



# การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

## ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล อบก

### การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อบก

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งใน ผู้อำนวยการสำนัก ทั้งนี้เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิม ให้สอดคล้องกับทิศทางของ อบก ในอนาคต

เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร (ผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Positions) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของ อบก แตกต่างจากแผนทดแทนตำแหน่งว่าง (Replacement Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อ สรรหาคนมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนหรือเตรียมการสรรหาคนไว้ล่วงหน้า โดยแผนทดแทนตำแหน่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหาคนมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในช่วงเวลานั้น

### ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน

#### ขั้นที่ 1 การกำหนดฉันทามติต่อแผนงานการสืบทอดตำแหน่ง

การกำหนดฉันทามติต่อแผนงานการสืบทอดตำแหน่ง คือ การกำหนดฉันทามติเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งตั้งแต่ขั้นตอนแรก ของแผนงาน ตลอดจนเป้าหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ต้องการบรรลุและประโยชน์จาก การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

อบก กำหนดให้มีฉันทามติต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ให้ความเห็นชอบ ในหลักการ วัตถุประสงค์ ความสำคัญโดยมีการทบทวนทุกก่อนสิ้นไตรมาสที่ 4 ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อทบทวนความจำเป็นในการจัดทำ Succession Planning หากมีความจำเป็นจะเสนอต่อคณะกรรมการ อบก เพื่อพิจารณาอนุมัติในการจัดทำต่อไป

#### ขั้นที่ 2 การกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)

กรอบการจากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดของ องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก จากตำแหน่งงานหลักเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) อันได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ขององค์กร และงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของ องค์กร เนื่องจากหากขาดงาน เหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจของ องค์กร ( ผู้บริหารตั้งแต่ ผอ สำนักขึ้นไป)

**แนวทางการดำเนินการ** 1. Succession Planning 3. พัฒนาศักยภาพตามแผนพัฒนาบุคลากร

- งานผู้นำเชิงวิชาชีพ (Specialized Leadership) อันได้แก่ งานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านเชิงลึกในงานหลักของ องค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้มีความจำเป็นอย่างมากในการยกระดับ องค์กร เป็นมืออาชีพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (กลุ่มนักวิชาการ)

**แนวทางการดำเนินการ** 1. พัฒนาศักยภาพตามแผนพัฒนาบุคลากร และสายวิชาชีพ

- งานตำแหน่งสนับสนุน ได้แก่ งานอำนวยการทั้งหมดที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในข้อมูลและลักษณะของ องค์กร ทั้งเชิงกายภาพ วัฒนธรรม และบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**แนวทางการดำเนินการ** 1. พัฒนาศักยภาพตามแผนพัฒนาบุคลากร และสายวิชาชีพ

คำถามช่วยคิดด้านล่างนี้จะเป็นแนวทาง (Guideline) ที่ช่วยให้กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ได้โดยมี ตัวอย่างคำถาม

เช่น

- ตำแหน่งงานอะไรที่ขาดไปแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย
- ตำแหน่งงานอะไรที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน
- ข้อกำหนดของตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ในหน่วยงานมีอะไรบ้าง
- บุคคลที่ครองตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) มีคุณลักษณะอย่างไร
- ถ้าตำแหน่งหลักดังกล่าวว่างลง จะหาคนมาทดแทนได้หรือไม่

- ทราบหรือไม่ว่าคนในตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) จะเกษียณเมื่อใด และแต่ละคนมี แผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างไร
- มีระบบการประเมินบุคคลสำหรับตำแหน่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างไร
- ในอนาคต องค์กรจะเน้นบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบหลักใด และ ตำแหน่งงานใดที่จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง
- หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งมีอะไรบ้าง และตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) อยู่ตรงส่วนไหนขององค์กร ฯลฯ

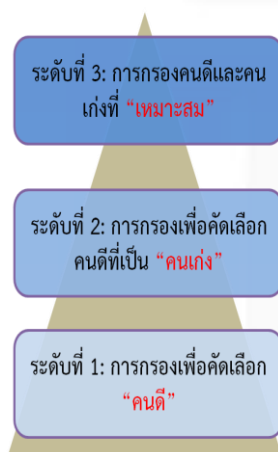
### ขั้นที่ 3. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต

บอก กำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้งานในความรับผิดชอบเกิดเป็นผลสำเร็จสูงสุด บอก กำหนดให้ใช้กรอบดังนี้

- หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง (ตัวชี้วัด – ใช้ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี)
- มาตรฐานความรับผิดชอบแต่ละระดับ
- คุณสมบัติที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง
- สมรรถนะที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง

### กติกาส่งสำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลักที่เหมาะสมที่สุด

การบริหารจัดการระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดกติกาในการคัดเลือกทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



### กลุ่มเป้าหมาย

- ผู้บริหารระดับ ผอ สำนัก  
ขึ้นไป

### ระดับที่ 1: การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี”

**คุณสมบัติ** ของบุคลากรที่มีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นว่าที่ผู้ สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นกติกาก่อน ต้องผ่านการคัดกรองในระดับนี้ก่อน เช่น อายุอายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่าที่ปฎิบัติการศึกษา ผลงาน ออบก พิจารณาการการเติบโตแบบ Fast tract รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

### ระดับที่ 2: การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง”

**คุณสมบัติ** ข้อนี้มีไว้สำหรับการคัดเลือกรายชื่อคนดีที่ถูกเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาให้เป็น ผู้ที่อยู่ในระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหลักหรือรายชื่อของผู้ที่มีสิทธิที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor list) โดยยึดเอาคุณสมบัติความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดมาเป็น เกณฑ์เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์การกล้าตัดสินใจ ความสามารถทำงานร่วมกับ คนอื่นได้ดี เป็นต้น

สมรรถนะหลักของ ออบก
<b>สมรรถนะหลัก (Core Competencies)</b>
C1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
C2. บริการที่ดี
C3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
C4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
C5. การทำงานเป็นทีม
<b>สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies)</b>

### ระดับที่ 3: การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม”

**คุณสมบัติ** ข้อนี้อาจเป็นระดับสุดท้ายก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะจากผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็น ผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ 2 มานั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดีอยู่แล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่

ค่อนข้างยากที่จะบอกว่าใครดีและเก่งกว่าใคร ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่ มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งที่เป็นบุคลากรดีและบุคลากรเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

#### ขั้นที่ 4 การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล

อบก ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล ประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือ สมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้ มั่นใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่ สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ขององค์กรต่อไป

กรอบการประเมิน อบก

ส่วนที่ 1 : ประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI) คะแนนรวม 100 คะแนน

ส่วนที่ 2 : ประเมินสมรรถนะ (Competency) คะแนนรวม 100 คะแนน

ส่วนที่ 3 : สรุปผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

แนวทางในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (ที่มีศักยภาพ) จะพิจารณาจาก ระดับผลการปฏิบัติงานและ ศักยภาพ/สมรรถนะของบุคคลที่อยู่ในระดับต่างๆ อย่างน้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ มีผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดี” และสมรรถนะในระดับ “ปานกลาง” มีผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงานใน ระดับ “ดี” และสมรรถนะในระดับ “สูง” มีผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดีมาก” และสมรรถนะ ในระดับ “ปานกลาง” มีผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดีมาก” และสมรรถนะในระดับ “สูง”

#### ขั้นที่ 5 การพัฒนาผู้สืบทอด

การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจาก อบก ระบุได้ว่าใครคือผู้ สืบทอดตำแหน่งที่สมควรจะได้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งพบว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและการ ฝึกอบรมก็คือ การเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการ พัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของ ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน การพัฒนาและการ ฝึกอบรมจะแตกต่างกัน โดยการฝึกอบรม (Training) แต่สามารถใช้เครื่องมือการพัฒนาต่างๆ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (Special Project) การให้

คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น (ปัจจุบัน ออบก มีแผนพัฒนาบุคลากร แต่ยังไม่ได้ใส่เครื่องมือทางการพัฒนาส่วนอื่น NON TRAINING ) มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะเป็นหน้าที่ที่สำคัญของ ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายที่จะต้องใส่ใจ และนำมาใช้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงไม่ได้ใช้เพียงแค่เครื่องมือการฝึกอบรมเท่านั้น และไม่ใช่ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากร บุคคลเพียงผู้เดียว แต่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) มากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน

## ขั้นที่ 6 การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง

เมื่อได้ผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

## หลักเกณฑ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของ ออบก

เบื้องต้น ออบก ได้กำหนดเกณฑ์บุคลากรที่จะก้าวเข้าสู่การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไว้ดังนี้

1. กำหนดให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไปเท่านั้น
2. บุคคลที่ได้รับการพิจารณา ต้องอยู่ในระดับ S1 ขึ้นไป
3. มีประสบการณ์ทำงานที่ ออบก ไม่น้อยกว่า 5 ปี
4. มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่ ออบก กำหนด
5. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา โดยมีผลงานอยู่ในระดับดีเด่น หรือดีมากไม่น้อยกว่า 2 ใน 5 ปีที่ผ่านมา

## ข้อดีของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

- เพื่อให้ องค์กร มีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งการประเมินด้านกำลังคนนี้ ต้องมีการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หากจะมีการเพิ่มภารกิจใหม่ก็จะทราบได้ล่วงหน้าว่า มีอัตรากำลังคน พร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือต้องฝึกอบรมคนที่มีอยู่ในเรื่องใด ต้องใช้เวลาเท่าไรจึง จะหาคนที่ต้องการมาได้ในจำนวนที่ขาดอยู่ รวมทั้งเรื่องงบประมาณอีกด้วยว่าระหว่างการสรรหาจัดจ้างบุคลากรใหม่กับการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่ แนวปฏิบัติไหนจะคุ้มค่าง่ากัน

- เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือก บุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์กรมีการประเมินความพร้อมของกำลังคนอยู่ ตลอดเวลา รวมทั้งมีการจัดทำข้อมูลด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ ก็จะทำให้ทราบถึงจำนวนคน ที่ต้องการในอนาคตที่ได้การที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ล่วงหน้า ทำให้สามารถวางแผนหา คนได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหน

- เพื่อให้รู้ว่าบุคลากรในตำแหน่งใด กำลังเกษียณอายุและบุคลากรในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติ หายาก และเป็นที่ต้องการขององค์กร ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลจะได้ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทั้งนี้จะได้วางแผน นอกจากนั้นการทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ยังสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดีทั้งนี้ ถ้าองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายในมากกว่าสรรหาคนนอกมาดำรง ตำแหน่งแทนแล้ว นโยบายนี้จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น อีกทั้งยังมีผลทางอ้อมทำให้ บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และตลอดเวลา หากองค์กรมีการดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ในเชิงรุก

## ข้อควรระวังในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

### - เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน:

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการวางแผน อย่างเป็นระบบ รวมทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ต้องมีความชัดเจน เพื่อป้องกัน มิให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้เนืองหลายๆ องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มักทำให้ ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เกิดการแย่งชิงผลงานกันเองซึ่ง จะส่งผลให้การทำงานเป็นทีม มีความลำบากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน



ขององค์กรได้อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บางองค์กรจะเก็บการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นความลับ เพื่อไม่ให้ทราบว่าใครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกัน และกัน จึงจะทำให้ป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

- **เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน:**

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้เกิดระบบ อุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของตน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้อง และในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่ออาจจะไม่ใช่เป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ได้

- **ขาดความหลากหลายในการทำงาน:**

การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือนกันมานาน จะทำให้ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) จะรู้เฉพาะใน สายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) ดังนั้นการรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเท่านั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ของผู้บริหารได้เท่าที่ควร ยิ่งตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ในระดับสูงมักต้องการผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถสูง ต้องเป็นนักคิดและนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ มากขึ้น