



การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

(Succession Plan)

อนุมัติโดยที่การประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 1/2561

วันที่ 20 กันยายน 2561

บริษัท เอสทีซี คอนกรีตโปรดักต์ จำกัด (มหาชน)

STC CONCRETE PRODUCT PUBLIC COMPANY LIMITED

สารบัญ

1. วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	2
2. กระบวนการในการจัดการทำวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก	2
3. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	2
4. สรุปรูปตำแหน่ง	2
4.1 ข้อเสนอตำแหน่งหลัก	2
4.2 ข้อเสนอสรุปรูปตำแหน่งหลัก	3
5. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก	3
6. ข้อเสนอผู้สืบทอดของ บริษัท เอสทีซี คอนกรีต โปรดักท์ จำกัด (มหาชน)	4
7. หลักการประเมินสมรรถนะ	4
7.1 สมรรถนะหลัก	4
7.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน	4
7.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร	4
8. กติกาที่สำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลักที่เหมาะสมที่สุด	6
9. แผนการพัฒนาผู้สืบทอด	6
10. หลักในการจัดการทำแผนพัฒนา	7
11. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	7
11.1 ตัวอย่าง ทางเลือกพัฒนาสมรรถนะหลัก 1 ใน 5 ตัว คือ “การทำงานเป็นทีม”	7
11.2 ตัวอย่าง ทางเลือกพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร 1 ใน 6 ตัว คือ “การพัฒนาสถานะผู้นำ”	8
11.3 รูปแบบการพัฒนาเพิ่มเติม ควรพัฒนาผู้สืบทอดเช่นเดียวกับพนักงานทั่วไปแต่อาจเพิ่มเติม 9	10
12. แผนการดำเนินงาน	11
13. สรุปรูปการดำเนินการเพื่อพัฒนาและสรรหาผู้สืบทอด	12
13.1 การฝึกอบรม	12
13.2 เกณฑ์ในการเตรียมการฝึกอบรม	12
13.3 การวัดผลการฝึกอบรม	12
14. ข้อเสนอสำหรับระบบบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	13

1. วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

- 1.1 เพื่อให้มีการกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร
- 1.2 กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร
- 1.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยที่ช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ

2. กระบวนการในการจัดทำกรวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้มากเพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ โดยมีการสรรหาพัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา โดยต้องรู้ความต้องการ (Demand) และกำหนดบุคคลที่ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่กำหนด (Supply)

3. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แผนงานนี้เป็นวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร

ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด

ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก

ขั้นที่ 4 ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเขาตำแหน่งและประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

4. สรุปตำแหน่ง

4.1 ข้อสรุปตำแหน่งหลัก

จากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมด ของบริษัท บริษัท เอสทีซี คอนกรีต โปรดักต์ จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอตำแหน่งหลักเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) ได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรและงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของสำนักผู้บริหาร เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจที่ผลต่อการบรรลุบทบาทหน้าที่และภารกิจของบริษัท

งานตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กรของบริษัท (Organizational Chart) ได้แก่ งานอำนวยการทั้งหมดที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในข้อมูลและลักษณะของบริษัททั้งเชิงกายภาพ วัฒนธรรม และบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ข้อเสนอสรุปตำแหน่งหลัก

จากข้อเสนอดังกล่าว สามารถกำหนดตำแหน่งงานหลักของบริษัท ได้ดังนี้

ตำแหน่งที่ต้องหาผู้สืบทอด	ประเภท	สังกัด
งานหลักขององค์กร (Critical Jobs)		
กรรมการผู้จัดการ	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กร(Organizational Chart)		
ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายปฏิบัติการ
ผู้อำนวยการฝ่ายขาย	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายขาย
ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบัญชีและการเงิน

5. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งหลัก

ผู้สืบทอดที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
2. มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้ากลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้
 - 2.1 ด้านบริหาร
 - 2.2 ด้านทัศนคติ
 - 2.3 ด้านความรู้เฉพาะงาน
3. มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
4. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา 2 ใน 5 ปีที่ผ่านมา

6. ข้อสรุปผู้สืบทอดของ บริษัท เอสทีซี คอนกรีตโปรดักต์ จำกัด (มหาชน)

- สรุปตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้ทั้งหมดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกท่านได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถตามความถนัดของตน
- ให้มีกระบวนการในการประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศาและการสัมภาษณ์โดยกรรมการเพื่อประเมินผลงาน ศักยภาพและความพร้อมตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้
- สำหรับผลการประเมินสมรรถนะจะนำไปสู่การพัฒนาบุคคล และการพัฒนาบุคคล และการจัดการลำดับผู้สืบทอดโดยคณะกรรมการต่อไป

7. หลักการประเมินสมรรถนะ (Competencies)

7.1 สมรรถนะหลัก

- | | |
|---------------------------|---------|
| - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | ระดับ A |
| - ทักษะคนดี | ระดับ A |
| - การสร้างความเชี่ยวชาญ | ระดับ A |
| - การยึดมั่นในความถูกต้อง | ระดับ A |
| - การทำงานเป็นทีม | ระดับ A |

7.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

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

7.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร

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

ผลการประเมินสมรรถนะ (Competencies)

ผลของการประเมินสมรรถนะ 3 ด้าน จะส่งผลให้ผู้สมัครสามารถเข้าสู่ระบบผู้สืบทอดและนำไปสู่การพัฒนาต่อไปนี้
ดังนี้

แบบฟอร์มการประเมิน

7.1 สมรรถนะหลัก		7.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน		7.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร	
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ A	-สมรรถนะที่ 1	ระดับ A	-วิสัยทัศน์	ระดับ A
- ทัศนคติ	ระดับ A	-สมรรถนะที่ 2	ระดับ A	-การวางกลยุทธ์	ระดับ A
-การตั้งสมความเชี่ยวชาญ	ระดับ A	-สมรรถนะที่ 3	ระดับ A	-ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ A
-การยึดมั่นในความถูกต้อง	ระดับ A			-การควบคุมตัวเอง	ระดับ A
-การทำงานเป็นทีม	ระดับ A			-การสอนงาน	ระดับ A



ประเมินแบบ 360 องศา และการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ



ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ

3 ใน 5 ตัว

ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ

1 ใน 3 ตัว

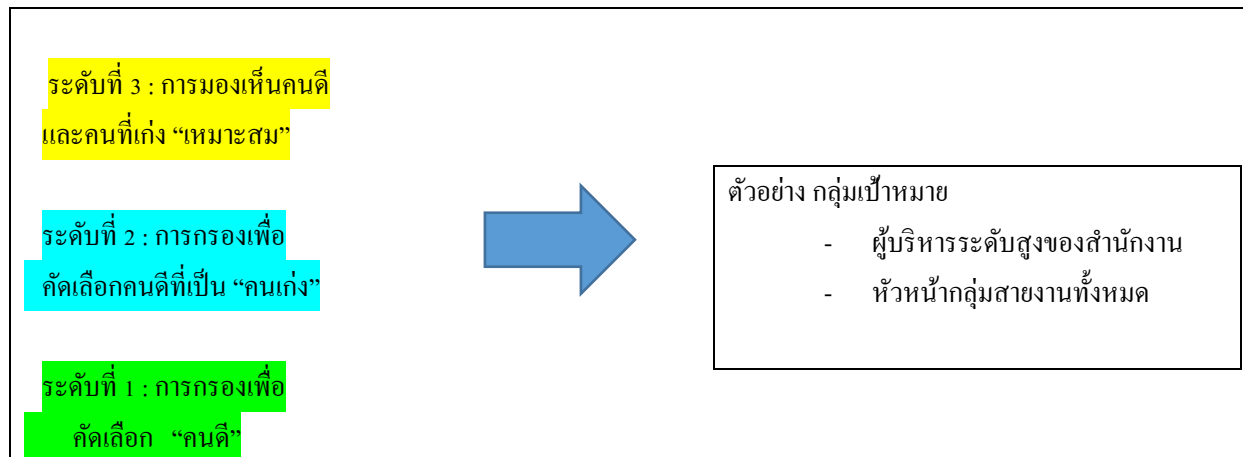
ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ

3 ใน 5 ตัว

ผู้สมัครจะต้องมีสมรรถนะครบตามที่กำหนดไว้จึงจะได้เข้าสู่คลังข้อมูลระบบผู้สืบทอด

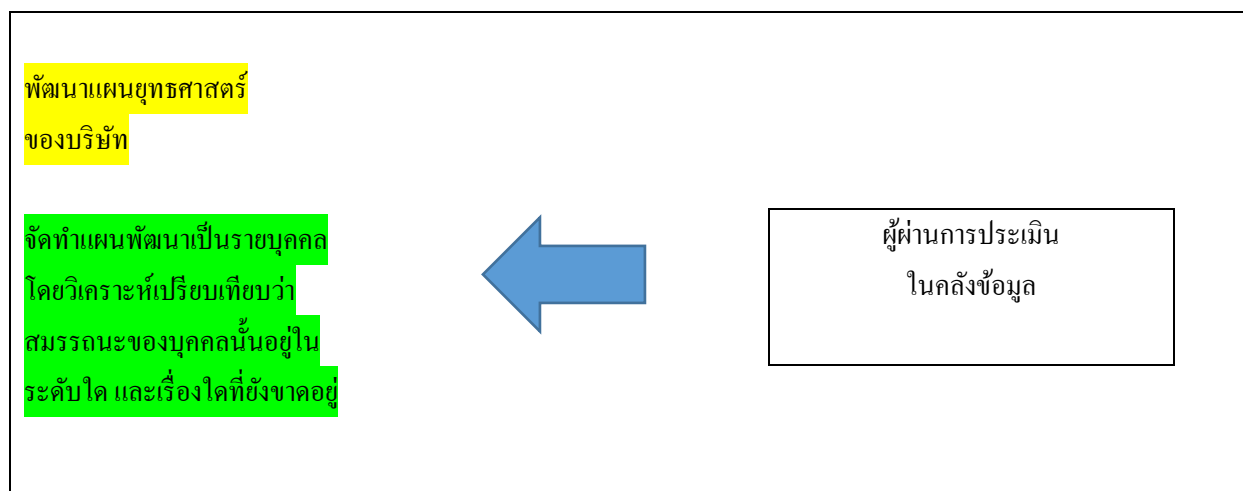
8. กติกาที่สำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลักที่เหมาะสมที่สุด

การบริหารจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักเป็นหลักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดกติกาในการคัดเลือกทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



9. แผนการพัฒนาผู้สืบทอด

ผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของบริษัท และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่



10. หลักการในการจัดทำแผนพัฒนา

ผู้สืบทอดจะวางแผนร่วมกับผู้จัดการฝ่ายและส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของผู้สืบทอดในการกำหนดแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล รวมทั้งวิธีการพัฒนาตลอดจนกระบวนการวิธีการในการติดตามผลหลังการพัฒนา
2. กำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้กำหนดหัวข้อและการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้
3. แผนพัฒนาควรจัดทำเป็นการล่วงหน้าไม่เกิน 2 ปี

11. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

11.1 ตัวอย่าง ทางเลือกพัฒนาสมรรถนะหลัก 1 ใน 5 ตัว คือ “การทำงานเป็นทีม”

กิจกรรมการเพื่อการพัฒนา (สำหรับระดับที่ 5)

ก. การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน

- มอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับเพื่อนพนักงานผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ
- มอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ
- มอบหมายให้หาจุดแข็งของผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ แล้วหาแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร
- ลองปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็น โครงการใหม่ๆ ที่ท้าทาย หรืองานที่กำลังประสบปัญหาซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน เป็นต้น

ข. การคิดและพฤติกรรม

- ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันอภิปรายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่ต่างค้ำย
- ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง (Empowerment) เพื่อให้รู้สึกว่าคุณเองมีบทบาทสำคัญต่อผลที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้
- แสดงน้ำใจและกำลังใจเพื่อร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุด
- พยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างที่เหมาะสม

ค. การโค้ช (Coaching)

- เน้นให้เห็นถึงการสร้างประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว ของทั้งผู้เป็นโค้ช และ ผู้ถูกโค้ช

ง. การฝึกอบรม

ควรฝึกอบรมด้าน Strategic Management

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม : Strategic Management

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีกรอบความคิดเรื่องการบริหารงานองค์กรพันธมิตรต่างๆ

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

เนื้อหาหลักประกอบด้วย การบรรยายให้เห็นถึง

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

แนวทางการประเมินผล

- ผู้อบรมจะถูกประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและสิ้นสุดการฝึกอบรมว่ามีระดับการพัฒนาความเข้าใจหรือไม่ เพียงใด นอกจากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าได้ร่นนำไปใช้หรือไม่

11.2 ตัวอย่าง ทางเลือกพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร 1 ใน 6 ตัว คือ “การพัฒนาสถานะผู้นำ”

กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (สำหรับระดับที่ 4)

ก. การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน

- หมุนเวียนงานให้เป็นผู้นำในโครงการหรือพันธกิจที่สำคัญขององค์กร
- มอบหมายงานให้เริ่มหน่วยงานหรือเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำสูงให้ประสบความสำเร็จ เป้าหมายงานที่ต้องสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

ข. การคิดและพฤติกรรม

- ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อับภิปรายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่ต่างกันด้วย
- ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง (Empowerment) เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้
- แสดงน้ำใจและกำลังใจเพื่อร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุดพยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

ค. การโค้ช (Coaching)

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

ง. การฝึกอบรม

- การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม : การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีกรอบความคิด เรื่องการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีเครื่องมือใช้ในการตัดสินใจ

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

เนื้อหาของหลักสูตร

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

แนวทางการประเมิน

- มีการประเมินความเข้าใจของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานจริงให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีการนำทฤษฎีไปใช้หรือไม่อย่างไร

11.3 รูปแบบการพัฒนาเพิ่มเติม ควรพัฒนาผู้สืบทอดเช่นเดียวกับพนักงานทั่วไปแต่อาจเพิ่มเติมดังนี้

- (1) เพิ่มการหมุนเวียนงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้มากขึ้น (EAF : Experience Accumulation Framework) โดยอาจอยู่ในรูปแบบของการโอนย้ายหรือการเข้าไปทำโครงการระยะสั้นกับหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการสั่งสมความรู้ ก็ได้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการ
- (2) อบรมตามแผนที่ตกลงกันได้
- (3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยงคือการกำหนดการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือผู้สืบทอดอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

12. แผนการดำเนินการ

ที่	ขั้นตอนการทำงาน	ปี 2561							ผลที่ได้รับ	
		มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน		ตุลาคม
1	ประกาศแผนให้รับทราบภายในบริษัท									บุคลากรในบริษัทรับทราบแผนงาน
2	คัดเลือกบุคลากรที่ได้รับการรับพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง									มีบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้าสู่คลังข้อมูลพนักงานผู้มีศักยภาพ
3	วางแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการพัฒนาอย่างน้อย 2 กิจกรรมให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ากับระบบ									พนักงานในระบบพัฒนาฯ ได้ผ่านกิจกรรมฝึกอบรมอย่างน้อย 2 กิจกรรม
4	หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่กำหนด (EAF)									ผู้สืบทอดในระบบได้รับการหมุนเวียนตามแผนที่วางไว้
5	หารัดสรรเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลต่อเนื่องของผู้สืบทอด									ผู้สืบทอดเข้าสู่ตำแหน่งหลักตามที่กำหนดไว้
6	ปรับแต่งแผนผู้สืบทอด									มีการปรับปรุงแผนงานตามข้อเสนอเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

13. สรุปการดำเนินการเพื่อพัฒนาและสรรหาผู้สืบทอด

เพื่อให้การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งหลักเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

13.1 การฝึกอบรม

ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ในปีนั้นๆ โดยฝึกอบรมให้กับผู้สืบทอดตามผลจากการประเมินความสามารถว่าเป็นความสามารถ/สมรรถนะที่ต้องปรับปรุง หรือพยายามให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

13.2 เกณฑ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม

13.2.1 ผู้ฝึกอบรมต้องเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งหลักของบริษัท

13.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ส่งหนังสือไปแจ้งล่วงหน้าให้กับทุกท่านที่ต้องเข้าฝึกอบรม

13.2.3 ในกรณีที่ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถเข้าอบรมได้ ควรส่งบันทึกความจำเป็นพร้อมทั้งเหตุผลและนำเสนอกลับมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล

13.3 การวัดผลการฝึกอบรม

13.3.1 ความสม่ำเสมอในการเข้าฝึกอบรม และระยะเวลาในการเข้าฝึกอบรม 90% โดยเข้ารับการฝึกอบรมต้องลงชื่อทุก ครั้งที่เข้าฝึกอบรมตามเวลาที่กำหนด

13.3.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงความร่วมมือ ความตั้งใจในการเข้าฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และการเข้าร่วมกิจกรรมตลอดการฝึกอบรม

13.3.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการให้และแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นที่ประโยชน์ในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน

13.3.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านการทดสอบศักยภาพและความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร

14. ข้อสรุปสำหรับระบบบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

เพื่อให้กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมารองรับ ดังต่อไปนี้

- การบริหารผลงาน (Performance Management) : การประเมินผลสมรรถนะของผู้สืบทอดควรทำอย่างสม่ำเสมอ แต่แยกจากการประเมินผลงานประจำปีเพื่อขึ้นเงินเดือน
- การฝึกอบรม (Training and Development) : เป็นไปตามแผนการพัฒนาศักยภาพที่กำหนดไว้
- การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) : หากตำแหน่งหลักเกิดว่างที่ฝ่ายไหน ควรมีการสรรหาหรือคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สืบทอดก่อน เพื่อให้ระบบการวางแผนสืบทอดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีการวัดสมรรถนะและประเมินที่ผ่านมา และคัดเลือกผู้สืบทอดที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดก่อน อย่างไรก็ตามสำหรับตำแหน่งงานหลักที่ไม่สามารถหาบุคลากรมาใส่ได้อย่างทันที่ องค์กรอาจจำเป็นต้องเตรียมการรับบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุนพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตาม องค์กรควรเลือกใช้วิธีนี้เมื่อมีเหตุจำเป็นจริงๆ ที่ไม่สามารถสรรหา จัดเตรียมหรือพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในองค์กร
- การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) : หากจำเป็นทางกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล อาจสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้มีกระบวนการรองรับให้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์จากพี่เลี้ยง (ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง) ซึ่งอาจจะเป็นบริบทในการวางแผน กระบวนการในการบริหารจัดการ การตัดสินใจตลอดจนชี้แนะแนวทางหรือมุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดก้าวไปสู่ตำแหน่งหลักขององค์กรอย่างมั่นใจและสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร