

แนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ
ในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ
ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

Guidelines for Conducting Succession Plan for Management Positions of Potential
Employees in a Gem and Jewelry Manufacturing Company in Bangkok

อารียา อามินทร์¹ สุนิสา จันทรอ่อน² ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา³ จินดาภา ลีนิวา⁴

Areeya Amin¹ Sunisa Chanon² Paratchanun Charoenarpornwattana³ Jindapa Leeniwa⁴

¹นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

¹Master of Arts in Human Resource Development, Faculty of Education, Burapha University

Tel. 06-5058-9124 E-mail: jantana.s63@rsu.ac.th

²นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

²Master of Arts in Human Resource Development, Faculty of Education, Burapha University

Tel. 09-8790-0995 E-mail: sajjooyy2534@gmail.com

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³Assistant Professor in Human Resource Development, Faculty of Education, Burapha University

Tel. 08-1349-5935 E-mail: paratchanun@go.buu.ac.th, *ผู้รับผิดชอบประสานงาน (Corresponding Author)*

⁴อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

⁴Lecturer in Human Resource Development, Faculty of Education, Burapha University

Tel. 09-8246-3624 E-mail: jindapa.le@go.buu.ac.th

(Received: February 18, 2024 ; Revised: March 20, 2024 ; Accepted: March 31, 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ใช้การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยกลกลยุทธการวิจัยแบบปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารสายผลิตของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย) จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน) จำนวน 5 คน และผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก) จำนวน 3 คน ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยใช้แนวทางคำถามตามแนวทางของ Patton (1990) และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทาง

ของ Colaizzi (1978) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานครสามารถสรุปขั้นตอนได้ดังนี้ 1) การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 2) การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 3) ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอดตำแหน่ง 4) การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง 5) การพัฒนาผู้สืบทอด 6) การประเมินผลผู้สืบทอด และ 7) การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด

คำสำคัญ: แผนการสืบทอดตำแหน่ง, แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง, อัญมณีและเครื่องประดับ

Abstract

The objective of this research is to study guidelines for conducting succession plan for management positions of potential employees in a Gem and Jewelry Manufacturing Company in Bangkok. Qualitative research was select as a research design and using phenomenological research strategies. Data collection was conducted through in-depth interviews with 10 participants, including 2 senior executives (Department Manager), 5 middle management (Department Managers), and 3 first-level executives (Head of department). Interview guide was use followed by Patton (1990) and analyzed the data according to Colaizzi (1978). The results of the research found that guidelines for conducting succession plan for management positions of potential employees in a Gem and Jewelry Manufacturing Company in Bangkok can be summarized as follows: 1) Appointing a succession planning committee, 2) Defining competencies and relevant qualifications for the successor, 3) Set the position level for succession planning, 4) Successor selection, 5) Successor development, 6) Successor evaluation, and 7) Entering the position of successor.

Keywords: Succession plan, Guideline for conducting succession plan, Gem and jewelry

บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงทำให้องค์กรต้องมีความพร้อมในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการแข่งขันทางด้านการทรัพยากรมนุษย์ที่รุนแรงเช่นเดียวกับการแข่งขันทางธุรกิจ กลุ่มผู้บริหารที่เป็นทรัพยากรหลักและมั่นคงขององค์กรอาจลาออก ถูกซื้อตัวหรือเกษียณในระยะเวลาอันใกล้ ดังนั้นองค์กรควรเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรหยุดชะงัก ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน (ปวิณนุต อูเรนทร์, 2560)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเชิงรุกในระยะยาวเพื่อเตรียมพัฒนานุเคราะห์ให้มีคุณสมบัติพร้อมเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต เป็นการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเพื่อป้องกันการขาดแคลนผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในเวลาที่องค์กรต้องการและป้องกันการขาดแคลนบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน เป็นการที่จัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไว้ล่วงหน้า หรือเป็นการเตรียมบุคลากรไว้เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งบริหาร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถทำงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (จิตติกร กุลยาณมฺโม) และสุภัทรชัย สีตะใบ, 2566)

เนื่องจากการลาออกของพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหารในอัตราค่อนข้างสูง ทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตขาดแคลนกำลังคนในการบริหาร และเป็นอุปสรรคต่อการคัดสรรผู้มีศักยภาพเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กร ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับบริหารที่กำลังจะเกษียณหรือลาออกในอนาคต ดังนั้นผู้ที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหาร จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นการวางแผนกำลังคนด้านการบริหารจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงในการขาดแคลนผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต และยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ นำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สายสมร เกลยกิตติ และแอน ไทยอุดม, 2557)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า บุคลากรในองค์กรเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพก็ย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วย อย่างไรก็ตามพบว่าบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร กำลังประสบปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับการเกษียณอายุของพนักงานระดับบริหารซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี รวมทั้งอัตราการลาออกของผู้บริหารและพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญก็พบว่ามีแนวโน้ม

เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นการศึกษานี้จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการสืบทอดให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้สืบทอดเป็นผู้ที่มีความพร้อมทุก ๆ ด้าน ก่อนที่จะดำรงตำแหน่ง และมีศักยภาพความพร้อมที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

คำถามการวิจัย

บริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพอย่างไร

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการรักษานุเคราะห์ที่มีความสามารถไว้กับองค์กร (พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ และนันทรัตน์ เจริญกุล, 2563) โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เป็นศูนย์รวมการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกหาความต้องการกำลังคน การใช้ประโยชน์กำลังคนขององค์กรทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้ผู้นำองค์กรที่ดียิ่งขึ้น มีความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มความเข้มแข็งของตำแหน่งผู้นำ เป็นการสรรหาผู้มีความเหมาะสมทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิมีความสามารถ มีศักยภาพผู้นำ โดยมีการบริหารจัดการให้พร้อมรับตำแหน่งผู้นำต่อจากผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันที่จะสูญเสียไป โดยผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถดำรงตำแหน่งได้ทันทีเมื่อมีตำแหน่งว่าง (ชำนาญ เชื้อนแก้ว และจิตตินันท์ ศรีจักร โคตร, 2561) นอกจากนี้ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการวางแผนกำลังคนที่ต้องมีระยะยาวจนถึง 4-5 ปี ข้างหน้า โดยต้องเริ่มค้นหาศักยภาพของบุคลากรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความสามารถอยู่ตลอดเวลาตามการปรับเปลี่ยนตามกลยุทธ์ได้อย่างทันที เพื่อจะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

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

Groves (2007) สรุปปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) องค์กรมีเครือข่ายที่แข็งแรง 2) ผู้บริหารทุกคนได้รับการฝึกอบรมเรื่องการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพและการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ 3) ข้อมูลพนักงานที่มีศักยภาพและกระบวนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ 4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน โดยการกระตุ้นให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมผ่านการเชื่อมโยงความสำเร็จจากการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ากับโปรแกรมการพัฒนา การประเมินผลงาน และการให้รางวัลกลุ่มผู้บริหาร 5) มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป คือ ปัจจัยที่ทำองค์กรประสบความสำเร็จในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้ 1) การระบุมิติและความสามารถของผู้นำที่จำเป็นต่อองค์กร 2) การประเมินความเป็นไปได้ขององค์กรในอนาคต 3) สร้างระบบและกระบวนการให้เข้มแข็ง 4) สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำ และผู้ที่มีแนวโน้มว่าสามารถเป็นผู้นำได้ในอนาคต 5) การมีส่วนร่วมของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกับองค์กรในขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง 6) คณะกรรมการบริหาร เป็นผู้นำในการนำแผนการสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และความร่วมมือของบุคคลในองค์กรทั้งผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และผู้เข้าร่วมพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การออกแบบการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ และเนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการมองหาความหมายจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลเองโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัยโดยใช้กลยุทธ์ปรากฏการณ์ธรรมชาติวิทยา ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นความหมายโดยผู้ให้ข้อมูล โดยเป็นการทำการบรรยายความหมายและสาระสำคัญของประสบการณ์จากผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารสายผลิตของบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย) จำนวน 2 คน ผู้บริหาร

ระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน) จำนวน 5 คน และผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก) จำนวน 3 คน ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยใช้แนวทางคำถามตามแนวทางของ Patton (1990) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของ Colaizzi (1978)

ผลการวิจัย

แนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ตารางที่ 1 แนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Sub- Category)
1. การแต่งตั้งคณะทำงาน	1. จัดประชุมและแต่งตั้งคณะทำงาน โดยแต่ละหน่วยงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนสืบทอด
	2. พิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย
	3. แต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งที่มีผู้สืบทอด
2. การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติ	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

ตารางที่ 1 แนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ (ต่อ)

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

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“กระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เราจะต้องมีการประชุมและจัดตั้งคณะทำงานก่อน ซึ่งก็จะประกอบไปด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะรู้ความต้องการว่าตำแหน่งใดบ้างที่ต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยการจัดทำแผนฯ จะจัดทำในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ คือ ระดับบริหาร และอีกส่วนงานหนึ่ง คือ ฝ่ายโรงงาน ซึ่งจะมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ทำให้บริษัทต้องหาทายาทเพื่อสืบทอดความรู้ ทักษะ ตรงนั้นไม่ให้มันหายไปพร้อมกับคนๆ นั้น เมื่อเราได้ตำแหน่งที่ต้องการให้จัดทำแผนแล้ว เราก็เข้าสู่กระบวนการถัดไปซึ่งเรียกว่าการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน และต้องใช้แนวทางหรือวิธีการสรรหาคัดเลือกอย่างไร จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการในการประเมินความสามารถและศักยภาพของตัวบุคคลซึ่งจะต้องมีการทำแบบประเมินที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน สิ่งที่จะทำต่อไปคือ การพัฒนาผู้สืบทอด ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่รู้ว่าใครเป็นผู้สืบทอด เราก็ต้องมาพัฒนาคนเหล่านี้ โดยการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งของผู้สืบทอด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงการพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดแต่ละคน การพัฒนาและการฝึกอบรมจะแตกต่างกัน เมื่อได้ผู้สืบทอดแล้วจะเข้าสู่ขั้นการนำผู้สืบทอดเข้าสู่ตำแหน่ง และประเมินผลประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทมีนโยบายอย่างไร ไปในทิศทางไหน ทางฝ่าย HR จึงจะวิเคราะห์และประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง เมื่อเราวิเคราะห์ได้แล้ว เราก็จะมาประเมินความพร้อมของกำลังคน จากนั้นต้องมีการกำหนดแผนการสร้างความพร้อมของกำลังคน ว่าในแต่ละช่วงต้องการกำลังคนเท่าไร จะได้มีการพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในตำแหน่งที่คน จากนั้นก็มาดำเนินการสร้างแผนการสรรหาว่าจะสรรหาจากแหล่งไหนภายในหรือภายนอก และทำการพัฒนาฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะพนักงานทั้งหลายจะเกษียณอายุหรือลาออกจากตำแหน่งก่อนเวลา ถัดมาก็ต้องมีการกำหนดเรื่องความสามารถ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่บริษัทต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ ถัดมาก็มาดำเนินการคัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการที่จะพัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไป เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานว่ามีความสามารถที่จะถูกพัฒนาไปในระดับใด เพื่อสืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไปได้ จากนั้นดำเนินการใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน จากนั้นก็จะเข้าสู่กระบวนการระบุผู้สืบทอด จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือ และเรียนรู้งานต่อไป เมื่อได้ผู้สืบทอดแล้ว เราจะต้องมีการสำรองผู้สืบทอดไว้มากกว่า 1 คน เพื่อป้องกันการถูกซื้อตัวไป หรืออาจจะลาออก ก็จะทำให้เรามีบุคคลสำรองไว้สำหรับทดแทนได้ ขั้นตอนสุดท้ายคือการพัฒนาผู้สืบทอด และประเมินผลว่าผู้สืบทอดสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานได้ตามที่คาดหวังได้จริงหากไม่เป็นไปตามคาดหมาย การเปลี่ยนตัวก็สามารถทำได้ทันเวลา” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“กระบวนการแรกคือ การเลือกและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะมีคณะกรรมการกลางร่วมกับฝ่าย HR และหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งที่มีผู้สืบทอด พิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะประกอบไปด้วย ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย กระบวนการที่ 2 คือการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยจะพิจารณาจากองค์ประกอบพิจารณาคุณสมบัติดังนี้ โดยพิจารณาเรื่องอายุงานของพนักงานแต่ละท่านจะต้องทำงานและมีประสบการณ์ด้านที่จะสืบทอดไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องผ่านการประเมินผลอยู่ในระดับดีมาก ติดต่อกันอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เคยถูกลงโทษ หรือกระทำผิดทางวินัย กระบวนการที่ 3 การพิจารณาคัดเลือก ซึ่งจะมีการประกาศและรับสมัครผู้เข้าการคัดเลือก โดยการคัดเลือกจากมีคณะกรรมการกลางเข้าร่วมกับหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณา มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ คือ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านลักษณะของบุคคล และด้านผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อนำมา

พิจารณาและตัดสินใจ เข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 คือการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และขั้นตอนที่ 5 คือ การประเมินและติดตามผลว่าหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดไปแล้วนั้น พนักงานมีความรู้เพิ่มเติมตรงเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ แล้วประเมินผลออกมาว่าผ่านหรือไม่ผ่าน ถ้าผ่านการประเมินก็เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งที่สืบทอด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“มีกระบวนการที่เป็นหลัก ๆ อยู่สัก 4 – 5 กระบวนการ โดยเริ่มที่กระบวนการแรกคือ การเลือกและกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะมีผู้บริหารร่วมกับฝ่าย HR และหน่วยงานที่ต้องการตำแหน่งที่มีผู้สืบทอด พิจารณาร่วมกัน และจัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย โดยจะประกอบไปด้วย ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด หน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย เมื่อเราได้ข้อมูลเหล่านี้จากการวิเคราะห์พิจารณาร่วมกันมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการที่ 2 คือการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อสรรหาผู้มีความรู้ที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยจะพิจารณาจากองค์ประกอบพิจารณาคุณสมบัติดังนี้ โดยพิจารณาเรื่องอายุงานของพนักงานแต่ละท่านจะต้องทำงานและมีประสบการณ์ด้านที่จะสืบทอดไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องผ่านการประเมินผลอยู่ในระดับดีมาก ติดต่อกันอย่างน้อย 2 รอบการประเมิน มีความประพฤติดี ปฏิบัติงานเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เคยถูกลงโทษ หรือกระทำผิดทางวินัยต่อไปขั้นตอนกระบวนการที่ 3 การพิจารณาคัดเลือก ซึ่งจะมีการประกาศและรับสมัครผู้เข้าการคัดเลือก โดยการคัดเลือกจากมีคณะกรรมการกลางเข้าร่วมกับหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณา มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ คือ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านลักษณะของบุคคล และด้านผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาพิจารณาและตัดสินใจ ต่อไปก็เข้าสู่ขั้นตอนที่ 4 คือการจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และขั้นตอนที่ 5 คือ การประเมินและติดตามผลว่าหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดไปแล้วนั้น พนักงานมีความรู้เพิ่มเติมตรงเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ แล้วประเมินผลออกมาว่าผ่านหรือไม่ผ่าน ถ้าผ่านการประเมินก็เตรียมเข้าสู่ตำแหน่งที่สืบทอด” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7)

“ถ้าจะให้พูดถึงแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น พี่ว่าอาจจะอธิบายเป็นขั้นตอนการทำงานได้มากกว่านะ โดยที่เริ่มจาก 1. วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัท (นโยบายทิศทางไหน แผนการขยายตัวหรือลดขนาดบริษัท HR จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้ถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ มาที่ 2. ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติเรื่องความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติ 3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน ทำให้ HR สามารถคาดการณ์ได้ว่าในแต่ละช่วง จะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในกี่ตำแหน่ง 4. HR สามารถสร้างแผนการสรรหาพนักงาน

และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน ไว้ได้ล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา

5. กำหนดความสามารถ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงาน ในตำแหน่งนั้นๆ 6. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการที่จะพัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไป เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานว่ามีความสามารถที่จะถูกพัฒนาไปในระดับใด เพื่อสืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไปได้ 7. การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่อาจลงทุนใช้ศูนย์ทดสอบและประเมินพนักงาน ส่วนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กอาจใช้หลักการประเมินแบบ 360 องศา 8. ระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบ ล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือ เรียนรู้งานต่อไป 9. ทายาทสำรองไว้ HR และผู้บริหารควรเตรียมทายาทไว้มากกว่า 1 คน ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีคุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกัน เพราะทายาทที่อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ และไม่ควรรบอกให้ตัวเต็งอันดับ 2,3 ทราบ เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ 10. ทำการพัฒนา และประเมินพนักงานที่คาดว่าจะทายาท ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวัง ได้จริงหากไม่เป็นตามคาดหมาย การเปลี่ยนตัวก็ทำได้และทันเวลา” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 9)

“แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อาจจะต้องเริ่มต้นด้วยผู้บริหารมีความเห็นว่าควรมีการจัดทำ แล้วให้มาดำเนินการตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งถ้าพี่น้องคร่าว ๆ น่าจะมีขั้นตอนในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลักกล่าวคือ ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อหาข้อสรุปว่าจะมีวิธีการในการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไรให้องค์กรสามารถเติบโตต่อไปได้ หรือตอบเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร มาที่ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด โดยการพิจารณาว่าตำแหน่งระดับบริหาร และตำแหน่งสำคัญ ๆ ของบริษัท ควรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทดแทนอัตรา กำลังคนที่กำลังว่างลงได้อย่างทันที ต่อไปขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม สำหรับตำแหน่งหลัก เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้เหมาะสมที่จะเข้ามาเป็นผู้สืบทอดต่อไป ขั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มี ความสามารถและศักยภาพสูง (Talent) หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนา เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่า เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และ ประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง” (ผู้สัมภาษณ์คนที่ 10)

อภิปรายผล

แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร สามารถสรุปขั้นตอนได้ดังนี้ 1) การแต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยดำเนินการจัดประชุมและแต่งตั้งคณะทำงาน 2) การกำหนดสมรรถนะ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยมีการระบุนายละเอียดต่าง ๆ ที่จะกำหนดคุณสมบัติผู้สืบทอด เช่น อายุงาน ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น 3) ระดับตำแหน่งที่จะทำการสืบทอดตำแหน่ง ส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอันเนื่องและเครื่องประดับ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ตำแหน่งระดับบริหาร ช่วงฝีมือในสายผลิต 4) การสรรหาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นด้วยการประเมินความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ประเมินในด้านของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และทัศนคติ จากนั้นก็ประเมินผลตามรูปแบบที่แต่ละองค์กรมี โดยเป็นการประเมินร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด หรือเป็นดาวเด่นขององค์กร 5) การพัฒนาผู้สืบทอด เพื่อให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการที่จะเป็นผู้สืบทอดจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมและศักยภาพที่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างทันทั่วถึง โดยรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาที่จะแตกต่างกันออกไป 6) การประเมินผลผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นการวัดและประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนาว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร และ 7) การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้สืบทอด ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งการเข้าสู่ตำแหน่งองค์กรจะต้องทำประกาศแต่งตั้งให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้สืบทอด ซึ่งแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของอุไร ศรีชมภู และวิญญู สุमितสุวรรณ (2562) พบว่า การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้บริหารมี 6 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิธีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง 2) การกำหนดตำแหน่งหลัก 3) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต 4) การประเมิน/คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือประสบการณ์สูง 5) การพัฒนาผู้ทดแทน และ 6) การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับของ ธัญนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโกกลางกุล (2562) ที่พบว่า กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) รูปแบบการ

เรียนรู้ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ 5) ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ดังนั้น ในการแก้ปัญหาการเกษียณอายุ และการลาออกของของพนักงานระดับบริหาร และพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญนั้น องค์กรสามารถกำหนดแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้สามารถมีผู้สืบทอดในการรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรและขับเคลื่อนการทำงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน มุ่งมั่น ในการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน จึงต้องสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้เข้าใจชัดเจนถึงทิศทาง เป้าหมายขององค์การในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ถือเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ดังนั้น ต้องสื่อสารให้ทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรทุกคนก้าวเข้ามาในเส้นทางนี้ได้ นอกจากนี้ การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้น และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนายเป็นรายบุคคลโดยวิเคราะห์ว่า สมรรถนะบุคคลนั้นอยู่ในระดับใด และทักษะเฉพาะที่จำเป็นด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนา และควรใช้วิธีใดในการพัฒนา เช่น การมอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับบุคลากร หรือหน่วยงานต่าง ๆ มอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้มารับบริการหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ มอบหมายให้วิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อเสนอแนวทางพัฒนา วิเคราะห์จุดแข็งเพื่อเสนอแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และควรเปิดโอกาสให้ทดลองปฏิบัติงานจริง โดยกำหนดเป็นโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย หรืองานที่กำลังประสบกับปัญหาซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน หรือให้มีระบบพี่เลี้ยง เช่น การดูแลและแนะนำให้คำปรึกษา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และบทบาทการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำหรือส่งเสริมให้เพิ่มเติมความรู้โดยการศึกษาต่อ หรือจัดหลักสูตรฝึกอบรม เช่น Strategic Partnership Management นอกจากนี้ จะต้องมีกระบวนการวิธีการในการติดตามผลหลังการพัฒนาด้วย

REFERENCES

- Chaleoykitti, S., & Thaiudom, A. (2014). Development Plan for Future Nursing Leadership. **Journal of The Royal Thai Army Nurses**, 15(2), 148-154.
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In: Valle, R.S. and Mark, K., Eds., **Existential Phenomenological Alternatives for Psychology**, Oxford University Press, New York, 48-71.
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, 26(3), 239-260.
<https://doi.org/10.1108/02621710710732146>
- Kallayanadhammo, T. (Phrakruvidheskanyanadham), Sisabai, S. (2023). Succession Planning to Prepare for Change in the Organization. **Journal of MCU Social Science Review**, 12(4), 457-470.
- Khuankaew, C., & Srijukkot, J. (2018). Succession Planning for Nursing Administration of Srinagarind Hospital. **Journal of Nursing and Health Care**, 36(4), 91-99.
- Kua-Arun, P., & Charoenkul, N. (2020). The Need Assessment of Succession Planning Development for Middle – Level Administrators in Secondary School under the Jurisdiction of the Office of the Basic Education Commission, Bangkok. **Academic Journal Phranakhon Rajabhat University**, 11(1), 203-216.
- Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). **High-impact succession management: Executive summary**. Center for Creative Leadership, 18.
- Patton, M. Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)**. Sage Publications, Inc.
- Phonthongsathit, T., & Sripokangkul, S. (2019). Planning for Succession of Management Positions: A case study of KhonKaen Hospital Administration. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 12(6), 1933-1947.
- Srichoompoo, U., & Zumitzavan, V. (2019). Succession Planning for the University Administrators: A Case Study of a University in Khon Kaen. **Journal of MCU Nakhondhat**, 6(7), 3383-3400.
- Urakhen, P. (2017). **Factors Influencing Foreign Managers' Cognizance to Follow Succession Planning in Nonprofit Organization** (Independent Study). Retrieved from <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/2339/1/TP%20HOM.008%202560.pdf>