



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

แผนการสืบทอดตำแหน่ง

SUCCESSION PLAN

SUCCESSION
PLANNING



จัดทำโดย แผนกบริหารงานบุคคล

กองกลาง ฝ่ายบริหาร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

คำนำ

ตามแผนแม่บทด้านการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2563 – 2567 และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2564 – 2570 กำหนดให้แผนบริหารงานบุคคล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จะต้องทบทวน จัดทำ ดำเนินการ และติดตามผลการนำระบบการสืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อพัฒนาความพร้อมของบุคลากรให้มีความเหมาะสมที่จะทดแทน ตำแหน่งงานที่ว่าง

แผนบริหารงานบุคคลได้จัดทำแผนการสืบทอดในตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมและเหมาะสมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่ว่าง และสูงขึ้นในอนาคต เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

แผนบริหารงานบุคคล

กองกลาง ฝ่ายบริหาร

มกราคม 2564

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
1. ความสำคัญของแผนการสืบทอดตำแหน่ง	1
2. ความหมายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	1
3. หลักการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	2
4. วัตถุประสงค์	2
5. ประโยชน์ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	2
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	3
7. ข้อควรระวังในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	5
8. ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ	7
9. การกำหนดตำแหน่งสายงานหลักเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	14
10. หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	21
11. แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	25
ภาคผนวก ก ตัวอย่างแผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่ง	31
ภาคผนวก ข หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมในการพัฒนา	35
ภาคผนวก ค ตัวอย่างคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	42

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งพนักงานองค์การสุรา (Succession Planning)

1. ความสำคัญของแผนการสืบทอดตำแหน่ง

แผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรในอนาคตที่หน่วยงานสังกัดองค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีแนวโน้มจะสูญเสียบุคลากรประเภทผู้บริหาร และพนักงานจากการเกษียณอายุเป็นจำนวนมากในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากร ปี พ.ศ. 2564 – 2570 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) และกลยุทธ์การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ได้กำหนดแผนงานในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญขององค์กร เพื่อให้้องค์การสุรา มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะตลอดจนสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อให้พร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งระดับสูงและเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมสอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานสังกัดองค์การสุรา สามารถสนับสนุนบทบาทและภารกิจขององค์การสุรา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ที่สำคัญขององค์กรในอนาคต ในการนี้ แผนกบริหารงานบุคคลได้มีการจัดทำและทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยกำหนดให้มีการดำเนินโครงการทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารเพื่อให้มีหลักเกณฑ์การดำเนินการที่สอดคล้องและเหมาะสมกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการโอน การย้าย หรือการเลื่อนระดับพนักงาน รวมทั้ง เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดองค์การสุรา มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร โดยในช่วงแรกของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเห็นควรกำหนด ตำแหน่งหลักเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติและต่อไปจะขยายไปสู่ตำแหน่งในระดับอื่น ๆ ต่อไป

2. ความหมายการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคลากรในองค์กรที่มีความโดดเด่นทั้งด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและบริหารคน รวมไปถึงการสร้างผลงานที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อดำรงตำแหน่งในองค์กร เมื่อตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดยองค์กรจะเตรียมบุคลากรที่เป็นดาวเด่น (Talent) จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อรองรับหนึ่งตำแหน่งโดยผู้ที่เป็นดาวเด่นดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมด้านวิวุฒิ คุณวุฒิ และความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่วางลงตามท้องที่ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม องค์กรจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดเพียง 1 คน

(Put the right man on the right job at the right time) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร

3. หลักการการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะบรรลุผลหรือสัมฤทธิ์ผลต้องประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

3.1 ต้องทราบและเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรว่า “องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด” เพื่อให้สามารถเตรียมจำนวนและคุณสมบัติของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3.2 ต้องทำในรูปแบบกระบวนการและระบบที่มีความต่อเนื่องสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในขนาดขององค์กร

3.3 ต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพื่อลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและสามารถสรรหาและเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เป็น คนเก่ง คนดี เพื่อให้การสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีความต่อเนื่อง และสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

4. วัตถุประสงค์

4.1 เพื่อให้แผนบริหารงานบุคคล องค์กรสุรธา มีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีอัตรากำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) เท่าใด และสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 เพื่อให้แผนบริหารงานบุคคล องค์กรสุรธา สามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งประเภทผู้บริหาร รวมถึงมีการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบก่อนการดำเนินการแต่งตั้งให้มีการดำรงตำแหน่งพนักงานระดับผู้บริหารขององค์กรสุรธา

4.3 เพื่อให้แผนบริหารงานบุคคล องค์กรสุรธา ทราบว่าบุคลากรในตำแหน่งใดกำลังจะเกษียณอายุและบุคลากรในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายากและมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

5. ประโยชน์ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

5.1 เพื่อให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถจำนวนเท่าใด และสามารถพัฒนาศักยภาพและความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งที่สูงขึ้นถัดไปในอนาคตได้หรือไม่ เพื่อองค์กรจะได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรและอัตรากำลังพนักงานดาวเด่น

5.2 เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะการประเมินความพร้อมของอัตรากำลังอยู่ตลอดเวลาจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 เพื่อให้ทราบจำนวนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะเกษียณอายุในแต่ละปี และจำนวนบุคลากรดาวเด่นที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้ประเมินสถานการณ์ด้านอัตรากำลังได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่จะมาสืบทอดตำแหน่งไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การลาออก การโยกย้าย หรือการเสียชีวิต เป็นต้น

5.4 เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรในการมุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองในการเป็นดาวเด่นสำหรับการเติบโตในสายงานและการเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งแบ่งออกเป็น 9 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 : ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เนื่องจากการขาดปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลอาจนำไปสู่ความล้มเหลวหรือความต่อเนื่องในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น แผนบริหารงานบุคคลต้องไปพูดคุยทำความเข้าใจและชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้ผู้บริหารได้รับทราบก่อน และเมื่อผู้บริหารเห็นด้วยกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต่อไป

ปัจจัยที่ 2 : ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้พนักงานองค์กรสุราทุกคนได้รับทราบ

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งถือเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สะท้อนถึงแนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูง จะเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารและประกาศให้ทราบถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพราะเป็นการสื่อให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโตพัฒนาของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่พนักงานว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพัฒนาและเลื่อนระดับ หากมีความสามารถที่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพราะการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องทำควบคู่กันไปกับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Development) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรใช้โอกาสนี้ทำความเข้าใจกับพนักงานที่ใกล้เคียงว่าการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งคือ แนวทางขององค์กรที่เตรียมความพร้อมให้พนักงานที่เกษียณอายุ ซึ่งพนักงานเหล่านั้นคือ บุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรต้องการให้ช่วยถ่ายทอดให้พนักงานที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรจะมีรางวัลพิเศษให้แก่พนักงานใกล้เคียง เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้มีการถ่ายทอดวิชาการ ความรู้ และประสบการณ์ให้แก่พนักงานองค์กรสุรา รุ่นหลังก็จะยิ่งช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ 3 : การสนับสนุนจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ต้องขอความร่วมมือจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานในหน่วยงานของตนมากกว่าหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจึงขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์การพิจารณาเป็นหลัก นอกจากนี้ การติดตามประเมินพัฒนาการความพร้อมของพนักงาน ตลอดจนการดูแลคอยสอนงานและโค้ช (Coaching) พนักงานก็ยังคงอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบการดูแลของหัวหน้าหน่วยงานอยู่เป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่ 4 : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและขององค์กรจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การบริหารผลงาน (PMS) การวางแผน และความก้าวหน้าอาชีพ และการบริหารค่าตอบแทน รวมทั้ง แนวคิดการบริหารงานแนวใหม่ ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น Balanced Scorecard, KPIs, Competency เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคอยตรวจสอบและ ประเมินการดำเนินงานของตนเองในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งว่าเป็นการดำเนินการที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ใช่จะต้องเร่งดำเนินการปรับและแก้ไขให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยที่ 5 : กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องโปร่งใสยุติธรรม

การจะคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการครหา หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินพนักงานที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ นอกจากนี้ ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ 6 : กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนระดับพนักงานเสมอไป

ประเด็นปัญหาข้อนี้เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้บริหารและหน่วยรู้สึกหนักใจมากที่สุด เพราะผู้บริหารอาจมีความวิตกกังวลว่า เมื่อได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น เช่น พนักงานไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีเหตุอันไม่คาดคิดอื่น ๆ ทำให้ต้องมีการชะลอหรือยุติตำแหน่งงาน ทำให้พนักงานไม่ได้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าว ดังนั้น จึงมีข้อแนะนำว่าทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารร่วมกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจร่วมกันว่าแผนพัฒนา เตรียมการสืบทอดตำแหน่งนั้น คือ การให้โอกาสแก่พนักงานที่มีผลงานและมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าพนักงานต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เสมอไป เพราะจะต้องมีการประเมินผลอีกครั้งว่าพนักงานมีความสามารถถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่ อย่างไรก็ตาม เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่พนักงานอาจจะต้องผิดหวังเกิดขึ้นจึงต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีระบบการประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงานที่ถูกต้องชัดเจน

และละเอียดถี่ถ้วนที่สุดก่อนจะมีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง มิฉะนั้นจะทำให้พนักงานหมดความเชื่อถือในฝ่ายบริหารได้อย่างมาก

ปัจจัยที่ 7 : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงใจในการสอนงานและการเป็นโค้ช (Coaching)

ในระหว่างที่พนักงานอยู่ในช่วงการพัฒนาจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่พนักงานอย่างเป็นทางการซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นพนักงานที่กำลังจะเกษียณอายุ หรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่กำลังจะสืบทอดตำแหน่งร่วมกับหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นงานที่ต้องการ “โค้ช (Coach)” แบบทำงานเต็มเวลาและเป็นระบบ ดังนั้น หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรทำการปฐมนิเทศและฝึกอบรมผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้เข้าใจถึงบทบาท ภาระหน้าที่รับผิดชอบของพี่เลี้ยงให้ดี และควรทำตารางเวลาตรวจสอบความก้าวหน้าของพนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อรองรับการปรับแผนการพัฒนาพนักงาน

ปัจจัยที่ 8 : มีการเตรียมการล่วงหน้า

เนื่องจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องใช้ทรัพยากร ทั้งคน เวลา และงบประมาณทั้งในด้านการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง การออกแบบและการพัฒนา แบบทดสอบ แบบประเมิน และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินการเพื่อให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

ปัจจัยที่ 9 : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาว

ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย คือ ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพนักงานต้องใช้ความอดทน และมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงจึงจะทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับคงไม่เกิดภายในระยะเวลาอันสั้น

7. ข้อควรระวังในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ข้อควรระวังในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ต้องมีความชัดเจนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้ เนื่องจากหลาย ๆ องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมักทำให้ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดการแย่งชิงผลงานกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความลำบาก และเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บางองค์กรจะเก็บการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นความลับเพื่อไม่ให้ทราบว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกันและกันจึงจะทำให้ป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

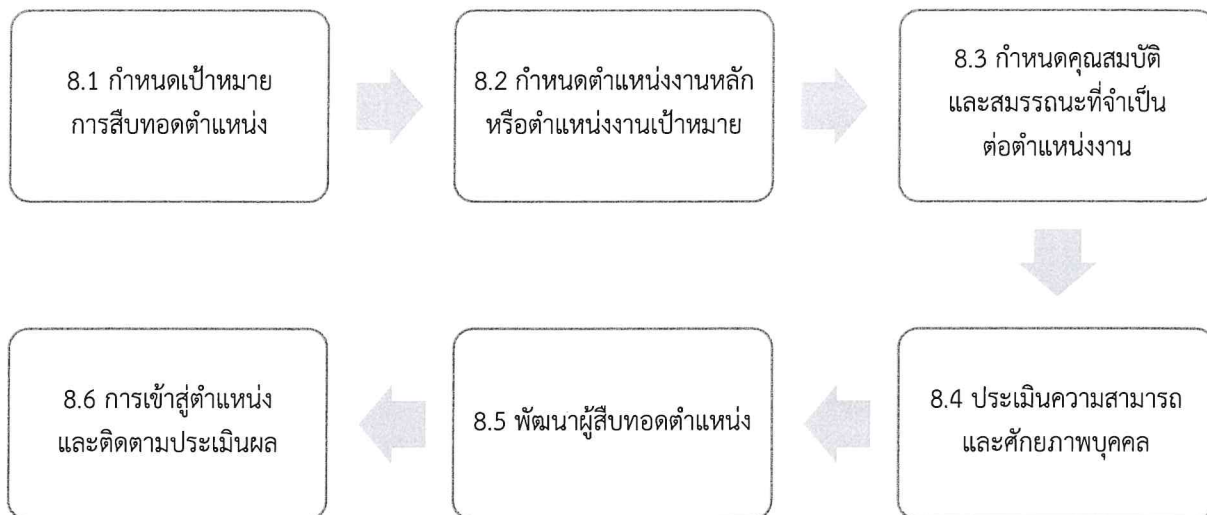
เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากพนักงานที่ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้อง และในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่ออาจจะไม่ใช่เป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ได้ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้องค์กรขาดแคลนคนเก่ง ดังนั้น บางองค์กรจะแก้ไขปัญหานี้โดยให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ขาดความหลากหลายในการทำงาน : การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือน ๆ กันมานานจะทำให้ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะผู้สืบทอดตำแหน่งจะรู้เฉพาะในสายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ดังนั้นการรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเท่านั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารได้เท่าที่ควรยิ่งตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ในระดับสูงมักต้องการผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถสูง ต้องเป็นนักคิดและนักวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่เป็นเวทีประชุมเพื่อแจ้งให้รับทราบเท่านั้น หากแต่เป็นเวทีสำหรับการเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อจำกัดที่มาจากบุคลากรภายในองค์กร : หากองค์กรใดจัดทำระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มาจากกระบวนการคัดกรองบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นหลัก อาจจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ที่ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่เรียนรู้จากเทคโนโลยีภายนอกที่ก้าวไปไกลกว่าที่ใช้ได้อยู่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรด้วย เพราะถ้าวัฒนธรรมองค์กรเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้ไม่มีปัญหามากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยมและไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัญหามาก เพราะจะทำให้ห้องครอาจไม่สามารถปรับองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สิ่งใหม่ ๆ ได้

ไม่มีระบบการคัดกรองคนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร : เนื่องจากการบริหารระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะมุ่งไปที่การสร้างการพัฒนาสายอาชีพ เพื่อที่จะสามารถสร้างคนเก่งมาทดแทนในตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมายแต่หากการออกแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรและการประเมินผลที่ไม่มีความถูกต้องและแม่นยำแล้ว ย่อมเป็นการสูญเสียเปล่าเช่นเดียวกันหากองค์กรหันไปเลือกการรับคนเก่งจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กรและไม่มีระบบการคัดกรองที่ดีแล้ว ย่อมทำให้ไม่ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร

8. ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ



8.1 การกำหนดเป้าหมายการสืบทอดตำแหน่ง

องค์การสุราฯ ได้มีการกำหนดให้แผนกบริหารงานบุคคลกำหนดเป้าหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานในรูปแบบการวางแผนระยะสั้น (รายปี) ระยะกลาง (3-5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการ วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน (Action plan) โดยมีการทบทวนก่อนสิ้นสุดไตรมาสที่ 4 ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อทบทวนและให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์การสุราฯ

8.2 การกำหนดตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย

การกำหนดตำแหน่งงานหลักและงานเป้าหมายจะกำหนดบนพื้นฐานการวิเคราะห์บทบาทอำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์การสุราฯ จากตำแหน่งงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

8.2.1 งานหลักขององค์กร (Critical jobs) ได้แก่ ประเภทงานด้านการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานด้านการบริหารการผลิตในตำแหน่งงานหลักทั้งหมด (ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป) เนื่องจาก หากองค์กรสุราฯ ขาดผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการผลิตพันธกิจและเป้าหมายขององค์การสุราฯ

8.2.2 งานตำแหน่งปฏิบัติการ ได้แก่ งานอำนวยความสะดวก และการผลิตทั้งหมดที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับแนวทาง (Guideline) ที่ช่วยในการกำหนดตำแหน่งงานหลักขององค์กรสุราฯ ได้กำหนดคำถามที่ใช้เป็นแนวทางการกำหนดตำแหน่งงานหลักดังนี้

- (1) ตำแหน่งงานใดที่มีตำแหน่งว่างลงแล้วจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
- (2) ข้อกำหนดตำแหน่งงานหลักของหน่วยงานมีอะไรบ้าง

(3) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานหลักมีคุณลักษณะอย่างไร

(4) กรณีตำแหน่งงานหลักดังกล่าวว่างลง จะสามารถสรรหาคนเพื่อมาทดแทนได้หรือไม่

(5) จำนวนผู้ที่จะเกษียณในตำแหน่งงานหลักแต่ละปีมีจำนวนเท่าใด และแผนความก้าวหน้า

ในอาชีพของแต่ละคนเป็นอย่างไร

(6) ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในตำแหน่งงานหลักเป็นอย่างไรบ้าง

(7) องค์กรสุรฯ มีการกำหนดบทบาท พันธกิจ วิสัยทัศน์ อย่างไรบ้างในอนาคต และตำแหน่งงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อสนองตอบเป้าประสงค์ในอนาคต

(8) หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานหลักในแต่ละตำแหน่งมีอะไรบ้าง และอยู่ในส่วนความรับผิดชอบใดภายใต้โครงสร้างองค์กร

8.3 กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน

องค์กรสุรฯ ได้กำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำงานในความรับผิดชอบเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง

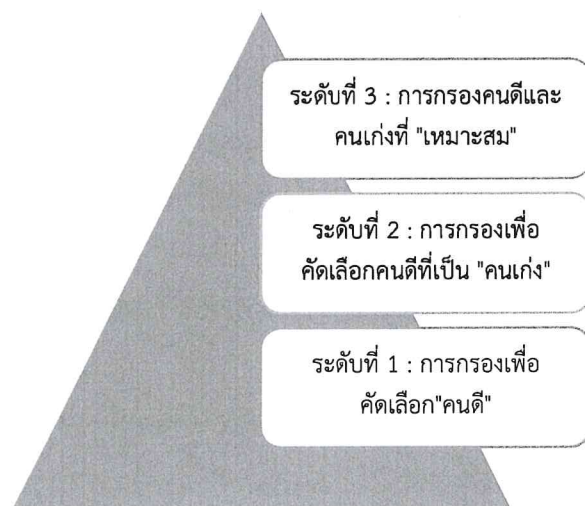
(2) มาตรฐานความรับผิดชอบของแต่ละระดับ

(3) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง

(4) สมรรถนะที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง

8.3.1 หลักการสำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

การบริหารจัดการระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



กลุ่มเป้าหมาย

- พนักงานระดับ 6
- หัวหน้าแผนก (ระดับ 7) ขึ้นไป

ระดับที่ 1: การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี”

คุณสมบัติของบุคลากรที่มีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นหลักเกณฑ์ต้องผ่านการคัดกรองในระดับนี้ก่อน เช่น อายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่ากี่ปี วุฒิการศึกษา ผลงาน การเติบโตแบบ (Fast tract) รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

ระดับที่ 2: การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง”

คุณสมบัติข้อนี้มีไว้สำหรับการคัดเลือกรายชื่อคนดีที่ถูกเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาให้เป็น ผู้ที่อยู่ในระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหลักหรือรายชื่อของผู้มีสิทธิสืบทอดตำแหน่ง (Successor list) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติความรู้ความสามารถตามตำแหน่งที่ต้องการผู้สืบทอดมาเป็นเกณฑ์ เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นต้น

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency)
1. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร	1. การวางแผนและการบริหารจัดการ	Functional Competency
2. ความรู้ด้านคุณภาพและมาตรฐานขององค์กร	2. การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	ของรองผู้อำนวยการแต่ละ
3. ความรู้ด้านระเบียบ ข้อบังคับ	3. ภาวะผู้นำ	สายงาน (ระดับ 10)
4. ความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์	4. การวางแผนทรัพยากร	หัวหน้าฝ่ายแต่ละสายงาน
5. ความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษ	5. การบริหารจัดการคุณภาพ	(ระดับ 9)
6. ความรู้และทักษะด้านการวางแผน		หัวหน้ากองแต่ละสายงาน
7. ความรู้และทักษะด้านการสื่อสาร		(ระดับ 8)
8. ทักษะการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา		หัวหน้าแผนกแต่ละหน่วยงาน
		(ระดับ 7)

หมายเหตุ รายละเอียดสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional competency) เป็นไปตามคู่มือการประเมินสมรรถนะขององค์กรการสุรา

ระดับที่ 3 : การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม”

คุณสมบัติก่อนการเปลี่ยนสถานะจากผู้ว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คือคนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ 2 มานั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดีอยู่แล้ว ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นบุคลากรที่ดีและเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

8.4 ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล

การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล คือ การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรต่อความเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพที่เพียงพอ ในการนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลัก (Critical job) ขององค์กร โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรพิจารณาได้ ใน 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI) 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน

(พนักงานระดับ 1 - 6) /ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการ (Supervision and Managerial Skill)
(พนักงานระดับ 7 - 10) และ 3) การประเมินสมรรถนะหลัก (Core competency) โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI)

การวัดผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานที่เกิดขึ้นว่า สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรต้องการ/กำหนดหรือไม่ โดยเกณฑ์การประเมินผลงานจะต้องเฉพาะเจาะจงเหมาะสมกับหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นการวัดผลที่สะท้อนออกมาในเชิงปริมาณหรือตัวเลขเพื่อสะท้อนถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงาน/ ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการ (Supervision and Managerial Skill)

การวัดผลพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับ 1 - 6 และทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการของพนักงานในระดับ 7 - 10 ที่แสดงการปฏิบัติงานในเชิงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เช่น วินัยในการมาปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ ความกระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ มนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินสมรรถนะหลัก (Core competency)

การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินขีดความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวของพนักงานคนนั้น ๆ ขีดความสามารถหรือสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินหาพนักงานองค์การสุรานั้น ๆ ว่ามีศักยภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหนบ้าง ซึ่งการประเมินศักยภาพ /สมรรถนะของพนักงานองค์การสุราจะพิจารณาจากระดับศักยภาพ /สมรรถนะของพนักงานองค์การสุราที่สามารถแสดงได้จริงเทียบกับระดับที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ทั้งนี้ รูปแบบการประเมินสมรรถนะขององค์การสุราฯ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ/การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion – Referent grading)

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะโดยใช้เทคนิควิธีการประเมินด้วยแบบทดสอบสมรรถนะ (Competency Test) ซึ่งแผนกบริหารงานบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดการประเมิน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นการประเมินผลโดยรวมและรายบุคคลเพื่อพิจารณาถึงช่องว่างของสมรรถนะ (Competency gap) โดยวิธีการประเมินแบบอิงเกณฑ์ผู้ประเมินจะพิจารณาคูณสมบัติจากสมรรถนะแต่ละหัวข้อในแต่ละระดับเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดว่าพนักงานดังกล่าวมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการทดสอบจะนำมาคำนวณร้อยละของสมรรถนะในแต่ละระดับ

ช่วงคะแนนประเมินสมรรถนะ	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา
คะแนนตั้งแต่ 70 คะแนนขึ้นไป	ผ่านเกณฑ์การประเมิน
คะแนนน้อยกว่า 70 คะแนน	ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

2) การประเมินผลแบบสังเกต/การประเมินแบบ Likert – Rating Scale

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะโดยการสังเกตพฤติกรรมและสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงานผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะแต่ละข้ออย่างไร แสดงออกมามากน้อยเพียงใด รวมทั้ง ถ้าแสดงสมรรถนะนั้น ๆ มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะอยู่ที่ระดับใด โดยใช้วิธีการประเมินแบบ Rating Scale เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปเปรียบเทียบความถี่ ความเข้มข้น หรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ โดยการประเมินแบบ Likert – Rating Scale เป็นการประเมินการแสดงผลพฤติกรรมที่พนักงานแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะออกมาในรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยการประเมินแบบ 5 ระดับ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้ในการเชื่อมโยงหรือพิจารณาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

การประเมินสมรรถนะหลักขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต (Core Competency)								
สมรรถนะหลัก (Core competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (i)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะหลัก					คะแนน ที่ได้ (j)	คะแนน รวม (k) = (i x j)
		1	2	3	4	5		
1 Basic Core Competency								
1.1 ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ขอบเขต : กระบวนการผลิตสินค้า/ รายละเอียดสินค้า/ นโยบาย/ แผนงาน/ โครงสร้างองค์กร/ ประวัติองค์กร/ ความรู้พื้นฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานของ แต่ละหน่วยงาน/ ความรู้งานของแผนกอื่น ๆ	15	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
1.2 ความรู้พื้นฐานด้านระบบคุณภาพและมาตรฐานของ องค์กร ขอบเขต : ความรู้ในเรื่อง 5ส/ ISO9001/ ISO14001/ GMP/ HACCP/ Safety	15	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
1.3 ความรู้ด้านระเบียบข้อบังคับ ขอบเขต : ระเบียบข้อบังคับขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต	15	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
2. General Core Competency								
2.1 ทักษะคอมพิวเตอร์ ขอบเขต : ทักษะในการใช้โปรแกรม MS Word/ MS Excel/ MS PowerPoint	15	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
2.2 ทักษะภาษาอังกฤษ ขอบเขต : ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียนที่ใช้ ในการทำงาน	10	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
2.3 ความรู้และทักษะด้านการวางแผน ขอบเขต : ความรู้และทักษะในการจัดทำ แผนงานประจำ/แผนปฏิบัติการ/แผนยุทธศาสตร์ และการกำหนด KPIs	10	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
2.4 ความรู้และทักษะด้านการสื่อสาร ขอบเขต : ความรู้ในงานสารบรรณของ หน่วยงาน/ ทักษะในการจับใจความจากการอ่าน-ฟัง/ ทักษะในการนำเสนอ (Presentation)/ การเขียนรายงาน	10	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		

สมรรถนะหลัก (Core competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (i)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะหลัก					คะแนน ที่ได้ (j)	คะแนน รวม (k) = (i x j)
		1	2	3	4	5		
2.5 ทักษะการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา ขอบเขต : ทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหา/ ทักษะในการคิดวิธีการแก้ไขปัญหา/ ทักษะใน การคิดวิธีการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำอีก	10	มีสมรรถนะ ระดับน้อย ที่สุด	มี สมรรถนะ ระดับ น้อย	มี สมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มี สมรรถนะ ระดับ มาก	มี สมรรถนะ ระดับ มากที่สุด		
รวมคะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก (l)	100	วิธีการคำนวณผลรวมคะแนนการประเมินสมรรถนะหลักแต่ละระดับ เป็นไปตามที่กำหนดในแบบประเมินฯ ประจำปี						

หมายเหตุ การประเมินสมรรถนะหลัก (Core competency) ใช้วิธีการประเมินโดยการทดสอบและสังเกตเชิงพฤติกรรม

การประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต (Managerial Competency)								
สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (a)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ					คะแนน ที่ได้ (b)	คะแนน รวม (c) = (a x b)
		1	2	3	4	5		
1 การวางแผนและการบริหารจัดการ ขอบเขต : มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ค้นหา รวบรวม และจัด หมวดหมู่เอกสารและข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน สามารถอธิบาย หลักการปฏิบัติในการวางแผนและติดตามงานตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความ ใส่ใจในการเก็บข้อมูล สืบค้น สอบถามเพื่อนำไปใช้ในการ ทบทวนแผนงาน สามารถตอบข้อซักถามแก่ผู้อื่นถึงปัญหา และสาเหตุที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผน	20	ต่ำกว่าความ คาดหวัง อย่างมาก	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง	เป็นไปตาม ความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง อย่างมาก		
2 การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ขอบเขต : อธิบายได้ถึงแนวคิด หลักการ วิธีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของตนเองกับเพื่อน ร่วมงานในสายงานเดียวกัน	20	ต่ำกว่าความ คาดหวัง อย่างมาก	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง	เป็นไปตาม ความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง อย่างมาก		
3 ภาวะผู้นำ ขอบเขต : อธิบายทิศทาง เป้าหมายในการ ทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างชัดเจนเป็นลำดับขั้นขั้นตอน และเป็นระบบ อธิบายถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนให้แก่สมาชิกในทีม ทหารอวิธีการในการสร้างความ เชื่อมั่น และทำความรู้สึกที่ดีที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน	20	ต่ำกว่าความ คาดหวัง อย่างมาก	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง	เป็นไปตาม ความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง อย่างมาก		
4 การวางแผนทรัพยากร ขอบเขต : รวบรวมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ จากผู้อื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการใช้ ทรัพยากร อธิบายถึงแนวทางและหลักปฏิบัติในการใช้ ทรัพยากรทางการบริหารได้ตามแนวทางที่กำหนด สามารถ ตอบข้อซักถามแก่ผู้อื่นในรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้ ทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้ สามารถวิเคราะห์และ วางแผนความต้องการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้ รวบรวม จัดเก็บข้อมูลการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงาน	20	ต่ำกว่าความ คาดหวัง อย่างมาก	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง	เป็นไปตาม ความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง อย่างมาก		

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (a)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ					คะแนน ที่ได้ (b)	คะแนน รวม (c) = (a x b)
		1	2	3	4	5		
5 การบริหารจัดการคุณภาพ ขอบเขต : อธิบายนถึงหลักการ วิธีการ ปฏิบัติงานและปรับปรุงวิธีการทำงาน ตอบข้อซักถาม เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและปรับปรุงวิธีการทำงาน รวบรวมข้อมูลวิธีการปฏิบัติงานและปรับปรุงวิธีการทำงาน	20	ต่ำกว่าความ คาดหวัง อย่างมาก	ต่ำกว่า ความ คาดหวัง	เป็นไปตาม ความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง	เกินความ คาดหวัง อย่างมาก		
รวมคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (d)	100	วิธีการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเป็นตามคู่มือการ ประเมินสมรรถนะขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต						

หมายเหตุ การประเมินสมรรถนะหลัก (Core competency) ใช้วิธีการประเมินโดยการสังเกตเชิงพฤติกรรม

สำหรับการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional competency) องค์การสุราฯ กำหนดให้มีการประเมินตามหัวข้อการประเมินสมรรถนะฯ ที่องค์การสุราฯ กำหนดรายละเอียดในคู่มือการประเมินสมรรถนะในหัวข้อการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่ง

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ				
ร้อยละ 0 – 29	ร้อยละ 30 – 49	ร้อยละ 50 – 69	ร้อยละ 70 – 89	ร้อยละ 90 – 100
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง ผู้ถูกประเมินไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่กำหนด	ต้องได้รับการพัฒนา ผู้ถูกประเมินทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางหัวข้อที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเด่นชัด	อยู่ในระดับใช้งานได้ ผู้ถูกประเมินทำได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนดยังมีจุดอ่อนในบางหัวข้อแต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการทำงาน	อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ ดีผู้ถูกประเมินทำตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างสม่ำเสมอและทำได้ดีกว่าผลปฏิบัติงานในระดับกลาง ๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม ผู้ถูกประเมินทำได้ดีครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนดและสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

ดังนั้น การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลก็ คือ แนวทางการจัดทำกลไกเข้าสู่คลังข้อมูลพนักงานองค์การสุราผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งพนักงานผู้ที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องผ่าน

- 1) เกณฑ์เงื่อนไขคุณสมบัติที่คณะกรรมการคัดเลือกกำหนดไว้
- 2) การประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาตามระดับที่องค์กรกำหนดไว้
- 3) การประเมินสมรรถนะตามระดับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อคัดกรองจำนวนพนักงานให้เหลือเฉพาะผู้มีศักยภาพเพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป

8.5 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยการพัฒนาและการฝึกอบรม มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (Special Project) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลักมากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมหรือนักทรัพยากรบุคคล

8.6 การเข้าสู่ตำแหน่งและการติดตามประเมินผล

หลังจากการคัดเลือกผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเสร็จสิ้น กระบวนการ/ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผล การปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จของแผนการดำเนินงานที่กำหนดร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

9. การกำหนดตำแหน่งสายงานหลักเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

การกำหนดตำแหน่งหลักของส่วนงานในสังกัดองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วย ส่วนงานในสังกัดฝ่ายบริหาร และฝ่ายผลิต

1) งานหลักขององค์กรอันได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานสนับสนุนในตำแหน่งงานหลักทั้งหมด เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์กร

2) งานในตำแหน่งสำคัญตามโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ได้แก่ งานในระดับปฏิบัติการที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตำแหน่งหลักของฝ่ายบริหาร จำนวน 6 ตำแหน่ง

ลำดับ	ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ประเภท	สังกัด
1	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายบริหาร
2	หัวหน้าฝ่ายบริหาร	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายบริหาร
3	หัวหน้ากองนโยบายและแผน	ผู้บริหารระดับสูง	กองนโยบายและแผน
4	หัวหน้ากองกลาง	ผู้บริหารระดับสูง	กองกลาง
5	หัวหน้ากองคลัง	ผู้บริหารระดับสูง	กองคลัง
6	หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย	ผู้บริหารระดับสูง	กองการตลาดและจำหน่าย

ตำแหน่งหลักของฝ่ายผลิต จำนวน 5 ตำแหน่ง

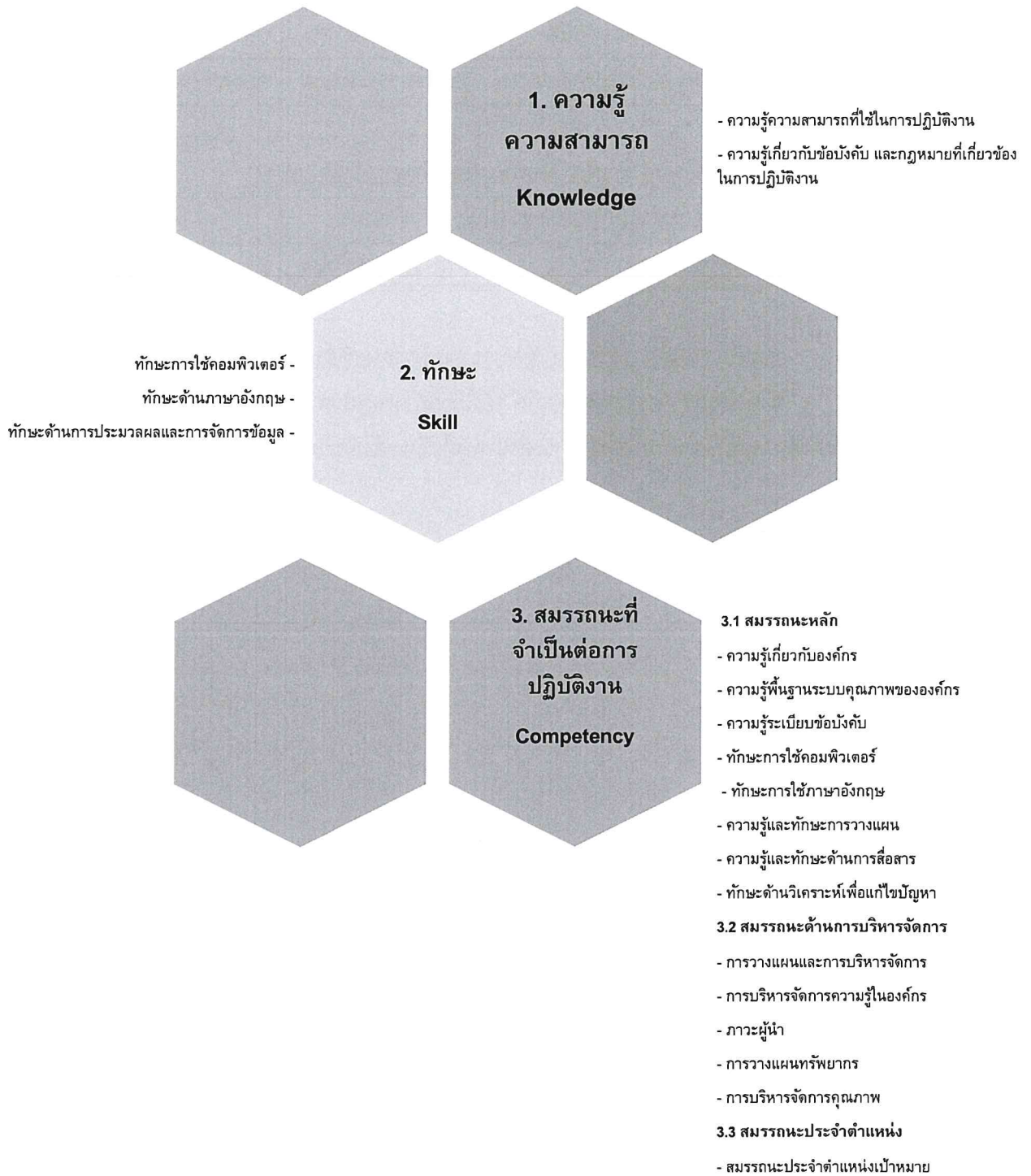
ลำดับ	ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ประเภท	สังกัด
1	รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายผลิต
2	หัวหน้าฝ่ายผลิต	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายผลิต
3	หัวหน้ากองการผลิต	ผู้บริหารระดับสูง	กองการผลิต
4	หัวหน้ากองวิศวกรรมและเทคนิค	ผู้บริหารระดับสูง	กองวิศวกรรมและเทคนิค
5	หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ผู้บริหารระดับสูง	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

ตำแหน่งหลักของฝ่ายตรวจสอบภายใน จำนวน 1 ตำแหน่ง

ลำดับ	ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ประเภท	สังกัด
1	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน	ผู้บริหารระดับสูง	ฝ่ายตรวจสอบภายใน

เกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงานองค์การสุราที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต



แผนภาพองค์ประกอบสมรรถนะขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ตารางสรุปเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหลักของฝ่ายบริหาร

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
	ในการปฏิบัติงาน	ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		หลัก	การบริหาร	เฉพาะตำแหน่ง
1. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร องค์กรรัฐวิสาหกิจ 2. การกำหนดนโยบายและการ บริการเชิงกลยุทธ์ 3. ธรรมาภิบาลและการบริหาร จัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบ ทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบ ทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุก ด้านของ สมรรถนะประจำ ตำแหน่ง
2. หัวหน้าฝ่ายบริหาร	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร องค์กรรัฐวิสาหกิจ 2. ธรรมาภิบาลและการบริหาร จัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบ ทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบ ทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุก ด้านของ สมรรถนะประจำ ตำแหน่ง
3. หัวหน้ากองกลาง	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร จัดการงานอำนวยการ 2. ธรรมาภิบาลและการบริหาร จัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบ ทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบ ทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุก ด้านของ สมรรถนะประจำ ตำแหน่ง
4. หัวหน้ากองคลัง	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร จัดการงานด้านการเงิน บัญชี และการจัดทำงบประมาณ	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบ ทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบ ทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุก ด้านของ สมรรถนะประจำ ตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
	ในการปฏิบัติงาน	ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		หลัก	การบริหาร	เฉพาะตำแหน่ง
	2. ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี					
5. หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย	1. ความรู้เกี่ยวกับการตลาดและกลยุทธ์การตลาดและจำหน่าย 2. ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง
6. หัวหน้ากองนโยบายและแผน	1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ 2. ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง

ตารางสรุปเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหลักของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
	ในการปฏิบัติงาน	ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		หลัก	การบริหาร	เฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ
1. หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน	1. ความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบและควบคุมภายในองค์กร 2. ธรรมเนียมปฏิบัติและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง

ตารางสรุปเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหลักของฝ่ายผลิต

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
	ในการปฏิบัติงาน	ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		หลัก	การบริหาร	เฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ
1. รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ 2. การกำหนดนโยบายและการบริการเชิงกลยุทธ์ 3. ธรรมเนียมปฏิบัติและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
	ในการปฏิบัติงาน	ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		หลัก	การบริหาร	เฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ
2. หัวหน้าฝ่ายผลิต	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ 2. ธรรมเนียมบาลและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง
3. หัวหน้ากองการผลิต	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการผลิตแอลกอฮอล์ 2. ธรรมเนียมบาลและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง
4. หัวหน้ากองวิศวกรรมและเทคนิค	1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานการสร้าและบำรุงรักษา 2. ธรรมเนียมบาลและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง
5. หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	1. ความรู้เกี่ยวกับระบบมาตรฐานการควบคุมคุณภาพและการสร้างนวัตกรรม 2. ธรรมเนียมบาลและการบริหารจัดการที่ดี	ระเบียบ ข้อบังคับองค์การสุราฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ต้องมีครบ 3 ทักษะ	ต้องมีครบทั้ง 8 ด้าน	ต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน	ต้องมีครบทุกด้านของสมรรถนะประจำตำแหน่ง

10. หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

แผนกบริหารงานบุคคลและผู้บริหารองค์การสุราฯ ได้พิจารณาหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมกัน และมอบหมายให้แผนกบริหารงานบุคคลดำเนินการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและทบทวนแนวทางและวิธีปฏิบัติการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

10.1 หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร



(1) หลักคุณสมบัติ

ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์สำหรับตำแหน่ง และเป็นไปตามข้อบังคับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขขององค์การสุราฯ

(2) หลักความหลากหลายในประสบการณ์การทำงาน

องค์การสุราฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นควรให้ผู้เข้ารับการสรรหามีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย โดยควรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแยกตามตำแหน่งดังนี้

ผู้เข้ารับการสรรหาควรมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายต่างสายงานต่างหน่วยงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง และมีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เข้ารับการสรรหา มีความพร้อมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งถัดไปบนพื้นฐานของผลงานและประสบการณ์และความหลากหลายในงาน ซึ่งเป้าประสงค์หลักในความหลากหลายในประสบการณ์การทำงาน คือ ต้องการให้ผู้ที่จะเข้ารับการดำรงตำแหน่งสามารถดำเนินงานและบริหารงานภายในหน่วยงานที่มีภาระงานหรือพันธกิจที่ต้องดำเนินงานในปริมาณที่มากขึ้นและเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ

หมายเหตุ คำว่า

“ต่างหน่วยงาน” หมายถึง เคยปฏิบัติหน้าที่หรือเคยดำรงตำแหน่ง ต่างหน่วยงาน หรือต่างสายงาน หรือต่างหน่วยงานภายใต้สายงาน

(3) หลักเงินเดือน

ผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ารับการสรรหาสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องได้รับเงินไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้งตามโครงสร้างบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของตำแหน่งที่องค์การสุราฯ กำหนด

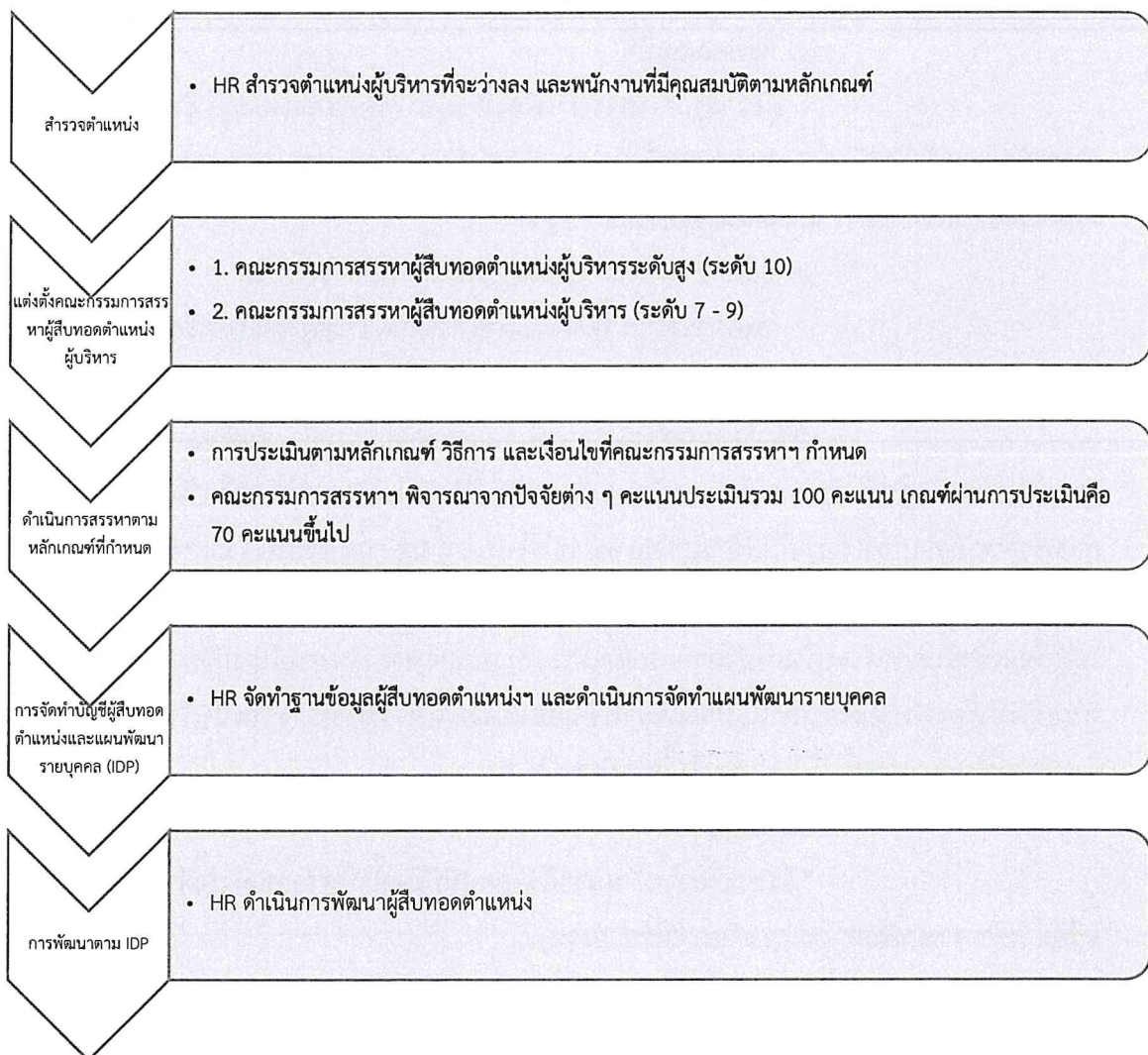
(4) หลักความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

ผู้เข้ารับสรรหาต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในระดับที่กำหนดของตำแหน่งงานหลัก ตามมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของพนักงานองค์การสุรา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร คุณภาพและมาตรฐานขององค์กร ความรู้ด้านระเบียบ ข้อบังคับ ความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษ ความรู้และทักษะด้านการวางแผน ความรู้และทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา

(5) ประวัติการปฏิบัติงาน

ผู้เข้ารับการสรรหาต้องเป็นผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี รวมทั้ง นับอาวุโสของการดำรงตำแหน่งและอายุงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการพิจารณา

10.2 ขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Successor)



(1) แผนกบริหารงานบุคคลดำเนินการสำรวจตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับที่จะว่างลงด้วยเหตุเกษียณอายุในแต่ละปี และดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

(2) แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของ
องค์การสุราฯ ให้ผู้อำนวยการฯ เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการฯ ในกรณีดังต่อไปนี้

ตำแหน่ง เป้าหมาย	คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง				รวม
	ประธาน กรรมการ	กรรมการ	เลขานุการ	ผู้ช่วยเลขานุการ	
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ (ระดับ 10)	- ผู้อำนวยการฯ	- รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร - รองผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต - ผู้ทรงคุณวุฒิ จากบุคคลภายนอก	- หัวหน้า กองกลาง	- หัวหน้าแผนก บริหารงานบุคคล	6 คน
ตำแหน่งหัวหน้า ฝ่าย (ระดับ 9) หัวหน้ากอง (ระดับ 8) และ หัวหน้าแผนก (ระดับ 7)	- ผู้อำนวยการฯ	- รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร - รองผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต - หัวหน้าฝ่ายบริหาร - หัวหน้าฝ่ายผลิต - หัวหน้ากองกลาง	- หัวหน้าแผนก บริหารงาน บุคคล	- นักทรัพยากร บุคคล	8 คน

หมายเหตุ ในกรณีที่ผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นคณะกรรมการสรรหาฯ ให้ผู้อำนวยการฯ พิจารณาแต่งตั้งบุคคลอื่นในระดับ
เดียวกันเป็นคณะกรรมการสรรหาฯ แทน

ในกรณีนี้ คณะกรรมการสรรหาฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสรรหาผู้สืบทอด
ตำแหน่งตามที่กำหนด
2. ดำเนินการพิจารณาประเมินผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง
3. ดำเนินการตามการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และดำเนินการ
รายงานผลการพัฒนาต่อผู้บริหารสายงานและผู้อำนวยการฯ
4. ดำเนินการเสนอรายชื่อผู้ที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารต่อผู้อำนวยการฯ
เพื่อพิจารณาเห็นชอบต่อไป

คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ พิจารณาผลการประเมินของ
ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหาฯ
กำหนด โดยคณะกรรมการสรรหาฯ จะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ

- ประเด็นความรู้ความสามารถจะพิจารณาจากการประเมินตามที่คณะกรรมการสรรหาฯ กำหนด เช่น การทดสอบด้วยวิธีการสอบข้อเขียน หรือการนำเสนอวิสัยทัศน์ กระบวนการ และวิธีการแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน เป็นต้น

- ประเด็นสมรรถนะจะพิจารณาจากแบบประเมินสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง

2. ผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านมา

3. ผลการประเมินสมรรถนะระดับผู้บริหาร

4. อื่น ๆ

โดยปัจจัยอื่น ๆ อาจพิจารณาจากความเหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น บุคลิกภาพ ประวัติการฝึกอบรม มุมมองด้านการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน หรือความสามารถที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งที่พิจารณา

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการสรรหาฯ เป็นผู้กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขในการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งคราวละ 3 ปี งบประมาณ เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่งใน งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 เป็นต้น

ในการนี้ สัดส่วนคะแนนการประเมินรวมเป็น 100 คะแนน โดยผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้คะแนนการประเมินร้อยละ 70 ขึ้นไป จะได้รับการขึ้นบัญชีเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง และดำเนินการพัฒนาผู้ที่ได้รับการสรรหาเพื่อให้ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้น สำหรับผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้รับคะแนนการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 70 จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ในส่วนที่ขาด (Gap) โดยจะนำไปพัฒนาตามหลักสูตรหรือวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์การสุราฯ กำหนด เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เป้าหมายมากยิ่งขึ้น โดยสามารถประเมินได้ใหม่ในปีถัดไป

(3) การจัดทำบัญชีผู้สืบทอดตำแหน่ง และแผนพัฒนารายบุคคล

แผนบริหารงานบุคคลดำเนินการนำรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งหมดจัดเก็บในฐานข้อมูลระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) และหลักสูตรภาคบังคับ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพ องค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะให้มีความเหมาะสมและให้การปฏิบัติงานหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลเพิ่มมากยิ่งขึ้นต่อไป

(4) การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนพัฒนารายบุคคล

แผนบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในระดับที่องค์กรกำหนดในมาตรฐานความรู้ความสามารถและสมรรถนะของพนักงานองค์การสุราฯ

11. แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Individual Development Plan: IDP)

แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรสุราฯ เป็นแผนการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถนำไปประกอบการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะให้มีความถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

11.1 กระบวนการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานในสังกัดองค์กรสุราฯ ไปใช้ แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานสังกัดองค์กรสุราฯ เป็นเพียงแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละท่านสามารถนำไปใช้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความต่อเนื่องไม่ใช่แค่การใช้แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งนี้เพียงครั้งเดียว โดยในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละรายการนั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงต้องผ่านการฝึกฝนของสมรรถนะดังกล่าวในระดับอื่นมาแล้ว หรือผ่านการฝึกฝนสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับสมรรถนะรายการดังกล่าว (หรือผ่านการประเมินสมรรถนะดังกล่าว) เช่น จะมีสมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนในระดับสูงจะต้องมีสมรรถนะรายการอื่น ๆ ประกอบ เช่น สภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะให้ประสบความสำเร็จจะมีรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

- การพัฒนาจากการทำความเข้าใจเรื่องอุปสรรคในการพัฒนา: การศึกษาและเข้าใจ อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่ขัดขวางการพัฒนาสมรรถนะ จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถลดข้อจำกัด หรืออุปสรรคดังกล่าวให้น้อยลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะได้จริง

- การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการอ่านหนังสือหรือดูวีดิทัศน์ : เป็นเทคนิควิธีการพัฒนา ผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรที่เน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ นอกจากนี้ พบว่า เครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นแค่ไหน องค์กรจะต้องกำหนดสื่อและแหล่งข้อมูล เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

- (1) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การชมวีดิทัศน์หรือการค้นคว้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- (2) การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การอ่านหนังสือวารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

- การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม : เป็นการเรียนรู้และการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกัน อย่างไรก็ตาม พบว่าการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อผู้รับการพัฒนานั้น ควรเน้นการฝึกอบรม และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม (Workshop)

การระดมสมอง (Brainstorming) หรือการหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่าง ๆ (Case Study) ที่เป็นเหตุการณ์จริง เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้นำเสนอความคิดเห็นของตน พร้อมทั้งได้มุมมองที่หลากหลายจากผู้อื่นด้วย

- การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน : การมอบหมายงานหรือโครงการเป็นรูปแบบหนึ่งที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านและสมรรถนะในเชิงการบริหารจัดการ ซึ่งมีการกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของงานหรือโครงการเป็นระยะการมอบหมายงานหรือโครงการจะไม่เกิดประโยชน์ หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้งานหรือโครงการที่มอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ การมอบหมายงานหรือโครงการจะช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการพัฒนาไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซากและจำเจ เนื่องจากการเปลี่ยนลักษณะงานจากงานประจำเป็นงานโครงการหรืองานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมา ส่วนการหมุนเวียนงานเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน เพื่อเพิ่มความหลากหลายของงาน และเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบของงาน และเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบของงาน ซึ่งการหมุนเวียนจะช่วยให้ผู้รับการพัฒนาเข้าใจงานได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น เนื่องจากทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีโอกาสขยายองค์ความรู้ ทักษะ และเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

- การโค้ช (Coaching) : เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยส่วนมากการสอนงานหรือการโค้ชมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การสอนงานหรือการโค้ชมักมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนงานและผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกันเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาศำคัญที่ถ่ายทอดไปใช้ต่อได้จริง

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะที่ผสมผสานรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงได้ออกแบบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานในสังกัดองค์การสุราฯ โดยครอบคลุมทุกรูปแบบการพัฒนาดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละรายของหน่วยงานในสังกัดองค์การสุราฯสามารถกำหนดและเลือกรูปการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันได้สอดคล้องและตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

11.2 รายละเอียดและวิธีการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานในสังกัดองค์การสุราฯ ไปใช้สำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จะต้องดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานของผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งสามฝ่ายจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ และการจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อให้ได้เป้าหมายในระยะสั้นและ

ระยะยาวของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยแผนพัฒนารายบุคคลที่เหมาะสมนั้นผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องดำเนินการดังนี้

- เลือกแผนหรือกระบวนการที่อยากรับการพัฒนาตามแนวทางหรือกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับหน่วยงานสังกัดองค์การสุราฯ กำหนด

- เลือกทรัพยากรที่ต้องการ (ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและงบประมาณ) เพื่อช่วยเหลือหรือแก้อุปสรรคต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาเพื่อช่วยให้ตระหนักและสามารถประสบความสำเร็จได้

ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่เกิดขึ้นนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงาน หรือผู้บริหาร และระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับพนักงาน

- จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งก็ตาม เนื่องจากแผนพัฒนารายบุคคลนี้เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

- จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการพัฒนาความสามารถในงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถที่มีอยู่นั้นก็คือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเพิ่มความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไป

- จะช่วยเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้พนักงานลดความรู้สึกวิตกกังวล ลดความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

ระดับหน่วยงาน

- เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือ หมุนเวียนงานทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลก็คือผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านย่อมทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานไม่ต้องกังวลหากกรณีผู้สืบทอดตำแหน่งลาหยุดงานหรือลาออกไป

- จะช่วยให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้นเมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งปฏิบัติงานดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของผู้สืบทอดตำแหน่งย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างาน หรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหน่วยงานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่ง

- การที่หัวหน้างานมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่ทำงานดีมีขีดความสามารถย่อมช่วยให้หัวหน้างานทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard นั่นก็คือ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการย่อมเท่ากับว่าหัวหน้างานจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่น ๆ

ระดับองค์กร

- ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และผลสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือ “บุคลากร” ในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องคิดเสมออีกด้วยคือ “จะอย่างไรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง” ซึ่งพบว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นหนึ่งในแผนงานหลักที่จะสามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้

- ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเท่านั้นความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจากการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรไม่ดูจากผลการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว หากองค์กรขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและ ความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยากเมื่อองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ องค์กรย่อมสามารถมีโอกาสรสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) ได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ถือได้ว่า เป็นแผนงานที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานผู้บริหาร และต่อองค์กร ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงสุด ขององค์กร ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ พนักงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จะประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน การโค้ช (Coaching) หนังสือที่ควรอ่านหรือวิดีโอที่ควรดูเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดผู้สืบทอดตำแหน่งควรศึกษาและอ่านรายละเอียดอย่างชัดเจน เพื่อให้เข้าใจรายละเอียดทั้งหมดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

หมายเหตุ

1. การดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดองค์การสุรา โดยการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต
2. หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพตามภาค ผนวก ข เป็นตัวอย่างเพื่อใช้เป็นแนวทางให้แก่หน่วยงาน จัดทำหลักสูตรสำหรับการพัฒนาศักยภาพตามแผนสืบทอดตำแหน่ง

การพิจารณาอนุมัติใช้แผนปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ขององค์การสุราฯ

นำเสนอโดย	พิจารณา/เห็นชอบ	พิจารณา/เห็นชอบ
<p style="text-align: center;"> (นายณัฐกรณ์ จันทร์หอม) นักทรัพยากรบุคคล 3 ลงวันที่ <u>29 ม.ค. 2564</u></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> เห็นชอบ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นชอบ</p> <p style="text-align: center;"> (นายกิตติศักดิ์ ช่วยศรีนวล) หัวหน้าแผนกบริหารงานบุคคล ลงวันที่ <u>2 ก.พ. 64</u></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> เห็นชอบ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นชอบ</p> <p style="text-align: center;"> (นางกรพรรณ ฤทธิสนธิ์) หัวหน้ากองคลัง ลงวันที่ <u>2 ก.พ. 64</u></p>
พิจารณา/เห็นชอบ	พิจารณา/เห็นชอบ	พิจารณา/อนุมัติ
<p><input checked="" type="checkbox"/> เห็นชอบ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นชอบ</p> <p style="text-align: center;"> (นายสุริยา วงทะนี) หัวหน้าฝ่ายบริหาร ลงวันที่ <u>2 ก.พ. 64</u></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> เห็นชอบ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นชอบ</p> <p style="text-align: center;"> (นายสุนันท์ พูลธนกิจ) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ลงวันที่ <u>3 ก.พ. 2564</u></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> อนุมัติ <input type="checkbox"/> ไม่อนุมัติ</p> <p style="text-align: center;"> (นายสมควร จารุสมบัติ) รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต รักษาในการตำแหน่ง ผู้อำนวยการองค์การสุรา ลงวันที่ <u>8 ก.พ. 64</u></p>

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างแผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินการ
ตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Action Plan)

แผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ของหน่วยงานในสังกัดองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ลำดับที่	กิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564								หมายเหตุ				
		มี.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประจำปีขององค์การสุราฯ	•																
2	ประกาศและเผยแพร่การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง และจัดการฝึกอบรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ พนักงาน และผู้บริหารองค์การสุราฯ	•																กลุ่มเป้าหมาย พนักงานระดับ 6 และผู้บริหารระดับ 7-9
3	แผนกบริหารงานบุคคลสำรวจตำแหน่งที่จะว่างเนื่องจากการเกษียณของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดองค์การสุราฯ ในแต่ละปี และตรวจสอบผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งผู้บริหาร	•	•															ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับ 7-10 ที่จะว่างลงเนื่องจากการเกษียณ - ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
4	ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งที่ว่างเนื่องจากการเกษียณให้ทราบโดยทั่วกัน	•	•															
5	แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารของ องค์การสุราฯ		•															
6	คณะกรรมการสรรหาฯ ดำเนินการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการสรรหาตำแหน่งผู้บริหารองค์การสุราฯ		•															
7	คณะกรรมการดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการสรรหาตำแหน่งผู้บริหารที่กำหนด และนำมาใช้ ประเมินผู้เข้ารับการสรรหา		•	•														

ลำดับที่	กิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564											หมายเหตุ		
		มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	
8	คณะกรรมการสรรหาฯ พิจารณาผลการประเมินการสรรหาฯ เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการสรรหาฯ กำหนด พร้อมสรุป และนำเสนอผลการพิจารณาผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์การสุราฯ สำหรับผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สามารถเข้ารับการสรรหาได้ในปีงบประมาณถัดไป			•	•	•													ยกเว้นหลักเกณฑ์ การประเมินในหัวข้อ ความหลากหลาย ประสบการณ์
9	แผนบริหารงานบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) และหลักสูตรภาคบังคับเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะให้มีความเหมาะสม และให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้นต่อไป รวมไปถึงนำเสนอแผนพัฒนารายบุคคลและหลักสูตรภาคบังคับต่อคณะกรรมการสรรหาฯ และผู้อำนวยการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ					•	•												
10	ดำเนินการพัฒนาผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งฯ ในหลักสูตร IDP ภาคบังคับ รวมถึงหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้สืบทอดตำแหน่งฯ และดำเนินการพัฒนาผู้เข้ารับการสรรหาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ทั้งหลักสูตรภาคบังคับ และหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในส่วนที่ขาด (Gap) เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคคลเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ รวมถึงศักยภาพด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้ารับการสรรหาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในครั้งต่อไป								•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	ผู้สืบทอดตำแหน่ง ในตำแหน่ง เป้าหมาย ที่จะเกษียณ ในปีงบประมาณ 2564 จะได้รับการ เร่งรัดในการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะที่มีความ

ลำดับที่	กิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564								หมายเหตุ				
		มี.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มี.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
																		เหมาะสมกับตำแหน่งเป้าหมายอย่างเร่งด่วน และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร
11	แผนกบริหารงานบุคคลจัดทำรายงานสรุปผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาฯ และผู้อำนวยการฯ เพื่อพิจารณาตามลำดับ				•													•
12	เมื่อมีตำแหน่งเป้าหมายว่างลง แผนกบริหารงานบุคคลนำผู้ที่ขึ้นบัญชีผู้สืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งเป้าหมายที่ว่างลงเสนอผู้อำนวยการฯ พิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยการแต่งตั้งผู้บริหารระดับ 8-10 ให้ผู้อำนวยการฯ นำเสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนออกคำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง					•												
13	แผนกบริหารงานบุคคลติดตามและประเมินผลความต่อเนื่องของแผนสืบทอดตำแหน่งและปรับปรุงการสืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

ภาคผนวก ข

หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมในการพัฒนา

1. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้สืบทอดตำแหน่ง

เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานต่าง ๆ สังกัดองค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional competency) โดยรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)	ชื่อหลักสูตรย่อย	จุดเน้นของหลักสูตร	สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional competency)	ชื่อหลักสูตรย่อย
1. การพัฒนาสมรรถนะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 8 – 10)	สมรรถนะทั้ง 5 ข้อ	หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะองค์รวมของผู้บริหาร	มุ่งเน้นการพูดคุยเสวนากับพนักงาน/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเทคนิควิธีการผ่านประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน	สมรรถนะตามที่กำหนดในคู่มือประเมินสมรรถนะ	หลักสูตรตามที่กำหนด
2. การพัฒนาสมรรถนะสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับ 7)	1. การวางแผนและการบริหารจัดการ	การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการติดตามประเมินผล	มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ	สมรรถนะตามที่กำหนดในคู่มือประเมินสมรรถนะ	หลักสูตรตามที่กำหนด
	2. การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	การบริหารและการจัดการองค์ความรู้	สมรรถนะหลักของผู้บริหารที่เชื่อมโยงกับ		
	3. ภาวะผู้นำ	การพัฒนาสภาวะผู้นำ	บริบทการดำเนินงานของ		
	4. การวางแผนทรัพยากร	การวางแผนและการจัดการทรัพยากร	องค์การสุราฯ		
	5. การบริหารจัดการคุณภาพ	การบริหารจัดการคุณภาพการทำงาน			

1.1 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) สำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 8 - 10)

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมมีกรอบหรือแนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency)

- เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการทำงานเป็นทีม ผ่านประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรสุราฯ ทั้งในปัจจุบันและที่เกษียณไปแล้ว

- เพื่อเกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทุกด้านของผู้บริหารที่พึงมีตามความคาดหวังที่กำหนด

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันและสร้างเครือข่ายในการพัฒนาสมรรถนะเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

- การนำเสนอคำจำกัดความ และรายละเอียดของสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และสมรรถนะประจำตำแหน่งขององค์กรสุราฯ

- การพูดคุยเสวนาโดยพนักงานอาวุโสหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ความสำเร็จมาแล้วประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้สมรรถนะหลักในด้านการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา การวางแผน และการสื่อสาร

- การจัดทำกรณีศึกษา (Case study) เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา การวางแผน และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การสร้างและบริหารทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- การดูงานหรือเล่าประสบการณ์จากองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการและการบริการที่ดี ตอบสนองผู้รับบริการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ระยะเวลาของหลักสูตร

8 – 12 ชั่วโมงตลอดหลักสูตร

แนวทางการประเมินผล

ผู้รับการฝึกอบรมจะถูกประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมว่ามีระดับความเข้าใจสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ มีการติดตาม 2 – 3 เดือน หลังจากการฝึกอบรมว่าผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำเนื้อหาสาระหรือแนวคิดที่ได้ไปใช้ในการบริหารจัดการหรือปฏิบัติหน้าที่มากน้อยเพียงใด

1.2 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) สำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (ระดับ 7)

1.2.1 การวางแผนและการบริหารจัดการ

หลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการติดตามประเมินผล

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจในกรอบแนวคิดการวางแผน การจัดการ และการประเมินผลลัพธ์

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำแนวคิดทฤษฎีการประยุกต์ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพในการวางแผน การบริหาร และการประเมินผลลัพธ์ของแผนงาน

กรอบเนื้อหา

- แนวคิด ทฤษฎี ต้นแบบ กระบวนการ เครื่องมือการบริหารจัดการแผนงาน

- เทคนิคการวางแผน การบริหารจัดการแผนงาน และการประเมินผลลัพธ์

- การอภิปรายและยกตัวอย่างประสบการณ์การวางแผน การบริหาร และ

การประเมินผลลัพธ์

ระยะเวลา

12 ชั่วโมง

แนวทางการประเมิน

มีการประเมินแบบทดสอบก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรม รวมไปถึงการนำองค์ความรู้ที่ได้มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ

การโค้ช (Coaching)

- ดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.2.2 การบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้พื้นฐานแบบองค์รวมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร

- เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำแนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหารจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ภายในองค์กร

- เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์การพัฒนากระบวนการในการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมในหน่วยงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร

กรอบเนื้อหา

- ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้

- การนำแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติด้านการจัดการองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ

ในหน่วยงาน/องค์กร

ระยะเวลา

9 – 12 ชั่วโมง

แนวทางการประเมิน

มีการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรม และการติดตามผลลัพธ์การจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน

กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ

การโค้ช (Coaching)

- ดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.2.3 ภาวะผู้นำ

หลักสูตรการฝึกอบรม

การพัฒนาสภาวะผู้นำ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำหลักคิดการเป็นผู้นำรวมถึงธรรมาภิบาลของผู้บริหารมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานหน่วยงาน/องค์กร

กรอบเนื้อหา

- แนวคิด ทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดี และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร

- ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

- กรณีตัวอย่าง (Case study) ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ดีมีธรรมาภิบาล

ระยะเวลา

6 – 9 ชั่วโมง

แนวทางการประเมิน

มีการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรม

1.2.4 การวางแผนทรัพยากร

หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการวางแผนและการจัดการทรัพยากรภายในองค์กร

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน/องค์กร

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

- เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการวางแผนการใช้ทรัพยากรในแต่ละปีได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบเนื้อหา

- แนวคิด และทฤษฎีด้านการวางแผนและการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร

- ตัวอย่าง (Case study) การวางแผนและการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

- การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การวางแผนและการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ

ระยะเวลา

6 – 8 ชั่วโมง

แนวทางการประเมิน

มีการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลังการฝึกอบรม

1.2.5 การบริหารจัดการคุณภาพ

หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับหลักการและวิธีการในการควบคุม และปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- เพื่อเพิ่มทักษะและวิธีการการบริหารจัดการคุณภาพของงานภายในหน่วยงาน/องค์กร

- เพื่อสร้างความตระหนักในการลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง

กรอบเนื้อหา

- หลักการและวิธีการควบคุม และปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสร้างวิธีการควบคุมและปรับปรุง
คุณภาพการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

- กรณีตัวอย่าง (Case study) การควบคุมและปรับปรุงการทำงานที่เพิ่ม
ประสิทธิภาพ

ระยะเวลา

12 ชั่วโมง

แนวทางการประเมิน

มีการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรม และ
ติดตามผลลัพธ์ในการปรับปรุงวิธีการทำงานของหน่วยงาน

กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ

การโค้ช (Coaching)

- ดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน
และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก ค
ตัวอย่าง คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1. หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารด้วยตนเอง (Self - Learning) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 8 - 10)

1.1 กาวางแผนและการบริหารจัดการ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะการวางแผนและการบริหารจัดการ

- การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้แต่ง ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์ ปีที่พิมพ์ พ.ศ. 2551

- พิชิตเป้าหมาย คุณทำได้ ผู้เขียน David, Parker, Molden, Denise ผู้แปล อังศุรศรีพรหม

- การบรรลุเป้าหมาย (Achieving goals) ผู้เขียน Kathleen Schientle ผู้แปล কম สุวรรณพิมล

- การวางแผนและการบริหารโครงการ (Planning and Project management) โดย สุภาพร พิศาลบุตร

- Strategic risk taking: A framework for risk management by Aswath Damodaran

- Mastering multiple project: planning, scheduling and allocating resource for competitive advantage by Jame Pennypacker and Lowell Dve (Editor)

วีดิทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ

- Goal

- The Game Plan

- The secret life of Walter Mitty

1.2 การจัดการความรู้ในองค์กร

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้ในองค์กร

- องค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Driving growth through innovation) โดย Robert B. Tucker

- นวัตกรรมทำแบบเอตีสัน โดย ไมเคิล เจ. เกล็น แบล จุฑามาศ โสธรรมมงคล

- องค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม : แนวคิดและกระบวนการ โดย กิรติ ยศยิ่งยง

- การจัดการความรู้ : Knowledge management โดย สมชาย นำประเสริฐชัย

- การจัดการความรู้ สู้นโยบายปฏิบัติ โดย บดินทร์ วิจารณ์

- ขอบฟ้าใหม่ ในการจัดการความรู้ โดย วิจารณ์ พานิช

- การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน (พิมพ์ครั้งที่ 3) โดย ประพนธ์ ผาสุขยัต

- ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 6) โดย ศรีไพโร

ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎา ยุทธนวิบูลย์ชัย

- การจัดการความรู้ โดย ปีเอตร์ เอฟ ดรักเกอร์ ผู้แปล ญัฐยา สิ้นตระกูลผล

วิธีทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ

- The intern
- Tokyo story
- Cast away

1.3 ภาวะผู้นำ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ

- ยกระดับภาวะผู้นำ Leadershift โดย จอห์น ซี แม็กซ์เวลล์ ผู้แปล ศิริลักษณ์

มานะวงศ์เจริญ

- ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร โดย ชัยเสถียร พรหมศรี
- ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา โดย สุนทร โคตรบรรเทา
- การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา โดย พัชรา วาณิชวสิน
- เส้นทางแห่งผู้นำ โดย ธัญ อารังนาวาสวัสดิ์
- ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดย จตุพร สังขวรรณ
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย วีระวัฒน์ ปันนิตานัย
- ภาวะผู้นำทางการบริหาร โดย นิรดา เวชญาลักษณ์
- คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ โดย แอนนี่ แมคคีย์ ริชาร์ด อี. โปยาทซิส และฟรานซ์ จอห์น

สตัน ผู้แปล ประณยา จงบุญวัฒนา

วิธีทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ

- Troy
- Master and commander
- The king's speech

1.4 การวางแผนทรัพยากร

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะการวางแผนทรัพยากร

- การวางแผนและการบริหารจัดการโครงการ โดย บรรจง อมรชิวิน
- กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ โดย ประเวศน์ มหารัตน์สกุล
- การวางแผนและการควบคุมการผลิต โดย ณฐา คุปต์เชษฐียร
- การวางแผน และแผนกำหนดเวลางานก่อสร้าง โดย วิสูตร จิระคำเกิง
- เศรษฐศาสตร์เปลี่ยนเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย โดย ปาร์กพยองนยูล ผู้แปล ทรงสิริ

ทองคำใส

- เศรษฐศาสตร์การจัดการ โดย ฌักซ์ กุลิสร
- เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ โดย ประจวบ

กล่อมจิตร

- การเพิ่มผลผลิต โดย รัชนีกร ตำนศิริชัยสวัสดิ์

วิธีทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ

- The founder
- Moneyball
- The Pursuit of happiness

1.5 การบริหารจัดการคุณภาพ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการคุณภาพ

- 5ส หลักการและวิธีปฏิบัติ โดย อติศักดิ์ ธีรานูพัฒนา
- แบบอย่าง...การวางแผนควบคุมคุณภาพผลไม่ส่งออก โดย อภิชาติ ศรีสะอาด และ

จันทรา อู่สุวรรณ

- การควบคุมคุณภาพ โดย ศุภชัย นาทะพันธ์
- คุณภาพยิ่งให้ ยิ่งได้กำไรอย่างยั่งยืน โดย พัฒนธัญญ์ วิจิตรวงศ์เจริญ
- TQM : การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม โดย กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ
- การส่งเสริม TQM กับภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง โดย วีรพจน์ สือประสิทธิ์กุล
- The absolutes 5s series โดย กนกพร กลีบบัว
- กลเม็ดเคล็ดลับการตรวจประเมิน โดย ไอ-อ็อป
- วิธีทางสถิติเพื่อการพัฒนาคุณภาพ โดย ฮิโตชิ คูเมะ
- การผลิตแบบทันเวลาพอดี โดย วิทยา สุฤกษ์ดำรง
- Quality junction โดย จำลักษณ์ ชุนพลแก้ว
- การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี Six sigma โดย สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล
- คุณภาพ คือ การบูรณาการ โดย วิชุกรย์ สิมะโชคดี
- การควบคุมคุณภาพสำหรับนักบริหาร โดย ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย

2. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้สืบทอดตำแหน่ง

2.1 การพัฒนาสมรรถนะการวางแผนและการบริหารจัดการ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ

- การคิดเชิงกลยุทธ์ โดย วริต ตันท์ศุภศิริ
- การคิดเชิงอนาคต โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์
- กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ โดย ประเวศน์ มหารัตน์สกุล
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย ญัฐพันธ์ เขจรนนท์
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดย ธงชัย สันติวงษ์
- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย พสุ เดชะรินทร์
- การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดย เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ
- การวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐ โดย วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์
- การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ

- การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ โดย สมยศ นาวิการ
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย อนิวัช แก้วจำนง
- แผนและโครงการ โดย ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุยะพรหม
- คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ โดย เอกชัย บุญยาภิธาน
- การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง
- การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic management โดย อุดุลย์ จาตุรงค์กุล
- Strategic planning for dummies by Erica Olsen
- Competitive advantage by Michael E. Potter
- The art of long view by Schwartz
- Practical corporate planning by Winchester, Allen and Unwin
- วิดีโอที่ควรศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะ
- Dark night
- Troy
- Gladiator

2.2 การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

- หลักการจัดการเรียนรู้ โดย ณิรดา เวชญาลักษณ์
- การจัดการความรู้: Knowledge management โดย สมชาย นำประเสริฐชัย
- สร้างพลังสู่ความสำเร็จ โดย James K. Van Fleet ผู้แปล ดวง ณ อุทัย
- ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้ โดย ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และ

เจาะภาพ ยุทธวิธีวิบูลย์ชัย

- การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ โดย ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ
- การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ โดย วิจารย์ พานิช
- ยุทธศาสตร์นักจัดการความรู้ โดย วิจารย์ พานิช
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ โดย มงคลชัย วิริยะพินิจ
- การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่ โดย โกศล ดีศีลธรรม
- การจัดการความรู้: สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน โดย สโนว์เดน เดฟ
- การจัดการนวัตกรรม โดย นพตล เหลืองภิรมย์
- Knowledge management การบริหารความรู้ยุคสารสนเทศ โดย สุนันท์ บุญยธาดา
- การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ โดย บดินทร์ วิจารย์
- การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน โดย ประพันธ์ ผาสุขยัต
- การจัดการความรู้ โดย ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ ผู้แปล ณัฐยา สันตระการผล
- The essentials 10 สุดยอดหลักการบริหาร โดย John P. Kotter และ Michael

E. Porter

- ชุมชนแนวปฏิบัติ การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่ โดย เอเตียน เวนเกอร์ ริชาร์ด แมคเดอร์ม็อต และวิลเลียม เอ็ม. ซไนเดอร์ ผู้แปล พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ

- การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ โดย พรธิดา วิเชียรปัญญา

- การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล โดย ประเวศ วะสี วิجارณ์ พานิช และ อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

- ประชาคมนานกับการจัดการความรู้ โดย ชาตรี เจริญศิริ และคณะ

วิถีทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- The intern

- Tokyo story

- Cast away

2.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

- คัมภีร์ผู้นำ: เทคนิคการเป็นผู้นำที่ชนะใจคนทั้งโลก โดย วรภัทร์ ภูเจริญ

- หลักคิด คำคม ผู้นำและภาวะการเป็นผู้นำ โดย วิทยากร เชียงกุล

- วิถีแห่งผู้นำ โดย ดาไล ลามา และคณะ

- ศิลปะของผู้นำ โดย จรัสรัตน์ ทอไชยรวี

- ผู้นำการบริหารยุคใหม่ โดย พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร

- คัมภีร์ผู้จัดการ โดย Lueke และBarlett ผู้แปล ณิชญา สินตระการผล

- ศาสตร์และศิลปะในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่ โด

- 100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ โดย Jonathan Gifford

- The new leader by Danial Goleman

- What followers expected from leaders: How to meet people's expectation and builds credibility by Kouzes and Posner

- Good to great: Why some companies make the leap...and others don't by Jim Collins

- Leaning to lead: the art of transforming managers into leaders by Cogner

- The three laws of performance: Rewriting the future of yours organization and ypur life by Zaffron and Logan

วิถีทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- Coach center

- Armagrddon

- Gladiator

- Independent day

2.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนทรัพยากร

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนทรัพยากร

- การจัดการสำนักงาน โดย เนตรพัฒนา ยาวีราช
- การจัดการสำนักงาน โดย นฤมล จิตรเอื้อ
- คัมภีร์การบริหารโครงการจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดย ลอเรน แกรี่ และเมลลิสสา

ราฟโพนี่ ผู้แปล คมกฤษ จงบุญวัฒนา

- การวางแผนและการบริหารโครงการ โดย บรรจง อมรชีวิน
- การจัดการการผลิตและการปฏิบัติ โดย สุธี ขวัญเงิน
- การบริหารและจัดการองค์กรอุตสาหกรรม โดย พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล
- การจัดการยุคใหม่ โดย จักร ดิงศภัทย์
- การวางแผนและควบคุมกำไร โดย พจนารถ ฤทธิเดช
- หลักการจัดการ องค์กรและการจัดการสมัยใหม่ โดย ชนงกรณ์ คุณชลบุตร
- องค์กรและการจัดการสมัยใหม่ โดย เรณู สมบัติใหม่
- หลักการจัดการ โดย สุนีย์ แสงสุวรรณ
- Modern management การจัดการสมัยใหม่ โดย เนตรพัฒนา ยาวีราช
- เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร: หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ โดย ประจวบ

กลุ่มจิตร

- Cost planning สู่ยอดของการวางแผนบริหารต้นทุนอย่างได้ผล โดย บริษัท

อิมเมจ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

- การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดย ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ ผู้แปล ก้องเกียรติ

โอภาสวงการ

- สู่ความเป็นเลิศในการบริหารตน บริหารคน และงาน โดย สมชาติ กิจจรยง
- ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต โดย พิภพ สถิตาภรณ์
- การบริหารงานบำรุงรักษา โดย อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล
- การวางแผนและควบคุมการผลิต โดย ฐญา คุปต์ชเรีเยร

วีดิทัศน์ที่ควรศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- The founder
- Moneyball
- The Pursuit of happiness

2.5 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการคุณภาพ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

- การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดย ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์
- การบริหารงานคุณภาพในองค์กร โดย พรชูลี ผ่านสำแดง
- การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดย คำนาย อภิปรัชญาสกุล

- แล้วคุณจะมีค่าว่าไม่มีเวลา โดย ฮาโรลด์ เทย์เลอร์ ผู้แปล จิระพล ฉายชัยจิต
- การกำหนดตารางการผลิตและการควบคุม โดย พิภพ ลลิตาภรณ์
- การส่งเสริม TQM กับภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง โดย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล
- หลักการ 7 ประการ สู่ความสำเร็จ TQM โดย Masao Umeda ผู้แปล สัญญา

เศรษฐพิทยากุล

- การควบคุมคุณภาพ Quality control โดย ศุภชัย นาทะพันธ์
- เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ โดย วีระยุทธ ขาตะกาญจน์
- การบริหารงานคุณภาพในองค์กร โดย อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล
- สำเร็จได้ไม่ต้องรอให้สมบูรณ์ โดย สตีเฟน โกลด์ ผู้แปล ชนิกันต์ แต่งน้อย
- หัวใจของการทำงานคือการใช้หัวหน้าทำงาน โดย บรูซ กัลแกน ผู้แปล ศรรรวิศา

เมฆไพบูลย์

- การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต โดย อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล
- การพัฒนางานด้วยระบบบริหารคุณภาพ โดย บรรจง จันทมาศ
- ISO 9000 สำหรับนักบริหารมืออาชีพ โดย ชูชาติ วิระเศรณี
- เทคนิคการรักษาระบบมาตรฐาน ISO 9001 อย่างยั่งยืน โดย ดวงใจ หทัยรัตน์ศิริ
- การบริหารงานคุณภาพในองค์กร โดย พรชูลี ผ่านสำแดง
- การประกันคุณภาพ Quality assurance โดย ศุภชัย นาทะพันธ์

3. การพัฒนาความรู้ ความสามารถอื่น และสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ

3.1 ทักษะการคิดวิเคราะห์และบูรณาการ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- การคิดเชิงอนาคต โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์
- การคิดเชิงกลยุทธ์ โดย ดวริต ตัณฑ์ศุภศิริ
- การคิดเชิงกลยุทธ์ โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

3.2 การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- การวางแผนและการบริหารโครงการ โดย สุภาพร พิศาลบุตร
- การบริหารโครงการ โดย มยุรี อนุมานราชชน
- Cost benefit analysis: Concept and practices by Greenberg, Vining,

Weimer and Boardman

- Mastering project management: Applying advanced concepts of project planning, control, evaluation and resource allocation by Jame Lewins

3.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- CIO และการบริหารข้อมูล โดย ปัญญา เปรมปรีดี
- การจัดการฐานข้อมูลด้วย Microsoft Access โดย ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย
- การออกแบบและบริหารฐานข้อมูล โดย ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย
- คัมภีร์ระบบฐานข้อมูล โดย กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล และจำลอง ครูอุตสาหะ

3.4 ความรู้เกี่ยวกับการคลังและงบประมาณ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- พระราชบัญญัติวิธีงบประมาณ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2543
- ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 และหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติในการ

จัดทำแผน/รายงานผลการปฏิบัติงานฯ

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4)

พ.ศ. 2541

- การบริหารการเงิน โดย สุมาลี อุณหะนันท์
- การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ โดย ธนกร เอกเผ่าพันธุ์

3.5 ความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดย อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับแนวใหม่) โดย สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย นงนุช วงษ์สุวรรณ
- กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย อภรณ์ ภูวิทยาพันธ์
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย วรพงษ์ รวีรัฐ
- พฤติกรรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย สุจิตรา ธนานันท์
- HR from the heart: Inspiring stories and strategies for building the people

side of great business by Sartain and Finney

- Human resource management (12th edition) by Wayne Mondy
- Human resource development by Werner and DeSimone
- Effective Training (4th edition) by Blanchard and Thacker

3.6 การประสานงานและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- เทคนิคการประสานงาน โดย สมิต สัชฌุกร
- Cooperative learning: Integrating theory and practice by Gillies
- Cooperative discipline by Linda Albert

3.7 การนำเสนอ เผยแพร่ และให้คำปรึกษา

หนังสือที่ควรอ่านเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

- สอนให้เป็นที่ปรึกษา โดย ชาย กิตติคุณาภรณ์
- สร้างชีวิตใหม่ คู่มือจิตบำบัดและการให้คำปรึกษา โดย อุมาพร ตรังคสมบัติ
- ทฤษฎีการให้การปรึกษา และจิตบำบัดเบื้องต้น โดย ดวงมณี จงรักษ์
- การบริการปรึกษาและแนะแนวเบื้องต้น โดย จำเนียร ช่วงโชติ
- The seven habits of highly effective people by Stephen Covey
- ทฤษฎีและเทคนิคการให้บริการปรึกษา โดย พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา และวิไลลักษณ์

พงษ์โสภา

- คู่มือให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่น โดย ริชาร์ด เนลสัน โจนส์ ผู้แปล นวลศิริ

เปาโรหิตย์

- Talking to strangers ศิลปะแห่งการอ่านคน โดย มัลคอล์ม แกลดเวลล์ ผู้แปล

นุชนาฏ เนตรประเสริฐศรี

- 51 วิธีคิดของหัวหน้าที่ลูกน้องอยากทำงานด้วย โดย อิวะตะ มัตสึโอะ
- หนังสือสำหรับหัวหน้าที่อยากให้ลูกน้องคิดเองเป็น โดย ชิโนฮาระ มาโคโตะ
- Super boss อยากทำงานกับหัวหน้าแบบนี้จัง โดย ฮิโรโกะ มิซุชิมะ ผู้แปล อาศิรา

รัตนาภีรัต

- ศิลปะการพูดให้เหมือนนั่งในใจคน โดย คิมยุนนา ผู้แปล อาสยา อภิชนางกูร
- พูดให้คนเข้าใจง่ายแบบนี้เอง โดย ยะมะคะ ซุนิ ผู้แปล ทินภาส พาหะนิษฐ์
- หัวหน้างานชั้นเยี่ยม โดย สุกิจ ศุภกิจเจริญ
- เทคนิคโน้มน้าวใจด้วยการฟังไม่ใช่การพูด โดย ทะนิโมะโต ยุกะ ผู้แปล วีรวรรณ

จารุโรจน์จินดา

- คู่มือสะกดใจคน โดย เดวิด เจ. ไลเบอร์แมน ผู้แปล พัชรี เกรแฮม
- คู่มือการควบคุมอารมณ์คน โดย เดวิด เจ. ไลเบอร์แมน ผู้แปล พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ
- คู่มือหัวหน้างานบริหารให้ลูกกฏหมายและได้ใจลูกน้อง โดย อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์