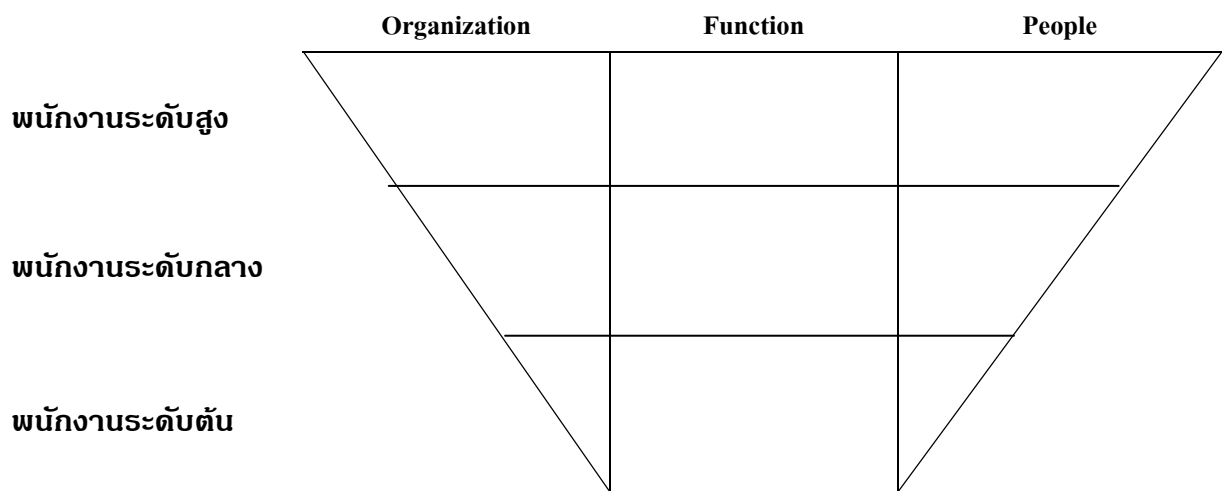


## ทบทวนซักซ้อมความเข้าใจแผนเส้นทางพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) ของมหาวิทยาลัย

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 5/2546 วันที่ 16 กันยายน 2546 ได้ประกาศใช้แผนเส้นทางพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ มีขีดความสามารถหลัก โดยแบ่งพนักงานเป็น 3 ระดับ คือ พนักงานระดับต้น พนักงานระดับกลาง และ พนักงานระดับสูง ในการจัดทำแผนเส้นทางพัฒนาบุคลากรมีการประยุกต์ใช้ V- Man Concept เป็นแนวทางในการพัฒนา กล่าวคือบุคลากรในแต่ละระดับควรจะมีความรู้ใน 3 หมวด คือ

- 1) Organization เน้นความรู้ความเข้าใจเพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ
- 2) People เน้นการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทีมงาน
- 3) Function เน้นความรู้ความสามารถ และทักษะในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ

โดยพนักงานระดับสูงจะต้องรู้ทั้ง 3 หมวด ในสัดส่วนที่เท่ากัน และมีความรู้ในหมวด Organization และ People ลึกกว่าพนักงานระดับกลาง สำหรับพนักงานระดับต้นจะต้องมีความรู้ในหมวด Organization และ หมวด People อย่างกว้าง ๆ ดังนี้



ก. การแบ่งระดับพนักงานเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (TRM)  
 ดังตารางต่อไปนี้ (ตารางที่ 1)

พนักงานระดับต้น

1. ระดับต้น (1)

เดิม (พ.ศ.2546)		ปรับปรุงใหม่	
ข้าราชการ (ยกเว้นอาจารย์)	ระดับ 1-4	ข้าราชการ (สาย ข,ค)	ระดับ 1-4
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 1	ตำแหน่งงาน 1-5	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	ระดับ สว1
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 2	ตำแหน่งงาน 6	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	ระดับ สว2
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 3	ตำแหน่งงาน 7	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ จ1
พนักงานกลุ่มวิจัยและสนับสนุนทาง วิชาการ	ตำแหน่งงาน 1-2	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ พ1
		กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ พ2
		กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ พ3

2. ระดับต้น (2)

เดิม (พ.ศ.2546)		ปรับปรุงใหม่	
ข้าราชการ (ยกเว้นอาจารย์)	ระดับ 5	ข้าราชการ (สายข,ค)	ระดับ 5
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 1	ตำแหน่งงาน 8	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	ระดับ สว3
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 2	ตำแหน่งงาน 9	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ จ2
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 3	ตำแหน่งงาน 10	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ พ4
พนักงานกลุ่มวิจัยและสนับสนุนทาง วิชาการ	ตำแหน่งงาน 3		

3. ระดับต้น (3)

เดิม (พ.ศ.2546)		ปรับปรุงใหม่	
ข้าราชการ	ระดับ 6	ข้าราชการ : สาย ก	ระดับ 3-6
		ข้าราชการ : สาย ข ค	ระดับ 6
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 1	ตำแหน่งงาน 11	กลุ่มวิชาการ	ระดับ ว1
			ระดับ ว2
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน วิชาชีพ 3	ตำแหน่งงาน 13	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	ระดับ สว4
พนักงานกลุ่มวิจัยและสนับสนุนทาง วิชาการ	ตำแหน่งงาน 4	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ จ3
อาจารย์ (พนักงาน)		กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ จ4
อาจารย์ (ข้าราชการ)	ระดับ 3-5		

**พนักงานระดับกลาง**

เดิม (พ.ศ.2546)		ปรับปรุงใหม่	
ข้าราชการ	ระดับ 7-8	ข้าราชการ	ระดับ 7-8
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		กลุ่มวิชาการ	ระดับ ว3
อาจารย์กิ่งอาวุโส			ระดับ ว4
			ระดับ ว5
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน	ตำแหน่งงาน	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	ระดับ สว5
วิชาชีพ 1	14,17		
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน	ตำแหน่งงาน	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	ระดับ สว6
วิชาชีพ 2	15,18	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ บ1
พนักงานกลุ่มบริหารและสนับสนุน	ตำแหน่งงาน	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ บ2
วิชาชีพ 3	16,19		
พนักงานกลุ่มวิจัยและสนับสนุน	ตำแหน่งงาน	กลุ่มบริหารและสนับสนุน	ระดับ บ3
ทางวิชาการ	5-6		
ผู้ที่มีตำแหน่งทางบริหารอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พนักงาน		ผู้ที่มีตำแหน่งทางบริหารอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พนักงาน	
ระดับสูง		ระดับสูง	
- รองคณบดี		- รองคณบดี	
- ผู้ช่วยอธิการบดี		- ผู้ช่วยอธิการบดี	
- หัวหน้าศูนย์		- หัวหน้าศูนย์	
- หัวหน้าภาควิชา/ประธานสายวิชา		- หัวหน้าภาควิชา/ประธานสายวิชา	
- หัวหน้าห้องทดลอง/หัวหน้าสาขาวิชา		- หัวหน้าห้องทดลอง/หัวหน้าสาขาวิชา	
- หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน/ผู้ชำนาญการ		- หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน/ผู้ชำนาญการ	
- หัวหน้าสำนักงานคณะ		- หัวหน้าสำนักงานคณะ	
- หัวหน้าธุรการภาค		- หัวหน้าธุรการภาค	
- รองหัวหน้าภาควิชา		- รองหัวหน้าภาควิชา	
- เลขานุการคณะกรรมการประจำคณะ/เลขานุการ		- เลขานุการคณะกรรมการประจำคณะ/	
ภาควิชา/เลขานุการสายวิชา/เลขานุการ		เลขานุการภาควิชา/เลขานุการสายวิชา/	
บัณฑิตศึกษาประจำภาควิชา/เลขานุการสำนักหรือ		เลขานุการบัณฑิตศึกษาประจำภาควิชา/	
สถาบัน		เลขานุการสำนักหรือสถาบัน	
- ประธานบัณฑิตศึกษาประจำภาควิชา		- ประธานบัณฑิตศึกษาประจำภาควิชา	
- ผู้อำนวยการกอง		- ผู้อำนวยการกอง	
- รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน		- รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	

## พนักงานระดับสูง

เดิม (พ.ศ.2546)	ปรับใหม่
ข้าราชการ ระดับ 9-11	ข้าราชการ ระดับ 9-11
อาจารย์อาวุโส	กลุ่มวิชาการ ระดับ ๖6
ผู้ที่มีตำแหน่งบริหาร :	กลุ่มวิชาการ ระดับ ๖ พิเศษ
- รองอธิการบดี	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ ระดับ สว7
- คณบดี	กลุ่มบริหารและสนับสนุน ระดับ บ4
- ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	ผู้ที่มีตำแหน่งบริหาร :
- หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี	- รองอธิการบดี
	- คณบดี
	- ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน
	- หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี

## ข. แผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร

### 1) หลักสูตรประจำปี

หลักสูตร Education Outlook เป็นหลักสูตรที่เน้นความก้าวหน้าต่าง ๆ ทางการศึกษา แจ้งผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และแผนการดำเนินงานในปีต่อไป โดยที่ทุกคนจะต้องเข้าร่วมฝึกอบรม โดยเฉพาะอาจารย์

2) หลักสูตรตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร: หลักสูตรตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร จะครอบคลุมพนักงานและข้าราชการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย

3) หลักสูตรการฝึกอบรมของบุคลากรตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

- Organization เป็นหมวดที่ช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น มุ่งเน้นด้านความรู้ ความเข้าใจ เพื่อปรับปรุงยุคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และมุ่งเน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ  
ผู้รับผิดชอบ: ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- People เป็นหมวดที่มุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทีมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นสำคัญ  
ผู้รับผิดชอบ: ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- Function เป็นหมวดที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในงานที่ปฏิบัติ สำหรับความรู้ ความสามารถ และทักษะจากหลักสูตรคอมพิวเตอร์ และหลักสูตรภาษาอังกฤษ เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ  
ผู้รับผิดชอบ: ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงาน สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรหลักสูตรภาษาอังกฤษ คือ คณะศิลปศาสตร์ และหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรหลักสูตรคอมพิวเตอร์คือสำนักคอมพิวเตอร์

### ค. ประกาศใช้โครงการเส้นทางการพัฒนาบุคลากร

เริ่มใช้โครงการเส้นทางการพัฒนาบุคลากรปีงบประมาณ 2547 หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโครงการคือ ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานรับผิดชอบพัฒนาบุคลากรหมวด Function หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรคอมพิวเตอร์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ได้รับสิทธิในการทดสอบและสิทธิในการเข้ารับการฝึกอบรมโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตามหลักสูตรระดับละ 1 ครั้ง

### การกำหนดแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร แสดงได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 หลักสูตรการฝึกอบรมพนักงาน และข้าราชการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ระดับ หมวด	พนักงานระดับต้น			พนักงานระดับกลาง	พนักงานระดับสูง
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3		
Organization	1. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ 2. ความรู้พื้นฐานในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 3. กลยุทธ์การให้บริการ	1. การวางแผนการปฏิบัติงาน 2. เทคนิคการสอนงาน 3. เทคนิคการจัดการงานประจำ	1. TQM 2. การบริหารเวลา 3. การตัดสินใจแก้ปัญหา	1. การอบรมพนักงานระดับกลาง 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้	1. การอบรมพนักงานระดับสูง
People	1. 5Q กับความสำเร็จในการทำงาน (IQ,EQ,AQ, TQ,MQ)	1. สานใจให้เป็นหนึ่ง (Team Spirit) 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. การพัฒนาทีมงาน 3. จิตวิทยาในการทำงานและการบริหารงาน	1. ก้าวผู้นำ 2. การให้คำปรึกษา 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ (Cross Function Alignment)
Function	Eng	ภาษาอังกฤษ 1	ภาษาอังกฤษ 2	ภาษาอังกฤษ 3	
	IT	คอมพิวเตอร์ 1	คอมพิวเตอร์ 2	คอมพิวเตอร์ 3	

หมายเหตุ: ภาษาอังกฤษ 1-3 และคอมพิวเตอร์ 1-3 ให้ยกเว้นอาจารย์

จากตารางที่ 2 พนักงานและข้าราชการของมหาวิทยาลัยฯ จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) และมีความรู้ ความสามารถผ่านเกณฑ์ตามที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการเลื่อนระดับตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฯ ได้ระบุการฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งในการเลื่อนระดับตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

#### ง. บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

- 1) บุคลากรมีหน้าที่พัฒนาศักยภาพตนเอง โดยวิเคราะห์ตนเอง เรียนรู้ และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง
- 2) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ให้คำปรึกษา และติดตามประเมินผล รวมทั้งอนุมัติค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

#### จ. บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- 1) คณะ/สำนัก มีหน้าที่พัฒนาบุคลากรในหมวด Function ควบคุมดูแลให้บุคลากร เข้ารับการอบรมในหมวด Organization หมวด People รวมทั้งคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ และจัดทำประวัติการฝึกอบรมของบุคลากรในหน่วยงาน ที่นอกเหนือจากที่ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัด
- 2) มหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของคณะศิลปศาสตร์รับผิดชอบพัฒนาบุคลากร หลักสูตรภาษาอังกฤษ และสำนักคอมพิวเตอร์รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรหลักสูตรคอมพิวเตอร์
- 3) มหาวิทยาลัยโดยส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนการฝึกอบรม และงบประมาณการพัฒนาบุคลากร ประจำปี จัดทำประวัติการฝึกอบรมภายในของบุคลากรและพัฒนาบุคลากรในหมวด Organization และ People

#### ฉ. เกณฑ์กำหนด KPI ของการฝึกอบรม

บุคลากรต้องเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 5 วัน/ คน/ปี และมหาวิทยาลัยระบุ การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งในการเลื่อนระดับตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

#### ข้อเสนอแนะจากการประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เดือนพฤศจิกายน 2550

การฝึกอบรมเป็นเกณฑ์เบื้องต้นที่ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกำหนดใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย หน่วยงานต้องช่วยกำกับดูแลพนักงานที่จะเลื่อนระดับต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ หน่วยงานจะต้องตระหนักถึงความเหมาะสมให้ตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่ง ไม่ใช่พิจารณาแค่ประสบการณ์ถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนเท่านั้น แต่ต้องมอบหมายภาระงานในระดับที่จะขอเลื่อน ให้ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงขึ้นได้ก่อนด้วย โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานจะต้องปฏิบัติงานในระดับที่จะสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองมากขึ้น