

การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

DEVELOPMENT OF A LEARNING MODEL FOR THE SUCCESSOR DEVELOPMENT PROCESS OF ESTABLISHMENT

สราเวศ หลิมไชยกุล¹ มิ่งขวัญ คงเจริญ² และกัมปนาท บริบูรณ์³

Sarawut Limchaikul¹ Mingkwan Kongjareon² and Gumpanan Boriboon³

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

^{1,2,3}Faculty of Education, Srinakharinwirot University

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 2) เพื่อตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และแบบประเมินประสิทธิภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารระดับนโยบายจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการธุรกิจ บุคลากรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มีหน้าที่บริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ 5) ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้

Abstract

The purposes of this research were as follows: 1) to develop a learning model for the successor development process of the establishment; 2) to examine and evaluate the efficiency of the learning model for the successor development process of the establishment. This is research and development research and the research instruments included in-depth interviews, focus group discussions and an efficacy questionnaire for learning model.

The results of this research were carried out via in-depth interviews with the sample group were comprised of top human resources executives from companies that received human resource excellence awards and held focus group meetings with professionals from the organizations that targeted successor development. The results of the qualitative research revealed that there were five steps of successor development process, as follows: 1) set goals or objectives for development; 2) assess the needs for development; 3) prepare an individual development plan; 4) implementing development plans; 5) evaluation of development results. Furthermore, there were five components in the new frame of reference including; 1) success factors of management and succession development; 2) learning styles; 3) action learning; 4) support a workplace learning environment; and 5) measure succession development. The quantitative analysis measured the efficacy questionnaire for the learning model results of the sample group, revealing that the learning model proved to be at the highest levels in terms of appropriateness, correctness, possibility and the usefulness of the learning model for successor development process of the establishment.

INSTITUTE OF MANAGEMENT

Keywords: Successor Development, Learning Styles, Action Learning, Support a workplace learning environment

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จของสถานประกอบการ โดยที่ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเติบโตของสถานประกอบการได้กับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ต้องมีการปรับตัวให้พร้อมในการแข่งขันซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการในอันดับต้นๆ คือ การวางแผนกำลังคนที่ต้องมีระยะเวลาจนถึง 4-5 ปีข้างหน้า โดยต้องเริ่มค้นหาศักยภาพของบุคลากรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความสามารถที่พร้อมอยู่ตลอดเวลา

ตามการปรับเปลี่ยนตามกลยุทธ์ได้ทันท่วงที่ เพื่อที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรโดยเฉพาะการเตรียมบุคลากรให้พร้อมทดแทนในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานหรือการรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development) แนวคิดนี้เผยแพร่ครั้งแรกในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 ของ Paul S. Ostrowski เรื่อง Prerequisites for Effective Succession Planning ว่า การเลือกบุคลามาดำรงตำแหน่งในการบริหารจะเลือกจากบุคคลที่มีศักยภาพสามารถ

ที่จะบริหารงานให้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ที่จะสามารถให้ได้อย่างไรว่า ใครคือคนที่เหมาะสม และบุคคลที่เราเลือกจะเป็นคนที่มีความพร้อมที่จะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้จริงหรือไม่ จึงเป็นสิ่งที่ต้องว่า หางองค์กรสร้างระบบในการบริหารจัดการการสรุหาราบุคคลที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาบุคคลนั้นให้ประสบความสำเร็จในตำแหน่งและมีความสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ แต่จากการวิจัยหรือผลการสำรวจ การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านมาพบว่า การพัฒนาบุคลากรในแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นยังไม่ประสบความสำเร็จและไม่มีประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร เช่น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้สืบทอดตำแหน่งไม่ได้รับการพัฒนาความสามารถที่แตกต่างจากการพัฒนาทั่วไป การขาดกระบวนการที่จะพัฒนาให้สามารถสืบทอดตำแหน่งได้ตามที่องค์กรคาดหวัง ขาดการเชื่อมโยงระบบพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ (Rothwell, 2002: 32; Tonsil, 2010: 23-28)

สิ่งที่ท้าทายสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ต้องบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้มีความรู้ ทักษะอย่างเพียงพอที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานของตำแหน่งที่จะได้รับการสืบทอดในสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ได้ ต้องเป็นมากกว่า แค่กระบวนการวางแผนการทดสอบตำแหน่งงานนั้นๆ ต้องมีระบบการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ที่ครอบคลุม สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ และองค์ประกอบของการเรียนรู้ต่างๆ ที่เหมาะสมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้สืบทอดตำแหน่ง พร้อมต่อการดำรงตำแหน่งงานในอนาคตในการขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ (Towers Watson, 2010: 6; Deloitte Touch Tohmatsu Limited, 2017: 19-22)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศพบว่า หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในระดับสูงในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นได้บูรณาการ

กระบวนการพัฒนาอย่างเหมาะสมโดยมีการเชื่อมโยง เป้าหมายขององค์กรกับกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่ผู้สืบทอดตำแหน่งจะเกิดการเรียนรู้ในปริมาณมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ที่จะสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เหมาะสม ที่ต้องมี จุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน เนื้อหาที่พัฒนา วิธีการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล และการบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ในสถานประกอบการ ที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มระดับ ของการเรียนรู้ให้มากขึ้น (Klingk, Gielen & Nauta, 2001: 52; Rothwell, 2010: 250-251; Hoffman & Womack, 2011: 1-5) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลเชิงลึก โดยพิจารณาเลือกสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลด้าน การบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการและ องค์ประกอบของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อนำไปสู่ การประยุกต์ใช้กับสถานประกอบการต่างๆ ได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

- เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ
- เพื่อตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมใน 5 ประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

- กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุในการวางแผน สืบทอดตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ พร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนการพัฒนา

10 ขั้นตอนดังนี้ คือ 1) เลือกตำแหน่งสำคัญที่มีความเป็นไปได้สำหรับการเตรียมบุคคล 2) พิจารณาเวลาที่มีความเป็นไปได้สำหรับการพัฒนา 3) วินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ 4) ระบุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ 5) ระบุแหล่งการเรียนรู้และกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ 6) ระบุกรอบของการติดตาม 7) ระบุหลักฐานที่จะตรวจสอบความสำเร็จของการเรียนรู้ 8) วางแผนการพัฒนารายบุคคลจากผู้เชี่ยวชาญ 9) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 10) ประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์ (Rothwell, 2010: 250-263)

2. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นองค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ จุดมุ่งหมายที่เป็นกฎหมายที่พื้นฐานหรือหลักปฏิบัติ ข้อเท็จจริง ปัจจัย และทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ความรู้ ทักษะ และเจตคติเกิดขึ้น และกระบวนการที่สนับสนุนให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการประสบความสำเร็จ (Frankena, 1976: 393-408)

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดที่ดำเนินการผ่านกลุ่มคณะทำงานเพื่อทำให้กระบวนการนั้นบรรลุเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหาได้ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดหมายความรู้และภาระ 2) การระดับปัญหา 3) การค้นหาสาเหตุของปัญหา 4) การค้นหาและประเมินทางเลือก 5) การทำแผนปฏิบัติการ 6) การนำแผนปฏิบัติการที่ได้ไปปฏิบัติจริง 7) นำผลที่เกิดขึ้นมาคิดไคร่คราว (Action Learning Model, 2002; Ivergard, 2002: 57-58)

4. รูปแบบการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบหรือลักษณะในด้านของความสามารถหรือระดับในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาซึ่งต้องใช้วิธีในการเรียนรู้เฉพาะแต่ละบุคคล อันเป็นผลมาจากการลักษณะนิสัย ประสบการณ์ ระดับความรู้ในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละบุคคลจะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

และวิธีการในการเรียนรู้ต่างกันซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้นั้นๆ เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Kolb, 1984: 21-38)

5. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ถูกจัดขึ้นในสถานประกอบการจะส่งเสริมให้อื้อต่อการเรียนรู้ต่างๆ ช่วยเพิ่มระดับของการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งมี 6 ปัจจัยคือ 1) การสนับสนุนจากองค์กร เช่น นโยบาย ระบบการให้รางวัล และการบริหารจัดการการเรียนรู้ 2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาคือการสนับสนุนในการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ และความพยายามในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น 3) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานโดยการสร้างเครือข่ายการสนับสนุน มีการพูดปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นความก้าวหน้าต่อการประยุกต์ใช้ความรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา 4) การสนับสนุนจากเทคโนโลยี เป็นเทคโนโลยีหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ โดยการจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้เพิ่มเติม 5) โอกาสในการใช้ความรู้ อยู่ในรูปแบบของกิจกรรมหรือประสบการณ์ที่ให้มีการจัดเตรียมไว้สำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้ให้ได้มากโอกาสใช้ความรู้จากที่เรียนมา 6) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายรวมถึงความรับผิดชอบ แรงจูงใจ การมีเวลา มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Klingk, Gielen & Nauta, 2001: 52-63)

6. ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินระดับคุณภาพต่างๆ ที่แสดงออกที่เด่นชัดของผู้สืบทอดตำแหน่งได้ว่า สามารถเข้าได้จริงตำแหน่งตามแผนการสืบทอดได้หรือไม่ โดยมี 5 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) ด้านประสิทธิผลของงาน 2) ด้านความสามารถ 3) ด้านคุณลักษณะ 4) ด้านความพร้อมตำแหน่ง 5) ด้านแรงจูงใจ (Pimolsaengsuriya, 2010: 2-3; Aon Hewitt, 2013: 4-6; Northeast Leadership Academy, 2016: 1)

วิธีการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้จัดกำหนดสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2558-2559 จำนวน 3 คน ผู้บริหารจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558-2559 จำนวน 2 คน และผู้บริหารจากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน และการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อการประเมินวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงต่อรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการที่ยังร่างขึ้น จำนวน 11 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 10 ปี จากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 30 คน ที่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ ในสถานประกอบการและการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามได้มาจาก การศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการ การพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน การเรียนรู้ในสถานประกอบการ รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ และตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน และผลลัพธ์ได้มาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ แล้วรูปแบบที่ได้ไปประเมินวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีเครื่องมือคือ ประเด็นการสนทนากลุ่ม นำมารูปแบบที่สมบูรณ์โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือแบบสอบถาม เพื่อการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องครอบคลุม นำผลการประเมินที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 9 คน และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน มี 5 ขั้นตอน

1) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา และ 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ และองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 1.1) ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 1.2) บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง 1.3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ 1.4) ความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบ 1.5) ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุน

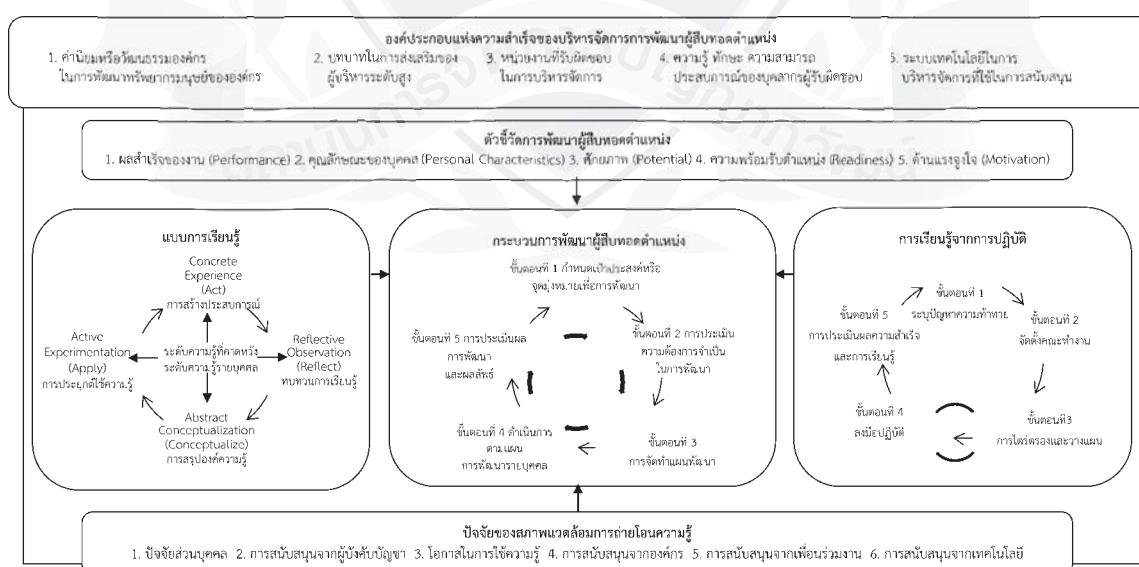
2. รูปแบบการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 2.1) Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ 2.2) Reflective Observation (Reflect) การบททวนการเรียนรู้ 2.3) Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ 2.4) Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1) ระบุปัญหาความท้าทาย 3.2) จัดตั้งคณะกรรมการ 3.3) การติร์ต่องและวางแผน 3.4) ลงมือปฏิบัติ 3.5) การประเมินผลความสำเร็จและการเรียนรู้

4. ปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 4.1) ปัจจัยส่วนบุคคล 4.2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 4.3) โอกาสในการใช้ความรู้ 4.4) การสนับสนุนจากองค์กร 4.5) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 4.6) การสนับสนุนจากเทคโนโลยี

5. ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 5.1) ผลสำเร็จของงาน (Performance) 5.2) คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) 5.3) ศักยภาพ (Potential) 5.4) ความพร้อมรับตำแหน่ง (Readiness) 5.5) ด้านแรงจูงใจ (Motivation)

นำผลการวิจัยที่ได้ดังกล่าวมาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่เป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ องค์ประกอบหลักดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ผ่านการรับรองคุณภาพจาก TCI (กลุ่มที่ 1) สาขาวิชานิเทศศาสตร์และสังคมศาสตร์ และเข้าสู่ฐานข้อมูล ASEAN Citation Index (ACI)

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน 4 ด้านคือ ความเหมาะสม ความถูกต้องครอบคลุม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนของสถานประกอบการโดยรวม และจำแนกรายด้าน

รายการ	ระดับประสิทธิภาพ		
ความเหมาะสม	4.47	0.31	มาก
ความถูกต้อง	4.59	0.36	มากที่สุด
ความเป็นไปได้	4.44	0.40	มาก
ความเป็นประโยชน์	4.53	0.35	มากที่สุด
ภาพรวม	4.51	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเหมาะสมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนขององค์ประกอบของรูปแบบ และรูปแบบที่ได้ไม่ทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบทอดตัวแทนได้รับความเสียหายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมกับผู้ใช้ รูปแบบ และองค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีรายละเอียดที่ยอมรับได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ด้านความถูกต้องครอบคลุม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน และองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้เพียงพอต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทน น้อยกว่า 4.50 ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนที่สุด ตามลำดับ

ด้านความเป็นไปได้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนจริงได้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนเป็นรายบุคคลได้ และรูปแบบที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ได้จ่าย ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลจากการใช้รูปแบบสามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผลจากการใช้รูปแบบทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และผลจากการใช้รูปแบบสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนได้กับรูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตัวแทนได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ได้จัดแบ่งประเด็นของการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็น ประกอบด้วยประเด็นแรก การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการ

พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ และประเมินที่ส่อง การตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ผู้วิจัยขอภิปรายในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

รูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้นี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ ผลจากการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการได้พัฒนาขึ้น จากรอบวนการของการทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่เน้นเพียงการจัดทำแผนกิจกรรมในการเรียนรู้ที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างระดับความรู้ ทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันกับระดับที่คาดหวังของตำแหน่งที่จะสืบทอด โดยพัฒนาให้มีกระบวนการในการพัฒนาที่สอดคล้องไปกับเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายในการพัฒนา โดยต้องอาศัยองค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการพัฒนามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ประกอบไปด้วยกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา และผลลัพธ์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นมีวัตถุประสงค์และองค์ประกอบย่อยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยด้านการจัดการเรียนรู้การพัฒนาของ Rothwell (2010: 250-263) ถึงแนวทางลักษณะการจัดการเรียนรู้ไว้อย่างเป็นระบบประกอบด้วยปัญหาและความต้องการ ความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้

กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผล โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบที่สอดคล้องและมีวัตถุประสงค์เดียวกับขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

จุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และการกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะ ที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบย่อยของขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา และกำหนดรูปแบบวิธีการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบย่อยของขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนาสอดคล้องกับผลการวิจัยด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการของ Ruangaram (2011: 111-120) ว่า องค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ส่งผลให้ประสิทธิผลของการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ ของสถานประกอบการอยู่ในระดับดีขึ้นไป โดยรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ที่ทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบผลสำเร็จ คือ องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบ วิธีการสำหรับการเรียนรู้พัฒนาแต่ละบุคคลเพื่อทำให้ผลการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด ใน 4 รูปแบบการเรียนรู้ คือ Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้ Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ และ Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนนั้นจะมีรูปแบบการเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประสบการณ์คือ ระดับความรู้ คาดหวังที่หมายรวมถึงระยะเวลาในการเรียนรู้และระดับความรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละความรู้ ทักษะ ต่างๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนา

ดังนั้นผู้สืบทอดตำแหน่งอาจมุนเเรียนใช้รูปแบบทั้ง 4 มากกว่าใช้รูปแบบการเรียนแบบใดแบบหนึ่ง

เพียงอย่างเดียวสอดคล้องกับ Suriyakrai (2011: 1-10) ที่พูดว่า รูปแบบการเรียนรู้จะกระจายไปในทั้ง 4 รูปแบบนี้ ไม่ได้มีสัดส่วนใหญ่หรืออยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียน จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และต้องคำนึงว่าผู้เรียนไม่ได้ใช้แบบการเรียนที่ถูกต้องที่สุดเสมอไปแต่เป็นไปตามสถานการณ์ ดังนั้น กิจกรรมที่หลากหลายจะจำเป็นสำหรับระบบการเรียนรู้ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงรูปแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนและส่งเสริมให้ไปสู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันในการต่อต่อรอง วิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และมีการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ปัญหาจากสถานการณ์จริงหรือแผนงานที่มีความสำคัญของสถานประกอบการเพื่อเสนอแผนการดำเนินงานแนวทางการแก้ปัญหาและนำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง เป็นไปตามการวิจัยของ Vanicharoenchai (2010: 36-44) ที่ว่าการนำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจะได้ผลที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นวิธีการเรียนรู้ที่สามารถถ่ายโอนความรู้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง และองค์ประกอบทางด้านปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ที่จะช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้ การพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งมีความก้าวหน้าและได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล โดยตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องร่วมคิดร่วมวางแผนในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาโดยองค์กรต้องส่งเสริมทัศนคติในเชิงบวกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญถึงแนวโน้มของการประสบความสำเร็จในการสืบทอดตำแหน่งงาน โดยต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยคนอื่นประสบความสำเร็จด้วยจากการแบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ 2) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ไม่ผลอย่างมากที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในทางบวกและทางลบ เป็นผู้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดเตรียม

ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และพัฒนาในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยต้องมีบุคลากรเป็น (Coach) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ต่อกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 3) ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ โดยการมอบหมายภาระหน้าที่ที่สอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้ ได้ประยุกต์ในสถานการณ์จริง จัดการกิจกรรมการส่งเสริมการประยุกต์ใช้จากการเรียนรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล มีการควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งตรวจสอบหากิจกรรมการประยุกต์ใช้ความรู้ไม่ดี 4) ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กรโดยการบริหารจัดการทรัพยากร กิจกรรมสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับโครงสร้างองค์กรพื้นฐานเพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ปรับภูมิปัญญาที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอยู่ในรูปแบบของการพบรูปแบบ การแนะนำ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือการสอนเพื่อร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถเพิ่มทักษะและความชำนาญได้ และ 6) ปัจจัยการสนับสนุนจากเทคโนโลยีโดยการจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้เพิ่มเติมเพื่อมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ว่าจะช่วยให้การเรียนรู้ได้รับความสำเร็จ สามารถเรียนรู้ได้อย่างไม่มีสิ้นสุดเนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยให้ผู้เรียนสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ถ่ายและรวดเร็ว สอดคล้องกับ Chalachol (2016: 13-25) ที่พูดว่า การจัดสภาพแวดล้อมด้านการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากเทคโนโลยี และโอกาสในการใช้ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อ

การเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานเป็นอย่างมาก และในองค์ประกอบการตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัดถึงความพร้อมของการสืบบทอดตำแหน่งได้นั้น ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ Pimolsaengsuriya (2010: 2-3), Aon Hewitt (2013: 4-6), Northeast Leadership Academy (2016: 1) ที่สรุปไว้ว่า การประเมินถึงระดับผลสำเร็จของงาน คุณลักษณะของบุคคล ศักยภาพ ความพร้อมรับตำแหน่ง และด้านแรงจูงใจจะช่วยให้เข้าใจถึงคุณภาพที่จำเป็นในการประสบความสำเร็จและเติบโตของผู้สืบบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

2. การตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ จากการประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์กับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ทางด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง พบว่า ผลจากการการประเมินประสิทธิภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบ มีค่าเฉลี่ย 4.83 รูปแบบที่ได้มีการทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบบทอดตำแหน่งได้รับความเสียหาย มีค่าเฉลี่ย 4.83 องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.77 รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.73 และผลจากการใช้รูปแบบทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.70 ตามลำดับ การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งของ Rothwell (2010: 250-251) และ Hoffman & Womack (2011: 1-5) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งว่า ต้องมีการบูรณาการการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อมาเป็นองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโดยต้องคำนึงถึง

รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ประเมินถึงระดับความรู้ในปัจจุบันกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายเพื่อกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพัฒนาที่สุด และต้องการการพัฒนาที่ผ่านวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่จะยิ่งทำให้ผู้สืบบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการรับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง มี 5 ขั้นตอน 1) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนา 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ และองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการ การพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่ง

2. ผลการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) ด้านความเหมาะสมโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$) และด้านความเป็นไปได้โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ สำหรับการกระจายของคะแนนประเมินพิจารณาจากค่าคงแนบเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าทุกด้านอยู่ระหว่าง 0.31-0.40 และรวมทุกด้าน 0.37 แสดงว่า คะแนนประเมินมีการกระจายน้อยนั่นคือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้

ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น

2 หัวข้อ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 จากการศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างความเข้าใจในส่วนของความสำคัญ วัตถุประสงค์ และบทบาทของการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นได้มาก

1.2 ใน การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมีบทบาทที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาสถานประกอบการควรสร้างความตระหนักรถึงความสำคัญในการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งและพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมีความรู้ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้พร้อม

1.3 ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอด

ตำแหน่ง ทั้งตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา และนักทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการพูดคุยกันเป็นระยะเพื่อที่จะได้สามารถวางแผนในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยต่อเนื่องเกี่ยวกับการนำรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปทดลองใช้ในการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลแบบระยะยาวเพื่อให้เห็นถึงผลการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน

2.2 ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มขึ้นและมีการเก็บข้อมูลหลายๆ กลุ่มตัวอย่าง โดยวิเคราะห์ประสิทธิภาพแยกตามรายกลุ่มเพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลและทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและละเอียดมากขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาในองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ในแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติมว่า มีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติมอย่างไร แต่ละประเภทของสถานประกอบการให้ล้าดับความสำคัญแตกต่างกันอย่างไร

References

Action Learning Model. (2002). *Action Learning Model*. Retrieved April 10, 2017, from http://school.unitecnology.ac.nz/action_learning.html

Aon Hewitt. (2013). *Building the Right High Potential Pool. How Organizations Define, Assess, and Calibrate Their Critical Talent*. Retrieved December 15, 2016, from http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Building_the_Right_High_Potential_Pool_white_paper.pdf

Chalachol, S. (2016). The Important of Environment Effecting Transfer of Training. *Journal of Marketing and Management Rajamangala University of Technology Thanyaburi*, 3(1), 13-25. [in Thai]

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press, 19-22.

Frankena, W. K. (1976). The philosophy of vocation. *Thought: Fordham University Quarterly*, 51(4), 393-408.

Hoffman, T. & Womack, S. (2011). *Succession planning: What is the cost of doing it poorly or not at all?* New York: PricewaterhouseCoopers.

Ivergard, T. (2002). *Action learning: Some principles and practicalities*. Bangkok: Civil Service Training Institute.

Klingk, M., Gielen, E. & Nauta, C. (2001). Supervisory Support as a major Condition to Enhance Transfer. *International Journal of Training and Development*, 5(1), 52-63.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall.

Northeast Leadership Academy. (2016). *Talent Management Potential Ratings*. London: The NHS North East Leadership Academy.

Pimolsaengsuriya, A. (2010). *Why Succession Planning Typically Fail*. Retrieved December 15, 2016, from <http://slingshot.co.th//resources/library/SuccessionPlanningทําไมจึงไมสำเร็จ/1107> [in Thai]

Rothwell, W. J. (2002). Putting Success into Your Succession Planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32-37.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: American Management Association.

Ruangaram, N. (2011). *The Development of Najaomtien Community Learning Center Model*. Dissertation, Doctor of Philosophy Program in Education Technology, Burapha University. [in Thai]

Suriyakrai, S. (2011). Learning Styles of Pharmacy Students: Theory and Finding. *Isan Journal of Pharmaceutical Sciences*, 7(1), 1-10. [in Thai]

Tonsil, P. V. (2010). Human Capital Management: Succession Planning in the Federal Acquisition Workforce. *Journal of Contract Management*, (Summer 2010), 23-28.

Towers Watson. (2010). *Five Rules for Talent Management in the New Economy*. New York: Towers Watson.

Vanicharoenchai, V. (2010). Action Learning: Applications for Teaching and Learning. *Journal of Nursing Sciences-Faculty of Nursing Mahidol University*, 28(4), 36-44. [in Thai]



Name and Surname: Sarawut Limchaikul

Highest Education: Doctor of Education Degree in Educational Administration and Management, Srinakharinwirot University

University or Agency: Srinakharinwirot University

Field of Expertise: Human Resource Development, Lifelong Education

Address: 86/1 Soi Thungmungkorn 1, Thungmungkorn Rd., Bangkok 10170



Name and Surname: Mingkwan Kongjareon

Highest Education: Doctor of Philosophy in Non-Formal Education, Chulalongkorn University

University or Agency: Srinakharinwirot University

Field of Expertise: Non-Formal Education, Lifelong Education

Address: Faculty of Education, Srinakharinwirot University 114 Sukhumvit 23, Bangkok 10110



Name and Surname: Gumpornat Boriboon

Highest Education: Doctor of Education Degree in Adult Education, Srinakharinwirot University

University or Agency: Srinakharinwirot University

Field of Expertise: Adult Education, Lifelong Education

Address: Faculty of Education, Srinakharinwirot University 114 Sukhumvit 23, Bangkok 10110