

การฝึกอบรมหลักสูตร

“กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและทายาทสืบทอดตำแหน่ง”

(Strategic Talent and Successor Management)



บรรยายโดย
อ.ณรงค์วิทย์ แสนทอง

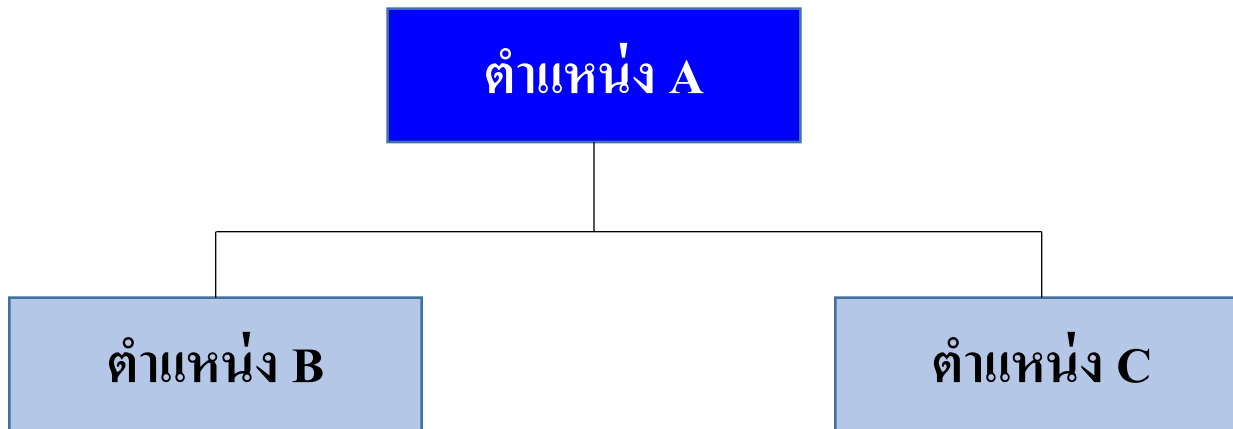
ส่วนที่ 1

ความท้าทายของการบริหารคนเก่ง และทายาทสืบทอดตำแหน่ง

TL01 : คนเก่งกับทายาทสืบทอดตำแหน่งคืออะไร?

ทายาทสืบทอดตำแหน่ง(Successor)

หมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่จะขึ้นมาทดแทนผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
ต้องมีตำแหน่งรองรับ



คนเก่ง(Talent)

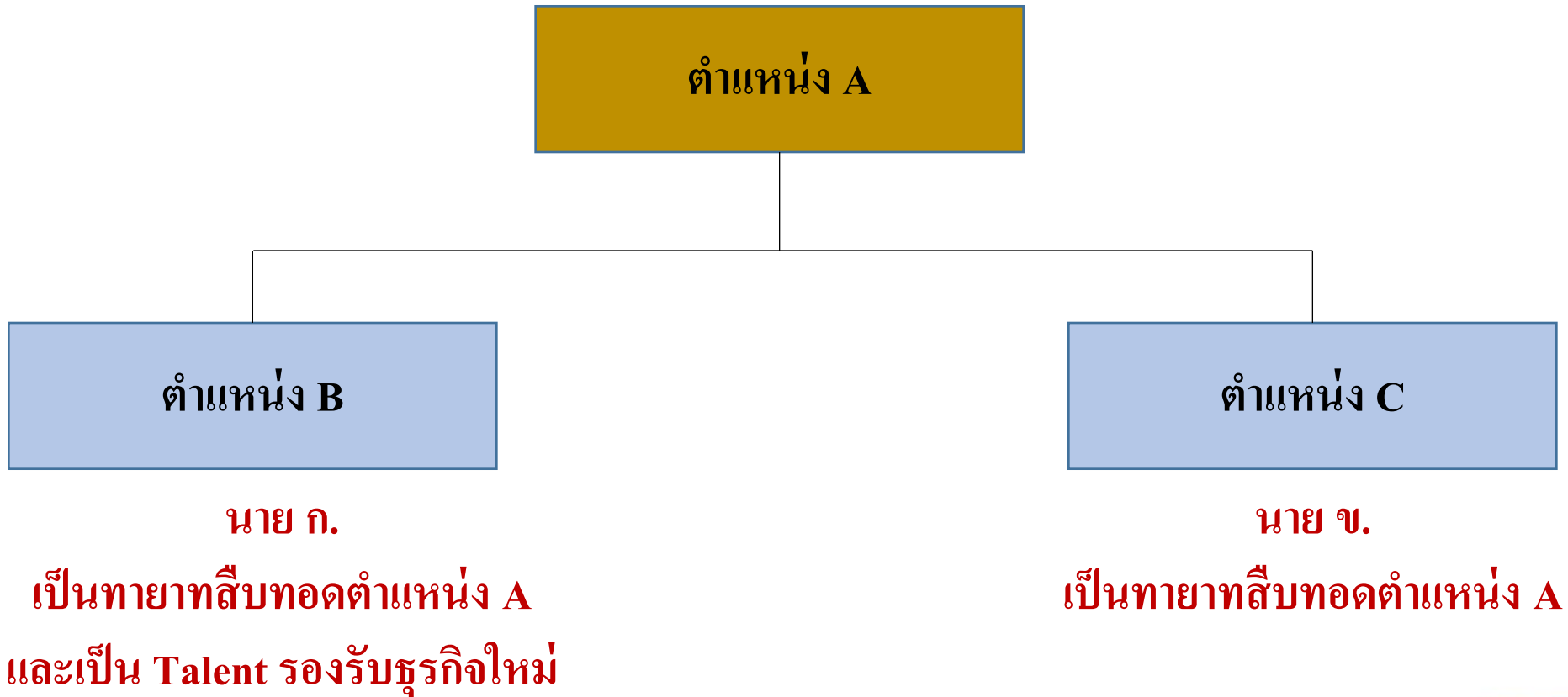
หมายถึงคนที่มีฝีมือ ผลงานในตำแหน่งเดิม และมีศักยภาพที่ยังไม่ได้ใช้ในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน หากมีประสบการณ์ อายุงานเพิ่มขึ้น มีโอกาสที่จะสร้างคุณค่าให้องค์กรได้มากหรือผู้ที่มีศักยภาพตรงกับทิศทางที่องค์กรต้องการเติบโตในอนาคต **ไม่ต้องมีตำแหน่งรองรับก็ได้**



ตำแหน่ง
ปัจจุบัน

ตำแหน่ง
ในอนาคต

คนหนึ่งคนสามารถเป็นได้ทั้ง Successor และ Talent
ในเวลาเดียวกันได้



TL02 : คนเก่งกับทายาทสืบทอดตำแหน่งสำคัญอย่างไร?

การดำเนินธุรกิจ
ขาดความต่อเนื่อง

บุคลากรเก่งๆลาออก
ไปอยู่กับองค์กรอื่น

สูญเสียเวลา โอกาส
ต้นทุน ขวัญ
กำลังใจ

TL03 : กั๊บดั๊ก หลุมพรางของการบริหารคนเก่งและทายาท

คนที่ไม่ได้เป็น Candidate

หมดกำลังใจ

คนเหมาะสม

ไม่ได้เป็น Candidates

เสียเวลาพัฒนาคนเก่ง

คนที่เป็น Candidate

ไม่พัฒนาตนเอง

ได้คนที่**เป็นอดีต**ของอนาคต

ส่วนที่ 2

ระบบทายาทสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

TL04 : ประโยชน์ของระบบการสืบทอดทายาทตำแหน่ง

- องค์กรเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง
- มีเวลาค้นหาและพัฒนาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวคนได้
- ป้องกันความเสี่ยงจากการออกจางานของบุคลากร
- เป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้า

TL05 : ตำแหน่งไหนควรทำแผนทายาทสืบทอดตำแหน่ง

ลาออกแล้วมี
ผลกระทบต่อองค์กร

หากคนทดแทน
จากภายนอกยาก

ใช้เวลาในการพัฒนา
ให้ทำงานได้

ตัวอย่างตำแหน่งที่ควรทำแผนทายาทสืบทอดตำแหน่ง

แหล่งหลักที่สำคัญ
ในการดำเนินธุรกิจ

ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์

ตำแหน่ง
ผู้เชี่ยวชาญ

ตำแหน่งที่รู้
ความลับขององค์กร

3. จัดทำระบบทายาทสืบทอดตำแหน่ง

1

กำหนดโมเดลของ Successor

2

คัดเลือก Candidates

3

จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

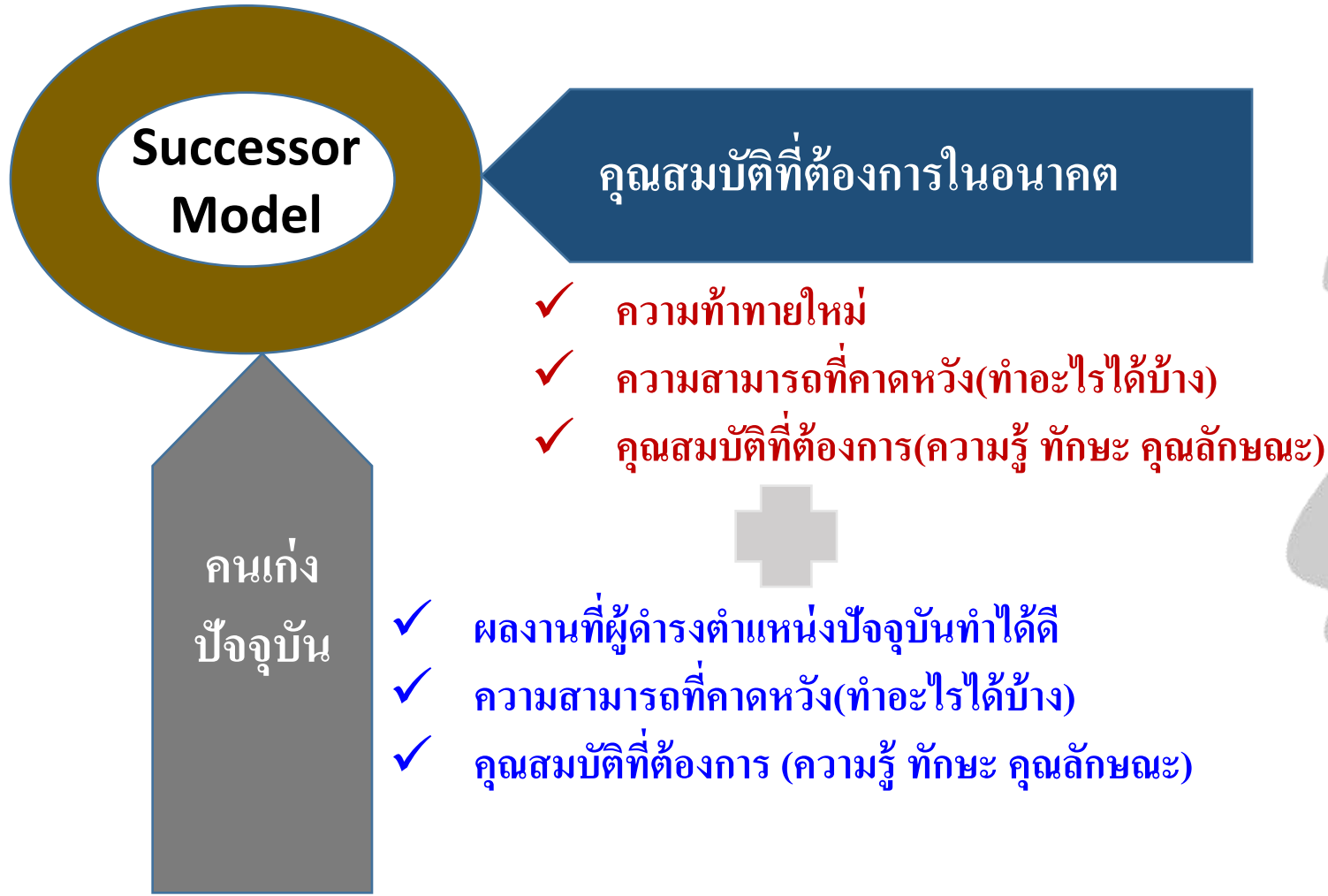
4

ติดตามประเมินผลการพัฒนา

5

เลือก Successor เพื่อโปรโมท

1. กำหนดโมเดลของทายาทสืบทอดตำแหน่งงาน



1.วิเคราะห์จากคนเก่งปัจจุบัน

1.ผลงานที่ต้องการ

- ✓ ยอดขาย

2.ความสามารถที่ทำได้

- ✓ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้
- ✓ สามารถสอนทีมขายได้
- ✓ สามารถ.....

3.ความรู้ทักษะที่ต้องใช้

- ✓ ความรู้เกี่ยวกับสินค้า
- ✓ ความรู้เกี่ยวกับตลาด
- ✓ ทักษะการเจรจาต่อรอง
- ✓ ทักษะ.....
- ✓ คิดเชิงกลยุทธ์
- ✓

2.วิเคราะห์จากความท้าทายในอนาคต

ความท้าทายใหม่

- ✓ ช่องทางการขายเปลี่ยนจากออฟไลน์เป็นออนไลน์มากขึ้น

1.ผลงานที่ต้องการเพิ่มเติม

- ✓ ยอดขายออนไลน์

2.ความสามารถที่ทำได้เพิ่มเติม

- ✓ สามารถวางแผนกลยุทธ์การขายออนไลน์ได้

3.ความรู้ทักษะที่ต้องใช้เพิ่มเติม

- ✓ ความรู้ตลาดออนไลน์
- ✓ ทักษะการใช้สื่อออนไลน์

ตัวอย่างโมเดลของตำแหน่งที่ต้องการทายาทสืบทอด

ผลงานที่
คาดหวัง

ความสามารถที่ต้องทำได้
(Competence/Ability)

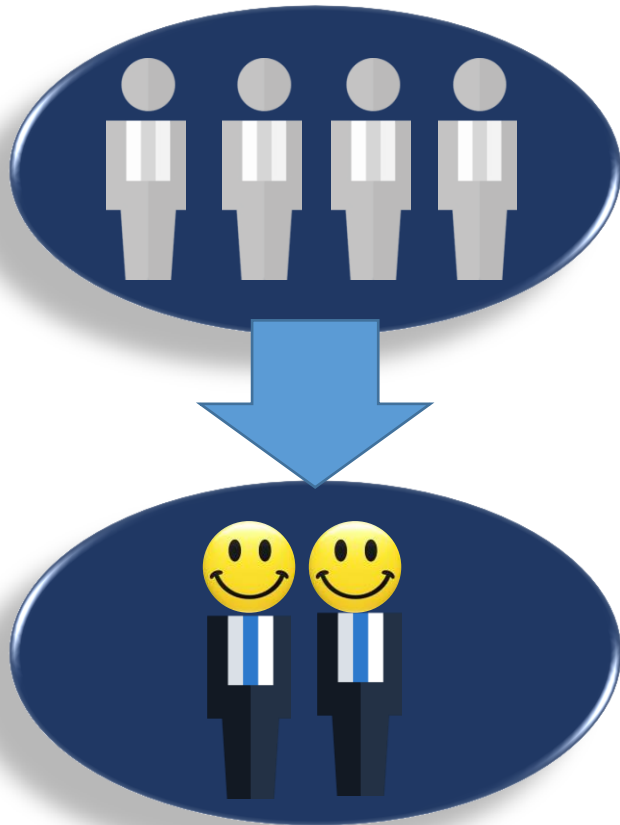
ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ
(Competency)

☐ ยอดขาย

- ☐ สามารถวางแผนกลยุทธ์การขายได้
- ☐ สามารถพัฒนา/สอนทีมขายได้
- ☐ สามารถเปิดช่องทางการขายใหม่ได้
- ☐ สามารถวิเคราะห์เกรดของลูกค้าได้
- ☐ สามารถ.....

- ☐ ความรู้เกี่ยวกับตลาด
- ☐ ทักษะการเจรจาต่อรอง
- ☐ ภาวะผู้นำ
- ☐ การคิดเชิงกลยุทธ์
- ☐ การตัดสินใจแก้ไขปัญหา
- ☐

2. คัดเลือกว่าที่ทายาท(Candidates)



1. สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

- @ คุณสมบัติเบื้องต้น เช่น อายุงาน ผลงาน
- @ ความพร้อมทางใจของพนักงาน
- @ ความเหมาะสมไม่มีผลกระทบ

2. คัดเลือกคนที่จะเป็น Successors

- @ ผลงาน
- @ ความสามารถ(Ability/Competence)
- @ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ(Competency)

ข้อคิดในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม



อย่าพิจารณาจากลูกน้องตัวเองเท่านั้น
อย่าแย่งตัวคนเก่งกัน
อย่าหวังลูกน้องที่เก่งๆ ไว้กับตำแหน่งตัวเอง
อย่าคิดเอง เออเองว่าคนเก่งอยากเติบโตในตำแหน่งหน้าที่

การนำโมเดลไปใช้ในการคัดเลือกทายาทสืบทอดตำแหน่ง



โมเดลของทายาทสืบทอดตำแหน่ง

- ☐ ยอดขาย
- ☐ สามารถวางแผนกลยุทธ์การขายได้
- ☐ สามารถพัฒนา/สอนทีมขายได้
- ☐ สามารถเปิดช่องทางการขายใหม่ได้
- ☐ สามารถวิเคราะห์เกรดของลูกค้าได้

- ☐ ความรู้เกี่ยวกับตลาด
- ☐ ทักษะการเจรจาต่อรอง
- ☐ การคิดเชิงกลยุทธ์
- ☐ ภาวะผู้นำ

- ☐ ประสบการณ์ตำแหน่งงานปัจจุบัน
- ☐ ผลงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
- ☐

1.คัดเลือกกว่าที่ Successor

-

-

-

-

-

/

/

/

/

/

/

/

2.คัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่ง

/

/

/

/

/

/

/

/

/

-

-

-

3. จัดทำแผนพัฒนาความสามารถรายบุคคล



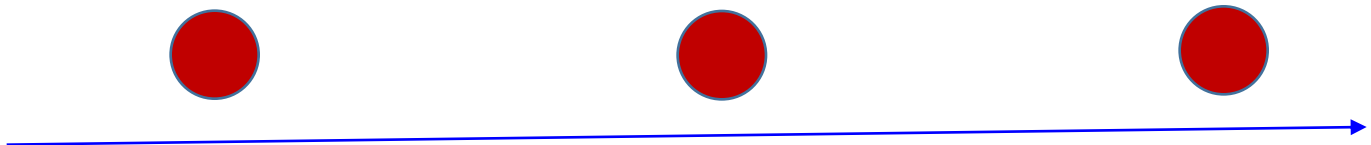
หัวข้อการพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	การประเมินผล	เดือน/ปี
☐ ความรู้เกี่ยวกับตลาด - ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง - ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า	ออกตลาดจริง ศึกษาข้อมูลจากระบบ KM ศึกษาด้วยตัวเองผ่านสื่อออนไลน์	นำเสนอต่อกรรมการ ทำรายงานสรุป สัมภาษณ์	6 เดือน
☐ ภาวะผู้นำ - เทคนิคการโน้มน้าวใจ - การติดตามงาน	ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ มอบหมายให้เป็นประธานกรรมการ มอบงานงานโครงการ ใช้ระบบที่ปรึกษา/โค้ช/พี่เลี้ยง	ประเมิน 360 องศา สังเกตจากการทำงาน โครงการฯกรรมการ	1 ปี

4. ติดตามประเมินผลการพัฒนา



รูปแบบการติดตามประเมินผล

- เป็นทางการ
- ไม่เป็นทางการ

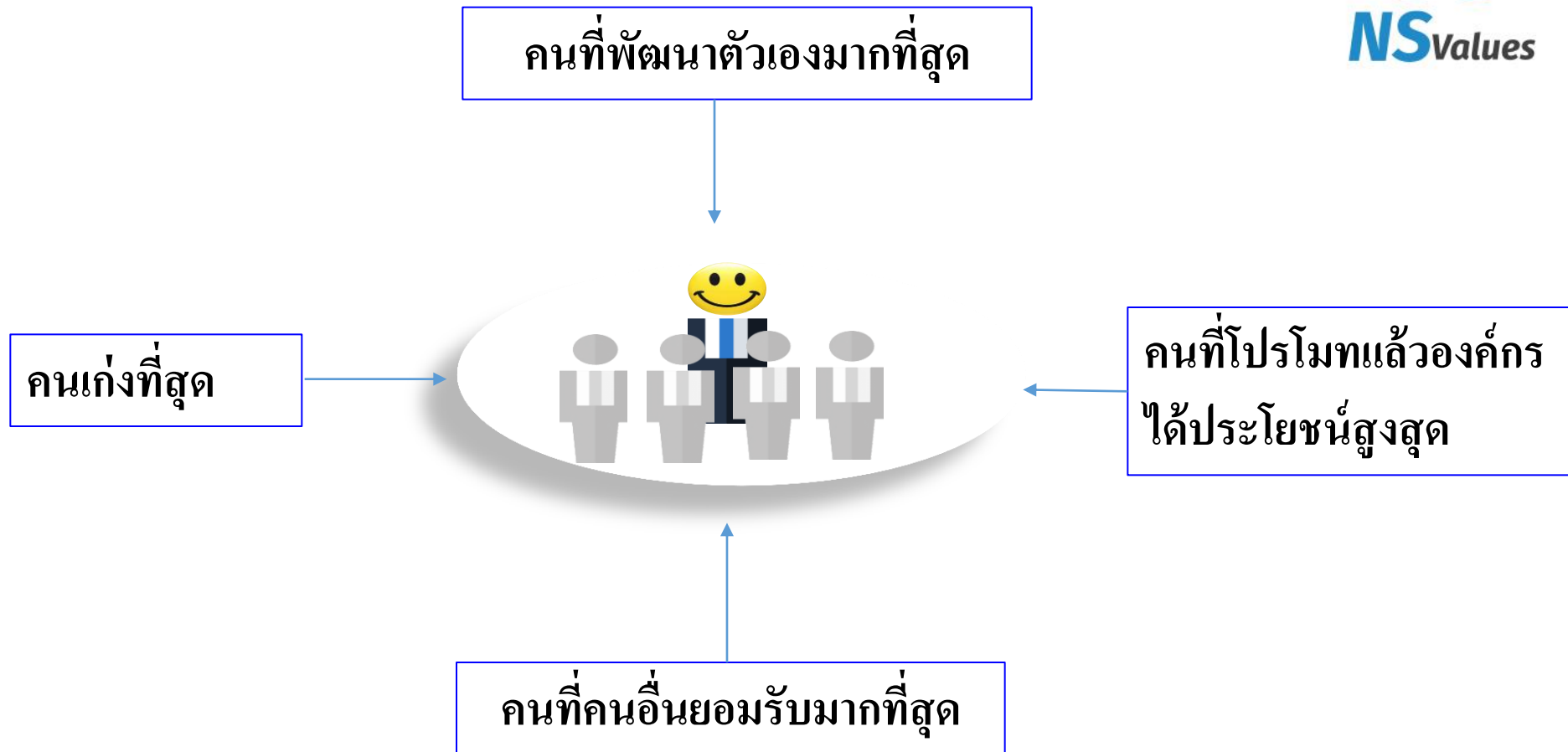


ผู้ติดตามประเมินผล

- ผู้บังคับบัญชา
- คณะกรรมการ
- HR
- โค้ช/ที่ปรึกษา



5. คัดเลือก Successor เพื่อโปรโมท



ส่วนที่ 3

ขั้นตอนการจัดทำระบบการบริหารคนเก่ง(ดาวเด่น) (Talent Management)



ขั้นตอนการบริหารดาวเด่น(Strategic Talent Management)



1

กำหนด Strategic abilities

2

สำรวจ Strategic competencies

3

คัดเลือกดาวเด่นเชิงกลยุทธ์

4

วางแผนพัฒนา

5

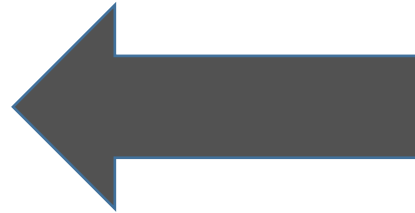
โปรโมท Strategic Talent

1

กำหนด Strategic abilities



- โมเดลของ Strategic Talent?
 - ✓ สามารถทำอะไรได้บ้าง
 - ✓ เป็นคนแบบไหน
 - ✓ ต้องรู้มีทักษะอะไรบ้าง
 - ✓ จะช่วยทำให้กลยุทธ์ธุรกิจสำเร็จได้อย่างไร



- กลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์
 - เทคโนโลยี
 - นวัตกรรม
 -
 - คน
- ความท้าทาย



ทำอะไรได้?(ability)

คนแบบไหน?(Competency)



2

สำรวจ Strategic competencies

ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ชอบผจญภัย กล้าทำอะไรที่ไม่เคยทำ

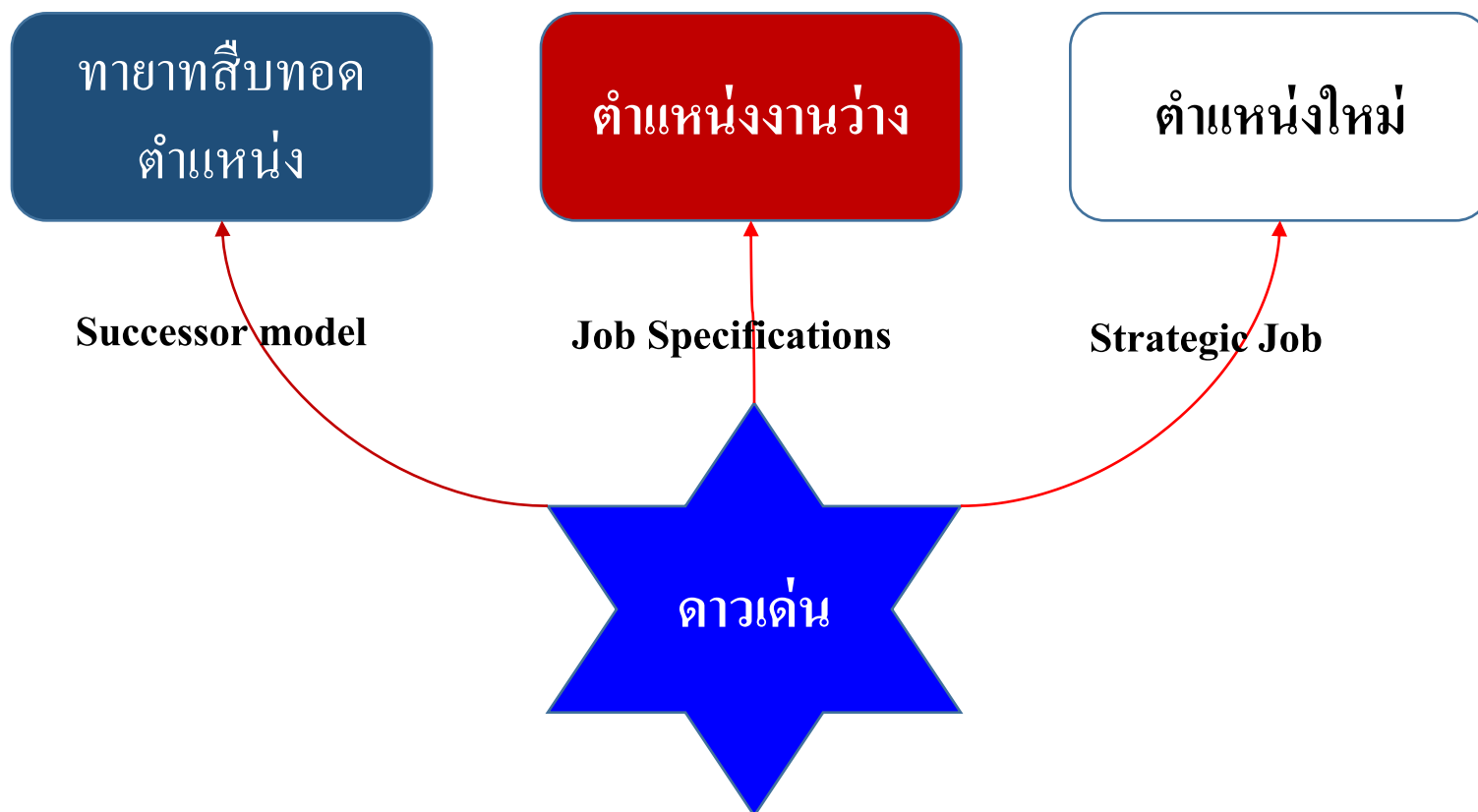
เก่งเรื่องสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น

มีตรรกะการคิด คิดในภาพรวมเก่ง

นาย A	นาย B	นาย C
/	/	X
/	/	X
X	/	/
/	/	X

3

คัดเลือกดาวเด่นเชิงกลยุทธ์



4

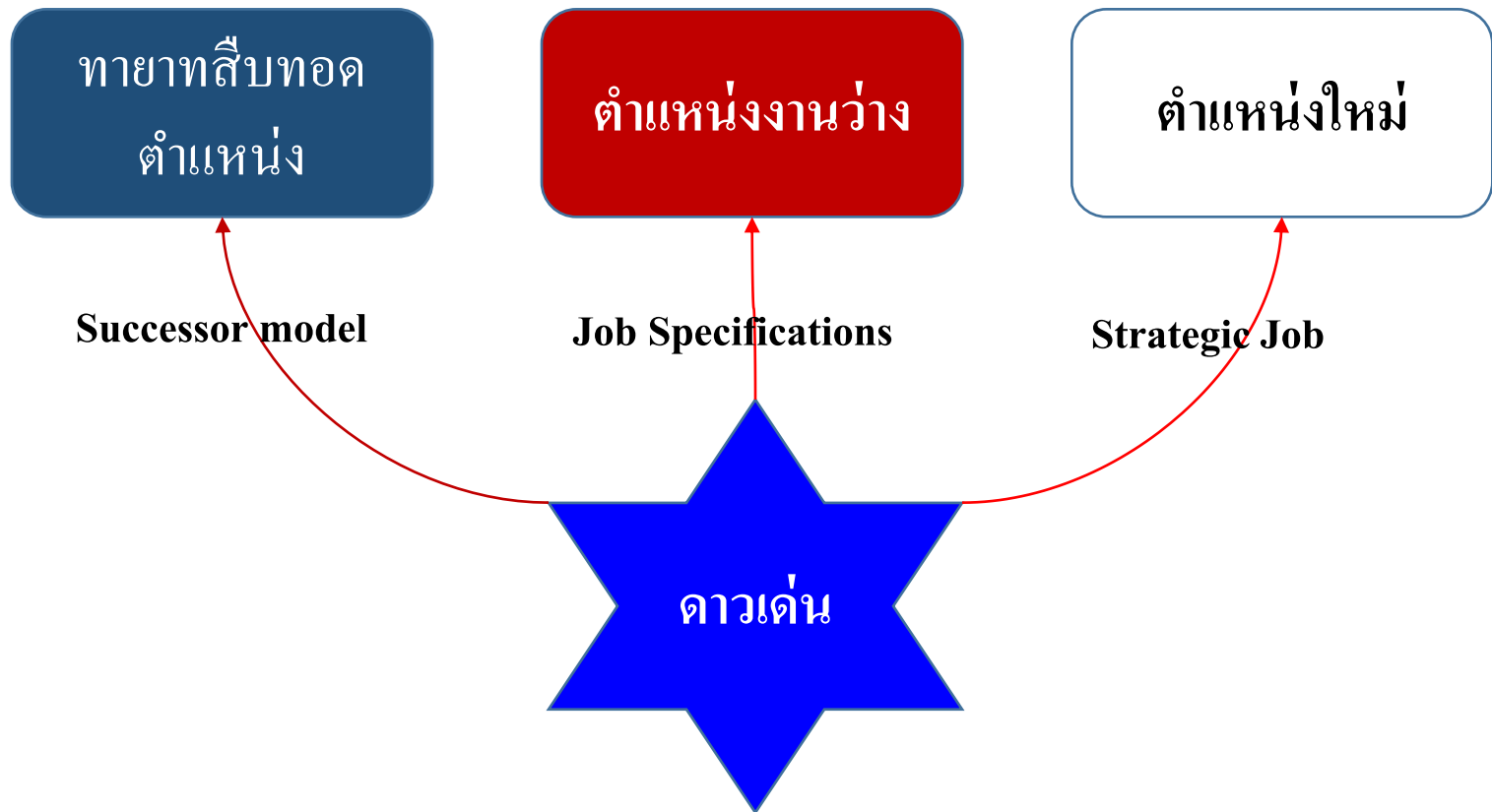
วางแผนพัฒนา



ความคาดหวัง	เรื่องที่ต้องพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	การประเมินผล	ระยะเวลา
สามารถคิดสิ่งใหม่ๆได้	- การคิดเชิงนวัตกรรม - เทรนด์ของธุรกิจในอนาคต - ความรู้เกี่ยวกับสินค้าใหม่	- การฝึกอบรมภายนอก - การเรียนออนไลน์ - ศึกษาด้วยตัวเอง - จ้างโค้ช/ที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง - มอบหมายงานให้ทำ	- ประเมินผลจากงานที่มอบหมาย - ประเมินโดยคณะกรรมการ Talent committee	6 เดือน
สามารถ.....				
สามารถ.....				

5

โปรโมท Strategic Talent



Q&A

ถาม-ตอบ



อ.บอมส์

อ.หนึ่ง

ณรงค์วิทย์

อ.อุ้ย

อ.โต้ง