



การวางแผนผู้สืบทอด (Succession Plan) และ การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development)

By Jarunan Ithiawatchakul

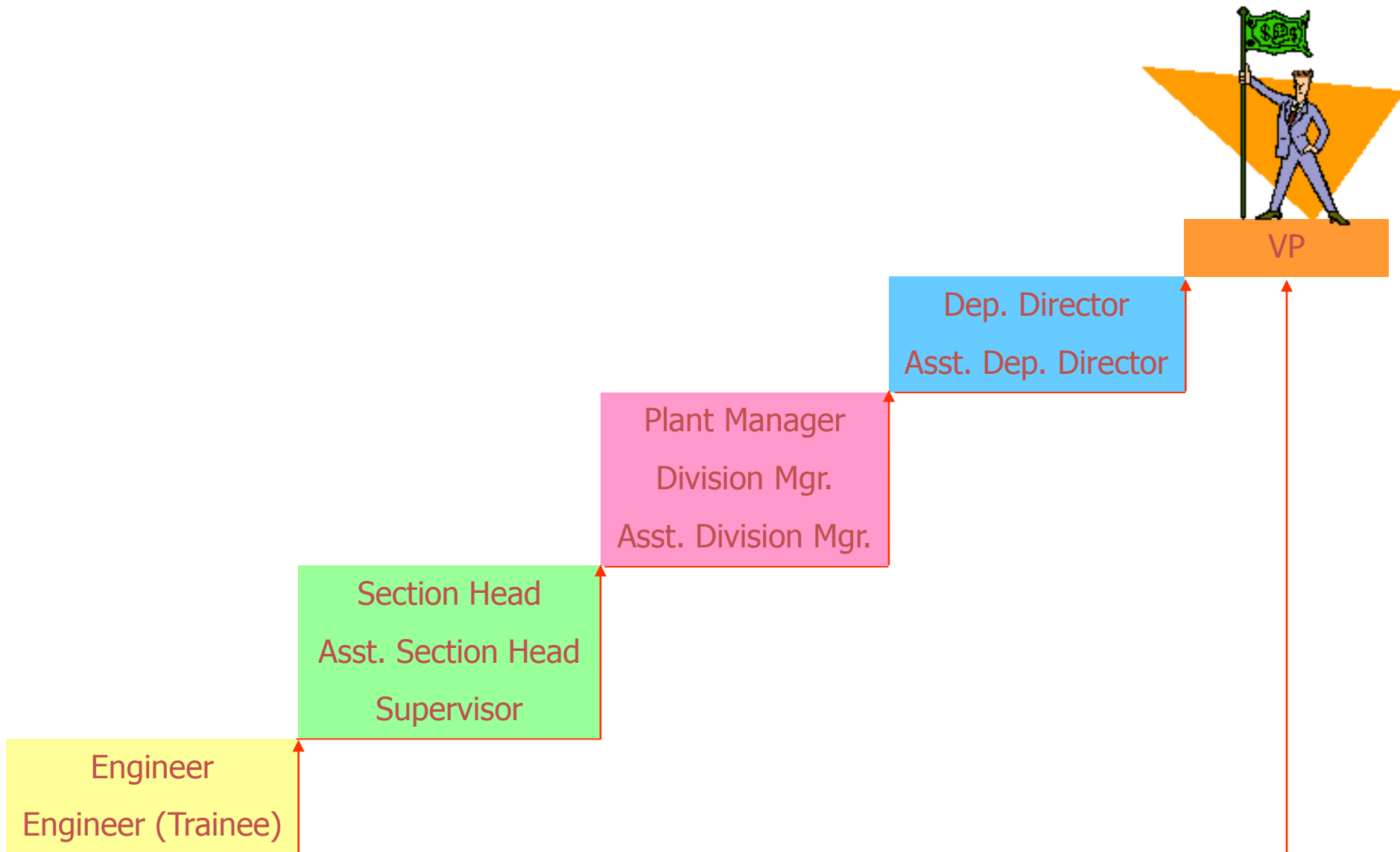
องค์ประกอบระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานใน องค์กร



เส้นทางอาชีพ (Career Paths)

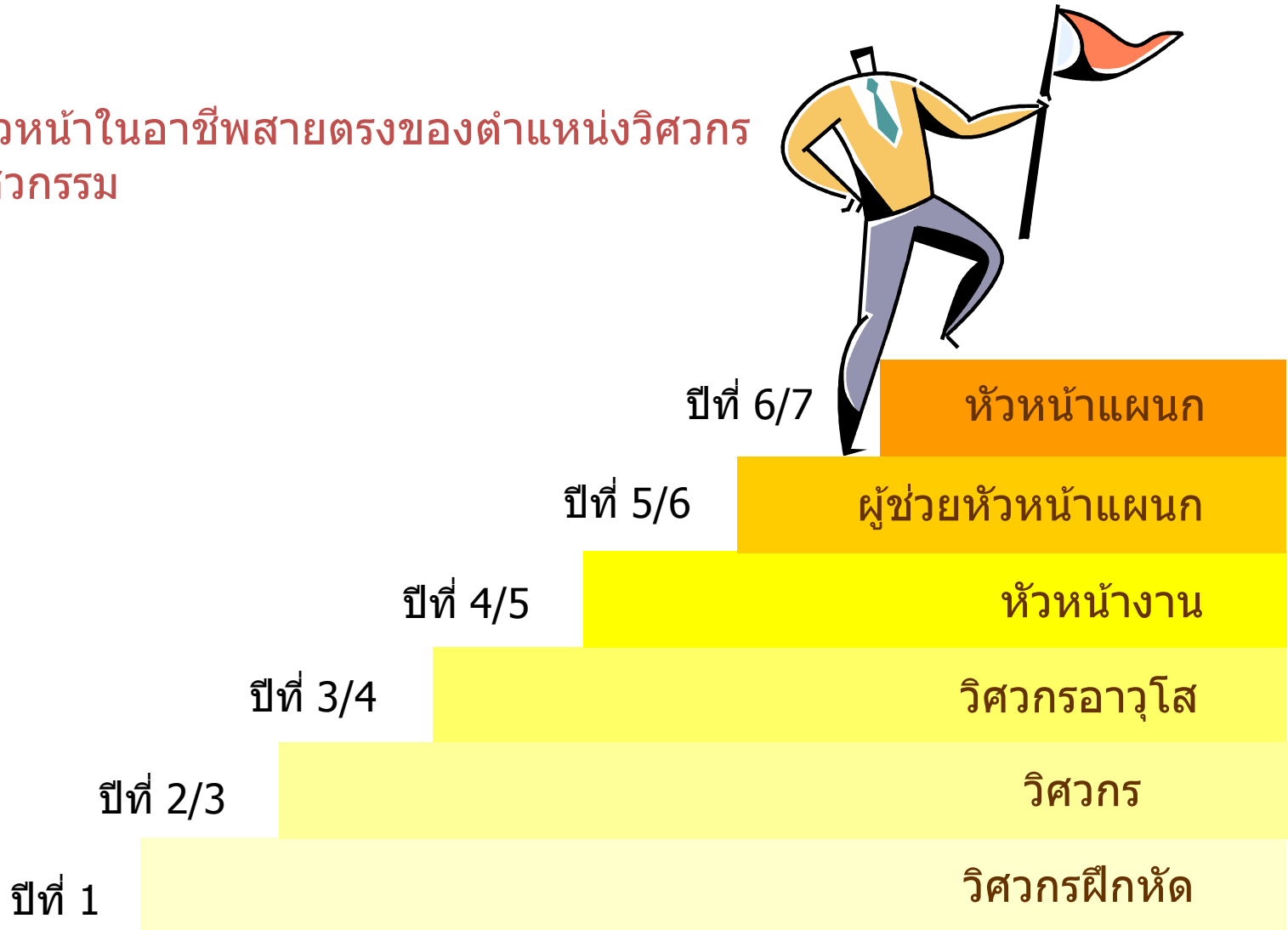
- เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในองค์กร
- รูปแบบของเส้นทางอาชีพ
 - สายตรง (Vertical / Typical Career Paths)
 - สายทะแยง (Horizontal Career Paths)
 - Dual Career (Spiral Paths)
 - Multiple Career (Transitory Paths)

ตัวอย่าง Vertical/Typical Career Path



ตัวอย่าง Typical Career Path

ความก้าวหน้าในอาชีพสายตรงของตำแหน่งวิศวกร
แผนกวิศวกรรม



ตัวอย่าง Horizontal Career Path

ฝ่ายผลิต



ผู้จัดการแผนก

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก

หัวหน้างาน

วิศวกร

วิศวกรฝึกหัด



ฝ่ายวิศวกรรม



ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก

หัวหน้างาน

วิศวกร

วิศวกรฝึกหัด

ปีที่ 5/6

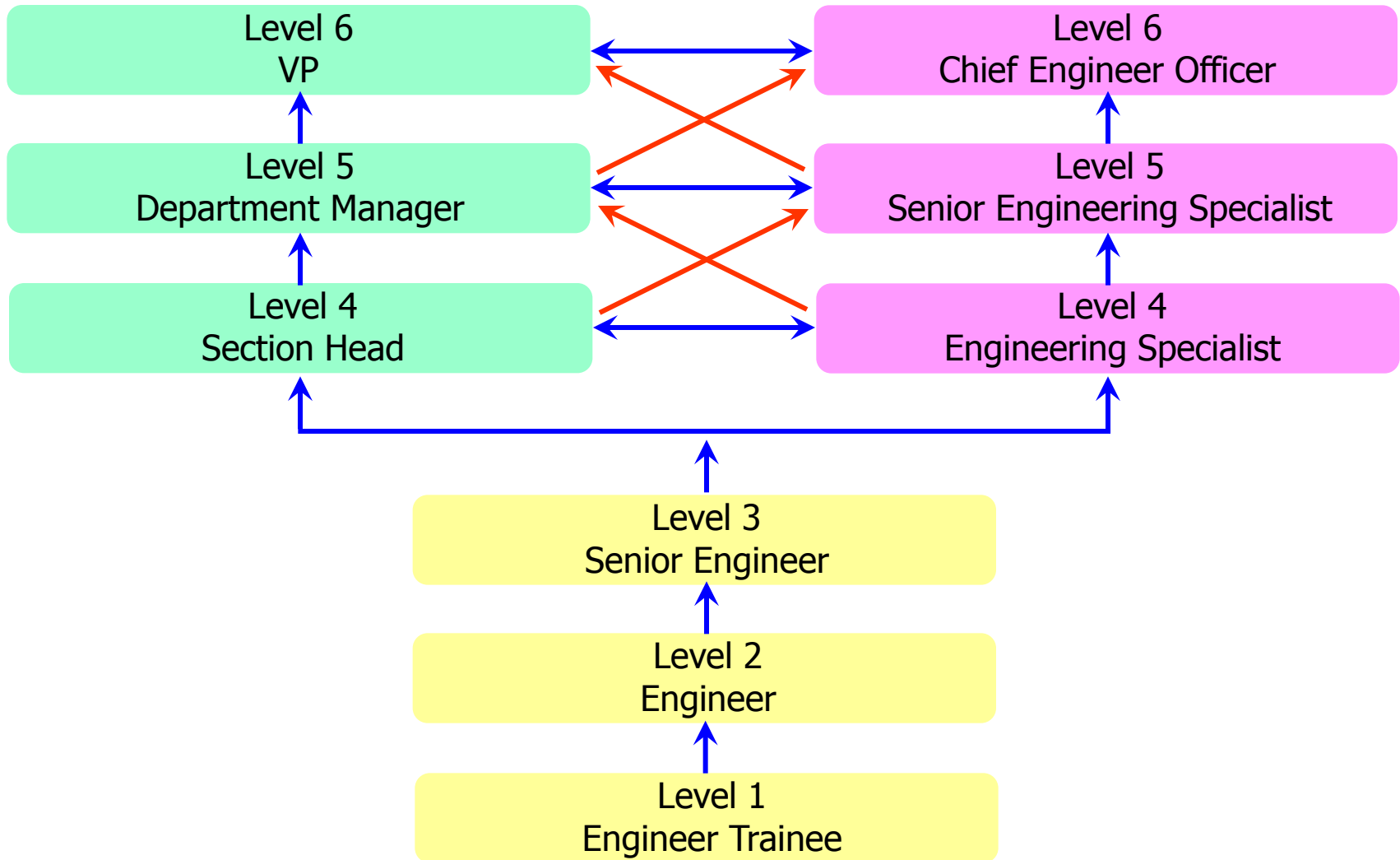
ปีที่ 4/5

ปีที่ 3/4

ปีที่ 2/3

ปีที่ 1

ตัวอย่าง Dual Career Path (SPIRAL)



ตัวอย่าง Network หรือ Multiple Career Paths (Transitory)

กลุ่มงาน	สินเชื่อ	กิจการสาขา	พัฒนารุกิจ	บุคคล
10	ผลก.ฝ่ายสินเชื่อ	ผลก.ฝ่ายกิจการสาขา	ผลก.ฝ่ายพัฒนารุกิจ	ผลก.ฝ่ายการพนักงาน
9	รอง ผลก.ฝ่าย	รอง ผลก.ฝ่าย	รอง ผลก.ฝ่าย	รอง ผลก.ฝ่าย
8	หัวหน้าส่วน	ท.ส.รายงาน	หัวหน้าส่วน	หัวหน้าส่วน
7	รองหัวหน้าส่วน	ท.ส.ธุรการกลาง	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก
6	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก	พ.พัฒนารุกิจอาวุโส	จนท.งานบุคคล
5	พ.สินเชื่ออาวุโส	พ.สินเชื่ออาวุโส	พ.พัฒนารุกิจ	พ.ทะเบียนประวัติ
4	พ.สินเชื่อ	พ.บัญชี/การเงิน	เสมียนพนักงาน	
3		พ.ต่างประเทศ		
2		พ.สินเชื่อ		
1		ออธไรซ์ เทลเลอร์		

การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

- คือ การวางแผนเลือกเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพพนักงาน ตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

Design your own career

Career Goal : ชำนาญการพิเศษ/ผอ.

Start

สมรรถนะที่จำเป็น
Competency

- คิดวิเคราะห์ (2)
- การวางแผน(2)
- ความคิดสร้างสรรค์(2)

วิธีการพัฒนา

- Formal training
(training road map)
- IDP

Readiness assessment

- Ready now
- Ready within 1-2year
- Ready within 3-4 year

move

สมรรถนะที่จำเป็น

- คิดวิเคราะห์(3)
- การวางแผน(3)
- ความคิดสร้างสรรค์(3)

วิธีการพัฒนา

- Formal training
(training road map)
- IDP

Readiness assessment

- Ready now
- Ready within 1-2year
- Ready within 3-4 year

meet

สมรรถนะที่จำเป็น

- คิดวิเคราะห์(3)
- การวางแผน(4)
- ความคิดสร้างสรรค์(3)

สมรรถนะผู้บริหาร

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารความแตกต่าง
- ความเป็นผู้นำ

วิธีการพัฒนา

- Formal training
(training road map)
- IDP

Readiness assessment

- Ready now
- Ready within 1-2year
- Ready within 3-4 year

ขั้นตอนในการออกแบบเส้นทางอาชีพ

กำหนดเงื่อนไขในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ

เขียนแผนผังแสดงเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง
ในกลุ่มงานเดียวกันและต่างกลุ่มงาน

จัดกลุ่มงานที่มีลักษณะงานและ Competency ใกล้เคียง
ไว้ในกลุ่มงาน(Job Family) เดียวกัน

ศึกษาลักษณะงานและ Competency ของแต่ละตำแหน่งงาน

ออกแบบระบบ Career Path ที่เหมาะกับองค์กร

ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับโอกาสในการก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร

ศึกษาโครงสร้างสายการบังคับบัญชา / โครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กรและ
นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรณีตัวอย่าง

Career Planning & Development

**Formulate
AIS Job Stream**

**Define
Competency for
Job Stream/Family**

**Identify Criteria for
Movement**

**Develop
Career Path Model**



Job Stream

Description

สายวิชาชีพวางแผนกลยุทธ์ Strategic Planning & Support

ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะ
ก่อให้เกิดผลสำเร็จทางทางธุรกิจโดยมีหน้าที่หลักใน
การวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ การ
จัดการ การควบคุมการตัดสินใจที่สอดคล้องกับ
กระบวนการและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของ
องค์กร

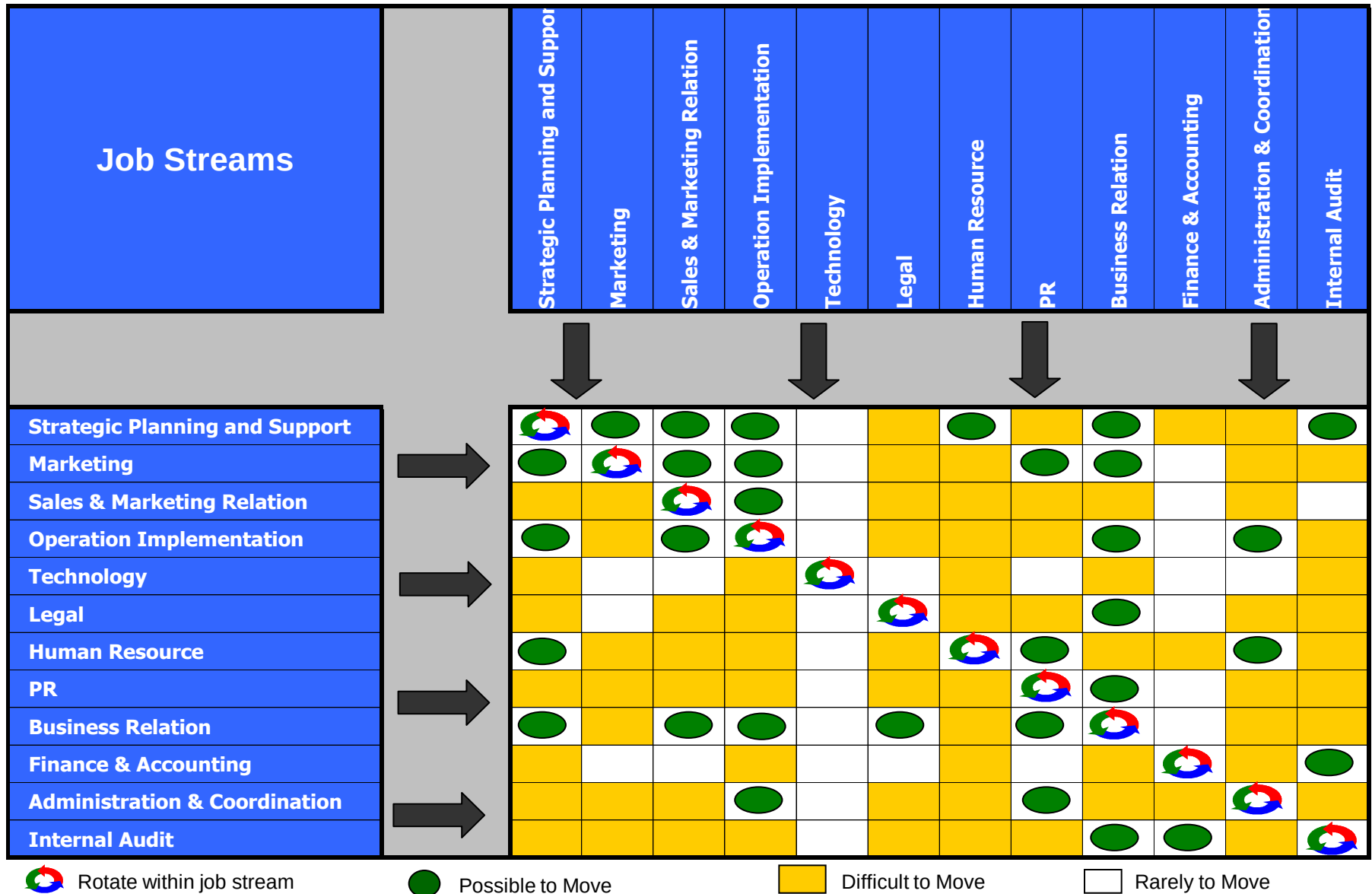
สายวิชาชีพการตลาด Marketing

ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะทาง
การตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ
ทั้งนี้ หมายรวมถึงการวางแผน การจัดการ การควบคุม
การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ

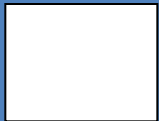
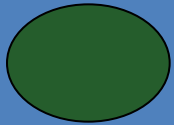
สายวิชาชีพการขายและ การความสัมพันธ์ทางการตลาด Sales & Marketing Relation

ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะใน
ด้านการขาย และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อลูกค้า
เพื่อให้บรรลุผลด้านกำไรและราคา

AIS Career Path Model



Criteria for Movement between Job Streams



The remaining percentage of possible risk factors are dependent on other factors such as past performance, educational background, past experience and potential.

Criteria for Job Movement

To initiate Job Movement, AIS established a Movement Criteria policy, which is derived from two sources:

- **Company Initiative** – Movement that is requested by Top Management (by authorization) in order to support the company's strategic or business movement.
- **Employee Initiative** – Movement that is initiated by an employee in accordance with their job change preference.

Note

- Movement initiated by the company means that the nominated employee may waive certain criteria, whereas movement initiated by an employee means that they will have to follow the job movement procedure.
- The Job Movement Process can be used as a guideline.
Management may take other factors into consideration such as Learning Ability and an employee's willingness to move.

ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพ

- พนักงาน
 - ประเมินความสนใจ และความสามารถของตนเอง
 - วิเคราะห์ทางเลือกอาชีพ
 - ตัดสินใจเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับตนเอง
 - ให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชา
 - วางแผนปฏิบัติการร่วมกับผู้บังคับบัญชา
 - ปฏิบัติตามแผน

ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพ

- ผู้บังคับบัญชา
 - ให้คำปรึกษาแก่พนักงาน
 - กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองตามแผน
 - ช่วยพนักงานวางแผน / ปรับแผน
 - ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพ

- องค์กร / ฝ่ายบุคคล
 - วางระบบในการพัฒนาอาชีพ
 - จัดสรรทรัพยากร
 - จัดที่ปรึกษาให้พนักงาน
 - จัดระบบข้อมูล
 - จัดทำโครงการฝึกอบรม / พัฒนาพนักงาน

วงจรอาชีพ (Career Cycle)

- Trial Stage
 - Establishment Stage
 - Mid-Career Stage
 - Late Career / Decline Stage
- ค้นหาตัวเอง เลือกอาชีพ
 - ช่วงสร้างความก้าวหน้า
จริงจังกับงาน
 - ช่วงสรรหาความมั่นคง
พยายามรักษาตำแหน่งงาน
 - ยอมรับการเสื่อมอำนาจ
 - อยากทำหน้าที่ที่ปรึกษา

การวางแผนการพัฒนาแต่ละช่วงอาชีพ

- Trial Stage
 - ฝึกประเมินความสนใจ
การเลือกอาชีพ
- Establishment Stage
 - ให้ทำงานที่ท้าทาย
พัฒนาความรู้เฉพาะด้าน
พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ให้โยกย้ายงานทุก 3-5 ปี
- Mid-Career Stage
 - พัฒนาความรู้เทคนิคใหม่ๆ
ฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน
โยกย้ายหมุนเวียนตำแหน่งงาน
- Late Career / Decline Stage
 - วางแผนการเกษียณ
พัฒนาบทบาทการเป็นที่ปรึกษา
ให้มีส่วนร่วมการทำ Succession Plan
ให้คำแนะนำการใช้ชีวิตหลังเกษียณ

ระดับแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

- การวางแผนพัฒนาเป็นกลุ่ม
- การวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล
(IDP- Individual Development Plan)



การวางแผนผู้สืบทอด (Succession Plan)

Succession Planning

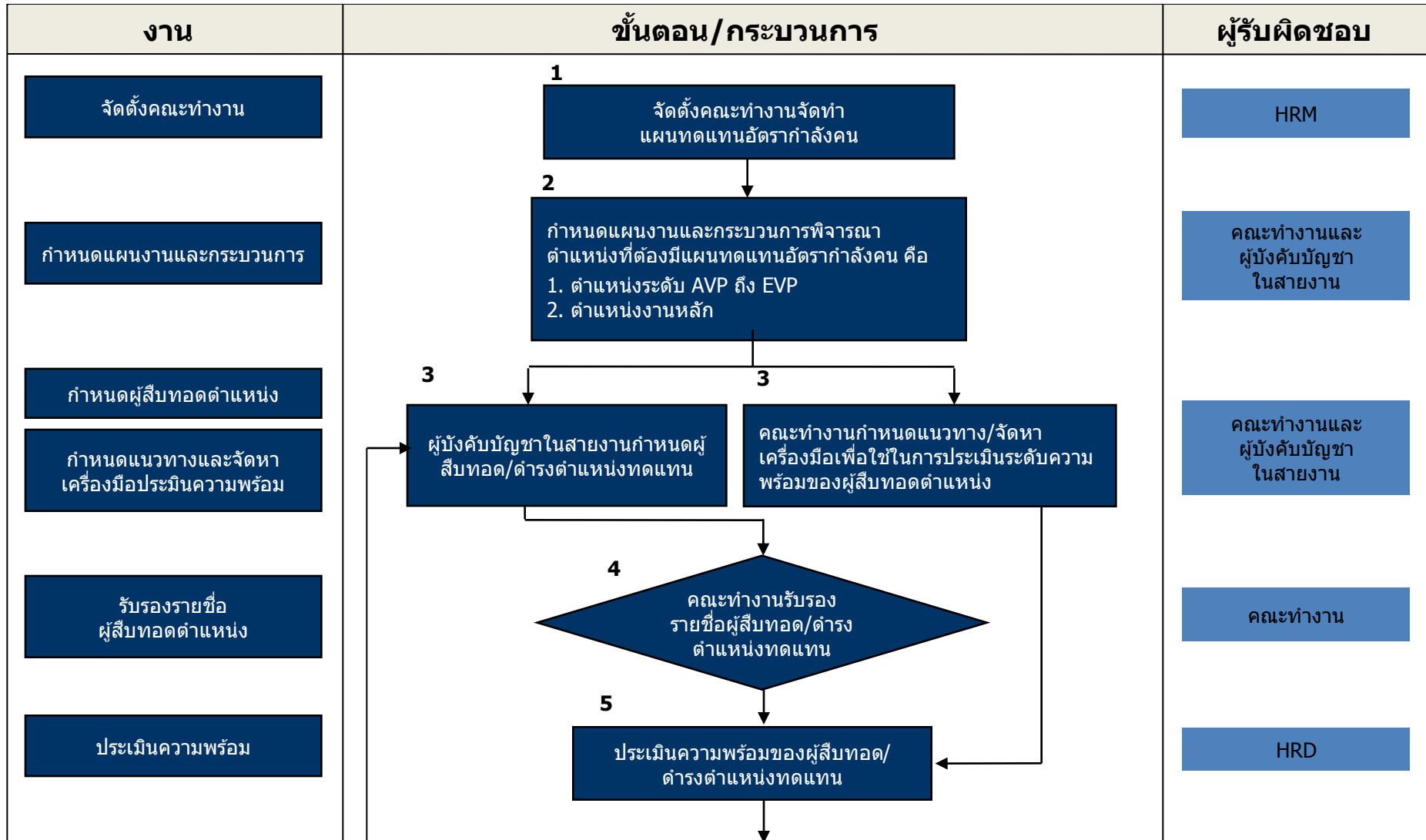
คือ การค้นหาและเตรียมวางบุคลากรขององค์กรเพื่อการพัฒนา เพื่อรับสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อจากผู้บริหารที่นั้งอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน

Human Resource	HR Management	Career	Development Plan
พนักงานปฏิบัติการ	Management Trainee	Regular Track	General Training Roadmap
ระดับกลาง	Talent Management	Fast Track	Specific Training + IDP
ระดับบริหาร	Succession Planning	Specific Target Track	Role Specific Development Roadmap + IDP

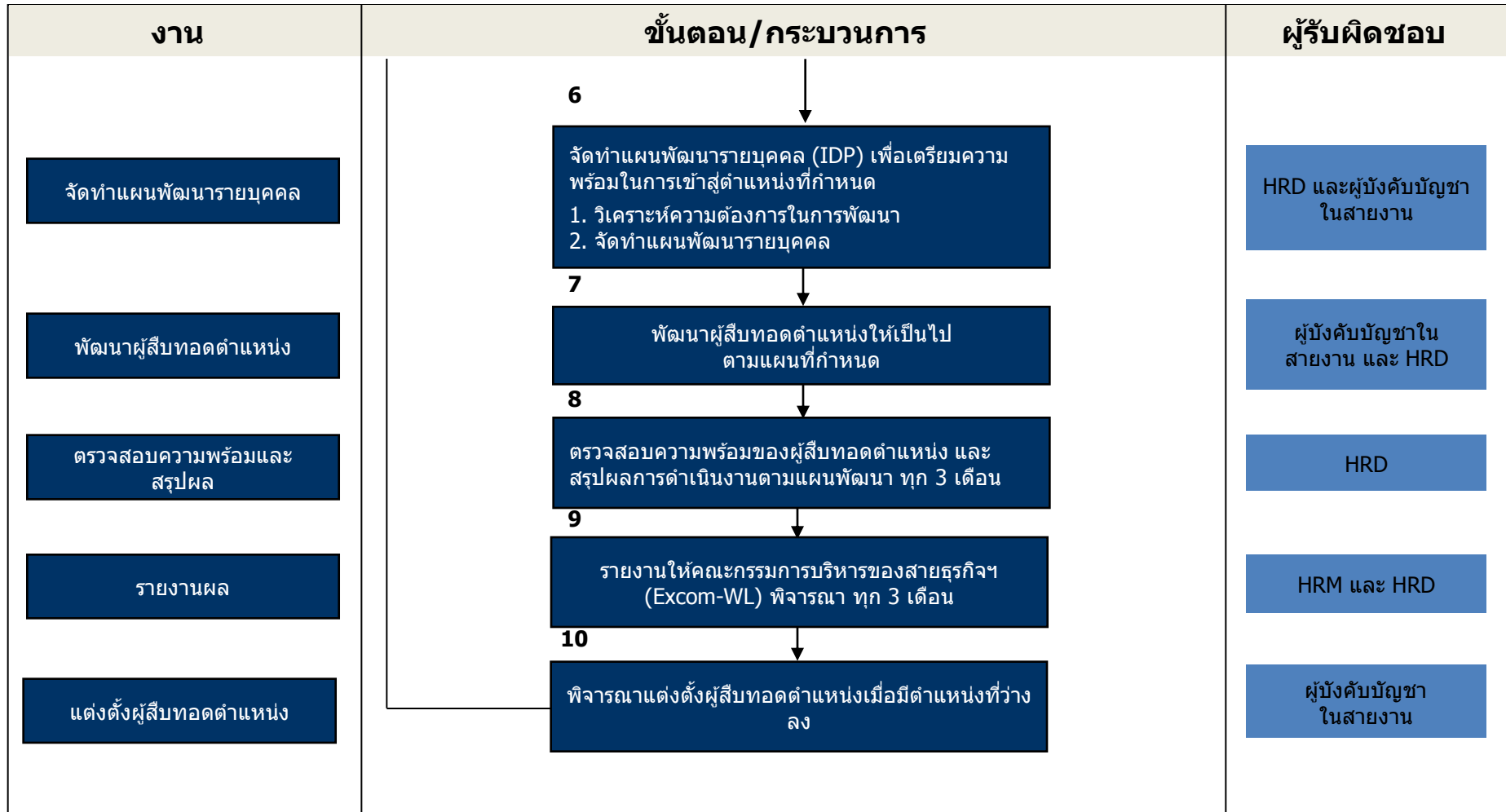
ระบุตำแหน่งงานสำคัญ (Critical position)

Critical position	ระดับบริหาร	ผู้อำนวยการ	ตำแหน่งงานใหม่
Identification	Candidates	Candidates	Candidates
Assessment			
Development Plan			
Readiness Evaluation			

Successor Develop Plan



Successor Develop Plan

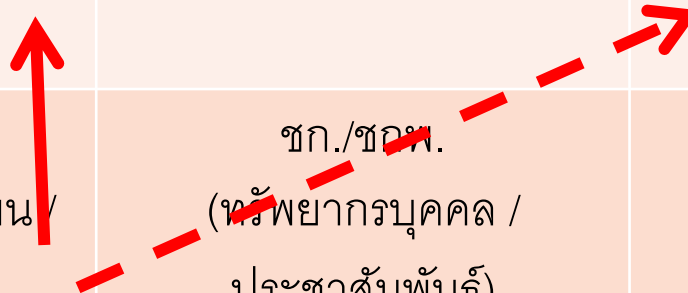


3 R assessment



Risk Assessment

Role	Policy	Coordinating	Operation
Direction	ผอ.สำนัก (สยป. ผังเมือง)	หัวหน้าสำนักงาน ก.ก.	
Strategic	รอง ผอ.สำนัก (สยป. ผังเมือง)	รอง ผอ.สำนัก/ผช.ห.สกก./ ผอ.สพข./ผอ.กกจ.	ผอ.เขต / ผช.เขต / ผอ.กองกลาง
Tactical	ชก./ชกพ. (วิเคราะห์นโยบายและแผน / ผังเมือง)	ชก./ชกพ. (ทรัพยากรบุคคล / ประชาสัมพันธ์)	ชก./ชกพ. (จัดการงานทั่วไป)
Implement	ปฏิบัติการ (วิเคราะห์นโยบายและแผน / ผังเมือง)	ปฏิบัติการ (ทรัพยากรบุคคล / ประชาสัมพันธ์)	ปฏิบัติการ (จัดการงานทั่วไป)



Succession Planning Inventory

Incumbent

TITLE			
Name			PG
Age	Service Year	Time in Position	Salary Index
Performance	Potential	Criticality	Next Position

Successor

Successor

Rank#1

Rank#2

TITLE			
Name			PG
Age	Service Year	Time in Position	Salary Index
Performance	Potential	Criticality	Readiness

TITLE			
Name			PG
Age	Service Year	Time in Position	Salary Index
Performance	Potential	Criticality	Readiness

Readiness :

R/0 = Qualified to move now

R/1 = Within 1-2 years

R/2 = Within 2-3 years

R/3 = Within 3-5 years

Mentoring Program

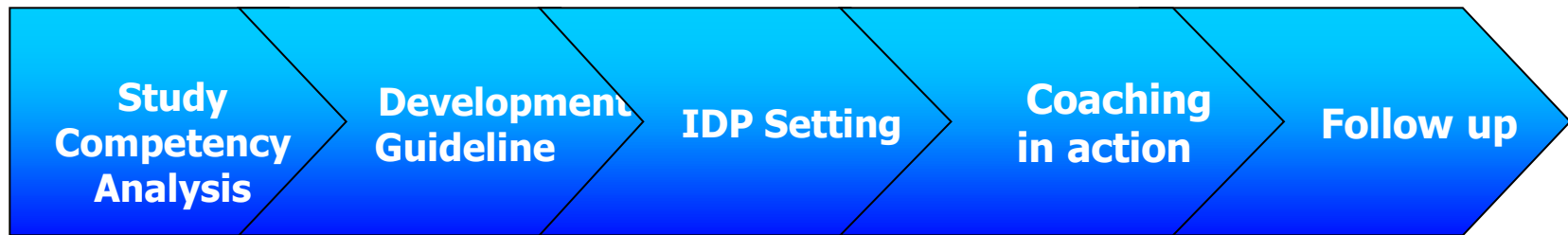
Timeline

Oct – Dec 06

Jan – Sept 07

Oct 07

Process



Tool

• Competency Profile Match up

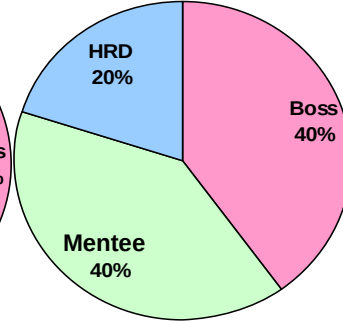
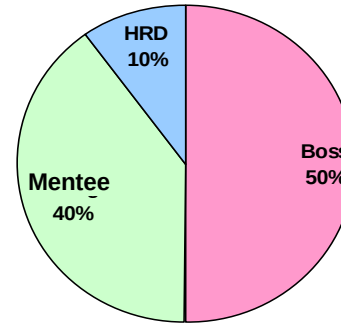
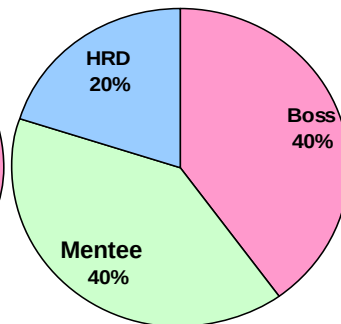
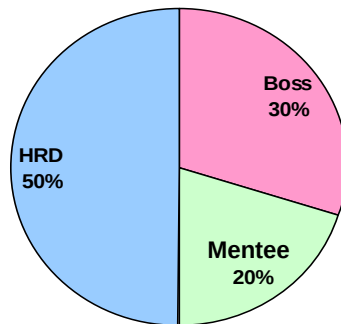
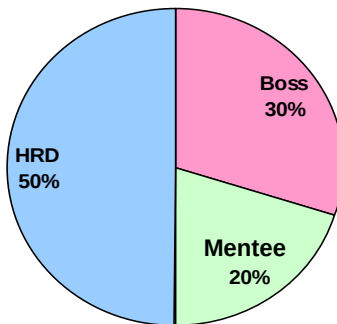
• People & Task Management Development Guide

• IDP Meeting

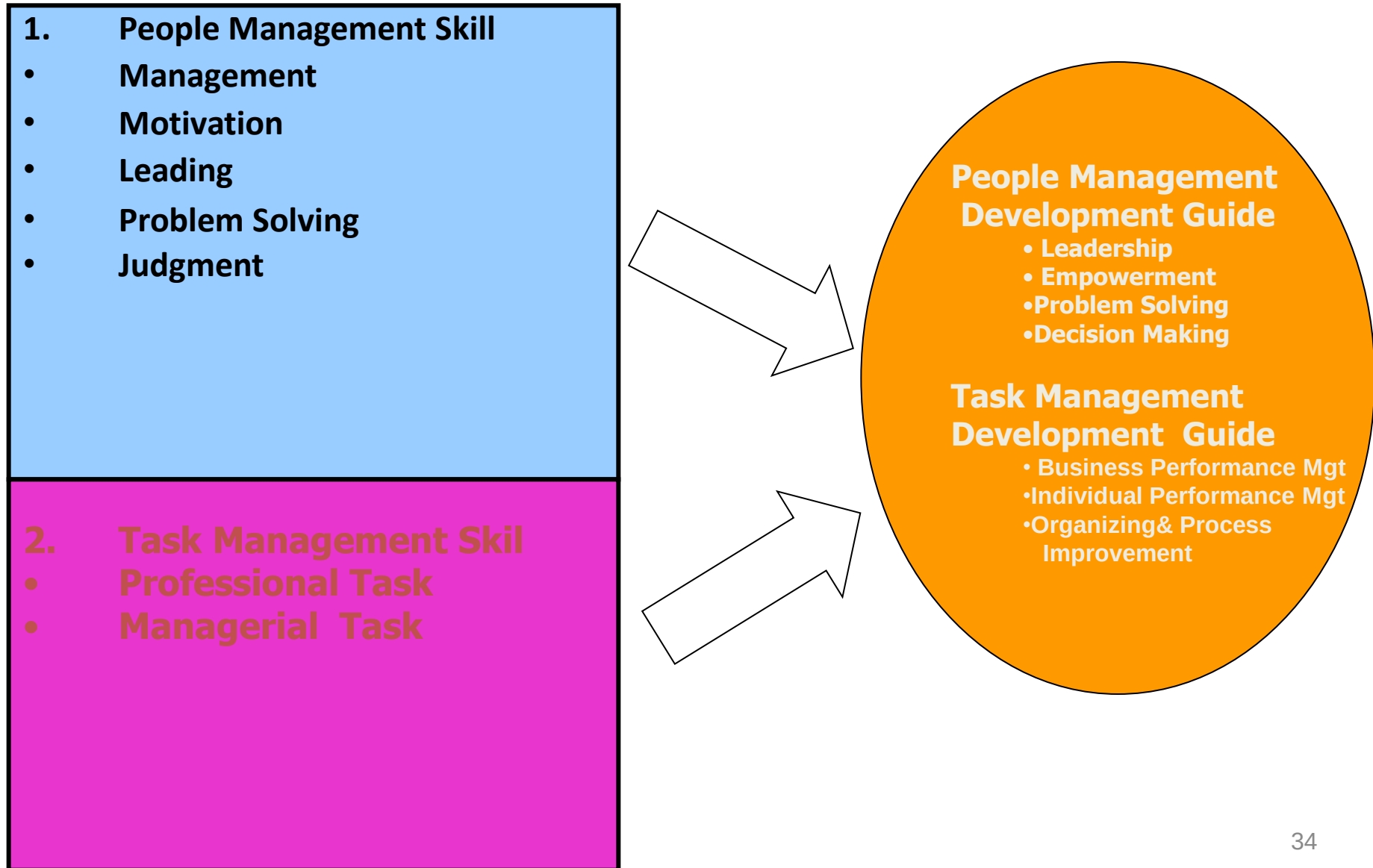
• Mutual Agreement

• Monitor & Feedback
• Re-Assessment by 360 degree feedback

Involvement



Development Guideline from Risk Management Committee



Mentee Coaching Pack

comprises of :

IDP Form

- IDP Form
 - People Management
 - Task Management
- Monitoring & Feedback Form

Information

- Competency Assessment Results :
 to be job profile VS. as is personal profile
- Mentee Personal Data (i.e. work experience , training record, promotion and transfer history etc.)
- Extended DISC
- Development Guide
 - People Management
 - Task Management

Most Critical Skills Needed in the Future for Leader Effectiveness



 % of leaders effective in these skills

Research of Jazmine Boatman & Rich Wellins (ASTD)

ความท้าทายของงาน HR



1. สร้าง “Model คนที่ใช้” ขององค์กรให้ทันเวลา
(Talent Model)
2. สร้างความพร้อมของผู้นำ
(Creating ‘A’ Player for Capability Growth)
3. กระตุ้นผลักดันผลงานของพนักงาน
(Talent Engine)
4. สร้างความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจที่ดี
(Employee Engagement)
5. เพิ่มมูลค่าและคุณค่าทางธุรกิจ
(Pay Versus Performance)



- การบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลงานและความสำเร็จที่ยั่งยืนแก่องค์กร

Effective Talent Management Practices are key drivers of high performance and organization sustainable success

ตัวเร่งปฏิกิริยาของการบริหารดาวเด่น



ปัจจัยภายนอก

- พฤติกรรมของลูกค้า
- การแข่งขันทางธุรกิจ
- เทคโนโลยี
- ภาวะเศรษฐกิจ
- ฯลฯ

ปัจจัยภายใน

- ระดับความสามารถของบุคลากรในสายวิชาชีพต่าง ๆ
- อัตราการลาออก
- ระดับความผูกพันต่อองค์กร
- ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงาน
- ฯลฯ

การบริหารดาวเด่นเน้นอะไร



- บริหารให้เป็นกลยุทธ์ ไม่ใช่เป็นแค่โครงการ
- เน้นการกำหนดคุณลักษณะดาวเด่นที่ถูกต้อง
- เน้นเพื่อสร้างคนทดแทน และพัฒนาไว้พร้อมเป็นผู้นำสำรอง
- เน้นกำหนดสัดส่วนของจำนวน Talent ที่เหมาะสม
(อัตราเติบโต : อัตรากำลังคนที่เพิ่มขึ้น)
- เน้นการวัดผลเชิงคุณค่าธุรกิจ

ระบบการบริหาร Talent ควรเปิดหรือปิด



เปิด

- พนักงานรู้ความคาดหวังชัดเจน
ว่าเป็นการสร้างโอกาสและ
การพัฒนาให้แก่พวกเขา
- รับรู้เชิงบวกต่อองค์กรจากพนักงาน
ทั่วไป (ใน-นอก) ว่าเป็นองค์กรที่
มุ่งพัฒนาคนอย่างจริงจัง
- การดูแลรักษา ยกย่องชมเชย
ทำได้อย่างชัดเจน
- ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ

ปิด

- เกิดความไม่ชัดเจนในการดำเนินงาน
ไม่แน่ใจความต่อเนื่อง
- พนักงานไม่รู้ลึกกุดตัน
- ปรับเปลี่ยนง่าย เพราะไม่ต้อง
Commit
- ผู้เกี่ยวข้องอาจไม่ให้ความร่วมมือ
ต่อเนื่อง

Talent Management Framework



1. กำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ

- Talent Model
- Assessment tools and methodologies
- Talent classification

2. ฝึกอบรมและพัฒนา

- Learning styles
- Development activities
- Development approach

3. เพิ่มความรับผิดชอบ

เพื่อสร้างความก้าวหน้า

- Accountability for different talent types
- Enabling mechanisms
- Fully Utilization

4. ชี้วัดผลสัมฤทธิ์

- Lead / Lag measures

1.กำหนดคุณลักษณะที่ ต้องการ



การกำหนดคุณลักษณะ Talent



สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กร

- ภาวะผู้นำ
- ความคิดสร้างสรรค์
- ทักษะที่ดี
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- มีผลการปฏิบัติงานดี
- ฯลฯ



- นำเสนอรายชื่อพนักงานที่ผ่านหลักเกณฑ์ (Eligible List) และ Performance & Potential Grid Analysis (PPGA)

โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้

- **Attitude** : มีทัศนคติในการทำงานที่ดี ทั้งต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
- **Acceptability** : เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกระดับ
- **Learn ability** : มีความสามารถในการเรียนรู้
- **Performance** : มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ย 2 ปี ย้อนหลังในระดับดีเยี่ยม / ดีมาก (Grade 1 – 2)
- **Potential** : มีศักยภาพสูง (ระดับ High) ที่บ่งชี้ว่า มีแนวโน้มเติบโตเป็นผู้บริหาร / ผู้เชี่ยวชาญได้ในอนาคต
- **Competency** : มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงานอย่างเห็นได้ชัด

Talent Model



The SHIN's existing model is identified into 2 categories:

Common Leadership Profile

Desired leadership qualifications for Shin's leader

Specific Leadership Profile

Desired leadership qualifications for each job leader

Common Competencies & Personalities		Specific Leadership Competencies and Personalities			
		Business Units	Project Mgmt Expert	Technical Expert	Support Expert
<u>Competencies</u> - Business Acumen - Strategic Vision - Decision Making - Change Championship - Influencing & Partnering - Results Orientation - Quality Excellence - Cognitive Capacity - Problem Solving	<u>Desired Personalities</u> - Innovative - Want Challenge - Dynamic - Integrity - Open/ Reflective - Enlist Cooperation - Resilient - Self-motivated - Assertive - Effective Enforcing	<u>Competencies</u> - Business Performance Management - Initiative	<u>Competencies</u> - Project Management - Leverage Diversity	<u>Competencies</u> - Analytical - Industry Acumen	<u>Competencies</u> - Organizational Awareness - Operational Effectiveness
	<u>Drawback Personalities</u> - Defensive - Micromanagement - Self Critical - Blindly Optimistic - Imperceptive	<u>Personalities</u> - Persistent - Decisive - Risking	<u>Personalities</u> - Planning - Precise - Organized	<u>Personalities</u> - Eager to learn - Analyze Pitfalls - Helpful	<u>Personalities</u> - Diplomatic - Warmth / Empathy - Self-acceptance



What to be Measured

Assessment Tools

1. Young Leaders Group
2. A: Attitude / Acceptability &
3. L : Learn ability
4. P : High Performance : Grade 1,2 and High Potential
5. C: Competency

1. Past Performance
2. Executive Judgment

1st Step 500 Candidates



2nd Step 184 Candidates



Tools for Selection

- Harrison Interview
- Leadership test
- Executive Judgment

3rd Step 56 Talent



Tools for Development

- Group Activity
- Leadership Questionnaire

1. Common Competencies & Personalities

1. Specific Competencies & Personalities

ตัวอย่าง Assessment Approaches and Tools



These assessments are a result from your perspective based on the set of assessment tools illustrated below:

Common Leadership Profile

Qualification

Common Competency

- (1) Situational Based Assessment
(Competency Questionnaire)
- (2) Boss's Assessment
(Competency Questionnaire)

Common Personality

Self Assessment (InnerView)

Specific Leadership Profile

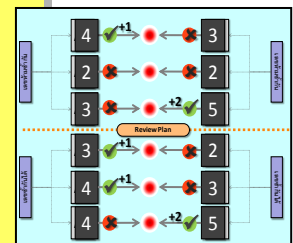
Qualification

Specific Competency

Business Case (Group Activity)

Specific Personality

Strategic Game (Group Activity)



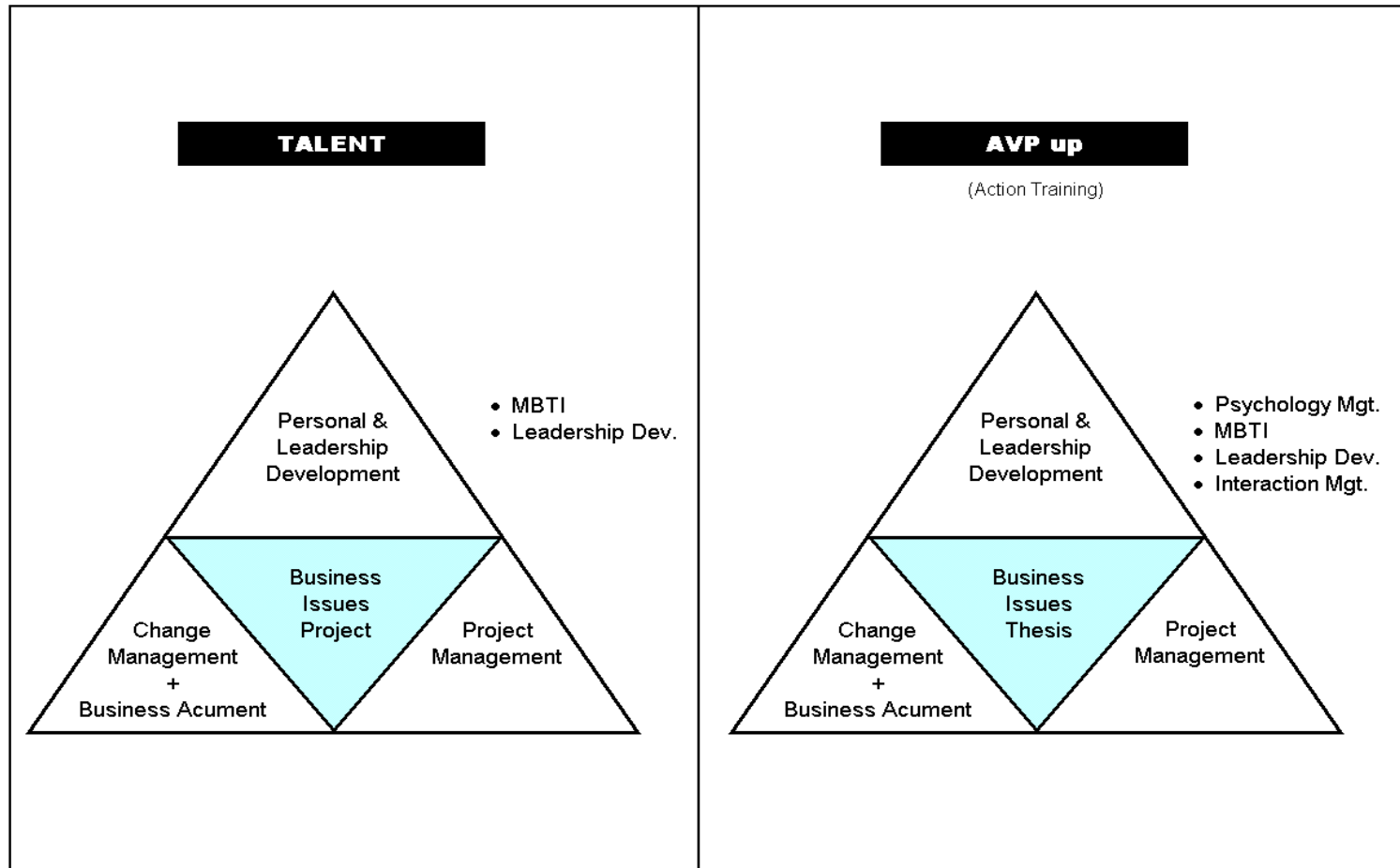
2. ฝึกอบรมและพัฒนา



ตัวอย่าง Shin-Group Development Framework



Corporate Leader group one was developed according Shin-Group development framework





ตกลงร่วมกับหัวหน้างาน
และกรอกใบประเมินดังนี้

Competency: _____

Group of Competency ☐ Common Leadership Competency ☐ Specific Leadership Competency

Development Goal	Development Activity & Code	Description of Activities	Timeline	Involvement of Others/ Note

Mobilization:

☐ Work with strong senior executive team _____

☐ Work in variety of roles / job

☐ Work in new BU _____

☐ Work in new function area _____

☐ Work with a diverse group of people _____

Additional Comments by Manager

Participant Signature:	IDP setting Date:	Date to Review:
Manager Signature:	IDP setting Date:	Date to Review:



ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล มีกระบวนการดังต่อไปนี้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ		
	ผู้ถูกประเมิน	หัวหน้า	HRD
<u>ขั้นตอนที่ 1</u> อ่านผลการประเมินศักยภาพรายบุคคล	✓	✓	
<u>ขั้นตอนที่ 2</u> พิจารณาเลือกว่าจะทำการพัฒนาศักยภาพ (Competency) ใด โดยเลือกได้ 2-5 ตัว	✓	✓	
<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พิจารณารูปแบบการพัฒนา โดยพิจารณาจากคะแนนที่ตนเองได้รับ และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม	✓	✓	
<u>ขั้นตอนที่ 4</u> กรอกรายละเอียด Competency และวิธีการพัฒนาดลงในแบบฟอร์ม IDP	✓		
<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กำหนดกรอบเวลาในการพัฒนา และการติดตามผลร่วมกับหัวหน้า	✓	✓	
<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งแบบฟอร์ม IDP ให้กับ HRD		✓	✓

**ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้ผลสูงสุด
จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากตัวคุณเองและหัวหน้า**



SAMPLE: IDP Planning Workshop





During Workshop : IDP Discussion

1. Create a relaxed atmosphere with opened communications
2. Discuss the need and goal of development of individual
3. Fine-tune and agree on development options

Development Practice



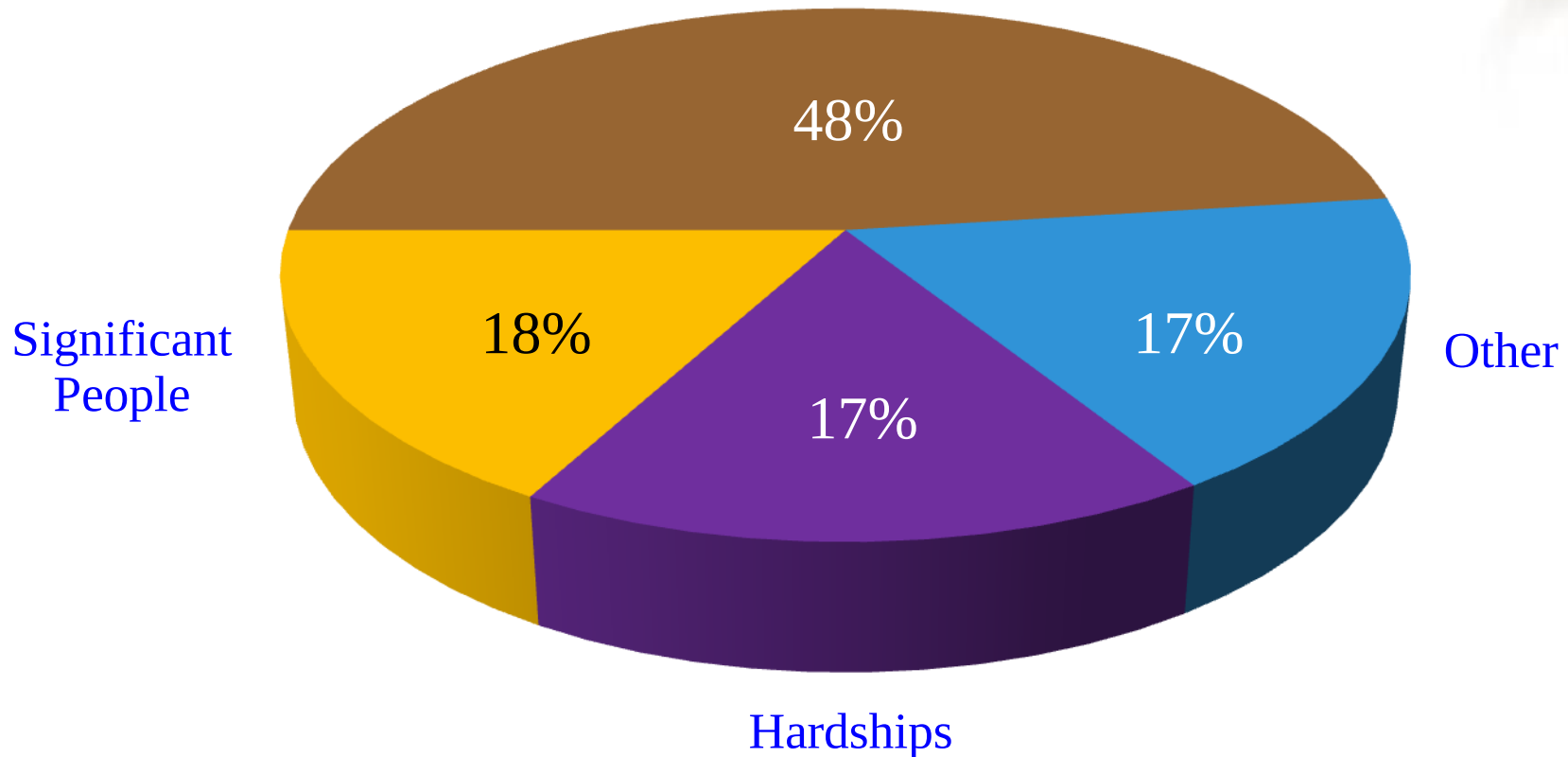
- เน้นใช้วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความต้องการส่วนบุคคล เพื่อให้พัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- ผสมผสานรูปแบบการพัฒนาในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น

ตัวอย่าง

How Executives Learn to be Successful



Challenging Assignments



Research from the Center for Creative Leadership

Stretch Assignment



- เป็นการมอบภารกิจที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนา ทักษะด้านการจัดการกับปัญหาที่ยากสลับซับซ้อน และมี ประเด็นของงานในวงกว้างมากขึ้น



วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	กลุ่ม Generalist Track	กลุ่ม Specialist Track
1. การฟื้นฟูสถานะทางธุรกิจ	แต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการ / ผู้บริหารของบริษัทที่อยู่ระหว่างปรับตัวทางธุรกิจ	แต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าสายงาน IT ในหน่วยงานที่ต้องนำ IT ไปปรับขั้นตอนในการทำงานใหม่
2. การควบรวมกิจการ	แต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการโครงการ	แต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาเฉพาะด้าน
3. การปรับเปลี่ยนธุรกิจ	แต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการด้านการพัฒนาธุรกิจ	แต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าโครงการที่รับผิดชอบแผนกลยุทธ์ในเรื่องที่มีความเชี่ยวชาญ
4. การจัดตั้งหน่วยงาน	แต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารของธุรกิจที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง	ช่วยก่อตั้งสายงานต่าง ๆ และสร้างระบบงานของบริษัทที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง
5. การจัดการสถานการณ์ที่คลุมเครือ	แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดๆ ที่ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ	

Short-Term Experiences



- เพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เช่น
- การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงานเพื่อศึกษาพฤติกรรม รูปแบบวิธีการทำงานที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง
- การเข้าร่วมประชุมในเรื่องที่สำคัญแทนผู้บริหาร
- การเป็นผู้แทนเพื่อปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือไม่คุ้นเคย
- การเข้าร่วม Executive Meeting ในโอกาสต่าง ๆ
- การสรุปบทความ / ประเด็นงานที่น่าสนใจ และนำเสนอที่ประชุมฝ่ายบริหาร
- การฝึกเป็นหัวหน้าทีมงานแบบ Project / Matrix Team

Lateral Rotation

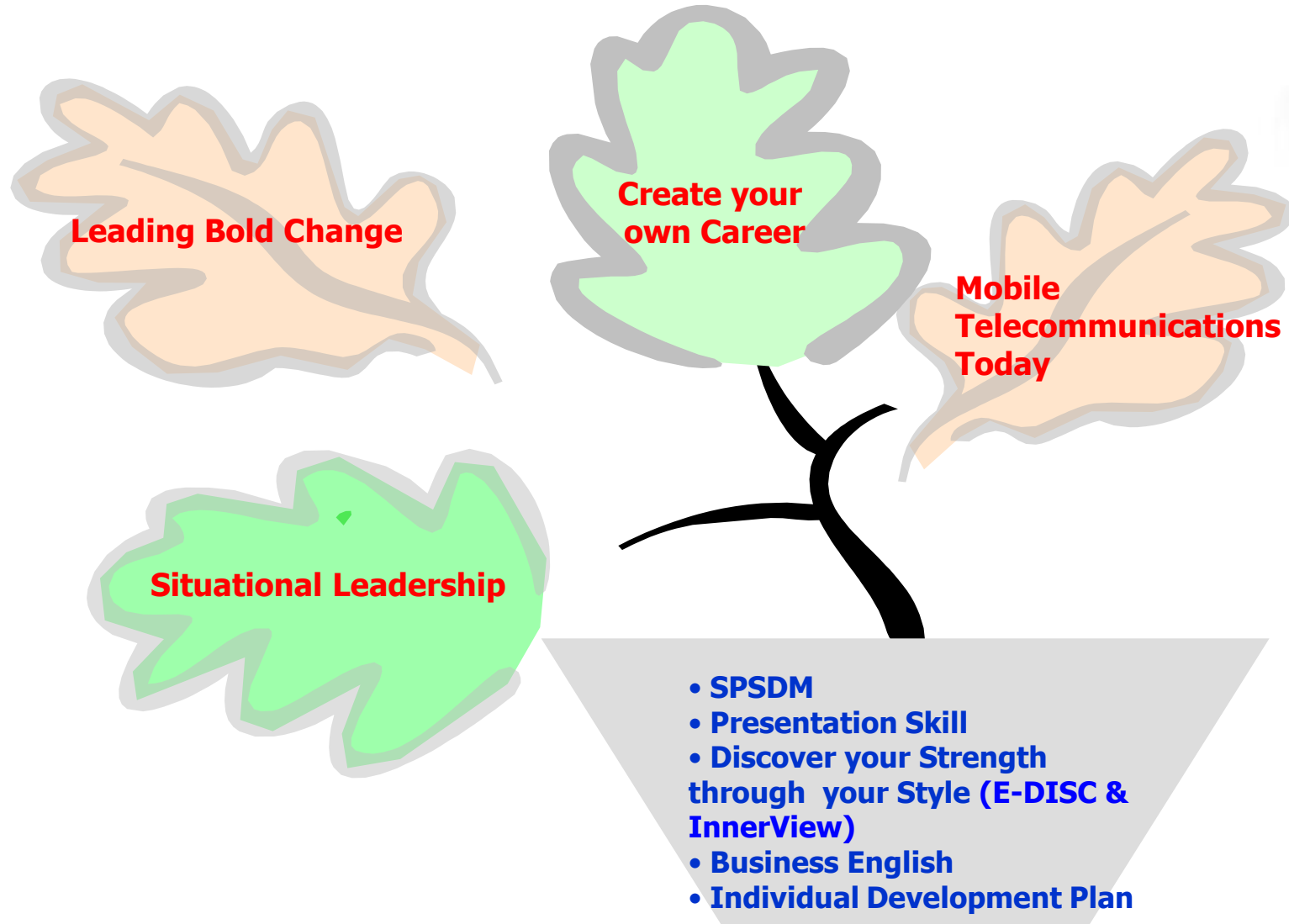


- เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกันที่ต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเสริมความรู้ในงานประเภทอื่น และทำให้เกิดมุมมอง และเข้าใจสภาพแวดล้อม ของงานส่วนอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น

Education / Training Program



- เป็นการให้ความรู้ / ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป



Coaching & Mentoring Program



เป็นการเรียนรู้ภายใต้การดูแล และสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์ที่เป็นที่ยอมรับ โดยอาจอยู่ในรูปของ

ผู้ฝึกสอนงาน (Coach)

- คือ ผู้ที่ส่งเสริม / กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถผสมผสานความต้องการขององค์กร และตนเองได้อย่างเหมาะสม
- เป็นผู้ชี้แนะถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจการตัดสินใจทางการบริหาร แนวทางการปรับตัว และแบบอย่างการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

พี่เลี้ยง (Mentor)

- คือ ผู้ที่ให้การสนับสนุน ชี้แนะโอกาส / แนวทางการพัฒนา รวมถึงการให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในองค์กรในหลายมิติมากขึ้น
- เป็นผู้ที่ถือได้ว่าปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องที่พนักงานควรได้รับการพัฒนาซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีระดับตำแหน่งงานที่สูงกว่า หรือเทียบเท่ากันก็ได้

การ Coaching



- เพิ่มความเชื่อมั่น
- เสริมสร้างความสัมพันธ์

เป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเชื่อมั่น

Job Mobilization



การเรียนรู้โดยการมอบหมายให้ไปปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานใด
หน่วยงานหนึ่งในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้มีโอกาสดำเนินการสัมผัสกับ
การปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ต่างออกไป

- กำหนดลักษณะงาน หน่วยงาน ระยะเวลาที่ต้องการจะให้ไปเรียนรู้
- ระบุรายละเอียดของงานที่จะให้ไปปฏิบัติ
- ให้จัดทำรายงานสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้รับ

Taskforce in Project Assignment



การเรียนรู้โดยเข้าร่วมเป็นคณะทำงานในโครงการที่ได้รับมอบหมาย
เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายยิ่งขึ้น

- มอบหมายให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานในโครงการ พร้อมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และผลการเรียนรู้ที่คาดว่าจะได้รับ
- ให้มารายงานความคืบหน้าของโครงการและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานในโครงการเป็นระยะ ๆ

On-the-Job Experience



การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง

- กำหนดงานที่จะให้ลงมือปฏิบัติ พร้อมแจ้งผลการเรียนรู้งานที่ควรจะได้รับ
- สอนและแนะนำหลักการ วิธีการดำเนินงาน และแจ้งข้อคำนึงถึงต่าง ๆ ที่ต้องดูแลเป็นพิเศษ
- ติดตามเพื่อประเมินผลการเรียนรู้

Near-the-Job Coaching



การเรียนรู้โดยการติดตามสังเกตการณ์การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
จากผู้สอน และได้รับการชี้แนะสอนงานในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน
นั้นๆ โดยทันที

- กำหนดประเด็นการเรียนรู้ที่ต้องการจะไปสัมผัสจากการปฏิบัติงานจริง
- มีการจัดทำ Coaching Plan เพื่อกำหนดประเด็นการเรียนรู้ ผลที่
ต้องการจะได้รับ และระยะเวลาในการ Coach
- ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้จาก Coaching Plan

ชมวีดีโอ

Near the Job Coaching



รูปแบบวิธีการ **Coach**
Near the Job

Meeting Observation



การเรียนรู้โดยการขอเข้าไปร่วมสังเกตการณ์การประชุมในหัวข้อ ที่ต้องการจะเรียนรู้

- กำหนดประเด็น / หัวข้อที่จะให้ไปเรียนรู้จากการสังเกตการณ์ในที่ประชุม
- สรุปย่อความเป็นมาของเรื่องที่จะประชุม ก่อนเข้าไปสังเกตการณ์การประชุม
- แจ้งให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบถึงวัตถุประสงค์ของการมีผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์
- หลังการประชุมให้ผู้สังเกตการณ์สรุปการเรียนรู้ให้ผู้สอนทราบ
- ผู้สอนชี้แจงและให้ความเห็นเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นการเรียนรู้ให้ถูกต้องและชัดเจนขึ้น

Peer Review



การเรียนรู้โดยการสอบถาม ทบทวนความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ
เกี่ยวกับหัวข้อที่ได้รับมอบหมายให้เรียนรู้ กับผู้ปฏิบัติงานในระดับ
เดียวกัน

- ระบบประเด็นที่ต้องการทบทวนทำความเข้าใจเพิ่มเติมที่เน้นในแง่ของ
การปฏิบัติงานจริง
- เลือกผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันกับผู้เรียนเป็นผู้ทบทวนประเด็น
ที่ต้องเรียนรู้
- ติดตามและสอบถามผลการเรียนรู้จากผู้เรียน เพื่อให้มั่นใจว่าได้รับ
การเรียนรู้อย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์

Reverse Trainee



การเรียนรู้โดยกลับไปเรียนรู้งานจากพนักงานระดับปฏิบัติการ (OS) เพื่อเพิ่มเติมรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ และสามารถเข้าใจ ปัญหาและและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

- กำหนดประเด็นการเรียนรู้ที่ต้องการจะไปสัมผัสจากการปฏิบัติงานจริง
- กำหนดหน่วยงานและระบบพนักงานระดับปฏิบัติการ (OS) ที่จะให้เป็น ผู้อธิบายวิธีปฏิบัติงาน โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานดังกล่าว ทราบด้วย

Shadowing an Expert /Guru



การเรียนรู้โดยการติดตาม/ประกบ กับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
ซึ่งอาจจะเป็นผู้รู้ (Guru) ในองค์กรหรือจากต่างประเทศก็ได้
เพื่อให้ได้ทักษะเชิงลึกในด้านนั้นๆ

- กำหนดประเด็นการเรียนรู้ที่จะไปเจาะลึก
- เลือกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้รู้ (Guru) และกำหนดระยะเวลาการติดตาม/ประกบ
ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้รู้ (Guru) ท่านนั้น
- ให้จัดทำรายงานสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้รับ
(One-Page Learning Summary)

Reading Assignment



การเรียนรู้โดยมอบหมายให้ไปอ่านข้อมูล ความรู้ ผลการวิจัย
รายงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรเพื่อใช้เป็นความรู้ประกอบ
ความเข้าใจในการดำเนินการขององค์กร

- ระบุประเด็นที่ต้องการให้ไปเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง
- ให้นำสรุปเนื้อหาและข้อคิด ข้อเรียนรู้ที่ได้รับมานำเสนอในระยะเวลาที่กำหนด



การเรียนรู้โดยการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่หรืองานภาคสนาม

- กำหนดสถานที่ หน่วยงานที่ให้ไปศึกษาดูงาน พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์การไปศึกษาดูงาน
- ให้นำสรุปเนื้อหาและข้อคิด ข้อเรียนรู้ที่ได้รับมานำเสนอในระยะเวลาที่กำหนด

ตัวอย่าง

Development Impact



LESS

Development Impact

MORE

10%

20%

70-85%

Training /
Workshops /
Reading / Videos

Skill building and
practice New
knowledge

Role Modeling

Copy of a
particular skill or
behavior

Feedback /
Coaching

360 feedback
Boss / mentor
relationships

Development
in Role

Projects
Taskforce or
Leadership
Hardship
situations
Temporary
accountability

Full Job Change

Stretch
assignments
Start-up
Fix-it
Turnaround
Staff to Line
Line to Staff

Education Based

Relationship Based

Experience Based

3. เพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความก้าวหน้า

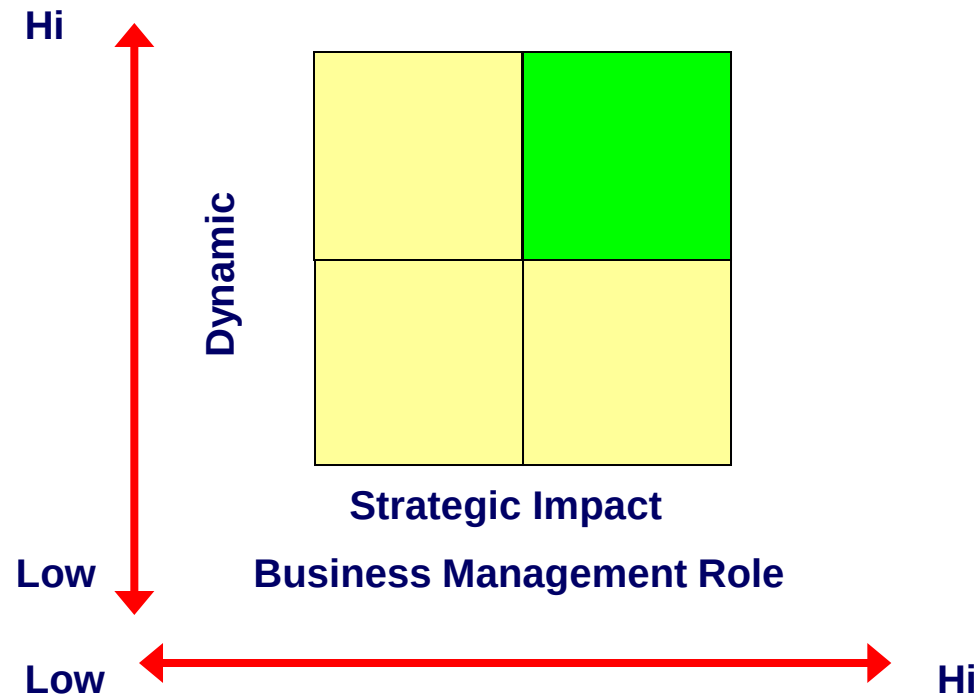


What Is Developmental Position?



Developmental position is the position that :

- Give opportunity to business learning or new areas learning; new markets, new technologies, etc.
- Give opportunity to networking with executives
- Help developing professional competencies



Career Concepts

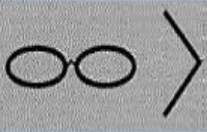


Career Concept	Expert 	Linear 	Spiral 	Transitory 
Duration in Field	Life	Variable	5-10 years	2-4 years
Direction of Movement	In-depth	Upward	Lateral-related	Unrelated
Career Motives	Security Expertise	Power Achievement	Creativity Personal growth	Variety Independence

Source: Driver M., Larson R.

Career Concepts Spectacles



				
	Expert	Linear	Spiral	Transitory
	Serious	Decides more than he knows	Lacks focus	« Jack of all trades »
	Management problem	Goal-oriented competitor	Faulty compass	Hopeless vitae
	Overly specialized	Sacrifices self for career	Exciting person	Flexible but wasteful
Transitory	Rigid and narrow-minded	Conventional careerist	Flexible but careful	Free-spirited

4. ชีววัดผลสัมฤทธิ์



Talent management measures



Lead measures

Talent Selection

- Talent classification distribution
- Size of talent pool
- Selection Growth Rate
- Talent Removals
- Diversity indicators

Talent Advancement and Development

- Development matches
- Cross-functional experience
- Time in position
- Completion of Developmental Objectives
- Promotion Rates
- Performance Ratings
- Performance Trends

Leadership Succession

- Bench strength ratio
- Talent sourced
- Internal/ external recruitment
- Developmental Costs

Lag measures

Talent Retention

- Talent turnover
- Talent turnover by key area/ attribute



แนวปฏิบัติ	HR	Line
การสรรหา การคัดเลือก	• สื่อสารเรื่องกลยุทธ์ Talent • กำหนดหลักเกณฑ์ และ • จัดหาเครื่องมือวัด	• เสนอผู้มีคุณลักษณะเหมาะสม • พิจารณาขั้นสุดท้าย
การพัฒนา	• เสนอ Training Roadmap • จัดฝึกอบรมและพัฒนา • จัดหา Resource • ติดตามผล • ประสานงาน	• จัดทำ IDP • Coaching & Feedback • ให้ Inputs มายัง HR
ดูแลรักษา ยกย่องชมเชย	• จัดให้มี Package พิเศษ • สำนวความคิดเห็นเป็นระยะ • พัฒนาความสัมพันธ์ • จัดเวทีให้ได้รับการชื่นชม	• พุดคุยเป็นระยะ • เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม • ให้รางวัลและคำชม
ส่งเสริมความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า	• สร้างตำแหน่งงาน (Development Position) • จัดทำ Career Path	• พุดคุยเรื่องโอกาสก้าวหน้า • หมุนเวียนเรียนงาน • Enrich, Enlarge Job
การประเมินวัดผล การดำเนินงาน	• วัด/ประเมิน Lead-Lag • จัดทำรายงาน • ปรับปรุงแผนบริหาร Talent	• ให้ข้อมูลเพื่อการวัดประเมินผล

Integrated talent management best practices



Reward	Learning & Development	Developing potential	Performance management	Recruitment	Measurement	HR Planning	Organization Culture
Broad salary Band	Development plan	Short term project	Competencies and not just business objectives	Graduates	Assessment Centers	Forecasting needs	Branding Talent
Performance related pay	Modular input	Meeting the executive team	Feedback on potential	Search firms	Employee Surveys	Assessing diversity	Hard versus Soft
	Coaching & Mentoring	Variety of job assignments to break "silos"	Self-nominations for high-flyer programs	Internal job placement	Exit interviews	Feedback from high potentials	Diversity of talent pools
				"Branding" the need for talent	Scorecard	How many people, that we want to keep, leave us?	
				Creating a talent "bench"	Time taken to get to the top		
				Diversity of talent pools			
				Benchmarking			

Source: Best practice on the integration of talent management efforts, Jonathan Smilansky, 2007



Thank You.