

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ของ

บริษัท บี จิสติกส์ จำกัด (มหาชน)

โครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

คำนิยาม

"การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง" (Succession Planning) คือ กระบวนการการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งสำคัญของบริษัท เช่น ตำแหน่งในสายงานบริหาร ตำแหน่งที่ค่อนข้างหายากต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาและคัดเลือก เป็นต้น เพื่อรับสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อบุคคลเดิม

หลักการและเหตุผล

หลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างบุคลากรเพื่อมารับช่วงต่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสำคัญๆ ได้ทัน พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เป็นต้น ซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กร อีกทั้งยังส่งผลต่อความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยให้มั่นใจได้ว่าตำแหน่งงานสำคัญ ในองค์กรจะมีผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างแน่นอน พร้อมทั้งเตรียมวางแผนพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานอย่างเป็นระบบ บริษัทฯ จำเป็นต้องวางแผนและจัดเตรียมความพร้อมของกำลังคนทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวางแผนและจัดเตรียมความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร
2. เพื่อบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรให้มีความต่อเนื่องโดยกำหนดผู้สืบทอดในตำแหน่งสำคัญ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร
4. เพื่อวางบุคลากรที่เหมาะสมลงในตำแหน่งที่สำคัญและมีความเหมาะสม
5. เพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงานและการเติบโตทางสายอาชีพของตน
6. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่เป็น "คนดี คนเก่ง" ให้อยู่กับองค์กร

ขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)
2. การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)
3. การคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (Talent) หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)
4. การติดตามและประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)
5. การจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)
6. การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)

พิจารณาตามลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.1 ตำแหน่งงานสายบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร
- 1.2 ตำแหน่งงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลัก เช่น ตำแหน่งงานที่ต้องทำรายได้ ผลกำไรให้กับองค์กร
- 1.3 ตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน
- 1.4 ตำแหน่งงานที่หายากต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง
- 1.5 ตำแหน่งงานที่ขาดไปแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย
- 1.6 ตำแหน่งงานที่มีอัตราการลาออก (Turn Over) ของตำแหน่งงานนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูงและส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ ต้องพิจารณาตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักอะไรบ้าง ตำแหน่งดังกล่าวอยู่ส่วนไหนขององค์กร และบุคคลในตำแหน่งงานหลักจะเกษียณเมื่อใด เพื่อเตรียมความพร้อมในการเสาะหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานมาทดแทน

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)

กำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ได้แก่ "คนดี คนเก่ง และคนที่เหมาะสม" ซึ่งจะทำงานในความรับผิดชอบเกิดเป็นผลสำเร็จสูงสุด

"คนดี" พิจารณาจากความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา

"คนเก่ง" พิจารณาจากคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

"คนที่เหมาะสม" ส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติทั้งดีและเก่งอยู่แล้ว พิจารณาโดยมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะสืบทอด

สำหรับการพิจารณา "คนดี คนเก่ง และคนที่เหมาะสม" ให้พิจารณาจาก Competency ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ บุคลิก ลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็น

ถึงความรู้ทักษะ ทศนคติความเชื่อ และอุปนิสัยของพนักงาน เช่น

- ยึดมั่นคุณธรรม (Integrity)
- ประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)
- มีความรับผิดชอบ (Accountability)
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented)
- กระตือรือร้น (Energetic)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

2.2 สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ มีได้ทั้ง

ในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น

- ความเป็นผู้นำ

- วิสัยทัศน์
- การสอนและมอบหมายงาน
- การวางแผนและกลยุทธ์ในการบริหาร
- การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
- การควบคุมตนเอง

2.3 สมรรถนะในอาชีพ (Functional Competency) ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ ที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ดังนี้

2.3.1 สมรรถนะตามสายงาน (Common Functional Competency)

2.3.2 สมรรถนะรายตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency)

หมายเหตุ :

- สํารวจข้อมูลตำแหน่งงานในหน่วยงาน
- แต่ละตำแหน่งงานมีการะงานหลักอะไรบ้าง
- คุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ความสามารถ ต้องมีอะไรบ้าง
- มีความคาดหวังในแต่ละตำแหน่งเป็นรายบุคคลว่าควรมี competency อยู่ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 3: การคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (Talent) หรือ ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่งแบบฟอร์มการเสนอรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ตามระดับตำแหน่ง ให้แก่ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) เพื่อเสนอรายชื่อผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (Talent) ที่ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)

1. แบบฟอร์มเสนอรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ตามระดับตำแหน่ง

แบบฟอร์มการเสนอรายชื่อตามระดับตำแหน่ง
 ฝ่าย :

สมรรถนะในอาชีพ ระดับสายงาน : C Level / ผู้จัดการอาวุโส / ผู้อำนวยการ						
ลำดับ	รหัสพนักงาน	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งพนักงาน	หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้สืบทอด Succession Plan	เหตุผลการพิจารณาเลือก
สมรรถนะในอาชีพ ระดับสายงาน : B Level / ผู้จัดการอาวุโส / ผู้จัดการ						
ลำดับ	รหัสพนักงาน	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งพนักงาน	หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้สืบทอด Succession Plan	เหตุผลการพิจารณาเลือก
สมรรถนะในอาชีพ ระดับสายงาน : A Level / ผู้จัดการ / หัวหน้างาน						
ลำดับ	รหัสพนักงาน	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งพนักงาน	หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้สืบทอด Succession Plan	เหตุผลการพิจารณาเลือก
สมรรถนะในอาชีพ ระดับสายงาน : ระดับปฏิบัติการอาวุโส / หัวหน้างาน						
ลำดับ	รหัสพนักงาน	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งพนักงาน	หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้สืบทอด Succession Plan	เหตุผลการพิจารณาเลือก

2. ตารางประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

ตารางประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง Succession Planning								
ตำแหน่งที่จัดทำ Succession Plan :			ฝ่าย :					
ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	อายุตัว (ปี)	อายุงาน (ปี)	ระดับการศึกษา	ระดับการปฏิบัติงาน	ระดับศักยภาพ	ระดับความพร้อม
1								
2								
3								
4								
5								

แนวทางการแบ่งระดับความชำนาญการ (Proficiency Levels)

เกณฑ์	ระดับการปฏิบัติงาน	ระดับศักยภาพ	ระดับความพร้อม
Level 5	ผลงานเป็นที่พอใจมาก (Outstanding)	ทำหน้าที่เป็นบุคคลที่ให้คำแนะนำได้	ทันที
Level 4	ผลงานเป็นที่พอใจ (Good)	ต้องได้รับการแนะนำบ้างเป็นบางครั้ง	6 เดือน
Level 3	ผลงานเป็นตามมาตรฐานที่กำหนด (Average)	ยังต้องได้รับคำแนะนำ	1 ปี
Level 2	ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน (Below Average)	ทำตามสมรรถนะที่กำหนดไว้พอใช้ ต้องใช้เวลาพัฒนา	2 ปี
Level 1	ผลงานไม่เป็นที่พอใจ (Poor)	ต้องได้รับการแนะนำดูแลอย่างใกล้ชิด	3 ปี

ขั้นตอนที่ 4: การติดตามและประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)

การประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล โดยประเมินจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัท สามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสมและพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ของบริษัท ต่อไป

4.1 กำหนดผู้ประเมิน 360 องศา

- ประเมินตนเอง
- ผู้ร่วมงานประเมิน
- ผู้บังคับบัญชาประเมิน
- คณะกรรมการสรุปผลการประเมิน

4.2 กำหนดหัวข้อในการประเมิน 360 องศา (ตามเอกสารแนบท้าย)

4.3 เครื่องมือที่ใช้

- ประเมินโดยใช้แบบฟอร์มกระดาษ
- ประเมินโดยใช้แบบฟอร์มออนไลน์
- ทำแบบทดสอบทักษะความรู้
- สัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 5: การจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor)

การพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งงานถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากบริษัทฯ ระบุได้ว่าใครคือผู้เหมาะสมที่สมควรจะได้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานมากที่สุด โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและการฝึกอบรมคือการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) ที่ควรปรับปรุงผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน

การพัฒนาและการฝึกอบรมจะแตกต่างกันโดยการฝึกอบรม (Training), การสอนงาน (Coaching), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring), การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (Special Project), การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องใส่ใจ และนำมาใช้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้นการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงไม่ได้ใช้เพียงแค่เครื่องมือการฝึกอบรมเท่านั้นและไม่ใช่ว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่เพียงผู้เดียว แต่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs)

แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan –IDP)							
ความรู้ /ทักษะ /สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา (ระดับ)	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	

ขั้นตอนที่ 6: การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง

เมื่อได้ผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือการนำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ และประเมินผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

ประกาศ ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2565

(นายปัญญา บุญญาวิวัฒน์)

ประธานกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร