



## Course outline โปรแกรมฝึกอบรม

### โปรแกรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training Program)

### การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Practical Succession Planning and Career Path Development)

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย

อาจารย์ ไร่ย์วินท์ บุญสวัสดิ์

[B.Eng(Honors), MBA, Leadership Cert]  
(Executive Coach and Management Consultant)

#### หลักการและความสำคัญ

➔ จากหนังสือ “Build to Last” หรือในชื่อภาษาไทยว่า “องค์กรอมตะ” ที่ประพันธ์โดย Jim Collins กูรูด้านการบริหารจัดการชั้นนำคนหนึ่งของโลก ได้นำเสนอถึงผลสรุปของการสำรวจวิจัยองค์กรต่างๆทั่วโลกที่ถือกำเนิดมาเป็นเวลานานและยังคงดำรงกิจการอยู่อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ผ่านยุคสมัยแห่งความรุ่งเรืองและถดถอยแต่ก็ยังคงสามารถปรับตัวและแปลงสภาพองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันและยั่งยืน หนึ่งในปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่องค์กรเหล่านี้มีร่วมกันคือ **ทุนมนุษย์ (Human Capital)** ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ผู้นำระดับสูงขององค์กรเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงบุคลากรในทุกระดับขององค์กรด้วย แต่สิ่งที่ปรากฏชัดและมีข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการกล่าวถึงอ้างอิงในการศึกษามักจะเป็นบุคลากรในระดับสูงขององค์กร จนมีคำกล่าวที่ว่า การทำนายอนาคตขององค์กรว่าจะเป็นอย่างไรมันให้ดูที่ผู้นำขององค์กรในขณะนั้นๆเป็นอย่างไร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอยู่ในกำมือของผู้บริหารองค์กร ซึ่งจริงๆแล้วควรจะต้องกล่าวว่ายู่ในมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กรด้วย ตัวอย่างที่ปรากฏชัดและมักจะถูกนำมาเป็นกรณีศึกษาด้านการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เนืองๆก็เช่น ความสำเร็จของบริษัท Apple Inc. และบริษัท Pixar Inc. ภายใต้การนำของ Steve Jobs และการตกต่ำของบริษัท Apple Inc. ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ไร้เงาของเขาในฐานะผู้บริหารขององค์กร หรือความรุ่งเรืองถึงขีดสุดของ General Electric Inc. (GE) ในยุคสมัยที่บริษัทอยู่ภายใต้การนำโดย Jack Welch ที่ได้เปลี่ยนโฉมและยกสมรรถนะขององค์กรอย่างมากมายด้วยการนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรอย่างประสบผลสำเร็จ

➤ การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น ศาสตร์สมัยใหม่ของการบริหารระบุว่า องค์ประกอบที่สำคัญมีด้วยกัน 7 ประการซึ่งมีอิทธิพลอย่างสูงยิ่งต่อการคิด สรรค์สร้าง และส่งมอบคุณค่าขององค์การ ประกอบด้วย

- i. กลยุทธ์ขององค์การ ( Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์การคืออะไร พันธกิจขององค์การควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การ กำหนดและพัฒนาข้อ ได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ
- ii. โครงสร้างองค์การ ( Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- iii. ระบบการปฏิบัติงาน ( System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบการติดตาม ประเมินผล
- iv. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนิน ไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการ กำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น
- v. ทักษะ (Skill) ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่ ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการ ศึกษา หรือ ได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษนั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้

พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

- vi. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น
- vii. ค่านิยมร่วม ( Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ซึ่งหากพิจารณาโดยสรุปขององค์ประกอบทั้ง 7 แล้วอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์การถูกกำหนดด้วย ยุทธศาสตร์หรือนโยบาย (Policy) กระบวนการ (Process) และบุคลากร (People)

➤ ในมุมมองเชิงระบบนั้นพิจารณาว่าบุคลากรเป็น Systemic หนึ่งที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับทั้งกระบวนการและนโยบาย โดยเป็นส่วนริเริ่มให้องค์การได้มาซึ่งกระบวนการและนโยบายที่เปี่ยมประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้หรือในทางกลับกัน ซึ่งผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์การที่ปรากฏขึ้นก็จะสะท้อนผลกลับมาถึงส่วนของบุคลากรที่เป็นได้ทั้งผลเชิงบวกที่ช่วยให้มีพลังดึงดูดคนเก่งคนดีมีความรู้ความสามารถให้ต้องการร่วมงานกับองค์การหรือผลในเชิงลบก็จะทำให้องค์การมีต้นทุนสูงขึ้นในการรักษาและสรรหาบุคลากร

➤ การสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญยิ่งซึ่งผู้บริหารระดับสูงและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องมุ่งเน้นให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การในด้านต่างๆมีความต่อเนื่อง หลักสูตรนี้ได้รับออกแบบมาเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงแนวคิดและหลักการสำคัญของการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบของระบบและปัจจัยความสำเร็จที่องค์การจะต้องจัดเตรียมให้มีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวย แนวทางและขั้นตอนในการดำเนินงานที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ซึ่งองค์การชั้นนำนิยมนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้และได้เข้าใจกรอบหลักการ พื้นฐาน (Fundamental Framework) จนสามารถนำไปประยุกต์จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและการสืบทอดตำแหน่งว่ามีความเชื่อมโยงและสำคัญอย่างไร ในเชิงระบบที่มีต่อพัฒนาการและการเติบโตขององค์กร
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจในกรอบหลักการและทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำความรู้ หลักการ เทคนิคและเครื่องมือ ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบจัดทำระบบงานการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและการสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงกระบวนการออกแบบจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (Systematic) ตั้งแต่ระดับการคิดในระดับยุทธศาสตร์จนถึงการปฏิบัติการออกแบบ จัดทำแผน ดำเนินงานและประเมินติดตามผล
4. เพื่อแนะนำแนวทางในการนำแผนการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรประกอบต่างๆ ที่ได้เตรียมจึ้นไว้ จะสามารถนำไปขยายผลต่อยอดเพื่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆต่อไปอย่างไร เช่น ระบบการสรรหาว่าจ้างบุคลากร การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น
5. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านกรณีศึกษาและการฝึกปฏิบัติรวมทั้งการนำเสนอกรณีปัญหาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรของตนเอง มาร่วมถ่ายทอดและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

## โครงสร้างหัวข้อการอบรม

- 🔗 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และคุณสมบัติของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) และเศรษฐกิจฐานความคิด (Creative Economy)
  - ผลกระทบ โอกาสและข้อจำกัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจการค้าสมัยใหม่
  - แนวโน้มและทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เตรียมความพร้อมขององค์กรอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ
  - คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความคิดต้องการเป็นอย่างไร
  - ความรู้ ทักษะและความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นของบุคลากรในระดับต่างๆขององค์กร
- 🔗 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR) ต้องคิดและดำเนินการอย่างไร?
- 🔗 อุปสรรคและปัญหาที่มักเกิดขึ้นเสมอในการสรรหาและการสืบทอดตำแหน่ง
  - ฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ การเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสรรหาและการสืบทอดตำแหน่ง

- ★ การประยุกต์การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ในการวิเคราะห์ปัญหาการสืบทอดตำแหน่ง และการออกแบบแผนการและกลไกการดำเนินงานการสืบทอดตำแหน่ง
- ★ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ลักษณะทั่วไปและการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร การขยายผลเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการดำเนินงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนการสรรหา ทดแทนและสืบทอดตำแหน่ง
- ★ การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง
  - รูปแบบทั่วไปของแผนการสืบทอดตำแหน่ง
  - ขั้นตอนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- ★ การเตรียมความพร้อมขององค์กรประกอบเชิงระบบของแผนงานการสืบทอดตำแหน่ง
  - การระบุ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (High Performer) ด้วยการประยุกต์กรอบหลักการสมรรถนะความสามารถ (Competency)
  - รูปแบบและองค์ประกอบของสมรรถนะในงาน
  - การออกแบบจัดทำ Competency Model สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน
  - การประเมิน Competency ของบุคลากร
  - การพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อการสืบทอดตำแหน่งด้วยแผนการฝึกอบรมพัฒนาเฉพาะบุคคล
  - แนวคิดและหลักการบริหารบุคลากรดาวเด่น (Talent Management)

กิจกรรมการเรียนรู้ กรณีศึกษาการออกแบบกำหนด Competency Model และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง
- ★ ถาม-ตอบ สรุปรบทเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน
- ★ การขยายผลและงานมอบหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดในการอบรมของผู้เข้าอบรมและองค์กร

## กลุ่มเป้าหมาย

1. ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. ผู้อำนวยการและผู้จัดการในสายงานหลักและสนับสนุนขององค์กร
3. ผู้จัดการ โครงการ (Project Management Leader) และหัวหน้าทีม (Team Leader, Supervisor)

## ระยะเวลาการฝึกอบรม

1 วัน (09.00 – 16.30 น.)

## แนวทางในการดำเนินหลักสูตรอบรม

- ★ การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที
- ★ เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง
- ★ วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ
- ★ เน้นรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่กับทฤษฎี ตัวอย่าง และการใช้กรณีศึกษาจากกระบวนการดำเนินงานจริงขององค์กร เพื่ออธิบายประมวลสรุปให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ขยายผลในงานของตนต่อไป