

นโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการบริษัท เค.เอ็ม. แพคเกจจิง จำกัด เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีประวัติการทำงานที่ดี และมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถอุทิศเวลาให้ได้อย่างเพียงพอ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ และเพื่อรักษาความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นต่อเนื่องเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงจากการไม่มีผู้สืบทอดตำแหน่งแทน คณะกรรมการบริษัทจึงกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาเป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ประธานกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารใหญ่ และผู้บริหารของบริษัทฯ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา และทบทวนเป็นประจำทุกปีโดยมีกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน โปร่งใส

ดังนั้น สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้จัดให้มีขั้นตอนการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งที่ครอบคลุมตำแหน่ง ดังนี้

1. ระดับประธานกรรมการบริหาร / ประธานเจ้าหน้าที่บริหารใหญ่

เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานกรรมการบริหาร/ประธานเจ้าหน้าที่บริหารใหญ่ว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่ง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และมีความเป็นผู้นำ โดยการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

2. ระดับผู้บริหาร

คณะกรรมการ มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์และแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารใหญ่เป็นผู้อนุมัติแต่งตั้งพนักงานในระดับผู้บริหารแต่ละส่วนงาน
- กำหนดให้มีการจัดทำนโยบายเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป็นการวาง Succession Plan สำหรับเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงไว้ได้ล่วงหน้า จัดหาหลักสูตรอบรม เพื่อพัฒนาพนักงาน เตรียมความพร้อมให้พนักงาน (Employee Training and Development) หรือผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง ในการก้าวสู่ผู้บริหารแต่ละระดับต่อไป หรือก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา

- กำหนดให้มีการพัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง หากไม่เป็นตามคาดการณ์การเปลี่ยนตัวย่อมสามารถทำได้

วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

1. เพื่อให้มีกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร
2. กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร
3. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ

กระบวนการในการจัดทำวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์ และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ โดยมีการสรรหาพัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลาโดยต้องรู้ความต้องการ (Demand) และกำหนดบุคคลที่ก้าวไปสู่อำนาจที่กำหนด (Supply)

ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ



ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดให้แผนงานนี้เป็นวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด
- ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก
- ขั้นที่ 4 ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อ

เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งและประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

สรุปตำแหน่งหลัก

จากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจ หน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมด ของบริษัทฯ มีข้อเสนอตำแหน่งงานหลัก ดังนี้

- งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) อันได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของสำนักผู้บริหาร เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจของบริษัท
- งานตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กรของบริษัท (Organizational Chart) อันได้แก่ สายงานบริหาร ที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในข้อมูลและลักษณะของบริษัททั้งเชิงกายภาพ วัฒนธรรม และบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด

จากข้อเสนอดังกล่าว สามารถกำหนดตำแหน่งงานหลักของบริษัทได้ ดังนี้

ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด	ประเภท	สังกัด
งานหลักขององค์กร (Critical Jobs)		
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารใหญ่	บริหาร	สายงานบริหาร

ตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)		
ผู้อำนวยการทรัพยากรมนุษย์	ผู้อำนวยการฝ่าย	สายงานทรัพยากรมนุษย์
ผู้อำนวยการบัญชีและการเงิน	ผู้อำนวยการฝ่าย	สายงานบัญชีและการเงิน
ผู้อำนวยการตลาดและขาย	ผู้อำนวยการฝ่าย	สายงานการตลาดและขาย
ผู้อำนวยการปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการฝ่าย	สายงานปฏิบัติการ

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก

ผู้สืบทอดที่ได้รับคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติตรงตาม Job Description
2. มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้ากลุ่ม/แผนก/ฝ่ายตรงตาม Job Description และผ่านเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้
 - 2.1 ด้านบริหาร
 - 2.2 ด้านทัศนคติ
 - 2.3 ด้านความรู้เฉพาะงาน
3. มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
4. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา 2 ใน 5 ปีที่ผ่านมา

ข้อสรุปผู้สืบทอดของ บริษัท เค.เอ็ม. แพคเกจจิง จำกัด

สรุปให้ตำแหน่งผู้จัดการที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้ทั้งหมดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกท่านได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถตามความถนัดของตน

- ให้มีกระบวนการในการประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศาและการสัมภาษณ์โดยกรรมการเพื่อประเมินผลงานศักยภาพและความพร้อมตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้
- สำหรับผลการประเมินสมรรถนะจะนำไปสู่การพัฒนาบุคคล และการจัดการพัฒนารายบุคคล และการจัดการลำดับผู้สืบทอดโดยคณะกรรมการต่อไป



หลักการประเมินสมรรถนะ (Competencies)

สมรรถนะหลัก

- | | |
|---------------------------|---------|
| • การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | ระดับ A |
| • ทัศนคติ | ระดับ A |
| • การสร้างความเชี่ยวชาญ | ระดับ A |
| • การยึดมั่นในความถูกต้อง | ระดับ A |
| • การทำงานเป็นทีม | ระดับ A |

สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

- | | |
|----------------------|---------|
| • สมรรถนะที่ 1. | ระดับ A |
| • สมรรถนะที่ 2. | ระดับ A |
| • สมรรถนะที่ 3. | ระดับ A |

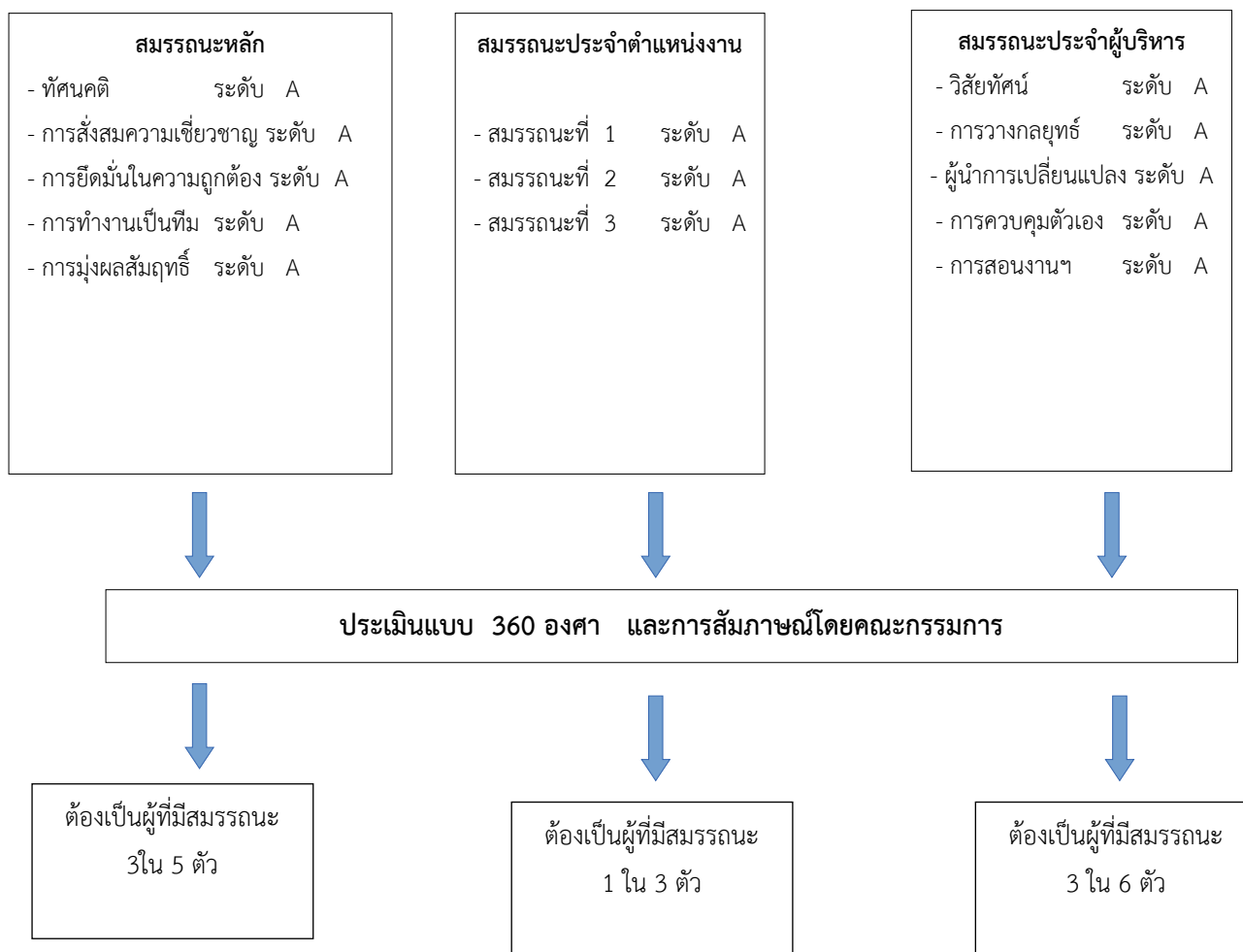
สมรรถนะประจำผู้บริหาร

- | | |
|-----------------------|---------|
| • วิสัยทัศน์ | ระดับ A |
| • การวางกลยุทธ์ | ระดับ A |
| • ผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ระดับ A |
| • การควบคุมตัวเอง | ระดับ A |
| • การสอนงาน | ระดับ A |

ผลการประเมินสมรรถนะ (Competencies)

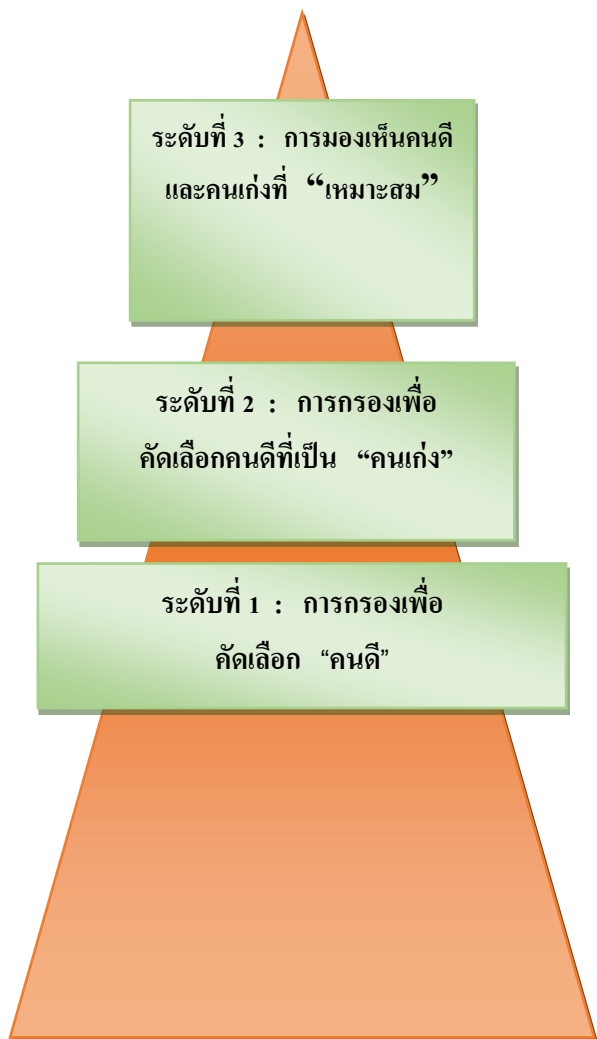
ผลของการประเมินสมรรถนะ 3 ด้าน จะส่งผลให้ผู้สมัครสามารถเข้าสู่ระบบผู้สืบทอดและนำไปสู่การพัฒนาต่อไป
 ดังนี้

แบบฟอร์มการประเมิน



กติกาที่สำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลักที่เหมาะสมที่สุด

การบริหารจัดการระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนด กติกาในการคัดเลือกทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

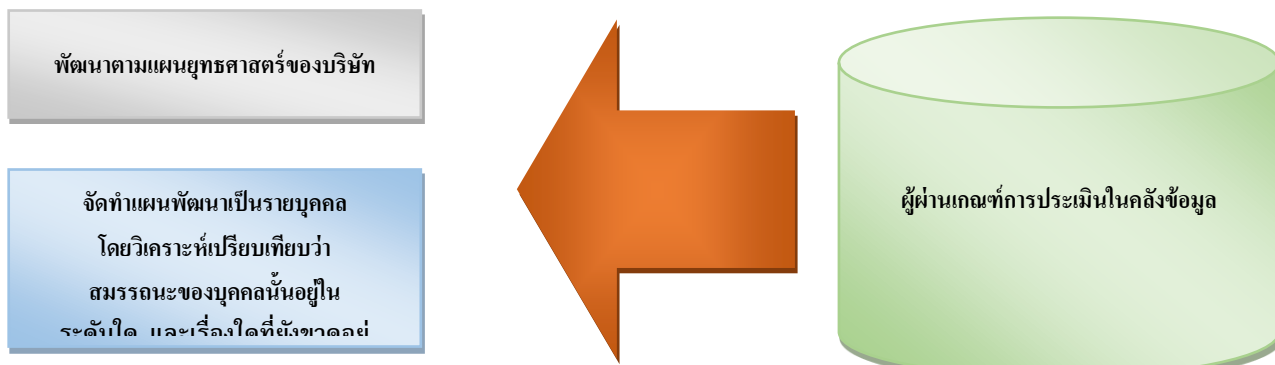


ตัวอย่าง กลุ่มเป้าหมาย

- ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน
- ผู้เชี่ยวชาญการพิเศษและหัวหน้ากลุ่ม/
ส่วน/ฝ่ายทั้งหมด

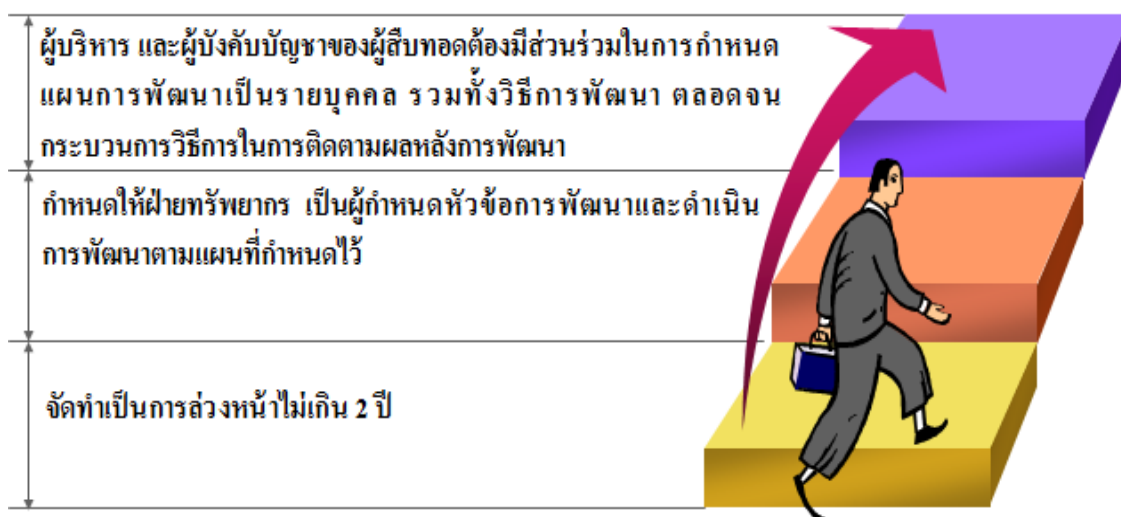
แผนการพัฒนาผู้สืบทอด

ผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการของบริษัท และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่



หลักในการจัดทำแผนพัฒนา

ผู้สืบทอดจะวางแผนร่วมกับผู้จัดการฝ่าย และส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแผนที่วางไว้



แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ตัวอย่างทางเลือกพัฒนาสมรรถนะหลัก 1 ใน 5 ตัว คือ “การทำงานเป็นทีม” กิจกรรมการเพื่อการพัฒนาสำหรับระดับผู้จัดการ

ก. การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน

- มอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับเพื่อนพนักงานผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ
- มอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ
- มอบหมายให้หาจุดแข็งของผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ แล้วหาแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร
- ลองปฏิบัติงานโดยกำหนดเป็นโครงการใหม่ๆ ที่ท้าทาย หรืองานที่กำลังประสบกับปัญหา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน เป็นต้น

ข. การคิดและพฤติกรรม

- ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันอธิบายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันด้วย
- ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง (Empowerment) เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้
- แสดงน้ำใจและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุด
- พยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

ค. การโค้ช (Coaching)

- เน้นให้เห็นถึงการสร้างประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว ของทั้งผู้เป็นโค้ช และ ผู้ถูกโค้ช

ง. การฝึกอบรม

- ควรฝึกอบรมด้าน Strategic Partnership Management

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม: Strategic Partnership Management

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีกรอบความคิดเรื่องการบริหารงานองค์กรพันธมิตรต่างๆ

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

เนื้อหาหลักประกอบด้วย การบรรยายเพื่อให้เห็นถึง

- คำจำกัดความของการบริหารองค์กรพันธมิตร
- เทคนิค 80/20 ในการบริหารองค์กรพันธมิตร
- การประสานพลัง (Synergy) เพื่อให้เกิดการสร้างประโยชน์สูงสุด
- การให้อำนาจ (Empowerment) ทั้งกระบวนการเชิงจิตวิทยา และกระบวนการทางสังคม
- การใช้ประโยชน์จากการทำงานร่วมกัน (Leverage)
- การทำ Role Play ในสถานการณ์สมมติ

แนวทางการประเมินผล

- ผู้เข้าอบรม จะถูกประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและสิ้นสุดการฝึกอบรมว่ามีระดับการพัฒนาความเข้าใจหรือไม่ เพียงใด นอกจากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าได้มีการนำไปใช้หรือไม่

ตัวอย่าง ทางเลือกพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร 1 ใน 6 ตัว คือ “การพัฒนาภาวะผู้นำ”

กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (สำหรับหัวหน้าแผนก)

ก. การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน

- หมุนเวียนงานให้เป็นผู้นำในโครงการหรือพันธกิจที่สำคัญขององค์กร
- มอบหมายงานให้เริ่มหน่วยงานหรือเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำสูง ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายงานที่ต้องสร้างสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

ข. การคิดและพฤติกรรม

- ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันอภิปรายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันด้วย

- ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง (Empowerment) เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้ แสดงน้ำใจและให้กำลังใจเพื่อร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุด
- พยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

ค. การโค้ช (Coaching)

- ดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษา และเล่าประสบการณ์ในการเป็นผู้นำที่ดี เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ลักษณะของผู้นำที่ดีในแต่ละสถานการณ์ (Leadership Style) การให้รางวัลและการสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

ง. การฝึกอบรม

- การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม: การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีรอบความคิด เรื่องการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

- เนื้อหาหลักประกอบด้วย การบรรยายเพื่อให้เห็นถึงกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- ข้อผิดพลาดที่ทำให้เกิด Bias เวลาตัดสินใจ เช่น The Estimating and Forecasting Traps, The Framing Trap, The Confirming-Evidence Trap หรือ The Status-Quo Trap เป็นต้น
- เครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- มีกิจกรรมเรื่อง Decision Making Simulation เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการ การตัดสินใจจากแนวคิดที่บรรยาย

แนวทางการประเมินผล

- มีการประเมินความเข้าใจของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม ขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานจริงให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำทฤษฎีไปใช้หรือไม่อย่างไร

รูปแบบการพัฒนาเพิ่มเติม ควรพัฒนาผู้สืบทอดเช่นเดียวกับพนักงานทั่วไปแต่อาจเพิ่มเติม ดังนี้

- (1) เพิ่มการหมุนเวียนงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้มากขึ้น (EAF : Experience Accumulation Framework) โดยอาจอยู่ในรูปของการโอนย้ายหรือการเข้าไปร่วมทำโครงการระยะสั้นกับหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการสั่งสมความรู้ ก็ได้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการ
- (2) อบรมตามแผนที่ได้ตกลงกันไว้
- (3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยง คือการกำหนดการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือผู้สืบทอดอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

แผนการดำเนินงาน

ที่	ขั้นตอนการทำงาน	ปี 2563				ปี 2564				ผลที่ได้รับ
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	
1	ประกาศแผนให้รับทราบภายในบริษัท									บุคลากรในบริษัทรับทราบแผนงาน
2	คัดเลือกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง									มีบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้าสู่คลังข้อมูลพนักงานผู้มีศักยภาพ
3	วางแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการพัฒนาอย่างน้อย 2 กิจกรรมให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าระบบ									พนักงานในระบบพัฒนาฯ ได้ผ่านกิจกรรมฝึกอบรมอย่างน้อย 2 กิจกรรม
4	หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่กำหนด (EAF)									ผู้สืบทอดในระบบได้รับการหมุนเวียนงานตามแผนที่วางไว้
5	การคัดสรรเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่องของผู้สืบทอด									ผู้สืบทอดเข้าสู่ตำแหน่งหลักตามที่กำหนดไว้
6	ปรับแต่งแผนผู้สืบทอด									มีการปรับปรุงแผนงานตามข้อเสนอเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปการดำเนินการเพื่อพัฒนาและสรรหาผู้สืบทอด

เพื่อให้การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งหลักเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

การฝึกอบรม

Succession Planning

ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ในปีนั้นๆ โดยฝึกอบรมให้กับผู้สืบทอดตามผลจากการประเมินความสามารถว่าเป็นความสามารถ/สมรรถนะที่ต้องปรับปรุง หรือพยายามให้มีประสิทธิภาพขึ้น

เกณฑ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม

- ผู้ฝึกอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งหลักของบริษัท
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ส่งหนังสือไปแจ้งล่วงหน้าให้กับทุกท่านที่ต้องเข้าฝึกอบรม
- ในกรณีที่ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถเข้าอบรมได้ ควรส่งบันทึกความจำเป็นพร้อมทั้งเหตุผลและนำเสนอกลับมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล

การวัดผลการฝึกอบรม

- ความสม่ำเสมอในการเข้าฝึกอบรม และระยะเวลารวมในการเข้าฝึกอบรม 90% โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงชื่อทุกครั้งที่ใช้ฝึกอบรมตามเวลาที่กำหนด
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงความร่วมมือ ความตั้งใจในการเข้าฝึกอบรม แต่ละหลักสูตร และการเข้าร่วมกิจกรรมตลอดการฝึกอบรม
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการให้และแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นที่ประโยชน์ในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านการทดสอบศักยภาพและความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร

ข้อสรุปสำหรับระบบบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

เพื่อให้กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ ดังต่อไปนี้

- **การบริหารผลงาน (Performance Management)** : การประเมินผลสมรรถนะของผู้สืบทอดควรทำอย่างสม่ำเสมอแต่แยกจากการประเมินผลงานประจำปีเพื่อขึ้นเงินเดือน
- **การฝึกอบรม (Training and Development)** : ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาศักยภาพที่กำหนดไว้
- **การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)** : หากตำแหน่งหลักเกิดว่างลงที่ฝ่ายไหน ควรมีการสรรหา หรือคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สืบทอดก่อน เพื่อให้ระบบการวางแผนสืบทอดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการมีการวัดสมรรถนะและประเมินผลงานที่ผ่านมา และคัดเลือกผู้สืบทอดที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดก่อน อย่างไรก็ตามสำหรับตำแหน่งงานหลักที่ไม่สามารถหาบุคลากรมาใส่ได้ อย่างทัน่วงที องค์กรอาจจำเป็นต้องเตรียมการรับบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุน

พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตาม องค์กรควรเลือกใช้วิธีนี้
เมื่อมีเหตุจำเป็นจริง ๆ ที่ไม่สามารถสรรหา จัดเตรียมหรือพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในองค์กร

การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) : หากจำเป็นทางกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล อาจสร้างระบบ
พี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้มีกระบวนการรองรับให้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์จากพี่เลี้ยง (ส่วนใหญ่จะเป็น
ผู้บริหารระดับสูง) ซึ่งอาจจะเป็นบริบทในการวางแผน กระบวนการในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ ตลอดจนชี้แนะ
แนวทางหรือให้มุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอด