



# การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำระดับสูง

สร้างความได้เปบที่ยั่งยืนผ่านการสร้างผู้นำจากภายใน

[Company Logo  
Placeholder]

# ช่องว่างแห่งภาวะผู้นำ: ความเสี่ยงทางธุรกิจที่ต้องจัดการ

## 35%

มีองค์กรเพียง 35% เท่านั้น ที่มีกระบวนการ Succession Planning อย่างเป็นระบบ

(ที่มา: ATD's Research)

### องค์กรของคุณพร้อมหรือไม่ หากผู้นำคนสำคัญลาออกในวันพรุ่งนี้?



#### การหยุดชะงักทางธุรกิจ

การเปลี่ยนผ่านผู้นำที่ไม่ราบรื่นอาจสร้างความสั่นคลอนให้การดำเนินงานและความเชื่อมั่นของลูกค้า



#### การสูญเสียองค์ความรู้สำคัญ

ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมานานอาจหายไปพร้อมกับผู้นำที่จากไป



#### ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง

นักลงทุนและพนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคง การไม่มีแผนที่ชัดเจนส่งสัญญาณถึงความไม่แน่นอน



#### ค่าใช้จ่ายในการสรรหาที่สูงขึ้น

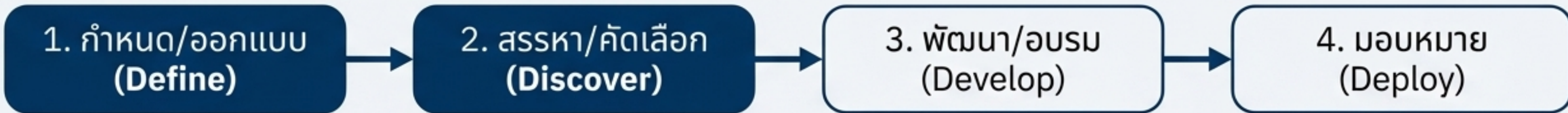
การพัฒนาบุคลากรภายในช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างคนใหม่จากภายนอก

# ทางออก: กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อสร้างความต่อเนื่อง

**การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

(ที่มา: Pragma and Will Group)

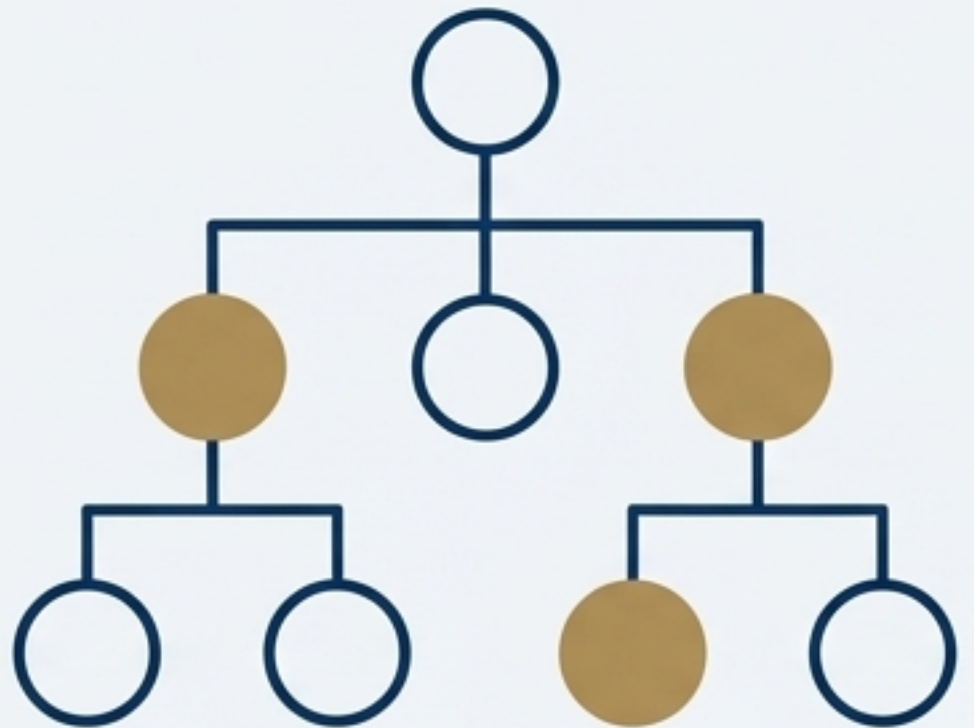




# ขั้นตอนที่ 1&2: กำหนดตำแหน่งสำคัญและค้นหาผู้สืบทอด

## ส่วนที่ 1: การกำหนด (Define)

ระบุ 'ตำแหน่งงานสำคัญ' (Critical Roles หรือ Key Positions) ที่มีผลกระทบสูง (High Impact) ต่อกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจ

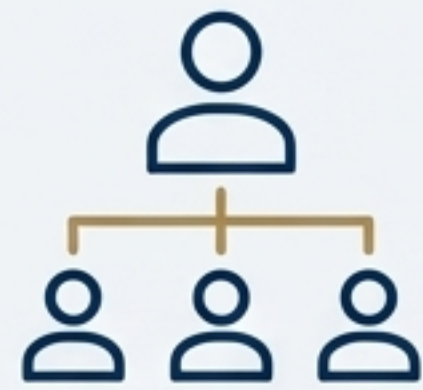


## ส่วนที่ 2: การค้นหา (Discover)

เป้าหมาย: สร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Talent Pool) สำหรับตำแหน่งสำคัญ

### สัดส่วนทองคำ (The Golden Ratio)

แนะนำให้มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) 3 คน ต่อ 1 ตำแหน่งสำคัญ เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างทางเลือก (ที่มา: Visier)



### เกณฑ์การพิจารณาเบื้องต้น (Initial Selection Criteria)

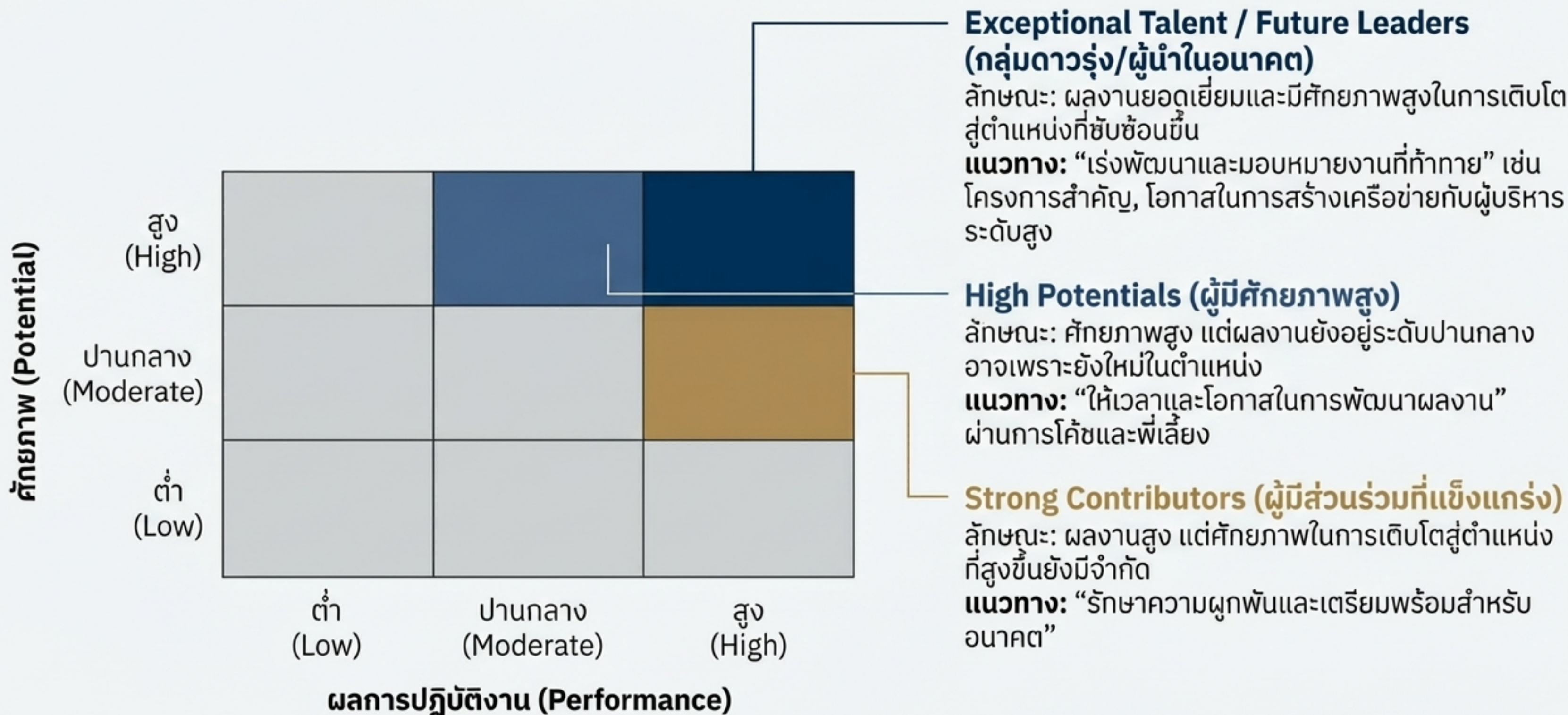
- ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
- ศักยภาพ (Potential)
- ความพร้อม (Readiness)

# เครื่องมือประเมินหลัก: The 9-Box Grid

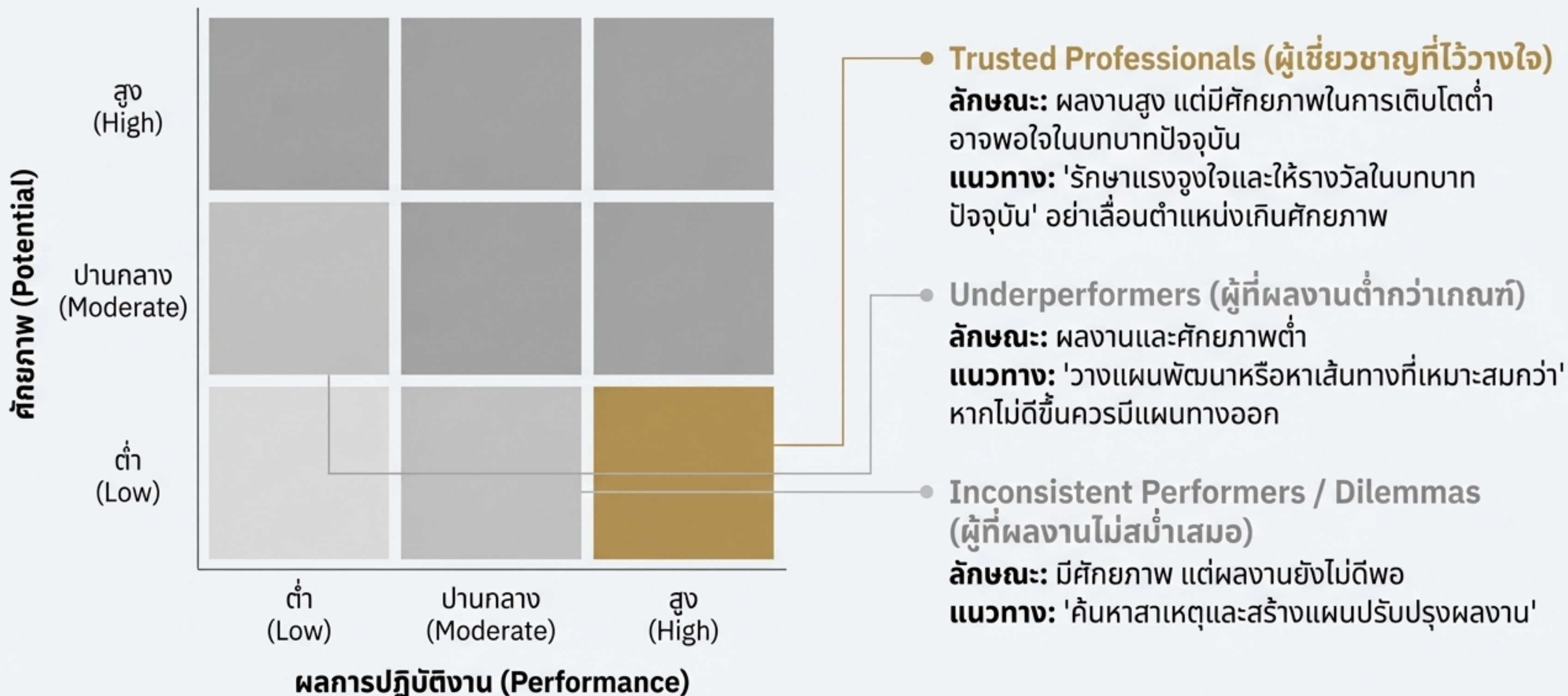
9-Box Grid เป็นเครื่องมือสำหรับจำแนกบุคลากรออกเป็น 9 กลุ่ม โดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ เพื่อใช้วางแผนการพัฒนาและการลงทุนในบุคลากรได้อย่างตรงจุด

ศักยภาพ (Potential)	สูง (High)			
	ปานกลาง (Moderate)			
	ต่ำ (Low)			
		ต่ำ (Low)	ปานกลาง (Moderate)	สูง (High)
		ผลการปฏิบัติงาน (Performance)		

# ถอดรหัส 9-Box Grid: ค้นหาดาวรุ่งและผู้นำในอนาคต



# ถอดรหัส 9-Box Grid: บริหารจัดการผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่ต้องพัฒนา



1. การประเมิน

2. การประเมิน

3. พัฒนา/อบรม

4. ผู้แบบกรตรง

## ขั้นตอนที่ 3: ออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่สร้างผลกระทบสูง

จาก 'การประเมิน' สู่ 'การพัฒนา': ผลลัพธ์จาก 9-Box Grid คือข้อมูลสำคัญในการออกแบบแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

**การฝึกอบรม (Formal Training)**  
พัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น



**การสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring)**  
ให้คำแนะนำและชี้แนะจากผู้มีประสบการณ์

**การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Assignments/Special Projects)**  
สร้างประสบการณ์จริงและโอกาสแสดงศักยภาพ



**การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)**  
ขยายมุมมองและสร้างความเข้าใจในธุรกิจแบบองค์รวม

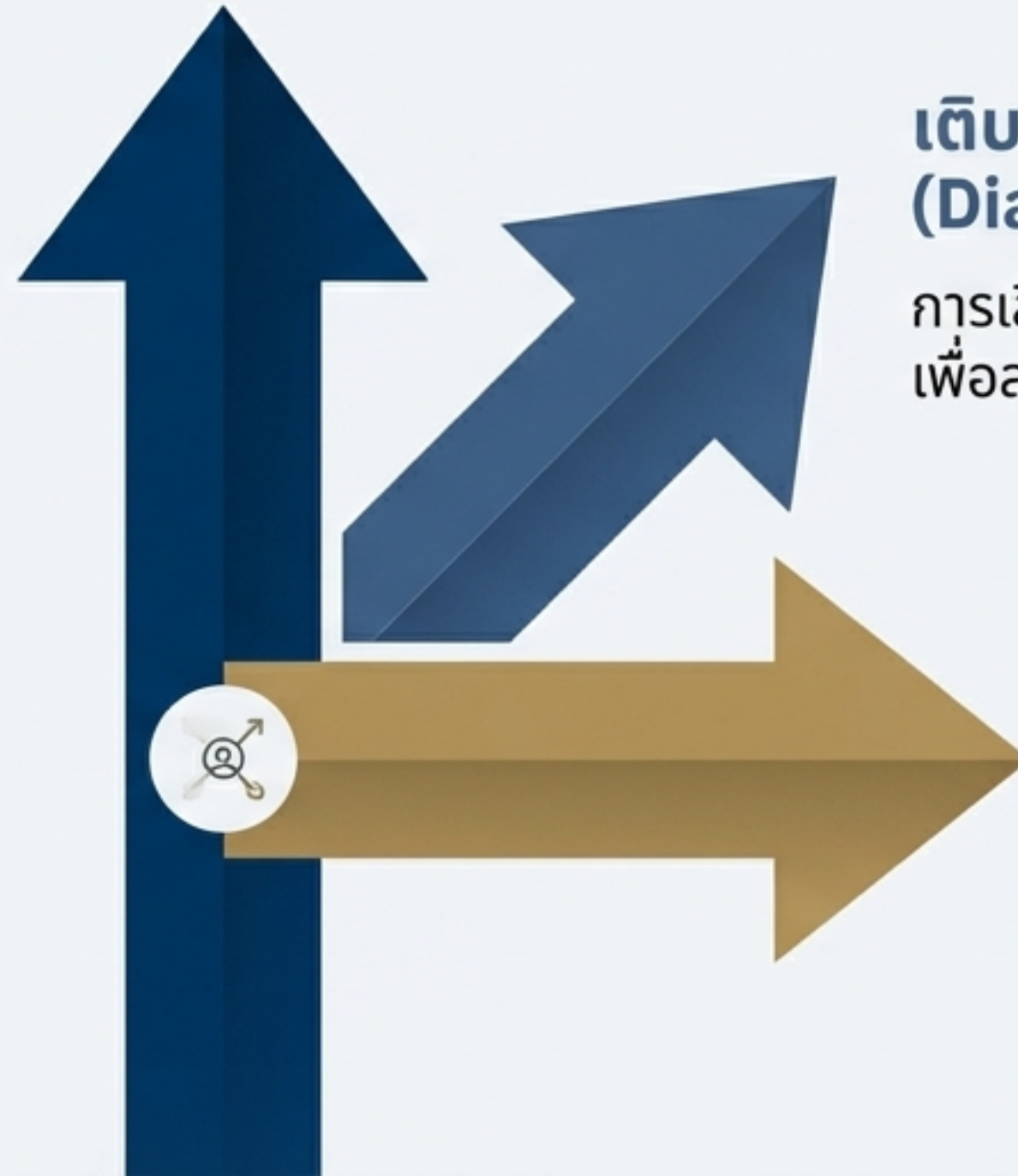
### IDP

เป้าหมายการพัฒนา	5Sการพัฒนา
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____

# วางแผนเส้นทาง: ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

**เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)** คือ แผนผังที่แสดงลำดับความก้าวหน้าของตำแหน่งในองค์กร ช่วยให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตของตนเอง

**เติบโตในแนวตั้ง (Vertical Movement)**  
การเลื่อนตำแหน่งขึ้นในสายงานเดิม  
สู่ระดับที่สูงและซับซ้อนขึ้น



**เติบโตในแนวทแยง (Diagonal Movement)**

การเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปยังสายงานที่แตกต่าง  
เพื่อสร้างความท้าทายและประสบการณ์ใหม่

**เติบโตในแนวนอน (Horizontal Movement)**

การย้ายไปสายงานอื่นในระดับเดียวกัน  
เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่หลากหลาย

# ระบบสองเส้นทาง: สู่การเป็นผู้บริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญ

Dual Career Path คือการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า 2 สาย song song กัน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณค่า ซึ่งอาจไม่ต้องการหรือไม่เหมาะกับบทบาทการบริหารคน

## สายบริหาร (Management Track)



เติบโตผ่านตำแหน่งบริหารจัดการทีมและหน่วยงาน

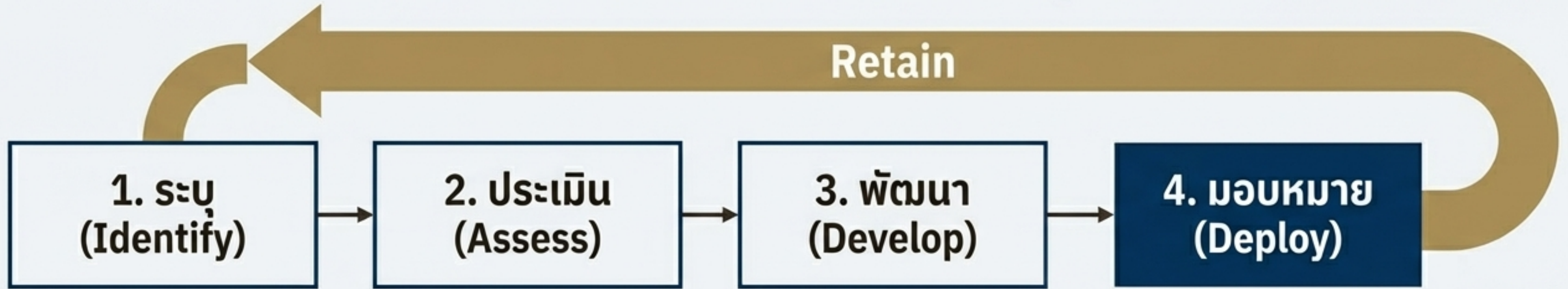
## สายผู้เชี่ยวชาญ (Technical/Expert Track)



เติบโตผ่านระดับความเชี่ยวชาญในสายงานของตนเอง โดยได้รับการยอมรับและผลตอบแทนที่เทียบเท่ากัน

**ประโยชน์:** ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาและให้รางวัลผู้เชี่ยวชาญอาวุโสที่มีความสำคัญต่อธุรกิจได้

# ขั้นตอนที่ 4: การแต่งตั้งและรักษาบุคลากร



## 1. การแต่งตั้ง (Deploy)



- คือขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ซึ่งเป็นการแต่งตั้งผู้สืบทอด (Successor) ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายอย่างเป็นทางการ



- ต้องมีการวางแผนการถ่ายทอดงาน (Knowledge Transfer) เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านราบรื่น

## 2. การรักษาบุคลากร (Retain)

### ‘การปกป้องการลงทุนของคุณ’ ('Protecting Your Investment')



- หลังจากลงทุนในการพัฒนาแล้ว ความท้าทายต่อไปคือการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High-Potential Employees) ให้อยู่กับองค์กร



- กลยุทธ์สำคัญในการรักษาบุคลากรจะถูกนำเสนอในสไลด์ถัดไป

# กลยุทธ์การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง



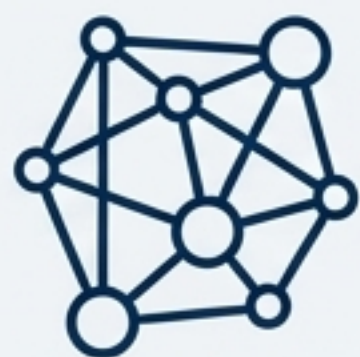
## ความท้าทายและการเติบโต (Challenge & Growth)

- มอบหมายโครงการที่สำคัญและมองเห็นได้ (High-visibility projects)
- ให้โอกาสในการนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารระดับสูง



## การยอมรับและรางวัล (Recognition & Reward)

- ผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ (Competitive compensation)
- การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การให้ความยืดหยุ่น



## เครือข่ายและการชี้แนะ (Connection & Mentorship)

- จัดโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring) กับผู้บริหารระดับสูง
- สร้างโอกาสในการสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร



## ความสมดุลและสุขภาวะ (Work-Life & Well-being)

- สนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible work arrangements)
- ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ใส่ใจในสุขภาวะกายและใจของพนักงาน

# กฎทองแห่งความสำเร็จ (The Golden Rules for Success)



1

**เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร (Link to Strategy):** แผนสืบทอดตำแหน่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนทิศทางของธุรกิจ (ที่มา: HBS)



2

**เริ่มต้นล่วงหน้าและดำเนินการเชิงรุก (Start Early & Be Proactive):** การวางแผนควรเริ่มต้นล่วงหน้าอย่างน้อย 5-10 ปีก่อนการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ที่มา: Andersen)



3

**ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Get Leadership Buy-in):** ความสำเร็จของแผนขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำสูงสุด (ที่มา: Wastewater Management Authority)



4

**สื่อสารอย่างโปร่งใส (Communicate Transparently):** กระบวนการที่โปร่งใสช่วยสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้ง (ที่มา: Andersen)



5

**วัดผลและปรับปรุงเสมอ (Measure & Adapt):** ติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ที่มา: Wastewater Management Authority)

# สร้างมรดกแห่งผู้นำเพื่ออนาคต

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่โครงการที่ทำครั้งเดียวจบ แต่เป็น ‘วงจร’ ของการลงทุนในบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ที่ได้คือองค์กรที่ยืดหยุ่น (Resilient Organization) พร้อมด้วยผู้นำสำรอง (Leadership Bench) ที่แข็งแกร่ง สามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตและ  
ละสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน

“การลงทุนที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กร  
คือการลงทุนในผู้นำแห่งอนาคต”

# Q&A

ขอขอบคุณ