



การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น*

SUCCESSION PLANNING FOR THE UNIVERSITY ADMINISTRATORS: A CASE STUDY OF A UNIVERSITY IN KHON KAEN

อุไร ศรีชมภู

Urai Srichoompoo

วิษณุ สุमितสุวรรณค์

Vissanu Zumitzavan

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Khon Kaen University, Thailand

E-Mail: rurai@kku.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน 3) เพื่อเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 10 คน การวิเคราะห์เนื้อหาตามข้อเท็จจริงทั้งในเชิงเหตุและผล โดยจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตอบคำถามในการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. วิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนเตรียมความพร้อม การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นทางการบริหาร การประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง การพัฒนาผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. ปัญหาการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ไม่ได้มีปัญหาคัดเจน เพียงแต่ผู้ที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการมากกว่าเข้ามาทำงานในบทบาทของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้การสร้างผู้บริหารเป็นการ

* Received 1 September 2019; Revised 16 September 2019; Accepted 18 September 2019



ดำเนินการเป็นกลุ่มบุคคลไม่ใช่รายบุคคล ดังนั้น จึงอาจจะมีบุคคลที่มีศักยภาพที่มีความสนใจและพร้อมที่จะเข้ามาทำงานด้านการบริหารด้วยเช่นกัน

3. แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน และเปิดกว้างในการส่งเสริมความก้าวหน้าและติดตามการพัฒนาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ

คำสำคัญ: ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, ภาวะผู้นำ, การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร

Abstract

The purpose of this research are 1) to study the process of preparation of the succession planning of the administrators, 2) to analyze problems in the process of preparation of the succession planning for administrators, and 3) to provide recommendations for the succession planning of the administrators. This study applied a qualitative approach to collect and analyze data. In-depth interview was applied to interview nine key informants, the top management levels, or the deans of different departments of a university in Khon Kaen. The data collected were categorized into different nodes and themes dependent upon contents derived from the circumstances which are rationales in term of causes and effects in order to answer the research question.

The research findings show that:

1. Findings illustrated that in order to prepare for the succession planning there are five different steps; planning, determining the qualifications, recruiting, developing, and evaluating performance for the administrators.

2. Findings also established that there are problems related to the organizational members possess proficiencies but they may not be interested in management responsibilities. Hence, organization may need to consider developing overall competencies of the organizational members.

3. In addition, the administrators are intended to be focusing on vision, communication, and open-mindedness. To maintain the progression, and follow up the development of organizational members to be relevant to visions, goals, and strategies of the organization.



Keywords: Administrators Of The University, Leadership, Succession Planning For The Administrators

บทนำ

ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สิ่งที้องค์การต้องให้ความสำคัญคือการเตรียมบุคลากรทางการบริหารให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินวางแผนและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออก เรียกว่า การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร (Succession Planning) ดังนั้นการเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวมาสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการตระหนักถึงข้อมูลที่สำคัญ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความแตกต่างและซับซ้อน มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในระดับของสังคมโลกที่เชื่อมต่อและโยงใยกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมากยิ่งขึ้น ต้องมีความพร้อมที่จะใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานและประสานการบริหาร สามารถใช้กระบวนการทำงานแบบส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรภายในและเครือข่ายการทำงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำสำหรับอนาคต การเตรียมผู้บริหารในภาครัฐที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญหลักขององค์กร จึงต้องพัฒนาและสร้างนักบริหารเพื่อเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะสูงในการนำพาองค์กรและประเทศให้ดำรงอยู่ได้ในสังคมโลกปัจจุบันและอนาคต (สำนักงาน ก.พ., 2559)

ปัจจุบัน Succession Planning เป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ในองค์กร เพราะเป็นการวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารเป็นการวางแผนอนาคตเพื่อช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ โดยองค์กรจะต้องประเมินสถานการณ์ไว้ล่วงหน้าและดำเนินการสรรหา พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารทำให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง สามารถวางแผนการพัฒนา ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งได้ล่วงหน้า นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในองค์กรได้อีกด้วย (วรรัฐนิ สวนพุดนิ, 2558) และยังมีข้าราชการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ให้ความรักและผูกพันต่อองค์กร ยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรและคงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุดในส่วนของบุคลากรใน



องค์การ การมี Succession Planning ช่วยสร้างความมั่นคงในอนาคตให้แก่สมาชิกองค์การในทุก ๆ ด้าน เพื่อดำรงศักยภาพของคนที่ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยพัฒนาผู้บริหารในอนาคตให้รับรู้และเข้าใจว่า การเป็นผู้บริหารในอนาคตนั้นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปคาดหวังอะไรบ้างจากสมาชิกองค์การเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถระบุผู้บริหารที่มีพรสวรรค์และมีศักยภาพสูงสุด (Identifying the Talented People) ในระดับต่าง ๆ ออกมาได้ และจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลขององค์การ (Talent Pool) และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนพัฒนา Talented People เป็นรายบุคคล (Individual Development Planning) เพื่อพัฒนาสมรรถนะความสามารถ และการเรียนรู้ ผ่านการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิมแทนที่จะเป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในห้องอบรมหรือการศึกษาต่อเท่านั้น เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Project Assignment) การพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน (Job Shadowing) เพื่อส่งเสริมให้เขาเหล่านั้นหมั่นวางแผนพัฒนาตนเองและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาได้รับการพัฒนา การฝึกอบรมให้มีประสบการณ์พร้อมที่จะรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นได้ ทั้งงานในหน่วยงานและในส่วนอื่น ๆ ขององค์การ ทั้งงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต โดย Succession Planning ที่ดี องค์การอาจจะต้องมีการทบทวนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง (คณินิจ อนุโรจน์, 2555)

มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบัน โดยมีพันธกิจหลักที่สำคัญ คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนากำลังคนในระดับสูงให้กับสังคมประเทศชาติ การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างสรรค์จรรโลงให้สังคมเจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม โดยใช้วิชาการขั้นสูงเป็นพื้นฐาน และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์แห่งชาติไทย ในการดำเนินพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังกล่าวข้างต้น ผู้ที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของพันธกิจได้ก็คือ “ผู้บริหารระดับสูง” ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องการผู้นำที่ดีมีวิสัยทัศน์ที่จะขับเคลื่อนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง อนึ่ง คณบดี คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนคณะไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน คณบดีมีภาระหน้าที่หลากหลายทั้งการบริการวิชาการ งานวิจัย การพัฒนานิสิตให้จบเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานในส่วนงาน เป็นต้น นอกจากนี้ คณบดียังมีบทบาทเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยด้านวิชาการในศาสตร์ที่คณะกำกับดูแล และควรมีบทบาทในกิจกรรมทางวิชาการให้เหมาะสมต่อสังคมวิชาการในศาสตร์ที่กำกับดูแล ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ได้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ว่า ให้หัวหน้าส่วนงาน (คณบดี) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้แต่จะดำรง



ตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงทุก ๆ 4 ปี ทำให้ขาดความต่อเนื่อง และผู้ที่ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทนต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องใช้เวลา 1-2 ปี ทำให้ระยะเวลา 2 ปี ที่เหลือในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ไม่เพียงพอในการบริหารจัดการเพื่อให้มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามวิสัยทัศน์ที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ได้ อาจจะมีผลให้เกิดการหยุดชะงักในการบริหารจัดการช่วงรอยต่อของการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งคนบด ซึ่งอาจจะเกิดผลเสียหายต่อคณะได้ องค์การจึงจำเป็นต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าสู่ตำแหน่งทดแทนโดยส่วนใหญ่มักจะพิจารณาจากบุคคลภายในเป็นอันดับแรกเพื่อเปิดให้มีโอกาสความก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ภายในองค์การ ซึ่งการดำเนินการต้องใช้เวลาประมาณ 1-2 เดือน บางตำแหน่งประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าสู่ตำแหน่งได้ทันเวลา การแต่งตั้งผู้รักษาการแทนหรือปฏิบัติหน้าที่แทนบางครั้งทำให้ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือลงนามได้ทุกกรณี เป็นผลให้นโยบายต่าง ๆ ไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้หากสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งจะส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียบุคคลที่ทำงานดีในระดับปฏิบัติการไปเนื่องจากไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความศรัทธา การทำงานไม่ราบรื่น งานไม่บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากไม่มีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้บริหารที่เหมาะสม (สุภารัตน์ คำสุวรรณ และวันชัย ธีร์ไพบุลย์, 2556)

การเตรียมความพร้อมพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นต่อวิชาชีพ สมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสมรรถนะด้านการบริหาร ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันและส่งผลการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เพชรราชวัลลภ และปัญญภัทรรักษ์ บัญพร้อม, 2558) นอกจากนี้แล้ว ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงเพื่อรักษาคนดี คนเก่งไว้ในองค์การ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การและแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์การ หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานนั้นไม่ใช่เฉพาะการจูงใจด้วยเงิน โดยวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลก็คือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน เพราะเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากรจนไปถึงการ



เตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการหรืออาจารย์ไปจนถึงระดับบริหารหรือคณบดี (ประสิทธิ์ชัย เดชขำ, 2557)

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานของทุกองค์การ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่มีชีวิตจิตใจ และเป็นผู้ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาปัจจัยคนให้มีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ความสามารถตลอดจนวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่ตั้งไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ทิศทางแห่งความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ (อุมาพร โรซาร์พิทักษ์, 2552) ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้พร้อมที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมและสามารถบริหารงานทดแทนการสูญเสียอัตรากำลังของผู้บริหารด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น การลาออก การเกษียณ ครบวาระการดำรงตำแหน่ง การตาย เป็นต้น ซึ่งสามารถเรียกขั้นตอนการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งทางการบริหารนี้ว่า “การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร” หรือ Succession Planning ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำระบบนี้มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพรรณนา (Descriptive Exploratory Qualitative Research) เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงถึงแนวทางการสร้างผู้นำของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งว่ามี วิธีการ ปัญหา และแนวทางในการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมคนดีและเก่งให้ก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำองค์กร เพื่อไม่ให้องค์กรหยุดชะงักในช่วงรอยต่อที่ผู้นำเดิมเกษียณ/ครบวาระการดำรงตำแหน่ง/ลาออก ให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน
3. เพื่อเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษา (Case Study) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนดให้เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Criterion-Based Selection) จำนวน 10 คน โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น ตำแหน่ง คณบดี ซึ่งทำหน้าที่ขับเคลื่อนคณะและวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการรวบรวมข้อมูล โดยคำถามแบบกึ่งโครงสร้างได้ถูกออกแบบเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ (Semi-Structured Interview)

ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แสดงและอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการนำผลการศึกษาไปใช้ในการศึกษาเท่านั้น โดยมีหนังสือและเอกสารรับรองจากทางวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการขอความร่วมมือจากคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น

การวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูล จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาจากการบันทึกภาคสนามทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาจัดระบบแตกข้อมูลออกเป็นส่วนย่อยตามความหมายเพื่อความสะดวกในการตัดแยกข้อมูล (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555) สรุปและนำเสนอประกอบประเด็นสำคัญ ในการอภิปรายผลและนำเสนอข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบของงานวิจัย

การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ ได้ประยุกต์รูปแบบการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อเป็นการยืนยันระดับความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของข้อมูล เช่น คำถามแต่ละคำถามในการสัมภาษณ์ ได้ถูกนำไปใช้ในการทดลองสัมภาษณ์แล้ว (Pilot Test) ผู้ตอบคำถามมีความเข้าใจในเนื้อหาของคำถาม โดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารองค์การแสวงหากำไร จำนวน 2 คน นอกจากนั้น ข้อมูลที่ได้จะทำการจัดกลุ่มโดยแยกประเภทตามเนื้อหา เพื่อให้ได้ข้อมูลจริงโดยพิจารณาตามหลักเหตุและผล หลังจากนั้น ข้อมูลที่ได้จะถูกวิเคราะห์และจำแนกโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นคณะผู้วิจัย โดยมีจุดประสงค์เพื่อยืนยันระดับความเข้าใจในเนื้อหาของเนื้อหาที่ตรงกันระหว่างคณะผู้วิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ค้นพบและถูกวิเคราะห์โดยการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ได้ผ่านกระบวนการยืนยันระดับความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรง (Reliability and Validity) แบบสามเส้าแล้ว (Zumitzavan, V., 2011)



ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งตำแหน่ง “คณบดี” ถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนด มีภาระหน้าที่หลากหลายทั้งการบริการวิชาการ งานวิจัย การพัฒนานิสิตให้จบเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานในส่วนงาน เป็นต้น เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและความไม่สะดวกในการให้ข้อมูล จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ จำนวน 10 คน จึงขออธิบายข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน มีวิธีการ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. วิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น พบว่า วิธีการเตรียมความพร้อม มี 5 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์การ ได้แก่

1.1 การวางแผนเตรียมความพร้อม เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ การเตรียมความพร้อมบุคคลจะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน โดยมีการตั้งเป้าหมายขององค์การและให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับองค์การ เป้าหมายจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนเกิดความกระตือรือร้น พากเพียร ทุ่มเท เสียสละ และใช้ความสามารถของตนเองให้มากที่สุด เพื่อให้เป้าหมายองค์การสำเร็จ และโอกาสที่แต่ละคนจะมีความเจริญเติบโตในการทำงานจะเป็นตามผลงาน จากนั้นต้องวางระบบการสรรหา คัดเลือก การประเมินศักยภาพ การพัฒนา ศักยภาพ และการประเมินผล

1.2 การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ (Competency Model) ทางการบริหารให้ชัดเจน ได้แก่ สมรรถนะสถานะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายตลอดจนแผนในอนาคตขององค์การ

1.3 การประเมิน คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง เลือกคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละ อุทิศตนให้แก่ส่วนรวม มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องคำนึงถึงผู้ที่มีความพร้อมและมีความสนใจที่จะเข้ามาทำงานด้านบริหารด้วย เนื่องจากหากมีความพร้อมและสนใจด้านนี้แล้วก็จะมีความอดทน มีความพยายามมุ่งมั่นนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



1.4 การพัฒนาศักยภาพผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง

1.4.1 การพัฒนาบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการสอน อบรม อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรเข้าไปเป็นผู้บริหารแทนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสอน การอบรม และฝึกฝนคนในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเตรียมความพร้อมบุคคลแบบเป็นทางการกระทำได้โดยการนัดสัมมนา ฝึกอบรมบุคลากรโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการบริหารที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ การออกไปศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตน หรือการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้พัฒนาองค์กรในอนาคต ส่วนการเตรียมความพร้อมบุคคลแบบไม่เป็นทางการนั้น อาจใช้การสอนระหว่างการทำงาน (on the job training) การตักเตือน การให้คำปรึกษาในงาน การให้คำชี้แนะในสิ่งที่ทีมงานต้องปรับปรุงแก้ไข สอนในสิ่งที่ควรทำเพื่อพัฒนาการทำงานของแต่ละคนให้ดียิ่งขึ้น

1.4.2 การพัฒนาบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร ไม่เพียงแต่ชี้แจง สั่งสอน ทำทนาย ให้กำลังใจ โดยปราศจากการกระทำที่รองรับคำพูดนั้น เพราะบุคลากรจะเห็นความขัดแย้งระหว่างคำพูดกับการกระทำของผู้บริหาร ซึ่งย่อมส่งผลทำลายความศรัทธาและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารและต่อองค์กรได้ โดยเหตุนี้ทุกสิ่งทีผู้บริหารสอนหรือเรียกร้องให้บุคลากรทำจึงต้องเริ่มด้วยแบบอย่างการกระทำของผู้บริหารก่อนเสมอ ส่งผลให้บุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่ถูกสอนและถูกแนะนำมาสามารถทำได้จริง ไม่เป็นเพียงเนื้อหาที่สอนในตำราเท่านั้น

1.4.3 การพัฒนาบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการทำทนาย การที่ผู้บริหารองค์กรจะทำให้บุคลากรกล้าทำงานที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องทำทนายบุคลากรแต่ละคนในองค์กรให้เกิดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาตนเอง กล้าที่จะทำงานใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่ทำได้

1.5 การประเมินผลการทำงานของบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต โดยการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด สามารถดูผลงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างทันที่วงที่ ได้แก่

1.5.1 การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการตรวจสอบงาน การตรวจสอบงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตาม



บุคลากรได้อย่างใกล้ชิด สามารถดูผลงานของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างทันที่

1.5.2 การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการตัดเตือนแก้ไข เมื่อบุคลากรมีผลงานในการทำงานที่ดีต้องมีการให้กำลังใจ อาจจะเป็นรูปของการขึ้นเงินเดือน โบนัส ประกาศเกียรติคุณยกย่อง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ขณะเดียวกัน หากมีบุคลากรกระทำผิดจะต้องมีการว่ากล่าวตักเตือนด้วย เพราะการตักเตือนคือการหวังดีต่อกัน การแกล้งทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเมื่อบุคลากรทำผิดพลาดจะกลับเป็นการทำร้ายเขามากกว่า การตักเตือนแก้ไขนั้นเพื่อจะพัฒนาให้ดีขึ้น โดยให้เรียนรู้ว่าความผิดพลาดนั้นเป็นครู เป็นบทเรียนที่สอนให้เขาระมัดระวังและปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น การตักเตือนนี้ต้องตักเตือนเป็นการส่วนตัวให้ผู้อื่นรับรู้น้อยที่สุด เพราะเมื่อใดก็ตามที่เขาถูกทำให้อับอายต่อหน้าคนอื่น เขาก็จะมีแนวโน้มไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนั้น การตักเตือนควรมีจุดมุ่งหมายไปยังเนื้อหาความผิดอย่างตรงประเด็นในจุดที่เขาต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยพูดให้เขาเข้าใจอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่เขาทำผิดพลาดไปนั้นคืออะไร ควรได้รับการแก้ไขอย่างไร

1.5.3 การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่จะต้องก้าวไปเป็นผู้บริหารแทนด้วยวิธีการส่งต่อองค์ความรู้และทักษะทางการบริหาร เพื่อให้เขาไปสร้างคนอื่นต่อ และไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ พัฒนาศักยภาพให้ก้าวหน้าขึ้นครบถ้วนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติของความรู้ความสามารถ มิติของประสบการณ์ในการทำงาน และมิติของจริยธรรมคุณธรรม รวมถึงส่งเสริมให้เขาต้องไปสอนคนอื่น ๆ ต่อไปได้ด้วย เมื่อทำเช่นนี้องค์การจะประกอบไปด้วยคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะคนใหม่จะถูกสอนและเรียนรู้กันต่อไปจากคนเก่าที่เราสอนไว้ หากวันหนึ่ง เราอาจจะไม่ได้ทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้ แต่เรายังสามารถสบายใจได้ว่า จะมีตัวตายตัวแทนรับผิดชอบงานต่อไปได้

ส่วนการส่งเสริมบุคคลภายในองค์กรหรือบุคคลนอกองค์กรมาเป็นผู้บริหารนั้น การนำบุคคลจากภายนอกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรและไม่มี ความเข้าใจในธรรมชาติ การดำเนินงานขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร อาจจะทำให้องค์การขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา แต่ข้อดีของการนำบุคคลภายนอกองค์กรมาเป็นผู้บริหารก็คือทำให้มีความคิดใหม่ ๆ เครื่องมือใหม่ ๆ หรือวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น การจะพิจารณาว่า ควรจะส่งเสริมบุคคลภายในให้เป็นผู้บริหารหรือนำบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานนั้น อาจจะพิจารณาจากประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขณะนั้นหรือไม่ หากองค์กรมีการเติบโตที่อย่างต่อเนื่อง ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องนำบุคคลภายนอกองค์กรมาเป็นผู้บริหาร แต่หากองค์กรในขณะนั้นการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ก็อาจจะพิจารณานำบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหารได้



2. ปัญหาและอุปสรรคของการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ไม่ได้มีปัญหาที่ชัดเจน เพียงแต่มีกรณีผู้ที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการมากกว่าเข้ามาทำงานในบทบาทของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ การสร้างผู้บริหารเป็นการดำเนินการเป็นกลุ่มบุคคลไม่ใช่รายบุคคล ดังนั้น จึงมีบุคคลที่มีศักยภาพที่มีความสนใจและพร้อมที่จะเข้ามาทำงานด้านการบริหารด้วยเช่นกัน

3. แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น พบว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย

3.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ในอนาคต

3.2 ผู้บริหารต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน

3.3 ต้องเปิดกว้างให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง

3.4 จัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการหรือจำเป็นให้ชัดเจน ต้องเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายขององค์การในอนาคต ซึ่งการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม ตรวจสอบได้

3.5 การประเมินผลแผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ

3.6 องค์การต้องจัดเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจในจุดหมายเดียวกัน เพื่อให้คณะเติบโตไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน”

“ผู้บริหารต้องสร้างคนรุ่นใหม่ รุ่นที่จะต้องอยู่ต่อต้องสร้างผู้สืบทอดในแง่ของความรู้ความสามารถไม่ใช่สืบทอดเจตนา สืบทอดเก้าอี้”

“ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้คนรุ่นกลางหรือรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้งานในเชิงการบริหาร เพื่อให้เขาได้แสดงศักยภาพของเขาเอง”



“การเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ บางขณะกำลังจะไป
โลดเปลี่ยนผู้นำสะดุด”

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา เรื่อง การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น พบประเด็นสำคัญสามารถนำมาอภิปราย
ผล ดังต่อไปนี้

1. วิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารใน
ปัจจุบัน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็น
ผู้บริหาร (2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น (3) การประเมินและคัดเลือกผู้ที่มี
ความสามารถและศักยภาพสูง (4) การพัฒนาผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และ
(5) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการ
กำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคต
ของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคล
เติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ที่ว่า การ
ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้บริหารมี 6 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย (1) การกำหนด
วิธีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (2) การกำหนดตำแหน่งหลัก (3) การกำหนดคุณสมบัติและ
สมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานในอนาคต (4) การประเมิน/คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและ
ศักยภาพสูง หรือประสบการณ์สูง (5) การพัฒนาผู้ทดแทน และ (6) การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง
และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2550) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง
การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ที่
พบว่า กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนด
เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 5) การประเมินผลการ
พัฒนาและผลลัพธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้จาก
การปฏิบัติ 4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ 5) ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอด
ตำแหน่ง ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง
ครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบ
การเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ
มากถึงมากที่สุด (สรราชู หลิมไชยกุล, มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์, 2561)



2. ปัญหาการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ไม่ได้มีปัญหาที่ชัดเจน เพียงแต่มีกรณีผู้ที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการมากกว่าเข้ามาทำงานในบทบาทของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ การสร้างผู้บริหารเป็นการดำเนินการเป็นกลุ่มบุคคลไม่ใช่รายบุคคล ดังนั้น จึงอาจจะมีบุคคลที่มีศักยภาพที่มีความสนใจและพร้อมที่จะเข้ามาทำงานด้านการบริหารด้วยเช่นกัน ซึ่งสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2556) ได้ระบุถึงปัจจัยที่ทำให้ส่วนราชการไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารของส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญ และไม่สนับสนุนการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งหรือแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง 2) มีการเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างการจัดส่วนราชการและตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งทำให้ยากต่อการกำหนดผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง 3) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านความสามารถตามหลักคุณธรรม 4) มีการประชุมบ่อยครั้งและใช้เวลานานในการวางแผนและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง 5) มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งหรือแผนสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ ซึ่งส่วนราชการอาจพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้ลงทุนไป อาทิ ค่าใช้จ่ายในการใช้แบบทดสอบต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพฯ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ

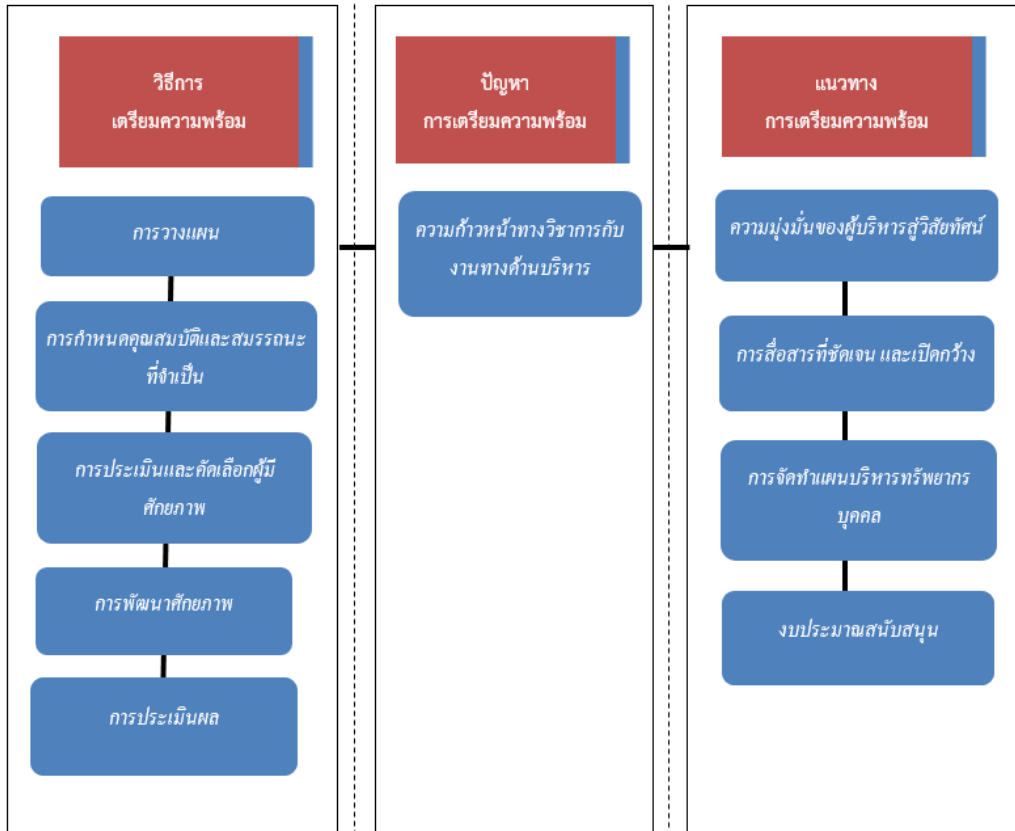
3. แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ในอนาคต มีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน ต้องเปิดกว้างให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง การจัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการหรือจำเป็นให้ชัดเจน ต้องเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายขององค์กรในอนาคต ซึ่งผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร มิใช่พันธะสัญญาว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เป็นเพียงกระบวนการเตรียมความพร้อมเท่านั้น และกระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้น องค์กรต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ที่ว่า แนวทางการเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้บริหาร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของส่วนราชการ ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจให้ข้าราชการทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหรือแผนสร้าง



ความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ และผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กองต้องให้การสนับสนุนการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนราชการ นอกจากนี้ คณะทำงานต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่า แผนทดแทนตำแหน่ง หรือแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการเป็นแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง แต่มิใช่พันธะสัญญาว่า จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และกระบวนการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงผู้สอนแนะนำงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และต้องอุทิศตนทุ่มเทให้การสอนแนะนำ และการจัดทำ แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการถือเป็นการลงทุนระยะยาว ดังนั้นส่วนราชการต้องเตรียมงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดทำแผนและพัฒนาผู้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2550)



การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย



สรุป

การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการสะดุดหรือขัดข้องในกระบวนการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเพื่อหาวิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน มีผลการศึกษาดังนี้ วิธีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร 2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น 3) การประเมินและ คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง 4) การพัฒนาผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต และ 5) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของ



บุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์กร เมื่อวิเคราะห์ปัญหาในการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ไม่ได้มีปัญหาคัดเลือกที่ชัดเจน เพียงแต่มีกรณีผู้ที่มีศักยภาพสูงเลือกที่จะมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการมากกว่าเข้ามาทำงานในบทบาทของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ การสร้างผู้บริหารเป็นการดำเนินการเป็นกลุ่มบุคคลไม่ใช่รายบุคคล ดังนั้น จึงอาจจะมีบุคคลที่มีศักยภาพที่มีความสนใจและพร้อมที่จะเข้ามาทำงานด้านการบริหารด้วยเช่นกัน ส่วนแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน นั้น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน และเปิดกว้างในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ซึ่งการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะเข้าสู่แผนเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต้องมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรม ตรวจสอบได้ โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการหรือจำเป็นให้ชัดเจน และจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายขององค์กรในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน มุ่งมั่น ในการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน จึงต้องสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้เข้าใจชัดเจนถึงทิศทางเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

1.2 ในการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตพร้อมกับการเติบโตขององค์กร ดังนั้น จึงต้องวางแผนการทำงานเป็นระยะ ๆ และติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ถือเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ดังนั้น ต้องสื่อสารให้ทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรทุกคนก้าวเข้ามาในเส้นทางนี้ได้

2.2 การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์กรแทนผู้บริหารในปัจจุบัน ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้น และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการ



พัฒนาเป็นรายบุคคล โดยวิเคราะห์ว่า สมรรถนะบุคคลนั้นอยู่ในระดับใด และทักษะเฉพาะที่จำเป็นด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนา และควรใช้วิธีใดในการพัฒนา เช่น การมอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับบุคลากร หรือหน่วยงานต่าง ๆ มอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้มารับบริการหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ มอบหมายให้วิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา วิเคราะห์จุดแข็งเพื่อเสนอแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และควรเปิดโอกาสให้ทดลองปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training) โดยกำหนดเป็นโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Challenges) หรืองานที่กำลังประสบกับปัญหาซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงาน หรือให้มีระบบพี่เลี้ยง (Coaching) เช่น การดูแลและแนะนำให้คำปรึกษา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และบทบาทการบริหารจัดการและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำหรือส่งเสริมให้เพิ่มเติมความรู้โดยการศึกษาต่อ หรือจัดหลักสูตรฝึกอบรม เช่น Strategic Partnership Management นอกจากนี้ จะต้องมีการบวกรวบรวมวิธีการในการติดตามผลหลังการพัฒนาด้วย

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารองค์การแทนผู้บริหารในปัจจุบัน มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการอย่างไร

3.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบแนวทางการสร้างผู้บริหารระหว่าง มหาวิทยาลัยภาครัฐและ มหาวิทยาลัยภาคเอกชน มีการดำเนินการเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง

เอกสารอ้างอิง

- คณินิจ อนุโรจน์. (2555). ความสำคัญของระบบ Succession Planning. *วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์*, 6(4), 91-102.
- ประสิทธิ์ชัย เดชขำ. (2557). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(85), 186-203.
- เพชรวัลย์ ธิระวณัฐพงศ์ และปัญญาพัชรภร บุญพร้อม. (2558). การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 8(1), 33-40.
- วรัญณี สนวนพุดิ. (2558). *Succession Planning management: เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต*. เรียกใช้เมื่อ 8 ธันวาคม 2559 จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/3565>



- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). *Succession planning วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก (ตอนที่ 1)*. เรียกใช้เมื่อ 26 ธันวาคม 2561 จาก <https://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=373>
- สรารุช หลิมไชยกุล, มิ่งขวัญ คงเจริญ และกัมปนาท บริบูรณ์. (2561). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 10(1), 196-208.
- สำนักงาน ก.พ. (2559). *โครงการศึกษาเพื่อทบทวนสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ*. เรียกใช้เมื่อ 5 ธันวาคม 2561 จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/prachumechingptibatikaar.pdf>
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2556). *การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ*. เรียกใช้เมื่อ 5 ธันวาคม 2561 จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/career-path-planning-rev25561209.pdf>.
- สุภารัตน์ คำสุวรรณ และวันชัย ธีรไพบูลย์. (2556). *การพัฒนาระบบค้นหาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยใช้ฟังก์ชันจัดเทียบ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- อุมาพร โรซาร์พิทักษ์. (2552). การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่. ใน *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). *เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ*. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 17(1), 17-29.
- Zumitzavan, V. (2011). The impact of managers' learning styles and leadership styles and the effectiveness of their organisations: a case study from small retail tyre companies in Thailand. In *the degree of Doctor of Philosophy*. United Kingdom: University of Birmingham.