยกเว้นบางหลักสูตร เช่น การปฐมนิเทศ การปัจฉิม นิเทศ ฯลฯ ซึ่งเป็นหลักสูตรบังคับสำหรับบุคลากรทุกคน
- ค. เงื่อนไขของการดำรงตำแหน่ง มหาวิทยาลัยจะกำหนดให้การผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมตามที่กำหนดในข้อ ก. บางประเภทหลักสูตร เป็นเงื่อนไขของการดำรงตำแหน่งทาง การบริหาร และการดำรงตำแหน่งในสายงานอาชีพต่าง ๆ ตามระบบเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ดังแสดงต่อไปนี้ ทั้งนี้อาจกำหนดให้การผ่านหลักสูตรเป็นเงื่อนไข ก่อนหรือหลังการดำรงตำแหน่งก็ได้

ประเภทหลักสูตร	เงื่อนไข	เสริม
ประเภทการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านการบริหารจัดการ - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ชั้นเริ่มต้น - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ชั้นกลาง - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ชั้นสูง - หลักสูตรพัฒนาทักษะการบริหาร	 	
ประเภทการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสายอาชีพ - หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสายอาชีพอาจารย์ - หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสายอาชีพอื่น	 	
ประเภทการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะทั่วไปที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน		

- ง. หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยจะจัดตั้งองค์กรที่เป็นหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งจะได้กำหนดชื่อและรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมต่อไป) พร้อมกับคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานและควบคุมการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ โดยในขั้นแรกจะรวมงานด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่งเดิมกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น งานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ และหน่วยพัฒนาคณาจารย์ กองบริการการศึกษา มาไว้รวมกัน

๓.๓ การดำเนินงาน

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๓๙ ได้มีมติรับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความพร้อมและเพิ่มพูนศักยภาพ สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงาน ตามที่กล่าวถึงข้างต้น

ต่อจากนั้นมหาวิทยาลัยจึงได้สร้างระบบการฝึกอบรมและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career development) ของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการ ซึ่งสามารถแยกเป็น ๔ ระยะ กล่าวคือ

ระยะที่ ๑ (Entry Phase ๑-๒ ปีแรก) เมื่อแรกได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรจะได้รับฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เช่น การปฐมนิเทศ

นิเทศ หลักสูตรพื้นฐาน (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ รวมทั้งหลักสูตรวิชาชีพในระดับพื้นฐาน และขั้นสูง (Advanced) ของสายงานที่เริ่มบรรจุ

ระยะที่ ๒ (Specialist Phase ประมาณปีที่ ๓-๑๐) บุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เน้นหนักในหลักสูตรวิชาชีพหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจกับวิชาชีพด้านต่าง ๆ และในช่วงนี้บุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมในวิชาชีพต่าง ๆ ก่อนที่จะได้รับการหมุนเวียนให้ไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ประมาณ ๓ ปี และหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ นอกจากนี้บุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรพื้นฐาน และหลักสูตรเสริม/พิเศษอื่น ๆ เพื่อให้ครบถ้วนตามคุณสมบัติสำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นต่อไปด้วย

ระยะที่ ๓ (Generalist Phase ประมาณปีที่ ๑๑-๑๘) ระยะนี้เป็นระยะที่บุคลากรจะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน บุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เน้นด้านการบริหารจัดการระดับเบื้องต้นเป็นหลัก เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน

ระยะที่ ๔ (Management Phase ประมาณปีที่ ๑๙ ขึ้นไป) บุคลากรที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งหลักสูตรเสริม/พิเศษอื่น ๆ ที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พร้อมกันนี้ยังได้กำหนดหลักการร่วมแบ่งภาระค่าใช้จ่ายระหว่างมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อหน่วยงานและตนเองด้วย

อย่างไรก็ดี แม้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาจะมีส่วนช่วยทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้มากพอสมควร แต่มหาวิทยาลัยยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม และลงทุนในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับจะต้องพยายามบูรณาการกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาให้เข้ากับระบบการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการประเมินผลบุคคล เพื่อให้ทราบถึงขีดสมรรถนะและศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้การแต่งตั้ง/เลื่อนระดับและการพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม อันเป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับที่จะต้องดูแลและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ซึ่งในอนาคตจะสามารถดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลได้

มหาวิทยาลัยจะต้องศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาระดับความรู้ความสามารถ competencies ของบุคลากรในแต่ละสายงานและในแต่ละระดับอย่างจริงจัง เพื่อกำหนดเป็นเงื่อนไขของการเลื่อนระดับ/พัฒนา

บุคลากร โดยอาจเริ่มต้นจากการกำหนดเงื่อนไขทั่วไป เช่น ความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เป็นต้น และพัฒนาต่อไปยังเงื่อนไขเฉพาะด้านเช่น การวิเคราะห์นโยบายแผนงาน/โครงการ การบัญชี/การเงิน การบริหารจัดการ เป็นต้น และจัดให้มีการทดสอบระดับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อทำการวางบุคคลให้เหมาะสมกับเงื่อนไขของตำแหน่งงาน (profile match-up) ต่อไป

อนึ่ง มหาวิทยาลัยได้พิจารณาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะจากการทดลองจัดหลักสูตรพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับคนบดีและผู้อำนวยการ และระดับรองคนบดี/หัวหน้าภาควิชา/เลขานุการคณะและสถาบัน/ผู้อำนวยการกอง(เดิม) โดยจัดเป็นหลักสูตรอบรมผสมผสานในต่างประเทศ ปรากฏว่าได้ผลดีเป็นอย่างยิ่ง แต่เมื่อประเทศประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ โครงการนี้ก็จำเป็นต้องชะลอออกไป อย่างไรก็ดีเพื่อให้เป็นหลักประกันสำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่าสามารถดำเนินการไปได้ต่อเนื่องโดยไม่มีอุปสรรคทางการเงิน มหาวิทยาลัยจึงได้ขอจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรขึ้น โดยสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๕๖๗ เมื่อวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๓๙ มีมติอนุมัติ และกองทุนพัฒนาบุคลากรมีเงินทุนคงยอดเงินต้นก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับดังนี้

ณ ๑ เมษายน ๒๕๔๐	๑๑.๓ ล้านบาท
ณ ๑ เมษายน ๒๕๔๑	๓๐.๙ ล้านบาท
ณ ๑ เมษายน ๒๕๔๒	๔๖.๓ ล้านบาท
ณ ๑ เมษายน ๒๕๔๓ (ประมาณการ)	๑๐๒.๐ ล้านบาท

๔. กองทุนเงินสะสม

สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้อนุมัติให้จัดตั้งกองทุนเงินสะสมโดยอนุมัติประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยกองทุนเงินสะสม พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนเงินสะสมเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบกิจการของกองทุนเงินสะสม และด้วยมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองทุนเงินสะสม ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๔๐ เมื่อวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๔๐ จึงได้มีการประกาศใช้ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารกองทุนเงินสะสม พ.ศ. ๒๕๓๙ เมื่อวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๔๐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการออมทรัพย์และเป็นสวัสดิการ ตลอดจนเป็นหลักประกันแก่พนักงานและครอบครัวเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม หรือลาออกจากงาน หรือออกจากงานด้วยเหตุใด ๆ

หลักการสำคัญของกองทุนเงินสะสมคือ

(๑) พนักงานมหาวิทยาลัย ที่ว่าจ้างตามระเบียบว่าด้วย การบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ ต้องสมัครเป็นสมาชิกกองทุน นับแต่วันที่เริ่มทำสัญญาจ้าง

(๒) สมาชิกต้องจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนตามอัตราที่มหาวิทยาลัยประกาศ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีประกาศเมื่อ ๒๘ เมษายน ๒๕๔๐ กำหนดอัตราเงินสะสมเพิ่มร้อยละ ๑.๕ ของเงินเดือน

(๓) มหาวิทยาลัยจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนในวันเดียวกับสมาชิกและใช้อัตราที่เท่ากัน

(๔) เงินกองทุนจะจ่ายให้แก่สมาชิกที่สิ้นสมาชิกภาพภายใน ๓๐ วัน คือ

ก. เงินสะสมที่จ่ายเข้ากองทุนทั้งหมดรวมทั้งผลประโยชน์จากเงินสะสมนั้น

ข. เงินสมทบและผลประโยชน์สุทธิจากเงินสมทบนั้น ให้จ่ายเป็นอัตราดังนี้

- อายุทำงาน ๔ - ๗ ปี จ่ายให้ร้อยละ ๕๐

- อายุทำงาน ๗ - ๑๐ ปี จ่ายให้ร้อยละ ๗๕

- อายุทำงาน ๑๐ ปีขึ้นไป จ่ายให้ ๑๐๐%

ณ วันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๓ มีสมาชิกกองทุนเงินสะสม ๖๘๗ คน เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนสมาชิกเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๔๒ จำนวน ๕๙๕ คน และระหว่าง ๑ เมษายน ๒๕๔๒ ถึงปัจจุบันมีสมาชิกเพิ่มเติม ๑๙๑ คน และลาออก ๙๙ คน (ดูรายละเอียดในตารางข้อมูลแนบท้ายนี้) เฉพาะเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๔๓ มียอดเงินสะสมของพนักงาน ๖๘๗ คน เป็นเงิน ๘๓,๒๙๗.๙๒ บาท เท่ากับจำนวนเงินสมทบ

สถานะการเงินของกองทุน (๒๕๓๙ - ๒๕๔๒) ปรากฏดังนี้

ณ วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๐ ๕.๐ ล้านบาท

ณ วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๑ ๕.๘ ล้านบาท

ณ วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๒ ๖.๖ ล้านบาท

ประมาณการ วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๔๓ ๗.๐ ล้านบาท

รายงานจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกกองทุนเงินสะสม

ณ วันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓

ชื่อหน่วยงาน	ยอดยกมา (คน)	รับเพิ่มระหว่างปี (คน)	ลาออกระหว่างปี (คน)	คงเหลือ (คน)
	1 เม.ย. 42	1 เม.ย. 42 - 29 ก.พ. 43	1 เม.ย. 42 - 29 ก.พ. 43	29 ก.พ. 2543
1. สำนักงานมหาวิทยาลัย	78	24	20	82
2. ศูนย์กีฬา จุฬาฯ	33	11	11	33
3. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง	11	3	1	13
4. ศูนย์ทดสอบทางวิชาการ	7	-	-	7
5. สำนักพิมพ์ จุฬาฯ	7	-	-	7
6. สำนักทะเบียนและประมวลผล	13	3	1	15
7. คณะศิลปกรรมศาสตร์	1	5	1	5
8. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	46	13	9	50
9. คณะครุศาสตร์	36	4	2	38
10. คณะรัฐศาสตร์	20	4	2	22
11. คณะวิทยาศาสตร์	29	4	3	30
12. คณะวิศวกรรมศาสตร์	38	10	9	39
13. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	17	3	4	16
14. คณะอักษรศาสตร์	13	11	4	20
15. บัณฑิตวิทยาลัย	1	-	-	1
16. คณะนิติศาสตร์	16	1	1	16
17. คณะแพทยศาสตร์	17	9	-	26
18. ศูนย์บริการสวัสดิการแห่งจุฬาฯ	-	6	-	6
19. คณะสัตวแพทยศาสตร์	32	26	11	47
20. คณะเศรษฐศาสตร์	23	5	2	26
21. คณะทันตแพทยศาสตร์	9	-	1	8
22. คณะนิติศาสตร์	12	9	2	19
23. คณะเภสัชศาสตร์	7	1	-	8
24. สถาบันภาษา	16	4	1	19
25. คณะพยาบาลศาสตร์	3	-	-	3
26. คณะสหเวชศาสตร์	4	2	-	6

ชื่อหน่วยงาน	ยอดยกมา (คน)	รับเพิ่มระหว่างปี (คน)	ลาออกระหว่างปี (คน)	คงเหลือ (คน)
	1 เม.ย. 42	1 เม.ย. 42 - 29 ก.พ. 43	1 เม.ย. 42 - 29 ก.พ. 43	29 ก.พ. 2543
27. ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ	3	-	-	3
28. สถาบันวิทยบริการ	10	2	2	10
29. สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ	1	-	-	1
30. สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ	2	-	-	2
31. สถาบันวิจัยพลังงาน	3	1	-	4
32. คณะจิตวิทยา	3	3	-	6
33. วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	3	-	-	3
34. สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม	9	-	-	9
35. ร.ร.สาริดจุฬาฯ-ประถม	19	7	3	23
36. ร.ร.สาริดจุฬาฯ-มัธยม	36	18	6	48
37. สถาบันพาดิชนาวี	2	2	-	4
38. สถาบันวิจัยสังคม	1	-	-	1
39. โรงพิมพ์แห่งจุฬาฯ	4	-	2	2
40. สถาบันเอเชียศึกษา	10	-	1	9
รวมทั้งสิ้น	595	191	99	687

๕. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

ในการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลนั้นได้วางระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ประหยัดต้นทุนด้านเวลา ทุนเวลา และลดความซ้ำซ้อน และเพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลด้านบุคลากรและผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากจะมีการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ทันสมัยเป็นระบบเดียวกัน

ข้อมูลบุคลากรที่นำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลดังกล่าวนี้ ได้แก่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ประวัติการศึกษาและการฝึกอบรม ประวัติการลา เป็นอาทิ นอกจากนี้จะเป็นการบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา เช่น การเลื่อนระดับ ปรับวุฒิ เปลี่ยนตำแหน่ง การตรวจสอบข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้ในระบบ และการประมวลผลข้อมูล เป็นการจัดทำรายงานประเภทต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของรายงานที่เป็นกระดาษ หรือแสดงผลทางหน้าจอคอมพิวเตอร์

มหาวิทยาลัยได้ทำสัญญาซื้อขายระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล (Information System for Human Resource Management) กับบริษัทเอส เอ พี ซิสเต็มส์ แอปพลิเคชันส์ แอนด์โปรดักส์อินดาต้าโปรเซสซิ่ง (ไทยแลนด์) จำกัด ภายหลังจากที่คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาและเห็นควรว่าจ้างหรือซื้อระบบ และมหาวิทยาลัยได้ให้ดำเนินการจัดซื้อ โดยคณะกรรมการจัดซื้อได้ดำเนินการตามกระบวนการแล้ว ปรากฏว่าบริษัทดังกล่าวนี้เป็นผู้ได้รับสัญญา คิดเป็นราคาตามสัญญาฉบับนี้ ๑๑,๙๙๙,๙๐๐.๐๐ บาท เป็นภาษีมูลค่าเพิ่ม ๑,๐๙๐,๙๐๐.๐๐ บาท มีผลตั้งแต่วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๑ โดยมีกำหนดส่งมอบแก่ผู้ซื้อภายใน ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๒ อย่างไรก็ตามการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารบุคคลนี้ได้ล่าช้าไปบ้างเนื่องจากการบันทึกข้อมูลจำนวนมาก และต้องออกระบบรองรับทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำงบประมาณแผ่นดิน ลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณแผ่นดินและพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นที่คาดว่าบริษัทผู้รับพัฒนาระบบจะสามารถส่งมอบงานได้ในไม่ช้านี้

จุฬารของเรา

"จุฬารของเรา" เป็นหนังสือชุด เพื่อบันทึกรวบรวม เนื้อหาสาระ แนวคิดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งกิจกรรมสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของเรา ซึ่งล้วนแล้วแต่แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการ ทางด้านต่างๆที่เกิดขึ้นภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของเรา ในท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง ปฏิรูป การอุดมศึกษา หน่วยงาน องค์กรทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในขั้นต้นหนังสือนี้จะ เรียงลำดับตามความสำคัญ โดยอาจไม่เรียงตามวันเวลา ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหวังว่าคณะ หน่วยงานและ ท่านผู้อ่านที่ได้รับหนังสือนี้จะเก็บรวบรวมไว้เป็นชุดเพื่อ ความสมบูรณ์ของอรรถสาระจาก "จุฬารของเรา" ใน แต่ละลำดับซึ่งมีแตกต่างกันไป

เนื้อหา : ศาสตราจารย์ เทียนฉาย กิระนันท์

รวบรวมจัดพิมพ์ : สำนักงานสารนิเทศ

พิมพ์ที่โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. ๒๑๘๓๕๖๓-๔, ๒๑๕๓๖๑๒

นางศรินทิพย์ นิมิตรมงคล ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา มีนาคม ๒๕๔๓