

เล่มที่

3

ตัวอย่าง

Succession Plan

ของตำแหน่งงาน

โรงพยาบาลเอกชน

สายบริหาร • การตลาด • การเงินและบัญชี • ทรัพยากรบุคคล • จัดซื้อ •
วิศวกรรม • เทคโนโลยีสารสนเทศ



ผู้จัดทำ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

ตัวอย่าง

Succession Plan ของตำแหน่งงาน

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน • Private Hospital / Healthcare

เล่ม 3 — สายบริหาร · การเงินและบัญชี · ทรัพยากรบุคคล · จัดซื้อ · วิศวกรรม · เทคโนโลยี
สารสนเทศ

ฉบับที่ 1.0 • พ.ศ. 2569
ผู้จัดทำ: ณรงค์วิทย์ แสนทอง

ข้อมูลหนังสือ

ชื่อหนังสือ	ตัวอย่าง Succession Plan ของตำแหน่งงาน ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน — เล่ม 3: สายบริหาร · การเงินและบัญชี · ทรัพยากรบุคคล · จัดซื้อ · วิศวกรรม · เทคโนโลยีสารสนเทศ
ชุดหนังสือ	ชุด 5 เล่ม (เล่ม 3 จาก 5)
ประเภท	คู่มือ / เทมเพลตการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Toolkit)
ฉบับที่	1.0 • พ.ศ. 2569 / ค.ศ. 2026
ผู้จัดทำ	ณรงค์วิทย์ แสนทอง
รูปแบบไฟล์	PDF (A4) ฝังฟอนต์ครบถ้วน

ข้อสงวนสิทธิ์และเงื่อนไขการใช้งาน

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ ห้ามทำซ้ำ ดัดแปลง จำหน่ายต่อ หรือเผยแพร่ส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้จัดทำ

ข้อควรทราบ: เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้เป็น “แนวทางและตัวอย่างเทมเพลต” สำหรับใช้ประกอบการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้ใช้ควรปรับเนื้อหา เหนือหน้ากระดาษการประเมิน และแบบฟอร์มให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ขนาดของโรงพยาบาล สาขาความเชี่ยวชาญ และข้อกำหนดของวิชาชีพและมาตรฐานคุณภาพ (HA/JCI) ชื่อบุคคล/ตัวเลขในกรณีศึกษาเป็นการสมมติเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น

คำนำ

ในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ความต่อเนื่องและคุณภาพของการดูแลผู้ป่วยคือหัวใจของความอยู่รอด การขาดบุคลากรวิชาชีพในตำแหน่งสำคัญเพียงตำแหน่งเดียว อาจกระทบทั้งความปลอดภัยของผู้ป่วย รายได้ และความเชื่อมั่นขององค์กรในทันที ทว่าความรู้ความชำนาญที่ทำให้โรงพยาบาลเดินได้อย่างราบรื่น กลับมักผูกอยู่กับ “ตัวบุคคล” เพียงไม่กี่คน เมื่อบุคคลเหล่านั้นเกษียณ ลาออก หรือถูกซื้อตัว องค์กรจึงเผชิญความเสี่ยงที่ประเมินค่าไม่ได้

หนังสือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารโรงพยาบาล องค์กรแพทย์ และผู้บริหารสายงาน วาง **แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** ได้อย่างเป็นระบบและนำไปใช้ได้จริง โดยครอบคลุมทุกสายงานของโรงพยาบาลตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป แต่ละตำแหน่งออกแบบด้วยกรอบเดียวกัน ตั้งแต่การระบุเหตุผลที่เป็นตำแหน่งวิกฤต การกำหนด Success Profile และสมรรถนะ การประเมินความพร้อมด้วย 9-Box การวิเคราะห์ Competency Gap ไปจนถึงแผนพัฒนา 12 เดือน และแผนฉุกเฉิน

เพื่อความสะดวกในการอ่านและใช้งาน เราได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น **5 เล่มย่อย** ตามกลุ่มสายงานที่เกี่ยวข้องกัน โดยที่ทุกเล่มใช้รูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน ท่านสามารถเลือกใช้เฉพาะเล่มที่เกี่ยวข้องกับสายงานของท่าน หรือใช้ครบทั้งชุดเพื่อวางระบบสืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร

เล่มนี้ (เล่ม 3) ว่าด้วย สายบริหาร · การเงินและบัญชี · ทรัพยากรบุคคล · จัดซื้อ · วิศวกรรม · เทคโนโลยีสารสนเทศ ครอบคลุมตำแหน่งสำคัญในกลุ่มสายงานนี้ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงหัวหน้างาน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรของท่าน “สร้างคนให้ทันก่อนที่ตำแหน่งจะว่าง” และเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ด้วยความปรารถนาดี
คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

ภาค 1 — ฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ (Marketing & Customer Relations)

1.1 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ (Marketing & Customer Relations Manager)	9
1.2 หัวหน้างานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations Head)	22
1.3 หัวหน้างานศูนย์นัดหมายและ Call Center (Call Center & Appointment Head)	27

ภาค 2 — ฝ่ายการเงินและบัญชี (Finance & Accounting)

2.1 ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี (Finance & Accounting Manager)	33
2.2 หัวหน้าแผนกบัญชี (Accounting Head)	46
2.3 หัวหน้าแผนกการเงิน (Finance / Cashier Head)	51
2.4 หัวหน้าแผนกเรียกเก็บและสิทธิประโยชน์ (Billing & Patient Benefits Head)	56
2.5 หัวหน้างานศูนย์เคลมประกัน (Insurance Claim Head)	61

ภาค 3 — ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

3.1 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Manager)	67
3.2 หัวหน้าแผนกสรรหาและพัฒนาบุคลากร (Recruitment & Development Head)	80

ภาค 4 — ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (Procurement & Supply)

4.1 หัวหน้าแผนกจัดซื้อ (Procurement Head)	86
4.2 หัวหน้าคลังเวชภัณฑ์และพัสดุ (Medical Supply Store Head)	91

ภาค 5 — ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง (Engineering & Facilities)

5.1 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง (Engineering & Facilities Manager)	97
5.2 หัวหน้างานเครื่องมือแพทย์ (Biomedical Engineering Head)	110
5.3 หัวหน้างานซ่อมบำรุงอาคารและระบบ (Facility Maintenance Head)	115

ภาค 6 — ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและเวชระเบียน (Information Technology & Medical Records)

6.1 ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT / HIS Manager)	121
6.2 หัวหน้าแผนกเวชระเบียน (Medical Records Head)	133
6.3 หัวหน้างานระบบสารสนเทศโรงพยาบาล (HIS) (HIS Head)	138

บทนำ: แผนสืบทอดตำแหน่งคืออะไร และทำไมจึงสำคัญ

แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) คือกระบวนการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพให้พร้อมรับช่วงตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลงไม่ว่าด้วยเหตุวางแผนไว้ล่วงหน้า (เกษียณ เลื่อนตำแหน่ง) หรือเหตุฉุกเฉิน (ลาออกกะทันหัน ถูกซื้อตัว เจ็บป่วย) โดยมีมุ่งลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

ทำไมโรงพยาบาลเอกชนจึงต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

- **ความปลอดภัยของผู้ป่วยคือชีวิต** — บริการต้องเปิดตลอด 24 ชั่วโมง การขาดบุคลากรวิชาชีพกระทบการรักษาทันที
- **ความรู้ผูกกับตัวบุคคล** — ทักษะคลินิกเฉพาะทางและประสบการณ์การดูแลผู้ป่วยมักเป็น Tacit Knowledge
- **มาตรฐานเข้มงวด** — ต้องรักษาคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐาน HA / JCI และข้อกำหนดของวิชาชีพ
- **การแข่งขันบุคลากร** — แพทย์ พยาบาล และวิชาชีพเฉพาะขาดแคลนและถูกซื้อตัวสูง ต้องสร้างผู้สืบทอดไว้ล่วงหน้า

กรอบ 5 ขั้นตอนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเล่มนี้

ขั้น	ขั้นตอน	สาระสำคัญ
1	ระบุตำแหน่งวิกฤต	หาตำแหน่งที่หากว่างแล้วกระทบธุรกิจรุนแรง
2	กำหนด Success Profile	นิยามสมรรถนะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่ต้องการ
3	ประเมินผู้สืบทอด	ใช้ 9-Box Talent Grid และเกณฑ์ความพร้อม (Readiness)
4	พัฒนา (Develop)	ปิด Competency Gap ด้วยแผน 70-20-10 ภายใน 12 เดือน
5	ทบทวนและเตรียมฉุกเฉิน	ติดตามด้วย KPI และมีแผนรองรับตำแหน่งว่างกะทันหัน

วิธีใช้หนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้จัดเรียงตำแหน่งจากระดับสูงไปต่ำภายในแต่ละฝ่าย แต่ละตำแหน่งใช้หนึ่งใน 2 รูปแบบ ขึ้นกับระดับความรับผิดชอบ

รูปแบบ	ใช้กับ	ประกอบด้วย
เทมเพลตเต็ม (15 หัวข้อ)	ผู้อำนวยการ / ผู้จัดการฝ่าย / หัวหน้าฝ่าย	ครบทุกองค์ประกอบ: บริบทธุรกิจ, Success Profile, 9-Box, Competency Gap, แผน 12 เดือน, ถ่ายทอดความรู้, KPI, แผนฉุกเฉิน, แบบฟอร์ม, กรณีศึกษา
เทมเพลตย่อ (10 หัวข้อ)	หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าแผนก / หัวหน้างาน	องค์ประกอบหลัก: บทบาท, สมรรถนะ, เกณฑ์คัดเลือก, Competency Gap, KPI, แผนฉุกเฉิน, แบบฟอร์มสรุป

สัญลักษณ์ที่พบในเล่ม

- กล่องสรุปท้ายบท (สีทอง) — ประเด็นสำคัญที่ต้องจำของแต่ละตำแหน่ง
- เส้นประในตาราง (.....) — ช่องว่างให้กรอกข้อมูลขององค์กรตนเอง
- ภาคนวนก — แบบฟอร์มเปล่าพร้อมพิมพ์ใช้งาน

เคล็ดลับ: เริ่มจากตำแหน่งที่ “วิกฤตที่สุด” และ “เสี่ยงว่างเร็วที่สุด” ก่อน แล้วค่อยขยายให้ครบทุกตำแหน่ง จะเห็นผลเร็วและจัดสรรทรัพยากรได้คุ้มค่าที่สุด

ภาค 1

ฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

Marketing & Customer Relations

SUCCESSION PLAN

1.1 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ (Marketing & Customer Relations Manager)

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน / ศูนย์การแพทย์ระดับตติยภูมิ • Private Hospital / Tertiary Medical Center

เอกสารฉบับนี้เป็นตัวอย่างแนวทางจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ ของโรงพยาบาลเอกชน/ศูนย์การแพทย์ระดับตติยภูมิ สามารถปรับใช้ตามกลยุทธ์การตลาด บริการสุขภาพ กลุ่มลูกค้า (ผู้ป่วยไทย/ต่างชาติ/คู่สัญญา) และช่องทางดิจิทัล

ข้อมูลเอกสาร

รายการ	รายละเอียด
รหัสเอกสาร	SP-MKT-MGR-HOSP-009
ฉบับที่	1.0
วันที่จัดทำ	
จัดทำโดย	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล / ผู้อำนวยการโรงพยาบาล / ผู้บริหารสายงาน
อนุมัติโดย	

1. วัตถุประสงค์ของแผนสืบทอดตำแหน่ง

แผนสืบทอดตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์จัดทำขึ้นเพื่อเตรียมผู้บริหารให้สามารถสร้างการเติบโตของรายได้ ภาพลักษณ์ และประสบการณ์ผู้ป่วยได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนและความอ่อนไหวด้านจริยธรรมการตลาดบริการสุขภาพ

- สร้างความต่อเนื่องในการบริหารการตลาด ภาพลักษณ์ และความสัมพันธ์ลูกค้า
- ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้จัดการคนปัจจุบัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับคู่สัญญา/บริษัท ประกัน และช่องทางการตลาด
- เตรียม Candidate ให้พร้อมด้านกลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพ ดิจิทัล และการบริหารประสบการณ์ผู้ป่วย
- เชื่อมโยงงานการตลาดกับตัวชี้วัด เช่น จำนวนผู้ป่วยใหม่ รายได้ ความพึงพอใจ และ Net Promoter Score
- ใช้ประกอบการตัดสินใจแต่งตั้งและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2. ข้อมูลตำแหน่งเป้าหมาย

รายการ	รายละเอียด
ตำแหน่งเป้าหมาย	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ / Marketing & Customer Relations Manager
สายงาน	Marketing / Customer Experience
ประเภทธุรกิจ	โรงพยาบาลเอกชน / ศูนย์การแพทย์ระดับตติยภูมิ มีกลุ่มผู้ป่วยไทย ต่างชาติ และคู่สัญญา
ระดับตำแหน่ง	Manager / Middle Management
ผู้บังคับบัญชา	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)
ผู้ใต้บังคับบัญชา	หัวหน้างานลูกค้าสัมพันธ์, หัวหน้างานศูนย์นัดหมาย/Call Center, เจ้าหน้าที่การตลาด/สื่อสารองค์กร
ระดับความสำคัญของตำแหน่ง	Critical Position (ตำแหน่งวิกฤต)
ระยะเวลาที่ควรมีผู้ทดแทนได้	ภายใน 6-12 เดือน
ระดับความเสี่ยงหากตำแหน่งว่าง	สูง กระบวนการเติบโตของรายได้ ภาพลักษณ์ และความสัมพันธ์กับคู่สัญญา

3. บริบทธุรกิจและความท้าทาย

การตลาดโรงพยาบาลเอกชนต้องสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจ จริยธรรมการตลาดบริการ สุขภาพ และประสบการณ์ผู้ป่วย ผู้จัดการฝ่ายการตลาดต้องบริหารทั้งกลยุทธ์ การสื่อสาร ช่องทาง ดิจิทัล ความสัมพันธ์กับคู่สัญญา/ประกัน และการดูแลประสบการณ์ผู้ป่วยตลอดเส้นทางบริการ

ประเด็น	รายละเอียด
การแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนสูง	ต้องสร้างความแตกต่างผ่านศูนย์ความเป็นเลิศและประสบการณ์ผู้ป่วย
การตลาดบริการสุขภาพมีข้อจำกัดด้าน จริยธรรม/กฎหมาย	ต้องสื่อสารอย่างถูกต้อง ไม่โอ้อวดเกินจริง และเป็นไปตามข้อกำหนด
กลุ่มผู้ป่วยหลากหลาย (ไทย/ต่างชาติ/คู่สัญญา)	ต้องบริหารกลยุทธ์และบริการให้เหมาะกับแต่ละกลุ่ม
ช่องทางดิจิทัลและวีวียออนไลน์มีอิทธิพลสูง	ต้องบริหาร Digital Marketing, Social Listening และชื่อเสียงออนไลน์
ความสัมพันธ์กับคู่สัญญา/บริษัทประกันมีผลต่อรายได้	ต้องบริหารความสัมพันธ์และข้อตกลงอย่างต่อเนื่อง
ประสบการณ์ผู้ป่วยเชื่อมกับทุกหน่วยบริการ	ต้องประสานหน่วยบริการเพื่อยกระดับ Patient Experience

4. บทบาทและความรับผิดชอบสำคัญ

ด้าน	รายละเอียด
Marketing Strategy	กำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพและศูนย์ความเป็นเลิศ
Brand & Communication	บริหารภาพลักษณ์ การสื่อสารองค์กร และชื่อเสียง
Digital Marketing	บริหารช่องทางดิจิทัล เนื้อหา และการตลาดออนไลน์
Customer Relations & Experience	ดูแลความสัมพันธ์และประสบการณ์ผู้ป่วยตลอดเส้นทางบริการ
Partnership & Payor Relations	บริหารความสัมพันธ์กับคู่สัญญา บริษัทประกัน และองค์กรลูกค้า
Market Insight	วิเคราะห์ตลาด คู่แข่ง และความต้องการของลูกค้า
Revenue Growth	ขับเคลื่อนการเติบโตของจำนวนผู้ป่วยและรายได้

5. เหตุผลที่ตำแหน่งนี้เป็น Critical Position

ความเสี่ยง	ผลกระทบ
ความสัมพันธ์กับคู่สัญญา/ประกันผูกกับผู้จัดการ	หากว่าง รายได้และข้อตกลงคู่สัญญาอาจสะดุด
การตลาดบริการสุขภาพมีความเสี่ยงด้านจริยธรรม/กฎหมาย	หากขาดผู้กำกับ เสี่ยงต่อการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม
ชื่อเสียงออนไลน์อ่อนไหว	การขาดผู้บริหารชื่อเสียงกระทบภาพลักษณ์เร็ว
การเติบโตของรายได้ต้องการกลยุทธ์ต่อเนื่อง	หากขาดผู้นำ การเติบโตและการแข่งขันชะลอ
ประสบการณ์ผู้ป่วยเชื่อมโยงหลายหน่วย	การขาดผู้ประสานกระทบความพึงพอใจ

6. Success Profile และสมรรถนะที่จำเป็น

6.1 Success Profile

- เข้าใจกลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพและจริยธรรมที่เกี่ยวข้อง
- บริหารช่องทางดิจิทัลและชื่อเสียงออนไลน์ได้
- สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับคู่สัญญา/ประกัน
- ใช้ข้อมูลตลาดและพฤติกรรมลูกค้าในการตัดสินใจ
- ประสานหน่วยบริการเพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้ป่วย
- สื่อสารและนำทีมการตลาด/ลูกค้าสัมพันธ์

6.2 Technical Competency

สมรรถนะ	รายละเอียด
Healthcare Marketing	กลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพและจริยธรรม
Digital & Content	การตลาดดิจิทัล เนื้อหา และ SEO/Social
Brand Management	การบริหารแบรนด์และการสื่อสารองค์กร
Customer Experience	การออกแบบและบริหารประสบการณ์ผู้ป่วย
Payor/Partner Management	การบริหารคู่สัญญาและบริษัทประกัน
Market Analytics	การวิเคราะห์ตลาดและข้อมูลลูกค้า (CRM)
Reputation Management	การบริหารชื่อเสียงและการจัดการภาวะวิกฤตสื่อ

6.3 Managerial และ Behavioral Competency

สมรรถนะ	รายละเอียด
Strategic Marketing Leadership	นำกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องธุรกิจ
Business Acumen	เข้าใจรายได้ ต้นทุน และผลตอบแทนการตลาด (ROI)
Relationship Management	บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและคู่สัญญา
Communication & Influence	สื่อสารและโน้มน้าวภายใน/ภายนอก
Creativity & Innovation	สร้างสรรค์แคมเปญและบริการใหม่
People Leadership	นำทีมการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์
Integrity & Ethics	ยึดจริยธรรมการตลาดบริการสุขภาพ

7. กลุ่ม Candidate และเกณฑ์ประเมิน

ลำดับ	กลุ่ม Candidate	ความเหมาะสม
1	หัวหน้างานลูกค้าสัมพันธ์ (อาวุโส)	เหมาะสมมาก เพราะเข้าใจประสบการณ์ผู้ป่วยและงานบริการ
2	หัวหน้างานการตลาดดิจิทัล/สื่อสารองค์กร	เหมาะสม หากมีประสบการณ์กลยุทธ์และดิจิทัล
3	ผู้บริหารความสัมพันธ์คู่สัญญา/ประกัน	เหมาะสม หากแข็งความสัมพันธ์ แต่ต้องเสริมการตลาด
4	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์การตลาด (CRM)	เหมาะสมบางส่วน หากแข็งข้อมูล
5	หัวหน้างานศูนย์นัดหมาย/Call Center	เหมาะสมบางส่วน ต้องพัฒนามุมมองกลยุทธ์

7.1 เกณฑ์การประเมิน Candidate

เกณฑ์	น้ำหนัก	รายละเอียด
ความรู้กลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพ	25%	ความเข้าใจกลยุทธ์ ดิจิทัล และจริยธรรม
ภาวะผู้นำและการบริหารทีม	20%	การนำทีมการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์
การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า/คู่สัญญา	20%	การสร้างและรักษาความสัมพันธ์
การใช้ข้อมูลและผลตอบแทน (ROI)	15%	การใช้ข้อมูลตลาดและวัดผล
ศักยภาพการเติบโต	15%	ความพร้อมรับผิดชอบทั้งฝ่าย
จริยธรรมและการสื่อสาร	5%	การสื่อสารที่ถูกต้องและมีจริยธรรม
รวม	100%	

8. การประเมินความพร้อมและ 9-Box Talent Grid

8.1 ตารางประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง

ชื่อ	ตำแหน่ง	Performance	Potential	Readiness (ความพร้อมรับตำแหน่ง)	สรุป
คุณ A	หัวหน้างานลูกค้าสัมพันธ์	สูง	สูง	Ready Now	พร้อมทดแทนภายใน 0-6 เดือน
คุณ B	หัวหน้างานการตลาดดิจิทัล	สูง	ปานกลาง-สูง	Ready in 1 Year	เสริมการบริหารคู่สัญญาและภาพรวม
คุณ C	ผู้บริหารความสัมพันธ์คู่สัญญา/ประกัน	ปานกลาง-สูง	สูง	Ready in 1-2 Years	ต้องเสริมงานกลยุทธ์การตลาด
คุณ D	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์การตลาด (CRM)	ปานกลาง-สูง	ปานกลาง	Long-term Candidate	ต้องพัฒนาภาวะผู้นำและภาพรวม

8.2 9-Box Talent Grid: ตัวอย่างการจัดกลุ่ม

กลุ่ม	ผู้สืบทอด	แนวทาง
Star / Top Talent	คุณ A	มอบหมายเป็น Acting ผู้จัดการบางช่วงและนำโครงการประสบการณ์ผู้ป่วย
High Performer	คุณ B	เตรียมเป็น Candidate อันดับ 2 มอบหมายกลยุทธ์ดิจิทัลและแคมเปญ
High Potential	คุณ C	ขยายบทบาทคู่สัญญาสู่กลยุทธ์การตลาดและ Coaching (การสอนงาน)
Trusted Expert	คุณ D	ใช้จุดแข็งข้อมูลเป็นแกนและเสริมภาวะผู้นำ