

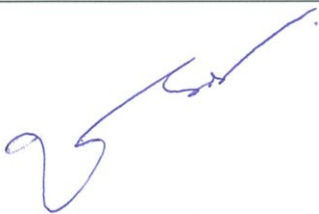
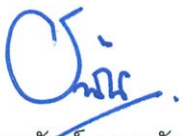
	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 1 / 15

การอนุมัติเอกสาร

ประวัติการเปลี่ยนแปลง :

ครั้งที่	วันที่	รายละเอียด	แก้ไขโดย
1	5 เมษายน 2559	ฉบับเริ่มต้น	นางสาวจิรสุดา สาสน์ส
2	15 มีนาคม 2560	ปรับปรุงรูปแบบตามมาตรฐาน ISO	นางสาวสุภารัตน์ งามทรัพย์ทวีคุณ
3	11 พฤศจิกายน 2565	พิจารณาทบทวนประจำปี 2565	นางสาวชนิสรา ยิ่งนอก

การลงนาม :

ผู้จัดทำ	ผู้ตรวจทาน	ผู้อนุมัติ
 นางสาวชนิสรา ยิ่งนอก Company Secretary	 นางสาวสุภารัตน์ งามทรัพย์ทวีคุณ SVP Legal & Compliance	 นายบุญ ชุน เกียรติ Managing Director
วันที่ 11 พฤศจิกายน 2565	วันที่ 11 พฤศจิกายน 2565	วันที่ 11 พฤศจิกายน 2565

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 2 / 15

สารบัญ

1. วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning).....	3
2. กระบวนการในการจัดทำวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)	3
3. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้.....	3
4. สรุปตำแหน่ง.....	3
5. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก	5
6. ข้อสรุปผู้สืบทอดของ บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน).....	5
7. หลักการประเมินสมรรถนะ (Competencies).....	6
8. กติกาที่สำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลักที่เหมาะสมที่สุด.....	8
9. แผนการพัฒนาผู้สืบทอด	8
10. หลักในการจัดทำแผนพัฒนา	8
11. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	9
12. แผนการดำเนินงาน.....	13
13. สรุปการดำเนินการเพื่อพัฒนาและสรรหาผู้สืบทอด.....	14
14. ข้อสรุปสำหรับระบบบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ...	14

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 3 / 15

1. วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

1.1 เพื่อให้มีกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร

1.2 กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร

1.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ

2. กระบวนการในการจัดทำกรวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ โดยมีการสรรหาพัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา โดยต้องรู้ความต้องการ (Demand) และ กำหนดบุคคลที่ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่กำหนด (Supply)

3. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แผนงานนี้เป็นวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร

ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด

ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก

ขั้นที่ 4 ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งและประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

4. สรุปตำแหน่ง

4.1 ข้อเสนอสรุปตำแหน่งหลัก

จากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมด ของ บริษัทฯ มีข้อเสนอตำแหน่งงานหลักดังนี้

- งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) ได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของสำนักผู้บริหาร เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจของบริษัท

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 4 / 15

● งานตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กรของบริษัท (Organizational Chart) ได้แก่ งานอำนวยการทั้งหมดที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในข้อมูลและ ลักษณะของบริษัททั้งเชิงกายภาพ วัฒนธรรม และบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ข้อเสนอสรุปตำแหน่งหลัก

จากข้อเสนอดังกล่าว สามารถกำหนดตำแหน่งงานหลักของบริษัท ได้ดังนี้

ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด	ประเภท	สังกัด
งานหลักขององค์กร (Critical Jobs)		
กรรมการผู้จัดการ	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการ สายงานคอนโด	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการ สายงานอุตสาหกรรม	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการ สายงานบ้าน	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการ สายบัญชีและการเงิน	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการสายงาน บริหารองค์กร	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กร (Organizational Chart)		
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายก่อสร้างคอนโด	บริหาร	ฝ่ายก่อสร้าง
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายอุตสาหกรรม	บริหาร	ฝ่ายธุรกิจโรงงานให้เช่า
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายก่อสร้าง	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายก่อสร้าง
ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบัญชีและการเงิน
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายการตลาด
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายขาย	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายการขาย
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนารูทกิจ	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนารูทกิจ
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายบัญชี	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบัญชี

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 5 / 15

ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด	ประเภท	สังกัด
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายจัดซื้อ
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจการ	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายกฎหมาย
รองผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบุคคล

5. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก

ผู้สืบทอดที่ได้รับคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
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 ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)

- สรุปให้ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้ทั้งหมดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อจะได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกท่านได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถตามความถนัดของตน
- ให้มีกระบวนการในการประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศาและการสัมภาษณ์โดยกรรมการเพื่อประเมินผลงาน ศักยภาพและความพร้อมตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้
- สำหรับผลการประเมินสมรรถนะจะนำไปสู่การพัฒนารายบุคคล และการจัดการพัฒนา
รายบุคคล และการจัดการลำดับผู้สืบทอดโดยคณะกรรมการต่อไป

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 6 / 15

7. หลักการประเมินสมรรถนะ (Competencies)

7.1 สมรรถนะหลัก

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ A
- ทักษะคนดี ระดับ A
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ระดับ A
- การยึดมั่นในความถูกต้อง ระดับ A
- การทำงานเป็นทีม ระดับ A

7.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

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

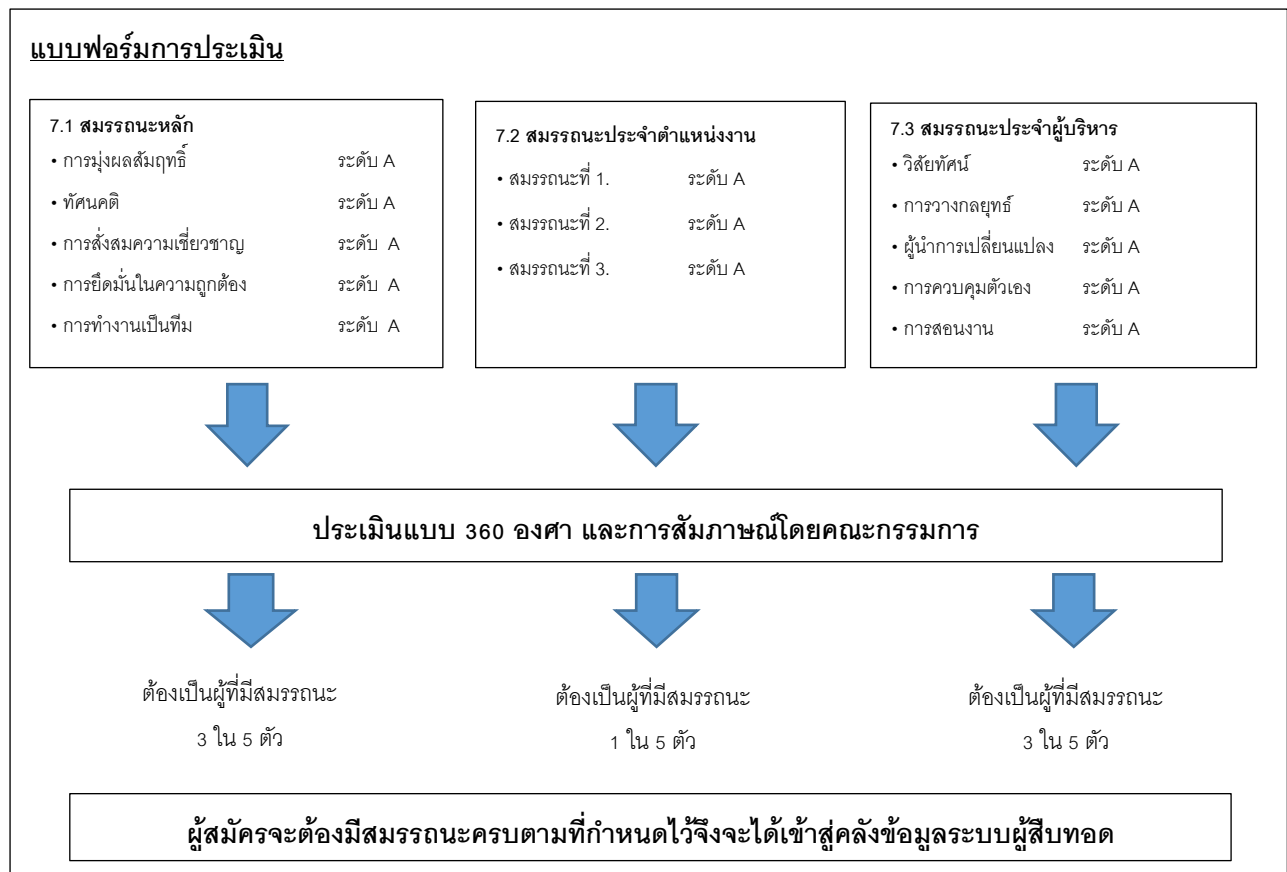
7.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร

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

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 7 / 15

ผลการประเมินสมรรถนะ (Competencies)

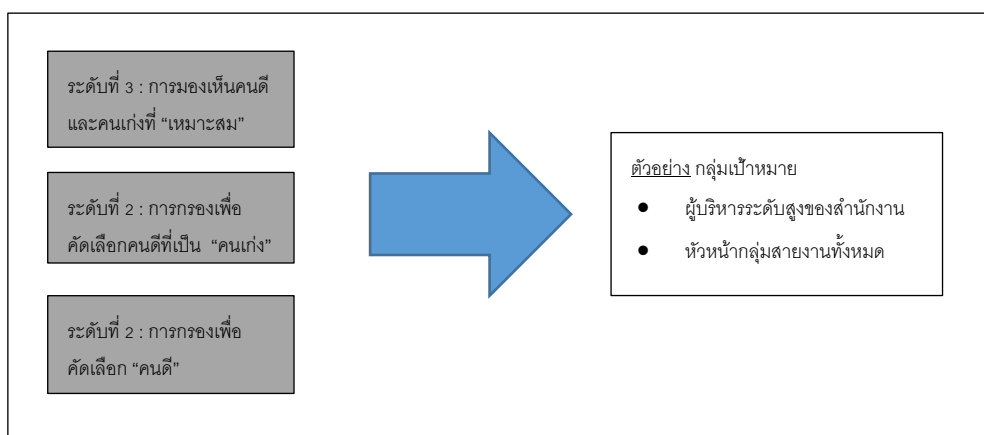
ผลของการประเมินสมรรถนะ 3 ด้าน จะส่งผลให้ผู้สมัครสามารถเข้าสู่ระบบผู้สืบทอดและนำไปสู่การพัฒนาต่อไป ดังนี้



	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 8 / 15

8. กติกาที่สำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลักที่เหมาะสมที่สุด

การบริหารจัดการระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดกติกาในการคัดเลือกทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



9. แผนการพัฒนาผู้สืบทอด

ผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากติของบริษัท และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอด ในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่

10. หลักในการจัดทำแผนพัฒนา

ผู้สืบทอดจะวางแผนร่วมกับผู้จัดการฝ่ายและส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของผู้สืบทอดในการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล รวมทั้งวิธีการพัฒนา ตลอดจนกระบวนการวิธีการในการติดตามผลหลังการพัฒนา
2. กำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้กำหนดหัวข้อการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้
3. แผนพัฒนาควรจัดทำเป็นการล่วงหน้าไม่เกิน 2 ปี

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 9 / 15

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
- ลองปฏิบัติงานโดยกำหนดเป็นโครงการใหม่ๆ ที่ท้าทาย หรืองานที่กำลังประสบกับปัญหาซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน เป็นต้น

ข. การคิดและพฤติกรรม

- ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันอภิปรายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันด้วย
- ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง (Empowerment) เพื่อให้รู้สึกว่าคุณเองมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้
- แสดงน้ำใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุด
- พยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

ค. การโค้ช (Coaching)

- เน้นให้เห็นถึงการสร้างประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว ของทั้งผู้เป็นโค้ช และ ผู้ถูกโค้ช

ง. การฝึกอบรม

- อบรมฝึกอบรมด้าน Strategic Partnership Management

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 10 / 15

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม: Strategic Partnership Management

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีกรอบความคิดเรื่องการบริหารงานองค์กรพันธมิตรต่างๆ

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

เนื้อหาหลักประกอบด้วย การบรรยายเพื่อให้เห็นถึง

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

แนวทางการประเมินผล

ผู้เข้าอบรมจะถูกประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและสิ้นสุดการฝึกอบรมว่ามีระดับการพัฒนาความเข้าใจหรือไม่ เพียงใด นอกจากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าได้มีการนำไปใช้หรือไม่

11.2 ตัวอย่าง ทางเลือกพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร 1 ใน 6 ตัว คือ “การพัฒนาสภาวะผู้นำ” กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (สำหรับระดับที่ 4)

ก. การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน

หมุนเวียนงานให้เป็นผู้นำในโครงการหรือพันธกิจที่สำคัญขององค์กร

มอบหมายงานให้เริ่มหน่วยงานหรือเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำสูงให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายงานที่ต้องสร้างสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 11 / 15

ข. การคิดและพฤติกรรม

ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันอภิปรายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันด้วย

ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง (Empowerment) เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้

แสดงน้ำใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุดพยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

ค. การโค้ช (Coaching)

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

ง. การฝึกอบรม

การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 12 / 15

ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม: การตัดสินใจอย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีกรอบความคิด เรื่องการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ

กรอบเนื้อหาของหลักสูตร

เนื้อหาหลักประกอบด้วย การบรรยายเพื่อให้เห็นถึงกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ

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

แนวทางการประเมินผล

มีการประเมินความเข้าใจของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานจริงให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินว่ามีการนำบทเรียนไปใช้หรือไม่อย่างไร

11.3 รูปแบบการพัฒนาเพิ่มเติม ควรพัฒนาผู้สืบทอดเช่นเดียวกับพนักงานทั่วไปแต่อาจเพิ่มเติม ดังนี้

(1) เพิ่มการหมุนเวียนงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้มากขึ้น (EAF: Experience Accumulation Framework) โดยอาจอยู่ในรูปของการโอนย้ายหรือการเข้าไปร่วมทางโครงการระยะสั้นกับหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการสั่งสมความรู้ ก็ได้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

(2) อบรมตามแผนที่ได้ตกลงกันไว้

(3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยงคือการกำหนดการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้ คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือผู้สืบทอดอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)		SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan		แก้ไขครั้งที่ : 2
			วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
			หน้า : 13 / 15

12. แผนการดำเนินงาน

ที่	ขั้นตอนการทำงาน	ปี 2558							ผลที่ได้รับ
		เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	
1	ประกาศแผนให้รับทราบภายใน บริษัท								บุคลากรในบริษัทรับทราบแผนงาน
2	คัดเลือกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง								มีบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้าสู่คลังข้อมูลพนักงานผู้มีศักยภาพ
3	วางแผนพัฒนารายบุคคลและดำเนินการพัฒนาอย่างน้อย 2 กิจกรรมให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าระบบ								พนักงานในระบบพัฒนาฯ ได้ผ่านกิจกรรมฝึกอบรมอย่างน้อย 2 กิจกรรม
4	หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่กำหนด (EAF)								ผู้สืบทอดในระบบได้รับการหมุนเวียนงานตามแผนที่วางไว้
5	การคัดสรรเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่องของผู้สืบทอด								ผู้สืบทอดเข้าสู่ตำแหน่งหลักตามที่กำหนดไว้
6	ปรับแต่งแผนผู้สืบทอด								มีการปรับปรุงแผนงานตามข้อเสนอเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 14 / 15

13. สรุปการดำเนินการเพื่อพัฒนาและสรรหาผู้สืบทอด

เพื่อให้การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งหลักเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

13.1 การฝึกอบรม

ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ในปีนั้นๆ โดยฝึกอบรมให้กับผู้สืบทอดตามผลจากการประเมินความสามารถว่าเป็นความสามารถ/สมรรถนะที่ต้องปรับปรุง หรือพยายามให้มีประสิทธิภาพขึ้น

13.2 เกณฑ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม

- 13.2.1. ผู้ฝึกอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งหลักของบริษัท
- 13.2.2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ส่งหนังสือไปแจ้งล่วงหน้าให้กับทุกท่านที่ต้องเข้าฝึกอบรม จำเป็น
- 13.2.3. ในกรณีที่ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถเข้าอบรมได้ ควรส่งบันทึกความจำเป็นพร้อมทั้ง เหตุผลและ นำเสนอกลับมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล

13.3 การวัดผลการฝึกอบรม

- 13.3.1. ความสม่ำเสมอในการเข้าฝึกอบรม และระยะเวลาในการเข้าฝึกอบรม 90% โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงชื่อทุกครั้งที่เข้าฝึกอบรมตามเวลาที่กำหนด
- 13.3.2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงความร่วมมือ ความตั้งใจในการเข้าฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และการเข้าร่วมกิจกรรมตลอดการฝึกอบรม
- 13.3.3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการให้และแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นที่ประโยชน์ในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน
- 13.3.4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านการทดสอบศักยภาพและความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร

14. ข้อเสนอสำหรับระบบบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

เพื่อให้กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมารองรับ ดังต่อไปนี้

- **การบริหารผลงาน (Performance Management)** : การประเมินผลสมรรถนะของผู้สืบทอดควรทำอย่างสม่ำเสมอแต่แยกจากการประเมินผลงานประจำปีเพื่อขึ้นเงินเดือน
- **การฝึกอบรม (Training and Development)** : ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาศักยภาพที่กำหนดไว้

	บริษัท ชีวาทัย จำกัด (มหาชน)	SD-CWG-001
	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan	แก้ไขครั้งที่ : 2
		วันที่บังคับใช้ : 11 พฤศจิกายน 2565
		หน้า : 15 / 15

• **การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)** : หากตำแหน่งหลักเกิดว่างลงที่ฝ่ายไหน ควรมีการสรรหา หรือคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สืบทอดก่อน เพื่อให้ระบบการวางแผนสืบทอดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการมีการวัดสมรรถนะและประเมินผลงานที่ผ่านมา และคัดเลือกผู้สืบทอดที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดก่อน อย่างไรก็ตามสำหรับตำแหน่งงานหลักที่ไม่สามารถหาบุคลากรมาใส่ได้อย่างทันท่วงที องค์กรอาจจำเป็นต้องเตรียมการรับบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุนพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตาม องค์กรควรเลือกใช้วิธีนี้เมื่อมีเหตุจำเป็นจริง ๆ ที่ไม่สามารถสรรหา จัดเตรียมหรือพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในองค์กร

• **การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)** : หากจำเป็นทางกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล อาจสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้มีกระบวนการรองรับให้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์จากพี่เลี้ยง (ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง) ซึ่งอาจจะเป็นบริบทในการวางแผน การจัดการ การตัดสินใจ ตลอดจนชี้นำแนวทางหรือให้มุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดก้าวไปสู่ตำแหน่งหลักขององค์กรอย่างมั่นใจและสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร