

แผนแม่บทการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ปี 2567-2569

สำนักทรัพยากรมนุษย์

กรอบการจัดทำแผนแม่บทการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยภายนอกองค์กร

- นโยบายภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- คู่เทียบในอุตสาหกรรมสื่อ
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากระบบประเมิน

ปัจจัยภายในองค์กร

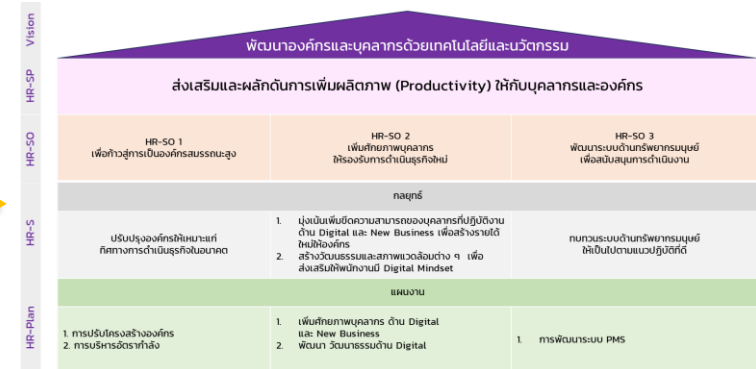
- วิสัยทัศน์ / นโยบาย / ค่านิยม
- แผนพลิกฟื้นองค์กร
- แผนแม่บทต่าง ๆ ที่สำคัญ
- ข้อมูลด้าน HR

HCM SWOT

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์
- 2) วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SA)
- 3) สรุปความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Requirements)



(ร่าง)แผนแม่บทการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์



Vision

พัฒนาองค์กรและบุคลากรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

HR-SP

ส่งเสริมและผลักดันการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้กับบุคลากรและองค์กร

HR-SO

HR-SO 1
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

HR-SO 2
เพิ่มศักยภาพบุคลากร
ให้รองรับการดำเนินธุรกิจใหม่

HR-SO 3
พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

HR-S

กลยุทธ์

ปรับปรุงองค์กรให้เหมาะแก่
ทิศทาง การดำเนินธุรกิจในอนาคต

1. มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้าน Digital และ New Business เพื่อสร้างรายได้ใหม่ให้องค์กร
2. สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรม Digital

ทบทวนระบบด้านทรัพยากรมนุษย์
ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี

HR-Plan

แผนงาน

1. การปรับโครงสร้างองค์กร
2. การบริหารอัตรากำลัง

1. เพิ่มศักยภาพบุคลากร ด้าน Digital และ New Business
2. พัฒนาศักยภาพองค์กร ด้าน Digital

1. แผนพัฒนาระบบ PMS

Vision MCOT

เป็นผู้นำด้านเนื้อหาที่น่าเชื่อถือ เทียบตรง และรวดเร็ว

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร

1. Expanding New Business for Growth

2. Enhancing Competitiveness

3. Creating and Distributing High-Quality Content

4. Organizational Transformation for Sustainability

สัดส่วนรายได้จากธุรกิจดิจิทัลและธุรกิจใหม่

รายได้ดำเนินงานไม่น้อยกว่า 1,497 ล้านบาท

ผลักดันและพัฒนา MCOT Digital Platform

1. การปรับโครงสร้าง
2. รายได้ต่อพนักงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ HR

1

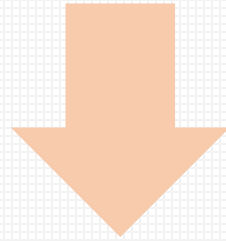
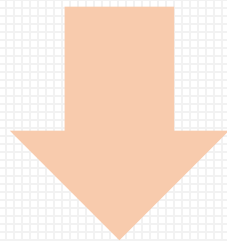
HR-SO1
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2

HR-SO2
เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้รองรับการดำเนินธุรกิจ

3

HR-SO3
พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

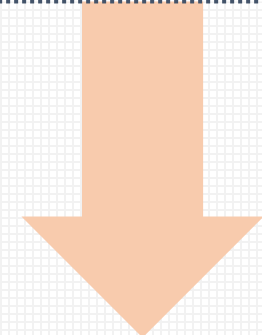


พัฒนา Digital Skill และ Business skill

วัฒนธรรม Digital

ปรับโครงสร้างองค์กร

บริหารอัตรากำลัง



ระบบ PMS

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HCM SO)	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน ปี 67	ตัวชี้วัดตามแผน	เป้าหมาย ปี 67
HR-SO1 : การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	องค์กรมีขนาดและจำนวนบุคลากร เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการหารายได้	ทบทวนและปรับโครงสร้างให้รองรับการดำเนินธุรกิจ	แผนที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	ความสำเร็จในการปรับโครงสร้าง	ร้อยละ 100
		บริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการหารายได้	แผนที่ 2 บริหารกรอบอัตรากำลัง	รายได้รวมต่อพนักงาน	1.85 ลบ./คน
HR-SO2 : เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้รองรับการดำเนินธุรกิจ	บุคลากร ด้าน Digital และ New Business สามารถสร้างรายได้ใหม่ให้องค์กรอย่างยั่งยืน	มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้าน Digital และ New Business เพื่อสร้างรายได้ใหม่ให้องค์กร	แผนที่ 3 เพิ่มศักยภาพบุคลากร ด้าน Digital และ New Business	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายมีความพร้อมตาม Competency	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
	บุคลากรมีพฤติกรรม และการทำงานที่ใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาช่วย	สร้างสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทำงานแบบ Digital	แผนที่ 4 โครงการสร้างวัฒนธรรม Digital	พนักงานมีพฤติกรรมสะท้อนวัฒนธรรมด้านดิจิทัลขององค์กรมาก	ผลประเมิน Baseline
HR-SO3 พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	ทบทวนระบบด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้มีประสิทธิภาพส่งผลเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร	แผนที่ 5 พัฒนาระบบ PMS	ความสำเร็จในการพัฒนาระบบตามแผน	ร้อยละความสำเร็จตามแผน

HR-SO 1 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

แผนงาน	Output	Outcome	Business Impact
1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรใหม่ที่รองรับการดำเนินธุรกิจ	สามารถลดโครงสร้างองค์กรที่มีความซ้ำซ้อน และกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	องค์กร สามารถดำเนินธุรกิจได้คล่องตัว และลดค่าใช้จ่ายลงได้
2. แผนบริหารอัตรากำลัง	รายได้รวมต่อพนักงานเป็นไปตามเป้าหมาย	องค์กรมีอัตรากำลังที่เหมาะสม กับความสามารถในการหารายได้	รายได้รวมต่อบุคลากรเหมาะสมและลดการขาดทุนขององค์กร

HR-SO 2 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้รองรับการดำเนินธุรกิจ

แผนงาน	Output	Outcome	Business Impact
3 เพิ่มศักยภาพบุคลากร ด้าน Digital และ New Business	บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้าน Digital และ New Business มีความพร้อมตามCompetency	ธุรกิจ Digital และ New Business สามารถสร้างรายได้มากขึ้น	รายได้จากธุรกิจ Digital และ New Business ทดแทนรายได้ จากสื่อเดิม
4 โครงการพัฒนาวัฒนธรรม Digital	พนักงานรับรู้ และมีพฤติกรรมสะท้อน วัฒนธรรมด้านดิจิทัลขององค์กร	พนักงานนำระบบเทคโนโลยีมาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	ลดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ลงในการทำงาน

HR-SO 3 พัฒนาระบบด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

แผนงาน	Output	Outcome	Business Impact
5. การพัฒนาระบบ PMS	ระบบ PMS มีประสิทธิภาพที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร	พนักงานรู้เป้าหมาย และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรกับพนักงานมีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

Appendix



กรอบการจัดทำ(ร่าง)แผนแม่บทการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2567-2569



ปัจจัยภายนอก

นโยบายภาครัฐต่างๆที่เกี่ยวข้อง

- การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้าน digital
- เน้นกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าปริมาณ

ข้อมูลป้อนกลับ SE-AM ที่สำคัญ

- ต้องมีการประเมินและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม
- ต้องมีการตรวจสอบปรับปรุงระบบงาน
- ต้องให้ความสำคัญกับระบบ Pay For performance

เปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง

- ความสามารถในการหารายได้ต่อพนักงานคนต่ำกว่าคู่แข่ง

HCM SWOT

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์
- 2) วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SC) และความได้เปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ (HCM SA)
- 3) สรุปความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Requirements)



ปัจจัยภายใน

แผนพลิกฟื้นธุรกิจ ปี 67-71

- Vision / Mission / Value
- MCOT Transformation
 - การปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

SWOT MCOT เช่น

- ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย นโยบายไม่ต่อเนื่อง
- ปัญหาการสรรหาและพัฒนา
- บุคลากรปรับตัวช้า

แผนงานที่สำคัญต่างๆ

- แผน IT/ แผนบริหารความเสี่ยง /นโยบายความยั่งยืน ฯลฯ

ข้อมูล HR เช่น

- Turn Over Rate
- คะแนนความผูกพัน

สรุปความต้องการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากปัจจัยต่าง ๆ (HR Requirements) (1/3)



ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล
1. กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงของธุรกิจ เทคโนโลยี
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	
4. ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการแก้ไข	หาแนวทางบริหารค่าใช้จ่ายบุคลากรให้ใกล้เคียงอุตสาหกรรม
5. HR Trend 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงาน 2. ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบไฮบริด 3. พัฒนาระบบการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง
6. ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนอัตรากำลังระยะยาว ที่วิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกินการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2. ระบบประเมินผลการ KPIs ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร
7. แผนพลิกฟื้นธุรกิจ 67-71	<p>SWOT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการออกอากาศโทรทัศน์และวิทยุ รวมทั้งมีเครื่องมืออุปกรณ์และประสบการณ์ด้านการถ่ายทอดสดสูง (S) 2. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยังไม่บูรณาการและขาดความคล่องตัว (W) 3. กระบวนการด้านสรรหา และพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเฉพาะมุมมองด้าน Business Mindset และ Creative Thinking ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายยังไม่ตอบโจทย์ธุรกิจ (W)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล
<p>7. แผนพลิกฟื้นธุรกิจ 67-71 (ต่อ)</p>	<p><u>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนไปของกฎระเบียบ เทคโนโลยีใหม่รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป 2. การสร้างรายได้จาก Platform Digital <p><u>ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมี Business Mindset, Creativity & Digital Skill รวมทั้ง Entrepreneurship 2. ทักษะการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3. ทักษะความรู้ด้านดิจิทัล และการคิดเชิงวิเคราะห์ 4. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงนวัตกรรม <p><u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u></p> <p>SO 4 : Organizational Transformation for Sustainability</p> <p>SO 4 -8 บริหารจัดการภายในเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และการให้การสนับสนุนเทคโนโลยี <p>การจัดการ Workflow ให้เอื้อกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p>

สรุปความต้องการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากปัจจัยต่าง ๆ (HR Requirements) (3/3)



ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล
8. ความเห็นคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดบุคลากรที่เป็นหลักในการผลิต Content 2. ขาดการขับเคลื่อนจากหัวหน้าทีม 3. มีบุคลากรที่ทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งของงาน 4. ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันและต้องดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง 5. ควรลดขนาดองค์กรให้เล็กลง
9. ประเด็นความเสี่ยง และแนวทางบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ บมจ. อสมท	วิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรในด้านต่าง ๆ และสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานแต่ละด้านอย่างแท้จริง
10. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับโครงสร้างและการบริหารอัตรากำลังพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ Digital Business (W1,W2,W5,W6,T1) 2. ปรับรูปแบบการทำงานและเตรียมความพร้อมพนักงานให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน (W7,T1,T3) 3. การสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการพัฒนาตนเอง (W4,W6,T3) 4. เตรียมความพร้อมผู้นำ (Successor) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อสร้างความต่อเนื่องของนโยบายในการดำเนินงาน (W3)
11. ร่างแผนดิจิทัลประจำปี 2567-2569	บุคลากรมีความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยี
12. นโยบายความยั่งยืน บมจ. อสมท	ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ให้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ ด้วยการส่งเสริมความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของ ผู้บริหารระดับสูง	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 20) 1.2 การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) 2.3 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. กลไกที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์	20	4.1 การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันของบุคลากร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.4 บทบาทของสายงาน HR (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

SWOT

1. มีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ สมรรถนะ และเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการถ่ายถอดสด / วิทยู / ข่าว
2. มีบุคลากรด้านสื่อสารมวลชนทุก Platform
3. มีบุคลากรที่ทำงานกับหน่วยงานภาครัฐ และมีความสัมพันธ์อันดีกับภาครัฐ
4. บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร

1. ระบบ IT ในตลาดมีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และทันสมัย เป็นโอกาสในการมาใช้ในองค์กร
2. ภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านดิจิทัลของประเทศ
3. ข้อมูล ข่าวสาร ที่มีจำนวนมากและไม่ได้ผ่านการตรวจสอบ ทำให้องค์กรสามารถเป็นแหล่งผลิตข้อมูลที่เชื่อถือได้

1. บุคลากรทำงานซ้ำซ้อนในงานประเภทเดียวกัน ทำให้การบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ
2. หน่วยงานขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3. ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องของนโยบาย
4. ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการพัฒนาตนเอง
5. จำนวนและทักษะของพนักงานด้านการขายและบริการ ที่มีความรู้ด้านดิจิทัล และด้านการจัดทำ Solution มีจำกัด
6. ขาดคนรุ่นใหม่ด้านดิจิทัล ออนไลน์ และบุคลากรเดิมมีทักษะแบบเก่า (Old skill set) ที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทำธุรกิจใหม่ ๆ
7. ระบบด้าน IT ไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงการทำงาน
8. สถานการณ์องค์กร ทำให้การลาออกของพนักงานมีมากขึ้น

1. ความไม่ชัดเจนเรื่องการขอใบอนุญาตต่าง ๆ ที่จะหมดอายุ
2. ภาครัฐ มีกฎระเบียบ ข้อกฎหมาย เป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจของบริษัท
3. การขาดแคลนแรงงานด้านดิจิทัล และคู่แข่งมีศักยภาพในการดึงแรงงานที่มีศักยภาพสูง

Human Capital Management Strategic Advantage: HCMSA

1. องค์กร มี Platform ที่ครอบคลุม และมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ และเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการถ่ายทอดสด / วิทย์ / ข่าว (S1,S2)
2. มีบุคลากรด้านสื่อสารมวลชนทุก Platform พร้อมผลักดันให้องค์กรสามารถเป็นแหล่งผลิตข้อมูลที่เชื่อถือได้ (S2,O3)
3. บุคลากรตระหนักถึงการต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบใหม่ (S4,O1,O2)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์

Human Capital Management Strategic Challenge: HCMSC

1. การปรับโครงสร้างและการบริหารอัตรากำลังพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ Digital Business (W1,W2,W5,W6,T1)
2. ปรับรูปแบบการทำงานและเตรียมความพร้อมพนักงานให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน (W7,T1,T3)
3. การสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการพัฒนาตนเอง (W4,W6,T3)
4. เตรียมความพร้อมผู้นำ (Successor) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อสร้างความต่อเนื่องของนโยบายในการดำเนินงาน (W3)