

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อม สู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร*

SUCCESSION PLANNING TO PREPARE FOR CHANGE IN THE ORGANIZATION



พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (ฐิติกร กัลยาณธมฺโม), สุภัทรชัย สีสะไบ
Phrakruvidheskanyanadham (Thitikorn Kallayanadhammo), Suphattharachai Sisabai
วัดพระธาตุดอยสุเทพ
Wat Phrathat Doi Suthep
Corresponding Author E-mail: chay.jaa@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นการวางแผนระยะยาวในองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน Succession Planning เป็นกระบวนการในการจัดเตรียมความพร้อมของบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) เพื่อให้ดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลง หรือตำแหน่งงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันที ซึ่งจะเรียกบุคคลผู้นั้นว่า ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) การจัดทำวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Key Position) การกำหนด Characteristics ของตำแหน่งงานหลัก วิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) โดยการจัดทำ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ความมุ่งมั่น ร่วมมือของผู้บริหาร การเชื่อมโยงกับทิศทางการบริหารกลยุทธ์ การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และการประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการจัดทำ Succession Planning นี้มีประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

คำสำคัญ: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง; การเปลี่ยนแปลง; องค์กร

Abstract

This article discusses Succession Planning. This is a long-term plan in the organization for support with change that may happen unexpectedly. Succession Planning is a process in preparing the individuals within the organization that is Talent to work in vacancies or new jobs to be continued as immediately which

*Received June 4, 2021; Revised June 16, 2021; Accepted July 5, 2021

will call that person Successor. Succession Planning has 4 steps include Key Position, Characteristics of the main job, analyze to find successors, and individual development plans (IDPs). Succession Planning in the organization can be successful. It must depend on many factors, whether it is commitment. Executive cooperation, Link to direction, Strategic Management, Clear communication, transparency, fairness, and continuous assessment of human readiness. It can be concluded that Succession Planning is useful both at the individual and organizational levels.

Keywords: Succession Planning; Change; Organization

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถือเป็นเรื่องธรรมชาติที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เรียกว่า “การพัฒนา” และการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่แย่ลงซึ่งเรียกว่า “การไม่พัฒนา” (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดกลไกทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ และเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร (สุภัทรชัย สีสะใบ, 2564) อนึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติตามเป้าประสงค์ขององค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตาม ประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (กรกต ชาบัณจิต, 2562)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งที่หลายองค์กรประสบปัญหาก็คือการพัฒนาบุคลากร หรือการจ้างงานเพื่อมารับช่วงต่อในตำแหน่งงานสำคัญ หรือตำแหน่งงานที่หายากในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งระดับบริหารขึ้นไป ซึ่งหากไม่มีการวางแผนการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรใหม่หรือพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งบุคลากรเดิมให้มารับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยการใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการพิจารณา เช่น ผู้บริหารบางท่านเลือกเพราะถูกชะตาจากบุคลิกลักษณะหรือคุณสมบัติภายนอก ผู้บริหารบางท่านเชื่อในความสำเร็จของตนเอง จึงมักเลือกบุคลากรที่มีมุมมองหรือวิถีในการทำงานที่คล้ายคลึงกับตนเอง หรือ ผู้บริหารบางท่านเลือกคนโดยพิจารณาว่าจะสามารถบริหารให้อยู่ภายใต้อำนาจของตนได้หรือไม่ ซึ่งการใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการพิจารณาเช่นนี้ ล้วนส่งผลต่อความเข้มแข็งและความเติบโตขององค์กรรวมถึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารด้วย ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่เตรียมไว้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

1. ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถอยู่เป็นจำนวนเท่าไร
2. ทำให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนหาคนได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหน หรือหากเป็นบุคลากรในสาขาที่หายากก็ต้องไปสืบเสาะจากที่อื่น
3. ทำให้รู้ว่าพนักงานในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุ และพนักงานในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายาก และตำแหน่งใดมีการแข่งขันสูงในท้องตลาด
4. การทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งยังสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี มีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานภายในทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น
5. มีผลทางอ้อมทำให้พนักงานคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป และมีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่า พนักงานคนใดที่ดูเหมือนจะถูกซื้อตัวจากภายนอกได้ง่าย และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ได้มีการสร้างคนทดแทนขึ้นเตรียมไว้แล้ว (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2550)

ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการในการคัดเลือก และจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเปรียบเสมือนการคัดนักกีฬาเพื่อลงแข่งขันนัดอุ่นเครื่อง หรือลงแข่งขันในรอบแรก ๆ จนถึงรอบ Semi-Final หรือเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้ก่อน อย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และ แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ แต่ในการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งเปรียบเสมือนการแข่งขันรอบสุดท้ายนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด (สำนักงาน ก.พ., 2556) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้ข้าราชการผู้สืบทอดมีความพร้อมสำหรับสืบทอดหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมโดยการ มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในหลากหลายหน่วยงาน และ เข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญ และโครงการฝึกอบรมอื่น ๆ รวมทั้งเน้นนโยบายที่จะส่งเสริมข้าราชการผู้สืบทอดให้ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างรอบด้านและต่อเนื่องด้วย (กรมการจัดหางาน, 2559)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) หมายถึง การค้นหาบุคลากรที่มีความโดดเด่นทั้งด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและการบริหารคน รวมไปถึงการสร้างผลงานที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อดำรงตำแหน่งในองค์กร เมื่อตำแหน่งนั้น ๆ

ว่างลง โดยองค์กรจะเตรียมบุคลากรที่เป็นดาวเด่น จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อรองรับหนึ่งตำแหน่งโดยผู้ที่เป็นดาวเด่นดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่ว่างลงตามท้องที่ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม องค์กรจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดเพียง 1 คนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร (องค์การสุราษฎร์ธานี, 2564) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโต ขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร เป็นต้น และมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอด (Successors) อย่างเป็นระบบในระยะยาว (คณินิจ อนุโรจน์, 2555)

สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning เป็นกระบวนการในการจัดเตรียมความพร้อมของบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) เพื่อให้ดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลงหรือตำแหน่งงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันที ซึ่งจะเรียกบุคคลผู้นั้นว่า “ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน” (Successor)

คุณลักษณะทั่วไปของ Succession Planning

จากความหมายของ Succession Planning ตามที่ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ข้างต้น สามารถสรุปคุณลักษณะทั่วไปของ Succession Planning ได้ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวพิพันธุ์, 2560)

1. Succession Planning หรือการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการในการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลงหรือตำแหน่งงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเรียกบุคคลผู้นั้นว่า “ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน” (Successor)
2. เป็นแผนงานระดับนโยบายที่มุ่งตอบสนองต่อแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยการวางแผนและจัดเตรียมความพร้อมของกำลังคนให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy)
3. เน้นตำแหน่งงานระดับบริหาร (Management Level) หรือ ตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรง
4. เน้นการวางแผนและพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง
5. เน้นการสรรหาบุคลากรที่มาทดแทนตำแหน่งงานจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) มากกว่าการสรรหาจากภายนอกองค์กร (External Recruitment)
6. แตกต่างจาก Replacement Planning ซึ่งเป็นแผนแทนที่ตำแหน่งงานที่ว่างลง ณ ขณะนั้นโดยไม่มีการวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรไว้ล่วงหน้า โดยแผนแทนที่ตำแหน่ง

งานนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการหรือมีความจำเป็นในการสรรหาคนมาดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลงในช่วงเวลานั้น

ขั้นตอนการจัดทำ Succession Planning

การจัดทำ Succession Planning มี 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Position) 2) กำหนด Characteristics ของตำแหน่งงานหลัก 3) วิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง 4) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2560)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดตำแหน่งงานหลัก (Critical Position) เป็นขั้นตอนของการค้นหาตำแหน่งงานหลักที่ต้องการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ซึ่งขั้นตอนนี้ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจพิจารณากำหนดตำแหน่งงานหลักที่ต้องการจัดทำ Succession Planning โดยส่วนมากมักประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกันซึ่งประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาตำแหน่งงานหลักขององค์กรคือ ต้องเป็นตำแหน่งงานที่สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรต้องเป็นตำแหน่งงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลัก (Core Business) ที่ทำรายได้และผลกำไรให้กับองค์กรต้องเป็นตำแหน่งงานที่ค่อนข้างหายาก ต้องใช้ระยะเวลานานในการสรรหาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง, ต้องเป็นตำแหน่งงานที่มีอัตราการลาออก (Turnover) สูงต้องเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสามารถแสดงตัวอย่างการตอบแบบมีสอบถามได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์หาตำแหน่งงานหลักของ “องค์กรวิจัย A”

กรุณาลือกลุ่มงาน/ระดับตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญจากระดับที่ 1 ถึง 5 พร้อมให้เหตุผลประกอบ		
กลุ่มงาน/ระดับตำแหน่งงาน	ลำดับความสำคัญ	เหตุผล
กลุ่มงาน (Job Family) 1. กลุ่มงานวิจัย พัฒนาและวิศวกรรม 2. กลุ่มงานสนับสนุนวิจัยเทคนิค 3. กลุ่มงานธุรกิจ 4. กลุ่มงานพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี 5. กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6. กลุ่มงานแผนประเมินผลและงบประมาณ	1 2 5 3 - 4	เป็นตำแหน่งงานที่หายาก เป็นตำแหน่งงานที่หายากเป็นตำแหน่งงานที่ทำรายได้โดยตรง เป็นตำแหน่งงานที่ทำรายได้โดยตรง อัตราการลาออกสูง - อัตราการลาออกสูง
ระดับตำแหน่งงาน 1. ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 2. ผู้อำนวยการฝ่าย 3. หัวหน้างาน 4. นักวิจัยอาวุโส/บุคลากรอาวุโส 5. นักวิจัย/บุคลากร	1 2 3 4 5	เป็นตำแหน่งงานที่หายาก เป็นตำแหน่งงานที่หายาก เป็นตำแหน่งงานที่หายาก เป็นตำแหน่งงานที่หายาก เป็นตำแหน่งงานที่หายาก

จากตารางที่ 1 สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับตำแหน่งงานหลักได้ ซึ่งตำแหน่งงานหลักจะมีจำนวนกี่ตำแหน่งก็ได้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร โดยส่วนมากจะเป็นตำแหน่งในระดับ

บริหารขึ้นไป ในที่นี่จะจัดลำดับเพียง 3 ลำดับเป็นตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย ผู้อำนวยการฝ่าย และหัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปการจัดลำดับตำแหน่งงานหลักจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	หน่วยงานที่สังกัด	เหตุผล
1. ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย	หน่วยวิจัย พัฒนา และวิศวกรรม	เป็นตำแหน่งงานที่หายาก
2. ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนวิจัยเทคนิค	ฝ่ายสนับสนุนวิจัยเทคนิค	เป็นตำแหน่งงานที่หายาก
3. หัวหน้างานพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	ฝ่ายพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	เป็นตำแหน่งงานที่หายาก

หลังจากวิเคราะห์จัดลำดับตำแหน่งงานหลักเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องนำเข้าเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อหาข้อสรุป และพิจารณาอนุมัติตำแหน่งงานหลักขององค์กรที่จะนำมาจัดทำ Succession Planning ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนด Characteristics ของตำแหน่งงานหลัก Characteristics ของตำแหน่งงานหลัก จะต้องมีความชัดเจน ชัดเจน และควรจะเป็นคุณลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถ (Potential) ในระดับ Advance ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ชื่อคุณลักษณะ (Characteristic name) และ 2) คำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description)

1. ชื่อคุณลักษณะ (Characteristic names) จะถูกกำหนดขึ้นหลังจากที่เราได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Job Analysis) นั้น ๆ เพื่อที่จะกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ซึ่งตำแหน่งงานหนึ่งสามารถมีได้หลายคุณลักษณะ (Characteristic) ในบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการกำหนดชื่อคุณลักษณะ (Characteristic names) ตำแหน่ง “ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย”

ตารางที่ 3 ตัวอย่างชื่อคุณลักษณะ (Characteristic names) ของตำแหน่ง “ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย”

ตำแหน่งงานหลัก	ชื่อคุณลักษณะ (Characteristic names)
ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย	- ความเป็นผู้นำ - การให้คำปรึกษา - การสร้างเครือข่าย - การเจรจาต่อรอง - ความเข้าใจองค์กร

เมื่อกำหนดชื่อคุณลักษณะ (Characteristic names) ของตำแหน่งงานหลักเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดคำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description) ของแต่ละคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น

2. คำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description) ต้องเขียนคำอธิบายเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดคุณลักษณะนั้นๆ ดังนั้น คำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description) จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้ 1) ขึ้นต้นด้วยคำกริยา 2) สามารถวัดและประเมินได้ 3) สามารถตรวจสอบได้ และ 4) มีจำนวน 2-4 ข้อหลัก ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างวิธีการเขียนคำอธิบายคุณลักษณะ

(Characteristic Description) ของตำแหน่งงานหลัก โดยคัดเลือกจากชื่อคุณลักษณะของตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัยมา 2 ชื่อคุณลักษณะ ได้แก่ การให้คำปรึกษา และการเจรจาต่อรอง โดยสามารถแสดงวิธีการเขียนคำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description) พร้อมตรวจสอบตัวชี้วัดของคุณลักษณะนั้น ๆ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description) และตรวจสอบตัวชี้วัดของคุณลักษณะนั้น ๆ ของตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย (ฝ่ายกลยุทธ์บุคคลและพัฒนางานองค์กร, 2560)

ชื่อคุณลักษณะ	คำอธิบายคุณลักษณะ	ตัวชี้วัดคุณลักษณะ			
		กริยา	วัตถุ	ตรวจ	หลัก
การให้คำปรึกษา	- วิเคราะห์และระบุประเด็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการเชื่อมโยงกับบริบทอื่นๆขององค์กรและสามารถนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาในภาพรวม หรือแนะนำการป้องกันปัญหาในระยะยาว	✓	✓	✓	✓
	- ช่วยผู้อื่นในการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสม และติดตามผลการให้คำปรึกษา	✓	✓	✓	✓
	- สร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Success Story) และถ่ายทอดเทคนิคการให้คำปรึกษาในบริบทขององค์กร	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดกลยุทธ์ นโยบายและทิศทางการสร้างและปรับปรุงมาตรฐานการให้คำปรึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้คำปรึกษาในการกำหนดกลยุทธ์/นโยบายระดับประเทศ	✓	✓	✓	✓
การเจรจาต่อรอง	- ประยุกต์ใช้เทคนิค วิธีการและประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในข้อเสนอให้มากขึ้น	✓	✓	✓	✓
	- สร้างสัมพันธภาพ เครือข่ายและแนวร่วมกับบุคคลที่ต้องการโน้มน้าวเพื่อให้เกิดความไว้วางใจมากขึ้น	✓	✓	✓	✓
	- สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนข้อเสนอที่ต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓
	- รักษาสัมพันธภาพและเครือข่ายในระยะยาวกับคู่เจรจา	✓	✓	✓	✓

จากตัวอย่างในตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าเมื่อเขียนคำอธิบายคุณลักษณะ (Characteristic Description) ของคุณลักษณะการให้คำปรึกษา และการเจรจาต่อรองเรียบร้อยแล้ว ก็จะได้เห็นความชัดเจนของแต่ละคุณลักษณะมากขึ้น ทำให้ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรต่อแต่ละคุณลักษณะของงานหลัก ซึ่งประโยชน์ของการกำหนด Characteristics ของตำแหน่งงานหลักคือ ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากขอบเขต หน้าที่ และคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งงานหลักนั้นทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบของงานที่ตนจะต้องทำในอนาคตทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงจุดแข็ง และข้อบกพร่องของ

ตนเองที่ต้องพัฒนาเพื่อสามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งยอมรับที่จะเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของตนตามโปรแกรมที่องค์กรกำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานหลักที่ต้องการหา Succession Plan แล้วซึ่งก็คือ “ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย” ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่เหมาะสม ซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีคุณสมบัติเป็นทั้งคนเก่ง (Potential) และคนดี (Performance) และสุดท้ายจะต้องเป็นคนเก่งและคนดีที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ด้วย มีวิธีการพิจารณา 3 ระดับ คือ (สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2557)

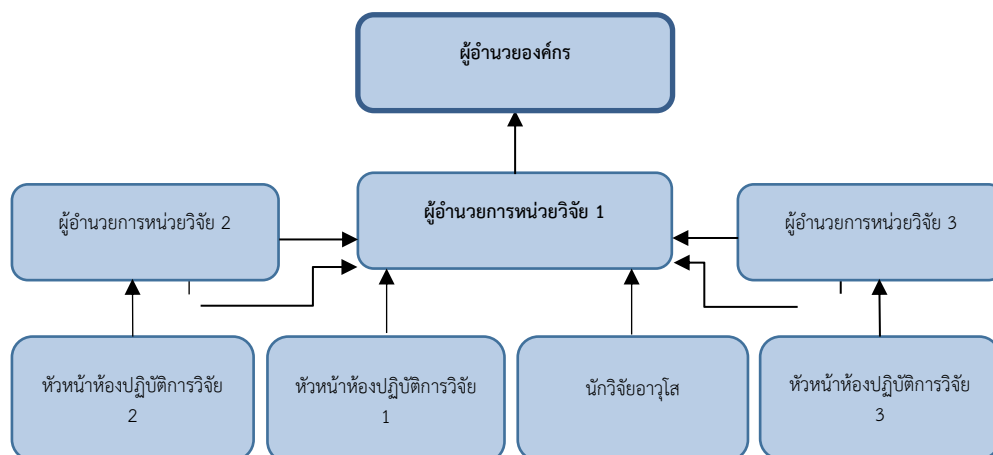
1. การพิจารณาคณดี หลักเกณฑ์ที่ใช้ควรเป็นหลักสากลในองค์กรที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคนต้องผ่านการคัดกรองในระดับนี้ก่อน ในองค์กรส่วนมากนอกจากข้อมูลพื้นฐานทั่วไป เช่น อายุงานในตำแหน่ง วุฒิการศึกษาแล้วยังต้องพิจารณาการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยจะมีการวัดเชิงปริมาณที่คุ้นเคยกันในรูปของ KPIs เช่นการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ แล้วก็ยังมีการวัดในเชิงของพฤติกรรมอีกด้วย

2. การพิจารณาคณเก่ง คุณสมบัติข้อนี้มีไว้สำหรับการคัดเลือกจากกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์คนดีมาแล้ว โดยยึดเอาคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดมาเป็นเกณฑ์ ซึ่งก็คือ Characteristics ของตำแหน่งงานหลักนั่นเอง

3. การพิจารณาคณดีและคนเก่งที่เหมาะสม คุณสมบัติข้อนี้ถือเป็นคุณสมบัติข้อสุดท้ายก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะจากผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยากที่จะบอกได้ว่าใครดีและเก่งกว่าใคร จึงต้องมีเครื่องมือ กระบวนการ และผู้ที่รู้เอกลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างดี เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ระบุตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งงานหลักที่ต้องการจัดทำ Succession Plan โดยพิจารณาได้จากเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรกำหนดขึ้น แต่หากองค์กรไม่มีการจัดทำ Career Path ไว้ก็สามารถพิจารณาได้จากผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position Structure) ซึ่งในบทความนี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างตำแหน่งที่ต้องการจัดทำ Succession Plan ในองค์กรวิจัย A คือ ตำแหน่ง “ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย1” ตัวอย่างแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ขององค์กรวิจัย A

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัยได้มี 4 ตำแหน่งคือ หัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 2 หัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 1 นักวิจัยอาวุโส และหัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 3 หากสังเกตจากรูปจะเห็นว่ายังมีอีกสองเส้นทางไปสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 1 นั่นคือตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 2 และผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 3 แต่เนื่องจากเป็นเส้นทางความก้าวหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกันจึงไม่นิยมนำมาใช้ตอนทำ Succession Plan เพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้จะมี 4 ตำแหน่งดังที่กล่าวมาข้างต้น

2. พิจารณาเลือกบุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ระบุขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ตาม Career Path ที่องค์กรกำหนด ซึ่งสามารถจัดทำรายชื่อไว้ในแบบฟอร์มกำหนด Candidate Position แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แบบฟอร์มกำหนด Candidate Position ของตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม

ตำแหน่งงานหลัก	ตำแหน่งงาน	ชื่อ	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 1	หัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 2	คุณเอ	1
	หัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 1	คุณบี	1
	หัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 3	คุณซี	1
	นักวิจัยอาวุโส	คุณดี คุณเอฟ	2

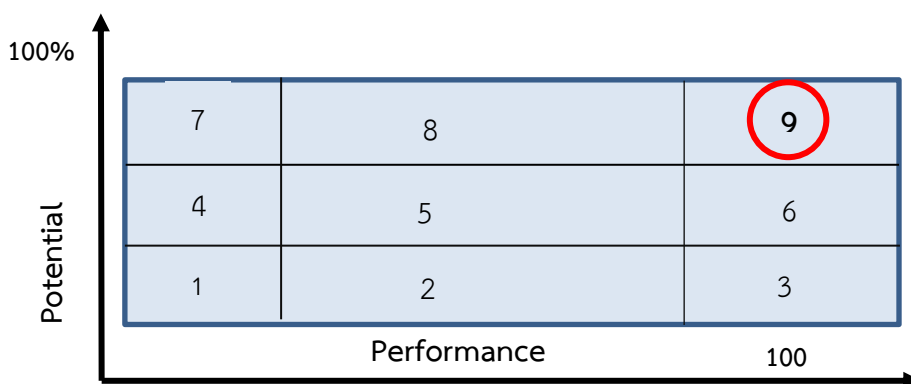
3. จัดทำตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งงาน โดยระบุรายชื่อและตำแหน่งงานของบุคคลที่คัดเลือกไว้แล้วในตารางการประเมิน ซึ่งจะมีในส่วนของการประเมินคนดี จะประเมินออกมาในรูปแบบของผลการปฏิบัติงาน (Performance: ผลงานและพฤติกรรม) ส่วนของการประเมินคนเก่ง จะประเมินออกมาในรูปของศักยภาพตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด (Potential) และสุดท้ายคือ

ประเมินความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งแสดงตัวอย่างการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ตัวอย่างตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตำแหน่งงานที่จัดทำ Succession Plan		ผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 1 กลุ่มงาน: หน่วยวิจัย พัฒนาและวิศวกรรม		
ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) (100%)	ระดับศักยภาพ (Potential) (100%)	ความพร้อม (ปี)
1	คุณเอ	60	80	1
2	คุณบี	70	80	3
3	คุณซี	95	100	ทันที
4	คุณดี	80	90	1
5	คุณเอฟ	70	90	2

4. นำคะแนนที่ได้จากการประเมิน ไปวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “9Box” ซึ่งจะมีลักษณะเป็นกล่องสี่เหลี่ยมผืนผ้าซึ่งแบ่งเป็นสี่เหลี่ยมย่อย ๆ 9 ช่อง กำหนดแกน X และ แกน Y โดยแกน X คือคะแนนจากระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance: ผลงานและ พฤติกรรม) แกน Y คือ คะแนนจากระดับศักยภาพ (Potential) เมื่อ Plot คะแนนลงในกราฟ 9Box แล้วคะแนนของใครตกอยู่ในช่องที่ 9 จะเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่กำหนดนั้น แสดงตัวอย่างได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 “9Box” เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

จากภาพที่ 2 เมื่อนำคะแนนในตารางที่ 6 มา Plot จะพบว่าผู้ที่มีคะแนนอยู่ในช่องที่ 9 มีเพียง 1 คน คือ คุณซี ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 3 และมีความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งทันทีด้วย แสดงให้เห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างกะทันหันกับตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยวิจัย 1 คุณซี หัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัย 3 สามารถขึ้นดำรงตำแหน่งได้ทันที ซึ่งถือเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) แผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) เป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินข้อดีและข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน

ปัจจุบัน กับศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของบุคลากรในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั่นเอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

จากการศึกษาของ Office Of Personnel Management หรือ OPM ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ได้ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่างๆ เพื่อผลักดันให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) สำเร็จตามเป้าหมายไว้ 6 ข้อ ดังนี้ (กระทรวงการคลัง, 2554)

1. ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และหากขาดปัจจัยนี้แล้วการนำแผนการบริหารงานไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความยากลำบากเป็นอันมาก

2. การเชื่อมโยงกับทิศทาง การบริหารกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุนในอนาคตขององค์กร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งมีการ บูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่า “พวกเขาได้รับการคาดหวังอะไรจากองค์กร” รวมถึงเป็นการผลักดันให้บุคลากรที่เก่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (บริษัท ไอโอดี คอนเซาท์ติ้ง แอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด, 2560)

3. การกำหนดงานหลัก (Critical Position) และ Characteristics ของตำแหน่งงาน ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น เมื่อองค์กรมีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนแล้วสิ่งต่อไปที่ต้องพิจารณาก็คือ การกำหนดงานหลัก (Critical Position) และ Characteristics ของตำแหน่งงานให้ชัดเจน และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายตลอดจนแผนการลงทุนหรือแผนการขยายธุรกิจที่องค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ

4. การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม เมื่อมีการระบุความสามารถหรือกรอบสมรรถนะที่องค์กรต้องการตามความจำเป็นตามแต่ละตำแหน่งงานหลักและลักษณะขององค์กรแล้ว กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์นั้น ๆ จะต้องมีการสื่อสารที่โปร่งใส

และยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า “องค์กรคาดหวังอะไร” และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น รวมถึงควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ดีอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลตามความสำเร็จของงาน ที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน

5. การศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลอย่างครบถ้วนของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นเสมือนคลังข้อมูลของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรสามารถเฝ้าติดตามและประเมินผลงานของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนและทุกปี ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งนั้น จำเป็นจะต้องมีการเชื่อมโยงและพูดถึงเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แจ้งและสื่อสารข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาทั้งในส่วนของบุคลากรเก่งที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกับองค์กร รวมถึงบุคลากรเก่งบางคนที่ไม่พร้อมจะไปต่อและต้องการขอยกเลิกแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นมุมมองประกอบการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป

6. การพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การพัฒนาผู้นำ ควรมีการประเมินศักยภาพมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี แล้วหาทางพัฒนาจุดแข็งนั้นให้แกร่งยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน หากมีจุดอ่อนในเรื่องบางเรื่องที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องรีบหาทางแก้ไขปรับปรุงด้วย ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะความสามารถและการเรียนรู้ ผ่านการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิมแทนที่จะเป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในห้องอบรมหรือการศึกษาต่อเท่านั้น เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Project Assignment) การพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน (Job Shadowing) เป็นต้น

สรุป

ผู้เขียนได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนระยะยาวและเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่สามารถเตรียมไว้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ตลอดเวลา ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเชิงการบริหาร ที่จะต้องสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพ และการหาตำแหน่งงานหลักภายในองค์กรจากโครงสร้างขององค์กร ในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการวางแผนงาน และมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา ในกรณีที่จะต้องหาผู้สืบทอด เพื่อดำรงตำแหน่งจริง ๆ ถ้าองค์กรได้มีการพัฒนา และวางแผนองค์กรไว้

ทั้งหมด ก็จะสามารถแจ้งบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเชื่อได้ว่าการทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น จะต้องใช้เวลาและอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับต้นระดับกลาง จนถึงระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วยเช่นกัน จะทำให้บุคลากรเกิดความรูสึกที่ดีต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นอกจากมีไว้สำหรับรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแล้ว ยังมีประโยชน์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากรอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กรกต ชาบัณจิต. (2562). การกำหนดยุทธศาสตร์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระธรรมทูตไทยสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 238-252.
- กรมการจัดหางาน. (2559). *แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- กระทรวงการคลัง. (2554). *เอกสารนำเสนอเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)*. สืบค้น 2 มีนาคม 2564, จาก <https://www.mof.go.th/th/home>
- คณินิจ อนุโรจน์. (2555). ความสำคัญของระบบ Succession Planning. *วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์*, 6(4), 91-102.
- บริษัท ไอโอที คอนเซิร์ตติ้ง แอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด. (2560). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)*. สืบค้น 2 มีนาคม 2564, จาก <http://www.krittin.in.th/articles/การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง>
- ฝ่ายกลยุทธ์บุคคลและพัฒนาองค์กร. (2560). *NSTDA Functional Competency Dictionary*. ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). *Succession planning วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก (ตอน 1)*. สืบค้น 2 มีนาคม 2564, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/115955>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). Succession Planning Management: เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต. *วารสาร Productivity World*, 20(116), 78-83.
- สำนักงาน ก.พ. (2556). *การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ*. นนทบุรี: บริษัท อักษรอุยคุรีเอทนิว จำกัด.
- สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2557). *แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สุภัทรชัย สีสะใบ. (2564). การพัฒนาศักยภาพและโอกาสของคนรุ่นใหม่ในการออกแบบอนาคตชุมชนเชิงสร้างสรรค์. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(1), 1-13.

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต. (2564). แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan).
กรุงเทพฯ: กรมสรรพสามิต.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2560). *Career Development in Practice* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

