

ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการ
ดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. มลฤดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำเรื่องรูปแบบเล่มสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและสัมภาษณ์ที่สละเวลาส่วนตัวเพื่อให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อน สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น HO18B ทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้กันและกัน และช่วยแนะนำรวมถึงผลักดันให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

และสุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนทุกคน และผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษาและเป็นกำลังใจที่คิดตลอดมา

ปวีณนุต อูเรนทร์

ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

FACTORS INFLUENCING FOREIGN MANAGERS' COGNIZANCE TO FOLLOW SUCCESSION PLANNING IN NONPROFIT ORGANIZATION

ปวีณนุต อูรเคนทร์ 5850338

กจ.ม.

กรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูนั้น, Ph.D. (Human Resource Management), ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อความยั่งยืนและต่อเนื่องขององค์กร และในเรื่องของการจูงใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร ส่วนปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ คือ การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนเรื่องการเรียนรู้ และมีขั้นตอนที่สามารถระบุตัวผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ได้ผ่านการสื่อสารและระบบการสรรหาที่ชัดเจน โดยผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการขั้นตอนต่างๆ ด้วย ส่วนปัญหาที่พบจะเป็นในเรื่องของความยากลำบากในการระบุตัวผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ เนื่องจากตำแหน่งของผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องการคนที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจง วิธีการแก้ไขปัญหานั้นก็ควรมีการกำหนดทักษะและความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจนและมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการมองหาบุคคลที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

คำสำคัญ : การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง/ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4
2.2 รูปแบบของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	5
2.3 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	7
2.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ	9
2.5 ปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งและวิธีแก้ไข	12
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	17
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	17
3.2 คำถามหลัก	18
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	18
3.4 กลุ่มตัวอย่าง	19
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	19
3.6 จริยธรรมในการวิจัย	20

สารบัญ (ต่อ)

	3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	21
บทที่ 4	ผลการวิจัย	22
	4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์	22
	4.2 ข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง	24
	4.3 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	25
	4.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ	28
	4.5 อุปสรรคหรือปัญหาในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้	31
	4.6 แนวทางการแก้ไขปัญหา	33
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย	36
	5.1 สรุปผลการวิจัย	36
	5.2 การอภิปรายผล	38
	5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	41
	5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	42
	5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	42
บรรณานุกรม		44
ภาคผนวก		46
	Letter of Informed Consent	46

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่ แสวงหาผลกำไร	20
4.1	แสดงจำนวนของผู้ถูกสัมภาษณ์จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	23



สารบัญรูปภาพ

ภาพ

หน้า

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในยุคปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีความพร้อมในการแข่งขันอยู่เสมอในทุกๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารซึ่งต้องใช้เวลาในการสะสมประสบการณ์และพัฒนาทักษะต่างๆ ในปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่รุนแรงเช่นเดียวกับการแข่งขันทางธุรกิจ กลุ่มผู้บริหารที่เป็นทรัพยากรหลักและมันสมองขององค์กรอาจลาออก ถูกซื้อตัวหรือเกษียณในระยะเวลาอันใกล้ ดังนั้นองค์กรควรเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรหยุดชะงัก การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถเป็นไปได้หลายแบบ เช่น การลาออก การเสียชีวิต หรือการเกษียณของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน

ในส่วนขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากเนื่องจากผู้บริหารเป็นทุกสิ่งทุกอย่างขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และผู้บริหารเปรียบเสมือนองค์ความรู้และหน้าตาขององค์กรซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริจาคหรืออาสาสมัคร (Adams, 2010) การนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีความยั่งยืน สามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Richards, ไม่ระบุปี) อย่างไรก็ตามก็ตีปัญหาที่พบส่วนมากในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งคือ การที่ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ช่วยขับเคลื่อนแผนดังกล่าว ทั้งๆที่ผู้บริหารเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ (AON & Insala, 2006)

จากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้หลังจากที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ นำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้กับตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรซึ่งโดยส่วนมากเป็นผู้บริหารชาวต่างชาติที่มีสัญชาติอเมริกัน

สั้นทำให้พวกเขาอาจไม่ได้มีความผูกพันหรือคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรมากเท่าใดนัก ในขณะที่เดียวกันพวกเขาอาจมองว่าอาชีพการงานของตนเองไม่ปลอดภัย เนื่องจากมีการนำวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ และหากพวกเขาทำสำเร็จตามแผน พวกเขาอาจไม่ได้รับการต่อสัญญา เนื่องจากองค์กรมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่อยู่ในประเทศนั้นๆ แล้วและมีอัตราค่าตอบแทนที่ต่ำกว่ามาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติปฏิบัติตามแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรองค์กรหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับกลุ่มผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ
3. เพื่อศึกษาหาแนวทางและวิธีแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
4. เพื่อศึกษาหาวิธีป้องกันรวมถึงวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในองค์กรให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรสามารถนำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารซึ่งเป็นชาวต่างชาติในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารในแผนกนำร่องในการนำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษา คือ เดือน กุมภาพันธ์ ถึง พฤษภาคม 2560 รวมเวลา 4 เดือน

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความคิดเห็นของผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติต่อการนำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
2. ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้การนำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประสบความสำเร็จ
3. ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

1.5 นิยามศัพท์

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมในการขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่สำคัญซึ่งมีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต่อเนื่อง และมีความยั่งยืนในระยะยาว

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง องค์กรที่มีจุดมุ่งหมายสนับสนุนกลุ่มที่มีความคิดเห็นพ้องกัน โดยเนื้อหาจะแตกต่างกันตั้งแต่ ศิลปะ การกุศล การศึกษา การเมือง ศาสนา งานวิจัย และจุดมุ่งหมายในด้านอื่น ๆ โดยการทำงานทั้งหมดไม่มีจุดประสงค์ในเชิงพาณิชย์ ไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่องค์กร แต่มีรายได้จากค่าลงทะเบียน ค่าบำรุงจากสมาชิก หรือเงินหรือทรัพย์สินอื่นใดที่ได้มาจากการบริจาคหรือจากการให้โดยเสนาหา

พี่เลี้ยง หรือ Mentor หมายถึง การให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง

การหมุนเวียนงาน หมายถึง การที่ให้พนักงานคนหนึ่งทำงานหนึ่ง มานานพอสมควร ได้มีโอกาสในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่นๆ บ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้พนักงานคนนั้นมีทักษะและความรู้ในแง่กว้างมากขึ้น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผู้ทำวิจัยทำการทบทวนแนวคิดรูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาดังนี้

- 2.1 ความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 2.2 รูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 2.3 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 2.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ
- 2.5 ปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งและวิธีแก้ไข
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

HR Council for Nonprofit Sector (ไม่ระบุปี) นิยามความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งว่าเป็นเครื่องมือของการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งระบุแผนและขั้นตอนในการจัดการเมื่อมีการลาออกของผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานที่ดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กรในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์สูงและยากในการหาคนมาทำแทน การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งหมายรวมถึงการฝึกฝน อบรม และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่ได้รับการระบุตัวว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติ และมีความต้องการที่จะเติบโตในสายงานนั้นๆ ให้มีความพร้อมในการขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร

Federal Reserve Bank of Kansas City (ไม่ระบุปี) ให้คำนิยามว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการที่มีแบบแผนที่รับรองว่าองค์กรจะมีความต่อเนื่องของผู้นำในตำแหน่งสำคัญและช่วยรักษาและพัฒนาทุนความรู้และความสัมพันธ์ขององค์กรสำหรับอนาคต

กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (ไม่ระบุปี อ้างถึงใน วรวิฐิณี สวนพุด, 2558) นิยามความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งว่า คือ กระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว

Rothwell (2002: 32) กล่าวว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นมากกว่าการรู้ว่า ใครจะเป็นผู้บริหารองค์การคนต่อไปถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้น แต่เป็นการพัฒนาผู้ที่มีความสามารถในการองค์กรเพื่อทำให้อนาคตขององค์กรมีความมั่นคงในระยะยาว

Garman & Glawe (2004: 120 อ้างถึงใน Barnett and Davis, 2008: 721) ให้คำนิยามว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการที่มีแบบแผน นำเชื่อถือ และเกิดขึ้นซ้ำๆ เพื่อระบุตัวและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งให้พร้อมรับตำแหน่งใหม่

จากการทบทวนเอกสารเรื่องความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมในการขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่สำคัญซึ่งมีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต่อเนื่อง และมีความยั่งยืนในระยะยาว

2.2 รูปแบบของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

Ibarra (2005: 20-22) อธิบายการนำแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุหน้าที่และบริการที่จำเป็นต่อองค์กรในอนาคตโดยอ้างอิงข้อมูลมาจากทิศทางที่องค์กรให้ความสำคัญในปัจจุบันและอนาคตจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. ผู้บริหารระดับตำแหน่งหรือหน่วยงานที่จำเป็นต่อองค์กรซึ่งมีส่วนในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และระบุพนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งจะสามารถพัฒนาให้ขึ้นไปรับตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่อองค์กรหรือรับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
3. ระบุความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อเลือกความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต โดยความสามารถที่องค์กรต้องการควรถูกรวมไปไว้ในระบบการประเมินผลงานของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และระบบค่าตอบแทน

4. จัดทำกรวิเคราะห์ช่องว่างทางความสามารถเพื่อหาวิธีเติมเต็มความสามารถที่ขาดในแต่ละตำแหน่ง

5. เลือกกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่เหมาะสม ทั้งนี้ควรพิจารณา กิจกรรมที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญชั่วคราว การหมุนเวียนงาน การเข้าร่วมการประชุมในระดับสูง เป็นต้น

6. จัดให้มีการฝึกอบรมด้านการจัดการ โดยผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม ลูกน้องของตนด้วยการเพิ่มทักษะและขยายความรู้ที่มีความจำเป็นและมีส่วนช่วยในการพัฒนา

7. นำกลยุทธ์การพัฒนาและกลวิธีต่างๆมาใช้ แต่ก่อนที่จะนำมาใช้ผู้บริหารจะต้อง สื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับทราบและเปิดรับคำแนะนำและติชมเพื่อนำมาปรับปรุงแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

8. เฝ้าติดตามความก้าวหน้าของการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ประเมินการนำไปปฏิบัติ และปรับปรุงแผนหากจำเป็น

HR Council for Nonprofit Sector (ไม่ระบุปี) เสนอวิธีการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรในองค์กรทั่วไปที่มีขนาดใหญ่ดังนี้

1. ประเมินความต้องการด้านกำลังคนขององค์กร โดยการระบุตำแหน่งที่สำคัญของ องค์กรตามแผนกลยุทธ์ซึ่งต้องได้รับการเติมเต็มในทันทีเมื่อพนักงานในตำแหน่งนั้นลาออก ระบุตำแหน่งที่กำลังจะว่างลงหรือมีแนวโน้มที่จะว่างในอนาคต และมองหาพนักงานในองค์กรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพ รวมถึงมีความต้องการที่จะในการก้าวหน้าในอาชีพ

2. พัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งและนำมาใช้ในองค์กร โดยการระบุตัวพนักงานที่ ต้องการนำมาฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต คำนึงถึงตำแหน่งที่จะต้อง พัฒนาพนักงานขึ้นมาแทนและระยะเวลาในการเตรียมตัวโดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การ เรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านการหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากหนังสือ และการเรียนรู้จากการทำโครงการ เป็นต้น จากนั้นให้ระบุเส้นทางอาชีพ (Career Path) ซึ่งผู้ที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่จะ เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งควรดำเนินตามโดยควรปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานคนนั้นๆ และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เมื่อได้เส้นทางอาชีพที่ เหมาะสมแล้วจึงจัดการพัฒนาให้เป็นแบบแผนโดยเลือกวิธีที่หลากหลายให้พนักงานได้เก็บเกี่ยว ประสบการณ์จากแง่มุมที่แตกต่าง เช่น การแสดงวิธีการทำงานในตำแหน่งสำคัญ (Job Shadow) เพื่อให้ได้เห็นหน้าที่รับผิดชอบที่แท้จริงในตำแหน่งนั้นๆ เป็นต้น

3. ติดตาม เฝ้าสังเกต และจัดการแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนสืบทอดตำแหน่งควรมีการ ติดตามอยู่เสมอ เพราะแผนควรจะได้รับปรับปรุงให้ทันสมัยและเข้ากับสถานการณ์และความ

ต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ในกรณีที่ต้องการมีการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี แผนสืบทอดตำแหน่งควรได้รับการนำไปหรือด้วย

Gamble & Ingersoll (ไม่ระบุปี) กล่าวถึงรูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรว่าสามารถทำให้จับต้องได้ดังนี้

1. สร้างการรับรู้ถึงความเสี่ยงขององค์กรเมื่อขาดบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญโดยการนำเข้าหรือในที่ประชุมผู้บริหาร
2. ระบุกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาโดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากผู้ที่ไม่น่าทักตะและความสามารถตามความสามารถหลักขององค์กรมาเป็นหลักในการพิจารณา
3. นำแผนพัฒนาผู้นำมาใช้ในองค์กรเพื่อเติมเต็มทักษะและความสามารถที่กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพขาด
4. ก่อนการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร ให้เปรียบเทียบทักษะและความสามารถของกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพในองค์กรที่ได้รับการพัฒนาแล้วกับแรงงานในตลาดเพื่อทำให้มั่นใจว่าตัดสินใจเลือกบุคคลมารับตำแหน่งได้ถูกต้องและเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้เขียนพบว่ารูปแบบที่เหมาะสมและครอบคลุม คือ รูปแบบที่แนะนำโดย Ibarra (2005: 20-22) เพื่อให้รูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นรูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งควรเพิ่มเรื่องเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานคนนั้นๆและมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (HR Council for Nonprofit Sector, ไม่ระบุปี) และการสร้างความรับรู้ถึงความเสี่ยงขององค์กรเมื่อขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Gamble & Ingersoll, ไม่ระบุปี) เข้าไปด้วย

2.3 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

Adams (2010) การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็นอย่างมากเพราะองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก และผู้บริหารมักจะแบกรับภาระอันยิ่งใหญ่และมีประวัติอันยาวนานร่วมกับองค์กร การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งช่วยให้องค์กรได้วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและเล็งเห็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่เยอะเกินไปทำให้เกิดการเพิ่มตำแหน่งหรือจ้างงานเพิ่มซึ่งจะช่วยให้ตำแหน่งนั้นๆยั่งยืนยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการให้พนักงานได้

พัฒนาความสามารถตามที่องค์กรต้องการทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้มากขึ้น เกิดความก้าวหน้าทางอาชีพภายในองค์กร และความสำเร็จที่สูงที่สุดคือการที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

Froelich, McKee, Rathge & University (2009) ระบุว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่แสวงหาผลกำไรมากในแง่ของการทำให้องค์กรดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนเพราะตำแหน่งผู้บริหารองค์กรดึงดูดประชากร Generation X และ Y นอกจากนี้แรงงานในตลาดผู้บริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรกำลังขาดแคลนเนื่องจากเป็นงานที่มีค่าตอบแทนต่ำเมื่อเทียบกับตำแหน่งผู้บริหารในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ องค์กรขาดโครงสร้างพื้นฐาน และตำแหน่งผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบสูงมาก

HR Council for Nonprofit Sector (ไม่ระบุปี) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งว่า

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนเพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานเกิดความต่อเนื่องถึงแม้ว่าผู้บริหารจะจากองค์กรไป
2. เป็นการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
3. ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรและทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์
4. เกิดข้อผูกพันในการพัฒนาเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและรักษาพนักงานและอาสาสมัครที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ได้
5. มีชื่อเสียงที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กรในแง่ที่ว่า เป็นองค์กรที่ลงทุนกับการพัฒนาพนักงาน มองหาโอกาสให้พนักงานและสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพ
6. เป็นการส่งข้อความให้กับพนักงานว่าองค์กรเห็นคุณค่าของพนักงาน

วรัญญู สวน พุฒ (2558) อ้างถึงบทสัมภาษณ์ของ ร.ศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรือง สุขกรรมกรบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ 5 ประการดังนี้

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

ขึ้น ทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคต และสามารถวางแผนหาคนที่มีความสัมพันธ์พื้นฐานตามที่ต้องการได้

3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ

4. เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

5. ทำให้พนักงานคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป เพราะองค์กรมีระบบที่ทรงคุณภาพในด้านการสรรหาและพัฒนาคนเก่งที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน

Campbell, Lamoureux & Smith (2009) กล่าวว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และสามารถยืดหยัดผ่านพ้นช่วงเวลาที่อยากลำบากได้ นอกจากนี้ยังช่วยผสมผสานความสามารถและความปรารถนาทางอาชีพของพนักงานเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการพนักงานที่มีศักยภาพขององค์กรได้อย่างแนบเนียน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งพบว่า การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรทั้งองค์กรทั่วไปและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากในแง่ของการดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และมีความยืดหยุ่นทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเพราะได้แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถดึงดูดพนักงานที่มีทักษะความสามารถและคุณภาพไว้กับองค์กรได้ รวมถึงเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรทำให้กลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

2.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

AON & Insala (2006) ระบุปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำเร็จไว้ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. ปลูกฝังแนวคิดเรื่องการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถให้กับพนักงานใน

องค์กร

3. แผนสืบทอดตำแหน่งไม่ควรมาจากด้านใดด้านหนึ่งแต่ควรมาจากทุกทิศทางขององค์กร เช่น จากผู้บริหารด้านบนสู่พนักงาน จากพนักงานไปสู่ผู้บริหาร และข้ามสายงาน

4. ความสอดคล้องของแผนสืบทอดตำแหน่งกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Campbell, Lamoureux & Smith (2009) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นผู้นำในการนำแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรมีส่วนช่วยอย่างมากให้แผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การที่องค์กรมีขั้นตอนการพิจารณาผู้ที่มีศักยภาพที่เข้มแข็ง กล่าวคือมีขั้นตอนที่แน่นอน มีคุณภาพและมีฐานข้อมูลผู้ที่มีศักยภาพที่น่าเชื่อถือยังเป็นปัจจัยที่ทำให้แผนสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จอีกด้วย

Groves (2007) สรุปปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. องค์กรมีเครือข่ายพี่เลี้ยง (Mentor) โดยให้ผู้บริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพที่อยู่ได้บังคับบัญชาของตน

2. ผู้บริหารทุกคนได้รับการฝึกอบรมเรื่องการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพและการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ

3. ข้อมูลพนักงานที่มีศักยภาพและกระบวนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน โดยการกระตุ้นให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมผ่านการเชื่อมโยงความสำเร็จจากการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ากับ โปรแกรมการพัฒนา การประเมินผลงาน และการให้รางวัลกลุ่มผู้บริหาร

5. มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เสมอ

Richards (ไม่ได้ระบุปี) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประสบความสำเร็จในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้

1. การระบุทักษะและความสามารถของผู้นำที่จำเป็นต่อองค์กร โดยการบันทึกทักษะและความสามารถของผู้นำในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรและนำไปใส่ไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จากนั้นนำข้อมูลทักษะและความสามารถที่มีไปเปรียบเทียบกับลักษณะงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรองค์กรอื่น

2. การประเมินความเป็นไปขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต รวมถึงความท้าทายที่จะเกิดขึ้น ความสามารถและทักษะของผู้นำในอดีตและ

ปัจจุบันเมื่อควรวรรวมกับความสามารถและทักษะที่องค์กรต้องการในอนาคตจะช่วยให้องค์กรสามารถเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

3. สร้างระบบและกระบวนการให้เข้มแข็ง โดยการให้ผู้นำบันทึกกิจกรรมและขั้นตอนการทำงานหลักๆของตนเองอยู่เป็นประจำ การทำเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือมากขึ้นเมื่อตำแหน่งนั้นๆว่างลง

4. สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ที่มีแนวโน้มว่าสามารถเป็นผู้นำได้ในอนาคตทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศซึ่งเป็นวิธีช่วยขยายฐานข้อมูลของผู้ที่สามารถเป็นผู้นำให้แก่องค์กรได้ในอนาคต

5. การมีส่วนร่วมของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกับองค์กรในขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะทำให้แน่ใจว่าผู้นำคนใหม่จะได้รับการต้อนรับและสนับสนุนจากผู้ถือผลประโยชน์ร่วม นอกจากนี้ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมยังมีมุมมองที่เกี่ยวกับทักษะและความสามารถที่ผู้นำองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรควรมีซึ่งคนในองค์กรอาจมองไม่เห็นอีกด้วย

6. คณะกรรมการบริหาร (Board) เป็นผู้นำในการนำแผนการสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรทำให้องค์กรสามารถหาผู้นำมาทดแทนได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

Gamble & Ingersoll (ไม่ระบุปี) กล่าวว่าปัจจัยหลักที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ คือ การเริ่มต้นวางแผนสืบทอดตำแหน่งในทันที และนำแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรต่อไปเรื่อยๆ

Adams (2010) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำเร็จว่าการที่องค์กรมีพันธกิจและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้ที่จะทำการหาผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งเข้าใจทิศทางขององค์กรและมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่าง รวมถึงการที่คณะกรรมการบริหารมีส่วนร่วมในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดในองค์กรประสบความสำเร็จพบปัจจัยหลัก 4 ประการที่มีส่วนทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดทั้งในองค์กรทั่วไปและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประสบความสำเร็จ คือ 1. การที่องค์กรมีเป้าหมายและทิศทางของกลยุทธ์ที่ชัดเจนและรู้ความสามารถหลัก (Competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคต รวมถึงสามารถสื่อสารข้อมูลเหล่านี้ให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน 2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนเรื่องการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ผู้บริหารสนับสนุน ผลักดันและมีส่วนร่วมในการวางแผนหาผู้สืบทอด โดยมีการกระตุ้นผู้บริหารให้ปฏิบัติตามผ่านการเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับการประเมินผลงานและค่าตอบแทน 4. ขั้นตอนการ

วางแผนหาผู้สืบทอดที่เป็นระเบียบแบบแผนสามารถระบุความสามารถของพนักงานในองค์กรได้ และมีคุณภาพทำให้เกิดการขยายฐานข้อมูลผู้ที่มีศักยภาพขององค์กร

2.5 ปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งและวิธีแก้ไข

Harrell (2016) ระบุว่าปัญหาที่พบในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ การที่ผู้บริหารไม่มีเวลาปฏิบัติตามแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งเนื่องจากตารางการทำงานที่แน่นและไม่เห็นความสำคัญของกระบวนการนี้ โดยได้เสนอวิธีแก้ไขปัญหาผู้บริหารไม่มีเวลาปฏิบัติตามแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้

1. เริ่มดำเนินการเรื่องการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งตั้งแต่ตอนที่ผู้บริหารท่านนั้นๆ เข้าประจำตำแหน่ง
2. กำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานของผู้บริหารที่แน่นจนรวมถึงกำหนดขั้นตอนการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ระบุตัวและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากภายในองค์กร จากนั้นจึงเปรียบเทียบกับบุคคลเหล่านั้นกับผู้ที่มีศักยภาพจากภายนอกองค์กร
4. มองหาผู้ที่มีศักยภาพจากภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มตัวเลือกให้กับองค์กร
5. จัดให้มีการฝึกปฏิบัติขึ้นตามแผนสืบทอดตำแหน่งในกลุ่มคณะกรรมการบริหารอยู่เป็นระยะๆ
6. จัดตั้งขั้นตอนการส่งผ่านตำแหน่งที่ครอบคลุมเพื่อช่วยคนที่จจะมารับตำแหน่งใหม่

AON & Insala (2006) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการทำแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งและพบว่าปัญหาหลักของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการที่องค์กรไม่สามารถระบุหรือสร้างฐานข้อมูลผู้สมัคร และผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในขั้นตอน
2. ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล วางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาทางด้านอาชีพของพนักงาน
3. การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงทำให้เกิดการริเริ่มการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กร

คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจากการศึกษาของ AON & Insala คือ

1. การสร้างขั้นตอนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งให้สมบูรณ์จากนั้นจึงลงทุนในด้านเทคโนโลยี หาเครื่องมือต่างๆมาช่วยสนับสนุนให้ขั้นตอนต่างๆดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องการการร่วมมือจากผู้บริหารเพื่อสนับสนุนในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องผลการทำงานและสร้างแนวคิดแบบผู้ที่มีศักยภาพ

2. ประเมินผลของการทำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งทุกเดือน ทุกไตรมาสและทุกปี

3. เชื่อมโยงการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับขั้นตอนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพในองค์กรซึ่งรวมถึงขั้นตอนต่างๆของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การพัฒนาและฝึกอบรม การวัดผลการทำงานและการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อหาทางรับมือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

Larcker & Saslow (2014) กล่าวว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรที่พบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากบริษัท 20 บริษัท มีดังนี้

1. บริษัทไม่รู้ว่าใครจะเป็นผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารคนต่อไปเนื่องจากรายชื่อของผู้สืบทอดตำแหน่งมีน้อยเกินไปจึงทำให้ถูกละเลย

2. บริษัทนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงเท่านั้น แทนที่จะใช้เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร

3. มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนในการนำแผนหาผู้สืบทอดมาใช้แต่ไม่มีใครปฏิบัติตาม เช่น การที่ไม่มีประเมินผลงานของผู้บริหารในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

4. การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่เชื่อมโยงกับการฝึกสอนและการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพในองค์กรทำให้ไม่เกิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในองค์กร

แนวทางการแก้ไขปัญหากล่าวมาข้างต้น คือ

1. ระบุมุมมองทางด้านการงานและภาวะผู้นำของแต่ละตำแหน่งผู้บริหารที่องค์กรต้องการในอนาคต จากนั้นจึงเปรียบเทียบกับทักษะและความสามารถที่ผู้บริหารคนปัจจุบันในตำแหน่งนั้นมีอยู่เพื่อมองหาผู้ที่มีแนวโน้มที่จะสามารถขึ้นรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

2. เปรียบเทียบผู้ที่มีศักยภาพภายในองค์กรกับบุคลากรที่มีในตลาด เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจึงต้องหากำลังคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถที่หลากหลาย

3. ทำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกลำดับชั้นขององค์กร

4. มอบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้รับผิดชอบในระดับต้นๆ

5. ปรีกษาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆเมื่อจำเป็น เช่น การนำผู้ฝึกสอนจากภายนอกองค์กรมาให้การอบรมหรือฝึกฝนพนักงานในเรื่องที่องค์กรไม่ถนัด หรือ ขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

Federal Reserve Bank of Kansas City (ไม่ระบุปี) ได้ระบุปัญหาพร้อมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ไว้ดังนี้

1. ไม่มีเวลาในการวางแผนขั้นตอนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง สามารถแก้ไขได้โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาแผนและอนุมัติแผนให้แก่ผู้บริหาร
2. มีความกังวลว่าพนักงานผู้ที่ได้รับการระบุตัวว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพและได้รับการพัฒนาแต่ไม่ได้รับเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะเกิดความไม่พอใจและลาออก สามารถแก้ไขได้โดยการพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงานท่านนั้นๆอย่างต่อเนื่องและให้โอกาสในการพัฒนาเพื่อทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า รวมถึงมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้นำอย่างชัดเจน
3. ไม่มีความพยายามในการพัฒนา สามารถแก้ไขได้โดยการให้คณะกรรมการบริหารและพนักงานที่มีศักยภาพมีส่วนร่วมในแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งแผนนี้ต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องปัญหาการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไปใช้และวิธีแก้ไข พบว่าปัญหาหลักๆอยู่ที่ การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีศักยภาพ แนวทางการแก้ปัญหานั้นเน้นแก้ไขไปที่การทำให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหาร กำหนดระยะเวลาขั้นตอนต่างๆอย่างชัดเจน รวมถึงเชื่อมโยงการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารเข้ากับการประเมินผลการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนในเรื่องของขั้นตอนและวิธีการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับคำแนะนำให้วางแผนให้ชัดเจนโดยอาจมีการนำเอาเทคโนโลยีหรือเครื่องมือต่างๆเข้ามาช่วย รวมถึงการวางแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีศักยภาพนั้นแนะนำให้กำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Groves (2007) ศึกษาเรื่อง “การผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาผู้นำและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง” โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบวิธีการที่

เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้นำเพื่อเตรียมพร้อมต่อความต้องการขององค์กรและให้คำแนะนำที่สามารถทำได้จริง จากการวิเคราะห์หัตถ์สัมผัสภาพพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพผสมผสานระบบการพัฒนาผู้นำและการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าด้วยกันและให้ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

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

Froelich, McKee, Rathge & University (2009) ศึกษาเรื่อง “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร” เน้นไปที่การวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งให้ผู้บริหารในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและผู้บริหารสหกรณ์และพบข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกันดังนี้

1. องค์กรทั้งสองแบบเห็นความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งแต่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องนี้น้อยมาก
2. องค์กรทั้งสองแบบมีผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งเป็นเวลานานและไม่มีแนวโน้มที่จะลาออกในระยะเวลาอันใกล้
3. องค์กรทั้งสองแบบไม่พบความยากลำบากในการหาตัวแทนผู้บริหาร ซึ่งคาดว่าจะใช้เวลาค้นหาได้ในภูมิภาคในระยะเวลาสั้น
4. องค์กรทั้งสองแบบคาดว่าจะสูญเสียผู้บริหารคนปัจจุบันในอีก 2 - 4 ปี
5. องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทราบว่าผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันมีคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ยากที่จะหาคนมาแทนและมีความเป็นไปได้ต่ำที่จะหาคนทดแทนได้จากบริษัทจัดหางาน
6. พบการรายงานเรื่องผลการดำเนินงานที่แย่งของคณะกรรมการบริหารในการนำแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรและการระบุตัวผู้สมัครทั้งภายในและนอกองค์กร
7. ผู้สมัครจากภายในองค์กรได้รับความชื่นชอบมากกว่า ถึงแม้ว่าจะมีผลจากการวิจัยบางส่วนชี้ว่าผู้สมัครจากภายในองค์กรไม่มีความหลากหลาย
8. ความพยายามในการพัฒนาผู้นำไม่สูงนัก

9. ผู้ตอบแบบสอบถามอยากให้ผู้บริหารองค์กรคนต่อไปมาจากองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน

โดยภาพรวมแล้วองค์กรทั้งสองแบบไม่รับรู้ถึงปัญหาการขาดแคลนผู้บริหาร แต่ผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรพบองค์กรทราบว่าองค์กรไม่มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่ได้ระบุไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าควรต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาวิธีช่วยให้องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจัดการกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

Matan (2010) ได้ศึกษาเรื่อง “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการเดินทางไม่ใช่จุดหมายปลายทาง” จากกรณีศึกษาโดยเน้นศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งและให้คำแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้จริงเกี่ยวกับวิธีการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยได้ระบุผลที่ได้จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาไว้ว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่รู้ถึงวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องจะเริ่มกระบวนการการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งตั้งแต่นั้นๆ โดยการระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง อบรมและบ่มนิสัยผู้นำในอนาคตล่วงหน้าเป็นเวลานานก่อนที่จะเรียกให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเหล่านั้นขึ้นมารับตำแหน่ง ส่วนองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ไม่มีการเตรียมตัวจะต้องทนทุกข์กับภาวะผู้นำที่อ่อนแอซึ่งอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีปัญหาหรือสร้างความเสียหายถาวรให้แก่องค์กรเมื่อผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรจากไป สำหรับองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะไม่อยู่ในสิ่งที่องค์กรต้องทำลำดับต้นๆ ปัญหาที่กล่าวมาจะเบาบางลงถ้าองค์กรมีการส่งผ่านงานอย่างราบรื่น โดยได้ให้คำแนะนำว่านอกจากการนำการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีการวางแผนอย่างดีมาใช้ในองค์กรแล้ว องค์กรควรมีแผนรับมือกับการส่งผ่านการบริหารในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดฝัน โดยการเตรียมแผนการส่งผ่านการบริหารในกรณีเร่งด่วน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรทั่วไป และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรพบว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องเพราะองค์กรอาจพบกับความยากลำบากและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้ หากไม่มีการเตรียมตัวผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ นอกจากการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนและเหมาะสมกับทิศทางขององค์กรแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหรือผู้ที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดตำแหน่ง ผู้บริหารต้องลงแรงกายแรงใจและเสียสละเวลาเพื่อผลักดันให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

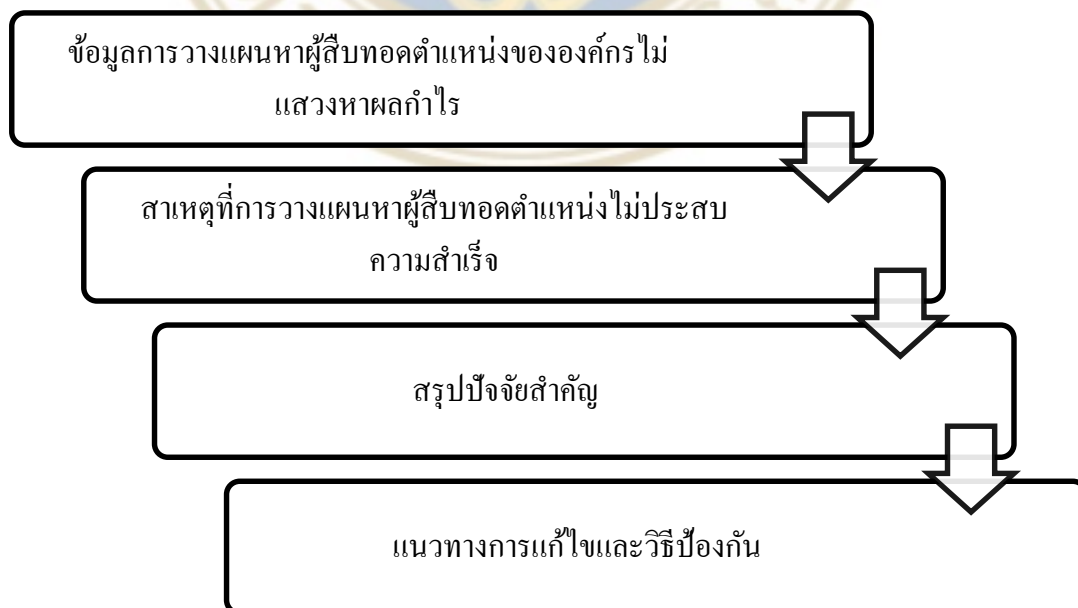
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามแนวทางดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย
- 3.2 คำถามหลัก
- 3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

3.2 คำถามหลัก

1. แนวทางการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรเป็นอย่างไร
2. อะไรคือปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประสบความสำเร็จ
3. อะไรคืออุปสรรคในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
4. อะไรคือแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลได้มาจากการการศึกษาเอกสารการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นชาวต่างชาติซึ่งมีสัญชาติการจ้างงานระยะสั้นในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นแผนกต้นแบบในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ศึกษาข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่างๆทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงรวบรวมแหล่งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

3.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งเป็นชาวต่างชาติในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งเป็นแผนกต้นแบบในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร จำนวน 3 คน โดยผู้บริหารทั้ง 3 ท่านนี้มีลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกันดังนี้

3.4.1 ความเหมือน

1. มีสัญญาจ้างงานระยะสั้น
2. ไม่ได้มีถิ่นพำนักที่ถาวรในประเทศไทย
3. ไม่มีครอบครัวอยู่ในประเทศไทย
4. มีแนวโน้มที่จะย้ายถิ่นฐานกลับภูมิลำเนา

3.4.2 ความแตกต่าง

1. เพศ
2. ช่วงอายุ
3. สถานภาพ
4. ประสบการณ์การทำงาน
5. ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กร

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ การศึกษาเอกสารการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เป็นเวลา 1 ชั่วโมง และใช้ข้อคำถามแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ คือ ความคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรเพื่อศึกษามุมมองและความคิดของผู้บริหารต่อการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรโดยทั่วไป และความคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้กับตำแหน่งงานของตนเองเพื่อศึกษามุมมองและความคิดของผู้บริหารต่อการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้กับตำแหน่งของผู้บริหารซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่มั่นคงทางจิตใจเนื่องจากผู้บริหารเป็นชาวต่างชาติ และมีสัญญาจ้างงานระยะสั้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสามารถแจกแจงได้ตามรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 3.1 แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

ลำดับที่	ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
1	วิธีการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง	เอกสารการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง
2	ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งต่อองค์กร	การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง
3	ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จในองค์กรและในตำแหน่งของผู้ถูกสัมภาษณ์	การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง
4	อุปสรรคหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรและในตำแหน่งของผู้ถูกสัมภาษณ์	การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง
5	แนวทางการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรและในตำแหน่งของผู้ถูกสัมภาษณ์	การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง

3.6 จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เพื่อรักษาจริยธรรมในการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดเตรียม Letter of Informed Consent ให้ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลแต่ละท่านได้ลงนามเพื่อแสดงความยินยอมในการให้ผู้วิจัยนำข้อมูลมาใช้ในการศึกษาได้ ซึ่ง Letter of Informed Consent สามารถดูได้จากภาคผนวก

3.7. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจัดกลุ่มคำตอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ประเด็นที่ได้โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ ทำการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จรวมถึงปัญหาที่พบและแนวทางในการแก้ไข กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร



บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในแผนกหนึ่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งเป็นแผนกนร่องในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร โดยการสัมภาษณ์ด้วยคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) รวมถึงศึกษาข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งนี้ด้วย การนำเสนอผลการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์
- 4.2 ข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งนี้
- 4.3 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 4.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ
- 4.5 อุปสรรคหรือปัญหาในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้
- 4.6 แนวทางการแก้ไขปัญหา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กร ลักษณะการทำงาน ถิ่นพำนักถาวร ถิ่นฐานของครอบครัว ของผู้บริหารของแผนกหนึ่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่เป็นชาวต่างชาติ จำนวน 3 คน ซึ่งจากผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติทั้งหมด 3 คน ของแผนก โดยนำเสนอข้อมูลตามตาราง

ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์

	ผู้อำนวยการแผนก	ผู้จัดการฝ่าย A	ผู้จัดการฝ่าย B
เพศ	ชาย	หญิง	หญิง
อายุ	33 ปี	45	38
สถานภาพ	สมรส	โสด	โสด
ประสบการณ์การทำงาน	11 ปี	23 ปี	15 ปี
ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กร	3 ปี	2 ปี	5 ปี
ลักษณะการจ้างงาน	สัญญาจ้างงานระยะสั้น (2 ปี)	สัญญาจ้างงานระยะสั้น (2 ปี)	สัญญาจ้างงานระยะสั้น (2 ปี)
ถิ่นพำนักถาวร	ต่างประเทศ	ต่างประเทศ	ต่างประเทศ
ถิ่นฐานของครอบครัว	ต่างประเทศ	ต่างประเทศ	ต่างประเทศ

จากตาราง 4.1 พบว่า

1. เพศ ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน และเป็นเพศชาย จำนวน 1 คน
2. อายุ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 2 คน และมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 1 คน
3. สถานภาพ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีสถานภาพโสดจำนวน 2 คน และมีสถานภาพสมรสจำนวน 1 คน
4. ประสบการณ์การทำงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์มีประสบการณ์การทำงาน 10 – 15 ปี จำนวน 2 คน และมีประสบการณ์การทำงาน 16 – 23 ปี จำนวน 1 คน
5. ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กร ผู้ถูกสัมภาษณ์มีระยะเวลาการทำงานร่วมกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่เป็นกรณีศึกษาเป็นเวลา 1 – 2 ปี จำนวน 1 คน และ 3 – 5 ปี จำนวน 2 คน
6. ลักษณะการจ้างงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดมีลักษณะการจ้างงานแบบสัญญาจ้างระยะสั้น (2 ปี)
7. ถิ่นพำนักถาวร ผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดมีถิ่นพำนักถาวรในต่างประเทศ
8. ถิ่นฐานของครอบครัว ครอบครัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดมีถิ่นฐานอยู่ต่างประเทศ

4.2 ข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่ง

จากการศึกษาข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่นำมาเป็นกรณีศึกษา (เอกสาร ไม่เปิดเผยแหล่งที่มา, 2017) พบว่าองค์กรสื่อสารให้พนักงานทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรดังนี้

4.2.1 ความหมายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่มีระบบและต่อเนื่องในการค้นหาและระบุตัวพนักงานที่มีศักยภาพ และพัฒนาให้พนักงานที่มีศักยภาพมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำในอนาคต รวมถึงช่วยให้พนักงานที่มีศักยภาพได้เติบโตในสายงานที่ตนเองต้องการ

4.2.2 เป้าหมายของการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร

เป้าหมาย คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร คือ การได้รับชัยชนะจากการรณรงค์ โดยการสร้างและพัฒนาพนักงานที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำจากกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพภายในองค์กร

4.2.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น โดยการเติมเต็มตำแหน่งสำคัญที่ว่างลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการเพิ่มปริมาณการคัดสรรบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งจากพนักงานในองค์กร

2. ประโยชน์ต่อพนักงาน คือ พนักงานเกิดความภูมิใจในความสามารถของตนเอง มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าของพนักงาน

4.2.4 ขอบข่ายของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ใช่แผนงานที่เป็นอิสระจากขั้นตอนอื่นๆ ในองค์กร แต่เป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและระบบต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ระบบ

การประเมินผลการทำงาน ขั้นตอนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร การสรรหาพนักงาน และนโยบายค่าตอบแทน

4.2.5 ขั้นตอน 4 ขั้นตอนของการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้

องค์กรได้ระบุขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องเข้าร่วมไว้ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับตำแหน่งสำคัญที่ต้องมีการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยการระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งหากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานานจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ราบรื่นขององค์กร

2. ระบุพนักงานที่มีศักยภาพผ่านการประชุมกับคณะผู้เปรียบเทียบความสามารถของพนักงาน (Succession Planning Calibration Team) โดยใช้เครื่องมือ คือ 9 Box Performance Potential Grid ประกอบกับหลักฐานที่ผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาเตรียมมาเพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีศักยภาพคนนั้นๆเหมาะสมที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น จากนั้นผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สื่อสารการตัดสินใจของคณะผู้เปรียบเทียบความสามารถของพนักงานให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพได้รับรู้ แต่ต้องสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนว่าการตัดสินใจนี้ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด

3. การพัฒนาแผนพัฒนาตนเองของพนักงานที่มีศักยภาพ โดยผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องทำงานร่วมกับผู้จัดการด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในการระบุช่องโหว่ด้านความสามารถที่ต้องการ รวมถึงปรับแผนพัฒนาตนเองของพนักงานที่มีศักยภาพท่านนั้นๆเพื่อปิดช่องโหว่ที่ระบุไว้

4. การช่วยเหลือผู้ที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในการรับตำแหน่งใหม่ เมื่อตำแหน่งที่มีความสำคัญขององค์กรว่างลง การคัดสรรที่ได้รับการดัดแปลงจะถูกนำมาใช้ คือ การคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพจากภายในองค์กรที่พร้อมในการรับตำแหน่งผู้นำ ซึ่งการสัมภาษณ์จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของมุมมองของผู้สืบทอดตำแหน่งในเรื่องการเข้ารับตำแหน่งใหม่รวมถึงการสนับสนุนที่ต้องการจากผู้บริหาร

4.3 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การสัมภาษณ์ในเรื่องความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรพบความสำคัญต่อองค์กรที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงดังนี้

4.3.1 การพัฒนาและงูใจบุคลากร

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาและงูใจพนักงาน ผู้อำนวยการแผนกมองถึงความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในแง่ของการพัฒนาด้านอาชีพของพนักงาน โดยกล่าวว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในงานของพนักงาน แต่การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรและเป็นงานที่ค่อนข้างซับซ้อน องค์กรควรตรวจสอบให้แน่ชัดว่าพนักงานที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพนั้นมีความต้องการที่จะเติบโตไปยังตำแหน่งผู้บริหารจริงหรือไม่” ผู้จัดการฝ่าย B คิดว่าเรื่องของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการให้คุณค่าพนักงานและเป็นการพัฒนาเพื่อการเติบโตทางอาชีพ โดยกล่าวว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งทำให้พนักงานเห็นเส้นทางทางอาชีพของตนเองรวมถึงการพัฒนาทางอาชีพ แต่เขารู้สึกว่าเป็นเรื่องยากที่จะนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร”

4.3.2 การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานและพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร ผู้อำนวยการแผนกให้เหตุผลว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งยังช่วยให้องค์กร ได้เห็นศักยภาพของพนักงานซึ่งเชื่อมโยงกับการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร” ส่วนผู้จัดการฝ่าย B กล่าวเพิ่มเติมว่า “การกระทำเช่นนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่างค์กรเห็นคุณค่าของพนักงาน”

4.3.3 ความยั่งยืนและต่อเนื่องขององค์กร

ผู้บริหาร 2 ท่าน เห็นด้วยประเด็นนี้ ซึ่งผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “องค์กรของเรามีพนักงานลาออกค่อนข้างเยอะและตำแหน่งที่มีต้องการคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ที่จำเพาะเจาะจง นอกจากนี้ด้วยลักษณะขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ไม่ดึงดูดให้คนภายนอกมาร่วมงานด้วย จึงเป็นการยากเมื่อองค์กรต้องการหาคนเข้ามาเติมเต็มตำแหน่งที่ว่างลง การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะก่อให้เกิดความเสมอต้นเสมอปลายในองค์กร” ผู้อำนวยการแผนกคิดว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการสนับสนุนให้พนักงาน ได้มีโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพซึ่งช่วยทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ และหมายถึงว่าองค์กรสามารถรักษาประวัติศาสตร์ขององค์กรไว้ผ่านความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลต่อความยั่งยืนและต่อเนื่องขององค์กร”

ผู้บริหาร 1 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่าย B ไม่เห็นด้วยกับประเด็นนี้ โดยกล่าวว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร แต่มีความสำคัญในแง่ของความต่อเนื่องของธุรกิจมากกว่า อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัจจัยอื่นที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ”

4.3.4 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย A เห็นด้วยว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการเติมเต็มกำลังคนในตำแหน่งสำคัญที่ว่างลง ซึ่งผู้อำนวยการแผนกกล่าวว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งช่วยลดความยากลำบากในการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งที่สำคัญต่างๆ”

ผู้บริหาร 1 ท่าน คือ ผู้จัดการ B ไม่เห็นด้วยกับประเด็นนี้และกล่าวเพิ่มเติมว่า “องค์กรไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งถ้าพนักงานในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันและองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีอย่างทั่วถึง”

4.3.5 การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยงต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร

ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย A เห็นด้วยว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยงต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร เพราะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้ตรงตามความต้องการขององค์กร โดยผู้อำนวยการแผนกกล่าวว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดีช่วยให้องค์กรสามารถระบุตัวผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ได้และรู้ว่าองค์กรขาดผู้สืบทอดตำแหน่งไหนบ้าง ทำให้สามารถคำนวณผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้” ผู้จัดการฝ่าย A กล่าวเพิ่มเติมว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งยังทำให้องค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งที่สำคัญให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย”

ผู้บริหาร 1 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่าย B ไม่เห็นด้วย โดยระบุว่า “การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยงต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร คือ ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในทางทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้วผู้บริหารส่วนมากไม่มีเวลาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงาน เช่น การเป็นพี่เลี้ยง และการให้พนักงานลองทำงานในตำแหน่งงานเป็นต้น”

4.3.6 ภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหาร 1 จาก 3 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่าย A เห็นด้วยกับเรื่องความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในแง่ของภาพลักษณ์ขององค์กร โดยกล่าวว่า “การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งทำให้องค์กรมีการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและไม่สะดุดเมื่อมีผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญๆลาออก ซึ่งจะทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้บริจา

ค”
 ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย B ไม่เห็นด้วยกับเรื่องความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยผู้อำนวยการแผนกกล่าวว่า “ไม่ใช่ว่าพนักงานทุกคนต้องการเติบโตขึ้นไปเป็นผู้บริหาร พนักงานบางคนอาจอยากแค่ทำสิ่งที่ตนเองถนัดและรัก” ส่วนผู้จัดการฝ่าย B กล่าวว่า “สิ่งที่ช่วยในเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรไม่ใช่การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่เป็นการที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อเงินของผู้บริจาคและใช้เงินอย่างโปร่งใส”

4.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ในเรื่องปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จพบปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

4.4.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านมีความเห็นตรงกันว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในแง่การอนุมัติให้ดำเนินการเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประสบความสำเร็จ โดยผู้อำนวยการแผนกกล่าวว่า “ถ้าไม่มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน”

4.4.2 ความสอดคล้องระหว่างการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าการที่การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ แต่ผู้จัดการฝ่าย B กล่าวว่า “ในความเป็นจริง เราต้องระวังเพราะว่าหากเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ

4.4.3 ความสอดคล้องระหว่างการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับขั้นตอนการทำงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นพ้องตรงกันว่ากรณีที่การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสอดคล้องกับขั้นตอนการทำงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ ผู้จัดการฝ่าย A ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “แผนกทรัพยากรบุคคลต้องตรวจสอบจนมั่นใจว่าพนักงานที่ได้รับการระบุว่าเป็นพนักงานที่มีศักยภาพมีความต้องการที่จะพัฒนาและเติบโตเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคตจริงๆ มิเช่นนั้นอาจเกิดความยากลำบากในการจัดการได้”

4.4.4 วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ โดยผู้อำนวยการแผนกให้ความเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน” ผู้จัดการฝ่าย B กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ควรเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการฝึกแบ็ค 2 ทาง คือการรับและการให้ฝึกแบ็คที่เป็นคำวิจารณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องอย่างแท้จริง”

4.4.5 ความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในองค์กร

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านเห็นด้วยว่าความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ ผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “ความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก แต่ค่อนข้างยากในการที่จะทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้จัดการฝ่าย B กล่าวว่า “ความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในองค์กรสามารถสร้างได้โดยการที่องค์กรมีการสื่อสารที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีผู้นำที่กระตือรือร้น และพนักงานมีความผูกพันกับองค์กร”

4.4.6 ขั้นตอนที่เข้มแข็งขององค์กรในการการระบุมทักษะและความสามารถที่องค์กรต้องการ รวมถึงการระบุนักงานที่มีศักยภาพ

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านเห็นด้วยว่าขั้นตอนที่เข้มแข็งขององค์กรในการการระบุมทักษะและความสามารถที่องค์กรต้องการ รวมถึงการระบุนักงานที่มีศักยภาพเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จทั้งในแง่องค์กรและตำแหน่งของพวกเขา ผู้อำนวยการแผนกคิดว่า “ขั้นตอนต่างๆที่เข้มแข็งและมีข้อกำหนดต่างๆที่ชัดเจนทำให้องค์กรและตัวเขาเองสามารถหาพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งได้” อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย A แนะนำเพิ่มเติมตรงกันว่า “ทักษะและความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งนั้นๆ ไม่ควรเฉพาะเจาะจงมากเกินไป เพราะในอนาคตทิศทางขององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงไปและทักษะและความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งต่างๆก็ควรที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามทิศทางขององค์กรด้วย”

4.4.7 การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้จัดการในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้จัดการในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ โดยผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “พนักงานที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้มีศักยภาพและผู้จัดการควรร่วมกันทำให้แผนนี้สำเร็จ”

4.4.8 การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย B คิดว่าการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ โดยผู้อำนวยการแผนกให้ข้อมูลว่า “การพัฒนาพนักงานผ่านการมอบหมายงานบางอย่างในตำแหน่งของเขาให้พนักงานที่มีศักยภาพได้ลองทำ ทำให้เขาสามารถระบุตัวผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งได้ถูกต้องซึ่งช่วยให้การหาผู้สืบทอดตำแหน่งของเขาประสบความสำเร็จ” ส่วนผู้จัดการฝ่าย B กล่าวว่า “การส่งเสริมให้พนักงานไปช่วยงานองค์กรเดียวกันในภูมิภาคอื่นชั่วคราว (Secondment) เป็นการเปิดโลกทัศน์ของพนักงานสู่ประสบการณ์และวัฒนธรรมใหม่ๆซึ่งทำให้พนักงานเกิดทักษะและความสามารถที่เพิ่มขึ้น สิ่งนี้จะช่วยเพิ่มโอกาสที่การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ”

4.4.9 ความต้องการเติบโตในอาชีพของพนักงาน

ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย A คิดว่าความต้องการเติบโตในอาชีพของพนักงานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ โดยผู้อำนวยการแผนกให้ความเห็นว่า “องค์กรควรตรวจสอบความต้องการทางด้านอาชีพของพนักงานที่ได้รับการระบุว่า เป็นพนักงานที่มีศักยภาพก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป เพราะหากพนักงานท่านนั้นๆ ไม่ต้องการที่จะเติบโตเป็นผู้บริหาร องค์กรอาจไม่ได้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสม”

4.5 อุปสรรคหรือปัญหาในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้

จากการสัมภาษณ์ในเรื่องอุปสรรคหรือปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งพบอุปสรรคและปัญหาดังนี้

4.5.1 การระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านให้ความเห็นตรงกันว่า การหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งของพวกเขาจริงๆ เป็นอุปสรรคในการทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ ผู้อำนวยการแผนกกล่าวว่า “พนักงานที่มีศักยภาพในองค์กรอาจยังมีช่องว่างทางทักษะและขาดการฝึกฝนให้เหมาะกับตำแหน่งของตัวเอง” ผู้จัดการฝ่าย A คิดว่า “การระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากตำแหน่งของเขามีต้องการผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจง และต้องใช้เวลาในการฝึกฝนหรือสอนเพื่อให้มีคุณสมบัติความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสม”

4.5.2 การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านเห็นด้วยว่าหากการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งอาจไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนจากผู้บริหารของแต่ละแผนก ผู้จัดการฝ่าย A แสดงความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารทุกคนรู้อยู่แล้วว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งที่ตัวเองต้องทำ การที่ผู้บริหารไม่สนับสนุนเรื่องการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งอาจทำให้เกิดการติดขัดในเรื่องการปฏิบัติงานจริงตามแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น ปัญหาเรื่องงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งองค์กรสามารถป้องกันผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามได้ โดยเพิ่มการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งลงไปเป็นเป้าหมายในการทำงานของผู้บริหาร”

4.5.3 การที่ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาไม่เข้าร่วมในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
 ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าการที่ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาไม่เข้าร่วมในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งผู้จัดการฝ่าย A แนะนำว่า “องค์กรควรทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของงานของผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรเวลามาปฏิบัติตามได้” ผู้อำนวยการแผนกกล่าวเพิ่มเติมว่า “การที่ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาไม่เข้าร่วมในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งว่าอาจเกิดในกรณีที่ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการระบุตัวเป็นพนักงานที่มีศักยภาพของแผนกอื่น และผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารของแผนกนั้นๆ ไม่ต้องการสูญเสียพนักงานไป”

4.5.4 ขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้รับการพัฒนา และไม่เชื่อมโยงกับขั้นตอนของแผนกทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้รับการพัฒนา และไม่เชื่อมโยงกับขั้นตอนของแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “ถ้าขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งยุ่งยากมากเกินไป ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะไม่ปฏิบัติตามหรือคิดวิธีในแบบของตนเองขึ้นมาใหม่”

4.5.5 ความต้องการในการก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้บริหาร 2 จาก 3 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย A มีความคิดเห็นตรงกันว่าความต้องการในการก้าวหน้าในอาชีพเป็นอุปสรรคในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังคำกล่าวของผู้จัดการฝ่าย A ที่ว่า “พนักงานอาจมีความสุขกับสิ่งที่ทำและไม่อยากที่จะก้าวขึ้นไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืออาจจะกลัวความท้าทายและความรับผิดชอบที่มากขึ้นในตำแหน่งที่สูงขึ้น” ผู้อำนวยการแผนกกล่าวเพิ่มเติมว่า “เราไม่ควรคิดเอาเองว่าพนักงานอยากเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหาร เราควรตรวจสอบความต้องการส่วนตัวและความต้องการทางด้านอาชีพของพนักงานด้วย”

4.5.6 การมองหาพนักงานที่มีศักยภาพหรือผู้สืบทอดตำแหน่งเพียงแคในแผนกและในองค์กร

การที่องค์กรมองหาพนักงานที่มีศักยภาพหรือผู้สืบทอดตำแหน่งเพียงแคในองค์กรเป็นอุปสรรคในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเช่นกันตามความคิดของผู้บริหาร 2 จาก 3 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย B โดยผู้อำนวยการแผนกได้กล่าวว่า “แผนการหาผู้สืบทอด

ตำแหน่งขององค์กรมองหานักงานที่มีศักยภาพในแนวราบเท่านั้น องค์กรควรมองหานักงานที่มีศักยภาพในแนวตั้งและมองหาจากภายนอกองค์กรด้วย” และผู้จัดการฝ่าย B เสนอความคิดที่ว่า “แผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรเน้นมองหาผู้สืบทอดตำแหน่งเพียงแคในองค์กรเท่านั้น แต่ไม่มองหาจากสาขาอื่นขององค์กร”

4.5.7 ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรในเรื่องการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผู้บริหาร 2 จาก 3 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย B กล่าวตรงกันว่าหากองค์กรไม่มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรรวมถึงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในแต่ละแผนกจะทำให้เกิดอุปสรรคในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ตามคำกล่าวของผู้อำนวยการแผนกที่ว่า “การขาดการสื่อสารในเรื่องนี้ภายในองค์กรทำให้เราไม่สามารถมองหานักงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างทั่วถึง เช่น การมองหานักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งในแผนกหนึ่งจากแผนกอื่น เป็นต้น”

4.5.8 การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องการเวลาของผู้บริหารมากเกินไป

ผู้บริหาร 1 จาก 3 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่าย A คิดว่าการที่การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องการเวลาของผู้บริหารมากเกินไปในการดำเนินงานตามแผนนั้นเป็นหนึ่งในอุปสรรคที่จะทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ โดยเขาได้กล่าวว่า “ถ้าผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องใช้เวลามากในการปฏิบัติตามแผนอาจเสี่ยงทำให้แผนไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้จัดการมีงานอื่นล้นมือ”

4.6 แนวทางการแก้ไขปัญหา

การสัมภาษณ์ในเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งพบแนวทางการแก้ปัญหาดังนี้

4.6.1 การสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่องภายในองค์กรทั้งในแผนกและระหว่างแผนกเกี่ยวกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่านเห็นตรงกันว่า การสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่องภายในองค์กรทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเรื่องการนำการวางแผนหาผู้สืบทอด

ตำแหน่งมาใช้ในองค์กร ผู้อำนวยการแผนกกล่าวว่า “ควรมีการสื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนเรื่องความต้องการด้านอาชีพของพนักงานก่อนที่จะดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการสื่อสารระหว่างผู้จัดการในแต่ละแผนกจะช่วยแก้ปัญหาได้ เพราะว่าบางทีคนที่เหมาะกับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอาจเป็นคนที่อยู่ในแผนกอื่น” ผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “องค์กรควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีต่อองค์กร”

4.6.2 การวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดีและมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนและระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดีและมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนและระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ สามารถแก้ปัญหาการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรได้ ผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “การวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดีและมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนและระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาพนักงานที่มีทักษะและความสามารถที่องค์กรต้องการได้อย่างถูกต้อง”

4.6.3 การระบุระยะเวลารวมถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าการระบุระยะเวลารวมถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องสามารถแก้ปัญหาการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรได้ โดยผู้จัดการฝ่าย A กล่าวว่า “การระบุบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่ช่วยให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ แต่องค์กรจะต้องระวังในเรื่องการกำหนดระยะเวลา เพราะอาจทำให้พนักงานที่มีศักยภาพเกิดการคาดหวัง” ผู้จัดการฝ่าย B กล่าวว่า “การที่องค์กรระบุว่าใครที่จะต้องมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งบ้างจะช่วยแก้ปัญหาได้”

4.6.4 การฝึกสอนเรื่องการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งรวมถึงทักษะการเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วยว่าการฝึกสอนเรื่องการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งรวมถึงทักษะการเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย A กล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า “การฝึกสอนผู้บริหารในเรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมาก เพราะหากผู้บริหารเข้าใจในเรื่องการ

วางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งและความสำคัญที่มีต่อองค์กร รวมถึงผู้บริหารมีทักษะการเป็นผู้นำ จะทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีโอกาสสำเร็จมากขึ้น”

4.6.5 การสนับสนุนให้พนักงานมองหาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง

ผู้บริหาร 2 จาก 3 ท่าน คือ ผู้อำนวยการแผนกและผู้จัดการฝ่าย B มีความคิดเห็นตรงกันว่าการสนับสนุนให้พนักงานมองหาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองสามารถช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรได้ ตามความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่าย B ที่ว่า “องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานมองหาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน” ผู้อำนวยการแผนกให้ความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า “องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานได้มองหาความก้าวหน้าในอาชีพในแผนกอื่นด้วย”

4.6.6 มองหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งทั้งภายในองค์กรและในสาขาอื่นขององค์กรในระดับโลก

ผู้บริหาร 1 จาก 3 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่าย A ให้ความคิดเห็นว่า “องค์กรและผู้บริหารควรมองหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งทั้งภายในองค์กร คือ จากแผนกเดียวกันและจากแผนกอื่น และมองหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์กรจากสาขาอื่นขององค์กรในระดับโลก รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานเป็นหูเป็นตาช่วยแนะนำผู้ที่เหมาะกับตำแหน่งนั้น”

4.6.7 ระบุให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้จัดการหรือผู้บริหาร

ผู้บริหาร 1 จาก 3 ท่าน คือ ผู้จัดการฝ่าย A มีความเห็นว่า “องค์กรควรระบุให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้จัดการหรือผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการปฏิบัติตามอย่างไม่มีข้อแม้”

4.6.8 องค์กรระบุแนวทางที่ชัดเจนว่าต้องการผู้นำแบบไหนในอนาคต

ผู้บริหาร 1 จาก 3 คน คือ ผู้อำนวยการแผนก ให้ความคิดเห็นว่าหากองค์กรระบุคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำในอนาคตที่องค์กรต้องการ ได้อย่างชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังคำกล่าวที่ว่า “การที่องค์กรระบุลักษณะของผู้นำที่องค์กรต้องการในอนาคตจะทำให้การค้นหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และช่วยให้องค์กรได้คนที่เหมาะสมกับทิศทางขององค์กรในอนาคต”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรขององค์กรหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับกลุ่มผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ
3. เพื่อศึกษาหาแนวทางและวิธีแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
4. เพื่อศึกษาหาวิธีป้องกันรวมถึงวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในองค์กรให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น

การเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแผนกหนึ่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อสอบถามความคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรรวมถึงการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในตำแหน่งของตนเอง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาข้อมูลการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรมาวิเคราะห์จัดกลุ่มคำตอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ประเด็นที่ได้โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด วิธีการและขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่งจากเอกสารขององค์กร (เอกสารไม่เปิดเผยแหล่งที่มา, 2017) พบว่าองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งในด้านความสำคัญต่อองค์กร คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นโดยการเติมเต็มตำแหน่งสำคัญที่ว่างลงได้อย่างรวดเร็ว และการเพิ่มปริมาณการคัดสรรบุคคลที่เหมาะสมกับ

ตำแหน่งจากพนักงานในองค์กร และด้านความสำคัญต่อพนักงาน คือ ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในความสามารถของตนเอง มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าของพนักงาน ส่วนวิธีการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรก็เป็นไปตามวิธีการส่วนใหญ่ที่องค์กรอื่นๆปฏิบัติ คือ การระบุตำแหน่งที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ระบุตัวผู้ที่มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำการพัฒนาพนักงานที่ได้รับการระบุตัว และเตรียมการช่วยเหลือผู้สืบทอดตำแหน่งในการรับตำแหน่งใหม่หาตำแหน่งนั้นว่างลง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่งพบว่าผู้บริหารส่วนมากตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในเรื่องที่ว่า การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งช่วยในการพัฒนาและจูงใจบุคลากร รักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร ช่วยเรื่องความยั่งยืนและต่อเนื่องขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมของการเติมเต็มตำแหน่งที่ว่างลงได้อย่างทันท่วงทีและการเปลี่ยนผ่านตำแหน่ง ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูดีในสายตาของผู้สนับสนุนองค์กร

ปัจจัยหลักที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จในความคิดของผู้บริหารส่วนมาก คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความสอดคล้องระหว่างการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ความสอดคล้องระหว่างการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งกับขั้นตอนต่างๆของแผนกทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรที่ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันและส่งเสริมการเรียนรู้ ความเชื่อใจระหว่างพนักงานในองค์กร ขั้นตอนการระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้จัดการ ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จที่ผู้บริหารบางท่านได้กล่าวถึง คือ การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและความต้องการความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน

อุปสรรคหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรตามความคิดของผู้บริหารคือ องค์กรไม่สามารถหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งได้จริงๆเพราะว่าตำแหน่งต้องการคนที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่จำเพาะเจาะจง การขาดการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เชื่อมโยงกับขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อุปสรรคที่ได้รับการระบุเป็นอันดับรองลงมา คือ การที่พนักงานไม่ต้องการที่จะเติบโตในสายงานบริหาร การขาดการสื่อสารที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และครอบคลุม ทำให้พนักงานในองค์กรรวมถึงผู้บริหารเองไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและความสำคัญของการ

วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และไม่ค้นหาบุคคลที่เหมาะสมรอบด้านทำให้องค์กรไม่สามารถระบุหรือพัฒนาพนักงานที่มีความเหมาะสมได้ อุปสรรคที่ถูกกล่าวถึงซึ่งเป็นเรื่องใหม่ คือ ระยะเวลาที่ต้องการจากผู้บริหารในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งหากมากไปอาจทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ประสบความสำเร็จ

แนวทางการแก้ไขที่ผู้บริหารแนะนำ คือ การสื่อสารที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และทั่วถึงในเรื่องของการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ในองค์กร รวมถึงความสำคัญและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ สร้างความสอดคล้องของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งและขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งรวมถึงมีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน การฝึกสอนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจและคุ้นเคยกับขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งรวมถึงสอนเรื่องภาวะผู้นำที่ดีซึ่งจะมีส่วนช่วยให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานมองหาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การมองหาบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรเพื่อหาผู้ที่มีความเหมาะสมกับคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเพาะเจาะจงของแต่ละตำแหน่ง กำหนดการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งให้เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของผู้บริหาร แนวทางสุดท้ายคือการระบุคุณสมบัติผู้นำที่องค์กรต้องการในอนาคต

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติในการดำเนินการตามแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในการวางแผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรให้ครอบคลุมเพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่มีผู้ประจำตำแหน่งเป็นชาวต่างชาติ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 แนวทางการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร

แนวทางการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรมีความสอดคล้องกับรูปแบบการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งของ Ibarra (2005: 20-21) กล่าวคือ มีการระบุตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามทิศทางในอนาคตซึ่งนำมาจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร สรรหาพนักงานที่มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และจัดการการฝึกอบรมและ

พัฒนาพนักงานที่ได้รับการระบุว่า เป็นพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อให้มีความพร้อมในการรับตำแหน่ง ในอนาคต แนวทางที่องค์กรมีเพิ่มเติมคือ แผนการช่วยเหลือผู้สืบทอดตำแหน่งหลังจากได้เลื่อนตำแหน่งแล้ว เพื่อให้การเข้ารับตำแหน่งเป็นไปอย่างราบรื่นที่สุด

5.2.2 ความสำคัญของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

อภิปรายผลได้ว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการพัฒนาและจงใจพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วรวิณี สวณพุฒ (2558) ที่ว่าการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งจงใจให้พนักงานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ และสืบเนื่องไปถึงเรื่องการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรเพราะการพัฒนาพนักงานให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพทำให้เกิดข้อผูกพันในเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ HR Council for Nonprofit Sector (ไม่ระบุปี) นอกจากนี้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งยังทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความยั่งยืนเนื่องจากการเตรียมพร้อมทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและสามารถยืนหยัดผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Campbell, Lamoureux & Smith (2009) สุดท้ายนี้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เพราะองค์กรสามารถวางแผนเพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานเกิดความต่อเนื่องถึงแม้ว่าผู้บริหารจะจากองค์กรไปซึ่งสอดคล้องกับ HR Council for Nonprofit Sector (ไม่ระบุปี)

5.2.3 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

อภิปรายผลได้ว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ AON & Insala (2006) เพราะการสนับสนุนของผู้บริหารทำให้เกิดการปฏิบัติจริง การที่องค์กรมีขั้นตอนการระบุพนักงานที่มีศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน และน่าเชื่อถือ ทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นจริงๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Campbell, Lamoureux & Smith (2009) นอกจากนั้นแผนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคตด้วยซึ่งสอดคล้องกับ Richards (ไม่ระบุปี) ที่กล่าวว่าองค์กรควรประเมินว่าจะอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตรวมถึงความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นเพื่อที่จะได้กำหนดความสามารถและลักษณะผู้นำที่องค์กรต้องการได้ถูกต้อง ตัวองค์กรเองควรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน (Grove, 2007) และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (AON & Insala, 2006) เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจระหว่างพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5.2.4 อุปสรรคหรือปัญหาในการนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้

อภิปรายผลได้ว่าการที่องค์กรไม่สามารถระบุตัวผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งได้เนื่องจากมีตัวเลือกในองค์กรไม่เพียงพอซึ่งสอดคล้องกับ Harrell (2016) เป็นอุปสรรคในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการที่ผู้บริหารไม่มีเวลาและไม่ยอมมีส่วนร่วมในแผนทำให้ไม่เกิดการริเริ่มปฏิบัติแผนซึ่งสอดคล้องกับ Harrell (2016) เป็นปัญหาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง การไม่มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย เช่น ผู้จัดการหรือตัวพนักงานเองก็ถือว่าเป็นอุปสรรคซึ่งสอดคล้องกับ Larcker & Saslow (2014) ที่กล่าวว่าถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจนในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่หากไม่มีใครปฏิบัติตามก็สามารถทำให้เกิดปัญหาได้ นอกจากนี้การที่องค์กรมีการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ไม่มีฐานข้อมูลพนักงานที่มีศักยภาพหรือไม่มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสม ถือว่าเป็นอุปสรรคของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ AON & Insala (2006)

5.2.5 แนวทางการแก้ปัญหา

อภิปรายผลได้ว่าการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Larcker & Saslow (2014) ที่ว่าองค์กรควรมอบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งให้กับผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนของแผนได้อย่างแท้จริง การเชื่อมโยงการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ากับขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้องค์กรสามารถหาทางรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับ AON & Insala (2006) การจัดฝึกอบรมเรื่องการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งรวมถึงภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารเป็นหนึ่งในแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Harrell (2016) เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงขั้นตอนและหลักการต่างๆ รวมถึงได้เรียนรู้ถึงการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งจะทำให้พนักงานได้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการพัฒนาตัวเองมากขึ้น การมองหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งทั้งภายในและนอกองค์กรถูกจัดว่าเป็นหนึ่งในแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Harrell (2016) ที่ว่าองค์กรควรระบุและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากภายในองค์กรและทำการเปรียบเทียบกับผู้มีศักยภาพจากภายนอกองค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มตัวเลือกให้แก่องค์กรด้วย

5.2.6 คำแนะนำที่น่าสนใจ

ผู้บริหารได้ให้คำแนะนำที่น่าสนใจและควรนำมาพิจารณาในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ ความต้องการทางด้านอาชีพของพนักงาน ซึ่งไม่ได้มีการกล่าวถึงมากนักในวรรณกรรมที่ได้ทบทวนมา กล่าวคือ องค์กรควรมีการตรวจสอบความต้องการส่วนตัวและความต้องการทางด้านอาชีพของพนักงานก่อนที่จะพัฒนาพนักงานผู้นั้นเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพราะพนักงานบางคนอาจมีความสุขกับงานและสถานภาพที่เป็นอยู่ก็เป็นได้ คำแนะนำที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่ง คือ การสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่องภายในองค์กรเพื่อทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจจุดประสงค์ ขั้นตอน และสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างแท้จริง

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่าองค์กรควรเพิ่มรายละเอียดในเรื่องขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อให้ผู้บริหารส่วนมากที่เป็นชาวต่างชาติปฏิบัติตามดังนี้

1. สื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดประสงค์ของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยมุ่งเน้นถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับซึ่งก็คือความยั่งยืนขององค์กร
2. สื่อสารให้กลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการที่จะต้องหาผู้สืบทอดตำแหน่งของตัวเองให้ชัดเจนว่าการกระทำเช่นนี้ไม่ใช่การคุกคามตำแหน่งหน้าที่ของเขา แต่เป็นเพียงการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่ yak ต่อการคาดเดาในอนาคตเท่านั้น
3. สร้างความเชื่อใจให้กับกลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการที่จะต้องหาผู้สืบทอดตำแหน่งของตัวเองโดยการทำสัญญาว่าหากองค์กรสามารถระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งต่างๆได้ องค์กรจะไม่บีบหรือไล่ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันออกด้วยสาเหตุนี้
4. ระบุการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งลงไปในพื้นที่รับผิดชอบของผู้บริหาร
5. ฝึกฝนให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
6. ฝึกฝนผู้บริหารด้านทักษะความเป็นผู้นำซึ่งรวมถึงการเป็นที่เลี้ยงหรือการสอนงาน นอกจากนี้สิ่งที่องค์กรควรเพิ่มเติมลงไปในการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จมีดังนี้
 1. วางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยมีการมองหาผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนอกแผนกหรือในสาขาอื่นขององค์กรในระดับโลกด้วย

2. ตรวจสอบความต้องการส่วนตัวและทางด้านอาชีพของพนักงานที่มีศักยภาพก่อนดำเนินการพัฒนาพนักงานท่านนั้นๆ เพื่อเตรียมรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. ฝึกฝนพนักงานในแผนกต่างๆอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกงานจากงานจริง (On the Job Training) หรือการหมุนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงาน ได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในหลายๆด้าน รวมถึงได้เปิดประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งคาดหวังว่าพนักงานจะเกิดความพร้อมในการพัฒนาไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น

5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

ข้อจำกัดในการทำงานวิจัยในครั้งนี้มีดังนี้

1. จำนวนผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ที่น้อย ทำให้อาจได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลายและครอบคลุม
2. ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์เป็นชาวต่างชาติทำให้เกิดอุปสรรคด้านการสื่อความหมายต่างๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน
3. องค์กรเพิ่งเริ่มใช้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นครั้งแรก ทำให้ผู้บริหารอาจยังไม่ได้เห็นปัญหารวมถึงวิธีแก้ที่ใช้ได้ผลอย่างแท้จริง
4. อคติของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อหาปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติปฏิบัติตามการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น ควรปฏิบัติดังนี้

1. ควรมีการเก็บตัวอย่างเพิ่มขึ้นเพื่อจะได้เห็นปัญหาและวิธีแก้ในมุมมองที่กว้างขึ้นซึ่งจะมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์เพื่อหาวิธีที่ทำให้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. มีการแบ่งปันข้อมูลเรื่องขั้นตอนการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร รวมถึงชุดคำถามให้กับผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลงานวิจัยรับรู้ล่วงหน้าพร้อมทั้งมีการตรวจสอบความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลก่อนวันสัมภาษณ์เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลงานวิจัยมีความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรจะทำและภาษาที่ใช้ในชุดคำถาม

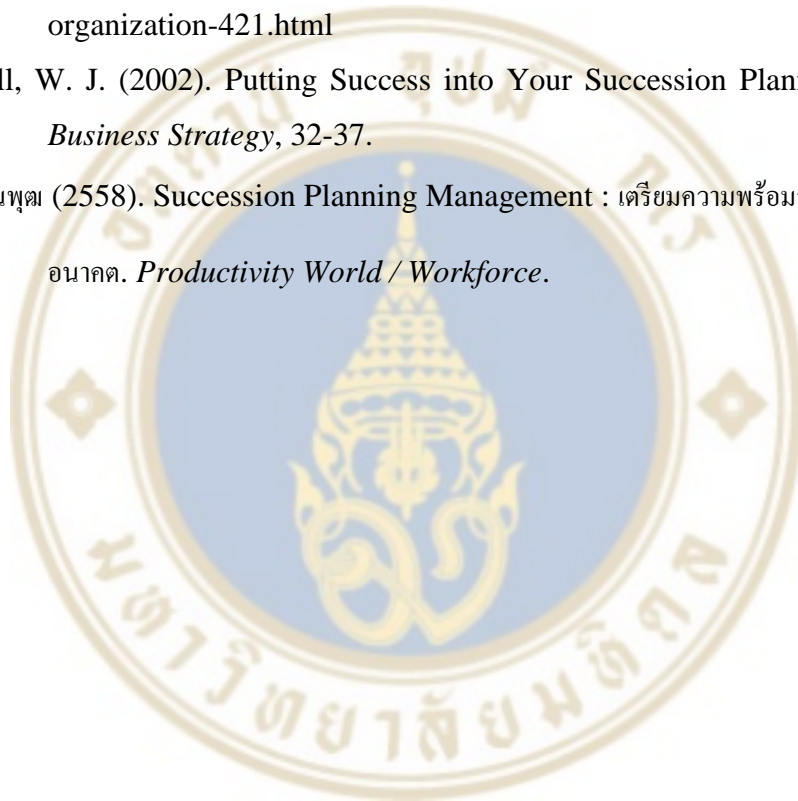
3. ศึกษาองค์กรที่มีการใช้การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งมาแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้รับทราบปัญหาและแนวทางการแก้ไขที่เกิดขึ้นจริง



บรรณานุกรม

- 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/Sustaining-Great-Leadership.pdf>
- AON Consulting, Insala. (2006). *Succession Planning Strategies: The Right People, for the Right Job, at the Right Time*. Boston: AberdeenGroup.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advance in Developing Human Resources*, pp. 721-739.
- Federal Reserve Bank of Kansas City. (n.d.). *Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit*. Denver: Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Froelich, K., McKee, G., Rathge, R., & University, N. D. (2009). *Succession Planning in Nonprofit Organizations*. New York: Baruch College.
- Groves, K. S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 239-260.
- Harrell, E. (2016). Succession Planning: What the Research Says. *Harvard Business Review*.
- HR Council for Nonprofit Sector. (n.d.). *Succession Planning for Nonprofits*. Retrieved from <https://www.councilofnonprofits.org>: <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/succession-planning-nonprofits>
- Ibarra, P. (2005). Succession Planning: An Idea Whose Time Has Come. *Public Management*, pp. 18-24.
- Ingersoll, C., & Gamble, D. (n.d.). *Five Steps to Stronger Succession Plans in Nonprofits*. Retrieved from <http://www.afpnet.org>: <http://www.afpnet.org/ResourceCenter/ArticleDetail.cfm?ItemNumber=33951>
- Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). *High-Impact Succession Management*. Bersin & Associates.

- Larcker, D. F., & Saslow, S. (2014). *2014 Report on Senior Executive Succession Planning and Talent Development*. The Institute of Executive Development and the Rock Center for Corporate Governance.
- Matan, R. (2010). *Succession Planning for Nonprofit Organizations: A Journey, Not a Destination!* Livingston: Sobel & Co., LLC.
- Richards, L. (n.d.). *Succession Planning in a Nonprofit Organization*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com>:
<http://smallbusiness.chron.com/succession-planning-nonprofit-organization-421.html>
- Rothwell, W. J. (2002). Putting Success into Your Succession Planning. *Journal of Business Strategy*, 32-37.
- วรัญญู สนวนพุด (2558). Succession Planning Management : เตรียมความพร้อมผู้การ เปลี่ยนแปลงในอนาคต. *Productivity World / Workforce*.



ภาคผนวก

Letter of Informed Consent

Letter of Informed Consent

Date: / /

First name: Last name: Age:

Current Address:

Province: Postal code:

Tel: Email:

I would like to state my informed consent to participate in the research project, entitled: "What are factors influencing foreign managers to follow succession planning process in nonprofit organization?"

I acknowledge all information related to this research project including background, rationales, objectives, questionnaires, expected benefits and participative risks of this project, as well as the guidelines of prevention and expected participative compensation, if any. I have been clearly explained and answered for all issues and questions I have by the principal researcher of this project. I realize and aware of my rights and acquired all related information about the benefit and disadvantages of my research participation. I may withdraw from the project at any time with or without informing the researcher in advance, and without any further consequence of my withdrawal.

I agree that the researcher can use information from my interview to present to the public and/or to publish in scholarly journals and professional magazines.

With my understanding above, I therefore sign this letter of informed consent.

Signature (Research participant)

(.....)

Date: / /