

ขอบเขตของงาน (Terms of Reference: TOR)

โครงการต่อยอดจากแผนปรับโครงสร้างองค์กร (ระยะที่ 2)

การพัฒนากระบวนการบริหารสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่สถาบัน

1. เหตุผลและความจำเป็น

ตามที่สถาบันได้ดำเนินงานตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมานั้น ได้มีการบรรจุเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆของแต่ละหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กร โดยจะมีเจ้าหน้าที่ประจำทั้งสิ้นจำนวน 78 อัตรา ณ สิ้นปี 2558 ใน 2 สายงาน คือ สายงานวิชาการ (กลุ่มนักวิชาการ) และสายงานบริหารทั่วไป (กลุ่มเจ้าหน้าที่) ทั้งนี้ นับแต่เริ่มดำเนินงาน การส่งสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้งสองสายงานเพิ่มขึ้นตามอายุงานที่มากขึ้นเป็นลำดับ สอดคล้องกับความคาดหวังของเจ้าหน้าที่ที่ต้องการเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงานของตน จึงมีความต้องการให้สถาบันดำเนินการในเรื่องดังกล่าว

และเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับปฏิบัติงานกับสถาบัน ในปี 2553 สถาบันจึงได้ออกประกาศ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนระดับนักวิชาการอัญมณี นักวิชาการโลหะมีค่า และนักวิชาการฝึกอบรม ซึ่งเป็น 3 สายงานหลัก (Core Function) ในการดำเนินงานของสถาบัน โดยได้มีการดำเนินการเลื่อนระดับนักวิชาการที่มีอายุงานและคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์จากทั้ง 3 สายงาน ในปี 2556 อย่างไรก็ตาม จากประกาศหลักเกณฑ์ข้างต้น กำหนดให้ดำเนินการเฉพาะนักวิชาการใน 3 สายงานเท่านั้น ทำให้นักวิชาการในสังกัด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาอัญมณีและโลหะมีค่าซึ่งเป็นอีกหนึ่งในกลุ่มสายงานหลัก (เริ่มมีอัตราค่าจ้างในปี 2557) รวมถึงเจ้าหน้าที่ในสายงานงานบริหารทั่วไป ไม่สามารถดำเนินการเลื่อนระดับตามประกาศข้างต้นได้ จึงส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในทุกสายงานสามารถดำเนินการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานซึ่งเป็นการแสดงถึงการเติบโตในตำแหน่งงาน รวมถึงส่งเสริมให้สถาบันมีระบบในการเตรียมพร้อมสำหรับบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วนงาน นักวิชาการ/เจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นต้น สถาบันจึงมีความจำเป็นต้องสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ และทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะได้คนดีและคนเก่งมีคุณธรรมมาบริหารสถาบันในอนาคต จึงได้จัดทำโครงการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของเจ้าหน้าที่สถาบัน เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยรักษาบุคลากรที่ดีมีฝีมือไว้กับองค์กร จูงใจพนักงานให้ทุ่มเททำงานสร้างผลงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

โดยระบบดังกล่าวจะเป็นรากฐานที่มั่นคงรองรับการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต และสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ให้สถาบันมีระบบการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบงานบุคคลอื่นๆ เช่น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง หรือ การโอนย้ายงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล ทำให้เกิดการบูรณาการระบบบริหารงานบุคคลต่างๆของสถาบันให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันต่อไป

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อจัดทำระบบบริหารสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่งงานของสถาบันฯ ให้สถาบันฯ มีระบบบริหารสายอาชีพที่มีหลักเกณฑ์ มีประสิทธิภาพ
- 2.2 เพื่อให้สถาบันฯ มีเกณฑ์ กระบวนการ และระบบการประเมินในการคัดสรรเจ้าหน้าที่ในการเลื่อนระดับงานในแต่ละประเภทตำแหน่งงาน ทั้งสายงานวิชาการและสายงานทั่วไป
- 2.3 เพื่อให้สถาบันฯ มีแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของแต่ละประเภทงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับสมรรถนะประจำตำแหน่งงานและทางการบริหารของแต่ละตำแหน่งงาน

3. ขอบเขตของการดำเนินงาน

3.1 จัดทำรายงานผลการศึกษารอบทวนระบบต่อคณะผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 3.1.1 ข้อเสนอแนะทางการปรับปรุง พัฒนาระบบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการจัดทำระดับงานและโครงสร้างเงินเดือน จากข้อมูลผลการประเมินค่างาน และระดับงานที่สถาบันฯ มีอยู่ หลักเกณฑ์การจัดพนักงานเข้าระดับงาน อัตราค่าจ้างพนักงาน เปรียบเทียบกับตลาด โครงสร้างเงินเดือน อัตราแรกจ้างพนักงานใหม่ และหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- 3.1.2 ข้อเสนอแนะทางการปรับปรุงแนวปฏิบัติในการบริหารผลงาน เพื่อแยกความแตกต่างของผลงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.1.3 ข้อเสนอแนะทางการปรับปรุงเครื่องมือและแนวปฏิบัติในการบริหารสมรรถนะบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร ให้คำแนะนำในการประเมินสมรรถนะ และการนำระบบสมรรถนะบุคลากรไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินศักยภาพบุคลากรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่ง

3.2 จัดทำระบบการบริหารสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่ง (Career Management and Succession Plan) รวมถึงเครื่องมือและกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- 3.2.1 จัดทำตัวแบบบริหารสายอาชีพ (Career Model) เพื่อจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา กลุ่มวิชาชีพ (Career Cluster) และกำหนดแนวทางการพัฒนาแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม
- 3.2.2 จัดทำผังเส้นทางสายอาชีพ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Path and Development Roadmap) จากผลการประเมินค่างานและจัดระดับงาน และจัดทำหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง/ระดับงาน (Promotion / Job Level Change Criteria)
- 3.2.3 จัดทำตัวแบบการบริหารกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) หลักเกณฑ์การจัดกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) เครื่องมือและแนวทางการประเมินและคัดเลือกพนักงาน (Talent Assessment) และแนวปฏิบัติในการบริหาร รวมถึงบูรณาการกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ ได้แก่ แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Talent Sourcing & Acquisition)
- 3.2.4 จัดทำตัวแบบแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งงานหลัก แนวทางการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง แนวทางการประเมินศักยภาพและคัดเลือกผู้ทดแทนตำแหน่ง การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า การบริหารและติดตามผล ฯลฯ

3.2.5 จัดทำเครื่องมือวางแผนพัฒนาบุคลากรและสายอาชีพ (Individual Development Plan & Career Development Plan) แนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาว และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

3.2.6 จัดทำกระบวนการบริหารสายอาชีพ (Career Management Process) หลักการ แนวปฏิบัติ สำหรับแต่ละกลุ่ม ขั้นตอนดำเนินการ และกำหนดเวลา (Calendar) ในการบริหารสายอาชีพประจำปี

3.2.7 นำเสนอแผนการดำเนินงาน (Implementation Plan) จัดทำแผนการดำเนินงาน แผนการสื่อสาร ความบุคลากรแต่ละระดับ และแนวทางการผลักดันให้ระบบฯดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

3.3 สร้างความเข้าใจและผลักดันการดำเนินงานระบบบริหารสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่ง (Change Management & Implementation)

3.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อถ่ายทอดความรู้ และสร้างความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ และแนวทางการใช้งานระบบแก่ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจ และร่วมกันประเมินและคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง และจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานหลักในองค์กร รวมถึงให้คำแนะนำช่วยเหลือในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร (Individual Career Development Plan)

3.3.2 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับหัวหน้างาน เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ และแนวทางการใช้งานระบบแก่หัวหน้างาน รวมถึงแนวทางการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่หัวหน้างานในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.3 นำเสนอผลการศึกษาและการจัดทำระบบฯ เพื่อขอความเห็นชอบในการดำเนินงานตามแผนงานต่อ คณะกรรมการบริหาร

4. คุณสมบัติของผู้เสนอราคาและข้อปฏิบัติของผู้เสนอราคา

4.1 มีประสบการณ์เกี่ยวกับการให้คำปรึกษารัฐวิสาหกิจ องค์กรภาครัฐ และเอกชน

4.2 คณะทำงานของที่ปรึกษาต้องประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ดังต่อไปนี้

4.2.1 ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4.2.2 ที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ตรงในการเป็นที่ปรึกษาโครงการจัดทำระบบการบริหารสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่ง

4.3 จะต้องไม่เป็นผู้ถูกขึ้นบัญชีเป็นผู้ละทิ้งงานของทางราชการ

5. วงเงินในการจัดหา

1,000,000.- บาท (รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) เบิกจ่ายจากโครงการพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบัน (R113/57)

6. สถานที่ดำเนินการ

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อาคารไอทีเอฟ สีสลม

7. ระยะเวลาดำเนินการ

ประมาณ 120 วันนับแต่วันลงนามสัญญา

8. วิธีจ้างและเหตุผล

เนื่องจากการจ้างเพื่อทำงานต่อเนื่องจากงานที่ได้ทำอยู่แล้ว จึงจัดจ้างโดยวิธีตกลง ตามระเบียบสถาบันว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจ้างที่ปรึกษาและการจ้างให้ทำงานอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกัน พ.ศ. 2549 ข้อ 9 และ ข้อ 10 (2)