

SHRINKflex

แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

สำหรับ

บริษัท ชริงเฟล็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

อนุมัติโดย : _____

(ดร. กฤษณะ วจิไกรลาศ)

ประธานกรรมการบริษัท

6 ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ

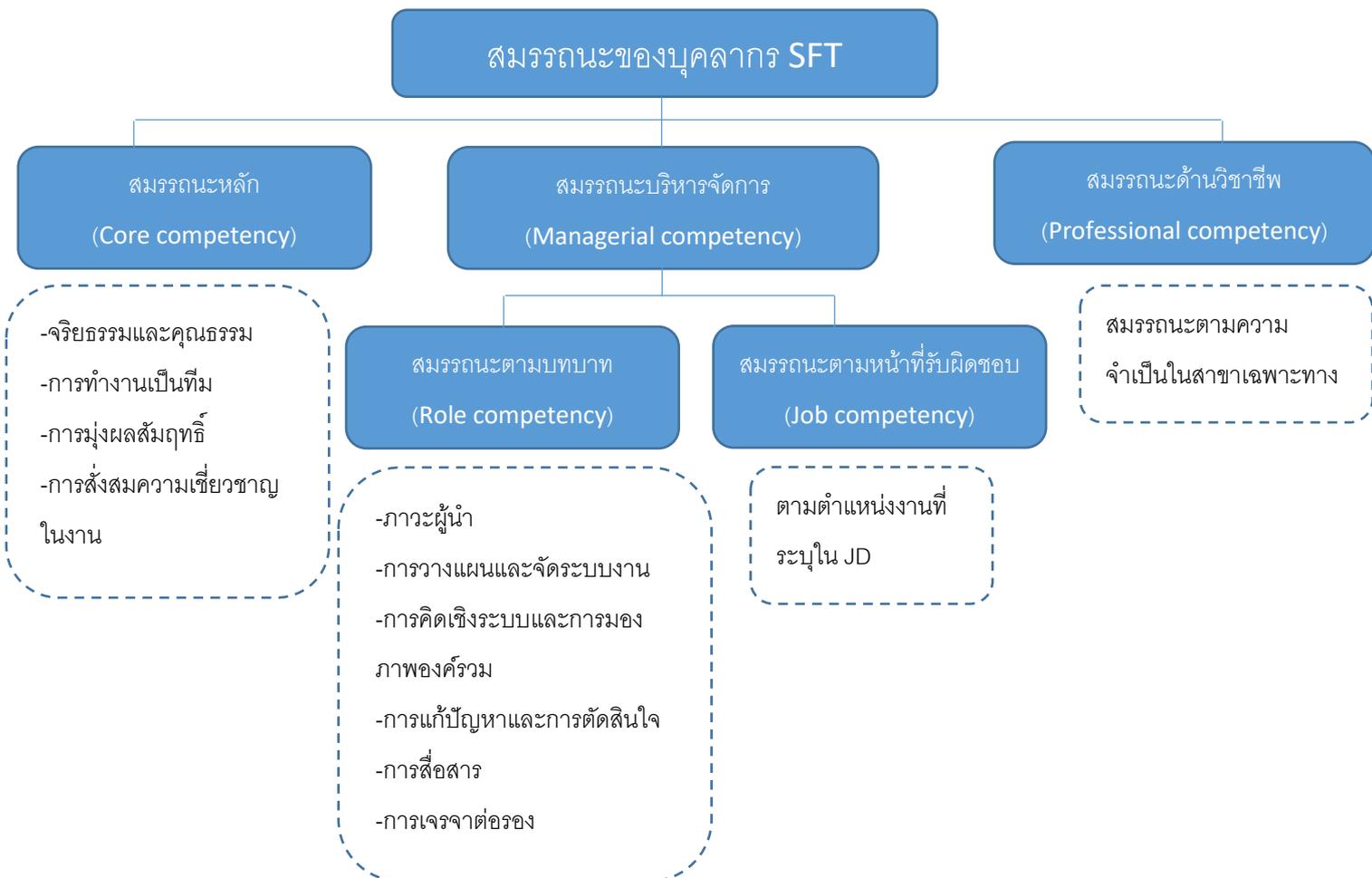
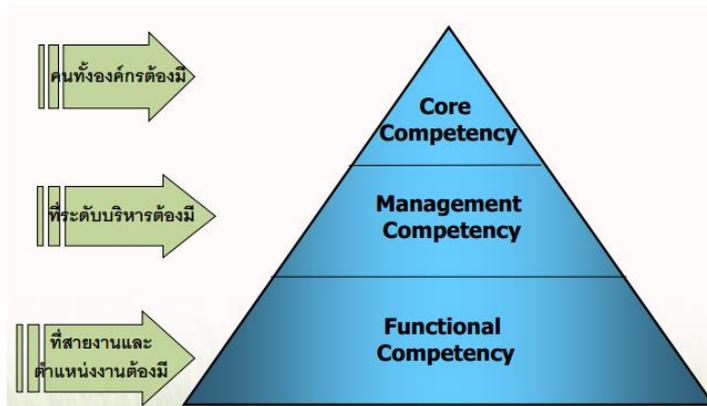
- **ขั้นที่ 1** กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
- **ขั้นที่ 2** กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด
- **ขั้นที่ 3** กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก
- **ขั้นที่ 4** ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)
- **ขั้นที่ 5** สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหวังว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- **ขั้นที่ 6** นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง



ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร

การสรรหาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่ง หาได้จาก 2 ช่องทางคือ

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



Proficiency Level	Proficiency Level Definition
Level 5 – Expert เป็นแบบอย่างที่ดี	Level 5 - Serves as a key resource and advises others สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนด และให้คำแนะนำที่ใช้งานได้
Level 4 - Advanced ทำงานได้ดี	Level 4 - Generally requires little or no guidance สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ต้องให้คำแนะนำ
Level 3 - Intermediate ทำงานได้	Level 3 - Requires occasional guidance สามารถทำตามสมรรถนะที่กำหนด และต้องให้คำแนะนำเป็นบางครั้ง
Level 2 - Basic or Developing กำลังพัฒนา	Level 2 - Requires frequent guidance สามารถทำตามสมรรถนะตามกำหนดได้บ้างไม่ได้บ้าง ต้องได้รับการพัฒนา อีกมาก โดยใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง
Level 1 – Awareness or Beginner เข้าทำงานใหม่	Level 1 - Requires close and extensive guidance ต้องการคำแนะนำที่ใกล้ชิดและครอบคลุม

ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ระดับความคาดหวัง

ระดับตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงาน	จริยธรรม และ คุณธรรม	การทำงาน เป็นทีม	การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน
Level 7 - ผู้บริหาร ระดับสูง	CEO	5	5	5	5
Level 6 – ผู้บริหาร ระดับกลาง	Marketing Manager	4	4	4	4
	Factory Manager	4	4	4	4
	QA/QC Manager	4	4	4	4
	Admin Manager	4	4	4	4
	CFO	4	4	4	4
Level 5 – ผู้บริหาร ระดับต้น	Sale Manager	4	4	4	4
	NPD Manager	4	4	4	4
	Production Manager	4	4	4	4
	Asst. Production Manager	4	4	4	4
	Planning Manager	4	4	4	4
	Maintenance & Digital Manager	4	4	4	4

	QC Process & Sorting Manager	4	4	4	4
	QC RM & Packaging Manager	4	4	4	4
	Account Manager	4	4	4	4
	Purchasing Manager	4	4	4	4
	WH & Logistic Manager	4	4	4	4
	HR Manager	4	4	4	4
	QM Manager	4	4	4	4

สรุณณะตามบทบาท (Role Competency)

ระดับความคาดหวัง

ระดับตำแหน่ง งาน	ตำแหน่งงาน	ภาวะ ผู้นำ	การวางแผน และจัด ระบบงาน	การคิดเชิงระบบ และการมองภาพ องค์รวม	การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ	การ สื่อสาร	การเจรจา ต่อรอง
Level 7 - ผู้บริหาร ระดับสูง	CEO	5	5	5	5	5	5
Level 6 – ผู้บริหาร ระดับกลาง	Marketing Manager	4	4	4	4	4	4
	Factory Manager	4	4	4	4	4	4
	QA/ QC Manager	4	4	4	4	4	4
	Admin Manager	4	4	4	4	4	4
	CFO	4	4	4	4	4	4
Level 5 – ผู้บริหารระดับ ต้น	Sale Manager	4	4	4	4	4	4
	NPD Manager	4	4	4	4	4	4
	Production Manager	4	4	4	4	4	4
	Asst. Production Manager	4	4	4	4	4	4
	Planning Manager	4	4	4	4	4	4
	Maintenance & Digital Manager	4	4	4	4	4	4
	QC Process & Sorting Manager	4	4	4	4	4	4

QC RM & Packaging Manager	4	4	4	4	4	4
Account Manager	4	4	4	4	4	4
Purchasing Manager	4	4	4	4	4	4
WH & Logistic Manager	4	4	4	4	4	4
HR Manager	4	4	4	4	4	4
QM Manager	4	4	4	4	4	4

ผู้บริหารระดับต้น (First Line หรือ First Level Manager)

มีหน้าที่ดูแลหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กร และทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน มีความใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติงาน และรู้ปัญหาของการทำงานในระดับปฏิบัติการอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องทำหน้าที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าของหน่วยงาน เป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร ทั้งด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และด้านเทคนิคในการทำงาน งานที่สำคัญ คือ การกำกับ ดูแล และสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจในระยะสั้น รับรายงานโดยตรงจากพนักงาน และเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและสูง มีหน้าที่ในการนำแผนที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลปฏิบัติจริง ผู้บริหารระดับต้นมีส่วนสำคัญที่สุดในการเพิ่มผลผลิต และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน สามารถใช้เทคนิคและทักษะในการทำงาน ได้เป็นอย่างดีโดยทั่วไป ผู้บริหารระดับต้นอาจมีตำแหน่งเป็น หัวหน้าแผนก หัวหน้าทีม หัวหน้างาน เป็นต้น

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)

เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่หลักในการรับนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงแปลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร อีกทั้งมีหน้าที่หลักในการประสานถ่ายทอดข้อมูล ความคิดและความรู้สึก ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น ในองค์กรทั่วไป ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ดูแลฝ่ายงานต่างๆ ขององค์กรในตำแหน่ง ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา คณบดี เป็นต้น

ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager)

มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนมีหน้าที่ดูแลให้งานในภาพรวมขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร เน้นงานเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว ผลักดันให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโต และสามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) กรรมการผู้จัดการ (President) ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) รอง

กรรมการผู้จัดการ (Executive Vice President) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ (Vice President) ปลัดกระทรวง อธิการบดี
ผู้จัดการทั่วไป เป็นต้น

ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก

ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์

ระดับประธานกรรมการบริหาร

พิจารณาสรรหา/คัดเลือกและวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานโดยมีคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาผลตอบแทน
เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับประธานกรรมการบริหาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา
สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของบริษัทคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน ได้
จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่งเมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานกรรมการบริหาร ว่างลงหรือผู้อยู่
ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้
รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนดและต้องเป็น
ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาของ
คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทนเป็นผู้สรรหา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้
ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานกรรมการบริหาร (CEO) เป็นดังนี้

1. การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
2. มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสายงานขึ้นไป
3. มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการองค์กร
5. มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุขุมรอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับต้น

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่
ในตำแหน่งได้บริษัทฯ จะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการ

บริหารงานบุคคล (HR Committee) ที่ได้รับการแต่งตั้งทั้งนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์บริษัทฯ นโยบาย แผนการลงทุน แผนงานการขยายตัว
2. ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัทฯ
4. สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
5. กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะบุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
6. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
7. ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
8. ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
9. พัฒนาและประเมิน พนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นไปตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้
 1. ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
 2. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
 3. สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทฯ เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานกรรมการบริหาร

ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์การบริหารคนเก่ง (TALENT MANAGEMENT)

“คนเก่ง” (Talent) หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงาน ทักษะ /ความสามารถ และคุณสมบัติที่โดดเด่น ซึ่งสามารถสรรหาและพิจารณาคัดเลือกได้จากพนักงานภายในองค์กร หรือสรรหาใหม่จากบุคคลภายนอก หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงาน Talent จากพนักงานภายในองค์กร ให้พิจารณาบุคลากรที่มี **ผลการปฏิบัติงานสูง** (High Performance-KPIs/PIs) และ **ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง** (High Competency) โดยพิจารณาจากผลการประเมินความคาดหวัง โดยต้องมีเกรดประเมินอยู่ในเกณฑ์ ได้คะแนนเท่ากับ หรือมากกว่าความคาดหวังและความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรต้องได้ตามเกณฑ์ ขึ้นไปเท่านั้น

การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อสามารถคัดเลือก และสรรหา Talent ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย/สายงานแล้ว จะจัดทำประวัติและบันทึกการอบรม รวมทั้งผลงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเองและองค์กร โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาคนเก่ง แบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กร คือ

1. Training Need Survey กำหนดจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน
2. On the Job Training กำหนดชี้วัดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือ การปฏิบัติ
3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

เมื่อมีตำแหน่งที่เหมาะสม และคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทฯ เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งฯ หรือได้ รับพิจารณาอนุมัติจาก ประธานกรรมการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงนโยบาย

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการยกเลิกหรือแก้ไขนโยบายฉบับนี้ตามความเหมาะสม และต้องได้รับการอนุมัติจากประธานกรรมการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

แบบฟอร์ม

- แบบฟอร์มการนำเสนอรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)
- แบบฟอร์มการประเมินผล PIs/Competency/Time Attendance
- ประวัติพนักงาน ผลการประเมินผลงาน KPIs/PIs และ Competencies พร้อมประวัติฝึกอบรมของพนักงาน Successor & Talent

ขั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้ส่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

1. กำหนดผู้ประเมิน

- ผู้ร่วมปฏิบัติงานประเมิน
- ผู้บังคับบัญชาประเมิน

2. กำหนดเงื่อนไข/นิยาม หากพบว่ามีมากกว่า/เท่ากับร้อยละ 70 ของนิยาม ถือว่ามี Competency ระดับนั้น

3. เครื่องมือที่ใช้

- manual ประเมินโดยใช้แบบฟอร์มกระดาษ
- ประเมิน online
- สังเกตพฤติกรรม
- ทำแบบทดสอบความรู้ทักษะ
- สัมภาษณ์
- หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าความแตกต่างที่ปรากฏเรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (Competency Gap)

ถ้าสมรรถนะที่ประเมินได้สูงกว่าค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้และบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (High Potential) จะจัดอยู่ในกลุ่ม Talent

ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan -IDP) หรือ แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

- สมรรถนะใดที่ประเมินแล้วได้ค่าน้อยกว่าที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งหรือบุคคลนั้น ๆ แสดงว่าบุคคลนั้นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อปิดช่องว่าง โดยนำมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)

- บุคคลากรที่อยู่ในกลุ่ม talent people หรือกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการสั่งสมประสบการณ์จะถูกคัดเลือกมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำต่อไป (Succession Plan)

ตัวอย่างแบบฟอร์มการนำเสนอรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)

แบบฟอร์มการนำเสนอรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)					
วันที่เดือน พศ					
เรียน CEO					
เรื่อง แจ้งรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)					
เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านแผนการสืบทอดตำแหน่ง					
จึงขอเสนอชื่อคุณ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง					
โดยผ่านการประเมินจากคณะประเมินสมรรถนะแล้ว ผลการประเมินดังเอกสารแนบ					
จึงแจ้งมาเพื่อขออนุมัติจากท่านในการบรรจุชื่อเข้าสู่โครงการ แผนสืบทอดตำแหน่ง ต่อไป					
<input type="checkbox"/> อนุมัติ <input type="checkbox"/> ไม่อนุมัติ					
ผู้อนุมัติ : _____					
ผู้ขออนุมัติ : _____			(Mr Michael Tsoi)		
(_____)			CEO		
ตำแหน่ง : _____					

ตัวอย่าง IDP สำหรับผู้ที่มี gap

ชื่อและนามสกุลพนักงาน:			รหัสพนักงาน:	
ตำแหน่ง:	ระดับ:	หน่วยงาน:	กลุ่มงาน:	
ระยะเวลาในการพัฒนา	สิ่งดี:	สิ่ง:	จัดทำโดย:	
สัปดาห์:				
เป้าหมายในการพัฒนา	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ	วัดผลโดย	ความถี่/หน้า	

ผลการประเมิน
ผลสัมฤทธิ์

ดีขึ้นเป็น
ที่น่าพอใจ

ไม่ดีขึ้น
ต้องพัฒนาเพิ่ม

พนักงาน _____
ผู้บังคับบัญชา _____

ผู้บังคับบัญชาชั้นถัดไป _____
กรรมการพัฒนาบุคลากร _____

วันที่ _____
วันที่ _____

ตัวอย่าง IDP สำหรับผู้ที่มี gap

ส่วนที่ 4		แผนพัฒนาสมรรถนะ				
สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา		
				แหล่งในการพัฒนา	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	เพื่อกำหนดเป้าหมาย และตรวจสอบความถูกต้องของงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน / ตนเอง ▪ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การมอบหมายงาน ▪ การสอนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หัวหน้างาน 		
ภาวะผู้นำ	เพื่อรับฟังความคิดเห็น และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รับฟังความคิดเห็นของผู้ขึ้น ▪ มีความสามารถที่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา / ผู้ร่วมงานแสดงความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การมอบหมายงาน ▪ การประชุมแก้ปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หัวหน้างาน ▪ ภายในองค์กร 		
การประสานงานและการสื่อสาร	เพื่อวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง ▪ มีความสามารถวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขจุดบกพร่อง และความเข้าใจของการสื่อสารและประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การมอบหมายงาน ▪ การหมุนเวียนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หัวหน้างาน ▪ ภายในองค์กร 		
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	เพื่อค้นคว้าหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สืบค้นข้อมูลจากInternet จากห้องสมุด เป็นต้น ▪ วิเคราะห์ตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ▪ การมอบหมายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หนังสือ Internet ฯลฯ ▪ หัวหน้างาน 		

ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ (Competency) ที่สามารถสมัครในโครงการ

Succession Plan

