

แผนการสืบทอดตำแหน่ง
(Succession Plan)
องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙



คำนำ

การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จัดทำขึ้นภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมขีดความสามารถของบุคลากรเป็นที่ยอมรับ กลยุทธ์ที่ ๑ การบริหารจัดการอัตราากำลังรองรับโครงสร้าง และยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาและบริหารอัตรากำลัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ รวมถึงส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ และสอดคล้องกับทิศทางการบริหารองค์กร ซึ่ง องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ในปี ๒๕๖๔ ทำให้ยังขาดผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร อีกทั้งตำแหน่งผู้บริหารที่จะเกษียณ ซึ่งมีผลกระทบต่อการขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ

องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จึงได้จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมวางแผนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่าง ทดแทนการเกษียณอายุ และสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและองค์กร

กองทรัพยากรบุคคล

สำนักบริการกลาง

สิงหาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๑
๑.๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๒
บทที่ ๒ บริบทองค์กร	๓
๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)	๓
๒.๒ พันธกิจ (Mission)	๓
๒.๓ ค่านิยมหลัก (Core Values)	๓
๒.๔ ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	๓
๒.๕ โครงสร้างและภารกิจองค์กร	๔
บทที่ ๓ การประเมินวิเคราะห์สถานภาพด้านทุนมนุษย์	๕
๓.๑ โครงสร้างบุคลากร	๕
๓.๒ อัตรากำลังตามหน่วยงาน	๑๐
๓.๓ ข้อมูลผู้เกษียณอายุ	๑๑
บทที่ ๔ กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	๑๒
๔.๑ ความหมาย	๑๒
๔.๒ หลักการสำคัญในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	๑๓
๔.๓ ข้อดีของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑๔
๔.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	๑๔
๔.๕ ข้อควรระวังในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	๑๗
๔.๖ กรอบกระบวนการ ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	๑๘
อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน	
บทที่ ๕ หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	๒๓
๕.๑ กำหนดเป้าหมายของแผนการสืบทอดตำแหน่ง	๒๓
๕.๒ การกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานที่เป็นเป้าหมาย (Key Position)	๒๓
๕.๓ กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน	๒๔
๕.๔ การกำหนดตำแหน่งสายงานหลักเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	๓๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
๕.๕ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	๓๕
๕.๖ ขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Successor) อพวช.	๓๖
บทที่ ๖ แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ	๔๐
๖.๑ กระบวนการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติไปใช้	๔๑
๖.๒ รายละเอียดและวิธีการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของ อพวช. ไปใช้	๔๒
๖.๓ แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของ อพวช.	๔๔
ภาคผนวก ก แผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Action Plan)	๔๕
ภาคผนวก ข หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมในการพัฒนา	๔๘

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ แสดงอัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มงาน	๙
ตารางที่ ๒ แสดงอัตรากำลังจำแนกตามหน่วยงาน (สำนัก/ศูนย์)	๑๐
ตารางที่ ๓ แสดงจำนวนผู้เกษียณอายุในงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙	๑๑
ตารางที่ ๔ อพวช. สรุปหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข การสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารโดยแบ่งตามกลุ่มงาน	๓๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารทุนมนุษย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างมาก จะเห็นได้จากองค์กรต่างๆ ที่มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยการออกแบบเครื่องมือต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เชิงรุก อีกทั้งมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทุนมนุษย์เพิ่มมากขึ้น องค์กรพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติจึงต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ ส่งผลให้การดำเนินงานมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ และสอดคล้องกับทิศทางการบริหารองค์กร แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) จึงเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่สำคัญในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องและเป็นระบบแบบแผนในการกำหนด หลักเกณฑ์ แนวทาง กระบวนการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร รวมถึงจะสามารถสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

อีกทั้ง แผนวิสาหกิจ อพวช. ฉบับที่ ๖ (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) และแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) เริ่มใช้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงแนวทางการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในศตวรรษที่ ๒๑ และในอนาคต

ดังนั้น อพวช. จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อพวช. ฉบับที่ ๖ (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) และแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ดังกล่าว สามารถเตรียมพร้อมวางแผนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่างทดแทนการเกษียณอายุ และสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างเหมาะสมขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อให้องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ มีกรอบ หลักเกณฑ์ กระบวนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมถึงตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

๑.๒.๒ เพื่อให้องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ มีระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต

๒.๓ เพื่อให้องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติสามารถวางแผนสรรหาและพัฒนาทุนมนุษย์ตรงตามความสามารถได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๑.๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๓.๑ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติมีแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

๑.๓.๒ มีหลักเกณฑ์ รูปแบบ แนวทางกระบวนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมถึงตำแหน่งที่สำคัญ อย่างเป็นระบบและเหมาะสม

บทที่ ๒

บริบทองค์กร

๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“ดินแดนแห่งการค้นพบความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์”

๒.๒ พันธกิจ (Mission)

“สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนสนุกกับการ ค้นพบ เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยความมหัศจรรย์ของวิทยาศาสตร์”

๑. สร้างแรงบันดาลใจและความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์
๒. ให้บริการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ด้วยมาตรฐานระดับโลก
๓. วิจัย รวบรวมวัสดุตัวอย่าง และจัดการองค์ความรู้เพื่อการสื่อสารวิทยาศาสตร์
๔. พัฒนาธุรกิจและสร้างความร่วมมือระดับประเทศและนานาชาติที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์

๒.๓ ค่านิยมหลัก (Core Values)

Curiosity WINS

Wisdom - Innovation – Neighborly – Spark

- Wisdom: ความรอบรู้ในมนุษย์และสิ่งต่าง ๆ
- Innovation: มีความคิดริเริ่ม ค้นคว้าและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ
- Neighborly: มอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และสังคม
- Spark: เป็นประกายมีชีวิตชีวา

๒.๔ ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
มุ่งสู่เสาหลักด้าน การจัดการองค์ ความรู้วิทยาศาสตร์ เพื่อพลเมือง	๑. เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีมาตรฐาน สากล ๒. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีแรงบันดาลใจมากขึ้น ๓. กระบวนการประสานงานกับเครือข่ายมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ๔. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	๑. ยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ และเชื่อมโยงสู่ฐานข้อมูลประเทศ (วิจัย พัฒนา จัดเก็บ เชื่อมโยง) ๒. พัฒนาการสื่อสารวิทยาศาสตร์เพื่อตอบโจทย์ สังคม (platform ศูนย์กลางสื่อสารวิทยาศาสตร์) ๓. สร้างพันธมิตรในการจัดการความรู้และสื่อสาร วิทยาศาสตร์ทั้งภายในและต่างประเทศ
สร้างประสบการณ์ มหัศจรรย์สุดล้ำแห่ง วิทยาศาสตร์	๑. ประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่ จะสร้างแรงบันดาลใจด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ๒. ผู้รับบริการได้รับความสุข สนุก ความพึงพอใจ ในการมีประสบการณ์ที่ อพวช.	๑. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ การบริการของพิพิธภัณฑ์ที่ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
	๓. ประชาชนได้เกิดทัศนคติเชิงบวกในการท่องเที่ยวเชิงสาระ/การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านวิทยาศาสตร์ ๔. ระบบการบริหารและบริการทันสมัยในยุคดิจิทัล	๒. พัฒนานิทรรศการ หรือกิจกรรมเสริมศึกษา ให้มีความหลากหลายโดดเด่นครบวงจร เพื่อมุ่งสู่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ๓. พัฒนาความผูกพันระยะยาว (เช่น โครงการระบบการให้บริการผู้เข้าชม (CRM))
พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์	๑. พัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ๒. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อ อพวช. ๓. กฎ ระเบียบ แบบแผน ได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับธุรกิจรูปแบบใหม่	๑. ขยายโอกาสทางธุรกิจและสร้างรายได้ด้วยนวัตกรรม ๒. ดำเนินการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างรายได้และเป็นประโยชน์ต่อสังคม ๓. จัดทำกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจ
ขับเคลื่อนองค์การพลวัตที่ชาญฉลาด	๑. บุคลากรมีศักยภาพและแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ๒. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย	๑. เสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์ให้พร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21 ๒. พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ๓. การพัฒนาระบบดิจิทัลให้รองรับภารกิจขององค์กรในการพัฒนาธุรกิจ

๒.๕ โครงสร้างและการกิจองค์กร

๑. สำนักตรวจสอบภายใน

มีการกิจรับผิดชอบในการสร้างความเชื่อมั่น (Assurance service) และการให้คำปรึกษา(Consulting service) แก่ผู้บริหารและหน่วยงานอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีและแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานและคู่มือ/แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง หรือมาตรฐานสากล และงานตรวจสอบอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ การรายงานผลการตรวจสอบ การติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ การประสานงานกับสำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดิน และหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ๆ การพัฒนาและรักษาคุณภาพ การปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นมาตรฐานในระดับที่ได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาชีพ รวมถึงพัฒนาการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีขององค์การ จัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ทั้งภายในและภายนอก การทบทวนและปรับปรุงกฎบัตร รวมถึงงานสนับสนุนคณะกรรมการตรวจสอบ โดยแบ่งเป็น ๒ กอง ดังนี้

๑.๑ กองตรวจสอบด้านบัญชีการเงิน

๑.๒ กองตรวจสอบด้านปฏิบัติการและดิจิทัล

๒. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต อพวช.

มีภารกิจเสนอแนะเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในองค์กร รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐและนโยบายที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ประสานงาน เร่งรัด และกำกับให้หน่วยงานในองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จัดทำแผน ปฏิบัติการและขั้นตอนการรับข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริตการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่และรายงานต่อผู้บังคับบัญชา คำนึงจริยธรรมตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ติดตาม ประเมินผลและจัดทำรายงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบเสนอต่อผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. สำนักผู้อำนวยการ

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติในการกำกับดูแลงานโครงการพิเศษ การสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร การจัดทำนโยบาย แผนแม่บทและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กร ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ การดำเนินการเกี่ยวกับด้านกฎหมาย รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น ๔ กอง ดังนี้

- ๓.๑ กองโครงการพิเศษ
- ๓.๒ กองสื่อสารองค์กร
- ๓.๓ กองคณะกรรมการและการกำกับดูแลที่ดี
- ๓.๔ กองกฎหมาย

๔. สำนักวิชาการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการค้นคว้า ศึกษา วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติและเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาองค์ความรู้และสื่อสารด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดำเนินการจัดหารวบรวม บำรุงรักษาวัสดุตัวอย่าง และจัดทำทะเบียนวัสดุวัตถุทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนานิทรรศการ สื่อและกิจกรรมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น ๔ กองดังนี้

- ๔.๑ กองวิชาการวิทยาศาสตร์
- ๔.๒ กองวิชาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- ๔.๓ กองวิชาการประวัติศาสตร์และภูมิปัญญาไทย
- ๔.๔ ศูนย์บริหารคลังตัวอย่างและฐานข้อมูลพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

๕. สำนักวิชาการพิพิธภัณฑสถานชาติวิทยา

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการค้นคว้า ศึกษา วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพิพิธภัณฑสถานชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ พัฒนาองค์ความรู้และสื่อสารด้านธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการดำเนินการจัดหารวบรวม บำรุงรักษาวัสดุตัวอย่าง และจัดทำทะเบียนวัสดุวัตถุ และงานอนุกรมวิธาน

ด้านธรรมชาติ ความหลากหลายทางชีวภาพและการบริหารจัดการงานสัตว์สัตว์ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนานิเทศการ สื่อและกิจกรรมด้านธรรมชาติวิทยา โดยแบ่งเป็น ๔ กอง ดังนี้

๕.๑ กองวิชาการพฤษศาสตร์

๕.๒ กองวิชาการสัตววิทยา

๕.๓ กองนิเวศวิทยา

๕.๔ ศูนย์บริหารคลังตัวอย่างทางธรรมชาติวิทยาและสัตวสัตว์

๖. สำนักวิทยาศาสตร์ชุมชน

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และขยายบริการกิจกรรมการเรียนรู้ ขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค (Outreach) และนอกพื้นที่ขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เพื่อกระจายโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สู่ประชาชนให้ครอบคลุมทุกจังหวัดและทุกพื้นที่ ประกอบด้วยงานการรวานวิทยาศาสตร์ จัดตั้งวิทยาศาสตร์ การประกวดแข่งขันและสร้างแรงบันดาลใจด้านวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น ๓ กอง ดังนี้

๖.๑ กองการรวานวิทยาศาสตร์

๖.๒ กองจัดตั้งวิทยาศาสตร์

๖.๓ กองส่งเสริมและพัฒนาทักษะอนาคต

๗. ศูนย์พัฒนาความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์แห่งชาติ

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ด้านการสื่อสารวิทยาศาสตร์ พัฒนาหลักสูตรและดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ ให้เกิดการสร้างความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์แก่สังคมไทย โดยร่วมกับหน่วยงานด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงพัฒนารูปแบบกิจกรรมและสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ สื่อดิจิทัล ของเล่นวิทยาศาสตร์และอื่น ๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการสื่อสารวิทยาศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสื่อสารวิทยาศาสตร์ การจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการพิพิธภัณฑสถาน การพัฒนาให้เกิดการสร้างมูลค่าจากองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เพื่อเป็นแหล่งบริการวิชาการและพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และพิพิธภัณฑสถานให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก โดยแบ่งเป็น ๓ กอง ดังนี้

๗.๑ กองวิจัยและบริการวิชาการ

๗.๒ กองสื่อสารวิทยาศาสตร์

๗.๓ กองส่งเสริมการเรียนรู้

๘. สำนักบริการผู้เข้าชม

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาและบริหารระบบการบริการผู้เข้าชม เพื่ออำนวยความสะดวก สร้างความพึงพอใจ และประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ให้บริการ เช่น หอพัก รถรับ-ส่ง การจราจร ร้านอาหาร และพื้นที่การให้บริการ ฯลฯ รวมทั้งการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการ และการบริหารจัดการอาสาสมัครในส่วนการบริการของพิพิธภัณฑสถานและสำนักต่าง ๆ รวมถึง สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น ๓ กอง ดังนี้

๘.๑ กองจัดระบบการบริการผู้เข้าชม

๘.๒ กองอาสาสมัคร

๘.๓ กองบริการลูกค้าสัมพันธ์

๙. สำนักบริการกลาง

มีภารกิจรับผิดชอบสนับสนุนภารกิจภายในองค์กร ด้านการบริหารงานสารบรรณ ควบคุมดูแลการจัดส่งหนังสือเข้า-ออกให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ด้านทรัพยากรบุคคลทั้งการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น ๔ กอง ดังนี้

๙.๑ กองกลาง

๙.๒ กองทรัพยากรบุคคล

๙.๓ กองการเงินและบัญชี

๙.๔ กองการพัสดุ

๑๐. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

มีภารกิจรับผิดชอบการจัดทำนโยบายและแผน การจัดทำยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามและประเมินผล การรายงานผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น ๓ กอง ดังนี้

๑๐.๑ กองยุทธศาสตร์และความเสี่ยงองค์กร

๑๐.๒ กองแผนและงบประมาณ

๑๐.๓ กองติดตามและประเมินผล

๑๑. สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ

มีภารกิจรับผิดชอบสนับสนุนการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ด้านการออกแบบ และผลิตนิทรรศการ สื่อ และอุปกรณ์ประกอบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบโสตทัศนูปกรณ์ และการจัดการห้องสตูดิโอ การดูแลและซ่อมบำรุงนิทรรศการ อาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ ในองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น ๓ กอง ดังนี้

๑๑.๑ กองออกแบบและผลิต

๑๑.๒ กองเทคโนโลยีดิจิทัล

๑๑.๓ กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

๑๒. สำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย

มีภารกิจรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผน วิจัย และพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายด้านการตลาด การพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ และการระดมทุน ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสร้างความร่วมมือและเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งเป็น ๓ กอง ดังนี้

๑๒.๑ กองสารสนเทศการตลาด

๑๒.๒ กองพัฒนาธุรกิจ

๑๒.๓ กองความร่วมมือและวิเทศสัมพันธ์

 กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
 Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation
 สำนักงานส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม
 Office of Research and Innovation Promotion



บทที่ ๓

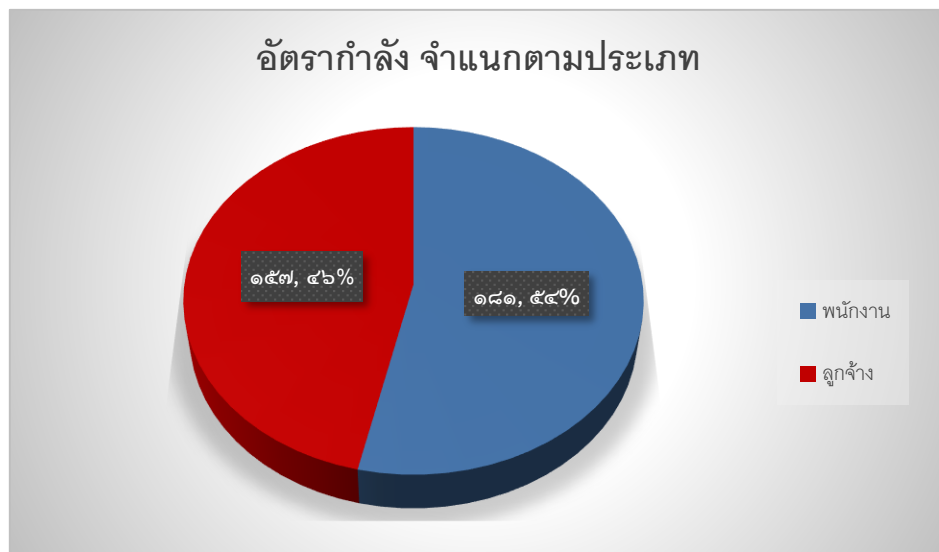
การประเมินวิเคราะห์สถานภาพด้านทุนมนุษย์

๓.๑ โครงสร้างบุคลากร

โครงสร้างบุคลากร อพวช. จำแนกเป็น ๒ ประเภท

- ประเภท พนักงาน จำนวน ๑๘๑ คน
- ประเภท ลูกจ้าง จำนวน ๑๕๗ คน

รวม ๓๓๘ คน



ข้อมูล ณ กันยายน ๒๕๖๔

ตารางที่ ๑ แสดงอัตรากำลังจำแนกตามกลุ่มงาน

กลุ่มงาน	จำนวน	รวม	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง			๓.๘๕
- รองผู้อำนวยการ	๓	๑๓	
- ผอ.สำนัก/ศูนย์	๑๐		
กลุ่มวิชาการ	๑๙๖	๑๙๖	๕๗.๙๘
กลุ่มสนับสนุน	๑๒๙	๑๒๙	๓๘.๑๗
รวม	๓๓๘	๓๓๘	๑๐๐

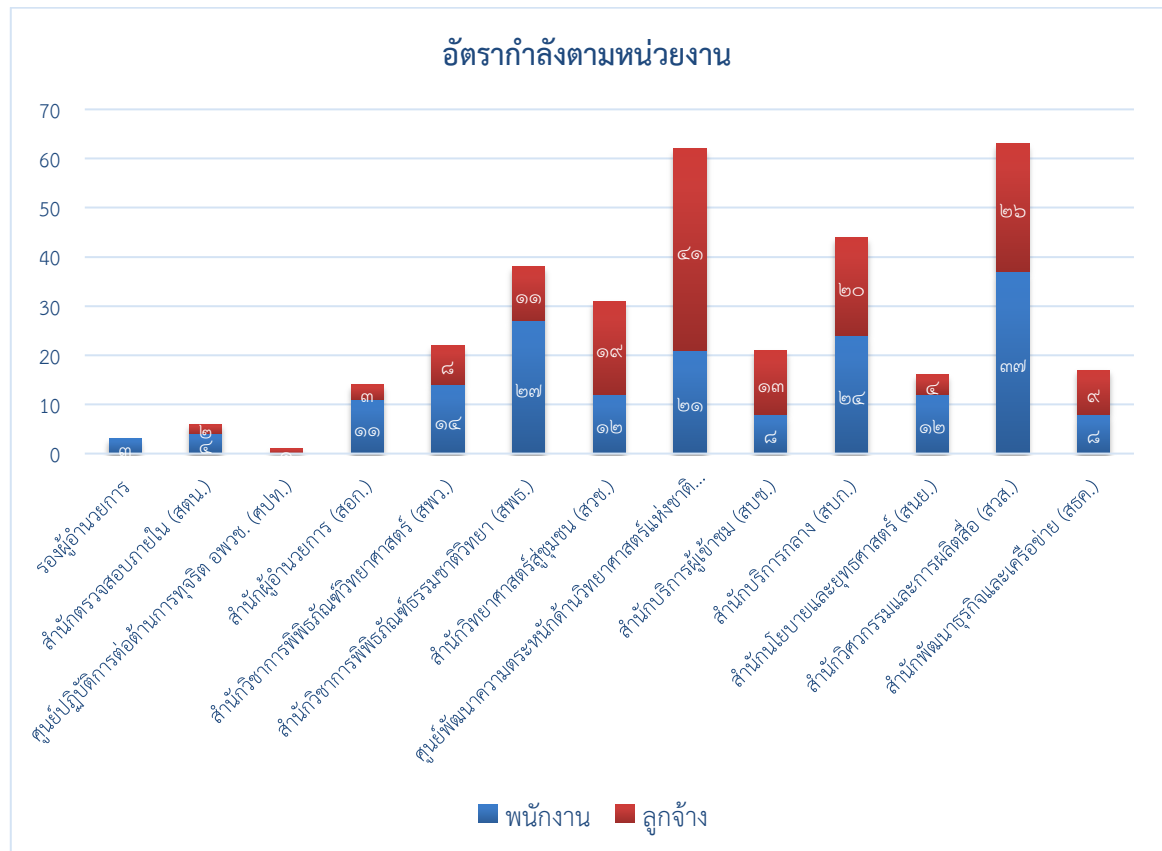
จากตารางที่ ๑ แสดงภาพรวมกรอบอัตรากำลังขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ รวมทั้งหมด ๓๓๘ อัตรา ประกอบด้วยตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จำนวน ๓ อัตรา ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ จำนวน ๑๐ อัตรา ผู้อำนวยการกอง จำนวน ๓ อัตรา หัวหน้ากอง/งาน จำนวน ๓ อัตรา รวมทั้งหมด ๔๗ อัตรา ส่วนที่เหลือจำแนกเป็น ๒ กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานวิชาการ จำนวน ๑๙๖ อัตรา กลุ่มงานสนับสนุน จำนวน ๑๒๙ อัตรา โดยตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง/งาน เป็นระดับบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๕ ของบุคลากรของ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ทั้งหมด

๓.๒ อัตรากำลังตามหน่วยงาน

ตารางที่ ๒ แสดงอัตรากำลังจำแนกตามหน่วยงาน (สำนัก/ศูนย์)

หน่วยงาน	พนักงาน	ลูกจ้าง	รวม
รองผู้อำนวยการ	๓	-	๓
สำนักตรวจสอบภายใน (สตน.)	๔	๒	๖
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต อพวช. (ศปท.)	-	๑	๑
สำนักผู้อำนวยการ (สอก.)	๑๑	๓	๑๔
สำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ (สพว.)	๑๔	๘	๒๒
สำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์ธรรมชาติวิทยา (สพธ.)	๒๗	๑๑	๓๘
สำนักวิทยาศาสตร์สู่ชุมชน (สวช.)	๑๒	๑๙	๓๑
ศูนย์พัฒนาความตระหนักรู้ด้านวิทยาศาสตร์แห่งชาติ (ศพช.)	๒๑	๔๑	๖๒
สำนักบริการผู้เข้าชม (สบช.)	๘	๑๓	๒๑
สำนักบริการกลาง (สบก.)	๒๔	๒๐	๔๔
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (สนย.)	๑๒	๔	๑๖
สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ (สวส.)	๓๗	๒๖	๖๓
สำนักพัฒนารูรูกิจและเครือข่าย (สธค.)	๘	๙	๑๗
รวม	๑๘๑	๑๕๗	๓๓๘

ข้อมูล ณ กันยายน ๒๕๖๔



๓.๓ ข้อมูลผู้เกษียณอายุ

ตารางที่ ๓ แสดงจำนวนผู้เกษียณอายุในงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙

(ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง/งาน)

ลำดับ	ปีงบประมาณ	ตำแหน่ง	สังกัด
๑	๒๕๖๕	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน	สำนักตรวจสอบภายใน
๒	๒๕๖๗	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ
๓	๒๕๖๗	ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ
๔	๒๕๖๘	ผู้อำนวยการกองกลาง	สำนักบริการกลาง
๕	๒๕๖๘	รองผู้อำนวยการ อพวช. (นายชนินทร์ วรรณวิจิตร)	
๖	๒๕๖๙	รองผู้อำนวยการ อพวช. (นายสุวรรค์ วงษ์ศิริ)	

ข้อมูล ณ กันยายน 2564

อัตรากำลังของ อพวช. ที่จะเกษียณอายุในงบประมาณ พ.ศ.2565 – 2569 (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง/งาน) ดังนี้

- งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำนวน ๑ อัตรา
- งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ จำนวน ๒ อัตรา
- งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ จำนวน ๒ อัตรา
- งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จำนวน ๑ อัตรา

บทที่ ๔

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

๔.๑ ความหมาย

คำจำกัดความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

- “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง/ระดับผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) ทั้งนี้ เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต” โดยสำนักงาน ก.พ.ของประเทศไทย

- “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบครบองค์ (Comprehensive) เพื่อให้บุคลากรผู้สืบทอดมีความพร้อมสำหรับสืบทอดหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมโดยการ ๑) มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกำหนด นโยบายในหลากหลายหน่วยงาน และ ๒) เข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญ (Milestone Programs) และโครงการฝึกอบรมอื่นๆ รวมทั้งเน้นนโยบายที่จะส่งเสริมบุคลากรผู้สืบทอดได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะอย่างรอบด้านและต่อเนื่องด้วย” โดยสำนักงาน ก.พ.ของประเทศไทย (The Singapore Public Service Division : PSD)

- “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การกำหนดแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร” โดย Human Intellectual

- “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การระบุคุณสมบัติที่ต้องการและจำเป็น (Requirement) ของตำแหน่งผู้บริหารและการระบุถึงศักยภาพ (Potential) และความสามารถที่เหมาะสมของบุคคลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงานผู้บริหาร รวมถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสม แก่บุคคลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงานตลอดจนคัดเลือกและคัดสรรบุคคลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งงานที่มี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อสร้างคุณค่า (Value added) ให้องค์กรตลอดไป” โดย National Academy of Public Administration (NAPA)

- “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Management Succession Plan) ด้วยการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง โดยเรียก บุคลากรกลุ่มนี้ว่า “Administrative Service” ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการของ สิงคโปร์ ซึ่งบุคลากรกลุ่ม Administrative Service มีความสำคัญสูงสุดตามโครงสร้างการบริหารราชการ ของสิงคโปร์ เพราะมีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้ม สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน รักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบาย และนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศสิงคโปร์มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ” อดีตนายกรัฐมนตรี โก๊ะจ๊กตงของ ประเทศสิงคโปร์

- “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร เป็นต้น และมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอด (Successors) อย่างเป็นระบบในระยะยาว” โดยคณินิจ อนุโรจน์ จาก <http://gotoknow.org/file/anuroj๔๘/HRM.pdf>

โดยสรุปการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ แทนที่ตำแหน่งนั้นๆ วางลง โดยทั่วไปองค์กรจะเตรียม “ดาวเด่น” จำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คนไว้สำรองรับหนึ่งตำแหน่ง โดย “ดาวเด่น” ดังกล่าวมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ที่วางลงในทันทีตามที่องค์กรกำหนด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดองค์กรจะคัดเลือกผู้ สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เหลือเพียง ๑ คน ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” ขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร (Put the right person on the right job at the right time) เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใดๆ

ในอดีตการจัดทำ “แผนการสืบทอดตำแหน่ง” มักมุ่งไปที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น เช่น ผู้อำนวยการสำนักหรือรองผู้อำนวยการ เป็นต้น ด้วยความเชื่อที่ว่า ผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถเพียงผู้เดียว จะนำพาองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน แต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของบุคลากรในแต่ละระดับเช่นกัน สามารถแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำองค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้เช่นกัน ระบบการสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันจึงครอบคลุมตำแหน่งอื่นๆ ที่สำคัญ ขององค์กรด้วย ทั้งตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคด้านต่างๆ ในการ สร้างผลสำเร็จของงาน

๔.๒ หลักการสำคัญในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) จะประสบความสำเร็จต้องมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

- ต้องรู้และเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า “องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด” เพื่อให้สามารถเตรียมจำนวนและคุณสมบัติของผู้บริหาร ผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ถูกต้องและเหมาะสม
- ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมินและพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคล เติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร
- ต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญเพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ โดยมีการสรรหาและพัฒนาและเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา
- ต้องเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในองค์กรและมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นระยะๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่า ใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ พบว่าการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรไม่ขาด “คนเก่ง คนดี” และเหมาะสมกับตำแหน่ง

๔.๓ ข้อดีของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ข้อดีของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นดังนี้

- เพื่อให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอมีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งการประเมินด้านกำลังคนนี้ต้องมีการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หากจะมีการเพิ่มภารกิจใหม่ก็จะทราบได้ล่วงหน้าว่า มีอัตราากำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือต้องฝึกอบรมคนที่มีอยู่ในเรื่องใด ต้องใช้เวลาเท่าไรจึงจะหาคนที่ต้องการมาได้ ในจำนวนที่ขาดอยู่ รวมทั้งเรื่องงบประมาณอีกด้วยว่าระหว่างการพัฒนาบุคลากรใหม่กับการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่ แนวปฏิบัติไหนจะคุ้มค่ากว่ากัน

- เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์กรมีการประเมินความพร้อมของกำลังคนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการจัดทำข้อมูลด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบก็必将ทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคต การที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ล่วงหน้า ทำให้สามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหน

- เพื่อให้รู้ว่บุคลากรในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุและบุคลากรในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายาก และเป็นที่ต้องการขององค์กร ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้ ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทั้งนี้ จะได้วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่จะมา สืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้า ซึ่งทางที่ดีแล้วควรพยายามสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างลงไว้ ๒ – ๓ คน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การลาออก การโอน ย้าย หรือการเสียชีวิต เป็นต้น นอกจากนี้ การทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ยังสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ถ้าองค์กรมีนโยบาย ส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายในมากกว่าสรรหาคนนอกมาดำรงตำแหน่งแทนแล้ว นโยบายนี้จะทำให้ บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น อีกทั้งยังมีผลทางอ้อมทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และตลอดเวลา หากองค์กรมีการดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ในเชิงรุก

๔.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แบ่งออกเป็น ๙ ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ ๑ : ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพราะจะขาดทั้งปัจจัยและทรัพยากรอื่นๆ ที่ผู้บริหารมีอำนาจในการสั่งการอนุมัติให้ดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ได้ ดังนั้น เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลต้องไปพูดคุยทำความเข้าใจและชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้ผู้บริหาร ได้รับทราบก่อน และเมื่อผู้บริหารเห็นด้วยกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) จึงดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ปัจจัยที่ ๒ : ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ถือเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สะท้อนถึงปรัชญาในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร ดังนั้น จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารและประกาศให้ทราบถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

Planning) เพราะเป็นการสื่อให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโตพัฒนาของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่บุคลากรว่า ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพัฒนาและเลื่อนขั้นตำแหน่ง หากมีความสามารถที่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพราะการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นั้น ต้องทำควบคู่กันไปกับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Development) นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรใช้โอกาสนี้ทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ใกล้ชิดเกี่ยวกับ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ แผนการขององค์กรที่เตรียมให้พวกเขาโอนหรือย้ายออกจากตำแหน่ง แต่พวกเขา คือบุคคลที่มีคุณค่าและมีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรต้องการให้ช่วยถ่ายทอดให้บุคลากรที่จะก้าวมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อจากเขาอย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรจะมีรางวัลพิเศษให้แก่บุคลากรใกล้ชิดเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พวกเขาถ่ายทอดวิชาการ ความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรรุ่นหลังก็จะยิ่งช่วยสนับสนุน ให้ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ ๓ : ขอแรงสนับสนุนจากผู้อำนวยการทุกสำนัก

เมื่อเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงต้องขอความร่วมมือจาก ผู้อำนวยการทุกสำนัก เพื่อช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้อำนวยการ แต่ละสำนักจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับบุคลากรในสำนักของตนมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจึงขึ้นอยู่กับ วิจารณ์ของ ผู้อำนวยการแต่ละสำนักเป็นหลัก นอกจากนี้ การคอยติดตามประเมินพัฒนาการความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนการดูแลคอยสอนงานและสอนงาน (Coaching) บุคลากรก็ยิ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ การดูแลของ ผู้อำนวยการสำนักอยู่เป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่ ๔ : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

แผนกลยุทธ์ของทุกสำนักและขององค์กรต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ว่าด้วยเรื่องการสรรหา การพัฒนา การบริหาร ผลงาน การวางแผนทางเดินสายอาชีพและการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากร รวมทั้ง แนวคิดการบริหารงานแนวใหม่อื่นๆ ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น Balanced Scorecard, KPIs, Competency เป็นต้น ดังนั้น เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลต้องคอยตรวจสอบและ ประเมินการดำเนินงานของตนเองในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ว่าเป็นการ ดำเนินการที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ใช่จะต้องรีบดำเนินการปรับ และแก้ไขให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยที่ ๕ : กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องโปร่งใส

ยุติธรรม การจะคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการครหา เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินบุคลากรที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ นอกจากนี้ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมิน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ ๖ : กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนขั้นบุคลากรเสมอไป

ประเด็นปัญหาข้อนี้เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลรู้สึกหนักใจ มากที่สุด เพราะผู้บริหารอาจมีกังวลและกลัวว่า เมื่อได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น เช่น บุคลากรไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีเหตุอันไม่คาดคิดอื่นๆ ทำให้ต้องมีการยุบเลิกตำแหน่งงาน ทำให้บุคลากรไม่ได้ดำรงตำแหน่งงาน ดังกล่าว ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะว่าทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลและเข้าใจว่า แผนพัฒนา เตรียมการสืบทอดตำแหน่งนั้น คือ การให้โอกาสแก่บุคลากรที่มีผลงานและมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าบุคลากรต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้นๆ เสมอไป เพราะจะต้องมีการประเมินผลอีกครั้งว่าบุคลากรมีความสามารถถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่บุคลากรจะต้องผิดหวังเกิดขึ้นทั้งผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลต้องมั่นใจว่าองค์กรมีระบบการประเมินผลงานและศักยภาพของบุคลากรที่ถูกต้อง ชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วนที่สุด ก่อนจะมีการกำหนดตัวเก็งผู้สืบทอดตำแหน่ง เพราะจะทำให้บุคลากรหมดความเชื่อถือในฝ่ายบริหารได้อย่างมาก

ปัจจัยที่ ๗ : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการสอนงานและการเป็นโค้ช (Coaching)

ในระหว่างที่บุคลากรอยู่ในช่วงกำลังพัฒนานั้น ต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างเป็นทางการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็น บุคลากรที่กำลังจะเกษียณไป หรือผู้บังคับบัญชาของบุคลากรคนที่กำลังจะสืบทอดตำแหน่ง ร่วมกับ เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาเพื่อเตรียมตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นงานที่ต้องการ “โค้ช (Coach)” แบบทำงาน เต็มเวลา และเป็นระบบ ดังนั้น เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลจึงควรทำการปฐมนิเทศและฝึกอบรมผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้เข้าใจถึงบทบาท ภาระหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายให้ดี และควรทำตารางเวลาตรวจสอบความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยกันเป็นระยะๆ เพื่อจำเป็นต้องมีการปรับแผนการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยที่ ๘ : มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า

เนื่องจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เวลาและงบประมาณ ทั้งในด้านการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง การออกแบบและการพัฒนาแบบทดสอบและแบบประเมิน และการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาและการฝึกอบรมต่างๆ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินการเพื่อให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

ปัจจัยที่ ๙ : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นการลงทุนในระยะยาว

ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย คือ ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและบุคลากรต้องใช้ความอดทนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงจึงจะทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ อีกทั้ง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับคงไม่เกิดภายในระยะเวลาอันสั้น

๔.๕ ข้อควรระวังในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ข้อควรระวังในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้

เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ต้องมีความชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้ เนื่องจากหลายๆ องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมักทำให้ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เกิดการแย่งชิงผลงานกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความลำบากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บางองค์กรจะเก็บการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นความลับ เพื่อไม่ให้ทราบว่าใครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้ป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองมักจะได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของตน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้อง และในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่ออาจจะไม่ใช่เป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ได้ ซึ่งในระยะยาว จะทำให้องค์กรขาดแคลนคนเก่ง ดังนั้น บางองค์กรจะแก้ไขปัญหานี้โดยให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นคน ตัดสินใจประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ขาดความหลากหลายในการทำงาน : การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือนกันมานานจะทำให้ ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) จะรู้เฉพาะในสายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) ดังนั้น การรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเองนั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารได้เท่าที่ควร ยิ่งตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ในระดับสูงมักต้องการผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถสูง ต้องเป็นนักคิดและนักวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่เป็นเวทีประชุมเพื่อแจ้งให้รับทราบเท่านั้น หากแต่เป็นเวทีสำหรับการเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อจำกัดที่มาจากบุคลากรภายในองค์กร : หากองค์กรใดจัดทำระบบการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งที่มาจากกระบวนการคัดกรองบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นหลัก อาจจะทำให้เกิดการปฏิบัติงาน แบบเดิมๆ ที่ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่เรียนรู้จากเทคโนโลยีภายนอกที่ก้าวไปไกลกว่าที่ใช้อยู่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรด้วย เพราะถ้าวัฒนธรรมองค์กรเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้ไม่มีปัญหามากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยมและไม่ค่อย ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัญหามาก เพราะจะทำให้บางองค์กรอาจปรับองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อป้องกันปัญหาการไม่ยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ไม่มีระบบการคัดกรองคนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร : เนื่องจากการบริหารระบบการวางแผน การสืบทอดตำแหน่งจะมุ่งไปที่การสร้างการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เพื่อที่จะสามารถสร้าง คนเก่งๆ มาทดแทนในตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) แต่หากการออกแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรและ การประเมินผลที่ไม่มีความถูกต้องและแม่นยำแล้ว ย่อมเป็นการสูญเสียเปล่าเช่นเดียวกัน หากองค์กรหันไปเลือก การรับคนเก่งจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กรและไม่มีระบบการคัดกรองที่ดีแล้ว ย่อมทำให้ ไม่ได้บุคคลที่มี ความสามารถเข้ามาภายในองค์กร

๔.๖ กรอบกระบวนการ ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน



ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดเป้าหมายของแผนการสืบทอดตำแหน่ง

การกำหนดเป้าหมายของแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังที่จะได้รับ ตลอดจนเป้าหมายของแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ต้องการบรรลุเพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีกรอบทิศทางการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานที่เป็นเป้าหมาย (Key Position)

เป็นการกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการ กำหนดตำแหน่งนี้ต้องทำควบคู่กับการสำรวจข้อมูลบุคลากรที่เกษียณอายุในตำแหน่ง เพื่อเป็นข้อมูล สำหรับการวางแผนในการเตรียมและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีความสามารถและมีความพร้อมมาสืบทอดตำแหน่งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่จะเกิดขึ้น

การพิจารณาตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Position) พิจารณาจากตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหลักที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษหรือความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพค่อนข้างเป็นเวลานาน หากขาดแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน

เป็นการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง (Success Profile) ที่จะทำให้งานในความรับผิดชอบเกิดเป็นผลสำเร็จสูงสุด ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการแต่งตั้งบุคลากรสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ (Promotion)

นอกจากการกำหนด Success Profile แล้ว องค์กรควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ที่เหมาะสม โดยยึดหลักดังนี้

ระดับที่ ๑ : การคัดสรรเพื่อคัดเลือก “ผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด”

คุณสมบัติของบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชามีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือก เช่น อายุ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งเดิม อายุงาน วุฒิการศึกษา ผลงาน รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

ระดับที่ ๒ : การกรองเพื่อคัดเลือกคนดี ที่เป็น “คนเก่ง” หรือ “ผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามสมรรถนะที่กำหนด”

เป็นการพิจารณาคุณสมบัติผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor list) โดยยึดเอาคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นเกณฑ์ เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การกล้าตัดสินใจ ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น

ระดับที่ ๓ : การกรองคนดีและคนเก่ง ที่ “เหมาะสม”

ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นบุคลากรดี และบุคลากรเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินความสามารถและศักยภาพบุคคล

การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล คือ การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสมและพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ขององค์กรต่อไป โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลสามารถพิจารณาได้ใน ๒ องค์ประกอบหลัก คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินผลงานจะต้องเฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับ หน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย การที่องค์กรยึดเกณฑ์จากแบบฟอร์มประเมินเพียงแค่ชุดเดียวที่มีปัจจัยวัดผลงาน นั้นไม่ได้ถูกแยกแยะออกมาให้ชัดเจนนั้น เกณฑ์ดังกล่าวนี้ถือว่าไม่ใช่เกณฑ์ที่ดีที่สามารถนำมาใช้ระบุหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้

การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งนั้น องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงปัจจัยที่ใช้วัด และประเมินผลงานของบุคลากรก่อน ควรมีการกำหนดตัววัดที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ตัววัดนั้นจะต้องวัด ผลงานได้ในเชิงของรูปธรรม ซึ่งองค์กรหลายๆ แห่งได้นำแนวคิดของการประเมินผลงานบนพื้นฐานของ Mixed Model โดยวัดผลงานจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ที่สามารถวัดผลลัพธ์ ออกมาเป็นตัวเลขได้ รวมถึงการนำขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มาใช้วัดผลงานที่เกิดขึ้น ในเชิงของพฤติกรรมที่แสดงออกว่ามีความถี่บ่อยครั้งมากน้อยเพียงใด และอยู่ที่ระดับใด ซึ่งการวัดผลงานด้วย แนวคิดจาก Mixed Model นั้นจะมีการกำหนดน้ำหนักของปัจจัยการวัดผลงานจากตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) และ สมรรถนะ (Competency) ที่แตกต่างกันไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้น บางองค์กรให้น้ำหนักตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) มากกว่าสมรรถนะ (Competency) ในขณะที่บางองค์กรให้น้ำหนักตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) น้อยกว่าหรือ เท่ากับสมรรถนะ (Competency)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผลการประเมินของบุคลากรแต่ละคนจะถูกนำมาพิจารณาว่าใครเป็นบุคคลที่ปฏิบัติดี ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินผลงานนั้นควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ของบุคลากร โดยเฉลี่ยประมาณ ๒ – ๓ ปี หรือมากกว่า ๓ ปี ได้ยิ่งดี เพราะข้อมูลที่มากขึ้น ย่อมจะทำให้เกิด ความเป็นเที่ยงตรง ในการพิจารณาหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือดีเลิศ

องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินศักยภาพ / สมรรถนะ

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการระบุผู้สืบทอดขององค์กรเป็นใครได้บ้างนั้น หนึ่งในเกณฑ์ที่จะต้องพิจารณาก็คือ ผลงานย้อนหลังในอดีต (Past Performance) อย่างไรก็ตาม การพิจารณาเพียงแค่ ผลงานย้อนหลังในอดีตอย่างเดียวอาจไม่เป็นเกณฑ์ที่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะสามารถระบุได้ว่าบุคลากรคนใด จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้ การประเมินศักยภาพ (Potential) / สมรรถนะ (Competency) จึงเป็นอีกหนึ่ง เกณฑ์ที่จะต้องถูกนำมาพิจารณาเพื่อหาว่าบุคลากรคนใดมีศักยภาพเหมาะสมและเพียงพอที่จะเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งที่ควรได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นพิเศษจากองค์กร ผู้บังคับบัญชาของแต่ละสายงาน รวมทั้งจาก กองทรัพยากรบุคคล

การประเมินศักยภาพ / สมรรถนะนั้นจะเป็นการประเมินถึงขีดความสามารถที่แอบแฝง หรือซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคลากรคนนั้น ขีดความสามารถหรือสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญใน การประเมินหาว่าบุคลากรคนนั้นมีศักยภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหนบ้าง ซึ่งการประเมินศักยภาพ / สมรรถนะของบุคลากรนั้นจะพิจารณาจากระดับศักยภาพ / สมรรถนะของบุคลากรที่สามารถแสดงได้จริง เทียบกับระดับที่คาดหวังของตำแหน่งงาน

รูปแบบการประเมินสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น ๒ แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ ๑ การประเมินแบบทดสอบ

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ผสมผสานวิธีการและเทคนิคการประเมิน ใน หลากหลายรูปแบบรวมเข้าด้วยกันในแต่ละการประเมินผ่าน “ศูนย์การประเมินสมรรถนะ” ผลลัพธ์ที่ได้ จะเป็น ผลการประเมินโดยรวม ที่ได้มาจากการตกลงร่วมกันของผู้ประเมินทั้งหมดเพื่อให้มีความเที่ยงตรง

แนวทางที่ ๒ การประเมินแบบสังเกต

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงใน การปฏิบัติงานผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือ สมรรถนะตัวไหนอย่างไร แสดงมากน้อยเพียงใด รวมทั้ง ถ้าแสดงสมรรถนะนั้นๆ มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะ อยู่ ที่ระดับใด โดยใช้วิธีการประเมินแบบ Rating Scale เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปเปรียบเทียบความถี่ ความ เข้มข้น หรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ ได้ ได้แก่

แบบที่ ๑ วิธีการประเมินแบบ Rating Scale ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ละตัว เทียบกับระดับสมรรถนะที่กำหนดว่าต้องมี

ประเมินพฤติกรรมที่จะใช้เป็นฐานในการประเมินได้แก่ พฤติกรรมทุกรายการที่ปรากฏในพจนานุกรมสมรรถนะ จนถึงระดับสมรรถนะนั้น จากนั้นจึงบรรยายการพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินทำได้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ แล้ว คำนวณร้อยละของพฤติกรรมที่ทำได้ถึงระดับที่กำหนด

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๖๐ – ๗๐	ร้อยละ ๗๑ – ๘๐	ร้อยละ ๘๑ – ๙๐	ร้อยละ ๙๑ – ๑๐๐

แบบที่ ๒ วิธีการประเมินแบบ Rating Scale เป็นการวัดจากจุดแข็งของผู้รับการประเมิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ตามตารางด้านล่าง เพื่อใช้ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนา กระบวนการนี้เน้นว่าต้องทำอย่างเด่นชัด จนกลายเป็นจุดแข็งของผู้รับ การประเมินจึงถือว่ามีความสมรรถนะในระดับดังกล่าว

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
<u>จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง</u> ผู้ถูกประเมิน ไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	<u>ต้องได้รับการพัฒนา</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะ ที่กำหนด มีพฤติกรรมในบาง รายการที่ต้องได้รับการพัฒนา อย่าง เด่นชัด	<u>อยู่ในระดับใช้งานได้</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการ ปฏิบัติงาน	<u>อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวาและทำได้ ดีกว่า ผลปฏิบัติงาน ในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	<u>อยู่ในระดับที่ดียอดเยี่ยม</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูก ประเมิน

- การวัดโดยพิจารณาเทียบกับ Role Model โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ตามตารางด้านล่าง เพื่อให้เห็นความแตกต่างเมื่อเทียบกับพฤติกรรมยอดเยี่ยมในสมรรถนะในระดับดังกล่าว

๑ คะแนน	๒ คะแนน	๓ คะแนน	๔ คะแนน	๕ คะแนน
<u>จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง</u> ผู้ถูกประเมิน ไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	<u>ต้องได้รับการพัฒนา</u> ผู้ถูกประเมินสามารถ ทำได้ตามสมรรถนะที่กำหนดบ้างแต่ยัง ทำ ได้บ้าง ไม่ได้ บ้าง ยัง ปรากฏจุดอ่อนที่ต้อง ได้รับการพัฒนา โดย ไม่สามารถปรับแก้ได้โดยง่าย ต้องใช้เวลาพัฒนาอีก ระยะเวลาหนึ่ง	<u>อยู่ในระดับใช้งานได้ (Proficient)</u> ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้ดีถึงระดับที่คาดหวังได้ โดยมาก แม้จะมีจุดอ่อนบ้าง แต่ก็สามารถปรับแก้ ได้โดยง่าย	<u>อยู่ในระดับที่ใช้งานได้ดี (Very Proficient)</u> ผู้ถูกประเมินสามารถ ทำได้ครบหรือเกือบ ครบตามสมรรถนะที่กำหนด โดยไม่ปรากฏ ประเด็นที่เป็น จุดอ่อน ต้องปรับแก้ใดๆ	<u>เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น (Role Model)</u> ผู้ถูกประเมินทำได้ ครบ ทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด ในระดับที่ สามารถใช้อ้างอิงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

แนวทางในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (ที่มีศักยภาพ) จะพิจารณาจากระดับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ / สมรรถนะของบุคคลที่อยู่ในระดับต่างๆ อย่างน้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

มีผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดี” และสมรรถนะในระดับ “ปานกลาง”

มีผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดี” และสมรรถนะในระดับ “สูง”

มีผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดีมาก” และสมรรถนะในระดับ “ปานกลาง”

มีผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับ “ดีมาก” และสมรรถนะในระดับ “สูง”

ดังนั้น การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลก็คือ แนวทางการจัดทำกลไก เข้าสู่คลังข้อมูลบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งบุคลากรผู้ที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องผ่าน

๑) เกณฑ์เงื่อนไขคุณสมบัติที่คณะกรรมการคัดเลือกกำหนดไว้

๒) การประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาตามระดับที่องค์กรกำหนดไว้

๓) การประเมินสมรรถนะตามระดับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อคัดกรองจำนวนบุคลากรให้เหลือเฉพาะบุคลากรผู้มี “ศักยภาพ” เพื่อนำไปเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป

ขั้นตอนที่ ๕ พัฒนาผู้สืบทอด

การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยการพัฒนาและการฝึกอบรม มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นฝ่าย (Mentoring) การมอบหมายงานหรือ โครงการพิเศษ (Special Project) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น มาประกอบการพัฒนา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) มากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน ฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๖ การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินความต่อเนื่อง

เมื่อได้ผู้สืบทอดตำแหน่งแล้วจะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

บทที่ ๕

หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

๕.๑ กำหนดเป้าหมายของแผนการสืบทอดตำแหน่ง

องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ได้มีการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของบุคลากรในรูปแบบการวางแผนระยะสั้น (รายปี) ระยะยาว (๕ ปี) เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร และคณะทำงานบริหารทุนมนุษย์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการ วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน (Action plan) โดยมีการทบทวนในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อทบทวนและให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

๕.๒ การกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานที่เป็นเป้าหมาย (Key Position)

การกำหนดตำแหน่งงานหลักและตำแหน่งงานที่เป็นเป้าหมายจะกำหนดบนพื้นฐานการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จากตำแหน่งงาน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๕.๒.๑ งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) ได้แก่ ประเภทงานด้านการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร (ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป) เนื่องจากหากองค์กรพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ขาดผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กรพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

๕.๒.๒ งานตำแหน่งปฏิบัติการ ได้แก่ งานสนับสนุน และงานวิชาการทั้งหมด ที่ทำหน้าที่สนับสนุน ภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับแนวทาง (Guideline) ที่ช่วยในการกำหนดตำแหน่งงานหลักขององค์กรพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ได้กำหนดคำถามที่ใช้เป็นแนวทางการกำหนดตำแหน่งงานหลัก ดังนี้

- ๑) ตำแหน่งงานใดที่มีตำแหน่งว่างลงแล้วจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
- ๒) ข้อกำหนดตำแหน่งงานหลักของหน่วยงานมีอะไรบ้าง
- ๓) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานหลักมีคุณลักษณะอย่างไร
- ๔) กรณีตำแหน่งงานหลักดังกล่าวว่างลง จะสามารถสรรหาคนมาเพื่อทดแทนได้หรือไม่
- ๕) จำนวนผู้ที่จะเกษียณในตำแหน่งงานหลักแต่ละปีมีจำนวนเท่าใด และแผนความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคนเป็นอย่างไร
- ๖) ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในตำแหน่งงานหลักเป็นอย่างไรบ้าง
- ๗) องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ทัศนคติ อย่างไรบ้างในอนาคต และตำแหน่งใดจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อสนองตอบเป้าหมายในอนาคต
- ๘) หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานหลักในแต่ละตำแหน่งมีอะไรบ้าง และอยู่ในส่วนความรับผิดชอบใดภายใต้โครงสร้างองค์กร

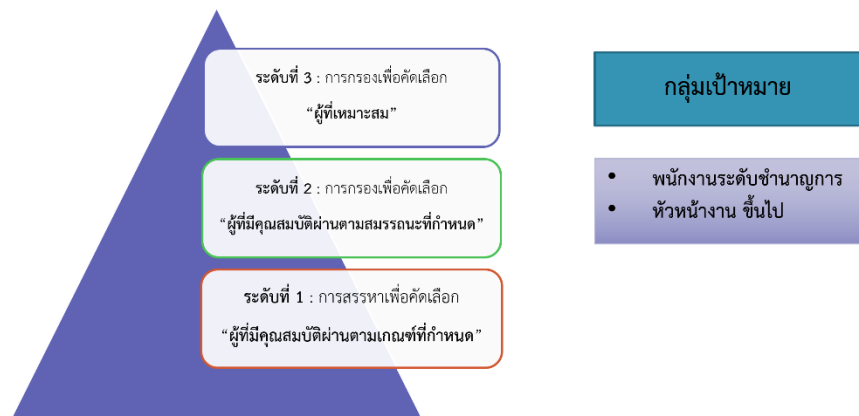
๕.๓ กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน

องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ได้กำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ๑) หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน
- ๒) มาตรฐานความรับผิดชอบของแต่ละระดับ
- ๓) ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง
- ๔) สมรรถนะที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง

๕.๓.๑ หลักการสำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

การบริหารจัดการระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น ๓ ระดับดังนี้



ระดับที่ ๑ : การคัดสรรเพื่อคัดเลือก “ผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด”

คุณสมบัติของบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชามีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นหลักเกณฑ์เบื้องต้นที่ในการคัดเลือก เช่น อายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่ากี่ปี วุฒิการศึกษา ผลงาน การเติบโตแบบ (Fast track) รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

ระดับที่ ๒ : การกรองเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด เป็น “ผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามสมรรถนะที่กำหนด”

คุณสมบัติขั้นนี้มีไว้สำหรับการคัดเลือกรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ที่ถูกเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาให้เป็นผู้ที่อยู่ในระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือรายชื่อของผู้มีสิทธิสืบทอดตำแหน่ง (Successor List) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นเกณฑ์ เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การกล้าตัดสินใจ ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี เป็นต้น

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency)
- CC 01 การบริการที่ดี (Service Mind) - CC 02 ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา (Creativity and Development) - CC 03 การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Teamwork) - CC 04 การสนับสนุนภารกิจองค์กร (Supporting the Organization)	- MC 01 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) - MC 02 การสื่อสาร (Communication) - MC 03 การจัดการตนเอง (Self-Management)	Functional Competency ของ - รองผู้อำนวยการแต่ละสายงาน - ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ - ผู้อำนวยการกอง - หัวหน้ากอง/งาน

ระดับที่ ๓ : การกรองผู้ที่มีคุณสมบัติและผ่านตามสมรรถนะ เป็น “ผู้ที่เหมาะสม”

คุณสมบัติก่อนการเปลี่ยนสถานะจากผู้ว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คือคนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ ๒ มานั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีคุณสมบัติผ่านตามสมรรถนะที่กำหนดอยู่แล้ว ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นบุคลากรที่มีคุณสมบัติและผ่านตามสมรรถนะที่กำหนดที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินความสามารถและศักยภาพบุคคล

การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล คือ การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสมและพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ขององค์กรต่อไป โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลสามารถพิจารณาได้ใน ๒ องค์ประกอบหลัก คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPI) และการประเมินสมรรถนะหลัก (Competency) โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา และองค์กรต้องการหรือไม่ โดยเกณฑ์การประเมินผลงานจะต้องเฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับ หน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นการวัดผลที่สะท้อนออกมาในเชิงปริมาณหรือตัวเลข เพื่อสะท้อนถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน

องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency)

การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินขีดความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวของพนักงานคนนั้นๆ ขีดความสามารถหรือสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินหาพนักงานองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติคนนั้นๆ ว่ามีศักยภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหน ซึ่งการประเมินสมรรถนะของพนักงานองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติจะพิจารณาจากระดับสมรรถนะของพนักงานที่สามารถแสดงได้จริงเทียบกับระดับที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ทั้งนี้ รูปแบบการประเมินสมรรถนะขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ แบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ได้แก่

๑) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ/การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referent grading)

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะโดยใช้เทคนิควิธีการประเมินด้วยแบบทดสอบสมรรถนะ (Competency Test) ซึ่งกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดการประเมิน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นการประเมินผลโดยรวมและรายบุคคล เพื่อพิจารณาถึงช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) โดยวิธีการประเมินแบบอิงเกณฑ์ ผู้ประเมินจะพิจารณาคูณสมบัติจากสมรรถนะแต่ละหัวข้อในแต่ละระดับเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดว่าพนักงานดังกล่าวมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการทดสอบจะนำมาคำนวณร้อยละของสมรรถนะในแต่ละระดับ

ช่วงคะแนนประเมินสมรรถนะ	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา
คะแนนตั้งแต่ 75 คะแนนขึ้นไป	ผ่านเกณฑ์การประเมิน
คะแนนน้อยกว่า 75 คะแนน	ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

๒) การประเมินผลแบบสังเกต/การประเมินแบบ Likert – Rating Scale

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะโดยการสังเกตพฤติกรรมและสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงานผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะแต่ละข้ออย่างไร แสดงออกมาเล็กน้อยเพียงใด รวมทั้ง ถ้าแสดงสมรรถนะนั้น ๆ มีพฤติกรรมหรือสมรรถนะอยู่ในระดับใด โดยใช้วิธีการประเมินแบบ Rating Scale เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปเปรียบเทียบความถี่ ความเข้มข้น หรือเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ โดยการประเมินแบบ Likert – Rating Scale เป็นการประเมินการแสดงพฤติกรรมที่พนักงานแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะออกมาในรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยการประเมินแบบ ๕ ระดับ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เชื่อมโยงหรือพิจารณาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

การประเมินสมรรถนะขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (Core Competency)								
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (๑)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะ					คะแนนที่ได้ (๒)	คะแนนรวม (๓) = (๑x๒)
	๑	๒	๓	๔	๕			
1. การบริการที่ดี (Service Mind)								
1.1 วิเคราะห์ความคาดหวังของ ผู้รับบริการได้	๑๐	มีสมรรถนะ ระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะ ระดับน้อย	มีสมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มีสมรรถนะ ระดับมาก	มีสมรรถนะ ระดับมากที่สุด		
1.2 กำหนดมาตรฐานการให้บริการ อย่างมืออาชีพ	๑๐	มีสมรรถนะ ระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะ ระดับน้อย	มีสมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มีสมรรถนะ ระดับมาก	มีสมรรถนะ ระดับมากที่สุด		
1.3 ให้คำปรึกษา และช่วยแก้ไข ปัญหาในเชิงนโยบาย เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของการบริการที่ดี	๑๐	มีสมรรถนะ ระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะ ระดับน้อย	มีสมรรถนะ ระดับปาน กลาง	มีสมรรถนะ ระดับมาก	มีสมรรถนะ ระดับมากที่สุด		
2. ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา (Creativity and Development)								

การประเมินสมรรถนะขององค์การพิพิธภัณฑวิทยาศาสตร์แห่งชาติ (Core Competency)								
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (๑)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะ					คะแนนที่ได้ (๒)	คะแนนรวม (๓) = (๑×๒)
		๑	๒	๓	๔	๕		
2.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
2.2 พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือที่แตกต่างจากเดิม	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
2.3 การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Teamwork)								
3.1 กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม และกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
3.2 ส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อเป้าหมายของทีม	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
3.3 แก้ปัญหา และให้คำปรึกษา ซึ่งทำให้ทีมงานสามารถกำหนดแนวทางการทำงานได้ตามนโยบายที่วางไว้	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
4. การสนับสนุนภารกิจองค์กร (Supporting the Organization)								
4.1 วางแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด ของหน่วยงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
4.2 วางแผนแนวทางป้องกัน บริหารความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
4.3 วิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		

หมายเหตุ การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ใช้วิธีการประเมินโดยการทดสอบและสังเกตพฤติกรรม

การประเมินสมรรถนะขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (Managerial Competency)								
สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ) (4)	เกณฑ์คะแนนประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ					คะแนนที่ได้ (๕)	คะแนนรวม (๖) = (๔x๕)
		๑	๒	๓	๔	๕		
1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)								
ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
1.2 คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
2. การสื่อสาร (Communication)								
2.1 ทักษะการเจรจา/ต่อรองและยืดหยุ่นตามสถานการณ์	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
2.2 ตอบข้อซักถามจากกลุ่มคนขนาดใหญ่ในระดับที่แตกต่างกันไปได้ด้วยตนเอง	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
2.3 การสร้างโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
3. การจัดการตนเอง (Self-Management)								
3.1 สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และสามารถเตรียมวิธีการจัดการได้อย่างเหมาะสม	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		
3.2 สามารถเป็นตัวแทนองค์กรในการแสดงความคิดเห็นในเวทีต่างๆ สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	๑๐	มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด	มีสมรรถนะระดับน้อย	มีสมรรถนะระดับปานกลาง	มีสมรรถนะระดับมาก	มีสมรรถนะระดับมากที่สุด		

หมายเหตุ: การประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ใช้วิธีการประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรม

สำหรับการประเมินสมรรถนะ (Functional Competency) องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติกำหนดให้มีการประเมินตามหัวข้อการประเมินสมรรถนะฯ ที่องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติกำหนดรายละเอียดในคู่มือการประเมินสมรรถนะในหัวข้อประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่ง

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ				
ร้อยละ ๐ - ๒๙	ร้อยละ ๓๐ - ๔๙	ร้อยละ ๕๐ - ๖๙	ร้อยละ ๗๐ - ๘๙	ร้อยละ ๙๐ - ๑๐๐
จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้ถูกประเมิน ไม่สามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้	ต้องได้รับการพัฒนา ผู้ถูกประเมินทำได้ น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด มีพฤติกรรมในบางรายการที่ต้องได้รับการพัฒนา อย่างเด่นชัด	อยู่ในระดับใช้งาน ได้ ผู้ถูกประเมินทำได้ มากกว่าครึ่งหนึ่งของสมรรถนะที่กำหนด ยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นข้อด้อยที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน	อยู่ในระดับที่ใช้งาน ได้ดี ผู้ถูกประเมินทำได้ ตามสมรรถนะที่กำหนดได้โดยมาก เป็นไปอย่างคงเส้นคงวาและทำได้ ดีกว่า ผลปฏิบัติงานในระดับกลางๆ ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นประเด็นสำคัญ	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม ผู้ถูกประเมินทำได้ ครบทั้งหมดตามสมรรถนะที่กำหนด และสิ่งที่แสดงออกตามสมรรถนะนี้ถือเป็นจุดแข็ง (Strength) ของผู้ถูกประเมิน

ดังนั้น การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลก็คือ แนวทางการจัดทำกลไก เข้าสู่คลังข้อมูลบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งบุคลากรผู้ที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องผ่าน

- ๑) เกณฑ์เงื่อนไขคุณสมบัติที่คณะกรรมการคัดเลือกกำหนดไว้
- ๒) การประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาตามระดับที่องค์กรกำหนดไว้
- ๓) การประเมินสมรรถนะตามระดับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อคัดกรองจำนวนพนักงานให้เหลือเฉพาะบุคลากรผู้มี “ศักยภาพ” เพื่อนำไปเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป

ขั้นตอนที่ ๕ พัฒนาผู้สืบทอด

การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยการพัฒนาและการฝึกอบรม มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นฝ่าย (Mentoring) การมอบหมายงานหรือ โครงการพิเศษ (Special Project) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น มาประกอบการพัฒนา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) มากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน ฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๖ การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินความต่อเนื่อง

หลังจากการคัดเลือกผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเสร็จสิ้น การบวนการ/ขั้นตอนสุดท้ายของแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จของแผนการดำเนินงานที่กำหนดร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕.๔ การกำหนดตำแหน่งสายงานหลักเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

การกำหนดตำแหน่งหลักขององค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ (Critical Jobs) ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร (ผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป) เนื่องจาก หากองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ขาดผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ ผู้อำนวยการสำนักหรือศูนย์) และตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และหัวหน้ากอง/งาน

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของ อพวช. ครั้งนี้ ได้ใช้ตำแหน่งหลัก โดยเลือกจาก ตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกองและหัวหน้ากอง/งาน ของ อพวช. ที่ว่าง และตำแหน่งที่มีผู้จะเกษียณอายุ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อพิจารณา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

๑. รองผู้อำนวยการ
๒. ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ
๓. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารคลังตัวอย่างและฐานข้อมูลพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์
๔. ผู้อำนวยการกองการรวานวิทยาศาสตร์
๕. ผู้อำนวยการกองจัดตั้งวิทยาศาสตร์
๖. ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐกิจ
๗. ผู้อำนวยการกองความร่วมมือและวิเทศสัมพันธ์
๘. ผู้อำนวยการกองกฎหมาย
๙. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
๑๐. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
๑๑. ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม
๑๒. ผู้อำนวยการกองกลาง
๑๓. รองผู้อำนวยการ
๑๔. รองผู้อำนวยการ

ทั้งนี้ในแต่ละตำแหน่งหลักได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังต่อไปนี้

๑. รองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ

รับผิดชอบการบริหารจัดการ การวางแผน การพัฒนา การกำกับดูแลบุคลากรในกลุ่มงานสำนักและหรือศูนย์ ตามที่ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติมอบหมายรองผู้อำนวยการ

๒. ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ

รับผิดชอบเกี่ยวกับการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ในการกำกับดูแลงานโครงการพิเศษ การสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร การจัดทำนโยบาย แผนแม่บทและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กร ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ การดำเนินการเกี่ยวกับด้านกฎหมาย รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓. สำนักตรวจสอบภายใน

รับผิดชอบในการสร้างความเชื่อมั่น (Assurance service) และการให้คำปรึกษา (Consulting service) แก่ผู้บริหารและหน่วยงานอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี และแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานและคู่มือ/แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในของกรมบัญชีกลาง หรือมาตรฐานสากล และงานตรวจสอบอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๔. ผู้อำนวยการกองการรวานวิทยาศาสตร์

รับผิดชอบวางแผน และดำเนินการนำนิทรรศการและกิจกรรมเสริมศึกษาไปจัดแสดงยังสถาบันการศึกษา หน่วยงานในต่างจังหวัดทั่วประเทศ เพื่อเยาวชนและประชาชนที่อาศัยอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ร่วมกับกองพัฒนากิจกรรมในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อบริการการเรียนรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก อพวช. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก อพวช. ในการนำนิทรรศการและกิจกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปร่วมจัดแสดงภายนอกในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ส่งเสริมและประสานงานกับหน่วยงานของ อพวช. และหน่วยงานอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในภูมิภาคและชุมชนด้านการสื่อสารวิทยาศาสตร์

๕. ผู้อำนวยการกองจัดรั่ววิทยาศาสตร์

รับผิดชอบวางแผน ประสานงาน การพัฒนาพื้นที่การให้บริการพิพิธภัณฑสถานของ อพวช. ในเขตพื้นที่ต่าง ๆ เช่นกรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ นครราชสีมา เพื่อขยายโอกาสให้แก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป ให้มีโอกาสได้ใช้บริการของ อพวช. อย่างทั่วถึง โดยทำงานร่วมกับส่วนงานต่าง ๆ ของ อพวช. ในส่วนกลาง ประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการนำนิทรรศการหมุนเวียนและกิจกรรมไปติดตั้งและให้บริการในภูมิภาคหรือพื้นที่นอก อพวช. ในลักษณะของนิทรรศการชั่วคราว บริหาร จัดการ และรายงานผลดำเนินงานของการให้บริการจัดรั่ววิทยาศาสตร์ในพื้นที่ต่าง ๆ

๖. ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐกิจ

รับผิดชอบรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อให้ได้แนวโน้มใหม่ๆ ในการพัฒนารัฐกิจใหม่ พัฒนาและดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างภาคเอกชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนารัฐกิจของ อพวช. ประสานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารัฐกิจจากสินทรัพย์ของ อพวช. เช่น ป้าย ร้านขายสินค้า ฯลฯ ขายกิจกรรมหรือโครงการรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการเพิ่มรายได้ให้กับ อพวช. ขายการฝึกอบรม หรือการบริการวิชาการรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกับกองบริการวิชาการ

๗. ผู้อำนวยการกองความร่วมมือและวิเทศสัมพันธ์

รับผิดชอบสนับสนุนการทำงานของผู้อำนวยการและผู้บริหารในการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ ประสานงานโครงการความร่วมมือระหว่าง อพวช. กับหน่วยงานภายนอก ดูแลสัญญาและข้อตกลงความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเดินทางต่างประเทศของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เพื่อกิจการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างประเทศของ อพวช. ดูแลงานแปลเอกสาร งานสารณะ และงานประสานงานที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ต้อนรับอาคันตุกะจากต่างประเทศ พัฒนาความร่วมมือในรูปแบบการระดมทุนกับเครือข่าย เช่น โครงการ CSR ของเอกชน หรือ การบริจาคขององค์การระหว่างประเทศ ฯลฯ จัดทำรายงานสรุปผล และติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

๘. ผู้อำนวยการกองกฎหมาย

รับผิดชอบการตรวจและปรับ ยกร่าง ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งภายในองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาและให้ความเห็นทางกฎหมาย ดำเนินการทางวินัยและทางละเมิดของบุคลากร ดำเนินคดีในศาลยุติธรรม ศาลปกครองหรือคดีอื่น ๆ พิจารณาตรวจคำอุทธรณ์หรือคำโต้แย้งเผยแพร่ให้ความรู้ด้านกฎหมาย กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบังคับคดีตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาล

๙. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารคลังตัวอย่างและฐานข้อมูลพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

รับผิดชอบจัดเก็บ ดูแล ทำทะเบียน และบำรุงรักษาคลังวัตถุตัวอย่างของสำนักวิชาการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ดำเนินการให้บริการ การยืม – คืน แลกเปลี่ยนวัตถุตัวอย่างร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และให้บริการข้อมูลตัวอย่างทางวิชาการ ออกแบบ พัฒนา ดูแล และบำรุงรักษา ระบบฐานข้อมูลของวัตถุตัวอย่าง สร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือระหว่างแหล่งเรียนรู้ในเชิงข้อมูลคลังตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับสำนักพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ จัดทำข้อมูลเชิงสถิติตามผลการตรวจสอบตามที่ได้รับมอบหมาย ดูแลอุปกรณ์ในการปฏิบัติการคลังตัวอย่าง พร้อมวางแผนและดำเนินการจัดซื้อ การเก็บรักษา และการซ่อมบำรุงตามหลักวิชาการ ดูแลคลังข้อมูลห้องสมุดและวัตถุจดหมายเหตุพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติด้านวิทยาศาสตร์

๑๐. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล

รับผิดชอบศึกษา วิจัย และจัดทำร่างนโยบายและแผนการพัฒนาดิจิทัลและเทคโนโลยีของ อพวช. รับผิดชอบวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา กำกับ ดูแล บำรุงรักษา ระบบงานคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และระบบงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในอพวช. ออกแบบ พัฒนา และบำรุงรักษา เว็บไซต์ของ อพวช. และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา กำกับ ดูแล บำรุงรักษา คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ใน อพวช.

๑๑. กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

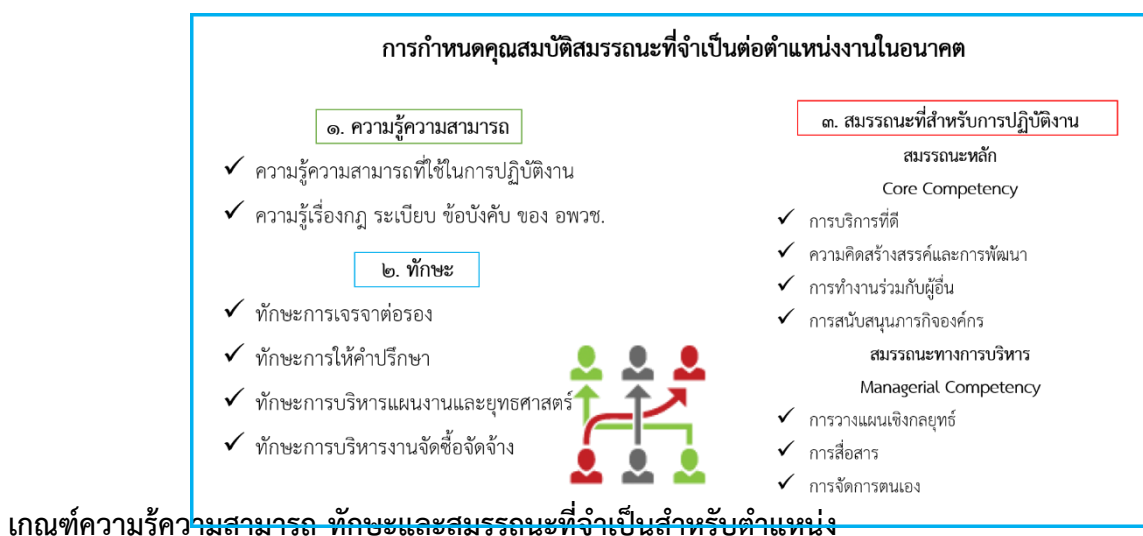
รับผิดชอบดูแลอาคารสถานที่ การบริการด้านสาธารณูปโภค และบำรุงรักษางานระบบของอาคาร เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ ระบบลิฟต์ ฯลฯ ดูแลความสะอาด และดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ประดับอาคาร ออกแบบ เขียนแบบ คำนวณด้านสถาปัตยกรรม วิศวกรรมโครงสร้าง วิศวกรรมไฟฟ้าวิศวกรรมเครื่องกลวิศวกรรมสาธารณูปโภค/สิ่งแวดล้อม และกำหนดรายละเอียดและประมาณราคาการก่อสร้างที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการก่อสร้าง รวมทั้งควบคุมและตรวจสอบการก่อสร้างให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซ่อมแซมครุภัณฑ์ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน รับผิดชอบระบบโสตทัศนูปกรณ์ประจำห้องประชุม

๑๒. ผู้อำนวยการกองกลาง

รับผิดชอบการดำเนินงานทางด้านสารบรรณ ออกเลขคำสั่ง ตรวจร่างหนังสือ โต้ตอบหนังสือราชการ แจกเวียนหนังสือและจัดทำแบบฟอร์มหนังสือบันทึกข้อความและหนังสือส่งออก กำหนดตัวย่อและหมายเลขหน่วยงานย่อย สรรวจและทำลายเอกสารขององค์กรให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ให้บริการการขอใช้รถยนต์ส่วนบุคคล รถเช่า บริการส่วนกลาง รถประจำตำแหน่ง ควบคุมดูแลรักษาและซ่อมบำรุงให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ปฏิบัติงานช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อราชการ การขอใช้ห้องประชุม และกำกับดูแลความสะอาดภายในอาคารและเครื่องใช้สำนักงานส่วนกลาง รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้คณะกรรมการคัดเลือกได้พิจารณาในแต่ละตำแหน่งหลักที่ว่าง และได้กำหนดให้ทุกตำแหน่งเป็นตำแหน่งหลักในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาจากตำแหน่งที่มีความจำเป็น มีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจขององค์กร เป็นงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านก่อนตำแหน่งอื่น ซึ่ง กองทรัพยากรบุคคลดำเนินการตามปีงบประมาณ ดังนี้

ลำดับที่	ตำแหน่ง	สังกัด	จำนวน (อัตรา)	ปีงบประมาณ
๑	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารคลังตัวอย่างและฐานข้อมูลพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์	สำนักวิชาการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์	๑	๒๕๖๕
๒	ผู้อำนวยการกองการรวานวิทยาศาสตร์	สำนักวิทยาศาสตร์สู่ชุมชน	๑	๒๕๖๕
๓	ผู้อำนวยการกองจัดรั่ววิทยาศาสตร์	สำนักวิทยาศาสตร์สู่ชุมชน	๑	๒๕๖๕
๔	ผู้อำนวยการกองพัฒนาธุรกิจ	สำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย	๑	๒๕๖๕
๕	ผู้อำนวยการกองความร่วมมือและวิเทศสัมพันธ์	สำนักพัฒนาธุรกิจและเครือข่าย	๑	๒๕๖๕
๖	ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ	สำนักผู้อำนวยการ	๑	๒๕๖๖
๗	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ	๑	๒๕๖๖
๘	ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ	๑	๒๕๖๖
๙	รองผู้อำนวยการ อพวช.	-	๑	๒๕๖๗
๑๐	ผู้อำนวยการกองกลาง	สำนักบริการกลาง	๑	๒๕๖๗
๑๑	ผู้อำนวยการกองออกแบบและผลิต	สำนักวิศวกรรมและการผลิตสื่อ	๑	๒๕๖๗
๑๑	รองผู้อำนวยการ อพวช.	-	๑	๒๕๖๘



มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร อพวช. กำหนด ดังนี้

๑. ความรู้ความสามารถ โดยแบ่งเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑.๑ ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน เช่น

- ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและระบบงาน
- ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความชำนาญในด้านงานเทคนิค
- ความรู้ทางธุรกิจและการตลาด
- ความรู้ด้านบัญชีและภาษีอากร
- การบริหารงานแรงงานสัมพันธ์
- การบริหารจัดการและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- ความรู้กฎหมายแรงงาน
- ความรู้กฎการจราจรและการขั้บรถยนต์
- การบริหารระบบการซ่อมบำรุง
- การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ
- การจัดการห้องสมุด
- การจัดการพิพิธภัณฑ์
- การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล
- การบริหารงานซ่อม-สร้างนิทรรศการ
- การบริหารงานประชาสัมพันธ์
- การบริหารงานตรวจสอบภายใน
- การวิจัยและพัฒนา

๑.๒ ความรู้เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น

- ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและระบบงาน
- ความรู้เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

๒. ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ๑๐ ตัว เช่น

- ทักษะการเจรจาต่อรอง
- ทักษะการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ทักษะการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง
- ทักษะการให้คำปรึกษา
- ทักษะการติดต่อประสานงาน
- ทักษะการบริหารแผนงานและยุทธศาสตร์
- ทักษะการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้
- ทักษะการพัฒนาผู้อื่น
- ทักษะการบริหารงานฝึกอบรม
- ทักษะการสร้างเครือข่าย

๓. คุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ๖ คุณลักษณะ เช่น

- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- จริยธรรมและความซื่อสัตย์
- ความละเอียดรอบคอบ
- มนุษย์สัมพันธ์
- การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
- จิตสำนึกด้านความปลอดภัย

๔. สมรรถนะที่สำหรับการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ สมรรถนะหลัก ๓ ข้อ ประกอบด้วย

- ๑) การบริการที่ดี (Service Mind)
- ๒) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา (Creativity and Development)
- ๓) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Teamwork)
- ๔) การสนับสนุนภารกิจองค์กร (Supporting the Organization)

๔.๒ สมรรถนะทางการบริหาร ๓ ข้อ ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ๒) การสื่อสาร (Communication)
- ๓) การจัดการตนเอง (Self-Management)

๕.๕ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

คณะกรรมการทบทวนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan) ได้ดำเนินการทบทวนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan) และได้กำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึง กระบวนการสรรหาผู้สืบทอด ตำแหน่งผู้บริหาร ดังนี้



๖.๕.๑ หลักคุณสมบัติ

ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Successor) ต้องมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

๑. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการสำนักหรือศูนย์)

๑.๑ ต้องดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าตำแหน่งที่จะสืบทอดไม่น้อย กว่า ๒ ปี

๒. ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และหัวหน้ากอง/งาน

๒.๑ ต้องดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าตำแหน่งที่จะสืบทอดไม่น้อย กว่า ๒ ปี

๖.๕.๒ หลักเงินเดือน

ผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ารับการสรรหาสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักต้องได้รับเงินเดือน ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้งตามบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของตำแหน่งที่กำหนด

๖.๕.๓ หลักความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ

ผู้เข้ารับสรรหาต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในระดับที่กำหนดของตำแหน่งงานหลัก ตามมาตรฐานความรู้ความสามารถ

๕.๖ ขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Successor)



๕.๖.๑ กองทรัพยากรบุคคล ดำเนินการสำรวจตำแหน่งรองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้ากอง/งาน ที่ว่างและมีความจำเป็นต้องสรรหา รวมถึงผู้บริหารและตำแหน่งงานที่สำคัญจะครบเกษียณอายุราชการในแต่ละปี และดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติ ของผู้ที่มีสิทธิ์เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

๕.๖.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

๑) คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ โดยให้ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เป็นผู้แต่งตั้ง ประกอบด้วย

- ประธานกรรมการ ให้แต่งตั้งจากผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ
- กรรมการ ให้แต่งตั้งจากรองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ๓

คนขึ้นไป

- ให้ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติแต่งตั้งบุคลากรจากกองทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ โดยบุคลากรจากกองทรัพยากรบุคคลที่จะได้รับแต่งตั้งจะต้องไม่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ ส่วน

เสียในตำแหน่งที่จะพิจารณาสรรหาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

๒) คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งผู้อำนวยการกองและหัวหน้ากอง/งาน โดยให้ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เป็นผู้แต่งตั้ง ประกอบด้วย

- ประธานกรรมการ ให้แต่งตั้งจากรองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

- กรรมการ ให้แต่งตั้งจากรองผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ๒ คนขึ้นไป และผู้อำนวยการสำนักตามสายงานที่เกี่ยวข้อง

- ให้ผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติแต่งตั้งบุคลากรจากกองทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ โดยบุคลากรจากกองทรัพยากรบุคคลที่จะได้รับแต่งตั้งจะต้องไม่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียในตำแหน่งที่จะพิจารณาสรรหาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

โดยให้ คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารตามที่กำหนด

๒. ดำเนินการพิจารณาผลการประเมินผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

๓. ดำเนินการติดตามการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและดำเนินการรายงานผลการพัฒนาต่อคณะกรรมการบริหาร อพวช.

๔. ดำเนินการเสนอรายชื่อผู้ที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารให้คณะกรรมการบริหาร อพวช.เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

ตารางที่ ๔ อพวช. สรุปหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข การสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารโดยแบ่งตามกลุ่มงาน ดังนี้

หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งฯ		
กลุ่มงาน	คุณสมบัติ	คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก
๑. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฯ และผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์)	๑. ต้องดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าตำแหน่งที่สืบทอด ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ๒. ต้องได้รับค่าจ้างไม่ต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำสุดของระดับที่จะเลื่อนขึ้น ๓. ต้องมีประสบการณ์ทำงานที่อพวช. ไม่น้อยกว่า ๕ ปี ๔. ต้องมีประวัติการทำงานความประพฤติความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่กำหนด ๕. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์	องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกฯ ประกอบด้วย ๑. ผู้อำนวยการ อพวช.เป็นประธานกรรมการฯ ๒. รองผู้อำนวยการฯ ไม่น้อยกว่า ๓ ท่าน เป็นกรรมการ ๓. เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ

	๖. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมสมควรได้รับการคัดเลือกเป็น “ผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด”	
๑. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้ากอง/ งาน	๑. ต้องดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าตำแหน่งที่สืบทอดไม่น้อยกว่า ๒ ปี ๒. ต้องได้รับค่าจ้างไม่ต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำสุดของระดับที่จะเลื่อนขึ้น ๓. ต้องมีประสบการณ์ทำงานที่พอเหมาะ ไม่น้อยกว่า ๕ ปี ๔. ต้องมีประวัติการทำงานความประพฤติความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามที่กำหนด ๕. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ ๖. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมสมควรได้รับการคัดเลือกเป็น “ผู้ที่มีคุณสมบัติผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด”	องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกฯ ประกอบด้วย ๑. รองผู้อำนวยการ อพวช.เป็นประธานกรรมการฯ ๒. รองผู้อำนวยการฯ ไม่น้อยกว่า ๒ ท่าน เป็นกรรมการ ๓. ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ตามสายงานที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการ ๔. เจ้าหน้าที่ กองทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ

หมายเหตุ ในกรณีที่ผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นกรรมการสรรหาฯ ให้ผู้อำนวยการฯ พิจารณาแต่งตั้งบุคคลอื่นในระดับเดียวกันเป็นคณะกรรมการสรรหาฯ แทน

๕.๖.๓ ดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ พิจารณาผลการประเมินของผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอด ตำแหน่งฯ กำหนด โดยคณะกรรมการสรรหาฯ จะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

๑. ผลการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ
 - ประเด็นความรู้ความสามารถจะพิจารณาจากการประเมินตามที่คณะกรรมการสรรหาฯ กำหนด เช่น การทดสอบด้วยวิธีการสอบข้อเขียน หรือการนำเสนอวิสัยทัศน์ กระบวนการ และวิธีการแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน เป็นต้น
 - ประเด็นสมรรถนะจะพิจารณาจากแบบประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง
 ๒. ผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านมา
 ๓. ผลการประเมินสมรรถนะระดับผู้บริหาร
 ๔. อื่นๆ
- โดยปัจจัยอื่นๆ นั้น อาจพิจารณาจากความเหมาะสม วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ประวัติ

การฝึกอบรมที่ผ่านมา มุมมองด้านการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน หรือความสามารถที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นประโยชน์ แก่ตำแหน่งที่พิจารณา

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการสรรหาฯ เป็นผู้กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขในการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งคราวละ ๕ ปี งบประมาณ เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙ เป็นต้น

โดยให้ สัดส่วนคะแนนการประเมินรวมเป็น ๑๐๐ คะแนน โดยผู้เข้ารับการสรรหา ที่ได้ คะแนนการประเมินร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป จะได้รับการขึ้นบัญชีเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งและดำเนินการพัฒนาผู้ที่ได้รับการ สรรหาเพื่อให้ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้นสำหรับบุคลากรที่เข้ารับการสรรหาที่ได้รับคะแนน การประเมินต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ในส่วนที่ขาด (Gap) โดยจะนำไปพัฒนาตามหลักสูตรหรือวิธีการที่คณะกรรมการบริหาร อวช. กำหนด เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เป้าหมายมากยิ่งขึ้น โดยสามารถประเมินได้ใหม่ในปีถัดไป

๕.๖.๔ การจัดทำบัญชีผู้สืบทอดตำแหน่ง และแผนพัฒนารายบุคคล

กองทรัพยากรบุคคลดำเนินการนำรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งฯ ทั้งหมดลงใน คลัง ฐานข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งฯ และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และหลักสูตรภาคบังคับ เพื่อเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ให้มีความเหมาะสมและให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นต่อไป

๕.๖.๕ พัฒนาและประเมินศักยภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

กองทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อ เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในระดับที่องค์การ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติกำหนดในคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะของตำแหน่งงานของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ สถานแห่งชาติ

๕.๖.๖ การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งฯ พิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง โดย พิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหาผู้สืบทอด ตำแหน่งฯ กำหนด และกองทรัพยากร บุคคลดำเนินการประกาศผลการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

๕.๖.๗ การเข้าสู่ตำแหน่ง

หลังจากการคัดเลือกผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเสร็จสิ้น กระบวนการ/ขั้นตอนสุดท้ายของแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าสู่ตำแหน่ง และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จของแผนการดำเนินงานที่กำหนดร่วมกับ องค์การอย่างต่อเนื่อง

อนึ่ง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกองและหัวหน้า กอง/งานว่างลง กองทรัพยากรบุคคลจะแจ้งชื่อตำแหน่งและรายละเอียดต่างๆ เสนอรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งฯ ต่อ คณะกรรมการสรรหา เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งต่อไป

บทที่ ๖

แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เป็นแผนการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถนำไปประกอบการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารขององค์การในปัจจุบันและอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

๖.๑ กระบวนการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติไปใช้

แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง อพวช. เป็นเพียงแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละท่านสามารถนำไปใช้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยการพัฒนามาจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่การใช้แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งนี้เพียงครั้งเดียว โดยในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละรายการนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงต้องผ่านการฝึกฝนของสมรรถนะดังกล่าวในระดับต่ำมาแล้ว หรือผ่านการฝึกฝนสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะดังกล่าว (หรือผ่านการประเมินสมรรถนะดังกล่าว) เช่น จะมีสมรรถนะพัฒนาศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนในระดับสูงจะต้องมีสมรรถนะรายการอื่น ๆ ประกอบ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการจัดการตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะให้ประสบความสำเร็จจะมีรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

- การพัฒนาจากการทำความเข้าใจเรื่องอุปสรรคในการพัฒนา : การศึกษาและเข้าใจอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่ขัดขวางการพัฒนาสมรรถนะ จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถลดข้อจำกัด หรืออุปสรรคดังกล่าวให้น้อยลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะได้จริง

- การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการอ่านหนังสือหรือดูวิดีโอ : เป็นเทคนิควิธีการพัฒนา ผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์การที่เน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ นอกจากนั้น พบว่าเครื่องมือการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นแค่ไหน องค์การจะต้องกำหนดสื่อและแหล่งข้อมูล เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเลือกสื่อต่างๆ สำหรับการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดูภาพยนตร์ โทรทัศน์ หรือ การค้นคว้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การอ่านหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

- การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม : เป็นการเรียนรู้และการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกัน อย่างไรก็ตาม พบว่าการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อผู้รับการพัฒนานั้น ควรเน้นการฝึกอบรมและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorming) หรือการหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่าง ๆ (Case Study) ที่เป็นเหตุการณ์จริง เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้นำเสนอความคิดเห็นของตน พร้อมทั้งได้มุมมองที่หลากหลายจากผู้อื่นด้วย

- การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน : การมอบหมายงานหรือโครงการเป็นรูปแบบหนึ่งที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือแบบเดี่ยว โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านและสมรรถนะในการบริหารจัดการ ซึ่งมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของงานหรือโครงการเป็นระยะ การมอบหมายงานหรือโครงการจะไม่เกิดประโยชน์ หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้งานหรือโครงการ ที่มอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ การมอบหมายงานหรือโครงการจะช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการพัฒนาไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะไม่ต้องทำงานที่ซ้ำซากและจำเจ เนื่องจากการเปลี่ยนลักษณะงาน จากงานประจำสำหรับงานโครงการหรืองานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมา ส่วนการหมุนเวียนงานเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน เพื่อเพิ่มความหลากหลายของงาน และเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบของงาน และเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบของงาน ซึ่งการหมุนเวียนจะช่วยให้ผู้รับการพัฒนาเข้าใจงานได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น เนื่องจากทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีโอกาสพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

- การสอนงาน (Coaching) : เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยส่วนมาก การสอนงานหรือการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การสอนงานหรือการโค้ชมักมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนงานและผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง

อย่างไรก็ดี การพัฒนาสมรรถนะที่ผสมผสานรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายจะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นกองทรัพยากรบุคคลจึงได้ออกแบบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยครอบคลุมทุกรูปแบบการพัฒนา ดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละรายของ อพวช. สามารถกำหนดและเลือก รูปการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันได้สอดคล้องและตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๖.๒ รายละเอียดและวิธีการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของ อพวช. ไปใช้

การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของ อพวช. จะต้องดำเนินการโดยกองทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานของผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งสามฝ่าย จะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) โดยทั้งสองฝ่ายจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อให้ได้เป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยแผนพัฒนารายบุคคลที่เหมาะสมนั้นผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องดำเนินการดังนี้

- เลือกแผนหรือกระบวนการที่อยากรับการพัฒนาตามแนวทางหรือกรอบยุทธศาสตร์ การพัฒนาที่ อพวช. กำหนด
- เลือกทรัพยากรที่ต้องการ (ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและงบประมาณ) เพื่อช่วยเหลือหรือแก้อุปสรรคต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า
- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา เพื่อช่วยให้ตระหนักและสามารถวัดระดับ

ความสำเร็จได้

ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) ที่เกิดขึ้นนั้นจะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับบุคลากร ระดับหน่วยงานหรือผู้บริหาร และระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับบุคลากร

- จะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งก็ตาม เนื่องจากแผนพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) นี้เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป
- จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาความสามารถในงานให้ดีขึ้น ยกระดับต่อไปจากความสามารถที่มีอยู่ นั่นก็คือการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไป
- จะช่วยเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้บุคลากรลดความรู้สึกวิตกกังวล ลดความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

ระดับหน่วยงาน

- เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงานทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลก็คือผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ด้านนี้เองย่อมทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ซึ่งมีผลทำให้หัวหน้างานไม่ต้องหนักใจ หากกรณีผู้สืบทอดตำแหน่งลาหยุดงานหรือลาออกไป
- จะช่วยให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของ ผู้สืบทอดตำแหน่งย่อมดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของผู้สืบทอดตำแหน่งย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่ง

- การที่หัวหน้างานมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ ย่อมช่วยให้หัวหน้างานทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard นั่นก็คือ หัวหน้างานมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ มีเวลามากพอในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานย่อมนำไปสู่การทำงานที่เร็วและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ย่อมเท่ากับว่าหัวหน้างานจะมีเวลามากพอกับการบริหารชีวิตส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่น ๆ

ระดับองค์กร

- ผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายย่อมส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร และผลสำเร็จนี้จะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็คือ “บุคลากร” ในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องคิดเสมออีกด้วยว่า “จะอย่างไรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง” ซึ่งพบว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) เป็นหนึ่งใน แผนงานหลักที่จะสามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้

- ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเท่านั้น ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นจาก การสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรไม่ดูจาก ผลการดำเนินงานในปัจจุบันเท่านั้น หากองค์กรขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ องค์กรย่อมสามารถมีโอกาสสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) ได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากร หัวหน้างาน และต่อองค์กร ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) จะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ บุคลากร และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) จะประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน การสอนงาน (Coaching) หนังสือที่ควรอ่านหรือภาพยนตร์ที่ควรดูเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดในการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของอพอช.ไปใช้ ซึ่งผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งควรศึกษาและอ่านรายละเอียดอย่างชัดเจน เพื่อให้เข้าใจรายละเอียดทั้งหมดของการพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งของอพอช. และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

๖.๓ แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของ อพวช.



แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของอพวช. ดังนี้

๑. การพัฒนาสมรรถนะหลัก ๓ ด้าน ได้แก่
 - ๑) การบริการที่ดี (Service Mind)
 - ๒) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา (Creativity and Development)
 - ๓) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Teamwork)
 - ๔) การสนับสนุนภารกิจองค์กร (Supporting the Organization)
๒. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารทั้ง ๓ ด้าน ได้แก่
 - ๑) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
 - ๒) การสื่อสาร (Communication)
 - ๓) การจัดการตนเอง (Self-Management)
๓. การพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

หมายเหตุ

๑. การดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดอพวช. โดยการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต
๒. หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพตามภาคผนวก ข เป็นตัวอย่างเพื่อใช้เป็นแนวทางให้แต่ละสำนัก/ศูนย์ จัดทำหลักสูตรสำหรับการพัฒนาศักยภาพตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ภาคผนวก ก

แผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินการตาม
แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Action Plan)

แผนปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง ประจำปี ๒๕๖๖

กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ													หน่วยงานรับผิดชอบ	หมายเหตุ	
		ปีงบประมาณ ๒๕๖๖															
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.			
คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง																	
๑.๑ ประชุมคณะกรรมการฯเพื่อกำหนดเป้าหมายและกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง	๒ ครั้ง	←		→											คณะกรรมการฯ		
๑.๒ ประชุมคณะกรรมการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง				↔													
๑. สำรวจตำแหน่ง/ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติ																	
๒.๑ สำรวจและกำหนดตำแหน่งงานหลักในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	๑ ครั้ง					↔									คณะกรรมการฯ		
๒.๒ ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิ์เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง							↔										
๒. แต่งตั้งคณะกรรมการ สรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ๓ ตำแหน่ง	๑ ครั้ง							↔									
๓. ดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด																	
๓.๑ สอบข้อเขียนผู้สืบทอด	๑ ฉบับ							↔							คณะกรรมการฯ		
๓.๒ สัมภาษณ์ผู้สืบทอด	๑ ครั้ง								↔								
๓.๓ ประเมินผู้สืบทอด	๑ ครั้ง									↔							
๓.๔ ประกาศผู้มีสิทธิ์	๑ ครั้ง										↔				กบ.		
๔. การจัดทำบัญชีผู้สืบทอดตำแหน่งและแผนพัฒนารายบุคคล																	
๔.๑ จัดทำคลังฐานข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งฯ	๑ ครั้ง										↔				กบ.		

กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ													หน่วยงานรับผิดชอบ	หมายเหตุ
		ปีงบประมาณ ๒๕๖๖														
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.		
๔.๒. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล	๑ ครั้ง									↔						
๕. การพัฒนาผู้สืบทอดตาม IDP																
๕.๑ การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	๓ ตำแหน่ง										↔				กบ.	งบ ๑๐๐,๐๐๐
๕.๒ ส่งเอกสารเพื่อประเมินผล การพัฒนา	๑ ครั้ง												↔			
๕.๓ การสัมภาษณ์	๑ ครั้ง												↔		คณะกรรมการฯ	
๖. คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง																
ประกาศผลการคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งฯ	๑ ฉบับ												↔		กบ.	
๗. การเข้าสู่ตำแหน่ง																
แต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรง ตำแหน่ง	๑ ฉบับ												↔		ผู้บังคับบัญชา/กบ.	
- สรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่ง ผอ.สอภ. และตำแหน่ง ที่จะเกษียณ (ผอ.กท., ผอ.กส.)	๓ ตำแหน่ง															ดำเนินการปี ๒๕๖๖
- สรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งที่จะเกษียณ (รอฟ. ,ผอ.กก.)	๒ ตำแหน่ง															ดำเนินการปี ๒๕๖๗
- สรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่งผู้เกษียณ (รอฟ.)	๑ ตำแหน่ง															ดำเนินการปี ๒๕๖๘
สรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอด ตำแหน่ง	- ตำแหน่ง															ดำเนินการปี ๒๕๖๙

ภาคผนวก ข

หลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรมในการพัฒนา

๑. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้สืบทอดตำแหน่ง

เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่งของสำนัก/ศูนย์ต่างๆ ขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ โดยมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)	ชื่อหลักสูตร	จุดเน้นของหลักสูตร	สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน	ชื่อหลักสูตรย่อย
๑. การพัฒนาสมรรถนะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับผอ.สำนัก/ศูนย์ - รพ.)	สมรรถนะทั้ง ๓ ข้อ	หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะองค์รวมของผู้บริหาร	มุ่งเน้นการพูดคุยเสวนากับบุคลากร/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเทคนิควิธีการผ่านประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน	สมรรถนะตามที่กำหนดในคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะของตำแหน่งงาน	หลักสูตรตามที่กำหนด
๑. การพัฒนาสมรรถนะสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร (ผอ.กอง และ หน.กอง/งาน)	๑. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการติดตามประเมินผล	มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารที่เชื่อมโยงกับบริบทการดำเนินงานของอพวช.	สมรรถนะตามที่กำหนดในคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะของตำแหน่งงาน	หลักสูตรตามที่กำหนด
	๒. การสื่อสาร (Communication)	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			
	๓. การจัดการตนเอง (Self-Management)	เทคนิคการจัดการตนเอง			