



GARIS PANDUAN PELAN PENGGANTIAN (SUCCESSION PLANNING) UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

1.0 BAHAGIAN 1 (Pengenalan)

1.1 Wawasan Misi, Moto dan Falsafah UMS

Wawasan

Menjadi sebuah universiti berinovatif yang bertaraf dunia.

Misi

Mencapai kecemerlangan ilmiah dalam pelbagai bidang ilmu untuk mencapai pengiktirafan antarabangsa menerusi pengajaran, pembelajaran, penyelidikan, penerbitan dan khidmat masyarakat serta mencapai keseimbangan pengkhususan ilmu dan keperibadian pelajarannya untuk menghasilkan produktiviti dan kualiti yang tinggi dalam konteks persekitaran dan aspirasi pembangunan masyarakat dan negara.

Moto

"Bertekad Cemerlang" Kecemerlangan dalam sebarang aktiviti akan menjadi pendorong dan sasaran utama kepada UMS. Mercu tekad ialah pencapaian yang akan diiktiraf di peringkat antarabangsa.

Falsafah

Pendidikan yang berteraskan prinsip kepercayaan kepada Tuhan dan pembinaan masyarakat terpelajar yang progresif, berdisiplin, bersepadu dan seimbang dari segi intelek, emosi, jasmani dan rohani untuk berbakti mencapai kesejahteraan masyarakat dan negara.

Menyedari modal insan merupakan aspek yang sangat penting dalam sesebuah organisasi, Universiti Malaysia Sabah telah mewujudkan satu pendekatan yang terbaik dan sistematik dalam melahirkan golongan modal insan yang berpotensi tinggi, berkualiti dan boleh mencapai matlamat, serta visi dan misi Universiti.

Sejajar dengan moto Universiti yang menekankan kecemerlangan dalam setiap aktiviti Universiti, satu pelan tindakan yang lebih sistematik dan menyeluruh untuk membangunkan modal insan perlu diwujudkan. Selaras dengan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2006, pihak Universiti telah mengambil inisiatif untuk mewujudkan Pelan Penggantian Universiti untuk jawatan-jawatan strategik.

1.2 Takrifan Istilah

Istilah-istilah yang diguna pakai dalam pelan penggantian ditakrifkan seperti berikut:

- Pelan Penggantian merujuk kepada proses untuk mengenalpasti dan membangunkan sumber manusia, khususnya dalam kalangan kakitangan sesebuah organisasi bagi mengisi jawatan-jawatan utama dan kritikal organisasi tersebut. Ia juga merupakan satu perancangan menggunakan kaedah yang sistematik dalam

mengenalpasti, menilai dan membangunkan keupayaan pegawai bagi memenuhi keperluan organisasi pada masa kini dan akan datang.

- Ketua Perkhidmatan bermaksud Naib Canselor UMS
- Jawatan Strategik bermaksud jawatan tertinggi dalam sebuah Jabatan/Sekolah/ Pusat/ Institut/ Unit atau apa-apa jawatan lain yang ditentukan dalam semua peringkat Universiti.
- Search Committee bermaksud satu jawatankuasa yang dibentuk untuk mengesyorkan pegawai yang cemerlang untuk disenarai pendek bagi mengisi jawatan strategik.

1.3 Definisi Pelan Penggantian

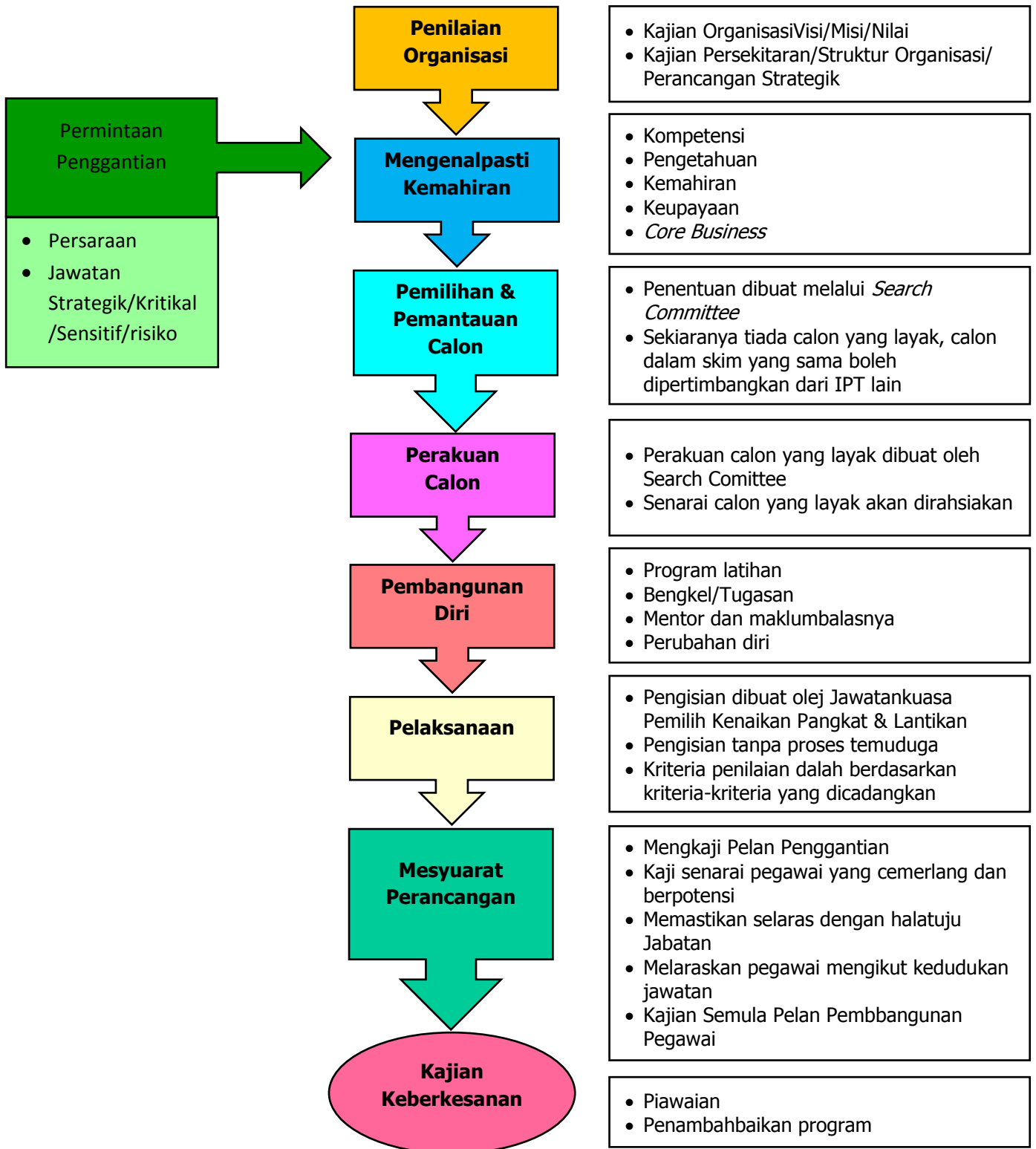
- Pelan Penggantian sebagai usaha dan proses sistematik bagi mengenalpasti dan membangunkan calon untuk mengisi jawatan strategik untuk masa depan bagi memastikan pengurusan dan kepimpinan organisasi yang berkesinambungan.
- Mengenalpasti individu yang mempunyai bakat kepimpinan. Berpotensi tinggi dan memastikan mereka mempunyai pengalaman serta latihan untuk melaksanakan kedudukan kepimpinan pada tahap tertinggi.
- Satu proses yang mana organisasi memastikan kakitangan diambil dan dibangunkan untuk mengisi peranan utama dalam organisasi.
- Organisasi akan mengambil pekerja yang mempunyai kebolehan tinggi, membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kemampuan, dan menyediakan dalam proses kenaikan pangkat kepada peranan yang lebih mencabar.

1.4 Polisi dan Model Pelan Penggantian

Polisi

- UMS sentiasa memastikan Pelan Penggantian dilaksanakan secara sistematik dan menyeluruh ke arah mencapai kecemerlangan tadbir urus Universiti.
- Pelaksanaan Pelan Penggantian adalah satu kaedah pengurusan inovatif bagi mengenalpasti, menilai dan membangunkan bakat-bakat yang berpotensi tinggi demi kecemerlangan Universiti dalam jangka pendek dan panjang selaras dengan misi, visi dan wawasan Universiti.
- Melalui Pelan Penggantian, UMS akan melaksanakan pengurusan sumber manusia secara professional, cekap dan berkesan untuk memastikan calon yang berkelayakan dipilih untuk menjawat jawatan strategik Universiti bagi memenuhi keperluan Universiti dan stakeholders.
- Bahagian Sumber Manusia, Jabatan Pendaftar bertanggungjawab kepada Pengurusan Tertinggi Universiti bagi memastikan Pelan Penggantian ini diimplementasi dan memenuhi keperluan UMS

MODEL PELAN PENGGANTIAN



1.5 Kerangka Pengurusan Pelan Penggantian



1.6 Objektif Penggunaan Pelan Penggantian

- Mengenalpasti, menilai serta membangunkan bakat-bakat yang berpotensi tinggi untuk mengisi jawatan-jawatan strategik Universiti.
- Memastikan organisasi (unit dalam organisasi) dapat beroperasi secara berkesan apabila individu yang sedang menjawat jawatan strategik berhenti dan bersara
- Memastikan pegawai yang lebih kompeten mengisi semua jawatan strategik bagi memenuhi keperluan organisasi, kehendak stakeholders dan persekitaran dengan mengabilkira perkara-perkara berikut:
 - Matlamat jangka panjang (long-term goal) Universiti;
 - Keperluan pembangunan modal insan di Universiti; dan
 - Haluan (trends) dan jangkaan (predication) dalam pengurusan modal insan di Universiti.

1.7 Kepentingan Pelan Penggantian

- Membolehkan organisasi mengenalpasti dan menyediakan calon-calon bagi sesuatu jawatan strategik secara sistematik.
- Pemilihan dan penilaian terhadap individu yang berpotensi tinggi lebih telus dan adil dengan menggunakan kaedah-kaedah pemilihan dan penilaian yang disediakan.
- Barisan individu yang berpotensi tinggi dapat dikenalpasti dan dibangunkan mengikut keperluan latihan yang sesuai dengan individu.
- Memastikan kesinambungan pemimpin yang sedia ada dan mengurangkan pengambilan kakitangan daripada luar Universiti melainkan tidak terdapat calon yang benar-benar berkelayakan untuk mengisi suatu jawatan strategik yang dikosongkan.

- Melahirkan pemimpin-pemimpin yang cemerlang dan berkualiti tinggi melalui program pembangunan yang disediakan.

1.8 Langkah Keberkesanan Pelan Penggantian

- **Mengenalpasti jawatan kritikal yang perlu dipenuhi**
 - Pihak Pengurusan Tertinggi Universiti perlu menentukan kriteria yang diperlukan bagi seseorang individu untuk mengisi jawatan strategik tersebut agar berfungsi secara optimum pada posisi tersebut. Pengurusan tertinggi Universiti juga harus menganalisis perancangan jangka panjang dan membuat *forecasting* kekosongan jawatan pada masa hadapan.
- **Menghebahkan kepada organisasi tentang pelan penggantian**
 - Langkah ini perlu agar setiap individu yang bakal terlibat dalam proses pelan penggantian mengetahui matlamat pelan dilakukan. Oleh itu, keadaan ini akan memudahkan pelaksanaannya dijalankan kerana semua pihak memahami dan memberi kerjasama yang sepatutnya. Bahkan, budaya pembelajaran dan kerja berprestasi tinggi menjadi antara faktor kepada kejayaan pelan penggantian
- **Mengenalpasti calon berpotensi**
 - Bagi mengetengahkan calon-calon pelapis yang sesuai, satu *pool* yang terdiri daripada Pegawai Pengurusan Profesional wajar diwujudkan. Untuk tujuan ini, sebuah *search committee* perlu diwujudkan terlebih dahulu. Peranan *search committee* ini adalah untuk menggariskan kriteria calon, mengkaji keperluan perjawatan strategik, mengenalpasti kursus-kursus khas (*roadmap*) bagi pembangunan calon, menyenaraipendekan calon yang layak serta memastikan pelan penggantian berjalan lancar berdasarkan halatuju organisasi. Walau bagaimapun, perlu diingatkan bahawa peranan *search committee* ini bukan semata-mata mengenalpasti calon untuk kenaikan pangkat sahaja.
- **Memastikan proses penggantian yang adil**
 - Dalam mana-mana organisasi sekalipun, ketelusan dan keadilan adalah tiang seri yang mengekalkan kestabilan organisasi. Apatah lagi apabila melibatkan soal penilaian dan pembangunan kerjaya. Oleh itu, ketelusan dalam pelaksanaan pelan penggantian memastikan ia diterima dengan baik oleh seluruh organisasi.

1.9 Isu-isu dalam Pelaksanaan Pelan Penggantian

- **Sistem Penggiliran Kerja**

Bagi memastikan seseorang pegawai mempunyai pengalaman yang menyeluruh mengenai sesuatu operasi dalam organisasi, sistem penggiliran kerja perlulah diwujudkan. Melalui sistem ini, seorang staf akan ditugaskan secara bergilir di beberapa jabatan antara tiga hingga lima tahun. Penggiliran ini boleh memastikan seseorang yang bakal dinaikkan pangkat ke jawatan yang lebih tinggi mempunyai pemahaman yang menyeluruh dalam operasi-operasi asas sebuah organisasi. Walaupun begitu, Masalah yang

timbul melalui sistem ini adalah penempatan yang tidak adil berdasarkan semangat kronisme. Bagi individu yang tidak 'sekepala' atau menjadi saingan akan ditempatkan di jabatan atau bahagian yang akan menenggelamkan bakatnya dan seterusnya menjatuhkan motivasi kerja individu tersebut. Sebaliknya, individu yang menjadi kroni akan ditempatkan di jabatan atau bahagian yang utama. Selain masalah ketidakadilan ini, menggilirkan seseorang pegawai di pelbagai jabatan setiap kurang daripada tiga tahun misalnya, juga akan menjadikannya tidak pakar dalam sesuatu operasi. Ini kerana tempoh bagi seseorang menjadi pakar dalam sesuatu tugas mengambil masa tidak kurang tiga tahun. Hal ini kerana, pelan penggantian sebenarnya bertujuan untuk melatih pakar bagi jawatan strategik sebagaimana yang diamalkan oleh syarikat-syarikat gergasi seperti Toyota dan Dell. Oleh itu, bagi mengatasi masalah ini, program *attachment* atau sangkutan boleh dijalankan bagi memberi pendedahan kepada seseorang tanpa mengganggu laluan menjadi pakar dalam sesuatu tugas. Misalnya, sangkutan selama tiga hingga enam bulan di jabatan-jabatan lain tetapi kebanyakan masanya ditempatkan di jabatan yang membolehkannya

- **Syarat Kenaikan Pangkat**

Oleh kerana proses pelan penggantian tidak boleh disamakan dengan proses kenaikan pangkat biasa, maka kaedah yang diguna pakai perlu disesuaikan dengan matlamat pelan penggantian. Bagi sistem kenaikan pangkat biasa, seseorang pegawai perlu melalui ujian-ujian kompetensi, melalui penggiliran yang banyak dan akhirnya temuduga setelah kekananannya telah jelas. Namun, untuk satu *pool* pegawai yang dipilih untuk menyandang jawatan-jawatan strategik sesebuah jabatan, pilihan untuk sampai ke jawatan strategik perlu diperluas melangkaui kaedah kenaikan pangkat biasa. Sebagai contohnya, individu-individu yang telah dikenalpasti oleh *search committee* akan diberi latihan khusus berdasarkan kekuatan dan bakat semulajadinya sebagaimana yang dicadangkan oleh Dr. R. M. Fulmer, iaitu seorang pakar dalam pengurusan sumber manusia.

Pegawai yang mempunyai pencapaian akademik atau kemahiran yang luar biasa juga boleh mengambil laluan *fast-track* untuk mendaki tangga organisasi. Pegawai yang telah dikenalpasti perlu diberi kepercayaan mengetuai projek-projek khusus sebagai kaedah menggilap kepimpinannya. Kejayaan dalam mengepalai sesuatu tugas merupakan

2.0 BAHAGIAN 2 (PENGENALPASTIAN)

2.1 Kenal Pastidan Profail Jawatan Strategik

- **Jawatan Strategik** bermaksud jawatan tertinggi dalam sebuah Jabatan/ Sekolah/ Pusat/ Institut/ Unit atau apa-apa jawatan lain yang terlibat dalam pembuatan dasar yang ditentukan dalam semua peringkat Universiti.
- Kriteria jawatan yang digunakan untuk mengenalpasti jawatan strategik adalah seperti berikut:

- **Tahap kepentingan sesuatu tugas;**
 - Mana-mana jawatan yang sekiranya berlaku kekosongan akan menyebabkan operasi keseluruhan jabatan akan terhenti.
 - **Kompetensi teras/ kepimpinan/ fungsi yang khusus;**
 - Mana-mana jawatan yang memerlukan kemahiran yang khusus atau unik.
 - **Kedudukan dalam struktur organisasi;**
 - Melihat kepada kedudukan sesuatu jawatan dalam struktur organisasi keseluruhannya dari segi kepentingan bidang tanggungjawabnya.
 - **Keperluan tugas masa hadapan;**
 - Melihat kepada fungsi masa depan mana-mana jawatan yang wujud sekarang berbanding arah tuju jabatan dan apakah kompetensi-kompetensi kritikal yang diperlukan bagi mencapai arah tuju tersebut.
- Jawatan Strategik yang dikenalpasti adalah dibahagikan kepada tiga (3) kategori, iaitu:

i.	Kategori 1	Jawatan-jawatan utama Universiti
ii.	Kategori 2	Jawatan-jawatan yang berhubung secara terus kepada <i>core-business</i> Universiti (directly related to core-business University)
iii.	Kategori 3	Kumpulan Pengurusan dan Profesional [Akademik dan Pentadbir & Ikhtisas] (Gred 41 dan ke atas)

- Senarai Jawatan Strategik mengikut kategori adalah seperti berikut:

KATEGORI	BIL.	JAWATAN	JSPIU	
1	1	Naib Canselor	UMS	
	2	TNCA		
	3	TNCP&I		
	4	TNCHEP		
	5	Pendaftar		
	6	Bendahari		
	7	Pustakawan		
	8	Penasihat Undang-Undang		
	9	Pengarah Kampus Cawangan		
2	KATEGORI 2A			
	1	Dekan Sekolah	13 buah sekolah	
	2	Pengarah Pusat	5 Pusat	PASCA
				PPIB
				PPI
				PPSA
		PKPP		
3			3 Institut	IPMB
				IPB
				IBTP

KATEGORI 2B			
1	Pengarah	PHI	
2	Ketua Unit	PHEA UHIEM UNIT PENERBITAN PUSAT ASASI SAINS	
KATEGORI 2C			
1	Timbalan-timbalan Dekan	13 buah sekolah	
2	Timbalan Pengarah Pusat	5 Pusat	PASCA PPIB PPI PPSA PKPP
3	Timbalan Pengarah Institut	3 Institut	IPMB IPB IBTP
KATEGORI 2D			
1	Timbalan Pengarah	PHI	
2	Timbalan Ketua Unit	PHEA UHIEM UNIT PENERBITAN PUSAT ASASI SAINS	
3	KUMPULAN PENGURUSAN & PROFESIONAL [AKADEMIK DAN PENTADBIRAN & IKHTISAS] (GRED 41 DAN KE ATAS)		
SKIM PERKHIDMATAN			Senarai jawatan yang terlibat akan dikaji dari masa ke semasa mengikut waran perjawatan
Profesor	Profesor Madya		
Pensyarah Kanan	Guru Bahasa		
Pegawai Tadbir	Pegawai Kewangan		
Pegawai Kebudayaan	Juruaudit Dalam		
Penerbit Rancangan	Pegawai Penerbitan		
Pegawai Sains	Pengurus Asrama		
Pegawai Teknologi Maklumat	Kurator		
Pegawai Pertanian	Pegawai Psikologi		
Jurutera	Pegawai Hal Ehwal Islam		
Juruukur Bahan	Pegawai Belia dan Sukan		
Pegawai Keselamatan	Pustakawan		
Pegawai Perubatan	Pegawai Undang-Undang		
Akauntan	Arkitek		

2.2 Profil Jawatan Strategik

Profil jawatan strategik adalah berdasarkan empat (4) elemen utama, iaitu:

1. Kompetensi
 - Pengetahuan (knowledge)
 - Kemahiran (Skill)
 - Sikap (Attitude)
2. Pengalaman
3. Markah prestasi LNPT, *Peer Assessment*
4. Fizikal dan mental

PROFIL JAWATAN NAIB CANSOLOR (TNC)			
KOMPETENSI	ASAS	UMUM	KHUSUS (AKADEMIK)
	Pengetahuan Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Kecemerlangan akademik • Pengiktirafan antarabangsa • Mempunyai PhD • Kelayakan profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai kelayakan professor • Berpengetahuan dalam pembentukan kokurikulum • Pakar dalam pembelajaran dan pengajaran • Pakar dalam penyelidikan penerbitan
	Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan • Kepimpinan • Perundingan • <i>Interpersonal Skill</i> • <i>Soft Skill</i> 	
	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • Role Model • Personaliti • Team Player • Berwibawa • Berkarisma • Bermotivasi • Lulus <i>Aptitude Test</i> • Integriti & Akuntabiliti 	
	Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Negara/badan luar dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekod cemerlang dalam penyediaan pascasiswazah • Menjadi penimbang tara isu akademik pascasiswazah • Mempromosi mobility akademik di peringkat antarabangsa • Jawatan: Dekan/Timbangan Dekan/ Pengarah (Kedudukan paling strategik yang pernah disandang).
	Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purata 85% untuk tiga tahun berturut-turut • Peer Assessment mendapat 3.5 dalam skala (likert Scale) 5 rating
	Fizikal dan mental		<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesihatan yang memuaskan • Sihat dari segi mental
	PROFIL JAWATAN PENDAFTAR		
DISKRIPSI TUGAS		AKTIVITI	
	Memimpin Organisasi: Pengurusan dan Pentadbiran Universiti serta Setiausaha Universiti	<ul style="list-style-type: none"> • Mempimpin tugas-tugas perancangan • Merancang dan menggubal polisi jabatan • Menjalankan tugas keurusetiaan diperingkat tertinggi Universiti 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi pakar rujuk di peringkat Universiti • Memantau dan mengkoordinasi/ fungsi Jabatan • Menganalisis dan menilai fungsi jabatan • Mempimpin dan menerajui pembaharuan/inovasi Jabatan 	
	ASAS	UMUM	KHUSUS
Pengetahuan / Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendedahan terhadap kewangan, BSM, Governan, Peraturan Universiti, dasar-dasar kerajaan, PSPTN dan UGGI • Pengurusan Universiti • Pengurusan Strategik • Pengurusan Kualiti • Perancangan sumber (Kewangan, `Peralatan, perolehan & Sumber Manusia) • Pengubalan Polisi Jangka Pendk & Jangka Panjang • Grooming Pelapis 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan akademik (Pendaftar) • Pengurusan sumber manusia (Pendaftar) • Pengurusan kewangan (Bendahari) • Pengurusan hal ehwal pelajar (P/B/KP) • Pengurusan perpustakaan (KP) 	
Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Perundingan • Mempengaruhi • Komunikasi • Kreatif • Penyelarasan • Krisis dan pengurusan perubahan • Pengagihan tugas dan penurunan kuasa • Kebolehan • Berkerjasama • <i>Mentoring/</i> pementoran • <i>Supporting</i> • Polisi dan peraturan • Menilai, analisis, Selesai Keperluan 		
Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Role model</i> • <i>Personality</i> • Team player • Berwibawa • Berkarisma • Bermotovasi 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Lulus <i>Aptitude Test</i> • Integriti & akuntibiliti • Berwawasan • Terbuka • Tegas • Adil • Bertanggungjawab • Amanah • Keyakinan diri 	
	Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Dalam dan Luar Negara dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian professional pernah mengetuai sekurang-kurangnya dua Bahagian Utama/ Fungsi Utama Jawatan
	Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purata 85% untuk tiga tahun berturut-turut • Peer Assessment mendapat 3.5 dalam skala (Likert Scala) 5 rating
	Fizikal dan mental		<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesihatan yang memuaskan • Sihat dari segi mental

PROFIL JAWATAN BENDAHARI

DISKRIPSI TUGAS		AKTIVITI
	Mempimpin Jabatan dalam merancang dan membentuk polisi kewangan serta menilai dari semasa ke semasa untuk memperkemaskinikan sejajar dengan keperluan semasa	<ul style="list-style-type: none"> • Menyemak dan mengesahkan maklumat dalam penyata kewangan • Memastikan akaun diproses dan disediakan dengan tepat dalam jangka masa yang ditetapkan • Memastikan operasi sistem berjalan lancar • Memantau dan memberi kelulusan khas kepada operasi sistem yang diperlukan • Memastikan proses kerja berjalan lancar dan mengikut tatacara yang dibenarkan • Menyediakan laporan bulanan, suku tahunan dan tahunan kepada pengurusan, agensi pusat dan pihak berwajib • Menganalisis serta melapor pencapaian dan prestasi kewangan setiap bulan, suku tahunan dan tahunan

		<ul style="list-style-type: none"> • Memantau dan menyesuaikan sistem kawalan dalaman dengan perubahan semasa • Menyemak dan menggabungkan modul-modul baru sistem kewangan berkomputer mengikut keperluan dan perkembangan semasa • Mengadakan peraturan dan panduan kewangan dan perakunan untuk jabatan-jabatan • Memberi ceramah, kursus kepada kakitangan • Menganggotai jawatankuasa yang berkaitan dengan khidmat nasihat kewangan • Memperkenalkan dasar dan peraturan baru yang berkaitan dengan kewangandan perakunan • Menyemak dan meminda peraturan sedia ada untuk disesuaikan dengan perkembangan semasa • Menilai dan menyemak proses kerja untuk meningkatkan kecekapan melalui mesyuarat, perbincangan staf dan kumpulan kualiti • Mengadakan perbincangan dengan agensi luar/ badan korporat bagi mendapat idea-idea baru dalam pengurusan kewangan dan perakunan • Merancang dan menilai sasaran kerja setiap kakitangan • Menilai senarai tugas dan penempatan kakitangan • Memberi latihan dan pendedahan seperti peluang peningkatan kerjaya kepada kakitangan • Membimbing dan memotivasikan kakitangan supaya menjalankan tugas seperti yang disasarkan
--	--	---

	ASAS	UMUM	KHUSUS
	Pengetahuan / Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui dengan terperinci dan memahami peraturan kewangan dan perakuan Universiti • Mengetahui dan memahami kandungan akta, statut dan pekeliling • Mahir terhadap proses kerja yang ada dalam jabatan Bendahari dan Jabatan lain yang berkaitan dengan kewangan • Teknik penyeliaan, memotivasikan dan membentuk kumpulankerja yang dinamik • Dapat mengubah sistem pengurusan kewangan sejajar dengan perubahan polisi Universiti • Peraturan kewangan dan perakuan yang diterima pakai • Akta, statut, pekeliling-pekeliling yang berkaitan dengan kewangan dan perakuan • Sistem dan proses kerja yang ada dalam Jabatan Bendahari • Kaedah pengurusan kewangan dan isu terkini yang berkaitan dengannya • Konsep penyeliaan dan pengawalan sistem dan tenaga kerja • Cara untuk mendapat maklumat dan mengubah dasar yang sedia ada 	
	Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Berupaya menyediakan penyata kewangan yang lengkap dan betul • Mahir dalam menilai sistem kewangan dan mengubah proses kerja dari semasa ke semasa • Mereke bentuk sistem maklumat pengurusan yang berkesan • Dapat mengesah kelemahan dalam pengurusan kewangan 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Kepimpinan, komunikasi dan pembentukan pasukan kerja yang berkesan • Mahir berkenaan peraturan 	
	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai sikap amanah, komited, cekap dan bertanggungjawab • Daya kepimpinan dan berdaya saing • Kreatif dan berinovatif 	
	Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Dalam dan Luar Negara dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian professional • Pernah mengetuai sekurang-kurangnya dua Bahagian Utama/Fungsi Utama jawatan
	Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purata 85% untuk tiga tahun berturut-turut • <i>Peer Assessment</i> mendapat 3.5 dalam skala (likert Scale) 5 rating
	Fizikal dan Mental		<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesihatan yang memuaskan • Sihat dari segi mental
PROFIL JAWATAN KETUA PUSTAKAWAN			
	DESKRIPSI TUGAS		AKTIVITI
	Memimpin Organisasi: Pengurusan dan Pentadbiran Perpustakaan serta Setiausaha Mesyuarat JK Perpustakaan UMS		<ul style="list-style-type: none"> • Mempimpin tugas-tugas perancangan • Merancang dan menggubal polisi jabatan • Memantau dan mengkoordinasi/Fungsi Jabatan • Merancang pembangunan sumber dalam jabatan • Menganalisis dan menilai fungsi jabatan • Mempimpin dan menerajui pembaharuan/ inovasi jabatan
	ASAS	UMUM	KHUSUS
	Pengetahuan Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendedahan terhadap Peraturan Universiti (AUKU dan Dasar-dasar kerajaan) • Pengurusan strategik • Pengurusan kualiti (MS ISO, KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Perpustakaan • Pengurusan Maklumat

		<ul style="list-style-type: none"> • Perancangan sumber (kewangan, peralatan, perolehan & sumber manusia) • Penggubalan polisi Jangka Pendek dan Jangka Panjang • <i>Grooming</i> Pelapis 	
	Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Perundingan • Mempengaruhi • Komunikasi • Kreatif • Penyelarasan • Pemudahcara • Krisis dan pengurusan perubahan • Pengagihan tugas dan penurunan kuasa • Kebolehan • Bekerjasama • Mentoring • <i>Supporting</i> • Polisi dan peraturan • Menilai, menganalisa • <i>Problem solving</i> 	
	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Role model</i> • <i>Personality</i> • Team player • Berwibawa • Berkarisma • Bermotovasi • Lulus <i>Aptitude Test</i> • Integriti & akuntibiliti • Berwawasan • Terbuka • Tegas • Adil • Bertanggungjawab • Amanah • Keyakinan diri 	
	Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Dalam dan Luar Negara dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian Profesional • Pernah mengetuai sekurang-kurangnya dua Bahagian Utam /Fungsi Utama jawatan
	Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purat 85% untuk tiga tahun berturut-turut
	Fizikal dan mental		<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesihatan yang memuaskan • Sihat dari segi mental
PROFIL JAWATAN PENASIHAT UNDANG-UNDANG			
	DESKRIPSI TUGAS		AKTIVITI
	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi Ketua Pejabat Penasihat Undang-Undang • Menjadi ahli ex-officio LPU dan Senat 		<ul style="list-style-type: none"> • Menasihati Universiti dalam semua hal ehwal perundangan

<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab dalam hal-hal yang berkaitan perundangan universiti • Menjadi ahli Jawatankuasa Pengurusan Universiti dan mana-mana jawatankuasa lain sebagaimana yang ditetapkan oleh Perlembagaan, Statut., Kaedah atau peraturan • Menyempurnakan apa-apa surat cara atau dokumen yang berkaitan perundangan Universiti dengan keizinan Lembaga • Memberi nasihat berkaitan urusan tata tertib pekerja dan pelajar Universiti • Melaksanakan apa-apa kuasa dan kewajipan lain dan mengambil apa-apa tindakan sebagaimana yang diperuntukan dalam menjalankan kuasa dan kewajipan yang ditetapkan oleh Perlembagaan, Statut, Kaedah atau Peraturan; dan • Menjalankan tugas-tugas dan fungsi lain yang diarahkan Naib Canselor dari semasa ke semasa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggubal, menyemak dan meluluskan dokumen perundangan • Menyedia, menyemak dan meluluskan surat cara perundingan • Menguruskan hal-hal berkaitan transaksi perundangan • Menguruskan hal-hal litigasi; dan • Menguruskan hal-hal berkaitan tindakan tatertib pekerja Universiti 	
ASAS	UMUM	KHUSUS
Pengetahuan Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendedahan terhadap Perlembagaan Universiti, Statut, Kaedah, Kewangan, BSM, Governan, Peraturan Universiti, Dasar-dasar kerajaan dan UGGI • Pengurusan Universiti • Pengurusan Strategik • Pengurusan Kualiti • Penggubalan Polisi Jangka Pendek & Jangka Panjang 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Sumber Manusa (Pendaftar) • Pengurusan Kewangan (Bendahari) • Pengurusan Hal Ehwal Pelajar (P/B/KP) • Pengurusan Perpustakaan
Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Perundingan • Mempengaruhi • Komunikasi • Kreatif • Penyelarasan • Pemudahcara • Krisis dan pengurusan perubahan • Pengagihan tugas dan penurunan kuasa • Kebolehan • Bekerjasama • Mentoring • <i>Supporting</i> • Polisi dan peraturan • Menilai, menganalisa • <i>Problem solving</i> 	

Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Role model</i> • <i>Personality</i> • Team player • Berwibawa • Berkarisma • Bermotivasi • Lulus <i>Aptitude Test</i> • Integriti & akuntabiliti • Berwawasan • Terbuka • Tegas • Adil • Bertanggungjawab • Amanah • Keyakinan diri 	
Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Dalam dan Luar Negara dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian Professional
Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purata 85% untuk tiga tahun berturut-turut • <i>Peer Assessment</i> mendapat 3.5 dalam skala (Likert Scale) 5 rating
PROFIL JAWATAN DEKAN/PENGARAH/KETUA UNIT		
	DESKRIPSI TUGAS	AKTIVITI
	<ul style="list-style-type: none"> • Mentafsir dan melaksanakan dasar-dasar Lembaga Senat dan Jawatankuasa Pengajian Sekolah, Pusat, Akademik dan Institut; • Mentadbir Sekolah, Pusat, Akademik dan Institut bagi memastikan pengurusan yang sewajarnya; • Menjalankan apa-apa tugas lain sebagaimana yang diarah oleh Naib Canselor dari semasa ke semasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan dan mengawal selia pencapaian, misi dan Objektif Universiti • Melaksana, mengurus dan mengawal selia polisi, peraturan, kaedah perjawatan dan perkhidmatan staf, belanjawan Sekolah, Pusat, yang berkuatkuasa seperti yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah Universiti • Melaksana, mengurus dan mengawal selia polisi, peraturan, kaedah yang berkaitan dengan program pengajian akademik, prasiswazah dan pasca siswazah, pengajaran, pembelajaran seperti yang telah ditetapkan oleh Senat • Merancang, mengurus dan mengawal selia pengkuliahan, subjek dan silibus pengajian, tugas

		<p>tenaga pengajar, keperluan alat dan pengajaran dan pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurus dan mengawal selia penyediaan penerbitan Laporan Tahunan dan Kewangan • Merancang, mengurus dan mengeawal selia aktiviti penyelidikan, penulisan dan penerbitan, perundingan dan khidmat social kakitangan, rekod harian staf, disiplin pelajar dan pengambilan, penyimpanan rekod pelajar dan staf • Merancang, mengurus dan mengawal selia program latihan dan pemajuan staf tenaga sumber akademik dan bukan akademik 	
	ASAS	UMUM	KHUSUS
	Pengetahuan/ Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendedahan Terhadap Kewangan, BSM, Governan, Peraturan Universiti, Dasar-dasar Kerajaan, PSPTN, dan UGGI • Pengurusan Universiti • Pengurusan Strategik • Pengurusan Kualiti • Perancangan Sumber (kewangan, peralatan, perolehan & Sumber Manusia) • Penggubalan polisi Jangka pendek & Jangka Panjang • <i>Grooming</i> pelapis 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Akademik • Pengurusan Sumber Manusia • Pengurusan Kewangan • Pengurusan Hal Ehwal Pelajar • Penyelidikan • Penerbitan • Persidangan • Perundingan
	Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Perundingan • Mempengaruhi • Komunikasi • Kreatif • Penyelarasan • Pemudahcara • Krisis dan pengurusan perubahan • Pengagihan tugas dan penurunan kuasa • Kebolehan • Bekerjasama • Mentoring • <i>Supporting</i> • Polisi dan peraturan 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Menilai, menganalisa • <i>Problem solving</i> 	
	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Role model</i> • <i>Personality</i> • Team player • Berwibawa • Berkarisma • Bermotivasi • Lulus <i>Aptitude Test</i> • Integriti & akuntibiliti • Berwawasan • Terbuka • Tegas • Adil • Bertanggungjawab • Amanah • Keyakinan diri 	
	Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Dalam dan Luar Negara dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian Professional • Pernah mengetuai sekurang-kurangnya dua Bahagian Utama/Fungsii Utama jawatan
	Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purata 85% untuk tiga tahun berturut-turut • <i>Peer Assessment</i> mendapat 3.5 dalam skala (Likert Scale) 5 rating
	Fizikal & Mental		<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesihatan yang memuaskan • Sihat dari segi mental
PROFIL JAWATAN TIMBALAN DEKAN/ TIMBALAN PENGARAH/ TIMBALAN KETUA UNIT			
	DESKRIPSI TUGAS		AKTIVIT
	Bertanggungjawab kepada Dekan/Pengarah/Ketua Unit dalam hal ehwal berkaitan: <ul style="list-style-type: none"> • Program Akademik (Program Pengajian) • Pengendalian Amali • Pengendalian dan Penyeliaan Praktikum Pelajar • Kemajuan Akademik bagi ahli-ahli akademik • Penyelidikan • Persidangan • Penerbitan 		<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian pelajar dalam program/kursus-kursus yang dikendalikan • Rekod pencapaian pelajar, • Pembimbing-guiding remediah-pemulihan kepada pelajar • Pengendalian makmal-makmal • Persediaan dan peralatan amalai • Rekod stok dan inventori alat-alat • Pengendalian dan penyemakan program praktikum pelajar/latihan industry pelajar • Mengenalpasti bidang tujuhan dan tumpuan penyelidikan

		<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan dana dan pengawasan serta pengagihan dana • Pemantauan program penyelidikan yang dluluskan • Menentukan priority penerbitan sekolah • Menjalankan tugas yang diarahkan oleh Naib Canselor dari semasa ke semasa 	
	ASAS	UMUM	KHUSUS
	Pengetahuan/ Latihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendedahan terhadap Kewangan, BSM, Governan, Peraturan Universiti, Dasar-dasar Kerajaan, PSPTN, dan UGGI • Pengurusan Universiti • Pengurusan Strategik • Pengurusan Kualiti • Perancangan Sumber (kewangan, peralatan, perolehan & Sumber Manusia) • Penggubalan polisi Jangka pendek & Jangka Pangjang • <i>Grooming</i> pelapis 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Akademik • Pengurusan Sumber Manusia • Pengurusan Kewangan • PengurusanHal Ehwal Pelajar • Penyelidikan • Penerbitan • Persidangan • Perundingan
	Kemahiran	<ul style="list-style-type: none"> • Perundingan • Mempengaruhi • Komunikasi • Kreatif • Penyelarasan • Pemudahcara • Krisis dan pengurusan perubahan • Pengagihan tugas dan penurunan kuasa • Kebolehan • Bekerjasama • Mentoring • <i>Supporting</i> • Polisi dan peraturan • Menilai, menganalisa, Selesai keperluan 	
	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Role model</i> • <i>Personality</i> • Team player • Berwibawa • Berkarisma 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Bermotivasi • Lulus <i>Aptitude Test</i> • Integriti & akuntabiliti • Berwawasan • Terbuka • Tegas • Adil • Bertanggungjawab • Amanah • Keyakinan diri 	
	Pengalaman/ Sumbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat pengiktirafan Dalam dan Luar Negara dan keahlian professional • Melibatkan diri dalam aktiviti Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian Professional • Pernah mengetahui sekurang-kurangnya dua Bahagian Utama/Fungsii Utama jawatan
	Prestasi		<ul style="list-style-type: none"> • Purata 85% untuk tiga tahun berturut-turut • <i>Peer Assessment</i> mendapat 3.5 dalam skala (Likert Scale) 5 rating
	Fizikal & Mental		<ul style="list-style-type: none"> • Tahap kesihatan yang memuaskan • Sihat dari segi mental
PROFIL JAWATAN BAGI KUMPULAN PENGURUSAN & PROFESIONAL ADALAH SEPerti DAlAM LAMPIRAN A			

2.3 Jawatankuasa dan Penggantian UMS dan Terma Rujukan (Terms of Referenc)

DIFINISI

a) JAWATANKUASA INDUK (JKI) *SEARCH COMMITTEE*

- i. Menetapkan Pelan Penggantian Universiti secara menyeluruh, efektif dan rasional bagi memenuhi hala tuju organisasi jangka pendek dan jangka panjang;
- ii. Menentukan Pelan Penggantian berdasarkan kriteria mengikut bidang dan jawatan; dan
- iii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian ke atas calon yang sesuai untuk pertimbangan YB Menteri Pendidikan Malaysia/ Lembaga Pengarah Universiti/ Pihak Pengurusan Berkuasa Universiti.

b) JAWATANKUASA KERJA (JKK) *SEARCH COMMITTEE*

- i. Melaksanakan dasar dalam merangka Pelan Penggantian Universiti secara menyeluruh, efektif dan rasional;
- ii. Mengenalpasti dan menyenaraikan pegawai-pegawai bagi tujuan Pelan Penggantian mengikut jawatan;
- iii. Menilai Pelan Penggantian mengikut tempoh yang sesuai;
- iv. Menyediakan senarai kekananan dan mencadangkan senarai (shortlisting) pegawai Gred 41 ke atas yang sesuai

dalam pelaksanaan Pelan Penggantian Universiti secara menyeluruh;

- v. Menyenaraikan jawatan-jawatan yang terlibat;
- vi. Mengkaji kedudukan perjawatan bagi memenuhi keperluan semasa, keperluan dalam tempoh 3 hingga 5 tahun dan tempoh 6 hingga 10 tahun akan datang;
- vii. Melaksanakan Pelan Penggantian berdasarkan kompetensi dengan mengambilkira pegawai yang cemerlang secara menyeluruh termasuk berprestasi tinggi berdasarkan Laporan Nilain Prestasi Tahunan (LNPT); dan
- viii. Melaksanakan pembangunan kerjaya/ diri pegawai dengan mengadakan sesi latihan/ kursus khas (*roadmap*) dan penilaiannya.

2.3.1 Pembentukan Jawatankuasa Pelan Penggantian

2.3.2 Jawatankuasa Pemilihan Naib Canselor

JAWATANKUASA PEMILIH (NAIB CANSELOR)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Keahlian (Dilantik oleh Menteri Pendidikan Malaysia)</p> <p>Enam (6) orang ahli tetap yang terdiri daripada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantan Ketua Setiausaha Kementerian Pendidikan Tinggi 2. Tokoh Korporat yang berpengalaman diperingkat antarabangsa 3. Ahli-ahli akademik ternama 4. Profesor-profesor ternama <p>Ahli yang dilantik mengikut kekosongan Jawatan Naib Canselor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengerusi LPU 2. Dua (2) orang wakil Ahli Senat Universiti <p>Urus Setia:</p> <p>Unit Governan, Jabatan Pengajian Tinggi</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Menilai pencapaian prestasi Naib Canselor sedia ada sepanjang tempoh perkhidmatan berdasarkan Petunjuk Prestasi Utama berdasarkan portfolio yang ditetapkan oleh Universiti ii. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon Naib Canselor baru yang telah dikenal pasti. Penelitian dan penilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan kriteria-kriteria umum dan khusus untuk Naib Canselor seperti yang ditetapkan iii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk dipertimbangkan YB Menteri Pendidikan Malaysia iv. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa

2.3.3 Jawatankuasa Pemilih (Timbalan Naib Canselor)

JAWATANKUASA PEMILIH (TIMBALAN NAIB CANSELOR)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Pengerusi Lembaga Pengarah</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naib Canselor 2. Ketua Setiausaha KPM atau Ketua Pengarah JPT 3. Tiga (3) orang Ahli Akademik Kanan yang berwibawa di mana salah seorangnya mewakili Senat Universiti <p>Setiausaha</p> <p>Pendaftar</p> <p>Urus Setia</p> <p>Unit Pengurusan Bakat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Menilai pencapaian prestasi Timbalan Naib Canselor sedia ada sepanjang tempoh perkhidmatan berdasarkan portfolio masing-masing yang ditetapkan oleh Universiti ii. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon Timbalan Naib Canselor baru yang telah dikenal pasti. Penelitian dan penilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan kriteria-kriteria umum dan khusus untuk Timbalan Naib Canselor seperti yang ditetapkan. iii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk pertimbangan YB Menteri Pendidikan Malaysia iv. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa.

2.3.4 Jawatankuasa Pemilih (Jawatan Pentadbiran Universiti)

JAWATANKUASA PEMILIH (TIMBALAN NAIB CANSOLOR)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Naib Canselor</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Timbalan-Timbalan Naib Canselor 2. Pendaftar 3. Bendahari 4. Pustakawan 5. Pegawai Kanan Universiti yang dilantik oleh Naib Canselor <p>Setiausaha</p> <p>Ketua Jabatan Canselori</p> <p>Urus Setia</p> <p>Penolong Pendaftar Kanan Jabatan Canselori</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Menilai pencapaian prestasi penyandang sedia ada sepanjang tempoh perkhidmatan berdasarkan portfolio masing-masing yang ditetapkan oleh Universiti ii. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon baru yang telah dikenal pasti. Penilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan kriteria-kriteria umum dan khusus untuk Timbalan Naib Canselor seperti yang ditetapkan. iii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk pertimbangan Pihak Berkuasa Pengurusan Universiti iv. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa.

2.3.5 Jawatankuasa Pemilih (Jawatankuasa Akademik)

JAWATANKUASA PEMILIH (JAWATAN PROFESOR MADYA/PENSYARAH KANAN/GURU BAHASA)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Timbalan Naib Canselor</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dua (2) ahli Senat 2. Dekan/Pengarah Jabatan/Sekolah/ Institut yang baginya kursi itu atau jawatan professor diperuntukkan <p>Setiausaha</p> <p>Pendaftar</p> <p>Urus Setia</p> <p>Unit Kenaikan Pangkat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<p>i. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon professor Madya/Pensyarah Kanan/ Guru Bahasa baru yang telah dikenal pastiPenilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan Garis Panduan Kenaikan Pangkat kakitangan Akademik Universiti Malaysia Sabah seperti yang ditetapkan</p> <p>ii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk pertimbangan Pihak Berkuasa Pengurusan Universiti dan Lembaga Pengarah Universiti</p> <p>iii. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa.</p>

2.3.6 Jawatankuasa Pemilih (Jawatan Pentadbiran dan Ikhtisas)

JAWATANKUASA PEMILIH (JAWATAN PENDAFTAR/BENDAHARI/KETUA PUSTAKAWAN/ PENASIHAT UNDANG-UNDANG)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Naib Canselor</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dua (2) ahli Lembaga Pengarah Universiti 2. Dua (2) ahli Senat <p>Setiausaha</p> <p>Ketua Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Urus Setia</p> <p>Unit Kenaikan Pangkat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon Pendaftar/Bendahari/ Ketua Pustakawan/ Penasihat Undang-Undang baru yang telah dikenal pastiPenilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan keupayaan dan kebolehan calon dalam menjalankan fungsi jawatan ii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk pertimbangan Lembaga Pengarah Universiti iii. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa.

JAWATANKUASA PEMILIH
(JAWATAN DALAM KUMPULAN PENGURUSAN DAN
PROFESIONAL)

AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Pendaftar</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dua (2) orang pegawai kanan Universiti 2. Ketua Pusat Tanggungjawab yang baginya jawatan itu diperuntukkan <p>Setiausaha</p> <p>Ketua Bahagian Sumber Manusia atau wakil yang dilantik oleh Pengerusi</p> <p>Urus Setia</p> <p>Unit Kenaikan Pangkat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon Pengurusan dan Profesional baru yang telah dikenal pasti. Penelitian dan penilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan keupayaan dan kebolehan calon dalam menjalankan fungsi jawatan serta telah memenuhi kriteria seperti dalam Garis Panduan Kenaikan Pangkat (Pentadbiran dan Ikhtisas) UMS ii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk pertimbangan Pihak Berkuasa Pengurusan Universiti iii. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa.

**JAWATANKUASA PEMILIH
(JAWATAN DALAM KUMPULAN PELAKSANA)**

AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi Pendaftar atau wakilnya</p> <p>Ahli:</p> <p style="padding-left: 40px;">1. Tiga (3) orang pegawai Universiti yang dilantik oleh Pendaftar</p> <p>Setiausaha/Urus Setia Unit Kenaikan Pangkat Bahagian Sumber Manusia Jabatan Pendaftar</p>	<p>i. Mengadakan temuduga ke atas calon-calon Kumpulan Pelaksana yang telah dikenal pasti. Penilaian dan penilaian terhadap calon yang berpotensi hendaklah berdasarkan keupayaan dan kebolehan calon dalam menjalankan fungsi jawatan serta telah memenuhi kriteria seperti dalam Garis Panduan Kenaikan Pangkat (Pentadbiran dan Ikhtisas) UMS</p> <p>ii. Membuat dan mengemukakan perakuan penilaian terhadap calon-calon yang sesuai untuk pertimbangan Pihak Berkuasa Pengurusan Universiti</p> <p>iii. Memelihara kerahsiaan proses serta keputusan Jawatankuasa.</p>

2.3.7 Jawatankuasa Kerja *Search Committee* (Naib Canselor)

JAWATANKUASA KERJA <i>SEARCH COMMITTEE</i> (NAIB CANSOLOR)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Pengerusi Lembaga Pengarah Universiti</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiga (3) orang ahli Lembaga Universiti 2. Pendaftar 3. Bendahari 4. Ketua Pustakawan 5. Dua (2) Pegawai Kanan Universiti yang dilantik oleh Naib Canselor <p>Setiausaha</p> <p>Ketua Jabatan Canselori</p> <p>Urus Setia</p> <p>Unit Pengurusan Bakat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Menerima senarai calon daripada Bahagian Sumber Manusia ii. Membuat penapisan calon yang layak iii. Menyenarai pendek calon yang layak untuk ditemuduga iv. Mengemukakan perakuan dan penilaian calon yang sesuai kepada Jawatankuasa Pemilih Timbalan Naib Canselor v. Memelihara kerahsiaan proses dan keputusan jawatankuasa

2.3.8 Jawatankuasa Kerja *Search Committee* (Timbalan Naib Canselor)

JAWATANKUASA KERJA <i>SEARCH COMMITTEE</i> (TIMBALAN NAIB CANSELOR)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi Naib Canselor</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendaftar 2. Bendahari 3. Ketua Pustakawan 4. Dua (2) Pegawai Kanan Universiti yang dilantik oleh Naib Canselor <p>Setiausaha Ketua Jabatan Canselori</p> <p>Urus Setia Unit Pengurusan Bakat Bahagian Sumber Manusia Jabatan Pendaftar</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Menerima senarai calon daripada Bahagian Sumber Manusia ii. Membuat penapisan calon yang layak iii. Menyenarai pendek calon yang layak untuk ditemuduga iv. Mengemukakan perakuan dan penilaian calon yang sesuai kepada Jawatankuasa Pemilih Timbalan Naib Canselor v. Memelihara kerahsiaan proses dan keputusan jawatankuasa

2.3.9 Jawatankuasa Kerja *Search Committee* (Jawatan Pentadbiran Universiti)

JAWATANKUASA KERJA <i>SEARCH COMMITTEE</i> (JAWATAN PENTADBIRAN UNIVERSITI)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Timbalan Naib Canselor (yang dilantik oleh Naib Canselor)</p> <p>Ahli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendaftar 2. Bendahari 3. Ketua Pustakawan 4. Dua (2) Pegawai Kanan Universiti yang dilantik oleh Naib Canselor <p>Setiausaha</p> <p>Ketua Jabatan Canselori</p> <p>Urus Setia</p> <p>Unit Pengurusan Bakat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ol style="list-style-type: none"> i. Menerima cadangan daripada Bahagian Sumber Manusia berdasarkan UMS Talent Pool System ii. Membuat penapisan dan penilaian ke atas calon yang layak iii. Mengemukakan perakuan dan penilaian calon yang sesuai kepada Naib Canselor iv. Memelihara kerahsiaan proses dan keputusan jawatankuasa

2.3.10 Jawatankuasa Kerja *Search Committee* (Jawatan Akademik)

JAWATANKUASA KERJA <i>SEARCH COMMITTEE</i> (JAWATAN AKADEMIK)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi Timbalan Naib Canselor</p> <p>Ahli Ahli-ahli akademik kanan yang dilantik oleh Naib Canselor</p> <p>Setiausaha Ketua Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Urusetia Unit Kenaikan Pangkat Bahagian Sumber Manusia Jabatan Pendaftar</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Membuat penapisan dan penilaian ke atas calon yang layak ii. Mengemukakan perakuan dan penilaian calon yang sesuai kepada Jawatankuasa Pemilih iii. Memelihara kerahsiaan proses dan keputusan jawatankuasa

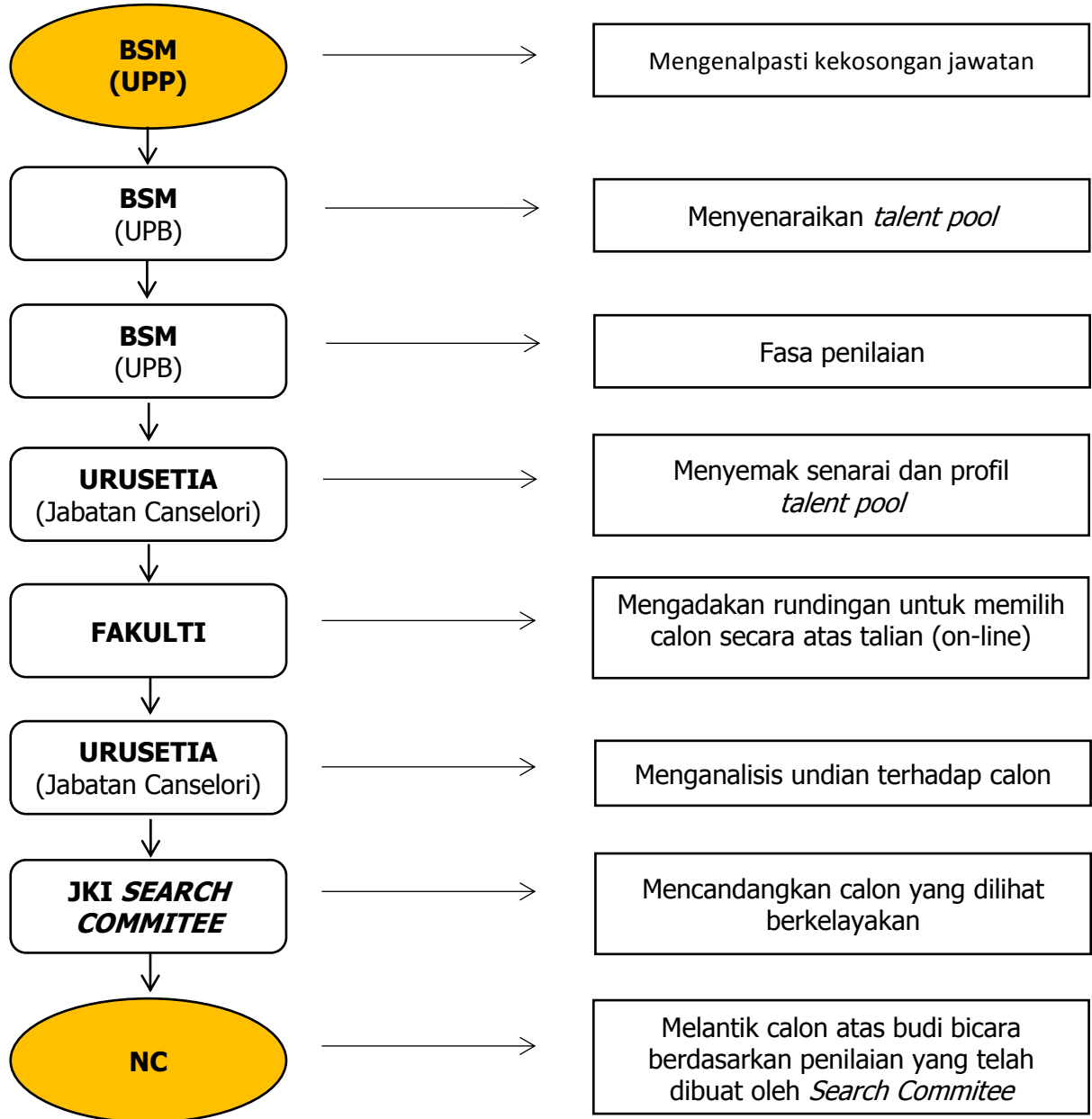
2.3.11 Jawatankuasa Kerja *Search Committee* (Jawatan Pentadbiran dan Ikhtisas)

JAWATANKUASA KERJA <i>SEARCH COMMITTEE</i> (JAWATAN PENDAFTAR/BENDAHARI/KETUA PUSTAKAWAN/ PENASIHAT UNDANG-UNDANG)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Ahli Lembaga yang dilantik oleh Pengerusi LPU</p> <p>Ahli</p> <p>Pegawai-pegawai Uta,a Universiti (Selain daripada penyandang)</p> <p>Setiausaha</p> <p>Ketua Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Urusetia</p> <p>Unit Pengurusan Bakat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Membuat penapisan dan penilaian ke atas calon yang layak ii. Mengemukakan perakuan dan penilaian calon yang sesuai kepada Jawatankuasa Pemilih iii. Memelihara kerahsiaan proses dan keputusan jawatankuasa

2.3.12 Jawatankuasa Kerja *Search Committee* (Jawatan Pentadbiran dan Ikhtisas)

JAWATANKUASA KERJA <i>SEARCH COMMITTEE</i> (JAWATAN BAGI KUMPULAN PENGURUSAN & PROFESIONAL DAN KUMPULAN PELAKSANA)	
AHLI JAWATANKUASA	TERMA RUJUKAN
<p>Pengerusi</p> <p>Ketua Timbalan Pendaftar yang dilantik oleh Pendaftar</p> <p>Ahli</p> <p>Empat (4) orang Pegawai Kanan (pentadbiran dan ikhtisas) yang dilantik oleh Pendaftar</p> <p>Setiausaha/Urusetia</p> <p>Unit Kenaikan Pangkat</p> <p>Bahagian Sumber Manusia</p> <p>Jabatan Pendaftar</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Membuat penapisan dan penilaian ke atas calon yang layak ii. Mengemukakan perakuan dan penilaian calon yang sesuai kepada Jawatankuasa Pemilih iii. Memelihara kerahsiaan proses dan keputusan jawatankuasa

**PROSES KERJA PEMILIHAN DEKAN/PENGARAH, TIMBALAN DEKAN/TIMBALAN
PENGARAH, KETUA UNIT/TIMBALAN KETUA UNIT**



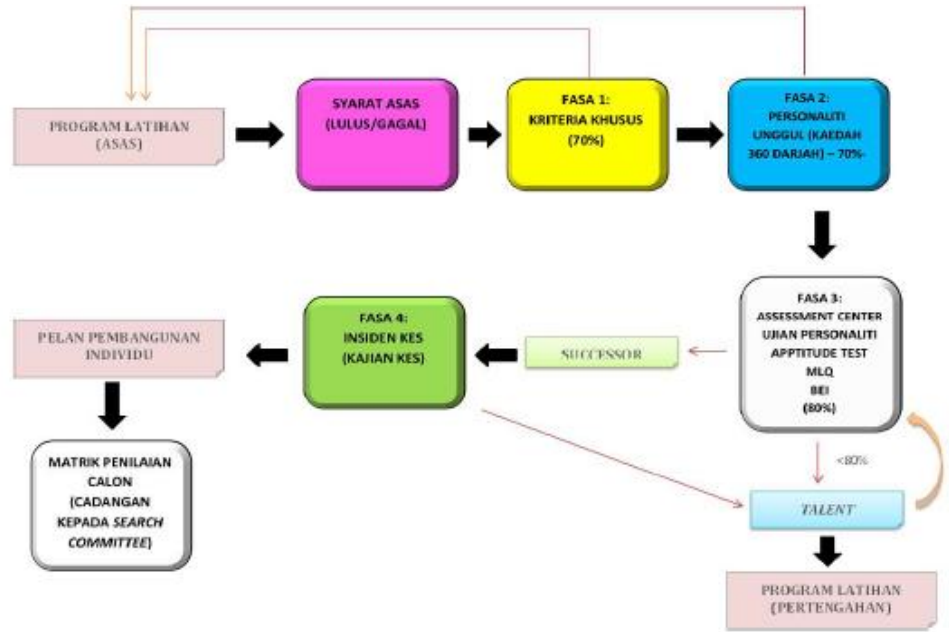
3.0 BAHAGIAN 3 (PENILAIAN)

3.1 Syarat dan Kriteria Pemilihan *Talent Pool*

- a) Syarat umum
- Hendaklah terdiri daripada pegawai gred N41 hingga Jusa A/B/C;
 - Memperolehi markah LNPT 80% dan ke atas bagi 3 tahun berturut-turut;
 - Mengikuti Kursus Gugusan Kempimpinan;
 - Telah memenuhi mata CPD seperti yang ditetapkan;
 - Tiada kesalahan tata tertib; dan
 - Diperakukan oleh Ketua Jabatan
- b) Kriteria kemasukan calon ke dalam *talent pool*
- Memenuhi semua syarat umum seperti yang tersebut di atas;
 - Mencapai markah minimum dalam setiap kriteria penilaian yang ditetapkan; dan
 - Diperakukan oleh jawatankuasa berkaitan
- c) Penerimaan calon menyertai *talent pool*
- Surat tawaran diperakukan oleh jawatankuasa berkaitan;
 - Tawaran hendaklah diketahui oleh Unit yang terlibat dalam mengurus Pelan Penggantian, jawatankuasa berkaitan dan calon sahaja
 - Calon hendaklah menandatangani surat tawaran/perakuan penerimaan sebagai *talent pool*
 - Isi kandungan surat tawaran adalah seperti berikut:
 - Calon tiada jaminan kenaikan pangkat atau jaminan akan dipilih untuk mengisi jawatan strategik;
 - Calon hendaklah mengikuti semua program pembangunan yang disediakan dalam pelan pembangunan *talent pool*; dan
 - Calon akan disingkirkan sekiranya tidak mencapai tahap kompetensi yang ditetapkan dalam masa yang telah diberikan dan akan melalui proses pemilihan semula
- d) Kriteria penyingkiran calon pada *talent pool*
- Dalam keadaan-keadaan berikut, calon boleh disingkirkan daripada senarai *talent pool*:
- Permintaan calon;
 - Telah diputuskan oleh pihak Universiti;
 - Calon gagal mencapai kompetensi yang ditetapkan; dan
 - Calon terlibat dalam kes tata tertib dan keberhutangan serius semasa berada di dalam *talent pool*.
- e) Kriteria kemasukan semula ke dalam *talent pool*
- Memenuhi syarat umum;
 - Memenuhi kriteria kemasukan dalam *talent pool*; dan
 - Diperakukan oleh jawatankuasa berkaitan.
- f) Penilaian calon
- Kaedah-kaedah penilaian yang digunakan untuk menentukan *talent pool* adalah seperti berikut:
- Syarat asas;

- Kriteria khusus;
- Ciri-ciri personaliti unggul (towering personality)
- Assessment Center (Ujian Personaliti, Apptitude Test, MLQ); dan
- Kajian kes dan *Behavioral Event Interview* (BEI).

3.2 Carta Alir Penilaian Calon



3.3 Kriteria-Kriteria Penilaian Calon

3.3.1 Syarat-syarat asas yang wajib dipenuhi oleh calon adalah seperti berikut:

- Bebas daripada keberhutangan serius;
- Memperolehi markah LNPT 80% ke atas bagi tiga tahun berturut-turut;
- Bebas daripada sebarang hukuman tatatertib; dan
- Diperakukan oleh Ketua Jabatan

Dasar Kenaikan pangkat bagi pegawai yang sedang disiasat dan telah menerima hukuman tatatertib dalam peringkat Mesyuarat Jawatankuasa Tatatertib Universiti Malaysia Sabah

JENIS HUKUMAN TATATERTIB	TEMPOH ANGGOTA TIDAK LAYAK DIPERTIMBANGKAN DINAIKKAN PANGKAT
Amaran	12 bulan
Denda	18 bulan
Lucut hak emolumen	24 bulan
Tanggung Pergerakan Gaji	30 bulan

Turun gaji	36 bulan
Turun pangkat	48 bulan

*Sumber Rujukan: Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil.7 Tahun 2010

3.3.2 Kriteria khusus

PENGAGIHAN MARKAH			
BIL.	KRITERIA KHUSUS	MARKAH MAKSIMA	WAJARAN
1	Purata markah Nilaian Laporan Prestasi Tahunan (LNPT) bagi 3 tahun terkini <ul style="list-style-type: none"> 90-100 80-89 	20	20 10
2	Tempoh berkhidmat di UMS dalam gred jawatan semasa <ul style="list-style-type: none"> 1-3 tahun 4 tahun 5 tahun 6 tahun 7 tahun dan ke atas 	10	2 4 6 8 10
3	Beban tugas/kompleksiti tugas/saiz organisasi sedia ada <ul style="list-style-type: none"> Pegawai Utama Ketua J/S/P/I/U Timbalan Ketua J/S/P/I/U/ Ketua Sektor Ketua Program/ Ketua Seksyen Ketua Unit 	20	20 15 10 5 5
4	Markah Maksima CPD <ul style="list-style-type: none"> 42 point 30 point 20 point 10 point 	20	Jumlah point ÷ Point maksima CPD x 20
KRITERIA TAMBAHAN (Kriteria wajib untuk kakitangan akademik dan markah tambahan bagi kakitangan bukan akademik)			
BIL.	KRITERIA KHUSUS	MARKAH MAKSIMA	WAJARAN

5	Pingat, anugerah, pengiktirafan, dan pencapaian RASMI dalam tempoh 5 tahun di peringkat: <ul style="list-style-type: none"> • Universiti (Khas, Inovasi, PEREKA) • Negeri • Kebangsaan • Luar Negara 	20	2 markah setiap satu 4 markah setiap satu 6 markah setiap satu 8 markah setiap satu
6	Kepakaran/Badan Profesional	5	
7	Kelayakan Akademik (dalam tempoh 3 tahun lepas) <ul style="list-style-type: none"> • PhD • Master 	5	5 3

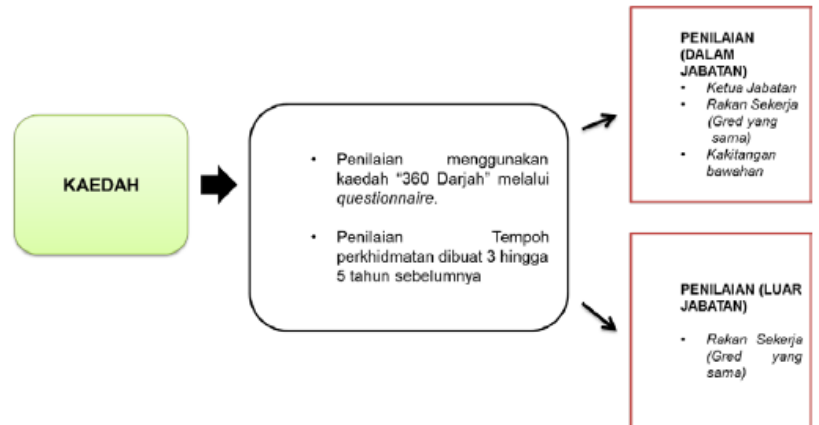
3.3.3 Ciri-ciri personaliti unggul (Towering Personality)

- A. Mengurus Organisasi
Penerangan:
Mempunyai cita-cita, semangat dan wawasan yang telah dikenalpasti serta sentiasa berusaha ke arah mencapai kejayaan cemerlang organisasi.
- B. Pengurusan Kendiri
Penerangan:
Mempunyai daya kreatif dan daya saing yang tinggi, beretika, berketerampilan, keadaan emosi yang stabil dan sentiasa berusaha meningkatkan pengetahuan dan kemahiran.
- C. Mengurus Sumber-Sumber
Penerangan:
Memiliki kebolehan dan komitmen dalam merancang, memantau dan menggerakkan sumber di bawah kawalan dengan teratur dan berkesan.
- D. Kepimpinan
Penerangan:
Berpengetahuan luas, bijaksana, berkemahiran tinggi dan mengutamakan pematuhan peraturan.
- E. Pembangunan Manusia
Penerangan:
Mempunyai daya kreativiti yang tinggi, konstruktif, saintifik, progresif, inovatif, kritikal, global dan analitikal untuk membangunkan modal insan bagi mencapai kecemerlangan organisasi.
- F. Kerja Berkumpulan
Penerangan:
Memiliki kemampuan untuk memujuk, mengarah dan menggerak pasukan serta sumber di bawah kawalan.

G. Mengurus Perubahan

Penerangan:

Mempunyai pemikiran terbuka, berpandangan jauh, rasional, yakin serta bersedia menerima dan melaksanakan perubahan.



3.3.4 *Assessment Tool*

Assessment tool yang digunakan untuk menilai calon akan diwujudkan dengan kerjasama daripada Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial (SPKS) Universiti Malaysia Sabah. Antara kaedah yang digunakan dalam fasa ini adalah seperti berikut:

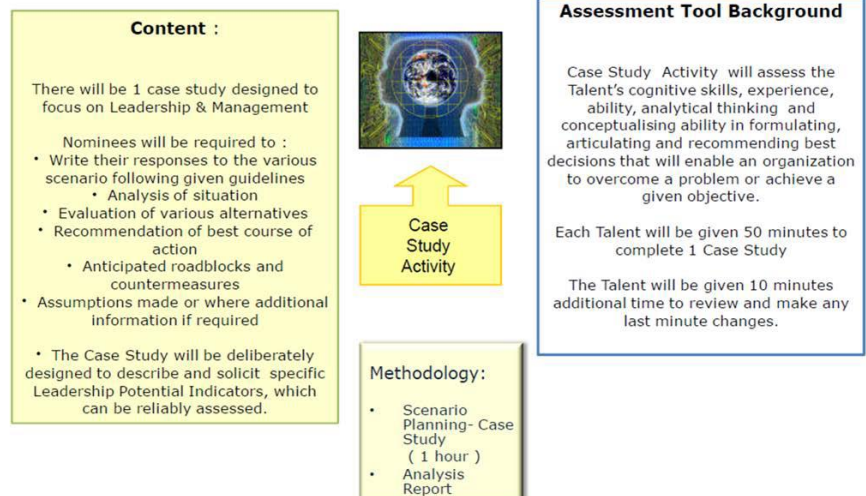
- a) *Harrison Assessment* (HA);
- b) Ujian Psikometrik; dan
- c) Ujian Personaliti

Contoh penilaian menggunakan Harrison Assessment (HA):

3.3.5 *Kajian Kes (Case Study)*

"Kajian Kes" didefinisikan sebagai satu deskripsi tentang sesuatu situasi yang sama ada telah atau sedang berlaku serta boleh menjadi pengajaran. Ia adalah satu alat pembelajaran berkesan yang berupaya membentuk kemahiran membuat keputusan, berfikir, berinteraksi dan bekerja secara berpasukan.

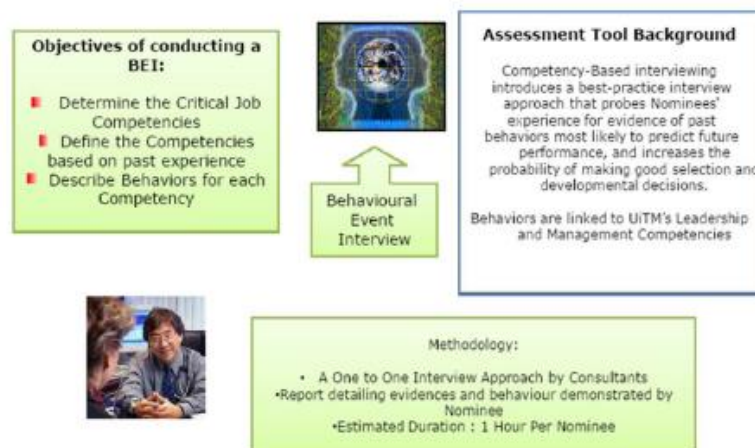
PHASE 2- Management Case Study Activity



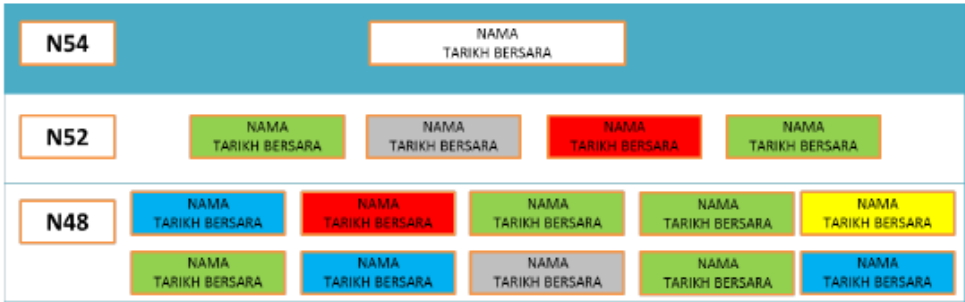
3.3.6 Behavioral Event Interview (BEI)

Temubual tingkah laku adalah temubual yang diadakan secara berstruktur dan digunakan untuk mengumpul maklumat mengenai kelakuan individu pada masa lampau. Prestasi masa lalu seseorang boleh digunakan untuk meramal prestasi masa depan seseorang. Soalan-soalan yang digunakan adalah soalan berbentuk terbuka (*open-ended question*).

PHASE 2- Behavioural Event Interview(BEI)



3.3.7 Matriks penilaian calon







3.4 Jawatankuasa Pelaksana

FASA	KAEDAH PEMILIHAN	PELAKSANA	JAWATANKUASA MEMPERAKUKAN MARKAH CALON
WAJIB	SYARAT ASAS	Jawatankuasa Kerja Mengikut Skim Perkhidmatan	Panel Pembangunan Sumber Manusia
1	Kriteria Khusus		
2	Ciri-Ciri Personaliti Unggul		
3	Assessment Tool (eg:Kaedah 360 darjah)		
4	Kajian Kes & Behavioral Event Interview (BEI)		

3.5 Calon Skor Markah Bagi Setiap Calon





CONTOH 1: CALON SUCCESSOR

Nama Calon : Izara Aleesya Mohd Azhar
 Jawatan : Pegawai Tadbir Gred N32
 J/S/P/I/U : Jabatan Pendaftar

KRITERIA	MARKAH MAKSIMUM (%)	MARKAH LULUS (%)	MARKAH DICAPAI	TAHAP PENCAPAIAN CALON
ASAS	100	WAJIB LULUS	LULUS	
KHUSUS		70	75	
PERSONALITI UNGGUL		70	80	
ASSESSMENT TOOLS (360 DARJAH)		80	82	
KAJIAN KES & BEI		80	85	
PENCAPAIAN KESELURUHAN CALON	Calon telah melepasi semua kriteria yang telah ditetapkan. Calon layak dimasukkan dalam kategori SUCCESSOR			

CONTOH 2: CALON TALENT

Nama Calon : Mohd. Haris Irfan
 Jawatan : Pustakawan Gred S52
 J/S/P/I/U : Jabatan Perpustakaan

KRITERIA	MARKAH MAKSIMUM (%)	MARKAH LULUS (%)	MARKAH DICAPAI	TAHAP PENCAPAIAN CALON
ASAS	100	WAJIB LULUS	LULUS	
KHUSUS		70	75	
PERSONALITI UNGGUL		70	80	
ASSESSMENT TOOLS (360 DARJAH)		80	82	
KAJIAN KES & BEI		80	73	
PENCAPAIAN KESELURUHAN CALON	Calon telah melepasi semua kriteria yang telah ditetapkan. Calon layak dimasukkan dalam kategori <i>TALENT/SUCCESSOR</i>			

4.0 BAHAGIAN 4 (PEMBANGUNAN)

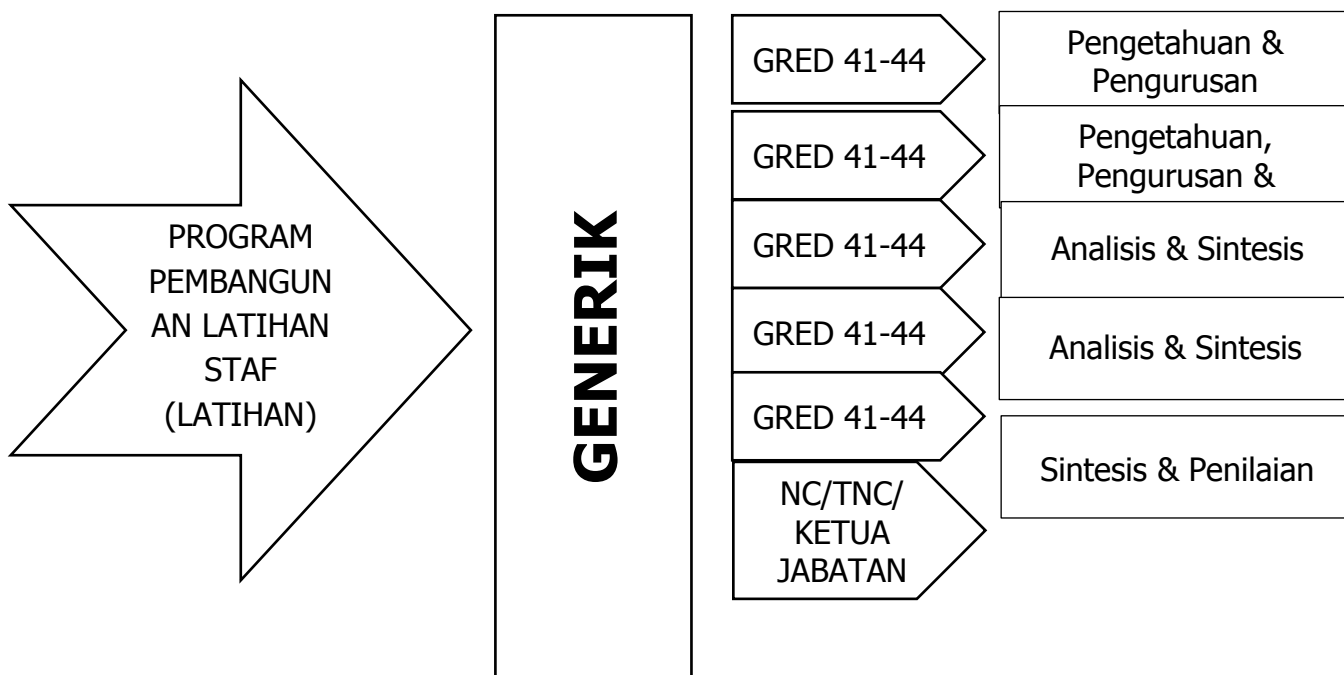
4.1 PELAN PEMBANGUNAN INDIVIDU

Calon-calun yang disenarai pendek sebagai **calon yang paling berpotensi** akan diberi latihan dan pembangunan diri secara individu. Latihan yang sesuai bagi setiap calon akan dikenalpasti sebagai persediaan calon untuk ke fasa yang selanjutnya

Berdasarkan perbezaan kemahiran antara keupayaan pegawai dan kemahiran yang perlu pada masa akan datang maka jabatan perlu sentiasa bersedia dengan pembangunan diri pegawai.

Dalam pembangunan diri pegawai yang berpotensi maka jawatankuasa perlu mengambilkira perkara-perkara berikut:-

- a) Tahap pendidikan pegawai
- b) Memberi latihan yang optima
- c) Sistem *mentor mentee*
- d) Pusingan Kerja
- e) Pengalaman Kerja
- f) Memberi peluang melaksanakan projek-projek
- g) Membangunkan diri sendiri



Jawatan	Pusingan Kerja	Keperluan Latihan Genetik (KSA)		
		Pengetahuan	Kemahiran	Sikap
41-44	<ul style="list-style-type: none"> • S/P/I/U • Sumber Manusia • Akademik 	<ul style="list-style-type: none"> • Akta dan peraturan berkaitan • Pengurusan berkesan • Pengurusan organisasi • Pengurusan kewangan • Pengurusan personel • Pengurusan maklumat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepimpinan • Berkomunikasi • Pemantauan • Kemahiran ICT • Sistem kewangan • Penambahbaikan berterusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Akauntibiliti • Proaktif • Berdisiplin • Integriti • Iltizam • Bekerja secara berpasukan • Beretika • Sabar • Tolak asur timbang rasa mudah didekati
41-44	<ul style="list-style-type: none"> • S/P/I/U • Sumber Manusia • Akademik 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan & perancangan kerja-kerja keurusetiaan • Peraturan Mesyuarat • Peraturan-Peraturan yang berkaitan • Asas kaunseling • Penyeliaan staf dalam unit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebolehan menyediakan / menulis kertas kerja/ minit mesyuarat/ laporan • Pengurusan masa • Teknik kaunseling • Komunikasi berkesan 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsif • Minat menyelidik • Diplomasi • peka

41-44	<ul style="list-style-type: none"> • S/P/I/U • Sumber Manusia • Akademik 	<ul style="list-style-type: none"> • Kawalan Sumber manusia • Kewangan • Kemudahan • Kemudahan • Kepkaran dalam bidang tertentumengikut penempatan • Pengurusan organisasi semasa • Bermaklumat 	<ul style="list-style-type: none"> • penyeliaan pengurusan pengawalan • kepintaran emosi • kebolehan menilai dan menyelesaikan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> •
-------	---	--	---	---

GRED 44 - 48

Jawatan	Pusingan Kerja	Keperluan Latihan Genetik (KSA)		
		Pengetahuan	Kemahiran	Sikap
44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan • HEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami konsep perancangan strategik • Kebolehan membuat analisis • Penambahbaikan/ perubahan • Pengurusan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebolehan mengelola • Membuat keputusan • Keberkesanan komunikasi • Kebolehan menyelesaikan masalah • Penapisan • Penggubal polisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Akauntabiliti • Proaktif, kreatif dan inovasi • Iltizam • Kepimpinan • Integrity • Ikram, adil dan saksama • Kebolehan menghadapi cabaran • Tolak ansur, bertimbang rasa dan peka
44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber manusia • Akademik • Kewangan • HEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan dan perancangan kerja-kerja keurusetiaan : Peraturan-Pertauran Mesyuarat • Peraturan mesyuarat-peraturan yang berkaitan • Pengetahuan dalam bidang berkenaan mengikut penempatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebolehan menyediakan/menulis kertas kerja/minit mesyuarat/laporan • Kemahiran ICT • Berkomunikasi • Peraturan - peraturan yang berkaitan • Kerja berpasukan • Komunikasi berkesan 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan staf yang berkesan • <i>Coaching</i>, mrmmbimbing, melatih, menasihati dan terarah • Kawalan <ul style="list-style-type: none"> - sumber manusia - sumber (alat) - Kewangan • Kemudahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyeliaan • Pengurusan pengawal-an • Kepintaran emosi 	
44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber manusia • Akademik • Kewangan • HEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis keperluan • Latihan (TNA) • Etika Perkhidmat-an Awam /Universiti • Pengetahuan merancang sumber yang sesuai dengan keperluan organisasi • Mengumpul hasil kajian lepas untuk membuat perbandingan /Perubahan • Bermaklu-mat untuk melahirkan idea yang bernas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebolahan membuat dan melaksanakan TNA • Kebolehan menilai, menganalisis ,menyelesaikan keperluan sumber • Komunikasi • Pengawalan • Sumber • Menganalisis 	

GRED 48 - 52

Jawatan	Pusingan Kerja	Keperluan Latihan Genetik (KSA)		
		Pengetahuan	Kemahiran	Sikap
44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan • HEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan strategik • Penganalisis-an 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat perancang-an strategik • Penurunan kuasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Akauntabiliti • Proaktif • Berdisiplin • Inovatif/kreatif • Iltizam

		<ul style="list-style-type: none"> • Penambah-baikannya/ Perubahan • Pengurusan • Organisasi • Menerapka • Teknologi ICT • Kreatif dan inovatif • Kepimpinan • Penggubalan polisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan interpersonal/ intrapersonal • Membuat keputusan • Komunikasi • Berkesan • Kebolehan menyelesaikan masalah • Penganalisis-an • Pengurusan Stress • Penambahbaikannya berterusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Integriti • Sanggup menerima cabaran dan dugaan • Berkeyakinan • Mudah didekati • Tegas • Bekerja secara berpasukan
48-52	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan • HEPA • P&I 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan dan perancangan kerja-kerja Keurusetiaan: -peraturan mesyuarat • Peraturan-peraturan yang berkaitan • Pengetahuan dalam bidang berkenaan mengikut penempatan • Pengurusan sumber secara berkesan • Pengurusan organisasi • Pengurusan Operasi • Kepimpinan dan kepimpinan • Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan/ menulis Kertas kerja/minit mesyuarat/ laporan • Pengurusan • Perubahan Kemahiran ICT • Berkomunikasi • Peraturan-peraturan yang berkaitan • Berkebolehan melihat, menilai organisasi secara menyeluruh • Mengawal, menyelia dan mengkoordinasikan tugas Bahagian/ Jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Adil • Berketrampil-an • Tekun dan sabar • Bertimbang rasa • Beretika
48-52	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan • HEPA • P&I 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebolehan membina dan menjalankan hubungan • Teknik-teknik perancangan terkini • Pengurusan kewangan, sumber manusia, 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemahiran • Perundingan • Kemahiran Mempengaruhi (<i>Convincing skill</i>) • Kebolehan /kemahiran dalam perancangan dan kawalan sumber 	

		<ul style="list-style-type: none"> perolehan/kemudahan Pengurusan melalui objektif (MBO) dan intervensi Perancangan Strategik Etika perkhidmatan awam /Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Kemahiran membuat dan melaksanakan analisis agihan latihan Kemahiran menilai, menganalisis dan menyelesaikan keperluan sumber 	
48-52	<ul style="list-style-type: none"> Sumber Manusia Akademik Kewangan HEPP R&I Penerbitan Jaringan Industri 	<ul style="list-style-type: none"> Pengetahuan merancang sumber yang sesuai dengan keperluan organisasi Trend analisis Reka bentuk kerja Kepelbagaian kerja Bermaklumat untuk melahirkan idea yang bernas 	<ul style="list-style-type: none"> Kemahiran merancang sumber yang sesuai dengan keperluan organisasi Trend analisis, Reka bentuk kerja Kepelbagaian kerja Komunikasi Berkesan Pengawasan melahirkan idea yang bernas 	<ul style="list-style-type: none"> Kemahiran menangani konflik Metodologi penyelidikan Kebolehan menilai, menganalisis, menyelesaikan keperluan sumber Komunikasi Berkesan Pengawasan sumber

GRED 52 - 54

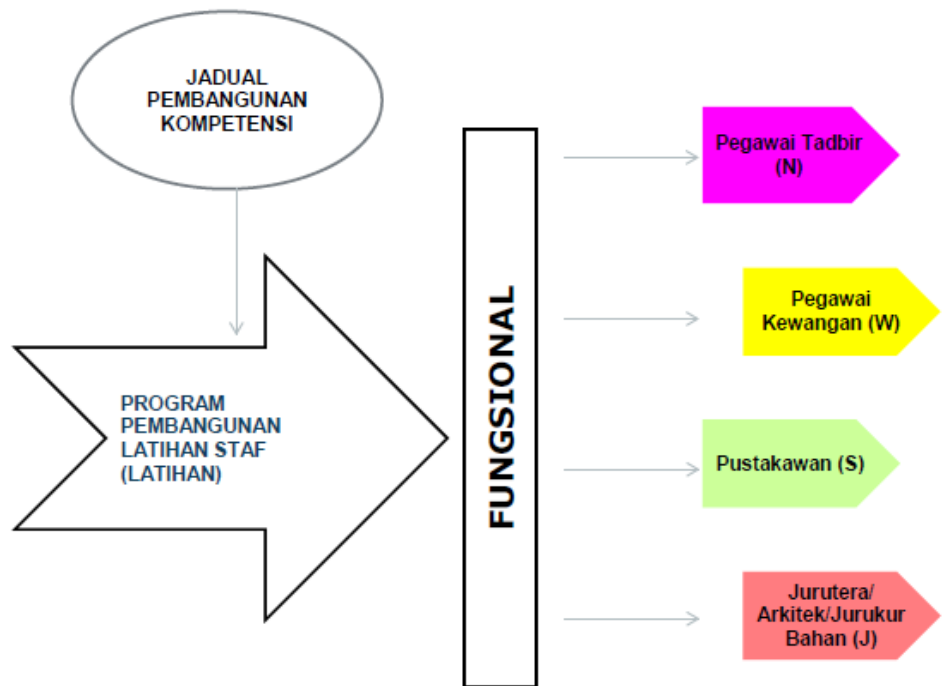
Jawatan	Pusingan Kerja	Keperluan Latihan Genetik (Ksa)		
		Pengetahuan	Kemahiran	Sikap
52-54	<ul style="list-style-type: none"> Sumber Manusia Akademik Kewangan HEPP R&I Penerbitan Jaringan Industri 	<ul style="list-style-type: none"> Pengurusan Strategik Pengurusan perancangan Organisasi Kepimpinan dan motivasi Perancangan sumber <ul style="list-style-type: none"> - Kewangan - Sumber Manusia - Peralatan - Perolehan <p>Kewang</p> <p>Perolehan</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kemahiran Perundingan Kemahiran mempengaruhi (<i>Convincing Skill</i>) Mengetuai Perundingan Komunikasi Kreatif Penyelaras-an 	<ul style="list-style-type: none"> Akauntabiliti Proaktif Berdisiplin Komited Integriti Kerja berpasukan Sanggup menerima cabaran dan dugaan Mesra dengan semua lapisan staf Berketrampilan Berpandangan jauh

		<ul style="list-style-type: none"> • Penggubalan Polisi jangka panjang dan pendek 		
52 - 54	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan • HEPP • R&I • Penerbitan • Jaringan Industri 	<ul style="list-style-type: none"> • Grooming (Pelapis) • Tadbir urus yang baik (<i>good Governance</i>) • Memantau perjalanan Bahagian • Memahami pengurusan krisis • Analisis keperluan • Agen pembaharuan • Berpengetahuan luas dalam polisi dan peraturan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fasilitating</i> (Pemudahcara) • <i>Enabling</i> Kebolehan) • Perundingan • Bekerjasama • <i>Mentoring</i> (Penasihat) • <i>Supporting</i> (Menyokong) • Mahir tentang polisi dan peraturan • Berkebolehan mendengar dan menyelesaikan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> • Berwawasan Terbuka Tegas • Adil Bertanggungjawab Amanah • Ketabahan mental dan fizikal • Keyakinan diri
52 - 54	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan <p>HEPP</p> <ul style="list-style-type: none"> • R&I • Penerbitan • Jaringan Industri 	<ul style="list-style-type: none"> • Polisi penting • Universiti/ Kerajaan • Akta, Statut dan Peraturan yang berkaitan • Teknik-teknik perancangan terkini • Pengurusan kewangan, sumber manusia, perolehan/kemudahan • Pengurusan melalui objektif (MBO) dan intervensi • Perancangan • Strategik • Perancangan • Operasi • Etika perkhidmatan awam/ Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan-peraturan yang berkaitan • Kemahiran • Perundingan • Kemahiran mempengaruhi (<i>Convincing skill</i>) • Kebolehan menilai, menganalisis, menyelesaikan keperluan sumber 	

52 - 54	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Manusia • Akademik • Kewangan • HEP • R&I • Penerbitan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan merancang sumber yang ada sesuai dengan keperluan organisasi • Pengurusan pembaharu-an • Pengurusan konflik • Tadbir urus yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan masalah • Menangani krisis dan pengurusan perubahan • Pengagihan tugas dan penurunan kuasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Berwawasan Terbuka Tegas • Adil • Bertanggung-jawab • Amanah • Ketabahan mental dan fizikal • Keyakinan diri
---------	--	--	--	---

JAWATAN
NAIB CANSOLOR/ TIMBALAN NAIB CANSOLOR/ KETUA JABATAN

Pusingan Kerja	Keperluan Latihan Genetik (KSA)		
	Pengetahuan	Kemahiran	Sikap
<ul style="list-style-type: none"> • S/P/I/U <p>Berdasarkan garispanduan penubuhan Jawatankuasa Pemilih untuk perlantikan Timbalan Naib Canselor IPTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kursus berprestasi tinggi contohnya: • Lateral Thinking • Change Management • Effective tool for managers • Kursus-kursus anjuran AKEPT • <i>The Blue Ocean Strategy</i> • <i>Managing Leadership talent for Organisational Competitiveness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepimpinan berwawasan • Pemikiran strategik berkesan • Pengurusan risiko • Memperkasa Jaringan dan rundingan • <i>Building High Performance Organization</i> • Perancangan & pengurusan kewangan • Analisa masalah & proses membuat keputusan • Perundangan 	



Gred Jawatan	Tugas-tugas	Fungsional
Pegawai Tadbir (N) 41-44	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang pelaksanaan tugas-tugas operasi unit • Menjalankan tugas keurusetiaan • Memberi khidmat nasihat • Menjalankan tugas-tugas penyeliaan kepada staf dalam Unit • Memantau tugas Unit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Organisasi • Pengurusan Universiti • Perlembagaan/Akta/Statut Universiti • Hal Ehwal Akademik • Hal Ehwal Pelajar • Perancangan Strategik • Perhubungan Awam • Pengurusan Kualiti
Pegawai Tadbir (N) 44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang pelaksanaan tugas-tugas operasi Bahagian/Unit • Menjalankan tugas keurusetiaan • Menjadi pakar rujuk dalam Unit • Menjalankan tugas-tugas penyeliaan kepada staf di Unit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan Sumber Manusia • Pengurusan Universiti • Perlembagaan/Akta /Statut Universiti • Hal Ehwal Akademik • Hal Ehwal Pelajar • Perancangan Strategik • Perhubungan Awam • Membuat Keputusan

	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang dan mengawal sumber • operasi dalam Unit • Merancang • pembangunan • sumber manusia dalam unit • Membuat kajian, penilaian dan penganalisaan terhadap kerja Unit • Memantau dan menjadi pemangkin • Kepada pembaharuan/ inovasi Bahagian/ Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Kualiti • Pembangunan Sumber Manusia • Pengurusan Universiti • Perlembagaan/ Akta/ Statut Universiti • Hal Ehwal Akademik • Hal Ehwal Pelajar • Perancangan Strategik • Perhubungan Awam • Membuat Keputusan • Pengurusan Kualiti
Pegawai Tadbir (N) 48 -52	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang Pelaksanaan fungsi Bahagian/Jabatan • Menjalankan tugas keurusetiaan padaperingkat Bahagian/ Jabatan • Menjadi pakar rujuk berkaitan fungsi Bahagian/ Jabatan • Mengawalselia dan mengkoordinasikan fungsi Bahagian/ Jabatan • Merancang dan mengawal sumber tugas-tugas operasi dalam Bahagian/Jabatan • Merancang pembangunan sumber manusia dalam Bahagian/ Jabatan • Membuat kajian, penilaian dan penganalisaan terhadap kerja Bahagian/Jabatan • Memantau tugas dan menjadi pemangkin kepada pembaharuan/ inovasi Bahagian/ Jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Sumber Manusia • Pengurusan Universiti • Perlembagaan/Akta /Statut Universiti • Hal Ehwal Akademik • Hal Ehwal Pelajar • Perhubungan Awam • Membuat Keputusan • Pengurusan Kualiti
Pegawai Tadbir (N) 52 - 54	<ul style="list-style-type: none"> • Memimpin tugas-tugas perancangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Sumber Manusia dan Organisasi

	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang dan Menggubal Polisi Bahagian • Menjalankan tugas keurusetiaan pada peringkat tertinggi Universiti • Menjadi pakar rujuk dalam peringkat Universiti. • Memantau dan mengkoordinasi/ fungsi Bahagian/ Jabatan • Merancang pembangunan sumber dalam Bahagian/ Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Universiti • Perlembagaan/Akta /Statut Universiti • Hal Ehwal Akademik • Hal Ehwal Pelajar • Pengurusan dan Perancangan Strategik • Membuat keputusan berkesan • Penurunan kuasa yang berkesan.
--	--	--

Skim Jawatan	Gred Jawatan	Fungsional
Pegawai Kewangan (W)	41-44	<ul style="list-style-type: none"> • pengurusan kewangan dan akauntabiliti • Sistem perakaunan berkomputer (SAGA) • Penyediaan dan analisis laporan kewangan • Badan berkanun dan isu-isu percukaian • Sistem kawalan dalaman • Pengekosan • Pengurusan hasil dan pelaburan • Pengurusan risiko • Pengurusan kawalan kredit • Pengurusan belanjawan
	44 - 48	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis prestasi kewangan • Kawalan peruntukan • Pengurusan perbendaharan • Kaedah baru dalam pengurusan kewangan • Kawalan dalaman dan pematuhan prosedur kewangan • Sistem perakaunan mikro • Akauntabiliti dalam pengurusan kewangan
	48-52	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan kewangan Instituti Pengajian Tinggi Awam • Penganalisan laporan Kewangan • Sistem kawalan Dalaman yang berkesan • IT dalam pengurusan kewangan • Belanjawan dan pengukuran prestasi organisasi • Pengurusan kredit • Standard perakaunan malaysia
	52 - 54	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar kewangan negara • Akauntabiliti dalam pengurusan kewangan kerajaan • Kawalan dalaman yang berkesan • Sistem maklumat kewangan dan pendekatan terkini pelaporan • Penjanaan pendapatan dan polisi pelaburan • Norma-norma dan kawalan belanjawan • Perakaunan dan pelaporan anak syarikat dengan syarikat induk • Fraud dan pengesanan • <i>E-Business</i> • Penyediaan laporan kewangan dan minit mesyuarat yang berkaitan • <i>International auditing guideline</i>

Skim Jawatan	Gred Jawatan	Fungsional
Pustakawan (S)	41-44	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan Perolehan bahan Perpustakaan • Mengkatalog & Pengelasan • Perkhidmatan Pelanggan • Pendidikan Pengguna • <i>Subject Specialist</i> • Perkhidmatan rujukan maklumat • Automasi • Perkhidmatan rujukan • Pengurusan dan pembangunan koleksi
	44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Pengguna. • Pengkatalogan • Perolehan Bahan • Perkhidmatan Pelanggan • Literasi dan kemahiran maklumat • Pengurusan kualiti Perpustakaan • Pengurusan sumber manusia dan kewangan • Pengurusan bahan dan maklumat
	48-52	<p>Merancang dan mengurus:-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan sumber ilmu • Perkhidmatan dan kemudahan Perpustakaan • Pembangunan dan pengurusan sumber manusia • Sistem ICT Perpustakaan • Keselamatan koleksi, pemeliharaan dan pemuliharaan bahan • Perlaksanaan sistem pengurusan kualiti Perpustakaan • Pembangunan Perpustakaan digital
	52-54	<p>Merancang dan Mengurus:-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem maklumat perpustakaan • Sumber ilmu berasaskan program akademik universiti • Berkomunikasi dan berunding secara berkesan • Mengendalikan sistem kualiti di perpustakaan • Memantau perkhidmatan, dasar dan peraturan perpustakaan • <i>Knowledge management</i> • Projek

Skim Jawatan	Gred Jawatan	Fungsional
Jurutera/ Arkitek/ Jurukur Bahan (J)	41-44	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur perolehan • Pengawasan tapak bina dan kerja kontraktor • Pengetahuan teknikal mengikut disiplin, Elektrikal, Mekanikal, Awam dan Ukur bahan • Pengurusan kontrak • Penyenggaraan dan pengurusan fasiliti • Proses, teori dan kiraan rekabentuk • Peraturan regulatori, akta dan piawaian rekabentuk, tatacara pembinaan dan penyenggaraan
	44-48	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan fasiliti dan aset • Pengurusan projek • Pengurusan kontrak • Pengurusan tapak bina
	48-52	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan kontrak • Pengurusan fasiliti dan aset • Pengurusan projek • Peraturan regulatori, akta dan piawaian rekabentuk, tatacara pembinaan dan penyenggaraan
	52-54	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan kontrak • Pengurusan fasiliti dan aset • Pengurusan projek

JADUAL PEMBANGUNAN KOMPETENSI

Peringkat						
Peralihan						Peralihan Kerjaya
Lanjutan					Pengukuhan Kompetensi	
Pertengahan				Peningkatan Kompetensi		
			Pembangunan Kompetensi			
Asas		Penerapan Kompetensi				
Pra penempatan	Pendedahan Kompetensi					
0		3	5	10	25	
		N41	N44	N48	N52	N54

5.0 BAHAGIAN 5 (PELAKSANAAN)

5.1 Kaedah Pelaksanaan

Dalam melaksanakan Pelan Penggantian, pihak pengurusan perlu mencari kaedah komunikasi yang boleh menghubungkan mereka dengan calon tersebut. Pelaksanaan Pelan Penggantian ini perlu berkaitan dengan:

- a. Kaedah pemilihan dan pengambilan pegawai untuk sesuatu jawatan dari segi kemahiran dan kompetensi;
- b. Pengurusan prestasi berfokus kepada kompetensi memnuhi keperluan jawatan yang disandang oleh pegawai;
- c. Latihan dan pembangunan bagi memenuhi kehendak dan kompetensi yang diperlukan oleh jabatan;
- d. Ganjaran dan pampasan seperti gaji, elaun dan kemudahan yang lebih baik dan menarik; dan
- e. Jabatan perlu melihat kehendak luar organisasi.

6.0 BAHAGIAN 6 (KAJIAN KEBERKESANAN DAN PENAMBAHBAIKAN)

Dalam menentukan keberkesanan pelaksanaan Pelan Penggantian yang dibentuk dan dilaksanakan semua jawatankuasa yang dibentuk perlu mengumpul, menganalisis, mentafsir dan merumus maklumat atau data berkenaan keberkesanan dari segi komunikasi dan pembangunan pelaksanaan Pelan Penggantian ini. Kajian perlu dilaksanakan secara berkala bagi setiap tahun, atau 3 tahun atau mengikut keperluan.

7.0 PENUTUP

Secara umumnya, Pelan penggantian ini memfokus pada golongan staf yang berpotensi untuk digilap bakat dan keupayaannya bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi serta memberi manfaat kepada individu yang berpotensi dari segi perkembangan kerjaya mereka. Ini bermakna pelan penggantian memberi satu situasi menang-menang (*win-win*) kepada kedua-dua pihak. Ia adalah satu padanan antara keperluan futuristik organisasi dan aspirasi pekerja. Perancangan untuk penggantian bukan semata-mata untuk mengisi jawatan-jawatan strategik dalam Universiti, bahkan ia boleh disifatkan sebagai satu kaedah strategik meletakkan seseorang pada tempatnya atau *the right person for the right job*.

Sebagai rumusan, adalah dicadangkan beberapa perkara bagi memastikan sistem pelan penggantian dapat dilaksanakan dengan jayanya dalam sesebuah organisasi;

- i. Membuat perbezaan yang / membezakan dengan jelas antara pelan penggantian dan kenaikan pangkat biasa;
- ii. Mengambil kira pandangan calon yang dinilai;
- iii. Mengutamakan pembangunan kakitangan yang sistematik; dan
- iv. Memastikan kajian keberkesanan dan penambahbaikan diambil dari semasa ke semasa.