แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

อารียา อ่ำอินทร์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

อารียา อ่ำอินทร์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

GUIDELINES FOR CONDUCTING SUCCESSION PLAN AND PREPARATION FOR ENTERING MANAGEMENT POSITIONS OF POTENTIAL EMPLOYEES IN A GEM AND JEWELRY MANUFACTURING COMPANY IN BANGKOK

AREEYA AMIN

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF ARTS
IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY
2024

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ อารียา อ่ำอินทร์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา)

..... กรรมการ
(ดร.จินดาภา ลีนิวา)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ้งเอี่ยม)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

64920627: สาขาวิชา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
คำสำคัญ: การวางแผนสืบทอด, การเตรียมความพร้อม, การพัฒนา, ศักยภาพ

อารียา อ่ำอินทร์ : แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. (GUIDELINES FOR CONDUCTING SUCCESSION PLAN AND PREPARATION FOR ENTERING MANAGEMENT POSITIONS OF POTENTIAL EMPLOYEES IN A GEM AND JEWELRY MANUFACTURING COMPANY IN BANGKOK) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา, Ph.D ปี พ.ศ. 2567.

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กลยุทธ์ปรากฏการณ์ธรรมชาติ (Phenomenological research strategy) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นความหมายโดยให้ผู้ให้ข้อมูลปราศจากการชี้นำของคำสัมภาษณ์ หรือตีความหมายจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depht Interview) ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งการให้ความหมายของกลยุทธ์การวิจัยนี้เป็นการบรรยายความหมายและสาระสำคัญของประสบการณ์จากผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จากการทำการศึกษาผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารระดับสูง, ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น รวม 10 คน ได้มาด้วยการใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ โดยเริ่มจากการตั้งเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูล ร่วมกับทีมผู้ประสานงานของบริษัทผลิตเครื่องประดับและอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ แล้วทำการถอดคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำออกมาเป็นเอกสารเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 2) การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 3) ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอด 4) การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง 5) การพัฒนาผู้สืบทอด 6) การประเมินผลผู้สืบทอด 7) การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด ส่วนการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร 2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น 3) การประเมิน

และคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง 4) การพัฒนาผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และ 5) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

64920627: MAJOR: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT; M.A. (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)
KEYWORDS: SUCCESSION PLANNING PREPARATION DEVELOPMENT POTENTIAL

AREEYA AMIN : GUIDELINES FOR CONDUCTING SUCCESSION PLAN AND PREPARATION FOR ENTERING MANAGEMENT POSITIONS OF POTENTIAL EMPLOYEES IN A GEM AND JEWELRY MANUFACTURING COMPANY IN BANGKOK. ADVISORY COMMITTEE: PARATCHANUN CHAROENARPORNWATTANA, Ph.D. 2024.

This research was qualitative research by using the phenomenological research strategy. This is research that emphasizes meaning by allowing the informants to be free from the guidance of the interview. or interpreting meanings from in-depth interviews (In-depht Interview) of the informants The meaning of this research strategy is to describe the meaning and essence of the experiences of the informants. So that the researcher can understand the information or facts.The purposes of this research were 1) to study guidelines for succession planning for potential employees in a company in the gem and jewelry manufacturing industry in Bangkok. 2) to study the preparation of employees. Workers who have the potential to succeed in the position of a company in the gem and jewelry manufacturing industry in Bangkok. From the study, the researcher has done An interview was conducted by the researcher. The selection of informants is high-level executives, middle-level executives. and a total of 10 first-level executives were obtained using a sample selection method with criteria. It starts with setting criteria for selecting information providers. Together with the coordination team of a jewelry and gem production company in Bangkok. and used in-depth structured interviews. The researcher used an interview guide form. The interviews were then transcribed verbatim into documents for use in analysis. The research results found that Guidelines for succession planning include the following steps: 1) Appointing a working group to carry out the succession planning project. 2) Defining competencies. and relevant qualifications in the position for which the succession plan is prepared. 3) Level of position to be inherited. 4) Selection and selection of successor. 5)

Development of successor. 6) Evaluation of successor. 7) Entering the position of the person. inherit As for preparing the successor, it consists of 5 steps: 1) planning preparation for becoming an executive 2) determining necessary qualifications and competencies 3) evaluating and selecting people with ability and high potential 4) Development of people who will become organizational executives in the future and 5) Continuous evaluation.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา ที่รับเป็นที่ปรึกษาและเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้และคำแนะนำในการทำงานนิพนธ์ จนกระทั่งสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ผู้จัยตั้งใจตั้งแต่เริ่มแรก ผู้วิจัยจึงถือโอกาสนี้ขอขอบพระคุณในความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา ที่ปรึกษางานนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ทับศรี ประธานการสอบงานนิพนธ์ และ ดร.จินดาภา ลีนิวา กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำเพื่อให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ที่สำคัญผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดานายสมหมาย อ่ำอินทร์ มารดานางลี อ่ำอินทร์ และครอบครัวของผู้วิจัย สำหรับความอดทนที่มีให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลา 2 ปี พร้อมให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในยามที่พบอุปสรรค จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถทำงานนิพนธ์ได้สำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณนางสาวสุนิสา จันทร์อ่อน และนางสาวรุจิระวี กลมกลาง ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่คอยเป็นกำลังใจ สนับสนุน ให้ผู้วิจัยทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ให้สำเร็จด้วยความอดทน

ขอขอบคุณทีมจากบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร สำหรับกำลังใจและการช่วยเหลือด้วยความเต็มใจตลอดมา พร้อมให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้ผู้เขียนได้ทำงานนิพนธ์ได้สำเร็จอย่างที่ตั้งใจ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณพี่น้องและเจ้าหน้าที่ทุกท่านในภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติ สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ที่กรุณาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำต่อกัน และผู้ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัยอีกมากมายซึ่งผู้วิจัยมิอาจกล่าวถึงได้หมดในที่นี้ สำหรับความช่วยเหลือและกำลังใจแม้เพียงเล็กน้อยผู้วิจัยล้วนระลึกถึงและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

อารียา อ่ำอินทร์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ซ

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1

ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 5

คำถามการวิจัย 5

ความสำคัญของการวิจัย 5

ขอบเขตการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

สรุปผล 8

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน 10

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ 22

กลุ่มอุตสาหกรรมการเครื่องประดับและอัญมณี 26

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 34

สรุปผล 51

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 52

การออกแบบการวิจัย 52
ยุทธศาสตร์การวิจัย 53
ระเบียบวิธีวิจัย 53
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย 54
วิธีการรวบรวมข้อมูล 55
การวิเคราะห์ข้อมูล 58
การจัดการข้อมูล 59
การตรวจสอบความเชื่อถือของงานวิจัย 59
จริยธรรมการวิจัย และจรรยาบรรณของวิจัย 60
สรุปผล 62
บทที่ 4 ผลการวิจัย 64
รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล 64
ผลการศึกษา 65
สรุปผลการวิจัย 78
สรุปผล 159
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ 160
สรุปผลการวิจัย 160
อภิปรายผลการวิจัย 166
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย 169
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 170
บรรณานุกรม 171
ภาคผนวก 175
บรรณานุกรม 208
ประวัติย่อของผู้วิจัย 209

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การเกษียณอายุของผู้บริหาร ปี 2566 – 2570 4

ตารางที่ 2 อัตราการลาออกของผู้บริหาร ปี 2561 – 2565 4

ตารางที่ 3 จำนวนพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร 34

ตารางที่ 4 จำนวนผู้ให้ข้อมูล (ผู้บริหารสายผลิต) 53

ตารางที่ 5 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล 64

ตารางที่ 6 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นตอนที่ 1 การเข้ารหัสเริ่มต้น) 65

ตารางที่ 7 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นตอนที่ 2 การแยกหมวดย่อย) 65

ตารางที่ 8 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นตอนที่ 3 การแยกธีม) 66

ตารางที่ 9 สรุปผลการวิจัย 67

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ 27

ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ 29

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

บทที่ 1
บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องมีความพร้อมในการแข่งขันอยู่เสมอในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารซึ่งต้องใช้เวลาในการสะสมประสบการณ์และพัฒนาทักษะต่างๆ ในปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่รุนแรงเช่นเดียวกับการแข่งขันทางธุรกิจ กลุ่มผู้บริหารที่เป็นทรัพยากรหลักและมันสมองขององค์กรอาจลาออก ถูกซื้อตัวหรือเกษียณในระยะเวลาอันใกล้ ดังนั้นองค์กรควรเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเพื่อป้องกันไม่ให้การดำเนินงานขององค์กรหยุดชะงัก การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถเป็นไปได้หลายแบบ เช่น การลาออกการเสียชีวิต หรือการเกษียณของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning เพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน (ปวีณนุต, 2560)

และในยุคปัจจุบัน หลาย ๆ องค์กรกำลังประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาลงในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การตัดสินใจสรรหาที่ผิดพลาด ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทั้งองค์กรและตัวบุคลากรที่นำมาลงในตำแหน่งนั้น โดยองค์กรจะสูญเสียงบประมาณในการสรรหาและการพัฒนาบุคลการ ในส่วนของบุคลากรเองอาจเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการวางเขาลงในตำแหน่งใหม่ที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ จากปัญหาดังกล่าว การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ หัวใจสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลส่งผลให้องค์กรไม่ขาดคนเก่ง คนดี และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการในอนาคต (Keep Pipeline Full) ทั้งนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ดีจำเป็นต้องใช้เวลาในการเตรียมผู้สืบทอด (Successors) จึงจะเห็นผล ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร ในการรับมือกับความผันผวนของสถานการณ์

โลก ประสิทธิผลขององค์กรในวันนี้จะเป็นตัวสะท้อนสิ่งที่องค์กรได้กระทำไว้ในอดีตที่ผ่านมา (กรมจัดหางาน, 2563)

จากที่กล่าวมานั้นจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ และการจัดเตรียมทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสู่การเป็นทุนมนุษย์อันทรงคุณค่าด้วยระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้ได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีความพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสืบทอดตำแหน่งสำคัญ ๆ ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ในปัจจุบันองค์กรก็พบปัญหาในเรื่องของการที่มีแนวโน้มที่จะสูญเสียบุคลากรในทุกประเภท ทุกระดับ จากการเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อมาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรในอนาคต และนักวิชาการได้จำกัดความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในระดับที่สูง ทั้งเพื่อที่รองรับการทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะกำหนดขึ้นใหม่ในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรนั้น ๆ (กรมจัดหางาน, 2562)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan) เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเชิงรุก เพื่อเตรียมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติพร้อมเป็นผู้นำองค์กรในอนาคตเป็นการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเพื่อป้องกันการขาดแคลนผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในวันเวลาที่องค์กรต้องการ เป็นการที่จัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไว้ล่วงหน้า หรือเป็นการเตรียมบุคคลากรไว้เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งบริหาร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถทำงานไปได้อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (คนึงนิจ อนุโรจน์, 2562)

ซึ่งความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการวางแผนกำลังคนในเชิงคุณภาพและปริมาณอย่างเหมาะสมจึงเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร เพราะจะทำให้องค์กรเกิดความมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการลาออกของพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหารในอัตราค่อนข้างสูง ทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตขาดแคลนกำลังคนในการบริหาร และเป็นอุปสรรคต่อการคัดสรร

ผู้มีศักยภาพเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กร ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการบริหารจัดการ ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารถือเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ และในขณะนี้กลุ่มภาคอุตสาหกรรมการผลิตกำลังเผชิญกับปัญหาด้านการเกษียณอายุของกลุ่มระดับบริหาร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการหาบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับบริหารที่กำลังจะเกษียณหรือลาออกในอนาคต

ดังนั้นผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) ซึ่งเป็นการวางแผนกำลังคนด้านการบริหารจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงในการขาดแคลนผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต และยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ นำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สายสมร เฉลยกิตติ 2561)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าบุคลากรในองค์กร เป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพก็ย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วย ดังนั้นการที่จะให้บุคลากรในองค์กรมาทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญ จะต้องมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้ยังเป็นการให้โอกาสบุคลากรภายในองค์กรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ ได้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรยังกำลังประสบปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับการเกษียณอายุของพนักงานระดับบริหารซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี รวมทั้งอัตราการลาออกของผู้บริหารและพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญก็พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อมูลในการเกษียณอายุของผู้บริหาร อัตราการลาออกของผู้บริหาร และพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่ง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การเกษียณอายุของผู้บริหาร ปี 2566 – 2570

ปี (พ.ศ.)	เกษียณอายุ (คน)	เกษียณอายุ (%)
2566	8	4.49
2567	15	8.42
2568	3	1.68
2569	8	4.49
2570	7	3.93

ตารางที่ 2 อัตราการลาออกของผู้บริหาร ปี 2561 – 2565

ปี (พ.ศ.)	ลาออก (คน)	ลาออก (%)
2561	19	9.50
2562	17	8.59
2563	13	6.87
2564	12	6.71
2565	16	8.98

ด้วยในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีแผนการสืบทอดตำแหน่งและแนวทางการเตรียมความพร้อมผู้ปฏิบัติงานให้เข้าสู่เส้นทางการสืบทอดตำแหน่งมาก่อน และยังไม่มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้าสู่การสืบทอดตำแหน่ง จึงทำให้ผู้วิจัยศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร ให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดเป็นผู้ที่มีความพร้อมทุก ๆ ด้าน ก่อนที่จะดำรงตำแหน่ง และมีศักยภาพความพร้อมที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

คำถามการวิจัย

1. บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร

2. บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร

ความสำคัญของการวิจัย

1. องค์กรได้รับแนวทางในการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบแนวทางในการวางแผน และการเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

3. องค์กรได้รับทราบวิธีในการพัฒนาผู้ปฏิบัติที่มีศักยภาพให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารตามที่องค์กรต้องการ

4. เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอแนะแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติที่มีศักยภาพ ต่อผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ได้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีศักยภาพสามารถดำรงในตำแหน่งระดับบริหารได้

5. องค์กรสามารถนำผลจากการศึกษา มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของบริษัท เพื่อให้องค์การมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สามารถรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมงานกับบองค์กรได้ เนื่องจากมีแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่งมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และยังทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรลดการสรรหาตำแหน่งที่สำคัญลง

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสายผลิต (ผู้จัดการฝ่าย, ผู้จัดการส่วน, หัวหน้าแผนก) และงานวิจัยนี้เป็นการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล โดยเริ่มที่ศึกษาข้อมูลความหมาย ความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการวิจัย

ขอบเขตด้านสถานที่

บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) โดยเริ่มจากการตั้งเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูล ร่วมกับทีมผู้ประสานงานของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับพนักงานที่สุด เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ในการติดต่อกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการประกันคุณภาพข้อมูลในเบื้องต้นที่ผู้วิจัยต้องการ โดยในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสายผลิต จำนวน 10 คน ตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน และหัวหน้าแผนก

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ และมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณี จำนวน 10 คน โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน – ตุลาคม 2566

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การสรรหา การเตรียมบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า จัดทำเฉพาะตำแหน่งงาน ที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร โดยมีวิธีการสรรหาตามคุณสมบัติที่กำหนด และมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการเข้าสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม ติดตามประเมินศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการขึ้นทะเบียนบุคลที่ได้กำหนดไว้ซึ่งไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะยาวจึงจะมีประสิทธิภาพ

การเตรียมความพร้อม หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าในการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดในองค์กรให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงในตำแหน่งงานระดับบริหาร หรือในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร โดยมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ฯลฯ

บริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตเครื่องประดับและอัญมณี ซึ่งแบ่งประเภทการผลิตได้ 2 ประเภท คือ การเจียระไนอัญมณี และการผลิตเครื่องประดับ ซึ่งมีช่างฝีมือผู้เชี่ยวชาญ และชำนาญการในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

แนวทาง หมายถึง วิธีการที่บริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร

การพัฒนา หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการส่งเสริมอุดมการณ์และทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการดำเนินการ

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยดำรงในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน และหัวหน้าแผนก ตามโครงสร้างองค์กร

ศักยภาพ หมายถึง ขีดความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวตน การทำงานที่มีศักยภาพมีภาวการณ์เป็นผู้นำและความสามารถในด้านการจัดการ เสร็จแล้วจัดอันดับศักยภาพเพื่อนำไปพิจารณาจริงๆ ในการเลื่อนตำแหน่ง

สรุปผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ เพื่อให้องค์กรได้รับแนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบถึงแนวทางในการวางแผนและการเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นแนวทางเลือกทางหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาและพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลของบริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับทำให้ทราบว่าองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาด้านการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับบริหาร ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่จะมาแทนในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารและแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1.1 ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

1.2 ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

1.3 ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

2.1 ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

2.2 เกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

2.3 สมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

3. กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

3.1 ความสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

3.2 ระดับศักยภาพกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

3.3 โครงสร้างองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

3.4 ศักยภาพและความพร้อมของไทยต่ออุตสาหกรรมผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

3.5 ข้อมูลบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1.1 ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หมายถึง การค้นหาบุคลากรในองค์รกที่มีความโดดเด่นทั้งด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและการบริหารคน รวมไปถึงการสร้างผลงานที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อดำรงตำแหน่งในองค์กร เมื่อตำแหน่งนั้น ๆ ว่างลง โดยองค์กรจะเตรียมบุคลากรที่เป็นดาวเด่น (Talent) จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อรับรองหนึ่งตำแหน่ง โดยที่ผู้ที่เป็นดาวเด่นดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้นๆ ที่ว่างลงตามที่องค์กรกำหนดอย่างไรก็ตาม องค์กรจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดเพียง 1 คน (Put the right man on the right job at the right time) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (กรมสรรสามิต, 2564)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) และเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์การ (พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ และนันทรัตน์ เจริญกุล 2562)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นการค้นหาบุคคลภายในองค์กร ที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่มีผลงานที่ดีตามที่องค์กรได้คาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เมื่อตำแหน่งได้ว่างลง โดยองค์กรจะต้องเตรียม “ดาวเด่น”ไว้ ไม่น้อยกว่า 3 คน สำหรับการเตรียมพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่งหนึ่ง ๆ โดยผู้ที่เป็น “ดาวเด่น” จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ และมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และท้ายที่สุดองค์กรจะต้องเลือกให้เหลือเพียง 1 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร คัดเลือกจากผู้ที่พร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ที่สุด ซึ่งการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในอดีตนั้น ได้เน้นไปที่ตำแหน่งระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น (ธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโภคางกุล 2562)

การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร คือ สิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญในเรื่องการเตรียมบุคลากรทางการบริหารให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินวางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออก (อุไร ศรีชมภู และวิษณุ สุมิตสวรรค์ 2562)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เป็นศูนย์รวมการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกหาความต้องการกำลังคน การใช้ประโยชน์กำลังคนขององค์การทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้ผู้นำองค์กรที่ดียิ่งขึ้น มีความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มความเข้มแข็งของตำแหน่งผู้นำ เป็นการสรรหาผู้มีความเหมาะสมทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิมีความสามารถ มีศักยภาพผู้นำ โดยมีการบริหารจัดการให้พร้อมรับตำแหน่งผู้นำต่อจากผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันที่จะสูญเสียไป โดยผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถดำรงตำแหน่งได้ทันทีเมื่อมีตำแหน่งว่าง (ชำนาญ เขื่อนแก้ว และจิตภินันท์ ศรีจักรโคตร 2561)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) คือ การวางแผนกำลังคนที่ต้องมีระยะยาวจนถึง 4-5 ปี ข้างหน้า โดยต้องเริ่มค้นหาศักยภาพของบุคลากรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความสามารถอยู่ตลอดเวลาตามการปรับเปลี่ยนตามกลยุทธ์ได้อย่างทันที เพื่อจะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง (หลิมไชยกุล มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์ 2561)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการวางแผนด้านกำลังคน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการหน่วยงานและการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติและการบริหารงาน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ถือว่าเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีกลยุทธ์ที่ดี เพราะการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานด้านต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่จะเข้ามาบริหารงานมีการพัฒนาตัวเอง และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ (ไสโตง สะรี เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และปราโมทย์ ทองสุข 2558)

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งว่า คือ กระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว (กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (วรัฐนี สวนพุฒิ 2558)

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นมากกว่าการรู้ว่าใครจะเป็นผู้บริหารองค์กรคนต่อไป ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น แต่เป็นการพัฒนาผู้ที่มีความสามารถในองค์กรเพื่อทา ให้อนาคตขององค์กรมีความมั่นคงในระยะยาว Rothwell (2002: 32)

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการที่มีแบบแผนน่าเชื่อถือ และเกิดขึ้นซ้ำ ๆ เพื่อระบุตัวและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งให้พร้อมรับตำแหน่งใหม่ (Garman & Glawe (2004: 120 อ้างถึงใน Barnett and Davis, 2008: 721))

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) หมายถึง การเฟ้นหาบุคคลภายในองค์การที่เป็น “ดาวเด่น” ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์การคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งทันทีที่ตำแหน่งนั้น ๆ ว่างลง (กระทรวงแรงงาน 2559)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง/ระดับผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) ทั้งนี้ เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต (สำนักงานข้าราชการและพลเรือน, 2556)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) คือการจัดการเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า หรืออาจเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญเช่นผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นทายาท (successors) อย่างเป็นระบบระยะยาว และมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ทายาทเป็นระยะ ๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด (คนึงนิจ อนุโรจน์ 2555)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงาน ที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น การ “สูญเสีย” “ขาดแคลน” หรือเกิด “การว่าง” ของอัตรากำลังดังกล่าว แม้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงแข่งขันขององค์กรทันที (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2552)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หมายถึง การสรรหา การเตรียมบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทน

ตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า จัดทำเฉพาะตำแหน่งงาน ที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร โดยมีวิธีการสรรหาตามคุณสมบัติที่กำหนด และมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการเข้าสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม ติดตามประเมินศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการขึ้นทะเบียนบุคลที่ได้กำหนดไว้ซึ่งไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะยาวจึงจะมีประสิทธิภาพ

หลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

หลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีดังต่อไปนี้ (ตราวดี อินทรักษ์ 2563)

1. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต่าง ๆ ต้องทำแผนสืบทอดตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งทางการบริหารไว้ เพื่อจัดเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งการเป็นผู้บริหารต่อไป ภายใต้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นที่จะพัฒนาให้กับบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการรับตำแหน่ง

2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการบริหารด้านบุคลากรเชิงรุกเพื่อพัฒนาและเตรียมบุคคลในการเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคตช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรตำแหน่งสำคัญ และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

3. โดยทั่วไปองค์กรจะเตรียม บุคลากร จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คนไว้สำหรับรองรับตำแหน่ง โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่ง ที่ว่างลงในทันทีตามที่องค์การกำหนด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดองค์กรจะคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้เหลือเพียง 1 คน ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” ขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่มีความพร้อมและเหมาะสมมากที่สุดเป็น ผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์การให้แก่ ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของ ตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดเมื่อมีตำแหน่งที่ว่างลงไม่ว่ากรณีใด ๆ

หลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างมีระบบเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (กรมสรรพสามิตร 2564)

1. กำหนดเป้าหมายการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานในรูปแบบการวางแผนระยะสั้น (รายปี) ระยะกลาง (3-5 ปี) และระยาว (5 ปีขึ้นไป) เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการ

วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ (Action Plan) โดยมีการทบทวนก่อนสิ้นสุดในไตรมาส 4 ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อทบทวนและให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

2. กำหนดตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย โดยการกำหนดตำแหน่งงานหลักและงานเป้าหมายจะกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์กร

3. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน ดำเนินการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งซึ่งจะทำงานในความรับผิดชอบเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

4. ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล คือ การประเมินความรู้ความสามารถทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพที่เพียงพอในการนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลักขององค์กร โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรพิจารณาได้ใน 3 องค์ประกอบหลัก คือ ผลการปฏิบัติงาน (KPI), พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และสมรรถนะหลัก

5. การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็งของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยการพัฒนาและฝึกอบรม มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การให้คำแนะนำ เป็นต้น มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบางหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลักมากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมหรือนักทรัพยากรบุคคล

6. การเข้าสู่ตำแหน่งและการติดตามประเมินผล หลังจากการคัดเลือก ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเสร็จสิ้น กระบวนการหรือขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จของแผนการดำเนินงานที่กำหนดร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

หลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กรมแรงงาน2559)

1. การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย ในการเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan ทั้งนี้ อาจเลือกจากตำแหน่งที่มีการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วก็ได้ ในกรณีของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกรมการจัดหางานได้ใช้ตำแหน่งเป้าหมายโดยเลือกจากตำแหน่งที่กรมการจัดหางานได้จัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพไว้แล้วส่วนหนึ่ง

2. การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหนง (Successor) ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยได้พิจารณาจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ได้กำหนดไว้เพิ่มเติม

3. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเมื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) แลว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) โดยเลือกวิธีการประเมินหรือแบบทดสอบให้ตรงกับเกณฑ์ที่จะใช้อย่างน้อย 2 วิธีการ จากนั้นนำค่าคะแนนจากการประเมินหรือแบบทดสอบมาพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งด้วยเครื่องมือในการคัดเลือกและจัดลำดับที่เหมาะสม

4. การจัดทำแผนพัฒนาการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ แผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพเป็นแผนที่เกิดขึ้นจากกาวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของการทำงานในปัจจุบันกับศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาผู้สอนแนะงาน (Career Coach) หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพฯ และประเมินผลการพัฒนาศักยภาพผู้นั้นเป็นระยะ ๆ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาทราบจุดแข็งและจุดอ่อน

ของตนเอง และเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม ตลอดจนจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปว่า หลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนสืบทอดให้ชัดเจน มีการจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายพร้อมกับการทำแผนการดำเนินการ จากนั้นจะกำหนดในเรื่องของตำแหน่ง และคุณสมบัติจะที่มีการจัดทำแผนสืบทอด เมื่อกำหนดได้แล้วต้องมีการประเมินผลทั้งในเรื่องความสามารถและศักยภาพของผู้ที่มีความเหมาะสม แล้วให้เข้าสู่การพัฒนาผู้สืบทอด โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมในทุก ๆด้านก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อผู้สืบทอดได้รับการพัฒนาและมีความพร้อมแล้วก็ให้เข้าสู่ตำแหน่ง และต้องมีการติดตามและประเมินผลหลังการคัดเลือกเพื่อให้ได้แผนสืบทอดตำแหน่งตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งซึ่งนับเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากร สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้นสามารถวางแผนหาคนไว้ล่วงหน้าในการแก้ปัญหาปัญหาโดยเฉพาะหากเป็นวิชาชีพที่ขาดแคลนก็ได้ไปสืบเสาะหรือ สรรหามาได้ และเพื่อให้รู้ว่าบุคลากรในตำแหน่งใดที่กำลังจะเกษียณและได้จัดหาในตำแหน่งใดที่มีคุณสมบัติเข้ากันได้ รวมทั้งเพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดี มีนโยบายส่งเสริมเลื่อนขั้นบุคลากรภายใน ให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดียิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้ว การวางแผนสืบทอดตำแหน่งยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีผลทางอ้อมทำให้บุคลากรคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไปมีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าบุคลากรคนใดที่ดูเหมือนว่าจะถูกซื้อตัวภายนอกได้ง่ายและฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ได้มีการสร้างทดแทนขึ้นเตรียมไว้แล้วจึงกล่าวได้ว่า การมีแผนการสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญ ซึ่งทำให้มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความเตรียมพร้อมที่จะรับตำแหน่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคตและช่วยลดภาระในการสรรหาบุคลากรภายในที่มีความรู้ความสามารถเพื่อมาเติมเต็มในตำแหน่งงานว่าง บุคลากรก็จะได้มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนว่าตนเองจะมีอนาคตที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างไรเรียกได้ว่าเมื่อองค์กรเติบโตคนก็เติบโตตามไปด้วยเช่นกัน

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็นอย่างมากเพราะองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก และผู้บริหารมักจะแบกรับภาระอันยิ่งใหญ่และ

มีประวัติอันยาวนานร่วมกับองค์กร การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งช่วยให้องค์กรได้วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและเล็งเห็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่เยอะเกินไปทำให้เกิดการเพิ่มตำแหน่งหรือจ้างงานเพิ่มซึ่งจะช่วยให้ตำแหน่งนั้นๆยั่งยืนยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถตามที่องค์กรต้องการทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้มากขึ้น เกิดความก้าวหน้าทางอาชีพภายในองค์กร และความสำเร็จที่สูงที่สุดคือการที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน Adams (2010)

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมากในแง่ของการทำให้องค์กรดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนเพราะตำแหน่งผู้บริหารองค์กรดึงดูดประชากร Generation X และ Y นอกจากนี้แรงงานในตลาดผู้บริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรกำลังขาดแคลนเนื่องจากเป็นงานที่มีค่าตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับตำแหน่งผู้บริหารในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ องค์กรขาดโครงสร้างพื้นฐาน และตำแหน่งผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบสูงมาก Froelich, McKee, Rathge & University (2009)

HR Council for Nonprofit Sector กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ว่า

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนเพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานเกิดความต่อเนื่องถึงแม้ว่าผู้บริหารจะจากองค์กรไป

2. เป็นการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรและทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์

4. เกิดข้อผูกพันในการพัฒนาเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและรักษาพนักงานและอาสาสมัครที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ได้

5. มีชื่อเสียงที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กรในแง่ที่ว่าเป็นองค์กรที่ลงทุนกับการพัฒนาพนักงาน มองหาโอกาสให้พนักงานและสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพ

6. เป็นการส่งข้อความให้กับพนักงานว่าองค์กรเห็นคุณค่าของพนักงาน

วรัฐินี สวนพุฒ (2558) อ้างถึงบทสัมภาษณ์ของ รศ .ดร.ศิริยุพา รุ่งเริงสุข กรรมการบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ 5 ประการดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร อีกทั้งยังสามารถวางแผนเรื่องการจัดสรรงบประมาณได้อีกด้วย

2. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น ทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคต และสามารถวางแผนหาคนที่มีคุณสมบัติพื้นฐานตามที่องค์กรต้องการได้

3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ

4. เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

5. ทำให้พนักงานคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป เพราะองค์กรมีระบบที่ทรงคุณภาพในด้านการสรรหาและพัฒนาคนเก่งที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและสามารถยืนหยัดผ่านพ้นช่วงเวลาที่อยากลำบากได้ นอกจากนี้ยังช่วยผสมผสานความสามารถและความปรารถนาทางอาชีพของพนักงานเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการพนักงานที่มีศักยภาพขององค์กรได้อย่างแนบเนียน (Campbell, Lamoureux & Smith (2009))

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปว่า ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งพบว่า การจัดทำ แผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากในแง่ของการดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและมีความยืดหยุ่นทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเพราะได้แสดงให้พนักงานเห็นถึงการสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถดึงดูดพนักงานที่มีทักษะความสามารถและคุณภาพไว้กับองค์กรได้ รวมถึงเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรทำให้กลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

1.3 ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การที่ผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นผู้นำ ในการนำแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรมีส่วนช่วยอย่างมากให้แผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การที่องค์กรมีขั้นตอนการพิจารณาผู้ที่มีศักยภาพที่เข้มแข็ง กล่าวคือ มีขั้นตอนที่แน่นอน มีคุณภาพและมีฐานข้อมูลผู้ที่มีศักยภาพที่น่าเชื่อถือยังเป็นปัจจัยที่ทำให้แผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จอีกด้วย (Campbell, Lamoureux & Smith (2009))

Groves (2007) สรุปปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. องค์กรมีเครือข่ายพี่เลี้ยง (Mentor) โดยให้ผู้บริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

2. ผู้บริหารทุกคนได้รับการฝึกอบรมเรื่องการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพและการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ

3. ข้อมูลพนักงานที่มีศักยภาพและกระบวนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุนโดยการกระตุ้นให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมผ่านการเชื่อมโยงความสำเร็จจากการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ากับโปรแกรมการพัฒนา การประเมินผลงาน และการให้รางวัลกลุ่มผู้บริหาร

5. มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เสมอ

Adams (2010) กล่าวถึงปัจจัยที่ทาให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำเร็จว่าการที่องค์กรมีพันธกิจและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้ที่จะทา การหาผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งเข้าใจทิศทางขององค์กรและมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่าง รวมถึงการที่คณะกรรมการบริหารมีส่วนร่วมในการนาการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

Richards (2014) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำองค์กรไม่แสวงหาผลกาไรประสบความสำเร็จในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้

1. การระบุทักษะและความสามารถของผู้นำที่จำเป็นต่อองค์กร โดยการบันทึกทักษะและความสามารถของผู้นำในตำแหน่งต่างๆในองค์กรและนำไปใส่ไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job

Description) จากนั้นนำข้อมูลทักษะและความสามารถที่มีไปเปรียบเทียบกับลักษณะงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรองค์กรอื่น

2. การประเมินความเป็นไปขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตรวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้น ความสามารถและทักษะของผู้นำในอดีตและปัจจุบันเมื่อควบรวมกับความสามารถและทักษะที่องค์กรต้องการในอนาคตจะช่วยให้องค์กรสามารถเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

3. สร้างระบบและกระบวนการให้เข้มแข็ง โดยการให้ผู้นำบันทึกกิจกรรมและขั้นตอนการทา งานหลักๆของตนเองอยู่เป็นประจำ การทำเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือมากขึ้นเมื่อตำแหน่งนั้นๆว่างลง

4. สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำ และผู้ที่มีแนวโน้มว่าสามารถเป็นผู้นำ ได้ในอนาคตทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศซึ่งเป็นวิธีช่วยขยายฐานข้อมูลของผู้ที่สามารถเป็นผู้นำ ให้แก่องค์กรได้ในอนาคต

5. การมีส่วนร่วมของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกับองค์กรในขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะทำให้แน่ใจว่าผู้นำ คนใหม่จะได้รับการต้อนรับและสนับสนุนจากผู้ถือผลประโยชน์ร่วม นอกจากนี้ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมยังมีมุมมองที่เกี่ยวกับทักษะและความสามารถที่ผู้นำ องค์กรไม่แสวงหาผลกา ไรควรจะมีซึ่งคนในองค์กรอาจมองไม่เห็นอีกด้วย

6. คณะกรรมการบริหาร (Board) เป็นผู้นำ ในการนำ แผนการสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรทำให้องค์กรสามารถหาผู้นำมาทดแทนได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการบริหารจัดการเพื่อเตรียมบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ประสบความสำเร็จดังนี้ (กรมการจัดหางาน, 2559)

1. ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงการได้รับการส่งเสริมและรับผิดชอบอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูง เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ที่นักทรัพยากรบุคคลจะต้องไปพูดทำความเข้าใจ ชี้แจงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้กับผู้บริหารทราบและเห็นด้วยกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งง่ายมากขึ้น

2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง เนื่องด้วยกิจกรรมนี้หากดำเนินการประสบความสำเร็จแล้ว จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและบุคลากรเป็นอย่างสูง เมื่อผู้บริหารประกาศเป็นนโยบายของหน่วยงานแล้วสามารถสร้างความประทับใจให้แก่บุคลากร ว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะได้รับการพัฒนาและการเลื่อนระดับตำแหน่ง หากมีความสามารถ เพราะการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ

3. ผู้บริหารทุกแผนกทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม เพื่อช่วยสนับสนุนให้สามารถดำเนินการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับบุคลากร ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเหล่านั้น

4. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลต้องคอยตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง ในการวางแผน สืบทอดตำแหน่งว่าเป็นการดำเนินการที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ใช่ต้องรีบดำเนินการปรับและแก้ไขให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5. องค์กรมีความโปร่งใสยุติธรรม ในกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาในการเตรียมสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ถูกเลือก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินบุคลากรที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ และผู้ที่ทำการประเมินต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินนี้มีอคติน้อยที่สุด

6. องค์กรต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจัดกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เนื่องจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนขั้นบุคลากรเสมอไป จะต้องมีการชี้แจงถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อที่จะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่นั้นโดยการประเมินผลงานและศักยภาพของบุคลากรที่ถูกต้องชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วนที่สุด

7. องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการสอนงาน ให้กับบุคลากรที่จะเข้าสู่การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และผู้ที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องใช้ความอดทนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง จึงจะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

8. องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้า เนื่องจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เวลา และงบประมาณ ในการพัฒนา ดังนั้นองค์กรควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอ และเหมาะสมกับการดำเนินการ เพื่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด อีกทั้งการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการลงทุนในระยะยาว

ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหาร และความร่วมมือของบุคคลในองค์กรทั้งผู้จัดการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และผู้เข้าร่วม พัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหา ผู้สืบทอดในองค์กรประสบความสำเร็จพบปัจจัยหลัก 4 ประการที่มีส่วนทำให้การวางแผนหา ผู้สืบทอดประสบความสำเร็จ คือ 1. การที่องค์กรมีเป้าหมายและทิศทางของกลยุทธ์ที่ชัดเจน และรู้ ความสามารถหลัก (Competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตรวมถึงสามารถสื่อสารข้อมูลเหล่านี้ ให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน 2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนเรื่องการแบ่งปัน ความรู้และส่งเสริมเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ผู้บริหารสนับสนุน ผลักดันและมีส่วนร่วมในการ วางแผนหาผู้สืบทอด โดยมีการกระตุ้นผู้บริหารให้ปฏิบัติตามผ่านการเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับ การประเมินผลงานและค่าตอบแทน 4. ขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดที่เป็นระเบียบแบบแผน สามารถระบุความสามารถของพนักงานในองค์กรได้และมีคุณภาพทำให้เกิดการขยายฐานข้อมูลผู้ที่มี ศักยภาพขององค์กร

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

1. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

แผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมของ บุคลากรในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ที่สำคัญขององค์กรในอนาคตในการนี้ ส่วนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการจัดทำและทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยกำหนดให้มีการดำเนิน โครงการทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งบริหารเพื่อให้มีหลักเกณฑ์การดำเนินการที่สอดคล้องและ

เหมาะสมกับกฎระเบียน หลักเกณฑ์ วิธีการหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการโอนย้าย หรือการเลื่อนระดับพนักงาน รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งมีภารกิจหลักในการขับเลื่อนองค์กรโดยเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติและต่อไปจะขยายไปสู่ตำแหน่งในระดับอื่น ๆ ที่สำคัญต่อไป

โดยขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการสืบทอดตำแหน่ง

องค์กรกำหนดให้ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดเป้าหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานในรูปแบบการวางแผนระยะสั้น (รายปี) ระยะกลาง (3-5 ปี) และระยะยาว (5 ปี) ขึ้นไป เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักเกณฑ์ วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน (Action plan) โดยมีการทบทวนก่อนสิ้นสุดไตรมาสที่ 4 ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อทบทวนและให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง

2. การกำหนดตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย

การกำหนดตำแหน่งงานหลักและเป้าหมายจะกำหนดบนพื้นฐานการวิเคราะห์ตามบทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์กร จากตำแหน่งงาน 2 ลักษณะดังนี้

- งานหลักขององค์กร (Critical jobs) ได้แก่ ประเภทงานด้านการบริหารและขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร และงานด้านการบริหารการผลิตในตำแหน่งงานหลักทั้งหมด (ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป) เนื่องจากองค์กรขาดผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

- งานตำแหน่งปฏิบัติการ ได้แก่ การผลิตทั้งหมด และที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน

องค์กรได้กำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำงานในความรับผิดชอบเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดโดยมีรายละเอียดดังนี้

- หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง
- มาตรฐานความรับผิดชอบของแต่ละระดับ
- ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง
- สมรรถนะที่จำเป็นในงานของตำแหน่ง

หลักการสำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน การบริหารจัดการระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี่จำเป็นต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการตัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Paining) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การคัดกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี” คุณสมบัติของบุคลากรที่มีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งงานเป็นหลักเกณฑ์ที่ต้องผ่านการตัดกรองระดับนี้ก่อน เช่น อายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่ากี่ปี วุฒิการศึกษา ผลงาน การเติบโตแบบ (Fast tract) รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

ระดับที่ 2 การคัดกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” คุณสมบัติข้อนี้มีไว้สำหรับการตัดเลือกรายชื่อคนดีที่ถูกเสนอขึ้นมา เพื่อพิจารณาให้เป็นผู้ที่อยู่ในระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหลักหรือรายชื่อของผู้มีสิทธิสืบทอดตำแหน่ง (Successor list) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งที่ต้องการผู้สืบทอดมาเป็นเกณฑ์ (Competency)

ระดับที่ 3 การคัดกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” คุณสมบัติก่อนการเปลี่ยนสถานะจากว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คือ คนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ 2 มานั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดีอยู่แล้ว ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นบุคลากรที่ดีและเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล

4. การประเมินศักยภาพของบุคคล คือ การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะชองพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรต่อความเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพที่เพียงพอ

ในการนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานหลัก (Critical) ขององค์กร โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรพิจารณาได้ 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. ผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI)

2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน/ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการ (Supervision and Managerial Skill)

3. การประเมินสมรรถนะ (Core competency)

5. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยพัฒนาและฝึกอบรม มีหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (Special Project) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลักมากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6. การเข้าสู่ตำแหน่งและติดตามประเมินผล

หลังการคัดเลือกผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเสร็จสิ้นกระบวนการ/ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การนำผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จของแผนการดำเนินการ

2.2 เกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

องค์กรได้มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงานในองค์กรที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ดังนี้

- ความรู้ความสามารถ (Knowledge)
- ทักษะ (Skill)

- สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Competency)

2.3 สมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณี

การพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โดยมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency)

กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานคนในการผลิต ดังนั้นแรงงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมนี้ และยังเป็นส่วนช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีการสร้างสรรค์ผลงาน พัฒนาคุณภาพงาน ส่งผลให้เกิดคุณภาพในการทำงาน ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุอันคาดไม่ถึงเกิดขึ้น เช่น การโยกย้าย ลาออก ก่อนเวลา ก็จะสามารถหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งนั้นได้ทันที ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาข้อมูลการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับยังไม่มีการนำเกณฑ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน จนทำให้เกิดปัญหาความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานระดับบริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่เกิดผลกระทบต่อองค์กรและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กลุ่มอุตสาหกรรมการเครื่องประดับและอัญมณี

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยเป็นอุตสาหกรรมครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เป็นการผลิตเพื่อส่งออกร้อยละ 80 ส่วนอีกร้อยละ 20 เป็นการจำหน่ายภายในประเทศ ปัจจุบันมีผู้ผลิตเครื่องประดับและอัญมณีที่จดทะเบียนอยู่ในระบบราว 2,200 ราย และอีกนับพันรายเป็นธุรกิจในครัวเรือน

1. ความสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณี

อัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศในแต่ละปีเฉลี่ยเกือบล้านล้านบาท มีการจ้างงานตลอดห่วงโซ่อุปทานกว่าล้านคน และด้วยศักยภาพความพร้อมของไทยจากการเป็นแหล่งวัตถุดิบที่มีวัตถุดิบหลากหลายไหลเวียนมาจากประเทศผู้ผลิตอยู่เสมอ อีกทั้ง

ยังมีช่างฝีมือเจียระไนพลอยสี เพชร และผลิตเครื่องประดับที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ทำให้สินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยมีชื่อเสียงติดตลาดโลกมาอย่างยาวนาน จึงดึงดูดทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้ความสนใจจัดตั้งธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย

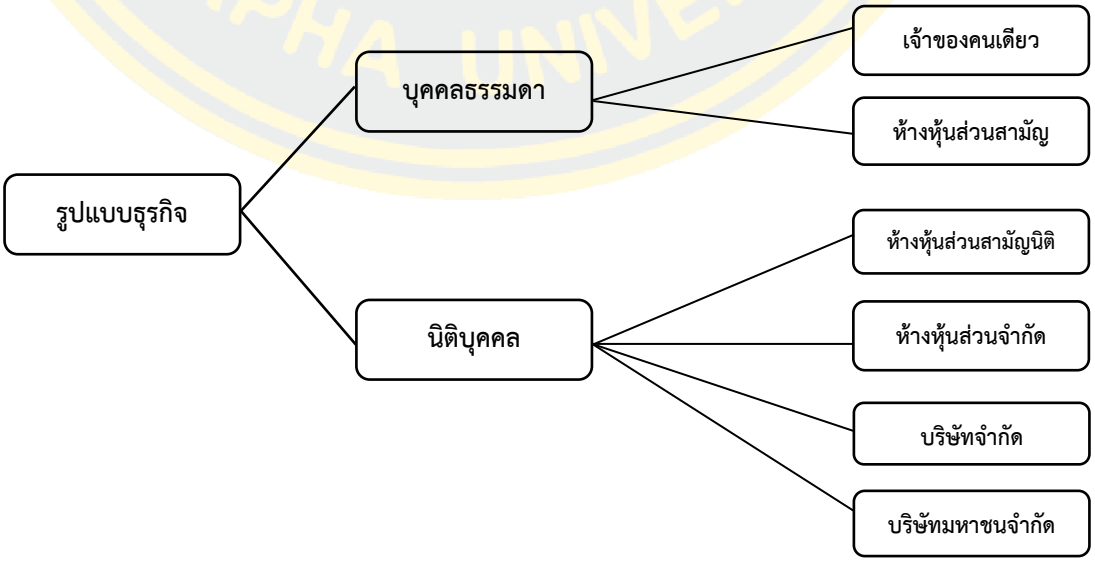
นิยามอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (Gems and Jewelry Industry) เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูงเป็นอันดับ 4 ของประเทศ แม้เศรษฐกิจโลกกำลังประสบปัญหาเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรปซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลักแต่แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยในภาพรวมยังมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลดีต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับประเทศเนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวมีจำนวนผู้ประกอบการและแรงงานในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก อาทิอุตสาหกรรมเหมืองแร่ อุตสาหกรรมการเจียระไนอุตสาหกรรมการออกแบบ อุตสาหกรรมการผลิตและประกอบตัวเรือน อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือเครื่องจักรในการเจียระไนพลอย และอุตสาหกรรมการทำวัสดุหีบห่อ เป็นต้น

รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ

การจัดตั้งธุรกิจในไทยมี 2 รูปแบบหลักคือ แบบบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล สรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ



ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

2. ระดับศักยภาพกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

ในปี 2560 อุตสาหกรรมเพชรไทยเผชิญกับความท้าทายหลากหลายประการโดยเฉพาะความผันผวนของ ภาวะเศรษฐกิจโลก กระทบต่อความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย อีกทั้งเพชรสังเคราะห์ที่มีจำนวนมากใน ท้องตลาด ส่งผลให้ผู้บริโภคกังวลกับการซื้อเพชรมากขึ้น ซึ่งมีส่วนทำให้ไทยส่งออกเพชรเจียระไนไปยังตลาดโลกได้ ลดลง อย่างไรก็ดี ภาวะเศรษฐกิจที่มีทิศทางปรับตัวดีในปี 2561 ทำให้อุปสงค์เพชรเจียระไนในตลาดโลกกลับมา ส่งผลให้การส่งออกเพชรเจียระไนไทยช่วงไตรมาสแรกของปี 2561 เติบโตได้ในแนวบวก เนื่องจากต้นทุนการเจียระไนเพชรค่อนข้างสูงมาก ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การเจียระไน เพชรที่ส่วนใหญ่จะต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงต้นทุนการฝึกช่างฝีมือเจียระไน อุตสาหกรรมเพชรเจียระไนไทย ส่วนใหญ่จึงเป็นการย้ายฐานการผลิตจากประเทศที่มีชื่อเสียงด้านการเจียระไนเพชรมาเป็นเวลานานอย่างเบลเยียม อิสราเอล และอังกฤษ มาตั้งโรงงานในไทยเพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยอาศัยความได้เปรียบจากค่าจ้างแรงงานต่ำ แต่มีฝีมือประณีต ซึ่งฝีมือการเจียระไนเพชรไทยได้รับการพัฒนาทักษะจากการเจียระไนพลอยสีมาเป็นเวลานาน จึงทำให้ ไทยยังคงเป็นฐานการผลิตเพชรเจียระไนที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลกไว้ได้แต่ด้วยจำนวนแรงงานที่ลดน้อยถอยลง คนรุ่นใหม่ไม่สนใจทำอาชีพช่างเจียระไน หากทางการไทยหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เร่งฝึกแรงงานรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทน แรงงานรุ่นเก่า ก็จะทำให้บางบริษัทหยุดการขยายโรงงาน หรือในที่สุดแล้วก็อาจพิจารณาย้ายฐานการผลิตไปยัง ประเทศเพื่อนบ้านไทยที่มีจำนวนแรงงานมากกว่าและผู้คนต้องการอาชีพ เต็มใจทำงานทุกอย่างได้ อีกทั้งบริษัทใหญ่ที่ กำลังมองหาฐานการผลิตเพชรเจียระไนแห่งใหม่อยู่ก็อาจมองข้ามไทยไปตั้งโรงงานการผลิตในประเทศอื่น ๆ แทน สะท้อนให้เห็นได้จากกรณี Tiffany & Co ที่เลือกตั้งโรงงานเจียระไนเพชรในกรุงพนมเปญประเทศกัมพูชาเมื่อปี 2557

แม้ว่าเพชรเจียระไนไทยจะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ แต่ก็ต้องยอมรับว่าไทยมีคู่แข่งที่น่ากลัวที่กำลังเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากไทยในตลาดโลกเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอินเดีย ซึ่งเป็นแหล่งนำเข้าใน 2 อันดับแรกในตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่ของโลกอย่างสหรัฐอเมริกา ฮ่องกง เบลเยียม และจีน ซึ่งอินเดียมีจุดแข็งด้านฝีมือแรงงานที่ดี ค่าจ้างยังอยู่ในอัตราต่ำ และปัจจุบันอินเดียก็พัฒนาฝีมือมือจนสามารถเจียระไนเพชรได้หลากหลายขนาดเช่นเดียวกับไทย ส่วนจีนก็เป็นอีกหนึ่งคู่แข่งที่เร่งพัฒนาอุตสาหกรรมการเจียระไนเพชรอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลจนทำให้มีการเปิดตลาดกลางค้าเพชรที่เซี่ยงไฮ้ (Shanghai Diamond

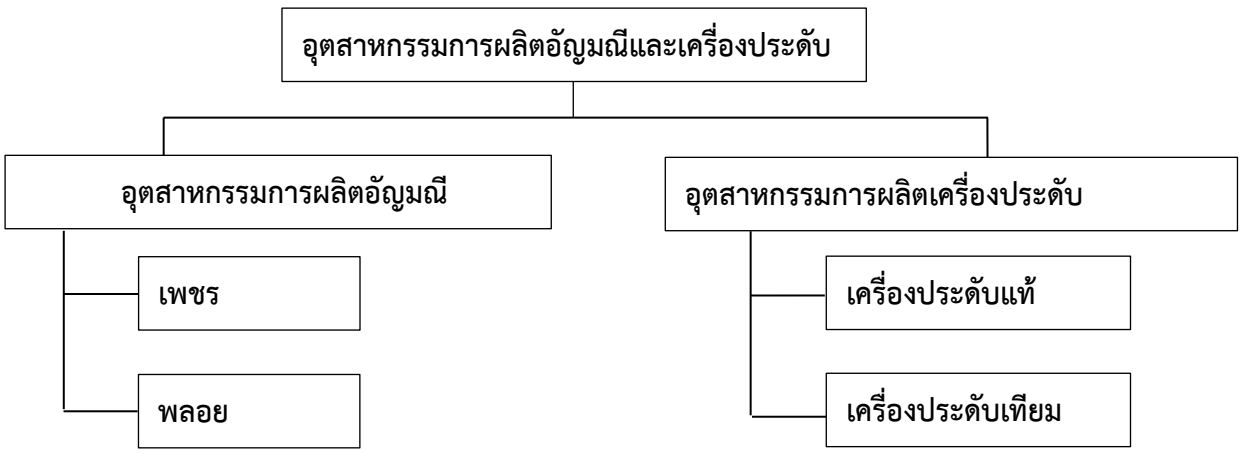
Exchange) และมี Diamond Island ศูนย์กลางการเจียระไนเพชรและผลิตเครื่องประดับเพชรที่เมืองเจียงเหมิน มณฑลกวางตุ้ง ในนครฉงชิ่งก็เริ่มต้นเข้าสู่อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับระดับไฮเอนด์ได้เปิดเขตการค้าเสรีและนโยบายปลอดภาษี เพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับเข้าไปลงทุนอุตสาหกรรมนี้มากขึ้น นอกจากนี้มหานครฉงชิ่งได้รับใบรับรองให้เป็นหน่วยงานกำกับและดูแลการนำเข้า-ส่งออกเพชรที่ยังไม่ได้เจียระไน (Kimberley Process Certificate) จึงสามารถเป็นด่านที่นำเข้า-ส่งออกเพชรที่ยังไม่ได้เจียระไน และสามารถนำไปเจียระไนได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นความท้าทายที่จะต้องตระหนักและตามให้ทัน โดยผู้บริโภคปัจจุบันนิยมเพชรแฟนซีขนาดเล็ก ทั้งนี้การจะฝ่าฟันความท้าทายดังกล่าวแล้วข้างต้นในปี 2561 นั้น ผู้ประกอบการก็ต้องงัดกลยุทธ์การตลาดทุกรูปแบบ ในขณะเดียวก็ต้องเร่งเสริมสร้างความเข้มแข็ง ลด/กำจัดอุปสรรคและจุดอ่อนของบริษัทตน พร้อมแสวงหาตลาดใหม่ๆ ทดแทนตลาดหลักเดิม อย่างเมียนมาและกาตาร์ ก็เป็นตลาดที่น่าสนใจเพราะมีแนวโน้มนำเข้าเพชรเจียระไนจากไทยเพิ่มขึ้น อย่างน้อยก็น่าจะทำให้บริษัทสามารถขายเพชรออกไปได้เพิ่มขึ้นและไทยก็จะยังคงครองส่วนแบ่งในตลาดโลกไม่ให้ลดลงไปจากเดิมได้ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เมษายน 2561)

3. โครงสร้างองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทยจำแนกตามโครงสร้างอุตสาหกรรมได้ 2 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมอัญมณี และอุตสาหกรรมเครื่องประดับ โดยแต่ละอุตสาหกรรมมีขอบเขตและโครงสร้าง ดังนี้

ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ



3.1 อุตสาหกรรมอัญมณี ประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมเจียระไนเพชร (Diamond) และพลอย (Gems) ดังนี้

- อุตสาหกรรมการเจียระไนเพชร ส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของต่างชาติหรือเป็นการร่วมทุนระหว่างไทยกับต่างชาติที่มาจากประเทศที่มีชื่อเสียงด้านการเจียระไนเพชร เช่น เบลเยียม อิสราเอล และอังกฤษโดยมีการนำเข้าวัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักรและเทคโนโลยี เพื่อมาใช้แรงงานฝีมือในไทย

- อุตสาหกรรมเจียระไนพลอย เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพด้านคุณภาพการผลิต ผู้ประกอบการมีการใช้เทคนิคในการหุงพลอยที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับไปทั่วโลก มีจุดแข็งด้านทักษะฝีมือแรงงานและความประณีต การใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ไม่ซับซ้อน การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงยังไม่แพร่หลายนัก สถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก อยู่ในบริเวณจังหวัดที่เป็นแหล่งวัตถุดิบพลอยที่สำคัญในอดีต เช่น จันทบุรี ตราด และกาญจนบุรี

3.2 อุตสาหกรรมเครื่องประดับ แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ เครื่องประดับแท้และเครื่องประดับเทียม

- เครื่องประดับแท้ ได้แก่ เครื่องประดับเงิน เครื่องประดับทอง และแพลทินัม เป็นต้น

- เครื่องประดับเทียม ซึ่งเป็นเครื่องประดับที่ทาขึ้นจากวัตถุที่ไม่ได้มาจากธรรมชาติและอัญมณีสังเคราะห์ (Created Gems Stone) เป็นต้น

ประเทศไทยมีผู้ผลิตเครื่องประดับเพชรและพลอยเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีการใช้แรงงานตั้งแต่การออกแบบคัดแยกอัญมณี การประกอบตัวเรือน ที่อาศัยแรงงานมีทักษะ ความชำนาญ และความประณีตในการผลิต ผู้ประกอบการที่ผลิตเพื่อส่งออกจะเป็นสถานประกอบการและโรงงานขนาดใหญ่และขนาดกลาง ที่มีการลงทุนด้านเครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยีสูง และต้องมีการลงทุนเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ

โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย จำแนกเป็น

1. อุตสาหกรรมเจียระไนพลอยสี ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน ใช้เครื่องมือเครื่องจักรผลิตอย่างง่ายไม่ซับซ้อน จึงใช้เงินลงทุนไม่สูงนัก และช่างฝีมือไทยมีทักษะและความชำนาญ

ในการเจียระไนพลอยสีเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก รวมถึงผู้ประกอบการมีเทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพพลอยสีด้วยการหุงหรือเผาพลอยด้วยความร้อน ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของไทยที่ยังไม่มีประเทศใดสามารถทำได้ทัดเทียม ทั้งนี้ คาดว่ามีการจ้างงานในอุตสาหกรรมเจียระไนพลอยสีเกือบ 20,000 คน โดยผู้ประกอบการเจียระไนพลอยสีและช่างฝีมือส่วนมากจะกระจุกตัวอยู่ในจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางการผลิตและการค้าพลอยสีอย่างกรุงเทพฯ จันทบุรี และตาก

2. อุตสาหกรรมเจียระไนเพชร เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการเจียระไนเพชรค่อนข้างซับซ้อน และใช้เทคโนโลยีสูง จึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ประกอบกับมีต้นทุนฝึกช่างเจียระไนใหม่ที่ค่อนข้างสูง จึงทำให้อุตสาหกรรมเพชรเจียระไนไทยส่วนใหญ่เป็นของบริษัทต่างชาติที่ย้ายฐานการผลิตมาตั้งโรงงานในไทย อาทิ เบลเยียม อิสราเอล เป็นต้น เพื่ออาศัยแรงงานมีฝีมือของไทยแต่มีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าในประเทศของตนมาก รวมถึงใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการส่งเสริมการลงทุนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทั้งนี้ ปัจจุบันมีการจ้างงานช่างฝีมือเจียระไนเพชรกว่า 4,000 คน

3. อุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับไทยมีชื่อเสียงในการผลิตเครื่องประดับทองและเครื่องประดับเงิน โดยช่างฝีมือไทยมีความสามารถผลิตสินค้าด้วยความประณีตและสวยงามเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ส่งผลให้ไทยเป็นผู้ส่งออกเครื่องประดับเงินใน 2 อันดับแรกของโลกมานานนับทศวรรษ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผลิตสินค้าเพื่อส่งออกต่างประเทศและบางส่วนจำหน่ายในประเทศ จึงมีการผสมผสานระหว่างการผลิตสินค้าด้วยมือและใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีค่อนข้างสูง โดยทั่วไปมักผลิตสินค้าแบบรับช่วงผลิต (Sub-Contract) หรือก็คือ การรับจ้างผลิตสินค้าตามคำสั่งของผู้ว่าจ้าง มีเพียงไม่กี่รายที่ผลิตสินค้าและจำหน่ายในแบรนด์ของตนเอง ขณะที่ธุรกิจขนาดเล็กมีจำนวนมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับซึ่งมักจะผลิตสินค้าโดยใช้แรงงานมีฝีมือและใช้เครื่องมือเครื่องจักรอย่างง่าย เน้นจำหน่ายสินค้าในประเทศ

4. ศักยภาพและความพร้อมของไทยต่ออุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

หากพิจารณาถึงศักยภาพและความพร้อมของไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการค้าอัญมณีและเครื่องประดับโลก สามารถสรุปปัจจัยส่งเสริมต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ดังนี้

1. ความสามารถในการเผาพลอย: แม้ว่าปัจจุบันไทยต้องนำเข้าวัตถุดิบอัญมณีเกือบทั้งหมดจากต่างประเทศ แต่จากการเป็นเจ้าของเทคนิคการปรับปรุงคุณภาพพลอยสีด้วยความร้อนอันเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ยังไม่มีประเทศใดทัดเทียม ทำให้พลอยก้อนจากทั่วโลกกว่าร้อยละ 80

ถูกส่งมาปรับปรุงคุณภาพที่ไทย และช่วยให้ประเทศไทยยังคงมีวัตถุดิบอัญมณีไหลเวียนเข้าออกอย่างต่อเนื่อง

2. แรงงานทักษะฝีมือสูง: ไทยมีแรงงานเจียระไนพลอยสี เพชร และช่างฝีมือผลิตเครื่องประดับที่มีทักษะ ความชำนาญ และความประณีตในการผลิตค่อนข้างสูงเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก รวมถึงแรงงานใหม่ก็สามารถฝึกสอนได้ง่าย และพัฒนาทักษะฝีมือได้ในเวลาอันรวดเร็ว จึงนับเป็นจุดแข็งที่สำคัญและยังเป็นหนึ่งในปัจจัยดึงดูดให้บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่เข้ามาตั้งโรงงานผลิตในไทย อาทิ Pandora Production Co.,Ltd. ซึ่งเลือกไทยเป็นฐานการผลิตเครื่องประดับเงินเพียงแห่งเดียวที่กระจายสินค้าไปทั่วโลก Rosy Blue Diamond Co., Ltd. ผู้ผลิตเพชรรายใหญ่ของโลกสัญชาติเบลเยียม ซึ่งมีฐานการผลิตอยู่ในหลายอำเภอในจังหวัดพิษณุโลก และ Abbeycrest PLC บริษัทรายใหญ่สัญชาติอังกฤษ ซึ่งดำเนินธุรกิจออกแบบ ผลิต และจำหน่ายเครื่องประดับทองและเครื่องประดับเงิน ตั้งฐานการผลิตอยู่ในจังหวัดลำพูน เป็นต้น

3. ผู้ประกอบการเชี่ยวชาญการค้าและปรับตัวได้ไว: ผู้ประกอบการกิจการอัญมณีและเครื่องประดับไทยเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจและหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านการแสวงหาวัตถุดิบ การออกแบบ การผลิต และการตลาด รวมถึงความเอาใจใส่ต่อลูกค้าทุกรายเสมือนเป็นญาติมิตรของตนเอง ซึ่งสร้างความประทับใจและช่วยคงความสัมพันธ์กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

4. ความพร้อมด้านทำเลที่ตั้งและโครงสร้างพื้นฐาน: ประเทศไทยมีทำเลที่ตั้งเชื่อมโยงกับทุกภูมิภาคของโลก มีระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค และระบบการขนส่งที่ดี โดยไทยมีสนามบินในประเทศและนานาชาติหลายแห่ง รวมถึงระบบถนนที่เชื่อมโยงทุกจังหวัด จึงทำให้การเดินทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศสะดวก มีโรงแรมที่พักหลากหลายระดับให้เลือกใช้บริการ อีกทั้งยังมีธรรมชาติที่งดงามและสถานที่ท่องเที่ยวติดอันดับโลกจำนวนมาก

5. พื้นที่การค้ากระจายอยู่ทั่วประเทศ: ไทยมีย่านค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของต่างชาติหลายแห่ง โดยแหล่งสำคัญคือ ตลาดพลอยจันทบุรี (ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองจันทบุรี บริเวณถนนตรีรัตน์ ถนนศรีจันทร์ และตรอกกระจ่าง) ตลาดพลอยแม่สอด (ตั้งอยู่บนถนนประสาทวิถี อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก) และย่านการค้าในกรุงเทพฯ บริเวณถนนสีลม ถนนเจริญกรุง ถนนเยาวราช และถนนข้าวสาร นอกจากนี้ ยังมีศูนย์การค้าอัญมณีและเครื่องประดับ

ที่ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร เช่น ศูนย์ส่งเสริมอัญมณีและเครื่องประดับจันทบุรี และนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (Gemo polis) อีกทั้งไทยยังมีงานแสดงสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับนานาชาติ (Bangkok Gems and Jewelry Fair) ซึ่งจัดขึ้นปีละ 2 ครั้งในช่วงเดือนกุมภาพันธ์และกันยายน

6. หน่วยงานเฉพาะทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับที่เข้มแข็ง : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ หรือ GIT ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ภายใต้กระทรวงพาณิชย์ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้แข่งขันได้ในตลาดโลก ผ่านการรับประกันคุณภาพมาตรฐานสินค้า สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ซื้อทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาคุณภาพบุคลากรในอุตสาหกรรมแบบครบวงจร และการให้บริการข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวในตลาดโลกแก่ผู้ประกอบการ รวมถึงไทยยังมีสมาคมและชมรมเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของภาคเอกชน เพื่อดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่อุตสาหกรรม

7. การส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจังจากภาครัฐ: รัฐบาลไทยได้ให้การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยมาอย่างต่อเนื่องนานนับทศวรรษ โดยออกมาตรการส่งเสริมทั้งด้านภาษี การเงิน การตลาดทั้งในและต่างประเทศ และลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆ เพื่อทำให้การค้าเป็นไปอย่างสะดวกมากขึ้น รวมถึงการร่วมมือกับภาคเอกชนอย่างใกล้ชิด โดยเปิดรับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคการค้าต่างๆ อีกทั้งยังได้มอบหมายให้หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือผู้ประกอบกิจการอัญมณีและเครื่องประดับครอบคลุมทุกด้านอีกด้วย (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ธันวาคม 2560)

5. ข้อมูลบริษัท บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ก่อตั้งขึ้นในปี 2516 เป็นผู้ผลิตเครื่องประดับชั้นนำของประเทศไทย ได้รับการยอมรับในความเชี่ยวชาญด้านงานฝีมือเครื่องประดับที่ประณีตตามความต้องการของแบรนด์เครื่องประดับชั้นนำในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชีย มาหลายทศวรรษ แพรนด้าได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการในฐานะสมาชิกของ Responsible Jewellery Council (RJC) และได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

บริษัทก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2516 โดยเป็นบริษัทการค้า และได้ดำเนินการก่อตั้งบริษัทอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2527 จากนั้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 6 ก.ค. 2533 ได้เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชนเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2533 โดยบริษัทฯ ผลิตเครื่องประดับฝีมือชั้นสูง โดยมีศูนย์ออกแบบและพัฒนา 3 โรงงาน รวมมีช่างฝีมือ 2,500 คน และมีลักษณะธุรกิจโดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ ด้านการผลิต ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการค้าปลีก

ตารางที่ 3 จำนวนพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	หมายเหตุ
1	ผู้บริหารระดับสูง	39	ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป
2	ผู้บริหารระดับกลาง	40	ผู้จัดการส่วน
3	ผู้บริหารระดับต้น	99	หัวหน้าแผนก
4	เจ้าหน้าที่	575	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน
5	ช่างฝีมือ	1,011	สายผลิต
	รวมทั้งหมด	1,764	***เฉพาะกรุงเทพฯ***

ข้อมูล ปี 2566

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐิติกร กัลยาณธรรม และสุภัทรชัย สีสะใบ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผลการศึกษาพบว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นการวางแผนระยะยาวในองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน Succession Planning เป็นกระบวนการในการจัดเตรียมความพร้อมของบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) เพื่อให้ดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลงหรือตำแหน่งงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันที ซึ่งจะเรียกบุคคลผู้นั้นว่า ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) การจัดทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Key Position) การกำหนด Characteristics ของตำแหน่งงานหลักวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) โดยการจัดทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ความมุ่งมั่น ร่วมมือของผู้บริหาร การเชื่อมโยงกับทิศทางการบริหารกลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และการประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการจัดทำ Succession Planning นี้มีประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

อำพร คนซื่อ และจิตภินันท์ ศรีจักรโคตร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลโรงพยาบาลธัญญารักษ์สังกัด กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โดยภาพรวม การรับรู้อยู่ในระดับมาก 2) การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลตามของพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารทางการพยาบาล โดยภาพรวม การรับรู้อยู่ในระดับมาก 3) ความแตกต่างการรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล ระหว่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการและพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารทางการพยาบาล โดยภาพรวม การรับรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตราวดี อินทรักษ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขตบริการสุขภาพที่ 11 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค ของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตบริการสุขภาพที่ 11 โดยผลการวิจัยพบว่า 1. หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ในเขตบริการสุขภาพที่ 11 มีการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ มีปัจจัยความสำเร็จ และมีปัญหาอุปสรรค ดังต่อไปนี้ 1.1 การคัดกรองผู้มีคุณสมบัติเข้ารับการประเมินในกระบวนการวางแผนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน พบว่า มีรูปแบบในการกำหนดคุณสมบัติเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและการสื่อสารให้รับทราบโดยทั่วกัน โดยคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ต้องมีประสบการณ์ด้านการบริหาร และมีคุณลักษณะเฉพาะคือ มีภาวะผู้นำ รองลงมาคือ การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี 1.2 การประเมินผู้เข้าสู่ตำแหน่ง และการรายงานต่อผู้บริหารองค์กร พบว่า มีการดำเนินการประเมินโดยคณะกรรมการบริหารกลุ่มการ มีการรายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีการรายงานหรือรายงานด้วยวาจา 1.3 การกำหนดตัวบุคคลจากระบบความก้าวหน้า พบว่า หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนมีการกำหนดตัวบุคคลจากระบบความก้าวหน้า 1-3 คน และมีการจัดทำทะเบียนรายชื่อผู้เข้าสู่ตำแหน่ง

หัวหน้าพยาบาล 1.4 การพัฒนาผู้ที่จะมาแทนที่และบุคคลในความก้าวหน้า พบว่า หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนมีการกำหนดสมรรถนะตามที่กองการพยาบาลกำหนด 9 สมรรถนะ ยังไม่มีแผนพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงของตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ซึ่งมีวิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน พบว่า ใช้วิธีการประชุมอบรม 1.5 ปัจจัยความสำเร็จของการสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย มีการกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน รองลงมาคือ ความร่วมมือจากบุคลกรในหน่วยงาน ความโปร่งใสในการสรรหา ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้มีคุณสมบัติของที่ได้รับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ส่วนปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ การขาดแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารโรงพยาบาล ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางคลินิก มากกว่าทางการบริหาร และ การเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนทุก 1-2 ปี

พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ และนันทรัตน์ เจริญกุล (2562) ศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยในครั้งนี้ว่า เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยพบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นของด้านย่อยสูงสุดอันดับ 1 คือ การวิเคราะห์ ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อันดับ 2 คือ การเข้าสู่ตำแหน่ง และอันดับ 3 คือการพัฒนาผู้สืบทอด

อุไร ศรีชมภู และวิษณุ สุมิตสวรรค์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหาร 2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหาร 3. เพื่อเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหาร โดยผลการวิจัยพบว่า 1. วิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนในการเตรียมความพร้อม การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในทางการบริหาร การประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีเหมาะสมมีความสามารถและศักยภาพสูง การพัฒนาผู้ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และการประเมินผลต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 2. ปัญหาในการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ไม่ได้

มีปัญหาที่ชัดเจน เพียงแต่ผู้ที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการมากกว่าเข้ามาทำงานในบทบาทของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ในการสร้างผู้บริหารเป็นการดำเนินการเป็นกลุ่มบุคคลไม่ใช่รายบุคคล ดังนั้นจึงอาจจะมีบุคคลที่มีศักยภาพที่มีความสนใจและพร้อมที่จะเข้ามาทำงานในด้านการบริหารด้วยเช่นกัน 3. แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน และเปิดกว้างในการส่งเสริมความก้าวหน้าและติดตามการพัฒนาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ

ธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโภคางกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร: กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่น งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่ง 2. เพื่อศึกษาปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 3. เพื่อหาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น ส่วนใหญ่มีศักยภาพและความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารซึ่งเดิมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารจะคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความอาวุโสในหน่วยงานขาดการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง และจะดำเนินการคัดเลือกผู้มาสืบทอดตำแหน่งก็ต่อเมื่อตำแหน่งนั้นๆ ว่างลง ไม่ได้ทำการคัดเลือกล่วงหน้าจึงทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ได้รับการพัฒนาในทักษะทางการบริหารมาก่อนหน้าที่จะรับตำแหน่งและขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและการบริหารงานจึงได้มีการเสนอแนะแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารเพื่อให้เป็นระบบที่ชัดเจน โดยดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 2. การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) 3.การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) และ จัดทำบัญชีตามลำดับที่เหมาะสม 4.การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพตามคาดหวังขององค์กรที่อยากให้มีสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 5.การติดตาม ประเมินผล จึงเห็นสมควรดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่มีความชัดเจนดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อีกทั้งการสืบทอดตำแหน่งยังเป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้าพัฒนาศักยภาพตนเองอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ในการนี้กลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นจึงจะต้องศึกษาหาแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการ

บริหาร เพื่อเป็นการเตรียมการวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาทดแทนอัตรากำลังที่จะเกษียณอายุ ลาออกจากราชการ เสียชีวิตนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรมาทดแทนตำแหน่งว่างได้อย่างทันเวลาและเหมาะสมซึ่งในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องสอดคล้องกับพันธกิจเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานในกระบวนการหลักได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น

ภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์ และจิรายุ รัตนบวร (2562) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์จากธนาคารทหารไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะทำ ให้เกิดความภักดีต่อองค์กรและส่งผลต่อผลการดำ เนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรในท้ายที่สุด ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำ ไปใช้เป็นแนวทางในการใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรที่มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ดีจะทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับงาน Huynh (2016) ที่ระบุไว้ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญมากในการวางแผนกลยุทธ์ โดยจะมีการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต องค์กรจะพัฒนาทักษะเฉพาะในแต่ละตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งความชัดเจนในการวางแผนงานในการสรรหานี้ จะส่งเสริมให้เกิดความภักดีต่อองค์กรและการเจริญเติบโตในหน้าที่งานของพนักงาน

สหัสพร ยืนบุญ, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร (2562) ศึกษาเรื่อง ผลของโปรแกรมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ที่โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิแห่งหนึ่ง ผลการวิจัย พบว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรมกลุ่มทดลองมีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นในระดับมาก ส่วนกลุ่มควบคุมมีระดับความรู้ปานกลาง และพบว่าความรู้ของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติในด้านการรับรู้สมรรถนะแห่งตนกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุม และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมการเตรียมความพร้อมทำให้กลุ่มทดลองมีความรู้ความเข้าใจความก้าวหน้าทางวิชาชีพมากกว่ากลุ่มควบคุม โดยเฉพาะด้านความเชื่อมั่นในสมรรถนะแห่งตนด้านความมั่นใจและมีความมุ่งมั่นในการบริหาร มีความคาดหวังในผลลัพธ์และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ดังนั้นผลการวิจัยแสดงนัยว่าองค์กรการพยาบาลควรมีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานการเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวสู่ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นที่ทุกองค์กรสามารถนำไปใช้ได้เพื่อให้พยาบาลมีความพร้อมในด้านสมรรถนะและการเป็นผู้บริหารระดับต้น

สราวุธ หลิมไชยกุล, มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2. เพื่อตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ 5) ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ชำนาญ, จิตภินันท์ (2561) ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลของโรงพยาบาลศรีนครินทร์ โดยผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โดยรวม การรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล ของพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารทางการพยาบาลโดยรวม การรับรู้อยู่ในระดับมาก ความแตกต่างการรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล ระหว่างพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ และพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารทางการพยาบาล โดยรวม การรับรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปวีณนุต อุรเคนทร์ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยผลการศึกษาพบว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อความยั่งยืนและต่อเนื่องขององค์กร และในเรื่องของการจูงใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร ส่วนปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ คือ การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนเรื่องการเรียนรู้ และมีขั้นตอนที่สามารถระบุตัวผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ได้ผ่านการสื่อสารและระบบการสรรหาที่ชัดเจน โดยผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการขั้นตอนต่างๆ ด้วย ส่วนปัญหาที่พบจะเป็นในเรื่องของความยากลำบากในการระบุตัวผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆเนื่องจากตำแหน่งของผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องการคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจง วิธีการแก้ไขปัญหานั้นก็ควรมีการกำหนดทักษะและความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจนและมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการมองหาบุคคลที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ไสโตง เพชรน้อย และปราโมทย์ ทองสุข (2558) ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 2. เพื่อศึกษาความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพ โดยผลการวิจัยพบว่า 1. การรับรู้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 3 ด้าน คือ ด้านการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติ ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง และด้านการนิเทศ การติดตาม และการประเมินผลผู้สืบทอดตำแหน่ง ส่วนด้านแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และ 2. พยาบาลวิชาชีพต้องการการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ส่วนวิธีการที่ต้องการให้โรงพยาบาลมีการเตรียมพยาบาลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา และการมีคู่มือในการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน อย่างไรก็ตามพยาบาลวิชาชีพมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านการพยาบาลเฉพาะทางด้านคลินิกมากกว่าด้านการบริหารการพยาบาล ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหาร

ทางการพยาบาลใช้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาพยาบาลวิชาชีพโดยเฉพาะด้านการบริหารทางการพยาบาล และหาแนวทางพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารทางการพยาบาลต่อไป

ปริวัตร เปลี่ยนศิริ และวาสิตา บุญสาธร (2558) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำชาติพันธุ์ด้วยสุนทรียสาธก ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงลึกด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนาเพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ ในชุมชนจากกลุ่มชาติพันธ์ปกากะญอ ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย มีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงด้วยวิธีการก้อนหิมะ ได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบวิเคราะห์และพัฒนาแผนด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรีสาธก ซึ่งอยู่ในบริบทของภูมิสังคมที่อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กิจกรรม “การทำแนวกันไฟ” สามารถนำสิ่งที่ค้นพบไปพัฒนาแผนด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D ประกอบด้วย 1.Discovery-การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2.Dream-การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ 3.Design-การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ 4.Destiny-การไปถึงเป้าหมาย ในชื่อโครงการ 2C “Connector Community ชุมชนนักประสาน” เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การจากองค์การที่เป็นทางการสู่องค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ได้แก่ สนุทรียสาธก การสืบทอดตำแหน่ง และอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ นำไปสู่การแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้นำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

วรัฐนี สวนพุฒิ (2558) ศึกษาเรื่อง Succession Planning เป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ในองค์การ เพราะเป็นการวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารเป็นการวางแผนอนาคตเพื่อช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ โดยองค์การจะต้องประเมินสถานการณ์ไว้ล่วงหน้าและดำเนินการสรรหา พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารทำให้องค์การสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง สามารถวางแผนการพัฒนา ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งได้ล่วงหน้า นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในองค์การได้อีกด้วย

ประสิทธิชัย เดชขำ (2557) ศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรทุกคน

เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงเพื่อรักษาคนดี คนเก่งไว้ในองค์การ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การและแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งเป็นการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์การ หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานนั้นไม่ใช่เฉพาะการจูงใจด้วยเงิน โดยวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลก็คือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน เพราะเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากรจนไปถึงการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการหรืออาจารย์ไปจนถึงระดับบริหารหรือคณบดี

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข (2550) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิง.คุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาทดแทนในตำแหน่งบริหาร โดยผลการวิจัยพบว่าวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะมาเป็นผู้บริหาร ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร 2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น 3) การประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง 4) การพัฒนาผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และ 5) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริยุพา รุ่งเริงสุข ที่ว่า การดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้บริหารมี 6 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิธีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง 2) การกำหนดตำแหน่งหลัก 3) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต 4) การประเมิน/คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือประสบการณ์สูง 5) การพัฒนาผู้ทดแทน และ 6) การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

Dunmade, Ajayi, Obadare (2022) ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการรักษาพนักงานใน Multi–Trex Integrated Food Plc, Lagos องค์กรต่างๆ

ทั่วโลกกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในยุคที่มีการแข่งขันสูง ด้วยเหตุนี้จึงสร้างแรงกดดันให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินกลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถดึงดูด ส่งเสริม และรับประกันว่าจะรักษาผู้มีความสามารถพิเศษไว้ในที่ทำงาน การศึกษานี้ตรวจสอบผลกระทบของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพต่อการรักษาพนักงานใน Multi – Trex Integrated Food Plc, Lagos โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ ได้แก่ เปอร์เซ็นต์และตารางอย่างง่าย ในขณะที่สถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นผลกระทบที่สำคัญของ การให้คำปรึกษาต่อการรักษาพนักงานและการฝึกสอนการรักษาพนักงานในองค์กร การศึกษาสรุปว่ามีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพต่อการรักษาพนักงานใน Multi - Trex Integrated Food Plc, Lagos การศึกษาแนะนำให้มีการสร้างกฎระเบียบที่ช่วยให้ระบุและเลือกพนักงานได้ง่าย ในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

Gilbert S. Arrieta, Caridad N. Barrameda, I Ketut Sudarsana (2022) ศึกษาเรื่องรูปแบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับหัวหน้าฝ่ายวิชาการ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มี การศึกษานี้ระบุแนวปฏิบัติ ประเด็นปัญหาและข้อกังวล และองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการสำหรับโรงเรียนเอกชนนิกายทั้งห้าแห่งในฟิลิปปินส์ดำเนินการในปีการศึกษา 2018-2019 และเข้าร่วมโดยผู้บริหาร (58) คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครู โดยใช้คุณสมบัติหลักของวิธีการมีส่วนร่วม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ได้ดำเนินการเพื่อรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติในการคัดเลือก และแต่งตั้งหัวหน้างานวิชาการเป็นไปตามความชอบของฝ่ายบริหารและหลักเกณฑ์การคัดเลือกและแต่งตั้งหัวหน้างานวิชาการ จากแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ ประเด็นและข้อกังวลที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความไม่เที่ยงธรรมของการตัดสินใจ การเติบโตทางวิชาชีพ จิตวิญญาณและวัฒนธรรม และแรงจูงใจ องค์ประกอบของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้แก่ วิสัยทัศน์-พันธกิจ จิตวิญญาณและวัฒนธรรม นโยบายสถาบัน กระบวนการและขั้นตอน และการเติบโตทางวิชาชีพได้รับการระบุตามแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนประเด็นและข้อกังวล จากข้อมูลดังกล่าวได้พัฒนารูปแบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาการ ขั้นตอนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้แก่ ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดและดำเนินการตามนโยบายและมาตรฐานความเป็นผู้นำ จัดให้

มีโปรแกรมการพัฒนาส่วนบุคคล และจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ ตลอดจนคัดเลือกและแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ นโยบายและโครงการทั้งหมดของรูปแบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องยึดตามวิสัยทัศน์-พันธกิจของโรงเรียน โครงการพัฒนาศรัทธาและจิตวิญญาณ (สำหรับโรงเรียนเอกชน) หรือโครงการพัฒนาส่วนบุคคลและศีลธรรม (โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนของรัฐ) มีความสำคัญในการเตรียมการและแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการในอนาคต

Yasmeen Bano, Siti Sarah Omar, and Fadillah Ismail (2022) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับองค์กร: แนวทางการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อความยั่งยืนขององค์กรและความต่อเนื่องทางธุรกิจคือการลำดับความสำคัญในองค์กรใด ๆ ทุกองค์กรกำลังเผชิญหรือจะเผชิญกับความท้าทายในอนาคตอันใกล้ ผู้สืบทอดกับคนที่เหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้เป็นผู้นำได้การพัฒนาด้วยความช่วยเหลือของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายใน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นแนวทางขององค์กรที่ได้รับความสนใจอย่างมากในทุกองค์กรเนื่องจากมีความต้องการมากเกินไปในการถือครองความรู้และการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ดำเนินการโดยใช้มาตรฐานการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบกระบวนการ. การศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การทบทวนอย่างครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ดีที่สุดแนวทางปฏิบัติของทุกองค์กร จุดประสงค์หลักคือการอธิบายแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กรใดๆ การศึกษานี้จะให้หลักฐานเพียงพอที่จะใช้การสืบสันตติวงศ์การวางแผนเป็นเครื่องมือในกระบวนการสรรหาองค์กร กลยุทธ์การรักษาพนักงานและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในอนาคตภายในองค์กร

Dr. Nwafor E. Simon (2022) ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ : สู่การเติบโต การพัฒนา และความต่อเนื่องขององค์กร บทความนี้กล่าวถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของไนจีเรียในฐานะยาครอบจักรวาลเพื่อนำมาซึ่งการเติบโตและการพัฒนาที่ยั่งยืนในทวีปนี้ การเติบโตและการพัฒนาทางเศรษฐกิจในประเทศในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้รับความสนใจน้อยลงจากผู้นำองค์กรบางแห่งในไนจีเรีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีความสนใจในการวิจัยเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นชุดของนโยบายการจัดการและแนวคิดในการปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีทักษะ ข้อมูล แรงจูงใจ และดุลยพินิจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำในอนาคตจึงต้อง

ได้รับการระบุ ฝึกอบรม และเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายของตลาดโลกที่มีการแข่งขันในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม เอกสารแนะนำแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสำหรับผู้นำเหล่านี้และผู้นำระดับสูงมักจะเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาและตรวจสอบความสามารถที่จำเป็นสำหรับบทบาทความเป็นผู้นำเหล่านี้ ในกรณีที่ไม่มีแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำซึ่งเป็นช่องทางสำหรับผู้นำระดับบริหารใหม่ จะช่วยลดช่องว่างนี้ และแรงกระตุ้นคือความพยายามในการส่งเสริมความสามารถในปัจจุบันและให้ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น ในการวิเคราะห์แนวโน้มการสืบทอดตำแหน่งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการทำงานร่วมกันทั้งหมด การทำงานเป็นทีม และแนวทางที่สมดุลโดยแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผลของการจัดการจะช่วยเพิ่มการเติบโต การพัฒนา และความต่อเนื่องขององค์กรในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 นี้

Rawan Mohammad Yousef Al-Takayneh, Dr. Manoj Kumara N V (2022) ศึกษาเรื่อง ผลของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทโทรคมนาคมของจอร์แดน ธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน การแข่งขันที่รุนแรง และการปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งใหม่บ่อยครั้งสำหรับสถานการณ์ขององค์กรที่อาจเกิดขึ้น แนวทางปฏิบัติในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรต่างๆ จะพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถของพนักงานและศักยภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับขององค์กรเพื่อลูกหลานและความยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทโทรคมนาคมของจอร์แดน การศึกษาพิจารณาปัจจัยการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง: ประสบการณ์และผลประกอบการทางการเงิน (กำไร) ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น สถิติเชิงพรรณนา ผ่านแบบสอบถามเฉพาะเจาะจงเพื่อรวบรวมคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการคำนวณ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นกลาง การศึกษาพบผลกระทบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในทุกมิติ (ประสบการณ์) ต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทต่างๆ ใน Jordan Telecom องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันกำลังรุ่งเรืองและล่มสลาย โดยความเจริญรุ่งเรืองและความผิดหวังเป็นหนี้จาก จำนวนองค์ประกอบที่เหลือเชื่อ

Constance Mruttu, Dr. Elizabeth Nambuswa Makokha (2022) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพในสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตเงินฝากใน TransNzoia County ประเทศเคนยา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพใน SACCO การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ; กำหนดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพใน SACCO ใน TransNzoia County การศึกษาใช้ทฤษฎีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำและทฤษฎีเกม การศึกษานี้ใช้การออกแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรของการศึกษาคือผู้ตอบแบบสอบถาม 84 คนซึ่งเป็นสมาชิกคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของ Transnational Times SACCO การศึกษาใช้การสำรวจสำมะโนประชากรโดยได้รับข้อมูลจากประชากรทุกคนเนื่องจากประชากรมีขนาดเล็ก ใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้างและกำหนดการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลัก ใช้ความตรงเชิงเนื้อหาในการวัดความตรงของเครื่องมือ อาศัยความรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่คุ้นเคยกับเรื่องที่จะวัด แบบจำลองการถดถอยถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลอย่างมากต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพใน SACCOs ใน TransNzoia County ประเทศเคนยา จากผลการวิจัย การศึกษาแนะนำว่าฝ่ายบริหารของ SACCO ควรคงไว้ซึ่งการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการรับพนักงาน นอกจากนี้ยังแนะนำว่าฝ่ายบริหารควรสนับสนุนให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในระหว่างการประชุมปกติ และควรจัดให้มีการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างซึ่งช่วยให้พนักงานทราบว่าทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการคืออะไร พวกเขาควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ของ SACCO ในขณะที่กำหนดมาตรฐานสำหรับการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานอย่างชัดเจน การศึกษายังแนะนำว่าหน่วยงานกำกับดูแลเช่น SASRA ควรเน้นย้ำถึงการรวมนโยบายการสืบทอดตำแหน่งไว้ใน SACCO การศึกษานี้มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในอุตสาหกรรม SACCO ซึ่งรวมถึงผู้กำหนดนโยบาย คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของ SACCO เนื่องจากได้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสืบทอดตำแหน่ง ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการเพิ่มความรู้และความเข้าใจให้กับนักศึกษาและนักวิจัยที่สนใจในประเด็นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในอุตสาหกรรม SACCO

Sahar Khan Kakar, Saif UR Rehman (2021) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต่อประสิทธิภาพของพนักงานขายภายใต้การไกล่เกลี่ยแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปากีสถาน จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในปากีสถานของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผ่านการไกล่เกลี่ยของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเชื่อมโยงโครงสร้าง แบบจำลองการวิจัยได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีสมมติฐานสามความสัมพันธ์ที่เป็นบวกและมีนัยสำคัญ ข้อมูลรวบรวมจากพนักงานระดับผู้จัดการ 450 คนในภาคสิ่งทอของปากีสถาน มีการวิเคราะห์ภาคตัดขวาง ในระดับบุคคล มีการจัดการหน่วยวิเคราะห์ การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบไคสแควร์ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอย ผลการศึกษานี้สามารถใช้อ้างอิงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในอนาคตได้ การศึกษานี้มีส่วนสนับสนุนวรรณกรรมที่มีอยู่ เนื่องจากพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่งกับประสิทธิภาพของพนักงานขายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมและพบว่าการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานขายขององค์กร ผลการวิจัยโดยรวมพบว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์มีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานขายในองค์กร

Sheeba Ramola, Prof. Santosh Rangnekar (2021) ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพ การประเมิน การวางแผนความสำเร็จ และอาชีพการพัฒนา วัตถุประสงค์: บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างการประเมินผลงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และอาชีพพัฒนาการในบริบทของอินเดีย อาจมีการศึกษาเชิงประจักษ์น้อยมาก เห็นได้ในการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เสนอการออกแบบ/ระเบียบวิธี/แนวทาง: มีการศึกษาเชิงประจักษ์โดยใช้การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวางควบคู่ไปด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ใช้แบบสอบถามเผยแพร่ทางออนไลน์ผ่าน Google ฟอร์ม ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรการศึกษาทั้งสามเป็นบวกเกี่ยวข้องกัน การศึกษานี้สนับสนุนการบังคับใช้อย่างเต็มที่การประเมินผลการปฏิบัติงานและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการพัฒนาอาชีพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของอินเดียข้อจำกัด/นัยของการวิจัย: การศึกษาปัจจุบันดำเนินการอยู่โดยใช้กระบวนการเก็บข้อมูลออนไลน์ ส่วนการศึกษา ในอนาคตอาจใช้เชิงลึกการสัมภาษณ์และการศึกษาไดอารี่รายวัน ความหมายเชิงปฏิบัติ: การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าอาชีพของพนักงานเป็นอย่างไรการพัฒนาสามารถเริ่มต้นได้โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน การศึกษานี้ยังเสนอแนะว่าองค์กรต่างๆโดยเน้นแนวนโยบายที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาอาชีพความคิดริเริ่ม/มูลค่า: โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่มีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์มาก่อนความสัมพันธ์ที่เสนอในบริบทของอินเดีย นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า เพื่อเป็นแนวนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานสืบทอดวรรณกรรมการวางแผนและพัฒนาอาชีพในองค์กรอินเดีย

Temitope J. Owolabi and Oluyemi T. Adeosun (2021) ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการรักษาผู้มีความสามารถ: หลักฐานจากภาคการผลิตในไนจีเรีย บริษัทผู้ผลิตมักจะบรรจุผู้บริหารและผู้นำระดับสูงตำแหน่ง. ประสิทธิภาพที่ใกล้เข้ามาขององค์กรใด ๆ ขึ้นอยู่กับความเข้มงวดของการสืบทอดการวางแผนและความมุ่งมั่นในการจัดการกับมัน ด้วยอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มขึ้น องค์กรเสี่ยงที่จะสูญเสียความรู้มากมายให้กับพนักงานเก่า โดยที่พนักงานใหม่ไม่สามารถทำได้เรียนรู้จากการอ่านคู่มือหรือมอบบันทึก สามารถรักษาพนักงานได้ทางเดียวรับประกันในองค์กรใด ๆ คือการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นไปได้ในการรับสู่บทบาทที่สูงขึ้นซึ่งท้าทายยิ่งขึ้นในอนาคต การศึกษาระบุไม่ได้ผล กลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นปัจจัยที่รับผิดชอบต่อการเพิ่มขึ้นของการลาออกของพนักงานในองค์กร โดยใช้วิธีการทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 218 คนคัดเลือกอย่างเจาะจงเพื่อตรวจสอบวิธีการปรับปรุงกลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ ดังนั้นจึงแนะนำให้เริ่มดำเนินการสนับสนุนเพื่อให้ได้รับความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานสำหรับบทบาทในอนาคต

Christopher M. Parfitt (2017) ศึกษาเรื่อง การสร้างเครื่องมือการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับความเป็นผู้นำทางการศึกษา ธุรกิจ หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร หน่วยแพทย์ หน่วยงานของรัฐ และอื่นๆ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรต่างๆ ได้ใช้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมานานกว่า 30 ปี แต่สาขาการศึกษากลับมีช้าในการนำแบบจำลองไปใช้ในสาขาวิชาอื่น เมื่อพิจารณาจากวรรณกรรมต่างๆ มีการสังเคราะห์ระเบียบวินัย รูปแบบการพัฒนาและประเมินแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีคุณภาพ หัวข้อหลักรวมถึงการระบุความสามารถพิเศษ การพัฒนาและการให้คำปรึกษา และการรักษาไว้พนักงานที่มีสมรรถนะสูงสุดโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะเป็นสำคัญธีมที่ครอบคลุม จากการทบทวนวรรณกรรมจึงได้จัดทำเครื่องมือสำรวจขึ้นแบบสำรวจได้รับการตรวจสอบผ่านคณะผู้เชี่ยวชาญโดยใช้อัตราส่วนความถูกต้องของ

เนื้อหาของ Lawshe (1975) ก่อนนำไปบริหารให้กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนนำร่อง 12 โรงเรียน และปณิธาน ผู้ดูแลระบบ จุดประสงค์ของเครื่องมือนี้เพื่อตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนและผู้สมัครระดับผู้นำรับรู้ถึงการใช้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในด้านการศึกษา องค์กร การสำรวจนี้สามารถจัดการให้กับผู้บริหารที่ต้องการ ผู้นำระดับโรงเรียน และผู้บริหารระดับสูงของภาคเพื่อระบุการรับรู้เกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผลลัพธ์ที่ได้นำไปใช้ในการพัฒนา ปรับเปลี่ยน และเสริมความแข็งแกร่งให้กับแผนการสืบทอดตำแหน่งเดิมผ่านการปรับปรุงใหม่การพัฒนาวิชาชีพและการให้คำปรึกษา

Cheryl A Tucker (2017) ศึกษาเรื่อง การวางแผนความสำเร็จสำหรับผู้นำการพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สถาบันการแพทย์ (2011) ท้าทายการพยาบาลเพื่อให้แน่ใจว่ากำลังพยาบาลรวมถึงผู้นำวิชาการพยาบาล นักการศึกษาพยาบาล และเตรียมแพทย์ในจำนวนที่เพียงพอพยาบาลสำหรับความต้องการด้านการรักษาพยาบาลในอนาคตของประชาชนในสหรัฐอเมริกา ข้อมูลระดับชาติเผยกอุปทานที่เปราะบางของนักวิชาการด้านการศึกษาพยาบาลและผู้นำ ทรัพยากรที่บอบบางนี้ถูกกำหนดโดยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ 1) กำลังพยาบาลสูงวัย 2) จวนจะถึงคณะเกษียณ 3) ขาดคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 4) ความเหลื่อมล้ำด้านค่าจ้างระหว่างนักวิชาการและการตั้งค่าทางคลินิก เมื่อปัจจัยเหล่านี้มาปะทะกัน แผนวิชาการพยาบาลจึงมีความจำเป็นสำหรับในอนาคตโดยการรักษาพัฒนา และสรรหาผู้นำพยาบาลเชิงวิชาการโดยใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (American Association of Colleges of Nursing [AACN], 2016c; United กระทรวงสาธารณสุขและบริการมนุษย์ของรัฐ ทรัพยากรและบริการด้านสุขภาพการบริหาร สภาที่ปรึกษาแห่งชาติด้านการศึกษาและปฏิบัติการพยาบาล สำนักสถิติแรงงาน กระทรวงแรงงานสหรัฐฯ การทบทวนวรรณกรรมพบว่าขาดคำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในวิชาการพยาบาล ดังนั้น โครงการนี้จึงถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นโครงการปฏิบัติการเชิงประจักษ์เพื่อจัดทำแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำพยาบาลวิชาการ วัตถุประสงค์โดยรวมของโครงการ DNP คือการประเมินสถานะปัจจุบันของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่วิทยาลัยที่ได้รับเลือกการพยาบาลผ่านการประเมินทักษะและพรสวรรค์ของผู้นำในปัจจุบัน การวิเคราะห์ความต้องการในอนาคตสำหรับผู้นำพยาบาลเชิงวิชาการ และการพัฒนาคำแนะนำตามหลักฐานเพื่อเสริมความแข็งแกร่งและปรับปรุงกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของวิทยาลัยกรอบแผนสืบทอดตำแหน่งที่ใช้ในโครงการนี้คือ Leadership Succession โมเดลการวางแผนและพัฒนาที่สร้างขึ้นโดย Wilson (2015) สำหรับผู้นำทางการพยาบาล ผบ.ทบดูตัวอย่าง โครงการอนุญาตให้ผู้เขียนจัดทำรายงานสรุปสำหรับผู้บริหารเพื่อ

ใช้เป็นรากฐานสำหรับผู้นำทางการพยาบาลของวิทยาลัยที่ได้รับเลือกเพื่อให้บรรลุและรักษาไว้ซึ่งการพยาบาลที่มีคุณภาพสูงบุคลากรที่เป็นผู้นำเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตของวิทยาลัยพยาบาล

MARY BESS GRIFFITH MSN, R N , CS , FNP Associate Professor of Nursing and Director, Department of Nursing, Bethel University, McKenzie, TN, USA (2016) ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ : การทบทวนวรรณกรรม จุดมุ่งหมาย การทบทวนนี้สรุปและประเมินความคิดริเริ่มการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในการพยาบาลและเสนอรูปแบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งพยาบาลใหม่ที่ครอบคลุมความเป็นมา ความท้าทายสำคัญที่พยาบาลต้องเผชิญคือการรักษาทุนความเป็นผู้นำ ในในสหรัฐอเมริกาและที่อื่น ๆ ความท้าทายนี้ซับซ้อนทั้งในปัจจุบันและอนาคตการขาดแคลนพยาบาลและความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้การดูแลสุขภาพฐานข้อมูลการประเมินและอินเทอร์เน็ตให้ข้อมูลแก่การตรวจสอบนี้เนื่องจากปัญหาในการระบุ สรรหา พัฒนาและรักษาพยาบาลผู้นำเกี่ยวข้องกับปัญหาการขาดแคลนพยาบาลทั่วโลก แหล่งที่มาจากหลายประเทศและองค์กรระหว่างประเทศถูกนำมาใช้ประเด็นสำคัญ การขาดแคลนพยาบาลทั่วโลกในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้และเศรษฐกิจปัจจัยทางการเมืองและสังคมที่ส่งผลต่อการให้บริการด้านสุขภาพทั่วโลกมีผลการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับวิชาชีพการพยาบาลสรุป ผู้นำการพยาบาลต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ ถึงตรวจสอบประโยชน์ของการวางแผนนี้ มีข้อเสนอแนะสามหัวข้อสำหรับการวิจัยในอนาคตต่อการจัดการทางการพยาบาล การวางแผนสืบทอดตำแหน่งควรรวมเอาการระบุ การสรรหา การรักษา การพัฒนา การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาของผู้นำพยาบาลที่มีศักยภาพตั้งแต่มัธยมปลาย การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างวิชาการและการปฏิบัติที่เติมเต็มวิชาการ การเตรียมพยาบาลใหม่เป็นสิ่งสำคัญ

Groves (2007) ศึกษาเรื่อง “การผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาผู้นำ และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง” โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้นำเพื่อเตรียมพร้อมต่อความต้องการขององค์กรและให้คำแนะนำที่ สามารถทำได้จริง จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพผสมผสานระบบการ พัฒนาผู้นำและการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าด้วยกันและให้ผู้บริหารเป็นผู้ดาเนินกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ในองค์กรเพื่อระบุตัวพนักงานที่มีศักยภาพสูง 2. ระบุตัวและประมวลผลงานพนักงานที่มีศักยภาพสูง 3. พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงผ่านประสบการณ์การทำโครงการและการเข้าร่วม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งมีผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ 4. สร้างขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ปรับเปลี่ยนได้ง่าย 5. จัดการประชุมเพื่อเปิดตัวพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้ทราบ 6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการสนับสนุน

สรุปผล

จากวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนมาดังที่ได้ปรากฏในเอกสารนี้ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การสรรหา การเตรียมบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า จัดทำเฉพาะตำแหน่งงาน ที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร โดยมีวิธีการสรรหาตามคุณสมบัติที่กำหนดและมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการเข้าสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม ติดตามประเมินศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการขึ้นทะเบียนบุคลที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ ได้ ต้องใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะยาวจึงจะมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ศึกษามานี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ หากองค์กรมีการเตรียมความพร้อม และวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้อย่างเป็นระบบ จะได้ให้องค์กร และทุก ๆ ฝ่ายได้รับประโยชน์จากเรื่องนี้ ดังนั้นในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ความสำคัญ ศักยภาพ โครงสร้าง ข้อมูลของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และ 2. เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัย โดยผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์ แล้วลงไปสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

การออกแบบการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเนื่องจาก ลักษณะของกลยุทธ์นี้สามารถนำมาใช้เพื่อตอบคำถามของงานวิจัยในครั้งนี้ได้ ด้วยลักษณะการดำเนินการของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมากฐานมาจากปรัชญาแนวคิดแบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) ซึ่ง จำเนียร จวงตระกูล (2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวคิดนี้ไว้คือ การปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามธรรมชาติ โดยปราศจากกระทำ (Manipulate) ใด ๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือชี้นำซึ่งอาจทำให้ผลที่ได้เกิดความคาดเคลื่อนของข้อมูลได้ และให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ได้มาซึ่งความจริงจากผู้ให้ข้อมูล โดยมองแบบองค์รวม (Holistic view)

โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารและแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ซึ่งในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ยุทธศาสตร์การวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการมองหาความหมายจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลเองโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัย โดยใช้กลยุทธ์ปรากฏการณ์ธรรมชาติ (Phenomenological research strategy) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นความหมายโดยผู้ให้ข้อมูล โดยปราศจากการชี้นำของคำสัมภาษณ์ หรือตีความหมายจากคำสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของผู้ให้ข้อมูลคือพนักงานเองแต่อย่างใดของผู้วิจัย ซึ่งการให้ความหมายของกลยุทธ์การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เป็นการทำการบรรยายความหมายและสาระสำคัญของประสบการณ์จากผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง

ระเบียบวิธีวิจัย

สถานที่เก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ที่จะทำการศึกษานี้โดยทำการหาข้อมูลจากบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยใช้แนวทางของ Matthew (1994) คือ การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีนี้เนื่องจากเป็นการเลือกตัวอย่างการวิจัยตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยและผู้ประสานงานของบริษัทผลิตเครื่องประดับและอัญมณี ได้พูดคุยเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ไว้เบื้องต้นในการที่จะเลือกติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการประกันคุณภาพข้อมูลในเบื้องต้นที่ผู้วิจัยต้องการว่าผู้ให้ข้อมูลจะสามารถให้ข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกและประสบการณ์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลได้ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสายผลิตของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 จำนวนผู้ให้ข้อมูล (ผู้บริหารสายผลิต)

ผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย)	2 คน	(การสัมภาษณ์)
ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน)	5 คน	(การสัมภาษณ์)
ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก)	3 คน	(การสัมภาษณ์)
รวมทั้งหมด	**10 คน**	

2. อายุงานไม่น้อยกว่า 3 ปี

3. ตัดสินใจและยินยอมให้ความร่วมมือในการทำการวิจัยในครั้งนี้

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นและครอบคลุมในคำตอบที่ทำให้สามารถตอบคำถามการวิจัยในครั้งนี้ได้ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยมีกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน ตามกลยุทธ์การวิจัยในครั้งนี้จะทำการสร้างเครื่องมือโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า เอกสารทางวิชาการ รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) แบบฟอร์มนี้ Patton (1990) เป็นผู้นำเสนอ โดยการเตรียมแนวคำถามและการสัมภาษณ์ที่กำหนดขึ้นมา เพื่อใช้เป็นโครงสร้างคำถาม แล้วดำเนินการส่งแบบคำถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำมาแก้ไข

2. มีการนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์กับพนักงานที่เป็นผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลแต่มีลักษณะคล้ายกัน (Pilot test) เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์คำถาม นอกจากนั้นยังเป็นการฝึกซ้อมโดยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสัมภาษณ์ใช้ได้ดีและทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์

3. หลังการดำเนินการดังกล่าว จึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ นำไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยจะเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะติดต่อเพื่อเข้าไปทำความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูล สร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก่อนที่จะทำการนัดเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกซึ่งการสัมภาษณ์เป็นไปแบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) มีความเป็นกันเองและเป็นการสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่นในการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ตัวผู้วิจัย เนื่องจากผู้วิจัยต้องการข้อมูลที่ละเอียด และในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์จึงสามารถกำหนดคำถามระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ Interview guide (แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์) แบบฟอร์มนี้ Patton (1990) เป็นผู้นำเสนอ โดยมีการนำไปทดลองสัมภาษณ์กับพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลแต่มีลักษณะคล้ายกัน (Pilot test) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบและวิเคราะห์คำถามเป็นการฝึกซ้อมโดยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) เพื่อให้แน่ใจว่าใช้ได้ดีและทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ (จำเนียร จวงตระกูล 2553)

3. เครื่องมือสำหรับการบันทึกข้อมูลภาคสนาม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง, และสมุดบันทึกเพื่อใช้ประกอบในการสัมภาษณ์ข้อมูลการจัดทำข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล โดยหลังจากเก็บข้อมูลได้ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะนำมาถอดเทป บันทึกอย่างละเอียดเพื่อเรียบเรียงและเชื่อมโยงข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลเสร็จในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูล โดยมีการ จำแนกข้อมูลเป็นหัวข้อ เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ต่อจนเก็บข้อมูลได้ครบ โดยนำข้อมูลที่เรียบเรียงแล้วมาทบทวนอย่างละเอียด ทำความเข้าใจกับข้อมูล แยกประเด็นสาระต่าง ๆ ออกเป็น หมวดหมู่ทุกครั้งที่ได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์

4. การกำหนดคำถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยมีการสัมภาษณ์แบบยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ มีการเตรียมแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า โดยได้ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากคณะกรรมการและท่านอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว จึงนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล คำถามที่ใช้ต้องมีความเข้าใจ ไม่เป็นคำถามชี้นำ และไม่ซับซ้อน โดยการตั้งคำถามแบบกว้าง ๆ เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงจุดยืนและประเด็นที่ตอบคำถามการวิจัยนี้ โดยคำถามที่ใช้มี 2 แบบ คือ 1) คำถามปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ไม่จำกัดต่อความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้มีอิสระให้การตอบคำถามผู้วิจัยจากตัวของผู้ให้สัมภาษณ์เองโดยไม่มีการชี้นำ 2) แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือมีจุดสนใจ ซึ่งเป็นคำถามเฉพาะเจาะจงของผู้วิจัย เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน

สายบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยใช้คำถามแนวนี้เพื่อหาความสนใจในงานและอาชีพภูมิหลังหรืออนาคตของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นผู้วิจัยใช้เครื่องมือช่วยในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เครื่องมือที่ใช้สัมภาษณ์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการบันทึกเสียง

5. การอิ่มตัวของข้อมูล เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาแบบปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา (Phenomenological research) และเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวนผู้ให้ข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้จึงมีความอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) อยู่ที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 9 และ 10 ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการหยุดเก็บข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 และใช้ความระมัดระวังในการสังเกต และเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำให้ได้รับข้อมูลที่อิ่มตัว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขออนุญาตจากเจ้าของของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัท

2. ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือผ่านคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ และทำหนังสือถึงผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน และหัวหน้างาน ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ขอความอนุเคราะห์ ให้สัมภาษณ์ พร้อมแนบสำเนาหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล ที่ส่งถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคล

3. การได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูล ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ทางผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ระบุ ผู้ให้ข้อมูลโดยเป็นผู้บริหารฝ่ายผลิตที่เป็นกระบวนการหลักของบริษัทฯ

4. เตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง รวมทั้งเครื่องบันทึกเสียงการสัมภาษณ์งานวิจัย สมุดบันทึก หนังสือยินยอมเข้าร่วมวิจัย และ ตัวผู้วิจัยเองที่จะสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. เมื่อได้รับการอนุมัติเก็บข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยติดต่อฝ่ายทรัพยากร

บุคคลเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา สถานที่ ที่ผู้ให้ข้อมูลพร้อมให้สัมภาษณ์

6. จัดเตรียมข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์ เพื่อความสะดวกในการติดต่อ นัดหมายสัมภาษณ์ หรือเพื่อสัมภาษณ์ซ้ำ ทำตารางนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์

7. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย กับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

8. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยมีการสร้างสัมพันธภาพ แนะนำตัวเอง เพื่อสร้างบรรยากาศก่อนการสัมภาษณ์ รวมทั้งต้องฟังอย่างตั้งใจ และอธิบายเกี่ยวกับพิทักษ์สิทธิกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งในการสัมภาษณ์จะขออนุญาตทำการจดบันทึกและบันทึกเทป หากผู้ให้ข้อมูลไม่ยินยอมให้ทำการบันทึกข้อมูล ผู้วิจัยยินดีหยุดเทปทุกครั้งเมื่อผู้ให้ข้อมูลร้องขอ ส่วนเทปที่ทำการบันทึกการสัมภาษณ์จะเก็บไว้เป็นความลับ และข้อมูลที่ได้จาการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยจะนำเสนอโดย ไม่ระบุชื่อองค์กรของผู้ให้ข้อมูล และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลการให้ข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลในการสัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลไม่ยินยอมให้นำข้อมูลที่สัมภาษณ์มาประมวลผล ผู้วิจัยยินดีลบและไม่นำข้อมูลมาทำการประมวลผล อธิบายให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์และชี้แจงวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งให้สิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่มีการบังคับ ไม่มีสิ่งใด ๆ จูงใจหรือของรางวัลใดๆ ตอบแทนในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ โดยถ้าปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยจะไม่มีผลใดๆ ต่อการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้ให้ข้อมูล

9. ผู้วิจัยสร้างความคุ้นเคยกับกลุ่มตัวอย่างโดยมีการพูดคุยเรื่องทั่วๆ ไปเพื่อสร้างความคุ้นเคย และต้องตอบคำถามเมื่อผู้ให้ข้อมูลย้อนถามผู้วิจัยในบางช่วงเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และต้องระวังบุคคลที่ 3 เข้ามาในขณะสัมภาษณ์

10. ผู้วิจัยให้เวลาผู้ตอบแบบสัมภาษณ์โดยไม่กำหนดเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ ระหว่างการสัมภาษณ์หากผู้วิจัยสังเกตเห็นผู้ให้ข้อมูล มีอาการแสดงถึงความไม่พร้อม เช่น ลักษณะท่าทาง สีหน้า หรือน้ำเสียงที่แสดงความไม่สบายใจผู้วิจัยจะหยุดสัมภาษณ์ชั่วคราว และจะเริ่มทำการสัมภาษณ์ใหม่ เมื่อผู้ให้ข้อมูลพร้อม

11. ตรวจสอบเทปที่บันทึกข้อมูล และสรุปการสัมภาษณ์ ทบทวนข้อมูลที่ได้ ตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ และสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ขาด เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ถูกต้อง ของผู้ให้ข้อมูล

12. ยุติการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยกล่าวขอบคุณ และขอโอกาสที่จะสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หากผู้วิจัยได้ข้อมูลบางประเด็นไม่ครบถ้วน

13. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสัมภาษณ์ที่ได้กลับคืนมาและนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลยุทธ์ปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research Strategy) โดยมีลักษณะดูเควสน์สคูล (Duquesne school) ซึ่งมีแนวทางการศึกษาตามโครงสร้างเสมือนจริง (Eidetic structure) ของ ฮัซเซิร์ล (Husserlian phenomenology) เป็นการให้ความสำคัญกับการพรรณา โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลของ โคไลซี (Colaozzo’s method) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Colaizzi (1978, Morro, Rodriguez, & King, 2015) โดยมี 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การทำความคุ้นเคย ผู้วิจัยต้องทำความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่เริ่มทำการสัมภาษณ์ ทำการถอดสัมภาษณ์แบบคำต่อคำด้วยตัวเองหลังจากนั้นผู้วิจัยยังได้อ่านบทสัมภาษณ์ที่ถอดความแล้วหลายๆครั้ง เพื่อให้เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างแท้จริง

2. การระบุข้อความที่สำคัญ ผู้วิจัยทำการทบทวนแต่ละคำที่อยู่ในทุกหน้าอย่างละเอียดแล้วระบุนัยยะสำคัญของคำสัมภาษณ์ที่ปรากฏโดยผู้วิจัยจะทบทวนนัยยะสำคัญที่ได้มาหลังการสัมภาษณ์ทุกครั้งก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนต่อไป เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้ข้อค้นพบที่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ครบตามวัตถุประสงค์

3. กำหนดความหมาย ผู้วิจัยทำความเข้าใจตามนัยสำคัญที่ได้ระบุความหมายที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาข้อความที่สำคัญอย่างรอบคอบ ผู้วิจัยจะใส่ “วงเล็บ” ข้อสันนิษฐานเพื่อให้สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและกำหนดความหมาย

4. การจัดกลุ่มหัวข้อ ผู้วิจัยจัดกลุ่มความหมายที่กำหนดขึ้น โดยระบุเป็นหัวข้อของกลุ่มคำที่เป็นประเด็นหลักเดียวกัน

5. การพัฒนาคำอธิบายอย่างละเอียด ผู้วิจัยต้องเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั้งหมดอย่างครอบคลุมโดยรวมเข้ากับหัวข้อทั้งหมดที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 4 อย่างถี่ถ้วน

6. การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ผู้วิจัยย่อคำอธิบายที่ละเอียดให้สั้นลงซึ่งเป็นข้อความที่สามารถอธิบายได้ถึงแนวคิดที่สำคัญในโครงสร้างของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนขจัดความกำกวมเท่าที่เป็นไปได้

7. ตรวจสอบโครงสร้างทั้งหมด ผู้วิจัยนำข้อความที่เป็นโครงสร้างทั้งหมดพร้อมรายละเอียดสะท้อนกลับไปยังผู้เข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ทั้งหมด (รวมถึงคำสัมภาษณ์ที่ได้ถอดคำออกมา) เพื่อถามว่าเรื่องนี้จะทำให้เข้าถึงประสบการณ์ของพวกเขาที่เป็นจริงได้หรือไม่และตรวจสอบถวามถูกต้อง

การจัดการข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รวบรวมมาและผ่านการตรวจสอบแล้วง่ายต่อการสืบค้น ผู้วิจัยจะต้องจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล (Note taking and Indexing) โดยแยกเป็นหมวดหมู่ (File) ให้เห็นได้ง่ายและมีความชัดเจน ถือเป็นการสะสางข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป (สุภางค์ จันทวานิช2554 หน้า 17-64) และเพื่อความปลอดภัยของข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเปิดการเข้ารหัสของคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่มีการเปิดใหม่ หรือหลังพักหน้าจอ ใช้คอมพิวเตอร์เพียงเครื่องเดียว สำรองข้อมูลทุกอย่างไว้ใน Google Drive ซึ่งผู้วิจัยซื้อแพ็กเกจ Google เพื่อความปลอดภัยของข้อมูล

การตรวจสอบความเชื่อถือของงานวิจัย

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้ดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบโดยผู้วิจัยมีการสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูล (Member check) หลังจากทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วนั้น ทางผู้วิจัยทำการทบทวนตรวจสอบความถูกต้องของคำสัมภาษณ์และส่งข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์นั้นถูกต้องและมีความหมายตรงกับที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารหรือไม่ เพื่อความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

2. ตรวจด้านทฤษฎี (Theory triangulation) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบโดยการนำแนวคิดหรือทฤษฎีที่แตกต่างกันมาใช้ กล่าวคือ ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียง ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดเทปสัมภาษณ์ว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎีหรืองานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างจากแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่ค้นคว้ามาหรือไม่

3. ตรวจสอบด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) โดยการตรวจสอบพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเก็บข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ ซึ่งประโยชน์ของการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อลดหรือจัดการกับอคติ (Bias) ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในงานศึกษาวิจัยได้ ไม่ว่าจะเป็นอคติจากการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling bias) ซึ่งหลังจากนั้นผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ โดยการประยุกต์รูปแบบการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อเป็นการยืนยันระดับความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของข้อมูล โดยคำถามแต่ละคำถามในการสัมภาษณ์ ได้ถูกนำไปใช้ในการทดลองสัมภาษณ์แล้ว (Pilot Test) ผู้ตอบคำถามมีความเข้าใจในเนื้อความของคำถาม และสามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน โดยผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์กับผู้ที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน

จริยธรรมการวิจัย และจรรยาบรรณของวิจัย

ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการวิจัยจนถึงเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเสนองานวิจัย แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร แก่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อขอเอกสารในการรับรองจริยธรรมก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตจากเจ้าของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้โดยละเอียด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำหนังสือขออนุญาต กรรมการผู้จัดการสายพัฒนาความยั่งยืนองค์กร เพื่อขอเข้าเก็บข้อมูล

3. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้โดยละเอียด พร้อมทั้งตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ ให้แก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยละเอียด

4. ผู้วิจัยดำเนินการเข้าชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ผู้วิจัยได้สร้างความคุ้นเคยแก่ผู้ให้ข้อมูล พร้อมแจ้งว่าในขณะทำการสัมภาษณ์จะมีการอัดเทประหว่างสัมภาษณ์ ให้แก่พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร รับทราบก่อนทำงานสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล

5. ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตก่อนเข้าเก็บข้อมูล โดยการโทรคุยพร้อมชี้แจงรายละเอียดและนำส่งเอกสารข้อมูลก่อนเข้าสัมภาษณ์ เพื่อแจ้งวันและเวลาในการเข้าพบ สำหรับช่วงเวลาที่จะทำการนัดนั้นจะเป็นช่วงเวลาตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล เพื่อไม่ให้กระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิตส่วนตัว โดยสถานที่ในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นห้องประชุม

6. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย การปฏิบัติตนของผู้ให้ข้อมูล ประโยชน์ ความเสี่ยง รายละเอียดเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล และแจ้งสิทธิในการยกเลิกการเข้าร่วมวิจัย ที่สามารถกระทำได้ตลอดเวลา หลังจากผู้ให้ข้อมูลเข้าใจแล้ว ก็ลงลายมือชื่อในเอกสารแสดงความยินยอมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยนี้ โดยที่ผู้ให้ข้อมูลจะได้รับสำเนาเอกสารยินยอมไว้ 1 ฉบับ ซึ่งกระบวนการในขั้นตอนนี้ใช้เวลาประมาณ 10 นาที หลังจากนั้นใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60 – 90 นาที ในการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลเป็นการสัมภาษณ์และบันทึกเสียงสนทนาด้วยโทรศัพท์มือถือซึ่งมีการเข้ารหัสไว้ พร้อมดำเนินการทุกขั้นตอนด้วยตนเองทั้งหมด ในส่วนข้อมูลที่ถูกจัดเก็บไว้เป็นความลับที่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ที่มีการเข้ารหัสล็อคหน้าจอ สำรองข้อมูลในระบบ one drive เพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่เปิดเผยตัวตนรวมถึงปกปิด อัตลักษณ์และรักษาความลับในการเขียนรายงานวิจัย โดยการใช้นามแฝงและระบุพื้นที่หรือชื่อบริษัทฯ แบบกว้างเพื่อไม่ให้สามารถเดาไปถึงบุคคลหรือผู้ให้ข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลส่วนบุคคลของท่านออกไปเปิดเผยไม่ว่าในทางใด ๆ เว้นแต่ผู้ให้ข้อมูลยินยอมให้เปิดเผยข้อมูลดังกล่าว โดยได้อนุญาตไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและข้อมูลจะถูกทำลายหลักจากงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์แล้ว ภายใน 3 ปี และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาประมาณ 60 นาที เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ

วิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยต่อไป โดยมีการเก็บข้อมูลในเดือน กันยายน – ตุลาคม ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บในคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสป้องกันการเข้าถึงเอกสารเพื่อความปลอดภัย หากมีการนำเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรจะไม่นำเสนอรายชื่อ หรือข้อมูลอื่นที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเสียหาย โดยไม่นำไปเขียนโดยเด็ดขาดตลอดระยะเวลาการวิจัย หากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพิจารณาแล้วว่าการเข้าร่วมทำวิจัยในครั้งนี้หากมีผลกระทบต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการร่วมวิจัย หรือออกจากโครงการโดยไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ ตลอดเวลาในช่วงการวิจัย และการออกจากโครงการจะไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานใด ๆ ทั้งสิ้น

7. ผู้วิจัยดำเนินการส่งมอบข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาย้อนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้อง จำนวน 1 ชุด พร้อมซองเปล่า 1 ซอง เพื่อใช้ในการส่งคืนข้อมูลที่ตรวจสอบเสร็จแล้ว ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในการตอบ 3-7 วัน และสามารถส่งคืนข้อค้นพบให้ผู้วิจัยในภายหลัง โดยมีวิธีการในการส่งคืนแบบสอบถาม คือ ส่งคืนที่ผู้วิจัยโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการนัดเวลาในการเข้าเก็บข้อค้นพบ

8. โครงการวิจัยนี้มีความเสี่ยงไม่เกินความเสี่ยงทั่วไป ซึ่งไม่มีผลกระทบด้านร่างกาย จิตใจ สังคม กฎหมาย และอื่น ๆ ตลอดจนไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรืออันตรายต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด

สรุปผล

บทนี้นำเสนอภาพรวมเบื้องต้นของการออกแบบรูปแบบในการวิจัย รวมถึงยุทธศาสตร์การวิจัยซึ่งผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัยแบบปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา (Phenomenological Method) ในส่วนของระเบียบวิธีวิจัย อันได้แก่ สถานที่เก็บข้อมูลเป็นของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในการวิจัยนี้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยและผู้ประสานงานของบริษัทฯ ได้พูดคุยเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ไว้เบื้องต้น การเก็บข้อมูล ได้แก่ วิธีการรวบรวมข้อมูล และ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล นั้นทุกขั้นตอนต้องมีความชัดเจน ตรวจสอบได้ และชี้แจงให้ทุกฝ่ายเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมถึงได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน จากนั้นดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยมีกระบวนการในการจัดการข้อมูลที่ปลอดภัย สามารถที่จะตรวจสอบความเชื่อถือของงานวิจัยได้ เช่นเดียวกันกับประเด็นจริยธรรมการ

วิจัยและจรรยาบรรณของวิจัยซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรกในการดำเนินการทุกขั้นตอนของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยใช้ยุทธศาสตร์แบบปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา (Phenomenological research strategy) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นความหมายโดยผู้ให้ข้อมูล โดยปราศจากการชี้นำของคำสัมภาษณ์ หรือตีความหมายจากคำสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งการให้ความหมายของกลยุทธ์การวิจัยแบบปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา เป็นการทำการบรรยายความหมายและสาระสำคัญของประสบการณ์จากผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการนำเอาผลวิเคราะห์ที่ได้มาจากการถอดเทปทั้งหมดมาบูรณาการจัดทำเป็นคำบรรยาย (Exhaustive description) ของปรากฏการณ์จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้ให้ข้อมูล สำหรับในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลซึ่งเป็นผลมาจากข้อค้นพบจากการวิจัยใน 3 ส่วน

รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์แก่ผู้ให้ข้อมูล หลังจากที่ได้มีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลร่วมกับผู้ประสานงานของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบรับเพื่อให้สัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

ตารางที่ 5 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	จำนวน
ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย)	2 คน
ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน)	5 คน
ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก)	3 คน
รวมทั้งหมด	10 คน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทางผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน ทำให้การเก็บข้อมูลของผู้วิจัยเริ่มมีความอิ่มตัวของข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มีการเก็บข้อมูลจำนวนรวม

10 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย) จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน) จำนวน 5 คน และผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก) จำนวน 3 คน ดังตารางข้างต้น

ผลการศึกษา

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลดังข้อมูลที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการศึกษาตามขั้นตอน ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นตอนที่ 1 การเข้ารหัสเริ่มต้น)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis Step)	รอบ (Round)	วันที่ (Date)	ผู้ให้ข้อมูล (Participant)	รหัสทั้งหมด (Total Codes)	รหัสซ้ำ (Double Coding)	รหัสที่เหลือ (Remaining Codes)
ขั้นตอนที่ 1 การเข้ารหัสเริ่มต้น Step 1 (Initial Coding)	1	2-12-66	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1-10	328	82	246

ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 1 การเข้ารหัสเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และถอดรหัสโค๊ดได้จำนวนทั้งสิ้น (Total Codes) จำนวน 328 รหัส และพบรหัสที่มีลักษณะซ้ำที่มีข้อมูลเหมือน ๆ กัน (Double Coding) จำนวน 82 รหัส ดังนั้นจึงทำให้เหลือรหัส (Remaining Codes) ทั้งหมด จำนวน 246 ที่นำมาวิเคราะห์ต่อในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 7 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นตอนที่ 2 การแยกหมวดย่อย)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis Step)	รอบ (Round)	วันที่ (Date)	คำถามการวิจัย	หัวข้อหลัก (Main Category)	หมวดหมู่ย่อย Sub-Category	รหัสที่เหลือ (Remaining Codes)
ขั้นตอนที่ 2 (หมวดย่อย) Step 2 (Sub-Category)	1	4-12-66	Q1	11	44	162
	2	6-12-66	Q2	5	22	84

ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 2 การแยกหมวดย่อย จากการวิเคราะห์และถอดรหัสโค๊ดจากคำถามข้อที่ 1 (Q1) ส่วนที่ 1 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร พบหัวข้อหลัก (Main Category) จำนวน 11 ข้อ หมวดหมู่ย่อย (Sub-Category) จำนวน 44 ข้อ และรหัสโค๊ดที่เหลือจำนวน 162 ข้อ ในส่วนคำถามข้อที่ 2 (Q2) บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร พบหัวข้อหลัก (Main Category) จำนวน 5 ข้อ หมวดหมู่ย่อย (Sub-Category) จำนวน 22 ข้อ และรหัสที่เหลือ (Remaining Codes) จำนวน 84 ข้อ

ตารางที่ 8 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นตอนที่ 3 การแยกธีม)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis Step)	**รอบ (Round)**	**วันที่ (Date)**	**ในระหว่างกระบวนการ (During Process)**	**หัวข้อหลัก (Main Category)**	**หมวดหมู่ย่อย (Sub-Category)**	**รหัสที่เหลือ (Remaining Codes)**
ขั้นตอนที่ 3 (ธีม) Step 3 (Theme)	1	8-12-66	กระบวนการตอบคำถามการวิจัยบทที่ 4	16	66	246

ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การแยก Theme ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินจากการวิเคราะห์และถอดรหัสจากกระบวนการตอบคำถามการวิจัย พบหัวข้อหลัก (Main Category) จำนวน 16 ข้อ หมวดหมู่ย่อย (Sub-Category) จำนวน 66 ข้อ และรหัสที่เหลือ (Remaining Codes) จำนวน 246 ข้อ

จากข้อค้นพบข้อมูลทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะขอนำเสนอผลการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร

และส่วนที่ 2 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร ตามตารางที่ 9 สรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 สรุปผลการวิจัย

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
1. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. การแต่งตั้งคณะทำงาน	1. จัดประชุมและแต่งตั้งคณะทำงาน โดยแต่ละหน่วยงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนสืบทอด
		2. พิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย
		3. แต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งที่มีผู้สืบทอด
	2. การกำหนดสมรรถนะและคุณสมบัติ	1. ประชุมเพื่อหาข้อสรุปของตำแหน่งที่จะจัดทำแผนสืบทอด
		2. หาข้อสรุปในเรื่องของการกำหนดคุณสมบัติ
		3. ประเมินเพื่อค้นหาคนเก่งเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น
		4. เลือกสมรรถนะจากคนที่มีศักยภาพในการทำงานสูง
	3. กำหนดระดับตำแหน่งที่จะทำแผนสืบทอด	1. ผู้บริหาร
		2. ช่างฝีมือระดับสูง
		3. ดำเนินการสรรหา คัดเลือก ประเมิน และจัดลำดับผู้สืบทอด
	4. การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอด	1. ประเมินสมรรถนะของบุคคลในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และผลงาน
		2. การคัดเลือกจากการประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพ
		3. การประเมินแบบ 360 องศา
		4. การสรรหาจากภายในหรือภายนอก
		5. เกณฑ์การพิจารณา ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านลักษณะของบุคคล และด้านผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
		6. การเตรียมผู้สืบทอดไว้อย่างน้อย 3 คน โดยเรียงลำดับที่ 1 2 3

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
	5. การพัฒนาผู้สืบทอด	1. การฝึกอบรมภายในและภายนอก
		2. การสอนงาน
		3. การเป็นพี่เลี้ยง
		4. การให้คำปรึกษาแนะนำ
		5. การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ
	6. การประเมินผลผู้สืบทอด	1. การประเมินผลผู้สืบทอดว่าผ่านที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหรือไม่
		2. การประเมินตัวชี้วัด
		3. การประเมินสมรรถนะ
		4. การประเมินผลแบบ 360 องศา
		5. การประเมินผลประจำปี เป็นตัวชี้วัดได้ว่าพนักงานคนไหนที่เหมาะสมที่จะก้าวเข้าสู่การสืบทอด
	7. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด	1. ประกาศและแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง
		2. พนักงานมีพัฒนาศักยภาพเพิ่มได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ตำแหน่งในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. ระดับตำแหน่งที่จัดทำแผนสืบทอด	1. ตำแหน่งระดับผู้บริหาร
		2. ตำแหน่งช่างฝีมือระดับสูง
		3. ตำแหน่งหลักและที่สำคัญขององค์กร
		4. ตำแหน่งที่สรรหายากจากภายนอกองค์กร
		5. ตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
3. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอด	1. การกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดสมรรถนะในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. อายุงาน ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป
		2. อายุตัว คืออายุ ณ ปัจจุบันของผู้ที่จะเข้าเป็นผู้สืบทอด
		3. การศึกษา คือ ระดับการศึกษาของบุคคลากรที่ได้รับในปัจจุบัน
		4. ความสามารถ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ
		5. ผลการปฏิบัติงาน ระดับการประเมินอยู่ในเกรด A จำนวน 2 ปี ติดต่อกันขึ้นไป
		6. ผลงานอยู่ในระดับดีเด่น หรือดีมาก ไม่น้อยกว่า 2 ปี ใน 3 ปี ที่ผ่านมา

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
		7. พฤติกรรม บุคลิกภาพ ภาวะความเป็นผู้นำ ทัศนคติ
		8. การมีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา
		9. มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เคยถูกลงโทษ หรือกระทำผิดทางวินัย
		10. คนเก่ง คนดี คนเหมาะสม
		11. กำหนดโดยพิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งก่อน
		12. พิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่ง
4. การคัดเลือกผู้สืบทอด	1. คุณสมบัติส่วนบุคคล	1. ความรู้ในตำแหน่งงาน
		2. ทักษะด้านการบริหารจัดการระดับบริหาร
		3. ทัศนคติ
		4. บุคลิกภาพ พฤติกรรม
	2. คุณสมบัติด้านผลการปฏิบัติงาน	1. ผลการประเมินตัวชี้วัด
		2. ประเมินผลประจำปีอยู่ในระดับ A หรือดี 2-3 ปีซ้อน
		3. ผลการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะสมรรถนะ
		4. ผลงานประสบการณ์ที่ผ่านมา
	3. วิธีการคัดเลือก	1. มีความยุติธรรม เป็นธรรม
		2. มีความเที่ยงตรง ตามหลักเกณฑ์ที่ระบุ
		3. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
5. การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอด	1. กำหนดการวางแผนสืบทอด	1. ประชุมร่วมกันวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดให้เป็นระบบ และชัดเจน
	2. วิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	1. พัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ
		2. พัฒนาสมรรถนะตำแหน่งงานพัฒนาตามงานที่รับผิดชอบ
	3. เลือกวิธีในการพัฒนา	1. การมอบหมายงาน
		2. การโค้ชและให้คำปรึกษา
		3. การเป็นพี่เลี้ยง
		4. การแลกเปลี่ยนบทเรียน
		5. การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
		6. การสอนงาน
		7. การหมุนเวียนงาน
		8. การสอนงานระหว่างการทำงาน
	4. สร้างแผนการพัฒนา	1. นำมาจัดทำเป็นแผนในการพัฒนาผู้สืบทอด
6. การติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอด	1. วิธีการประเมิน	1. ประเมินโดยแบบฟอร์มการวัดที่ชัดเจน พร้อมระบุเป้าหมาย
		2. การสัมภาษณ์เชิงลึก
		3. การสังเกตการณ์ทำงาน
		4. การประเมินแบบรอบด้านครบทุกมิติ
	2. ระยะเวลาในการประเมิน	1. ประเมินทุกเดือน
		2. ประเมินทุก ๆ 3 เดือน
	3. สรุปผลการประเมิน	1. เก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐานในแบบฟอร์ม
		2, แบบฟอร์มสำหรับติดตามประเมินผล
	4. การให้ข้อมูลย้อนกลับ	1. การให้กำลังใจ
		2. ยกย่องชมเชิญ
		3. แนะนำหรือตักเตือนให้คำปรึกษา
7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร	1. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการวางแผนสืบทอด
		2. ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
		3. ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุน อย่างจริงจัง
		4. ผู้บริหารต้องสร้างนโยบายที่ให้ความสำคัญและสนับสนุน
	2. การสื่อสาร	1. สื่อสารให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโต
		2. การสื่อสารให้ชัดเจนโปร่งใส ยุติธรรม
		3. เปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน
		4. สร้างความเข้าใจ สื่อสารให้ชัดเจนตรงประเด็น เกิดการยอมรับ
		5. องค์กรจะต้องมีการสื่อสารและประกาศให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วถึงกัน

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
	3. การได้รับความร่วมมือ	1. การได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหัวหน้างานทุก ๆ หน่วยงาน
		2. ตัวบุคคลที่จะถูกพัฒนาต้องเปิดใจยอมรับ และให้ความร่วมมือ
		3. การให้ความร่วมมือจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งเอง
	4. เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	1. ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กรให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
		2. ผลักดันให้พนักงานมีความสามารถสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
	5. ความโปร่งใสและยุติธรรม	1. ต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินพนักงานที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้
		2. สร้างความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
		3. เปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ไร้ซึ่งอคติ การโอนเอียง
		4. การให้โอกาสแก่พนักงานที่มีผลงานหรือมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้
	6. วิธีการและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอด	1. ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงใจในการสอนงานและการเป็นโค้ช
		2. การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดโดยใช้วิธีที่มีความเหมาะสม
		3. เลือกรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาแต่ละคน
		4. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือเส้นทางการอบรม
	7. การเตรียมความพร้อม	1. ความพร้อมในด้านทรัพยากร ทั้งคน เวลา และงบประมาณ รวมถึงกระบวนการในการสืบทอด
		2. ตัวผู้สืบทอดเอง จะต้องมีความพร้อมที่จะเข้าสู่แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
8. ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. การสื่อสารภายในองค์กร	1. สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ
		2. การสื่อสารที่ชัดเจน ทั่วถึงทั้งองค์กร
		3. การสร้างความเข้าใจ ให้กับพนักงานทุกกลุ่ม
		4. การสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกคนรับทราบและเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
	2. นโยบายองค์กร	1. ต้องชัดเจน ไม่ใช่นั้นจะสร้างความขัดแย้งภายในบริษัท
		2. มีความยุติธรรม เป็นธรรม ชัดเจน และโปร่งใส
		3. การจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความเหมาะสมกับค่างานแต่ละตำแหน่ง
		4. การสนับสนุนให้ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
	3. หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอด	1. หลักเกณฑ์ถ้าไม่มีความชัดเจนอาจสร้างความขัดแย้งภายในองค์กรได้
		2. หลักเกณฑ์ที่เหมาะสม
	4. ความชัดเจน	1. ความชัดเจนในการดำเนินการโครงการ
		2. การประเมินขาดความชัดเจน
		3. คุณสมบัติของผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งต้องมีความชัดเจน
	5. ระยะเวลาในการเตรียม	1. ใช้ระยะเวลานาน เนื่องจากเป็นการวางแผนในระยะยาว
		2. เวลาในการพัฒนา ผู้สืบทอดบางคนอาจจะไม่มีเวลาในการพัฒนาตามแผนอย่างเต็มที่
	6. ผู้บริหาร	1. มุมมองระดับบริหารมองว่าแผนสืบทอดตำแหน่งไม่จำเป็นต่อองค์กร
		2. ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและมีนโยบาย
	7. รูปแบบการพัฒนา	1. การพัฒนาอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการประเมินและวิเคราะห์ผล
		2. เลือกให้เหมาะสมกับการพัฒนาในแต่ละบุคคล
		3. การวางแผนที่ไม่มีประสิทธิภาพ

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
9. ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร	1. การทดแทนตำแหน่งงาน	1. สามารถทดแทนตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้
		2. รองรับองค์กรที่กำลังจะเติบโตในอนาคต
		3. วางแผนในเรื่องของอัตรากำลังคนสำรอง
	2. การรักษาคนเก่ง	1. ช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมงานกับองค์กร
		2. ทำให้องค์กรรักษาคนเก่ง ๆ ให้อยู่ทำงานร่วมกับองค์กร
	3. การพัฒนาบุคลากร	1. ส่งเสริมในด้านของการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ
		2. ผู้สืบทอดที่ถูกพัฒนาจะทำให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น
	4. ลดช่องว่างในการดำเนินธุรกิจ	1. รักษาในเรื่องของความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
		2. องค์กรต้องการให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง
		3. องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุด
10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. องค์กร	1. องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้อยากร่วมงาน
		2. องค์กรให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาคน
		3. บริษัทเห็นคุณค่าของคนและให้ความสำคัญกับโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพ
		4. มีบุคลากรคนเก่งและมีศักยภาพในการทำงาน
		5. ส่งเสริมให้องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
		6. เป็นอีกหนึ่งสัญญาณที่บอกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคง
	2. พนักงาน	1. พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพราะมีโอกาสก้าวหน้า
		2. เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กรไปนาน ๆ
		3. พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพ
		4. ได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น
11. ประโยชน์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. อัตรากำลังคน	1. ช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก
		2. สามารถวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		3. สามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าแบบเชิงรุก

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
		4. วางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญ
		5. ช่วยวางแผนในเรื่องของอัตรากำลังคน
		6. หากจะมีการเพิ่มภารกิจงาน หรือโครงการใหม่ ๆ องค์กรก็จะสามารถทราบได้ล่วงหน้าว่ามีอัตรากำลังคนพร้อม
		7. องค์กรสามารถมีแผนรองรับอย่างต่อเนื่องในเรื่องของอัตรากำลังคนหลักขององค์กร
		8. องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ และความสามารถ อยู่เป็นจำนวนเท่าไร
	2. จูงใจพนักงานให้อยู่ร่วมกับองค์กร	1. มีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าในสายอาชีพ
		2. จูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง
		3. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานในองค์กร
	3. รักษาคนเก่ง	1. ช่วยให้คนเก่งอยู่กับองค์กรนาน ๆ
		2. การจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพ
		3. องค์กรสามารถวางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ
		4. ความพึงพอใจของพนักงาน
		5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
	4. ลดความเสี่ยง	1. ผลกระทบจากการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ
		2. การมีพนักงานที่มีศักยภาพสูงในองค์กร
		3. ความต่อเนื่องของธุรกิจ
12. วิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1. การทำแผนพัฒนารายบุคคล	1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา
		2. มีการกำหนดขั้นตอนการอย่างชัดเจน
		3. พัฒนาสมรรถนะในทุก ๆ ด้าน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
	2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	1. การฝึกอบรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
		2. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน
		3. การฝึกอบรมในงาน

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
		4. การมอบหมายงาน
		5. การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ
		6. การเป็นพี่เลี้ยง
13. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	1. กำหนดหรือวิเคราะห์เป้าหมายการพัฒนา	1. การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน
	2. วิเคราะห์และประเมินบุคลากรรายบุคคล	1. มีการวิเคราะห์ระดับศักยภาพของผู้สืบทอดก่อน
		2. ประเมินเค้าก่อนว่าเค้ามีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาจริง ๆ
		3. วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้สืบทอด
		4. ประเมินและระบุสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา
	3. ระดับตำแหน่งที่จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	1. จัดทำทุกตำแหน่งงาน พนักงาน ช่างฝีมือ ผู้บริหาร
		2. จัดทำเฉพาะตำแหน่งหลัก ๆ และสำคัญ
		3. จัดทำเฉพาะผู้สืบทอด
		4. จัดทำตำแหน่งระดับผู้บริหารเท่านั้น
	4. สมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา	1. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ
		2. การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน
	5. ระยะเวลาในการประเมินผลการพัฒนา	1. โดยติดตามประเมินผลการพัฒนาทุก 6 เดือน
		2. การติดตามผลจะมีการประเมินทุก ๆ 4 เดือน เพื่อติดตามผลการพัฒนาเปลี่ยนอย่างอย่างใกล้ชิด
	6. กำหนดเครื่องมือ/วิธีการในการพัฒนา	1. การวางแผนเพื่อวิเคราะห์ในการพัฒนารายบุคคล
		2. การพัฒนาจะใช้แนวคิดการเรียนรู้ 70 20 10
		3. การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์
		4. การฝึกอบรมในห้อง
		5. การสอนงาน
		6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
		7. การหมุนเวียนงาน
		8. พี่เลี้ยง
		9. การให้คำปรึกษา

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
		10. การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน
	7. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	1. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
		2. กำหนดเครื่องมือ/วิธีการพัฒนา
		3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนา
	8. ดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น	1. ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแผนพัฒนารายบุคคล
		2. โน้มน้าวและจูงใจให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล
	9. ติดตามประเมินผลการพัฒนา	1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
		2. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
14. สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	1. สมรรถนะส่วนบุคคล	1. ความคิดเชิงบวก
		2. ความคิดสร้างสรรค์
		3. พฤติกรรม
		4. ทัศคติ
	2. สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร	1. ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กร
	3. สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ	1. ความรู้ด้านการทำงาน
		2. ทักษะการบริหารคน
		3. ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาทีมที่ดี
		4. ความสามารถในการนำเสนอผลงาน
	4. สมรรถนะทางด้านธุรกิจ	1. ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์
	5. สมรรถนะทางด้านการจัดการ	1. ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
		2. ทักษะการสอนงาน
		3. ประสานงานกับส่วนอื่น
		4. ทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	6. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ	1. ทักษะความเป็นผู้นำ
		2. ทักษะการบริหารงาน
		3. ทักษะการบริหารทีม
		4. มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไว
		5. ทักษะการวางแผนและการติดตามผลงาน
15. วิธีในการพัฒนาผู้สืบทอด	1. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	1. การสอนงาน
		2. การเป็นพี่เลี้ยง
		3. การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ
		4. การให้คำปรึกษาแนะนำ
		5. การสับเปลี่ยน โอน ย้ายหน้าที่
		6. การศึกษาดูงาน
		7. การจัดกิจกรรมกลุ่ม
		8. การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ
		9. การนำเสนอผลงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น
		10. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน
		11. การฝึกอบรมในงาน
		12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
		13. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน
16. การประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอด	1. หัวข้อการประเมิน	1. ต้องกำหนดหัวข้อให้ชัดเจน วัดได้ชัดเจน
		2. มีการประชุมพูดคุยเพื่อตกลงร่วมกันว่าจะใช้หัวข้อใด
		3. สร้างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินความพร้อม

หัวข้อหลัก (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub - Category)
	2. วิธีการประเมิน	1. การสังเกตโดยผู้บังคับชา
		2. การทำแบบทดสอบ
		3. การสัมภาษณ์ประเมินความรู้
	3. ระยะเวลาการประเมิน	1. ทุกเดือน
		2. 3 เดือนครั้ง
		3. 6 เดือนครั้ง
	4. สรุปผลการประเมิน	1. เก็บเป็นหลักฐานข้อมูล
		2. เข้าสู่ตำแหน่งที่ระบุไว้
		3. การประเมินก่อน-หลังการพัฒนา
		4. ข้อมูลมาเปรียบเทียบกันว่ามีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดกลุ่มคำตอบจากการสัมภาษณ์ที่มีสาระคล้ายคลึงกัน และจัดหมวดหมู่ของกลุ่มคำตอบ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางและบรรยายตารางตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร

จากที่ได้มีการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ในคำถามการวิจัยข้อแรก คือ บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร โดยจากการสัมภาษณ์ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดกลุ่มคำตอบจากการสัมภาษณ์ที่มีสาระคล้ายคลึงกัน และจัดหมวดหมู่ของกลุ่มคำตอบ จะสรุปได้ว่า

1. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร

จากการที่ได้มีการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ในคำถามการวิจัยข้อนี้คือ บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร โดยจาการสัมภาษณ์จะสรุปได้ว่า แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารจะต้องมีขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนอย่างชัดเจน โดยสรุปได้ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยดำเนินการจัดประชุมและแต่งตั้งคณะทำงาน

1.2 การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยมีการระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะกำหนดคุณสมบัติผู้สืบทอด เช่น อายุงาน ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3 ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอดตำแหน่ง ส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตำแหน่งระดับบริหาร ช่างฝีมือในสายผลิต

1.4 การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นด้วยการประเมินความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ประเมินในด้านของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และทัศนคติ จากนั้นก็ประเมินผลตามรูปแบบที่แต่ละองค์กรมี โดยเป็นการประเมินร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด หรือเป็นดาวเด่นขององค์กร

1.5 การพัฒนาผู้สืบทอด เพื่อให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการที่จะเป็นผู้สืบทอดจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมและศักยภาพที่สามารถปฏิบัติการได้อย่างพร้อม โดยรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาก็จะแตกต่างกันออกไป

1.6 การประเมินผลผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นการวัดและประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร

1.7 การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งองค์กรจะต้องทำประกาศแต่งตั้ง

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“กระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เราจะต้องมีการประชุมและจัดตั้งคณะทำงานก่อน ซึ่งก็จะประกอบไปด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะรู้ความต้องการว่าตำแหน่งใดบ้างที่ต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการจัดทำแผนฯ ไม่ได้จัดทำทุกตำแหน่งนะ บริษัทจะจัดทำในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ คือ ระดับบริหาร และอีกส่วนงานนึง คือ ฝ่ายโรงงาน ซึ่งจะมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ทำให้บริษัทต้องหาทายาทเพื่อสืบทอดความรู้ ทักษะ ตรงนั้นไม่ให้มันหายไปพร้อมกับคนๆ นั้น เมื่อเราได้ตำแหน่งที่ต้องการให้จัดทำแผนแล้ว เราก็เข้าสู่กระบวนการถัดไปซึ่งเรียกว่าการกำหนด Competency หรือ สมรรถนะ ของตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่ามีหน้าที่อะไร ความสามารถของตำแหน่งนี้เป็นอย่างไร และต้องใช้แนวทางหรือวิธีการสรรหาคัดเลือกอย่างไร จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการในการประเมินความสามารถและศักยภาพของตัวบุคคลซึ่งจะต้องมีการทำแบบประเมินที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่าง เช่น การประเมินตัวชี้วัด KPI การประเมินสมรรถนะ Competency และการประเมินผลรายบุคคล เป็นต้น เมื่อเราได้แบบประเมินที่ใช้สำหรับการประเมินบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งงานแล้ว สิ่งที่จะทำต่อไปคือ การพัฒนาผู้สืบทอด ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่รู้ว่าใครเป็นผู้สืบทอด เราก็ต้องมาพัฒนาคนเหล่านี้ โดยการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งของผู้สืบทอด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดแต่ละคน การพัฒนาและการฝึกอบรมจะแตกต่างกัน การฝึกอบรม แต่สามารถใช้เครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การให้คำปรึกษาแนะนำ หรืออื่น ๆ ที่ทางบริษัทจัดให้ ในขั้นตอนสุดท้าย คือการเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง เมื่อได้ผู้สืบทอดแล้ว จะเข้าสู่ขั้นสุดท้ายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือการนำผู้สืบทอดเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผลประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ขั้นตอนหรือกระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทมีนโยบายอย่างไร ไปในทิศทางไหน ทางฝ่าย Hr จึงจะวิเคราะห์และประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้องทั้งปริมาณและคุณภาพ เมื่อเราวิเคราะห์ได้แล้ว เราก็จะมาประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ เรื่องความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นระยะยาว และยังมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคุณในแง่ของจำนวน หรือในแง่ของคุณสมบัติอีกด้วย จากนั้นกระบวนการถัดไป ต้องมีการกำหนดแผนการสร้างความพร้อมของกำลังคน ว่าในแต่ละช่วงต้องการกำลังคนเท่าไหร่ จะได้มีการพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในตำแหน่งกี่คน จากนั้นก็มาดำเนินการสร้างแผนการสรรหาว่าจะสรรหาจากแหล่งไหนภายในหรือภายนอก และทำการพัฒนาฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าก่อนที่พนักงานทั้งหลายจะเกษียณอายุหรือลาออกจากตำแหน่งก่อน

เวลา ขั้นตอนถัดมาก็ต้องมีการกำหนดเรื่องความสามารถ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่บริษัทต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ ถัดมาก็มาดำเนินการคัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการที่จะพัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไป เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานว่ามีความสามารถที่จะถูกพัฒนาไปในระดับใด เพื่อสืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไปได้ จากนั้นเราก็มาดำเนินการใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่อาจจะลงทุนใช้ศูนย์ทดสอบและประเมินพนักงาน ส่วนบริษัทขนาดกลางหรือขนาดเล็กอาจจะใช้หลักการประเมินแบบ 360 องศา เมื่อดำเนินการประเมินโดยเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการระบุผู้สืบทอด จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมอบ และเรียนรู้งานต่อไป เมื่อได้ผู้สืบทอดแล้ว เราจะต้องมีการสำรองผู้สืบทอดไว้มากกว่า 1 คน เพื่อป้องกันการถูกซื้อตัวไป หรืออาจจะลาออก ก็จะทำให้เรามีบุคคลสำรองไว้สำหรับทดแทนได้ จากนั้นขั้นตอนสุดท้ายคือการพัฒนาผู้สืบทอด และประเมินผลว่าผู้สืบทอดสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานได้ตามที่คาดหวังได้จริงหากไม่เป็นไปตามคาดหมาย การเปลี่ยนตัวก็สามารถทำได้ทันเวลา จากที่กล่าวมาแล้วนี่เป็นก็บวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของบริษัทพี่ครับ" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"มีกระบวนการในการจัดทำอยู่ 5 กระบวนการหลัก ๆ โดยเริ่มที่กระบวนการแรกคือ การเลือกและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะมีคณะกรรมการกลาง ร่วมกับฝ่าย HR และหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งที่มีผู้สืบทอด พิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะประกอบไปด้วย ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย เมื่อเราได้ข้อมูลเหล่านี้จากการวิเคราะห์พิจารณาร่วมกันมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการที่ 2 คือการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งโดยจะพิจารณาจากองค์ประกอบพิจารณาคุณสมบัติดังนี้ โดยพิจารณาเรื่องอายุงานของพนักงานแต่ละท่านจะต้องทำงานและมีประสบการณ์ด้านที่จะสืบทอดไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องผ่านการประเมินผลอยู่ในระดับดีมากติดต่อกันอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยาธรรม ไม่เคยถูกลงโทษ หรือกระทำผิดทางวินัย ต่อไปขั้นตอนกระบวนการที่ 3 การพิจารณาคัดเลือก ซึ่งก็จะมีการประกาศและรับสมัครผู้เข้าการคัดเลือก โดยการคัดเลือกจากมีคณะกรรมการกลางเข้าร่วมกับหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณา มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ คือ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านลักษณะของบุคคล และด้านผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาพิจารณาและตัดสินใจ ต่อไปก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 คือการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และขั้นตอนที่ 5

คือ การประเมินและติดตามผลว่าหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดไปแล้วนั้น พนักงานมีศักยภาพเพิ่มเติมตรงเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ แล้วประเมินผลออกมาว่าผ่านหรือไม่ผ่าน ถ้าผ่านการประเมินก็เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งที่สืบทอด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานนั้นมีหลักอยู่ไม่กี่ข้อที่นำมาปฏิบัติ เริ่มกันที่ขั้นตอนที่ 1 คือ การระบุตำแหน่งสำคัญที่จำเป็นต้องมี Succession Planning ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการจำแนกสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานและสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างเกณฑ์ของตำแหน่งที่ต้องมี Succession Planning เช่น ตำแหน่งที่ต้องอาศัยทักษะหรือประสบการณ์เฉพาะ ตำแหน่งผู้นำระดับสูง และตำแหน่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คือไม่ได้มีการจัดทำทุกตำแหน่งแต่เลือกทำเฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญ ๆ ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนการร่างแผนและเกณฑ์สำหรับตำแหน่งที่จะจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง จากปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในหน้าที่นั้น ๆ ทำโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งโดยถี่ถ้วน และรวบรวมข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว และลักษณะด้านอื่น ๆ ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในหน้าที่ดังกล่าว ต่อไปขั้นตอนที่ 3 คือการวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ ทั้งนี้เมื่อเราได้แผนและเกณฑ์จากขั้นตอนที่ 2 แล้ว จึงออกแบบหรือเลือกเครื่องมือวัดสมรรถนะเพื่อเฟ้นหา บุคลากรที่มีความเหมาะสมต่อตำแหน่ง วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันที่วัดได้กับสมรรถนะที่ความต้องการในอนาคต และระบุโอกาสพัฒนารายนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ อาจพบว่าองค์กรไม่มีบุคลากรที่เหมาะสม จำเป็นต้องสรรหาจากภายนอกองค์กร จากนั้นเมื่อเราประเมินสมรรถนะเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 โอกาสในการพัฒนา ในขั้นตอนนี้จะทำการวิเคราะห์สมรรถนะและความสนใจของบุคลากรผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้สืบทอด ควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพมีความสามารถส่วนบุคคลที่มากเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่งระดับสูงขององค์กรทั้งนี้ องค์กรควรมีรายชื่อของผู้ที่สามารถจะสืบทอดตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทำการติดตามผู้มีสิทธิได้รับการคัดเลือกเป็นว่าที่ผู้สืบทอดได้โดยง่าย จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ขั้นตอนนี้เป็นการออกแบบแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้สืบทอดที่ได้รับการคัดเลือก แต่ละรายจะควบรวมแผนพัฒนานี้ไว้กับแผนการจัดการผลการปฏิบัติงานของพวกเขา โดยแผนพัฒนารายบุคคล และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพหรือสายงาน ทั้งของผู้สืบทอดและว่าที่ผู้สืบทอด และบุคคลอื่นที่มีความสนใจและมีความสามารถเพียงพอที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขั้นในองค์กรได้ สุดท้ายต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะของเขาเหล่านั้น เช่น การมอบหมายงานที่ท้าท้าย การฝึกอบรม หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างออกไป โดยเลือกสิ่งที่ดีสุดในการให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และเพิ่มพูนทักษะ ในขั้นตอนสุดท้ายนั้นคือขั้นตอนที่ 6 การ

บำรุงรักษาทักษะที่ได้ฝึกฝนไว้ให้คงอยู่ โดยสามารถติดตามทักษะดังกล่าว และพิจารณาช่องว่างระหว่างความสามารถตามจริงและความสามารถที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้องค์กรควรมีการระบุในเรื่องของทักษะในปัจจุบันและอนาคตทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมสามารถดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"มีนโยบายผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการทำเรื่องนี้และอยากให้เรื่องนี้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในปัจจุบันนี้ทำตามที่เคยทำมา คือเห็นคนไหนมีทักษะหรือศักยภาพที่สามารถดำรงตำแหน่งระดับบริหารได้ ก็มีการส่งไปพัฒนา หรือมีการมอบหมายงานเป็นโครงการพิเศษให้ทำ และคอยวัดผลว่าสามารถทำได้หรือไม่ ถ้าสามารถทำได้ก็ถือว่าพนักงานคนนั้นมีศักยภาพที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารได้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"กระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร มีขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการดังนี้ 1. การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยดำเนินการจัดประชุมและแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบไปด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยคณะนี้มีหน้าที่ในการพิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 2. การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยมีการระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะกำหนดคุณสมบัติผู้สืบทอด เช่น อายุงาน ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมาจากการที่ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมกันในการกำหนดสมรรถนะและคุณสมบัติ จากนั้นก็นำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดเพื่อหาผู้สืบทอดที่เหมาะสม 3. ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอดตำแหน่งส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตำแหน่งระดับบริหาร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเข้ามาเป็นผู้บริหารในธุรกิจประเภทนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ ดังนั้นการที่ได้คนภายในองค์กรขึ้นมาเป็นผู้บริหารย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร ส่วนอีกประเภท คือ ช่างฝีมือในสายผลิต ซึ่งถือเป็นกำลังหลักขององค์กรที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร เนื่องจากช่างฝีมือที่มีทักษะและความชำนาญการ ต้องเป็นช่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานจึงจะสามารถผลิตชิ้นงานที่มีมูลค่าสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นช่างฝีมือจึงต้องมีผู้สืบทอดในการที่จะมาดำรงตำแหน่ง 4. สรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นด้วยการประเมินความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ประเมินในด้านของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และทัศนคติ จากนั้นก็ประเมินผลตามรูปแบบที่แต่ละองค์กรมี โดยเป็นการประเมินร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหาบุคลากรที่มีความ

เหมาะสมที่สุด หรือเป็นดาวเด่นขององค์กร 5.พัฒนาผู้สืบทอด เพื่อให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการที่จะเป็นผู้สืบทอดจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมและศักยภาพที่สามารถปฏิบัติการได้อย่างพร้อม โดยรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาก็จะแตกต่างกันออกไป เนื่องจากบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนานั้นอาจจะมีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน และการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ ฯลฯ วิธีการเหล่านี้ล้วนเป็นวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดสามารถที่จะพัฒนาตัวเองได้เพิ่มสูงขึ้น 6. ประเมินผลผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นการวัดและประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งระบบหรือวิธีการประเมิน คือ การประเมินจากผลงานที่ปฏิบัติออกมาว่ามีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร การประเมินจากตัวชี้วัด KPI ที่ช่วยในการชี้วัดงานที่ทำอยู่ในมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินสมรรถนะ ซึ่งจะสามารถทำให้ชี้วัดได้ว่าบุคลากรคนนี้สามารถที่จะดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดในระดับบริหารได้หรือไม่ ซึ่งการที่มีระบบการประเมินผลที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถวัดคนได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะได้คนที่มีประสิทธิภาพมาทำงานร่วมงานกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป 7. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งองค์กรจะต้องทำประกาศแต่งตั้ง ซึ่งหลังจากการที่ดำรงตำแหน่ง ก็จะทำให้บุคลากรที่ก้าวสู่ตำแหน่งมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น นี่ก็เป็นแนวทางหรือขั้นตอนในการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"มีกระบวนการที่เป็นหลัก ๆ อยู่สัก 4 – 5 กระบวนการ โดยเริ่มที่กระบวนการแรกคือการเลือกและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะมีผู้บริหารร่วมกับฝ่าย HR และหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งที่มีผู้สืบทอด พิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะประกอบไปด้วย ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย เมื่อเราได้ข้อมูลเหล่านี้จากการวิเคราะห์พิจารณาร่วมกันมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการที่ 2 คือการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งโดยจะพิจารณาจากองค์ประกอบพิจารณาคุณสมบัติดังนี้ โดยพิจารณาเรื่องอายุงานของพนักงานแต่ละท่านจะต้องทำงานและมีประสบการณ์ด้านที่จะสืบทอดไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องผ่านการประเมินผลอยู่ในระดับดีมากติดต่อกันอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เคยถูกลงโทษ หรือกระทำผิดทางวินัย ต่อไปขั้นตอนกระบวนการที่ 3 การพิจารณาคัดเลือก ซึ่งก็จะมีการประกาศและรับสมัครผู้เข้าการคัดเลือก โดยการคัดเลือกจากมีคณะกรรมการกลางเข้าร่วมกับหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณา มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ คือ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านลักษณะ

ของบุคคล และด้านผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาพิจารณาและตัดสินใจ ต่อไปก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 คือการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และขั้นตอนที่ 5 คือ การประเมินและติดตามผลว่าหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดไปแล้วนั้น พนักงานมีศักยภาพเพิ่มเติมตรงเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ แล้วประเมินผลออกมาว่าผ่านหรือไม่ผ่าน ถ้าผ่านการประเมินก็เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งที่สืบทอด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"แนวทางหรือขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดของตำแหน่งงาน องค์กรแบบไหนที่ต้องการมีการบริหารคนเก่งและแผนสืบทอดทายาทของตำแหน่งงาน องค์กรที่มีความต้องการในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน คือองค์กรที่มีลักษณะดังนี้ คือ องค์กรที่กำลังเติบโตแบบก้าวกระโดด องค์กรที่กำลังจะเจอจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ องค์กรที่กำลังจะถึงจุดผลัดใบ คือ คนเก่าส่วนใหญ่กำลังจะเกษียณ ก่อนอื่นต้องขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า บริหารคนที่เป็นทายาทสืบทอดตำแหน่งก่อนดังนี้ คือ ระบบการคัดเลือก วางตัวบุคคลที่จะมาทดแทนตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เปรียบเสมือนกับการคัดเลือก การวางตัว และเตรียมคนมาทดแทนคนที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไว้ล่วงหน้า หากคนดำรงตำแหน่งนั้นลาออก เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป หรือเกษียณ ก็จะมีคนพร้อมขึ้นมาทดแทนได้ทันที ระบบนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิมที่เกิดขึ้นมานานแล้ว จะเน้นการเอาตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตัวตั้ง นั่นหมายถึงว่าจะทำเฉพาะตำแหน่งที่มีคนทำงานอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ได้ทำสำหรับตำแหน่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พูดง่ายๆ คือยึดเอาตำแหน่ง ที่มีอยู่เป็นตัวตั้ง แล้วสรรหา คัดเลือกคนสักสองสามคนที่เป็นว่าที่ผู้ดำรงตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่จะคัดเลือกไว้ล่วงหน้าสองสามปี หลังจากรู้ว่ามีใครเป็นว่าที่แล้ว ก็มีการวางแผนเพื่อพัฒนาคนกลุ่มนี้ โดยมีการจัดลำดับความพร้อมว่าใครน่าจะพร้อมกว่ากัน เมื่อไหร่ เช่น นาย ก. น่าจะพร้อมดำรงตำแหน่งได้ภายใน 6 เดือน เพราะยังต้องพัฒนาเรื่องนั้นเรื่องนี้ นาย ข.น่าจะพร้อมทดแทนตำแหน่งได้ภายใน 1 ปีเพราะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถเรื่องอะไรเพิ่มเติม เมื่อเวลาผ่านไป 6 เดือนหรือ 1 ปีก็มีการประเมินกันอีกว่าใครน่าจะเป็นอันดับหนึ่ง สอง และสามที่จะมาทดแทนตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ในเรื่องของแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดเนี่ยมันไม่ได้มีความซับซ้อนนะ โดยทั่วๆ ไปเนี่ยมันมีพื้นฐานง่าย ๆ ไม่กี่ขันตอน เดี๋ยวพี่จะลองไล่ ๆ ขั้นตอนให้ฟังนะ ว่าแนวทางในการจัดทำมันควรมีขั้นตอนประมาณนี้ เริ่มที่ 1 นะ เราเริ่มต้นด้วยการกำหนดว่าตำแหน่งไหนที่เราต้องการทำแผนสืบทอด โดยอาจจะมีการประชุมร่วมกันหารือกันเพื่อหาข้อสรุป จากนั้นขั้นตอนที่ 2 เราก็มากำหนดในเรื่องของคุณสมบัติว่าการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้สืบทอดเนี่ยจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ซึ่งเราอาจจำเป็น Job Profile ที่ลงรายละเอียดและลงลึกในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถต่าง ๆ มาต่อที่ขั้นตอนต่อไปจากนั้นก็เข้าสู่ขั้นตอนข้อที่ 3 คือ การสรรหา ประเมินผลและจัดลำดับผู้สืบทอด ให้เข้าสู่ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อาจจะมีการพิจารณาเลือกจากกลุ่มที่เป็น คนเก่ง มาพิจารณาก่อน แล้วประเมินว่าผ่านตามคุณสมบัติที่กำหนดหรือไม่ ในการหาผู้สืบ

ทอดควรหาสำรองไว้สัก 3 ถึง 4 คน และให้เรียงลำดับด้วยว่าใครคืออันดับหนึ่ง สอง สาม สี่ เมื่อเราได้ผู้สืบทอดแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 คือการวางแผนในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้สืบทอด และต้องมีการประเมินผลด้วยเช่นกัน เราอาจจะใช้การพัฒนาโดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเติมสิ่งที่ยังขาดไป จากนั้นก็ให้ดำเนินการพัฒนาทั้งทักษะ และความสามารถ และขั้นตอนสุดท้าย คือการประเมินผู้สืบทอดว่าสามารถพัฒนาได้ตามแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินจะต้องประเมินอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถประเมินผลได้ประสิทธิภาพสูงสุด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"ถ้าจะให้พูดถึงแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น พี่ว่าอาจจะอธิบายเป็นขั้นตอนการทำได้มากกว่านะ โดยที่เริ่มจาก 1. วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัท (นโยบาย ทิศทางไหน แผนการขยายตัวหรือลดขนาดบริษัท HR จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้ถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ มาที่ 2.ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ เรื่องความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติ 3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน ทำให้ HR สามารถคาดการณ์ได้ว่าในแต่ละช่วง จะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในกี่ตำแหน่ง 4. HR สามารถสร้างแผนการสรรหาพนักงานและพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน ไว้ได้ล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา 5. กำหนดความสามารถ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ 6. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการที่จะพัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไป เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานว่ามีความสามารถที่จะถูกพัฒนาไปในระดับใด เพื่อสืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไปได้ 7. การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่อาจลงทุนใช้ศูนย์ทดสอบและประเมินพนักงาน ส่วนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กอาจใช้หลักการประเมินแบบ 360 องศา 8. ระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบ ล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมอบ เรียนรู้งานต่อไป 9. หาทายาทสำรองไว้ HR และผู้บริหารควรเตรียมทายาทไว้มากกว่า 1 คน ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีคุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกัน เพราะทายาทก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ และไม่ควรบอกให้ตัวเต็งอันดับ 2,3 ทราบ เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ 10. ทำการพัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นทายาท ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริงหากไม่เป็นตามคาดหมาย การเปลี่ยนตัวก็ทำได้และทันเวลา" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อาจจะต้องเริ่มต้นด้วยผู้บริหารมีความเห็นว่าควรมีการจัดทำ แล้วให้มาดำเนินการตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งถ้าพี่นับคร่าว ๆ น่าจะมีขั้นตอนในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลักกล่าวคือ ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อหาข้อสรุปว่าจะมีวิธีการในการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไรให้องค์กรสามารถเติบโตต่อไปได้ หรือตอบเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร มาที่ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด โดยการพิจารณาว่าตำแหน่งระดับบริหาร และตำแหน่งสำคัญ ๆ ของบริษัท ควรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทดแทนอัตรากำลังคนที่กำลังว่างลงได้อย่างทันที ต่อไปขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม สำหรับตำแหน่งหลัก เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เหมาะสมที่จะเข้ามาเป็นผู้สืบทอดต่อไป ขั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ ที่มี ความสามารถและศักยภาพสูง (talent) หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนา เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor) ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และ ประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จ ของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

2. ตำแหน่งในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

จากการเก็บข้อมูลจะพบ ระดับตำแหน่งที่จัดทำแผนสืบทอดโดยทำการเรียงลำดับจากข้อมูลที่สัมภาษณ์ตอบมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะตอบว่าตำแหน่งที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น คือ ตำแหน่งระดับบริหาร รองลงมาตำแหน่งช่างฝีมือระดับสูง ตำแหน่งหลักและที่สำคัญขององค์กร ตำแหน่งที่สรรหายากจากภายนอกองค์กร และสุดท้ายคือตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นที่ตำแหน่งที่ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึงดังต่อไปนี้

“ตำแหน่งที่บริษัทพี่กำหนดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่งงานจะแบ่งเป็นสองส่วนด้วยกัน ส่วนแรกคือตำแหน่งระดับบริหารซึ่งมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และในส่วนที่สอง คือตำแหน่งระดับช่างฝีมือ เนื่องด้วยบริษัทประกอบธุรกิจผลิตอัญมณีและเครื่องดับ ซึ่งการผลิตส่วนใหญ่จะใช้คนในการผลิต ทำให้ปัจจุบันเรามีช่างฝีมือในการทำจิวเวลรี่จำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้องค์กรยังสามารถรักษาความเป็นมืออาชีพในการผลิตไว้ เราจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสืบทอดตำแหน่งของช่างฝีมือด้วย เพราะช่างต้องใช้ระยะเวลา

และประสบการณ์ที่สั่งสมมานานจึงจะสามารถผลิตงานได้ออกมาสวยงามและตรงตามความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีค่ะ" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"ตำแหน่งที่จะให้มีการสืบทอดส่วนใหญ่ควรจะเป็นตำแหน่งระดับบริหารที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และองค์กรก็มีหลักเกณฑ์การแบ่งระดับพนักงาน ดังนี้ คือ หนึ่ง ระดับบริหาร และพนักงานในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคต่าง ๆ เนื่องด้วยเป็นธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี ดังนั้นต้องใช้พนักงานผลิตด้วยมือ โดยอาศัยความประณีต ละเอียดของการผลิตงานด้วยมือ ดังนั้นตำแหน่งที่จะมีการวางแผนสืบทอดนั้นองค์กรควรจะพิจารณาเป็นตำแหน่ง ๆ ไป แต่ส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งระดับบริหาร หัวหน้างาน ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย จึงควรจะมีการจัดทำแผนสืบทอดขึ้นมาเพื่อที่จะมีผู้ที่สืบทอดหรือสานต่องานได้อย่างไม่สะดุด เพราะบางตำแหน่งงานในการสรรหาบุคคลจากภายนอกเข้ามาอาจจะไม่ตอบโจทย์องค์กรที่ผลิตเครื่องประดับอัญมณีเท่าไหร่ ดังนั้นการทำแผนสืบทอดตำแหน่งจึงน่าจะเป็นการตอบโจทย์องค์กรได้มากกว่า และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้เติบโตในหน้าที่การงานอีกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"ในการสืบทอดตำแหน่งส่วนใหญ่จะเป็นในตำแหน่งระดับบริหาร และตำแหน่งสำคัญ จึงจะมีการทำแผนสืบทอด หรืออาจจะเป็นตำแหน่งหลัก ๆ ขององค์กร และเป็นตำแหน่งที่สรรหายากจากภายนอกองค์กร ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและความรู้ภายในองค์กร จึงจะสามารถทำงานได้ เช่น วางแผนการผลิต ควบคุมการผลิต พัฒนาธุรกิจ พัฒนาตลาดแบรนด์ ช่างงานฝีมือ เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยความเข้าใจในธุรกิจเครื่องประดับอัญมณี จึงจะสามารถทำให้การทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำแผนสืบทอดในตำแหน่งที่ยกตัวอย่างมานั้น" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"ในองค์กรของพี่เนี่ยน่าจะมีการกำหนดไว้ว่าตำแหน่งที่จะมีแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น จะมีอยู่ด้วยกันไม่มากนัก และไม่ใช่ว่าทุกตำแหน่งจะต้องมีแผนสืบทอดทั้งหมด โดยองค์กรของพี่ระบุไว้คือตำแหน่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องไว้ และตำแหน่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งเป็นบุคลากรที่หายาก ดังนั้นเราจึงต้องมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสืบทอดให้มีความพร้อม ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งหลัก ๆ ที่ทำก็คือ ตำแหน่งระดับบริหาร และตำแหน่งช่างฝีมือระดับสูง ซึ่งถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ส่วนใหญ่ตำแหน่งระดับบริหารที่ทำคือ สายผลิต เนื่องจากสายผลิตของโรงงานผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ จะสรรหาคนภายนอกมาทดแทนในตำแหน่งบริหารค่อนข้างยาก เพราะการผลิตอัญมณีต้องใช้การฝึกฝนให้เรื่องของความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจจิวเวลรี่ ประสบการณ์ และทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างมาก จึงจะสามารถดำรงในตำแหน่งระดับบริหารของสายผลิตได้ ส่วนสายสำนักงานหรือสายสนับสนุนในการสรรหาคนเราสามารถที่จะสรรหาบุคคลภายนอกมาทดแทนในตำแหน่งระดับบริหารได้ เนื่องจากเป็นทักษะทั่วไปที่สามารถสรรหาจากคนภายนอกมาเข้าสู่ตำแหน่งได้ไม่ยากนัก ดังนั้นบริษัทพี่จึงจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งบริหาร ในส่วนของสายผลิตเท่านั้น มันเลยทำให้บางทีการที่จะกำหนดว่าตำแหน่งใดควรมีแผนสืบทอด ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงด้วยเช่นกัน ว่าให้ความสำคัญกับตำแหน่งใดบ้าง ทำให้ส่งผลต่อการกำหนดแผนสืบทอดในตำแหน่งนั้น ๆ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

“ทำให้เฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ขององค์กร เช่น ตำแหน่งระดับบริหาร ที่ต้องมีความเข้าใจเรื่องในเรื่องธุรกิจ การบริหารจัดการระบบงาน ระบบคน และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเลือกทำให้ตำแหน่งบริหารก่อนอันดับแรก และอีกตำแหน่งที่ควรจะทำอย่างยิ่งสำหรับอุตสาหกรรมจิวเวลรี่ คือ ตำแหน่งช่างฝีมือระดับสูง ซึ่งการที่เค้าจะทำจิวเวลรี่ให้ออกมาประณีตสวยงามได้ มันต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมาจึงจะทำงานแต่ละชิ้นได้อย่างทรงคุณค่า ดังนั้นองค์กรไม่ควรให้ความสำคัญแค่ผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญที่จะทำแผนสืบทอดในตำแหน่งช่างฝีมือระดับสูงด้วยเช่นกัน เพราะนับวันช่างฝีมือเหล่านี้ก็เริ่มมีอายุมากขึ้นและก็จะเข้าสู่ช่วงเกษียณอายุ และออกจากองค์กรไป ก็จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญการในการทำเครื่องประดับจิวเวลรี่” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“ตำแหน่งส่วนใหญ่ที่ควรจะทำคือ ตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ขององค์กร จึงจะมีความคุ้มค่าในการลงทุนในเรื่องของการพัฒนา เวลา หรืองบประมาณ ดังนั้นในการเลือกว่าตำแหน่งใดควรจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ควรจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุป เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดของการจัดทำแผน ซึ่งการที่ทางองค์กรควรเลือกจัดทำแผนสืบทอดให้กับตำแหน่งบริหารนั้น เป็นเพราะว่าตำแหน่งระดับบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ ดังนั้นในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งบริหารถือว่าควรเป็นตำแหน่งที่ควรจัดทำมากที่สุด และในความคิดเห็นพี่ก็มีอีกส่วนนะที่พี่ว่าควรจัดทำแผนสืบทอด นั่นคือตำแหน่งช่างฝีมืออาวุโส ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ล้วนเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานอันสวยงามให้มีประสิทธิภาพลูกค้าพึงพอใจ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“การที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่งไหนเนี่ย เราต้องทำการวิเคราะห์ก่อนว่าตำแหน่งไหนมีความสำคัญต่อองค์กรและหากขาดตำแหน่งนั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารเนี่ยที่ว่าสำคัญมาก ๆ เลยนะ เพราะผู้บริหารนั้นมีความสำคัญต่อการให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ แล้วถ้าให้เจาะลึกลงไปอีก ก็เป็นผู้บริหารในสายการผลิตด้วยนะ เพราะเค้าต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการที่จะบริหารงานให้ผลิตออกมาทันเวลา มีคุณภาพและสามารถยืดหยุ่นผลิตงานได้หลากหลายรูปแบบตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยเช่นกัน และพี่มีความคิดอีกอย่างในตำแหน่งที่ขาดไม่ได้เลยอีกตำแหน่งคือ ช่างฝีมือระดับสูง ซึ่งบุคคลเหล่านี้หายากมากในปัจจุบัน เพราะจิวเวลรี่ส่วนใหญ่เป็นงานทำมือ ดังนั้นช่างที่ทำจะต้องมีประสบการณ์และความชำนาญการค่อนข้างสูงมาก ดังนั้นหากขาดบุคลากรเหล่านี้ไปแน่นอนว่าส่งผลกระทบต่อการผลิตแน่นอน เราจึงต้องมาใส่ใจในเรื่องการวางแผนสืบทอดเพื่อให้ช่างฝีมือระดับสูง ได้มีผู้สืบทอด สำหรับองค์กรต่อไป” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“ตำแหน่งที่ควรทำแผนสืบทอดให้นั้นต้องเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ และหากขาดตำแหน่งนั้นลงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตำแหน่งช่างฝีมือที่มีทักษะสูง ๆ ตำแหน่งเหล่านี้ล้วนเป็นตำแหน่งที่ควรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตได้ หรืออาจจะเกิดปัญหากะทันหันทำให้ต้องมีคนมาทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“ตำแหน่งที่ควรจะทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่สุด คือ ตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ หรือตำแหน่งบริหารอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีผู้สืบทอด แต่ตำแหน่งผู้บริหารเหล่านั้นต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านธุรกิจการผลิตจิวเวลรี่ ถ้าไม่มีจะไม่สามารถทำงานตำแหน่งนี้ได้ เนี่ยแหละพี่ว่ามันสำคัญตรงนี้การที่เราจะเลือกว่าเราจะมีการทำแผนสืบทอดตำแหน่งใด เราต้องมีการพิจารณาจากหลาย ๆ องค์ประกอบ เพื่อตัดสินใจว่าตำแหน่งนี้ควรมีผู้สืบทอด เออ และอีกตำแหน่งที่น่าให้ความสนใจคือ ช่างฝีมือระดับสูง เพราะกว่าเค้าจะมีฝีมือในการผลิตจิวเวลรี่ได้ขั้นสุด เค้าต้องอาศัยประสบการณ์ เทคนิค ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่สั่งมาเป็นระยะเวลานาน จึงเหมาะที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับตำแหน่งเหล่านี้ด้วย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

3. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอด

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า การกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดสมรรถนะ ในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดนั้น จะประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.1 อายุงาน ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป

3.2 อายุตัว คืออายุ ณ ปัจจุบันของผู้ที่จะเข้าเป็นผู้สืบทอด

3.3 การศึกษา คือ ระดับการศึกษาของบุคลากรที่ได้รับในปัจจุบัน

3.4 ความสามารถ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

3.5 ผลการปฏิบัติงาน ระดับการประเมินอยู่ในเกรด A จำนวน 2 ปีติดต่อกันขึ้นไป

3.6 ผลงานอยู่ในระดับดีเด่น หรือดีมาก ไม่น้อยกว่า 2 ปี ใน 3 ปี ที่ผ่านมา

3.7 พฤติกรรมในการทำงาน บุคลิกภาพ ภาวะความเป็นผู้นำ ทัศนคติ ที่ดี

3.8 การมีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา

3.9 มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เคยถูกลงโทษ หรือกระทำผิดทางวินัย

3.10 คนเก่ง คนดี คนเหมาะสม

3.11 กำหนดโดยพิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งก่อนนะมาประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์

3.12 พิจารณาจาก JD ของตำแหน่ง โดยนำคุณสมบัติเบื้องต้นมาใช้ในการพิจารณาร่วมด้วย

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอด โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“การกำหนดเกณฑ์เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้เราสามารถที่จะคัดคนที่มีความพร้อม และเหมาะสมมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามพี่คิดว่าในการกำหนดหลักเกณฑ์นั้นควรมีการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนี้ คือต้องมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป เพื่อให้มั่นใจว่าการที่จะเข้ารับตำแหน่งบริหารนั้นเค้ามีความรู้ ความสามารถ มากพอที่จะสามารถดำรงตำแหน่งได้ หรือสามารถที่จะพัฒนาต่อให้สามารถดำรงตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้นได้ หรืออาจจะคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในระดับอาวุโสขึ้นไป มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามที่ทางหน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งในการคัดเลือกผู้สืบทอดให้มาดำรงตำแหน่ง และสิ่งสุดท้ายคือการมีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา โดยผลงานอยู่ในระดับดีเด่น หรือดีมาก ไม่น้อยกว่า 2-3 ปี ที่ผ่านมา อาจจะพิจารณาจากการเลือกกลุ่มที่เป็น Talent ก็ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งกลุ่มนี้อาจจะไม่มีประสบการณ์ทำงานมามาก แต่สามารถที่จะเรียนรู้และทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถที่จะทำให้องค์กรรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้อีกด้วย ถ้าหากเรามีการบริหารจัดการคนกลุ่มนี้ให้เค้าก้าวหน้า

ในตำแหน่งงาน นอกจากจะสามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้แล้ว องค์กรก็จะมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมียอดขายหรือกำไรตามมาอีกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"เกณฑ์การคัดเลือกทางองค์กรควรจะมีการออกแบบรูปแบบในการประเมินหรือคัดเลือกที่หลากหลายให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือก และเพื่อให้การเลื่อนระดับสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง เช่น การจะคัดเลือกผู้สืบทอดให้ตำแหน่งระดับบริหาร เราก็จะต้องมีการคัดเลือกหรือประเมินในสมรรถนะที่พึงมีในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น สมรรถนะในการบริหารจัดการ สมรรถนะในการเป็นผู้นำ และในเรื่องการความคิดและทัศนคติต่าง ๆ ด้วย ครับ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมหรือเป็นธรรมในการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้สืบทอด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"สำหรับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอด หลัก ๆ ต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนว่าการที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดนั้น จะต้องผ่านเกณฑ์อะไรบ้าง ซึ่งหลักเกณฑ์แรกๆ ที่จะดู คือในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ว่าที่ผ่านมานั้นผลการทำงานเป็นอย่างไรอยู่ในระดับใด หรืออาจจะกำหนดไปเลยว่าได้ระดับ A 2 ปีต่อเนื่อง เป็นต้น จากนั้นก็ให้มาประเมินในเรื่องความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เค้ามีว่าสามารถที่จะดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดได้หรือไม่ โดยจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดอื่นๆ เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง เช่น อายุ ประสบการณ์ทำงานที่จะช่วยทำให้เราสามารถคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการหรือตำแหน่งที่จะหาผู้สืบทอดได้ และที่สำคัญอีกอย่างการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกต้องประกาศให้ชัดเจน เวลาคัดเลือกจะได้ไม่เกิดข้อโต้แย้งกัน หรืออาจจะทำให้มองว่าไม่ยุติธรรม ดังนั้นการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกนั้นจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเป็นอันดับต้น ๆ ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเลยทีเดียว" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"ในส่วนของคุณสมบัติที่จะสามารถเป็นผู้สืบทอดได้นั้นมันขึ้นอยู่กับแต่ละตำแหน่งงานว่าเราต้องการแบบไหน แต่ในพื้นฐานแล้วจะต้องมีคุณสมบัติ เป็นคนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งถ้าในทางองค์กรของพี่ก็จะประกอบไปด้วย คือ ต้องเป็นคนดี เป็นคนเก่ง และเป็นคนที่เหมาะสม จึงจะทำให้เราได้ผู้สืบทอดที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปได้ในอนาคต การที่เรามีการกำหนดหลักเกณฑ์นั้นเราจะต้องทำให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้สืบทอดที่มีความเหมาะสมเข้ามาเป็นผู้ที่สืบทอดตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสม ในเรื่องของการกำหนดเกณฑ์นั้นเราควรจะมีการประชุม พูดคุย เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันกับหลาย ๆ หน่วยงานเพื่อให้มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร ส่วนหน่วยงานที่จะมีส่วนร่วมในการ

เข้ามาร่วมกำหนดเกณฑ์ ต้องประกอบไปด้วยผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ฝ่าย HR ที่จะต้องเข้ามาร่วมกันหาแนวทางและข้อสรุปในการกำหนดหลักเกณฑ์ร่วมกันให้ได้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกนั้นควรจะให้หัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาเบื้องต้นว่ามีความเหมาะสมหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งหรือไม่ โดยพิจารณากำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นจากผู้ดำรงตำแหน่งก่อนหน้า นำมาเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติว่าจะต้องมีอะไรบ้าง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ ทางการบริหารให้ชัดเจน ได้แก่ สมรรถนะภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การสอนงาน และการมอบหมายงาน และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเชื่อมโยงทิศทางเป้าหมายตลอดจนแผนงานในอนาคตขององค์กร" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดนั้นอาจจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในทุก ๆ ด้านในเข้ารับการเป็นผู้สืบทอดต่อไป โดยอาจจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ได้ดังนี้ 1.อายุตัว คืออายุ ณ ปัจจุบันของผู้ที่จะเข้าเป็นผู้สืบทอด 2. อายุงาน คืออายุงานที่ดำรงในตำแหน่งงาน ณ ปัจจุบัน 3. การศึกษา คือ ระดับการศึกษาของบุคคลากรที่ได้รับในปัจจุบัน 4. ระดับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาซึ่งอาจจะนำมาพิจารณาควรย้อนหลักอย่างน้อง 2-3 ปี เพื่อเป็นตัวประกอบในการพิจารณา 5. ระดับศักยภาพ เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเหล่านั้นมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ต่อไป 6. ความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง คือต้องมีการตรวจสอบว่า บุคลากรมีความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขั้นหรือไม่ และเป็นช่วงเวลาใด โดยพิจารณาเรื่องของเวลาที่มีความเหมาะสม" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"การกำหนดเรื่องหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อมีการประชุมร่วมกันแล้ว ก็ให้ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์ว่าจะมีหลักเกณฑ์ใดในการคัดเลือก พี่ยกตัวอย่างเช่น อาจจะกำหนดในเรื่องของอายุตัว อายุงาน ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมินต้องอยู่ในระดับดี กี่ปีก็ให้ระบุให้ชัดเจน และควรเพิ่มในเรื่องของการประเมินคุณสมบัติไปด้วยว่าการที่จะเข้ามาเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งนั้น ๆจะต้องมีสมรรถนะอะไร จึงจะสามารถดำรงตำแหน่งบริหารนั้นได้ สิ่งสำคัญคือเราต้อง

กำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน และควรมีคณะกรรมการในการพิจารณาเพื่อความชัดเจน และยุติธรรม" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกนั้นอาจจะพิจารณาจาก JD ของตำแหน่งนั้น ๆ เรานำมาตั้งเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยข้อมูลเกณฑ์ดังนี้ เช่น อายุตัว อายุงาน การศึกษา ผลประเมินการปฏิบัติงาน ระดับศักยภาพ และความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง แต่ที่ขาดไม่ได้อีกอย่างที่จะนำมาพิจารณาคือในเรื่องของทัศคติ และพฤติกรรม ที่ควรนำมาประกอบหรือใช้กำหนดหลักเกณฑ์คัดเลือกผู้ที่เหมาะสม" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"สำหรับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจจะแบ่งได้ 2 ส่วน หลัก ๆ คือ 1 จะเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา เป็นต้น นี่เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ใช้ในการกำหนด ส่วน 2 จะเป็นคุณสมบัติด้านผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินด้านสมรรถนะ เป็นต้น แล้วนำข้อมูลทั้งสองส่วนนี้มาพิจารณาในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้สืบทอดให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ต่อไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

4. การคัดเลือกผู้สืบทอด

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า ในการคัดเลือกผู้สืบทอดเข้าสู่แผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องมีการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

4.1 คุณสมบัติส่วนบุคคล จะประกอบไปด้วย ความรู้ในตำแหน่งงาน ทักษะด้านการบริหารจัดการระดับบริหาร ทัศนคติ บุคลิกภาพ และพฤติกรรม

4.2 คุณสมบัติด้านผลการปฏิบัติงาน จะประกอบไปด้วย ผลการประเมินจาก KPI ประเมินผลประจำปีอยู่ในระดับ A หรือดี 2-3 ปีซ้อน ผลการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และผลงานประสบการณ์ที่ผ่านมา

4.3 วิธีการคัดเลือก ต้องมีหลักเกณฑ์ที่มีความยุติธรรม เป็นธรรม มีความเที่ยงตรง ตามหลักเกณฑ์ที่ระบุ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของการคัดเลือกผู้สืบทอดที่มีความเหมาะสมสำหรับการดำรงตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“สำหรับการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ารับการสืบทอด เราสามารถพิจารณาจากการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคล ประเมินในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดที่มีศักยภาพเพียงพอ และนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม พร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานที่บริษัทต้องการต่อไป โดยกรอบการประเมินของบริษัทพี่ จะประกอบด้วยสามส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่หนึ่ง เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ส่วนที่สอง เป็นการประเมินสมรรถนะ และในส่วนที่สามส่วนสุดท้ายเป็นการสรุปผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยนำทั้งสามส่วนที่พี่กล่าวมา นำมาใช้ร่วมกันเพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่มีความพร้อมและเหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้สืบทอด หรืออย่างที่พี่กล่าวไปเมื่อข้อที่แล้วเราอาจจะต้องพิจารณาจากคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ระบุแหละ ในการที่จะคัดเลือกคน ซึ่งต้องดูหลาย ๆ องค์ประกอบรอบด้านเพื่อให้คัดเลือกคนที่เหมาะสมมาดำรงในตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่ต้องการผู้สืบทอด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การที่จะคัดกรองหรือตัดเลือกผู้สืบทอดนั้น มันจะต้องมีการกำหนดร่วมกันหลาย ๆ หน่วยงาน โดยหน่วยงานหลักคือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการบริหาร หรือหน่วยงานต้นสังกัดของตำแหน่งนั้น ๆ ในการกำหนดคุณสมบัติที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง โดยทั้งนี้คุณสมบัติต่าง ๆ อาจจะต้องประกอบไปด้วย อายุการทำงานเพื่อดูประสบการณ์ในการทำงานว่าบุคคลนั้นทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาในการเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดหรือไม่ นอกจากดูอายุงานแล้วก็อาจจะพิจารณาในเรื่องของผลการประเมินโดยที่นำมาเป็นเกณฑ์การพิจารณาร่วมกันด้วยก็ได้ ว่าต้องได้ระดับการประเมินอยู่ในเกรด ใด เช่น อาจจะกำหนดว่าควรได้รับการประเมินผลอยู่ในระดับ A จำนวน 2 ปีต่อเนื่อง เพื่อเป็นเกณฑ์ว่าผู้สืบทอดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จึงจะสามารถเข้าสู่เกณฑ์การคัดเลือกได้ นอกจากนี้ยังพิจารณาในเรื่องคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติงาน KPIs พฤติกรรมในการทำงาน บุคลิกภาพ ภาวะความเป็นผู้นำ ทัศนคติ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะสืบทอดได้อย่างเหมาะสม” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“การคัดกรองคุณสมบัติเราก็จะคัดกรองจากระบบพื้นฐานเป็นหลักก่อนเบื้องต้น จากนั้นก็จะเข้าสู่การพิจารณาคุณสมบัติเรื่องประสบการณ์ว่าที่ผ่านมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนี้อย่างไรบ้างนอกจากนี้เราก็ต้องมีการพิจารณาในเรื่องของผลการปฏิบัติงานด้วย เนื่องจากการที่จะก้าวสู่ในตำแหน่งระดับบริหารที่สูงขึ้น มุมมองที่จะต้องมองลงมาคือเรื่องของงานเพราะฉะนั้นต้องมีความรอบรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน จึงจะสามารถเป็นที่ยอมรับของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พี่จะสรุปให้นะ คือการคัดกรองเราก็จะคัดกรองตามหลักเกณฑ์ที่ระบุ โดยอาจจะคัดกรองโดยต้นสังกัดคือ ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกมาเบื้องต้น จากนั้นส่งข้อมูลต่อให้กับทาง HR ในการตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดว่าตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจจะมีการเช็คโดยทำเป็นแบบฟอร์มในการคัดกรอง อาจจะเหมือนใบสมัครขนาดย่อม ๆ ว่าบุคคลนี้มีคุณสมบัติอะไรบ้าง ตรงตามเกณฑ์ที่ระบุไว้หรือไม่ จากนั้นทาง HR ก็ต้องส่งข้อมูลที่คัดกรองคุณสมบัตินั้นไปยังต้นสังกัด ให้ทางต้นสังกัดพิจารณาว่าจะให้เป็นว่าที่ผู้สืบทอดมั๊ย เพื่อที่จะส่งต่อให้กับทางหน่วยงานที่เกี่ยวกับกับการพัฒนาได้เตรียมความพร้อมผู้สืบทอดต่อไป ก่อนที่จะประเมินอีกรอบว่าผู้สืบทอดนั้นเหมาะสมที่จะขึ้นตำแหน่งหรือไม่ต่อไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"ในส่วนการคัดเลือกหรือประเมินผู้สืบทอดเนี่ย ทางองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้ว เช่น คุณสมบัติส่วนบุคคล คุณสมบัติด้านผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นในการคัดเลือกก็จะนำหลาย ๆ ส่วนมาพิจารณาเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เก่ง ดี มีความเหมาะสมที่สุดเข้ามา และเปิดใจยอมรับการพัฒนาอย่างเต็มใจ พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง และสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยน่าจะเป็นในเรื่องขอการประเมินคัดเลือกจะต้องมีความยุติธรรม และสามารถวัดได้เป็นชัดเจน ว่าใครจะที่เหมาะสมที่สุดในการเป็นผู้สืบทอด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"ในส่วนของการคัดเลือกของบริษัทจะแยกเป็นสองส่วน คือ สรรหาจากภายใน และภายนอกองค์กร กรณีถ้าเป็นการคัดเลือกก็จะมีการดำเนินการคัดเลือกจากผลการปฏิบัติงานของคนๆ นั้น โดยพิจารณาจากผลการประเมิน และการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ก็จะทำให้เราสามารถที่จะคัดเลือกคนที่จะเป็นผู้สืบทอดได้ ส่วนในเรื่องของการประเมินผล ก็มีการใช้ข้อมูลการประเมินผลประจำปีต้องอยู่ในระดับดี 3 ปี ย้อนหลัง เพื่อให้มั่นใจว่าเราสามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม หรืออาจจะต้องพิจารณาจากพฤติกรรมหรือทัศนคติด้วยที่ควรนำมาเข้าร่วมในการพิจารณาคัดเลือกให้เหมาะสมกับเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ เพราะเรื่องพฤติกรรมและทัศนคติหรือความคิดมีส่วนสำคัญมาก ๆ กับการบริหารจัดการทั้งในเรื่องของงาน เรื่องคน ดังนั้นนอกจากจะพิจารณาผลงานแล้ว ก็ควรเอาข้อนี้เข้าไปร่วมพิจารณาในการคัดเลือกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"การประเมิน คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง เลือกคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละ อุทิศตนให้แก่ส่วนรวม มีมนุษย์สัมพันธ์ และต้องคำนึงถึงผู้ที่มีความพร้อมและมีความสนใจที่จะเข้ามาทำงานด้านการบริหารด้วย เนื่องจากหากมีความพร้อมและสนใจด้านนี้แล้วก็จะมีความอดทน มีความพยายามมุ่งมั่นนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“การคัดเลือดผู้สืบทอดนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ หรือประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดก่อน โดยวิธีการคัดเลือกอาจจะพิจารณาตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ตามที่ได้แจ้งไปแล้วเมื่อสักครู่ แต่สิ่งสำคัญคือการวิเคราะห์และประเมิน โดยอาจจะประเมินความพร้อมในเรื่องของสมรรถนะหรือศักยภาพของผู้สืบทอด ก็จะทำให้เราสามารถเลือกบุคลากรมาเป็นผู้สืบทอดได้อย่างเหมาะสม โดยการคัดเลือกอาจจะมีการเพิ่มหัวข้ออีกหนึ่งหัวข้อคือ เรื่องของบุคลิกภาพ และทัศนคติ ซึ่งประเมินได้อยากแต่เป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้ได้คนที่เก่ง และดีไปพร้อมๆ กัน” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“การคัดเลือกผู้สืบทอด เราอาจจะใช้การกำหนดเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร โดยอาจจะมีการกำหนดขั้นตอนดังนี้ คือ เริ่มต้นด้วยการสำรวจตำแหน่งที่จะมีผู้เกษียณหรือตำแหน่งที่ต้องสรรหาผู้สืบทอด ต่อมาก็ให้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาผู้สืบทอด เพื่อความเป็นการและยุติธรรม จากนั้นก็ดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยหลักเกณฑ์ที่กำหนดนั้นจะมาจากคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งนั้นเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง จากนั้นดำเนินการพิจารณาประเมินผลผู้เข้ารับการสรรหาว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดหรือไม่ เมื่อครบตามกำหนดก็ให้เข้าสู่กระบวนการในเรื่องของการพัฒนาผู้สืบทอดต่อไป ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการคัดเลือก อาจจะประกอบด้วยดังนี้ ผลการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ผลงานประสบการณ์ที่ผ่านมา ผลการประเมินพฤติกรรม” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“การคัดเลือกก็ดำเนินการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางในการคัดเลือกผู้สืบทอด โดยอาจจะประกอบไปด้วยหลาย ๆ หน่วยงาน เพื่อให้มีความยุติธรรม ชัดเชน และโปร่งใส ซึ่งในการคัดเลือกนั้นเราอาจจะมีแบบฟอร์มในการประเมินคัดเลือกแต่ละบุคคลว่ามีความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่ระบุหรือไม่” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“การคัดเลือกสำคัญสุดคือ ผู้ที่ทำการคัดเลือกจะต้องมีความยุติธรรม เที่ยงตรง และโปร่งใส ในการคัดเลือก โดยคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้แล้ว อาจจะมีการทำสรุปข้อมูลเพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบว่ามีการคัดเลือกคุณสมบัติได้ตรงตามความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการผู้สืบทอด ซึ่งในการคัดเลือกนี้อาจจะต้องให้หน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการพิจารณาคัดเลือกด้วย แต่ที่สำคัญในการคัดเลือกเบื้องต้นทางผู้บังคับบัญชาในสายงานนั้นควรเป็นผู้เลือกเองก่อน จากนั้นค่อยนำมาพิจารณาคัดเลือกอีกครั้งร่วมกัน เพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่เหมาะสมที่สุดที่จำดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดต่อไป” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

5. การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอด

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า ในการวางแผนสำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดนั้น จะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1 กำหนดการวางแผนสืบทอด โดยการประชุมร่วมกันกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ววางแผนในการพัฒนาผู้สืบทอดให้เป็นระบบ และชัดเจน

5.2 วิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา โดยใช้วิธีกากรประเมินเพื่อระบุสมรรถนะที่ยังต้องได้รับการพัฒนา โดยสมรรถนะหลัก ๆ ที่ต้องพัฒนาสำหรับการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร คือ การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เช่น ความเป็นผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น และอีกสมรรถนะที่ขาดไม่ได้และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคือ การพัฒนาสมรรถนะตำแหน่งงาน พัฒนาตามงานที่รับผิดชอบ ให้มีความรู้ ความสามารถในงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งบริหารต่อไป

5.3 เลือกวิธีในการพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นก็มีหลากหลายวิธีให้เลือก โดยจะต้องมีการเลือกให้เหมาะสม และการเลือกวิธีในการพัฒนานั้นควรเลือกวิธีการพัฒนาไม่เกิน 3 วิธีต่อการพัฒนา 1 หัวข้อ เพื่อให้การพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งวิธีการพัฒนาก็มีดังนี้ การมอบหมายงาน การโค้ชและให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนบทเรียน การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร การสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการสอนงานระหว่างการทำงาน ฯลฯ

5.4 สร้างแผนการพัฒนา เมื่อดำเนินการเลือกวิธีในการพัฒนาจุดอ่อน จุดแข็งในแต่ละด้านได้แล้ว ก็นำมาจัดทำเป็นแผนในการพัฒนาผู้สืบทอดให้เป็นระบบ มีความชัดเจน และที่สำคัญต้องมีการประเมินผลทุกครั้งเพื่อวัดความสำเร็จของการพัฒนา

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับผู้บริหาร โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“ในส่วนของการพัฒนาผู้สืบทอดนั้น ก่อนที่เราจะวางแผนพัฒนาผู้สืบทอด เราจะต้องมีการประเมินผลผู้สืบทอดก่อนเพื่อหาข้อมูลว่าเค้าควรจะได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง หรือเค้ามีจุดเด่นอะไรที่สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้ ในความคิดเห็นพี่การที่จะพัฒนาคนเราต้องรู้ก่อนว่าเค้ามีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร เพื่อเราจะได้นำมาวิเคราะห์ในการวางแผนพัฒนาเค้าต่อไป เพื่อให้เค้าสามารถที่จะดำรงตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งพี่คิดว่าควรจะมีการแบ่งแผนการพัฒนาตามสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ คือเป็นทักษะที่ระดับบริหารจะต้องมี และการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของ

ตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้เค้าพร้อมที่จะดำรงตำแหน่ง โดยอาจจะระบุหลักสูตรที่จะพัฒนาในแต่ละสมรรถนะไว้อย่างชัดเจน เช่น สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ จะใช้หลักสูตรที่ตอบโจทย์ในการพัฒนา ยกตัวอย่างเช่น หลักสูตรการวางแผนและการบริหารจัดการ หลักสูตรการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น ส่วนการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน อาจจะจัดทำกำหนดคู่มือประเมินสมรรถนะว่าในแต่ละตำแหน่งงานควรมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วประเมินแล้วได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หรือมีตัวไหนที่ต้องพัฒนา จากนั้นก็ต้องเป็นหน้าที่ของทางฝ่ายบุคคลที่จะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเข้าไปช่วยดูแลและพัฒนาให้ผู้สืบทอดให้มีความพร้อม และเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดต่อไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดอาจจะมองว่าเป็นเรื่องที่ทุก ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือร่วมใจกันทำ ในองค์กรที่พี่อยู่นั้น เมื่อได้บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาให้เป็นกำลังสำคัญของบริษัทต่อไปในอนาคตนั้น การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเราควรที่จะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคลก่อน ว่าอะไรที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อนำมากำหนดทิศทางการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาซึ่งกันและกัน เช่น การพัฒนา และสั่งสมประสบการณ์ เพื่อให้เป็นกรอบใหญ่หรือแนวทางหลักในการพัฒนาผู้สืบทอดให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถตรงตามตำแหน่งเป้าหมาที่คาดหวัง โดยนำมาจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ตามแนวทางที่กำหนด เริ่มต้นด้วยการพัฒนานี้จะถูกพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประกอบไปด้วยสามองค์ประกอบ คือ หนึ่งการประเมินช่องว่างในการพัฒนาเป็นการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อประเมินศักยภาพของผู้สืบทอดแต่ละรายที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา โดยเป้าหมายในการพัฒนาจะต้องตอบสนองความจำเป็นของความต้องการของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้สืบทอดเอง หัวหน้างานเอง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเอง จากนั้นเมื่อได้เป้าหมายแล้วก็มาทำการประเมินศักยภาพ และวิเคราะห์ระดับความสามารถปัจจุบันเทียบกับความสามารถที่คาดหวังในตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อทำให้ทราบว่าผู้สืบทอดแต่ละรายมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความจำเป็นด้านใดที่ต้องรับการพัฒนา เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลในการ ลดช่องว่าง หรือ GAP ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้น ต่อไปองค์ประกอบตัวที่สองคือ การกำหนดวิธีการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้สืบทอด ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง เพื่อนำไปกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล และกำหนดวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ที่จะต้องได้รับการพัฒนาของแต่ละบุคคล โดยวิธีการพัฒนาจะมีทั้งการฝึกอบรมในห้อง และพัฒนาแบบไม่เป็น

ทางการก่อน เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การหมุนเวียนงาน พี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งวิธีการพัฒนาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถนัดและความชอบของรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน บางคนชอบอ่านหนังสือ บางคนชอบเข้าไปอบรมในห้อง ชอบฟัง รวมทั้งต้องดูในเรื่องของเนื้อหาที่ต้องการพัฒนาว่ามีความเหมาะสมกับการจัดการพัฒนาในรูปแบบไหนด้วย ต่อไปองค์ประกอบสุดท้ายคือ การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นการประเมินผลการพัฒนาว่าสามารถดำเนินการไปตามแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคลที่กำหนดไว้หรือไม่ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสให้ผู้จะสืบทอดนั้นได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา หรือที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างผลงานให้หน่วยงานได้จริง ซึ่งถือเป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาของผู้สืบทอดจะต้องมีบทบาทสำคัญในการวางแผนร่วมกันกับผู้จะสืบทอดและยังต้องร่วมกันพัฒนาและติดตามประเมินผลการพัฒนาทุกสามเดือนหกเดือน ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“การวางแผนในการพัฒนาผู้สืบทอดเราจะต้องมีการจัดทำแบบเป็นขั้นตอน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เรามักต้องมีแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งแนวทางและรูปแบบของการพัฒนามีหลากหลาย เช่น 1. การมอบหมายงานและอำนาจ เพื่อให้เขาได้ทดลอง ฝึกฝนและปฏิบัติงานที่เกินขอบเขตงานเดิม เพิ่มขึ้นทีละนิด ทดแทนงานของหัวหน้างานบางส่วน 2. การโค้ชและให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างาน เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาตัวเอง ผ่านการคิดและตระหนักรู้ด้วยตัวเอง โดยหัวหน้างานใช้คำถามชวนคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นทางเลือก 3. การติดตามต้นแบบ เพื่อให้เขาได้เรียนรู้ผ่านรูปแบบการทำงานในตำแหน่งใหม่ด้วยตัวเอง เกิดการซึมซับและศึกษาแนวทางที่ดี และ เรื่องที่ควรระวัง กับสถานการณ์จริงๆ ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสไตล์ของตัวเองต่อไปในอนาคต 4. การเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้เขาได้เตรียมความพร้อมด้านจิตใจ อารมณ์ความรู้สึก และการปรับตัว กับการทำบทบาทหน้าที่ใหม่ ในช่วงเริ่มต้น โดยได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของพี่เลี้ยง ที่ก็ผ่านเหตุการณ์นั้นๆ มาก่อนหน้านี้แล้ว จนเกิดความมั่นใจในตัวเอง 5. การแลกเปลี่ยนบทเรียน เพื่อให้เขาได้มีเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ สิ่งต่างๆ ที่เป็นประสบการณ์กว้างๆ ทั้งมุมมอง ความคิด และแนวทางปฏิบัติ เสมือนหนึ่งได้ฟังและร่วมวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนาบุคลากร ยังมีอีก มากมายหลากหลายวิธีการ...เราสามารถเลือกนำมาใช้ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ความสำคัญไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการ...แต่เป็น ความตั้งใจ ในการสร้างผู้สืบทอด ที่สามารถมาทดแทนตำแหน่งของเราได้ในอนาคต” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“การวางแผนพัฒนานั้นต้องเริ่มต้นด้วยการประเมินผู้สืบทอดก่อนว่ายังขาดอะไร หรืออะไรที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นผู้สืบทอด จากนั้นจึงจะเข้าสู่กระบวนการของ

การพัฒนาว่าจะมีการเลือกวิธีการใดในการพัฒนา ซึ่งพี่ว่าการพัฒนานั้นก็มีหลากหลายวิธีการที่จะนำมาใช้ ไม่ว่าจะเป็น การอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายโครงการหรือโปรเจคให้ดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งเราต้องทำการวิเคราะห์ก่อนว่าผู้สืบทอดนั้นน่าจะเหมาะสมกับวิธีการพัฒนาแบบใด จึงค่อยเลือกวิธีการพัฒนานั้น มาทำการพัฒนาผู้สืบทอดต่อไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดนั้น เราต้องมีการทำแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หรือแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยเริ่มต้นด้วยการประเมินสมรรถนะว่าสมรรถนะใดที่ประเมินแล้วได้ค่าน้อยกว่าที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งหรือบุคคลนั้น ๆ แสดงว่าบุคคลนั้นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อปิดช่องว่าง โดยนำมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล ส่วนบุคคลากรที่ในกลุ่ม talent หรือกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการสั่งสมประสบการณ์จะถูกคัดเลือกมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำต่อไป ก็ให้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มคนเก่งด้วยเช่นกัน ซึ่งวิธีการหรือขั้นตอนในการพัฒนาอาจจะมีความเหมือนกัน หรือแตกต่างขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบุคลากรผู้สืบทอดคน ๆ นั้น ว่าเมื่อได้รับการพัฒนาในวิธีแบบนั้นแล้ว สามารถส่งผลให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"การที่เราจะพัฒนาผู้สืบทอดนั้น แน่นอนว่าสิ่งแรกที่ควรทำคือการวางแผนให้ชัดเจนว่าเราจะมีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้สืบทอดให้มีความพร้อม การพัฒนาศักยภาพผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง อาจจะเริ่มด้วยการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พัฒนา ด้วยวิธีการสอนงาน อบรมภายในหรือภายนอกองค์กร การเตรียมความพร้อมบุคลากรแบบเป็นทางการคือการจัดสัมมนาฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการบริหารที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ การออกไปศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับสายงานตนเองหรือการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้ความสามารถมาพัฒนาองค์กรในอนาคต ส่วนเรื่องการเตรียมความพร้อมอีกด้านหนึ่งซึ่งเราเรียกว่าการเตรียมความพร้อมแบบไม่เป็นทางการนั้น คือการใช้การสอนงานระหว่างการทำงาน (ON THE JOB TRAINING) หรือการให้คำปรึกษาในงาน การให้คำชี้แนะในสิ่งที่ทีมงานต้องปรับปรุงแก้ไข สอนในสิ่งที่ควรทำเพื่อการพัฒนา การทำงานของแต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น ถัดมาการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการที่ท้าทาย การที่ผู้บริหารองค์กรจะทำให้บุคลากรกล้าทำงานที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องท้าทายบุคลากรแต่ละคนในองค์กรให้เกิดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง กล้าที่จะทำงานใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนตนเองและเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายได้ เช่น การมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษที่ไม่เคยทำ ให้บุคลากรได้ทำ เพื่อ

เป็นการทดสอบศักยภาพและวัดผลการปฏิบัติงานไปด้วยในตัว ซึ่งงานโครงการที่มอบหมายให้ทำนั้นก็จะเป็นสิ่งท้าทาย ทำให้บุคลากรกล้าและยอมรับกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“สร้างแผนในการพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าจะให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบวิธีการในการพัฒนานั้นก็ให้พิจารณาและเลือกให้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่ง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“แผนการพัฒนารายบุคคล ขั้นตอนนี้เป็นการออกแบบแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลสำหรับผู้มีสิทธิได้รับการคัดเลือกเป็นว่าที่ทายาท แต่ละราย ควรควบรวมแผนพัฒนานี้เข้าไว้กับแผนการจัดการผลการปฏิบัติงานของพวกเขา แผนพัฒนารายบุคคล และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพหรือสายงานทั้งของผู้มีสิทธิได้รับการคัดเลือกเป็นว่าที่ทายาท และบุคคลอื่นที่มีความสนใจและมีความสามารถเพียงพอที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กรได้ สุดท้ายต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้เขาเหล่านั้น เช่น การมอบหมายงานท้าทาย การฝึกอบรม หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างออกไป โดยเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และเพิ่มพูนทักษะ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“การทำ Succession Planning เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมาก ๆ ในองค์กร เพราะมีการลงทุนทั้งเวลา เงิน และต้องอาศัยการวางแผนที่ดี ตั้งแต่การ ดูว่าตำแหน่งไหนมี High Impact ใครที่เข้าข่าย เรื่องไหนที่ต้องเติมเต็ม, และเลือกว่าใครจะมาเป็น Successor เพื่อให้องค์กรมีหัวเรือที่แข็งแกร่งต่อไป ดังนั้นการวางแผนควรมีการประชุมร่วมกันแล้ววางแผนในการพัฒนาผู้สืบทอดให้เป็นระบบ และชัดเจน” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่ จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของ บุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร จากนั้นต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรใน ตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ โดยมีการสรรหา พัฒนา และตระเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา และต้องเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในองค์กร และมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดเป็นระยะๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้พบว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรไม่ขาด “คนเก่ง คนดี” และเหมาะสมกับตำแหน่ง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

6. การติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอด

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า การติดตามผลและการประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดนั้น จะประกอบไปด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

6.1 วิธีการประเมิน ซึ่งในการประเมินผลนั้นสามารถออกแบบวิธีการในการประเมินผลให้เหมาะสมกับการพัฒนาได้เลย เนื่องจากการพัฒนาแต่ละรูปนั้นก็ย่อมมีการประเมินผลหรือติดตามผลที่แตกต่างกันไป ซึ่งวิธีการประเมินที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดนั้น ได้แก่ ประเมินโดยแบบฟอร์มการวัดที่ชัดเจนพร้อมระบุเป้าหมาย การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น การสังเกตการณ์ทำงานเป็นการประเมินพฤติกรรมหรือขั้นตอนการทำงานว่ามีการปฏิบัติได้ถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ และสุดท้ายอาจจะใช้การประเมินแบบรอบด้านครบทุกมิติหรือทุก ๆ วิธีมาผสมผสานกันเพื่อให้สามารถวัดผลได้แบบ 360 องศา และทำให้ได้ข้อมูลการประเมินในด้านต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาว่าสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

6.2 ระยะเวลาในการประเมิน ระหว่างการพัฒนานั้น สิ่งสำคัญที่ควรทำระหว่างนั้น คือ ในเรื่องของการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการวัดว่าวิธีที่เราเลือกใช้ในการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนเรื่องระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลนั้น ขึ้นอยู่กับทางผู้บังคับบัญชาตกลงร่วมกันกับผู้สืบทอดว่าจะมีการติดตามประเมินผลในช่วงใด เช่น มีประเมินทุกเดือน หรือมอาจจะประเมินทุก ๆ 3 เดือน เป็นต้น

6.3 สรุปผลการประเมิน เมื่อดำเนินการประเมินผลแล้ว จะต้องมีการสรุปผลการประเมินโดยการเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐานในรูปแบบของแบบฟอร์ม ซึ่งควรมีการออกแบบฟอร์มสำหรับติดตามประเมินผล เพื่อให้มีกรอบหรือแนวทางในการประเมินที่ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

6.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผล โดยจะขาดไม่ได้เลย เพราะถ้าผู้สืบทอดไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ผลการประเมินก็จะทำให้ผู้สืบทอดไม่รู้ว่าสิ่งที่พัฒนาไปนั้นสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้หรือไม่ ดังนั้นสิ่งสำคัญหลังจากการประเมินผลเรียบร้อยแล้ว ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อแจ้งผลการประเมิน ซึ่งหากผู้สืบทอดสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ก็ควรมีการให้กำลังใจและยกย่องชมเชิญ หรือหากยังไม่ได้ตามเป้าหมาย ก็ต้องมีการแนะนำ ตักเตือน หรือให้คำปรึกษาว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้พัฒนาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของการติดตามผลและการประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอด โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“การติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดนั้น สิ่งสำคัญคือ เราต้องมีการกำหนดวิธีการ หรือรูปแบบในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อให้การวัดผลนั้นมีประสิทธิภาพ หรือเราอาจจะมีแบบฟอร์มระบุให้ชัดเจนในการประเมินและติดตามผลผู้สืบทอดเช่น อาจจะมีการประเมินทุก ๆ 3 เดือน เพื่อให้มีการติดตามผลอย่างใกล้ชิด และประเมินว่าผู้สืบทอดสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่ระบุไว้หรือไม่ หรือเมื่อประเมินแล้วพบว่าการพัฒนานั้นยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราอาจจะต้องมาวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการพัฒนาอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งถ้าถามในความคิดเห็นพี่นะ พี่คิดว่าเรื่องการติดตามและประเมินผลการพัฒนาเนี่ย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากเลยนะ เพราะมันจะเป็นตัวชี้วัดและทำให้เรารู้ว่ารูปแบบวิธีการพัฒนาผู้สืบทอดของเรามีประสิทธิภาพหรือไม่ ตรงตามเป้าหมายที่เราระบุไว้มั๊ย ดังนั้นองค์กรควรหันมาให้ความสำคัญเกี่ยวกับระบบประเมินผลอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถวัดคนได้จริง ๆ และตอบโจทย์องค์กรมากที่สุด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การติดตามและการประเมินผลการพัฒนานั้น ต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิดโดยการสังเกต หรือมีการสร้างแบบฟอร์มสำหรับการเก็บข้อมูลระหว่างการพัฒนา จากนั้นต้องมีการสร้างระบบการวัดผลอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดได้ว่าจากการที่เรามีการพัฒนาผู้สืบทอดไปแล้วนั้น ผู้สืบทอดมีการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ และสามารถดำรงตำแหน่งที่วางไว้ได้หรือไม่ ซึ่งหัวข้อในการประเมินผลนั้นก็ต้องสามารถวัดได้อย่างชัดเจน และต้องมีการติดตามการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เช่น มีการติดตามและประเมินผลทุกสามเดือน เป็นต้น เรื่องของการประเมินผลมันจะสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นมีประสิทธิภาพมั๊ย และเราสามารถที่จะให้ผู้สืบทอดนั้นไปดำรงตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่สำคัญได้ตามที่ระบุไว้มั๊ย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“เรื่องนี้ก็ถือเป็นหัวข้อที่สำคัญเหมือนกันนะ เพราะในเรื่องของการติดตามผลและการประเมินผลเนี่ย มันเป็นสิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นว่าผู้สืบทอดคนนั้นเหมาะสมที่จะเข้ารับตำแหน่งหรือไม่ โดยการติดตามนั้นอาจจะมีการกำหนดไว้เดือนละหนึ่งครั้ง หรือสามเดือนครั้ง แล้วแต่ทางผู้บังคับบัญชากำหนด ส่วนเรื่องการประเมินผลนั้นต้องมีหลักฐานและหัวข้อการประเมินที่วัดได้อย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงความจริง ซึ่งอาจจะมีการจัดทำแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลผู้สืบทอดไว้เพื่อให้สะดวกต่อการประเมิน และการสรุปผลต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่าเราสามารถพัฒนาผู้สืบทอดให้มีศักยภาพ และมีความพร้อมที่จะเป็นผู้สืบทอด ทดแทนตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“การติดตามผลและการประเมินผลการพัฒนาต้องติดตามอย่างใกล้ชิด และมีการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เรามั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพจริง ๆ แต่หากการประเมินหรือติดตามแล้วผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจะได้สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที อย่างเช่น การเปลี่ยนวิธีการพัฒนา หรือเพิ่มวิธีการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาได้หลากหลายวิธี เป็นต้น และสิ่งสำคัญคือการกำหนดระยะในการติดตามผล เช่น 1 เดือน 2 เดือน หรือ 3 เดือน หรือประเมินผลติดตามทุก ๆ เดือน ก็จะยิ่งดี ส่วนอีกเรื่องที่สำคัญไม่แพ้กันคือข้อมูลหรือรายละเอียดในการที่นำมาติดตามหรือประเมินผล ต้องกำหนดหัวข้อให้ชัดเจน วัดได้ และเป็นจริง และก่อนที่จะกำหนดหัวข้อในการประเมินนั้นต้องมีการคุยร่วมกันและระหว่าง ตัวผู้สืบทอด ผู้บังคับบัญชา และ HR เพื่อกำหนดหัวข้อร่วมกัน และทำแบบประเมินผลเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลผู้สืบทอดต่อไป” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ควรมีการประเมินผลที่ชัดเจน โดยหัวข้อการประเมินผลจะเป็นการคุยร่วมกันและตกลงกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ว่าหัวข้อต่าง ๆ ที่ระบุไว้สามารถที่จะนำมาใช้ในการประเมินการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในเรื่องของวิธีการประเมินการพัฒนาสมรรถนะนอกจากจะมีแบบฟอร์มในการประเมินแล้ว ก็ยังมีการใช้วิธีการสังเกตการณ์ทำงาน รวมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้รู้ว่าพนักงานคนดังกล่าวเกิดการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งยังสามารถเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหารได้อย่างมีคุณภาพ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

“การประเมินผลการทำงานของบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต โดยการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด สามารถดูผลงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างทันท่วงที ได้แก่ 1. การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะต้องก้าวเป็นผู้บริหารด้วยวิธีการตรวจสอบงาน การตรวจสอบงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด สามารถดูงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างทันท่วงทีอีกด้วย 2. การประเมินผลการทำงานของบุคลการที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหารด้วยวิธีการแนะนำให้คำปรึกษา เมื่อบุคลากรมีผลงานในการทำงานที่ดีต้องมีการให้กำลังใจ อาจจะเป็นในรูปแบบการยกย่องชมเชิญ และให้ความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ในขณะเดียวกันถ้าบุคลากรทำงานผิดพลาด หรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็ต้องมีการแนะนำหรือตักเตือนให้คำปรึกษาเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น โดยความผิดพลาดต่าง ๆ จะเป็นบทเรียนให้กับบุคลากรมีความระมัดระวัง ละเอียด รอบคอบ มากยิ่งขึ้น 3. การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการส่งต่อองค์ความรู้และทักษะในการบริหาร เพื่อให้ไปสร้างคนอื่นต่อ ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาศักยภาพให้ก้าวหน้าขึ้นครบถ้วนใน

ทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติความรู้ความสามารถ มิติของประสบการณ์ในการทำงาน และมิติของจริยธรรม คุณธรรม รวมถึงส่งเสริมให้สอนคนอื่น ๆ ต่อไปด้วย เมื่อเช่นนี้องค์กรจะประกอบด้วยคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคนใหม่จะถูกสอนและเรียนรู้จากคนเก่า หากต้องออกจากองค์กรไป ก็จะมีผู้ที่สามารถทำงานทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"การติดตามและการประเมิลผลในส่วนของการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นมีความสำคัญ เพราะมันเป็นการชี้วัดว่า การพัฒนาผู้สืบทอดประสบความสำเร็จหรือไม่ และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทำให้การที่เราจะพัฒนาใครสักคน จะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้เขาพัฒนาไปถึงจุดไหน และต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วย เพื่อให้ทั้งตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความยุติธรรมนั่นเอง ส่วนเรื่องระยะเวลาในการประเมินหรือติดตามนั้นอาจจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันว่ามีการตกลงกัน โดยจะติดตามและประเมินผลทุก ๆ เดือน หรือ 3 เดือนครั้ง หรืออาจจะหลังจากที่เสร็จสิ้นการพัฒนา เพื่อนำมาวัดผลก่อนการพัฒนา และหลังการพัฒนาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้ชี้วัดผลการประเมินได้อย่างชัดเจนถูกต้อง และอีกสิ่งที่สำคัญคือในเรื่องของการจัดทำแบบฟอร์มสำหรับติดตามประเมินผล ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรมีอย่างยิ่ง เพื่อให้มีกรอบสำหรับผู้ประเมินได้ประเมินอย่างชัดเจน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"การติดตามและการประเมินผลนั้นต้องทำให้เป็นระบบที่มีความชัดเจนเพราะขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตอบว่าในการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นเกิดประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม้ ดังนั้นการการติดตามและประเมินผล เราเริ่มต้องต้นด้วยการพูดคุยตกลงร่วมกันก่อนว่าเราจะมีการประเมินผลโดยใช้หัวข้ออะไรบ้างในการประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน รวมถึงรูปแบบและวิธีการในการประเมินด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น อาจจะมีการประเมินโดยกำหนดหัวข้อแล้วประเมินติดตามเป็นระยะ ๆ ทุก ๆ เดือน เพื่อให้ได้ข้อมูล สำหรับการพัฒนาปรับปรุงในเดือนต่อ ๆ ไป และที่สำคัญต้องมีการบันทึกผลการประเมินไว้ทุกครั้งโดยเก็บไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และอีกอย่างที่สำคัญไม่แพ้กันคือในเรื่องของการประเมินก่อน และหลัง พัฒนา เพื่อให้ได้ผลในการเปรียบเทียบศักยภาพว่าก่อนการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดนั้นอยู่ในระดับไหน และหลังการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดมีการพัฒนาอยู่ในระดับไหน เพิ่มขึ้นหรือไม่ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"การติดตามผลและการประเมิน เป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการพิจาณาว่าผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น มีศักยภาพและความพร้อมสำหรับเข้าดำรงตำแหน่ง ดังนั้นหัวข้อในการประเมินจะต้องชัดเจน วัดได้ เป็นจริง และควรมีการพูดคุยกันให้เรียบร้อยก่อน ว่าจะมีการ

ประเมินในส่วนไหนบ้าง หรือหัวข้อไหนบ้าง เพื่อความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผล และสิ่งที่สำคัญของการประเมินผลคือการเก็บหลักฐานประกอบการประเมินโดยอาจจะมีแบบประเมินที่ชัดเจนสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผู้สืบทอดแต่ละคนไว้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"การติดตามผลและการประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นมีความสำคัญนะ เพรามันจะช่วยให้เราวัดผลการพัฒนาผู้สืบทอดได้ว่า ในการที่เราพัฒนาผู้สืบทอดไปนั้น ผู้สืบทอดมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นจนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และการติดตามผลและประเมินผลนั้นก็เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งด้วยเช่นกัน ดังนั้นก่อนการพัฒนาเราจะต้องมีการประเมินผลก่อน แล้วก็พัฒนาเสร็จก็ประเมินเพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันว่ามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นหรือไม่ จากนั้นก็ต้องมีการบันทึกผลการประเมินไว้ด้วยเช่นกัน และควรติดตามผลเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินแนวทางในการพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ ให้ตรง และเหมาะสมกับผู้สืบทอด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จในการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

7.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพราะถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนก็ย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

7.2 การสื่อสาร องค์กรจะต้องมีการสื่อสารและประกาศให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วถึงกัน เนื่องจากการสื่อสารนี้เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กร พนักงาน และผู้บริหาร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสร้างความชัดเจน โปร่งใส่ ยุติธรรม แล้วพนักงานย่อมเชื่อใจและเปิดใจให้โอกาสองค์กรได้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

7.3 การได้รับความร่วมมือ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เนื่องจากต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และตัวบุคลากรก็ต้องเปิดใจยอมรับให้ความร่วมมือจึงจะส่งผลให้การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.4 การตอบสนองและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนในการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมองในเรื่องของการตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักด้วยว่าจะสืบทอดตำแหน่งใดที่ทำให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์และสามารถแข่งขันต่อไปได้

7.5 ความโปร่งใส่และความยุติธรรม เนื่องจากเป็นการสรรหาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสืบทอดดังนั้นต้องสร้างความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรยอมรับว่ามี

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมจริง ๆ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้สืบทอด

7.6 กระบวนการวางแผนไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานเสมอไป แต่อาจจะเป็นการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีศักยภาพที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบางครั้งในการที่พัฒนาคนที่จะสืบทอดแต่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจจะมีเหตุผลมาจากศักยภาพบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาได้อาจจะต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่านี้ ดังนั้นกระบวนการวางแผนบางครั้งก็ไม่อาจเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานได้ มันขึ้นอยู่กับพนักงานว่าจะสามารถพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมและเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งหรือไม่

7.7 วิธีการและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอด การที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้นั้นปัจจัยหลัก ๆ คือในเรื่องของการที่จัดวิธีการและแนวทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับการพัฒนา ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะใช้รูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างกันออกไป

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของการปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้นพวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“ปัจจัยที่จะทำให้การพัฒนาสำเร็จนั้นพี่ขอแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 มุมมองขององค์กร เช่น วิธีการ แนวทางในการพัฒนาจะต้องตอบโจทย์ให้เหมาะสมกับผู้สืบทอดคนๆ นั้น ซึ่งผู้สืบทอดแต่ละคนก็อาจจะมีวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกันไป ดังนั้นบริษัทจะต้องเลือกแนวทาง หรือวิธีการในการพัฒนาให้เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ โดยพิจารณาจากตัวบุคคลเป็นสำคัญ ต่อไปในส่วนที่ 2 คือตัวบุคคลที่ต้องได้รับการสืบทอดจะต้องมีความพร้อมและยอมรับการพัฒนาที่จะต้องเกิดขึ้น ถ้าหากผู้สืบทอดไม่ต้องการพัฒนา จะส่งผลให้องค์กรเกิดความสูญเสียทั้งทางด้านเวลา และต้นทุนในการพัฒนาคนนั้น ๆ ดังนั้นการที่จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากทั้ง 2 ส่วน ร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จได้ ทั้งในส่วนขององค์กร และส่วนของตัวผู้สืบทอด ต้องเห็นความสำคัญและพร้อมที่จะพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน จึงจะทำให้เรื่องของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำเร็จได้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดประสบความสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ ซึ่งถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของเรื่องนี้จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ประสบความสำเร็จ และมีผลกระทบต่อทุก ๆ คนในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นขอสรุปคือ ปัจจัยที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำคัญคือทุก ๆ คนในองค์กรต้องเห็นความสำคัญของเรื่องนี้เป็นอันดับต้น ๆ และร่วมมือกันในการที่จะทำให้มันประสบ

ความสำเร็จ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การที่องค์กรเราอยู่รอดก็จะทำให้พนักงานในองค์กรอยู่รอดด้วยเช่นกัน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานประสบความสำเร็จอันดับแรกแรก คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอด มองหาจุดแข็งแต่ละคนที่มี และหาทางในการพัฒนาจุดแข็งนั้นให้แกร่งยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน หากมีจุดอ่อนในเรื่องบางเรื่องที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล อันดับถัดไปที่จะเป็นปัจจัยอีกหนึ่งอันคือในเรื่องของการสื่อสารที่ชัดเจนโปร่งใส ยุติธรรม เมื่อทางบริษัทมีการระบุความสามารถหรือกรอบสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการตามความจำเป็นแต่ละเป้าหมายและลักษณะของบริษัทแล้ว กระบวนการในการตัดเลือกสรรหาบุคคลกรผู้มีศักยภาพตามหลักเกณฑ์ที่ระบุจะต้องมีกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าบริษัทคาดหวังอะไร และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ กับผู้สืบทอด ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ดีอย่างต่อเนื่องมีการประเมินผลความสำเร็จของงานที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน หลัก ๆ ก็จะมีประมาณนี้ แต่มีอีกปัจจัยนึงที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดทำคือ การที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุน และรับผิดชอบอย่างจริงจัง ตลอดจนตระหนักว่า ตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการติดตามความคืบหน้าและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ในการบริหารจัดการแผนสืบทอดตำแหน่ง หากขาดปัจจัยนี้แล้วการทำแผนการบริหารไปปฏิบัติย่อมเป็นเรื่องยากอย่างแน่นอน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"ปัจจัยที่จะช่วยให้ความสำเร็จ คือ การร่วมมือกันทุกหน่วยงาน เป็นแรงผลักดันที่จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินการวางแผนสืบทอดได้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้ามองในมุมมองของพนักงานจะเข้าใจได้ว่า ถ้าในแต่ละส่วนงานให้ความร่วมมือ ส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ก็จะทำให้ในองค์กรของเรามีแต่พนักงานที่มีศักยภาพ และปฏิบัติงานเชิงรุก พี่เชื่อว่าอย่างงั้นนะ แต่อีกปัจจัยนึงที่มองข้ามไม่ได้เลยคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดทำวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งถ้าเราได้รับการเปิดทางจากผู้บริหารว่าเป็นสิ่งที่ควรทำนั้น จะทำให้การวางแผนสืบทอดเราสามารถทำได้อย่างประสบความสำเร็จ

ด้วยเช่นกัน และอีกส่วนที่จะช่วยให้สำเร็จคือ พนักงานที่ได้รับการพัฒนาต้องมีความใส่ใจและมั่นใจจริง ๆ ว่าต้องการที่จะได้รับการพัฒนา" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เริ่มด้วยปัจจัยแรก คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ถ้าทางบริหารระดับสูงให้ความสำคัญและเข้าใจ ก็จะส่งผลให้ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อีกปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ คือการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น ให้มีความเหมาะสมและสามารถพัฒนาได้อย่างชัดเจน เมื่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะมีประสิทธิภาพก็ทำให้เราสามารถพัฒนาผู้สืบทอดให้มีสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นได้ตามความคาดหวังขององค์กร และปัจจัยสุดท้ายที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ นั่นคือ การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม เมื่อมีการระบุความสามารถหรือสมรรถนะที่องค์กรต้องการตามความจำเป็นตามแต่ละตำแหน่งงานหลักแล้ว กระบวนการในการคัดเลือกสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์นั้น ๆ จะต้องมีกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องมีการเปิดกว้างให้บุคคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอการและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า องค์กรคาดหวังอะไร และควรมีบุคลากรครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น รวมถึงควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ดี อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลตาความสำเร็จของงาน ที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานรายบุคคลได้อย่างชัดเจน ค่ะ และยังมีในเรื่องของความร่วมมือของผู้ที่ถูกพัฒนา ถ้าไม่ได้รับความร่วมกับผู้สืบทอดก็ไม่สามารถที่จะทำให้พัฒนาสมรรถนะให้ประสบความสำเร็จได้ และอีกข้อที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ ก็คือ รูปแบบของการพัฒนาจะต้องมีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคนที่ต้องพัฒนา เพราะบุคลากรทุกคนอาจจะมีการพัฒนาที่แตกต่างกันดังนั้นเราจะต้องเลือกรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ตามที่องค์กรคาดหวัง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนในเรื่องของการทำแผนสืบทอด ในส่วนของการสื่อสารก็มีส่วนที่จะทำให้การสำเร็จได้เช่นกัน เนื่องจากการสื่อสารมันจะสร้างความเข้าใจให้กับทุก ๆ หน่วยงาน และสิ่งสำคัญที่จะทำให้สำเร็จอีกประการคือ การให้ความร่วมมือจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งเอง และผู้สืบทอด ถ้าทุกคนให้ความร่วมมือก็จะทำให้การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานประสบความสำเร็จได้ ส่วนตัวพี่ก็คิดแบบนี้นะ หรืออีกปัจจัยอาจจะขึ้นอยู่กับตัวผู้ที่จะพัฒนาว่าเปิดใจและยอมรับการพัฒนาหรือไม่ ถ้าใจยอมรับที่จะพัฒนาให้ตนเองมีศักยภาพ ทักษะที่เพิ่มมากขึ้น ก็จะทำให้การพัฒนากับรูปแบบและวิธีการที่ใช้การพัฒนา

แตกต่างกันออกไปดังนั้นปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จให้กับการพัฒนาคือต้องเปิดใจและยอมรับในการพัฒนา" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"อันดับแรก ๆ เลย คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพราะถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนก็ย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และข้อถัดไปคือ การสื่อสาร องค์กรจะต้องมีการสื่อสารและประกาศให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วถึงกัน เนื่องจากการสื่อสารนี้เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กร พนักงาน และผู้บริหาร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสร้างความชัดเจน โปร่งใส่ ยุติธรรม แล้วพนักงานย่อมเชื่อใจและเปิดใจให้โอกาสองค์กรได้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีในเรื่องของการได้รับความร่วมมือ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เนื่องจากต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และตัวบุคลากรก็ต้องเปิดใจยอมรับให้ความร่วมมือจึงจะส่งผลให้การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังไม่พอแค่นั้นในเรื่องของการตอบสนองและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการจัดทำแผนในการสืบทอดตำแหน่ง จะต้องมองในเรื่องของการตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักด้วยว่าจะสืบทอดตำแหน่งใดที่ทำให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์และสามารถแข่งขันต่อไปได้ และอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือ ความโปร่งใส่และความยุติธรรม เนื่องจากเป็นการสรรหาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสืบทอดดังนั้นต้องสร้างความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรยอมรับว่ามีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมจริง ๆ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้สืบทอด สิ่งสุดท้ายและน่าจะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ คือ วิธีการและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอด การที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้นั้นปัจจัยหลัก ๆ คือในเรื่องของการที่จัดวิธีการและแนวทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับการพัฒนา ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะใช้รูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างกันออกไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งบริษัทพี่นะ แบ่งออกได้เป็น 9 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 คือ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเนี่ยจะต้องเห็นความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เนื่องจากการขาดปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวหรือความต่อเนื่องในการดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กร ต่อไปเป็นปัจจัยที่ 2 คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูล ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นอีกหนึ่งใน

นโยบายหลักที่สะท้อนถึงแนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรภายในบริษัท ดังนั้น จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่สื่อสารและประกาศให้ทราบถึงนโยบายในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพราะเป็นการสื่อสารให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและการเติบโตพัฒนาของพนักงาน ต่อไปนะคะ จะเป็นปัจจัยที่ 3 ที่สร้างความสำเร็จให้อีกหนึ่งตัว ก็คือ การได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหัวหน้างานทุก ๆ หน่วยงาน เมื่อทางส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้วต้องขอความร่วมมือจากหัวหน้างานทุก ๆ หน่วยงานในการช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานในหน่วยงานของตนมากกว่าส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาต่อกันที่ปัจจัยตัวที่ 4 ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์บริษัท ปัจจัยตัวต่อไปคือปัจจัยที่ 5 คือ เรื่องของกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะต้องโปร่งใสยุติธรรม โดยในการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่มีผลต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการครหา ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินพนักงานที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ นอกจากนี้ ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุดค่ะ ต่อไปคือปัจจัยตัวที่ 6 กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะเลื่อนระดับพนักงานเสมอไป ประเด็นปัญหาข้อนี้เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ รู้สึกหนักใจ เพราะผู้บริหารอาจจะมีความวิตกกังวลว่าเมื่อไดมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น เช่น พนักงานไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีเหตุอื่นๆ ไม่คาดคิด ทำให้ต้องชะลอ หรือยุติตำแหน่งงาน ทำให้พนักงานไม่ได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะว่าทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารร่วมกับส่วนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจร่วมกันว่าแผนพัฒนา คือ การเตรียมการสืบทอดตำแหน่ง เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานที่มีผลงานหรือมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เสมอไป เรากล่าวกันมาก็ 6 ปัจจัยแล้วนะ ต่อไปเป็นปัจจัยที่ 7 ซึ่งนั่นก็คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงใจในการสอนงานและการเป็นโค้ช ซึ่งในระหว่างที่พนักงานอยู่ในช่วงการพัฒนานั้นต้องมีการกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่พนักงานอย่างเป็นทางการซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นพนักงานที่กำลังเกษียณ หรือตำแหน่งที่มีคนลาออก และกำลังมองหาผู้ที่จะมาทดแทน ค่ะ ต่อไปเรามาปัจจัยต่อไปกันนะคะ ปัจจัยตัวที่ 8 คือในเรื่องของการเตรียมการล่วงหน้า เนื่องจากการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องใช้ทรัพยากร ทั้งคน เวลา และงบประมาณ ทั้งในด้านการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง การออกแบบและการพัฒนา แบบทดสอบ แบบประเมิน และการพัฒนาหลักสูตร

การฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนั้นบริษัทควรเตรียมงบประมาณล่วงหน้าให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินการเพื่อให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ในปัจจัยสุดท้ายที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือปัจจัยตัวที่ 9 เป็นในเรื่องของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาว ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ๆ หน่วยงาน จะต้องมีความอดทน มุ่งมั่นอย่างแท้จริง จึงจะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับคงไม่เกิดภายในระยะเวลาอันสั้น" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"ปัจจัยที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ เราอาจจะสามารถแบ่งอธิบายได้เป็นสามส่วน ส่วนแรกคือตัวองค์กรเอง คือ ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญและให้การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพราะว่ามันมีความสำคัญหากองค์กรต้องการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มาที่ส่วนที่สอง คือ การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง นั้นมีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะจะต้องมีการจัดทำให้เป็นระบบชัดเจน มีการกำหนดในเรื่องของขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนเพื่อความยุติธรรมในการคัดเลือกผู้สืบทอด และในการของการวัดผลหรือการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้ ในส่วนสุดท้ายเลยที่สำคัญ และอาจจะขาดไม่ได้เลยด้วยซ้ำหากไม่มีปัจจัยนี้อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถทำแผนสืบทอดให้ประสบความสำเร็จได้ นั่นก็คือ ตัวผู้สืบทอดเอง จะต้องมีความพร้อมที่จะเข้าสู่แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเอง จากที่มีกล่าวมานั้น พี่ว่าปัจจัยความสำเร็จจริง ๆ มันอาจจะอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจกันทุก ๆ คนในองค์กรที่ให้การสนับสนุน และเปิดใจในการยอมรับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"ปัจจัยความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พี่ว่ามันมีหลาย ๆ ปัจจัยมารวมกันนะ แต่อันดับแรกเลยนะ 1. ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูงหากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริมสนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง 2. การเชื่อมโยงกับทิศทาง การบริหารกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุนในอนาคตขององค์กร แผนการบริหารงานจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร 3. การกำหนดรูปแบบกรอบสมรรถนะที่จำเป็น เมื่อองค์กรมีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนแล้วสิ่งต่อไปที่ต้องพิจารณาก็คือ การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ ให้ชัดเจน และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายตลอดจนแผนการลงทุนหรือแผนการขยายธุรกิจที่องค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ 4. การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม เมื่อมีการระบุความสามารถหรือกรอบสมรรถนะที่องค์กรต้องการตามความจำเป็นตามแต่ละตำแหน่งงานหลักและลักษณะขององค์กรแล้ว กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์นั้น ๆ จะต้องมีกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้ง

ต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า "องค์กรคาดหวังอะไร" และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น รวมถึงควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ดีอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลตามความสำเร็จของงาน ที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน 5. การศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"การจะทำ Succession Planning ให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่ทำไปแบบไร้แบบแผน ดังนั้นการวางแผนผู้สืบทอดอำนาจให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัย 6 ข้อ ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้ 1. ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญก็จะเกิดการสนับสนุนให้แผนการสืบทอดเกิดขึ้นอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ หากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ก็จะดำเนินการต่อได้ยาก 2. การเชื่อมโยงกับทิศทางบริษัท Succession Planning เป็นการลงทุนในอนาคตขององค์กร 3. ส่งเสริมความสามารถที่ต้องการให้ชัดเจน เช่นเดียวกับข้อดังกล่าว นอกจากจะกำหนดทักษะที่ต้องการแล้ว เรายังต้องเสริมสร้างสมรรถนะ ของบุคลากรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเช่นกัน 4. กระบวนการต้องชัดเจนโปร่งใส กระบวนการคัดเลือกและสรรหาต้องเป็นไปอย่างโปรงใส่และยุติธรรม เปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ไร้ซึ่งอคติ การโอนเอียง หรือรวมไปถึงการอุปถัมภ์ ที่สำคัญการสื่อสารแผนการจะต้องชัดเจนและมี Feedback สำหรับพนักงานกลุ่มเป้าหมายทุกคน 5. ประเมินอย่างต่อเนื่องสามารถเฝ้าติดตามและประเมินพนักงานกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกปี เพื่ออัพเดทความเป็นไปได้และความเหมาะสมที่สุด ลดความเสี่ยงในการเลือกคนผิดเข้ามาทดแทน 6. การพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย ป็นการพัฒนาศักยภาพโดยการทำงานจริง เช่น การได้รับโครงการที่ท้าทายหรือมีความรับผิดชอบนอกเหนือจากตำแหน่งปัจจุบัน เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Project Assignment) การพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน (Job Shadowing) เป็นต้น" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

8. ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยจัดกลุ่มคำตอบจากการสัมภาษณ์ที่มีสาระคล้ายคลึงกัน และจัดหมวดหมู่ของกลุ่มคำตอบ นำเสนอข้อมูลด้วยตารางและบรรยาย ตามลำดับดังนี้

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ผ่านมา เป็นเรื่องใหม่ที่ต้องทำโดยถือเป็นนโยบายขององค์กรเมื่อทำไปได้สักระยะหนึ่งพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จากการ

เก็บข้อมูลนั้นพบว่าปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ส่งผลกระทบโดยตรงต้องการดำเนินงาน โดยปัญหาที่พบมีดังนี้

8.1 การสื่อสารในองค์กร การที่ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนตรงไปตรงมา หรือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ย่อมทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ เช่น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานหากเป็นการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ย่อมทำให้เกิดความคัดแย้งเกิดขึ้นได้ รวมถึงควรมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบแบบชัดเจน และทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อการสร้างความเข้าใจ ให้กับพนักงานทุกกลุ่ม และการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกคนรับทราบและเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งจะทำให้การทำแผนสืบทอดสามารถดำเนินต่อได้อย่างประสบความสำเร็จ

8.2 นโยบายองค์กร ต้องมีความชัดเจน ไม่เช่นนั้นจะสร้างความขัดแย้งภายในองค์กร ในเรื่องของความยุติธรรม เป็นธรรม ชัดเจน และโปร่งใส่ ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่งด้วย ไม่เช่นนั้นแล้วการทำแผนสืบทอดไปอาจจะไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากพนักงานอาจจะคิดว่าโยบายขององค์กรนั้นไม่มีความชัดเจน โปร่งใส

8.3 หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สมัคร ต้องมีความชัดเจนและเหมาะสมโดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการและผู้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้พนักงานมีความเชื่อถือและเชื่อมั่น ถ้าไม่เช่นนั้นก็จะทำให้พนักงานเกิดความสงสัยในตัวผู้สืบทอดว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ หลักเกณฑ์ถ้าไม่มีความชัดเจนอาจสร้างความขัดแย้งภายในองค์กรได้ และจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

8.4 ความชัดเจน ถือเป็นอีกหนึ่งปัญหา ถ้าไม่มีความชัดเจนในทุก ๆ เรื่อง อาจจะทำให้เกิดความคาดเคลื่อนหรือความเข้าใจผิดได้ ดังนั้นทุก ๆ อย่างควรมีความชัดเจน เช่น ความชัดเจนในการดำเนินการโครงการ เป็นต้น และอีกสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาได้คือการประเมินขาดความชัดเจนในเรื่องคุณสมบัติของผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นต้องมีความชัดเจนทุก ๆ ขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินการแผนสืบทอดตำแหน่ง

8.5 ระยะเวลาในการเตรียม ในเรื่องของระยะเวลานั้นก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดปัญหาได้เช่นกันเนื่องจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องใช้ระยะเวลานาน เนื่องจากเป็นการวางแผนในระยะยาว ดังนั้นเวลาในการพัฒนาอาจจะต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากซึ่งอาจจะทำให้ผู้สืบทอดบางคนอาจจะไม่มีเวลาในการพัฒนาตามแผนอย่างเต็มที่

8.6 ผู้บริหาร มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ทั้งมีปัญหาและประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากมุมมองระดับบริหารมองว่าแผนสืบทอดตำแหน่งไม่จำเป็นต่อองค์กร ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นที่สุดคือการให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและมีนโยบายการจัดทำทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยกำหนดมาจากผู้บริหาร

8.7 รูปแบบการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการประเมินและวิเคราะห์ผล ดังนั้นการเลือกให้เหมาะสมกับการพัฒนาในแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งหากเลือกรูปแบบการพัฒนาไม่เหมาะสม ก็ทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอีกหนึ่งสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาคือการวางแผนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในการที่จะเลือกรูปแบบในการพัฒนานั้นจะต้องมีการวางแผนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“สิ่งที่เป็นปัญหาของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีอยู่ด้วยกันหลายส่วน ซึ่งในแต่ละส่วนนั้นล้วนมีความสำคัญทั้งนั้น แต่ส่วนที่สำคัญหรือหลัก ๆ เลย น่าจะเป็นเรื่องความชัดเจนของการดำเนินการ เนื่องจากไม่ว่าเราจะจัดทำโครงการอะไร หรือการวางแผนอะไร สิ่งที่ถือเป็นความสำคัญระดับต้น ๆ เลย คือ เรื่องของความชัดเจนในทุก ๆ ขั้นตอนการจัดทำ เนื่องด้วยการสืบทอดตำแหน่งงานเป็นเรื่อง Sensitive เพราะการที่จะเอาอีกคนขึ้นมาเพื่อแทนที่คนที่จะกำลังเกษียณ หรือคนที่ลาออกไปนั้น จะต้องสร้างความชัดเจนให้ทุกคนเข้าใจเหตุและผลที่ต้องมีการจัดทำแผนสืบทอด โดยการสร้างความเข้าใจนั้นก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในแต่ละส่วนที่จะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง และอีกอย่างที่สำคัญ คือ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดที่ต้องชัดเจนเพื่อไม่ให้กลุ่มคนอื่น ๆ เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นจากคำถามที่ถามมานั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าสิ่งที่จะเป็นเป็นหาหลักในการจัดทำแผนสืบทอดนั้น คือความชัดเจน ต้องมีความชัดเจนตั้งแต่ระดับบริหาร คือ นโยบายบริษัทฯ ต้องชัดว่าต้องการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรม และต้องกำหนดค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับด้วย ไม่ใช่นั้นอาจจะกลายเป็นการสร้างภาระหรือความลำบากใจให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ดังนั้นปัญหาที่จะเกิดขึ้นคือ ความขัดแย้งภายในบริษัท เนื่องจากการทำแผนสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่อีกตำแหน่ง ซึ่งถ้าหลักเกณฑ์การคัดเลือกไม่มีความยุติ เป็นธรรม หรือมีความชัดเจน โปร่งใส ก็จะทำให้พนักงานภายในบริษัทเกิดความขัดแย้งกันเกิดขึ้นได้อย่างคาดไม่ถึงเลยทีเดียว นอกจากนั้นประเด็นปัญหาอีกประเด็นน่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานป้องกันการสื่อสารที่มีความคาดเคลื่อนอันจะส่งผลต่อการทำงานต่อไปในอนาคตได้ หลัก ๆ ก็น่าจะมีอยู่เท่านี้ครับ ที่พี่คิดว่าน่าจะเป็นปัญหาของการสืบทอดตำแหน่ง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ปัญหาที่พบคือในเรื่องของการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกคนรับทราบและเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพราะถ้าพนักงานไม่เข้าใจในสิ่งที่องค์กรมีนโยบายตัวนี้ออกไปนั้น อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรก็ได้ และถ้าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ก็จะทำให้องค์การบริหารจัดการยาก และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายว่าทำไมทางองค์กรจึงจัดให้มีการทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ชี้แจงให้เห็นถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับมีอะไรบ้าง และสิ่งที่องค์กรจะได้รับมีอะไรบ้าง เป็นการหาจุดตรงกลางเพื่อเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับพนักงาน เมื่อองค์กรสามารถทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานได้แล้ว ก็จะทำให้การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นต่อไป และอีกปัญหาที่น่าจะเป็นอุปสรรคซึ่งปัญหาที่พี่พบจะทำให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะไม่ได้เต็มที่คือ เรื่องของเวลา เนื่องจากพนักงานทุกคนมีงานประจำที่ทำอยู่แล้วในปริมาณที่พอสมควร แต่ยังต้องมีการเพิ่มการพัฒนาเข้าไปในงานประจำที่ทำอยู่ด้วย อาจจะทำให้พนักงานมองว่ามันเป็นการเพิ่มภาระให้ จึงไม่มีเวลาที่จะเข้ารับการพัฒนาตามแผนที่ระบุไว้ได้ ดังนั้นองค์กรจะแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้ ต้องเร่งสร้างความเข้าใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะว่ามันมีประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองในด้านใดบ้าง เช่น ก็ถือว่าเป็นการเพิ่มทักษะที่จะดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นด้วย มีโอกาสและความก้าวหน้า และตามมาด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“ถ้าปัญหาใหญ่ ๆ ของการจัดทำแผนสืบทอดเนี่ย ต้องมาจากผู้บริหารก่อนเลย ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและมีนโยบายลงมา จึงจะทำให้สามารถจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งได้อย่างไม่เกิดปัญหา และมีอีกเรื่องที่อาจจะเป็นอุปสรรคของการพัฒนาคือ การเลือกวิธีการในการพัฒนา เนื่องจากเครื่องมือในการพัฒนานั้นมีหลายวิธีด้วยกัน และในแต่ละวิธีก็จะมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการเลือกวิธีการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งเป็นความยากและท้าทายอย่างยิ่งสำหรับ HR ที่จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ปัญหาหลัก ๆ จะเป็นในเรื่องของคุณสมบัติของผู้ที่จะมาสืบทอดเนื่องจากการที่จะทำแผนสืบทอด มันจะต้องกำหนดในเรื่องของคุณสมบัติให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหารอง ๆ ลงมาคือในเรื่องของการพัฒนาผู้สืบทอดว่าควรมีวิธีการและแผนการพัฒนาให้อย่างชัดเจน และควรเลือกรูปแบบในการพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่จะมาทดแทนตำแหน่ง แต่อีกมุมพี่ก็คิดว่าปัญหาที่สำคัญที่ทำให้แผนสืบทอดเราคือในเรื่องของการสื่อสารที่ทำความ

เข้าใจระหว่างตัวพนักงานที่จะมาเป็นผู้สืบทอด และพนักงานที่ทดแทน เนื่องจากถ้ามีการสื่อสารที่ไม่ต้องจะทำให้สร้างความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ เพราะฉะนั้นในการจัดทำการวางแผนสืบทอดต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านต่าง ๆ และทำอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนที่สมบูรณ์ ในเรื่องของการพัฒนาแน่นอนว่าในทุก ๆ การทำงานต้องล้วนแล้วแต่ต้องมีปัญหาในการทำงานทั้งสิ้น และสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคของการพัฒนา นั่นคือวิธีการที่จะทำให้บุคลากรหรือพนักงานเนี่ยเกิดการพัฒนาจะต้องเลือกรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้ให้ผู้ที่สืบทอดได้รับการพัฒนาได้อย่างตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่จะเป็นมุมมองในระดับองค์กร เช่น ในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กรต้องมีความชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกกลุ่มได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน และยังมีในเรื่องของนโยบายองค์กร หรือนโยบายผู้บริหารต้องมีการสนับสนุนให้ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งด้วย โดยต้องสนับสนุนในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม เป็นธรรม นอกจากสองเรื่องที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนสืบทอด ยังมีเรื่องของหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอด จะต้องสร้างให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และหลักเกณฑ์ที่กำหนดนั้นจะต้องมีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะ น่าจะเป็นในเรื่องของวิธีการหรือแนวทางการพัฒนา หรือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะต้องให้มีความเหมาะสมกันและสามารถที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาได้จริง โดยจะต้องคำนึงถึงแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและมีนโยบายลงมา จึงจะทำให้สามารถจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งได้อย่างไม่เกิดปัญหาค่ะ ปัญหาหลัก ๆ จะเป็นในเรื่องของคุณสมบัติของผู้ที่จะมาสืบทอดเนื่องจากการที่จะทำแผนสืบทอดมันจะต้องกำหนดในเรื่องของคุณสมบัติให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหารอง ๆ ลงมาคือในเรื่องของการพัฒนาผู้สืบทอดว่าควรมีวิธีการและแผนการพัฒนาให้อย่างชัดเจน และควรเลือกรูปแบบในการพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่จะมาทดแทนตำแหน่ง แต่อีกมุมพี่ก็คิดว่าปัญหาที่สำคัญที่ทำให้แผนสืบทอดเราคือในเรื่องของการสื่อสารที่ทำความเข้าใจระหว่างตัวพนักงานที่จะมาเป็นผู้สืบทอด และพนักงานที่ทดแทน เนื่องจากถ้ามีการสื่อสารที่ไม่ต้องจะทำให้สร้างความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ เพราะฉะนั้นในการจัดทำการวางแผนสืบทอดต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านต่าง ๆ และทำอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนที่สมบูรณ์" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“อุปสรรคที่เห็นได้ชัดเจนเลย คือ ในเรื่องของการสื่อสารระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้บุคลากรในองค์กรทุก ๆ คน เข้าใจ ว่ามันมีประโยชน์อย่างไรต่อตัวพนักงานเอง ต่อองค์กรเอง คือได้รับประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย ดังนั้นอยากวางแผนในเรื่องของการสื่อสารดี ๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา ความทำความเข้าใจกับทุก ๆ หน่วยงานอย่างชัดเจนตรงไป ตรงมา และปัญหาที่สำคัญอีกเรื่องคือการสนับสนุนจากผู้บริหารถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ อีกอย่างที่หากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญแน่นอนว่าจะส่งผลให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเกิดอุปสรรคในการดำเนินการอย่างแน่นอน เพราะจะไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“ปัญหาที่น่าจะเป็นอุปสรรคคือในเรื่องของความชัดเจนของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการวางแผน อย่างเป็นระบบ รวมทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ต้องมีความชัดเจน เพื่อป้องกัน มิให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้เนื่องหลายๆ องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมักทำให้ ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง(Successor) หรืออาจทำให้เกิดการแย่งชิงผลงานกันเองซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีม มีความลำบากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บางองค์กรจะเก็บการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นความลับ เพื่อไม่ให้ทราบว่าใครเป็น ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกัน และกัน จึงจะทำให้ป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ และอีกัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ คือ การเกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้เกิดระบบ อุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของตน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้อง และในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่ออาจจะไม่ใช่เป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ได้ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้องค์กรขาดแคลนคนเก่ง ดังนั้นบางองค์กรจะแก้ไขปัญหานี้โดยให้ผู้บริหารที่มี ตำแหน่งสูงกว่าเป็นคนตัดสินใจประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ปัญหาคร่าว ๆ ก็น่าจะประมาณนี้” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“ปัญหาอุปสรรค์ที่จะทำให้ไม่สามารถจัดทำแผนสืบทอดให้ประสบความสำเร็จได้ มันคือความล้มเหลวในการวางแผน ซึ่งการวางแผนไปสู่ความล้มเหลว ประโยคนี้เป็นคำเตือนที่ตรงที่สุดซึ่งสะท้อนความสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ในระดับบุคคล เรามักเลือกลงทุนกับการทำประกันชีวิตหรือประกันภัยรถยนต์เพื่อลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ไม่คาดคิดต่าง ๆ แม้แต่ในองค์กรก็

ยังมีการสร้างสำเนาข้อมูลเก็บไว้เพื่อหลีกเลี่ยงการสูญหาย อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงประเด็นเรื่องความพร้อมของผู้ที่มีความสามารถ จะเห็นได้ว่าสิ่งนี้ถูกละเลยไปอย่างมาก จากประสบการณ์ที่ได้ร่วมพิจารณากับผู้บริหารระดับสูงมากมาย สาเหตุบางประการของการละเลยดังกล่าวมีดังนี้ ใช้เวลานานนาน ถูกพิจารณาว่าเป็นงานในขอบข่ายของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มากกว่าจะเป็นงานเชิงกลยุทธ์ การรับพนักงานใหม่เป็นวิธีที่ง่ายกว่าผลสำเร็จของแผนปรากฏให้เห็นช้า และความเอนเอียงและอคติในองค์กร" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

9. ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้

9.1 การทดแทนตำแหน่งงาน การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสามารถทดแทนตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้ เพื่อให้รองรับองค์กรที่กำลังจะเติบโตในอนาคต และยังเป็นวางแผนในเรื่องของอัตรากำลังคนสำรองไม่ให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่สำคัญ ๆ หรือตำแหน่งหลัก ๆ ขององค์กร

9.2 การรักษาคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่ร่วมงานกับองค์กรเพราะมีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการเงิน และยังเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากรอีกด้วยดังนั้นจะส่งผลให้องค์กรรักษาคนเก่ง ๆ ให้อยู่ทำงานร่วมกันกับองค์กรไปนาน ๆ ได้อีกเช่นกัน เพราะคนเก่งชอบการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการที่องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรก็ช่วยในเรื่องของการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

9.3 การพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการส่งเสริมในด้านของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ และผู้สืบทอดที่ถูกพัฒนาจะมีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

9.4 ลดช่องว่างในการดำเนินธุรกิจการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทำให้ได้คนที่จะมาสืบทอดดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร ส่งผลให้ช่วยรักษาในเรื่องของความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจซึ่งองค์กรต้องการให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่สะดุด

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

"ในส่วนเรื่องของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเนี่ยนะ ในปัจจุบันเนี้ยถือว่ามีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งกับองค์กร ดังนั้นพี่ว่าการที่บริษัทมีแผนในการสืบทอดให้กับตำแหน่งบริหาร

นั้นถือเป็นเรื่องที่สมควรมีอย่างยิ่งในปัจจุบัน แต่พี่มีข้อเสนอแนะอีกอย่างคือ การสืบทอดตำแหน่งไม่ควรมีแค่ตำแหน่งบริหาร อาจจะรวมหมายถึง บุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความชำนาญ ความเก่ง ในงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วย เพราะหากบุคลากรเหล่านี้ไม่อยู่แล้ว อาจจะทำให้องค์กรประสบปัญหาได้เหมือนกัน เพราะการที่ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญการหรือคนที่ศักยภาพไปนั้น หากไม่มีคนมาทดแทนก็ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ไม่แพ้ตำแหน่งบริหารเช่นกัน ดังนั้นไม่ว่าจะวางแผนสืบทอดตำแหน่งใด ควรพิจารณาจากตำแหน่งที่มีความสำคัญกับองค์กร หรือหากขาดตำแหน่งนั้น ๆ จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น ตำแหน่งระดับบริหาร ตำแหน่งช่างฝีมือ เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญอีกอย่างคือ ผู้บริหารเนอะ ต้องให้ความสำคัญกับการสืบทอดตำแหน่งอย่างจริงจัง เพราะจะช่วยให้องค์กรสามารถทดแทนคนได้แล้ว ยังช่วยในเรื่องของการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้อีกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

"การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเนี่ย นอกจากองค์กรจะได้ประโยชน์ในเรื่องของการหาคนให้ทันตามความต้องการ ยังช่วยในเรื่องของการรักษาคนเก่ง จูงใจคนที่มีศักยภาพให้สามารถอยู่กับองค์กรต่อได้ และยังเป็นการส่งเสริมในด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีศักยภาพและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย แต่ไม่เพียงเท่านั้น ถ้าเราสามารถหาคนมาทดแทนได้ทัน องค์กรก็จะขับเคลื่อนไปได้อย่างไม่สะดุด ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะมีผู้สืบทอดที่มีศักยภาพในการช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเดินต่อไปได้ พี่มองอีกมุมนะการที่องค์กรไหนก็แล้วแต่มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเนี่ย มันส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมองว่าองค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการส่งเสริมการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน และส่งเสริมในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"การมีแผนสืบทอดระดับบริหารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากนะคับ เพราะการที่องค์กรจะสามารถดำเนินการหรือขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น มันขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในองค์กรทุก ๆ คน แต่บุคคลที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหาร ซึ่งเป็นหลักในการส่งเสริม สนับสนุน ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จต่อไป ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนสืบทอดตำแหน่ง ถือว่าเป็นการวางแผนอนาคตขององค์กรในระยะยาวซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสำคัญ ๆ ช่วยกันทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"ถ้าถามว่าการวางแผนสืบทอดมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร แน่นอนเลยว่ามันมีความสำคัญแน่ ๆ เนื่องจากมันเป็นการวางแผนคนทดแทนในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่สำคัญ ๆ

ดังนั้นการที่องค์กรไหนมีการจัดทำแผนสืบทอดนั้นมันหมายความว่าองค์กรต้องการรักษาในเรื่องของความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ต้องการให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่สะดุด รวมทั้งยังเป็นการสร้างคนที่มีศักยภาพให้เข้ามาสู่ตำแหน่งบริหารซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไปอีกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"แน่นอนว่าการวางแผนย่อมมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่เช่นนั้นหลาย ๆ องค์กรจะหันมาสนใจและทำเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทำไม การที่องค์กรไหนมีการจัดทำแผนสืบทอดเนี่ยเพราะองค์กรต้องการให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคนที่จะสามารถช่วยในการให้องค์กรไปต่อได้ มันขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรที่อาจจะเป็นระดับผู้บริหาร ที่มีส่วนช่วยในการกำหนดและผลักดันกลยุทธ์องค์กรให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ และยังสามารถทำให้องค์กรรักษาคนเก่ง ๆ ให้อยู่ทำงานร่วมกันกับองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นสรุปได้เลยว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างแน่นอน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"เรื่องการวางแผนสืบทอดนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างการดำเนินธุรกิจ เพราะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุด และหากองค์กรมีแต่บุคคลที่มีแต่ศักยภาพก็จะส่งผลให้องค์กรเราประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากองค์กรประสบความสำเร็จแน่นอนว่าพนักงานที่อยู่ในองค์กรก็จะได้รับการดูแลเป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน นอกจากนั้นยังทำให้องค์กรของเรามี" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อทุก ๆ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่กำลังจะเติบโตในอนาคต ซึ่งหากองค์กรได้ทำแผนสืบทอดตำแหน่งก็จะทำให้การบริหารบุคลากรเป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อแผนการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนั้นยังทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำให้องค์กรได้บุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ซึ่งเนี่ยแหละคือความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่งที่ช่วยในเรื่องของการทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ในระยะยาว แต่ยังไม่พอแค่นั้น นอกจากจะมีประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว ผู้สืบทอดก็มีประโยชน์ด้วยเช่นกัน เพราะผู้สืบทอดที่ถูกพัฒนาจะทำให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น และทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พี่ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมันเป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ เพราะเป็นกลยุทธ์ที่

ประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าองค์กรจะสรรหา พัฒนา และเตรียมพนักงานคนไหนไว้ทดแทน โดยจะสามารถสรรหาคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงเข้ามาทดแทนได้ทันที นอกจากนั้นพี่ว่าแผนนี้ยังช่วย พัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานทำให้พนักงานมีโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นนั่นเอง นอกจากนั้นยังเพิ่มการรักษาพนักงานให้พนักงานอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการพัฒนาคนอย่างชัดเจนทำให้สามารถรักษาคนเก่ง ๆ ให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ และสุดท้ายเป็นในเรื่องของการรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจ เพราะหากตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์กรขาดบุคลากรไป องค์กรก็สามารถมีคนมาทดแทนได้อย่างทันท่วงทีเพราะได้มีการเตรียมผู้สืบทอดไว้เรียบร้อยแล้วนั่นเอง เนี่ยแหละทำให้เราสามารถที่จะรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างไม่สะดุด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารในความคิดพี่ พี่คิดว่าในการหาสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งสำคัญขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหลายๆองค์กรผู้บริหารต้องต่ออายุเกษียณออกไป หรือจำเป็นต้องควบหลายตำแหน่ง เนื่องจากขาดผู้ที่เหมาะสม ที่จะได้รับตำแหน่งต่อ หรือถ้ามีผู้บริหารลาออกกะทันหัน องค์กรจะเลือกใครที่เหมาะสมขึ้นมาแทนได้ทันที จึงควรที่จะวางแนวทางการดูแลรักษาคนเก่ง (Talent) และพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"พี่ว่าอนาคตนั้นย่อมยากแท้หยั่งถึง ซึ่งสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถไป เช่น ผู้บริหารระดับสูงเกษียณการทำงาน พนักงานที่มีความสามารถเสียชีวิตลงกะทันหัน พนักงานย้ายไปร่วมงานกับองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนและโอกาสที่ดีกว่า ณ จุดนี้ คำถามสำคัญ คือ องค์กรจะป้องกันตนเองจากสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เหล่านี้ได้อย่างไร คำตอบสำหรับเรื่องนี้เป็นความคิดที่ผ่านการไตร่ตรองมาเป็นอย่างดีแล้ว คือ เราต้องมีการวางแผนในเรื่องของอัตรากำลังคนสำรอง และเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยเราได้ คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ที่หลาย ๆ องค์กรกำลังเริ่มให้ความสนใจกันอยู่ในขณะนี้ เนี่ยแหละความสำคัญที่พี่อยากจะบอกว่าองค์กรจะได้รับอะไรจากการทำแผนนี้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

10.1 องค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้มีบุคลากรอยากร่วมงานกับองค์กรเพราะองค์กรให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาคน ส่งเสริมการเติบโตใน

อาชีพ เห็นคุณค่าของคน และให้ความสำคัญกับโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งทำให้มีบุคลากรคนเก่งและมีศักยภาพในการทำงาน ส่งเสริมให้องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เป็นอีกหนึ่งสัญญาณที่บอกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคง

10.2 พนักงาน พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพราะมีโอกาสก้าวหน้า เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กรไปนาน ๆ พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพ ได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของความสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“องค์กรมีแผนสืบทอดตำแหน่ง แสดงให้เห็นว่าบริษัทนั้นให้ความสำคัญกับด้านบุคคลภายในองค์กรอย่างยิ่ง เพราะสิ่งที่สัมผัสได้เลย คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่ในองค์ได้ก้าวหน้า หรือเติบโตในหน้าที่การงานจากความสามารถโดยแท้จริง ซึ่งพนักงานบางคนที่อยู่ในองค์กรอาจจะไม่ได้ต้องการค่าตอบแทนที่สูงมาก แต่ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จากองค์กร การที่พนักงานเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานนั้น มันสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ส่วนนึงนะ ที่จะทำให้เค้าอยากอยู่ร่วมงานกับเรา เนื่องด้วยเรามีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน และยังสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานได้อีกด้วย ดังนั้นจึงรู้สึกว่าถ้าองค์กรไหนที่มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นบริษัทที่น่าเข้าร่วมงานด้วย เนื่องจากเหมือนเป็นโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพและความสามารถได้อย่างเต็มที่ และยังส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อีกด้วย พี่ว่าการทำแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ได้มีประโยชน์แค่ตัวพนักงานนะ แต่ตัวองค์กรเองก็ได้ประโยชน์จากเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจ เพราะการสูญเสียพนักงานย่อมส่งผลต่อความต่อเนื่องในการทำงาน โดยเฉพาะตำแหน่งสูงที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ส่งผลให้ประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กรลดลง แต่หากมีการวางแผนผู้สืบทอดมาเป็นอย่างดี องค์กรก็จะเติมเต็มพนักงานที่ว่างอย่างรวดเร็ว แถมยังเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เนื่องจากมีการคัดเลือกมาแล้ว เนี่ยแหละจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่หลาย ๆ องค์กรกำลังหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ในความคิดของพี่ การที่บริษัทมีแผนสืบทอดตำแหน่ง แสดงว่าบริษัทนั้นต้องการพัฒนาบุคลากรในบริษัทให้มีคุณภาพมากขึ้น ด้วยการจัดทำแผนการสืบทอดเพื่อเป็นสิ่งที่โน้มแนวจิตใจ หรือจูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังทำให้เรารู้สึกว่าบริษัทนั้นน่าร่วมงานด้วยจัง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“รู้สึกว่าทางองค์กรไหนที่ทำแผนสืบทอดตำแหน่งนะ แสดงว่าองค์กรนั้นเปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพงานของตัวเอง อีกทั้งพี่ยังมองว่าเป็นการจูงใจอย่างหนึ่งนะที่จะทำให้คนที่มีศักยภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กรไปนาน ๆ เพราะเค้ามองเห็นความก้าวหน้าในอนาคตว่า ถ้าเค้าพัฒนาตัวเองขึ้นในระดับต่าง ๆ จะทำให้เค้าก้าวเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้องค์กรมีวัฒนธรรมในการที่พนักงานทุกคนพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพตัวเองตลอดเวลา เมื่อในองค์กรมีแต่พนักงานที่มีศักยภาพแน่นอนครับ องค์กรก็จะมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อรายได้ที่องค์กรจะได้รับเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“มันดีนะคะ ถ้าบริษัทไหนมีการจัดทำ นอกจากจะเป็นบริษัทที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ยังสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทำให้พนักงานอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กรไปนาน ๆ เพราะพนักงานจะมองว่าบริษัทเรามีการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพไว้ให้ ถ้าพนักงานคนไหนสามารถพัฒนาตัวเองได้ ก็ย่อมได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดต่อไปด้วยคะ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“รู้สึกโอเคกับบริษัทฯ ที่มีนะ เพราะมันบ่งบอกว่าบริษัทเห็นคุณค่าของคนและให้ความสำคัญกับโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพ มันยังเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยู่ร่วมงานกับองค์กรไปนาน ๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งถ้าองค์กรไหนมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แสดงว่าบริษัทนั้นเห็นความสำคัญของคน และพร้อมสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีศักยภาพที่เพิ่มสูงขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

“การที่องค์กรไหนมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ถือว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับคนนะ เพราะการวางแผนสืบทอดเป็นอีกหนึ่งวิธีการในการพัฒนาศักยภาพคนเก่ง ให้เติบโตในหน้าที่การงาน และได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังนั้นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ แน่นอนว่ามันคุ้มค่าแน่นอนสำหรับการรักษาคนเก่ง และการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความพร้อมในการที่จะเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้น และส่งผลให้องค์กรนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีในเรื่องการให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“การที่องค์กรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องที่ดีนะ เพราะมันส่งเสริมให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น และยังทำให้องค์กรนั้น ๆ มีบุคลากรคนเก่งและมีศักยภาพในการทำงานอีกด้วย ซึ่งถือว่าองค์กรนั้นได้ประโยชน์โดยตรง แต่บุคลากรในองค์กรก็ได้ประโยชน์เช่นเดียวกันนะ เพราะถ้าได้รับการเลือกเป็นผู้สืบทอดแล้ว ก็จะได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง

ระดับบริหาร และยังได้เติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอีกด้วย ดังนั้นพี่ว่าหลาย ๆ องค์กรควรหันมาใส่ใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เพราะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"คิดว่าดีนะ ถ้าองค์กรไหนทำ เพราะมันเป็นการชี้ว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับคนอย่างจริงจัง เพราะการที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่งต้องมีต้นทุนทั้งเรื่องเวลา งบประมาณ บุคลากร ที่จะต้องใช้ในแผนการพัฒนา ดังนั้นองค์กรไหนทำได้มันจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้เป็นองค์กรที่น่าทำงาน และอีกอย่างคือมันเป็นการสร้างว่าองค์กรให้การเติบโตในหน้าที่กับบุคลากรในองค์กรหากคนไหนเก่ง มีศักยภาพ องค์กรก็มีแผนในการให้เติบโตในอาชีพได้ ดังนั้นมันเป็นการให้พนักงานในองค์กรได้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานมากยิ่งขึ้น" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"ดีนะ ถ้าองค์กรทำมันมีการให้โอกาสพนักงานที่มีศักยภาพได้เติบโตในอาชีพ และยังเป็นการส่งเสริมให้องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ควบคุมไปกับการรักษาการดำเนินงานต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรไว้ โดยการมีผู้สืบทอดที่สามารถทดแทนกรณีตำแหน่งหลักหรือตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ว่างลง ทำให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"การที่องค์กรใดมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งแสดงว่าองค์กรนั้นเค้ามีการวางแผนการเติบโตขององค์กรในอนาคตไว้ในระยะยาวแล้ว จึงเป็นอีกหนึ่งสัญญาณที่บอกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงอย่างแน่นอน และอีกอย่างที่สำคัญภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะสะท้อนออกไปว่าองค์กรที่มีการจัดทำแผนนี้แสดงว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องของการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย ในความคิดเห็นส่วนตัวพี่นะ พี่ว่าก็น่าจะประมาณนี้แหละ" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

11. ประโยชน์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า ประโยชน์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

11.1 อัตรากำลังคน ในด้านนี้ประโยชน์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะช่วยในเรื่องของการวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้า เพื่อให้มีบุคลากรทดแทนในกรณีเกิดตำแหน่งว่างลง ในตำแหน่งที่สำคัญ และยังมีประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังคนนี้

11.2 ช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก

11.3 สามารถวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.4 สามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าแบบเชิงรุก

11.5 วางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญ

11.6 ช่วยวางแผนในเรื่องของอัตรากำลังคน หากจะมีการเพิ่มภารกิจงาน หรือโครงการใหม่ ๆ

11.7 องค์กรก็จะสามารถทราบได้ล่วงหน้าว่ามีอัตรากำลังคนพร้อม

11.8 องค์กรสามารถมีแผนรองรับอย่างต่อเนื่องในเรื่องของอัตรากำลังคนหลักของ

11.9 องค์กร องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ และความสามารถ อยู่เป็นจำนวนเท่าไร

11.10 จูงใจพนักงานให้อยู่ร่วมกับองค์กร เป็นประโยชน์อีกทางของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเพราะมันช่วยจูงใจให้พนักงานอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กร เพราะเหตุผลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

11.11 มีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าในสายอาชีพ

11.12 จูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

11.13 องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานในองค์กร

11.14 รักษาคนเก่ง การวางแผนสืบทดตำแหน่งมีประโยชน์ในเรื่องของการรักษาคนให้อยู่ร่วมงานกับองค์กร รายละเอียดที่มีส่วนให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งได้ ดังนี้

- ช่วยให้คนเก่งอยู่กับองค์กรนาน ๆ เนื่องจากมีแผนพัฒนาและการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงาน

- การจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพ เพราะมีแผนการพัฒนารูปแบบที่ชัดเจน

11.15 องค์กรสามารถวางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ทำให้คนเก่งอยากอยู่ร่วมงานกับองค์กร

11.16 เมื่อมีการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แล้วพนักงานมีความพึงพอใจก็ช่วยเป็นอีกหนึ่งทางที่รักษาคนเก่งได้

11.17 การให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง

11.18 ลดความเสี่ยง การทำแผนสืบทอดตำแหน่งนอกจะมีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรแล้ว ยังช่วยในเรื่องของผลกระทบจากการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจต่อของธุรกิจ

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของความสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหรือ Succession Plan จึงเป็นประโยชน์ในระยะยาว เพื่อให้องค์กรของคุณจะได้เลือกและพัฒนาคนให้เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งที่หายไป โดยมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ เพิ่มการรักษาพนักงาน ทุกการลาออกส่งผลกระทบรุนแรงต่อบริษัทเป็นอย่างมาก เพราะกระบวนการสรรหาต้องใช้ระยะเวลาและเงินเป็นจำนวนมาก แถมยังมีโอกาสเสียพนักงานเก่ง ๆ ไปด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ล้วนลาออกเพราะมองไม่เห็นโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร การกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานรู้ว่าตัวเองมีโอกาสเติบโตและพัฒนาตัวเองในองค์กรของคุณอย่างไร ข้อต่อไปคือพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ผ่านการกำหนดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในการตำแหน่งนั้น ๆ สิ่งนี้จะกระตุ้นให้พนักงานเห็นคุณค่าในการพัฒนาตัวเองเพื่อพร้อมรับตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้ว่าตัวเองมีโอกาสเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น พนักงานมีแนวโน้มให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสมัครใจ ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน รักษาความต่อเนื่องของธุรกิจ การสูญเสียพนักงานย่อมส่งผลต่อความต่อเนื่องในการทำงาน โดยเฉพาะตำแหน่งสูงที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ส่งผลให้ประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กรลดลง แต่หากมีการวางแผนผู้สืบทอดมาเป็นอย่างดี องค์กรก็จะเติมเต็มพนักงานที่ว่างอย่างรวดเร็ว แถมยังเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ และสุดท้ายช่วยลดความเสี่ยงการรับพนักงานใหม่เต็มไปด้วยความเสี่ยงหลายประการ ทั้งประเด็นทักษะความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งหรือไม่ สามารถเข้ากันกับวัฒนธรรมองค์กรของเราหรือเปล่า หรือแม้กระทั่งปัญหาเรื่องทัศนคติที่ไม่ตรงกัน แต่ Succession Planning จะทำให้เรามั่นใจในระดับหนึ่งว่า พนักงานที่เลือกมามีความเหมาะสม ทำให้ลดความเสี่ยงในการเจอปัญหาของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ประโยชน์ที่ทางองค์กรจะได้รับข้อแรกเลย คือสามารถหาคนมาทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรเราสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างไม่สะดุด นอกจากนั้นยังช่วยในเรื่องของการจูงใจพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรให้อยากอยู่ร่วมงานกับองค์กรไปนาน ๆ เพราะเป็นองค์กรที่ให้โอกาสผู้มีศักยภาพได้เติบโตในหน้าที่การงานด้วย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ อย่างเช่นตำแหน่งบริหาร นอกจากนั้นยังช่วยในเรื่องของการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ เพราะคนเก่งล้วนต้องการความเติบโตในหน้าที่การงาน และต้องการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยังช่วยในเรื่องลดช่องว่างของการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเรามีคนที่สามารถช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างทันท่วงที” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแน่งในความคิดของพี่แน่นอนว่ามันมีประโยชน์แน่ ๆ ทั้งองค์กรเองได้รับประโยชน์โดยตรงและพนักงานเองก็ได้ประโยชน์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นสามารถระบุประโยชน์ที่ได้รับดังนี้คือ 1. เพื่อลดความเสี่ยง หรือผลกระทบจากการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าแบบเชิงรุก จากบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพ หรือ บุคลากรจากภายนอก 3 เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญ หากผู้ดำ รงตำแหน่ง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือตำแหน่งว่างลงด้วยเหตุอื่นใด 4. เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่มความสามารถ และมีศักยภาพ ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เนี่ยแหละพี่ว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ช่วยวางแผนในเรื่องของอัตรากำลังคนที่จะเกษียณอายุและพัฒนาคนมาทดแทนในตำแหน่งที่ขาดอยู่ และตัวพนักงานเองก็ได้ประโยชน์ด้วยเช่นกัน คือการได้มีโอกาสในการที่จะเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ และยังได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

“ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งแน่นอนว่ามันมีประโยชน์ต่อองค์กรอยู่แล้ว ซึ่งสิ่งที่องค์กรจะได้รับคือ การที่องค์กรมีการประเมินในเรื่องของความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ และความสามารถ รวมถึงสมรรถนะอยู่จำนวนเท่าไหร่ ซึ่งการประเมินด้านกำลังคนนี้ ต้องมีการประเมนทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิผล เช่น หากจะมีการเพิ่มภารกิจงาน หรือโครงการใหม่ ๆ องค์กรก็จะสามารถทราบได้ล่วงหน้าว่ามีอัตรากำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาเพิ่มหรือไม่ หรือต้องฝึกอบรมพัฒนาคนที่มีอยู่ในเรื่องใด ต้องใช้เวลาเท่าไหร่จึงจะสามารถหาคนที่จำนวนขาดอยู่ได้ จากที่พี่กล่าวไปนั้นมันทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“ประโยชน์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มีการกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนดประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และยังเป็นระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่ช่วยที่ช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ เมื่อองค์กรสามารถปิดช่องว่างเหล่านี้ได้ แน่นอนว่าย่อมทำให้องค์กรสามารถก้าวและเติบโตไปอย่างต่อเนื่องแน่นอน” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“การวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้บุคลากรในองค์กรทุก ๆ คน เข้าใจ ว่ามันมีประโยชน์อย่างไรต่อตัวพนักงานเอง ต่อองค์กรเอง คือได้รับประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“เมื่อเราพูดถึงประโยชน์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนะ พี่ว่า ข้อแรกเลยเนี่ยมันทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ และความสามารถ อยู่เป็นจำนวนเท่าไร การประเมินด้านกำลังคนนี้จำเป็นต้องมีการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กล่าวถึงประโยชน์ทางอ้อมของการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถทำให้พนักงานคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป เพราะองค์กรมีระบบที่ทรงคุณภาพในด้านการสรรหาและพัฒนาคนเก่งที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน และหากพนักงานคนเก่งยังขืนเล่นตัวอยู่แบบนี้ จะยิ่งกลายเป็นว่าตนเองไม่มีคุณค่ากับองค์กร แต่หากพนักงานคนเก่งขององค์กรเร่งฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อแสดงฝีมืออย่างต่อเนื่อง ก็ยิ่งเท่ากับว่ามีพนักงานเก่งที่ทั้งรักองค์กรและอยากพัฒนาตนเองเพื่อองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุดนั่นเอง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“ในความเห็นของพี่นะ พี่ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีประโยชน์ต่อองค์กรมาก ๆ เลยนะ เพราะการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกลยุทธ์ระยะยาว จึงไม่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ได้ตั้งแต่วันแรก องค์กรที่พร้อมลงทุนกับกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ความพึงพอใจของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีพนักงานที่มีศักยภาพสูงในองค์กร ความต่อเนื่องของธุรกิจ ค่าใช้จ่ายในการจ้างงานต่ำ ดังนั้นนี่แหละเป็นสิ่งที่องค์กรจะได้รับ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

ส่วนที่ 2 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร

จากการที่ได้มีการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ในคำถามการวิจัยข้อที่สอง คือ บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร โดยจากการสัมภาษณ์จะสรุปได้ว่า ก่อนที่จะมีการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่เป็นผู้สืบทอด จะต้องมีการดำเนินการเตรียมความพร้อมก่อน เพื่อให้ผู้สืบทอดสามารถมีความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานระดับบริหาร โดยในเรื่องของการเตรียมความพร้อมจะมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมดังนี้

1. วิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า วิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมความพร้อมการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หรือประเมินสมรรถนะว่ามีด้านไหนต้องการพัฒนา โดยการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง จากนั้นก็ให้ดำเนินการพัฒนาจุดอ่อน และเพิ่มศักยภาพให้จุดแข็ง เพื่อให้มีความพร้อมในการเป็นผู้สืบทอด แล้วเรียกคุยเพื่อหารือและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

1.1.2 มีการกำหนดขั้นตอนการอย่างชัดเจน ในเรื่องของขั้นตอนการสืบทอดตำแหน่งต้องมีการระบุให้ชัดเจน เพราะหากมีการระบุชัดเจนแล้วจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนที่ระบุได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 พัฒนาสมรรถนะในทุก ๆ ด้าน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นการพัฒนาศักยภาพในทุก ๆ ด้านให้ให้มีความพร้อมสำหรับเข้าดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดต่อไป

1.1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา มีให้เลือกหลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับการเลือกให้เหมาะสมกับผู้สืบทอด ซึ่งมีวิธีการพัฒนาต่าง ๆ ดังนี้

1.1.4.1 การฝึกอบรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.1.4.2 การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน

1.1.4.3 การฝึกอบรมในงาน

1.1.4.4 การมอบหมายงาน

1.1.4.5 การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ

1.1.4.6 การเป็นพี่เลี้ยง

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“การเตรียมความพร้อมในการวางแผนสืบทอดนั้น พี่ว่ามันต้องคุยกันก่อน โดยการเรียกประชุมหารือผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการกำหนดวิธีการเตรียมความพร้อม จากนั้นค่อยกำหนดว่าเราจะใช้วิธีการใดในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอด สำหรับพี่วิธีการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดที่มีความเหมาะสมที่สุดคือ การทำแผนพัฒนารายบุคคล หรือที่เรียกกันว่า IDP นั่นเอง แผนนี้จะเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นของผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นการสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยการพัฒนาสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การเตรียมพร้อมสำหรับให้พนักงานก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง อาจจะยังไม่ได้มีความชัดเจนมากนักแต่พี่ว่ามันควรมีการระบุในเรื่องการฝึกอบรมในแต่ละตำแหน่งงานไว้ให้ชัดเจน เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้มีความชัดเจนในการพัฒนาพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งการพัฒนาพนักงานเหล่านี้จะช่วยให้เราสามารถได้พนักงานที่มีคุณภาพในการทำงาน และยังทำให้เห็นพัฒนาการของศักยภาพพนักงานแต่ละคนได้อย่างชัดเจนมายิ่งขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้การเตรียมความพร้อมถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบในการที่จะพัฒนาให้ผู้สืบทอดนั้นมีศักยภาพสามารถดำรงตำแหน่งที่จะทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“การเตรียมความพร้อมขององค์กรส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะเตรียมคนให้พร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต กรณีเกิดการลาออกหรือเกษียณในตำแหน่งหลักขององค์กรหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“เมื่อเราสามารถคัดเลือก และสรรหา Talent ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเองและองค์กร

โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาคนเก่งแบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กร คือ 1. การพัฒนาตาม Training Need Survey โดยให้แต่ละหน่วยงานกำหนดความต้องการทั้งความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน 2.On the Job Training หรือการสอนหน้างาน โดยเป็นการกำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือ การปฏิบัติ 3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา เนี่ยและเป็นการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดนั้นได้รับการพัฒนาและพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ก็ต้องขึ้นอยู่ว่าจะเลือกใช้วิธีการเตรียมความพร้อมอย่างไรให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"การเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้ารับการสืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากไม่มีการเตรียมความพร้อม อาจจะทำให้การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ประสบความสำเร็จก็ เพราะผู้สืบทอดมีคุณสมบัติหรือความพร้อม ที่ไม่เพียงพอที่จะเป็นผู้สืบทอด ในส่วนของบริษัทพี่ ก็มีการพัฒนาผู้สืบทอดในรูปแบบต่าง ๆ แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสม นอกจากการอบรมแล้ว ก็มีอีกวิธีที่มักนิยมใช้เพื่อเป็นการพัฒนาเตรียมความพร้อม และวัดผลผู้สืบทอด นั่นคือ การมอบหมายโครงการให้ไปดำเนินการ โดยจะพิจารณาว่าผู้สืบทอดสามารถบริหารจัดการให้โครงการนั้นบรรลุตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ในระหว่างที่ทำโครงการนั้นก็จะสอดแทรกในเรื่องของการเตรียมความพร้อมไปควบคู่กัน คือ การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำ และลองให้ผู้สืบทอดดำเนินการด้วยตนเอง จากที่พี่กล่าวมานั้นนอกจะเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดแล้ว ก็ยังเป็นการประเมินผลได้อีกด้วย ว่าผู้สืบทอดมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"เตรียมความพร้อมในเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เราต้องมีการประชุมร่วมกันก่อนเพื่อร่วมกันหาแนวทางวิธีในการเตรียมความพร้อม ซึ่งการเตรียมความพร้อมในการวางแผนสืบทอดนั้น จะต้องร่วมกันวางแผนให้ชัดเจน โดยกำหนดหลักการเตรียมความพร้อมหรือขั้นตอนอาจจะสามารถอธิบายในเรื่องของขั้นตอนได้คร่าว ๆ นะ 1. โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายของแผนสืบทอดก่อน ซึ่งเป็นการกำหนดในเรื่องของวัตถุประสงค์ วิธีการ ผลลัพธ์ เป้าหมาย เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีกรอบในการดำเนินการร่วมกัน ต่อมา 2. มากำหนดตำแหน่งงานที่ต้องการทำแผนสืบทอดว่าจะเป็นตำแหน่งใดบ้าง เช่น ตำแหน่งบริหารที่กำลังจะเกษียณอายุ หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ต่อไป 3. คือต้องมีการกำหนดในเรื่องของคุณสมบัติและสมรรถนะที่

จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการแต่งตั้งต่อไป ซึ่งในการคัดเลือก เราจะต้องคัดเลือกคนดี กรองคนเก่ง และเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดต่อไป จากนั้น 4. เราจะต้องมีการประเมินในเรื่องของความสามารถและศักยภาพก่อน เช่น การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของงาน ศักยภาพ สมรรถนะ เป็นต้น เมื่อเราประเมินเรียบร้อยแล้วจะทำให้รู้ว่าผู้สืบทอดนั้นต้องได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง ก็เข้าสู่ขั้นตอนต่อไป 5. การพัฒนาผู้สืบทอด คือการเสริมสร้างจุดแข็งของผู้สืบทอดและพัฒนาจุดอ่อนที่ต้องควรปรับปรุง โดยการพัฒนาและการฝึกอบรมก็มีหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งมาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากนั้นขั้นตอนสุดท้าย คือ การเข้าสู่ตำแหน่งและให้มีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อวัดความสำเร็จของแผนงานที่สร้างมาทั้งหมด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“วิธีการเตรียมความพร้อมในการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 1. เลยต้องดูว่าตำแหน่งไหนที่มี “High-Impact” ต่อองค์กร จากนั้น HR ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาจาก Organization Structure ว่าตำแหน่งไหนที่สร้างผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูง เป็นตำแหน่งที่องค์กรขาดไม่ได้ ตำแหน่งนั้น ๆ เลยจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม Successor เพื่อเตรียมตัวในการเข้าไปบริหารงานต่อ เช่น ตำแหน่งระดับ C-Level, Executive, Department Heads, Specialized Technical Roles เป็นต้น นอกเหนือจาก Technical Knowledge แล้ว ปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาคือ Competency, Soft Skills, Hard Skills, และ Leadership Style แบบไหนที่ตำแหน่งนั้นต้องการ เพื่อวางแผนในขั้นตอนต่อไป จากนั้น 2. ดูว่าแล้วมี “คนที่เข้าข่าย” เป็นใครบ้าง เมื่อรู้ว่าตำแหน่งไหนต้องการการวางแผน Successor แล้ว HR ต้องดูว่า ภายในองค์กรมีใครที่เข้าข่ายจะเป็น Successor บ้าง หากพนักงานคนนั้นสนใจ HR ต้องเข้าไปดูว่า มีส่วนไหนที่ต้องพัฒนา หรือ Competency ไหนที่ขาด แล้วจะพัฒนาได้อย่างไร ถึงจะสามารถสวมบทบาทได้อย่างสมบูรณ์ และ 3. ต้องมาดูว่า “เรื่องไหนที่ต้องเติมเต็ม” เพื่อนำไปทำ Learning & Development จากนั้น HR ต้องวางแผนการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์จากข้อก่อนหน้า โดยเริ่มจากการทำ Talent Assessment เช่น การทำ 360-Degree Feedback, Behavioral Assessment, หรือการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเข้าถึง Competency ของพนักงาน จากนั้นดูว่า Gaps ไหนที่ต้องเติมเต็ม โดยทำ Individual Development Plans เพื่อให้เหมาะกับการเรียนรู้ของคนนั้น ๆ เช่น การทำ Training, Mentoring & Coaching, Cross-Functional Projects ฯลฯ และมีการประเมินและให้ Feedback เป็นระยะ เพื่อให้พนักงานรู้ว่าอยู่ในจุดไหน และด้านไหนต้องพัฒนาเพิ่มอีกบ้าง และสุดท้ายเลย 4. ดูว่า “ใครจะมาเป็น” Successor เมื่อพัฒนาคนมาถึงระดับหนึ่ง ที่รู้แล้วว่า ใครจะมาเป็น Successor จะต้องมีการสอนงาน หรือ Transfer Expertise เรื่อย ๆ จากผู้ที่ยังดำรง

ตำแหน่งอยู่ เพื่อให้เข้าใจวิธีคิด วิธีการตัดสินใจ และสิ่งที่สำคัญของตำแหน่งนั้น ๆ หรือมีการทำ Job Rotation เพื่อให้เข้าใจ Key Stakeholders ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจฝ่ายนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง และสามารถ Perform ได้อย่างสมบูรณ์" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"การเตรียมความพร้อมแผนสืบทอดตำแหน่งถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำก่อนเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการจัดทำ ซึ่งการการเตรียมความพร้อมหรือขั้นตอนการจัดทำแผนสืบทอดอาจจะแบ่งได้เป็นขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ให้ชัดเจนเลยว่าจะมีวิธีการในการวางแผนอย่างไร มีการประชุมพูดคุยร่วมกัน เพื่อให้ได้แผนที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ มาที่ขั้นต่อไปขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด ว่าจะทำแผนสืบทอดให้ตำแหน่งใด จากนั้นก็มาขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก ว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้างในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นในตำแหน่งนั้น ๆ ต่อมาขั้นที่ 4 ดำเนินการประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) จากนั้นก็เข้าสู่ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน และสุดท้ายคือขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"วิธีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลักการสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้นเราจะต้องรู้และเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า "องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด" เพื่อให้สามารถเตรียม จำนวนและคุณสมบัติของผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถูกต้องและเหมาะสม และต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่ จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของ บุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร ต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรใน ตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ โดยมีการสรรหา พัฒนา และตระเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา จากนั้นต้องเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในองค์กรและมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ ที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดเป็นระยะๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้พบว่า การวางแผนการสืบทอดตำแห่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรไม่ขาด "คนเก่ง คนดี" และเหมาะสม" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"วิธีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ควรจะเริ่มต้นด้วยการ 1.จัดตั้งคณะทำงาน ให้ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนทดแทนอัตรากำลังคนหรือแผนสืบทอด

ตำแหน่ง 2.กำหนดแผนงานและกระบวนการพิจารณาตำแหน่งที่ต้องมีแผนทดแทนอัตรากำลังคน คือ ตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งงานหลักที่สำคัญต่อองค์กร 3.กำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาในสายงานกำหนดผู้สืบทอดที่จะดำรงตำแหน่งทดแทน 4.กำหนดแนวทางและจัดหาเครื่องมือประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง 5.รับรองรายชื่อผู้สืบทอด โดยคณะทำงานให้ผู้สืบทอดนั้นดำรงตำแหน่งทดแทน 6.ประเมินความพร้อมของผู้สืบทอด และดำรงตำแหน่งทดแทน 7. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนด โดยการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาจากนั้นก็ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 8.พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด 9.ตรวจสอบความพร้อมของผู้สืบทอดและสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโดยอาจจะกำหนดรายงานทุก ๆ เดือน หรือ ทุก 3 เดือนก็ได้ขึ้นอยู่กับการตกลงร่วมกัน 10.รายงานผลให้คณะกรรมการบริหารพิจารณา 11.แต่งตั้งผู้สืบทอดให้ดำเนินการพิจารณาแต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่งเมื่อมีตำแหน่งที่ว่างลง" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

2. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีวิธีในการดำเนินการหรือขั้นตอน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 กำหนดหรือวิเคราะห์เป้าหมายการพัฒนา คือต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยนำสมรรถนะเข้ามาใช้เป็นตัวกำหนดว่าจะพัฒนาสมรรถนะในด้านใดบ้าง

2.2 การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ทั้งผู้บังคับบัญชา ตัวผู้สืบทอด และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

2.3 วิเคราะห์และประเมินบุคลากรรายบุคคลโดยดำเนินการประเมินผลผู้สืบทอดนั้นเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมทั้งเป็นการหาช่องว่างเพื่อนำไปค้นหาและออกแบบแนวทางในการพัฒนาต่อไป

2.4 มีการวิเคราะห์ระดับศักยภาพของผู้สืบทอดก่อน ว่าศักยภาพอยู่ในระดับไหน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินออกแบบการพัฒนา

- ประเมินเค้าก่อนว่าเค้ามีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาจริง ๆ ต้องประเมินให้ได้ผลที่ชัดเจนว่าศักยภาพของผู้สืบทอดนั้นสามารถที่จะนำมาพัฒนาและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ไปดำรงตำแหน่งสืบทอดต่อไปได้หรือไม่

- วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้สืบทอด ว่าผู้ที่จะทำแผนสืบทอดนั้นมีปัญหาอะไร หรือมีข้อควรที่จะได้รับการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติมในส่วนไหน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เป็นต้น โดยการประเมินขีดความสามารถของผู้สืบ แล้วค้นหาจุดแข็งและ

จุดอ่อนของผู้รับการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งผู้รับการพัฒนา และใช้เกณฑ์นั้นมาประเมินความสามารถในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ในปัจจุบันมาเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง ซึ่งหากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือ “จุดแข็ง” แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือ “จุดอ่อน” จากนั้นก็สรุปข้อมูลออกมาว่าส่วนไหนที่ต้องได้รับการพัฒนาบ้าง จากนั้นมาที่ขั้นตอนถัดไป

2.5 ประเมินและระบุสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา ต้องมีการระบุหัวข้อสมรรถนะที่ต้องทำการพัฒนาให้อย่างละเอียด ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปวางแผนการพัฒนาต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ระดับตำแหน่งที่จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ต้องมีการระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2.6.1 จัดทำทุกตำแหน่งงาน พนักงาน ช่างฝีมือ ผู้บริหาร

2.6.2 จัดทำเฉพาะตำแหน่งหลัก ๆ และสำคัญ

2.6.3 จัดทำเฉพาะผู้สืบทอด

2.6.4 จัดทำตำแหน่งระดับผู้บริหารเท่านั้น

2.7 สมรรถนะที่ต้องรับการพัฒนา เมื่อทำการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งใดจะต้องมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งแล้ว อีกอย่างที่ต้องวิเคราะห์คือในเรื่องของสมรรถนะที่จำเป็นกับตำแหน่งงานระดับบริหาร และสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.7.1 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

2.7.2 การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

2.8 ระยะเวลาในการประเมินผลการพัฒนา เป็นสิ่งที่ต้องระบุด้วยตั้งแต่ขั้นตอนแรก เพื่อให้สามารถติดตามผลการพัฒนาได้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการพัฒนา หรือปรับปรุงได้อย่างทันที กรณีแผนพัฒนาไม่สำเร็จ โดยอาจจะมีการกำหนดในเรื่องระยะเวลาในการประเมินดังนี้

2.8.1 การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยติดตามประเมินผลการพัฒนาทุก 6 เดือน

2.8.2 การติดตามผลจะมีการประเมินทุก ๆ 4 เดือน เพื่อติดตามผลการพัฒนาเปลี่ยนอย่างอย่างใกล้ชิด

2.9 กำหนดเครื่องมือ/วิธีการในการพัฒนา ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนานั้นก็มีหลากหลายให้เลือก ดังนั้นการเลือกต้องพิจารณาตามความเหมาะสมของการพัฒนาบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา

2.9.1 การวางแผนเพื่อวิเคราะห์ในการพัฒนารายบุคคล

2.9.2 การพัฒนาจะใช้แนวคิดการเรียนรู้ 70 20 10

2.9.3 การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์

2.9.4 การฝึกอบรมในห้อง

2.9.5 การสอนงาน

2.9.6 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.9.7 การหมุนเวียนงาน

2.9.8 พี่เลี้ยง

2.9.9 การให้คำปรึกษา

2.9.10 การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน

2.10 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จากผลการวิเคราะห์และประเมินความสามารถของบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าความสามารถใดเป็นจุดแข็งที่ต้องเสริมหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาว่าพนักงานของตนนั้นอยู่ในกลุ่มพนักงานใด และเลือกด้านที่จะพัฒนา ไม่เกิน 3 ข้อจากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา ข้อละไม่เกิน 3 เครื่องมือ นอกจากจะกำหนดเครื่องมือแล้วยังต้องกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไว้ด้วย

2.10.1 ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2.10.2 กำหนดเครื่องมือ/วิธีการพัฒนา

2.10.3 กำหนดระยะเวลาการพัฒนา

2.10.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น คือการพูดคุยแผนการพัฒนากับบุคลากร หรือที่เรียกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแผนพัฒนารายบุคคล รวมทั้งโน้มน้าวและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล

2.10.5 ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแผนพัฒนารายบุคคล

2.10.6 โน้มน้าวและจูงใจให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล

2.10.7 ติดตามประเมินผลการพัฒนา โดยการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังจากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนดขึ้นแล้ว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2.10.8 ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2.10.9 การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“จัดทำ IDP ให้กับบางตำแหน่งงาน อาจจะมีการทำขั้นตอนดังนี้ 1. วิเคราะห์ระดับความสามารถของบุคลากรผู้มีศักยภาพในปัจจุบัน การวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรผู้มีศักยภาพในปัจจุบันเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะทำให้ทราบว่าบุคลากรผู้มีศักยภาพจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทางด้านใดบ้าง 2. ระบุความสามารถหรือสิ่งที่บุคลากรผู้มีศักยภาพต้องพัฒนาปรับปรุงโดยร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากร โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสาหรับผู้มีศักยภาพประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ ความรู้ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งและการสั่งสมประสบการณ์และผลงานปัจจุบันเช่นทักษะการจัดการข้อมูลในตำแหน่งที่ผู้มีศักยภาพครองอยู่ปัจจุบันและก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และ ความรู้ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งและการสั่งสมประสบการณ์ และผลงานในอนาคต เช่นสมรรถนะทางการบริหาร ผู้ที่มีศักยภาพจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเป็นต้น 3. วิธีการในการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพซึ่งมีหลายวิธีได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติการสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมีพี่เลี้ยงการเรียนรู้ด้วยตัวเอง 4. การเขียนแผนพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่จะทดแทนตำแหน่งการเขียนแผนพัฒนารายบุคคลผู้มีศักยภาพควรให้ผู้สอน และบุคลากรผู้มีศักยภาพ ร่วมกันพิจารณาออกแบบ โดยรายละเอียดในแผนพัฒนารายบุคคล” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาคนให้เกิดศักยภาพได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเครื่องมือที่บริษัทพี่ใช้ในการพัฒนาโดยจะใช้แนวคิดการเรียนรู้ 70 20 10 โดยเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับจากหลาย ๆ บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ก็นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ โดยที่รูปแบบในการเรียนรู้จะเป็นแบบพัฒนาจากการทำงาน ประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรม ซึ่งที่พี่จัดทำแผนเนี่ย ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้จาการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การเรียนรู้ให้ได้ผลจริงต้องทำแบบองค์รวม โดยนำแนวคิดการเรียนรู้อื่น ๆ เข้ามาใช้ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากประสบการจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการเรียนรู้ที่ถูกวิธีนั้นต้องวิเคราะห์เป็นรายบุคคล จึงจะเห็นผลเพราะแต่ละบุคคลมีการรับรู้หรือการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้น

ในการเลือกที่จะพัฒนานั้นต้องเลือกรูปแบบวิธีการให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล จึงจะทำให้การพัฒนานั้นเห็นผลและมีประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลมีความจำเป็นต่อทุกองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและการดำเนินงาน โดยสามารถแบ่งการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็น 3 ระดับพนักงาน คือ 1 ระดับพนักงาน เป็นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง มุ่งเน้นให้บุคลากรปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด ซึ่งจะนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป 2 ระดับหัวหน้างานหรือช่างฝีมือ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทักษะให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น และนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานต่อไปได้ 3 ระดับบริหาร เพื่อเป็นการช่วยพัฒนาระดับผู้บริหารให้มีความพร้อมและเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ยอมรับที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่รับผิดชอบมาก่อน บุคลากรเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้านมากขึ้น ดังนั้นสรุปคือในองค์กรของพี่จะส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในทุกตำแหน่ง โดยแบ่งเป็นระดับอย่างชัดเจน จึงทำให้พนักงานสามารถมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพของตัวเองได้ และการที่องค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลไว้อย่างชัดเจน โดยกระบวนการจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อจัดทำแผนก่อน ว่ามีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหนในการที่จะนำมาจัดทำแผน ต่อไปก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 คือการออกแบบแผนพัฒนารายบุคคล โดยจะต้องพิจารณาว่าเป้าหมายคืออะไร สิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาคืออะไร จากนั้นก็มาเลือกเครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาว่าจะใช้วิธีการรูปแบบ หรือเครื่องมือได้มาใช้ในการพัฒนา ต่อมาก็เลือกระยะเวลาหรือช่วงเวลาที่จะพัฒนา จากนั้นก็มาพิจารณาเรื่องทรัพยากรที่ต้องใช่ว่าเราต้องใช้งบประมาณเท่าไหร่ในการพัฒนา หรือจะเป็นในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนา ต่อไปขั้นตอนที่ 3 คือการนำแผนพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาพนักงานจริง ลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 คือการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยจะดำเนินการประเมินตามแผนพัฒนารายบุคคล หลังเสร็จสิ้นการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นอย่างไรบ้าง โดยหัวข้อที่ต้องคำนึงถึงคือ เกณฑ์การประเมินผลต้องชัดเจนเป็นธรรม และเหมาะสม รูปแบบการประเมินผลต้องตรงตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ การประเมินผลต้องไม่ประเมินแบบกลาง ๆ ต้องประเมินไปตามความเป็นจริง เมื่อเราประเมินและเกณฑ์จะนำข้อมูลเพื่อสรุปผลการประเมินต่อไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"ทำเป็น Training Road Map ให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งว่า เมื่อครบ 1 ปี คุณต้องผ่านการอบรมเรื่องอะไรผ่าน แล้วมาผ่านไป 3 ปี คุณต้องอบรมพัฒนาหัวข้ออะไรบ้าง และกรณี

ที่คุณต้องการเลื่อนระดับสู่ตำแหน่งบริหารคุณจะต้องได้รับการอบรมพัฒนาในหลักสูตรใดบ้าง พร้อมมีการทดสอบให้เห็นอีกด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าการที่เราพัฒนาคุณไปแล้วนั้น คุณมีศักยภาพเพิ่มขึ้นโดยมีการวัดจากการทดสอบนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามพี่ยังมองว่าถ้าหากองค์กรสามารถทำแผนพัฒนารายบุคคลให้มันมีความชัดเจน และเหมาะสมได้มันจะดีนะ เพราะมันจะทำให้พนักงานรู้ว่าเค้าต้องพัฒนาอะไรบ้าง หากต้องการก้าวเข้าสู่ผู้สืบทอดต่อไป เป็นการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้อีกด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ผู้ที่เป็น Talent ของบริษัทเท่านั้น เพราะเรามองว่าการที่จะพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลค่อนข้างมีต้นทุนในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็น เวลา งบประมาณต่าง ๆ ที่ล้วนเป็นต้นทุนทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นในการที่จะพัฒนาใครสักคนหนึ่ง เราจะต้องประเมินเค้าก่อนว่าเค้ามีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาจริง ๆ จากนั้นมีคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้แล้วก็นำมาเข้าสู่กระบวนการพัฒนาต่อไป ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่แผนงาน จากนั้นค่อยทำแผนพัฒนากลุ่มบุคคลที่เราเลือกมาว่าจะมีการพัฒนาเค้าอย่างไร ใช้วิธีในการพัฒนาอย่างไร พร้อมทำกำหนดเรื่องระยะเวลาในการพัฒนาให้ชัดเจนไว้ในแผนพัฒนารายบุคคล และต้องมีการพูดคุยร่วมกับระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ที่ได้รับการพัฒนา และฝ่าย HR เพื่อให้ได้รับทราบร่วมกันว่าจะต้องมีการพัฒนาอะไรบ้าง รวมถึงเกณฑ์การประเมินการผ่านเป็นอย่างไร ถึงจะทำให้ก้าวเข้าสู่ผู้สืบทอดได้อย่างสมบูรณ์ อีม แล้วอีกหนึ่งอย่างที่สำคัญเลยนะของการพัฒนาคน ผู้ที่รับการพัฒนาจะต้องโอเคกับการพัฒนาเหล่านั้น และพร้อมที่จะรับการพัฒนา ไม่เช่นนั้นต่อให้ใช้วิธีการรูปแบบไหนก็ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพได้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้สืบทอด ผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคล จะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ข้าราชการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่น ๆเช่น การมอบหมายงานและการหมุนเวียนงาน การโค้ช (Coaching) หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดในการนำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาไปใช้ ซึ่งผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งควรศึกษาและอ่านรายละเอียดอย่างชัดเจน เพื่อให้เข้าใจรายละเอียดทั้งหมดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในบริษัทที่พี่ทำ ก็มีทำบ้าง ไม่ทำบ้าง ซึ่งไม่ได้ทำในทุกตำแหน่งงาน เราจะทำให้กับผู้ที่เป็น Talent ของบริษัทเท่านั้น เพราะเรามองว่าการที่จะพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลค่อนข้างมีต้นทุนในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็น เวลา งบประมาณต่าง ๆ ที่ล้วนเป็นต้นทุนทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นในการที่จะพัฒนาใครสักคนหนึ่ง เราจะต้องประเมินเค้าก่อนว่าเค้ามีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาจริง ๆ จากนั้นมีคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้แล้วก็นำมาเข้าสู่กระบวนการพัฒนาต่อไป ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่แผนงาน” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมันควรทำให้ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนา โดยพี่ขออธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีดังนี้ 1. เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการประเมินผลเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา (Assessment) ว่าผู้ที่จะทำแผนสืบทอดนั้นมีปัญหาอะไร หรือมีข้อควรที่จะได้รับการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติมในส่วนไหน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เป็นต้น โดยการประเมินขีดความสามารถของผู้สืบ แล้วค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชากำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งผู้รับการพัฒนาและใช้เกณฑ์นั้นมาประเมินความสามารถในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ในปัจจุบันมาเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง (gap) ซึ่งหากความรู้ความสามารถ ทักษะ ในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือ “จุดแข็ง” แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั่นคือ “จุดอ่อน” จากนั้นก็สรุปข้อมูลออกมาว่าส่วนไหนที่ต้องได้รับการพัฒนาบ้าง จากนั้นมาที่ขั้นตอนพัดไป 2. มาการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน และเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การมอบหมายโครงการ เป็นต้น และขั้นตอนต่อไปขั้นตอนที่ 3. การนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้นำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงาน จากสิ่งที่ง่ายไปยาก และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

“ถ้าถามพี่นะ องค์กรพี่ไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลแบบชัดเจน แต่พี่สามารถอธิบายได้คร่าว ๆ ว่ามันควรจะทำแบบไหน หรือมีขั้นตอนในการทำอย่างไร มาเริ่มที่ขั้นตอนก่อนเลยว่าขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จะมีขั้นตอนดังนี้ 1 กำหนดหรือวิเคราะห์เป้าหมายการ

พัฒนา คือต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยนำสมรรถนะเข้ามาใช้เป็นตัวกำหนดว่าจะพัฒนาสมรรถนะในด้านใดบ้าง จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และประเมินบุคลากรรายบุคคล โดยดำเนินการประเมินผลผู้สืบทอดนั้นเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมทั้งเป็นการหา Gap เพื่อนำไปค้นหาและออกแบบแนวทางในการพัฒนาต่อไป 3.กำหนดเครื่องมือในการพัฒนา ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนานั้นก็มีหลากหลายให้เลือก แต่ที่เป็นที่นิยมคือ 70:20:10 4.จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จากผลการวิเคราะห์และประเมินความสามารถของบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าความสามารถใดเป็นจุดแข็งที่ต้องเสริมหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาว่าพนักงานของตนนั้นอยู่ในกลุ่มพนักงานใดและเลือกด้านที่จะพัฒนา ไม่เกิน 3 ข้อจากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา ข้อละไม่เกิน 3 เครื่องมือ นอกจากจะกำหนดเครื่องมือแล้วยังต้องกำหนดระยะเวลาการพัฒนาไว้ด้วย 5 ดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น คือการพูดคุยแผนการพัฒนากับบุคลากร หรือที่เรียกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) รวมทั้งโน้มน้าวและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่กำหนดไว้ใน IDP 6. ติดตามประเมินผลการพัฒนา โดยการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังจากผู้บังคับบัญชาและบุคลากรปฏิบัติตาม IDP ที่กำหนดขึ้นแล้ว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากร" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"องค์กรพี่ไม่ได้มีการทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างจริงจัง แต่พี่พอจะอธิบายได้คร่าว ๆ ว่ามันควรจะมีขั้นตอนหรือวิธีการในการดำเนินการอย่างไร ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ดังนี้ โดยเริ่มต้นที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูล กรอบตำแหน่ง สมรรถนะบุคลากร ภาระงานตามตำแหน่ง โดยจะมีประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแผน คือ การกำหนดสิ่งที่ควรพัฒนา และสมรรถนะที่ควรพัฒนาว่าต้องพัฒนาอะไรบ้าง โดยดูจากการประเมินผลว่าหัวข้อไหนได้ในระดับที่ต่ำกว่าที่คาดหวัง 2 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลของผู้สืบทอดว่าจะต้องได้รับการพัฒนาด้านไหนบ้าง จากนั้นก็ให้มาลงในแผนพัฒนารายบุคคล ต่อไป 3 พัฒนาบุคลากร ก็ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่ระบุไว้โดยวิธีหรือรูปแบบในการพัฒนาก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมว่าวิธีใดมีความเหมาะสม 4 ติดตามผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หลังจากพัฒนาเรียบร้อยแล้วก็ต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลว่าศักยภาพของผู้สืบทอดสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

3. สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 สมรรถนะส่วนบุคคล คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคลที่มีมาตั้งแต่เกิด หรือพัฒนาจนเกิดความชำนาญในภายหลัง รวมไปถึงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคลนั้นที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีอีก

3.1.1 ความคิดเชิงบวก

3.1.2 ความคิดสร้างสรรค์

3.1.3 พฤติกรรม

3.1.4 ทัศคติ

3.2 สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐานทั่วไป ที่ตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้นๆ

3.2.1 ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กร

3.3 สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้นๆ

3.3.1 ความรู้ด้านการทำงาน

3.3.2 ทักษะการบริหารคน

3.3.3 ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาทีมที่ดี

3.3.4 ความสามารถในการนำเสนอผลงาน

3.4 สมรรถนะทางด้านธุรกิจ คือ การมีองค์ความรู้ทางด้านธุรกิจขององค์กร

3.4.1 ทักษะ ตลอดจนความสามารถในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรประกอบธุรกิจอยู่ ซึ่งสามารถส่งเสริมให้การทำงานดียิ่งขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4.2 ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์

3.5 สมรรถนะทางด้านการจัดการ คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสุดท้ายที่ขาดไม่ได้เลย

3.5.1 ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

3.5.2 ทักษะการสอนงาน

3.5.3 ประสานงานกับส่วนอื่น

3.5.4 ทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ รวมถึงรู้ถึงลักษณะการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย สามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไว สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจตลอดจนเอาชนะอุปสรรค์ได้ และเป็นที่ปรึกษาทีมที่ดี

3.6.1 ทักษะความเป็นผู้นำ

3.6.2 ทักษะการบริหารงาน

3.6.3 ทักษะการบริหารทีม

3.6.4 มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไว

3.6.5 ทักษะการวางแผนและการติดตามผลงาน

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา ในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“สำหรับเรื่องสมรรถนะ พี่ว่ามันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก ๆ ของการขึ้นเป็นระดับบริหารนะ นอกจากจะต้องมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือในเรื่องของทักษะในการบริหารจัดการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ การวางแผนงานและการติดตามผล การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารทีม การสอนงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้แหละที่พี่กล่าวมาเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาทั้งหมด แต่อาจจะมีรูปแบบหรือวิธีการในการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป เพราะบางสมรรถนะอาจจะต้องมีการใช้วิธีการในการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป ดังนั้นถ้าให้พี่สรุปนะ พี่ว่าสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารคือ สมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“พี่ว่าการพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่งบริหาร สิ่งที่เค้าน่าจะมีอยู่แล้วคือความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในงาน แต่สิ่งที่เค้ายังขาดน่าจะเป็นในเรื่องของสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ต่าง ๆ การแก้ไขปัญหา การนำเสนอผลงาน หรืออื่น ๆ ที่เป็นสมรรถนะในด้านของการบริหาร ซึ่งนี่แหละถือว่าเป็นสิ่งที่ควรพัฒนามากที่สุด เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะทำให้เราต้องเรียนรู้การบริหารคนด้วย ไม่เช่นนั้นหากทำงานไปอาจจะเกิดปัญหาหรือผลกระทบเกี่ยวกับคนได้ การเป็นผู้บริหารจะเก่งแต่เรื่องงานอย่างเดียวไม่ได้ ต้องเก่งในเรื่องของ

การบริหารคนด้วย เพื่อให้สามารถบริหารงาน บริหารคน ให้ทำงานออกมาได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

"พี่คิดว่าการพัฒนาสมรรถนะเป็นเรื่องที่ควรพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะมันพัฒนาได้อย่างครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงทัศนคติต่าง ๆ ด้วย ดังนั้นพี่ว่าการที่เราจะพัฒนาระดับผู้บริหารให้มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งนั้น เราต้องประเมินเข้าก่อนว่าอะไรคือสิ่งที่เค้ายังขาดและควรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการ เช่น ความเป็นผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสอนงาน เป็นต้น ล้วนเป็นสมรรถนะที่ตำแหน่งบริหารต้องมีเพิ่มเติมจากทักษะความรู้ ความสามารถภายในตำแหน่งงานสิ่งเหล่านี้ก็ต้องพัฒนาควบคู่กันไปด้วย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

"อืม ในเรื่องของการวางแผนพัฒนาสมรรถนะเหรอ พี่ขออธิบายให้ฟังแบบเข้าใจง่าย ๆ และเห็นภาพเนอะ โดยจะเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาก่อนว่าเราจะต้องพัฒนาในด้านไหนบ้าง จากนั้นก็ดำเนินการเลือกวิธีการที่จะนำมาพัฒนาซึ่งวิธีการพัฒนาก็มีอยู่หลากหลายรูปแบบด้วยกันขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เมื่อได้รูปแบบแล้ว ก็มาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องที่จะต้องทำการพัฒนา โดยต้องพิจารณาว่าเรื่องใดมีความสำคัญเร่งด่วนจะต้องดำเนินการพัฒนาก่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็วที่สุด และจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคลขึ้นมาและนำแผนนี้ไปพูดคุยกับพนักงานที่ทำแผนพัฒนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนในการพัฒนาต่อไป เมื่อคุยกันแล้วและแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ก็ให้ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่ระบุไว้ จากนั้นขั้นตอนสุดท้ายคือการคิดคามและประเมินความสำเร็จของแผนว่าการที่เราจัดทำมานั้นประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ก็ต้องมาดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไป ให้แผนพัฒนารายบุคคลสำเร็จได้ ดังนั้นสมรรถนะที่คิดว่าจะต้องมีในระดับบริหารคือในเรื่องของการบริหารจัดการทั้งคน ทรัพยากร งบประมาณ รวมทั้งการบริหารงานด้วย คือการที่จะเป็นผู้บริหารได้นั้น ต้องเก่งทั้งงาน เก่งทั้งคน หมายความว่าสามารถทำงานได้อย่างดี และบริหารคนให้คนสามารถทำงานให้ออกมาได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจได้นั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมการพัฒนาตนให้กับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งองค์กรจะต้องมีการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้ามา

ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การเพื่อเป็นการส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และองค์การ เมื่อบุคลากรได้นำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ก็จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน และช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการมีแนวทางในการเรียนรู้และรู้จักตนเองเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งถ้ากล่าวถึงสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาของตำแหน่งระดับบริหาร พี่ขอยกตัวอย่างประมาณนี้นะ 1. สมรรถนะทางด้านธุรกิจ ระดับบริหารต้องมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรประกอบธุรกิจอยู่ ซึ่งสามารถส่งเสริมให้การทำงานดียิ่งขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2.สมรรถนะทางด้านการจัดการ สำคัญมาก ๆ เพราะต้องมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่ขาดไม่ได้เลยเลย คือ 3. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำคือต้องมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ รวมถึงรู้ถึงลักษณะการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย สามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไว สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจตลอดจนเอาชนะอุปสรรค์ได้ และเป็นที่ปรึกษาทีมที่ดีได้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาสำหรับระดับบริหารคือในเรื่องของสมรรถนะด้านการบริหาร เช่น ทักษะภาวะความเป็นผู้นำ ความรู้ด้านการบริหารคน บริหารงาน บริหารกลยุทธ์ ทักษาะการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ เป็นต้น และยังมีทักษะ ความรู้ ความสามรถอีกหลากหลายที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารต่อไป ส่วนวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนานั้นก็มีหลากหลาย ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะที่ผสมผสานรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายจะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น คณะทำงานจึงได้ออกแบบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยครอบคลุมทุกรูปแบบการพัฒนาดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละรายของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

สามารถกำหนดและเลือกรูปการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันได้สอดคล้องและตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"สมรรถนะ หรือทักษะ ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมนั้น ถ้าในตำแหน่งระดับบริหาร จะต้องเป็นเรื่องเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือแม้แต่ทัศนคติ ที่เป็นผู้นำ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสอนงาน ทักษะการบริหารคน เป็นต้น เนี่ยแหละเป็นสมรรถนะสำหรับคนที่จะเป็นผู้บริหารต้องมี ซึ่งในเรื่องรูปแบบหรือวิธีในการพัฒนานั้นก็เป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้สืบทอดให้ดำเนินการเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะ" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"พี่ว่าสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งบริหารนะ มันคือสมรรถนะในด้านของการบริหารจัดการ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสอนงานและการแก้ไขปัญหางานต่าง ๆ ล้วนเป็นทักษะที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องมี และยังมีอีกเรื่องที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงธุรกิจขององค์กรด้วย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารต่อไป" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"พี่คิดว่าสมรรถนะที่ระดับบริหารต้องนี้นั้นจะประกอบไปด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้ค่ะ 1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคลที่มีมาตั้งแต่เกิด หรือพัฒนาจนเกิดความชำนาญในภายหลัง รวมไปถึงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคลนั้นที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีอีกด้วย 2 สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร (Core Competency) คือ การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐานทั่วไป ที่ตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้นๆ 3 สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) คือการมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตรงตามความต้องการหลักของบริษัทซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้นๆ 4 สมรรถนะทางด้านธุรกิจ (Business Competency) คือการมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรประกอบธุรกิจอยู่ ซึ่งสามารถส่งเสริมให้การทำงานดียิ่งขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น 5 สมรรถนะทางด้านการจัดการ (Management Competency) คือการมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหาร

จัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสุดท้ายที่ขาดไม่ได้เลย คือ 6 สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) คือการมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ รวมถึงรู้ถึงลักษณะการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย สามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไว สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจตลอดจนเอาชนะอุปสรรค์ได้ และเป็นที่ปรึกษาทีมที่ดี" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"พี่คิดว่าสมรรถนะที่ผู้สืบทอดควรได้รับการพัฒนามากที่สุด น่าจะเป็น สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทางการบริหาร ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจดการงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้บุคลากรในระดับบริหารนั้นต้องมีความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ศักยภาพเพื่อนากรเปลี่ยนแปลง การสอนงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น นี่แหละเป็นสมรรถนะที่ระดับบริหารควรจะมีมากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านอื่น ๆ ก็จำเป็นเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความรู้ในงาน การบริหารคน บริหารงบประมาณ รวมทั้งการบริหารจัดการเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการดำรงตำแหน่งเป็นผู้สืบทอดในระดับบริหารต่อไปด้วยเช่นกัน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

4. วิธีในการพัฒนาผู้สืบทอด

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า วิธีในการพัฒนาผู้สืบทอดให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารนั้นจะต้องมีการดำเนินการอย่างไร ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลวิธีการพัฒนาผู้สืบทอดได้ดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้สืบทอด ผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคล จะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย ได้แก่

4.1 การสอนงาน

4.2 การเป็นพี่เลี้ยง

4.3 การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ

4.4 การให้คำปรึกษาแนะนำ

4.5 การสับเปลี่ยน โอน ย้ายหน้าที่

4.6 การศึกษาดูงาน

4.7 การการประชุมอชบรมเชิงปฏิบัติการ

4.8 การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

4.9 การนำเสนอผลงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น

4.10 การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน

4.11 การฝึกอบรมในงาน

4.12 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.13 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของวิธีในการพัฒนาผู้สืบทอด ในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“เมื่อเราได้แบบประเมินที่ใช้สำหรับการประเมินบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งงานแล้ว สิ่งที่จะทำต่อไปคือ การพัฒนาผู้สืบทอด ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่รู้ว่าใครเป็นผู้สืบทอด เราก็ต้องมาพัฒนาคนเหล่านี้ โดยการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งของผู้สืบทอด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงการพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดแต่ละคน การพัฒนาและการฝึกอบรมจะแตกต่างกัน การฝึกอบรม แต่สามารถใช้เครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การให้คำปรึกษาแนะนำ หรืออื่น ๆ ที่ทางบริษัทจัดให้ ในขั้นตอนสุดท้าย คือการเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง เมื่อได้ผู้สืบทอดแล้ว จะเข้าสู่ขั้นสุดท้ายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือการนำผู้สืบทอดเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผลประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การพัฒนามันมีหลากหลายรูปแบบ ดังนั้นการที่เราจะพัฒนานั้นต้องเลือกวิธีในการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งในความคิดเห็นพี่ก็จะมีวิธีการพัฒนาอยู่หลายวิธี แต่การพัฒนาจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยในการวางแผนในการพัฒนาจะช่วย คือ การฝึกอบรมในงานหรือการปฏิบัติงานง ซึ่งเน้นประสบการณ์ตรงที่ได้รับเป็นสำคัญในการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และการพัฒนาผู้สืบทอดสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การสับเปลี่ยน โอน ย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งในการที่เราจะเลือกรูปแบบในการพัฒนานั้นอาจจะต้องมีการประชุมพูดคุยร่วมกันระหว่าง HR ผู้บังคับบัญชา และผู้สืบทอด มาหาข้อสรุปในการวางแผนในการพัฒนาร่วมกันรวมถึงเลือกใช้วิธีในการพัฒนา เพื่อจะให้ได้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและส่งเสริมให้พัฒนาผู้สืบทอดได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“การพัฒนามันก็มีหลายหลายวิธีนะ แต่เราอาจจะแบ่งเป็น 2 วิธีหลัก ๆ คือ การฝึกอบรมในงาน On-the-job training มันคือการฝึกปฏิบัติงานลักษณะต่าง ๆ ให้กับพนักงานคนใดคนหนึ่งได้เริ่มต้นทดลองทำงานจริง ผสานกับการเรียนรู้ไปในเวลาเดียวกันเลย ซึ่งจะมีการนำเอาประสบการณ์มาใช้เป็นหัวใจหลักในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน เช่น การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำการมอบหมายโครงการ และอีกแบบคือการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off The Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นความรู้ ความเข้าใจ โดยการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการไม่ใช่การเรียนรู้แบบปฏิบัติงานจริง เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน หรือ การศึกษาดูงาน เป็นต้น สำหรับวิธีการและพัฒนาเราต้องเลือกให้เหมาะสมกับผู้ที่ต้องรับการพัฒนาด้วยเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“วิธีการพัฒนานั้นมันมีวิธีที่จะพัฒนาหลากหลายวิธีมาก ๆ มันขึ้นอยู่ว่าเราจะเลือกวิธีไหนมาพัฒนาให้เกิดผลสูงสุด เช่น การจัดคอร์สฝึกอบรมการจัดคอร์สฝึกอบรม หรือ training เป็นรูปแบบการพัฒนาทักษะที่องค์กรนิยมใช้ ไม่ว่าจะเป็นการเชิญวิทยากรมาฝึกอบรมหรือการซื้อคอร์สออนไลน์ก็เป็นทางเลือกที่สะดวก การจัด workshop การจัด workshop มีข้อดีหลายอย่างทั้งได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ ได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ เมื่อเรียนรู้จบก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานจริงได้ ต่อไปคือการไปสัมมนาดูงาน ใช้การส่งพนักงานไปสัมมนาหรือดูงานนอกจากจะได้ความรู้ใหม่ๆ แล้วยังช่วยเปิดมุมมองให้พนักงานได้ไอเดียใหม่ๆ มาพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นโอกาสในการหาคอนเนคชันในการทำงาน ปัจจุบันงานสัมมนามีหัวข้อหลากหลายให้เลือกเข้าร่วมตามความสนใจทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ โดยหากต้องการประหยัดงบอาจส่งตัวแทนไปเข้าร่วมแล้วมาแชร์ความรู้ที่ได้ให้กับทีมงานเป็นการภายในอีกที ส่วนการพัฒนาในรูปแบบใหม่ ๆ ก็มี เช่น การมีแหล่งเรียนรู้สำหรับค้นคว้าด้วยตัวเอง การทำงานสมัยนี้ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างมาก เพราะความรู้ใหม่ๆ มีการอัปเดตและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นจึงสำคัญมากที่พนักงานจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยไม่ติดขัด สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้เช่น สนับสนุนค่าสมาชิกเว็บไซต์วารสารและบทความวิชาการ สนับสนุนค่าหนังสือ สร้างห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ออนไลน์สำหรับพนักงาน เป็นต้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ผ่านงานที่ได้รับมอบหมายการพัฒนาทักษะที่ได้ผลที่สุดคือการได้ลงมือทำจริงและฝึกอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหากองค์กรต้องการพัฒนาทักษะพนักงานด้านไหน ก็ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนจากการทำงานจริงโดยมอบหมายโปรเจกต์ใหม่ๆ มอบงานที่ท้าทายมากขึ้นหรือทำ job rotation ให้กับพนักงาน เพราะหากยังให้พนักงานรับผิดชอบแต่งานเดิมซ้ำๆ ก็จะทำให้พนักงานขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายและแสวงหาทักษะใหม่ๆ อีกทั้งยังมีในเรื่องของการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับแผนกอื่นหรือ

บุคคลภายนอกการทำงานร่วมกับแผนกอื่นหรือบุคคลภายนอก เช่น เอเจนซี่ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยพัฒนาทักษะ soft skills ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมถึงยังเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถนำประสบการณ์และเทคนิคการทำงานที่ได้มาต่อยอดการทำงานและพัฒนาทักษะต่อไป การทำงานภาคสนามการเปิดโอกาสให้พนักงานออฟฟิศสัมผัสการทำงานภาคสนามบ้างก็จะช่วยเปลี่ยนบรรยากาศการเรียนรู้ สามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจการทำงานหน้างานมากขึ้น เข้าใจพฤติกรรมลูกค้า และนำมาประสบการณ์ที่ได้รับมาคิดต่อยอดพัฒนาสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นได้ ต่อไปการทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ การจะสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จะต้องมีพื้นที่ให้พนักงานได้ลองผิดลองถูก การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ริเริ่มโปรเจกต์ใหม่ๆและทดลองทำด้วยตนเองจะช่วยให้พนักงานมีไฟในการหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมเพื่อทำงานให้สำเร็จ ทั้งยังได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ประสบการณ์ต่างๆ ที่พนักงานได้รับจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตัวเองและนวัตกรรมให้องค์กร สุดท้ายการ Coaching / Mentoring โดยการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ดีในการพัฒนาทักษะพนักงาน โดยจับคู่พนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์มากกว่าให้เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำและสนับสนุนพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า วิธีนี้จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

"การเลือกวิธีในการพัฒนาผู้สืบทอดนั้นจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมว่าจะเลือกวิธีใดในการพัฒนา โดยอย่างที่บริษัทพี่ ก็ไม่ได้มีการวางแผนการพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจนนัก แต่จะมีการพัฒนาในตำแหน่งที่เป็นผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้สืบทอด โดยพี่มีการกำหนดให้เรื่องของการประเมินผลและจัดทำเป็น IDP ออกแบบในเรื่องของวิธีการและรูปแบบในการพัฒนา ซึ่งในแต่ละคนอาจจะใช้วิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็น การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงานโครงการพิเศษ เป็นต้น ซึ่งแน่นอนว่าการพัฒนาจะได้ผลหรือไม่ไม่ได้ขึ้นอยู่แค่บุคคลใด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

"วิธีในการพัฒนาผู้สืบทอด 1. การฝึกอบรม เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการทำงาน หน่วยงานมีการวางแผนส่งพนักงานไปฝึกอบรมความรู้ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ 2. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้งานจากรุ่นพี่หรือคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน 3. การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยเริ่มจากการมีหัวหน้างานเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา แต่เน้นหนักไปที่การให้พนักงานได้เรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง 4. การมอบหมายงานที่สำคัญและติดตามผล เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่งเพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงาน 5.

การนำเสนอผลงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นของพนักงาน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

"สิ่งที่ควรใช้ในการพัฒนาผู้สืบทอดคือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้มีความชัดเจนในการพัฒนาพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งการพัฒนาพนักงานเหล่านี้จะช่วยให้เราสามารถได้พนักงานที่มีคุณภาพในการทำงาน และยังทำให้เห็นพัฒนาการของศักยภาพพนักงานแต่ละคนได้อย่างชัดเจนมายิ่งขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้การเตรียมความพร้อมถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และควรส่งเสริมให้มีการอบรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมกลุ่มคนที่มีแววที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง โดยทางบริษัทเราเรียกคนกลุ่มนี้ว่าดาวเด่น หรือกลุ่ม Talent ซึ่งเราสามารถที่จะรับรู้ว่าใครที่จะเป็นผู้สืบทอดโดยดูข้อมูลจากหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เช่น ข้อมูลจากการประเมินผลประจำปี ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดได้ว่าพนักงานคนไหนที่เหมาะสมที่จะก้าวเข้าสู่การสืบทอด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"วิธีในการพัฒนานั้นมีให้เลือกหลากหลายวิธี ทั้งการอบรม แต่ก็วิธีการพัฒนาที่นอกเหนือจากการอบรม คือ การพัฒนารายบุคคล ซึ่งสามารถดาเนินการได้หลายวิธี แต่ละวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดมีวิธีการ ดังนี้ 1. การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) 2. การสอนงาน (Coaching) 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 4. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) 5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น 6. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) 7. การดูงานนอกสถานที่ 8. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ 9. การมอบหมายงาน 10. การติดตามหัวหน้า 11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 12. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งวิธีการนั้นมีหลากหลายวิธีมากดังนั้นในการที่จะพัฒนาผู้สืบทอดนั้นต้องเลือกวิธีที่มีความเหมาะสมในการพัฒนา และต้องมีการพูดคุยหารือและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้สืบทอด และ HR ในการกำหนดวิธีในการพัฒนา หรืออาจจะเลือกใช้วิธีผสมร่วมกันก็ได้ จากนั้นให้ประเมินผลว่าการพัฒนาด้วยวิธีใดมีประสิทธิภาพสูงสุด" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"วิธีในการพัฒนาผู้สืบทอดมีหลายวิธีนะ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานให้ลองทำ เป็นต้น วิธีการพัฒนาเหล่านี้ขึ้นอยู่กับว่าเราจะพัฒนาเค้าด้านไหนและจะเลือกวิธีการไหนมาพัฒนาเพื่อให้มีความเหมาะสมนั่นเอง ดังนั้นการพัฒนาผู้สืบทอดอาจจะเริ่มด้วยการประชุมพูดคุยกันก่อนและวิเคราะห์วิธีการที่เหมาะสมในการที่จะใช้พัฒนาร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้สืบทอด และ HR" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“วิธีในการพัฒนาผู้สืบทอดมันมีหลายเครื่องมือแล้วแต่เราจำมาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้สืบทอด เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพซึ่งแต่ละเครื่องมือก็มีลักษณะเฉพาะและการนำไปใช้กับบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมภายในองค์กรถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ส่วนวิธรการพัฒนาก็มีดังนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานคือการเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานเป็นโจทย์ในการเรียนรู้อีกทั้งยังต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้สืบทอดองค์และองค์กรเอง การสอนงาน เน้นการอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับผู้สืบทอดด้วยตนเอง พบผู้เชี่ยวชาญ คือการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นการอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับผู้สืบทอด การศึกษาดูงาน คือการเรียนรู้โดยออกไปหาประสบการณ์นอกองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนที่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เน้นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่การพัฒนา ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนและการดำเนินการอย่างมีขั้นตอนเป็นสำคัญ ต่อมา การแลกเปลี่ยนงาน เป็นการแลกเปลี่ยนงานกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากงานใหม่ โดยที่ทั้งสองฝ่ายยินยอมในการแลกเปลี่ยนนั้น ๆ พี่เลี้ยง มีบุคคลคอยดูแลให้คำแนะนำในทุก ๆ เรื่อง การมอบหมายงาน คือ การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

5. การประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอด

จากการเก็บข้อมูลจะพบว่า การประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง จะต้องมีการดำเนินการประเมินเพื่อก่อนเข้ารับตำแหน่ง เพื่อเช็คว่าผู้สืบทอดนั้นมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

5.1 หัวข้อการประเมิน ก่อนที่เราจะประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอดนั้นเราต้องมีการดำเนินการตามวิธีการหรือขั้นตอนดังนี้

5.1.1 ต้องกำหนดหัวข้อให้ชัดเจน วัดได้ชัดเจน เพราะหัวข้อในการประเมินเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวชี้วัดว่าผู้สืบทอดนั้นมีความพร้อมในการเข้าดำรงตำแหน่งระดับบริหารแล้วหรือยัง

5.1.2 ต้องมีการประชุมพูดคุยเพื่อตกลงร่วมกันว่าจะใช้หัวข้อใดในการประเมิน และต้องมีการแจ้งหัวข้อในการประเมินตั้งแต่แรกก่อนการพัฒนาให้ผู้สืบทอดได้รับทราบว่าจะมีการประเมินผลในรูปแบบไหน และหัวข้ออะไรบ้าง

5.2 สร้างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินความพร้อม เพื่อให้มีความชัดเจน และเป็นระบบมากขึ้นควรจัดทำแบบฟอร์มในการประเมินใช้ในการเก็บเป็นข้อมูลหลักฐานในการพิจารณาผลการประเมิน

5.3 วิธีการประเมิน ต้องมีการเลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมถึงจะสามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้

5.3.1 การสังเกตโดยผู้บังคับชา

5.3.2 การทำแบบทดสอบ

5.3.3 การสัมภาษณ์ประเมินความรู้

5.4 ระยะเวลาการประเมิน จะเป็นการระบุไว้เพื่อดำเนินการติดตามผลเป็นระยะ ๆ เพื่อวัดว่าการพัฒนานั้นได้ผลและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง โดยอาจจะมีการระบุระยะเวลาการประเมินผลไว้ดังนี้

5.4.1 การประเมินและติดตามผลทุกเดือน

5.4.2 การประเมินและติดตามผล 2 เดือนครั้ง

5.4.3 การประเมินและติดตามผล 3 เดือนครั้ง

5.5 สรุปผลการประเมิน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการประเมิน เนื่องจากเราจะได้ข้อสรุปว่าจากที่เราได้ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดมาแล้วนั้น ผู้สืบทอดมีศักยภาพและความพร้อมในการดำรงตำแหน่งหรือไม่ ซึ่งในการสรุปผลการประเมินนั้น มีรายละเอียดข้อมูลดังนี้

5.5.1 การเก็บเป็นหลักฐานข้อมูล การที่จะสรุปผลการประเมินได้นั้นต้องมีการเก็บหลักฐานข้อมูลนำมาสรุปผลการประเมินประกอบการพิจารณาร่วมกัน จะทำให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นด้วย

5.5.2 เข้าสู่ตำแหน่งที่ระบุไว้ เมื่อประเมินผลแล้วผ่านตามเป้าหมายที่ระบุ ก็ต้องมีการดำเนินเข้าสู่ตำแหน่งตามที่ได้ตั้งไว้

5.5.3 การประเมินก่อน-หลังการพัฒนา โดยเป็นการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันว่ามีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งต่อไป

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้กล่าวถึงประเด็นของการประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอด ในมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลนั้น พวกเขากล่าวถึงดังต่อไปนี้

“ในเรื่องของการประเมินความพร้อมผู้สืบทอดนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการวัดผลว่าผู้สืบทอดนั้นมีความพร้อมพอที่จะเข้ารับในตำแหน่งระดับบริหาร หรือตำแหน่งว่างอยู่หรือไม่ ดังนั้นในการออกแบบการประเมินผลจึงต้องมีหัวข้อในการวัดที่ชัดเจน และพิสูจน์ได้อย่างแท้จริง ว่าผู้สืบทอดมีการพัฒนาศักยภาพและมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหรือไม่ หากการประเมินมีความชัดเจน วัดได้ ก็จะทำให้เราสามารถชี้วัดได้ว่าผู้สืบทอดที่เราได้มีการเตรียมความพร้อม พัฒนาแล้วนั้นสามารถขึ้นดำรงตำแหน่งระดับบริหารได้จริง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ในเรื่องของการติดตามประเมินผลการพัฒนารายบุคคล ควรมีการทำทุก 6 เดือน โดยให้ปรับใช้แบบประเมินศักยภาพของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนด รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีในการพัฒนาและปรับปรุงตามความเหมาะสม โดยผู้ติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล มีหน้าที่ในการวิเคราะห์ติดตาม และประเมินผลอย่างใกล้ชิด ซึ่งการประเมินจะมีการประเมินโดยคณะกรรมการกลาง ร่วมกับทางหัวหน้างาน โดยประเมินจากเกณฑ์การประเมินด้านอื่น เช่น การทำแบบทดสอบ การสัมภาษณ์ประเมินความรู้ เป็นต้น เมื่อผ่านการประเมินแล้ว ก็จะก้าวสู่กระบวนการขึ้นเป็นผู้สืบทอดต่อไป และสิ่งที่จะทำให้การพัฒนาสำเร็จมันขึ้นอยู่ด้วยกันหลาย ๆ องค์ประกอบนะ แต่องค์ประกอบหลักที่สำคัญคือ ตัวบุคคลที่จะถูกพัฒนาซึ่งถ้าไม่เปิดใจยอมรับการพัฒนา ต่อให้มีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาที่ดีเลิศแค่ไหนก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาคนเหล่านี้ได้ แต่ถ้าบริษัทสามารถสร้างความเข้าใจ สื่อสารให้ชัดเจนตรงประเด็น ให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสืบทอดได้มีความเข้าใจ และเกิดการยอมรับ ก็จะทำให้เราสามารถพัฒนาคนเหล่านี้ได้อย่างไม่อย่าง ต่อไปก็มาดูเรื่องรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาแต่ละคน เนื่องจากคนเราไม่เหมือนกันดังนั้นการพัฒนาก็ย่อมมีความแตกต่างกันได้ สิ่งที่เป็นความท้าทายอย่างยิ่งของการพัฒนาคน คือ ทำอย่างไรให้เค้าสามารถพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มสูงขึ้นได้หรือจะปรับปรุงในส่วนข้อด้อยให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ทางองค์กรควรจะมีแบบประเมินที่ชัดเจนในการประผลและติดตามผล ซึ่งบุคคลที่จะประเมินได้แก่หัวหน้างาน HR และระดับบริหารในตำแหน่งนั้น ๆ โดยการติดตามผลจะมีการประเมินทุก ๆ 3 เดือน 6 เดือน ก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม โดยให้กำหนดและตกลงร่วมกันไว้ตั้งแต่แรก เพื่อติดตามผลการพัฒนาเปลี่ยนอย่างอย่างใกล้ชิด ถ้าการประเมินผลมีประสิทธิภาพมันก็จะทำให้เราสามารถวัดได้เลยว่าผู้สืบทอดที่เราได้มีการพัฒนา หรือเตรียมความพร้อมเค้าในวิธีการและรูปแบบต่าง ๆ นั้น มันประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้สืบทอดมีการพัฒนาได้ตามเป้าที่ตั้งไว้มั๊ย” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“ในองค์กรของพี่ มีการติดตามผลโดยการประเมินจากหัวหน้างาน ด้วยวิธีการประเมินผลประจำปี และวิธีการสังเกตพฤติกรรมของผู้สืบทอดว่ามีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร จากนั้นก็นำมาเก็บเป็นข้อมูลเพื่อนำไว้ใช้สำหรับเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ กับผู้ที่สืบทอดว่าอันไหนที่ผู้สืบทอดทำได้ดีแล้ว และยังมีส่วนไหนที่ยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดได้อย่างเหมาะสม” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ในความคิดเห็นพี่นะ พี่ว่าการเตรียมความพร้อมสำคัญมากๆ เลยนะ เพราะมันเป็นขั้นตอนของการเตรียมคน โดยใช้วิธีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้ผู้สืบทอดมีศักยภาพเพิ่มขึ้นและมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่ง แต่สิ่งสำคัญไม่แพ้กันคือการประเมินผลของการเตรียมความพร้อม เพื่อเป็นการชี้วัดว่าไอ้รูปแบบวิธีการใด ๆ ที่เราทำมาเพื่อพัฒนาให้ผู้สืบทอดมีความพร้อมนั้น มันพร้อมจริง ๆ มั๊ย นอกจากนั้นการที่เราจะประเมินผลได้เราต้องมีการออกแบบวิธีการประเมินว่าจะใช้วิธีการประเมินผลอย่างไรให้สามารถสะท้อนถึงความเป็นจริงได้ ซึ่งการประเมินผลก็มีหลายวิธี เช่น การประเมินจากการเก็บข้อมูลก่อนและหลักการพัฒนาว่ามีพัฒนาการดีขึ้นอยู่ในระดับไหน การสังเกตเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเองที่จะต้องมีการสังเกตทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด การแสดงออกต่าง ๆ ของผู้สืบทอด เพื่อประเมินว่ามีพัฒนาการที่ดีขึ้นจากครั้งก่อนหรือไม่ จากนั้นเราอาจจะมีการเก็บข้อมูลลงแบบฟอร์ม โดยการออกแบบฟอร์มมาเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลการประเมินผลได้อย่างจริงจัง ซึ่งการประเมินผลอาจจะต้องมีการใช้การประเมินเป็นระยะ ๆ หรืออาจจะกำหนดให้ชัดเจนตั้งแต่ก่อนการพัฒนานะ ว่าเราจะมีการประเมินคุณทุก ๆ หนึ่งเดือน หรือทุก ๆ สามเดือน แล้วแต่จะตกลงร่วมกัน แค่นี่ก็จะช่วยให้เราสามารถวัดได้ว่าการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดที่มีศักยภาพขององค์กรเนี่ยประสบความสำหรับหรือไม่” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5)

“พี่คิดว่าการประเมินผลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งเลยนะกับการที่จะวัดว่าผู้สืบทอดที่เรามีการพัฒนาแล้วนั้น มีศักยภาพหรือความพร้อมพอที่จะเข้ารับตำแหน่งระดับบริหารหรือไม่ ดังนั้นการทำแบบประเมินผลจะต้องมีการประชุมพูดคุยเพื่อตกลงร่วมกันว่าจะใช้หัวข้ออะไร เกณฑ์การวัดอย่างไรเพื่อใช้ในการประเมินให้สอดคล้องและเหมาะกับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ และให้สามารถวัดได้ว่าหลังจากผู้สืบทอดได้รับการพัฒนาแล้วนั้น ผู้สืบทอดมีพัฒนาการที่ดีขึ้นจากเดิมหรือไม่ และพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และพร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งระดับบริหารหรือไม่ การประเมินจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ จึงจะถือว่าการประเมินนั้นมีประสิทธิภาพ” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6)

“การประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอดนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องมีการประเมินอยู่แล้ว เนื่องจากต้องเป็นการวัดว่ากระบวนการในการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

สามารถวัดได้อย่างชัดเจน โดยต้องมีการเก็บข้อมูลผลการประเมินก่อนการพัฒนาเตรียมความพร้อม และหลังการพัฒนาเตรียมความพร้อม เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันว่ามีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่" " (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

"การเตรียมความพร้อม เราจะรู้ว่าพร้อมหรือไม่พร้อม แน่นอนว่ามันต้องมีการประเมินผลว่าพร้อมหรือยัง ดังนั้นในเรื่องของการประเมินผลการเตรียมความพร้อมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะเริ่มต้นด้วยการหาข้อตกลงร่วมกันว่าจะมีการประเมินอย่างไร เช่น ก่อนที่จะได้รับการพัฒนาการเตรียมความพร้อมอาจจะต้องมีการประเมินก่อน จากนั้นก็ประเมินผลหลังการเตรียมความพร้อมอีกรอบเพื่อวัดว่าหลังการประเมินผลแล้วมีความพร้อมในเรื่องของศักยภาพหรือไม่ และต้องมีการระบุข้อมูลไว้เป็นหลักฐานด้วย โดยอาจจะเป็นการสร้างแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าหลังได้รับการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมแล้วนั้น ศักยภาพพัฒนาไปได้ตามเป้าหมายที่ระบุหรือไม่ ถ้าสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย ก็สามารถเข้าดำรงตำแหน่งบริหารได้เลย" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 8)

"การประเมินผลเป็นสิ่งที่ต้องทำ เพราะมันจะทำให้เรารู้ว่าการเตรียมความพร้อมของเรานั้นทำไปมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งมันควรเริ่มต้นด้วยการพูดคุยกันเพื่อกำหนดหัวข้อในการประเมินเพื่อเป็นการชี้วัดผลสำเร็จของการพัฒนาผู้สืบทอดว่าสามารถพัฒนาผู้สืบทอดให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และในการประเมินต้องมีการเก็บข้อมูลหลักฐาน อาจจะทำแบบฟอร์มในการประเมินขึ้นมาเพื่อใช้ในการกรอกข้อมูลก็ได้" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

"การประเมินผลความพร้อมของผู้สืบทอดนั้น จะต้องมีการประเมินเพื่อเป็นการวัดผลว่าในการเตรียมความพร้อมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นเราจะต้องมีการทำแบบฟอร์มในการประเมินผลให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดผลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการที่เราจะมีการประเมินผลนั้นก่อนที่จะพัฒนาควรมีการคุยหารือร่วมกันก่อน เพื่อให้ผู้สืบทอดนั้นรู้เป้าหมายก่อนจะได้รู้ว่าต้องพัฒนาให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนวิธีในการประเมินอาจจะใช้วิธีการสังเกต การทำแบบทดสอบหรือการสัมภาษณ์ตัวผู้สืบทอดเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลพิจารณาร่วมกัน" (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

สรุปผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้สรุปได้ว่า แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้สืบทอดระดับบริหารให้มีความพร้อมในการเข้าดำรงตำแหน่ง ซึ่งแนวทางในการดำเนินการดังนี้ 1. การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 2. การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 3. ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอดตำแหน่ง ส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตำแหน่งระดับบริหาร ส่วนอีกประเภท คือ ช่างฝีมือในสายผลิต 4. การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นด้วยการประเมินความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ประเมินในด้านของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และทัศนคติ 5. การพัฒนาผู้สืบทอด เพื่อให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง 6. การประเมินผลผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นการวัดและประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร 7. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งองค์กรจะต้องทำประกาศแต่งตั้ง ซึ่งหลังจากการที่ดำรงตำแหน่ง ก็จะทำให้บุคลากรที่ก้าวสู่ตำแหน่งมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่วนการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อสร้างผู้ที่มาเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งระดับบริหารซึ่งในปัจจุบัน นอกจากนั้นแล้วยังพบวิธีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ด้วยกันดังนี้ คือ 1. การวางแผนเตรียมความพร้อม 2. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น 3. การประเมิน คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง 4. การพัฒนาศักยภาพผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง 5. การประเมินผล เมื่อเตรียมความพร้อมเรียบร้อยแล้วมีอีกส่วนที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์นั่นคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนสืบทอดตำแหน่งซึ่งจะประกอบไปด้วยไปปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2 การสื่อสารที่ชัดเจน ทั่วถึงทั้งองค์กร 3. การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ 4. การตอบสนองและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ 5. ความโปร่งใส่และความยุติธรรม 6. กระบวนการวางแผนไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานเสมอไป 7. วิธีการและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดต้องชัดเจนเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้การจัดทำแผนสืบทอดประสบความสำเร็จได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ใช้กลยุทธ์ปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research strategy) ซึ่ง Moustakas (1994) ได้นำเสนอวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย พัฒนาและปรับปรุง ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นทำความเข้าใจ ในธรรมชาติของผู้ให้ข้อมูล อันนำไปสู่การให้ความหมายจากความเข้าใจในความต้องการและประสบการณ์ของผู้บริหารสายผลิต โดยบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอถึงสรุปผลจากข้อค้นพบ อภิปรายผลและข้อเสนอแนะซึ่งขอนำเสนอดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับบริหารที่ทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร และส่วนที่ 2 บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร จำนวนทั้งหมด 17 ข้อ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอการสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้สืบทอดระดับบริหารในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าการเตรียมความพร้อมกระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร มีขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการดังนี้

1.1 การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยดำเนินการจัดประชุมและแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบไปด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยคณะนี้มีหน้าที่ในการพิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

1.2 การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยมีการระบุรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะกำหนดคุณสมบัติผู้สืบทอด เช่น อายุงาน ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมาจากการที่ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมกันในการกำหนดสมรรถนะและคุณสมบัติ จากนั้นก็นำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดเพื่อหาผู้สืบทอดที่เหมาะสม

1.3 ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอดตำแหน่ง ส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตำแหน่งระดับบริหาร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเข้ามาเป็นผู้บริหารในธุรกิจประเภทนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ ดังนั้นการที่ได้คนภายในองค์กรขึ้นมาเป็นผู้บริหารย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่า การสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร ส่วนอีกประเภท คือ ช่างฝีมือในสายผลิต ซึ่งถือเป็นกำลังหลักขององค์กรที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร เนื่องจากช่างฝีมือที่มีทักษะและความชำนาญการ ต้องเป็นช่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานจึงจะสามารถผลิตชิ้นงานที่มีมูลค่าสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นช่างฝีมือจึงต้องมีผู้สืบทอดในการที่จะมาดำรงตำแหน่ง

1.4 การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นด้วยการประเมินความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ประเมินในด้านของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และทัศนคติ จากนั้นก็ประเมินผลตามรูปแบบที่แต่ละองค์กรมี โดยเป็นการประเมินร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด หรือเป็นดาวเด่นขององค์กร

1.5 การพัฒนาผู้สืบทอด เพื่อให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการที่จะเป็นผู้สืบทอดจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมและศักยภาพที่สามารถปฏิบัติการได้อย่างพร้อม โดยรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาก็จะแตกต่างกันออกไป เนื่องจากบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนานั้นอาจจะมีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ ฯลฯ วิธีการเหล่านี้ล้วนเป็นวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดสามารถที่จะพัฒนาตัวเองได้เพิ่มสูงขึ้น

1.6 การประเมินผลผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นการวัดและประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งระบบหรือวิธีการประเมิน คือ การประเมินจาก

ผลงานที่ปฏิบัติออกมาว่ามีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร การประเมินจากตัวชี้วัดที่ช่วยในการชี้วัดงานที่ทำอยู่ในมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินสมรรถนะ ซึ่งจะสามารถทำให้ชี้วัดได้ว่าบุคลากรคนนี้สามารถที่จะดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดในระดับบริหารได้หรือไม่ ซึ่งการที่มีระบบการประเมินผลที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถวัดคนได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะได้คนที่มีประสิทธิภาพมาทำงานร่วมงานกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป

1.7 การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งองค์กรจะต้องทำประกาศแต่งตั้ง ซึ่งหลังจากการที่ดำรงตำแหน่ง ก็จะทำให้บุคลากรที่ก้าวสู่ตำแหน่งมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. การเตรียมความพร้อมผู้สืบทอด โดยวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่มาเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งระดับบริหารซึ่งในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหาร พบวิธีในการเตรียมความพร้อม มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมินผล และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโต

2.1 การวางแผนเตรียมความพร้อม เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะสืบทอดตำแหน่งให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การเตรียมความพร้อมจะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน โดยมีการตั้งเป้าหมายขององค์กรและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับองค์กร เป้าหมายจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความกระตือรือร้น พากเพียร ทุ่มเท เสียสละ และใช้ความสามารถของตนเองให้มากที่สุด เพื่อให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จ และโอกาสที่แต่ละคนจะมีความเจริญเติบโตในการทำงานจะเป็นไปตามผลงาน จากนั้นต้องวางระบบการสรรหา คัดเลือก การประเมินศักยภาพ การพัฒนาศักยภาพ และการประเมินผล

2.2 การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ ทางการบริหารให้ชัดเจน ได้แก่ สมรรถนะภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การสอนงาน และการมอบหมายงาน และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเชื่อมโยงทิศทางเป้าหมายตลอดจนแผนงานในอนาคตขององค์กร

2.3 การประเมิน คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง เลือกคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ อุทิศตนให้แก่ส่วนรวม มีมนุษย์สัมพันธ์ และต้องคำนึงถึงผู้ที่มีความพร้อมและมีความสนใจที่จะเข้ามาทำงานด้านการบริหารด้วย เนื่องจากหากมีความพร้อมและสนใจด้านนี้แล้วก็จะมีความอดทน มีความพยายามมุ่งมั่นนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 การพัฒนาศักยภาพผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง

- การพัฒนาบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทน ด้วยวิธีการสอนงาน อบรมภายในหรือภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรเข้าไปเป็นผู้บริหารแทนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสอน การอบรม และการฝึกฝนคนในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น การเตรียมความพร้อมบุคลากรแบบเป็นทางการคือการจัดสัมมนา ฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการบริหารที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ การออกไปศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับสายงานตนเองหรือการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้ความสามารถมาพัฒนาองค์กรในอนาคต ส่วนเรื่องการเตรียมความพร้อมอีกด้านหนึ่งซึ่งเราเรียกว่าการเตรียมความพร้อมแบบไม่เป็นทางการนั้น คือการใช้การสอนงานระหว่างการทำงาน หรือการให้คำปรึกษาในงาน การให้คำชี้แนะในสิ่งที่ทีมงานต้องปรับปรุงแก้ไข สอนในสิ่งที่ควรทำเพื่อการพัฒนา การทำงานของแต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น

- การพัฒนาบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทน ด้วยวิธีการที่ท้าทาย การที่ผู้บริหารองค์กรจะทำให้บุคลากรกล้าทำงานที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องท้าทายบุคลากรแต่ละคนในองค์กรให้เกิดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง กล้าที่จะทำงานใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนตนเองและเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายได้ เช่น การมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษที่ไม่เคยทำให้บุคลากรได้ทำ เพื่อเป็นการทดสอบศักยภาพและวัดผลการปฏิบัติงานไปด้วยในตัว ซึ่งงานโครงการที่มอบหมายให้ทำนั้นก็จะเป็นสิ่งท้าทาย ทำให้บุคลากรกล้าและยอมรับกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2.5 การประเมินผลการทำงานของบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต โดยการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด สามารถดูผลงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างทันท่วงที ได้แก่

- การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะต้องก้าวเป็นผู้บริหารด้วยวิธีการตรวจสอบงาน การตรวจสอบงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด สามารถดูงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างทันท่วงทีอีกด้วย

- การประเมินผลการทำงานของบุคลการที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหารด้วยวิธีการแนะนำให้คำปรึกษา เมื่อบุคลากรมีผลงานในการทำงานที่ดีต้องมีการให้กำลังใจ อาจจะเป็นในรูปแบบการยกย่องชมเชิญ และให้ความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ในขณะเดียวกันถ้าบุคลากรทำงานผิดพลาด หรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็ต้องมีการแนะนำหรือตักเตือนให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น โดยความผิดพลาดต่าง ๆ จะเป็นบทเรียนให้กับบุคลากรมีความระมัดระวังละเอียด รอบคอบ มากยิ่งขึ้น

- การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการส่งต่อองค์ความรู้และทักษะในการบริหาร เพื่อให้ไปสร้างคนอื่นต่อ ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาศักยภาพให้ก้าวหน้าขึ้นครบถ้วนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติความรู้ความสามารถ มิติของประสบการณ์ในการทำงาน และมิติของจริยธรรมคุณธรรม รวมถึงส่งเสริมให้สอนคนอื่น ๆ ต่อไปด้วย เมื่อเช่นนี้องค์กรจะประกอบด้วยคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคนใหม่จะถูกสอนและเรียนรู้จากคนเก่า หากต้องออกจากองค์กรไป ก็จะมีผู้ที่สามารถทำงานทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนการส่งเสริมบุคคลภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรมาเป็นผู้บริหารนั้น การนำบุคคลจากภายนอกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรและไม่มีความเข้าใจธรรมชาติการดำเนินงานขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร และทำให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา แต่ข้อดีของการนำบุคคลภายนอนองค์กรมาเป็นผู้บริหารก็คือทำให้มีความคิดใหม่ ๆ เครือข่ายใหม่ ๆ หรือวิธีการจัดการใหม่ ๆ เข้ามาบริหารองค์กร ดังนั้นการจะพิจารณาว่า ควรส่งเสริมบุคคลภายในให้เป็นผู้บริหารหรือนำบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานนั้นอาจจะพิจารณาจากประสิทธิภาพในดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหมดไว้ในขณะนั้นหรือไม่ หากองค์กรมีการเติบโตที่ดีอย่างต่อเนื่อง ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องนำบุคคลภายนอกองค์กรมาเป็นผู้บริหาร แต่หันมาให้โอกาสและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ

3. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานระดับบริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ จาการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่จะเป็นมุมมองในระดับองค์กร เช่น ในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กรต้องมีความชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกกลุ่มได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานและยังมีในเรื่องของนโยบายองค์กร หรือนโยบายผู้บริหารต้องมีการสนับสนุนให้ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งด้วย โดยต้องสนับสนุนในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม เป็นธรรม นอกจากสองเรื่องที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนสืบทอด ยังมีเรื่องของหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอด จะต้องสร้างให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และหลักเกณฑ์ที่กำหนดนั้นจะต้องมีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานระดับบริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ จาการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารมีดังต่อไปนี้

4.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพราะถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนก็ย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

4.2 การสื่อสาร องค์กรจะต้องมีการสื่อสารและประกาศให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วถึงกัน เนื่องจากการสื่อสารนี้เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กร พนักงาน และผู้บริหาร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสร้างความชัดเจน โปร่งใส่ ยุติธรรม แล้วพนักงานย่อมเชื่อใจและเปิดใจให้โอกาสองค์กรได้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

4.3 การได้รับความร่วมมือ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เนื่องจากต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และตัวบุคลากรก็ต้องเปิดใจยอมรับให้ความร่วมมือจึงจะส่งผลให้การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การตอบสนองและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนในการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมองในเรื่องของการตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักด้วยว่าจะสืบทอดตำแหน่งใดที่ทำให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์และสามารถแข่งขันต่อไปได้

4.5 ความโปร่งใส่และความยุติธรรม เนื่องจากเป็นการสรรหาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสืบทอดดังนั้นต้องสร้างความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรยอมรับว่ามีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมจริง ๆ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้สืบทอด

4.6 กระบวนการวางแผนไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานเสมอไป แต่อาจจะเป็นการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีศักยภาพที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบางครั้งในการที่พัฒนาคนที่จะสืบทอดแต่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจจะมีเหตุผลมาจากศักยภาพบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาได้อาจจะต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่านี้ ดังนั้นกระบวนการวางแผนบางครั้งก็ไม่อาจเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานได้ มันขึ้นอยู่กับพนักงานว่าจะสามารถพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมและเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งหรือไม่

4.7 วิธีการและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอด การที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้นั้นปัจจัยหลัก ๆ คือในเรื่องของการที่จัดวิธีการและแนวทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับการพัฒนา ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะใช้รูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างกันออกไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบประเด็นสำคัญสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร 2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น 3) การประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง 4) การพัฒนาผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และ 5) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของอุไร ศรีชมภู และวิษณุ สุมิตสวรรค์ 2562 และการดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้บริหารมี 6 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิธีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง 2) การกำหนดตำแหน่งหลัก 3) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต 4) การประเมิน/คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือประสบการณ์สูง 5) การพัฒนาผู้ทดแทน และ 6) การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโภคางกุล 2562 ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ที่พบว่า กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ 5) ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สราวุธ หลิมไชยกุล, มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์, 2561

2. แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ในอนาคต มีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน ต้องเปิดกว้างให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง การจัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการหรือจำเป็นให้ชัดเจน ต้องเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายขององค์การในอนาคต ซึ่งผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร มิใช่พันธะสัญญาว่า จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เป็นเพียงกระบวนการเตรียมความพร้อมเท่านั้น และกระบวนการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้น องค์การต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ที่ว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้บริหาร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ และผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กองต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนราชการ นอกจากนี้ คณะทำงานต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่า แผนทดแทนตำแหน่งหรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง แต่มิใช่พันธะสัญญาว่า จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และกระบวนการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงผู้สอนแนะงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และต้องอุทิศตนทุ่มเทให้กับการสอนแนะงาน และการจัดทำ แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้นส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สราวุธ หลิมไชยกุล มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์ (2561)

3. ปัญหาการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน คือในเรื่องของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร หรือนโยบายของผู้บริหารที่มีความชัดเจนว่าจะสนับสนุนในเรื่องการการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2556) ได้ระบุถึงปัจจัยที่ทำให้ส่วนราชการไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญ และไม่

สนับสนุนการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งหรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง 2) มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง 3) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม 4) มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง 5) มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งหรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ ซึ่งส่วนราชการอาจพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้ลงทุนไป อาทิ ค่าใช้จ่ายในการใช้แบบทดสอบต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพฯ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของตราวดี อินทรักษ์ 2563

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ที่ทำให้การวางแผนสืบทอดนั้นประสบความสำเร็จ และเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ซึ่งมีปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารมีดังนี้ คือ 1) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพราะถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนก็ย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น 2) การสื่อสารองค์กรจะต้องมีการสื่อสารและประกาศให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วถึงกัน เนื่องจากการสื่อสารนี้เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กร พนักงาน และผู้บริหาร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสร้างความชัดเจน โปร่งใส่ ยุติธรรม แล้วพนักงานย่อมเชื่อใจและเปิดใจให้โอกาสองค์กรได้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น 3) การได้รับความร่วมมือ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เนื่องจากต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และตัวบุคลากรก็ต้องเปิดใจยอมรับให้ความร่วมมือจึงจะส่งผลให้การดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การตอบสนองและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนในการสืบทอดตำแหน่ง จะต้องมองในเรื่องของการตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักด้วยว่าจะสืบทอดตำแหน่งใดที่ทำให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์และสามารถแข่งขันต่อไปได้ 5) ความโปร่งใส่และความยุติธรรม เนื่องจากเป็นการสรรหาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสืบทอดดังนั้นต้องสร้างความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรยอมรับว่ามีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมจริง ๆ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้สืบทอด 6) กระบวนการวางแผนไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานเสมอไป แต่อาจจะเป็นการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีศักยภาพที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบางครั้งในการที่พัฒนาคนที่จะสืบทอดแต่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจจะมีเหตุผลมาจากศักยภาพบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาได้อาจจะต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่านี้ ดังนั้น

กระบวนการวางแผนบางครั้งก็ไม่อาจเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานได้ มันขึ้นอยู่กับพนักงานว่าจะสามารถพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมและเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งหรือไม่ 2) วิธีการและแนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอด การที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้นั้นปัจจัยหลัก ๆ คือในเรื่องของการที่จัดวิธีการและแนวทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับการพัฒนาซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะใช้รูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างกันออกไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน มุ่งมั่น ในการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน จึงต้องสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้เข้าใจชัดเจนถึงทิศทาง เป้าหมายขององค์การในอนาคต

1.2 ในการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์การ ดังนั้นจึงต้องวางแผนการทำงานเป็นระยะ ๆ และติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ถือเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ดังนั้น ต้องสื่อสารให้ทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรทุกคนก้าวเข้ามาในเส้นทางนี้ได้

2.2 การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้น และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคลโดยวิเคราะห์ว่า สมรรถนะบุคคลนั้นอยู่ในระดับใด และทักษะเฉพาะที่จำเป็นด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาและควรใช้วิธีใดในการพัฒนา เช่น การมอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับบุคลากร หรือหน่วยงานต่าง ๆ มอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้มารับ

บริการหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ มอบหมายให้วิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อเสนอแนวทางพัฒนา วิเคราะห์จุดแข็งเพื่อเสนอแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และควรเปิดโอกาสให้ทดลองปฏิบัติงานจริง โดยกำหนดเป็นโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย หรืองานที่กำลังประสบกับปัญหาซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน หรือให้มีระบบพี่เลี้ยง เช่น การดูแลและแนะนำให้คำปรึกษา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และบทบาทการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำหรือส่งเสริมให้เพิ่มเติมความรู้โดยการศึกษาต่อ หรือจัดหลักสูตรฝึกอบรม เช่น Strategic Partnership Management นอกจากนี้ จะต้องมีกระบวนการวิธีการในการติดตามผลหลังการพัฒนาด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบแผนการสืบทอดตำแหน่งแล้ว แต่ยังไม่สามารถระบุได้ว่าแผนดังกล่าวนั้นมีประสิทธิภาพพอที่จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ดังนั้นควรมีการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการการตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการอย่างไร

2. เนื่องจากงานวิจัยที่ทำนี้เป็นงานวิจัยภาคเอกชนซึ่งยังไม่เคยมีการทำแผนสืบทอดตำแหน่งมาก่อน ส่วนภาครัฐบาลนั้นมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่แล้ว ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบแนวทางการสืบทอดผู้บริหารระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนว่ามีการดำเนินการเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง

บรรณานุกรม

ฐิติกร กัลยาณธัมโม และสุภัทรชัย สีสะใบ. (2566). *การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร.* วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์.

อำพร คนซื่อ และจิตภินันท์ ศรีจักรโคตร. (2566). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลโรงพยาบาลธัญญารักษ์สังกัด กรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข.* Journal of Modern Learning Development.

ตราวดี อินทรักษ์. (2563). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขตบริการสุขภาพที่ 11.* สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ และนันทรัตน์ เจริญกุล. (2562). *ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร.* วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

อุไร ศรีชมภู และวิษณุ สุมิตสวรรค์. (2562). *การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น.* วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์.

ธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโภคางกุล. (2562). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร: กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่น.* วารสารวิชาการ Veridian E – Journal, Silpakorn University.

ภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์ และจิรายุ รัตนบวร. (2562). *ผลกระทบของระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์จากธนาคารทหารไทย.* วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม.

สหัสพร ยืนบุญ, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร. (2562). *ผลของโปรแกรมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ที่โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิแห่งหนึ่ง.* พยาบาลสาร.

สราวุธ หลิมไชยกุล, มิ่งขวัญ คงเจริญ, และกัมปนาท บริบูรณ์. (2561). *การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ.* วารสารปัญญาภิวัฒน์.

ชำนาญ เขื่อนแก้ว และจิตภินันท์ ศรีจักรโคตร. (2561). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร*

ทางการพยาบาลของโรงพยาบาลศรีนครินทร์. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ.

ปวีณนุต อุรเคนทร์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร.* งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.

ไสโตง สะรี, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และปราโมทย์ ทองสุข. (2558). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต้องการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนเครือบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการภาคใต้.* วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้.

ปริวัตร เปลี่ยนศิริ และวาสิตา บุญสาธร. (2558). *การพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำชาติพันธุ์ด้วยสุนทรียสาธก.* วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.

วรัฐนี สวนพุฒิ. (2558). *Succession planning เป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ในองค์การ.*

ประสิทธิชัย เดชขำ. (2557). *ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงเพื่อรักษาคนดี คนเก่งไว้ในองค์การ.*

คนึงนิจ อนุโรจน์. (2555). *ความสำคัญของระบบ Succession Planning. วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์.*

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข. (2550). *Succession planning วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก.*

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2552). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ.*

สำนักงาน ก.พ. (2559). *โครงการศึกษาเพื่อทบทวนสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ.*

กระทรวงแรงงาน. (2559). *แผนสืบทอดตำแหน่งทำงานการบริหาร (Succession plan) เข้าถึงได้จาก* https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/hrad_th/c023faf14053 8896f0cc147e6af08360.pdf.

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. (2560). *การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือสายความก้าวหน้า.* เข้าถึงได้จาก http://planning.excise.go.th/knowledge/Career%20 Development.doc.

สายสมร เฉลยกิตติ. (2557). *การวางแผนพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลในอนาคต.* พยาบาลทหารบก 15 (2), 148-154 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2556). *การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ.* เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/career-path-planning-rev25561209.pdf.

สำนักงานข้าราชการและพลเรือน. (2556). *การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.* เข้าถึงได้จาก www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/HR.../hrcham51-5careerpath.pdf.

Dunmade, Emmanuel Olaniyi, Ajayi, Obadare, Grace. O. (2022). *Effective Succession Planning and Employees' Retention in Multi–Trex Integrated Food Plc, Lagos.* Journal of Management and Social Sciences.

Yasmeen Bano, Siti Sarah Omar, and Fadillah Ismail (2022) *Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach.* International Journal of Global Optimization and Its Application.

Dr. Nwafor E. Simon. (2022). *Effective Succession Planning: Panacea to Organisational Growth, Development and Continuity.* African Journal of Management and Business Research.

Rawan Mohammad Yousef Al-Takayneh, Dr. Manoj Kumara N V. (2022). *The Effect Of Succession Planning On The Financial Performance Of Jordanian Telecom Companies.* Journal of Positive School Psychology.

Constance Mruttu, Dr. Elizabeth Nambuswa Makokha. (2022). *Selected Factors Influencing Effective Succession Planning in Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in TransNzoia County, Kenya.* International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities.

Sahar Khan Kakar, Saif UR Rehman. (2021). *Impact of Succession Planning on Sales Force Performance under the Mediation of Human Resource Management Practices in Pakistan.* Research Journal for Societal Issues.

Sheeba Ramola, Prof. Santosh Rangnekar. (2021). *RELATIONSHIP UNDERSTANDING BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL, SUCCESSION PLANNING, AND CAREER DEVELOPMENT.* International Journal of Engineering Technologies and Management Research.

Temitope J. Owolabi and Oluyemi T. Adeosun. (2021). *SUCCESSION PLANNING AND TALENT RETENTION: EVIDENCE FROM THE MANUFACTURING SECTOR IN NIGERIA.* British Journal of Management and Marketing Studies.

Cheryl A Tucker. (2017). *SUCCESSION PLANNING FOR NURSING LEADERS IN A COLLEGE OF NURSING.* ProQuest.

MARY BESS GRIFFITH. (2016). Effective succession planning in nursing: a review of the literature. Journal of Nursing Management.

Adams, T. (2010). Sustaining Great Leadership: Succession Planning for Nonprofit Organizations. Retrieved from First Nonprofit Foundation: http://www. firstnonprofit.org/wp-content/uploads/2014/04/SustainingGreat-Leadership.pdf

Groves, K.S. (2007). *Integrating leadership development and succession planning best Practices*. Journal of Management Development, Vol. 26 No. 3, pp. 239-260. https://doi.org/10.1108/02621710710732146

Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). *High-Impact Succession Management. Bersin & Associates*

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th ed.). New York: American Management Association.*

Gilbert S. Arrieta, Caridad N. Barrameda, I Ketut Sudarsana. (2022). *A SUCCESSION PLANNING MODEL FOR ACADEMIC HEADS.* JURNAL PENJAMINAN MUTU.

Yasmeen Bano, Siti Sarah Omar, and Fadillah Ismail. (2022). *Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach.* International Journal of Global Optimization and Its Application.

Christopher M. Parfitt. (2017). *Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership.* ICPEL Education Leadership Review.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๗/๖๔๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๗ เมษายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เขมญา คินิมาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงงานนิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวอารียา อ่ำอินทร์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๔๙๒๐๖๒๗ นิสิตหลักสูตรการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงงานนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๑๕๐๔๕๐๒ หรือที่ E-mail: 64920627@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๗, ๗๐๕, ๗๐๑
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๗/๖๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๗ เมษายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานกรรมการหอการค้าจังหวัดชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงงานนิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวอารียา อ่ำอินทร์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๔๙๒๐๖๒๗ นิสิตหลักสูตรการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงงานนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ดร.ภัฏฐกรณ์ วรายนต์พินิจ กรรมการหอการค้าจังหวัดชลบุรี เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญ ดร.ภัฏฐกรณ์ วรายนต์พินิจ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๑๕๐๔๕๐๒ หรือที่ E-mail: 64920627@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน ดร.ภัฏฐกรณ์ วรายนต์พินิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๗, ๗๐๕, ๗๐๑
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๗/๖๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๗ เมษายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ (ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาบุคคล มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงงานนิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวอารียา อ่ำอินทร์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๔๙๒๐๖๒๗ นิสิตหลักสูตรการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงงานนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๑๕๐๔๕๐๒ หรือที่ E-mail: 64920627@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๗, ๗๐๕, ๗๐๑
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๓๗/๖๔๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๗ เมษายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานกรรมการบริษัท

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงงานนิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวอารียา อำอินทร์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๔๙๒๐๖๒๗ นิสิตหลักสูตรการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงงานนิพนธ์เรื่อง "แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน ได้แก่

๑. ศาสตราจารย์ ดร. Managing Director Corporate Sustainable Growth

๒. Head of Training and Development Department

เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๑๕๐๔๕๐๒ หรือที่ E-mail: 64920627@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๗, ๗๐๕, ๗๐๑
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ภาคผนวก ข

ร่างแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ร่างแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

คำถามการวิจัย

1. แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

1. อยากทราบว่าท่านมีแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
2. ท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารตำแหน่งใดบ้าง เพราะเหตุใด
3. ท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร
4. ท่านมีการคัดเลือกผู้สืบทอดอย่างไรบ้าง
5. ท่านมีการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร
6. ท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร
7. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแน่งระดับบริหารคืออะไร
8. ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร คืออะไร
9. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระดับบริหาร มีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร
10. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีแนวทางในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
11. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
12. ท่านคิดว่าถ้าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะมีประโยชน์อย่างไรบ้างต่อองค์กร

2. การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

13. ท่านมีวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
14. ในองค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างไรบ้าง

(สำเนา)

15. สมรรถนะ (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือทัศนคติ) ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารมีอะไรบ้าง

16. ในการพัฒนาผู้สืบทอดมีวิธีในการพัฒนาการอย่างไร

17. ในการเตรียมความพร้อมมีการประเมินผลอย่างไรเพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่มีศักยภาพในการดำรงตำแหน่งระดับบริหาร

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

Interview Template for Developing an Interview Guide

Research Topic: แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

Research Questions คำถามต่อการวิจัย	Research Objectives วัตถุประสงค์การวิจัย	Literature Review การทบทวนวรรณกรรม, ทฤษฎี, งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	Expected Information from Participants ข้อมูลที่คาดหวังจากผู้ให้ข้อมูล	Interview Questions as Guided by Patton (2002) การสัมภาษณ์ (โดยใช้ P104)	Selected Interview Questions คำถามที่เราเลือกมาจากช่องก่อนหน้า	Reasons to Select the Questions เหตุผลที่เราเลือก
Research Question 1						
1.แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร	1.เพื่อนำเสนอแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร	1.การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 2.องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	1.ได้รับแนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร	1.องค์กรของท่านมีแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร 2.ปัจจุบันองค์กรของท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารตำแหน่งใดบ้าง เพราะเหตุใด 3.องค์กรของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร 4.องค์กรของท่านมีการคัดเลือกผู้สืบทอดอย่างไรบ้าง 5.องค์กรของท่านมีการวางแผนพัฒนาในการพัฒนาผู้สืบทอด	1.องค์กรของท่านมีแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร 2.ปัจจุบันองค์กรของท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารตำแหน่งใดบ้าง เพราะเหตุใด 3.องค์กรของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร 4.องค์กรของท่านมีการคัดเลือกผู้สืบทอดอย่างไรบ้าง 5.องค์กรของท่านมีการวางแผนพัฒนาในการพัฒนาผู้สืบทอด	1.ทราบแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 2.ทราบตำแหน่งที่ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 3.รู้วิธีการในการคัดเลือก หลักเกณฑ์คุณสมบัติผู้สืบทอด 4.ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 5.ได้แนวทางการวางแผนสืบทอด

(ต่อ)

Research Questions คำถามต่อการวิจัย	Research Objectives วัตถุประสงค์การวิจัย	Literature Review การทบทวนวรรณกรรม, ทฤษฎี, งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	Expected Information from Participants ข้อมูลที่คาดหวังจากผู้ให้ข้อมูล	Interview Questions as Guided by Patton (2002) การสัมภาษณ์ (โดยใช้ P104)	Selected Interview Questions คำถามที่เราเลือกมาจากช่องก่อนหน้า	Reasons to Select the Questions เหตุผลที่เราเลือก
				อย่างไร 6.องค์กรของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร 7.ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแน่งระดับบริหารคืออะไร 8.ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร คืออะไร 9.ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระดับบริหาร มีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร 10.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบหรือไม่อย่างไร	อย่างไร 6.องค์กรของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร 7.ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแน่งระดับบริหารคืออะไร 8.ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร คืออะไร 9.ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระดับบริหาร มีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร 10.ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบหรือไม่อย่างไร	ตำแหน่ง 6.ทราบแนวทางในการประเมินผลผู้สืบทอด 7.ได้รู้ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งรวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา

(ต่อ)

Research Questions คำถามต่อการวิจัย	Research Objectives วัตถุประสงค์การวิจัย	Literature Review การทบทวนวรรณกรรม, ทฤษฎี, งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	Expected Information from Participants ข้อมูลที่คาดหวังจากผู้ให้ข้อมูล	Interview Questions as Guided by Patton (2002) การสัมภาษณ์ (โดยใช้ P104)	Selected Interview Questions คำถามที่เราเลือกมาจากช่องก่อนหน้า	Reasons to Select the Questions เหตุผลที่เราเลือก
Research Question 2						
1.การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร	1.เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร	1.กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	1.ได้รับทราบข้อมูลการเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร	1.องค์กรท่านมีวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร 2.ในองค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กลุ่มใดบ้าง 3.สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารมีอะไรบ้าง 4.ในการพัฒนาผู้สืบทอดมีวิธีในการพัฒนาการอย่างไร 5.ในการเตรียมความพร้อมมีการประเมินผลอย่างไรเพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่มีศักยภาพในการดำรงตำแหน่งระดับบริหาร	1.องค์กรท่านมีวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร 2.ในองค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กลุ่มใดบ้าง 3.สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารมีอะไรบ้าง 4.ในการพัฒนาผู้สืบทอดมีวิธีในการพัฒนาการอย่างไร 5.ในการเตรียมความพร้อมมีการประเมินผลอย่างไรเพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่มีศักยภาพในการดำรงตำแหน่งระดับบริหาร	1.ทราบการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง 2.ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งระดับบริหาร 3.ทราบถึงวิธีการในการพัฒนาผู้สืบทอดเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร

(ต่อ)

(สำเนา)

สรุปผลการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

หัวข้อการวิจัย แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร
Guidelines for conducting the succession plan and preparation of entering management positions of potential employees in one gem and jewelry manufacturing company in Bangkok

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content validity) ความสอดคล้องโดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จำนวน 5 ท่าน

คำถามวิจัย

1. แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

2. การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

คำถามการวิจัย	**ผู้ทรงคุณวุฒิ**				
	คนที่ 1	**คนที่ 2**	**คนที่ 3**	**คนที่ 4**	**คนที่ 5**
1. แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร					
1. ท่านมีแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
2. ท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารตำแหน่งใดบ้าง เพราะเหตุใด	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
3. ท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง

ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร					
4. ท่านมีการคัดเลือกผู้สืบทอดอย่างไรบ้าง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ
5. ท่านมีการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
6. ท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
7. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารคืออะไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
8. ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร คืออะไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
9. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระดับบริหาร มีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
10. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีแนวทางในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
11. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
12. ท่านคิดว่าถ้าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะมีประโยชน์อย่างไรบ้างต่อองค์กร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ
2. การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพใน					

บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร					
1. ท่านมีวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
2. ในองค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างไรบ้าง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ
3. สมรรถนะ (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือทัศนคติ) ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารมีอะไรบ้าง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
4. ในการพัฒนาผู้สืบทอดมีวิธีในการพัฒนาอย่างไร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
5. ในการเตรียมความพร้อมมีการประเมินผลอย่างไรเพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่มีศักยภาพในการดำรงตำแหน่งระดับบริหาร	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

1. คำถามข้อ 9 ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระดับบริหาร มีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร และ ข้อ 12 ท่านคิดว่าถ้าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะมีประโยชน์อย่างไรบ้างต่อองค์กร มีความคล้ายกัน อาจจะนำมารวมเป็นข้อเดียวกันได้ เช่น สำคัญอย่างไร นำไปสู่ประโยชน์อะไร
2. ปรับคำถามข้อที่ 4 ท่านมีกระบวนการ/วิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดอย่างไร
3. คำถามข้อ 2 ในองค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างไรบ้าง ข้อนี้อาจจะเป็นการนำคำตอบจากข้อ 1 ท่านมีวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไรมาถามต่อว่าเป็นอย่างไร เพราะไม่แน่ใจว่ามีการจัดทำแผน IDP หรือไม่

(สำเนา)

สำเนา

ที่ IRB4-184/2566

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HU182/2566

โครงการวิจัยเรื่อง : แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวอารียา อ่ำอินทร์

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์) : อาจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

วิธีพิจารณา : ☑ Exemption Determination ☐ Expedited Reviews ☐ Full Board

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภยันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 1 วันที่ 14 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566
2. โครงการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ 1 วันที่ 14 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 13 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566
4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 13 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566
5. แบบเก็บรวมรวบข้อมูล เช่น แบบบันทึกข้อมูล (Data Collection Form)
แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉบับที่ 1 วันที่ 14 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2566
6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -

วันที่รับรอง : วันที่ 11 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566
วันที่หมดอายุ : วันที่ 11 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567

ลงนาม *นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ*

(สำเนา)

สำเนา

(นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ชุดที่ 4 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)

**** หมายเหตุ การรับรองนี้มีรายละเอียดตามที่ระบุไว้ด้านหลังเอกสารรับรอง ****

(สำเนา)

สำเนา

ผู้วิจัยทุกท่านที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยใช้เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Participant Information Sheet) (AF 06-02), เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form) (AF 06-03), แบบสัมภาษณ์ และ/หรือแบบสอบถาม รวมถึงเอกสารอื่น ๆ เช่น ใบประชาสัมพันธ์ หรือประกาศเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ เป็นต้น
ที่ผ่านการรับรองและประทับตราจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา แล้วเท่านั้น
2. ผู้วิจัยมีหน้าที่ส่งแบบรายงานความก้าวหน้าของการวิจัย (Progress Report Form) (AF 09-01) ต่อคณะกรรมการฯ ตามเวลาที่กำหนดหรือเมื่อได้รับการร้องขอ
3. การรับรองโครงการวิจัยของคณะกรรมการฯ มีกำหนด 1 ปี หลังจากวันที่คณะกรรมการฯ มีมติให้การรับรอง หากการวิจัยไม่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยสามารถยื่นขอต่ออายุการรับรองโครงการวิจัยอย่างน้อย 30 วัน ก่อนวันหมดอายุตามที่กำหนดไว้ในเอกสารับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
4. หากมีการแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย เช่น เปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/ เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัย การแก้ไขหรือเพิ่มเติมวิธีดำเนินการวิจัย การแก้ไขการสะกดคำ เป็นต้น ผู้วิจัยจะต้องยื่นขอแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย
โดยส่งแบบรายงานการแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย (Amendment Form) (AF 08-01) ต่อคณะกรรมการฯ
โดยอ้างอิงรหัสโครงการวิจัยที่ได้รับไว้ และต้องระบุรายละเอียดให้ชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ในกรณีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/
เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัยท่านใหม่ให้แนบประวัติมาด้วย
5. ผู้วิจัยมีหน้าที่รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ชนิดร้ายแรงที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย
ภายในระยะเวลาที่กำหนดในวิธีดำเนินการมาตรฐาน (Standard Operating Procedures, SOPs) ให้แก่คณะกรรมการฯ ตามแบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ชนิดร้ายแรง (Serious Adverse Event (SAE) Report Form) (AF 10-01)
6. ผู้วิจัยมีหน้าที่รายงานให้คณะกรรมการฯ ทราบ เมื่อมีการยุติโครงการวิจัยก่อนกำหนด
หรือการระงับโครงการวิจัยโดยผู้วิจัยหรือผู้สนับสนุนทุนวิจัย
พร้อมทั้งคำอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษรโดยละเอียดถึงสาเหตุของการยุติหรือระงับโครงการวิจัย
ตามแบบรายงานการยุติโครงการวิจัยก่อนกำหนด (Study Termination Memorandum) (AF 12-01)
7. ผู้วิจัยมีหน้าที่ส่งแบบรายงานการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด (Non-compliance / Protocol Deviation / Protocol Violation Report) (AF 13-01) ให้คณะกรรมการฯ และผู้สนับสนุนทันทีที่ตรวจพบ
หรือได้รับรายงานว่ามีการปฏิบัติที่ไม่ตรงกับขั้นตอนที่ระบุไว้ในโครงการวิจัย หรือข้อ กำหนดของคณะกรรมการฯ
8. เมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัย ผู้วิจัยมีหน้าที่ส่งแบบรายงานสรุปผลการวิจัย (Final Report) (AF 11-01) ให้คณะกรรมการฯ ทราบ ภายใน 30 วัน หลังจากสิ้นสุดการดำเนินการวิจัย

(สำเนา)

AF 06-01

แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

1. รหัสโครงการวิจัย : G-HU182/2566

1.1 ชื่อโครงการวิจัย (ไทย)

แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.2 ชื่อโครงการวิจัย (อังกฤษ)

Guidelines for conducting the succession plan and preparation of entering management positions of potential employees in one gem and jewelry manufacturing company in Bangkok

2. คณะผู้วิจัย

2.1 หัวหน้าโครงการวิจัย

ชื่อ - นามสกุล นางสาวอารียา อ่ำอินทร์ รหัสนิสิต 64920627

หน่วยงานที่สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โทรศัพท์ 0871504502 E-mail 64920627@go.buu.ac.th

2.2 อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์)

ชื่อ - นามสกุล อาจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา ตำแหน่งทางวิชาการ -

หน่วยงานที่สังกัด คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0813495935 E-mail paratchanun@go.buu.ac.th

3. โครงการวิจัยมีเนื้อหาในกลุ่มสาขาใด

☐ กลุ่มคลินิก/วิทยาศาสตร์สุขภาพ/วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

☑ กลุ่มมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์

4. วัตถุประสงค์ของการขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ครั้งนี้เพื่อ

ดำเนินโครงการวิจัยให้เป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนโครงการวิจัยจาก

แหล่งทุน : อื่นๆ

ทุน : ทุนส่วนตัว

ปีงบประมาณ : 2566

จำนวนเงิน 3,600.00 บาท

ประกอบการดำเนินงาน

(สำเนา)

AF 06-01

☐ สารนิพนธ์
☑ งานนิพนธ์
☐ วิทยานิพนธ์
☐ ดุษฎีนิพนธ์

ส่วนที่ 2 หลักฐานแนบประกอบการพิจารณา

☑ 1. โครงการวิจัยที่ผ่านการสอบเค้าโครงวิจัย (ภาษาไทย และ/หรือ ภาษาอังกฤษ)
ฉบับที่ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบเค้าโครงวิจัยเรียบร้อยแล้ว

☑ 2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Participant Information Sheet) (AF 06-02/v2.1)
- หากนิสิตขอยกเว้นการใช้เอกสารชี้แจงฯ ไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตาม
ขอให้นิสิตระบุเหตุผลทางวิชาการในการขอยกเว้น
โดยแนบไฟล์เอกสารที่มีรายละเอียดของการขอยกเว้นดังกล่าวในรูปแบบไฟล์ PDF

☑ 3. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form) (AF 06-03/v2.1)
- หากนิสิตขอยกเว้นการใช้เอกสารแสดงความยินยอมฯ ไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตาม
ขอให้นิสิตระบุเหตุผลทางวิชาการในการขอยกเว้น
โดยแนบไฟล์เอกสารที่มีรายละเอียดของการขอยกเว้นดังกล่าวในรูปแบบไฟล์ PDF

☑ 4. แบบเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบบันทึกข้อมูล (Data Collection Form) แบบสอบถามหรือ
สัมภาษณ์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- หากโครงการวิจัยนั้นไม่มีแบบเก็บรวบรวมข้อมูล ขอให้นิสิตระบุเหตุผลทางวิชาการ
โดยแนบไฟล์เอกสารที่มีรายละเอียดดังกล่าวในรูปแบบไฟล์ PDF

☑ 5. เอกสารสรุปผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) ที่ใช้ในงานวิจัย
จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ เอกสารสรุปผลความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)
- ในกรณีที่นิสิตออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเอง โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม
ให้นิสิตแนบเอกสารรับรองการตรวจคุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ ยกเว้น
เครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่ม แบบสังเกตพฤติกรรม หรือ
เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพอื่น ๆ
นิสิตไม่ต้องแนบเอกสารรับรองการตรวจคุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ
โดยไม่จำเป็นต้องมีผลการทดลองใช้เครื่องมือมาก่อน (Try out)

☑ 6. หลักฐานการสอบผ่านเค้าโครง งานนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์
ที่ผ่านการลงนามจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว

☐ 7. เอกสารรายละเอียดของเครื่องมือการวิจัย เช่น คู่มือ หรือ โปรแกรมการฝึกอบรม หรือ
โปรแกรมการทดลอง หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

☐ 8. เอกสารอื่นๆ เช่น หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล/ ใบประชาสัมพันธ์/ ประกาศเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ
ฯลฯ (ถ้ามี)

☑ 9. แบบแสดงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) (AF 06-04/v2.1) ของนิสิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและคณะกรรมการสอบเค้าโครงงานนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์/
ดุษฎีนิพนธ์ ทุกท่าน

(สำเนา)

AF 06-01

☑ 10. หลักฐานการผ่านการอบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากหน่วยงานต่าง ๆ ของนิสิต อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เช่น การอบรมหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Human Subject Protection Course) หรือ การอบรมหลักสูตรแนวทางการดำเนินการวิจัยทางคลินิกที่ดี (Basic Good Clinical Practice (GCP) Training Course) เป็นต้น
- สามารถเข้ารับการอบรมแบบออนไลน์ได้ที่ http://research.buu.ac.th/web2019/?page_id=898

☐ 11. สำเนาใบรับรองจริยธรรมจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย (ถ้ามี)

☐ 12. เอกสารประกัน (Insurance) ถ้าเป็นโครงการวิจัยของบริษัทเอกชน (ถ้ามี)

☐ 13. เอกสารที่มีการรับรองการวิจัยในประเทศ หรือหน่วยงานอื่นอยู่แล้ว (ถ้ามี)

☑ 14. หลักฐานการจ่ายค่าธรรมเนียมการยื่นขอพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
- หากผู้วิจัยต้องจ่ายค่าธรรมเนียม ขอให้ผู้วิจัยแนบหลักฐานการจ่ายค่าธรรมเนียม เพิ่มเติม

☑ 15. แบบฟอร์มการชำระเงินค่าธรรมเนียมการยื่นเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา (BUU - IRB Payment)
- สามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ที่ http://research.buu.ac.th/web2019/?page_id=3506

☐ 16. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา (AF 06-01.2/v2.1)
- แนบเอกสารฉบับนี้ **ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถกรอกข้อมูลในระบบได้ครบถ้วน**

☐ 17. แบบบันทึกการแก้ไขเอกสารหลังการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา (AF 06-09/v2.1)
- แนบเอกสารภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้รับผลการพิจารณาทุกประเภทโครงการวิจัย (Exemption, Expedited และ Full Board) จากคณะกรรมการฯ เรียบร้อยแล้ว

☐ 18. ใบเสร็จรับเงิน ฉบับสมบูรณ์ (ผู้วิจัยไม่ต้องแนบ)

☐ 19. แบบรายงานการแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย (Amendment Form) (AF 08-01)

☑ 20. ประวัติความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการวิจัย (Curriculum Vitae) ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ลงนามและระบุวันที่เรียบร้อยแล้ว

☐ 21. หลักฐานรับรองการแปลภาษา (ถ้ามี)
- แนบเอกสารฉบับนี้เพิ่มเติม ในกรณีที่มีการแปลเอกสารเป็นภาษาอื่น ๆ (ยกเว้นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

ส่วนที่ 3 รายละเอียดของโครงการวิจัย

(สำเนา)

AF 06-01

1. กรณีโครงงานวิจัยที่เสนอขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัยที่แบ่งเป็นระยะรวมทั้งสิ้น 1 ระยะ

2. การขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ครั้งนี้ ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยระยะที่ 1 ของโครงการ

3. วัตถุประสงค์การวิจัยในระยะที่ขอรับรอง

1.
เพื่อนำเสนอแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

2.
เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

4. ผู้เข้ารวมโครงการวิจัย (Participants) หรือกลุ่มตัวอย่าง (Samples / Subjects) :
กรุณาระบุรายละเอียดของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยว่าเป็นใคร จำนวนกี่คน คำนวณหรือกำหนดมาอย่างไร และสถานที่ที่เก็บข้อมูลที่ใด หากศึกษาหลายสถานที่ระบุด้วยว่าที่ละกี่คน
ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้คือ
ผู้บริหารของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมด 12 คน
1. ผู้เข้าร่วมโครงการสำหรับการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured Interview) คือ
ผู้บริหารของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมด 12 คน
2. การคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลจำนวน 12 คนนั้น ผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) โดยเริ่มจากการตั้งเกณฑ์ในการเลือก
ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียด ดังนี้
1. เป็นผู้บริหาร
- ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย) จำนวน 3 คน
- ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน) จำนวน 6 คน
- ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก) จำนวน 3 คน
2. อายุงาน 3 ขึ้นไป
3. ตัดสินใจและยินยอมให้ความร่วมมือในการทำการวิจัยในครั้งนี้
เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้กรณีศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา (Phenomenological research strategy) จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการจึงไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) ผู้วิจัยจะใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)
หากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยไม่เพียงพอ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจนกว่าจะอิ่มตัว โดยไม่มากไปกว่าจำนวนที่ขอไว้ 10% ของพนักงานแต่ละระดับ

3.
โดยผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดเป็นผู้บริหารของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจัง

(สำเนา)

หวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้คุณให้โทษต่อผู้เข้าร่วมโครงการ
อีกทั้งผู้วิจัยเป็นผู้ทำการนัดหมาย และสัมภาษณ์เอง
ซึ่งในการสัมภาษณ์ดังกล่าวผู้วิจัยจะไม่มีการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลอันจะนำไปสู่การระบุตัวตนของผู้เข้าร่วมโครงการได้
4. สถานที่ดำเนินการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้เข้าร่วมโครงการ
หรือจะเก็บข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ ด้วยโปรแกรมระบบออนไลน์เช่น Zoom Meting, Microsoft team หรือ
Google Meet ซึ่งขึ้นอยู่กับเข้าร่วมโครงการว่าสะดวกช่องทางไหน
และจะใช้เวลาหลังเลิกงานหรือเวลาที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยสะดวกและรู้สึกปลอดภัยในการให้ข้อมูล
5. การได้มาซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย / กลุ่มตัวอย่าง : กรุณาระบุรายละเอียดวิธีที่จะใช้เพื่อเข้าถึงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย / กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งเกณฑ์การคัดเข้า - คัดออก โดยละเอียด
ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (การวิจัยเชิงคุณภาพ) ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการให้ทางผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ระบุ
ผู้ให้ข้อมูลโดยเป็นผู้บริหารฝ่ายผลิตที่เป็นกระบวนการหลักของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ประสานงานของบริษัทฯ
ได้พูดคุยเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ไว้เบื้องต้นในการที่จะเลือกติดต่อกับผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อเป็นการประกันคุณภาพข้อมูลในเบื้องต้นที่ผู้วิจัยต้องการ
ว่าผู้ให้ขอมูลจะสามารถให้ข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกและประสบการณ์ให้แก่ผู้วิจัยได้

โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)
ผู้วิจัยทำการติดต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลตามที่กำหนดเพื่ออธิบายถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ
และขั้นตอนในการเก็บข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ตัดสินใจก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้
และติดต่อกลับกลุ่มผู้ตัดสินใจเข้ารวมโครงการผ่านช่องทางโทรศัพท์ อีเมลล์ หรือช่องทาง LINE
ซึ่งผู้เข้าร่วมงานวิจัยในครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลไว้ เพื่อทำการนัดหมายวัน เวลา และช่องทางสัมภาษณ์กับผู้เข้าร่วมโครงการ
จำนวน 12 คน ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ผู้วิจัยส่งอีเมลล์และโทรศัพท์ติดต่อกับผู้เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะแจ้งวัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีวิจัย ประโยชน์
ความเสี่ยงและรายละเอียดเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล
รวมถึงความมีอิสระในการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิที่จะสมัครใจหรือปฏิเสะการเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้

เกณฑ์การรับเข้า คือ เพื่อให้ได้รับข้อมูลของการวิจัยที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อ
ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการ คือ
1. ผู้บริหารสายผลิตของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร
ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย) ระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน) และระดับต้น (หัวหน้าแผนก)
2. มีอายุงาน 3 ปี ขึ้นไป
3.มีความสมัครใจที่จะเข้าร่วมโครงการและยินยอมให้ความร่วมมือในการทำวิจัยในครั้งนี้

เกณฑ์การคัดออก คือ ในการคัดผู้ให้ข้อมูลออกนั้น
หากผู้วิจัยทราบว่าผู้ให้ข้อมูลนั้นไม่สะดวกในการให้ข้อมูลด้วยการตอบกลับการให้ข้อมูล

(สำเนา)

AF 06-01

หรือแม้กระทั่งก่อนการเริ่มให้ข้อมูล พบว่าผู้ให้ข้อมูลเกิดความไม่สะดวกก่อนหรือระหว่างสัมภาษณ์ใด ๆ
และหากผู้เข้ารวมโครงการต้องการที่จะถอนตัวก็สามารถทำได้ตลอดเวลา
หรือหากผู้เข้ารวมโครงการต้องการยกเลิกไม่รวมโครงการไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามสามารถที่จะยกเลิกได้ตลอดเวลาโดย
ไม่มีข้อผูกมัดหรือผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมโครงการ และไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลงานใด ๆ ทั้งสิ้น
6. กรุณาระบุวิธีดำเนินการวิจัย และกระบวนการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารวมโครงการวิจัย /
กลุ่มตัวอย่างโดยละเอียด (หากเป็นการทดลองให้ระบุกิจกรรมการทดลองอย่างละเอียดของทุกกลุ่ม)
1. ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการสำรวจข้อมูล (Survey) เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นด้วยการศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม บทความ
และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย
2. จากนั้นดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
และเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured interview) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการข้อมูลที่ละเอียด
และในการสัมภาษณ์เชิงลึก
ผู้วิจัยทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์จึงสามารถกำหนดคำถามระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย
ครั้งนี้ โดยทำการรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลจากองค์กรแห่งนี้
3. แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) วิเคราะห์ใจความหลัก
เพื่ออธิบายประเด็นต่าง ๆ โดยมีการเน้นความเห็นและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นหลักในการวิเคราะห์

การเก็บรวบรวมข้อมูล
1. การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (การวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative research)
เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงไม่ได้แต่งตั้งผู้ช่วยผู้วิจัย
และสามารถเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured interview) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการรวบรวมข้อมูลดังนี้
1.1
ผู้วิจัยขออนุญาตจากผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหา
นคร เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัท
จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือผ่านคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์
1.2 ผู้วิจัยชี้แจงในส่วนของวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์
ความเสี่ยงและรายละเอียดเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล
รวมถึงความอัสระในการสมัครใจหรือปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ให้แก่ผู้ให้ข้อมูล
ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล และระหว่างการเก็บข้อมูล
หากผู้ให้ข้อมูลมีความประสงค์จะถอนตัวจากการให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ก็สามารถทำได้ตลอดเวลา
โดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมโครงการ
1.3 ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลอนุญาต ผู้วิจัยก็จะเข้าสัมภาษณ์
และดำเนินการขออนุญาตโดยให้มีการลงนามยินยอมเป็นผู้เข้าร่วมวิจัย พร้อมทั้งติดต่อวัน เวลา
และสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์ โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45 – 60 นาที ต่อคน
ในช่วงเวลาหลังเลิกงาน หรือช่วงเวลาที่ไม่กระทบต่อการทำงานของผู้ให้ข้อมูล

(สำเนา)

AF 06-01

1.4 ผู้วิจัยดำเนินการจัดเตรียมแบบสัมภาษณ์และอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาณ์ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง ปากกา สมุดบันทึกให้พร้อมก่อนไปดำเนินการสัมภาษณ์
1.5 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่กำหนดการที่ได้นัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลไว้
ทั้งนี้ผู้วิจัยเริ่มต้นการสัมภาษณ์โดยการสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้ให้ข้อมูลก่อนโยงเข้าสู่คำถาม
เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผ่อนคลายลดความตึงเครียดและไว้วางใจผู้สัมภาษณ์
1.6 ผู้วิจัยได้แจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ มีการขออนุญาตในการบันทึกเสียง และจดบันทึกและหว่างสัมภาณ์
หากผู้ให้ข้อมูลต้องการหยุดบันทึกเสียงช่วงใดช่วงหนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลสามารถแจ้งผู้สัมภาณ์ได้โดยทันที
โดยในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น
ผู้วิจัยจะหยุดการสัมภาษณ์
1.7 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับในคอมพิวเตอร์ส่วนตัว
โดยการใสรหัสก่อนเข้าใช้งานพร้อมทั้งสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันการสูญหายไว้ในระบบ Google Drive
จากนั้นจึงนำข้อมูลที่มีสัมภาษณ์ได้มาทำการถอดเทปและบันทึกทุกถ้อยคำในการสนทนาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากทุกคำพูด
และประโยคของผู้ให้ข้อมูล และส่งกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลได้อ่านข้อความที่ได้จากการถอดเทป
โดยผู้วิจัยจะไม่ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้เข้ารวมโครงการทุกทาน อีกทั้งผู้วิจัยจะต้องปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล
และข้อมูลอื่น ๆ ของผู้เข้าร่วมโครงการไว้เป็นความลับ และจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลให้บุคคลอื่นได้ทราบ
ไม่ว่าในทางใดก็ตาม
เว้นแต่ผู้เข้ารวมโครงการยินยอมให้เปิดเผยข้อมูลดังกล่าวโดยได้รับอนุญาตไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
ทั้งนี้ข้อมูลแบบสัมภาษณ์จะถูกจัดเก็บไว้เป็นระยะเวลา 1 ปี หลักจากการเผยแพร่ผลงานวิจัยแล้ว
ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลดังกล่าวทิ้งทันที
7. ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสภาพร่างกายและสรีระของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย / กลุ่มตัวอย่าง
(ถ้าไม่มีความเสี่ยงให้ระบุว่า "ไม่มี" กรณีที่มีความเสี่ยง ผู้วิจัยมีวิธีป้องกันอย่างไร และหากมีผลเกิดขึ้นจะแก้ไขอย่างไร)
(โปรดอธิบายให้ชัดเจน)
ไม่มี
8. ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสภาพจิตใจของผู้เข้าร่วมโครงการ / กลุ่มตัวอย่าง (ถ้าไม่มีความเสี่ยงให้ระบุว่า "ไม่มี")
กรณีที่มีความเสี่ยง ผู้วิจัยมีวิธีป้องกันอย่างไร และหากมีผลเกิดขึ้นจะแก้ไขอย่างไร (โปรดอธิบายให้ชัดเจน)
ไม่มี
9. ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสภาพสังคมหรือการดำเนินชีวิตของผู้เข้าร่วมโครงการ / กลุ่มตัวอย่าง
(ถ้าไม่มีความเสี่ยงให้ระบุว่า "ไม่มี") กรณีที่มีความเสี่ยง ผู้วิจัยมีวิธีป้องกันอย่างไร และหากมีผลเกิดขึ้นจะแก้ไขอย่างไร
(โปรดอธิบายให้ชัดเจน)
ไม่มี
10. ประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย / กลุ่มตัวอย่าง จะได้รับจากการวิจัย โดยระบุประโยชน์ทางตรง
และประโยชน์ทางอ้อม
ประโยชน์ทางตรง คือ
1. ผู้เข้ารวมโครงการวิจัยสะท้อนถึงปัญหาต่าง ๆ
ที่ประสบในอดีตและกำลังประสบอยู่ในปัจจุบันให้ได้รับการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขต่อไป
2.

(สำเนา)

AF 06-01

ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยเสนอแนวทางในการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมให้กับองค์กรได้พิจารณาตามความเหมาะสม

ประโยชน์ทางอ้อม คือ

1.
องค์กรได้รับแนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบแนวทางในการวางแผน
และการเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

11. กรณีผู้วิจัยได้จัดค่าชดเชยค่าเสียเวลา หรือค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือของที่ระลึกให้กับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย / กลุ่มตัวอย่าง กรุณาระบุรายละเอียด และมูลค่าให้ชัดเจน (ทั้งนี้ขอให้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยด้วย และสอดคล้องกับงบประมาณในโครงการวิจัยที่วางแผนไว้)
ผู้เข้าร่วมโครงการงานวิจัย จำนวน 12 ท่าน หลังจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะมอบของที่ระลึก เป็นแก้วน้ำ 1 ชุด มูลค่า 300 บาท ไปมอบให้ท่านที่องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ รวมมูลค่า 3,600 บาท เพื่อเป็นการชดเชยค่าเสียเวลา
โดยของที่ระลึกในครั้งนี้ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ครั้งนี้
เพื่อประกอบการดำเนินงานของโครงการวิจัยให้เป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนโครงการวิจัยจากทุนส่วนตัวของผู้วิจัย ปีงบประมาณ 2566 รวมมูลค่าของที่ระลึกทั้งหมด 3,600 บาท

12. ระยะเวลาของการดำเนินโครงการวิจัย

12.1 ระยะเวลาทั้งหมดตลอดโครงการ จำนวน 1 ปี 0 เดือน

12.2 วันที่เริ่มโครงการวิจัย วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2566

12.3 วันที่คาดว่าจะเริ่มเก็บข้อมูล หรือทำการทดลองกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย/กลุ่มตัวอย่าง
วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ถึง วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566

12.4 วันที่คาดว่าโครงการวิจัยจะแล้วเสร็จหรือปิดโครงการวิจัย
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2566

13. ประเด็นที่ต้องการให้คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา พิจารณาเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ
ไม่มี

ข้าพเจ้ารับทราบว่าคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา จะไม่พิจารณาให้การรับรองการดำเนินการเก็บข้อมูลหรือการทดลองกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย/กลุ่มตัวอย่างไปแล้ว และ
ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อมูลทั้งหมดที่นำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ในเอกสารนี้มีความถูกต้องทุกประการ

(สำเนา)

AF 06-01

นางสาวอารียา อ่ำอินทร์
หัวหน้าโครงการวิจัย
วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2566

กรณีเป็นวิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/อื่นๆ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/อื่นๆ ให้การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

อาจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/อื่นๆ
วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2566

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

AF 06-02/v2.0

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

(Participant Information Sheet)

รหัสโครงการวิจัย : .....

(งานมาตรฐานและจริยธรรมในการวิจัย กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง : แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

เรียน ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยในการสัมภาษณ์

ข้าพเจ้า นางสาวอารียา อำอินทร์ หน่วยงานนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมโครงการวิจัย แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ก่อนที่ท่านจะตกลงเข้าร่วมการวิจัย ขอเรียนให้ท่านทราบรายละเอียดของโครงการวิจัย ดังนี้

โครงการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ 2 ประการดังนี้

1. เพื่อนำเสนอแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยจึงขอเชิญท่านร่วมให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย โดยครั้งนี้ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยองค์กรจะได้รับแนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร และฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบแนวทางในการวางแผน และการเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพให้สามารถสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากท่านตกลงเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะติดต่อเพื่อขอนัดหมายวันและเวลาที่ท่านสะดวกในการสัมภาษณ์ ผ่านช่องทางออนไลน์ Microsoft team หรือห้องประชุม โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาทีในช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือช่วงเวลาที่ไม่กระทบต่อการทำงานของผู้ให้ข้อมูล ก่อนการสัมภาษณ์เริ่มขึ้น ผู้วิจัยจะแจ้งวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีวิจัย ประโยชน์ ความเสี่ยงและรายละเอียดเกี่ยวกับการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงความมีอิสระในการสมัครใจหรือปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยในครั้งนี้ โดยตลอดระยะเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธหรือยกเลิกการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา และดำเนินการขออนุญาตบันทึกเสียงผ่านเครื่องบันทึกเสียง หรือบันทึกเสียงผ่าน Microsoft team

BUU-IRB Approved
11 Aug 2023

(สำเนา)

AF 06-02/v2.0

ผู้วิจัยเริ่มต้นการสัมภาษณ์โดยการสร้างความคุ้นเคย เพื่อผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผ่อนคลายลดความตึงเครียดและไว้วางใจผู้สัมภาษณ์ หากผู้ให้ข้อมูลต้องการหยุดบันทึกเสียงช่วงใดช่วงหนึ่งสามารถแจ้งผู้สัมภาษณ์ได้โดยทันที ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับในคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ที่มีการใส่รหัสก่อนเข้าใช้งานพร้อมทั้งสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันการสูญหายไว้ในระบบ Google Drive จากนั้นจึงนำข้อมูลการสัมภาษณ์มาทำการถอดเทปและบันทึกถ้อยคำในการสนทนาเพื่อนวิเคราะห์ข้อมูลจากทุกคำพูดและประโยคของผู้ให้ข้อมูล และส่งกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลได้อ่านข้อความที่ได้จากการถอดเทป

การเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจและผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิที่จะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมถ้ากิจกรรมนี้ไม่ตรงกับความสนใจและสามารถถอนตัวจากการเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในร้านยาที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ปฏิบัติงานอยู่แต่อย่างใด

ประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยพึงได้รับจากโครงการวิจัยในครั้งนี้ ประโยชน์ทางตรง คือ 1.ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยสะท้อนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบในอดีตและกำลังประสบอยู่ในปัจจุบันได้รับการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขต่อไป 2.ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยเสนอแนวทางในการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมให้กับองค์กรได้พิจารณาตามความเหมาะสม ประโยชน์ทางอ้อม คือ 1.องค์กรได้รับแนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร 2.ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบแนวทางในการวางแผน และการเตรียมความพร้อมเพื่อใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัท

ข้อมูลต่าง ๆ ของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับไม่มีการเปิดเผยชื่อของท่าน การนำเสนอข้อมูลจะเป็นในลักษณะภาพรวม ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์จะถูกจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเป็นเวลา 1 ปี หลังจากการเผยแพร่ผลงานวิจัยแล้วพร้อมทั้งสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันการสูญหายไว้ในระบบ Google Drive ของผู้วิจัยเมื่อครบระยะเวลาผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลดังกล่าวทิ้งทันทีโดยถาวรด้วยโปรแกรม Eraser ใน Windows

หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำของที่ระลึกเป็นแก้วน้ำหลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำของที่ระลึกเป็นแก้วน้ำ 1 ใบ มูลค่า 300 บาทไปมอบให้ท่านที่บริษัทฯ ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นการชดเชยค่าเสียเวลาโดยได้รับงบประมาณสนับสนุนโครงการวิจัยจากทุนส่วนตัวของผู้วิจัย ปีงบประมาณ 2566

หากท่านมีคำถามหรือข้อสงสัยประการใดสามารถติดต่อข้าพเจ้า นางสาวอารียา อ่ำอินทร์ หน่วยงานนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โทรศัพท์มือถือหมายเลข 087-1504502 หรือ อีเมล์ r3_3areeya@hotmail.com ข้าพเจ้ายินดีตอบคำถาม และข้อสงสัยของท่านทุกเมื่อ และถ้าผู้วิจัยไม่ปฏิบัติตามที่ได้ชี้แจงไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย สามารถแจ้งมายังคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม หมายเลขโทรศัพท์ 038-102-620 หรืออีเมล์ buuethics@buu.ac.th เมื่อท่านพิจารณาแล้วเห็นสมควรเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ขอความกรุณาลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ที่แนบมาด้วย และขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ ที่นี้

BUU-IRB Approved
11 Aug 2023

(สำเนา)

AF 06-03.1/v2.0

เอกสารแสดงความยินยอม

ของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form)

รหัสโครงการวิจัย: .....

(งานมาตรฐานและจริยธรรมในการวิจัย กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ให้คำยินยอม วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

ก่อนที่จะลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีการวิจัย และรายละเอียดต่าง ๆ ตามที่ระบุในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ไว้แก่ข้าพเจ้า และข้าพเจ้าเข้าใจคำอธิบายดังกล่าวครบถ้วนเป็นอย่างดีแล้ว และผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยนี้ด้วยความเต็มใจ และไม่ปิดบังซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ

ข้าพเจ้าเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิที่จะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมถ้ากิจกรรมนี้ไม่ตรงกับความสนใจของข้าพเจ้า และสามารถถอนตัวจากการเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในบริษัทที่ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอยู่ ที่ข้าพเจ้าจะพึงได้รับต่อไป

ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ จะเปิดเผยได้เฉพาะในส่วนที่เป็นสรุปผลการวิจัย การเปิดเผยข้อมูลของข้าพเจ้าต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องได้รับอนุญาตจากข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

กรณีที่ข้าพเจ้าไม่สามารถอ่านหรือเขียนหนังสือได้ ผู้วิจัยได้อ่านข้อความในเอกสารแสดงความยินยอมให้แก่ข้าพเจ้าฟังจนเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้าจึงลงนามหรือประทับลายนิ้วหัวแม่มือของข้าพเจ้าในเอกสารแสดงความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม ..... ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม ..... พยาน

(.....)

<u>หมายเหตุ</u> กรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยให้ความยินยอมด้วยการประทับลายนิ้วหัวแม่มือ ขอให้มีพยานลงลายมือชื่อรับรองด้วย

BUU-IRB Approved
11 Aug 2023

(สำเนา)

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

หัวข้อการวิจัย แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่

มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

Guidelines for conducting the succession plan and preparation of entering management positions of potential employees in one gem and jewelry manufacturing company in Bangkok

คำถามวิจัย

1. แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

2. การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

คำถามการวิจัย
1. แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร
1. อยากทราบว่าท่านมีแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
2. ท่านมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารตำแหน่งใดบ้าง เพราะเหตุใด
3. ท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งระดับบริหารอย่างไร
4. ท่านมีการคัดเลือกผู้สืบทอดอย่างไรบ้าง
5. ท่านมีการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร
6. ท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดอย่างไร
7. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแน่งระดับบริหารคืออะไร
8. ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร คืออะไร
9. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระดับบริหาร มีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร
10. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีแนวทางในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
11. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
12. ท่านคิดว่าถ้าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะมีประโยชน์อย่างไรบ้างต่อองค์กร

BUU-IRB Approved
11 Aug 2023

เอกสารจากระบบการขอรับการพิจารณาจริยธรรมวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)

2. การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร
1. ท่านมีวิธีการเตรียมความพร้อมในวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
2. ในองค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างไรบ้าง
3. สมรรถนะ (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือทัศนคติ) ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารมีอะไรบ้าง
4. ในการพัฒนาผู้สืบทอดมีวิธีในการพัฒนาการอย่างไร
5. ในการเตรียมความพร้อมมีการประเมินผลอย่างไรเพื่อให้ได้ผู้สืบทอดที่มีศักยภาพในการดำรงตำแหน่งระดับบริหาร

BUU-IRB Approved
11 Aug 2023

เอกสารจากระบบการขอรับการพิจารณาจริยธรรมวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา

บรรณานุกรม

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวอารียา อ่ำอินทร์
วัน เดือน ปี เกิด	27 มีนาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	20 ซอยบางนา-ตราด 23 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนาเหนือ เขตบางนาใต้ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10260
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน Head of Training and Development Department Pranda Jewelry Public Company Limited พ.ศ. 2560 - 2562 Human Resources Officer OPG Tech Company Limited พ.ศ. 2554 - 2560 Human Resources Officer Uni Air Corporation Company Limited
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2554 - 2557 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา