

Succession Planning for Organizational Success: Conceptual Framework and Practical Guidelines

Chutarat Natongbaw^{1*} Siam Atcharyaprapa² Trakul Chitwattanakorn² and Bussakorn Wattanabut²

¹ *Doctor of Philosophy Program in Business and Human Capital Development, Faculty of Arts, North Bangkok University, Thailand*

² *Faculty of Arts, North Bangkok University, Thailand*

* *Corresponding author. E-mail: Chutarat.na@gmail.com*

ABSTRACT

This academic article aims to study succession planning approaches, which are crucial for organizational development and success. The results indicate that succession planning helps reduce organizational problems and ensures continuity in personnel operations within the organization. Additionally, it promotes the potential and development of individuals within the organization, enabling the organization to cultivate leaders who are suitable for its specific needs. There should be a process for selecting talented individuals within the organization to participate in succession planning, and the organization should manage its talent appropriately. Furthermore, when selecting personnel for succession, organizations should clearly define the goals of succession planning within their organizational plans, as well as outline the pathways for positions and the qualifications required by the organization. Afterward, the potential of individuals should be assessed, and those selected should be developed in preparation for their future positions. Subsequently, performance should be monitored, and the results evaluated. An effective succession planning process requires cooperation from personnel across all departments within the organization, utilizing various development formats such as training, a focus on learning, coaching and mentoring, assigning challenging tasks that promote learning, considering 360-degree feedback for self-development, online learning, and appropriate evaluation. These efforts transform succession planning into an important tool with a significant impact on the organization. However, succession planning may face challenges due to operational conflicts, patronage systems within the organization, and a lack of diverse knowledge.

Keywords: Succession Planning, Talent Management, High-Potential Employees (HiPos), Leadership Pipeline

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อความสำเร็จขององค์กร: กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ

จตุรรัตน์ นาทองบ่อ^{1*} สยาม อัจฉริยประภา² ตระกูล จิตวัฒนากร² และ บุษกร วัฒนบุตร²

¹ นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ประเทศไทย

² คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: Chutarat.na@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง แนวทางสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ให้เกิดความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า การสืบทอดตำแหน่ง เป็นแนวทางที่ช่วยลดปัญหาในองค์กร ช่วยรักษาความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมศักยภาพและพัฒนาความสามารถของคนในองค์กร ทำให้องค์กรได้ “ผู้นำ” ที่เหมาะสมตามความต้องการของแต่ละองค์กร ควรมีการคัดเลือก “คนเก่ง” ในองค์กรเข้ามาสู่แนวทางการสืบทอดตำแหน่ง โดยองค์กรควรมีการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาสืบทอดตำแหน่งนั้นควรมีการระบุเป้าหมายของการสืบทอดตำแหน่ง ในแผนขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางของตำแหน่งงาน คุณสมบัติที่จำเป็นต่อองค์กร จากนั้นควรมีการประเมินศักยภาพของบุคคล และนำบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกไปพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง จากนั้นทำการติดตามผลและตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ตามมา โดยแนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่ดีนั้นต้องได้รับความร่วมมือของบุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร ผ่านการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม และมุ่งเน้นการเรียนรู้ การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และมีความท้าทาย พิจารณาผลตอบแทนเพื่อพัฒนาตนเองแบบ 360 องศา รวมถึงเรียนรู้ทางออนไลน์ และต้องได้รับการประเมินที่เหมาะสม การดำเนินงานเหล่านี้ส่งผลให้การสืบทอดตำแหน่ง กลายเป็นเครื่องมือสำคัญของที่มีผลต่อองค์กรเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามแนวทางการสืบทอดตำแหน่งอาจประสบปัญหาได้เนื่องมาจากความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ระบบอุปถัมภ์ในองค์กร และการขาดความรู้ที่หลากหลายภายในองค์กรได้

คำสำคัญ: การสืบทอดตำแหน่ง, การบริหารคนเก่ง, บุคลากรที่มีคุณภาพสูง, กระบวนการพัฒนาผู้นำ

© 2025 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นอย่างมาก การสืบทอดตำแหน่งในองค์กร เป็นส่วนงานสำคัญที่ช่วยให้องค์กร เกิดการพัฒนาและสร้างความต่อเนื่องให้แก่การดำเนินงานขององค์กร ในยุคใหม่ได้ เนื่องมาจากการสืบทอดตำแหน่งย่อมช่วยให้องค์กรได้ผู้นำที่เหมาะสมพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ในโลกยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังนับได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย การสืบทอดตำแหน่งนั้นยังช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่คนในองค์กรในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นผู้นำและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งหากมีเตรียมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ดีย่อมเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรได้ผู้นำที่มีคุณภาพ เตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันได้ บทความนี้จะพิจารณาถึงแนวคิดสำคัญในการสืบทอดตำแหน่งในประเทศไทย แสดงถึงขั้นตอนในการปฏิบัติ รวมถึงแนวทางการนำไปใช้เพื่อพัฒนาในองค์กรระดับประเทศ มุ่งเน้นในการเตรียมคนให้มีความพร้อม โดยเฉพาะตำแหน่งผู้นำ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (HREX.asia, 2562) ย่อมทำให้องค์กรได้รับผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดี ช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางอย่างเหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์กรไว้ได้ เนื่องจากปัจจุบันได้มีกลุ่มผู้บริหารองค์กรต่างเริ่มทยอยลาออกกันมากขึ้น จากการสำรวจของ เว็บไซต์กรุงเทพธุรกิจ ที่มีการสำรวจ และรายงานผล “Year-End CEO Turnover Report”

จาก บริษัท Challenger, Grey & Christmas ที่ดำเนินการฝึกสอนงานให้แก่ผู้บริหารและงานด้านการบริหารธุรกิจ ในช่วงปี 2023 พบว่า อัตราการลาออกของผู้บริหารมีจำนวนสูงถึง 1,914 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 55 สูงกว่าปี 2022 ที่มีผู้บริหารลาออก 1,235 คน นอกจากนี้ยังพบว่า มีผู้บริหารระดับสูงในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 19 คน ได้เสียชีวิตระหว่างดำรงในตำแหน่ง เนื่องจาก ผู้บริหาร หลายรายต่างรู้สึกเหนื่อยล้าจากการทำงานอย่างหนัก รวมไปถึงปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยเฉพาะในอุตสาหกรรม ตั้งแต่ปี 2021 เป็นต้นมาส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ต้องทำงานหนัก และเสี่ยงเสียชีวิตก่อนวัยอันควร ดังนั้นหากสามารถวางแผนและสนับสนุนผู้บริหารให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม ย่อมช่วยให้ผู้บริหารลดความเสี่ยงและมีความพร้อมในการทำงานมากขึ้น (วรุณรัตน์ คัทมาตย์, 2567) ในทางกลับกัน หากองค์กรไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้องค์กรได้ผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติ หรือไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่ง ปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการแข่งขันขององค์กรได้ ดังนั้นในทุกองค์กรควรมีการคัดเลือกบุคคลที่ต้องเข้ามาดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะในส่วนของตำแหน่ง ผู้นำ หรือ ผู้บริหาร จำเป็นต้องต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารนั้น นอกจากต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวแทนองค์กรเพื่อสะท้อนภาพลักษณ์และความเป็นตัวตนขององค์กรให้เด่นชัดขึ้นมา ดังนั้นหากคัดเลือกบุคคลที่ดูไม่มีความน่าเชื่อถือ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่องค์กรขนาดใหญ่ในระดับมหาชน ไปจนถึง องค์กรขนาดเล็กตามท้องถิ่น ต่างหันมาให้ความสนใจ และพิจารณาในส่วนของการทำงานสืบทอดตำแหน่งมากขึ้น เพื่อให้ องค์กรมีผู้นำที่ดี สามารถดำเนินงานอยู่ได้อย่างยาวนาน รวมทั้งปัจจุบันโอกาสการเติบโตขององค์กรมีแนวทางที่หลากหลายมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเข้ามาเป็นผู้บริหารและจัดการงานต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้โดดเด่นได้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสืบทอดตำแหน่งจะมีความสำคัญ ในประเทศไทยกลับพบว่ายังไม่ค่อยมีผู้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ส่งผลให้ยังไม่มีผู้สนใจที่จะศึกษา รวมไปถึงขาดการรวบรวมแนวทางและปัจจัยความสำเร็จที่ครอบคลุมในบริบทของประเทศไทย และยังไม่มีการสังเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่ดี ดังนั้น หากทุกองค์กรสามารถตระหนักและให้ความสำคัญต่อแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนพิจารณาถึง แนวทาง กระบวนการ รวมถึงความสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งอย่างเหมาะสม ย่อมช่วยให้้องค์กรต่าง ๆ ภายในประเทศไทยเกิดความเจริญก้าวหน้า บทความนี้จึงทำการสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่งสำหรับองค์กรไทย โดยเสนอกรอบ 8 ขั้นตอน ตั้งแต่การนิยามบทบาทวิถุถจนถึงการประเมินความพร้อมและเพิ่มความโปร่งใสและความ ยอมรับภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมศักยภาพขององค์กรไทยให้ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นำไปสู่การยกระดับองค์กรของประเทศไทยให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดสำคัญในการสืบทอดตำแหน่ง

1. แนวคิดการสืบทอดตำแหน่ง

การสืบทอดตำแหน่งเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรับหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ในอนาคต โดยแนวคิดการสืบทอดตำแหน่ง เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งที่ช่วยส่งเสริมองค์กรให้ดีขึ้น โดย อูไร ศรีชมภู และวิชญ์ สุमितสุวรรณ (2562) กล่าวถึงการสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการวางแผนในการจัดสรรบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารนั้น เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารเพื่อให้เข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ลดปัญหาการขาดแคลนบุคคลที่ต้องขึ้นมาดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์กร โดยเน้นในส่วนของผู้ที่มีศักยภาพสูงเป็นสำคัญ ขณะที่ กองเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2565) กล่าวถึงการสืบทอดตำแหน่ง กระบวนการค้นหาบุคคล โดยต้องเตรียมการไว้เป็นเวลา 2-3 ปี โดยเน้นที่บุคคลที่มีความโดดเด่น มีผลงานที่ดีเพื่อจัดเตรียมไว้ หากมีตำแหน่งสำคัญ ๆ ใดว่างลง โดยองค์กรควรมุ่งส่งเสริมคนเก่งให้มีโอกาสเข้ามาปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดการพัฒนาในองค์กรอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้แนวคิดการสืบทอดตำแหน่งยังได้แก่นวเกี่ยวกับ “คนเก่ง” โดย นลิสสา เล็กนาวา (2561) ได้กล่าวถึงแนวคิดสำคัญนี้ว่า คนเก่ง คือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นช่วยให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดย วสุธิตา นักเกษม (2564) ได้ระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการในการคัดเลือกบุคลากรที่จะต้องถูกเลือกให้สืบทอดตำแหน่ง โดยมุ่งพิจารณาจาก 1) ความรู้

งานที่ทำ รวมถึงความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง 2) ทักษะ รวมถึงความสามารถในการปรับทักษะเพื่อประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม 3) การมีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสนับสนุนการทำงานและการปรับตัวในองค์กร และ 4) การปฏิสัมพันธ์ คือการตอบรับสิ่งต่าง ๆ ขณะที่ปฏิบัติงาน คุณลักษณะเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงตัวตนและแนวทางเพื่อพิจารณาผู้ที่เข้ามาสู่กระบวนการของการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ขณะที่ อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์ (2561) กล่าวถึงแนวทางขององค์กรที่ต้องมีการบริหารคนเก่งไว้ดังนี้

1. การสรรหาคคนเก่ง คือการที่องค์กรต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และทักษะ รวมถึงเป็นคนดี โดยควรกำหนดคุณลักษณะ รวมถึง สมรรถนะและข้อบ่งชี้ต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงศักยภาพที่สูง ทั้งทางความรู้ และประสบการณ์ ทักษะที่ชำนาญ มีความคิดเห็นที่ดีต่อภาพลักษณ์คนเก่ง และมีความเหมาะสมในบุคลิกภาพและแรงจูงใจที่ช่วยนำไปสู่ความสำเร็จ

2. การคัดเลือกคนเก่ง โดยมุ่งเน้นไปสู่การพิจารณาเพื่อนำไปประเมินและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าสู่กลุ่มคนเก่งภายในองค์กร โดยอาจใช้เครื่องมือเช่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดความถนัดและแบบทดสอบทางสังคม

3. การพัฒนาคนเก่ง เป็นการสร้างรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาคนเก่งขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยพัฒนาจากการฝึกอบรม การเป็นที่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีค่า มีการให้คำปรึกษาที่ดีตลอดจนสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะในผู้เป็นคนเก่งในองค์กรให้เกิดความรู้สึกรักในองค์กร เช่นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรจนสามารถนำความรู้และทักษะต่าง ๆ นั้นมุ่งไปสู่ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

4. การบริหารและจัดการคนเก่ง เป็นแนวทางสำคัญที่ต้องดำเนินงานโดยมีการวางแผน รวมถึงบูรณาการแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้ผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม งานขององค์กรจะดีขึ้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการคนเก่งให้ดี นอกจากนี้ควรสร้างความผูกพันของบุคลากร เช่น การสนับสนุนด้านค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นต้น

เช่นเดียวกับ พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (ฐิติกร กัลยาณธมโม) และ สุภัทรชัย สีสะใบ (2566) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาจาก

1. องค์กรต้องมีการกำหนดตำแหน่งงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. องค์กรควรมีการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนด้วยเช่นกัน

3. องค์กรควรระบุแนวทางการประเมินในตัวของพนักงานในองค์กรที่เป็นคนเก่งและดี มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่โดดเด่นภายในองค์กร พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรในลักษณะรายบุคคล พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาผู้ที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง

4. องค์กรควรมีการประเมินผลงาน และติดตามความก้าวหน้าของผู้ที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาตามแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างใกล้ชิด

กล่าวได้ว่า การสืบทอดตำแหน่งนั้นนับเป็นกระบวนการที่สำคัญที่องค์กรควรพิจารณาผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงพัฒนาการในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรเป็นระยะ ๆ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงพัฒนาการและสามารถคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาสู่การสืบทอดตำแหน่งได้ง่ายขึ้น เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ นับเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เพราะสามารถส่งเสริมให้องค์กรก้าวข้ามปัญหาและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมไปถึงสามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมภายในองค์กรของตนให้เกิดขึ้นมาเองได้ นอกจากนี้ยังเป็นการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือสร้างวัฒนธรรมอันดีให้เกิดขึ้นได้ง่ายภายในองค์กร การดำเนินงานเหล่านี้จำเป็นต้องมีการบริหารคนเก่งให้เกิดขึ้นอย่างมีลำดับ และเป็นขั้นตอน รวมถึงพัฒนางานอย่างมีกลยุทธ์จะช่วยจัดการดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรได้อย่างดี รวมถึงดึงเอาศักยภาพของคนในองค์กรให้พัฒนาได้ดีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนและดำเนินงานตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการดูแลรักษาให้บุคลากรเหล่านี้สามารถอยู่ในองค์กรและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี (Karthik, 2023)

นอกจากนี้ ปุณศรี อภิพัฒนศิริพงษ์ (2565) ได้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนเก่ง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ช่วยให้ได้คนเก่งเข้ามาทำงาน ต้องปฏิบัติงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มุ่งการค้นหา มุ่งพัฒนา รวมถึงดูแลเพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถยังคงทำงานร่วมกับองค์กรได้ การดูแลคนเก่งได้ดีย่อมสร้างข้อได้เปรียบตลอดจนโอกาสทางการแข่งขันได้ดีมากยิ่งขึ้น นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดีมากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดดังกล่าวมักถูกดำเนินงานอยู่ในแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรอย่างเหมาะสม

2. แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยสนับสนุนคนเก่งได้ดีมากยิ่งขึ้นเนื่องจากแนวคิดดังกล่าวจะช่วยวางแผนและพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ามาตั้งแต่แรกเริ่ม จนถึงกระทั่งการเลื่อนตำแหน่งแล้ว ยังเป็นส่วนช่วยในการคงอยู่ของบุคลากรที่สำคัญขององค์กรเอาไว้ได้ ช่วยให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น อธิชา ศิลปวิศกุล (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน คัดการณ์ อัตรากำลัง จัดการระบบสรรหา คัดเลือกบุคลากร ตลอดจนพัฒนาบุคลากร และประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรทราบข้อดี ข้อเสียของตนเพื่อให้สามารถยกระดับศักยภาพของตนและปรับตัวต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยที่ วุฒิพงษ์ จันทร์เมืองไทย (2564) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การจัดการงานบุคคล รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อย่างเชี่ยวชาญและเหมาะสมภายในองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการดูแลบุคลากรภายหลังจากที่องค์กรได้เกษียณอายุงานของตนออกไปแล้ว มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทาง นโยบาย และกิจกรรมองค์กร เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นเครื่องมือและแนวทางที่สำคัญ ในการยกระดับองค์กรและเป็นส่วนช่วยรักษาศักยภาพบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป (เกียรติ บุญโย, 2562)

3. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อช่วยยกระดับและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเก็บรักษาผู้มีความรู้ความสามารถขององค์กรในระยะยาว (กุลชลี พวงเพ็ชร, 2560) อย่างไรก็ตามหากพิจารณาส่วนใหญ่มักพบว่าองค์กรขนาดเล็ก มักไม่มีความชัดเจนในตำแหน่งหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่มักปรากฏตำแหน่งหรือฝ่ายงานดังกล่าว

พระมหาพุทธพิชาญ โยธสาสนโน และคณะ (2566) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นคงและเติบโต จากการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ช่วยยกระดับการปฏิบัติงานและองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด
2. ช่วยสร้างกิจกรรมระหว่างบุคลากรกับองค์กรให้เกิดความแน่นแฟ้นมากขึ้น มีเป้าประสงค์ให้เป็นไปใน ส่งผลให้เกิดความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรได้มากขึ้น
3. ช่วยยกระดับกิจกรรมและพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดความเป็นระบบ รวมถึงสร้างเสถียรภาพการทำงานของคนองค์กรให้ดียิ่งขึ้น
4. ช่วยให้การดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปได้ด้วยดี
5. เป็นส่วนช่วยยกระดับองค์กร สร้างโอกาสและการพัฒนาให้แก่บุคลากรภายในองค์กรอย่างเท่าเทียม
6. เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้มีการสร้างและพัฒนากำลังคนได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขององค์กร ย่อมเป็นส่วนสนับสนุนให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง ส่งผลให้องค์กรเติบโตและดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สภาพเศรษฐกิจและสังคมเกิดความมีเสถียรภาพ มีการช่วยสร้างงานและรายได้ ทั้งภาคส่วนบุคคลและภาคองค์กร เสริมความมั่นคงเศรษฐกิจให้แก่ประเทศชาติมากยิ่งขึ้น โดยหนึ่งในกระบวนการสำคัญที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนับเป็นส่วนหนึ่ง

ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเข้ามามีบทบาทและครีมีแนวทางหรือรูปแบบเพื่อให้มีการคัดเลือก ผู้ที่เข้ารับการสืบทอดตำแหน่งอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และตอบรับนโยบายขององค์กร รวมถึงเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรขององค์กรฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

หลักการคัดเลือกบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่ง

หลักการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการรับหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญเป็นขั้นตอนที่สำคัญ การใช้เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีที่ช่วยให้การเลือกบุคลากรมีความเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพ อารียา อ่าอินทร์ (2567) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของการประเมินสมรรถนะ ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุเป้าหมายของการสืบทอดตำแหน่ง โดยมุ่งจัดทำการวางแผนออกเป็น แผนระยะสั้น และแผนระยะยาว เพื่อเสนอต่อผู้บริหารองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแนวทางของตำแหน่งงาน และกำหนดแนวทางระบุรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Modeling) เป็นขั้นตอนต้นเพื่อระบุถึงสมรรถนะที่จำเป็นให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งที่บุคลากรดังกล่าวต้องเข้ารับ เช่นตำแหน่งผู้บริหาร พร้อมทั้งพิจารณาข้อมูลร่วมกับแนวทางการพัฒนาองค์กรเช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในองค์กร สมรรถนะที่กำหนดขึ้นควรมีความครอบคลุมในถึงบทบาทของตำแหน่งนั้น รวมถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มาพร้อมกับตำแหน่งนั้น โดยสมรรถนะที่มักถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลในรูปแบบ เช่น ความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารภายในองค์กร แนวคิดการตัดสินใจ และการบริหารเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 ขึ้นระบุดัชนีสมรรถนะที่จำเป็นต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินศักยภาพของบุคคล โดยประเมินจากผลงาน ทักษะ และสมรรถนะต่าง ๆ โดยอาจประเมินจากผลการปฏิบัติงาน (KPI), สมรรถนะและพฤติกรรมต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาบุคลากรที่ต้องเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อเสริมศักยภาพให้แก่บุคลากรที่ได้คัดเลือกมา โดยมีแนวทางการพัฒนาโดยมีแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเน้นฝึกอบรม, การสอนงานและ การเป็นพี่เลี้ยง การให้งานที่ท้าทาย หรือการเรียนรู้เพิ่มเติมด้านดิจิทัล เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การนำบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง และติดตามประเมินผลลัพธ์ที่ได้

อย่างไรก็ตามในด้านการประเมินนั้น ควรมีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมิน ตามในลำดับขั้นสุดท้ายเพื่อกำหนดพัฒนาเครื่องมือและรูปแบบการประเมิน (Assessment Development) เพื่อออกแบบเครื่องมือเพื่อสร้างรูปแบบการในการวัดและประเมินสมรรถนะ ให้เกิดความเหมาะสม มีความเที่ยงตรง มีความน่าเชื่อถือ โดยการประเมินนั้นควรสอดคล้องกับบริบทขององค์กร อย่างไรก็ตามรูปแบบของการประเมินนั้นมีหลากหลายวิธีการ ดังที่ Potočnik & Anderson (2016) เสนอไว้เช่น

รูปแบบการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการมุ่งวัดผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยนำผลลัพธ์ที่ได้มาวัดระดับให้เป็นไปตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

รูปแบบการทดสอบเพื่อวัดระดับความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills Tests) เป็นการทดสอบวัดระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของบุคลากร ในการนำมาประยุกต์ใช้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

รูปแบบการประเมินศักยภาพ (Potential Assessment) เป็นการประเมินภาพรวมของพฤติกรรมและศักยภาพของบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาด้านบุคลิกภาพ เขาวนปัญญา รวมถึงการจัดการตามสถานการณ์จำลองต่าง ๆ

รูปแบบเพื่อประเมินผล 360 องศา (360-Degree Feedback) เป็นการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่หัวหน้างาน พนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กรรวมถึงตนเอง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปประเมินให้ครบทุก ๆ ด้าน

กล่าวได้ว่า ขั้นตอนการประเมินผลทางสมรรถนะที่ได้จากรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย ซึ่งได้องค์กรอาจได้มาจากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ หรืออาจเป็นรูปแบบและวิธีการที่สร้างขึ้นเพื่อประเมินสมรรถนะในกลุ่มผู้ที่เข้ารับการสืบทอดตำแหน่ง

นั้นควรมีการแจ้งถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการสะท้อนผลลัพธ์ที่ได้ และผลที่คาดหวังในการประเมินให้ผู้เข้ารับการประเมินได้รับทราบและมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน การคัดเลือกบุคลากร นับเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยควรดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ซึ่งในแต่ละกระบวนการนั้น องค์กรควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามการได้มาซึ่งคนเก่ง หรือผู้นำของกลุ่มควรมีหลักการในการคัดกรองอย่างเหมาะสม เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้และร่วมเป็นผู้ช่วยคัดกรอง จนได้คนเก่งที่เป็นที่ยอมรับและมีส่วนร่วมให้คนในองค์กรร่วมกันคัดสรรผู้นำที่เหมาะสมมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนการสืบทอดตำแหน่งการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดีควรได้รับการตอบรับจากบุคลากรในองค์กร แม้ว่าจะมีแนวทางในการดำเนินงานที่รัดกุม แต่ในการดำเนินงานนั้นหากไม่มีการวางแผนหรือได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรอาจทำให้เกิดปัญหาในการคัดเลือกคนเข้ามาดำเนินงานได้ ดังนั้นองค์กรควรหาร่วมกันส่งเสริมและดำเนินการสืบทอดตำแหน่งให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาของ Office Of Personnel Management หรือ (OPM) หน่วยงานทางภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จช่วยผลักดันให้การบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Management) ให้สำเร็จ ปัจจัยเหล่านี้ย่อมเป็นส่วนช่วยให้การสืบทอดตำแหน่งสัมฤทธิ์ผลได้บุคลากรตามที่มุ่งหวัง ดังนี้ (วสุธิดา นักเกษม, 2564)

ประการที่ 1 ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญ และเข้าใจถึง ผลของการส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง เพื่อมุ่งส่งเสริมการรับผิดชอบของผู้บริหารอยู่เสมอ พร้อมทั้งติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานในองค์กร รวมถึงเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการสืบทอดตำแหน่งอีกด้วย

ประการที่ 2 การบริหารกลยุทธ์ และการเชื่อมโยงในทุกทิศทาง องค์กรควรมีการวางแผนงานและการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ แนวทางการจัดการภายในองค์กร อันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะคนในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางสำคัญช่วยผลักดันในการแสดงศักยภาพ ของพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ทำให้พนักงานเห็นซึ่งผลลัพธ์และผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงานดังกล่าว นับเป็นส่วนช่วยให้งานในองค์กรบรรลุเป้าหมายไปได้ พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 การสร้างรูปแบบของสมรรถนะงาน การสร้างสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม โดยสมรรถนะดังกล่าวนั้นควรสอดคล้องต่องาน พันธกิจ วิสัยทัศน์ ตลอดจนแผนงานและการจัดการทางกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดขึ้นและสอดคล้องเป็นไปด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรเกิดความสำเร็จตามไป

ประการที่ 4 มีการปฏิบัติงานความยุติธรรม โปร่งใส สื่อสารอย่างชัดเจน องค์กรและผู้นำในองค์กร เมื่อกระบวนการและสมรรถนะที่ต้องการแล้วควรส่งเสริมให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในองค์กรทุกภาคส่วนได้เข้าร่วมและแสดงถึงศักยภาพของตนเองได้อย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งสื่อสารแก่ผู้เข้าร่วมและบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อร่วมกันพิจารณาอย่างเหมาะสม โดยมีการสะท้อนคิดและสะท้อนผลตอบรับ ที่เกิดจากผลการประเมินและผลตอบรับจากผลงานและการประเมินผู้เข้าร่วมการประเมินได้รับทราบ

ประการที่ 5 ศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดเก็บข้อมูลของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งคอยตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาปรับและพิจารณาในการประเมินได้อย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและข้อปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นการแนะนำแก่บุคลากรที่จะเข้าสู่ผู้ที่ต้องเข้าสู่แผนการสืบทอดตำแหน่ง รวมไปถึงเป็นแนวทางในการไปพัฒนาและปรับใช้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป

ประการที่ 6 มอบงานที่มีความท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพ แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มักถูกนำมาใช้นั้น เช่นการเวียนงาน การเรียนรู้งานรวมถึงการมอบหมายที่มีความท้าทายเพื่อให้บุคลากร ได้แสดงถึงศักยภาพของตนเอง เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนนั้น มีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพในตนเองและสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้เข้ารับการสืบทอดตำแหน่ง อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานหากพบถึงข้อบกพร่องบางประการ บุคลากรดังกล่าวสามารถหาแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม โดยรายงานผ่านการแผนพัฒนารายบุคคลได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญดังกล่าวควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร เพื่อระบุถึงตำแหน่งที่มีความสำคัญและความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเหล่านั้น การวิเคราะห์นี้ควรครอบคลุมถึงการประเมินความเสี่ยงและการวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดบุคลากรที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งสำคัญขององค์กร โดยในการวางแผนนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากรในกลุ่มผู้เข้ารับการสืบทอดตำแหน่งให้มีศักยภาพตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ที่ได้จากการสืบทอดตำแหน่ง

เมื่อองค์กรได้รับคนเก่งที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่ง องค์กรควรสนับสนุนและมุ่งพัฒนาความสามารถของบุคลากรคนดังกล่าวให้ตีมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถดำเนินงานได้หลากหลายวิธี หากผู้ที่ได้รับคัดเลือกได้รับการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งนั้นจะมีความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่ก็มีแนวทางการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ดังนี้

1. การเน้นฝึกอบรม (Training) โดยมุ่งเน้นไปที่การนำองค์ความรู้มาปรับใช้ได้ทันที ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เช่นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทดลองฝึกปฏิบัติจริง เน้นรูปแบบกิจกรรมการอบรมในการปฏิบัติงาน ใน 2 ลักษณะคือ การฝึกปฏิบัติงานและการฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน โดยช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรจากแหล่งข้อมูลและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โดยแนวคิดนี้ ได้รับอิทธิพลจาก Jerry W. Gilley และคณะ ที่ได้ศึกษาแนวคิดมุ่งเน้นถึงแนวการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พระครูภัทรสารสุนทร, 2565)

2. การสอนงานรวมถึง การเป็นที่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) การสอนงาน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้แก่ตัวผู้นำได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการให้ข้อมูลและสะท้อนข้อมูลจาก หัวหน้าหรือผู้นำองค์กรสูงสุด รวมไปถึงเพื่อนร่วมงานและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้เสนอให้เห็นถึงส่วนที่ควรพัฒนาและส่วนที่ยกระดับให้ตีมากยิ่งขึ้น ขณะที่ระบบของการเป็นที่เลี้ยงจะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวของหัวหน้า และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยควรเน้นในการสอนถึงประสบการณ์ทั้งด้านดีและผลเสียที่เกิดขึ้นในงาน แสดงถึงความเชี่ยวชาญและการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนาในงานต่อไป (McCarthy & Milner., 2020)

3. การมอบหมายงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และมีความท้าทาย (Challenging Assignments and Experiential Learning) โดย มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคลากรจากการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ มีการปฏิบัติจริง เช่นการได้ทดลองปฏิบัติเป็นหัวหน้าโครงการ การได้ทดลองปฏิบัติงาน การทำงานข้ามสายงาน โดยเน้นที่การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงและการทบทวนองค์ความรู้สำคัญจากการลงมือปฏิบัติจริง จนสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนได้ (Humansoft, 2024a)

4. การพิจารณาผลตอบรับเพื่อพัฒนาตนเองแบบ 360 องศาหรือรอบด้าน (360-degree Feedback) เป็นการพิจารณาผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน เป็นการพิจารณาอย่างยาวนาน โดยผลจากการรวบรวมข้อมูลทั้งจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่ตัวบุคลากรได้รับประสบการณ์เพิ่มเติมมาวิเคราะห์และพิจารณา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้เหล่านี้ไปพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้ายกระดับภาวะผู้นำของตนได้อย่างเหมาะสม (Humansoft, 2024b)

5. การเรียนรู้ทางออนไลน์และระบบดิจิทัล (Online and Digital Learning) เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นหัวหน้า บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้จากการเรียนรู้

ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่นการเรียนรู้หลักสูตรต่าง ๆ ผ่านสื่อออนไลน์ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านระบบสังคมออนไลน์ ทำให้บุคคลากรเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย มีความสะดวกสบาย ช่วยสร้างแนวทางการเข้าศึกษาและเป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น แนวคิด ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล (Westfall, 2020)

กล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในองค์กรนั้น จำเป็นต้องได้รับการเตรียมความพร้อมจากองค์กร โดยมีวิธีการหลากหลาย เช่น การเน้นฝึกอบรม, การสอนงานรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง , การมอบหมายงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และมีความท้าทาย, การพิจารณาผลตอบรับเพื่อพัฒนาตนเองแบบ 360 องศาหรือรอบด้าน และการเรียนรู้ทางออนไลน์และระบบดิจิทัล วิธีการเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถของคนเก่งหรือ ผู้ที่ถูกคัดเลือกเพื่อก้าวขึ้นมาทำหน้าที่เป็นผู้นำในองค์กร ตามแนวทางของการสืบทอดตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรอาจใช้วิธีการที่มีความหลากหลายหรือใช้วิธีการอื่น ๆ เข้ามาใช้ร่วมกันได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในประเมินร่วมกันได้ พร้อมทั้งช่วยในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมภายในองค์กรมากที่สุด ซึ่งการคัดกรองด้วยแนวทางเหล่านี้ย่อมช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพ เพิ่มทักษะและสามารถนำประสบการณ์เหล่านั้นมาพัฒนาให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

การสืบทอดตำแหน่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรองค์กรระดับประเทศ แนวทางดังกล่าวสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ คัดเลือกให้บุคลากรที่มีศักยภาพที่มีความเหมาะสมกับการทำงานสอดคล้องกับสถานะของเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน พร้อมทั้งพิจารณาถึงเศรษฐกิจของประเทศ โดยการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย อีกทั้งมุ่งไปพิจารณาถึงการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพของกลุ่มแรงงานไทย และมุ่งลดต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งประยุกต์บุคลากรเพื่อกับการใช้เทคโนโลยี ดังนั้น การที่องค์กรจะพัฒนาไปได้ดี ควรพิจารณาและคัดเลือกบุคคลและทำการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรให้ความสำคัญ แต่ในบางองค์กรนั้นไม่ได้คัดเลือกอย่างเป็นระบบ โดยเน้นคัดจากบุคลิกภาพ คุณลักษณะภายนอก รวมถึงการคัดเลือกบุคคลที่ตนเองมองว่าสามารถจัดการให้อยู่ภายใต้อำนาจของตนเองได้ (พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (ฐิติกร กุลยาณธมโม) และ สุภัทรชัย สีสะไบ, 2566) ประเด็นเหล่านี้จึงกลายมาเป็นจุดอ่อนที่ทำให้องค์กรขาดความเข้มแข็งและส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในองค์กรได้ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่ดีจำเป็นต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อช่วยให้อุบัติการณ์ความต่อเนื่องในการบริหาร ลดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนผู้นำ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนา สามารถจัดการกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กร (Humansoft, 2024a) อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต้องมีความน่าเชื่อถือและมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับได้ ดังนั้นการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเป็นส่วนช่วยยืนยันให้บุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรได้รับทราบแนวทางการปฏิบัติงาน รวมไปถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่กำลังก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งของผู้บริหารได้ ในเบื้องต้นอาจกำหนดไว้อย่างน้อย 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการสืบทอดตำแหน่งอย่างรวดเร็ว พิจารณาพนักงานที่มีผลงานและมีการเรียนรู้พร้อมกับเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ สามารถสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่งได้ในช่วงระยะเวลา 1 – 3 ปี 2) แนวทางการสืบทอดตำแหน่งโดยทั่วไป เป็นกลุ่มบุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง แต่อาจไม่ตรงตามความคาดหวังขององค์กร สามารถสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่งในช่วงระยะเวลา 4 - 5 ปี และ 3) แนวทางการสืบทอดตำแหน่งล่าช้า เป็นการสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพน้อย เรียนรู้ช้าและอาจใช้เวลาในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า 5 ปีขึ้นไป (นริศรา เล็กนาวา, 2561)

1. ความสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งต่อการดำเนินงานขององค์กร

การดำเนินงานขององค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง (Business Continuity) แนวทางในการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนสร้างแนวทางสำคัญเพื่อลดช่องว่างขณะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารงานภายในองค์กร ขณะที่องค์กรต้องเผชิญต่อการเปลี่ยนผ่าน รวมถึงเมื่อมีการเปลี่ยนหัวหน้า หรือผู้นำองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบ

ในแง่มุมมองที่หลากหลาย รวมไปถึงประสิทธิภาพขององค์กรตามมา (บริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน), 2567) อาจกล่าวได้ว่าการเตรียมการเพื่อสืบทอดตำแหน่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงช่วยรักษาความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร (Knowledge Retention) ได้เป็นอย่างดี โดย Enakrire & Smuts (2023) กล่าวว่า การรักษาไว้ซึ่งความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรนั้นนับเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรที่จะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น จากจากผู้บริหารรุ่นปัจจุบันสู่ผู้ที่เข้ามาสืบทอดตำแหน่ง ส่งผลให้องค์กรเติบโตต่อไปได้ นับเป็นการรักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้ที่สำคัญให้คงอยู่ไว้ภายในองค์กร ช่วยลดการสูญเสียบุคลากรผู้ที่มีความเชี่ยวชาญขององค์กรไป นอกจากนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาและการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร ทั้งในส่วนของผู้บริหารพนักงานในระดับชั้นต่าง ๆ ขององค์กร ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยการสืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความตั้งใจ และการเตรียมการที่ได้มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การยกระดับและสร้างสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ช่วยให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการตัดสินใจด้วยตนเอง ร่วมแก้ไขปัญหา โดยมีการประยุกต์นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมจัดทำ กลยุทธ์และช่วยสนับสนุนการทำงานให้เป็นไปด้วยดี ดังนั้น หากสามารถจัดการสืบทอดตำแหน่งที่มีการพัฒนาร่วมกับบุคลากรในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว ขณะที่การวางแผนทางการสืบทอดตำแหน่งยังช่วยให้เกิดการสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนเกิดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นผลดีแก่องค์กรนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาของคนในองค์กรและเกิดความก้าวหน้าในงานได้มากยิ่งขึ้น

2. ข้อพิจารณาเมื่อมีการสืบทอดตำแหน่ง

2.1 การสืบทอดตำแหน่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการทำงานในประเด็นดังกล่าวนี้ควรมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีความรอบคอบชัดเจน รวมถึงมีเส้นทางการพัฒนาศักยภาพ และความก้าวหน้าให้แก่ผู้เข้ารับการสืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจน เนื่องจากหากมีการตั้งประเด็นการสืบทอดตำแหน่งขึ้นมา อาจทำให้บุคลากรผู้มีศักยภาพภายในองค์กรที่สามารถเข้ารับการสืบทอดตำแหน่งได้นั้น มีการแย่งชิงตำแหน่งกันเอง ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอาจส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว ทางองค์กรควรเก็บข้อมูล หรือชื่อผู้ที่เข้ามาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งไว้เป็นความลับ

2.2 การสืบทอดตำแหน่งอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการเกิดระบบอุปถัมภ์ในองค์กร เนื่องจากการคัดเลือกส่วนใหญ่ มักเกิดจากการเลือกบุคคลากรที่มีความใกล้ชิด และทำงานร่วมกับหัวหน้ามาก่อน ระบบดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาเชิงระบบตามมา เนื่องจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากความเกรงใจมากกว่าความถูกต้อง นอกจากนี้หากเลือกคนโดยไม่มีการรองรับ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้นเช่น การได้รับบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการไม่ยอมรับจากพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ดังนั้นควรลดการใช้ระบบอุปถัมภ์และมุ่งให้พนักงานขององค์กรที่จะเข้ารับตำแหน่งได้แสดงศักยภาพจนเป็นที่ยอมรับจากคนภายในองค์กร

2.3 องค์กรอาจขาดความรู้ที่หลากหลาย เนื่องจากผู้ที่เข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่การวางแผนสืบทอดตำแหน่งอาจมีความรู้เฉพาะสายงานเท่านั้น ดังนั้นควรมุ่งพัฒนาศักยภาพ ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งให้ครบทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้ที่ก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสามารถจัดการงานต่าง ๆ ได้ในอนาคต (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล อบก., 2565)

กล่าวได้ว่า หากองค์กรต่าง ๆ มีการศึกษาและตั้งใจในการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นคือแนวทางสำคัญที่ยกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือก คนเก่งเพื่อเข้าสู่การสืบทอดตำแหน่งควรมีการดำเนินงานที่หากมีการปรับใช้ให้มีความเที่ยงตรงชัดเจน ไม่คลุมเครือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการคัดเลือกคนเก่งเพื่อก้าวเข้าสู่ดำรงตำแหน่งผู้นำในระดับต่าง ๆ ขององค์กรนั้นย่อมเป็นไปได้ดีและเป็นที่ยอมรับแก่คนในองค์กร ซึ่งแม้ในบางครั้งอาจต้องเผชิญกับปัญหาบางประการที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นการแย่งชิงตำแหน่ง ระบบอุปถัมภ์องค์กรรวมถึงองค์ความรู้ที่ล้าหลังซึ่งองค์กรและบุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันพัฒนาและยกระดับขึ้นมาได้

แนวทางการสืบทอดตำแหน่ง แนวทางสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความสำเร็จ

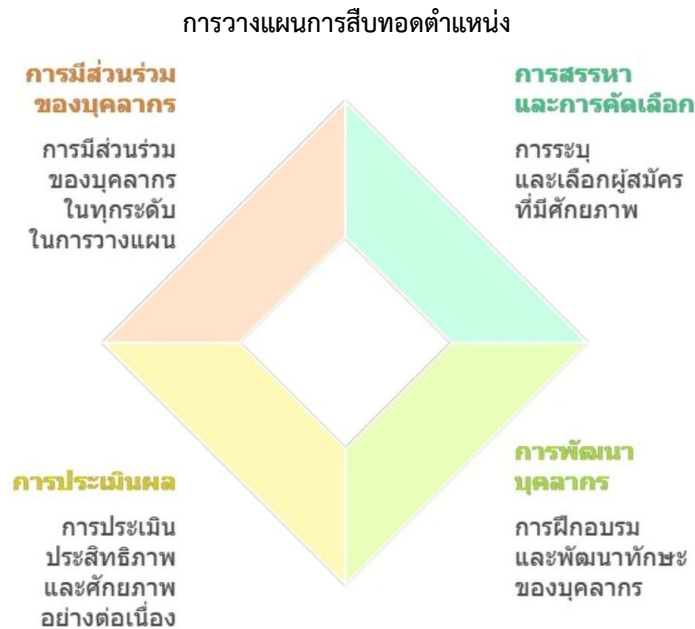
แม้ว่าแนวทางการสืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและเป็นเรื่องจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความสำเร็จได้ในระยะยาว แต่ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้การชี้ตัวคัดเลือกผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งในองค์กรอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากหากองค์กรต้องดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อคัดเลือกคนเก่งและเตรียมคนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร อาจทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและงบประมาณเพิ่มมากขึ้น ประเด็นเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารมองว่าเป็นเรื่องสิ้นเปลืองทำให้แนวทางการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้นไม่ได้รับการให้ความสนใจและถูกละเลยไป นอกจากนี้บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรอาจมีความเห็นว่าการสืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรอาจพิจารณาว่าการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการสืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นเรื่องของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารเท่านั้นที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบงานดังกล่าว นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งในเรื่องการคัดเลือกคนเข้ารับตำแหน่งด้วยระบบอุปถัมภ์ ทำให้บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ไม่ใส่ใจ และขาดการมีส่วนร่วมในแนวทางการสืบทอดตำแหน่งมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามหากองค์กรเริ่มพิจารณาถึงความสำคัญที่ต้องทำในองค์กรส่วนใหญ่ อาจให้ความสำคัญในเรื่องของการสืบทอดตำแหน่งหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการจัดตั้งไปสักระยะหนึ่งแล้ว หรืออาจเกิดจากการที่พนักงานขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำหน่วยงานได้ลาออกจากองค์กรไป ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถวางแผนหรือเตรียมหาบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทดแทนตำแหน่งดังกล่าวได้ นอกจากนี้ในปัจจุบัน คนส่วนใหญ่ในหลายองค์กร ได้มีอัตราการลาออกและมีอัตราเปลี่ยนงานเพิ่มสูงขึ้น นิรมล กะการดี (2560) กล่าวถึงปัจจัยการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานนั้นมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในทุก ๆ ปี โดยส่วนใหญ่ ในคนกลุ่ม Generation Y มีการเปลี่ยนงานมากขึ้น เนื่องจากการมีความเชื่อว่า การทำงานในองค์กรเดิมจะส่งผลให้ได้เงินเดือนน้อยลงและการย้ายงานจะทำให้ตำแหน่งในการเติบโตในองค์กรนั้นน้อยกว่า จากประเด็นดังกล่าวทำให้เกิดการย้ายงานมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ไม่ได้เตรียมรับมือกับปัญหาเหล่านี้ นอกจากนี้การที่องค์กรไม่ได้เตรียมแนวทางการสืบทอดตำแหน่งเอาไว้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง นั่นคืออาจก่อให้เกิดความไม่มีเสถียรภาพในการดำเนินงานขององค์กร การทำงานอาจเกิดการหยุดชะงัก หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ย่อมนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร และหากองค์กรนั้นเป็นองค์กรเอกชนย่อมได้รับผลกระทบโดยตรงในประเด็นของการสูญเสียความมั่นใจจากนักลงทุนเป็นอย่างมาก (สหธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2568) ดังนั้น การสืบทอดตำแหน่งจึงควรมีการดำเนินงานให้เป็นลำดับไม่ควรเร่งรีบมากเกินไป อีกทั้งไม่ควรยึดติดติดภาพลักษณ์และบุคลิกของการเป็นผู้นำแบบเดิม และต้องดำเนินงานอย่างชัดเจน โปร่งใสเพื่อลดการเกิดอคติในเรื่องของระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กร การดำเนินงานเหล่านี้หากองค์กรมองข้ามไปย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ดังนั้นควรดำเนินงานอย่างมีเป็นระบบ มีการวางกลยุทธ์และร่วมกันพัฒนา คนเก่ง ที่ได้คัดเลือกไว้โดยให้บุคลากรขององค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งองค์ภาพ กระบวนการเหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยให้เกิดการเกิดการพัฒนาย่างแท้จริง ช่วยยกระดับคนในองค์กรให้มีศักยภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับองค์กรได้อย่างแท้จริง

บทสรุป

การสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการรักษาความต่อเนื่องและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร การวางแผนและการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรระดับประเทศต้องอาศัยแนวคิดและแนวทางการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีผู้นำที่มีคุณภาพและมีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยองค์กรต้องมีแนวทางเพื่อพิจารณาคนเก่งในองค์กรดังนี้ 1) การสรรหาคนเก่ง 2) ระบุการคัดเลือกคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง และ 4) การบริหารและจัดการคนเก่ง โดยองค์กรต้องมีการกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติขององค์กรให้มีความชัดเจน มีการประเมินที่โปร่งใส นอกจากนี้องค์กรควรการจัดฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาเป็นวิธีที่ช่วยในการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรให้มีความเหมาะสมและพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งมากขึ้นผ่านแนวทางต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม สร้างการเรียนรู้ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง รวมถึงการมอบหมายงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และมีความท้าทาย โดยบุคลากรที่ต้องเข้าสู่ตำแหน่งนั้นต้องได้รับการพิจารณาผลตอบรับเพื่อพัฒนาตนเองแบบ 360 องศาหรือรอบด้าน

และการเรียนรู้ทางออนไลน์และระบบดิจิทัล ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าแนวทางการสืบทอดตำแหน่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยคัดกรองคนเก่งที่จะก้าวมาดำรงตำแหน่งสำคัญภายในช่วยลดปัญหาและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น องค์กรต่าง ๆ สามารถประยุกต์แนวทางการสืบทอดตำแหน่งเข้ามาใช้ในองค์กรโดยเสนอแนวทางให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ทั้งองค์กร อีกทั้งยังช่วยในการบริหารงานอย่างเป็นลำดับ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองไปพร้อมกับองค์กร นำไปสู่การบริหารจัดการและการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงานด้านงบประมาณ นอกจากนี้ยังเป็นสามารถนำไปสู่การวางแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนาไปเป็นต้นแบบแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง ที่เน้นด้านการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อยกระดับองค์กรให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้

อย่างไรก็ตามหากมีการใช้แนวทางการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้ รวมถึงไปถึงปัญหาอื่น ๆ เช่นปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อในเรื่องของระบบอุปถัมภ์ รวมถึงองค์ความรู้อาจไม่มีความหลากหลายเกิดขึ้นแก่องค์กร ดังนั้นเพื่อเป็นการลดปัญหาต่าง ๆ เช่นปัญหาในเรื่องของระบบอุปถัมภ์ รวมถึงผู้เข้ารับการสืบทอดตำแหน่งขาดองค์ความรู้ที่หลากหลาย บุคคลกรในทุกภาคส่วนขององค์กรควรเข้ามามีส่วนร่วมและร่วมเป็นส่วนหนึ่งทำแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กรให้สำเร็จ แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ได้ผู้บริหารที่เก่ง มีศักยภาพและความสามารถตามที่มุ่งหวังไว้ได้อย่างเหมาะสม เป็นส่วนสำคัญช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างเหมาะสมและยั่งยืนต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

เอกสารอ้างอิง

- กองเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2565). *คู่มือการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. สืบค้นจาก <https://www.opsmoac.go.th/kst-knowledge-files-441291791794>.
- กุลชลี พวงเพชร. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: ยูโอเพ่น.
- เกียรติ บุญโย. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 21(1), 165-170.
- นลิสสา เล็กนาวา. (2561). *ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นิรมล กะการดี. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

- บริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน). (2567). *แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ*. สืบค้นจาก <https://www.jasasset.co.th/storage/document/cg/business-continuity-plan-th.pdf>.
- ปยุตธีร์ อภิพัฒน์ศิริพงษ์. (2565). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคนเก่งของนักวิทยาศาสตร์สำนักงาน การต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร*. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล อบก. (2565). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง*. สืบค้นจาก http://conference.tgo.or.th/download/tgo_or_th/AboutTGO/Corruption/FY2562/ITA/Doc/25_5.pdf.
- พระครูภัทรสารสุนทร. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวอร์มัล. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(3), 262-275.
- พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (ฐิติกร กลยาณธมโม) และ สุภัทรชัย สีสะไบ. (2566). การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(4), 457-470.
- พระมหาพุทธพิชาญ โยธสาสน์, พระครูเกษมอาจารย์สุนทร, พระครูสุธรรมกิจโกศล และ พรพิมล โพธิ์ชัยหล้า. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยสู่ความสำเร็จและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร. *วารสารวันมโฆงแหงพุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(1), 169-172.
- วรุณรัตน์ คัทมาตย์. (2567). *สถิติสุดอึ้ง ซีอีโอลาออก-ถูกปลด มากที่สุดเป็นประวัติการณ์ในปี 2024*. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1159214>.
- วสุธิดา นักเกษม. (2564). *การพัฒนารูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการดิจิทัลของประเทศไทย*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วุฒิพงษ์ จันท์เมืองไทย. (2564). นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรด้านการศึกษา. *วารสารนวัตกรรมและการจัดการ*, 6(2), 50-62.
- สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2568). *ปัจจัยที่ทำให้แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ล้มเหลว*. สืบค้นจาก <https://th.hnote.asia/orgdevelopment/hr-succession-planning-250228/>.
- อรธิดา ศิลปวิศวกุล. (2563). *การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์. (2561). ยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 13(2), 66-79.
- อารียา อ่าอินทร์. (2567). *แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพในบริษัทแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจังหวัดกรุงเทพมหานคร*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อุไร ศรีชมภู และ วิษณุ สุमितสุวรรณ. (2562). การเตรียมความพร้อมสู่การป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*, 6(7), 3383-3340.
- Enakrire, R. T., & Smuts, H. (2023). Knowledge retention for enhanced organisational growth in Higher Education Institutions. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(01), 2250054.
- HREX.asia. (2562). *การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ*. สืบค้นจาก <https://th.hnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>.
- Humansoft. (2024a). *เทคนิคการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ HR ควรรู้*. สืบค้นจาก <https://www.humansoft.co.th/en/blog/potential-development>.
- _____. (2024b). *การประเมิน 360 องศา: พัฒนาบุคลากรด้วย feedback จากทุกทิศทาง*. สืบค้นจาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/360-degree-feedback>.
- Karthik, V. (2023). Role of HR in talent management and succession planning. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(5), 3412-3415.

- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 58*(1), 149-170.
- Potočnik, K., & Anderson, N. (2016). A critical review of change management and innovation related concepts in management studies: Toward conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*, 481-494.
- Westfall, C. (2020). *Leadership development in the digital age: Strategies for success*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2020/08/25/leadership-development-in-the-digital-age-strategies-for-success/?sh=3bcb38c360bd>.