



## หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามพันธกิจหลักของสถาบัน โดยมีแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันในแต่ละปีงบประมาณ

๑) ปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร โดยการจัดประเภทการฝึกอบรมและเพิ่มหลักสูตรเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานของสถาบัน โดยมีรายละเอียดตามแนวทางจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

๒) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) รายละเอียดตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และ แบบฟอร์มสำหรับจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

๒. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดรูปแบบและแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนการมีระบบการพัฒนาที่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เติบโตพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)

๓. จัดทำแผน/กิจกรรม การสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)

เพื่อให้การจัดทำแผนหรือกิจกรรมสร้างความผูกพันในองค์กรส่งผลกระทบต่ออย่างแท้จริง ควรทำการทำแบบสำรวจความผูกพันในองค์กร ตามปัจจัยต่างๆรอบด้าน และวิเคราะห์ผลทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย โดยจะต้องมีผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับและทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทาง และดำเนินการตามข้อเสนอแนะนั้นได้จริง โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนการจัดทำแผน/กิจกรรม การสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)



แนวทางจัดทำแผนการจัดฝึกอบรมบุคลากรสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ประจำปี						
ประเภท	หลักสูตร	รูปแบบการอบรม	เริ่มงาน	ระดับปฏิบัติการ,ชำนาญการ,ชำนาญการพิเศษ	หัวหน้า	รอก/ผอ.สอน
<b>ทักษะหลัก</b> (วิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แนวทางการดำเนินงาน ของสถาบัน)	- ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่	อบรมภายใน	✓			
	- การจัดทำมาตรฐานอาชีพ	อบรมภายใน	✓			
	- การรับรองระบบคุณวุฒิวิชาชีพ	อบรมภายใน	✓			
	- นโยบายและแนวทางการดำเนินงานประจำปี	อบรมภายใน		✓	✓	✓
	- พ.ร.บ.จัดตั้ง/จัดตั้ง และระเบียบที่สุด	อบรมภายใน		✓	✓	
	- การเขียนหนังสือราชการ	อบรมภายใน			✓	
	- การบริหารความเสี่ยง	อบรมภายใน			✓	✓
	- คุณธรรม ความโปร่งใสและผลประโยชน์ทับซ้อน	อบรมภายใน			✓	✓
	- การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน	อบรมภายใน/ภายนอก			✓	
	- ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	อบรมภายใน/ภายนอก				✓
<b>ทักษะด้านการบริหาร</b> (สมรรถนะประจำตำแหน่ง)	- การพัฒนาทักษะสำหรับผู้บริหารระดับสูง	อบรมภายใน				✓
	ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน					
	- นักจัดการงานทั่วไป	- นักทรัพยากรบุคคล				
	- นักประชาสัมพันธ์	- นักพัฒนาธุรกิจและการตลาด				
	- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- นักวิจัยและพัฒนา				
	- นักวิชาการเงิน	- นักวิชาการประเมินผล			✓	
	- นักวิชาการมาตรฐานวิชาชีพ	- นักวิทยาศาสตร์				
	- นักบัญชี	- นักพัฒนาระบบคุณภาพ				
	- นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- นักวิชาการที่สุด				
	- นิติกร	- ผู้ตรวจสอบภายใน				
<b>ทักษะเฉพาะตำแหน่ง</b> (สมรรถนะประจำตำแหน่งและข้อสอบแถมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน)	อบรมภายใน/ภายนอก					
	อบรมภายใน/ภายนอก					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน					
	อบรมภายใน/ภายนอก					

## ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

๑. กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง เป็นหัวข้อสำหรับการประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่
๒. เมื่อถึงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินสมรรถนะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินดังนี้
  - ๑) ประเมินระดับของสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน ทำการเปรียบเทียบหาช่องว่างของระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินเป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการประเมินตนเองโดยผู้ถูกประเมินเพื่อกำหนดสมรรถนะเพิ่มเติมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - ๒) จัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ว่าประเด็นใดควรทำการพัฒนาก่อน-หลัง เพื่อคัดเลือกหลักสูตรที่จะทำการพัฒนา
  - ๓) กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จและติดตามผลการพัฒนาได้
๓. กำหนดวิธีการพัฒนา การพัฒนาวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนงานบริหารงานบุคคลและผู้บังคับบัญชาทำการวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละสมรรถหรือหัวข้อที่จะทำการพัฒนา โดยพิจารณาจาก คุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน สภาพแวดล้อมในการพัฒนา หัวข้อหรือสมรรถนะที่จะทำการพัฒนาเป็นต้น
๔. นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้ผู้ได้รับการพัฒนานำสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการติดตาม ให้ข้อมูลย้อนกลับ และประเมินผลเพื่อวัดความก้าวหน้าของการพัฒนา



แบบฟอร์มสำหรับจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ประจำปี

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป: ชื่อ-นามสกุล \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_

ส่วนที่ ๒ ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่จำเป็น	ระดับที่คาดหวัง	ระดับปัจจุบัน	ความจำเป็นในการพัฒนา	ลำดับความจำเป็น	เป้าหมายของการพัฒนา	วิธีการในการพัฒนา	ช่วงเวลาในการพัฒนา	ตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา

รับทราบแผนการพัฒนา	ผลการประเมินการพัฒนา	รับทราบผลการประเมินการพัฒนา
ลงชื่อ _____ ผู้ถูกประเมิน ( ) ลงชื่อ _____ ผู้บังคับบัญชา ( ) ลงชื่อ _____ นักทรัพยากรบุคคล ( )	ผลการประเมินการพัฒนา <input type="checkbox"/> ดำเนินการพัฒนาสำเร็จตามแผน <input type="checkbox"/> ดำเนินการพัฒนาไม่สำเร็จตามแผน เนื่องจาก _____ ลงชื่อ _____ ผู้บังคับบัญชา ( )	รับทราบผลการประเมินการพัฒนา ลงชื่อ _____ ผู้ถูกประเมิน ( ) ลงชื่อ _____ นักทรัพยากรบุคคล ( )

## ขั้นตอนการจัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)

- กำหนดประเภทของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบไปด้วย ความก้าวหน้าในแนวดิ่ง คือการขึ้นหรือเลื่อนระดับในสายงานเดิมที่รับผิดชอบ ความก้าวหน้าในแนวนอน คือการโอนย้ายในสายงานอื่น และความก้าวหน้าแบบผสมคือทั้ง ๒ แบบ โดยพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงของสายอาชีพ วิทยาลัยฯ และโอกาสในอนาคตขององค์กร การต่อยอดเชื่อมโยงระบบ จัดทำเป็นแผนผังแสดงความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งงาน
- ประกาศแผนผังแสดงความก้าวหน้าให้เจ้าหน้าที่สถาบันทราบ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง
- เจ้าหน้าที่ประเมินและพัฒนาตนเอง ผู้บังคับบัญชา และส่วนงานบริหารงานบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาด้วยแผนพัฒนารายบุคคล
- ผู้อำนวยการมีนโยบายให้มีการพิจารณาให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง และโอนย้าย
- ผู้อำนวยการและ/หรือคณะทำงานพิจารณาการเลื่อนขั้น การเลื่อนระดับ และการเลื่อนตำแหน่ง กำหนดรายละเอียดการพิจารณา ดำเนินการพิจารณา สรุปผลการพิจารณา และมีประกาศแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่
- พัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยการอบรม การถ่ายทอดงาน และการสอนงาน เพื่อให้ผู้ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง และโอนย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง และโอนย้าย มีความพร้อมในการปฏิบัติงานใหม่
- ติดตามและประเมินผล เมื่อผู้ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง และโอนย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ เปลี่ยนตำแหน่ง และโอนย้าย ได้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่แล้ว

### ขั้นตอนการจัดทำแผน/กิจกรรม การสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)

๑. จัดทำแบบสำรวจความผูกพันในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ วิสัยทัศน์ และนโยบายการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
๒. ส่งแบบสำรวจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปผล แยกเป็นปัจจัยต่างๆ ทั้งภาพรวมขององค์กรและรายสำนัก
๓. จัดประชุมผู้บริหารเพื่อเสนอผลการสำรวจ และเสนอแนะแนวทางสร้างความผูกพันในองค์กรจากผลการสำรวจ
๔. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาและสร้างความผูกพันในองค์กร
๕. ติดตาม ประเมินผล และทำการสำรวจความผูกพันในองค์กรทุก ๒ ปี