

ค้นหา... สร้างทายาทสืบทอด ตำแหน่งงาน

ฉวี บุญประกอบ

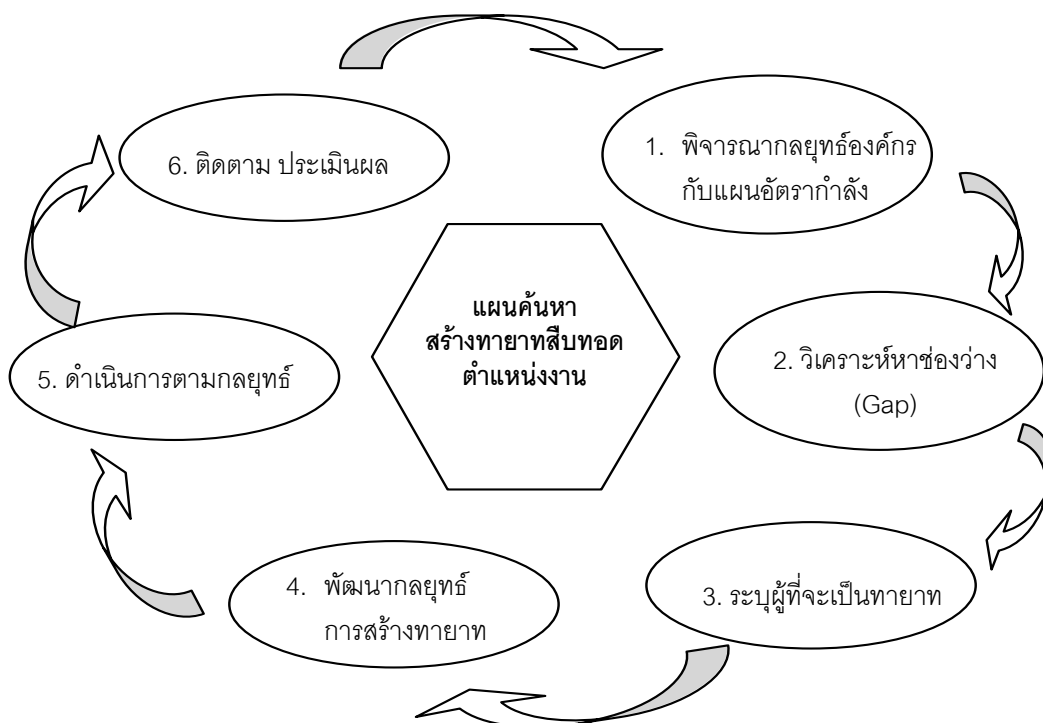
ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม อ.อ.ท.



หลายๆองค์กรเริ่มมีปัญหา โดยเฉพาะองค์กรที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป ปัญหาสำคัญที่พบก็คือจะหาใครมาทำหน้าที่แทนในตำแหน่งที่มีความจำเป็น ที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งที่อยู่ในกระบวนการหลัก (Core Process)

สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน ถ้าหาทายาทสืบทอดตำแหน่งงานไม่ทัน หรือหาไม่ได้ เมื่อถึงเวลานั้นแล้วผลที่ตามมา คือการก่อให้เกิดการเสียโอกาส ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องได้ (ถึงตอนนี้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นทันที) ทำให้องค์กรเหล่านั้นมีความจำเป็นต้องเร่งค้นหาทายาท หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

การหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพ เห็นผลสำเร็จ สอดคล้องกับความต้องการจริงๆ แล้ว จะต้องมีการจัดทำเป็นระบบ มีกระบวนการ ขั้นตอน ซึ่งกระบวนการขั้นตอนนั้น ตามรูปแบบที่ปรากฏนี้





1. พิจารณากลยุทธ์องค์กรกับแผนอัตรากำลัง โดย

- 1.1 ระบุวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร
- 1.2 วิเคราะห์ความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไม่ว่าจะเป็นทางด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือรูปแบบการให้บริการ
- 1.3 เชื่อมโยงแผนค้นหาทายาทสืบทอดตำแหน่งงานกับค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Values) ขององค์กรเชื่อมโยงค้นหาทายาทสืบทอดตำแหน่งงานกับความต้องการของผู้บริหาร

2. วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) โดย

- 2.1 กำหนดขีดความสามารถหลัก (Core competencies) และขีดความสามารถอื่นๆ ที่มีความจำเป็นในงานนั้นที่จำเป็นต้องมีการค้นหาทายาท
- 2.2 พิจารณาข้อมูลด้านตลาดแรงงานทั้งที่เป็นอุปทานและอุปสงค์ของแรงงาน พุดง่าย ๆ ก็คือแรงงานที่องค์กรเราต้องการกับแหล่งที่ผลิต หรือแหล่งแรงงานที่มีอยู่ที่สอดคล้องกับความต้องการของเรา
- 2.3 กำหนดความต้องการของผู้ที่จะเป็นทายาท (Successor needed) เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อแผนในระยะยาวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. ระบุผู้ที่จะเป็นทายาท โดย

- 3.1 ระบุคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ที่จะเป็นทายาท
- 3.2 ประเมินผู้ที่จะเป็นทายาท โดยประเมินจากขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็น การประเมินถ้าจะให้มีความน่าเชื่อถือควรประเมินแบบ 360 องศา
- 3.3 วิเคราะห์แหล่งผู้ที่จะเป็นทายาทจากภายนอกองค์กรด้วย

4. พัฒนากลยุทธ์การสร้างทายาท โดย

- 4.1 กำหนดกลยุทธ์การสรรหาบุคลากร
- 4.2 กำหนดกลยุทธ์การรักษาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นทางด้าน

ออกแบบมาตรการจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
4.3 กำหนดกลยุทธ์ รูปแบบทางด้านการพัฒนา การเรียนรู้

5. ดำเนินการตามกลยุทธ์ โดย

- 5.1 กำหนดแผนในการสื่อสารต่อผู้เกี่ยวข้อง
- 5.2 ปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 4.1, 4.2 และ 4.3
- 5.3 เชื่อมโยงแผนการสร้างทายาทกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น
 - การบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - การวางแผนอัตรากำลัง
 - สวัสดิการ สิทธิประโยชน์

6. ติดตาม ประเมินผล โดย

- 6.1 ติดตามประเมินผลกระบวนการการค้นหา สร้างทายาท
- 6.2 พังเสียงความคิดเห็นของมูลป้อนกลับจากผู้บริหาร
- 6.3 วิเคราะห์การสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
- 6.4 ประเมินเงื่อนไข หรือความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อการค้นหาสร้างทายาท

ปัจจัยที่สำคัญของการสร้างทายาท ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

1. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น สนับสนุนให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง
2. พนักงานต้องมีทัศนคติ มุ่งมั่น เห็นความจำเป็นและความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง
3. การดำเนินการต้องอยู่บนความต้องการและทิศทางขององค์กรนั้น คือ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. มีการกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
5. การสร้างทายาทต้องมีความเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งครอบคลุมในขอบเขตการสรรหา การรักษาและการพัฒนา
6. ต้องมีการวัดผล ประเมินผลสำหรับโครงการการค้นหา สร้างทายาท เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่ากับการลงทุนที่ได้ดำเนินการไป การค้นหา สร้างทายาท สามารถทำได้ทั้งภายในและภายนอกภายในก็เป็นการค้นหา สร้างบุคลากรภายในองค์กร ส่วนภายนอกก็คือการหาบุคคลภายนอกเข้ามา สำหรับการหาบุคคลจากภายนอก สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีมาอย่างยาวนาน

อย่างไรก็ตามการจะหาบุคลากรจากภายใน หรือภายนอกก็ดี สิ่ง
ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือการพัฒนาบุคลากร การให้การศึกษาให้มีขีดความสามารถ หรือเป็นการสร้างภาวะผู้นำที่ต้องรับหน้าที่ หรือรับผิดชอบ
การทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่สอดคล้องกับความต้องการของ
องค์กรและที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง คือ องค์กรต้องรู้ความต้องการของ
บุคคลที่เป็นทายาทด้วย

การค้นหา สร้างทายาทสืบทอดตำแหน่งงานจึงต้องใช้ทั้งการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปด้วยกันอย่างลงตัวถึงจะเกิดผลสำเร็จ

โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)			
A-10TN001P	เทคนิคการบริหารเวลา	1 เมษายน 2553	1800 / 2100
A-10SV002P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	1 เมษายน 2553	1800 / 2100
A-10TN003P	เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนด้วย Kaizen รุ่น 14	2 เมษายน 2553	1600 / 1900
A-10SV004P	กลยุทธ์การชิงลูกค้าคนสำคัญกลับคืนแบบ CRM	3 เมษายน 2553	1800 / 2100
A-10NS005P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน รุ่น 43	20 เมษายน 2553	1600 / 1800
A-10NS006P	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รุ่น 40	21 เมษายน 2553	1600 / 1900
A-10NS008P	การรับมือกับข้อร้องเรียนอย่างมืออาชีพและพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส รุ่น 3	22 เมษายน 2553	1900 / 2200
A-10CL009P	การลดต้นทุนและลดความสูญเปล่าในสำนักงาน	22 เมษายน 2553	1600 / 1900
A-10NS007P	กลยุทธ์การประเมิน วิเคราะห์และแจ้งผลการปฏิบัติงาน (ให้ถูกต้องและถูกใจ) รุ่น 2	22-23 เมษายน 2553	2900 / 3500
A-10NS010P	การใช้ภาษาในการเขียนเชิงธุรกิจ การบันทึกข้อความและจดหมายธุรกิจ (ภาคปฏิบัติ) รุ่น 21	24 เมษายน 2553	1600 / 1900
A-10SV011P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	24 เมษายน 2553	1900 / 2200
A-10NS012P	มนุษย์สัมพันธ์ "ความสำเร็จในการทำงานขององค์การ" รุ่น 22	30 เมษายน 2553	1600 / 1900
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)			
C-10SV001P	การออกแบบและสร้างระบบฐานข้อมูลด้วย Access Part I	1-2 เมษายน 2553	2900 / 3500
C-10SV002P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2	1-2 เมษายน 2553	2900 / 3500
C-10SV003P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น	3-4 เมษายน 2553	2900 / 3500
C-10SV004P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	7-9 เมษายน 2553	4300 / 4900
C-10SV005P	AutoCAD Part II : 2D Basic	19-20, 26-27 เมษายน	5800 / 6400
C-10SV006P	หันมาใช้ Excel จัดการฐานข้อมูลแทน Access กันดีกว่า	28-30 เมษายน 2553	4700 / 5400
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)			
E-10NS001P	การตรวจความปลอดภัยระบบไฟฟ้า รุ่น 11	24 เมษายน 2553	1600 / 1900
E-10CL002P	การขับ Forklift (เครื่องยนต์) อย่างถูกวิธี รุ่น 106	26-27 เมษายน 2553	3400 / 3900
E-10NS003P	จิตสำนึกด้านความปลอดภัย รุ่น 2	30 เมษายน 2553	1600 / 1900
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)			
I-10CL004P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	3 เมษายน 2553	1800 / 2300
I-10CL001P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด รุ่น 102	3-4 เมษายน 2553	3400 / 3900
I-10CL002P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบคัมมันตภาพมาตรฐาน รุ่น 162	3-4 เมษายน 2553	3600 / 4100
I-10CL003P	PID Tuning for Process Control Optimization	3-4 เมษายน 2553	3400 / 3900
I-10CL005P	ISO/IEC 17025 : Requirement (Ver.2005)	22-23 เมษายน 2553	3100 / 3700
I-10CL006P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 114	23-24 เมษายน 2553	3100 / 3700
I-10CL007P	การสอบเทียบเครื่องแก้วปริมาตร	24-25 เมษายน 2553	3400 / 3900
I-10CL008P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่น 145	24-25 เมษายน 2553	3600 / 4100
กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)			
M-10NB001P	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงประดิษฐ์คิดค้น โดยใช้ TRIZ รุ่น 9	1-2 เมษายน 2553	3900 / 4300
M-10SV002P	หัวหน้าคลังสินค้ายุคใหม่ (Warehouse Management)	2 เมษายน 2553	1600 / 1900
M-10NB003P	การวิเคราะห์ข้อผิดพลาดความล้มเหลวและการแก้ปัญหาด้วยเทคนิค FTA	3 เมษายน 2553	1600 / 1900
M-10TN009P	การจัดระบบคลังสินค้าและพัสดุตามมาตรฐาน ISO 9001:2008	20 เมษายน 2553	1600 / 1900
M-10CL004P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต (Poka Yoke)	21 เมษายน 2553	1600 / 1900
M-10TN005P	ระบบการผลิตแบบลีน รุ่น 27	23-24 เมษายน 2553	3200 / 3700
M-10NS006P	การประยุกต์เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques) รุ่น 16	24-25 เมษายน 2553	3600 / 4100
M-10SV007P	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลังและคลังสินค้า	26-27 เมษายน 2553	2900 / 3500
M-10CL008P	กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	27-28 เมษายน 2553	3100 / 3700

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาวิผล (P)			
P-10TN001P	การบำรุงรักษามอเตอร์	3 เมษายน 2553	1600 / 1900
P-10NS002P	เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องจักรกลที่ใช้น้ำมันหล่อลื่น/น้ำมันไฮดรอลิค รุ่น 18	19 เมษายน 2553	1600 / 1900
P-10NB003P	การวัดประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์ Overall Equipment Effectiveness (OEE) การปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสีย (TPM : Focused Improvement) รุ่น 19	20 เมษายน 2553	1800 / 2100
P-10SV004P	การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย Why-Why, CE และ PM	20 เมษายน 2553	1800 / 2100
P-10SV005P	การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย Why-Why, CE และ PM	21 เมษายน 2553	1900 / 2200
P-10NB006P	การบำรุงรักษาและวิเคราะห์ความเสียหายดับลูกปืน	22 เมษายน 2553	1600 / 1900
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)			
Q-10NB001P	TQM Concept and Implementation (แนวคิดพื้นฐาน TQM)	21 เมษายน 2553	1600 / 1900
Q-10TN008P	ISO/TS 16949:2009 มาตรฐานคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์	21-23 เมษายน 2553	4000 / 4600
Q-10TN002P	การแก้ไขปัญหา และปรับปรุงคุณภาพด้วยวิธีการสถิติขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป Minitab R15 รุ่น 17	22-23 เมษายน 2553	3400 / 3900
Q-10NB003P	ห่วงกลางของโซ่องค์การ	23 เมษายน 2553	1800 / 2100
Q-10NB004P	ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality) รุ่น 12	23-24 เมษายน 2553	2900 / 3500
Q-10NB005P	การสร้างคุณภาพระดับ 6-ซิกม่า (Six Sigma)	27 เมษายน 2553	1800 / 2100
Q-10SV006P	เจาะลึกเทคนิคสถิติสำเร็จรูปใน Excel เพื่อพัฒนาคุณภาพ	27-28 เมษายน 2553	2900 / 3500
Q-10NB007P	Statistical Process Control (SPC Workshop for Supervisor)	28-30 เมษายน 2553	4300 / 4900
กลุ่มวิชาการจัดการผลิตที่งัดโน้มนำด้วยต้นทุนต่ำ (U)			
U-10SV001P	หลักการประยุกต์ใช้ PLC ในงานอุตสาหกรรม Part I	19-20 เมษายน 2553	6000 / 6700
สัมมนา/บรรยายพิเศษ			
A-10WN001D	Service Excellence Improvement	20 เมษายน 2553	1600 / 1900
A-10WN002D	หัวหน้าดี ๆ ที่ไหนมีขาย	28 เมษายน 2553	1600 / 1900
E-10WN001D	การประเมินปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกับการประเมินความเสี่ยง	27 เมษายน 2553	1600 / 1900

ติดต่อสอบถามได้ที่ Call Center 0-2717-3000 ต่อ 81 หรือ www.tpf.or.th