



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

บริษัทได้มีการทบทวนนโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกับ หลักการกำกับกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน CG Code 2560 ซึ่งคณะกรรมการบริษัท

มิตรสลิป ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ในการประชุมเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2568

ได้มีมติอนุมัติทบทวนนโยบายดังกล่าว



สารบัญ

หน้า

1. หลักการและเหตุผล	5
2. ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)	5
3. ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ	5
4. การกำหนดวัตถุประสงค์แผนการสืบทอดตำแหน่ง	6
5. กำหนดตำแหน่งงานหลักที่ต้องการสืบทอด.....	6
6. กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานหลักและหลักเกณฑ์คัดเลือก	7
7. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ / รองกรรมการผู้จัดการ.....	9
8. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	10
9. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานสนับสนุนธุรกิจ.....	10
10. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานสินเชื่อและการตลาด.....	10
11. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานบัญชีและการเงิน	11
12. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบัญชี	11
13. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกติดตามและเร่งรัดหนี้สิน	11
14. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกสินเชื่อจัดไฟแนนซ์	12
15. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง เลขานุการบริษัท	12
16. ประเมิน/คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพ.....	14
17. การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	15
18. กำหนดรูปแบบแผนการพัฒนา	15
19. การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	16
20. บันทึกคุณภาพ	17



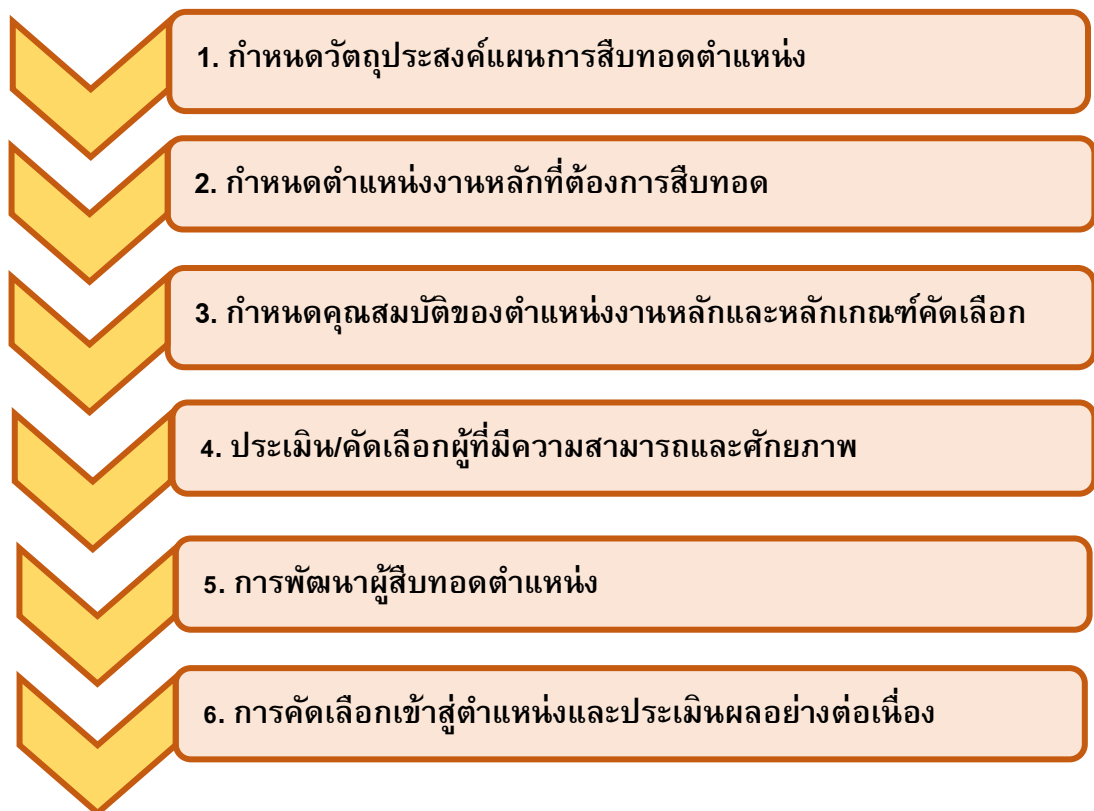
1. หลักการและเหตุผล

บริษัทมีนโยบายในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในเชิงรุก เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) ในอนาคต โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้เริ่มจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

2. ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานเป็นกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) เพื่อเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นๆ ได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก รวมถึงเหตุการณ์ที่เหนือการควบคุม อื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กรมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนา บุคลากรอย่างเป็นระบบ

3. ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้



4. การกำหนดวัตถุประสงค์แผนการสืบทอดตำแหน่ง

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง เช่น เพื่อตอบสนองต่อการมีธุรกิจใหม่ หรือเพื่อรองรับการขยายธุรกิจ หรือเพื่อสืบทอดตำแหน่งบริหารตามโครงสร้างเดิม หรือต้องการเปลี่ยนสไตล์การบริหาร หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ หรือเพื่อเปลี่ยนทิศทางในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

- 1.1 เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่จะเกษียณอายุ ตำแหน่งสำคัญที่ขาดบุคลากรทั้งกรณีปกติหรือกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งตำแหน่งงานที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน
- 1.2 เพื่อเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และลดผลกระทบอันเนื่องมาจากการขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร
- 1.3 เพื่อให้มีการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรและความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
- 1.4 เพื่อพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้บริหารในแบบที่องค์กรต้องการ ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นการบริหารคนเก่งและคนดี
- 1.5 เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าในเชิงรุก โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากบุคลากร ในองค์กรที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับหัวหน้าขึ้นไปตามโครงสร้างขององค์กรหรือบุคลากรจากภายนอก
- 1.6 เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพเพื่อสืบทอดตำแหน่งงาน พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นการรักษาคณเฑาะว์คนดีให้อยู่กับองค์กรต่อไป

5. กำหนดตำแหน่งงานหลักที่ต้องการสืบทอด

ทั้งนี้ ตำแหน่งหลักที่ต้องวางแผนสืบทอด บริษัทฯ จะคำนึงถึง

- ตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความอยู่รอดขององค์กร
- ตำแหน่งที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร
- ตำแหน่งที่อยู่ในสายธุรกิจหลักที่มีผลต่อรายได้ และผลกำไรขององค์กร
- ตำแหน่งที่ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ตำแหน่งที่ต้องใช้เวลาในการสรรหาเป็นเวลานาน เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม

บริษัทฯ จึงกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้แก่

- ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
- ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ
- ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานสนับสนุนธุรกิจ
- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานสินเชื่อและการตลาด
- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานบัญชีและการเงิน
- ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบัญชีและการเงิน
- ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกติดตามและเร่งรัดหนี้สิน



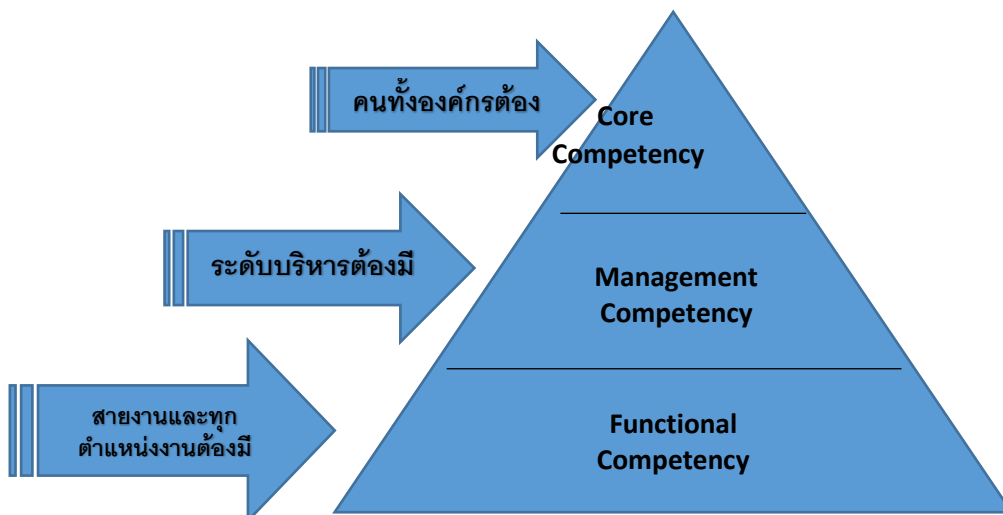
- ตำแหน่ง ผู้จัดการสินเชื่อจัดไฟแนนซ์
- ตำแหน่ง เลขานุการบริษัท

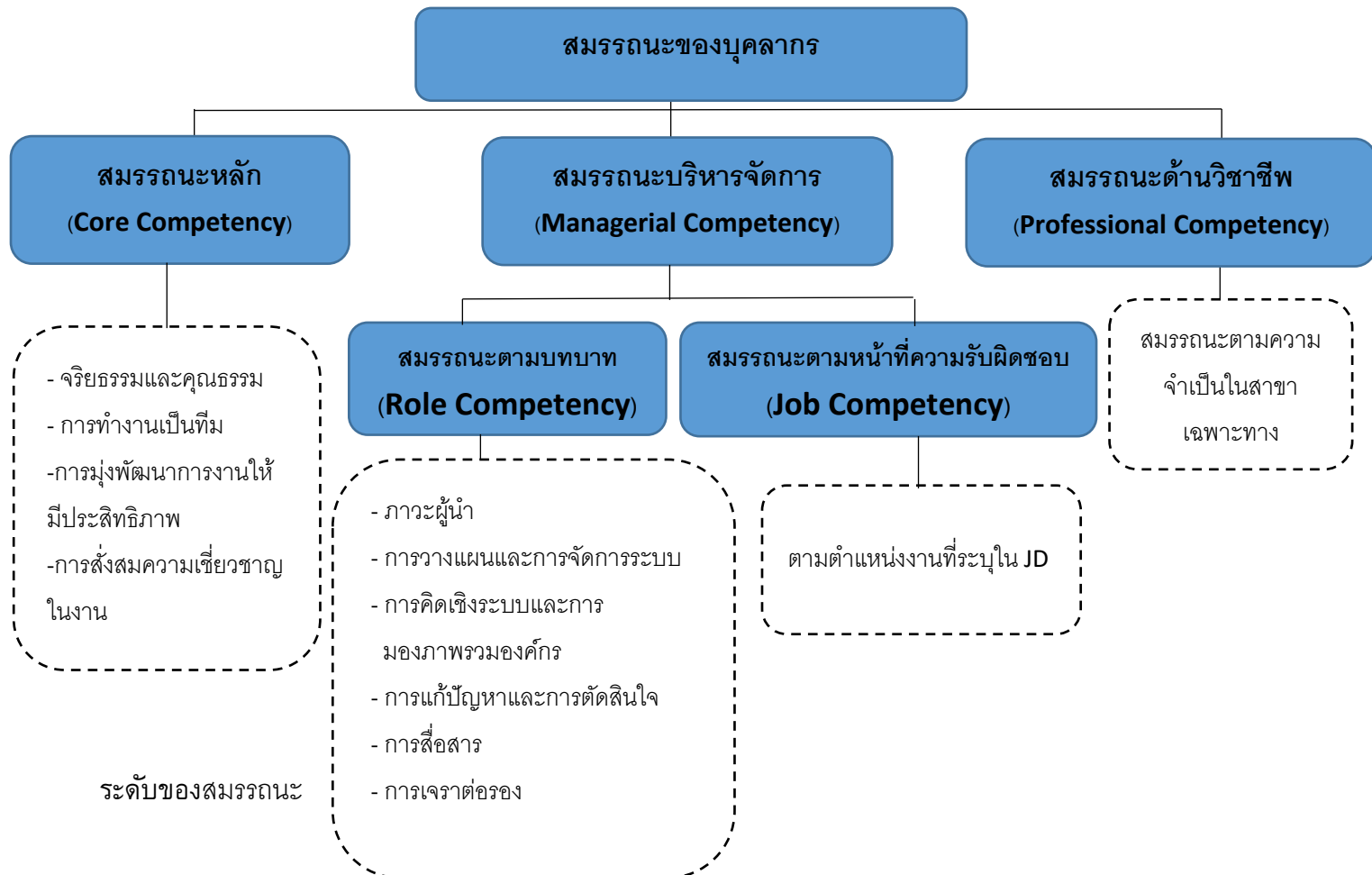
6. กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานหลักและหลักเกณฑ์คัดเลือก

3.1 การกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานหลักเกณฑ์

แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงานร่วมกันกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Description) และความคาดหวังขององค์กร กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของผู้นำที่องค์กร ต้องการ เช่น พฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Leadership Competency มีผลการประเมินภาวะผู้นำที่ผ่านเกณฑ์ 360 องศา เพื่อวัดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย





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

ระดับความคาดหวัง

ระดับตำแหน่ง	ตำแหน่งงาน	ระดับ Competency
Position Level 12	MD	5
Position Level 11	DMD Asst.MD	4-5
Position Level 10	Director	4-5
Position Level 9	Department Manager	4
Position Level 8	Section Manager	3-4

7. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ / รองกรรมการผู้จัดการ

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขา บริหาร เศรษฐศาสตร์ การตลาด หรือที่เกี่ยวข้อง
- ประสบการณ์ผู้บริหารระดับสูง บริษัทมหาชน อย่างน้อย 5 ปี และเคยทำงานกับบริษัทมหาชนอย่างน้อย 10 ปี
- มีประสบการณ์ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ หรือสินเชื่อด้านสถาบันการเงิน อย่างน้อย 5 ปี
- สามารถกำหนดนโยบาย ทิศทางการบริหารของบริษัท วางแผนกลยุทธ์ / บริหารผลการดำเนินงานของบริษัทให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างคุณประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ / พันธกิจกว้างไกล
- สามารถวางแผนกลยุทธ์และจัดการโครงสร้างองค์กร
- สามารถกำกับดูแล นโยบาย ให้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- สามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย



8. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

- ปริญญาตรีขึ้นไป (ไม่จำกัดสาขา)
- ประสบการณ์ด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ 5 ปี ขึ้นไป ประสบการณ์ด้านกระบวนการการติดตามหนี้เช่าซื้อ ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์ด้านการบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี
- มีความรอบรู้ในกระบวนการสินเชื่อเช่าซื้อ ตั้งแต่การหาคู่ค้ำจนถึงการฟ้องร้องบังคับคดี
- มีบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ดี มีทัศนคติเชิงบวก
- กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น และ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ
- พัฒนาบุคลากรให้เกิดการบริหารอย่างมีคุณภาพ
- คิดค้น + นำเสนอ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ คิดหาวิธีการลดต้นทุน และเพิ่มผลกำไรให้บริษัท

9. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานสนับสนุนธุรกิจ

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาที่เกี่ยวข้อง
- ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารที่เกี่ยวข้องระดับผู้อำนวยการ 3 ปีขึ้นไป หรือระดับผู้จัดการแผนก 5 ปี ขึ้นไป / ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป
- มีความรู้ ความชำนาญในงานติดตามและเร่งรัดหนี้สิน งานพิจารณาสินเชื่อและบริหารสินทรัพย์
- มีความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับการติดตามหนี้
- มีสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- มีความสามารถในการวางแผน จัดการ ควบคุม และติดตามงาน และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- มีความสามารถในการนำทีมและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

10. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานสินเชื่อและการตลาด

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาที่เกี่ยวข้อง
- ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารที่เกี่ยวข้องระดับผู้อำนวยการ 3 ปีขึ้นไป หรือระดับผู้จัดการแผนก 5 ปี ขึ้นไป / ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป
- มีความรู้ ความชำนาญในงานสินเชื่อจัดไฟแนนซ์
- มีสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร



- มีความสามารถในการวางแผน จัดการ ควบคุม และติดตามงาน และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- มีความสามารถในการนำทีมและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

11. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานบัญชีและการเงิน

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาบัญชีหรือการเงิน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
- ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารที่เกี่ยวข้องระดับผู้อำนวยการ 3 ปีขึ้นไป หรือระดับผู้จัดการแผนก 5 ปีขึ้นไป / ประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป
- มีความรู้ทางด้านบัญชี มาตรฐานการบัญชี การเงิน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- มีใบอนุญาตผู้จัดทำบัญชี CPD
- มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับงานด้านบัญชี ทั้งด้านเทคนิคและกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- มีความสามารถในการวางแผน จัดการ ควบคุม และติดตามงาน และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- มีความสามารถในการนำทีมและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีประสบการณ์ในการประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก / สรรพากร / กรมพัฒนาธุรกิจการค้า / ตลาดหลักทรัพย์

12. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบัญชี

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาบัญชี หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
- ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกหรือผู้ช่วยผู้จัดการแผนก 2 ปี หรือหัวหน้างาน 3 ปีขึ้นไป หรือประสบการณ์ในงานบัญชี 5 ปีขึ้นไป
- มีความรู้ทางด้านบัญชี มาตรฐานการบัญชี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- มีใบอนุญาตผู้จัดทำบัญชี CPD

13. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกติดตามและเร่งรัดหนี้สิน

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขานิติศาสตร์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง



- ประสบการณ์ทำงานระดับผู้จัดการแผนก 2 ปี หรือหัวหน้างานอย่างน้อย 3 ปี
- ประสบการณ์งานติดตามหนี้และเร่งรัดหนี้สินอย่างน้อย 5 ปี
- มีความรู้ด้าน พรบ ติดตามทวงถามหนี้ และกฎหมายเช่าซื้อ
- มีความสามารถในการนำทีมและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ทักษะความเป็นผู้นำ การสื่อสารประสานงาน และการเจรจาต่อรอง

14. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกสินเชื่อจัดไฟแนนซ์

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาบริหารธุรกิจ การตลาด การเงินการธนาคาร หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- มีประสบการณ์ทำงานระดับผู้จัดการแผนก 2 ปี หรือหัวหน้างานอย่างน้อย 3 ปี
- มีประสบการณ์งานสินเชื่อจัดไฟแนนซ์อย่างน้อย 5 ปี
- มีความรู้ด้านกฎหมายเช่าซื้อ
- มีความสามารถในการนำทีมและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีทักษะความเป็นผู้นำ การสื่อสารประสานงาน และการเจรจาต่อรอง

15. คุณสมบัติเบื้องต้น ตำแหน่ง เลขานุการบริษัท

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- มีประสบการณ์งานเลขานุการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อย่างน้อย 1 ปี
- มีประสบการณ์การติดต่อประสานงานกับตลาดหลักทรัพย์และสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- มีความรู้ด้านกฎระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- มีความสามารถในการจัดการประชุมและสรุปรายงานการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีทักษะในการติดต่อ ประสานงานได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี

3.2 หลักเกณฑ์การคัดเลือก ประกอบด้วย

3.2.1 การพิจารณาผลงานหรือความสำเร็จในช่วงเวลาที่ผ่านมา ตลอดระยะเวลาการทำงานพนักงานได้สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและเติบโตในสายอาชีพและเป็นประโยชน์องค์กร หรือความสำเร็จอะไรบ้างที่เหนือกว่าผู้อื่น หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ยอดขาย, ทำโปรเจกต์ลดต้นทุน ปรับปรุง

กระบวนการทำงาน, การคิดค้นวิธีการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น, การลดขั้นตอนการทำงานแต่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น เป็นต้น

3.2.2 การพิจารณาทักษะ ความรู้ ความสามารถในงานทั้งงานปัจจุบันที่ผ่านมา และงานในตำแหน่งที่จะสืบทอด เพื่อใช้ในการเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

3.2.3 การพิจารณาพฤติกรรม ทักษะ ทักษะที่สอดคล้องต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมิน 360 องศา ผู้ประเมิน ได้แก่

- ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน ลำดับถัดขึ้นไป 1 ลำดับ
- ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน ลำดับถัดลงมา 1 ลำดับ ทุกคน
- เพื่อนร่วมงานลำดับเดียวกันภายในแผนกหรือต่างแผนก ที่ทำงานร่วมกันหรือมีการทำงานเกี่ยวข้องกันจำนวน 3 – 5 คน
- พนักงานประเมินตนเอง

สรุปผลการประเมินเป็นคะแนนเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทราบมุมมองของแต่ละกลุ่มที่มีต่อผู้ถูกประเมิน เพื่อใช้สำหรับพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง



แบบประเมิน 360 องศา							
เกณฑ์ประเมิน 0 ไม่เห็นใจ / 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / 2 ไม่เห็นด้วย / 3 กลางๆ / 4 เห็นด้วย / 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง							
หัวข้อ	คำถาม	0	1	2	3	4	5
ทักษะการสื่อสาร (Communication)	พนักงานคนนี้สามารถสื่อสารผ่านการพูดคุยได้อย่างเข้าใจและมีประสิทธิภาพ						
	พนักงานคนนี้สามารถสื่อสารผ่านการเขียนได้อย่างเข้าใจและมีประสิทธิภาพ						
	พนักงานคนนี้รับฟังและพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นสื่อสาร (Active Listening)						
	พนักงานคนนี้สอบถามหรือขอข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อรู้สึกไม่เข้าใจ						
	พนักงานคนนี้เปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้สอบถาม แสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งในเรื่องที่พูดคุยอยู่						
ทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น (Collaboration)	พนักงานคนนี้สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างราบรื่น						
	พนักงานคนนี้เปิดรับไอเดียและรับฟังข้อเสนอแนะจากคนอื่นอยู่เสมอ						
	เมื่อไม่เห็นด้วย พนักงานคนนี้สามารถพูดความคิดเห็นของตัวเองกับคนอื่นได้อย่างตรงไปตรงมา ไม่เก็บไปพูดลับหลัง						
	พนักงานคนนี้คอยสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการทำงานร่วมกับคนอื่น						
	พนักงานคนนี้เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าทำทุกอย่างด้วยตัวคนเดียว						
ทักษะการจัดการ (Organization)	พนักงานคนนี้รู้ว่าจุดประสงค์ในการทำงานแต่ละงานคืออะไร						
	พนักงานคนนี้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละงานได้เป็นอย่างดี						
	พนักงานคนนี้สามารถบริหารจัดการเวลาและทำงานเสร็จทันตามกำหนด						
	เมื่อมีการะงานแทรกเข้ามา พนักงานคนนี้สามารถปรับเปลี่ยนตารางการทำงานของตัวเองและดำเนินงานทุกอย่างต่อไปได้อย่างไม่ติดขัด						
	พนักงานคนนี้ทำงานด้วยความรอบคอบ ใส่ใจรายละเอียด						
ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)	พนักงานคนนี้สามารถสังเกตและรับรู้ได้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น						
	พนักงานคนนี้รับรู้ระดับความรุนแรงของปัญหาและสามารถวิเคราะห์ผลที่ตามมาได้						
	พนักงานคนนี้สื่อสารกับคนอื่น ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการรับมือกับปัญหา						
	พนักงานคนนี้สามารถคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว						
	พนักงานคนนี้สามารถเสนอทางแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับคนอื่นได้						
	พนักงานคนนี้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวคนเดียวได้						
ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)	พนักงานคนนี้ให้เกียรติและเคารพพนักงานคนอื่น ๆ						
	พนักงานคนนี้พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นใจ และคอยให้กำลังใจคนรอบข้างเสมอ						
	พนักงานคนนี้สามารถหักทักหรือพูดคุยกับพนักงานคนอื่น ๆ ได้อย่างเป็นธรรมชาติ						
	พนักงานคนนี้สามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นและวิเคราะห์สถานการณ์ได้						
	เมื่อเกิดบรรยากาศไม่สบายใจระหว่างคนอื่น ๆ พนักงานคนนี้สามารถผ่อนคลายอารมณ์รอบข้างและทำให้สถานการณ์ดีขึ้นได้						
ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership)	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน พนักงานคนนี้มีไอเดียริเริ่มและสามารถหาทางออกให้กับคนอื่นได้เสมอ						
	เมื่อต้องทำงานร่วมกัน พนักงานคนนี้สามารถวิเคราะห์งานที่ต้องทำและแจกแจงแบ่งงานให้กับคนอื่นได้ดีและเหมาะสม						
	เมื่อถึงคราวต้องตัดสินใจ พนักงานคนนี้สามารถตัดสินใจได้อย่างไม่ลังเล						
	พนักงานคนนี้เห็นคุณค่าของทุกคนในทีมและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน						
	พนักงานคนนี้สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนอื่น ๆ ได้ เป็นคนที่ทุกคนเชื่อถือ						
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ(Achievement Orientation)	พนักงานคนนี้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จได้ผลงานที่ดีเยี่ยม						
	พนักงานคนนี้ทำงานด้วยความกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอและมีความรับผิดชอบ						
	พนักงานคนนี้สามารถสร้างหรือปรับปรุงพัฒนาการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานที่ดีขึ้น						
จริยธรรมในการทำงาน(Integrity)	พนักงานคนนี้แสดงออกถึงความโปร่งใส เปิดเผยและจริงใจในการทำงาน						
	พนักงานคนนี้ซื่อสัตย์ในหน้าที่ รักษาความลับ ไม่เปิดเผยหรือเปิดเผยข้อมูลในการทำงานให้ผู้อื่น						
	พนักงานคนนี้ทำงานโดยยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้						
	พนักงานคนนี้มีคุณธรรม ไม่ใช้อำนาจในการทำงาน						

3.2.4 การพิจารณาผลการปฏิบัติงานในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา โดยมีผลประเมิน KPI ไม่ต่ำกว่าเกรด C รวมทั้งพิจารณาการประพฤติตนตามระเบียบข้อบังคับการทำงาน ต้องไม่เคยถูกลงโทษตั้งแต่การเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรขึ้นไป

3.2.5 การพิจารณาความสนใจในตำแหน่งงานที่จะสืบทอดของพนักงาน

16. ประเมิน/คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพ

ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ, รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, ผู้อำนวยการแต่ละสายงาน, ที่ปรึกษาบริษัท และผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งนั้นๆ เป็นผู้นำเสนอบุคคลอย่างน้อย 2 ราย ที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งให้คณะกรรมการฯ ร่วมกันพิจารณาคัดเลือก โดยนำเสนอผลงานหรือความสำเร็จที่ผ่านมาในการทำงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้นในตำแหน่งปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต รวมทั้งความพร้อมและความสนใจของพนักงานที่จะเข้ารับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

แผนกทรัพยากรบุคคล นำเสนอผลการประเมิน KPI และการปฏิบัติตามระเบียบระเบียบข้อบังคับการทำงาน (ประวัติการถูกลงโทษทางวินัย) รวมทั้งผลการประเมิน 360 องศา ด้านพฤติกรรม ทักษะ ทักษะที่สอดคล้องต่อวัฒนธรรมองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือก

การคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เป็นทั้ง

คนดี = ไม่กระทำความผิดไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย ตั้งแต่การเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรขึ้นไป

คนเก่ง = มีทักษะ ความรู้ความสามารถ

คนที่เหมาะสม = พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนา, เป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยส่วนใหญ่

17. การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

เมื่อคัดเลือกได้บุคลากรที่เหมาะสมที่จะสืบทอดตำแหน่งแล้ว ให้สร้างแผนการพัฒนารายบุคคล(IDP) ให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งพิจารณาจากสิ่งที่ผู้สืบทอดต้องพัฒนา เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด โดยกำหนด

- เป้าหมายในการพัฒนา (ผลที่ต้องการจากการพัฒนา)
- วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (ต้องการเพิ่มเติม ความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านใด)
- วิธีการในการพัฒนา เช่น การหมุนเวียนงาน, ให้ทำงานพิเศษหรือโครงการพิเศษ, การให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด, สร้างกลุ่มเรียนรู้, การกำกับพัฒนาตนเอง, การฝึกอบรม

18. กำหนดรูปแบบแผนการพัฒนา

- กำหนดแผนการพัฒนาแต่ละบุคคลเป็นรายปี
- แผนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ไม่เกิน 3 แผน/ปี/บุคคล
- แผนการพัฒนาต้องประกอบด้วย

สัดส่วน	รูปแบบ	การวัดผล
70 %	การเรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานจริงในงานที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ตรงจากการทำงาน หรือ มอบหมายให้ทำโครงการพิเศษเพื่อพัฒนางาน	ความสำเร็จในงาน เช่น เพิ่ม ยอด, ลดต้นทุน, เพิ่ม ประสิทธิภาพ, ลดขั้นตอนงาน
20%	การแนะนำ/สอนงาน จากผู้บังคับบัญชา, พนักงาน, ผู้เชี่ยวชาญ	Competency Score สูงขึ้น
10%	อบรม หรือ Self learning ในรูปแบบต่างๆ	Competency Score สูงขึ้น



แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)				
ชื่อ - สกุล		รหัสพนักงาน		ตำแหน่ง
แผนก		สายงาน		
ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ	เป้าหมาย	วิธีการ	ช่วงเวลา	ผลการพัฒนา

➤ ทุกแผนพัฒนาต้องกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน

หมายเหตุ กรณีผู้สืบทอดตำแหน่ง ไม่สามารถที่จะเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดได้ ให้คัดเลือกบุคลากรอื่นที่เหมาะสมเพื่อเข้ารับเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทดแทนผู้ที่ถูกปรับเปลี่ยนออกไป หรือต้นสังกัดสามารถนำเสนอบุคคลเดิมเพื่อพัฒนาเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถให้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

19. การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจนมี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด และพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งให้กับองค์กร หากตำแหน่งระดับบริหารว่างลง สามารถให้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดขึ้นทดลองงานในตำแหน่งระดับบริหารได้ทันที และทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ถือเป็นการการันตีว่าบุคลากรที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเสมอไป

ประกาศ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568

