



บริษัท อธิฤทธิ์ ไนซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)




นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)

เรื่อง


แผนสืบทอดตำแหน่ง

รหัสเอกสาร : MP-HR-03
แก้ไขครั้งที่ : 02
วันที่มีผลบังคับใช้ : 01 กันยายน 2565

ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 3/2565 วันที่ 9 สิงหาคม 2565

ผู้จัดทำ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
 (นางสาวนุภา ผิวเวียง) 01/09/2565	 (นายไตรสิทธิ์ อัครบุญญาพัฒน์) 01/09/2565	 (นายธนเสฏฐ์ อัครบุญญาพัฒน์) 01/09/2565

ประวัติการแก้ไขเอกสาร

	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)		
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03	วันที่: 30 สิงหาคม 2565
		แก้ไขครั้งที่ : 02	หน้าที่ : 3 of 11

นโยบายฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Plan) ประกอบกับคณะกรรมการการบริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง และให้มีความยั่งยืนในระยะยาว จึงได้มอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล “HR” จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นการวางแผนในด้านการสรรหา คัดเลือก และเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับสูงที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งหรือทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะว่างลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็น กระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กร มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

โดยมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ ผู้ที่เกี่ยวข้องระเบียบและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

วัตถุประสงค์


1. เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมอบว่า บริษัทมีพนักงานที่คุณสมบัติและความสามารถมากน้อยเพียงใด
2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานหลักเป็นการล่วงหน้าในเชิงรุก โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากพนักงานภายในบริษัทที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับหัวหน้าขึ้นไปหรือสรรหาบุคลากรจากภายนอก
3. เพื่อวางแผนการทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลักที่จะเกษียณอายุหรือว่างลง
4. เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
5. เพื่อเป็นการจูงใจและซำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพเพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลัก พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

ผู้เกี่ยวข้อง

1. คณะกรรมการการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และ / หรือคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่ในการดูแลนโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งงานว่างได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง
2. คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. พนักงานทุกท่านในบริษัทที่มีทักษะ ความสามารถ และความพร้อม

6 ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ

- ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด

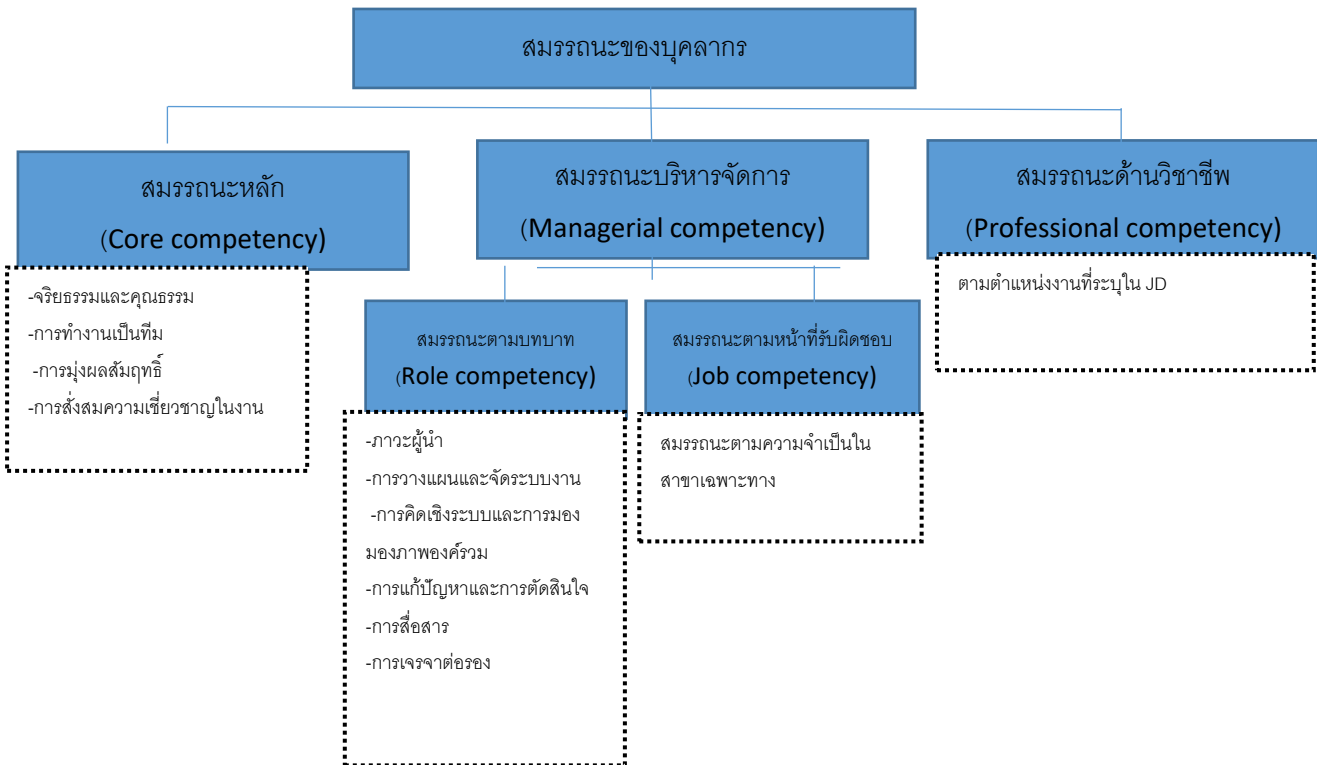
	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)		
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03	วันที่: 30 สิงหาคม 2565
		แก้ไขครั้งที่ : 02	หน้าที่ : 4 of 11

- ชั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก
- ชั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)
- ชั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหวังว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- ชั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง


ขั้นที่ 1 การกำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร

การสรรหาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่ง หาได้จาก 2 ช่องทางคือ

1. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากภายในองค์กร ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
2. สรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอกองค์กร
 - ใช้บริการสรรหาจากองค์กรภายนอก เช่น Head Hunter
 - รับสมัครผ่าน Website ต่างๆ เช่น Job Thai



Proficiency Level	Proficiency Level Definition
Level 5 – Expert เป็นแบบอย่างที่ดี	Level 5 – Serves as a key resource and advises others สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนด และให้คำแนะนำที่ใช้งานได้
Level 4 – Advanced ทำงานได้ดี	Level 4- Generally requires little or no guidance สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ต้องให้คำแนะนำ
Level 3 – Intermediate	Level 3 – Requires occasional guidance


	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)		
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03	วันที่: 30 สิงหาคม 2565
		แก้ไขครั้งที่ : 02	หน้าที่ : 5 of 11

ทำงานได้	สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนด และต้องได้คำแนะนำเป็นบางครั้ง
Level 2 – Basic or Developing กำลังพัฒนา	Level 2 – Requires frequent guidance สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนดได้บ้างไม่ได้บ้าง ต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก โดยใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง
Level 1 – Awareness or Beginner เข้าทำงานใหม่	Level 1 – Requires close and extensive guidance ต้องการคำแนะนำที่ใกล้ชิดและครอบคลุม

ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด

สมรรถนะหลัก (Core Competency)		ระดับความคาดหวัง				
ระดับตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงาน	จริยธรรมและคุณธรรม	การทำงานเป็นทีม	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน	ทัศนคติ
ระดับผู้บริหาร	CEO	5	5	5	5	5
	COO	4	4	4	4	4
	CAO	4	4	4	4	4
	CHRO	4	4	4	4	4
	CFO	4	4	4	4	4
ระดับจัดการ	Sale & Marketing Manager	4	4	4	4	4
	Account Manager	4	4	4	4	4
	Purchasing Manager	4	4	4	4	4
	HR Manager	4	4	4	4	4
	WH Manager	4	4	4	4	4
	Supplier chain Manager	4	4	4	4	4

สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency)		ระดับความคาดหวัง					
ระดับตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงาน	ภาวะผู้นำ	การวางแผนและจัดระบบงาน	การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	การสื่อสาร	การเจรจาต่อรอง
ระดับ	CEO	5	5	5	5	5	5

	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)		
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03	วันที่: 30 สิงหาคม 2565
		แก้ไขครั้งที่ : 02	หน้าที่ : 6 of 11

ผู้บริหาร	COO	4	4	4	4	4	4
	CAO	4	4	4	4	4	4
	CHRO	4	4	4	4	4	4
	CFO	4	4	4	4	4	4
ระดับ จัดการ	Sale & Marketing Manager	4	4	4	4	4	4
	Account Manager	4	4	4	4	4	4
	Purchasing Manager	4	4	4	4	4	4
	HR Manager	4	4	4	4	4	4
	WH Manager	4	4	4	4	4	4
	Supplier chain Manager	4	4	4	4	4	4
		4	4	4	4	4	4

ระดับผู้บริหาร (Executive)

CEO มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนมีหน้าที่ดูแลรักษาในภาพรวมขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร เน้นงานเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว ผลักดันให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโต และสามารถแข่งขันได้

C-Level มีหน้าที่หลักในการรับนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานจากCEOแปลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร อีกทั้งมีหน้าที่ในการประสานถ่ายทอดข้อมูล ความคิดและความรู้สึก ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับจัดการ

ระดับจัดการ (Manager)


มีหน้าที่ดูแลหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กร และทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับปฏิบัติงาน มีความใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติงาน และรับปัญหาของการทำงานในระดับปฏิบัติการอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องทำหน้าที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าของหน่วยงาน เป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร ทั้งด้านบุคลากรปฏิบัติงาน และด้านเทคนิคในการทำงาน งานที่สำคัญคือ การกำกับ ดูแล และสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจในระยะสั้น รับรายงานโดยตรงจากพนักงาน และเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและสูง มีหน้าที่ในการนำแผนของผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลปฏิบัติจริง ผู้บริหารระดับต้นมีส่วนสำคัญที่สุดในการเพิ่มผลผลิต และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน สามารถใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก

ระเบียบและหลักเกณฑ์ปฏิบัติแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

บริษัทมีระเบียบและหลักเกณฑ์ปฏิบัติสำหรับการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานหลักที่สำคัญของบริษัทให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นมืออาชีพสอดคล้องกับความต้องการของบริษัท ผู้สืบทอดตำแหน่งควรได้รับการคัดเลือกจากพนักงานภายในหรือจากผู้สมัครภายนอก

ระดับบริหาร-ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)

	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)		
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03	วันที่: 30 สิงหาคม 2565
		แก้ไขครั้งที่ : 02	หน้าที่ : 7 of 11

พิจารณาสรรหา/คัดเลือกและวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาสำหรับสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่งเมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) มีดังนี้

1. การศึกษาระดับปริญญาตรี
2. มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่สายงานขึ้นไป (C-Level)
3. มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการจัดองค์กร
5. มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุ่มรอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ระดับบริหาร-ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสาย (C-Level)

เมื่อตำแหน่งระดับC-Level หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้บริษัทจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่ได้รับแต่งตั้ง


คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร “CEO” เพื่อพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่ง “Successor” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ผู้บริหารตามสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงทุกท่าน
2. ผู้บริหารข้ามสายงาน 1 ท่าน (คือผู้บริหารในสายงานที่มีการทำงานเชื่อมโยงกับตำแหน่งซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งจะไปทดแทนตำแหน่งงานหลักนั้น)
3. ผู้บริหารสายงานบุคลากร 1 ท่าน

ทั้งนี้ กรรมการผู้พิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานหลัก จะต้องมิตำแหน่งสูงกว่าผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างน้อย 1 ระดับ (Level) โดยฝ่าย HR จะกำหนดตำแหน่งของคณะกรรมการที่จะเป็นผู้พิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานหลัก เพื่อพิจารณาอีกครั้ง

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯระดับผู้บริหาร C-Level มีกระบวนการดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯในด้านกลยุทธ์บริษัท นโยบาย แผนการลงทุน แผนงานการขยายตัว
2. ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัทฯ

	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)		
	นโยบายแผนสืบตอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03	วันที่: 30 สิงหาคม 2565
		แก้ไขครั้งที่ : 02	หน้าที่ : 8 of 11

4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล “HR” นำเสนอนโยบายการกำหนดตำแหน่งงานหลักต่อผู้บริหารทุกสายงาน เพื่อพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อกำหนดให้เป็นตำแหน่งงานที่จะต้องมีการสรรหาตำแหน่งต่อไป
5. สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
6. กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะบุคลิกภาพและทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
7. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
8. ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
9. ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงานของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งานและกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
10. พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการและสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นไปตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้
 1. ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
 2. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
 3. สรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัท เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ชั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวันเป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานๆ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร


ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์การบริหารคนเก่ง (TALENT MANAGEMENT)

“คนเก่ง” (Talent) หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงาน ทักษะ/ความสามารถ และคุณสมบัติที่โดดเด่น ซึ่งสามารถสรรหาและพิจารณาคัดเลือกได้จากพนักงานภายในองค์กรหรือสรรหาใหม่จากบุคคลภายนอก หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงาน Talent จากพนักงานภายในองค์กรให้พิจารณาบุคลากรที่มี **ผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance-KPIs/PIs)** และ **ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Competency)** โดยพิจารณาผลการประเมินความคาดหวัง โดยต้องมีเกรดประเมินอยู่ในเกณฑ์ได้คะแนนเท่ากับ หรือมากกว่าความคาดหวังและความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรต้องได้ตามเกณฑ์ขึ้นไปเท่านั้น

การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อสามารถคัดเลือกและสรรหา Talent ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย/สายงานแล้ว จะจัดทำประวัติและบันทึกการฝึกอบรม รวมทั้งผลงานเพื่อเป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเองและองค์กร โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาคนเก่งแบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กร คือ

1. Training Need Survey กำหนดจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน
2. On the Job Training กำหนดชี้แจงความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงานและกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือการปฏิบัติ

	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)	
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03
	วันที่: 30 สิงหาคม 2565	แก้ไขครั้งที่ : 02
		หน้าที่ : 9 of 11

3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

เมื่อมีตำแหน่งที่เหมาะสม และคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ให้นำเอกสารการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัท เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์การพิจารณาปรับพนักงานรายวันเป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานหรือได้รับพิจารณาอนุมัติจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร


ขั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง(Successor)

1. กำหนดผู้ประเมิน
 - ผู้ร่วมปฏิบัติงานประเมิน
 - ผู้บังคับบัญชา
2. กำหนดเงื่อนไข/นิยาม หากพบว่ามีมากกว่า/เท่ากับร้อยละ 70 ของนิยาม ถือว่ามี Competency ระดับนั้น
3. เครื่องมือที่ใช้
 - Manual ประเมินโดยใช้แบบฟอร์มกระดาษ
 - ประเมิน online
 - สังเกตพฤติกรรม
 - ทำแบบทดสอบความรู้ทักษะ
 - สัมภาษณ์
 - หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม
4. เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าความแตกต่างที่ปรากฏเรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน(Competency Gap)
5. ถ้าสมรรถนะที่ประเมินได้สูงกว่าค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้และบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง(High Potential)

ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

1. สมรรถนะใดที่ประเมินแล้วได้ค่าน้อยกว่าที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งหรือบุคคลนั้นๆ แสดงว่าบุคคลต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อปิดช่องว่าง โดยนำมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)
2. บุคลากรในกลุ่ม Talent people หรือกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการสั่งสมประสบการณ์จะถูกคัดเลือกมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำต่อไป (Succession Plan)
3. จัดทำแผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan-IDP) หรือ แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
4. บุคลากรในกลุ่ม Talent people หรือกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการสั่งสมประสบการณ์จะถูกคัดเลือกมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำต่อไป (Succession Plan)

ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)	
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03
	แก้ไขครั้งที่ : 02	วันที่: 30 สิงหาคม 2565 หน้าที่ : 10 of 11

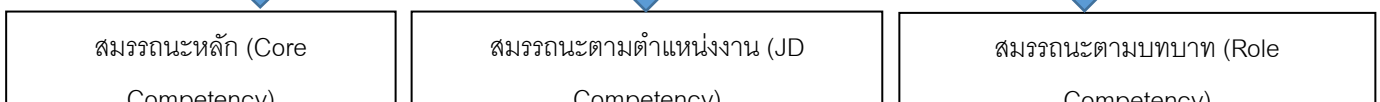
ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ (Competency) ที่สามารถสมัครในโครงการ Succession Plan


สมรรถนะหลัก (Core Competency)		
-จริยธรรมและคุณธรรม	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การทำงานเป็นทีม	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การมุ่งผลสัมฤทธิ์	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-ทัศนคติ	Level 5	<input checked="" type="checkbox"/>

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (JD Competency)		
-สมรรถนะที่ 1	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-สมรรถนะที่ 2	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-สมรรถนะที่ 3	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-สมรรถนะที่ 4	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>

สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency)		
-ภาวะผู้นำ	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การวางแผนและจัดระบบงาน	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การคิดเชิงบวกและการมองภาพองค์กรรวม	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การสื่อสาร	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>
-การเจรจาต่อรอง	Level 4	<input checked="" type="checkbox"/>

การประเมินโดยทีมที่ได้รับมอบหมาย



	นโยบาย (MANAGEMENT POLICY)	
	นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง	รหัสเอกสาร : MP-HR-03
		แก้ไขครั้งที่ : 02
		วันที่: 30 สิงหาคม 2565 หน้าที่ : 11 of 11



การเปลี่ยนแปลงนโยบาย

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการยกเลิกหรือแก้ไขนโยบายฉบับนี้ตามความเหมาะสม และต้องได้รับการอนุมัติจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

แบบฟอร์ม

แบบฟอร์มการนำเสนอรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)

1. แบบฟอร์มการประเมินผล Pls/Competency/Time Attendance
2. ประวัติพนักงาน ผลการประเมินผลงาน KPIs/Pls และ Competencies พร้อมประวัติฝึกอบรมของพนักงาน Successor & Talent

การทบทวนนโยบาย

หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงทบทวนทุก 3 ปี