



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ  
กรมวิชาการเกษตร

จัดทำโดย นายปรัชญา วงษา  
รหัส 93046

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.





รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ  
กรมวิชาการเกษตร

จัดทำโดย นายปรัชญา วงษา  
รหัส 93046

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา





## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

อารักษ์ พรหมณี  
อาจารย์ที่ปรึกษา

จุฬา สุขมานพ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

อักษรศรี พานิชสาส์น  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง แผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ กรมวิชาการเกษตร ศึกษาโดยนายปรัชญา วงษา ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมวิชาการเกษตร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม รุ่นที่ 93 ประจำปี พ.ศ. 2564

จากการศึกษาพบว่า กรมวิชาการเกษตรประสบปัญหาช่วงวัยของข้าราชการที่จะขึ้นสู่ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนไม่สมดุลกับกรอบตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่ เนื่องจากการสูญเสีย อัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการ และข้อจำกัดของการสรรหาบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญ จึงได้วางแนวทางการแก้ไขและมีข้อเสนอในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของ ผู้เชี่ยวชาญของกรมวิชาการเกษตร โดยคัดเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่สำคัญ จำนวน 7 ตำแหน่ง ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านกากันพืช 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร 3) ผู้เชี่ยวชาญ ด้านระบบควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าพืช 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านจุลชีววิทยา 5) ผู้เชี่ยวชาญ ด้านอนุรักษ์พันธุกรรม 6) ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์และทดสอบ 7) ผู้เชี่ยวชาญด้านคุ้มครองพันธุ์พืช พร้อมทั้งได้ศึกษาการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งเป้าหมายที่คัดเลือกทั้ง 7 ตำแหน่งดังกล่าวและ ระบุ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นและคาดหวัง สำหรับตำแหน่งเป้าหมายเหล่านั้นกำกับไว้ ด้วย

นอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้ ยังได้จัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกและขั้นตอนการพิจารณา คัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาทดแทนตำแหน่งดังกล่าว ตลอดจนการติดตามประเมินผลและ ปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา ผู้ที่จะถูกคัดเลือกเข้ามาทดแทนตำแหน่ง (Successor) เป้าหมายที่ คัดเลือก

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาของท่านอาจารย์ พรหมณี อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนช่วยเหลือแนะนำเพิ่มเติม ให้การศึกษาในครั้งนี้ ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่านพิเศษ วริยะพาหะ อธิบดีกรมวิชาการเกษตร ซึ่งได้มอบโอกาสที่ดีในการอนุญาตให้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนี้ ทำให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและศักยภาพที่สูงขึ้นและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในด้าน ยุทธศาสตร์ประเทศยุทธศาสตร์ชาติ หลักการบริหารจัดการด้านต่างๆที่หลากหลายจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ในหลายสาขา ได้รับโอกาสในการสร้างเครือข่ายการทำงานจากภาคราชการหลาย หน่วยงานในประเทศไทย ที่จะบูรณาการการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี การได้รับโอกาสดังกล่าว นับว่ามีส่วนสำคัญสำหรับผู้เข้ารับการอบรมในการที่จะนำไปใช้ในกระบวนการคิด วิเคราะห์ในการ บริหารงาน การตัดสินใจที่จะพัฒนางานในมิตินวัตกรรมหรือทบทวนปรับปรุงพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ อาจารย์จุฬา สุขมานพ รศ.ดร.อักษรศรี พานิชสาส์น นายสมบัติ ตงเต้า รองอธิบดีกรมวิชาการเกษตร นางสาวสิริกุล ผ่องใส อดีตผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการศึกษา ขอขอบคุณ บุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมวิชาการเกษตร ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องข้อมูลต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง และท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณ วิทยากร ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ จัดการอบรมที่ดีเยี่ยมและช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ อย่างเต็มที่ ตลอดระยะเวลาที่ฝึกอบรมในครั้งนี้

ปรัชญา วงษา

11 มิถุนายน 2564

## สารบัญ

### หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของกรมวิชาการเกษตร	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	5
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	7
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	7
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษาเรื่องแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญกรมวิชาการเกษตร	7
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	9
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	26
3. แผนพัฒนาตนเอง	27
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	27
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	30
บรรณานุกรม	36
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในกรมวิชาการเกษตร แยกตามสายงาน	15
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในกรมวิชาการเกษตรที่มีคนครองตำแหน่ง และเป็นตำแหน่งว่าง แยกตามสายงาน	15
ตารางที่ 3 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกษียณอายุราชการในช่วงปี 2564 – 2570	16
ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ 3 ปี ขึ้นไปที่ไม่มีคุณสมบัติ กับ ที่มีคุณสมบัติตาม Career Path ของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ แยกตามตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการในปี 2564 – 2570	17
ตารางที่ 5 แสดงชื่อตำแหน่งเป้าหมาย หน่วยงานสังกัด และหน้าที่ความรับผิดชอบ	20
ตารางที่ 6 แสดงความรู้ที่จำเป็น (Knowledge) ทักษะที่จำเป็น (Skills) และสมรรถนะ ที่คาดหวัง (Competency) สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	22
ตารางที่ 7 ผลการประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล โดยรวม ของ นายปรัชญา วงษา	28

## สารบัญภาพ

## หน้า

รูปภาพที่ 1 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมวิชาการเกษตร	4
รูปภาพที่ 2 ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	13
รูปภาพที่ 3 เส้นทางส่งเสริมประสบการณ์และผลงานของผู้มีศักยภาพ (Career Path)	17
รูปภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงระยะเวลาก่อนเกษียณอายุราชการระดับชำนาญการพิเศษของ กรมวิชาการเกษตร	19

# 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษาเรื่องแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ

#### กรมวิชาการเกษตร

##### 2.1.1 ปัญหาความท้าทายในการพัฒนา

1) ช่วงวัยของข้าราชการที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนที่ไม่สมดุลกับกรอบตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่ เนื่องจากการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ ซึ่งในตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการส่วนหนึ่งเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการศึกษา วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมการเกษตรด้านพืชและเครื่องจักรกลการเกษตร การยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มของพืชและสินค้าเกษตร มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านเชิงลึก และประสบการณ์ในงานไม่น้อยกว่า 13 - 15 ปี เพื่อสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก

2) ข้อจำกัดของการสรรหาบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ กล่าวคือ

(1) ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อประเมินผลงานให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับตำแหน่งที่ว่าง และต้องดำเนินการมากกว่า 1 ครั้งต่อตำแหน่ง

(2) การจัดทำผลงานของผู้ผ่านการคัดเลือกเพื่อประเมินผลงานให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเสนอ ก.พ. มีการแก้ไขที่ใช้เวลานานทำให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการขาดช่วงและไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

(3) การจัดทำผลงานของผู้ผ่านการคัดเลือกเพื่อประเมินผลงานให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเสนอ ก.พ. ยังมีคุณภาพไม่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง ทำให้กรมวิชาการเกษตรต้องเริ่มต้นกระบวนการสรรหาผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อประเมินผลงานให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญใหม่อีกครั้ง

### 2.1.2 แนวโน้มของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ผลกระทบจากสภาพปัญหาดังกล่าวจากสภาพปัญหาดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดสภาพปัญหาในอนาคตโดยมีแนวโน้มการสูญเสียในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

(1) ด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ เนื่องจากการศึกษา วิจัยและพัฒนาทำให้ความรู้ในด้านวิชาการต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง เพื่อตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก เพื่อสร้างนวัตกรรมการเกษตร ด้านพืชและเครื่องจักรกลการเกษตร การยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มของพืชและสินค้าเกษตร ขาดผู้ที่รับผิดชอบ

(2) ด้านทักษะ ประสบการณ์ เทคนิคต่าง ๆ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ เป็นสิ่งที่เกิดจากตัวบุคคลหนึ่งถ่ายทอดสู่บุคคลหนึ่ง เป็นการเรียนรู้ระหว่างบุคคล ไม่มีเอกสาร ตำรา วิชาที่สอน หากขาดการเตรียมคน เพื่อเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุราชการจะทำให้ความรู้ในด้านนี้ขาดหายไป ทำให้เสียโอกาสในการเรียนรู้ และเสียเวลาเพื่อสร้างความรู้ในด้านนี้ขึ้นมาใหม่

(3) ผลกระทบของหน่วยงาน และกรมวิชาการเกษตร เนื่องจากเมื่อไม่มีผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบงานศึกษา วิจัย อย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานและกรมวิชาการเกษตรหยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่อง ผลของการปฏิบัติงานเสียเวลาและลดประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาการสูญเสียองค์ความรู้และความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น กรมวิชาการเกษตรจึงมีความจำเป็นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมวิชาการเกษตรไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับตำแหน่งที่จะ

ว่างจากการเกษียณอายุ และตำแหน่งที่หาผู้มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งได้ยาก โดยต้องสรรหาบุคลากรภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่กรมวิชาการเกษตรคาดหวังที่มีจำนวนมากกว่า 1 คน โดย “ดาวเด่น” ดังกล่าว จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิทยุฒิ และคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่ว่างลงในทันทีตามที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยผลักดันให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในส่วนราชการ และจงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.1.3 ความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวและพัฒนา

โดยที่สถานการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายประจำและงบประมาณและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณสำหรับการลงทุนของประเทศ แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินประเด็นการปฏิรูปที่ ๔ กำหนดว่ากำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูงพร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดเป้าหมายให้ขนาดกำลังคนภาครัฐมีขนาดกะทัดรัด มีผลิตภาพสูง (High Productivity) และลดภาระค่าใช้จ่ายผูกพันในระยะยาว รวมทั้งการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการเป็นไปได้อย่างและมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนากำลังคนในการใช้กำลังคนไม่มีประสิทธิภาพการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการ ความหลากหลายของกำลังคนอีกทั้ง กรมวิชาการเกษตรมีภารกิจหลักในการศึกษาวิจัยและพัฒนาพืชเครื่องจักรกลการเกษตร และปัจจัยการผลิต รวมทั้งถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมในเรื่องของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนงานตามภารกิจหลักให้บรรลุตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งข้อเสนอโครงการแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญกรมวิชาการเกษตร มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้กรมวิชาการเกษตรมีระบบบริหารและพัฒนากำลังคนเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งที่สำคัญสำหรับหน่วยงานในอนาคต

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการและแนวคิด

#### 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

มีรากฐานมาจากปรัชญาที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นธรรมชาติของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์ด้านธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์การให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการที่ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ นั่นคือ บุคคลที่ทำงานตามลำพังและทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ Storey (1989) ได้อธิบายความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) ไว้ดังนี้

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้ และคำนึงถึงกลยุทธ์ธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์การ ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะเดียวกับตัวแปรด้านเศรษฐศาสตร์อื่นๆ ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารทรัพยากร

บุคคลด้านนี้ เน้นการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันกับองค์กรอื่นซึ่งบุคลากรในองค์กรคือ “ทุนมนุษย์” ที่สามารถทำ “กำไร” ให้กับองค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารมีสิทธิจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมนั้น มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ แนวคิดนี้มองลูกจ้างว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการยอมอุทิศตน การปรับตัวเองและคุณภาพ (ด้านทักษะการปฏิบัติงาน) เป็นต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม จึงเน้นการทำให้ลูกจ้างรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนทั้ง “หัวใจและวิญญาณ” ซึ่งจะทำให้สำเร็จถ้ามีกระบวนการที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความไว้วางใจ ผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งนี้ กุญแจสำคัญก็คือ วัฒนธรรมองค์กร

ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรสามารถคิดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกลูกผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้ ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ตลอดจนพยายามธำรงรักษาและพัฒนาลูกจ้างในทุก ๆ ด้าน ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ตอบสนองแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้น

ทั้งนี้ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่ง คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Positions) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง ซึ่งมีมุมมองในระยะยาวเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้เพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการ

(1) ทำให้แน่ใจว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน เข้าใจว่าพวกเขาถูกคาดหวังอะไรบ้าง โดยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาระดับความสามารถของพวกเขที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

(2) การระบุผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพออกมา ส่งเสริมให้พวกเขาเตรียมแผนการพัฒนาดตนเองและนำมาใช้เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาได้รับการพัฒนา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ทำให้พวกเขาพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นทั้งในหน่วยงานของพวกเขาเอง และในส่วนอื่นในองค์กร

(3) วางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญ และตั้งระบบที่จะทำให้มีการทบทวนแผนนี้เป็นประจำ

**2) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2560 – 2564**

เนื่องด้วยภาครัฐจำเป็นต้องปรับระบบการบริหารงานให้คล่องตัวและมี สมรรถนะสูง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตร

และสหกรณ์ พ.ศ. 2560 - 2564 เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีดังกล่าว โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความเป็นมืออาชีพ ควบคุม คุณธรรม นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณภาพชีวิตที่ดี ในยุทธศาสตร์ ที่ 1 : พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการเกษตรและสหกรณ์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างและพัฒนา เครือข่ายด้านวิชาการและความเป็นเลิศในด้านการเกษตรต่างประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ให้รองรับภารกิจ ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า สอดคล้องกับภารกิจหลัก ภารกิจรอง กลยุทธ์ ตลอดจนความต้องการ ขององค์กร ในอนาคตอย่างเป็นระบบ และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

### 3) การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ. (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2556) มีแนวคิดในการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ หรือ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มีความเกี่ยวข้อง และต่อเนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เนื่องจากการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการเตรียมเส้นทางหรือถนนเพื่อส่งสมประสบการณ์และ ผลงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายส่วนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เป็นการดำเนินการคัดเลือก “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง (Successor)” และดำเนินการพัฒนาเตรียมความพร้อมของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย นั้น ๆ หากจะแยกแยะให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นระหว่าง Career Path และ Succession Plan แล้ว Career Path เป็นการเตรียมเส้นทางหรือถนนส่งสมประสบการณ์ไว้ให้เท่านั้น ยังไม่ได้ข้องเกี่ยวกับ “ตัวบุคคล” ที่จะคัดเลือกกว่าผู้ใดเป็น “ผู้มีศักยภาพที่จะมาทดแทนตำแหน่ง” ใน Career Path นั้น อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจเริ่มดำเนินการคัดเลือกตัวบุคคลพร้อม ๆ กับการเตรียมการพัฒนา ตัวบุคคลให้พร้อมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายก็ได้ ซึ่งถือเป็นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพแล้วเตรียม พัฒนาในระยะสั้น เช่น การจัดหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง และนักบริหารระดับสูง หรืออาจ ดำเนินการจัดเตรียมพัฒนาในระยะยาว โดยผ่านเส้นทางส่งสมประสบการณ์ตามแนวทางก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) ก็ได้ ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกตัวบุคคลและจัดเตรียมพัฒนาให้บุคคล ดังกล่าวนี้อาจมีความพร้อม อย่างเต็มที่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป้าหมายจึงเรียกว่า “การจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ หรือ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)”

### 4) ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ ดังนี้

(1) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเปี่ยมที่ประจักษ์ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง/ระดับผู้นำ องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) ทั้งนี้ เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่



จะต้องกำหนดขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต (สำนักวิจัยและพัฒนา ระบบงานบุคคล, 2556)

(2) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบครบองค์ (Comprehensive) เพื่อให้ข้าราชการผู้สืบทอดมีความพร้อมสำหรับสืบทอดหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับสูง ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมโดยการ 1)มอบหมายให้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ในหลากหลายหน่วยงาน 2)เข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญ (Milestone Programs) และโครงการฝึกอบรมอื่นๆ รวมทั้งเน้นนโยบายที่จะส่งเสริมข้าราชการผู้สืบทอดให้ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างรอบด้านและต่อเนื่องด้วย (การกีฬา แห่งประเทศไทย, 2562)

(3) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การกำหนดแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อรักษพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร (HumanIntellectual Management Co.)

(4) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร เป็นต้น และมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบในระยะยาว (อนุโรจน, 2561)

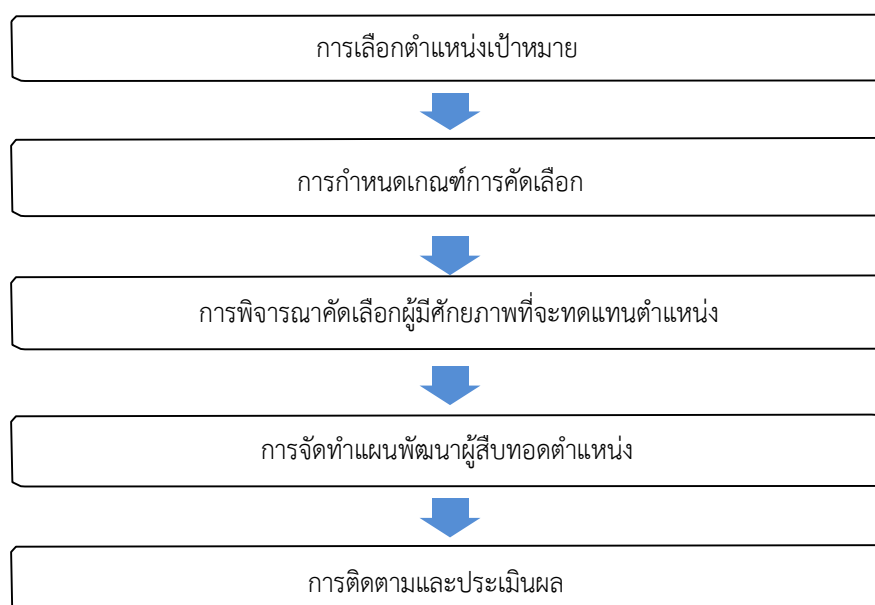
(5) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการวางแผนอนาคตการทำแผนเชิงรุกเพื่อช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญและความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยองค์กรจะต้องประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะๆ มีการสรรหา พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ที่จะต้องหาผู้สืบทอดเพื่อดำรงตำแหน่ง ถ้าองค์กรใดมีการพัฒนาและวางแผน องค์กรไว้ทั้งหมด ทำให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ทำให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง สามารถวางแผนการพัฒนาฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาบุคลากร ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งล่วงหน้าและยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรในองค์กร (สวนพุฒิ, 2558)

ผู้ศึกษาจึงขอสรุปการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การสรรหาบุคคลภายในองค์กร ที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดย “ดาวเด่น” ดังกล่าว จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้นๆ ที่วางลงในทันทีตามที่องค์กรกำหนด โดยองค์กรจะทำการคัดเลือก ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความพร้อมและเหมาะสมที่สุด เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญ ขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร (Put the right person on the right job at the right time) เพื่อให้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใด ๆ

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วยความเชื่อที่ว่าผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถเพียงผู้เดียวก็จะนำพาองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้ แต่ด้วยสภาพการแข่งขันและสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรมิได้ ขึ้นอยู่กับ “ผู้บริหาร” เพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของข้าราชการในแต่ละระดับเช่นกัน ดังนั้น แม้องค์กรจะมีแม่ทัพที่มากด้วยความสามารถเช่นใด แต่หากขาด “ขุนพล” ที่เก่งกล้า ที่สามารถแปลงนโยบายและวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำองค์กรก็ไม่สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ดังนั้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันนี้จึงครอบคลุมการวางแผนสำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ที่สำคัญ ที่เป็นเหมือน “หัวใจ” ขององค์กรนั้น ๆ คือ ตำแหน่งประมุขวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นแกนหลักสำคัญขององค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการในเรื่องต่าง ๆ เฉพาะทางอันเป็นภารกิจหลักสำคัญขององค์กร

#### 5) ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

สำนักงาน ก.พ. ได้วางแนวทาง หรือขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2556) โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง เป้าหมายการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง การพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดการกำหนดแผนการพัฒนา ศักยภาพผู้สืบทอด และการติดตามประเมินผลการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพ



รูปภาพที่ 2 ขั้นตอนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

### 5) ลักษณะทั่วไปของแผนสืบทอดตำแหน่ง มีลักษณะดังนี้

- (1) เป็นแผนระดับนโยบายที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ
- (2) เป็นแผนสำหรับตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ หรือตำแหน่งในสายงานหลัก (Key Positions) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการโดยตรง
- (3) เป็นการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential)
- (4) เน้นการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนตำแหน่งว่างจากภายในส่วนราชการ (Internal Recruitment) มากกว่าสรรหาจากภายนอกส่วนราชการ (External Recruitment)
- (5) แตกต่างจากแผนทดแทนตำแหน่งว่าง (Replacement Planning) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อสรรหาคนมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการวางแผนหรือเตรียมการสรรหาคนไว้ล่วงหน้า โดยแผนทดแทนตำแหน่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหาคนมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงในเวลานั้น

#### 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกรมวิชาการเกษตรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ โครงสร้างอัตรากำลัง ทิศทาง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ พบว่า กรมวิชาการเกษตรเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาพืช เครื่องจักรกลการเกษตรและปัจจัยการผลิต การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร การบริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าพืช โดยมีอัตรากำลังข้าราชการที่รับผิดชอบภารกิจรวมจำนวน 2,148 อัตรา แบ่งเป็นตำแหน่งประเภททั่วไปจำนวน 614 อัตรา ประเภทวิชาการจำนวน 1,507 อัตรา ประเภทอำนวยการจำนวน 23 อัตรา และประเภทบริหารจำนวน 4 อัตรา ซึ่งในแต่ละส่วนราชการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตพืชให้มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภคตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะข้าราชการประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเชิงลึก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ของกรมวิชาการเกษตรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีและตัดสินใจในเรื่องที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกรมวิชาการเกษตรอย่างสูงสุดได้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในกรมวิชาการเกษตร  
แยกตามสายงาน

ลำดับ	ตำแหน่ง	กรอบตำแหน่ง			รวมจำนวน (อัตรา)
		ทว.	ชช./ทว.	ชช.	
1	นักวิชาการเกษตร	2			2
2	วิศวกรการเกษตร		1		1
3	นักวิชาการเกษตร			26	26
4	นักวิทยาศาสตร์			3	3
5	นักวิชาการโรคพืช			2	2
6	นักกีฏวิทยา			1	1
7	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน			2	2
8	นักทรัพยากรบุคคล			1	1
9	นักวิชาการคอมพิวเตอร์			1	1
10	นักวิชาการตรวจสอบภายใน			1	1
รวม		2	1	37	40

จากตารางที่ 1 กรมวิชาการเกษตรมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแยกตามสายงานรวม 40 ตำแหน่ง ซึ่งในปี 2564 มีผู้ดำรงตำแหน่ง จำนวน 19 ราย และเป็นตำแหน่งว่างซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 21 อัตรา ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในกรมวิชาการเกษตรที่มีคนครองตำแหน่ง  
และเป็นตำแหน่งว่าง แยกตามสายงาน

ลำดับ	ตำแหน่ง	รวมจำนวน (อัตรา)	ผู้ครองตำแหน่ง (ราย)	ตำแหน่งว่าง (อัตรา)
1	นักวิชาการเกษตร (ทว.)	2	1	1
2	วิศวกรการเกษตร (ชช./ทว.)	1	-	1
3	นักวิชาการเกษตร (ชช.)	26	14	12
4	นักวิทยาศาสตร์ (ชช.)	3	1	2
5	นักวิชาการโรคพืช (ชช.)	2	1	1
6	นักกีฏวิทยา (ชช.)	1	-	1
7	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช.)	2	1	1
8	นักทรัพยากรบุคคล (ชช.)	1	-	1
9	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ชช.)	1	-	1
10	นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ชช.)	1	1	-
รวม		40	19	21

และในช่วงปี พ.ศ. 2564 - 2570 โดยเฉพาะการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในสายงานหลัก ซึ่งมีเป็นจำนวนมากถึง 14 ตำแหน่ง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกษียณอายุราชการในช่วงปี 2564 - 2570

ปีเกษียณอายุ	ตำแหน่ง
2564	1. ผชช.ด้านกักกันพืช (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 2. ผชช.ด้านจุลชีววิทยา (นักวิชาการโรคพืชเชี่ยวชาญ) 3. ผชช.ด้านระบบควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าพืชและปัจจัยการผลิต (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 4. ผชช.ด้านควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 5. ผชช.ด้านการจัดการผลิตพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (ภาคกลาง) (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)
2565	6. ผชช.ด้านระบบการปลูกพืช (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 7. ผชช.ด้านอนุรักษ์พันธุกรรม (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 8. ผชช.ด้านการจัดการผลิตพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน) (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 9. ผชช.ด้านการจัดการผลิตพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (ภาคใต้ตอนล่าง) (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 10. ผชช.ด้านวิเคราะห์และทดสอบ (นักวิทยาศาสตร์เชี่ยวชาญ)
2567	11. ผชช.ด้านพืชไร่ (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 12. ผชช.ด้านคุ้มครองพันธุ์พืช (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ) 13. ผชช.ด้านไม้ผล (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)
2570	14. ผชช.ด้านพืชไร่ตระกูลถั่ว (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)

ส่งผลกระทบต่อการทำงานนโยบายและแผนปฏิบัติราชการของกรมวิชาการเกษตรในระยะยาวและการขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพ ซึ่งองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานวิจัยที่จะสูญหายไป เนื่องจากในแต่ละตำแหน่งต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญสูง และประสบการณ์ในงานไม่น้อยกว่า 13 - 15 ปี ในการปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา รวมทั้งต้องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากในการสร้างนวัตกรรมการเกษตรด้านพืชเพื่อยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตร

ประกอบกับกรมวิชาการเกษตรได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาประสบการณ์และผลงานตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญสายงานหลัก ตามรูปภาพที่ 3

### เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงาน (Performance Measures)

#### ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ สายงานหลัก

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ตามที่ ก.พ. กำหนด
๒. ดำรงตำแหน่ง ดังนี้
  - ๒.๑ ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๓ ปี หรือ
  - ๒.๒ ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หรือ
  - ๒.๓ ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น หรือทำหน้าที่ผู้อำนวยการกองที่ตั้งขึ้นเป็นการภายใน ไม่น้อยกว่า ๑ ปี หรือ
  - ๒.๔ ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง
๓. มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าชุดโครงการ (แผนงานวิจัย) อย่างน้อย ๑ ชุดโครงการ หรือหัวหน้าโครงการวิจัย อย่างน้อย ๒ โครงการ
๔. มีประสบการณ์การศึกษา วิจัย พัฒนา งานวิชาการที่เกี่ยวข้อง ไม่น้อยกว่า ๑๓ ปี
๕. มีประสบการณ์การเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

### รูปภาพที่ 3 เส้นทางส่งเสริมประสบการณ์และผลงานของผู้มีศักยภาพ (Career Path)

จากเกณฑ์การพิจารณาประสบการณ์และผลงานตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญสายงานหลัก ส่งผลให้จำนวนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษมากกว่า 3 ปีขึ้นไป ที่มีคุณสมบัติตาม Career Path ของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนค่อนข้างจำกัด ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ 3 ปีขึ้นไป  
ที่ไม่มีคุณสมบัติ กับ ที่มีคุณสมบัติตาม Career Path ของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ  
แยกตามตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการในปี 2564 - 2570

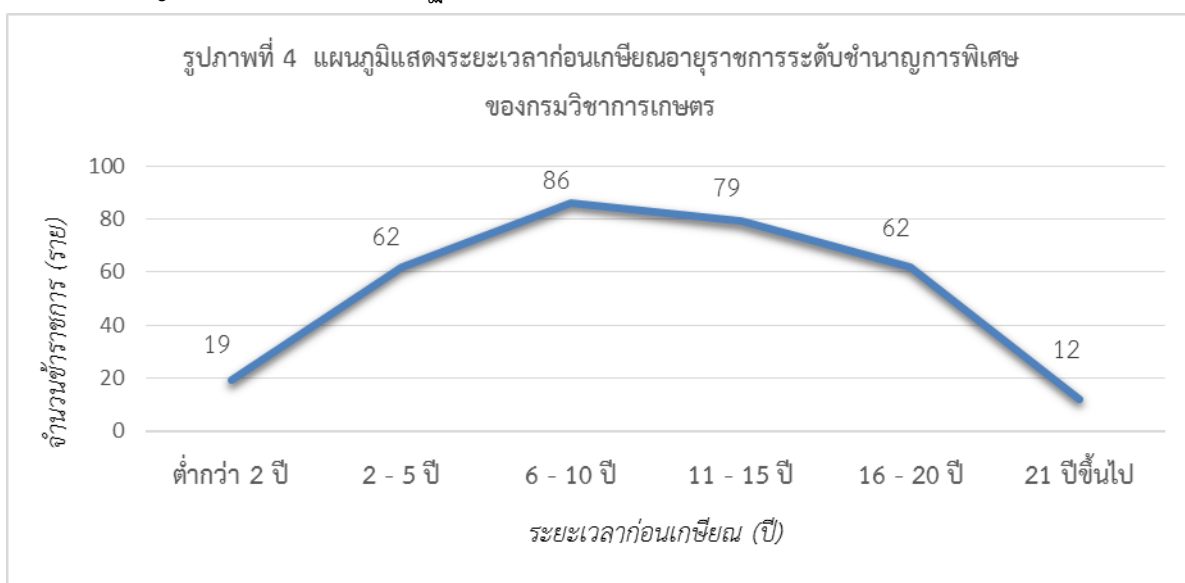
ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการ	
		ตำแหน่งระดับ ขพ. มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	ตำแหน่งระดับ ขพ. + คุณสมบัติตาม Career Path ตำแหน่ง ผชช.
เกษียณอายุปี 2564			
1	ผชช.ด้านกักกันพืช (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	33	2
2	ผชช.ด้านควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)		2
3	ผชช.ด้านระบบควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าพืช และปัจจัยการผลิต (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)		2
4	ผชช.ด้านการจัดการผลิตพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (ภาคกลาง) (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	260	76
5	ผชช.ด้านจุลชีววิทยา (นักวิชาการโรคพืชเชี่ยวชาญ)	6	4
เกษียณอายุปี 2565			
6	ผชช.ด้านระบบการปลูกพืช (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	260	76
7	ผชช.ด้านอนุรักษ์พันธุกรรม (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	6	3

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการ	
		ตำแหน่งระดับ ชพ. มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	ตำแหน่งระดับ ชพ. + คุณสมบัติตาม Career Path ตำแหน่ง ผชช.
8	ผชช.ด้านการจัดการผลิตพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน) (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	260	76
9	ผชช.ด้านการจัดการผลิตพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ (ภาคใต้ตอนล่าง) (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	260	76
10	ผชช.ด้านวิเคราะห์และทดสอบ (นักวิทยาศาสตร์เชี่ยวชาญ)	67	4
<b>เกษียณอายุปี 2567</b>			
11	ผชช.ด้านพืชไร่ (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	157	13
12	ผชช.ด้านคุ้มครองพันธุ์พืช (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	8	3
13	ผชช.ด้านไม้ผล (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	154	28
<b>เกษียณอายุปี 2570</b>			
14	ผชช.ด้านพืชไร่ตระกูลถั่ว (นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ)	157	13

จากตารางที่ 4 แสดงจำนวนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษมากกว่า 3 ปีขึ้นไป ที่ไม่มีคุณสมบัติตาม Career Path ของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษมากกว่า 3 ปีขึ้นไป ที่มีคุณสมบัติตาม Career Path ของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกตามตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณอายุราชการ ซึ่งกรมวิชาการเกษตร กำหนดคุณสมบัติให้มีประสบการณ์ผ่านการเป็นหัวหน้าชุดโครงการอย่างน้อย 1 ชุดโครงการ หรือผ่านการเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยอย่างน้อย 2 โครงการ จากตารางดังกล่าวจะพบว่า ข้าราชการที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญได้มีจำนวนน้อย โดยเฉพาะใน 7 ตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้าน กักกันพืช ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านระบบ ควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าพืชและปัจจัยการผลิต มีจำนวนตำแหน่งละ 2 ราย ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ด้านจุลชีววิทยา จำนวน 4 ราย ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านอนุรักษ์พันธุกรรม จำนวน 3 ราย ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์และทดสอบ จำนวน 4 ราย และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านคุ้มครองพันธุ์พืช จำนวน 3 ราย ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานหลักของกรมวิชาการเกษตรที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน การดำเนินงานของกรมวิชาการเกษตรให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบกับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในแต่ละตำแหน่งต้องรับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนาที่ต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านในเชิงลึก ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงศัตรูพืช การกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการควบคุมการผลิต และการจำหน่ายพันธุ์พืชและวัสดุการเกษตร การจัดการศัตรูพืชที่เหมาะสมกับชนิดของพืชและศัตรูพืช ที่นำเข้า ส่งออก นำผ่าน ที่ด่านตรวจพืช งานวิจัยทางด้านจุลชีววิทยา การอนุรักษ์พันธุกรรม

การพัฒนาระบบทดสอบปัจจัยการผลิตทางการเกษตร รวมทั้ง การพัฒนาระบบการคุ้มครองและอนุรักษ์พันธุ์พืช

ดังนั้น จึงต้องกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษที่มากกว่า 3 ปีขึ้นไป เป็นผู้มีความสมบัติตามแผนสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ (Career Path) ให้เพิ่มมากขึ้น โดยในระยะเร่งด่วน อาจนำร่องจากกลุ่มข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการก่อนจะเกษียณอายุภายใน 2 - 5 ปี (ปี 2565 - 2568) จำนวน 62 ราย ตามรูปภาพที่ 4 ซึ่งมีข้าราชการครอบคลุมทั้งตำแหน่งในสายงานนักวิชาการเกษตร นักวิชาการโรคพืช และนักวิทยาศาสตร์ มาคัดเลือกเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการเพื่อรองรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ตำแหน่ง ที่จะเกษียณอายุให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อไป



รูปภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงระยะเวลาก่อนเกษียณอายุราชการระดับชำนาญการพิเศษของกรมวิชาการเกษตร

### 2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

เพื่อให้กรมวิชาการเกษตรมีแนวทางในการสร้างบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อรองรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่จะว่างลง จึงกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

1) การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดตำแหน่งเป้าหมายจำนวน 7 ตำแหน่งข้างต้น โดยมีเหตุผลสำคัญ กล่าวคือ เป็นตำแหน่งที่ข้าราชการผู้ที่มีความสมบัติที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนน้อยทำให้กรมวิชาการเกษตรไม่สามารถพิจารณาคัดเลือกข้าราชการที่มีความเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญได้ เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านเชิงลึก ซึ่งต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นตำแหน่งในสายงานหลักของ



กรมวิชาการเกษตร ที่ต้องขับเคลื่อนภารกิจด้านวิชาการเกษตรให้บรรลุตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมายประกอบด้วย

- 1.1) ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานสังกัด
- 1.2) หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)
- 1.3) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Knowledge)
- 1.4) ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Skills)
- 1.5) สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย (Competency)

ตามตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 5 แสดงชื่อตำแหน่งเป้าหมาย หน่วยงานสังกัด และหน้าที่ความรับผิดชอบ

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)	ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานสังกัด และหน้าที่ของตำแหน่งเป้าหมาย
<p><b>1. ด้านปฏิบัติการ</b></p> <p>มีหน้าที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้</p>	<p>(1) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านกักกันพืช สำนักควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร มีหน้าที่ศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาวิชาการกักกันพืชเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงศัตรูพืชและการจัดการความเสี่ยงศัตรูพืช เพื่อกำหนดสินค้าพืชที่นำเข้าในประเทศ โดยศึกษาข้อมูลศัตรูพืชทั้งในประเทศและต่างประเทศ เส้นทางศัตรูพืช และวิธีการในการป้องกันกำจัด เพื่อจัดทำเป็นมาตรการสุขอนามัยพืชของพืชชนิดนั้นในประเทศนั้นก่อนส่งออกมาประเทศไทย</p> <p>(2) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร สำนักควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร มีหน้าที่ศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาวิชาการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการผลิต และระบบการควบคุมคุณภาพพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตทางการเกษตร เพื่อสนับสนุนการควบคุมตามกฎหมายพันธุ์พืช กฎหมายปุ๋ย และกฎหมายวัตถุอันตราย เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการควบคุมการผลิตและการจำหน่ายพันธุ์พืชและวัสดุการเกษตร เพื่อให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด</p> <p>(3) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านระบบควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าพืชและปัจจัยการผลิต สำนักควบคุมพืชและวัสดุการเกษตร มีหน้าที่ ศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนา ระบบการตรวจสอบแหล่งรับรองมาตรฐานการผลิตสินค้าพืชและปัจจัยการผลิตที่นำเข้า โดยศึกษาข้อมูลแหล่งรับรองของแต่ละประเทศ และศึกษาเทคนิคในการตรวจสอบ รวมทั้งศึกษา และพัฒนาเทคนิค และวิธีการเก็บตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่างสินค้าพืชและปัจจัยการผลิตที่นำเข้า เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักวิชาการ</p> <p>(4) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านจุลชีววิทยา สำนักวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพ มีหน้าที่ ศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาด้านจุลชีววิทยา เกี่ยวกับการสำรวจ รวบรวม จำแนก เก็บรักษา และการผลิตจุลินทรีย์ โดยใช้เทคโนโลยีชีวภาพ/นวัตกรรม เพื่อเพิ่ม</p>

หน้าที่รับผิดชอบหลัก (KEY RESPONSIBILITIES)	ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานสังกัด และหน้าที่ของตำแหน่งเป้าหมาย
	<p>ประสิทธิภาพการนำจุลินทรีย์ไปใช้ประโยชน์</p> <p>(5) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านอนุรักษ์พันธุกรรม สำนักวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพ มีหน้าที่ ศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาด้านอนุรักษ์พันธุกรรม เกี่ยวกับการสำรวจ การรวบรวม การนำเข้า การเก็บรักษาการฟื้นฟู การจำแนกชนิด ลักษณะประจำพันธุ์ การประเมินคุณค่าและการจัดทำฐานข้อมูลพันธุกรรม เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน</p> <p>(6) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์และทดสอบ กองวิจัยพัฒนาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร มีหน้าที่ การศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาด้านวิเคราะห์และทดสอบ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการตรวจสอบ และทดสอบปัจจัยการผลิตทางการเกษตร รวมทั้งพัฒนาห้องปฏิบัติการตรวจสอบ วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เกษตรและอาหาร เพื่อรับรองให้ได้ตามมาตรฐานสากล</p> <p>(7) ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านคุ้มครองพันธุ์พืช สำนักคุ้มครองพันธุ์พืช มีหน้าที่ศึกษา วิจัยและพัฒนาระบบการคุ้มครองพันธุ์พืชตามกฎหมายคุ้มครองพันธุ์พืชและดำเนินการตามกฎหมายพันธุ์พืชที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศวิจัยพืชอนุรักษ์และพืชใกล้สูญพันธุ์ตามอนุสัญญาระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องด้านการค้าพืช ศึกษาทางด้านความหลากหลายทางชีวภาพด้านพืช วิเคราะห์ลักษณะทางพฤกษศาสตร์ อนุกรมวิธาน นิเวศวิทยา การกระจายพันธุ์ การอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางค้นหาพืชที่มีศักยภาพทางการเกษตร</p>
<p><b>2. ด้านการวางแผน</b></p> <p>มีหน้าที่เหมือนกัน</p> <p>ทั้ง 7 ตำแหน่ง</p>	<p>วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงานวิจัย โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการในระดับกรม แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด</p>
<p><b>3. ด้านการประสานงาน</b></p> <p>มีหน้าที่เหมือนกัน</p> <p>ทั้ง 7 ตำแหน่ง</p>	<p>ประสานการทำงานโครงการต่าง ๆ กับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำแก่หน่วยงานระดับสำนักหรือกอง รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน</p>
<p><b>4. ด้านการบริการ</b></p> <p>มีหน้าที่เหมือนกัน</p> <p>ทั้ง 7 ตำแหน่ง</p>	<p>ให้คำปรึกษาแนะนำ วินิจฉัย ชี้แจง และตอบปัญหาที่สำคัญทางการเกษตร หรือถ่ายทอดความรู้แก่หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชน เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ และนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์</p>

ตารางที่ 6 แสดงความรู้ที่จำเป็น (Knowledge) ทักษะที่จำเป็น (Skills) และสมรรถนะที่คาดหวัง (Competency) สำหรับตำแหน่งเป้าหมาย

ความรู้ที่จำเป็น (Knowledge)		ทักษะที่จำเป็น (Skills)		สมรรถนะที่คาดหวัง (Competency)	
ชื่อความรู้	ระดับ	ชื่อทักษะ	ระดับ	ชื่อสมรรถนะ	ระดับ
1. ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง	ระดับ 4	1. การใช้คอมพิวเตอร์	ระดับ 2	<b>1. สมรรถนะหลัก</b>	
2. ความรู้ทางกฎหมายและกฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง	ระดับ 3	2. การใช้ภาษาอังกฤษ	ระดับ 2	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ 4
		3. การคำนวณ	ระดับ 2	1.2 การบริการที่ดี	ระดับ 4
		4. การจัดการข้อมูล	ระดับ 2	1.3 การส่งมอบงาน	ระดับ 4
				เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	
				1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับ 4
				1.5 การทำงานเป็นทีม	ระดับ 4
				<b>2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>	
				2.1 การมองภาพองค์รวม	ระดับ 4
				2.2 การคิดวิเคราะห์	ระดับ 4
				2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล	ระดับ 4

โดยนำเสนอกรมวิชาการเกษตรให้ความเห็นชอบในการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ อาจดำเนินการในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อร่วมพิจารณาก่อนเสนอให้กรมวิชาการเกษตรเห็นชอบ

## 2) การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก มีขั้นตอน ดังนี้

2.1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ของกรมวิชาการเกษตร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานคณะกรรมการและคณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีที่ดูแลกำกับส่วนราชการ ผู้อำนวยการระดับกองเจ้าของตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานร่วมกับตำแหน่งเป้าหมาย ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคคล เพื่อศึกษาและดำเนินการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอด วิธีการ และเงื่อนไขในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือก ผู้สืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล และติดตามประเมินผลการพัฒนา รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

2.2) กำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) โดยเลือกวิธีการประเมิน หรือแบบทดสอบให้ตรงกับเกณฑ์ที่จะใช้ อย่างน้อย ๒ วิธีการ

จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินหรือแบบทดสอบมาพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งด้วยเครื่องมือในการคัดเลือกและจัดลำดับที่เหมาะสม

2.3) เสนอกรมวิชาการเกษตรเห็นชอบและประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง

### 3) การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง มีขั้นตอน ดังนี้

3.1) ประกาศรับสมัครบุคคลเข้ารับการศึกษาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญตามตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนด โดยมีระยะเวลาการสมัคร 1 เดือน โดยให้ผู้ประสงค์สมัครเข้ารับการศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนการสมัครคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ

3.2) เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการสมัคร กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ของกรมวิชาการเกษตร จึงดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการศึกษาในเบื้องต้น

3.3) เสนอรายชื่อผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเข้ารับการศึกษาให้ประธานคณะกรรมการดำเนินการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการศึกษาให้ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ทางเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่และมีหนังสือแจ้งไปยังผู้สมัครทั้งหมด เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการศึกษาต่อไป

3.4) คณะกรรมการสัมภาษณ์และพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) องค์ประกอบด้านคุณสมบัติของบุคคล มีค่าคะแนน 10 คะแนน

(2) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าคะแนน 40 คะแนน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้ประเมิน

(3) องค์ประกอบด้านผลงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ผลงาน มีค่าคะแนน 50 คะแนน โดยคณะกรรมการพิจารณาให้คะแนนเป็นรายบุคคล และรายผลงาน และนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยของคะแนนของผู้สมัครแต่ละรายได้

3.5) ฝ่ายเลขานุการสรุปคะแนน โดยผู้สมัครที่มีคะแนนรวมมากกว่าร้อยละ 80 จะถือว่าผ่านการเกณฑ์การพิจารณา และนำผลคะแนนของผู้สมัครแต่ละราย เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่วมกัน

3.6) เสนอกรมวิชาการเกษตรทราบผลการคัดเลือก และจัดทำประกาศ เรื่องรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประชาสัมพันธ์และแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทราบถึงกระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ตามแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพที่กำหนด

### 4) การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพ

เมื่อได้บุคคลผู้มีศักยภาพและพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาให้เป็นกำลังสำคัญในด้านวิชาการของกรมวิชาการเกษตรต่อไปในอนาคตนั้น การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงต้องมี

การวิเคราะห์ความต้องการตามบทบาทภารกิจงานของตำแหน่งเป้าหมายเพื่อนำมากำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจงานโดย

4.1) วิเคราะห์ระดับความสามารถของข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น จะทำให้ทราบว่าข้าราชการคนนั้นมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างไร และจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะในด้านใดบ้าง

4.2) ระบุความสามารถหรือสิ่งที่ข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพต้องพัฒนาปรับปรุง โดยร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงความสามารถของข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง โดยจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพ ประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งตามแผนสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางส่งสมประสบการณ์และผลงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

- ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางส่งสมประสบการณ์และผลงานปัจจุบัน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำแผนงานวิจัยและพัฒนา ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะในการแก้ไขปัญหา ในตำแหน่งที่ผู้มีความรู้ศักยภาพครองอยู่ในปัจจุบัน และก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งเป้าหมายตามแผนสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

- ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางส่งสมประสบการณ์และผลงานในอนาคต เช่น สมรรถนะการบริหารจัดการ การบูรณาการองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ ที่ผู้มีความรู้ศักยภาพจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

- วิธีการพัฒนาข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพในแผนสืบทอดตำแหน่งมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรมใน ห้องเรียน การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การสอนแนะนำ การให้คำปรึกษา แนะนำ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

### 5) การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

ผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีความรู้ศักยภาพ และประเมินผล การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นเป็นระยะ ๆ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนา และไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม ตลอดจนจัดแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาต่อไป

## 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ต้องชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้ผู้บริหารได้รับทราบก่อน และเมื่อผู้บริหารเห็นด้วยกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งแล้ว การดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ต่อไปจะง่ายมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารและประกาศให้ทราบถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพราะผลประโยชน์ที่ตามมา ก็คือเป็นการสื่อให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโตพัฒนาของข้าราชการ ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่ข้าราชการว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพัฒนาและเลื่อนขั้นตำแหน่งหากมีความสามารถที่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

3. ความร่วมมือของหน่วยงานและผู้อำนวยการระดับกองเพื่อช่วยสนับสนุนให้สามารถดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะในการคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้อำนวยการแต่ละสำนักเป็นหลัก นอกจากนี้ การคอยติดตามประเมินพัฒนาการความพร้อมของข้าราชการตลอดจนการดูแลคอยสอนงานและโค้ช (Coaching) ข้าราชการก็ยังอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบและการดูแลของผู้อำนวยการสำนักอยู่เป็นส่วนใหญ่

4. กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องมีความโปร่งใสและมีความยุติธรรม ซึ่งการจะคัดเลือกข้าราชการที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินข้าราชการที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ นอกจากนี้ ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมินเพื่อทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุด

5. มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า เนื่องจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เวลา และงบประมาณ ทั้งในด้านการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง การออกแบบ และการพัฒนาแบบทดสอบและแบบประเมิน และการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาและการฝึกอบรมต่างๆ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินการ

6. การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นการลงทุนในระยะยาว ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและข้าราชการต้อง

ใช้ความอดทนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงจึงจะทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญข้างต้นเรียบร้อยแล้ว สามารถนำไปเสนอผู้บริหารและสื่อสารชี้แจงกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับใช้ภายในกรมวิชาการเกษตรต่อไป

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

เพื่อให้การดำเนินงานขับเคลื่อนข้อเสนอ “การวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรของ กรมวิชาการเกษตร เพื่อทดแทนการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ” บรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่วางไว้ และบรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบผลักดันข้อเสนอและนโยบายดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

**2.3.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และการวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario planning)** เนื่องจากตำแหน่งเป้าหมายได้มีการเกษียณอายุราชการอย่างต่อเนื่องทำให้อาจขาดองค์ความรู้ที่สำคัญ จึงต้องรีบเร่งดำเนินการวางแผนงานและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว มีความต่อเนื่องและครอบคลุมทุกตำแหน่งของระดับเชี่ยวชาญ

**2.3.2 ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Results)** เป้าหมายการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรของกรมวิชาการเกษตร เพื่อทดแทนการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ จะสำเร็จได้ต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะประสานงานหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายรับฟังความคิดเห็น และโน้มน้าวให้เข้าใจในประเด็นปัญหา และจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินงานให้ชัดเจน และสอดคล้องตรงกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดในแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.3.3 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)** ในการดำเนินการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรของกรมวิชาการเกษตร เพื่อทดแทนการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุในครั้งนี้ จำเป็นต้องเข้าไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกรอบวิธีคิด (mindset) จากกรอบคิดเดิมที่ทำงานวิจัยเป็นหลักเป็นกรอบคิดการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อตอบสนองต่อนโยบาย และโครงสร้างอายุของกรมวิชาการเกษตร เช่น การเรียนรู้ซึ่งกันและกันของผู้ที่มีอายุต่างกัน อารมณ์และสภาพจิตใจ ความยุ่งยากในงานวิชาการ ฯลฯ การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนงาน การทำงานร่วมกับหลายๆ หน่วยงาน เป็นต้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำในด้านการเปลี่ยนแปลง และบริหารการเปลี่ยนแปลงทีมงานในทุกระดับ

**2.3.4 ด้านการตัดสินใจ (Decision Making)** จากการวิเคราะห์ปัญหา และความท้าทายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ซึ่งพบว่าปัญหาที่พบมีการสะสมมานาน (Wicked problem) หากจะดำเนินการตามข้อเสนอให้สำเร็จ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานนี้ ต้องกล้าตัดสินใจที่จำดำเนินการ โดยเฉพาะการ

กำหนดแนวทาง แผนงาน การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งเป้าหมาย การพัฒนาความรู้ทักษะของข้าราชการและผู้เกี่ยวข้อง (Reskill/Upskill) โดยใช้ข้อมูลที่มีเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ และนอกจากนี้ ยังต้องกล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าลงมือทำ และรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น

**2.3.5 ด้านการบริหารทรัพยากร (Resources Management)** เนื่องจากปัจจุบันกลุ่มนักวิชาการที่มีความพร้อมสำหรับการเข้าสู่วางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรของกรมวิชาการเกษตร มีอัตราจำนวนน้อย การวางแผนเพื่อบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เดิมมาใช้ให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการสรรหา การพัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์

**2.3.6 ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Driving Innovation)** การมีจัดทำแผนงานดังกล่าวจะส่งผลต่อผู้เข้าร่วมในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในด้านวิชาการเชิงลึกในสาขาวิชานั้นๆ ทักษะ สมรรถนะ ความคิดสร้างสรรค์ที่จะต่อยอดจากเทคโนโลยีที่มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิชาการต่างๆ ของกรมวิชาการเกษตรให้ดียิ่งขึ้น

**2.3.7 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย (Public relation and networking)** เนื่องจากกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานแผนที่กำหนดไว้ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานหลายหน่วยงาน และเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับบุคลากรหลายระดับ สิ่งที่สำคัญจะต้องมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้สื่อสารรับรู้ร่วมกัน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สร้างการรับรู้ให้มองเห็นปัญหา และความจำเป็นในการดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ และทุกฝ่ายจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์



### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2556). การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ. สำนักงาน ก.พ.

นนทบุรี: บริษัท อักษรยูเครีเอทีวี จำกัด

การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2562). แผนสืบทอดตำแหน่ง. ค้นทางเว็บไซต์ <https://www.sat.or.th/>

เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2564

คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. นนทบุรี : ค้นทางเว็บไซต์

<https://www.ocsc.go.th/> เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2564

สถาบันเกษตรราธิการ. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์การเกษตรบุคคล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

พ.ศ. 2560 - 2564. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กองแผนงานและวิชาการกรมวิชาการเกษตร. (2560). แผนปฏิบัติการของกรมวิชาการเกษตร

ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564). กรุงเทพมหานคร

กองการเจ้าหน้าที่, กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง (2560). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร

บุคคลกรมวิชาการเกษตร พ.ศ. 2560 – 2564. กรุงเทพมหานคร

กองการเจ้าหน้าที่, กลุ่มพัฒนาบุคคล (2555). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล Individual

Development Plan: IDP กรมวิชาการเกษตร. กรุงเทพมหานคร

อนุโรจน์, ค. (2561). การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

Guru, W. (2563). Successor. ค้นทางเว็บไซต์ <https://www.wordyguru.com/>

เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2564

Human Intellectual Management Co., L. (n.d.). Succession Plan. ค้นทางเว็บไซต์

<http://him.co.th/> เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2564