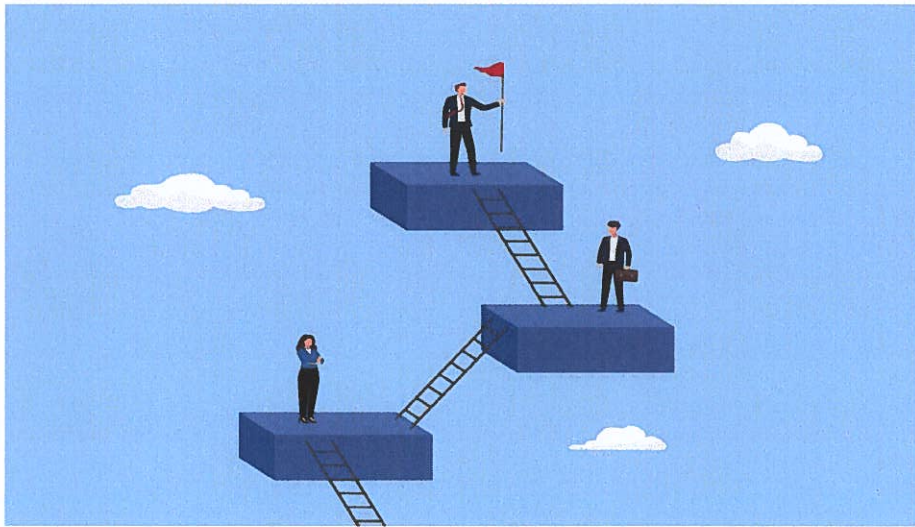


drip



แผนการสืบทอดตำแหน่งงานขององค์กร

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติ

(นายมนู เดียวไพโรจน์)

ตำแหน่ง ประธานกรรมการบริษัท

สารบัญ

1. บทนำ.....	1
1.1 หลักการและนโยบาย.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	1
1.3 ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ Succession Planning.....	2
2. กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง.....	3
2.1 กำหนดตำแหน่งงานที่ต้องการสืบทอด.....	4
2.2 กำหนดหน้าที่คุณสมบัติที่จำเป็น และสมรรถนะที่คาดหวัง.....	4
2.2.1 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร).....	5
2.2.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตำแหน่งงานหลักขององค์กร.....	5
2.2.3 กำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง.....	6
3. ประเมินและทดสอบผู้ที่ถูกคัดเลือก.....	7
3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงาน.....	7
3.2 การประเมินศักยภาพ / สมรรถนะ.....	7
1) การประเมินด้วยแบบทดสอบ.....	7
2) การประเมินแบบสังเกต.....	8
3) การประเมินด้วยการแสดงวิสัยทัศน์.....	10
4. แผนการพัฒนาผู้ผ่านการทดสอบ.....	10
4.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา.....	10
4.1.1 การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน.....	11
4.1.2 การพัฒนาโดยการลดข้อจำกัดหรืออุปสรรค.....	11
4.1.3 การโค้ช (Coaching).....	11
4.1.4 การฝึกอบรม.....	11
5. การประเมินผลและติดตามผล การพัฒนา อบรม.....	12

1. บทนำ

1.1 หลักการและนโยบาย

1.1.1 แผนการสืบทอดตำแหน่งงานขององค์กร (Succession Plan) เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายการบริหารงานบุคคล จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการเตรียมการวางแผนสรรหาบุคลากร และคัดเลือกบุคลากร ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ ลาออก และเสียชีวิต

1.1.2 การวางแผนสืบทอดบุคลากร เพื่อมาทดแทนตำแหน่งงานขององค์กร มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรจากภายใน ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ เข้ามาทดแทนในตำแหน่งว่างอย่างเหมาะสม

1.1.3 การเตรียมแผนรองรับการสรรหาบุคลากร เพื่อทดแทน หรือดำรงตำแหน่งงานในองค์กรนั้น จะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงตำแหน่งงานที่สำคัญในโครงสร้างองค์กร

1.1.4 การคัดเลือกบุคลากร เพื่อรองรับตามแผนการสืบทอด จะมีกระบวนการ ทั้งหมด 6 ขั้นตอน

1.1.5 กลุ่มบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก เพื่อเข้ารับการพัฒนาศักยภาพนั้น จะเรียกว่า “ผู้ที่มีศักยภาพก้าวสู่ Career Path” (ความก้าวหน้าทางอาชีพ)

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้มีการสรรหาบุคลากรเพื่อมาสืบทอดตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์ และกระบวนการที่เป็นมาตรฐานชัดเจน

1.2.2 เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ในอนาคต หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันต่อบุคลากรหลัก

1.2.3 เพื่อสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ เหมาะสมกับการถูกคัดเลือกให้ทดแทนตำแหน่งงานสำคัญได้ตามแผน

1.2.4 เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งงานหลักขององค์กร

1.3 ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ Succession Planning

1.3.1 ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

1.3.2 ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบาย Succession Planning ให้พนักงานทุกคนได้

รับทราบ

1.3.3 ต้องได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารทุกแผนก

1.3.4 ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

1.3.5 กระบวนการ Succession Planning ต้องโปร่งใส ยุติธรรม

1.3.6 การทำ Succession Planning ไม่ใช่สัญญาที่บริษัทจะต้องเลื่อนชั้นพนักงานเสมอไป

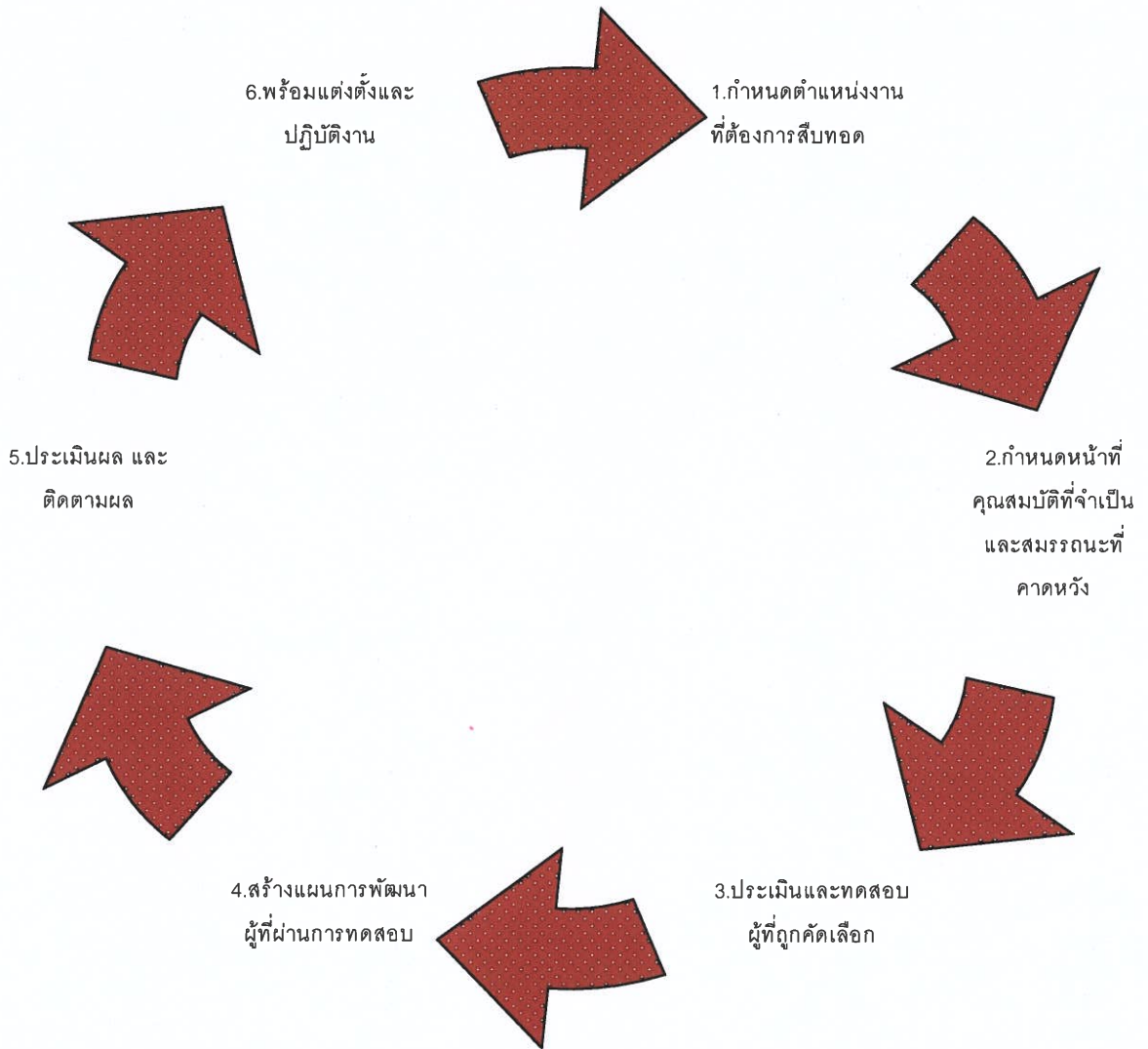
1.3.7 การทำ Succession Planning ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการเป็นโค้ช

1.3.8 มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า

1.3.9 ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย คือ ผู้บริหาร, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงาน ต้องใช้ความอดทน และมีความ

มุ่งมั่นอย่างแท้จริง

2. กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง



2.1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด

1. กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ดังนี้

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร : ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

2. ผู้บริหารงานหลักขององค์กร : ประเภทงานที่ต้องมีความเชี่ยวชาญและความชำนาญสูง

ตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด	ประเภทงาน ความเชี่ยวชาญ	ฝ่าย
1.ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร)	บริหาร ขับเคลื่อนองค์กรตาม นโยบายคณะกรรมการ	บริหาร
2.ผู้บริหารงานหลักขององค์กร		
-ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อธุรกิจ	สนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร	บริหารสื่อธุรกิจ
-ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อไอทีและการจัดงาน	สนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร	บริหารสื่อไอที
-ผู้อำนวยการฝ่ายบริการดิจิทัล	สนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร	บริการดิจิทัล
-ผู้อำนวยการฝ่ายบริการกลยุทธ์สื่อสาร	สนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร	บริการกลยุทธ์สื่อสาร
-ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจการเรียนรู้	สนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร	ธุรกิจการเรียนรู้
-ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน	ความเชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะด้าน	บัญชีและการเงิน

2.2 กำหนดหน้าที่คุณสมบัติที่จำเป็น และสมรรถนะที่คาดหวัง

การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งต่าง ๆ องค์กรได้พิจารณาจากมาตรฐานการกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติ รวมถึงการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง อื่น ๆ เพื่อเป็นองค์ประกอบในการคัดเลือก

โดยช่องทางในการพิจารณาสรรหาคัดเลือกแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง

ช่องทางที่หนึ่ง **สรรหาจากภายนอกองค์กร** รับสมัครผู้ที่เคยผ่านงานในตำแหน่งเป้าหมายโดยตรง มีประสบการณ์และทักษะ ตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์การคัดเลือกตำแหน่งงานนั้น ๆ

ช่องทางที่สอง **คัดสรรจากภายในองค์กร** โดยที่ผู้ถูกคัดเลือกจะต้องมีคุณสมบัติ ตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์การคัดเลือกตำแหน่งงานนั้น ๆ

2.2.1. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร)

ผู้สืบทอดที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)
- มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการฝ่าย/ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย/ มาแล้วไม่น้อยกว่า 7 ปี และผ่านเกณฑ์ประเมิน ต่อไปนี้
 - ด้านงานบริหาร
 - ด้านทัศนคติ
 - ด้านความรู้เฉพาะงาน
- มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
- มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ 4 ใน 7 ปีที่ผ่านมา

2.2.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารงานหลักขององค์กร

ผู้สืบทอดที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)
- ต้องมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้าแผนกหรือระดับปฏิบัติการ(พนักงานผู้โดดเด่น) มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านเกณฑ์ประเมิน ต่อไปนี้
 - ด้านงานบริหาร
 - ด้านทัศนคติ
 - ด้านความรู้เฉพาะงาน
- มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
- มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ 3 ใน 5 ปีที่ผ่านมา

2.2.3 กำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง นอกเหนือจากการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ ในแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ สืบทอดแล้ว การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งนั้น ๆ ก็เป็นส่วนหลักในการคัดเลือก โดยจะมีหัวข้อการพิจารณา ดังนี้

สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Competencies)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)
<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การบริการที่ดี - การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - การทำงานเป็นทีม - ความรับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำ - มีวิสัยทัศน์ - มีกลยุทธ์ในการทำงาน - มีศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง - การควบคุมตนเอง - การสอนงานและการมอบหมายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การมองภาพองค์รวม - การคิดวิเคราะห์ - การดำเนินการเชิงรุก - ความคิดสร้างสรรค์ - นวัตกรรม

3. ประเมินและทดสอบผู้ที่ถูกคัดเลือก

3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน / ผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรต้องการ และจะต้องเฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลงาน จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลังของพนักงานโดยเฉลี่ยประมาณ 2 ปีขึ้นไป

3.2 การประเมินศักยภาพ / สมรรถนะ

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการระบุผู้สืบทอดขององค์กรเป็นใครได้บ้างนั้น หนึ่งในเกณฑ์ที่จะต้องพิจารณาก็คือ ผลงานย้อนหลังในอดีต (Past Performance) อย่างไรก็ตาม การพิจารณาเพียงแค่งานย้อนหลังในอดีตอย่างเดียวอาจไม่เป็นเกณฑ์ที่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะสามารถระบุได้ว่าพนักงานคนใดจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้ การประเมินศักยภาพ (Potential)/ สมรรถนะ (Competency) จึงเป็นอีกหนึ่งเกณฑ์ที่จะต้องถูกนำมาพิจารณาเพื่อหาว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพเหมาะสมและเพียงพอที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่ควรได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชาของแต่ละส่วนงานรวมทั้งจากหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินศักยภาพ/สมรรถนะนั้นจะเป็นการประเมินถึงขีดความสามารถที่แอบแฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ในตัวพนักงานคนนั้น ขีดความสามารถหรือสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินหาว่าพนักงานคนนั้นมีศักยภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหนบ้าง ซึ่งการประเมินศักยภาพ/สมรรถนะของพนักงานนั้นจะพิจารณาจากระดับศักยภาพ/สมรรถนะของพนักงานที่สามารถแสดงได้จริงเทียบกับระดับที่คาดหวังของตำแหน่งงาน

โดยรูปแบบการประเมินสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่

1) การประเมินด้วยแบบทดสอบ

- ใช้แบบทดสอบเพื่อให้มีความเที่ยงตรง และช่วยลดอคติที่เกิดจากการประเมินแบบคนเดียว
- จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาและแบบทดสอบในแต่ละการประเมิน เพื่อป้องกันมิให้ผู้เข้ารับการประเมินเกิดความคุ้นเคยในเนื้อหาและแบบทดสอบได้

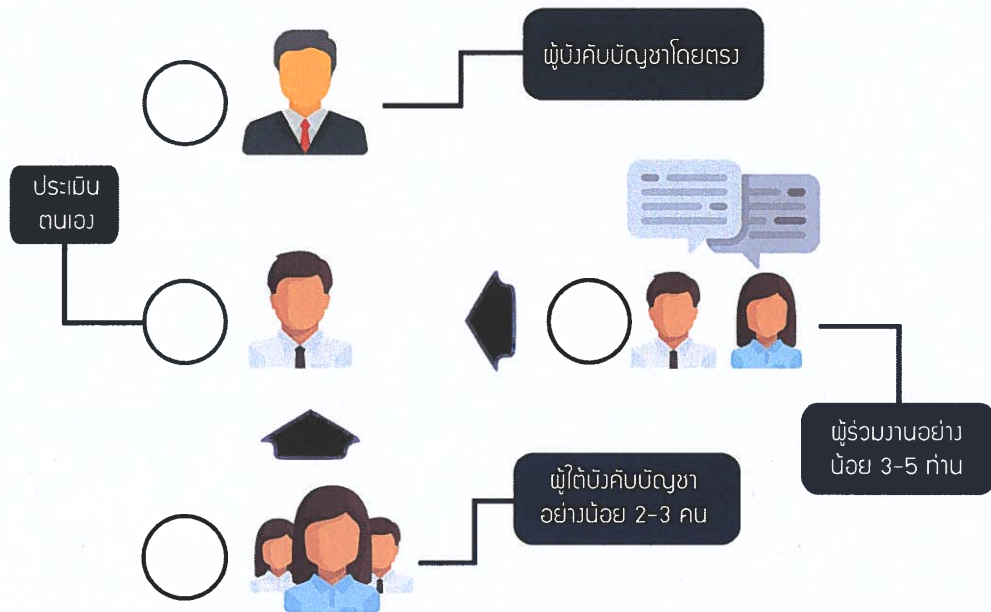


2) การประเมินแบบสังเกต

- เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะที่ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่แสดงในการปฏิบัติงาน
- ผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ถูกประเมินมีการแสดงพฤติกรรมหรือสมรรถนะตัวไหนอย่างไร

แสดงมากน้อยเพียงใด

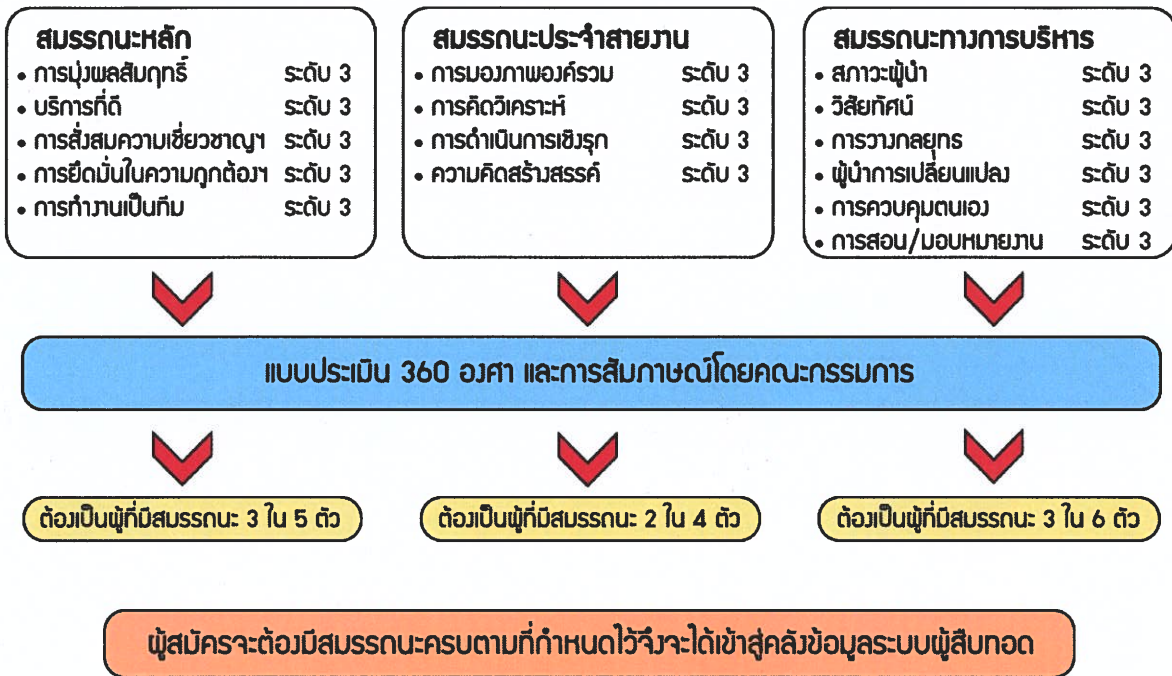
องค์กรจะใช้กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเปิดมุมมอง คือมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง คือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินเห็นความแตกต่างอย่างรอบด้านระหว่างสิ่งที่ตนเองมองตนเองกับมุมมองจากบุคคลอื่นๆ ดังรูป รูปแสดงกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา



การประเมินแบบ 360 องศา ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการส่งแบบฟอร์มการประเมินแบบ 360 องศา ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้ประเมิน	สัดส่วนคะแนน	หมายเหตุ
ผู้เข้ารับการประเมิน ประเมินตนเอง	ร้อยละ 10	-
ผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน หรือในกรณีที่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บังคับบัญชาใหม่ (ไม่เกิน 6 เดือน) ของผู้รับการประเมิน อาจส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเดิมของผู้รับการประเมินก็ได้	ร้อยละ 40	-
เพื่อนร่วมงานจากหน่วยงานภายนอก หรือพนักงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกับผู้เข้ารับการประเมิน จำนวนไม่น้อยกว่า 2 ท่าน	ร้อยละ 20	คะแนนเฉลี่ยจากทุกคน
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันของผู้เข้ารับการประเมิน อย่างน้อย 3 ท่าน	ร้อยละ 30	(อาจใช้วิธีการจับฉลาก)

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ (Competencies) ที่สามารถสมัครในโครงการ Succession Plan



3) การประเมินด้วยการแสดงวิสัยทัศน์

เพื่อเป็นการประเมินความสามารถของผู้ถูกพิจารณาที่สอดคล้องกับตำแหน่ง ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ แนวทางการบริหาร และความยั่งยืนขององค์กร โดยการจัดตั้งคณะกรรมการ 4-5 ท่าน ร่วมฟังและประเมินผลตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

4. แผนการพัฒนาผู้ผ่านการทดสอบ

ผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนขององค์กร และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังด้อยอยู่

หลักในการจัดทำแผนพัฒนา ผู้สืบทอดจะทำแผนร่วมกับผู้บริหาร, ผู้บังคับบัญชา และส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแผนที่วางไว้

☞ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของผู้สืบทอดต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล รวมทั้งวิธีการพัฒนา ตลอดจนกระบวนการวิธีการในการติดตามหลังการพัฒนา

☞ กำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้กำหนดหัวข้อการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้

☞ จัดทำเป็นการล่วงหน้าไม่เกิน 2 ปี

หมายเหตุ : กรณีผู้สืบทอดที่ผ่านการประเมินสมรรถนะแล้วแต่คะแนนยังไม่ถึง 80% ของคะแนนทั้งหมด ผู้สืบทอดเหล่านั้น จะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้ได้ตามเป้าหมายก่อน จึงจะส่งตัวเข้าสู่กระบวนการการพัฒนาขั้นต่อไป

4.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนา

4.1.1 การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน มอบหมายงานหรือโครงการทั้งที่เป็นทีมหรือแบบเดี่ยว เพื่อช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านและสมรรถนะ โดยกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ และติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของงานหรือโครงการเป็นระยะ หรือหมุนเวียนงานไปยังต่างแผนก/ฝ่าย เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) เน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน เพื่อเพิ่มความหลากหลายของงาน และเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบของงาน ทำให้เข้าใจงานได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น เนื่องจากทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีโอกาสขยายองค์ความรู้ทักษะ และเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

4.1.2 การพัฒนาโดยการลดข้อจำกัดหรืออุปสรรค การศึกษาและเข้าใจอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่ขัดขวางการพัฒนาสมรรถนะ จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถลดข้อจำกัดหรืออุปสรรคดังกล่าวให้น้อยลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะได้จริง

4.1.3 การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความรู้ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถเฉพาะตัว ด้วยวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดีโดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยส่วนมากการสอนงานหรือการโค้ชมักจัดเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานหรือการโค้ชมักมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น ระหว่างผู้สอนงานและผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามาสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง

4.1.4 การฝึกอบรม จัดให้มีการเรียนรู้และการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้เกิดความรู้ทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นร่วมกัน อย่างไรก็ตาม พบว่าการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อผู้รับการพัฒนานั้น ควรเน้นการฝึกอบรมและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorming) หรือการหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่างๆ (Case Study) ที่เป็นเหตุการณ์จริง เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้นำเสนอความคิดของตน พร้อมทั้งได้มุมมองที่หลากหลายจากผู้อื่นด้วย



5 การประเมินผลและติดตามผล การพัฒนา อบรม

- ☞ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้าฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 90% โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงชื่อทุกครั้ง que เข้าฝึกอบรมตามเวลาที่กำหนด
- ☞ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงความร่วมมือ ความตั้งใจในการเข้าฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และเข้าร่วมกิจกรรมตลอดการฝึกอบรม
- ☞ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการให้และแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน
- ☞ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านการทดสอบศักยภาพและความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่ละหลักสูตร