การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ของสถานประกอบการ

ปริญญานิพนธ์

ของ

สราวุธ หลิมไชยกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ธันวาคม 2560

การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ของสถานประกอบการ

ปริญญานิพนธ์

ของ

สราวุธ หลิมไชยกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ธันวาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ของสถานประกอบการ

บทคัดย่อ

ของ

สราวุธ หลิมไชยกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ธันวาคม 2560

สราวุธ หลิมไชยกุล. (2560). **การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ**. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ, อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์.

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เครื่องมือวิจัยได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และแบบประเมินรูปแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารระดับนโยบายจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่บริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรที่ได้รับรางวัลเป็นเลิศทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจากการประชุมสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลวิจัยเชิงคุณภาพพบว่ากระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ดำเนินการตามแผนการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ และประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ 5) ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง สำหรับผลวิจัยเชิงปริมาณจากผลการประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่าประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

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

AN ABSTRACT

BY

SARAWUT LIMCHAIKUL

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Education Degree in Educational Administration and Management

at Srinakharinwirot University

December 2017

Sarawut Limchaikul. (2017). **Development of a Learning Model for the Successor Development Process of Establishment.** Dissertation, Ed.D. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakarinwirot University. Adivisor Committee: Dr. Mingkwan Kongjareon, Dr. Gumpanat Boriboon.

The purposes of this research were as follows: 1) to study the elements of the learning model for the successor development process of the establishment; 2) to develop a learning model for the successor development process of the establishment; 3 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 level in terms of appropriateness, correctness, possibility and the usefulness of the learning model for successor development process of the establishment.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ของ

สราวุธ หลิมไชยกุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่.....เดือน ธันวาคม พ.ศ.2560

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ)

.....ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนกนารถ บุญวัฒนะกุล และอาจารย์ ดร.อัมพวัลย์ วิศวธีรานนท์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะตลอดจนปรับปรุงแก้ไขและดูแลความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ โดยให้คำแนะนำเพิ่มเติมที่ทำให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้อนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนประจำสาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาทุกท่านที่ได้สั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผ็วิจัย และขอขอบพระคุณเพื่อนนิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รุ่นที่ 10 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อวิรัช หลิมไชยกุล คุณแม่วิมล หลิมไชยกุล พี่สาวฐิติพร หลิมไชยกุล ที่เป็นแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา

ท้ายนี้ประโยชน์และคุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา คณาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สราวุธ หลิมไชยกุล

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
	ความสำคัญของการวิจัย.....	8
	ขอบเขตของการวิจัย.....	8
	นิยามศัพท์.....	9
	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	13
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**.....	18
	ตอนที่ 1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง.....	19
	ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง.....	19
	วัตถุประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง.....	21
	ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง.....	23
	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง.....	30
	ปัจจัยแห่งความล้มเหลวของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง.....	35
	ตอนที่ 2 การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	39
	ความหมายของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	39
	รูปแบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	39
	ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	53
	ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	55
	ตอนที่ 3 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	64
	ความหมายของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	64
	วิธีการในการจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	67
	องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	75

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

2 (ต่อ)

ตอนที่ 4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ..... 78

ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ..... 79

ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ..... 80

องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ..... 85

ตอนที่ 5 สภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้..... 96

ความหมายของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้..... 96

ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้..... 97

ตอนที่ 6 รูปแบบการเรียนรู้..... 103

ความหมายของรูปแบบการเรียนรู้..... 103

ความสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้..... 105

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์..... 106

ตอนที่ 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 113

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง..... 113

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน..... 116

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้..... 121

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ..... 127

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 129

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 129

วัตถุประสงค์..... 129

วิธีดำเนินการ..... 130

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 132

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 134

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 134

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

3 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 136

วัตถุประสงค์..... 136

วิธีดำเนินการ..... 136

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 137

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 138

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 139

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 140

วัตถุประสงค์..... 140

วิธีดำเนินการ..... 140

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 142

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 142

การวิเคราะห์ข้อมูล..... 143

4 ผลการวิจัย..... 144

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 145

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 172

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 218

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 225

ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 225

วิธีการดำเนินการวิจัย..... 227

สรุปผลการวิจัย..... 228

อภิปรายผลการวิจัย..... 232

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้..... 236

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป..... 237

บรรณานุกรม..... 238

ภาคผนวก..... 252

ภาคผนวก ก 253

ภาคผนวก ข..... 261

ภาคผนวก ค..... 264

ภาคผนวก ง..... 273

ภาคผนวก จ..... 283

ภาคผนวก ฉ..... 314

ภาคผนวก ช..... 326

ภาคผนวก ซ..... 330

ภาคผนวก ฌ..... 337

ประวัติย่อผู้วิจัย..... 343

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 กิจกรรมและเครื่องมือในขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง..... 25

2 สังเคราะห์องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 38

3 สังเคราะห์กระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง..... 52

4 ตัวชี้วัดการประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง..... 62

5 สังเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง..... 63

6 สรุปเทคนิคและกลวิธีที่ใช้ในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... 75

7 สังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ..... 83

8 สรุปรูปแบบการเรียนรู้ตามทฤษฎีของโคล์บ..... 112

9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ของสถานประกอบการการจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ..... 146

10 การสังเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้เชี่ยวชาญ..... 147

11 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้เชี่ยวชาญ..... 148

12 การสังเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยการสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ..... 149

13 การสังเคราะห์องค์ประกอบแบบการเรียนรู้การจากสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้เชี่ยวชาญ..... 150

14 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจากสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้เชี่ยวชาญ..... 151

15 การสังเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร จากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ..... 152

16 ตารางสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งของสถานประกอบการการจากสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ..... 173

17 ร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบประเมินจำแนกตามระดับการศึกษา บทบาทผู้ประเมิน และประสบการณ์ในตำแหน่ง..... 219

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

18 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยรวมและรายด้าน..... 220
19 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเหมาะสม..... 220
20 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความถูกต้องครอบคลุม..... 222
21 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเป็นไปได้..... 223
22 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเป็นประโยชน์..... 224

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิด การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ..... 14

2 The 9 Box Performance Grid..... 57

3 โมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... 76

4 แสดงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler..... 82

5 กระบวนการเรียนรู้ “Action Learning Model”..... 82

6 วัฐจักรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์..... 108

7 มิติทางโครงสร้างภายใต้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์..... 109

8 ร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ... 153

9 รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ…….. 195

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถานการณ์ในปัจจุบันนี้ที่ทุกองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้พร้อมในการเข่งขันเชิงเสรีซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นนั้น การให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในทุกๆด้านจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในสภาพการณ์เช่นนี้ได้ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร การขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน หลายองค์กรจึงมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (ชัชชัย พันธุ์เกตุ. 2559: ออนไลน์; จิรประภา อัครบวร. 2556: 44; Rojvithee. 2010: 21)

การเตรียมความพร้อมในทางปฏิบัติของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพพร้อมที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรทุกขนาดและอุตสาหกรรมต่างกำลังเผชิญความท้าทายในจัดการที่มีศักยภาพสูงและมีความสำคัญในธุรกิจ การสูญเสียบุคลากรไปจากองค์กรอาจลดทอนความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรลงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องกลับมาใคร่ครวญว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงที่จะสามารถบรรลุประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำระดับสูงหรือตำแหน่งที่สำคัญเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทิศทางที่ได้วางแผนไว้ได้อย่างไร กระบวนการนี้ว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) ซึ่งประเด็นแนวโน้มของบุคลากรที่สำคัญคือเมื่อประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนคือการเข้าออกอย่างมากทั้งในแง่ของผู้บริหารและเงินทุน รวมทั้งการเคลื่อน ย้ายแรงงานฝีมือ ในเรื่องของคนจะได้รับผลกระทบอย่างมาก ตั้งแต่การวางแผนกำลังคนเพราะถ้าธุรกิจเปลี่ยนหรือพลิกรูปแบบไป บุคลากรจะย้ายไปทำงานที่อื่นหรือไม่ และองค์กรจะได้บุคลากรที่มีความสามารถมาทำงานหรือมีจำนวนเพียงพอหรือไม่ ซึ่งเป็นผลกระทบในวงกว้างสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องทำคือการวางแผน

กำลังคนต้องมีระยะยาวจนถึง 4-5 ปีข้างหน้า โดยต้องเริ่มค้นหาศักยภาพของบุคลากรและเตรียมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทิศทางที่ได้วางแผนไว้ โดยต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง แต่การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานระดับต่างๆนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมความพร้อมบุคลากร องค์กรต่างๆจึงเริ่มดำเนินกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งขึ้นมา (ศิริยุพา รุ่งเริงสุข. 2555: ออนไลน์; Rothwell. 2002: 32; Pauline V. Tonsil. 2010: 23-28)

แนวคิดของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งได้เผยแพร่ครั้งแรกในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 ของ Paul S. Ostrowski เรื่อง "Prerequisites for Effective Succession Planning" ว่าการเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งในการบริหารเราจะเลือกจากบุคคลที่ดูมีศักยภาพสามารถที่จะบริหารงานให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้ แต่เราจะสามารถแน่ใจได้อย่างไรว่าใครคือคนที่เหมาะสม และบุคคลที่เราเลือกจะเป็นคนที่มีความพร้อมที่จะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้จริงหรือไม่ จึงเป็นสิ่งที่ดีกว่าหากองค์กรสร้างระบบในการบริการจัดการในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาบุคคลนั้นให้ประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารและมีความความสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาเป็นแนวในปฏิบัติที่สำคัญภายในองค์กรต่างๆหนึ่งในนั้นคือ Walter Mahler ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท General Electric (เจเนอรัล อิเลคทริค) หรือชื่อย่อ GE ได้เผยแพร่ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในหนังสือ "การบริหารความต่อเนื่อง" ในปี 1973 ที่ระบุว่าการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปในองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการของการวางแผนการสืบทอดเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำหรับตำแหน่งงานที่จะสูญเสียคนที่ดำรงตำแหน่งไปจากองค์กร (Gregory C. Kesle. 2002: 1; Paul S. Ostrowski. 1968: 10-16)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงกลายเป็นความท้าทายที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังเช่น ที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาผู้นำอย่าง Development Dimensions International ที่ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความท้าทายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปี 2014 พบว่า 1 ใน 10 กลยุทธ์ที่ซีอีโอให้ความสำคัญคือ การปรับปรุงการวางแผนการสืบทอด โดยซีอีโอได้ให้ความเห็นว่าองค์กรไม่สามารถขาดผู้นำและตำแหน่งงานที่มีความสำคัญที่มีประสิทธิภาพสูงได้ ต้องรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานและการสร้างบุคลากรที่

มีความเชี่ยวชาญที่พร้อมในการดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ นอกจากนี้ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งที่องค์กรต้องการดำเนินการ ของ Mercer ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่ากิจกรรมสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการเตรียมแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย พ.ศ. 2557-2558 ที่เก็บแบบสอบถาม 108 องค์กร แนวโน้มที่สำคัญเป็นอันดับ 1 ของงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนกำลังคน โดยความสำคัญของการวางแผนกำลังคน 3 อันดับแรก คือ หนึ่งเพื่อรองรับงานในอนาคต สองเพื่อรองรับการขาดแคลนบุคลากรในอนาคต และสามเพื่อทดแทนบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ หรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง นอกจากนี้ยังพบแนวโน้มเช่นเดียวกันจากการสำรวจแนวโน้มของทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2015 ของ Hay Group พบว่า “หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญคือต้องพัฒนาคนรุ่นถัดมาที่มีความสามารถให้สามารถดำรงตำแหน่งแทนให้ได้ ซึ่งความท้าทายนี้มีมากทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และในการพัฒนาก็ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนถึงวิธีในการเสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถของผู้ที่จะสืบทอด ว่าต้องทำอย่างไร” เพราะฉะนั้นองค์กรที่ปราศจากแผนการสืบทอดตำแหน่งจะมีความเสี่ยงอย่างยิ่งที่จะขาดผู้ที่มีความรู้ ทักษะทางธุรกิจและการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2552: 2; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2554: 67-71; Brown Neil. 2013: 37; Lori MacDonald. 2013: Online; Development Dimensions International. 2014: 27; มานะ โลหเตปานนท์. 2558: ออนไลน์)

จากผลสำรวจต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นเห็นชัดได้ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ที่ทุกองค์กรควรจะปฏิบัติโดยที่ไม่คำนึงถึงขนาดหรือประเภทธุรกิจ ทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน สามารถกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งได้ตั้งแต่ระดับ หน่วยงานระดับหน่วยธุรกิจ จนถึงตำแหน่งที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องดำเนินการและเตรียมความพร้อมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจที่เชื่อมโยงไปถึงการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดเดาตามความผันผวนของโลก และสามารถรับมือกับความซับซ้อนในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากว่าองค์กรไม่มีการวางแผนสืบทอด

ตำแหน่ง เมื่อเกิดการสูญเสีย ขาดแคลน หรือเกิดการว่างของตำแหน่งงานที่สำคัญแม้เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทันที

แต่ผลของการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งกลับพบว่ามีหลายองค์กรที่ประสบปัญหาไม่สามารถพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งตามที่วางแผนเอาไว้ได้ โดยการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงที่ผ่านมีไม่กี่องค์กรที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ สมรรถนะและทักษะในอนาคตได้ ในงานวิจัยหรือรายงานการสำรวจการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านมาพบว่าการพัฒนาบุคลากรในแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นยังไม่ประสบความสำเร็จ และไม่มีประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร ดังเช่น รายงานการศึกษาของ Harvard Business School ปี 2005 ได้ทำการสำรวจการสืบทอดตำแหน่งในระดับซีอีโอ พบว่าผู้สืบทอดตำแหน่งร้อยละ 40 ถึง 60 ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดตำแหน่ง โดยไม่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างต่อเนื่องตามที่องค์กรคาดหวังไว้ ในช่วง 18 เดือนแรกที่ดำรงตำแหน่ง เช่นเดียวกับรายงาน Putting Success Back in Succession Planning: The Role of Learning and Development 2010 ที่พบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของทุกองค์กรได้มีการระบุบุคลากรที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง แต่กลับพบว่ามีเพียงสองในห้าที่จะมีโปรแกรมที่จะเร่งพัฒนาให้สามารถสืบทอดตำแหน่งได้ตามที่องค์กรคาดหวัง และจากรายงาน HR Quarterly News and Trends Q4 2013 ของ The Corporate Executive Board ที่ทำการสำรวจจาก 203 องค์กร พบว่าผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี แต่ผู้ที่ได้รับคัดเลือกว่ามีความเหมาะสม มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งมีเพียงร้อยละ 28 จากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและผ่านกระบวนการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งมาแล้ว สอดคล้องกับผลการสำรวจปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2590/2560 ของ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ ที่สำรวจจาก 347 องค์กรในประเทศไทยพบว่าร้อยละ 45 ขององค์กรนั้นขาดการเชื่อมโยงระบบพัฒนาคนกับการบริหารองค์กร อีกทั้งร้อยละ 42 ขององค์กรนั้นขาดการพัฒนาผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จากผลสำรวจแนวโน้มด้านการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งดังกล่าวนั้นเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ดำรงตำแหน่งที่สำคัญยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จขององค์กร โดยยุคความท้าทายในปัจจุบันทำให้ต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญแตกต่างไปจากอดีต อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ยังมีการเปลี่ยนแปลงช้าเกินไปในการส่งเสริมพัฒนาส่งเสริมผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งให้มีความพร้อมสำหรับอนาคตได้

ปัญหาที่สำคัญของรูปแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่องค์กรต่างๆประสบคือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้สืบทอดตำแหน่งไม่ได้รับการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถที่แตกต่างจากการพัฒนาทั่วไป องค์กรส่วนใหญ่มักจะผิดพลาดในการวางแผนการพัฒนาผู้สืบทอด ที่ไม่ได้พัฒนาสำหรับอนาคตที่จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคต การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงไม่ได้เป็นเพียงแค่การรับรู้ถึงความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันเท่านั้นแต่ต้องระบุความสามารถที่ต้องการในอนาคตและการวิธีการพัฒนาความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นได้ ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายมากที่สุดคือการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการพัฒนาตามแผนที่วางไว้เป็นรายบุคคล ให้มีความรู้ ทักษะอย่างเพียงพอที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานของตำแหน่งที่ได้รับการสืบทอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การเรียนรู้และการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นมากกว่าเพียงแค่กระบวนการวางแผนการเปลี่ยนทดแทนตำแหน่งงานนั้นๆ มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย รวมทั้งหมุนเวียนงาน เพื่อพัฒนาทักษะ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ครอบคลุม สภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนความรู้ และองค์ประกอบการเรียนรู้ต่างๆที่เหมาะสมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นมีโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเข้าใจที่เพียงพอต่อตำแหน่งงานในอนาคตเมื่อดำรงตำแหน่งจะนำมาซึ่งความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550: 60-62; เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. 2555: 18; บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. 2559: ออนไลน์; David Vaughan DAY. 2007: 1; David Leonard. 2010: 2; Towers Watson. 2010: 6; Neil Amato. 2012: Online; Sarah Fister Gale. 2013: Online; David F. Larcker & Scott Saslow. 2014: 1; Wolfe Ira. 2014: Online; Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2017: 19-22)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับสูง สามารถเอาชนะความท้าทายในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ด้วยการบูรณาการกระบวนการพัฒนาเข้ากับกระบวนการวางแผนสืบทอดเพื่อการค้นพบผู้เหมาะสม การจัดวางระบุความสามารถที่เหมาะสม และกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมโดยกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใน

ปริมาณมากน้อย หรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่จะสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เหมาะสมที่ต้องมีจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน เนื้อหาที่พัฒนา วิธีการจัดการเรียนรู้ และวิธีบริหารจัดการเพื่อให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการประสบความสำเร็จ ผ่านกระบวนการพัฒนาซึ่งต้องมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถและการเรียนรู้ จากการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ต้องไม่มุ่งเน้นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในห้องอบรมเท่านั้น ต้องมีองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เกิดจากปัญหาหรือความท้าทายในการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยพร้อมๆ กันจากการแก้ปัญหาและผลการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง องค์ประกอบที่สำคัญประการต่อมา คือ ตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเองที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ ที่แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา ความถนัดเพื่อมุ่งเน้นการสร้างทักษะของบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มทักษะความสามารถที่มีอยู่เดิมเพื่อให้คงความเกี่ยวข้องและเพื่อให้การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และองค์กรต้องบริหารจัดการให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ต่างๆที่จะช่วยเพิ่มระดับของการเรียนรู้การพัฒนาให้มากขึ้น และจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้เป็นวัตถุประสงค์ เป็นเกณฑ์ของการวางแผนการพัฒนาและรวมไปถึงใช้ประเมินถึงระดับคุณภาพต่างๆที่แสดงออกที่เด่นชัดของผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนามาแล้วว่าสามารถเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนการสืบทอดได้หรือไม่ การกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนสนับสนุนให้การเรียนรู้ต่างๆในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยส่งเสริมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการบรรลุถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาตามที่องค์กรคาดหวัง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2556; Klingk M., Gielen, E., Nauta C. 2001: 52; Conger J. A. and R. M. Fulmer. 2003: 76-90; T The Department of Administrative Services(DAS). 2011: 9; Noel M. Tichy and Christopher DeRose. 2015: 297; Rothwell W. J.. 2010: 250-251; Todd Hoffman and Stanley Womack. 2011: 1-5; Sahana Chattopadhyay. 2016: Online)

จากปัญหารูปแบบการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่สามารพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งได้ตามที่คาดหวัง เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการอย่างบูรณาการที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งอย่างแท้จริงรวมทั้งความสามารถที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยที่ทำการศึกษาในเรื่องการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นส่วนใหญ่จะเป็นไปในแนวทางของความสำคัญผลกระทบของการวางแผนการสืบทอดในองค์กรระดับต่างๆ ขั้นตอนการปฏิบัติในการสืบทอดตำแหน่ง แนวทางของการวางแผนอัตรากำลัง และการประเมินความพร้อมของบุคลากรเพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยจากการนำแนวคิดรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันแต่ละบุคคลเพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบของการเรียนรู้ในสถานประกอบการและการจัดสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมและส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ ความสามารถบนกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรต่างๆให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญดังนี้

1. ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

2. ได้รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

3. สามารถนำรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการไปประยุกต์ใช้ให้กับองค์กรต่างๆ ได้

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษากระบวนการและองค์ประกอบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยได้สังเคราะห์เนื้อหาแนวคิด ทฤษฎีใน 7 ด้าน คือ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อนำมาสร้างเป็นรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานประกอบการที่มีนโยบายและกระบวนการในการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเด่นชัด ในการวิจัยนี้จะศึกษาวิจัยกับสถานประกอบการ 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 9 องค์กร ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) จากผลการประเมินของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ร่วมกับ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 3 องค์กร

กลุ่มที่ 2 สถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 2 องค์กร

กลุ่มที่ 3 สถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 จำนวน 4 องค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้กำหนดโบยาย บริหารจัดการ ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ รวมถึงบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในกระบวนการสืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการที่มีกลยุทธ์และกระบวนการในการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเด่นชัด ในการวิจัยนี้จะแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษากระบวนการและองค์ประกอบการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จำนวน 11 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 30 คน

นิยามศัพท์

1. **การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้** หมายถึง การดำเนินการศึกษาและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยใช้วิธีการบูรณาการองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้ผลการพัฒนามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. **สถานประกอบการ** หมายถึง สถานที่ทำงาน โรงงาน ห้างสรรพสินค้า บริษัทห้างร้านต่างๆ ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งในกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

3. **ผู้สืบทอดตำแหน่ง** หมายถึง บุคลากรที่ได้ผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงาน โดยหากบุคลากรนั้นๆได้รับการประเมินพิจารณาว่ามีความเหมาะสมตามที่ได้กำหนดไว้จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

4. **กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง** หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนาให้มีความเหมาะสมในการสืบทอดตำแหน่งงาน โดยบูรณาการองค์ประกอบต่างๆที่ช่วยให้ผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีองค์ประกอบคือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

5. **การเรียนรู้ในสถานประกอบการ** หมายถึง กระบวนการที่มีวิธีการและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ เพื่อให้การดำเนินการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการ ที่มุ่งสนับสนุนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความรู้ ทักษะต่างๆตามแผนการพัฒนา

6. **ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้นในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ที่บริหารจัดการสภาพแวดล้อมและส่งเสริมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างๆที่จะช่วยเพิ่มระดับของการเรียนรู้ให้มากขึ้น ซึ่งมีปัจจัย 6 คือ

1. การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง วัฒนธรรม นโยบาย ระบบการให้รางวัล และการบริหารจัดการที่สถานประกอบการกำหนดเป็นแนวทางเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ระดับการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มมากขึ้น

2. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของผ็สืบทอดตำแหน่งในลักษณะของการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ และความพยายามในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นที่ส่งผลให้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่เข้ารับการเรียนรู้ได้อย่างประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่สถานประกอบการหรือนักทรัพยากรมนุษย์จัดกิจกรรมการสร้างเครือข่ายการสนับสนุน ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน โดยเครือข่ายการ

สนับสนุนนี้จะประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นความก้าวหน้าต่อการประยุกต์ใช้ความรู้จากสิ่งที่ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้มา

4. การสนับสนุนจากเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สถานประกอบการได้จัดเตรียมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือพฤติกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะและทัศนคติที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ารับการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้เพิ่มเติม

5. โอกาสในการใช้ความรู้ หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือนักทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนสิ่งต่างๆที่อยู่ในรูปแบบของกิจกรรมหรือการสร้างประสบการณ์สำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีโอกาสใช้ความรู้จากการเข้ารับการเรียนรู้หรือพัฒนามา

6. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายรวมถึง ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง แรงจูงใจ ความมั่นใจที่จะเรียนรู้และพัฒนา ความสามารถในการจัดสรรเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาควบคู่กับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีทักษะพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือในการเรียนรู้ต่างๆ

7. **แบบการเรียนรู้** หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมและสมรรถนะที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนใช้ในการตอบสนองและประมวลผลความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับ ซึ่งเป็นวิธีการเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการจัดการกับประสบการณ์ในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง อันเป็นผลจากลักษณะนิสัย ประสบการณ์เดิม และความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ซึ่งมันจะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้นั้นๆเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รูปแบบการเรียนรู้ของบุคคลว่าเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างลักษณะการเรียนรู้ที่เด่นของแต่ละมิติ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. **ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่มีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยมีการกำหนดสมาชิกเพื่อเข้าร่วมกันดำเนินการในการร่วมกันแลกเปลี่ยน

แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์แนวคิดใหม่ๆทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการพัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหาที่แท้จริงเกี่ยวกับงาน และนำไปลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาจริง โดยอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของดำเนินการ

9. **ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง** หมายถึง ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินถึงระดับคุณภาพต่างๆที่แสดงออกที่เด่นชัดของผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนามาแล้วว่าสามารถเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนการสืบทอดได้หรือไม่ โดยมี 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลของงาน(Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ของการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องได้เกินกว่าที่ผลลัพธ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังอย่าสม่ำเสมอ

2. ด้านความสามารถ(Capability) หมายถึง ความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบนสถานการณ์ต่างๆได้ดี และได้ผลลัพธ์อย่างที่องค์กรคาดหวัง

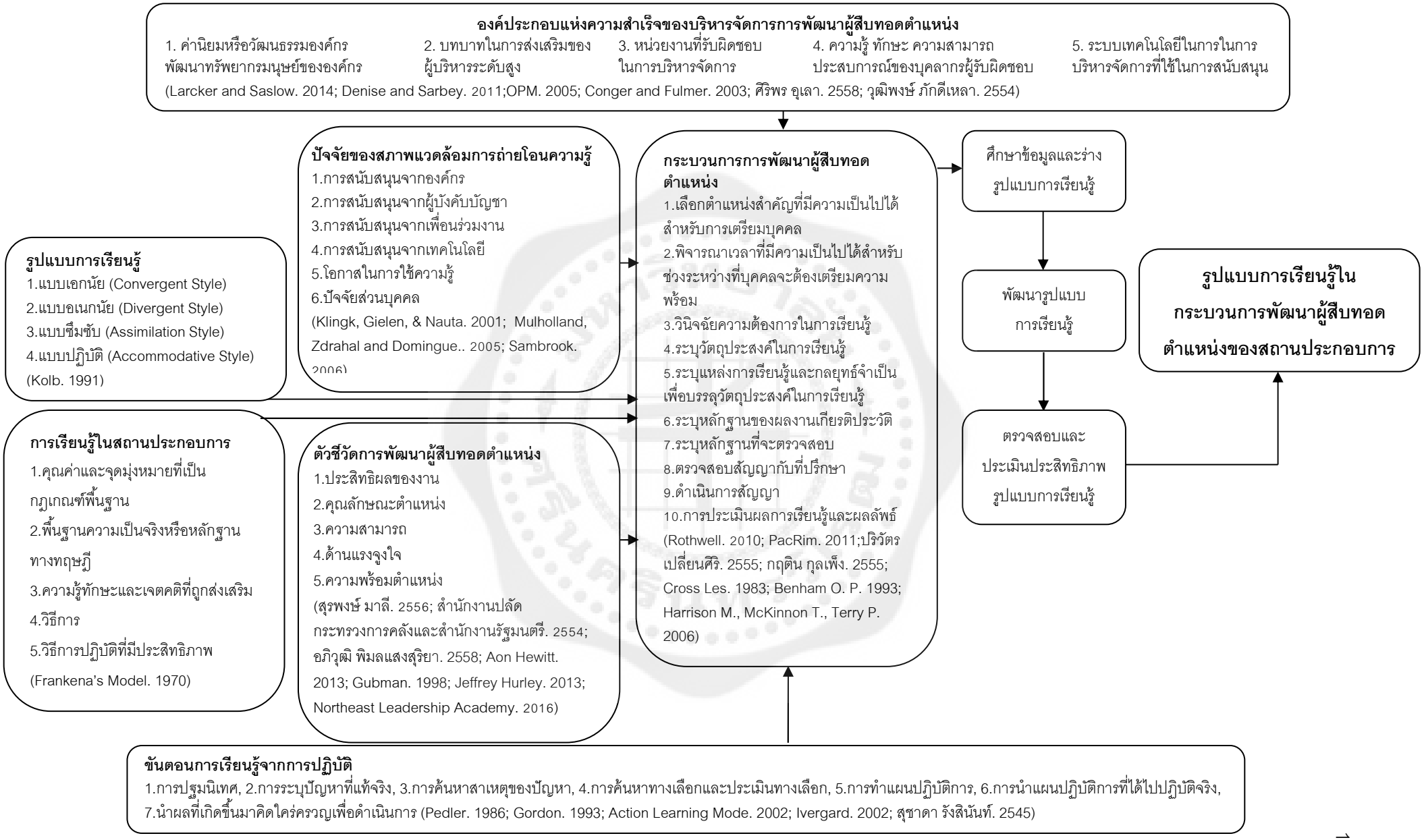
3. ด้านคุณลักษณะตำแหน่ง(Character) หมายถึง การแสดงออกของผู้สืบทอดตำแหน่งถึงคุณลักษณะ ค่านิยม พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

4. ด้านความพร้อมตำแหน่ง(Readiness) หมายถึง การแสดงออกถึงความมั่นใจและความพร้อมที่จะได้รับสืบทอดตำแหน่งใหม่ที่ได้รับรวมถึงความพร้อมของบุคลากร หน่วยงาน หรือองค์กรของผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะไปดำรงหน้าที่ใหม่

5. ด้านแรงจูงใจ(Motivation) หมายถึง การแสดงออกของผู้สืบทอดตำแหน่งถึงความปรารถนาอันแรงกล้าของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและความท้าทายใหม่ๆที่จะสืบทอดตำแหน่ง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยมีองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ที่อยู่ในบริบทของสถานประกอบการ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อเป็นปัจจัยในการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ให้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งได้แบ่งการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็นส่วน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

1. ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง
2. วัตถุประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
3. ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง
4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
5. ปัจจัยแห่งความล้มเหลวของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

1. ความหมายของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
2. รูปแบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
3. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
4. ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตอนที่ 3 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

1. ความหมายของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. วิธีการในการจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
3. องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ตอนที่ 4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
2. ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
3. องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ตอนที่ 5 สภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

1. ความหมายของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้
2. ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

ตอนที่ 6 รูปแบบการเรียนรู้

1. ความหมายของรูปแบบการเรียนรู้
2. ความสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้
3. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ตอนที่ 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

สำนักงาน ก.พ.ร. ของประเทศไทย (2551: 35) ได้จำกัดความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งดังนี้ “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง/ระดับผู้นำองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) ทั้งนี้เพื่อทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต”

นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์ (2556: 1) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเดือน” ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่ง เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลงการเตรียม “ดาวเดือน” นั้นอาจจะมีจำนวน 2-3 คน และจะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิคุณวุฒิและมีความพร้อมที่ดำรงตำแหน่งนั้น แต่ในที่สุดแล้วผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีเพียง 1 คน เท่านั้น ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” เพื่อให้ผู้ที่“พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

คนึงนิจ อนุโรจน์ (2557: 52) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร เป็นต้น และมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอด (Successors) อย่างเป็นระบบในระยะยาว

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557: 3) สรุปการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การเฟ้นหาบุคคลภายในองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ทันทีที่ตำแหน่งนั้นๆ ว่างลง โดยต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใดๆ

National Academy of Public Administration (NAPA) (1992: 383) ให้ความหมายว่า “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง” คือ การสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร (Management Succession Plan) ด้วยการเตรียมข้าราชการให้พร้อมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง โดยเรียกข้าราชการกลุ่มนี้ว่า “Administrative Service” ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการของสิงคโปร์ ซึ่งข้าราชการกลุ่มAdministrative Service มีความสำคัญสูงสุดตามโครงสร้างการบริหารราชการของสิงคโปร์ เพราะมีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้ม สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน รักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศสิงคโปร์มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ”

รอธเวล (Rothwell. 2005: 10) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ ความพยายามที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพทั้งในองค์กร ฝ่าย แผนกหรือกลุ่มการทำงาน ด้วยการจัดเตรียมบุคลากร การพัฒนา และการทดแทน

พอลไลน วี ตันซิล (Pauline V. Tonsil. 2010: 23-28) ได้ให้ความหมายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นกระบวนการที่กำหนดเป็นทางปฏิบัติสำหรับอนาคตที่มุ่งเน้นเน้นในการระบุความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการทำงานบางอย่างและจากนั้นนำไปพัฒนาแผนเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นโดยกระบวนการที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงถ้าทางบุคลากรและการขาดแคลนในทักษะ ความสามารถที่จำเป็น ช่วยในการระบุทักษะในส่วนขาดที่องค์กรมีความต้องการและความต้องการในการฝึกอบรม และเป็นการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและความรู้ทางธุรกิจ

The Department of Administrative Services (DAS) (2011: 9) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการในการระบุตำแหน่งสำคัญภายในแต่ละหน่วยงานและการพัฒนาแผนปฏิบัติการสำหรับบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยเป็นแผนที่ครอบคลุมทั้งความต้องการของบุคลการในระยะสั้นและในอนาคตระยะยาวเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถบริหารความต่อเนื่องของขีดความสามารถพร้อมที่จะดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานและเป้าหมายได้สำเร็จ

ฮอล-เอลลิส และ กริลี่ (Sylvia; & Deborah. 2012: 587) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรวางแผนถึงผู้นำคนใหม่ และการประเมินทักษะและความรู้ของบุคลากร การระบุบุคคลที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำและเป็นการเปิดโอกาสในการให้คำปรึกษาเรื่องการพัฒนาสายอาชีพการเตรียมความพร้อมและประสบการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในองค์กร

The Society for Human Resource Management (SHRM) (2013: 3) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง กระบวนการประเมินผลและการฝึกฝนทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในความก้าวหน้าของบุคลากรในการเข้ารับหน้าที่ในตำแหน่งที่เป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรและธุรกิจการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวการระบุผู้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถต่างๆ ที่ความจำเป็น การกำหนดและการคาดการณ์แนวโน้มที่ต้องการในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญได้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านอาจกล่าวถึงกระบวนการของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง แตกต่างกันบ้าง แต่พบส่วนที่คล้ายคลึงกันสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การเฟ้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ทันทีที่ตำแหน่งนั้นๆ ว่างลง โดยทั่วไปองค์กรจะเตรียม “ดาวเด่น” จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คนไว้สำหรับรองรับหนึ่งตำแหน่ง โดย “ดาวเด่น” ดังกล่าวมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ที่ว่างลงในทันทีตามที่องค์กรกำหนด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดองค์กรจะคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เหลือเพียง 1 คน ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” ขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันเพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใดๆ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง จึงเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเฟ้นหาและพัฒนาบุคลากร โดยหาจากบุคคลที่มีความโดดเด่น ความรู้ ทักษะ และศักยภาพเพื่อนำมาพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถตามความต้องการของตำแหน่งงานและองค์กร ให้เป็นผู้สืบทอด เพื่อทดแทนตำแหน่งงานว่าง หรือรองรับตำแหน่งที่จะต้องกำหนดขึ้นใหม่ซึ่งเป็นตำแหน่งงานหลักขององค์กร เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งงานหลักมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข (2550: ออนไลน์) ได้อธิบายวัตถุประสงค์จากการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง กล่าวโดยสรุป คือ เป็นการบวนการที่ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร การประเมิน

ด้านกำลังคนนี้จำเป็นต้องมีการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น หากองค์กรมีแผนจะลงทุนขยายธุรกิจ หรือเปิดธุรกิจในสาขาใหม่ องค์กรก็จะสามารถประเมินความพร้อมด้านกำลังคนได้ล่วงหน้าว่ามีกำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือจะต้องฝึกอบรมพัฒนาคนที่มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง อีกทั้งยังสามารถวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานได้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ รู้ว่าพนักงานในตำแหน่งใดกำลังจะเกษียณอายุ และพนักงานในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายาก และเป็นที่หมายปองของคู่แข่งในธุรกิจ ซึ่งองค์กรควรสร้างทายาทของตำแหน่งสำคัญๆ ดังกล่าวไว้ และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี หากองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานภายในมากกว่าการสรรหาหรือจัดจ้างจากภายนอกจะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556: 35) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กร จำเป็นต้องมีการประเมินวางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออก

ชาติชาย จาดตานิม (2555: ออนไลน์) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เพื่อจัดทำแผนกำลังพลรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดมีขึ้นในอนาคตเดี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งงาน การโยกย้ายการสรรหาพนักงานและการอบรมพัฒนา

นนทวัฒน์ สุขผล (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการเฟ้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อให้ดำรง ตำแหน่งหนึ่งๆ ทันทีที่ตำแหน่งนั้นๆ ว่างลง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ

1. ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไหร่

2. ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น

3. ทำให้รู้ว่าบุคลากรในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุและบุคลากรในตำแหน่งใดที่มีคุณสมบัติที่หายากและเป็นที่ต้องการขององค์กรอื่น

4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดี มีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นภายใน ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีขึ้น

5. มีผลทางอ้อมทำให้บุคลากรที่เก่งไม่กล้าเล่นตัวมากเกินไปหากมีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าองค์กรก็ได้มีการพัฒนาคนเตรียมไว้

The Department of Administrative Services (DAS) (2011: 4) วัตถุประสงค์ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีวัตถุประสงค์หลักๆ ดังต่อไปนี้

1. ระบุความท้าทายทางธุรกิจที่สำคัญใน 1-5 ปีข้างหน้า

2. ระบุตำแหน่งที่สำคัญที่จะต้องให้การสนับสนุนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3. การเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ประสบความสำเร็จในตำแหน่งงาน และตอบสนองความท้าทายทางธุรกิจ

4. การพัฒนาความสามารถของผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ

5. การตรวจสอบตำแหน่งงานว่างที่มีความสำคัญและจัดสรรบุคลการที่มีความพร้อมในการรับตำแหน่ง

ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

องค์การโทรศัพท์ฯ (2539: 25-26) ได้อธิบายว่า เมื่อใดที่องค์กรนำระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในการวางแผนกำลังคนขององค์กร อย่างน้อยควรมีกิจกรรมหลักประกอบ 3 ประการดังนี้

1. การวางแผนผู้ทำหน้าที่แทน (replacement planning)

การวางแผนผู้ทำหน้าที่แทน (replacement planning) กับการวางแผนทดแทน (succession planning) ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เหมือนกัน แต่มีแง่มุมที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนผู้ทำหน้าที่แทน มุ่งไปที่หาผู้ที่เหมาะสมที่สุดในช่วงเวลา 12 - 18 เดือน ขณะที่การวางแผนทดแทนตำแหน่งทุ่งในระยะยาวกว่า พิจารณาความสามารถที่เป็นปัจจัยสำเร็จโดยตลอดทุกระดับขององค์การการวางแผนผู้ทำหน้าที่แทนมุ่งประเด็นที่กว้าง ที่เป็นอยู่ปกติของการเปลี่ยนแปลงพนักงานในระยะสั้น บางประเด็นจะให้ความสนใจในความสามารถที่เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อทำให้ธุรกิจมีผลลัพธ์ไปสู่ความสำเร็จสู่ตำแหน่งใหม่ และขับเคลื่อนศักยภาพส่วนบุคคล

2. การประเมินศักยภาพผู้บริหาร (executive potential evaluation)

หัวใจสำคัญของระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ก็คือ การประเมินศักยภาพผู้บริหารโดยเป็นการประชุมประจำปีระหว่างผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณภาพที่สำคัญของทรัพยากรบุคคลในทุกฝ่ายงานทั้งหมดขององค์การ การประเมินศักยภาพผู้บริหาร จะประเมินตามขอบเขตหลักของธุรกิจ เช่น การวางแผนและประเมินการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนากลุ่มผู้บริหารองค์การการประเมินศักยภาพผู้บริหาร เนินกระบวนการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อเชื่อมโยงคนเข้ากับกลยุทธ์หรือพูดง่ายๆ ว่า จัดการทรัพยากรบุคคลให้มุ่งไปสู่

เป้าหมายของธุรกิจ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้คำปรึกษากับผู้บริหารในสายงานหลักตามประเด็นต่อไปนี้

2.1 ผลการดำเนินงานทั้งหมดในภาพของธุรกิจ

2.2 ความต้องการที่มีอยู่ของธุรกิจ

2.3 คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.4 ทรัพยากรที่จำเป็น

2.5 ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของผู้บริหาร

2.6 การดำเนินตามแผนธุรกิจ

3. การพัฒนากลุ่มผู้บริหารองค์การ ในการพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะดำเนินการพัฒนาในหลักการจัดการที่สรุปได้ดังนี้

3.1 กลุ่มผู้บริหารจะพัฒนาจากผู้บริหารในสายหลัก ภายใต้การให้คำแนะนำจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล

3.2 ผู้บริหารในโปรแกรมการพัฒนาจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมของแต่ละบุคคลโดยการรายงานผลไปยังผู้บริหารและผู้บริหารที่รับผิดชอบกับโปรแกรมการพัฒนา

3.3 การเปลี่ยนโอนข้ามหน่วยงาน ฝึกอบรม การศึกษา และโอกาสในการพัฒนาด้วยวิธีอื่นๆ จะถูกบริหารในบริบทของความจำเป็น ตามคุณสมบัติที่ธุรกิจต้องการโดยได้รับการสนับสนุนจากสายงานหลัก

3.4 ผู้บริหารที่รับผิดชอบผู้บริหารในโปรแกรมการพัฒนาจะให้คำปรึกษาและเข้าไปดูแลใกล้ชิดในการกำหนดแผนการพัฒนา ทั้งนี้การสนับสนุน การให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับโปรแกรมการพัฒนาที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดนัย เทียนพุฒ (2539: 14-18) ได้อธิบายขั้นตอนการวางแผนลืบทอดตำแหน่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลหลักๆ ตามรายละเอียดดังนี้ ในตารางแสดงความสำคัญของแต่ละกิจกรรมและเครื่องมือที่นำมาใช้ประกอบในการได้ข้อมูลแต่ละกิจกรรม

ตาราง 1 กิจกรรมและเครื่องมือในขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

กิจกรรม	อธิบาย	ตัวอย่างเครื่องมือ
การวางแผนกำลังคน	วิเคราะห์หาอุปสงค์และอุปทานกำลังคน	แผนธุรกิจโมเดล HRP
การทบทวนกำลังคน	พิจารณาผู้ทดแทนในแต่ละตำแหน่งผังกับความต้องการการพัฒนาใน ปัจจุบันและอนาคต	Replacement
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA)	การประเมินผลงานที่ผ่าน มา3 ปีย้อนหลัง	แบบฟอร์มการประเมินผล
การประเมินศักยภาพ (PE)	การประเมินขีดความ สามารถในอนาคต	แบบฟอร์มศักยภาพ ศูนย์ประเมินความรู้
การตัดสินใจ	การเคลื่อนไหวในอาชีพของผู้สืบทอดตำแหน่ง	ระบบการเลื่อนตำแหน่ง
การพัฒนา	กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ และประสบการณ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ	การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงานพิเศษ
IDP(individual developmental planning)	วิเคราะห์ผู้สืบทอดตำแหน่ง ถึงชุดอ่อนและจุดแข็งแต่ละ คน ความสนใจในอาชีพ แรงจูงใจในอาชีพ	แผนพัฒนารายคน ประเมินผลรายคน
นโยบายวิธีการดำเนินการแนวทาง	การจัดเตรียมเอกสาร คู่มือ การบริหาร การประเมินผล และการออกแบบระบบ	คู่มือการใช้งาน
เกณฑ์การสืบทอดในตำแหน่ง	กำหนดชุดของมาตรฐานที่สำเร็จ เปรียบเทียบกับผู้สืบทอดตำแหน่ง (ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคล)	ปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละคน JD. ของงานที่แท้จริง
การฝึกอบรม	เป็นกิจกรรมย่อยในการพัฒนาที่เป็นรูปแบบ เรียนรู้อย่างเป็นทางการ	OJT, COURSE TRAINING COLLEGE COURSE

ที่มา: ดนัย เทียนพุฒ. (2539: 19).

กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เป็นองค์ประกอบในการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งตามตารางข้างต้นนี้ จะมีเครื่องมือที่จะช่วยให้เราได้ข้อมูล ประกอบในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรด้วย เช่น การทบทวนกำลังคน ซึ่งมีผังการทดแทน (Replacement) เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ข้อมูลในการพิจารณาหาผู้ทดแทนในแต่ละตำแหน่งว่ามีความต้องการในการพัฒนาทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพียงใดบ้างถึงแม้ว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยทั่วไปอาจจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนี้แต่มิได้หมายความว่าจะต้องตำเนินการในทุกปีกิจกรรมจนครบจึงจะถือว่ากระบวนการวางแผนทอดตำแหน่งนั้นถูกต้องสมบูรณ์

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข (2550: ออนไลน์) ได้อธิบายขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร

2. การประเมินความพร้อมของกำลังคนทั้งปริมาณและคุณสมบัติ

3. การกำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน

4. การสร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development)

5. การกำหนดความสามารถ (Competencies)

6. การคัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงาน

7. การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน

8. การระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง

9. การเฟ้นหาบุคคลเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ขาดไป

10. การพัฒนาและประเมินพนักงานที่ได้รับการวางตัวให้เป็นผู้สืบทอด

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ. (2551: 71-72) ได้อธิบายขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไว้ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งสำคัญ (Key Position)

2. การประเมินศักยภาพบุคคลและความต้องการในการพัฒนาใช้หลัก Competency Base

3. การวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Succession Plan) เป็นการวางตัวบุคคลและแนวทางการพัฒนาบุคคลให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปรับผิดชอบหน้าที่ที่สูงขึ้นได้

4. การปฏิบัติการตามแผน (Implement) ที่กำหนดไว้ คือ

4.1 การพัฒนารายบุคคล

4.2 การติดตามตรวจสอบ

4.3 การสรุปผลการตัดสินใจ

4.4 การดำเนินการตามแผนงานกำหนด เช่น การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การติดตามประเมินผล (Monitor and Evaluation) เป็นการติดตามและประเมินผลว่าความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคคลที่แผนงานได้กำหนดไว้ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือไม่จำเป็นต้องมีการปรับแผนหรือไม่อย่างไร

ชาติชาย จาดตานิม (2555: ออนไลน์) ได้อธิบายขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไว้ดังนี้

1. กำหนดตำแหน่งใน Succession planning

2. กำหนดสมรรถนะของตำแหน่ง (Success profile)

- Leadership competency

- Core/Functional competency

3. กำหนดความคาดหวังของระดับสมรรถนะ

4. สร้าง Training roadmap

5. ค้นหาผู้ที่อยู่ในข่าย Succession planning

6. สร้างระบบประเมิน Competency

7. ประเมินตัวบุคคลเพื่อหา Gap ระหว่าง as is และ to be

8. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)

9. ดำเนินการพัฒนาและประเมิน

กฤติน กุลเพ็ง (2555: 34-36) ได้อธิบายขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ควรจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งงานหลัก กลุ่มงานหลัก ในองค์กรจะต้องกำหนดกลุ่มงานหลัก ซึ่งดูจาก

- การตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร

- ตำแหน่งงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลัก เช่นทำรายได้ ผลกำไรให้กับองค์กร

- ตำแหน่งงานที่ค่อนข้างหายาก โดยต้องใช้ระยะเวลานานในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

- อัตราการลาออก (Turn Over) ของตำแหน่งงานนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง

- ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. การกำหนด competency ตำแหน่งงานหลัก

- การจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและความสามารถของตำแหน่งงานหลักใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่งานและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องจัดทำ Succession Plan

- ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยพิจารณาจากความสามารถของตำแหน่งงานนั้นๆ ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ต้องทำในอนาคต

- ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงจุดแข็ง และข้อบกพร่องของตนเองซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

- ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองตามโปรแกรมที่กำหนดขึ้น

3. กระบวนการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แล้วขั้นตอนต่อไปก็คือการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

- ระบุตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งงานหลักที่ต้องการจัดทำ Succession Plan

- พิจารณาเลือกบุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ระบุขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่สำคัญ

- จัดทำตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งงาน โดยระบุรายชื่อและตำแหน่งงานของบุคคลที่เลือกไว้แล้วตามตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

4. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs)

เป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินข้อดี (Strength) และข้อบกพร่อง (Weakness) ของพนักงานในการทำงานปัจจุบันกับ ศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของพนักงานในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

กระบวนการทั้งหมดเป็นขั้นตอนในการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ภายในองค์กรซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเชิงการบริหาร ที่จะต้องสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพ และการหาตำแหน่งงานหลักภายในองค์กรจากโครงสร้างขององค์กรในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการวางแผนงานและมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาในกรณีที่จะต้องหาผู้สืบทอดเพื่อดำรงตำแหน่งจริงๆ ถ้าองค์กรใดมีการพัฒนาและวางแผนองค์กรไว้ทั้งหมดก็จะสามารถบอกพนักงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเชื่อได้ว่าการทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องใช้เวลาและอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วยเช่นกันจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมากขึ้น

กรูฟ (Groves. 2006: 245-246) ได้ทำการวิจัยการบูรณาการการพัฒนาความเป็นผู้นำและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งในกระบวนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้บริหารและผู้มีส่วนร่วมในโครงการดังนี้

1. พัฒนาความสัมพันธ์ในการให้คำปรึกษาแบบคลอบคลุม

1.1 ต้องมีส่วนสนับสนุนเครือข่ายที่ปรึกษา

1.2 รายงานโดยตรงของที่ปรึกษาและผู้มีศักยภาพสูงจากแผนกงานอื่น

1.3 การวางแผนอาชีพ

1.4 จุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง

1.5 การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

2. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

2.1 ความมุ่งมั่นที่ชัดเจนของซีอีโอต่อโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำ

2.2 การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการสอนหลักสูตรและการสนับสนุนโครงการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.3 การประเมินการปฏิบัติของฝ่ายบริหารจัดการและกระบวนการให้สิ่งตอบแทน

2.4 ระบุ / พัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูง

2.5 ความก้าวหน้าในการวางแผนสืบทอดที่เป็นเกณฑ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

3. ระบุและจัดหมวดหมู่ความสามารถในการเป็นผู้นำ

3.1 วิธีการหลากหลายเพื่อระบุผู้จัดการที่มีศักยภาพสูง

3.2 กรรมการบริษัท

3.3 เครื่องมือสำรวจ

3.4 ระบบการใส่รหัส

3.5 ประเมินจุดแข็งด้านการบริหารจัดการ

3.6 หลีกเลี่ยงการกำหนดตัวผู้สืบทอด

4. มอบหมายกิจกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ

4.1 หลักสูตรภายในองค์กรและการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งสอนโดยผู้จัดการ

4.2 โครงการเรียนรู้โดยการปฏิบัติซึ่งสนับสนุนโดยผู้จัดการ

4.3 การมอบหมายงานเพื่อขยายศักยภาพความสามารถในการเป็นผู้นำ

4.4 การประเมินผล 360 องศา

4.5 การฝึกผู้บริหาร

5. ตัดสินใจสืบทอดตำแหน่ง

5.1 พิจารณารายชื่อผู้สมัครที่หลากหลายไม่ใช่รายงานแต่เพียงอย่างเดียว

5.2 พิจารณาโอกาสเพื่อเพิ่มความหลากหลาย

5.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

6. การยกระดับวิสัยทัศน์ของผู้ที่มีศักยภาพสูง

6.1 ที่ประชุม / เวทีแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำทั่วองค์กร

6.2 สถาบันเสริมสร้างความเป็นผู้นำ

6.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยทำการสรุปมีขั้นตอนขั้นตอนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งได้ 6 ขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ หัวหน้างานต้องกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานก่อนโดยอาจมาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร หรือลักษณะงานของตำแหน่งงานนั้นๆ รวมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่ต้องการในแต่ละขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินระดับความความสามารถ ความพร้อมของผู้มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือ วิธีการในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งเครื่องมือนี้มีทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมืออื่นๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom-Training)

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยทำการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ต้องปรับปรุงของพนักงานจากผลการประเมินขีดความสามารถที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องนามาพัฒนาก่อน โดยเลือกขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนนั้นมาและกำหนดเครื่องมือที่จะใช้พัฒนาตามที่ระบุในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ซึ่งไม่ควรเกิน ซึ่งแนวทางการคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา ที่พิจารณาถึงรูปแบบการการเรียนรู้ (Learning Style)

ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนากับผู้สืบทอดตำแหน่ง หลังจากได้แผนพัฒนารายบุคคลตามขั้นตอนที่ 4 แล้ว ต้องทำการสื่อสารผลการประเมินขีดความสามารถให้พนักงานรับทราบทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งการอธิบายและพูดคุยถึงแผนการพัฒนาที่กำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนฯ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ เป็นการติดตามและทำการประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรายบุคคลนั้น และประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

จากการศึกษาของ Office of Personnel Management (OPM) (2005: Online) ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ได้ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่างๆ เพื่อผลักดันให้การบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Management) สำเร็จตามเป้าหมายไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริมสนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง หากขาดปัจจัยนี้แล้วการนำแผนการบริหารงานไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความยากลำบากเป็นอันมาก

2. การเชื่อมโยงกับทิศทาง การบริหารกลยุทธ์ ค่านิยมในการการบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุนในอนาคตขององค์กร แผนการบริหารงานจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรอีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่า “พวกเขาได้รับการคาดหวังอะไรจากองค์กร” รวมถึงเป็นการผลักดันให้พนักงานเก่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมอีกทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรและผลตอบแทนการทำงานให้สอดรับกับแผนสืบทอดตำแหน่งด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากพนักงานที่มีผลงานธรรมดาถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม

3. การกำหนดรูปแบบกรอบสมรรถนะที่จำเป็น(Competency model) ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นเมื่อองค์กรมีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนแล้วสิ่งต่อไปที่ต้องพิจารณาก็คือการกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ (Competency Model) ให้ชัดเจนและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทางเป้าหมายตลอดจนแผนการลงทุนหรือแผนการขยายธุรกิจที่องค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ

4. การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรมเมื่อมีการระบุความสามารถหรือกรอบสมรรถนะที่องค์กรต้องการตามความจำเป็นตามแต่ละตำแหน่งงานหลักและลักษณะขององค์กรแล้ว กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์นั้นๆ จะต้องมีกระบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรมรวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันมีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า “องค์กรคาดหวังอะไร” และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น หัวหน้างาน รวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เองควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ดีอย่างสม่ำเสมอมีการประเมินผลตามความสำเร็จของงาน ที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้

อย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจะทำให้แต่ละขั้นตอนของการพัฒนาประสบความสำเร็จ

5. การศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่ององค์กรควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นเสมือนคลังข้อมูลของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรสามารถเฝ้าติดตามและประเมินผลงานของพนักงานกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนและทุกปี ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งนั้น จำเป็นจะต้องมีการเชื่อมโยงและพูดถึงเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอทั้งนี้ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แจ้งและสื่อสารข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ทั้งในส่วนของพนักงานเก่งที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกับองค์กร รวมถึงพนักงานเก่งบางคนที่ไม่พร้อมจะไปต่อและต้องการขอยกเลิกแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นมุมมองประกอบการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป

6. การพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายการพัฒนาผู้นำ ควรมีการประเมินศักยภาพมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี แล้วหาทางพัฒนาจุดแข็งนั้นให้แกร่งยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันหากมีจุดอ่อนในเรื่องบางเรื่องที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องรีบหาทางแก้ไขปรับปรุงด้วย ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะความสามารถและการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิมแทนที่จะเป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในห้องอบรมหรือการศึกษาต่อเท่านั้น เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Project Assignment) การพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน (Job Shadowing) เป็นต้น

Conger, J. A. and R. M. Fulmer (2003: 77-83) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จนั้นเกิดมาจาก ผู้นำระดับสูงที่ดีขององค์กรเริ่มต้นมากจากผู้จัดการระดับกลางที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละคน สิ่งที่ประสบความสำเร็จในในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งเมื่อองค์กรสามารถบริหารจัดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและกระบวนการในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่เชื่อมโยงกันและครอบคลุมถึงการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญทุกๆ ระดับในองค์กรได้ สรุปเป็นปัจจัยหลักๆ ดังนี้

1. มุ่งเน้นในการการพัฒนาบูรณาการการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งกับการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรได้พัฒนาทักษะผู้นำในอนาคตที่เขาเหล่านั้นขาดและตำแหน่งนั้นต้องการ โดยต้องจัดการวิธีการเรียนรู้ตามแต่ละบุคคลที่ทำให้พวกเขาสามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาสม

2. ระบุตำแหน่งที่เป็นหัวใจหลักตรวจสอบว่าตำแหน่งใดบ้างที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กรและองค์กรสามารถระบุผู้มี

ศักยภาพที่สามารถสืบทอดตำแหน่งนั้นหรือผู้ที่อยู่ในการพัฒนาอยู่ในองค์กร แล้วเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาโดยให้พวกเขาได้รับมอบหมายงานที่เป็นหัวใจหลักควบคู่ไปกับทีมการพัฒนาฝึกอบรมและ/หรือการให้คำปรึกษา นอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสืบทอดตำแหน่งต้องการประเมินถึงงานงานที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ ด้วยรวมถึงการกำหนดระดับศักยภาพที่คาดหวังต้องมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

3. ทำให้โปร่งใสกระบวนการในการจัดการสืบทอดตำแหน่งต้องมีความโปร่งใส ทั้งเกณฑ์ในการพิจารณาเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรรมมนุษย์ที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้มีศักยภาพสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งบุคลากรในองค์กร ที่ช่วยในการเข้าถึงได้ง่ายและมีความปลอดภัยข้อมูลสำหรับการพัฒนาความเป็นเป็นผู้นำของพวกเขา

4. วัดความคืบหน้าเป็นประจำ กระบวนการในการพัฒนาเป็นกระบวนการระยะยาวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทราบว่าคนที่เหมาะสมจะย้ายเข้าไปในงานที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมการวัดผลที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถติดตามผู้ที่มีศักยภาพสืบทอดตำแหน่งว่าความรู้ ทักษะใดที่ยังต้องการพัฒนาและต้องใช้วิธีการพัฒนาในรูปแบบใด จนถึงกระทั่งตัววัดที่สามารถบอกได้ว่าใครเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งได้ทันที

5. ต้องมีความยืดหยุ่นการวางแผนการสืบทอดสมัยเก่าค่อนข้างขาดความยืดหยุ่นกระบวนการไม่คล่องตัวได้ องค์กรควรนำแนวคิด Kaizen ของประเทศญี่ปุ่นนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและส่วนที่เป็นเนื้อหาของการพัฒนา ซึ่งพวกเขาปรับแต่งและปรับระบบของพวกเขาบนพื้นฐานของข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสายงานและผู้เข้าร่วมการพัฒนา รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำอื่นๆ ระบบการจัดการการสืบทอดตำแหน่งที่มีผลบังคับใช้เฉพาะต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และมีเครื่องมือกระบวนการที่ง่ายต่อการใช้งานและให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปีแรกของระบบ ทั้งสองส่วนไม่ว่าการจัดการกระบวนการและคนมักมีแนวโน้มที่จะพบข้อบกพร่องใดๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบง่ายต่อการใช้งานและการเพิ่มฟังก์ชั่นได้ตามต้องการ

Mulholland, Zdrahal and Domingue (2005: 127-134) กล่าวว่า การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากบุคลากรทุกระดับกล่าวคือ บุคลากรในระดับผู้บริหาร (Top-level) ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ การนำคุณค่าจากการเรียนรู้ไปสู่สถานประกอบการ และใช้แก้ปัญหาต่างๆ ส่วนบุคลากรระดับทีมงานและบุคคล (Team and individuals) ไว้ว่าจะเป็นหัวหน้างาน หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องสนับสนุนในด้านการเตรียมเครื่องมือที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ วิธีการและทักษะที่ช่วยให้บุคลากรด้วยกันพัฒนาและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้

ประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามต้องไม่ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งรู้สึกว่าการเรียนรู้ตามแผนการพัฒนาคือเป้าหมายเพียงอย่างเดียว ต้องสร้างค่านิยมที่ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเห็นว่าการพัฒนาช่วยสนับสนุนการทำงานแก่พวกเขา และเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในสถานประกอบการ

วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา (2554: 57-67) ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรที่จะส่งเสริมให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้

1. วัฒนธรรมและค่านิยม สร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานทุกคนในองค์การเห็นความสำคัญของนวัตกรรม รับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในวัตถุประสงค์ สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงานสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์

2. ผู้นำ เห็นความสำคัญมีความมุ่งมั่นทุ่มเทเวลาและทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีมุมมองในระยะยาวและเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

3. บุคลากร มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้อง (Alignment) กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

4. ทักษะ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอำนาจอิทธิพลเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ และเป็นผู้รวบรวมความรู้

5. เทคโนโลยี มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้กับหน่วยงาน แผนก หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการดำเนินการ

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข (2550: ออนไลน์) กิจกรรมหรือโครงการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยทั้งงบประมาณ เวลา บุคลากร และทรัพยากรอื่นๆเป็นองค์ประกอบร่วมด้วย 9 ข้อดังนี้

1. ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารและประกาศถึงนโยบายการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
3. ขอแรงสนับสนุนจากผู้บริหารทุกแผนก
4. ค่านิยมต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่สัญญาที่องค์กรจะต้องเลื่อนขั้นพนักงานเสมอไป

6. กระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องมีการสื่อสารจากทางผู้บริหาร หัวหน้างาน ให้ชัดเจน

7. ต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจริงในการเป็นโค้ช

8. มีการเตรียมเรื่องงบประมาณล่วงหน้า ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีในการสนับการดำเนินการ

9. การทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนระยะยาว

ปัจจัยแห่งความล้มเหลวของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

Dickins Denise and Sarbey Scott D. (2011: 38-41)ได้ทำการศึกษากับผู้บริหารองค์กร 300 คนที่รับตำแหน่งใหม่ในช่วงปี 2003 - 2008 จากบริษัทในกลุ่ม S&P ในตลาดหลักทรัพย์ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรจะมีวางแผนสำหรับในการบริหารงานบุคคลสำหรับตำแหน่งที่สำคัญๆขององค์กร แต่ผลสำรวจที่ได้เป็นในทางกลับกัน คือ องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยคณะกรรมการบริษัทส่วนใหญ่เชื่อว่าผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญมีไม่เพียงพอ และประมาณ 50% เชื่อว่าองค์กรควรจะทุ่มเทเวลาเพิ่มมากขึ้นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแน่งอย่างจริงจัง ซึ่งพบว่าองค์กรที่ได้มีกระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นความล้มเหลวที่พบบ่อยคือ

1. ความล้มเหลวในการวางแผนการผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เข้ามามีส่วนร่วม

2. องค์กรให้ความสำคัญเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเท่านั้น

3. ความล้มเหลวในการกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่สามารถพัฒนาได้ตามที่องค์กรต้องการ

David F. Larcker and Scott Saslow (2014: 1) ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและกรรมการองค์กร 20 องค์กร เกี่ยวกับการสืบทอดและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยสรุปการประเด็นที่สำคัญที่พบได้ดังนี้

1. องค์กรส่วนใหญ่นั้นจะมีขั้นตอนการดำเนินการในการที่จะเลือกผู้บริหารระดับสูงและตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งซีอีโอและตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแต่องค์กรส่วนใหญ่พบล้มเหลวในกระบวนการ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ได้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเปิดหรือการสร้างความเข้าใจในกระบวนกับผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทั้งการระบุทักษะ ความสามารถผู้สืบทอดตำแหน่ง การร่วมสรรหา คัดเลือก จนถึงกระบวนการพัฒนาเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

2. องค์กรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อจุดประสงค์ในการ "ลดความเสี่ยง" มากกว่าที่จะ "หาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพเหมาะสมที่สุด" ทั้งที่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการเตรียมความพร้อมการพัฒนาบุคลากรสำหรับอนาคตขององค์กร

3. องค์กรยอมรับว่าการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริษัท ทีมผู้บริหารระดับสูงและพนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องแต่ส่วนใหญ่ไม่โครงสร้างการจัดการหรือกระบวนการอย่างเป็นทางการที่จะกำหนดบทบาทให้กับแต่ละกลุ่มข้างต้นได้ นอกจากนี้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมักจะไม่มีตัวชี้วัดหรือประเมินประสิทธิผลของโครงการการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยตรงมีเพียงบางตำแหน่งงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่มีตัวชี้วัดโดยตรง

4. แผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ได้บูรณาการกับการฝึกอบรมหรือโปรแกรมการพัฒนาทักษะความสามารถ การวางแผนการสืบทอดและการพัฒนาความสามารถเป็นกิจกรรมที่แตกต่างจากการฝึกอบรมหรือพัฒนาทั่วๆ ไป แต่เป็นรูปแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่จะค่อยๆ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในองค์กร ด้วยเหตุนี้คณะกรรมการบริษัทฯหรือผู้บริหารระดับสูงจึงไม่ได้มีความเข้าใจเพียงพอถึงทักษะ ความสามารถ และไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง และไม่พร้อมที่จะระบุว่ามีผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างไรในการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต

มัณฑนา รักษาชัด(2557: Online) แผนสืบทอดตำแหน่งที่ดีนั้นควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ 1 การค้นหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม (Recruitment) 2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (Development) 3 การเก็บรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้กับองค์กร (Retention) แต่องค์กรส่วนใหญ่ ใช้เวลามากเกินไปในการคิดและเขียนแผน บางองค์กรพบว่ามีแผนสืบทอดตำแหน่งที่สมบูรณ์ครบถ้วนและชัดเจนสำหรับ แต่ไม่มีโอกาสนำแผนนั้นมาใช้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการต้องเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินการ

ในด้านของการพัฒนา (Development) ผลการวิจัยของ Centre for Creative Leadership พบว่า สัดส่วนที่ได้ผลนั้นต้องผสมผสานในสูตร 10: 20: 70 10% นั้นเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมหรือเรียนรู้ทฤษฎีในห้องเรียน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เช่น การมีโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การจับคู่เพื่อเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน (Buddy) เป็นต้น 70% เป็นการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ เช่น การติดสอยห้อยตามผู้บริหารไปทำงานด้วย (Job Shadowing) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้ทำเพิ่มเติม (Project Assignment) เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาส่วนใหญ่ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จ แต่ผู้บริหารส่วนมากกลับยกหน้าที่นี้ให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแลและไม่ได้บูรณาการในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้ตรงกับความคาดหวังขององค์กร ตำแหน่งงาน และ

ในระดับบุคคล จึงเป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในช่วงที่ผ่านๆ มาจึงมักค่อยประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนแนวคิด วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่เป็นส่วนสำคัญให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รวมองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน จากนั้นจึงได้สรุปองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม ที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้พัฒนาและใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีเต็มที่และการให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรสอดแทรกอยู่ในทุกๆ ด้านของการทำงาน จะช่วยให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จสุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

2. บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง ที่เห็นความสำคัญและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับถัดไป ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง

3. หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โครงสร้างอำนาจ หน้าที่ในการดำเนินการในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง นำระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่คัดเลือก กำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการเรียนรู้และพัฒนา และการติดตาม เก็บบันทึกการวางแผนและการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กร พร้อมทั้งร่วมวางแผนปรับปรุงแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นประจำ โดยการมอบหมายงาน และติดตาม สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดและบุคคลที่มีศักยภาพในความรับผิดชอบ

4. ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง นักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีความรู้ และทักษะ ความสามารถหรือบทบาทที่สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

5. ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรูปแบบของซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ ที่รวมเอาระบบและกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ไว้เพื่อนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้สมบูรณ์มากขึ้น

ตาราง 2 สังเคราะห์องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จ	**นักวิชาการ**						
	David F. Larcker, Scott Saslow (2014)	Dickins Denise ; Sarbey Scott D. (2011)	Office of Personnel Management (OPM) (2005)	Conger, J. A. and R. M. Fulmer (2003)	Mulholland, Zdrahal and Domingue (2005)	ศิริพร ตุเดา(2558)	ภูฒิพงษ์ ภักดีเหดา(2554)
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง	✓	✓	✓		✓	✓	✓
การมีส่วนร่วมหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบ			✓		✓	✓	✓
ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุน	✓	✓					✓

✓หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างนักวิชาการผู้ให้แนวคิดขององค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ความหมายของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

จากงานวิจัยของ Kevin S. Groves ได้ทำการศึกษารายกรณีของวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Integrating leadership development and succession planning best practices) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มซีอีโอ 30 คน และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้ง 15 องค์กร ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความท้าทายอื่นๆ ด้านพัฒนาคนนั้นได้บูรณาการโปรแกรมหรือรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำกับกระบวนการการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งในการระบุรูปแบบพัฒนา การระบุตำแหน่งงานและความสามารถในการเป็นผู้นำ (Conger, J. A.; & R. M. Fulmer. 2003: 77-83) บริษัท Dow Chemical, ธนาคารแห่งอเมริกา และบริษัท Sonoco Products เป็นตัวอย่างขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงวิธีการจากแค่การหาคนมาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลงหรือตำแหน่งที่เกิดขึ้นใหม่ มาเป็นการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและนำมาใช้เป็นแผนในระยะยาวสำหรับการพัฒนาและการจัดการความสามารถของบุคลากร

การวางแผนการสืบทอดและพัฒนาความเป็นผู้นำในการปฏิบัติเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่า “การสร้างความเป็นผู้นำขององค์กรพัฒนาไม่สามารถทำเพียงแค่พึ่งการวางแผนในการทดแทนผู้นำที่มีอยู่เท่านั้นองค์กรจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ในแต่ละรูปแบบของแต่ละบุคคลกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ (Kur; & Bunning’s. 2002: 767-769) แต่เป็นที่น่าผิดหวังที่หลายองค์กรเกิดความสับสนกับการจัดการความสามารถที่มีประสิทธิภาพของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งโดยที่ไปเน้นในการระบุผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งสำรองเอาไว้เท่านั้น โดยเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แต่กลับพบว่าไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ที่ถูกระบุเท่าที่ควร มีเพียงแค่การวางแผนในหลักสูตรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆเพียงเท่านั้น (Gregory. 2002: 761-79) ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสืบทอดตำแหน่งเพื่อเข้ารับตำแหน่งที่สำคัญนั้นเป็นองค์กรที่เน้นในการพัฒนา สนับสนุนการพัฒนาทักษะความสามารถที่เฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคล และทำแบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคคลากรทั่วทั้งองค์กร (Charan R. 2005: 72-81; Groves. 2007: 240)

รูปแบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

รูปแบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละองค์กรมีรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการที่แตกต่างกันแต่ละองค์กร ซึ่งมีวิธีการหลักๆ ดังนี้

รอธเวล (Rothwell. 2010: 250-263) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จะคล้ายกับการเตรียมสัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract) ประกอบไปด้วย 10 ขั้นตอนในการเตรียมแผนพัฒนาบุคคล

ขั้นตอนที่ 1 เลือกตำแหน่งสำคัญที่มีความเป็นไปได้

เริ่มต้นโดยกำหนดตำแหน่งสำคัญในองค์กรสำหรับแต่ละตำแหน่งในการสืบทอดตำแหน่ง ส่วนใหญ่ขั้นตอนนี้ควรจะทำภายหลังการพูดคุยเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและตัวแทนขององค์กรแล้วเท่านั้น ที่สำคัญคือบุคคลต้องเข้าใจคำอธิบายเกี่ยวกับตำแหน่งที่เลือกเป็นเป้าหมาย และต้องไม่เน้นงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง แต่เน้นกลุ่มของงาน ที่สำคัญแม้ว่าการเสนองานในอนาคตอาจตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ดีกว่ารวมถึงความต้องการขององค์กรก็ตาม หากบุคลากรถูกจัดเตรียมไว้สำหรับตำแหน่งสำคัญบางตำแหน่งโดยเฉพาะตำแหน่งที่จะว่างในเร็วๆ นี้การวางแผนจะเกิดภายหลังจากพูดคุยกับผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว

ขั้นตอน 2 พิจารณาเวลาที่มีความเป็นไปได้สำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

เวลามีผลต่อรูปแบบของกิจกรรมและจำนวนกิจกรรมในการดำเนินการพัฒนา เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งถูกกำหนดตัวไว้อย่างกะทันหันทำให้มีเวลาน้อยหรือไม่มีเลยในการกิจกรรมการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาที่เลือกมานั้นจึงต้องเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ส่งผลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการดำรงตำแหน่ง ดังนั้นจะต้องลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนา คำถามสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ “ควรมีเวลาเท่าไหร่สำหรับการพัฒนา”

ขั้นตอน 3 วินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้

อะไรคือความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างความรู้ในปัจจุบันของบุคคลกับทักษะและข้อกำหนดในงานในตำแหน่งสำคัญที่บุคคลจะต้องเตรียมความพร้อม คำตอบสำหรับคำถามจะอธิบายชัดเจนเกี่ยวกับช่องว่างการพัฒนา วิธีหนึ่งในการตรวจสอบความแตกต่างได้นี้ คือเปรียบเทียบข้อกำหนดในงานปัจจุบันของบุคคลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับข้อกำหนดในงานที่ระบุในตำแหน่งสำคัญที่เป็นเป้าหมาย (คุณอาจจะคิดว่านั่นคล้ายๆ กับการประเมินผลการปฏิบัติในตำแหน่งที่บุคคลปรารถนาหรือตำแหน่งที่บุคคลถูกเตรียมความพร้อม) การเปรียบเทียบจะทำให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานของตนได้ดีเพียงไร หรือหัวหน้างานของพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร อีกวิธีหนึ่งในการตรวจสอบความแตกต่าง คือขอให้ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญทบทวนข้อกำหนดในงานปัจจุบันของบุคคลและการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดในงานตำแหน่งสำคัญ ถัดไปคือ แนะนำกิจกรรมกาการพัฒนาตามแผนงานเพื่อลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานรู้อยู่แล้วและทำได้กับสิ่งที่พนักงานควรจะรู้และควรจะทำในตำแหน่งสำคัญ เมื่อวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ จะต้องตระหนักว่าคุณภาพของผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการวินิจฉัย เส้นทางลัดจะไม่เอื้อต่อลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ แม้ว่าผู้บริหารที่งานยุ่งจะชอบเส้นทางลัดหรือชอบลัดกระบวนการนี้ การทำเช่นนั้นมักจะเป็นการไม่สร้างสรรค์

ขั้นตอน 4 ระบุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้จากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3

วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ คือผลลัพธ์หรือผลสรุปจากกิจกรรมการพัฒนาที่วางแผนไว้ ความต้องการแสดงถึง ข้อบกพร่องหรือปัญหาที่ต้องรับการแก้ไข ในอีกด้านหนึ่ง วัตถุประสงค์แสดงถึงแนวทางแก้ปัญหาที่ต้องการ ความต้องการแต่ละอย่างจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้หนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้มั่นใจว่าแต่ปัญหาจะได้รับการแก้ไข

วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้จะต้องระบุเป็นคำที่สามารถวัดได้เสมอ โรเบิร์ต เอฟ เมเจอร์ ให้ข้อสังเกตว่าวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทรัพยากร อะไรคืออุปกรณ์ เครื่องมือ ข้อมูล หรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่ต้องจัดเตรียมสำหรับผู้เรียนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ หรือความสามารถที่จำเป็น

2. เกณฑ์ จะวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ได้อย่างไร อะไรคือมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่บุคคลต้องบรรลุเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถ

3. เงื่อนไข ภายใต้เงื่อนไขใดบ้างที่ผู้เรียนจะปฏิบัติ ใช้ใบงาน เพื่อเตรียมวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้โดยอิงจากความต้องการพัฒนาของบุคคล

ขั้นตอน 5 ระบุแหล่งการเรียนรู้และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

กลยุทธ์การเรียนรู้ คือวิธีการซึ่งจะนำพาไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์หลากหลาย กลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์จะตอบคำถามนี้ "อะไรคือแผนกิจกรรมในการเรียนรู้ที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่บุคคลที่รู้อยู่แล้วและสิ่งที่บุคคลจะต้องรู้สำหรับตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต"

แหล่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดให้มีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้หรือทรัพยากร อาจรวมถึงคน เงินทอง เวลา และความเชี่ยวชาญ อุปกรณ์ หรือข้อมูล เป็นต้น ทรัพยากรคน อาจรวมถึง การฝึกอบรม โค้ชฝึก ครูพี่เลี้ยง หรือผู้ให้การสนับสนุน ทรัพยากรเงินทอง อาจรวมถึง การระดมทุนเพื่อการมีส่วนร่วมในการทำงานหรือประสบการณ์การพัฒนาฝึกอบรม ทรัพยากรเวลา อาจรวมถึง เวลาที่ปลดปล่อย จากงานเพื่อไปเข้าร่วมในการฝึกอบรมที่กำหนด การศึกษา หรือกิจกรรมการพัฒนา ความเชี่ยวชาญ อาจรวมถึง การเข้าถึงคนที่มีความรู้ความสามารถหรือแหล่งอมูล อุปกรณ์ อาจรวมถึง การเข้าถึงเครื่องจักรหรือเครื่องมือเฉพาะบางอย่างเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

ขั้นตอน 6 ระบุหลักฐานของผลงานเกียรติประวัติ

องค์กรจะติดตามความสำเร็จของวัตถุประสงค์การเรียนรู้ได้อย่างไร คำตอบสำหรับคำถามนี้คือด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียนและให้ผู้ที่สนใจในการพัฒนาของผู้เรียน หากเป็นไปได้ควรใช้ทั้งการประเมินโครงการอย่างไม่เป็นทางการระยะสั้น หรือการประเมินผลแบบที่เป็นทางการมากขึ้น

การประเมินผลการพัฒนาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจัดทำเอกสารความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล แสดงหลักฐานความสำเร็จ ให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเฉพาะสำหรับบุคคลที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต

ขั้นตอน 7 ระบุหลักฐานที่จะตรวจสอบ

ต้องชัดเจนว่าจะตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้อย่างไร ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ อย่างเช่นผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญจะตรวจสอบผลหรือไม่ ผู้เรียนจะต้องถูกสัมภาษณ์ปากเปล่าเพื่อแสดงผลลัพธ์หรือไม่ การปฏิบัติงานของผู้เรียนในโครงการพัฒนาการได้รับการตรวจสอบโดยผู้ที่ทำงานด้วยหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะต้องตอบแยกต่างหากสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และสำหรับแต่ละโครงการการเรียนรู้หรืองานมอบหมายที่ผู้เรียนทำเพื่อแสดงคุณสมบัติสำหรับความก้าวหน้า

ขั้นตอน 8 ตรวจสอบสัญญากับที่ปรึกษา

ก่อนที่จะอนุมัติแผนพัฒนาแต่ละแผน ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถจะต้องตรวจสอบก่อน ในบริบทนี้ ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาจะมีความหมายโดยกว้างๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาลักษณะใดลักษณะหนึ่งต่อไปนี้

- สมาชิกคณะกรรมการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในองค์กร
- ผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อน
- ผู้เชียวชาญภายนอก
- หน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในองค์กรอื่นๆ หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กร บุคคลและตำแหน่งสำคัญที่บุคคลถูกเตรียมความพร้อม อาจพบว่าผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเป็นประโยชน์ ยกตัวอย่าง บุคคลอาจต้องการระบุพี่เลี้ยงของตัวเองและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในขณะที่เจรจาแผนการพัฒนาบุคคล ในบริบทของสหภาพ สมาชิกสหภาพแรงงานอาจต้องการที่จะมีผู้แทนสหภาพขอให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขามีคุณสมบัติที่จะแสดงความคิดเห็น ยกตัวอย่างเช่น จากมุมมองของพวกเขา กระบวนการของการพัฒนาได้ระบุความต้องการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมที่เหมาะสมหรือไม่ กำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่เหมาะสมหรือไม่ ระบุกลยุทธ์การเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมที่สุดหรือไม่ กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการประเมินผลหรือไม่ ปฏิบัติได้จริงหรือไม่ สามารถดำเนินกาให้เสร็จทันเวลาหรือไม่ อะไรคือสิ่งที่เปลี่ยนแปลงที่แนะนำและถ้ามีผู้เชี่ยวชาญแนะนำหรือไม่

ขั้นตอน 9 ดำเนินการสัญญา

การนำกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติ แม้ผู้นำไปปฏิบัติจะเข้าใจได้ดี แต่กระบวนการพัฒนาจำนวนมากนำไปใช้ได้ไม่มีประสิทธิภาพนัก ดังนั้นต้องกำหนดวิธีการบางอย่างเพื่อให้มั่นใจในความรับผิดชอบและการตรวจสอบติดตามผลในช่วงเวลาของแผน อาจทำได้โดยวางแผนการประชุมเป็น ไตรมาสเพื่อทบทวนกระบวนการพัฒนากับตัวแทนจากภาคส่วนที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้พวกเขาสามารถรายงานความคืบหน้าในเกิดขึ้นในส่วนของตน หรืออีกทางเลือกหนึ่ง ผู้ประสานงานของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอาจเข้าพบผู้จัดการเป็นรายๆ ไปเพื่อทบทวนความคืบหน้าที่เกิดขึ้นในแผนงานในส่วนที่บุคคลเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ ผลจากการกระทำเหล่านี้จะสามารถดึงความสนใจที่แผนงานและรักษาแรงกระตุ้นเพื่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอน 10 การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผลการเรียนรู้ระหว่างวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และความต้องการในการเรียนรู้ ซึ่งทำได้หลายวิธี หนึ่งในนั้น คือ กำหนดการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะๆ ซึ่งจะเหมือนการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการ ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบง่ายๆ เพื่อเป็นเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียนในประสบการณ์การพัฒนาแต่ละ สามารถทบทวนแบบฟอร์มอีกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการวัตถุประสงค์การเรียนรู้หรือในช่วงเวลาที่มีการตกลงกัน

วิธีที่สองคือ จัดให้มีรายการตรวจสอบแผนการพัฒนาบุคคล (checklist) เพื่อระบุว่าวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ใดบ้างที่ทำได้แล้ว นี่เป็นวิธีการอย่างง่าย แต่มีประสิทธิภาพมากกว่าการประเมินผลการพัฒนาเป็นระยะ แต่มีข้อได้เปรียบจากการประหยัดเวลาซึ่งเป็นนิยมนำมาใช้กันมากกว่า

โดย Wilson and Gambrell (1973: 427-429) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสัญญาการเรียนว่าผู้เรียนมีความตั้งใจจริงและมีประสิทธิภาพในการเรียนมากขึ้น รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เรียน จะเรียนอย่างไรตามที่ผู้สอนและผู้เรียนตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความรับผิดชอบในการเรียนและรู้จักเลือกตัดสินใจด้วยตนเอง

Riegle (1976: 689–700) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสัญญาการเรียนควรอยู่บนหลักการ 4 ประการ คือ มีจุดมุ่งหมายที่กระจ่างและชัดเจน การจำแนกตามลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล การประเมินผลตนเองของผู้สืบทอดตำแหน่งและการให้ความร่วมมือกันในการตกลงระหว่างหัวหน้างานและผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งจะเกิดประโยชน์ 6 ประการดังนี้

1. ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งกระจ่างชัดในเรื่องของวัตถุประสงค์การพัฒนา

2. ปรับการพัฒนาให้เข้ากับความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน ทั้งในด้านเนื้อหาและเวลา

3. เป็นการเรียนแบบเอกัตภาพและแสดงให้เห็นถึงลักษณะการทำงานเป็นรายบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่งได้ช่วยตนเองทำงานด้วยตนเองรับผิดชอบในการงานและอนาคตของตนเองภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง

4. มีความร่วมมือกันหรือการเจรจาระหว่างหัวหน้างานหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผู้สืบทอดตำแหน่งทำให้หัวหน้างานเอาใจใส่และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้และสะดวกต่อการวินิจฉัยโดยผู้สืบทอดตำแหน่งและหัวหน้างานเอง

5. ลดปัญหาการพัฒนาที่ไม่ไปเป็นตามความคาดหวัง เพราะผู้สืบทอดตำแหน่งได้วัดผลด้วยตนเองทำให้ได้ทราบถึงระดับความสำเร็จของตนเอง

6. ช่วยในการพิจารณาว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีความก้าวหน้าอย่างไร

PacRim (2011: Online) ได้ออกแบบรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งจากการรวบรวมหลักสูตรเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งมีมาตรฐานระดับสากลและได้รับการพิสูจน์จากองค์กรชั้นนำทั่วโลกถึงความมีประสิทธิผลด้วยหลักการและเครื่องมือคุณภาพสูงจากสถาบันที่มีชื่อเสียงของโลก อาทิ Franklin Covey, DPI และ VitalSmarts ไว้ดังนี้

การเลือกสรรผู้นำรุ่นใหม่ที่จะมารับช่วงต่อในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งยวดสำหรับทุกองค์กรแต่สิ่งที่ยากยิ่งกว่านั้นคือ การเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลที่มีศักยภาพสูงที่จะเป็นผู้นำรุ่นต่อไป เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถรับมือกับความท้าทายต่างๆ และนำพาองค์กรไปข้างหน้าอย่างประสบความสำเร็จการพัฒนาเป็นแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นทักษะสำคัญในการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ โดยเริ่มจากทัศนคติที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังแรงบันดาลใจในการนำทีมงานและเครื่องมือเพื่อนำไปใช้บริหารงาน

ช่วงที่ 1 Leadership Quotient Online Assessment 1 (LQ1) 1 เดือนก่อนอบรม การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา

ช่วงที่ 2 Training & Implementation การสัมมนาหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1 Senior Management Series กลุ่มหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำรุ่นใหม่ที่ต้องการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำองค์กรและทีมงานสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

2.1.1 หลักสูตรการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นในฐานะผู้นำเพื่อวางพื้นฐานในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งด้านการงาน และชีวิตส่วนตัว

2.1.2 หลักสูตรการนำอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำให้กับผู้นำรุ่นใหม่ให้พร้อมเป็นผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยเรียนรู้วิธีสร้างศรัทธา สร้างอนาคตสร้างระบบและสร้างคน

2.1.3 หลักสูตรเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์เพื่อเตรียมผู้นำรุ่นใหม่ของท่านให้เป็นยอดผู้นำทางด้านกลยุทธ์ด้วยกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีระบบ ซึ่งสามารถนำมาใช้กับทุกสถานการณ์

2.1.4 หลักสูตรการสื่อสารด้วยภาษาของผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารแบบผู้นำเพื่อให้ผู้นำรุ่นใหม่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โค้ชลูกน้อง ให้ฟีดแบคประเมินผล การทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูง

2.2 Middle Management Series กลุ่มหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำรุ่นใหม่ที่ต้องการนำทีมสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศด้วยระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล

2.2.1 หลักสูตรการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นในฐานะผู้นำเพื่อวางพื้นฐานในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะประสบความสำเร็จทั้งด้านการงานและชีวิตส่วนตัว

2.2.2 หลักสูตรการนำอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำให้กับผู้นำรุ่นใหม่ให้พร้อมเป็นผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยเรียนรู้วิธีสร้างศรัทธา สร้างอนาคตสร้างระบบ และสร้างคน

2.2.3 หลักสูตรเพิ่มทักษะการบริหารจัดการโครงการเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อผู้นำรุ่นใหม่จำเป็นต้องมีปฏิภาณไหวพริบและตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจหลักในการบริหารโครงการด้วยวิธีการวางแผนที่รัดกุม พร้อมทั้งมีแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีคิดที่เป็นระบบ

2.3 Modular Series เลือกหลักสูตรจาก PacRim Public Workshops 3 หลักสูตรขึ้นไปเพื่อพัฒนาทักษะที่ต้องการ

2.3.1 หลักสูตรการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่นในฐานะผู้นำ เพื่อวางพื้นฐานในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งด้านการงาน และชีวิตส่วนตัว

2.3.2 หลักสูตรการนำอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำให้กับผู้นำรุ่นใหม่ให้พร้อมเป็นผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยเรียนรู้วิธีสร้างศรัทธา สร้างอนาคตสร้างระบบ และสร้างคน

2.3.4 เลือกอบรมให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล/องค์กร 1 หลักสูตรจาก หลักสูตรสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่สู่ตลาด หลักสูตรเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์ หลักสูตรการสื่อสารด้วยภาษาของผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และหลักสูตรเพิ่มทักษะการบริหารจัดการโครงการเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

ช่วงที่ 3 Leadership Quotient Online Assessment 2 (LQ2) การประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนาเพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเห็นถึงพัฒนาการด้านภาวะผู้นำของตนเอง

ปริวัตร เปลี่ยนศิริ (2555: 205-206) แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ด้วยกระบวนการ Whole-System 4-Dialogue ประกอบด้วย 1.Discovery 2.Dream 3.Design 4.Destiny ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan. 2010) เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชน ดังนี้

1. Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกของผู้สืบทอดตำแหน่งด้วยการหาแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ค้นหาจากภาพความสำเร็จของชุมชนภาพของผู้นำต้นแบบและภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคต พบว่าลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมในการมาสานต่อสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) คือ ผู้ที่มีลักษณะเป็นนักประสาน หรือผู้เชื่อมโยง (Connector) และปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตของชุมชนคือ 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย

2. Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ฝันที่ร่วมกันวาดกับชุมชน คือ การสร้าง 2C Connector และ Community ประกอบด้วยการพัฒนาทุกคนในชุมชนให้เป็นผู้ประสานการค้นหาคนที่เป็นผู้ประสานพัฒนาผู้ประสานให้มีทักษะในการค้นหาผู้รู้มีทักษะในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำประสบการณ์มาเผยแพร่พัฒนาคนและชุมชนได้วาดฝันโดยการสอนแบบตั้งคำถาม (Coaching) ให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมและเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning)

3. Design เป็นการการออกแบบกลยุทธ์ทางโครงสร้างและกระบวนการ ด้วยโครงการ 2C Connector และ Community กลยุทธ์ที่ใช้คือ Too See ค้นหาผู้รู้ ในชุมชน นอกชุมชน สู่ชุมชนนักประสาน โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Tools Intervention) คือ การสร้างเครือข่าย (Networking) และการสื่อสาร (Communication) ประกอบกับการสอนด้วยการตั้งคำถาม (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) ทั้งนี้มุ่งในการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้เป็นนักประสาน หรือผู้เชื่อมโยงที่ค้นหาผู้รู้เป็น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียวมาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน

4. Destiny การไปให้ถึงเป้าหมาย โดยการหาและส่งมอบโครงการให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ ด้วยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และผลที่ได้รับทั้งต่อตนเอง (Connector) และต่อชุมชน (Community) ด้วยเทคนิคการถาม (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน (2559: 10-11) ได้ให้แนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพเป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของข้าราชการในการทำงานปัจจุบันกับศักยภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของข้าราชการในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อส่วนราชการได้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร โดยระบุบุคคลที่จะเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 3 ซึ่งเป็นบุคคลที่มีโอกาสได้คัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับกลุ่มคนผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเหล่านั้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ระดับความสามารถของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะทำให้ทราบว่าข้าราชการคนนั้นมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างไร และจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะในด้านใดบ้าง

2. ระบุความสามารถหรือสิ่งที่ข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ต้องพัฒนาปรับปรุงโดยร่วมวิเคราะห์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงความสามารถของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง โดยจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีศักยภาพฯ ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งในแผนผังทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเส้นทางสั่งสมประสบการณ์และผลงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตลอดจนวิธีการในการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพฯใน Succession Plan เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียนการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ระบบพี่เลี้ยงและการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

3. การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาผู้สอนแนะงาน (Career Coach) หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลข้าราชการผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีศักยภาพฯและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้นั้นเป็นระยะๆ โดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการ

พัฒนาและปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสม ตลอดจนจัดแผนการดำเนินการเพื่อการพัฒนาต่อไป

และจากวิจัยในกระบวนการวางแผนสืบสืบทอดตำแหน่งนั้นส่วนใหญ่ได้ระบุถึงรูปแบบในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านกระบวนการแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan:IDP) เป็นกระบวนการที่ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป็นแผนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งตามแผนสืบทอดตำแหน่งแต่ละบุคคล (คณะแพทยศาสตร์. 2557: 35-42; กฤติน กุลเพ็ง. 2555: Online; Cross Les. 1983: 54; Benham O Philip. 1993: 34; Harrison Michelle, McKinnon Tom, Terry Paul. 2006: 22-23) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการแรกในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการพัฒนาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละบุคคลซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลนี้จะถูกร่วมกันกำหนดขึ้นโดยพูดคุยกันถึงจุดแข็งและจุดอ่อนอ้างอิงตามผลการประเมินต่างๆ กิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม เป้าหมาย หรือความคาดหวังตามระดับขีดความสามารถ รวมทั้งระยะเวลาการติดตามผลและให้การข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน ซึ่งทำให้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลโดยเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในการตกลงกันเรื่องการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ช่วยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ

3. ช่วยแนะนำวิธีการในการพัฒนาด้วยเครื่องมือต่างๆ ให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาพิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสม

4. ช่วยเจาะจงกิจกรรมเฉพาะที่มีความจำเป็นซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ได้สรุปขั้นตอนออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ หัวหน้างานต้องกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานก่อนโดยอาจมาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร หรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) ของตำแหน่งงานนั้นๆ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่ต้องการในแต่ละขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นด้วย การประเมินตนเองผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำ

การฝึกอบรม การพัฒนา รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ที่จำเป็นในการพัฒนานอกจากนั้นจะต้องประเมิน ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองด้วยความซื่อสัตย์

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะให้หัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมินขีดความสามารถปัจจุบันของพนักงานเทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวัง และได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 นั้น แต่ทั้งนี้ในบางองค์กรอาจให้พนักงานประเมินตนเองด้วยเช่นกันซึ่งจัดเป็นรูปแบบการประเมินแบบ 180 องศาหรือ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือพัฒนาบุคลากร ซึ่งเครื่องมือนี้มีทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมืออื่นๆ ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom-Training) เช่น การดูงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หัวหน้างานจะทำการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ต้องปรับปรุงของพนักงานจากผลการประเมินขีดความสามารถที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องนามาพัฒนาก่อน โดยเลือกขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนนั้นมา และกำหนดเครื่องมือที่จะใช้พัฒนาตามที่ระบุในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ซึ่งไม่ควรเกิน ซึ่งแนวทางการคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา ควรพิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่ รูปแบบการดำเนินชีวิต (Life Style) หรือความชอบส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น พนักงานบางคนอาจไม่ชอบอ่านหนังสือ ก็ควรใช้เครื่องมือพัฒนาชนิดอื่น เช่น การให้เข้าร่วมประชุมกลุ่มหรือดู วีดิโอ (VDO) และสุดท้ายคือ ความพร้อมของหัวหน้างาน เช่น เวลาที่มีให้ ความสามารถของหัวหน้างานในการถ่ายทอดความรู้ หากหัวหน้างานไม่ค่อยมีเวลาและไม่ถนัดในวิธีการถ่ายทอดความรู้อาจเลือกเครื่องมือการพัฒนาพนักงานที่ไม่ใช่การสอนงานแทน อีกทั้งควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการนาเครื่องมือการพัฒนาไปปฏิบัติและระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของการใช้เครื่องมือพัฒนาแต่ละประเภทด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน หลังจากได้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตามขั้นตอนที่ 4 แล้ว หัวหน้างานต้องทำการสื่อสารผลการประเมินขีดความสามารถให้พนักงานรับทราบทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งการอธิบายและพูดคุยถึงแผนการพัฒนาที่กำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนฯเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ยังเป็นจุดอ่อนของตน

ขั้นตอนที่ 6 การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ เป็นการติดตามและทำการประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรายบุคคลนั้น โดยได้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามหัวหน้างานในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายบุคคลอาจติดตามโดยให้หัวหน้างานบันทึกผลในแบบบันทึกว่าได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาแต่ละขั้นตอนสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากพบว่าไม่เป็นไปตามแผนจะต้องมีการกำหนดแผนการแก้ไขไว้ด้วย

2. การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของขีดความสามารถที่ปรับปรุง หรือพัฒนาขึ้นของพนักงานพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงระดับความสามารถของพนักงานรวมทั้งการปรับปรุงผลลัพธ์ของงานที่พนักงานรับผิดชอบ โดยอาจดูได้จากตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการติดตาม และการประเมินผลการพัฒนานี้จะนาไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุง แก้ไขแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้ในครั้งต่อไป

จากการศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การดำเนินธุรกิจการบริการ และการให้บริการ ของ Rothwell, PacRim, ปริวัตร เปลี่ยนศิริ และกระบวนการแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) พบว่ามีความสอดคล้องกันในแต่ละขั้นตอนแต่กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของ Rothwell มีปรับปรุงจากรูปแบบสัญญาการเรียนรู้ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน หรือผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นมากขึ้น และผู้สืบทอดตำแหน่งเองสามารถกำหนดวิธีการเรียนและเนื้อหาที่ต้องการเรียนรู้ที่เหมาะกับในแต่ละช่วงของการพัฒนาได้ โดยในการจัดการเรียนรู้จะมีการกำหนดข้อตกลงระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งและหัวหน้างานเพื่อหาวิธีการเรียนที่เหมาะสมและสะดวกแก่ผู้จัดการเรียนรู้ให้สามารถตอบสนองต่อวิธีการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งจะจุดมุ่งหมายที่กระจ่างและชัดเจน การจำแนกตามลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล การประเมินผลตนเองของผู้เรียน และการให้ความร่วมมือกันในการตกลงระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งและองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ของ Rothwell (2010: 250-263) มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประอบการและนำแนวคิดของ PacRim (2011: Online); ปริวัตร เปลี่ยนศิริ (2555: 205-206); กฤติน กุลเพ็ง (2555: Online); Cross Les (1983: 54); Benham O Philip (1993: 34); Harrison Michelle, McKinnon Tom, Terry Paul (2006: 22-23) มาเป็นองค์ประกอบย่อย โดยมี 10 ขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 เลือกตำแหน่งสำคัญที่มีความเป็นไปได้สำหรับการเตรียมบุคคล เริ่มต้นโดยกำหนดตำแหน่งสำคัญในองค์กรสำหรับแต่ละบุคคล ในกรณีส่วนใหญ่ ขั้นตอนนี้ควรจะทำภายหลังการพูดคุยเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและตัวแทนขององค์กรแล้วเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเวลาที่มีความเป็นไปได้สำหรับช่วงระหว่างที่บุคคลจะต้องเตรียมความพร้อมคำถามสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ “ควรมีเวลาเท่าไหร่สำหรับการพัฒนา”

ขั้นตอนที่ 3 วินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ อะไรคือความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างความรู้ในปัจจุบันของบุคคลกับทักษะและข้อกำหนดในงานในตำแหน่งสำคัญที่บุคคลจะต้องเตรียมความพร้อม

ขั้นตอนที่ 4 ระบุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้จากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 คือผลลัพธ์หรือผลสรุปจากกิจกรรมการพัฒนาที่วางแผนไว้ ความต้องการแสดงถึงข้อบกพร่องหรือปัญหาที่ต้องรับการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 5 ระบุแหล่งการเรียนรู้และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ คือ วิธีการ ซึ่งจะนำพาไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 6 ระบุหลักฐานของผลงานเกียรติประวัติ การติดตามความสำเร็จของวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ 7 ระบุหลักฐานที่จะตรวจสอบ ต้องชัดเจนว่าจะตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้อย่างไรเพื่อแสดงคุณสมบัติสำหรับความก้าวหน้า

ขั้นตอนที่ 8 ตรวจสอบสัญญากับที่ปรึกษา ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในขณะที่เจรจาแผนการพัฒนาบุคคลว่าที่เหมาะสมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 9 ดำเนินการสัญญา การนำกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติต้องกำหนดวิธีการบางอย่างเพื่อให้มั่นใจในความรับผิดชอบและการตรวจสอบติดตามผลในช่วงเวลาของแผน

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผล (ผลการเรียนรู้) วัดความตั้งใจ (วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และความต้องการในการเรียนรู้)

ตาราง 3 สังเคราะห์กระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

Rothwell(2010)	PacRim(2011)	**ปริวัตร เปลี่ยนศิริ**(2555)	**กฤติน กุลเพ็ง**(2555); Cross Les(1983); Benham O. P.(1993); Harrison M., McKinnon T., Terry P.(2006)
ขั้นตอนที่ 1 เลือกตำแหน่งสำคัญที่มีความเป็นไปได้สำหรับการเตรียมบุคคล		ขั้นตอนที่ 1 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกด้วยการหาแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ของผู้นำต้นแบบ	ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ
ขั้นตอน 2 พิจารณาเวลาที่มีความเป็นไปได้สำหรับช่วงระหว่างที่บุคคลจะต้องเตรียมความพร้อม			
ขั้นตอน 3 วินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้	ขั้นตอนที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา		ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของพนักงาน
ขั้นตอน 4 ระบุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้	**ขั้นตอนที่** 2 แยกระดับของการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มเพื่อระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และหลักสูตรที่แตกต่างกัน Senior Management Series, 2 Middle Management Series, Modular Series	**ขั้นตอนที่** 2 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ด้วยโครงการ2C Connector Community	ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือพัฒนาบุคลากร
ขั้นตอน 5 ระบุแหล่งการเรียนรู้และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้			ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
ขั้นตอน 6 ระบุหลักฐานของผลงานเกียรติประวัติ			
ขั้นตอน 7 ระบุว่าหลักฐานที่จะตรวจสอบ			
ขั้นตอน 8 ตรวจสอบสัญญากับที่ปรึกษา	**ขั้นตอนที่** 3 การสัมมนาหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ		ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน
ขั้นตอน 9 ดำเนินการสัญญา		**ขั้นตอนที่** 3 Destiny การไปให้ถึงเป้าหมาย โดยการหาและส่งมอบโครงการให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ ด้วยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และผลที่ได้รับทั้งต่อตนเองและต่อชุมชน	
ขั้นตอน 10 การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์	**ขั้นตอนที่** 4 การประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนาเพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเห็นถึงพัฒนาการด้านภาวะผู้นำของตนเอง		ขั้นตอนที่ 6 การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2548: ออนไลน์) ได้สรุปปัจจัยสำคัญของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้

1. เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้สืบทอดตำแหน่งในสายงานอาชีพจะต้องเติบโตตามทางอาชีพ (Career Path) แต่หากหัวหน้างานไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ลูกน้องจะเติบโตไปตามเส้นทางนั้นได้หรือไม่ หากผู้สืบทอดตำแหน่งเจอหัวหน้าที่ไม่เปิดใจให้กับบุคลากรได้เรียนรู้และเติบโตอาจจะทำให้เกิดการแย่งชิงผลงาน หรือการปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งได้องค์กรจึงต้องสื่อสารและมอบหมายให้ชัดเจน ทำให้ทุกคนรวมทั้งผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกันและกัน องค์กรต้องสร้างค่านิยมในการพัฒนาให้เกิดขึ้นการทำงานต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้

2. เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน ระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้องจะตามมา ผู้สืบทอดตำแหน่งอาจมีความเกรงใจ เคารพต่อหัวหน้า หรือผู้บริหารทำให้ต้องปฏิบัติงานหรือเสนอแผนงานตามแนวทางของหัวหน้าและผู้บริหารทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่สามารถพัฒนาตนเองได้องค์กรอาจจะแก้ไขปัญหานี้โดยใช้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจ หรือให้ความเห็นต่อผู้สืบทอดตำแหน่งงานให้การดำเนินงานมีความเป็นกลางมากขึ้น

3. ขาดความหลากหลายในการทำงาน การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือนๆ กันมานานจะทำให้ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะผู้สืบทอดตำแหน่งอาจจะรู้เฉพาะในสายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในโลกปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) การรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเท่านั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารได้เท่าที่ควร

David Vaughan DAY (2007: 3) ได้สรุปถึงปัจจัยที่ควรระวังในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งดังนี้

1. ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเพิ่มมากขึ้นและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญมีแนวโน้มว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและไม่สามารถคาดเดาได้ด้วยเหตุผลนี้ ทักษะความเป็นผู้นำความสามารถต่างๆ ที่ต้องตอบสนองและรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้นได้ การใช้ความสามารถร่วมกันและการร่วมมือกันระหว่างผู้นำและผู้สืบทอดตำแหน่งที่ใช้ร่วมกันจะทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นเพิ่มขึ้น มากกว่าการที่จะอิงกับผู้นำอย่างเดียวโดยไม่ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และเผชิญการเปลี่ยนแปลงแปลงร่วมกัน

2. ความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น ความซับซ้อนในการแก้ไขปัญหาที่พบในองค์กรต่างๆ เกือบทั่วทั้งภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ สิ่งหากผู้สืบทอดตำแหน่งไม่เคยได้รับประสบการณ์ ไม่เคยอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและไม่สามารถคาดเดา หรือประเมินสถานการณ์ได้ไม่รู้ว่าใครบ้างที่สามารถช่วยหรือสนับสนุนได้ ความซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวเกินกว่าที่องค์กรทั่วไปออกแบบให้อยู่ในรูปแบบพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง

3. โครงสร้างองค์กรแบบเดิมจะเป็นรูปแบบสายการบังคับบัญชา การสั่งการ และรายงานผล การปฏิบัติงานตามลำดับภายในองค์การ ตั้งแต่ระดับบนสุดจนถึงล่างสุดและปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของตนเองซึ่งเป็นระบบการจัดการองค์กรแบบเดิม ในปัจจุบันรูปแบบโครงสร้างองค์กรได้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปในหลายรูปแบบ เช่น โครงสร้างแบบแบนราบ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ แบบไม่เป็นทางการการมอบหมายงาน การถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้นหากผู้สืบทอดตำแหน่งไม่สามารถบริหารงานได้ในหลายๆรูปแบบโครงสร้างองค์กรจะเป็นการเปิดช่องว่างให้การบริหารงานในอนาคตได้

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2010: ออนไลน์) กรรมการผู้จัดการ บริษัท ออคิด สลิงชอท จำกัด กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ประสบความสำเร็จ

1. การวัดผลจงวัดผลจากผลลัพธ์ไม่ใช่จากกระบวนการทำงาน หลายองค์กรชอบมองว่าในเมื่อมีการวางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว เราต้องทำตามกระบวนการในแผน โดยไม่ได้คำนึงถึงผลลัพธ์เท่าไรนัก ดังนั้นการเน้นไปที่ผลลัพธ์จะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเน้นไปที่กระบวนการทำงาน เพราะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่คาดหวังได้ง่ายและชัดเจนขึ้นหลายๆ ครั้งที่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจะถูกวัดด้วยจำนวนของคนที่เข้าร่วมโครงการมากกว่าความสำเร็จที่ได้รับ ดังนั้นการวัดผลควรวัดจากเปอร์เซ็นต์ของจำนวนคนที่เข้าร่วมโครงการและได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปแทนตำแหน่งที่ว่างลงที่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2. องค์กรหลายแห่งที่ทำเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Development) จะพยายามหาแนวทางที่สลับซับซ้อนเกี่ยวกับเกณฑ์ในการคัดเลือกและการวัดประเมินผู้เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ แต่ถ้าเราดูเกณฑ์การวัดต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมาเป็นการวัดในเชิงพฤติกรรมที่แม้แต่นักจิตวิทยายังมองว่าเป็นความท้าทายที่ต้องวิจัยเพิ่มเติม เพราะการคาดเดาพฤติกรรมมนุษย์เป็นไปได้ยาก การประเมินศักยภาพในเบื้องต้นจึงเป็นเพียงเกณฑ์เพื่อช่วยในการพัฒนา เพราะการประเมินศักยภาพที่แท้จริงน่าจะอยู่ที่ช่วงของการพัฒนามากกว่าและแน่นอนว่าผู้ที่จะ เข้ามาพัฒนาคนเหล่านี้ก็ควรจะเป็นบุคคลที่มีศักยภาพในเรื่องนั้นๆ ด้วย

3. การพัฒนาไม่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยการสร้างประสบการณ์ด้านในต่างๆ ให้ครอบคลุม ในแผนพัฒนาจึงมีการโยกย้ายไปทำงานในฝ่ายต่างๆ เป็นระยะๆ โดยวัดด้วยผลลัทธ์ของงานในฝ่ายต่างๆ นั้นด้วย แต่อย่างที่ทราบกันดีการโยกย้ายคนๆ เช่น หนึ่งข้ามสายงานอย่างวิศวกรไปเป็นฝ่ายขายไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งกับองค์กรเองและกับผู้สืบทอดตำแหน่งด้วยการวางแผนที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้จริง นอกจากจะทำไม่สำเร็จหรือทำไม่ได้แล้ว ผู้สืบทอดตำแหน่งที่เข้ารับการพัฒนา ก็อาจจะรู้สึกผิดพลาดขาดความมั่นใจหงุดหงิดหรือเริ่มเอาใจออกห่างจากองค์กรก็ได้การวางแผนการพัฒนา จึงต้องมีการพูดคุยกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้แผนการพัฒนาได้เกิดขึ้นจริง ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน ในเรื่องการพัฒนาอย่างเต็มที่

ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี (2554: ออนไลน์) ได้สรุปหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดในการคัดเลือกผู้สืบทอดไว้ดังนี้

1. มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2. มีมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และตำแหน่งประเภทบริหาร

3. มีประวัติการรับราชการ ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรีกำหนดไว้

4. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมา โดยมีผลงานอยู่ในระดับดีเด่นหรือดีมากอย่างสม่ำเสมอ

สุรพงษ์ มาลี (2556: 55-57) ได้สรุปเทคนิคการคัดเลือกเพื่อเตรียมพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและเป็นเกณฑ์การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคณะทำงานของส่วนราชการ ในโครงการส่งเสริมการวางแผนกำลังคนในส่วนราชการ ซึ่งประกอบไปด้วยสองปัจจัยหลัก ปัจจัยแรก คือ ผลการทดสอบเกี่ยวกับสไตล์การปฏิบัติงาน (Working Style Test) หรือคะแนนผลการปฏิบัติงาน หรือผลการประเมินสมรรถนะผู้นำ/การบริหารและ ปัจจัยที่สอง คือ ผลการทดสอบหรือประเมินด้านศักยภาพ (Potential) โดยการประเมินจะแบ่งออกเป็น 4Quadrant หรือ 4 ระดับ ดังนี้

Quadrant ที่ 1 แสดงถึงบุคลากรที่มีค่าคะแนนตั้งแต่กลาง-สูง ทั้งสองปัจจัยที่กำหนดไว้ หมายความว่าบุคลากรนี้เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมที่สุดสำหรับเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็นผู้พร้อมสืบทอดตำแหน่งได้ทันทีหากผู้บริหารไม่มีข้อพิจารณาอื่นๆ ที่เป็นอัตวิสัยเข้ามาอธิบายเพิ่มเติม

Quadrant ที่ 2 แสดงถึงบุคลากรที่มีค่าคะแนนกลาง-สูงในปัจจัยแรกแต่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางในปัจจัยที่สอง หมายความว่าบุคลากรนี้เป็นผู้ที่โดดเด่น เหมาะสมในงานปัจจุบันหรือลักษณะงาน/ระดับงานที่ใกล้เคียงกับงานปัจจุบัน แต่ไม่เหมาะสมที่จะเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯ และเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในขณะปัจจุบัน

Quadrant ที่ 3 แสดงถึงบุคลากรที่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางทั้งสองปัจจัยที่กำหนดไว้ หมายความว่ากลุ่มบุคลากรนี้เป็นผู้ที่มีศักยภาพต่ำกว่าบุคลากรอื่นๆ ทั้งหมดที่นำมาเปรียบเทียบกัน และไม่เหมาะสมที่จะเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯและเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

Quadrant ที่ 4 แสดงถึงบุคลากรที่มีค่าคะแนนต่ำ-กลางในปัจจัยแรก แต่มีค่าคะแนนกลาง-สูงในปัจจัยที่สอง หมายความว่าบุคลากรนี้เป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมรองลงมาจากกลุ่ม Quadrant ที่ 1 สำหรับเข้าสู่เส้นทางสั่งสมประสบการณ์ฯและเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารมีข้อพิจารณาอื่นที่เป็นอัตวิสัยเข้ามาชี้แจงเพิ่มเติม

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2558: ออนไลน์) กล่าวว่า โดยปกติองค์กรที่ค่อนข้างก้าวหน้าในด้านการบริหารจัดการมักนำรายชื่อพนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talents) มาพูดคุยกันในการประชุมคณะผู้บริหาร (Executive Committee Meeting) เพื่อช่วยกันค้นหาผู้นำในอนาคต (Future Leaders) โดยแต่ละองค์กรอาจมีชื่อเรียกพนักงานดาวเด่นเหล่านี้แตกต่างกันไป โดยมากมักเรียกทับศัพท์ภาษาอังกฤษ เช่น Rising Stars, Fast Trackers และ High Flyers เป็นต้น พนักงานดาวเด่นของแต่ละองค์กร อาจจัดแบ่งกลุ่มแตกต่างกันไป ซึ่งได้สรุปปัจจัยหลักๆ ที่ควรนำมาพิจารณา ประกอบไปด้วย

1. ผลการทำงานย้อนหลัง (Past Performance) ควรอยู่ในระดับที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร เป็นระยะเวลาติดต่อกัน

2. ทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานและการบริหารจัดการ (Functional & Leadership Competencies) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ให้หัวหน้าหรือบุคคลรอบข้าง (360 องศา) เป็นผู้ประเมิน

3. ศักยภาพในอนาคต (Potential) เป็นปัจจัยที่วัดยากและค่อนข้างเบี่ยงเบนได้ง่าย (Subjective) โดยมากองค์กรส่วนใหญ่จึงใช้คณะกรรมการช่วยกันประเมินด้วยวิธีการตั้งคำถามหรือสัมภาษณ์บุคลากร รายคน

4. การปฏิบัติตามค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร (Core Values & Corporate Culture) ซึ่งส่วนมากได้มาจากการประเมิน 360 องศาของคนรอบข้างหรืออาจใช้วิธีการสอบถามจากผู้ที่มีโอกาสร่วมงานด้วยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือคู่ค้า (Supplier) เป็นต้น

5. เป้าหมายและความปรารถนาในอาชีพการงานของพนักงาน (Career Aspiration) ซึ่งมักเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกมองข้ามไปเสมอ อันที่จริงพนักงานเก่งๆ ที่มีศักยภาพหลายคนไม่ต้องการเติบโตหรือรับผิดชอบ มากขึ้นด้วยเหตุผลแต่ต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารเก่งๆ ในหลายๆ องค์กรพบว่าท่านพอใจที่จะทำงาน เป็นเบอร์ 2 ตลอดไป โดยไม่มีความทะเยอทะยานอยากเป็นเบอร์ 1 ขององค์กรเลย ทั้งๆ ที่ความรู้ความสามารถและการยอมรับพร้อมทุกประการ

มัณฑนา รักษาชัด(2557: ออนไลน์) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นพื้นฐานในประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นคนเก่ง คนดี มีศักยภาพและได้รับการยอมรับ บางตัววัดอาจประเมินด้วยการใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร (Management Judgment) เป็นตัวตัดสิน

Gubman (2003: 21) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ส่วน ของบุคลากรที่มีศักยภาพในกาดำรงตำแหน่งระดับบริหาร หรือ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร โดยประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. บุคลากรที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Align) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายผ่านกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

2. บุคลากรที่มีความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ มีความกระตือรือร้นในงานที่ท้ายทายหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเกินจากความคาดหวังที่ตั้งไว้อย่างสม่ำเสมอ

Jeffrey Hurley (2013: Online) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่จะเป็นตัวช่วยในการประเมินและหาคนมีความสามารถและศักยภาพที่พร้อมจะรับตำแหน่งระดับสูงหรือตำแหน่งที่สำคัญซึ่งจะสร้างอนาคตให้กับองค์กรต่อไป เครื่องมือที่เรียกว่า 9 Box นั้นจะประกอบไปด้วย 9 ช่องของคุณลักษณะพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย 2 แกน แกนแรกก็คือเรื่องของผลงาน (Performance) แกนที่สองก็คือเรื่องของศักยภาพ (Potential)

ภาพประกอบ 2 The 9 Box Performance Grid

ที่มา: Jeffrey Hurley. (2013: Online).

ในแต่ละดับของ 9 Box จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปแต่ในแต่ละช่องนั้นจะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยก็คือ ผลงาน และศักยภาพ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเป็นตัวช่วยสำหรับผู้บริหารและหัวหน้างานที่จะประเมินบุคลากรของตนเองนั้นอยู่ในระดับไหนเพื่อที่จะได้วางแผนในการพัฒนาให้สามารถที่จะสร้างผลงานที่ดีขึ้นและมีศักยภาพที่สูงขึ้น และเป็นตัวชี้วัดถึงระดับความพร้อมของการสืบทอดตำแหน่งโดยในแต่ละด้านของปัจจัยนั้นจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

ด้านผลงาน จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ยังต้องพัฒนา (Needs Improvement) ถัดไปก็คือ ผลงานได้ตามที่คาดหวัง (Meets Expectation) และดีที่สุดคือ ผลงานได้เกินกว่าที่คาดหวัง (Exceeds Expectation)

ด้านศักยภาพ ก็แบ่งออกเป็น 3 ระดับเช่นกัน คือ ศักยภาพสูง (High) ถัดมาก็คือ เติบโตได้ (Growth) และสุดท้ายก็คือ มีศักยภาพที่จำกัด (Limited)

ซึ่งในแต่ละละระดับก็จะมีลักษณะของบุคลากรว่าถ้าประเมินแล้วตกอยู่ในช่องนี้จะเป็นอย่างไร และจะต้องดำเนินการพัฒนาเขาอย่างไรบ้าง ในการประเมินแต่ระดับมีคำจำกัดความดังนี้

ระดับที่ 1 High Performance, High Potential ช่องนี้เป็นช่องของบุคลากรที่เรียกว่าเป็นดาวเด่นที่สุดขององค์กรก็คือ ศักยภาพในการทำงานสูงมาก อีกทั้งผลงานที่แสดงออกก็สูงกว่าเป้าหมาย หรือเกินมาตรฐานตลอดเวลาวิธีที่จะพัฒนาพนักงานในช่องนี้ต่อก็คือพยายามทำให้เขาเรียนรู้งานหลายๆ ด้านมากขึ้น จากหน่วยงานต่างๆ โดยใช้วิธีการหมุนเวียน โอนย้ายงาน เพื่อให้เรียนรู้งานได้มากขึ้นบุคลากรระดับสามารถ จะแต่งตั้งหรือหมอบหมายให้เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรได้

ระดับที่ 2 High Performance, Moderate Potential บุคลากรในช่องนี้ก็เป็นอีกช่องที่ยังคงอยู่ในกลุ่ม Talent เช่นกัน เพียงแต่จะมีศักยภาพที่สู้คนกลุ่มแรกไม่ได้ แต่ผลงานนั้นเกินเป้าหมายมาตลอดเช่นกัน การพัฒนาพนักงานใช่ช่องนี้จะคล้ายๆ กับกลุ่มคือ สร้างศักยภาพให้สูงขึ้นโดยเน้นไปที่การทำความเข้าใจงานอื่นๆ ในองค์กร และเน้นไปที่เรื่องของพัฒนาการมีวิสัยทัศน์เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้

ระดับที่ 3 Average Performance, High Potential กลุ่มที่ 3 นี้ก็จะเป็นอีกกลุ่มที่ถือว่าเป็น Talent อีกเช่นกัน เพียงแต่ผลงานอาจจะอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมาตลอด แต่ศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดนั้นมีสูงมาก การพัฒนาคนที่อยู่ในช่องนี้มักจะเน้นไปที่การหาช่องว่างทางด้านพฤติกรรมที่มีผลต่อผลงาน เพื่อที่จะให้เขาสามารถสร้างผลงานที่ดีขึ้น

ระดับที่ 4 Average Performance, Average Potential กลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่ทำงานได้มาตรฐาน และมีศักยภาพโดยทั่วไปแล้วคนกลุ่มนี้จะเป็นคนที่เป็นกลุ่มหลักขององค์กรเรียกได้ว่าถ้าองค์กรมีคนในช่องนี้สัก 60-70% องค์กรก็สามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างแน่นอนทุกปี เพียงแต่จะพัฒนาไปสู่อนาคตยากสักหน่อย เพราะพนักงานกลุ่มนี้ยังขาดศักยภาพ และขาดพฤติกรรมบางอย่างในการสร้างผลงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานได้

4 ระดับที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เราถือได้ว่าเป็นพนักงานที่อยู่ในเกณฑ์ผลงานดี ถึง ดีมาก ซึ่งถ้าองค์กรใดมีบุคลากรตกอยู่ใน 4 ช่องนี้เป็นส่วนใหญ่แล้วผลงานขององค์กรจะพุ่งอย่างรวดเร็วมาก เพราะองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีประสิทธิผลในการทำงานที่ดีเยอะและยังมีศักยภาพที่สูงอีกด้วย

ระดับที่ 5 High performance, low potential กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ไปแล้วมักจะผลลัพธ์เกินระดับที่คาดหวังไว้และทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายเสมอ แต่ยังขาดศักยภาพอยู่ โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรที่ประเมินอยู่ในระดับนี้จะเป็นกลุ่มที่ทำงานในองค์กรมานาน จนรู้วิธีการทำงานอย่างดีแต่ไม่สามารถที่จะพัฒนาวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้อีกในอนาคต ต้องพัฒนา โดยให้มีประสบการณ์ที่หลากหลายหรือได้เรียนรู้วิธีการทำงานจากองค์กรอื่นเพิ่มมากขึ้นให้เห็นถึงความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ต่างๆ เพื่อที่จะสร้างศักยภาพของเขาให้สูงขึ้น

ระดับที่ 6 Average performance, low potential กลุ่มนี้ผลงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยแต่ศักยภาพยังต่ำอยู่มากแนวทางการพัฒนาก็คือ ต้องคอยให้ข้อเสนอแนะ แนะนำอยู่เสมอและส่งเสริมในด้านของการคิด พัฒนาอะไรใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง เพื่อเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น

ระดับที่ 7 Low performance, High potential เป็นกลุ่มที่ไม่มีผลงานหรือประสิทธิผลในการทำงานต่ำมากไม่ส่งมอบหน้าหรือไม่สามารถที่จะทำหน้าที่ของตนเองได้สำเร็จ แต่กลับมีศักยภาพที่สูงมาก โดยทั่วไปแล้วองค์กรอาจจะมอบหมายหน้าที่ที่เขาไม่ถนัดเลยหรือตัวบุคลากรขาดแรงจูงใจหรือเป้าหมายในการทำงาน วิธีพัฒนาก็คือ หาจุดแข็งของเขาให้เจอ และมอบหมายงาน หรือโอนย้ายไปในงานที่ถนัดหรือค้นหาสิ่งที่เป็นแรงจูงใจหรือเป้าหมายของบุคลากรคนนั้นเพื่อให้สามารถสร้างผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ระดับที่ 8 Low performance, Moderate potential คนกลุ่มนี้อาจจะมีมากขึ้นกว่ากลุ่มที่แล้ว แนวทางในการพัฒนาก็คล้ายๆ กับกลุ่มในระดับที่ 7 ก็คือ องค์กรอาจจะวางเขาผิดที่ก็เป็นได้ ดังนั้นมองหาจุดแข็งและความถนัดของเขาแล้วมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด

ระดับที่ 9 Low performance, Low potential กลุ่มสุดท้าย ก็คือ ต่ำทั้งผลงาน ต่ำทั้งศักยภาพ ถ้าบุคลากรคนไหนที่อยู่ในระดับนี้ องค์กรต้องดำเนินการให้เข้ากระบวนการบริหารผลการทำงานเป็นรายบุคคล ถ้าไม่สามารถพัฒนาได้องค์กรควรตัดสินใจโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นที่ต้องใช้ระดับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เพียงพอต่อบุคลากรคนนั้นๆ หรือให้ลาออกจากองค์กรและหาคนที่เหมาะสมกว่าเข้ามาทดแทน

9 Box เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จัดการของคุณ เมื่อนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้องค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถระบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเหนือความคาดหวัง ที่สามารถระบุผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้หรือนำไปเป็นเครื่องมือในการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นโดยผู้บริหารหรือคณะกรรมการผู้สรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องทำการสัมภาษณ์ หรือสนทนาอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินถึงระดับดังกล่าวข้างต้น และประเมินถึงระดับความพร้อมของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งซึ่งรวมถึงการคาดหวังหรือวางแผนสายอาชีพของตัวบุคลากรคนนั้นๆ เอง

Aon Hewitt (2013: 4-6) ได้กำหนดตัววัดเพื่อประเมินบุคลากรที่มีศักยภาพที่สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือขยายขอบเขตของภาระหน้าที่ องค์กรมักจะระบุผู้มีศักยภาพสูงเป็นเป็นผู้นำที่มีความเฉียบแหลมทางธุรกิจวิสัยทัศน์และความสามารถในการเป็นผู้นำในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับอาวุโส แต่ความหมายของผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้นเป็นเพียงภาพใหญ่ของตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบุคลากรยังต้องมีการวัดถึงระดับความพร้อมของบุคลากรอีกหนึ่งด้าน

1. ตัวชี้วัดด้านศักยภาพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะหรือคุณลักษณะที่ชัดแจน ระดับของความสามารถ และแรงจูงใจในการทำงาน

1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้ ผลลัพธ์ของการทำงานต้องได้เกินกว่าที่ผลลัพธ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังอย่าสม่ำเสมอ, สามารถคงประสิทธิภาพในการทำงานได้ไม่ว่าจะต้องรับภาระหน้าที่หรือได้รับมอบหมายงานใดๆ, สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจน, รูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

1.2 คุณลักษณะ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้ การแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กร และบ่งชี้ได้ถึงค่านิยมขององค์กร, แสดงออกได้ถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย, แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการเคารพสิทธิของบุคคลอื่นได้อย่างมีสัมมาคารวะ, ให้ความสนใจในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพัฒนาทีมงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

1.3 ความสามารถ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ, สามารถบริหารประสิทธิภาพในการจัดการบนความคลุมเครือหรือสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนได้, มีความสามารถในการเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว, สามารถจัดลำดับความสำคัญและบริหารทรัพยากรต่างเพื่อให้บรรลุผลเป้าหมายได้

1.4 แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้ แสดงออกถึงความปรารถนาอันแรงกล้าของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและความท้าทายที่พบในการทำงาน, แสดงออกถึงการมองหาโอกาสที่จะเติบโตเป็นผู้นำมา, ทำงานเกินขอบเขตของความรับผิดชอบต่องานของตนเอง

นอกจากตัวชี้วัดข้างต้น องค์กรต้องประเมินถึงระดับปัจจุบันของบุคลากรที่ระบุได้ว่ามีศักยภาพว่าอยู่ในระดับใดอีกขึ้นหนึ่ง โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ "ที่มีศักยภาพสูง" "ที่มีศักยภาพปานกลาง" และ "มีศักยภาพ" การทำเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรสามรถวัดได้ถึงระดับของศักยภาพของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถระบุตำแหน่งที่เฉพาะเจาะจงและโอกาสในการพัฒนาที่จะส่งผลกระทบมากที่สุด

1.4.1 ที่มีศักยภาพสูงแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความทะเยอทะยานที่จะรับตำแหน่งหรือสืบทอดตำแหน่งหรือการได้รับมอบหมายงาน ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคตอันใกล้ แสดงออกอย่างชัดเจนถึงองค์ประกอบ 4 ของศักยภาพ

1.4.2 ที่มีศักยภาพปานกลางแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความทะเยอทะยานที่จะได้รับมอบหมายตำแหน่งงานหรือภาระหน้าที่ในอนาคตอันใกล้ โดยปัจจุบันอยู่ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถของตัวเอง

1.4.3 มีศักยภาพ สามารถดำเนินงานได้อย่างดีในบทบาทที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หรือสามารถรับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่ที่บทบาทใกล้เคียงกับปัจจุบันหรือคล้ายกันในอนาคตอันใกล้

2. ตัวชี้วัดด้านความพร้อม เป็นองค์ประกอบรองเพื่อการพิจารณาว่าบุคคลากรที่อยู่ในระดับของผู้ที่มีศักยภาพสูงในการประเมินความพร้อมของพนักงานที่จะใช้ในความรับผิดชอบของการขยายตัวหรือมีการเปลี่ยนแปลงในบทบาท ระดับความพร้อมโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็นสามระดับ คือ พร้อมแล้ว (น้อยกว่าหนึ่งปี), พร้อมเร็วๆ นี้ (1-3 ปี) และพร้อมสำหรับในอนาคต (มากกว่าสามปี) การประเมินถึงระดับความพร้อมนี้ช่วยในการกำหนดระยะเวลาที่ต้องพัฒนาระดับความสามารถของพวกเขาและการวางแผนถึงกระบวนการวางแผนการสืบทอดของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง

การกำหนดระดับความพร้อมอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายด้านนอกจากความสามารถของพนักงาน เช่น สถานที่ทำงาน ระดับความพร้อมในประเทศเมื่อเทียบกับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก, ระดับตำแหน่งงาน, ช่วงอายุของบุคลากร เมื่อเทียบกับช่วงปลายชีวิตการทำงานหรือช่วงกลางชีวิตของการทำงานมีความสมดุลกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่งหรือไม่ และมาตรการความหลากหลาย ปัจจัยเหล่านี้ควรได้รับการประเมินเป็นรายบุคคลเป็นประจำทุกปีผ่านการฝึกและในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

Northeast Leadership Academy (2016: 1) การประเมินถึงระดับความสามารถและระดับของศักยภาพเป็นสิ่งสำคัญที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเอง ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงคุณภาพที่จำเป็นในการประสบความสำเร็จและเติบโตในองค์กร การประเมินคุณภาพเหล่านี้ถึงการแสดงออกที่เด่นชัด และผ่านการสนทนากับบุคลากรไม่ว่าพวกเขามีความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าในองค์กรหรือไม่ว่าหัวหน้างานจะประเมินว่าพวกเขามีศักยภาพที่จะย้ายเข้ามามีบทบาทที่เติบโตขึ้นได้ในอนาคตแล้วก็ตาม ตัวชี้วัดนี้จะช่วยในการการจัดอันดับระดับของศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

ตาราง 4 ตัวชี้วัดการประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งของ Northeast Leadership Academy

บทบาท	คุณลักษณะ	ระดับของความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง
แสดงให้เห็นถึงระดับประสิทธิผลของการทำงานในระดับทั่วไปสำหรับบทบาทหรือตำแหน่งที่ได้รับในปัจจุบัน มีช่องว่างในการที่ต้องพัฒนาในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานในเชิงบวก	- รู้บทบาทในปัจจุบันเป็นอย่างดีและต้องมีการเสริมสร้างทักษะปัจจุบัน - แนวโน้มที่จะพัฒนาในบทบาทปัจจุบันหรือบทบาทที่คล้ายกันในอนาคตอันใกล้ - ยังไม่มีความปรารถนาหรือศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่ชั้นระดับความรับผิดชอบอื่นหรือภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น	สามารถรับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่ ที่บทบาทใกล้เคียงกับปัจจุบันหรือคล้ายกันในอนาคตอันใกล้
แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานเชิงบวกกับส่วนใหญ่ของการตัดสินใจและมีอิทธิพลต่อคุณภาพช่องว่างที่ต้องการพัฒนาไม่มากที่จะสามารถทำงานในบทบาทที่สูงขึ้นได้และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา	- มีความสามารถในการมีความคืบหน้า - มีศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่ชั้นระดับความรับผิดชอบอื่นหรือภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น - มีแรงจูงใจที่จะรับผิดชอบหรือรับบทบาทหน้าที่ใหม่ๆ	มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งในระยะเวลาอันใกล้
มีบทบาทในการตัดสินใจและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลอื่น และแสดงให้เห็นถึงทักษะที่สูงกว่าที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังจากบทบาทปัจจุบัน	- แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น - มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบหรือรับบทบาทหน้าที่ใหม่ๆอย่างจริงจังและพิจารณาโอกาสใหม่ที่ได้รับ	สามารถสืบทอดตำแหน่งได้ทันที

ที่มา: Northeast Leadership Academy. (2016: 1).

จากองค์ประกอบของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งข้างต้นสามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งดังตาราง 5

ตาราง 5 สังเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

องค์ประกอบของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	นักวิชาการ						
	สุรพงษ์ มาลี(2556)	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย(2554)	อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา(2558)	Aon Hewitt(2013)	Gubman (1998)	Jeffrey Hurley(2013)	Northeast Leadership Academy (2016)
ด้านประสิทธิผลของงาน (Performance)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านคุณลักษณะตำแหน่ง (Character)		✓	✓	✓	✓		✓
ด้านความสามารถ(Capability)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านแรงจูงใจ(Motivation)			✓	✓	✓		✓
ด้านความพร้อมตำแหน่ง (Readiness)	✓		✓	✓		✓	✓

✓หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างนักวิชาการผู้ให้แนวคิดและองค์ประกอบของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

จากตาราง 4 สรุปได้ว่าองค์ประกอบองค์ประกอบของของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ โดยผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ดังนี้

ลำดับตามความถี่ขององค์ประกอบได้ดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลของงาน (Performance) ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้ ผลลัพธ์ของการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องได้เกินกว่าที่ผลลัพธ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังอย่าสม่ำเสมอ

2. ด้านความสามารถ (Capability) ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบนสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และได้ผลลัพธ์อย่างที่องค์กรคาดหวัง

3. ด้านคุณลักษณะตำแหน่ง (Character) ผู้สืบทอดตำแหน่งการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กร และบ่งชี้ได้ถึงค่านิยมขององค์กร

4. ด้านความพร้อมตำแหน่ง (Readiness) ผู้สืบทอดตำแหน่งแสดงออกถึงความมั่นใจและความพร้อมที่จะได้รับสืบทอดตำแหน่งใหม่ที่ได้รับรวมถึงความพร้อมของบุคลากร หน่วยงาน หรือองค์กรของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งไปดำรงหน้าที่ใหม่

5. ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ผู้สืบทอดตำแหน่งแสดงออกถึงความปรารถนาอันแรงกล้าของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและความท้าทายใหม่ๆ ที่พบในการทำงาน

ตอนที่ 3 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ความหมายของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นแนวคิดที่ยังมีผู้นำมาใช้ในประเทศไทยค่อนข้างน้อย และมีผู้ใช้คำที่แตกต่างกันออกไปในความหมายเดียวกัน เช่น การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) (พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์. 2552: 3; พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์. 2559: 2) การเรียนรู้ในบรรษัท (Corporate learning) (Dulworth and Bordonaro. 2005) การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Learning in the working place) (สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. 2549) หรือการเรียนรู้ในที่ทำงาน (ดนัย เทียนพุฒ. 2540: 19) การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (Workplace learning and performance) (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2549) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ใช้คำว่าการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546) ได้ให้ความหมายของสถานประกอบการว่าหมายถึง สถานที่ ซึ่งผู้ประกอบการใช้ประกอบกิจการเป็นประจำ และหมายรวมถึงสถานที่ซึ่งใช้เป็นที่ผลิตหรือเก็บสินค้าเป็นประจำด้วย โดยผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลซึ่งขายสินค้าหรือให้บริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพ ไม่ว่าการกระทำดังกล่าวได้รับประโยชน์ หรือได้รับค่าตอบแทนหรือไม่ และไม่ว่าได้จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มแล้วหรือไม่ ดังนั้นสถานประกอบการจึงหมายรวมถึงองค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นบริบทของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

การจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการประกอบด้วยการพัฒนาในสองด้าน คือ การจัดการและการศึกษา ซึ่งได้กลายเป็นประเด็นหลักที่สถานที่ทำงาน องค์กร ห้างร้าน หน่วยงานเอกชน รวมถึงหน่วยงานรัฐ ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของสถานที่ทำงานภาคธุรกิจและภาครัฐ ซึ่งตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการการเรียนรู้ในที่ทำงาน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับโลกแห่งการทำงานและอาชีพมากขึ้นกว่าในอดีต (Boud; & Garrick. 1999: 1-12) การจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรโดยผู้ว่าจ้างหรือองค์กร โดยปกติมักจะจัดกระทำกันภายในสถานประกอบการ ซึ่งคนส่วนใหญ่เข้าใจว่าการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรนั้นหมายถึงการฝึกอบรมและ

การพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ (Workplace Training and Development) เพียงเท่านั้น หากแต่ความจริงแล้วการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งในปัจจุบันการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นที่ยอมรับกันทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Pamela Matthews. 1999: 18-29)

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน Dumphy (1997: 232-245) Smith (1998: 5-20) และ Fulmer (1998: 6-21) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเกิดแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆมีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรของตน โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร นอกจากนี้ Senge (1990) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องวินัย 5 ประการ สรุปได้ว่าการเรียนรู้จะทำให้บุคคลสามารถคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองและสามารถทำในสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างความสำเร็จให้แก่บุคคลและองค์กรได้เช่นเดียวกับ Drucker (1974) และ Knowles (1980) ที่มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของบุคลากรในสถานประกอบการนั้นจะเกิดขึ้นจาการพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานความหมายของการเรียนรู้ในสถานประกอบการสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา หรือ American Society for Training and Development (ASTD) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการไว้ว่า “การเรียนรู้ในสถานประกอบการ” เป็นเครื่องมือที่บูรณาการแนวคิดของการเรียนรู้และเครื่องมืออื่นๆ เพื่อปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรและการวิเคราะห์หาความต้องการของบุคลากรและองค์กรเป็นกระบวนการของการวิเคราะห์อย่างมีระบบ มีระบบการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรหน่วยงาน และองค์กรถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในเชิงรุกภายในองค์กร ทำให้เกิดความสมดุลหรือความเหมาะสมสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของตัวบุคคล จริยธรรมการทำงาน เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงานต่างๆ Rylatt (1994: 10) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการหมายถึง การพัฒนาที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคลากรในสายการผลิตที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรการขององค์กร Boud and Garrick (1999: 1-12) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการหมายถึง การพัฒนาบุคคลผ่านการให้ความรู้เสริมสร้างทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลทั้งในฐานะลูกจ้างและประชาชนในสังคมที่กว้างขวาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันและเกี่ยวข้องกับสมรรถนะในอนาคต ซึ่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นเป็นการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพความสามารถด้านความรู้ทั่วไป รวมทั้งพัฒนาความสามารถเฉพาะทางและความสามารถทางด้านเทคนิคทางวิชาชีพ Australian National Training Authority (2002: 2) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง การเรียนรู้หรือการอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน รวมทั้งการอบรมระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะงานปกติและการฝึกอบรมซึ่งจัดนอกสถานที่หรือนอกเหนือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะที่นำไปสู่ความสามารถใหม่ๆ และนวัตกรรมที่นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เข้มแข็ง Prasanwan (2005: 15) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง วิธีการกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จากทักษะการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับวิทยาการชั้นสูง และระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างฉับพลันและรวดเร็วต่อภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของแรงงาน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการ การเรียนรู้ไม่เป็นทางการ การเรียนรู้โดยความบังเอิญหรือการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นเป็นการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความรู้ทักษะ ค่านิยม แนวคิด ทัศนคติรวมถึงพฤติกรรมการกระทำต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานโดยสรุปการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) หมายถึง กระบวนการหรือกลวิธีที่ใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรในสถานที่ทำงาน สถานประกอบการ โดยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการได้รับการเรียนรู้ การฝึกอบรมหรือการศึกษาตามอัธยาศัย ไม่ว่าจะเป็นการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทั้งด้านขีดความสามารถส่วนตัว สังคมและดำรงชีวิตในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทั้งนี้การนำเอาแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น บุคลากรและผู้บริหารในองค์กรควรจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน และการนำแผนการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาใช้ ซึ่งผู้บริหารเองควรจะสนับสนุนและผลักดันให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้เป้าหมายของการออกแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการในองค์กรนั้นมีจุดประสงค์เพื่อ

1. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น
2. ทำให้เกิดการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. สร้างองค์ความรู้และการถ่ายโยงการเรียนรู้ในกลุ่มทีมงานและองค์กรให้เกิดขึ้น
4. สร้างให้เกิดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในรูปของตัวเงิน (Finance Return)

Australian National Training Authority (2002: Online) ได้กล่าวถึง หลักการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการดังนี้

1. การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมของสถานประกอบการ

2. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการอบรมและการเรียนรู้นั้นเป็นตัวสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

3. การอบรมและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจและเป็นการรวมความสมบูรณ์ของวงจรแผนกลยุทธ์

4. การอบรมและการเรียนรู้ทุกรูปแบบมีค่านิยมและทำตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

5. การอบรมที่สร้างขึ้นเพื่อแต่ละบุคคลและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน

6. เครือข่าย หุ้นส่วนและผู้จัดหาต่างเคยใช้การอบรมเป็นตัวทำให้เกิดความคล่องตัว

จากการศึกษาหลักการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือระบบการศึกษาที่เป็นทางการ การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ในที่ทำงานนั้นเป็นการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในชีวิตจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลและองค์กร เกิดการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยมีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวสนับสนุน ซึ่งกระบวนการเรียนรู้เน้นตัวที่บุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีสถานประกอบการเป็นผู้สนับสนุนหลักที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการเรียนรู้หลากหลายทั้งการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ที่เกิดอย่างตั้งใจแต่เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้แบบเป็นทางการ โดยบุคลากรนำประสบการณ์ส่วนบุคคล มาช่วยในกระบวนการพัฒนาทักษะทางการปฏิบัติงานของผู้สืบทอดตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงในเมื่อเข้าดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการในการวิจัยคือการเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าดำรงตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่ง

วิธีการในการจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและหลากหลาย การเลือกใช้เทคนิค การเรียนรู้ในสถานประกอบการให้เหมาะกับการเรียนรู้ในแต่ละครั้งนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่เหมาะสมนั้นสามารถช่วยให้เกิดการเรียนและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ตาม

วัตถุประสงค์สถานการณ์และปัจจัยอื่นๆ ของการเรียนรู้นั้นๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้

เทคนิคการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ หรือทักษะหรือเจตคติหรือทั้ง 3 ด้านไปพร้อมๆกัน ถ้าต้องการให้เกิดความรู้เฉพาะอย่างยิ่งความรู้ระดับความจำ ความเข้าใจ และมีผู้เข้ารับการเรียนรู้จำนวนมากอาจจะใช้เทคนิคการบรรยายได้แต่ถ้าจะต้องการให้ผู้รับการเรียนรู้จำได้แม่นยำและจำได้นานและเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นนั้นอาจจะต้องใช้กิจกรรม หรือโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ประกอบการบรรยายด้วย น่าจะเป็นประโยชน์ได้อย่างมากและน่าจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้มีโอกาสใช้ประสาทสัมผัสทุกด้านซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ในแต่ละครั้งได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างแน่นนอน

2. สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร

เทคนิคหรือกลวิธีต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร เพราะเนื้อหาสาระนั้นจะต้องมีความยากง่าย พอเหมาะกับความรู้ความสามารถและต้องมีความต่อเนื่องกับพื้นฐานเดิมของผู้เข้ารับการเรียนรู้อีกด้วย โดยปกติแล้วเพื่อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แล้วมักจะแบ่งเนื้อหาออกได้เป็นเนื้อหาประเภทข้อเท็จจริง ความรู้ทั่วไป แนวคิดและหลักการการแก้ปัญหาความคิดสร้างสรรค์ความสามารถ ทักษะและทัศนคติซึ่งในทำนองเดียวกันก็ไม่อาจแยกเนื้อเนื้อหาสาระของวิชาใดวิชาหนึ่งออกจากกิจกรรมวิธีการหรือเทคนิคการเรียนรู้ได้แต่อย่างใด และถ้าหากจะถือหลักการเรียนรู้โดยการกระทำด้วยแล้ว จะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้นว่าไม่สามารถจะแยกเนื้อหาสาระของหลักสูตรออกจากเทคนิคการเรียนรู้ได้เลย เพราะว่ากิจกรรมที่กระทำนั้น เป็นทั้งเนื้อหาสาระและเทคนิคการเรียนรู้พร้อมๆ กัน

3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้

ในการใช้เทคนิคการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นสำคัญอันได้แก่ ระดับของความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และ จำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีระดับความสามารถและความสามารถและความฉลาดสูงมากๆ ชอบที่จะเรียนรู้ และเรียนได้ดีในบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยและเป็นกันเองมาก แต่มุ่งที่จะเรียนโดยกระบวนการกลุ่มน้อยและเน้นการเรียนรู้ตามลำพังมากกว่า จึงเห็นได้ว่าเทคนิคที่ใช้ในการเรียนรู้ต้องปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความฉลาดมากมีอิสรภาพที่จะเรียนรู้ในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยการฝึกอบรมนั้นๆ ก็ต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลเหล่านี้ได้เรียนรู้ตามลำพังให้มากกว่าผู้มีความสามารถและความเฉลียวฉลาดไม่ค่อยมากนักดังนี้เป็นต้น ผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความสามารถและมีความฉลาดพอสมควรนั้นค่อนข้างจะได้รับผลประโยชน์และเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วมใน

กระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นการเรียนรู้ควรจะเป็นประสบการณ์ที่น่ารื่นรมย์และมีเสรีภาพส่วนผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความรู้ความสามารถและความสามารถและความเฉลียวฉลาดน้อยชอบที่จะเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีโดยการใช้เทคนิคการเรียนรู้ประเภทที่ครูหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลางมากกว่าวิธีการเรียนรู้อื่นๆ

นอกจากด้านความรู้ความสามารถและความเฉลียวฉลาดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วต้องคำนึงถึงระดับการศึกษาหรือประสบการณ์เดิมของเขาด้วย กล่าวคือ เทคนิคที่ใช้ต้องไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากจนเกินแก่การทำความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมที่มีระดับการศึกษาไม่สูงนัก และหากใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่ง่ายจนเกินไปกับผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีระดับการศึกษาสูงๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้แต่อย่างใดเลย

4. ต้องคำนึงถึงจำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้สำหรับจำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้ก็มีความสำคัญต่อการเลือกใช้เทคนิคการเรียนรู้ ถ้าจำนวนคนมีมากคงจะต้องใช้เทคนิคประเภทบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เพราะคงจะไม่สามารถใช้เทคนิคการเรียนรู้ประเภทที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้กระทำหรือเรียน โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มแต่อย่างใดดังนี้เป็นต้น

5. ความรู้ความสามารถของวิทยากร

ถ้าวิทยากรขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคนิคการเรียนรู้ก็ไม่สามารถทำให้การเรียนรู้นั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อรุณ รักธรรม (2535: 56-97) ได้จำแนกวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้โดยการจำเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ตายตัวชัดเจนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามวิธีการเรียนรู้โดยการจำก็จะมีข้อจำกัดที่อาจจะทำให้ผู้เรียน ไม่เกิดการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และไม่เกิดความคิดริเริ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้วิธีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยการจำนั้น สามารถทำได้ดังนี้คือ

1.1 พยายามให้ผู้เรียนได้กระทำช้าๆ เพราะจะทำให้เรียนรู้ได้โดยอัตโนมัติ

1.2 พยายามให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้บ่อยๆ

1.3 พยายามให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ เข้ากับความจำเดิม

2. การเรียนรู้จากการเลียนแบบเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยผู้เรียนพยายามลอกเลียน หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีเป็นประโยชน์แก่ตน ซึ่งหากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้การเรียนรู้ดีตามไปด้วย เช่น การเลียนแบบจากหัวหน้างานผู้ที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านจึงเป็นไปได้ยากที่บุคคลจะพยายามทำให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบได้ง่าย รวมทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมที่เกิดจากการเลียนแบบอาจจะนำไปใช้ในบริบทอื่นๆ ไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคลากรมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์ว่าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันอย่างไร และนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงสถานการณ์หรือภาพรวมได้ทั้งหมด เช่น การเรียนรู้จากการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการแก้ปัญหาจะไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลใดๆ ประกอบการตัดสินใจ แต่จะเป็นการลองผิดลองถูกไปจนกว่าจะพบวิธีการที่แก้ปัญหาได้ ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมักจะเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อไม่มีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้จึงจำเป็นต้องเสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่งหากใช้ไม่ได้ผลก็เปลี่ยนต่อไปเรื่อยๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างลักษณะความคิดรวบยอดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาก่อนจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป เช่น การที่ผู้เรียนเริ่มต้นแยกแยะมองคุณภาพของชิ้นงานว่าแตกต่างกันอย่างไร ชิ้นใดมีหรือไม่มีคุณภาพ แล้วพิจารณาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างคุณภาพของชิ้นงานทั้งสอง

Schein (1993: 85-92) ได้แบ่งวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการออก 4 แบบคือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานแล้วจึงเกิดความคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นความรู้ใหม่ของบุคลากร เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน (การปฏิบัติผลลัพธ์ผลของข้อมูลปฏิกิริยาสะท้อนกลับ)

2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการกำหนดภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในอนาคต โดยการใช้ความคิดเชิงวิสัยทัศน์นำก่อน แล้วจึงใช้ความคิดไตร่ตรองเพื่อสรุปความเป็นไปได้ของภาพนั้นไปสู่การปฏิบัติและเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การเรียนรู้จากการดำเนินงานในโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาในองค์กร(วิสัยทัศน์ปฏิกิริยาสะท้อนกลับการปฏิบัติ)

3. การเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อนแล้วทั้งนี้อาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งความรู้และเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร (ผลงานการถอดรหัสปฏิกิริยาสะท้อนกลับ)

4. การเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อจะตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาใดๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความต้องการของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้น (การเรียนรู้ = ความรู้ + การตั้งคำถามหรือการกระทำ)

Harris. L & Volet. S. (1996: 83-94) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรจำแนกเป็น

1. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน คือการสอนแบบตัวต่อตัวการสอนงาน การหมุนเวียนงานการฝึกงาน

2. การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ ใช้วิธีการบรรยาย วิดีโอเทป ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ใช้เครื่องมือจำลองและสรุปด้วยวิธีการเพิ่มเติมบางอย่าง

Marsick and Watkins (1996: 205-212) ได้นำเสนอวิธีการเรียนรู้ต่อเนื่องในสถานประกอบการซึ่งใช้เป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานไว้ รวม 7 วิธีการ กล่าวคือ สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้ ให้อำนาจแก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงสถานประกอบการเข้ากับสภาพแวดล้อม และสนับสนุนการเรียนระดับบุคคล กลุ่ม และสถานประกอบการ ซึ่ง Cliffore และ Thorpe (2007: 57-78) ได้เสนอเพิ่มเติมถึงการที่ทำให้ค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาบุคลากรได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าต้องผนวกหลากหลายวิธี การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรมีทักษะใหม่ มีความรู้และเทคนิคที่ใช้ในการทำงาน แต่การเรียนรู้ช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยผนวกและโอนถ่ายสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่สถานประกอบการ และได้รวบรวมวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ในบริบทของสถานประกอบการไว้ถึง 25 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มากกว่าเพียงแค่ลงมือปฏิบัติ แต่เป็นการเรียนรู้ในวงจรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือประสบปัญหาเดียวกันรวมกลุ่มกันเพื่อประยุกต์ทฤษฎีลงสู่การปฏิบัติ ใช้การถามคำถาม และมีการสะท้อนกลับสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานการณ์ จริงเพื่อแก้ปัญหาได้ บุคลากรได้รวมกลุ่มกันโดยอาจมาจากหลายหน่วยงาน จึงได้เรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มและใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

2. การฝึกงาน (Apprenticeships) เป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นตามที่สถานประกอบการต้องการ อาจเป็นการฝึกงานโดยรับทุนรัฐบาลหรือสถานประกอบการจัดการฝึกงานขึ้นเองในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผนวกเอาวิธีการฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) มาใช้ควบคู่กันไป บุคลากรได้รับเงินเดือนในขณะฝึกงานและได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นการพัฒนาทักษะที่ขาดอยู่และเตรียมพร้อมทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต

3. การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะด้าน เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัว ระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน อาจเกิดขึ้นในขณะทำงานหรือนอกสถานประการ แต่มีการวางแผนและดำเนินการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ วิธีการเรียนรู้ตรงกับความต้องการของบุคลากร มีความยืดหยุ่นในในด้านเวลาและสถานที่ และยังเป็นวิธีที่บุคลากรกับหัวหน้างานได้สร้างสัมพันธภาพและเรียนรู้ร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นวิธีการที่หัวหน้างานเสริมพลัง (Empower) บุคลากรที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยการให้บริหารจัดการหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ด้วยการใช้ทักษะที่มีอยู่และความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ บุคคลได้เรียนรู้ มีความมั่นใจและพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ควรใช้เมื่อบุคลากรได้รับตำแหน่งใหม่ หรือใช้สร้างความท้าทายในงาน

5. การอภิปรายกลุ่ม (Discussion boards and groups) เป็นการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจในหัวข้อเดียวกัน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนแนวคิดแก้ปัญหาหรืออาศัยความร่วมมือของกลุ่ม โดยจัดในลักษณะเวทีพูดคุยที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ในปัจจุบันการเรียนรู้วิธีนี้นิยมใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการประชุมทางไกลทางอินเตอร์เน็ต เป็นต้น ทำให้สามารถได้ผู้ร่วมอภิปรายที่หลากหลายและลดข้อจำกัดด้านระยะทาง

6. การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) เป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการที่ไม่ได้เรียนภายในองค์กร ผู้เรียนได้รับวัสดุที่ใช้ในการเรียนรู้ และในปัจจุบันเป็นการเรียนรู้ทางไกลแบบเปิดที่สามารถสื่อสารกับผู้สอนและผู้เรียนในหลักสูตรเดียวกันได้ เกิดเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ และประหยัดเวลาในการเดินทางและเลือกเวลาเรียนได้ตามต้องการ

7. การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน (Drama-based learning) ผู้เรียนได้ดูการแสดง ในที่นี้ตัวละครอาจเป็นบุคลากรในสถานประกอบการหรือตัวละครจากภาพยนตร์ จากนั้นผู้เรียนแสดงบทบาทสมมติตามสิ่งที่ได้ชม นิยมใช้กับการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล หรืออาชีพด้านการให้บริการลูกค้า

8. การเรียนรู้อิเลคทรอนิกส์ (E - learning) เป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้โดยมีเทคโนโลยีอิเลคทรอนิกส์เป็นสื่อ เช่น เครือข่าย อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือซีดีรอม โดยบุคลากรสามารถเรียนได้เองที่บ้านหรือสถานที่ทำงาน เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย รวมถึงผู้เรียนสามารถหาความรู้ต่อได้เองอย่างกว้างขวางผ่านช่องทาง อินเตอร์เน็ต รวมถึงสื่อสารกับผู้สอนและผู้เรียนด้วยกันได้ หรือที่เรียกว่า ห้องเรียนเสมือน (Virtual classroom)

9. การสอนงานจากผู้บริหาร (Executive coaching) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัวมีลักษณะเหมือนการสอนงานทุกประการ หากแต่แตกต่างกันในส่วนที่ผู้สอนงานมักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงหรือเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกสถานประกอบการ และผู้ถูกสอนงานเป็นผู้จัดการอาวุโสหรือผู้บริหารระดับสูง และประเด็นที่เรียนรู้มุ่งไปที่หัวข้อที่สนใจมากกว่าพัฒนาทักษะการทำงาน

10. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงมุ่งไปที่การให้คำแนะนำทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิตด้วยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเหมือนเป็นผู้คอยช่วยเหลือบุคลากร มีการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแตกต่างจากการสอนงานที่มุ่งพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

11. การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการสร้างเครือข่ายบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และแนวคิดในลักษณะทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการ โดยอาจใช้วิธีการพบปะกันหรือใช้อินเตอร์เน็ต

12. การฝึกอบรมในงาน (On-the-job-training) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เก่าแก่ที่สุดในสถานประกอบการและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการเรียนรู้เกิดขึ้นในขณะที่บุคลากรกำลังทำงานในสถานการณ์จริง ได้รับประสบการณ์ตรงและสามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้โดยตรง บุคลากรสามารถเรียนรู้ในรูปแบบที่ตนเองถนัดและประหยัดเวลา เนื่องจากไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกจากการทำงาน

13. การทัศนศึกษาหรือการเรียนรู้นอกสถานที่ (Outdoor education/ learning) เป็นการจัดกลุ่มบุคลากรไปเรียนรู้นอกสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นิยมใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ การสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาหรือการสร้างทีมงาน เป็นต้น

14. การเป็นสมาชิกสถานประกอบการวิชาชีพ (Professional membership) โดยสถานประกอบการวิชาชีพสร้างและรักษามาตรฐานของวิชาชีพ รวมถึงให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้จากการที่สถานประกอบการวิชาชีพมีการเสนอข่าวสาร การให้ความรู้ด้านกฎหมายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การกิจกรรมสำหรับสมาชิก เว็บไซต์และการฝึกอบรมวิชาชีพ

15. การดูแลวิชาชีพ (Professional supervision) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการ ในการที่สนับสนุนและเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และผลลัพธ์ในการทำงานของวิชาชีพหนึ่งๆ โดยวิชาชีพที่ต้องได้รับการดูแลและประเมินอยู่เสมอมักเป็นวิชาชีพทางด้านสุขภาพและการดูแลสังคม

16. การทำงานแบบโครงการ (Projects) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมงานในโครงการของสถานประกอบการ เพื่อที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการผลักดันให้โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จ รวมถึงยังเป็นการพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลด้วย

17. การให้คุณวุฒิ (Qualification) เป็นการเรียนรู้โดยจัดการฝึกอบรมขึ้นในสถานประกอบการหรือส่งบุคลากรไปเรียนในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพที่มีการประเมินอย่างรัดกุมและเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้รับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือคุณวุฒิทางวิชาชีพระดับชาติ (National Vocational Qualifications: NVQs) อันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้และการคิดเชิงวิพากษ์

18. การฝึกสะท้อนกลับ (Reflective practice) ตามแนวคิดของ Kolb (1984) ที่เสนอวงจรการเรียนรู้เริ่มตั้งแต่บุคคลพิจารณาถึงประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ สะท้อนประสบการณ์ จนได้เป็นแนวคิดใหม่ และนำไปทดลองใช้

19. การยืมตัวบุคลากร (Secondment) เป็นการให้บุคลากรลองไปปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการอื่นชั่วคราว เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในหน่วยงานที่ตนเองสังกัด เพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่กว้างขวาง และทักษะใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานประจำของตนเอง

20. การเรียนด้วยตนเอง (Self-study) เป็นวิธีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่บุคลากรค้นหาข้อมูลหรือเตรียมข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง โดยใช้วิธีการอ่านหนังสือ ใช้อินเตอร์เน็ต ซีดีรอม วีดีโอ โทรทัศน์ วิทยุ การสะท้อนกลับและการวิพากษ์ หรือการสังเกต ซึ่งผู้เรียนรับผิดชอบตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์ที่เรียนรู้ วิธีการ และมีการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง

21. การติดตามสังเกต (Shadowing) เป็นการที่บุคลากรใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการเฝ้าสังเกตบุคลากรอีกผู้หนึ่งถึงการทำงานในแต่ละวัน สามารถสอบถามข้อสงสัยได้ แต่ไม่ต้องลงมือกระทำงานดังกล่าว

22. การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (Temporary promotion) เป็นการให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อตำแหน่งนั้นๆ ขาดบุคลากร นิยมใช้ในหน่วยงานราชการ และใช้เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนการเลื่อนตำแหน่ง

23. การจัดนิทรรศการ (Trade exhibition) เป็นการรวบรวมสถานประกอบการในธุรกิจประเภทเดียวกันมาจัดงานนิทรรศการร่วมกัน บุคลากรยังไม่ได้เรียนรู้ในทันที แต่ได้เห็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้รู้จักกับเครือข่ายบุคคลที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกัน ได้พัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานภายหลัง

24. การฝึกอบรมเป็นคอร์ส (Training courses) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก โดยจัดกลุ่มบุคลากรที่ต้องการเรียนรู้ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมเฉพาะประเภทเดียวกัน จากนั้นพิจารณาวิทยากรมาสอน เป็นวิทยากรภายในหรือนอกสถานประกอบการ แล้วแต่ความเหมาะสม

25. การเรียนรู้ในระดับสถานประกอบการ (Organizational learning methods) เมื่อในสถานประกอบการมีการเรียนรู้จากวิธีที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 24 วิธีทำให้สถานประกอบการ เกิดเป็นการเรียนรู้ในระดับสถานประกอบการ โดยสถานประกอบการต้องเพิ่มเติมการจัดระบบการจัดการความรู้ การสร้างศูนย์การเรียนรู้ ใช้อินทราเน็ตเป็นสื่อในการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้อภิปราย พัฒนากระบวนการและวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ารับการ ฝึกอบรมหรือเครือข่ายมาแบ่งปันประสบการณ์ให้แก่บุคลากรอื่นๆ แจ้งให้ทราบถึงความสามารถเฉพาะของบุคลากรแต่ละคน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเห็นต่อการดำเนินงานของการเรียนรู้ในระดับสถานประกอบการ

สรุปได้ว่าวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและหลากหลาย เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยผนวกและโอนถ่ายสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปสู่สถานประกอบการ การกำหนดวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และลักษณะวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรบางตำแหน่งอาจเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ในขณะที่บุคลากรใหม่หรือการฝึกทักษะเฉพาะอาจใช้วิธีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา ดังนั้น เห็นได้ว่าวิทยากรอาจมาจากภายในหรือภายนอกสถานประกอบการ และในปัจจุบันการฝึกอบรมหรือเรียนรู้โดยมีเทคโนโลยีอิเลคทรอนิกส์เป็นสื่อเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

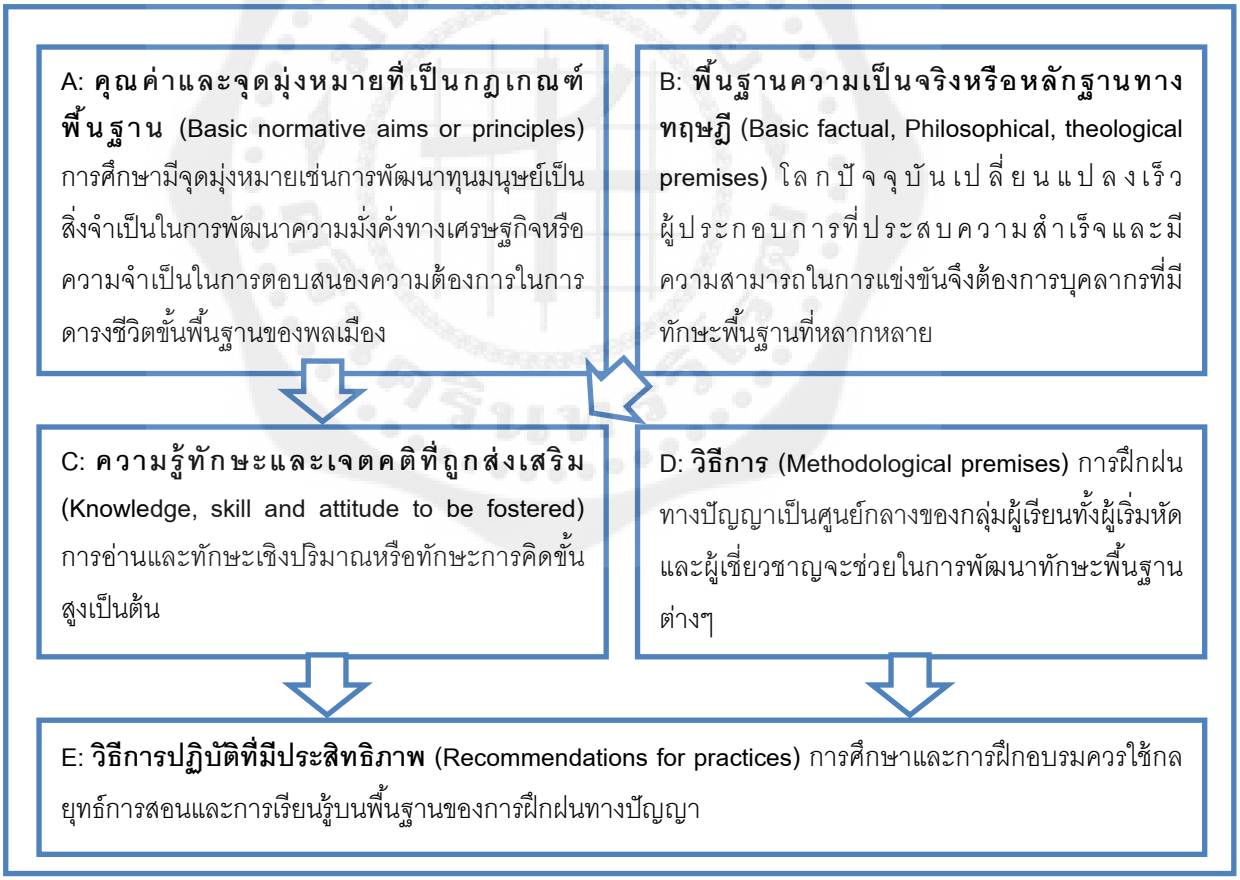
ตาราง 6 สรุปเทคนิคและกลวิธีที่ใช้ในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

รูปแบบของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของการเรียนรู้	**เทคนิคการเรียนรู้ที่เหมาะสมที่สุด**
ความรู้	การบรรยาย / การโต้วาที / การสนทนา /การสัมภาษณ์ / การประชุมแบบซิมโพเซียม / การสัมภาษณ์กลุ่ม / การบันทึก / การประชุมโดยใช้หนังสือเป็นฐาน / การอ่าน
ความเข้าใจ	การมีส่วนร่วมโดยการฟัง / การสาธิต / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การสาธิต / การอภิปรายแบบโซเครติส /การอภิปรายแบบแก้ไขปัญหา / การอภิปรายโดยกรณีศึกษา / การใช้เกมส์
ทักษะ	การแสดงบทบาทสมมุติ / การใช้เกมส์ / กรณีการมีส่วนร่วม / การใช้ทีกรุ๊ป / กิจกรรมการฝึกทักษะ
ทัศนคติ	การอภิปรายการแบ่งปันประสบการณ์ / การอภิปรายโดยเน้นกลุ่ม / การแสดงบทบาทสมมุติ / วิธีการกรณีศึกษา / การใช้เกมส์ / การใช้กรณีการมีส่วนร่วม / การใช้ทีกรุ๊ป
ความสนใจ	การสาธิต /การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การใช้ฟิล์มสไลด์ / การแสดงละคร / การแบ่งปันประสบการณ์/ การจัดนิทรรศการ / การทัศนศึกษา

องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การเรียนรู้นั้นพิจารณาได้หลายมิติและตั้งอยู่บนหลายปรัชญา เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้จิตวิทยา จิตวิทยาทางปัญญา นโยบายศึกษา ทฤษฎีการจัดการ สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์เป็นต้น ซึ่งการเข้าใจทฤษฎีช่วยในการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่างๆ อธิบายผลลัพธ์ที่น่าเกิดขึ้น และทำนายถึงสิ่งที่เกิดขึ้น หากมีการดำเนินการในอนาคต ผลการวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ด้วยศาสตร์ที่หลากหลาย ซึ่งมีผู้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Frankena (1970: 8-13) ได้พัฒนาโมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการขึ้นเพื่อวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมกับปรัชญาทางการศึกษา โมเดลดังกล่าวชื่อว่า Frankena's Model เกิดจากการประยุกต์ปรัชญาการศึกษา และการฝึกอบรมซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ทางการศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรมของ Hager (2003) อย่างไรก็ตามFrankena's Model เป็นโมเดลที่ครอบคลุมเนื่องจากมีการรวมกัน เอา 5 ทฤษฎีที่มีความแตกต่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้บนฐานประสบการณ์ (Experience Based learning) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Dewey (Dewey's Theory of learning) แนวคิดการปฏิบัติงานจากการฝึกหัดทางวิชาชีพ(Argyris an Achon's work on professional practice) ทฤษฎีการเยนรู้ตามอัธยาศัยและการเรียนรู้แบบไม่ตั้งใจของ Marsick และ Watkin (Marsick and Watkin's Theory of informal andincidental learning) และปรัชญาทักษะทั่วไปกับเศรษฐศาสตร์ของ Carnevale และBerryman (Thegeneric skill and economics perspective of Carnevale and Berryman) โดยมีรายละเอียดดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 โมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

จากภาพ Frankena's Model เกิดจากการผสมผสานกันของ 5 แนวคิด เกิดเป็น 5 องค์ประกอบที่มีกฎเกณฑ์ของตนเองในแต่ละกล่องตามแผนภาพ ดังนี้

กล่อง A จุดมุ่งหมายที่เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานหรือหลักปฏิบัติ (Basic normative aims or principles) กล่าวถึงหลักการ คุณค่าและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

กล่อง B ข้อเท็จจริง ปรัชญาและทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง (Basicfactual, Philosophical, theological premises) กล่าวถึงพื้นฐานความเป็นจริง หรือหลักฐานทางทฤษฎีที่ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและเจตคติให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กล่อง C ความรู้ทักษะ และเจตคติที่ได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

กล่อง D วิธีการ (Methodological premises) กล่าวถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ทักษะและเจตคติเกิดขึ้น

กล่อง E วิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Recommendations for practices) กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการที่ใช้ได้ผลที่ผู้จัดการศึกษาควรปฏิบัติตามเพื่อผลักดันให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการประสบความสำเร็จ

Frankena's Model มีจุดเด่นเนื่องจากมีการให้รายละเอียดในการนำไปประยุกต์ใช้จริงสำหรับผู้ที่สนใจและการนำมาใช้ในสถานประกอบการไม่จำเป็นต้องใช้ทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่สามารถดึงมาใช้แค่ 3 องค์ประกอบของโมเดลที่เลือกใช้ได้ 2 รูปแบบและเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดคือรูปแบบ ABC เป็นรูปแบบเชิงปรัชญาที่เน้นที่แนวคิดและทฤษฎีและ CDE เป็นรูปแบบที่เน้นการนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่ง Frankena (1970) ได้เสนอแนะ 3 ประการถึงการนำ Frankena's Model ไปใช้จริงในสถานประกอบการว่าวิธีการที่ดีและสมบูรณ์ที่สุด คือ การใช้รูปแบบ ABC และ CDE ควบคู่กันไป ส่วนการใช้รูปแบบ ABC เพียงอย่างเดียว ทำให้เน้นหนักไปที่แนวคิดเพียงอย่างเดียวขาดวิธีการนำไปปฏิบัติสำหรับนักการศึกษาหรือผู้รับผิดชอบในสถานประกอบการ และการใช้รูปแบบ CDE เพียงอย่างเดียวทำให้ขาดแนวคิดทฤษฎีรองรับการปฏิบัติ ควรหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อรองรับรูปแบบการปฏิบัติ

เมื่อเข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้ในสถานประกอบการซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบริบทของการทำงาน และจาก Frankena's Model ที่เสนอว่าการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดในสถานประกอบการนั้นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐาน จุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนรู้ เนื้อหาที่พัฒนาให้เกิดในตัวบุคลากร วิธีการจัดการเรียนรู้ และวิธีบริหารจัดการเพื่อให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้องค์ประกอบจาก Frankena's Model 5 องค์ประกอบคือ คุณค่าและจุดมุ่งหมายที่เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐาน พื้นฐานความเป็นจริงหรือหลักฐานทางทฤษฎี ความรู้

ทักษะและเจตคติที่ถูกส่งเสริม วิธีการ และวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มาเป็นองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ตอนที่ 4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้รูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานว่า เป็นการเรียนรู้จากการที่ผู้เรียนเผชิญกับสภาพปัญหาจริงในการทำงาน และไม่สามารถที่จะหาคำตอบได้ง่ายอย่างทันทีทันใดในขณะนั้น จะต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการเรียนรู้นั้นอาศัยกระบวนกลุ่ม โดยสมาชิกกลุ่มแต่ละคนจะมีประสบการณ์แตกต่างกัน ผู้เรียนแต่ละคนจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้สอนหรือผู้ให้คำแนะนำ และเป็นผู้เรียนด้วย กล่าวคือ สมาชิกที่มีประสบการณ์ด้านใด ก็จะเป็นผู้สอนด้านนั้น สมาชิกคนอื่นก็จะเป็นผู้เรียน สำหรับขั้นตอนในการเรียนมี 7 ขั้นตอน คือ การปฐมนิเทศ การระบุปัญหาที่แท้จริง การค้นหาสาเหตุของปัญหา การค้นหาทางเลือกและตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหา การจัดทำ แผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และการนำเสนอผลปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ Mcgil and Beaty (1995: 31); Action Learning Model (2002: Online); Gordon (1993: 47-52); Ivergard (2002: 125-126) และ สุชาดา รังสินันท์ (2545: 23-57)

โดยหลายองค์กรที่ดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง พยายามสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมโดยอาศัยเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น ประวัติประสิทธิภาพ ประวัติความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ 360 องศา แต่หลายองค์กรมองข้ามเครื่องมือที่ล้ำค่าที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยใช้เพียงแค่การฝึกอบรมทั่วไปในการพัฒนาเท่านั้น แต่กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่ประสบความสำเร็วในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ใช้รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัตินำมาใช้พัฒนาประสบการณ์เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งอยู่ในระดับที่มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งที่วางแผนไว้ (Action Learning Associates, Inc. 2014: Online; Kevin S. Groves. 2006: 245-246; David Leonard. 2010: 2; Noel M. Tichy and Christopher DeRose. 2015: 297) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spence (1998: 1) ที่กล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ซึ่งเกิดผลดีต่อตัวผู้เรียนตนเอง ยังทำให้เกิดผลดีทั้งตัวผู้เรียนเอง และผลดีต่อองค์กร โดยรวมอีกด้วย” การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

McGill and Beaty (1995) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และการสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการเพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่นำคนมาร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งการดำเนินการนั้นจะช่วยพัฒนาทั้งคนและองค์กร สำหรับ Gordon (1993: 47-52) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่า หมายถึง เป็นกระบวนการที่นำคนที่มีทักษะและประสบการณ์ระดับต่างกันมารวมกลุ่มกันวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน แล้ววางแผนในการแก้ปัญหา จากนั้นจะมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาที่ตามแผนที่วางไว้ ซึ่งระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหากลุ่มผู้เรียนจะมีการพบปะกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู่ร่วมกันในการแก้ปัญหา ดังนั้นสรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่นำคนที่มีทักษะ หรือประสบการณ์แตกต่างกันมาร่วมกลุ่มเพื่อเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ระหว่างการปฏิบัติงานจริง โดยผู้เรียนในกลุ่มจะเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนไปในตัว กล่าวคือ ผู้ที่มีความถนัดด้านใดก็จะดำรงบทบาทเป็นผู้สอนคนอื่นๆ จะเป็นผู้เรียนจากนั้นจะเข้าไปปฏิบัติจริง และมีการพบปะกันเป็นระยะเพื่อประเมินผลความก้าวหน้า จนได้บทสรุปคือเกิดทักษะในการทำงานครบถ้วน และเกิดแนวทางในการแก้ปัญหาขององค์กรในที่สุด

แนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Revans (2011: 2) นักวิชาการชาวอังกฤษเป็นผู้คิดริเริ่มในการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งเขาเสนอว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการจัดการและการพัฒนาองค์กร สำหรับแนวคิดขั้นพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเขาได้เสนอ สมการของารเรียนรู้ไว้ดังนี้

$$L = P + Q$$

(Learning) = (Programmed) + (Questioning)

เมื่อ P = ความรู้ คำสอน คำชี้แนะแบบดั้งเดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง

Q = มุมมองที่ได้จากการซักถาม การคิดใคร่ครวญ

ต่อมา Marquard (1999) ได้เพิ่มเติมสมการให้ชัดเจน เป็นระบบ มีความต่อเนื่องมากขึ้นว่าดังนี้

$$L = P+Q+R+I+R$$

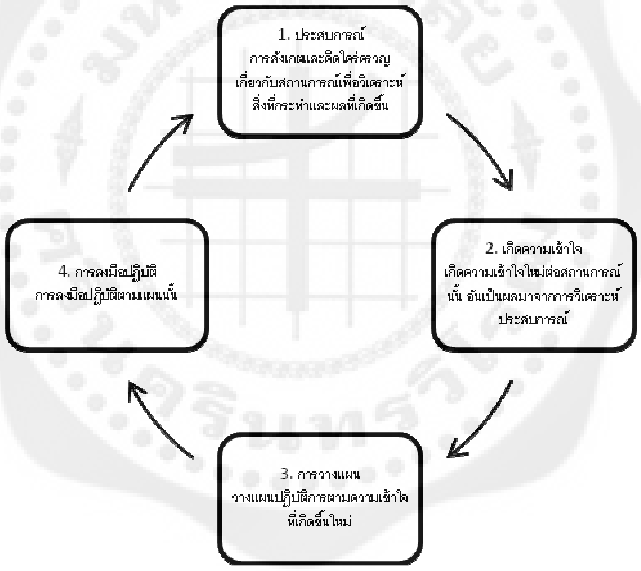
เมื่อ R = Reflection การคิดใคร่ครวญ

I = Implementation การดำเนินการแก้ไข การทดลองเพื่อเรียนรู้

จากสมการของ Revan และ Marquard สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้มีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมเรียนรู้ ได้คิดใคร่ครวญถึงเรื่องที่กำลังเรียนรู้ และมีการปฏิบัติควบคู่กันไปในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้

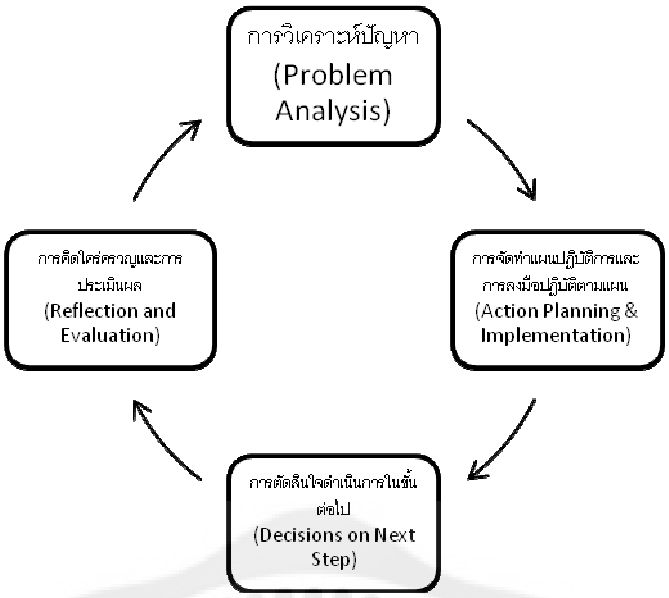
ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

แม้แนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเน้นที่การตั้งคำถาม การคิดใคร่ครวญและมีการปฏิบัติควบคู่กันไป แต่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป เช่น Mcgil and Beaty (1995: 31) ได้สรุปกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือขั้นวิเคราะห์ประสบการณ์โดยการสังเกตและคิดใคร่ครวญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผ่านมาว่าทำสิ่งใดลงไปและเกิดผลอย่างไร ขั้นเกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้นหลังจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการตามความเข้าใจที่เกิดขึ้นใหม่นั้น และขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler

ในทำนองเดียวกันจากบทความ “Action Learning Model” (2002) ได้สรุปรูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการลงมือปฏิบัติการตามแผน (Action Planning & Implementation) การตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป (Decisions on Next Step) และการคิดใคร่ครวญและการประเมินผล (Reflection and Evaluation) ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 กระบวนการเรียนรู้ “Action Learning Model”

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งสองแนวคิดสะท้อนว่าขั้นตอนหลักของการเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติการตามแผน และการคิดใคร่ครวญเพื่อตัดสินดำเนินการในขั้นต่อไป อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการหลายท่านที่เสนอขั้นตอนที่ละเอียดมากขึ้น เช่น Gordon (1993: 47-52) ได้อธิบายว่าหลังจากการเผชิญกับปัญหาแล้วจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนการเรียนรู้ 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม
2. จัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละกลุ่มให้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกันออกไป
3. ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติ
4. กลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้
5. หากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษอาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้
6. ภายหลังจากการฝึกปฏิบัติได้ระยะหนึ่ง จะต้องจัดประชุมกลุ่มขึ้นอีกเพื่อประเมินความก้าวหน้าและวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไป
7. ดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิมจนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์
8. จัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป

Ivergard (2002: 125-126) เสนอว่าขั้นตอนที่อาจเป็นไปได้ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ออกเป็นทีมๆ ละประมาณ 5- 7 คน และควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม

2. แต่ละกลุ่มระบุว่าให้เป็นเอกฉันท์ว่าจะศึกษาปัญหาใด ซึ่งปัญหานั้น ทุกคนในทีมจะต้องข้าใจและยอมรับ

3. งานหน้าที่ของทีม คือ บรรยายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา และระบุแผนดำเนินการ ลงมือทดลองเพื่อแก้ปัญหา

4. แต่ละกลุ่มจัดทำแผนเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ

5. เตรียมการนำเสนอ โดยการอภิปรายในที่ประชุมใหญ่ เพื่อระดมสมองร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการตรวจสอบความสำเร็จ และวัดความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดความล้มเหลว

6. กำหนดช่วงของการแจ้งข้อมูลย้อนกลับซึ่งควรจะครอบคลุมประเด็น 2 ถึง 4

7. ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ ควรแนะนำระบบการให้เกรดที่ควรจะใช้ช่วงของการแจ้งผลสะท้อนกลับ

ส่วนในประเทศไทยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนางานของหน่วยงานราชการอีกหลายแห่ง สำหรับขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนนำมาประยุกต์ใช้นั้น แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนที่สำคัญคือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยที่ชัดเจนดังนี้ (สุชาดา รังสินันท์. 2545)

1. ขั้นตอนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ในขั้นตอนนี้ผู้ดำเนินการ (หรือที่ปรึกษา) จะอธิบายหลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ผู้เรียนเข้าใจ จากนั้นผู้ดำเนินการจะใช้เทคนิคการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มคิดใคร่ครวญ แสดงความคิดเห็น ระดมสมองเพื่อค้นหาคำตอบอย่างระมัดระวัง ตั้งแต่การทบทวนเป้าหมายในการทำงานและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหาการค้นหาทางเลือกและประเมินทางเลือก การทำแผนปฏิบัติการ

2. การนำแผนปฏิบัติการที่ได้ไปปฏิบัติจริง แล้วนำมาคิดใคร่ครวญเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถนำมาเปรียบเทียบเป็นตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 สังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Pedler (1986)	Gordon (1993)	Action Learning Mode(2002)	Ivergard (2002)	สุชาดา รังสินันท์ (2545)	สรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
1.วิเคราะห์ประสบการณ์ : การสังเกตและคิดใคร่ครวญถึงการกระทำและผลที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สนใจ 2.เข้าใจ: เกิดความเข้าใจใหม่ต่อสถานการณ์นั้น อันเป็นผลมาจากการผ่านวิเคราะห์ประสบการณ์ 3.การวางแผน: วางแผนปฏิบัติการตามความเข้าใจใหม่	1)กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามกระบวนการกลุ่ม 2)จัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ และความสามารถแตกต่างกันออกไป 3)ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติ 4)กลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้	1.การวิเคราะห์ปัญหา 2.การจัดทำผนปฏิบัติการและการลงมือปฏิบัติการตามแผน 3.คิดใคร่ครวญ และการตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป 4.การคิดใคร่ครวญและการประเมินผล	1) การแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ออกเป็นทีมๆ ละประมาณ 5- 7 คน และควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม 2) แต่ละกลุ่มระบุว่าให้เป็นเอกฉันท์ว่าจะศึกษาปัญหาใด ซึ่งปัญหานั้น ทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจและยอมรับ 3) งานหน้าที่ของทีมคือบรรยายสภาพปัญหาอธิบายสาเหตุของปัญหาเสนอแนะแนวทาง	1.ขั้นตอนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงหลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ผู้เรียนเข้าใจ แล้วใช้คำถามกระตุ้นให้กลุ่มคิดแสดงความคิดเห็น ระดมสมองเพื่อค้นหาคำตอบอย่างระมัดระวังตั้งแต่การทบทวนเป้าหมายการทำงานและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง การค้นหาสาเหตุ	1.การปฐมนิเทศประกอบด้วยกิจกรรมการแนะนำตัว การแบ่งกลุ่ม และการชี้แจงวัตถุประสงค์ 2.การระบุปัญหาที่แท้จริง 3.การค้นหาสาเหตุของปัญหา 4.การค้นหาทางเลือกและประเมินทางเลือก 5.การทำแผนปฏิบัติการ 6.การนำแผนปฏิบัติการที่ได้ไปปฏิบัติจริง

ตาราง 7 (ต่อ)

Pedler (1986)	Gordon (1993)	Action Learning Mode(2002)	Ivergard (2002)	สุชาดา รังสินันท์ (2545)	สรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
4.ลงมือปฏิบัติ: ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการนั้นๆ	5)หากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษอาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้ 6)ภายหลังจากการฝึกปฏิบัติได้ระยะหนึ่งจะต้องจัดประชุมกลุ่มขึ้นอีกเพื่อประเมินความก้าวหน้า และวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไป 7)ดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิมจนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 8)จัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป		แก้ไขปัญหา และระบุแผนดำเนินการ ลงมือทดลองเพื่อแก้ปัญหา 4)แต่ละกลุ่มจัดทำแผนเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการ ระยะเวลาเนินการ และงบประมาณ 5) เตรียมการนำเสนอการอภิปรายในที่ประชุมใหญ่เพื่อระดมสมองร่วมกัน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จวิธีการตรวจสอบวามสำเร็จ และวัดความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดความล้มเหลว 6) กำหนดช่วงของการแจ้งข้อมูลย้อนกลับซึ่งควรจะครอบคลุมประเด็น 2 ถึง 4 7) ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ควรแนะนำระบบการให้เกรดที่ควรจะใช้ช่วงของการแจ้งผลสะท้อนกลับ	ของปัญหา การค้นหาทางเลือกและประเมินทางเลือกการทำแผนปฏิบัติการ 2.การนำแผนปฏิบัติการที่ได้ไปปฏิบัติจริง แล้วนำมาคิดใคร่ครวญเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป	7.นำผลที่เกิดขึ้นมาคิดใคร่ครวญเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น 7 ขั้นตอน นำมาเป็นองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ดังนี้

1. ขั้นปฐมนิเทศ หมายถึง ขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ได้แก่ การแนะนำตัวการแบ่งกลุ่ม และทำความเข้าใจถึงกระบวนการที่จะดำเนินการ

2. ขั้นระบุปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน

3. ขั้นค้นหาสาเหตุของปัญหา หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ระบุในขั้นระบุปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน

4. ขั้นค้นหาทางเลือกและตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหา หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อค้นหาทางเลือกและตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหา

5. ขั้นวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงาน ตามทางเลือกในการแก้ปัญหาที่กลุ่มตัดสินใจเลือกแล้ว รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผน

6. ขั้นปฏิบัติการตามแผน หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้เรียนปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

7. ขั้นนำเสนอผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการให้กลุ่มนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การคิดใคร่ครวญ และการตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป

องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Spence (1998: Online) ได้ระบุองค์ประกอบในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัญหา (Problem)

สภาพปัญหาที่ใช้ประกอบการเรียนรู้จะต้องมีความสำคัญต่อผู้เรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือผลสรุปของการแก้ปัญหาจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้เรียนสำหรับในกระบวนการเรียนนั้นผู้เรียนอาจจะเรียนรู้ในปัญหาเดียวกัน หรือเรียนต่างปัญหาขึ้นอยู่กับส่วนขาดของผู้เรียนแต่ละคน นอกจากนี้ปัญหาที่เผชิญจะเป็นสิ่งเริ่มต้นว่าผู้เรียนจะต้องเรียนสิ่งใด (what to do) และใช้วิธีการเรียนใด (how to do) อย่างไรก็ตามปัญหาปัญหาที่ใช้ในการเรียนรู้ไม่ควรที่จะได้รับการแทรกแซงจากองค์กรที่เป็นเจ้าของปัญหามากเกินไป

2. กลุ่มคน (The Set)

หมายถึงกลุ่มผู้เรียนที่มีสมาชิกประมาณ 4-6 คน ที่รวมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนจะมีบทบาทเป็นทั้งผู้รับคำปรึกษา (Consultant) ที่ปรึกษา (Advisor) และผู้คัดค้าน (Devil's Advocate) สำหรับผู้เรียนทุกคนในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเป็น ผู้เชี่ยวชาญ แต่ควรจะมีความสามารถในระดับหนึ่งและเข้าร่วมทั้งกระบวนการและเพื่อให้มองปัญหาได้อย่างละเอียด และครอบคลุม สมาชิกแต่ละคนควรที่จะมาจากผู้มีความรู้ ความสามารถ จากหลากหลายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mcgil G. and Beaty L., (1995: 26) ที่กล่าวว่า "สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (set) จะเป็นใครก็ได้ ทีสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้"

นอกจากนี้จากบทความ "Action Learning" (2002: Online) เสนอว่าสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีพันธะสัญญาที่จะร่วมกันแก้ปัญหา
2. มีความสามารถในการฟังและการตั้งคำถามกับตัวเอง และกับผู้อื่น
3. มีความตั้งใจจริงที่เปิดใจกว้างเพื่อเรียนรู้จากสมาชิกคนอื่น
4. เห็นคุณค่าและเคารพในตัวผู้อื่น
5. มีพันธะสัญญาที่จะลงมือปฏิบัติและดำเนินการจนสำเร็จ
6. ทราบถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาการของตนเองและของผู้อื่น

3. เจ้าของงาน (The Client) หมายถึง ผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา ซึ่งจะต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มหรือเป็นผู้สนับสนุนองค์กร

4. กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา (The Set Advisor) เป็นกลุ่มที่คอยอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ บทบาทที่สำคัญที่สุดคือเป็นผู้เริ่มต้นของกระบวนการ หลังจากนั้นกลุ่มผู้เรียนจะเป็นรับผิดในการดำเนินการเอง สำหรับการแสดงบทบาทในฐานะผู้ให้คำปรึกษานั้นจะต้องพยายามสร้างกลุ่มให้เกิดความสามัคคีกันโดยการอธิบายให้ผู้เรียนเข้าใจกระบวนการการเรียนรู้โดยการปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง และบางทีอาจจะต้องเสริมสร้างทักษะกระบวนการกลุ่มสำหรับผู้เรียน

นอกจากนี้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเพิ่มความเชื่อมั่นและข้อตกลงของเจ้าของงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารกับเจ้าของงานได้ และเมื่อกระบวนการกลุ่มเริ่มขึ้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจะต้องช่วยสมาชิกแต่ละคนรับรู้สิ่งที่ตนเองจะต้องดำเนินการได้ดีขึ้น รวมถึงการแสดงตนเป็นแหล่งเรียนรู้โดยการตั้งคำถาม และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์

อย่างไรก็ตาม วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2545: 16-40) ได้ขยายความกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาว่าประกอบไปด้วยคน 2 กลุ่มคือ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Coach) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) โดยผู้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้คือ สมาชิกคนหนึ่งของทีมที่สนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่ม

แต่ต้องแสดงบทบาทหน้าที่มากกว่าผู้อำนวยความสะดวก กล่าวคือ ต้องแสดงบทในฐานะที่ปรึกษากระบวนการ (Process Consultant) ที่ต้องคิดว่าทำไมถึงเกิด เกิดอย่างไร ที่มีมุมมองกว้าง คิดเป็นระบบ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ดี มีศิลปะในการโน้มน้าว อดทนต่อการคลุมเครือ มีจิตใจที่เปิดกว้าง คอยรับฟังความต้องการ และอ่านความรู้สึกของกลุ่ม

ในส่วนของผู้อำนวยความสะดวกประจำกลุ่มนั้น Marquard (1999) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาว่ามีบทบาทที่สำคัญ คือ เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้กระตุ้น (Catalyst) ผู้สังเกตการณ์ (Observer) ผู้สร้างบรรยากาศ (Climate Setter) ผู้ช่วยในการสื่อสาร (Communication Enable) และพี่เลี้ยงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Coach)

5. กระบวนการ (Process) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดประเด็นปัญหา การวิพากษ์และตั้งสมมุติฐาน และการลงมือปฏิบัติ การรวบรวมข้อมูลความเป็นจริงของปัญหาต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ การวิพากษ์และการตั้งสมมุติฐานจะต้องเกิดขึ้นทั้งก่อนการดำเนินการภายหลัง รวมทั้งการระหว่างการประชุม การปฏิบัติอาจจะเกิดขึ้นทันที หลังเกิดขึ้นภายหลังจากการเรียนรู้

Marquardt (2004: 26-32) กล่าวว่า ความสำเร็จในการเรียนรู้ตามแนวคิดดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์พื้นฐาน (Ground rules) 2 ประการ ได้แก่ คำอธิบายสภาพปัญหาจะถูกกำหนดขึ้นเฉพาะในส่วนที่ตอบสนองต่อกระบวนการตั้งคำถามเท่านั้น (Statement should be made only in response to questions) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งคำถามที่เกิดขึ้นภายหลังจากมีการนาเสนอปัญหาต่อที่ประชุมกลุ่ม โดยมีความเชื่อว่าการตั้งคำถามก่อนที่จะมีการกำหนดแนวทางแก้ปัญหา (Question first) จะทำให้เกิดความชัดเจนในประเด็นต่างๆ ของปัญหาและนาไปสู่การกำหนดข้อสรุปในการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

ในขณะที่หลักเกณฑ์ข้อที่สองจะเน้นไปที่ผู้ฝึกสอนซึ่งมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมการเรียนรู้ (The action learning coach has power to intervene) โดยหลักเกณฑ์พื้นฐานทั้งสองประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็น ส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จของกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ปัญหา (Problem)

กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) “ปัญหา” (Problem) ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ถูกมองว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร หากแต่ว่าเป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาระดับความสามารถในการดาเนินงานของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ในการกำหนดประเด็นปัญหาที่จะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการ

พิจารณาโดยต้องคำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Urgency) และความสำคัญของปัญหา(Importance) ที่มีต่อการดำเนินงานภายในองค์กร เพราะเนื่องจากระดับความจำเป็นเร่งด่วนและความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การหาข้อสรุปในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้ การพิจารณาถึง ความเป็นไปได้ในความสำเร็จของการแก้ไขปัญหา (Feasibility) ความคุ้นเคยของผู้เรียนที่มีต่อปัญหา (Familiarity) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Learning opportunity) และอำนาจในการแก้ปัญหาและการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปใช้องค์กร (Group authority) ถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการพิจารณาคัดเลือกประเด็นปัญหาที่จะนำมาใช้เพื่อการแก้ไขด้วยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเช่นเดียวกัน

ข้อควรคำนึงถึงอีกประการหนึ่งในการนำเสนอปัญหาต่อที่ประชุมกลุ่มการเรียนรู้ได้แก่ การนำเสนอด้วยความมีอคติ (Biases) และปราศจากความถูกต้องของปัญหาที่นำเสนอ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นเนื่องจาก การยึดติดในความเชื่อของตนเอง ซึ่งจะทำมีการนำเสนอปัญหาบนพื้นฐานความเชื่อ (Believe) และประสบการณ์ของตนเองในอดีตที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของปัญหาที่นำเสนออยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ผู้นำเสนอปัญหาพยายามนำเสนอประเด็นปัญหาที่นำไปสู่การกำหนดข้อสรุปการแก้ไขปัญหาในแนวทางที่ตนเองต้องการ และด้วยเหตุนี้จึงได้เน้นย้ำในตอนท้ายขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับปัญหานี้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่นำเสนอปัญหา (Problem Presenter) และผู้ที่ทำหน้าที่แก้ไขปัญหา (Problem Solvers) จะต้องคำนึงถึงความมีอคติที่อาจจะเกิดขึ้นและพยายามใช้กระบวนการตั้งคำถามเข้ามามีส่วนช่วยสร้างความกระจ่างให้เกิดขึ้นกับประเด็นปัญหาที่จะนำไปสู่การกำหนดข้อสรุปของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 2 กลุ่มการเรียนรู้ (Group)

กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้เรียน (Action Learning Group) ซึ่งจะเรียกกลุ่มผู้เรียนตามแนวคิดนี้ว่า “set” หรือ ทีม (Team) โดยที่สมาชิกของกลุ่มการเรียนรู้จะประกอบไปด้วยบุคคลผู้ที่มีความรับผิดชอบในการปรับเปลี่ยนมุมมองของปัญหา สามารถกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายมากที่สุด รวมทั้งการพัฒนาและดาเนินการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมจะเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น การยอมรับข้อผูกมัด (Commitment) และการมีส่วนร่วม (Attendance) ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในทุกๆ ครั้ง และการลงมือปฏิบัติตามแนวทางการแก้ไขปัญหาที่กำหนดขึ้นจากฉันทามติของกลุ่ม ในขณะเดียวกันการคัดเลือกสมาชิกที่จะเข้าร่วมกลุ่มการเรียนรู้ยังต้องคำนึงถึงความหลากหลาย (Diversity) ของสมาชิกในแง่มุมขององค์ความรู้ที่มีต่อปัญหา (Knowledge) วุฒิการศึกษา (Education) ตำแหน่งหน้าที่การงาน (Ranks) ประสบการณ์ทำงาน (Experiences) และความคุ้นเคย (Familiarity)

ที่มีต่อประเด็นปัญหาที่ถูกคัดเลือกเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยมุมมองที่แตกต่างอันจะนำไปสู่การสรุปเป็นแนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกลั่นกรองอย่างดีที่สุด นอกจากนี้ ความสามารถของผู้เรียนในการนำข้อสรุปการแก้ไขปัญหาไปใช้ในองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Power to Implement) ก็ถือว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญซึ่งถูกนำมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม เข้าร่วมกลุ่มการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ บทบาทหนึ่งของสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ คือ การเป็นผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ (Action Learning Coach) ที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนากลุ่มผู้เรียนมากกว่าการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา โดยที่บทบาทของการเป็นผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จะได้รับการสลับสับเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกทุกคนจะได้มีโอกาสในการเป็นผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ (Action Learning Coach) ในการประชุมแต่ละครั้ง ทั้งนี้จุดมุ่งหมายสำคัญของผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ คือ การช่วยเหลือกลุ่มผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานภายใต้สภาพปัญหาที่กำลังประสบอยู่ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ การดำเนินการของผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้ของกลุ่มผู้เรียนและการนำรูปแบบการเรียนรู้ดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานขององค์กรและการดาเนินชีวิตของแต่ละบุคคล ในขณะเดียวกัน ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ยังมีบทบาทและหน้าที่อื่นในการประสานงานและจัดการกรอบเวลาในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่มรวมถึงการทำหน้าที่ชี้แจงเป้าหมาย หลักการที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติรวมทั้งบทบาทของผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ นับตั้งแต่การประชุมครั้งแรก เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายปลายทางที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จร่วมกันในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 การตั้งคำถามและการสะท้อนความคิด (Questions and Reflection)

การตั้งคำถามเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) อีกทั้งยังถูกกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์พื้นฐาน (Ground Rules) ข้อแรกที่ทำให้รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีความแตกต่างจากรูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดอื่นๆ ที่เน้นการหาข้อสรุปของการแก้ไขปัญหา(Solution) มากกว่าการใช้กระบวนการตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา ทั้งนี้การวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการตั้งคำถามจะเป็นเครื่องมือในการจุดประกายให้กับผู้เรียนเกิดการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดในการทำงานของตนเองพลังอำนาจของการตั้งคำถามที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะอยู่ในรูปของความสามารถของสมาชิกในกลุ่มที่จะตั้งคำถามต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ของความไม่สนใจ (Ignorance) ความเสี่ยง (Risk) และความสับสน (Confusion) ที่ไม่มีผู้ใดสามารถตอบได้ว่าควรจะต้องดำเนินการอย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และนี่คือสิ่งที่เป็นหัวใจของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Heart of Action Learning)

กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น (Learning: L) จากการผสมผสานขององค์ความรู้เดิม (Programmed Knowledge: P) และการตั้งคำถาม (Questioning: Q) และการสะท้อนความคิด (Reflection: R) ที่มีลักษณะความสัมพันธ์ตามสมการดังกล่าวนี้เองที่ แสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในองค์กร ไม่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้หากปราศจากการตั้งคำถามและคิดวิเคราะห์เพื่อหามุมมองใหม่ในประเด็นปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นจากเดิมที่ทำให้ความรู้เดิมไม่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อีกต่อไป โดยประโยชน์ของการตั้งคำถามไว้ใน 4 ประเด็น ได้แก่

การแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยกระบวนการตั้งคำถามที่เกิดขึ้นตามแนวคิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงการค้นหาคำตอบ หากแต่ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้สาหรับการสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในสิ่งที่ถาม และแม้กระทั่งการบังคับให้ผู้เรียนเกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่นำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ด้วยเหตุนี้เป้าหมายของการสำรวจและแก้ปัญหาจึงอยู่ที่ประสิทธิภาพของกระบวนการตั้งคำถามมากกว่าการแค่เขียนบรรยายสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้กระบวนการตั้งคำถามจะก่อให้เกิดความชัดแจ้ง (Clarifying) การได้มาซึ่งข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Agreement) รวมถึงการได้มาซึ่งมุมมองของปัญหาที่เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในกลุ่ม (Consensus of Perspective)

การสร้างทีม (Team Building) ทั้งนี้ภายใต้ข้อกำหนดของกระบวนการตั้งคำถามที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องตั้งใจฟังและมีปฏิกิริยาร่วมกับสมาชิกอื่นในกลุ่มซึ่งทำให้ผู้ถูกถามรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ในขณะเดียวกัน ก็จะรู้สึกกับผู้ที่ตั้งคำถามด้วยความชื่นชมเช่นกัน ในขณะเดียวกันท่ามกลางสภาพของการที่ทุกคนในกลุ่มจะมุ่งไปที่การตั้งคำถาม ดังนั้น จึงเป็นการยากที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะควบคุมการอภิปรายกลุ่มไว้แต่เพียงผู้เดียว สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการตั้งคำถามหรือตอบคำถามของผู้อื่น นอกจากนี้กระบวนการตั้งคำถามจะก่อให้เกิดพลังอำนาจในการสร้างกลุ่มที่แข็งแกร่งในการทำงานร่วมกัน และเป็นที่แน่นอนว่า เมื่อสมาชิกมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแล้วนั้น กระบวนการตั้งคำถามและการหาแนวทางแก้ไขปัญหาจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ อันจะส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มและทีมเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสร้างความก้าวหน้าในการทางานร่วมกัน

การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้นำในองค์กรทุกคนควรจะต้องมีอยู่ในตนเอง โดยที่นักทฤษฎีทางด้านการจัดการต่างให้การยอมรับว่าทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้นำได้แก่ ทักษะการตั้งคำถามที่ยอดเยี่ยม (Ability to ask great question) ซึ่งเปรียบได้กับเครื่องหมายของคนฉลาด และด้วยสามารถในการตั้งคำถามดังกล่าวนี้เองจึงทำให้ผู้นำ (Leaders) มีความแตกต่างจากผู้จัดการ(Managers) กล่าวคือ ผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง ในขณะที่ผู้จัดการจะมีบทบาทในการปฏิบัติภารกิจเพื่อเป็นการตอบคำถามเหล่านั้น ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการตั้งคำถามที่ถูกต้องถือว่าเป็นประตูเปิดไปสู่การค้นพบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกต้องและแน่นอนว่าการทำหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกต้องย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องเช่นกัน

การส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Enhancement) เป็นที่ยอมรับกันในแวดวงการศึกษาว่าการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีนัยสำคัญย่อมเกิดขึ้นจากผลลัพธ์ของการสะท้อนความคิดและการสะท้อนความคิดจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากปราศจากการตั้งคำถาม ไม่ว่าจะเป็นคำถามที่เกิดขึ้นภายนอกหรือภายในจิตใจของแต่ละคนก็ตาม

องค์ประกอบที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ (Action Strategies)

ส่วนที่สำคัญของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติคือการได้ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติการปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงของการประชุมกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และจะยิ่งมีคุณค่ามากขึ้น ถ้าได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการเข้าร่วมประชุมกลุ่มการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ และหัวใจสำคัญในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4 คือการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดช่วงของการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Stage in Action Learning Problem Soling) และการกำหนดกรอบการปฏิบัติ (Action Framework) ซึ่งการกำหนดกระบวนการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้หลายช่วงเวลานับตั้งแต่ การสร้างกลุ่มการเรียนรู้ (Formation of Group) การนำเสนอปัญหา (Presentation of Problem) รวมไปถึงช่วงของการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และการเรียนรู้ (Capturing Learning)การแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญในองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยช่วงของการนำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหา โดยแบ่งเป็น 2 ระยะที่ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การวินิจฉัยปัญหาและการกำหนดเป้าหมาย(Diagnostic Phase) ซึ่งในช่วงแรกของการวินิจฉัยปัญหาและการกำหนดเป้าหมาย สมาชิกจะทำความเข้าใจและปรับมุมมองเกี่ยวกับปัญหา (Understanding and Reframing the Problem) โดยคนส่วนใหญ่มักจะมีความรีบร้อนในการค้นหาคำตอบจนกระทั่งหลงลืมขั้นตอนในการทำให้ปัญหามีความกระจ่างและส่งผลทำให้การแก้ปัญหาเกิดความผิดพลาด ด้วยเหตุนี้จึงกำหนดให้สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับปัญหา เนื้อหารวมทั้งเงื่อนไขของปัญหาอย่างถ่องแท้เสียก่อน มิเช่นนั้น ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมกระบวนการเรียนรู้จะไม่อนุญาตให้ผู้เรียนดำเนินการเรียนรู้ในขั้นตอนต่อไปจากกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ระยะที่ 2 ของการนำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหา คือการกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้ (Strategy and Implementation Phase) เป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะได้มีการพัฒนาและทดสอบกลยุทธ์ (Developing and Testing Strategies) ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ (What things to do) และวิธีการดำเนินการตามกลยุทธ์ (How to do it) ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์จะมีความง่ายยิ่งขึ้นถ้าหากว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำความตกลงร่วมกันในประเด็น

ปัญหาและกำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจนจากการดำเนินการช่วงที่ 1 และ 2 แต่ถึงกระนั้นก็ตามสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ก็ยังไม่สามารถดำเนินการแก้ปัญหาใดๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะถึงแม้ว่าหลังจากที่สมาชิกสามารถวางกรอบและกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา ซึ่งเปรียบเสมือนกับการรู้คำตอบของการแก้ปัญหาแล้วก็ตาม หากแต่ยังต้องได้รับการช่วยเหลือในการหาแนวทางไปสู่การแก้ปัญหาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Revans. 1983: 2-59)

การดำเนินการพัฒนาและทดสอบแผนยุทธศาสตร์นี้ สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะเริ่มสำรวจคำถามที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทั้งนี้ในการกำหนดแผนการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Action Strategic Plan) สิ่งที่มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงก็คือการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา (Appropriate) และการปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (Doable)

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา หากแต่การทดสอบเพื่อการค้นหาความมีประสิทธิภาพและผลกระทบของแผน ก็ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการ ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับการคัดเลือกควรจะต้องมีประสิทธิภาพที่คุ้มค่าต่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร แต่อย่างไรก็ตามความคุ้มค่าในระดับบุคคลที่คำนึงถึงมักจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่นำยุทธศาสตร์ไปใช้ดังนั้น แนวทางการทดสอบแผนยุทธศาสตร์จึงมักจะคัดเลือกโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านเวลาและสถานที่ของการนำแผนไปใช้ ซึ่งการทดสอบยุทธศาสตร์โดยสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นโอกาสสุดท้ายที่สมาชิกจะสามารถปรับหรือพัฒนาแผนการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้วิธีการที่ใช้ในการทดสอบแผนยุทธศาสตร์ก็คือ การทดลองปฏิบัติ (Pilot Action) ซึ่งจะทำให้สมาชิกในกลุ่มได้รับความเชื่อมั่นเกี่ยวกับความสำเร็จพื้นฐานในการปฏิบัติรวมทั้งการนำไปสู่การสร้างการเรียนรู้ในระดับสูง และถึงแม้ว่าการทดลองปฏิบัติจะทำให้เกิดความเสี่ยงในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หากแต่ว่าเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบเพราะเนื่องจากว่า สมาชิกในกลุ่มจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำแผนยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นและผ่านการทดสอบแล้วไปปฏิบัติจริงในอนาคตต่อไป

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Individual, Team, and Organizational Learning) จุดเน้นที่สำคัญในการศึกษาองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร ก็คือ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติกับการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรภายใต้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่มีต่อแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติกระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นกิจกรรมที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการเรียนรู้ระดับที่ 1 ตามแนวคิดของ Kolb (1984) ซึ่งเป็นระยะของ

การที่สมาชิกในกลุ่มเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กร หรือ การเรียนรู้ระดับที่ 2 ที่เกิดขึ้นในช่วงที่สมาชิกในกลุ่มร่วมกันสะท้อนความคิดจากการมีปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม โดยที่โอกาสในการสร้างกระบวนการตั้งคำถาม (Question) การสะท้อนความคิด (Reflection) และการเรียนรู้ (Learning) อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของแต่ละช่วงในการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย ช่วงการสร้างองค์ความรู้ผ่านประสบการณ์ที่ชัดแจ้ง (Concrete Experience) ช่วงการสังเกตและการสะท้อนความคิดจากประสบการณ์ที่ได้รับ (Observe and Reflect) ช่วงการกำหนดหลักการและกรอบความคิดจากประสบการณ์ที่ได้รับ (Generalize and Conceptualize) และช่วงการทดสอบและการทดลองใช้หลักการต่างๆ ที่พัฒนาเพื่อให้ได้ประสบการณ์ใหม่ (Testing and Experiment)

นอกจากแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการเรียนรู้ทั้งในระดับของการเรียนรู้ปกติที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ในระดับของความร่วมมือกันสะท้อนความคิดของกลุ่ม แล้วนั้น แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ (Competencies Developed) ที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยที่พลังอำนาจของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะถูกแสดงออกโดยความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะทั้งในระดับบุคคล (Individual level) ที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของตนเอง ในขณะที่สมาชิกในระดับกลุ่ม (Group level) จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของตนเองได้ดีขึ้น และจะส่งผลต่อระดับองค์กร (Organizational level) ในอันที่จะสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ผู้นำ และ กลุ่ม ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในทุกๆ ส่วน

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competencies development) แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วมไม่เฉพาะแต่ในด้านการสร้างองค์ความรู้ที่ยิ่งใหญ่ให้กับบุคคล หากแต่ว่ายัง มีส่วนในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการสะท้อนความคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตั้งคำถาม การคิดอย่างเป็นระบบ การตระหนักรู้ในตนเองทักษะการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการให้และรับการประเมินผล รวมทั้งความสามารถในการจัดการตนเอง ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติแทบทั้งสิ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (Self – Knowledge)

นอกเหนือจากแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีส่วนช่วยพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำแล้วนั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ในระดับทีม กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทีมงานเกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยที่รูปแบบการเรียนรู้

ผ่านกระบวนการตั้งคำถามและการสะท้อนความคิดจะส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้เกิดการคิดการสร้างสรรค์ การปฏิบัติ และการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มของสมาชิกการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะทำให้สมาชิกได้มีการพัฒนาระดับการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการคิดและการเรียนรู้ร่วมกันในทุกๆ ครั้งของการเข้าประชุมกลุ่ม ทั้งนี้องค์ประกอบที่สำคัญในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้การแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหา (Shared commitment to solving problem) เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนจะต้องยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของการแก้ปัญหา รวมทั้งร่วมมือกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear and common goal) เพราะเนื่องจากว่าในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งความกล้าของสมาชิกในการซักถามผู้อื่น (Courage to question others) เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้เกิดการคิดวิเคราะห์ประเด็นปัญหาอย่างมีวิจารณญาณและในมุมมองอื่นๆ ที่แตกต่างออกไป และนอกจากนี้ภายใต้กระบวนการสะท้อนความคิดเห็นระหว่างการซักถามของสมาชิกในกลุ่มยังก่อให้เกิดการสร้างกฎระเบียบหรือบรรทัดฐานที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันในกลุ่ม (Clear and accepted norms) ซึ่งกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นดังกล่าวจะเป็นแนวทางการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกันในกลุ่มความร่วมมือและความเชื่อใจ (Cohesiveness and trust) ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งเช่นกันในอันที่จะทาให้เกิดความสำเร็จในการทางานและการเรียนรู้ และยังส่งผลสืบเนื่องไปถึงการยอมรับและให้การสนับสนุนความคิดของผู้อื่น (Respecting others and supporting their ideas) ความเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหา (Willingness to work with others to develop strategies) รวมทั้งความเต็มใจในการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ร่วมกัน (Willingness to learn and help other to learn) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการสร้างความสำเร็จของกระบวนการเรียนรู้ในระดับกลุ่มตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจ ไว้ใจ และเชื่อใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก

การศึกษากระบวนการเรียนรู้ในองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational Learning) ซึ่งหมายถึง แนวคิดที่จะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) รวมทั้งการสร้างรูปแบบขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ยากภายใต้แนวคิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่บุคลากรทุกระดับต่างให้ความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเช่นนี้ เป็นลักษณะความสัมพันธ์พื้นฐานประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ภายใต้องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ

ที่ประกอบไปด้วย การเพิ่มขึ้นของทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ (Increased learning skills and capacities) ของบุคลากรในองค์กร โดยที่ในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้เรียนทุกคนจะได้เรียนรู้วิธีการเรียนแบบกลุ่ม และยังได้รับโอกาสในการสะท้อนความคิดที่มีต่อการซักถามของผู้ฝึกสอน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนสามารถค้นพบและมีประสบการณ์ในลักษณะของการเรียนรู้ระดับองค์กร ที่เกิดขึ้นผ่านการแบ่งปันความเข้าใจและองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์กร (Transformed organizational culture and structure) เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งทำให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 6 ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Coach)

ภายใต้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ มากมายในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวให้สามารถดำเนินไปได้ตามแนวทางที่กำหนด และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญนี้คือ ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Coach) ทั้งนี้ในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติถึงแม้ว่า ผู้ฝึกสอนจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้หากแต่ว่ามีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่ทำให้กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทพื้นฐานประการแรกของผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็คือการอำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้กับสมาชิกในการเรียนรู้และทำให้การแก้ปัญหาดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ จุดเน้นของผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จึงอยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Learning) ไม่ใช่ที่ประเด็นของปัญหา (Problem) และด้วยการใช้วิธีการตั้งคำถามแบบสะท้อนกลับ ทำให้ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้สามารถช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองและการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้จะเปรียบเสมือนกระจก (mirror) ที่สะท้อนประสบการณ์ของกลุ่มและปรับเปลี่ยนผลการสะท้อนนั้นไปสู่โอกาสในการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรเครื่องมือที่สำคัญของผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ในการทำหน้าที่สะท้อนประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มคือการใช้วิธีการตั้งคำถาม (Question)

โดยผู้ฝึกสอนจะมีหน้าที่ตั้งคำถามเท่านั้น และอาจจะสามารถตอบคำถามได้ถ้าหากถูกถามกลับ โดยสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้ สาเหตุสำคัญในการกำหนดให้ผู้ฝึกสอนมีบทบาทในการตั้งคำถามเพียงอย่างเดียว ก็เพราะเนื่องจากว่ากระบวนการตั้งคำถามจะส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการสะท้อนความคิดและต่อเนื่องถึงการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้ฝึกสอนจึงควรจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้กลุ่มเกิดการสะท้อนความคิดโดยการซักถามเพื่อให้เกิดกระบวนการคิดก่อนที่จะนำไปสู่การเขียนอธิบายสภาพปัญหา ในขณะเดียวกันผู้ฝึกสอนควรจะต้องอยู่นอกกรอบของกระบวนการเรียนรู้และทำหน้าที่เพียงแค่ถามคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการวิเคราะห์และสะท้อนความคิดระหว่างสมาชิกในกลุ่มการ

เรียนรู้ โดยที่ผู้ฝึกสอนจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา และปล่อยให้เป็นความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้ฝึกสอนจะมีหน้าที่เพียงคอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในการดำเนินการตามแนวทางที่ได้จากความเห็นพ้องต้องกันในกลุ่ม และเข้าไปสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

ผู้ฝึกสอนยังสามารถเข้ามามีบทบาทในช่วงท้ายของกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหา ถือว่าเป็นโอกาสอันดีในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของแต่ละคนไปสู่องค์ความรู้ที่จะนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่ม ทั้งนี้ โดยที่ผู้ฝึกสอนจะเข้ามาทำหน้าที่กำหนดเงื่อนเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งทำหน้าที่เริ่มตั้งประเด็นคำถามเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ดำเนินการซักถามและสะท้อนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของสมาชิกคนอื่นๆ ได้ที่รับจากการดำเนินการตามแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีเป็นข้อสรุปร่วมกันตั้งแต่ช่วงต้นของกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้ฝึกสอนจะยังมีบทบาทสำคัญอีกครั้งในการประชุมครั้งสุดท้าย (Final Meeting) ของสมาชิกในการทำหน้าที่สนับสนุนให้สมาชิกได้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและสำรวจประสบการณ์ที่ได้ตลอดกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ประเด็นของปัญหาที่เป็นเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น โดยที่คุณค่าที่ได้จากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล การพัฒนาทักษะในหลากหลายแขนง รวมทั้งข้อมูลหลักและสมรรถนะที่สำคัญที่ได้จากการเรียนรู้จะถูกถ่ายโอนไปสู่องค์กรในบริบทของการเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้บุคลากรทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ในองค์กรได้พัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตต่อไป

ตอนที่ 5 สภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

ความหมายของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

การถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning) องค์กรต่างๆ เริ่มตระหนักถึงปัญหาการถ่ายโอนการเรียนรู้ เห็นได้จากรายงานผลการสำรวจอัตราการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพียง 10-20 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น (Hoekstra. 2003: 8; Kupritze. 2002: 427; Naquin; & Baldwin. 2003: 83; Sevilla; & Wells. 1998: 10; Wagner; & Campbell. 1994: 5) ซึ่งหากพิจารณาในแง่ความคุ้มค่าในการลงทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะพบความไม่สอดคล้องในด้านค่าใช้จ่ายที่องค์กรต่างได้ลงทุนไปในการฝึกอบรมแก่บุคลากรกับอัตราการ ถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ต่ำอย่างมากจึงทำให้เป็นสาเหตุให้นักทรัพยากรมนุษย์ต่างตั้งคำถามกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า “เหตุใดจึงมีอัตราการถ่ายโอนการเรียนรู้ของบุคลากรในอัตราที่ต่ำมาก”

จากแนวคิดของ Noe (1998) ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่พยายามอธิบายถึงสาเหตุที่กระบวนการการถ่ายโอนการเรียนรู้มีอัตราที่ต่ำ โดยเขาได้ระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้เกี่ยวข้องต่อการเรียนรู้การเปลี่ยนพฤติกรรมและการบรรลุถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรต้องการ Baldwin & Ford (1988: 64-66) ได้นำเสนอแบบจำลองกระบวนการการเรียนรู้ โดยพบว่าปัจจัยนำเข้าสู่การเรียนรู้ (Learning input) ประกอบด้วยลักษณะของผู้เข้ารับการเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการนำความรู้ไปใช้งาน และการเก็บรักษาความรู้ไว้ได้นาน แนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างนำมาขยายผลและศึกษาต่อยอดจนถึงปัจจุบัน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรได้รับความสนใจอย่างมากเนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้งที่เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อผู้เข้ารับการเรียนรู้ อย่างมาก (Russ-Eft. 2002: 45; Tracey; & Tews. 2005: 353) โดย Noe (1998: 117) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมเป็นการรับรู้โดยรวมทั้งหมดเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่สามารถเป็นตัวส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากเทคโนโลยี และโอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ นอกจากนั้น Richman-Hirsch (2001: 109) ระบุว่าสภาพแวดล้อมจะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน Kupritze (2002: 427) กล่าวสนับสนุนว่า สภาพแวดล้อมที่ถูกจัดให้ อยู่ในสภาพที่เหมาะสมและเอื้อต่อการใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้ จากแนวคิดที่นักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ หากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและหาแนวทางในการสนับสนุนปัจจัยเหล่านั้นก็จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการประยุกต์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับการลงทุนที่องค์กรได้ใช้ ไปเป็นจำนวนมาก

ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

Klingk, Gielen and Nauta (2001: 52-63) ระบุว่าสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหลักที่องค์กรต้องให้ความใส่ใจ ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนการเรียนรู้ประกอบด้วย การสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากเทคโนโลยีและโอกาสในการใช้ความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสนับสนุนจากองค์กร

การสนับสนุนจากองค์กรนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมากเช่น วัฒนธรรม นโยบาย ระบบการให้รางวัล และการบริหารจัดการซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการประยุกต์ใช้สิ่งต่างๆ ที่ได้รับจากการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน สิ่งดังกล่าวสามารถที่จะเป็นทั้งการเสริมแรงที่จะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการประยุกต์ใช้สิ่งเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน (Blanchard; & Thacker. 1999: 210) จากการศึกษาของ Burke and Hutchins (2007: 236-264) พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรด้านการให้รางวัลและเส้นทางอาชีพจะทำให้ผู้ผ่าน การเรียนรู้ปรารถนาที่จะใช้สิ่งที่เรียนรู้จากการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน โดยเนื้อหาการสนับสนุนจากองค์กรจะมุ่งศึกษาใน 2 ประเด็นระบบรางวัล และเส้นทางอาชีพที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรหรือผู้ผ่านการเข้ารับเรียนรู้ เส้นทางอาชีพในองค์กร เป็นการวางแผนตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคตโดย

เส้นทางอาชีพจะมีผลต่อการนำเอาความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการเรียนรู้ (Burke; & Hutchins. 2007: 260) หากบุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความชัดเจนในเส้นทาง อาชีพของตนจะส่งผลให้เกิดการออกจากงานขององค์กรได้ Cheng and Ho (2001: 2012-118) กล่าวว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความผูกพันกับอาชีพหรือการทำงานในองค์กรระดับสูงจะใช้ความพยายามในการเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนรู้เพราะมีความเชื่อว่าความรู้หรือทักษะที่ได้รับการจากการเรียนรู้จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือสามารถทำให้หน้าที่การงาน สูงขึ้น แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Kontoghiorghes (2001: 3-17) ระบุว่า การรับรู้เกี่ยวกับงานและความก้าวหน้าในอาชีพมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดย Cheng and Ho (2001: 2012-118) ทำการวิจัยอิทธิพลของงาน และทัศนคติเกี่ยวกับอาชีพต่อการจูงใจในการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติการรับรู้เกี่ยวกับอาชีพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้

ส่วนระบบการให้รางวัลมักผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่องค์กรมีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ก็จะจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เรียนรู้มาในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (Elangovan; & Karakowsky. 1999: 230) โดยรางวัลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะและทัศนคติที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากรางวัลส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลนั้น (Cox. 1987; Gilpin-Jackson; & Bushe. 2007) นอกจากนั้น Lucas and Ogilvie (2006: 11) ระบุว่า หากบุคลากรรับรู้ว่าตนเองจะได้รับรางวัลจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ พวกเขาจะทำการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างเต็มความสามารถ

รูปแบบของรางวัลที่ใช้ในการจูงใจตามแนวคิดของ Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (as cited in Gallagher, Jr.; & Einhorn. 1976) แบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือปัจจัยด้านสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นลักษณะของรางวัลภายนอก ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ สถานภาพและบทบาท (status) ความมั่นคงในงาน (job security) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยจูงใจเป็น ลักษณะของรางวัลภายใน ประกอบด้วยความรู้สึกถึงการประสบความสำเร็จ รางวัลในการปฏิบัติงาน ประสบความ สำเร็จความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยทั้งสองปัจจัยมีผลทำให้พฤติกรรมมนุษย์แสดงออกในลักษณะต่างกัน โดย Gallagher, Jr. and Einhorn (1976: 364) ระบุว่ารางวัล ที่เป็นปัจจัยจูงใจ ภายในจะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มากกว่าปัจจัยภายนอก การสนับสนุนจากองค์กร สามารถนำมาประยุกต์กับการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ด้วยการทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เกิดการรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนให้พวกเขาได้ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Rothwell. 2005) โดย Goldstein and Ford (Pidd, Freeman, Skinner, Addy, Shoobridge; & Roche. 2004) เห็นพ้องกันว่าการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในลักษณะของการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ และความพยายามในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลให้ผู้ที่เข้ารับการเรียนรู้ถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น Noe (1998: 118) ได้ระบุว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะรวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมโปรแกรมการเรียนรู้ในครั้งนั้นๆ ด้วย และการให้ความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ความรู้จากที่ได้เรียนรู้มากับการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม Nijman, Nijhof, Veldkapm, and Veldkamp (2006: 543) ระบุว่าผู้บังคับบัญชามีผลอย่างมากที่จะทำให้เกิดการถ่ายโอน การเรียนรู้ทั้งในทางบวกและทางลบ พบผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น คือผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมาก ซึ่งการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะรวมถึงการที่บุคคลเหล่านั้นเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนการเรียนรู้ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้หรือการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้อยากประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้มา เป็นต้น

ในงานวิจัยของ Minbaeva (2005: 125-144) และ Chiaburu and Tekleab (2005: 604-676) พบว่าการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชามีผลทางบวกต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาทำให้มีความกล้า หรือรู้สึกอยากจะนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีผลต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน (Clarke. 2002: 146-162; Nijman, Nijhof,

Wognum; & Veldkamp. 2006: 529-549) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา สามารถนำมาประยุกต์กับการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ด้วยการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนผู้เข้ารับการเรียนรู้ให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยสนใจในประเด็นสิ่ง ที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้เรียนรู้มา หรือไม่เคยให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

การถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพโดยการสร้างเครือข่ายการสนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน โดยเครือข่ายการสนับสนุนนี้จะประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีการพบปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นความก้าวหน้าต่อการประยุกต์ใช้ความรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา (Noe. 1998: 121) โดย Baldwin and Fold (1988: 64) และ Blanchard and Thacker (2007: 322) มีความคิดเห็นที่สอดคลองกันในปัจจัยของเพื่อนร่วมงานที่เป็นแรงจูงใจและเป็นผู้สนับสนุน ให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เกิดการการถ่ายโอนการเรียนรู้ ลักษณะของการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานอาจอยู่ในรูปแบบของการให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุยการแนะนำหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือการสอนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถเพิ่มทักษะ และความชำนาญได้อีกวิธีหนึ่ง แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถ นำความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญของตนไปแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ (Silberman. 1998)

นอกจากนั้นการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานยังเป็นการช่วยให้ผู้เข้า รับการเรียนรู้สามารถแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้ความชำนาญจากเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการได้รับความร่วมมือหรือสนับสนุนไม่ว่าจากผู้จัดการหรือพนักงานจะทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะส่งผลให้การเรียนรู้ที่ได้รับ จากการเรียนรู้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น อกเหนือไปจากการปฏิบัติงานในชั้นเรียน และส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขนได้อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกันเพื่อนร่วมงานอาจเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้กล่าวคือเพื่อน ร่วมงานอาจไม่ยอมรับการนำความรู้หรือสิ่งต่างๆ ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้นพลวัตรของกลุ่มในหน่วยงานซึ่งเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม และแรงจูงใจเป็นหนึ่งเหตุผลที่อาจทำให้เกิดการต่อต้านการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ (Blanchard; & Thacker. 2007: 85) อย่างไรก็ตาม Seyler, Holton III, Bates, Burnett, and Carvalho (1998: 2-16) ทำการศึกษาว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

4. การสนับสนุนจากเทคโนโลยี

ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (electronic performance support systems) เป็นโปรแกรมที่ได้จัดเตรียมเพื่อตอบสนองต่อความตองการของผู้เข้ารับการเรียนรู้ในการใช้ความรู้

ความสามารถ ทักษะ หรือพฤติกรรม (Noe. 1998) นอกจากนั้นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ยังถูกใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแหล่ง ความรู้เพิ่มเติมสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ McLagan (2003: 40) กล่าวสนับสนุนการนำเทคโนโลยี เพื่อมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ว่าจะช่วยให้การเรียนรู้ได้รับความสำเร็จและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยให้ผู้เรียนสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วเช่น การนำระบบเทคโนโลยี สื่อสารมาใช้อาจอยู่ใส่รูปแบบของ world wide web ที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกแหล่งในโลกที่อยู่ในเครือข่ายได้อย่างรวดเร็วหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแหล่งที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลและทำการประมวลผลที่สามารถทำได้อย่างง่ายดาย (McLagan. 2003: 45-46) ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้เรียนได้รับความสะดวกสบายในการเรียนรู้ นอกจากนั้น Pace, Smith, and Mills (1991: 36) ระบุว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้กับบุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์กร

5. โอกาสในการใช้ความรู้

โอกาสในการใช้ความรู้หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ได้มีการจัดเตรียมไว้สำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้มีโอกาสใช้ความรู้ที่เรียนรู้จากการเข้ารับการเรียนรู้ ซึ่ง โอกาสในการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากทั้งสภาพแวดล้อม และแรงจูงใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้ หากผู้เข้ารับการเรียนรู้ ได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ที่สอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้มาก็จะช่วยให้พวกเขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เรียนรู้มา (Noe. 1998: 122) โดย Elangovan and Karakowsky (1999: 271) ระบุว่า สภาพแวดล้อมมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในทางบวกต่อการผู้เข้ารับการเรียนรู้ในระดับที่สูง นอกจากนั้น Lim and Johnson (2002: 36-48) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้เข้ารับการเรียนรู้ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ส่วนใหญ่กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า การไม่มีโอกาสในการใช้ความรู้ที่เรียนรู้มาทำให้การประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง กล่าวได้ว่าปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมากเนื่องจากเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการนำเอาความรู้ทักษะและทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง

ในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ซึ่งตามแนวคิดของ Sambrook (2006) ได้เสนอว่าปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นจะต้องอาศัยปัจจัย 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านสถานประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวสถานประกอบการ วัฒนธรรมของสถานประกอบการ โครงสร้างสถานประกอบการ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ภาวะกดดันในงานภาระงานและโอกาสการเรียนรู้

2. ปัจจัยด้านการทำงาน เป็นบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และลักษณะของสถานประกอบการ เช่น จำนวนบุคลากร ความเชี่ยวชาญ การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานประกอบการ เป็นต้น โดยปัจจัยย่อยเหล่านี้มีความพร้อมรับมือกับการเรียนรู้รูปแบบใหม่ การได้มา ซึ่งความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะกับเป้าหมายของสถานประกอบการ สามารถสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานประกอบการ

3. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบที่เรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในสถานประกอบการ มีแรงจูงใจที่เรียน มีเวลาที่เรียน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและมั่นใจที่จะเรียนรู้

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นจะทำให้เห็นว่าสภาพแวดลอมมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ทักษะที่ได้รับจากโปรแกรมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานอย่างมาก ทั้งนี้หากองค์กรสามารถ จัดสภาพและส่งเสริมให้ทุกปัจจัยเอื้อต่อการนำความรู้มาใช้ของบุคลากรที่ผ่านการเรียนรู้ต่างๆ ก็จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละครั้งได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทั้ง 5 มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และในขณะเดียวกันยังมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เนื่องจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลให้อีกปัจจัยหนึ่งได้รับผลกระทบไปด้วยเช่น หากบรรยากาศในการปฏิบัติงานเอื้อต่อการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ซึ่งอาจจะเป็น ผลมาจากการที่เพื่อนร่วมงาน ยอมรับหรือต้องการให้ผู้นั้นใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถ ที่ได้เรียนมาจากโปรแกรมการเรียนรู้ต่างๆ ในการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทุ่มเทความสามารถความพยายาม การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานที่รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จหรือเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ผลลัพธ์ของการถ่ายโอนอาจอยู่ในรูปแบบของการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวนผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือผู้เกี่ยวข้องในการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลเช่นเดียวกัน

การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในกระบวนการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ เนื่องจากเป็นการนำ ความรู้ทักษะ ความสามารถและอื่นๆ ที่ได้รับหรือเรียนรู้จากโปรแกรมการพัฒนามาประยุกต์ ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งต่อไป ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ จากแนวคิดของ Klingk, Gielen and Nauta (2001); Mulholland, Zdrahal and Domingue (2005); และ Sambrook (2006) ที่กล่าวถึงปัจจัยของสภาพแวดล้อมต่อการการจัดการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ได้สอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้ การสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุน

จากเทคโนโลยีและโอกาสในการใช้ความรู้ และเพิ่มปัจจัยส่วนบุคคลที่องค์กรต้องนำมาเป็นปัจจัยในการเตรียมการพัฒนาอีกหนึ่งปัจจัย เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ตอนที่ 6 รูปแบบการเรียนรู้

ความหมายของรูปแบบการเรียนรู้

Keefe (1984: 59-63) กล่าวว่า รูปแบบการเรียน คือ องค์ประกอบปัจจัยทางกายภาพ อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดที่มีลักษณะเฉพาะที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ว่า ผู้เรียนรับรู้ เข้าใจ มีปฏิสัมพันธ์และตอบสนองต่อสภาวะการเรียนรู้อย่างไร และรูปแบบการเรียนรู้เป็นวิธีเฉพาะของแต่ละบุคคลในการจัดการข้อมูลเนื้อหา การรับรู้เข้าใจและแสดงปฏิบัติในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้

เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้ พวกเขาจะเกิดการรับรู้ คิด มีปฏิสัมพันธ์กับการสอน เครื่องมือ เนื้อหาและสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน พวกเขาจะได้รับการพัฒนาแนวทางและความชอบที่ตามมากับการเรียนนั้นๆ ซึ่งการพัฒนานี้จะทำให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้และลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

Stewart and Felicetti (1992: Online) ได้กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้คือ ปัจจัยแวดล้อมทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้วิธีหรือแนวทางที่นักเรียนเหมาะสมที่จะเรียนรู้ ซึ่งก็หมายความว่า รูปแบบการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้ แต่มันเกี่ยวข้องกับกับวิธีที่ผู้เรียนชอบที่จะใช้ในการเรียนรู้

Johnson and Orwig (1997: Online) ให้ความหมายรูปแบบการเรียนรู้เป็นการสะสมรวบรวมทักษะและความชอบของแต่ละบุคคลซึ่งจะส่งผลให้รู้ถึงวิธีที่แต่ละคนใช้รับรู้ เข้าใจ รวบรวมและจัดการ ดำเนินการกับข้อมูลเหล่านั้น

อย่างไรก็ตามเมื่อรู้ว่ามีรูปแบบการเรียนรู้ลักษณะใด ถ้าหากจัดรูปแบบการเรียนรู้เหล่านั้นให้เหมาะสม ก็จะสามารถช่วยส่งผลในการปรับทัศนคติที่มีต่อการเรียนรู้ เพิ่มทักษะการคิด เพิ่มการสัมฤทธิผลทางวิชาการและความสามารถในการสร้างสรรค์ (Irvine; & York. 1995: Online)

Kolb (1974: 27) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้ว่า คือผลอันเกิดจากลักษณะนิสัยพันธุกรรม ประสบการณ์เดิม และความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งผสมผสานกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ของความสามารถในการเรียนรู้

Goldberg (2000: 3) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้ว่า เป็นวิถีทางที่บุคคลใช้ในสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ซึ่งแตกต่างกันไปตามสภาพทางสังคมการรู้คิด อารมณ์ความรู้สึก และลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยรูปแบบการเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นได้แต่พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีลักษณะชัดเจน

Ronal R. Schmech (1988: 18) ได้กล่าวว่า วิธีการเรียนรู้หรือลักษณะการเรียนรู้เป็นวิธีการเรียนและเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะต่างๆ ของตัวบุคคลและการรับรู้สถานการณ์ที่บุคคลนั้นเผชิญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ในการเรียนรู้

Kinsella (1995: 171) ให้ความหมายของลักษณะการเรียนรู้ คือ วิธีการธรรมชาติที่เป็นนิสัยและเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลแต่ละบุคคลในการรับ ประมวล และเก็บรักษาข้อมูลและทักษะใหม่ๆ โดยไม่คำนึงถึงวิธีการสอนหรือเนื้อหาวิชา

พัชรีพรรณ ม.รัตนพล (2541: 10) ได้อธิบายลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียนว่า หมายถึง แนวทางโดยทั่วไปที่ผู้เรียนนำไปใช้เมื่อเข้าร่วมกิจกรรมการเรียน

สุรีย์ จงสถาพรสิทธิ์ (2543: 13) ให้ความหมายของลักษณะการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงวิธีการต่างๆ ที่ผู้เรียนแต่ละคนใช้ในการเรียนรู้งานเฉพาะหรืองานในระดับวิชาภายในบริบททางการศึกษา เป็นการรับรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนในสถานการณ์การเรียนรู้ โดยทำการเชื่อมโยงแรงจูงใจในการเรียนและกลวิธีในการเรียนให้สอดคล้องกันเพื่อนำไปสู่ผลการเรียนที่ต้องการ

สุรางคนา เลี่ยมเพ็ชรรัตน์ (2543: 10) ได้สรุปความหมายของรูปแบบการเรียนรู้ว่า เป็นลักษณะของวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแต่ละคนชอบ จะเป็นวิธีการเรียนวิธีใดก็ได้ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุด เป็นลักษณะการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่ผู้เรียนแต่ละคนชอบและใช้ปฏิบัติเป็นประจำในการเรียนรู้

จากความหมายของรูปแบบการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมา โดยทั่วไปหรือโดยรวมแล้ว รูปแบบการเรียนรู้ก็คือรูปแบบหรือลักษณะเฉพาะของบุคคลในด้านของความสามารถในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา วิธีการเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการจัดการกับประสบการณ์ในการเรียนรู้ อันเป็นผลจากลักษณะนิสัย ประสบการณ์เดิม และความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ซึ่งมันจะช่วยให้การเรียนรู้ของบุคคลนั้นๆเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความชอบในรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลด้วย เพราะทุกคนจะมีความชอบในรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้แล้วรูปแบบการเรียนยังจะช่วยพัฒนาปรับเปลี่ยนทัศนคติในการเรียนให้ดีขึ้น เพิ่มทักษะในการคิด เพิ่มคุณภาพของผลการเรียนและเพิ่มการบรรลุความสำเร็จในการเรียนรู้ รวมไปถึงการเพิ่มระดับความสามารถในการสร้างสรรค์ได้ด้วยหากได้รับการจัดสรรให้เหมาะสมหรือเข้ากับตัวเอง

ความสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้

การรับรู้และเข้าใจรูปแบบการเรียนรู้ต่างก็มีความสำคัญต่อทั้งผู้สอนและผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะมันจะช่วยเอื้อคุณประโยชน์ที่ดีให้แก่ผู้สอนในการจัดเตรียมการเรียนการสอนและแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้สอน

ผู้สอนที่มีเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้และลักษณะความแตกต่างในการเรียนรู้ของผู้เรียนจะสามารถจัดสร้างการเรียนรู้ที่ดีมีคุณค่าแก่ตัวผู้เรียนได้มากยิ่งขึ้น ตามที่ Augus Mcdonald (2006); Penn State (2007) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้สอนเข้าใจและยอมรับในสถานการณ์การเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันในผู้เรียนแต่ละคน และนำไปปรับกระบวนการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมเพื่อทำให้การเรียนรู้นั้นมีประสิทธิภาพและมีคุณค่าแก่ผู้เรียนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้มันยังช่วยให้ผู้สอนเข้าใจปัญหาการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นและหาทางจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอีกด้วย

2. ประโยชน์ต่อผู้เรียน

รูปแบบการเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างมาก เพราะมันจะเป็นเหมือนเครื่องมือช่วยทำให้นักเรียนก้าวไปสู่ความสำเร็จในการเรียนได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งนี้มันยังช่วยเอื้อประโยชน์อื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนอีกด้วย อย่างเช่น Online Education Database (2007) ได้อธิบายว่า รูปแบบการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการเรียนรู้แก่ผู้เรียนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งมันยังช่วยสร้างเสริมทักษะการเรียนรู้ในด้านต่างๆ รวมไปถึงการสร้างทักษะการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ แก่ผู้เรียน

Dick and Joanne Fetze (2004-2009) ได้อธิบายไว้ว่า รูปแบบการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจและมองเห็นคุณค่าความเป็นตัวตนของตัวเองและของผู้อื่น และยังทำให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ Augus McDonald (2006) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของตัวเอง และพัฒนาวิธีการเรียนรู้เฉพาะตัวนั้นให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการเรียน

Linda Pollitt (2007) ก็ได้กล่าวถึงประโยชน์ของรูปแบบการเรียนรู้ว่า มันจะช่วยทำให้ผู้เรียนได้รับผลสัมฤทธิ์ในการเรียนดีขึ้น และยังสร้างความมั่นใจในการเรียนรู้แก่ผู้เรียนอีกด้วยจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารูปแบบการเรียนรู้มีความสำคัญมากต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรงโดยเฉพาะผู้และผู้เรียน โดยจะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนมีความเหมาะสม กระตุ้นการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และตอบสนองต่อความแตกต่างในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนได้ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้สอนสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการเรียนได้อย่างถูกต้อง ส่วนนักเรียนก็ได้ประโยชน์ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ เข้าใจและจดจำเนื้อหาการเรียนได้ดีขึ้น ประสบความสำเร็จในการเรียนง่ายขึ้น มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนและมีความมั่นใจที่จะเรียนรู้ที่ดีขึ้น แต่ประโยชน์

เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้สอนและผู้เรียนต่างมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคล และรู้จักนำมาปรับใช้ให้รับกับสถานการณ์การเรียนรู้ต่างๆ หรือพัฒนาให้เป็นลักษณะเฉพาะของตัวเอง เพียงเท่านี้ก็จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ต่อผู้สอนและผู้เรียนมากยิ่งขึ้น

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

อาร์กีริส และ ฌอน (Argyris; & Shon. 1974, 1978 quoted in Kolb. 1984: 11) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับประสิทธิภาพทั้งของปัจเจกบุคคลและองค์การ และการเรียนรู้เหล่านี้จะสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ซึ่งค่านิยมส่วนบุคคล และบรรทัดฐานขององค์การสนับสนุนกิจกรรมซึ่งมีรากฐานมาจากข้อมูลที่เป็นทางการ (Valid information) ทางเลือกที่มีอิสระ (Free and informed choice) พันธสัญญาภายใน (Internal commitment)

โคล์บ และ ฟราย (Kolb and Fry. 1975 quoted in Smith. M.K. 2001: Online) ได้เสนอว่าวัฏจักรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์สามารถที่จะเริ่มจากจุดใดจุดหนึ่งและควรจะถูกพิจารณาเป็นวงจรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามกระบวนการเรียนรู้มักจะเริ่มจากการที่บุคคลทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากนั้นจึงดูผลจากการกระทำในสถานการณ์นั้น ซึ่งในขั้นตอนต่อมาคือการทำความเข้าใจกับผลที่เกิดขึ้น และทำความเข้าใจกับหลักการทั่วไปที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว

คุณลักษณะของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ตามแนวคิดของโคล์บ (Kolb. 1984: 25-38) ได้เน้นย้ำถึงหลักการต่างๆ ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการ ไม่ใช่ผลลัพธ์
2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องที่มีรากฐานจากประสบการณ์
3. กระบวนการการเรียนรู้ต้องการการแก้ข้อขัดแย้งระหว่างขั้วที่อยู่ตรงข้ามกันของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
4. การเรียนรู้เป็นกระบวนการโดยรวมของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
5. การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนกัน (Transaction) ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม
6. การเรียนรู้เป็นกระบวนการของการสร้างความรู้

จากคุณลักษณะของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า "การเรียนรู้คือกระบวนการที่ซึ่งความรู้ได้ถูกสร้างขึ้นจากการแปรเปลี่ยนประสบการณ์" โดยคำนิยามนี้ได้เน้นย้ำถึง

1. กระบวนการของการปรับตัวและการเรียนรู้ซึ่งตรงข้ามกับเนื้อหาหรือผลลัพธ์
2. ความรู้เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงซึ่งถูกสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นสิ่งอิสระที่ถ่ายทอดหรือหามาได้
3. การเรียนรู้ได้แปรเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งในแง่ของรูปธรรมและนามธรรม
4. เพื่อที่จะเข้าใจการเรียนรู้ ต้องเข้าใจธรรมชาติของความรู้ ในทางกลับกันเพื่อที่จะ

5. เข้าใจความรู้ ต้องเข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้เช่นกัน

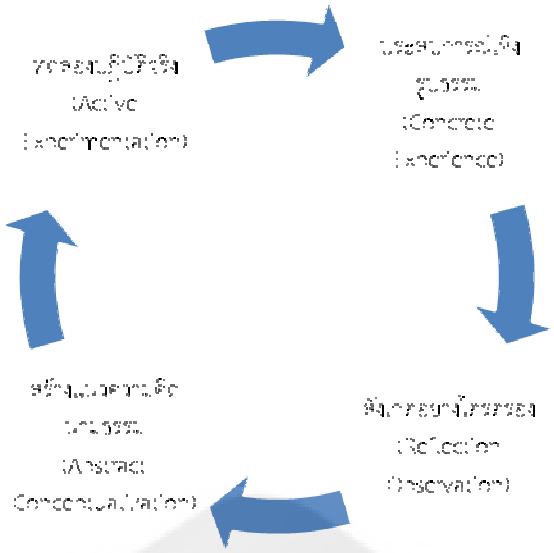
กระบวนการและโครงสร้างในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ สามารถอธิบายได้เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอน ซึ่งโคล์บ และ ฟราย (Kolb; & Fry. 1975 quoted in Smith. M.K. 2001: Online) กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของวัฏจักร การเรียนรู้นี้สามารถเริ่ม ณ จุดใดจุดหนึ่งและจะเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเรียนรู้จะเริ่มต้นเมื่อบุคคลได้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งและได้เห็นผลของการกระทำนั้น หลังจากนั้นคือการเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อที่หากการกระทำเดียวกันได้เกิดขึ้นอีกในสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันจะทำให้เข้าใจถึงผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยง่าย และในขั้นที่เหนือขึ้นไปจะเริ่มเข้าใจถึงหลักการทั่วๆ ไปที่เหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น โดยการอธิบายในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับวัฏจักรการเรียนรู้ดังแสดงในภาพประกอบ 2 ประกอบด้วย

1. ประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience: CE) เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมและรับรู้ประสบการณ์ใหม่ ขั้นนี้เน้นที่ความรู้ ความสลับซับซ้อนของความจริงในปัจจุบัน บุคคลที่มีการเรียนรู้ในขั้นนี้ มักตัดสินแก้ปัญหาต่างๆ โดยใช้ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากความรู้สึก (Learning from Feeling) มากกว่าการคิดเชิงทฤษฎีนามธรรม

2. การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (Reflective Observation: RO) เป็นความสามารถในการสังเกตประสบการณ์ที่ได้รับอย่างละเอียดรอบคอบ บุคคลที่มีการเรียนรู้ในขั้นนี้มักจะทำความเข้าใจกับความหมายของสิ่งต่างๆ โดยการสังเกตและการคิดด้วยตัวเอง สามารถมองสิ่งต่างๆ อย่างแยกแยะเป็นหลายแง่มุม การตัดสินใจต้องอาศัยการสังเกตและวิเคราะห์อย่างละเอียด การเรียนรู้ในขั้นนี้เป็นการเรียนรู้ด้วยการดูและฟัง (Learning by Watching and Listening)

3. การสร้างแนวคิดนามธรรม (Abstract Conceptualization: AC) เป็นการนำประสบการณ์ที่ได้รับและสังเกตได้มาสรุปเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีของตนเอง สามารถวิเคราะห์เชิงปริมาณและวางแผนอย่างเป็นระบบ บุคคลที่มีการเรียนรู้ในขั้นนี้เน้นทฤษฎีและการวิเคราะห์เชิงนามธรรมและมักไม่นำตนเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ชอบสร้างแนวคิดและแบบแผนในการอธิบายสิ่งต่างๆ ด้วยการคิดอย่างมีเหตุผลมากกว่าการใช้ความรู้สึก การเรียนรู้ในขั้นนี้จึงมีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากความคิด (Learning by Thinking)

4. การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation: AE) เป็นการทดลอง ฝึกปฏิบัติและตรวจสอบ เพื่อการลองผิดลองถูก นำแนวคิดหรือทฤษฎีของตนไปใช้ในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา บุคคลที่มีการเรียนรู้ในขั้นนี้เรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ที่ตนเองได้เข้าไปมีส่วนร่วม มักชอบพบปะกับบุคคลอื่นเพื่อการอภิปรายร่วมกับกลุ่มมากกว่าการเฝ้าดูหรือสังเกต และเน้นที่การนำแนวคิดใหม่ไปทดลองปฏิบัติ (Learning by Doing)



ภาพประกอบ 6 วัฏจักรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ที่มา: Kolb; et al. (1991: 59).

ในแบบจำลองดังแสดงในภาพประกอบ 5 โคล์บได้เสนอว่าการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยความสามารถที่มีลักษณะเป็น 2 มิติที่แตกต่างกันซึ่งเป็นตัวแทนของลักษณะการเรียนรู้ ที่ตรงข้ามกัน 2 ขั้ว คือ มิติแรกในแนวตั้งเป็นความสามารถด้านประสบการณ์เชิงรูปธรรม (CE) และการสร้างแนวคิดนามธรรม (AC) มิติที่สองในแนวนอนเป็นความสามารถด้านการทดลองปฏิบัติจริง (AE)และการสังเกตอย่างไตร่ตรอง (RO) โดยพื้นฐานโครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้จะอยู่บนการแลกเปลี่ยนกัน ท่ามกลางลักษณะการเรียนรู้ทั้ง 4 นี้ ดังนั้นในกระบวนการของการเรียนรู้ ผู้เรียนจึงมีระดับความสามารถแตกต่างกันในมิติของการเป็นผู้กระทำ และการเป็นผู้สังเกต และมีความสามารถแตกต่างกันในมิติของการนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องและการวิเคราะห์โดยไม่ต้องนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง

ภาพประกอบ 7 มิติทางโครงสร้างภายใต้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ที่มา: Kolb. (1984: 42).

จากการสังเกตจะพบว่าขั้วเชิงนามธรรมและเชิงรูปธรรม (Abstract / Concrete) เป็นส่วนหนึ่งของการทำความเข้าใจ (Prehension) ซึ่งแสดงถึงกระบวนการยึดจับประสบการณ์ที่แตกต่างและตรงข้ามกัน 2 ประเภท ได้แก่ การทำความเข้าใจจากการคิด (Comprehension) ซึ่งเชื่อถือการแปลแนวความคิด และการแสดงออกทางสัญลักษณ์ การทำความเข้าใจจากประสบการณ์ (Apprehension) ซึ่งเชื่อถือประสบการณ์ตรง ที่จับต้องได้และมีคุณภาพที่รู้สึกได้ ในอีกด้านหนึ่งขั้วเชิงปฏิบัติและเชิงสังเกต (Active / Reflective) เป็นส่วนหนึ่งของการแปลงประสบการณ์ (Transformation) แสดงถึงการแปรเปลี่ยนสิ่งที่ยึดจับมาได้ซึ่งแตกต่างและตรงข้ามกัน 2 แบบ ได้แก่ การไตร่ตรองจากภายใน (Intention) และ การปฏิบัติจริง (Extension) มิติทั้งสองของการเรียนรู้ทั้งการทำความเข้าใจ (Prehension) และ การแปลงประสบการณ์ (Transformation) เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับแนวความคิดทั้งด้านการปฏิบัติและการคิดของเพียเจท์ (Piaget, Kolb. 1984: 40)

จากแบบจำลองโครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้ข้างต้น การรับและการแปลงประสบการณ์มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการร่วมกันของกระบวนการดังกล่าวจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ ณ เวลาขณะใดขณะหนึ่งอาจจะถูกครอบงำโดยกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง หรือกระบวนการทั้งหมดที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การควบคุมกระบวนการเรียนรู้อาจจะเลื่อนจากฐานโครงสร้างการเรียนรู้หนึ่งไปยังอีกฐานหนึ่ง โคล์บ (Kolb. 1984: 76-78) ได้เสนอการอธิบายรูปแบบการเรียนรู้ของบุคคลว่าเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างลักษณะการเรียนรู้ที่เด่นของแต่ละมิติ ได้รูปแบบการเรียนรู้ 4 แบบ 1. แบบเอกนัย (Convergent Style) จะใช้ความสามารถในการเรียนรู้ด้าน การสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (AC) และ การทดลองปฏิบัติจริง (AE) เป็นหลัก จุดแข็งของรูปแบบนี้คือการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการประยุกต์แนวความคิดมาใช้ในทางปฏิบัติ บุคคลที่มีรูปแบบของการเรียนรู้นี้มักจะทำได้ดีในสถานการณ์ที่เหมือนการทดสอบทางปัญญาซึ่งมีคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียวต่อคำถามแต่ละข้อ (Torrealba. 1972; Kolb. 1976 quoted in Kolb. 1984: 77) ในรูปแบบของการเรียนรู้นี้ ความรู้จะถูกเรียบเรียงในวิถีทางซึ่งผ่านการให้เหตุผล โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจง (hypothetical-deductive) งานวิจัยรูปแบบการเรียนรู้ของฮัดสัน (Liam Hudson. 1966 quoted in Kolb. 1984: 77) แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีรูปแบบการเรียนรู้แบบเอกนัยจะควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ พวกเขายินดีที่จะเผชิญกับงานและปัญหาในทางเทคนิคมากกว่าประเด็นระหว่างบุคคลและทางสังคม

2. แบบอเนกนัย (Divergent Style) จะมีจุดแข็งในการเรียนรู้เป็นไปในทิศทางตรงข้ามกับแบบเอกนัย (Convergent Style) กล่าวคือจะมีลักษณะการเรียนรู้ที่โดดเด่นในด้านประสบการณ์เชิงรูปธรรม (CE) และการสังเกตอย่างไตร่ตรอง (RO) จุดแข็งของรูปแบบการเรียนรู้แบบนี้คือ ความสามารถในการจินตนาการและการรับรู้ถึงความหมายและคุณค่า ความสามารถในการพัฒนาของบุคคลแบบอเนกนัย คือการมองเห็นสถานการณ์ที่ชัดแจ้งจากมุมมองที่หลากหลายและนำความสัมพันธ์ต่างๆ มาเรียบเรียงเป็นภาพรวมที่มีความหมาย สิ่งสำคัญสำหรับรูปแบบการเรียนรู้นี้คือ การพัฒนาจะมาจากการสังเกตมากกว่าการกระทำ บุคคลที่มีรูปแบบการเรียนรู้นี้มักจะปฏิบัติได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการการสร้างแนวความคิดที่เป็นทางเลือกเช่น การระดมสมอง (Brainstorming) มีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่มีจินตนาการ ชอบใช้ความรู้สึกและให้ความสนใจกับบุคคล

3. แบบซึมซับ (Assimilation Style) จะมีความสามารถในการเรียนรู้โดดเด่นในด้านการสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (AC) และ การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (RO) จุดแข็งของรูปแบบการเรียนรู้นี้อยู่บนการให้เหตุผลจูงใจ และความสามารถที่จะสร้างตัวแบบทางทฤษฎี (TheoreticalModels) มักชอบรวบรวมข้อมูลอย่างกว้างขวางจากแหล่งต่างๆ และอยู่บนการเข้าใจในสิ่งที่มีความแตกต่างกันแล้วสามารถรวบรวมอธิบายความหมายได้จากการนำมาคิดสรุปด้วยเหตุผล (Grochow. 1973 quoted in Kolb. 1984: 78) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบุคคลแต่จะสนใจในเรื่องแนวความคิดรวบยอด

4. แบบปฏิบัติ (Accommodative Style) จะมีลักษณะการเรียนรู้ที่โดดเด่นทางด้านประสบการณ์เชิงรูปธรรม (CE) และ การทดลองปฏิบัติจริง (AE) จุดแข็งที่สุดของรูปแบบการเรียนรู้นี้คือการทำโดยลงมือปฏิบัติแผนงานและหน้าที่ต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ และการเข้าไปมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่ สิ่งสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้นี้คือการมองหาโอกาส การเสี่ยงและการปฏิบัติ บุคคลที่มีรูปแบบการเรียนรู้นี้จะสามารถปรับตัวเองได้ดีต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่ซึ่งทฤษฎีหรือแผนงานไม่เหมาะสมต่อสภาพความเป็นจริงผู้ที่มีการเรียนรู้แบบนี้จะมีแนวโน้มที่จะละเลยแผนงานหรือทฤษฎีเหล่านั้น บุคคลที่มีรูปแบบการเรียนรู้นี้มีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหาในลักษณะของการลองผิดลองถูกโดยสัญชาตญาณ ในการแก้ปัญหาต่างๆ (Grochow. 1973 quoted in Kolb. 1984: 77) โดยจะพึ่งพาข้อมูลจากบุคคลอื่นๆมากกว่าความสามารถในการวิเคราะห์ของตนเอง

การพัฒนาของรูปแบบการเรียนรู้นั้นสามารถอธิบายได้โดยรูปแบบการเรียนรู้เป็นแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ตลอดจนทิศทางของการพัฒนาการและการเติบโตของมนุษย์ที่มิได้จำกัดเฉพาะทางการศึกษาเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการปรับตัวในเรื่องต่างๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และรูปแบบการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล การเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงรวมถึงกระบวนการของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางสังคม และวิธีการที่บุคคลใช้ในการเรียนรู้เป็นข้อกำหนดที่มีความสำคัญสำหรับพัฒนาการของบุคคล แบบจำลองการเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางของการปรับตัวที่เหมาะสม และเป็นปทัสถานสำหรับเส้นทางของพัฒนาการ ที่แตกต่างกัน ตามทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ระบุว่าเมื่อบุคคลเรียนรู้ครบวงจรหนึ่งแล้ว ก็จะเริ่มวงจรใหม่ต่อไป ซึ่งบุคคลจะมีการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

ตาราง 8 สรุปรูปแบบการเรียนรู้ตามทฤษฎีของโคล์บ

รูปแบบการเรียนรู้	ลักษณะการเรียนรู้ที่โดดเด่น	ลักษณะเด่น
แบบเอกนัย (Convergent Style)	การสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (Abstract Conceptualization) การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation)	- สามารถประยุกต์แนวความคิดมาใช้ปฏิบัติจริงในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - การควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ - ชอบเผชิญกับงานและปัญหาในทางเทคนิคมากกว่าประเด็นระหว่างบุคคลและสังคม - มีความสามารถที่เฉพาะเจาะจง
แบบอเนกนัย (Divergent Style)	ประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (Reflective Observation)	- สามารถในการจินตนาการและการรับรู้ถึงความหมายและคุณค่า - มักจะปฏิบัติได้ดีในสถานการณ์ซึ่งต้องการการสร้างแนวความคิดที่เป็นทางเลือกเช่นการระดมสมอง - สนใจในเรื่องของบุคคลและวัฒนธรรม เชี่ยวชาญทางด้านศิลปะ - มีจินตนาการและชอบใช้ความรู้สึก
แบบซึมซับ (Assimilation Style)	การสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (Abstract Conceptualization) การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (Reflective Observation)	- การให้เหตุผลจูงใจและความสามารถที่จะสร้างตัวแบบทางทฤษฎี (Theoretical Models) - สนใจในเรื่องแนวความคิดรวบยอด - เข้าใจในสิ่งที่มีความแตกต่างกันและสามารถรวบรวมอธิบายความหมายได้ - ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบุคคล
แบบปฏิบัติ (Accommodative Style)	ประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation)	- ชอบลงมือปฏิบัติแผนงานและหน้าที่ต่างๆให้ประสบความสำเร็จ - ชอบทดลองต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่ - ใช้วิธีลองผิดลองถูกในการมองหาโอกาสใหม่ - ปรับตัวเองได้ดีต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว - มีแนวโน้มที่จะละเลยแผนงานหรือทฤษฎีในสถานการณ์ที่ซึ่งทฤษฎีหรือแผนงานไม่เหมาะสมต่อความจริง

ตอนที่ 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง รูปแบบการเรียนรู้และบุคลิกภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยมีรายละเอียดดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

Stanley J. Maliszewski (1985: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยร่วมของกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์การการบินชั้นนำในสหรัฐอเมริกาที่ดำเนินการเป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบของแผนการสืบทอดตำแหน่ง ศึกษาจาก 17 องค์กรโดยการสัมภาษณ์ที่จะระบุปัจจัยร่วมของกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง นอกเหนือไปจากการสำรวจโดยการจากการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยยังเก็บข้อมูลจากการสังเกตกระบวนการในแต่ละองค์กรหนึ่งลักษณะทั่วไปกับโปรแกรมสืบทอดคือการที่แต่ละโปรแกรมแสดงให้เห็นถึงวิธีการทำประกันเป็นจำนวนที่เพียงพอของความสามารถบุคคลที่มีคุณสมบัติที่จะเติมเต็มบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร วิธีการระบบอย่างเป็นทางการในการวางแผนการสืบทอดมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าชุดของขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อีกลักษณะทั่วไปกับโปรแกรมการสืบทอดใน องค์การการบินชั้นนำคือการปรากฏขององค์ประกอบต่อไปนี้ ชุดของวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง; คำนิยามของผู้ที่รวมอยู่ในแผน การใช้เอกสารที่เหมาะสม นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง การสนับสนุนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารขั้นตอนในการสรรหาและระบุผู้สืบทอดตำแหน่งการสนับสนุนการระบุและการยอมรับโดยผู้บริหารและหัวหน้างานในการดำเนินการตามแผน

Weigel Nancy (2006: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาส่วนประกอบที่สำคัญของการวางแผนการจัดการสืบทอดสำหรับผู้นำระดับกลางและระดับสูง โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการผู้เข้าร่วมสร้างกรอบของการวางแผนการจัดการการสืบทอดที่จะสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำ โครงการที่กำหนดหลักการกรอบและขั้นตอนต่อไปในการพัฒนาระบบการจัดการสืบทอด ผลการศึกษาพบว่ากุญแจสำคัญในการพัฒนาพนักงานเป็นสิ่งสำคัญวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนากรอบการทำงานสำหรับการจัดการสืบทอดที่มีความสำคัญสมรรถนะหลักควรมีการพัฒนาและสอดคล้องและว่าพนักงานประโยชน์การวางแผนการสืบทอดและองค์กร ข้อเสนอแนะรวมถึงการใช้กรอบการบริหารความต่อเนื่องในการพัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำความสามารถการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสำหรับการเป็นผู้นำและพนักงานและการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการจัดการการสืบทอด

Atwood Christee Gabour (2007: 54-58) ได้ทำการศึกษาการดำรงอยู่ของแผนขององค์กรสืบทอดไม่ให้ประสบความสำเร็จ มีหกกิจกรรมหลักที่จะต้องมักจะทำเพื่อให้แน่ใจว่าประสบความสำเร็จเป็น เหล่านี้คือ1) สื่อสารโอกาส 2) ระบุผู้สมัคร 3) ประเมินความพร้อมของผู้สมัคร

4) จัดทำแผนพัฒนาของแต่ละบุคคล 5) จัดให้มีโอกาสในการพัฒนา 6) ประเมินผลการตรวจสอบและแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมันเป็นความคิดที่ดีที่จะทบทวนบางส่วนของการนับครั้งไม่ถ้วนที่พบมากที่สุดในการวางแผนการสืบทอด 1) ขาดการสนับสนุนการจัดการ นี่คือบางส่วนผิดพลาดทั่วไปที่อาจจะเป็นอันตรายต่อความพยายามในการวางแผนการสืบทอดอย่างใดอย่างหนึ่งคือ 2) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดให้ทั้งองค์กร 3) ขาดการติดต่อสื่อสารกับผู้สมัครเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล 4) การขาดความเข้าใจ 5) เอกสารไม่เพียงพอ 6) การมีส่วนร่วมไม่เพียงพอ 7) ขาดความรับผิดชอบและปฏิบัติตามผ่าน 8) ขาดความคิดเห็นและการแก้ไข

Dickins Denise; Sarbey Scott D. (2011: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาว่าองค์กรควรจะวางแผนสำหรับความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญอะไรบ้าง ผลการสำรวจพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าแผนการสืบทอดของพวกเขาจะไม่เพียงพอ และประมาณ 50% ของคณะกรรมการเชื่อว่าพวกเขาควรจะอุทิศเวลาให้มากขึ้นในการวางแผนการสืบทอด และการสำรวจความล้มเหลวที่พบบ่อยของการจัดการแผนการสืบทอดและบทบาทของการตรวจสอบภายในในการวางแผนการสืบทอด พบว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 3 ประการ 1)ความล้มเหลวในการวางแผน 2)ความล้มเหลวในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ต่ำกว่าระดับซีอีโอ และ 3)ความล้มเหลวในการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร

Laintz Jesse (2015: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการตรวจสอบสิ่งที่กฎหมายผู้บริหารการบังคับใช้กฎหมายในรัฐเซาท์แคโรไลนากำลังทำเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรของพวกเขาสำหรับความสำเร็จของผู้บริหารสมาชิกพนักงานของตน ด้วยความช่วยเหลือของสมาคมเซาท์แคโรไลนานายอำเภอและตำรวจเซาท์แคโรไลนา ประธานสมาคมการสำรวจออนไลน์ได้ดำเนินการกับสมาชิกของพวกเขา ห้าสิบสองผู้ตอบแบบสอบถามส่วนร่วมในการศึกษาสำหรับอัตราการตอบสนองโดยรวม 21% วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนารวมนับความถี่สำหรับการตอบสนองและการกำหนดค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการมีส่วนร่วมกับผู้บริหารการบังคับใช้กฎหมาย 'คำถามสำรวจ ผลการสำรวจพบว่า 78.8% ของผู้บริหารการบังคับใช้กฎหมายที่ตอบสนองระบุองค์กรของพวกเขาไม่ได้มีแผนการสืบทอดในสถานที่และมีเพียง 13.5% ของผู้ตอบแบบสอบถามมีแผนการสืบทอดอย่างเป็นทางการในสถานที่ หน่วยงานที่มีรายงานแผนการสืบทอดชี้ให้เห็นว่าพวกเขาทั้งหมด 100% รวมถึงระดับผู้นำระดับสูงของการเป็นผู้นำในการวางแผนของพวกเขา แต่ 54.5% ระบุว่าแผนการสืบทอดของพวกเขารวมถึงหัวหน้าหรือนายอำเภอของพวกเขา ผลจากการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าแผนการสืบทอดเป็นลำดับความสำคัญต่ำสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม, M = 1.52, SD = 1.42 แต่พัฒนาความเป็นผู้นำเป็นลำดับความสำคัญสูงที่ยังได้รับการสนับสนุนโดยหน่วยงาน เมื่อเสร็จสิ้นการสำรวจออนไลน์, สามผู้บริหาร

การบังคับใช้กฎหมายเห็นด้วยที่จะมีส่วนร่วมในด้านคุณภาพของงานวิจัยนี้ที่ใช้วิธีการสังเกตเพื่อใช้สำรวจการวางแผนการสืบทอดในเซาท์แคโรไลนาหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย แต่ละของผู้เข้าร่วมเข้ามามีส่วนในแบบกึ่งโครงสร้างใบหน้าเพื่อใบหน้าสัมภาษณ์ สามประเด็นหลักที่ระบุโดยผลลัพธ์ที่ได้แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำการวางแผนการสืบทอดและการใช้การวางแผนการสืบทอดในหน่วยงานให้กับผู้บริหารที่ได้รับการว่าจ้างและการเลือกตั้งผู้บริหาร ผลการวิจัยแนะนำความสำคัญของการพัฒนาความเป็นผู้นำและการเล่นการวางแผนการสืบทอดมีการบูรณาการกับแต่ละอื่นๆ ในการพัฒนาสระว่ายน้ำของผู้สมัครที่มีความสามารถสำหรับตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงาน

Wilkinson, Heidi A.(2016. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการวางแผนการสืบทอดตำแหหน่งในศตวรรษที่ 21 โดยการสำรวจกลยุทธ์ที่ผู้นำทั่วโลกต้องสร้างการวางแผนการสืบทอดที่ประสบความสำเร็จจากแนวคิด ทฤษฎีในปัจจุบันและจากสถานประกอบการ การศึกษาครั้งนี้ใช้การออกแบบการสำรวจเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ารูปแบบของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งได้ 15 ลักษณะคือ 1) คนเป็นส่วนสำคัญของการวางแผนการสืบทอด 2) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นวิธีสร้างและค้นหาพรสวรรค์ของบุคลากร 3) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาทักษะความรู้ที่จำเป็นในอนาคต 4) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งคือวิธีการพัฒนาบุคลากรและองค์กร 5) การวางแผนการสืบทอดช่วยให้การปรับปรุงในองค์กรระดับโลกและการปรับปรุงการทำงานของพนักงานของโอกาสที่จะก้าวหน้าและเติบโต 6) ขนาดขององค์กรมีผลต่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 7) สถานที่อาจส่งผลเป็นบวกหรือลบในแผนการสืบทอดสำหรับองค์กรระดับโลก 8) วิธีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของการสืบทอดสายอาชีพ 9) ประโยชน์ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งครอบคลุมทุกประเภทของอุตสาหกรรม 10) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรระดับโลก 11) การประเมินผลและวิธีการประเมินเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 12) การส่งเสริมโอกาสในการทำงานจะทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น 13) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นวิธีที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการขยายธุรกิจไปทั่วโลก 14) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสะท้อนถึงการระดับความเป็นมืออาชีพของพนักงาน และ15) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งแสดงให้เห็นถึงระดับความท้าทายที่องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญ รูปแบบที่ได้จากการศึกษาเป็นสิ่งที่มความจำเป็นในการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์และขั้นตอนสำหรับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

สมชัย วรานุกูลรักษ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยการศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการมาพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและแนวทางการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และนำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่อง เพื่อศึกษาผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานระบบดังกล่าว รวมทั้งรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบและสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่มีความถูกต้องและเป็นประโยชน์ตามแนวคิดการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการ และแนวทางการขยายผลระบบต่อไป โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการเตรียมการเพื่อศึกษาข้อมูลความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้และระบบที่ดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียน 24 แห่ง และสถานประกอบการที่ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้อีก 6 แห่ง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างด้วยแนวการสัมภาษณ์จำนวน 2 ชุด และวิเคราะห์สร้างข้อสรุปจากเนื้อหาในการสัมภาษณ์ 2) ขั้นการพัฒนาและตรวจสอบระบบกับผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการจำนวน 6 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์สร้างข้อสรุปจากเนื้อหาในการสนทนากลุ่ม 3) ขั้นตอนการติดตามผลจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องจำนวน 2 แห่ง โดยใช้แบบจำลองระบบที่ได้พัฒนาและตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้และกลุ่มพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มและเก็บข้อมูลจากเอกสารการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือแนวการสนทนากลุ่มจำนวน 2 ชุด และวิเคราะห์สร้างข้อสรุปจากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม และ 4) ขั้นตอนการสรุปนำเสนอและแนวทางขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ต่อไป โดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาในขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นมาสรุปวิเคราะห์ร่วมกัน ผลการวิจัยได้พบว่าระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานที่สัมพันธ์ต่อกันคือ การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรความรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ การติดตามผลการดำเนินงาน การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบการดำเนินงานที่สถานประกอบการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายในการเรียนรู้รวมทั้งผลจากการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการได้พบว่า พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีความพึงพอใจและเห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน

ศูนย์การเรียนรู้คือ นโยบายของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้พัฒนาตนเอง พนักงานมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่องบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานบุคลากรของหน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กัมพล ทองเรือง (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดของคอล์บของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรีหลักสูตร 4 ปีภาคปกติที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 2554 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำแนกตามเพศและคณะ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 2554 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 1,182 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นโปรแกรมวัดแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดของคอล์บ พัฒนามาจากแบบวัดการเรียนของเดวิดคอ์บ (David Kolb) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมลทางอินเทอร์เน็ต นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ และการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square test) ผลกาวิจัยพบว่า

1. นักศึกษาชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีรูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดของคอล์บแบบดูดซึมเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบคิดเอกนัย แบบคิดอเนกนัยและแบบปรับปรุงตามลำดับเมื่อจำแนกตามเพศและคณะ พบว่า อันดับของรูปแบบการเรียนรู้เหมือนเดิม

2. รูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดของคอล์บกับเพศของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความสัมพันธ์กับคณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พสชนัน นิรมิตไชยนนท์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรแฝงในรูปแบบระหว่างกลุ่มนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ไม่ได้เป็นนักเรียนทุนและเป็นนักเรียนทุน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจำนวน 480 คนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยแบ่งเป็นนักวิจัยที่ไม่ได้เป็นนักเรียนทุนและเป็นนักเรียนทุนอย่างละ 240 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for windows และ LISREL ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของนักวิจัยที่ปรับรูปแบบแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใน เกณฑ์ดี (Chi-square = 155.41, df = 138, p-value = .15, GFI = .97, AGFI = .94, RMR = .01, RMSEA = .01, CN = 555.81, CFI = 1.00, NFI = 1.00) ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมดในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของ พฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมได้สูงถึงร้อยละ 94 โดยการถ่ายทอดทางสังคม สภาพแวดล้อมในการทำงาน

และการเรียนรู้ในสถานประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และรูปแบบความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมในกลุ่มนักวิจัยที่ไม่ได้เป็นนักเรียนทุน และเป็นนักเรียนทุนมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีขนาดอิทธิพลที่แตกต่าง

Hase. S., Cairns.L, Malloch. M (1998: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการเรียนรู้ในที่ทำงาน การประยุกต์ใช้ความสามารถตามแบบการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีดังนี้

1. ความเคารพนับถือจากผู้เรียน เมื่อผู้เรียนพบกับนักการศึกษา ผู้บริหารผู้ประกอบธุรกิจ รวมถึงผู้ให้การสนับสนุนของสถานที่ทำงาน ผู้เรียนควรแสดงความเคารพนับถือไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะอยู่ในวัยใด อายุใดก็ตาม หากว่าบุคคลนั้นมีส่วนในการฝึกอบรมและการจัดการศึกษาขั้นสูง

2. ภาระพันธะผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรให้ความสำคัญในการจัดฝึกอบรมซ้ำๆ บ่อยๆ การทวนซ้ำหรือย้อนกลับนั้นจะเป็นการสนับสนุนต่อความสนใจ ทางเศรษฐกิจของประเทศ และยังเป็นการสนับสนุนส่งเสริมนักพัฒนาบุคคลากร

3. แนวคิดความเชื่อเกี่ยวกับค่านิยมของการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมต่างๆ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาและในทุกๆ สภาพแวดล้อม ทั้งที่มีรูปแบบเป็นทางการ ไม่เป็นทางการในมหาวิทยาลัย หรือในที่ทำงาน

4. ความมีส่วนร่วม วิทยาลัยสหวิทยา และมหาวิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานทางธุรกิจที่มีส่วนในการจัดทำโครงงาน ทำหน้าที่ผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม นอกจากนี้แล้วยังมีการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้เรียนและที่ทำงานซึ่งจัดอำนวยทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วย

Hodkinson and Hodkinson (2005: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปรับปรุงการเรียนรู้ในที่ทำงานของครู สรุปได้ว่า ความแตกต่างของลักษณะเฉพาะบางประการในการพัฒนาครู และเอกสารวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในที่ทำงานเน้นความรู้ที่แตกต่างกันจากการเรียน เช่น การรับความรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างพัฒนาความรู้ การเรียนรู้ในที่ทำงานผู้วิจัยได้ยกระดับความเข้าใจของต่อการเรียนรู้ของครู วิจัยนี้ยังบรรยายวิธีการหลักที่จะสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้แก่ครูและยังระบุถึงมิติ 3 มิติซึ่งแสดงปฏิสัมพันธ์อย่างมีอิทธิพลต่อธรรมชาติของการเรียนรู้ มิติเหล่านั้นได้แก่ การไม่ยึดติดกับตัวผู้สอนเฉพาะบุคคล การฝึกปฏิบัติและธรรมชาติของแต่ละสาขาวิชา และการจัดการและกรอบทางกฎเกณฑ์ในสถานศึกษาระดับโรงเรียนและในระดับนโยบายของชาติ

Lorwatanapongsa (2001: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูใหญ่โรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร (ประเทศไทย) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูใหญ่แผนกนานาชาติ และครูใหญ่แผนกไทย โดยคำถามวิจัยคือ ครูใหญ่ของโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร(ประเทศไทย) มีวิธีการเรียนรู้ในการบริหาร บทบาท

ทางวิชาการและความรับผิดชอบอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทำให้โรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวให้มีความยืดหยุ่น โดยครูใหญ่มีบทบาทสำคัญคือ บทบาทในการจัดการและบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านครูพบว่า ครูใหญ่ทำงานใกล้ชิดกับครูในด้านวิชาการและด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยอาศัยการนิเทศชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการนิเทศมีส่วนช่วยให้ครูใหญ่เข้าใจถึงสิ่งที่กังวลเกี่ยวกับครูและนักเรียน ซึ่งครูต้องการให้ครูใหญ่ให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการทางวิชาชีพของครู กรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีต่างๆของนักวิชาการนำมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผ่านการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานที่มีแบบการเรียนรู้ที่ที่แตกต่างกัน ให้แก่ บุคลากรที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้

Chao (2005: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ในที่ทำงานไปสู่การจัดการความรู้เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยงานวิจัยนี้เน้นเรื่องประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานของกลุ่มแรงงานผู้ดำเนินให้คำปรึกษา โดยคัดเลือกจากการปฏิบัติงานอันโดดเด่นของกลุ่มแรงงานในองค์กรรับให้คำปรึกษาโดยผู้วิจัยให้ความสนใจเป็นพิเศษในด้านกระบวนการอันทำให้เกิดความรู้และเกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเนื่องจากการถ่ายโอนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ มีการนำมาบูรณาการรวมกับสังคมอันแวดล้อมไปด้วยการฝึกปฏิบัติงานดังนั้นแล้ว นโยบายต่างๆ ในด้านบุคลากรขององค์กรรับให้คำปรึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญ และทรัพยากรการเรียนรู้อันเด่นชัด รวมถึงโครงสร้างขั้นพื้นฐานในการจัดการความรู้ จัดเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาประกอบกันสำหรับงานวิจัยนี้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันเป็นพลวัตร ระหว่างการเรียนรู้ของผู้ให้คำปรึกษาและสภาพที่เป็นจริงขององค์กร

Prasanwan J. (2005: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการเรียนรู้ในที่ทำงานขออาจารย์ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของบริบทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีประทุม วิทยาเขตชลบุรี การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนและการพัฒนารูปแบบของการเรียนรู้ในที่ทำงานในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า การศึกษานี้ได้สำรวจถึงการเรียนรู้ในที่ทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี การเปลี่ยนแปลงของการศึกษาไทยและการเรียนรู้โดยการปฏิบัติที่จะพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานของการศึกษาทุกระดับ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการสอน และพัฒนารูปแบบของการเรียนรู้ในที่ทำงานและการปรับปรุงคุณภาพการสอนในมหาวิทยาลัยการศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก

ขั้นตอนที่หนึ่ง เกี่ยวข้องกับการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามอาจารย์ทั้งหมดว่าลักษณะการสอนแบบไหนที่ต้องการปรับปรุง และต้องการปรับปรุงอย่างไรรวมทั้งต้องการพัฒนาอะไรบ้างในอนาคต และสิ่งนั้นจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร

ขั้นตอนที่สอง คือขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ซึ่งจะคัดเลือกอาจารย์ที่สมัครใจเข้าร่วม คัดเลือกจากวินัยในการสอนและประสบการณ์ในการสอนอาจารย์จะพบกับหนึ่งหรือสองครั้งต่อเดือน เพื่อตรวจสอบประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคนและให้การสนับสนุนและการเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ บันทึกภาคสนาม บันทึกของแต่ละบุคคล และเอกสารจากทางคณะ กระบวนการดังกล่าวรวมทั้งสิ้น3 ครั้ง ซึ่งการประเมินใช้การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มและรายบุคคล

Ellinger and Cseh (2007: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลโดยผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจวิธีการที่ลูกจ้างใช้เพื่ออำนวยความสะดวกทำให้เกิดการเรียนรู้ และค้นคว้าหาปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการคำถามในการวิจัยมีดังนี้ 1. ลูกจ้างจะอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการโดยใช้วิธีการใดบ้าง 2. ปัจจัยเชิงบริบทใดบ้างที่มีผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการ 3. ปัจจัยเชิงบริบท ส่งผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวข้องที่มีผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของลูกจ้างได้แก่พฤติกรรมอันเกิดจากผู้อำนวยความสะดวกทางการเรียนรู้ประสานให้แก่ลูกจ้างเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการอำนวยความสะดวกทางการเรียนรู้ ปัจจัยเชิงบริบทขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบนั้นมีผลต่อความสะดวกด้านการเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านบทบาทของผู้นำที่มีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยวิธีการอันหลากหลายจัดเป็นปัจจัยเชิงบริบทขององค์กรที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้

Kwong Yin, T. (2012: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติในการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในยามเผชิญกับแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจากโลกาภิวัตน์การแข่งขันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจความรู้ อย่างไรก็ตามลักษณะของ บริษัท เช่นทรัพยากรภายในที่ จำกัด และความสามารถเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานในแต่ละช่วงเวลา ตามทฤษฎีวงจรชีวิตขององค์กร (OLC) ในช่วงการเติบโตของ บริษัท ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งการเติบโตสูงถึงวัยเจริญเติบโตทรัพยากรภายในและความสามารถของ บริษัท ในการพัฒนา วรรณคดีได้กล่าวถึงการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานและวัฏจักรชีวิตขององค์กรแยกต่างหากและไม่ค่อยมีใครรู้จักว่าพวกเขามี

ความสัมพันธ์กันอย่างไร การศึกษาครั้งนี้พยายามที่จะเชื่อมต่อการปฏิบัติในการเรียนรู้ในที่ทำงานกับ SMEs และวงจรชีวิตขององค์กรเพื่อให้เข้าใจว่าพวกเขาปฏิบัติในสถานที่ทำงานอย่างไรในช่วงชีวิตที่แตกต่างกัน รายงานการวิจัยเกี่ยวกับกรณีศึกษา SMEs ในฮ่องกงจำนวน 30 แห่งในแต่ละช่วงอายุของวงจรชีวิต 11 คนเมื่อเริ่มก่อตั้ง 10 คนที่มีอัตราการเติบโตสูงและเมื่อครบอายุ 9 ปี มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสองขั้นตอนติดต่อกัน ระยะที่ 1 ระบุถึงขั้นตอนของวงจรชีวิตของ บริษัท ผ่านการสุ่มตัวอย่างทฤษฎีด้วยแบบสอบถาม OLC (แบ่งตามระดับการเรียนรู้) ใน SMEs เหล่านั้นในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตโดยใช้แบบสอบถามการปฏิบัติในการปฏิบัติในการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning Practices Questionnaire - LPQ) รวมทั้งการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกับ 4 SMEs ที่ระบุไว้ใน แต่ละขั้นตอนผ่านการสุ่มตัวอย่างก้อนหิมะด้วยข้อมูลที่รวบรวมจนกว่าจะถึงความอิ่มตัวของข้อมูล ทั้งผลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพช่วยสนับสนุนกันและกัน ผลการศึกษาพบว่าระดับการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานของ SMEs มีความแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงอายุของวงจรชีวิต ยกเว้นการเรียนรู้ระหว่างองค์กรซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนทั้งหมด ผลการค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ 1) ระดับการเรียนรู้ในที่ทำงานมีความสำคัญในทุกขั้นตอนของวัฏจักรชีวิต แต่สำคัญที่สุดเมื่อเริ่มก่อตั้ง 2) ระดับกลุ่มของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานมีความสำคัญมากกว่าเมื่อเติบโตสูงกว่าเมื่อครบกำหนด 3) ระดับองค์กรของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานมีความสำคัญมากกว่าเมื่อมีการเจริญเติบโตและวุฒิภาวะสูงกว่าเมื่อเริ่มก่อตั้ง 4) ระดับองค์กรระหว่างการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานสูงในทุกช่วงอายุของชีวิตและไม่มีความแตกต่างกันระหว่างขั้นตอน เพื่อสรุปผลการศึกษาครั้งนี้ได้สร้างความเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ในสถานประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและวงจรชีวิตขององค์กรโดยให้เจ้าของผู้จัดการเข้าใจถึงพัฒนาการของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเรียนรู้ในที่ทำงานของตนได้ดีขึ้น

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องใช้การจัดการการเรียนรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ทันต่อยุคสมัย การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองให้ตรงตามศักยภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้

ชนิตา ไพศาลวณิชกุล(2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบแบบการเรียนรู้บุคลิกภาพแบบการกำกับการแสดงออกของตนเอง กับวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี บริษัท เคทีบี ลีสซิ่ง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแบบการเรียนรู้ บุคลิกภาพแบบการกำกับการแสดงออกของตนเองและวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแบบการเรียนรู้ บุคลิกภาพแบบการกำกับการแสดงออกของตนเอง กับวินัยในการพัฒนา

องค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแบบการเรียนรู้ บุคลิกภาพแบบการกำกับการแสดงออกของตนเอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท เคทีบี ลีสซิ่ง จำกัด จำนวน 210 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป 2) แบบวัดแบบการเรียนรู้ของพนักงาน 3) แบบสอบถามวัดการกำกับการแสดงออกของตนเอง และ 4) แบบสอบถามวัดวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงบรรยาย การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ซึ่งผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีรูปแบบการเรียนรู้ทั้ง 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบเอกนัย (Convergent Style) แบบอเนกนัย (Divergent Style) แบบซึมซับ (Assimilative Style) และ แบบปฏิบัติ (Accommodative Style) มีวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ทั้ง 4 รูปแบบมีวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานกลุ่มที่มีการกับการแสดงออกของตนเองสูงและกลุ่มที่มีการกับการแสดงออกของตนเองต่ำ มีวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์การกำกับการแสดงออกของตนเอง กับวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แยกเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มที่มีการกับการแสดงออกของตนเองสูงและกลุ่มที่มีการกับการแสดงออกของตนเองต่ำ มีวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้ส่วนบุคคลและด้านแบบแผนความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานที่มีรูปแบบการเรียนรู้แตกต่างกัน ได้แก่ ได้แก่ แบบเอกนัย (Convergent Style) แบบอเนกนัย (Divergent Style) แบบซึมซับ (Assimilative Style) และ แบบปฏิบัติ (Accommodative Style) มีคะแนนเฉลี่ยการกำกับการแสดงออกของตนเองอยู่ในระดับต่ำ และจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ทั้ง 4 รูปแบบมีคะแนนการกำกับการแสดงออกของตนเองไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการเสริมสร้าง ส่งเสริมรูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการการพัฒนาบุคคลากร และระบบขององค์การในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การต่อไป

ภาฆิลิน เอี่ยมบุญส่ง (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบการเรียนรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย กรณีศึกษาเฉพาะ : สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานที่สังกัดอยู่ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยสายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล ทั้ง 15 ฝ่ายงาน จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงแบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์ ค่า t- test และ ความแปรปรวนทางเดียว (one-way Analysis of Variance) ถ้าพบความแตกต่างนำไปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ Least Singnificant Difference (LSD) ตรวจสอบความแตกต่างระหว่าคู่ต่อไป ผลวิจัยพบว่า (1) แบบการเรียนรู้ของพนักงานธนาครกสิกรไทย สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล ส่วนใหญ่ เป็นแบบไดเวอร์เจอร์ คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมาคือ แบบเอ็ดคอมมอเดเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 25.2 แบบแอสซิมิเลเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 14.8 และแบบคอนเวอร์เจอร์ คิดเป็นร้อยละ 7.4 (2) เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสอการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานที่ สังกัดอยู่พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับสไตล์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ผลการศึกษาด้านความรอบรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ด้านการ มีแบบแผนความคิดอ่านโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมในระดับมาก มี ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45 และด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.59 (4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงาน ธุรกิจลูกค้าบุคคล จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานธุรกิจลูกค้าบุคล จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (6) พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล ที่มีฝ่ายงานที่สังกัดอยู่แตกต่าง กัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อ่าน ด้านการคิดอย่างมีระบบ และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.5

กนกนุช ขำภักตร์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมที่เสริมแบบการเรียนรู้ทางเลือกของนักศึกษาพยาบาล และศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมต่อการเสริมแบบการเรียนรู้ทางเลือกของนักศึกษาพยาบาลใช้ระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง โดยสำรวจข้อมูลแบบการเรียนรู้หลักและแบบการเรียนรู้ทางเลือกที่นักศึกษาต้องการพัฒนา จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาพยาบาล ชั้นปีที่ 1 ปีการศึกษา 2551 ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ จำนวน 62 คน พิจารณาจำนวนนักศึกษาที่

ต้องการพัฒนาแบบการเรียนรู้ทางเลือกแต่ละรูปแบบเลือกมาพัฒนาชุดฝึกอบรม 2 รูปแบบ คือ แบบคิดอเนกนัย และแบบคิดเอกนัย นำไปทดลองใช้และศึกษาผลการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างเดิมที่ต้องการพัฒนาแบบการเรียนรู้นั้น ขณะเรียนชั้นปีที่ 2 ปีการศึกษา 2552เป็นกลุ่มทดลองชุดฝึกอบรมที่เสริมการเรียนรู้แบบคิดอเนกนัย จำนวน 23 คน และแบบคิดเอกนัย จำนวน 18 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยหาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยได้ชุดฝึกอบรมที่เสริมแบบการเรียนรู้ทางเลือกแบบคิดอเนกนัย และแบบคิดเอกนัยโดยพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ผลการทดลองมีดังนี้ 1) ผลการใช้ชุดฝึกอบรมที่เสริมแบบการเรียนรู้ทางเลือกแบบคิดอเนกนัย พบว่า ผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมของนักศึกษาทุกแบบการเรียนรู้หลักมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์รวมทุกหน่วยอยู่ในระดับดี โดยนักศึกษาที่มีแบบการเรียนรู้หลักแบบซึมซับมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นักศึกษาทุกแบบการเรียนรู้หลักยอมรับกิจกรรมการเรียนรู้ตามแบบการเรียนรู้แบบคิดอเนกนัยและเรียนรู้ได้มีประสิทธิภาพ แต่ยังติดหรือเชื่อมั่นในการเรียนรู้ตามแบบการเรียนรู้หลักและยังต้องพัฒนาความสามารถที่ไม่ใช่ความถนัดตามแบบการเรียนรู้หลักและนักศึกษาส่วนใหญ่พึงพอใจในแบบการเรียนรู้ทางเลือกในระดับมาก และค่อนข้างมาก 2) ผลการใช้ชุดฝึกอบรมที่เสริมแบบการเรียนรู้ทางเลือกแบบคิดเอกนัย พบว่า ผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมของนักศึกษาทุกแบบการเรียนรู้หลักมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทีละน้อยและค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์รวมทุกหน่วยอยู่ในระดับดี โดยนักศึกษาที่มีแบบการเรียนรู้หลักแบบคิดอเนกนัยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นักศึกษาทุกแบบการเรียนรู้หลักยอมรับกิจกรรมการเรียนรู้ตามแบบการเรียนรู้แบบคิดเอกนัยและเรียนรู้ได้มีประสิทธิภาพ แต่ยังติดหรือชอบในการเรียนรู้ตามแบบการเรียนรู้หลัก ยอมเปิดรับและปรับตัวเข้าหาการเรียนรู้ตามแบบการเรียนรู้ทางเลือกแบบคิดเอกนัยได้ดี และนักศึกษาส่วนใหญ่พึงพอใจในแบบการเรียนรู้ทางเลือกในระดับมาก

สมชาย สุริยะไกร(2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบการเรียนของนักศึกษาเภสัชศาสตร์: ทฤษฎีและข้อค้นพบ จากผลการศึกษาพบว่าแบบการเรียน (learning style) เป็นแบบแผนของพฤติกรรมและสมรรถนะที่ผู้เรียนแต่ละคนใช้ในการตอบสนองและประมวลผลความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับ นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและอธิบายแบบการเรียนไว้หลากหลายลักษณะซึ่งหนึ่งในแบบการเรียนที่มีการศึกษาวิจัยและประยุกต์ใช้ทางด้านการเรียนการสอนมากที่สุดชนิดหนึ่งคือแบบการเรียนของ Kolb ซึ่งพิจารณาคุณลักษณะด้านการรับรู้ข้อมูลว่าเป็นแบบรูปธรรมหรือนามธรรม และด้านการประมวลผลว่าเป็นแบบการคิดสะท้อนหรือการนำไปปฏิบัติ นำมาสู่การแบ่งผู้เรียนออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ อเนกนัย (diverger) ดูดซึม (assimilator) เอกนัย (converger) และ

ปรับปรุง (accomodator) สำหรับการสำรวจแบบการเรียนของนักศึกษาเภสัชศาสตร์ทั้งในประเทศไทยและสหรัฐอเมริกานั้น พบว่ามีลักษณะแบบการเรียนการกระจายไปในทั้ง 4 ประเภทนี้ ไม่ได้มีสัดส่วนใหญ่อยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่งเท่านั้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแบบการเรียนจะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามต้องคำนึงว่าผู้เรียนไม่ได้ใช้แบบการเรียนที่ถนัดที่สุดเสมอไปแต่เป็นไปตามสถานการณ์ ดังนั้นกิจกรรมที่หลากหลายจึงจำเป็นสำหรับระบบการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน

พูลสุข เจนพานิชย์ วิสุทธิพันธ์(2558: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อการพิจารณาแบบการเรียนรู้ของนักศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแบบการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาล 4 ชั้นปีของโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการเรียนรู้และระดับชั้นปีของนักศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ เกี่ยวกับแบบการเรียนรู้ของ กราส์ซา และ ไรซ์แมน โดยแบ่งแบบการเรียนรู้เป็น 6 รูปแบบดังนี้ แบบอิสระ แบบพึ่งพา แบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบแข่งขัน และแบบมีส่วนร่วม ความเที่ยงของเครื่องมือเท่ากับ 0.83 กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาลหลักสูตรพยาบาลศาสตร์บัณฑิตของโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ชั้นปี ที่ 1 ถึงปีที่ 4 จำนวน 724 คน โดยจำแนกดังนี้ นักศึกษาพยาบาลปีที่ 1 จำนวน 179 คน นักศึกษาพยาบาลปีที่ 2 จำนวน 167 คน นักศึกษาพยาบาลปีที่ 3 จำนวน 232 คนและนักศึกษาพยาบาลปีที่ 4 จำนวน 146 คน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาพยาบาลมีแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งนักศึกษาแต่ละชั้นปีมีแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นส่วนใหญ่ (49.3-67.1%) รองลงมาได้แก่แบบการเรียนรู้แบบพึ่งพา (13.4–18.5%) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาลรามาธิบดีและระดับชั้นปีโดยใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) พบว่าแบบการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาลรามาธิบดีและระดับชั้นปีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ดังนั้น หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ควรจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือของนักศึกษา เช่น การอภิปรายกลุ่มย่อย สัมมนา การแสดงบทบาทสมมุติ และสนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์การเรียนรู้และการประเมินผล

Jackson (2001: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบการเรียนรู้เพื่อทำนายประสิทธิภาพของทีมโดยใช้แบบสอบถามแบบการเรียนรู้ตามแนวทางของ ฮันนี่ และมัมฟอร์ด (Honey and Mumford's LSQ) จากพนักงานในกลุ่มบริษัทประกันภัยจำนวน 182 คน ผลการศึกษาพบว่า แบบการเรียนรู้ของ

ทีมสามารถทำนายความสำเร็จของทีม และคะแนนจากแบบการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมสามารถทำนายประสิทธิผลของทีมได้

Kim Buch, Susan Bartley (2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการเรียนรู้และรูปแบบการจัดการฝึกอบรม จากพนักงานของสถาบันการเงินจำนวน 165 คน โดยใช้เครื่องมือวัดแบบการเรียนรู้ตามแนวทางของโคล์บ (Kolb's LSI) พบว่า แบบการเรียนรู้แบบ Converger ชอบรูปแบบการจัดการฝึกอบรมโดยคอมพิวเตอร์ และ แบบการเรียนรู้แบบ Assimilator ชอบรูปแบบการจัดการฝึกอบรมโดยใช้เอกสาร นอกจากนั้นผลการศึกษายังพบว่า การจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่ขึ้นอยู่กับแบบการเรียนรู้

Sirin and Guzel (2006: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการเรียนรู้กับทักษะการแก้ปัญหาของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ Ataturk โดยศึกษาในนักศึกษาปี 4 จำนวน 330 คน ระหว่างปีการศึกษา 2002-2003 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือวัดแบบการเรียนรู้ของ Kolb (Learning Style Inventory) และแบบวัดการแก้ปัญหา (Problem Solving Inventory) ของ Heppner และ Peterson ผลวิจัยพบว่า แบบการเรียนรู้ของนักศึกษามีความแตกต่างกันตามสาขาวิชาที่เรียนในระดับมัธยมศึกษาและประเภทของคะแนนที่สอบเข้าเรียนมหาวิทยาลัยนักศึกษาที่สำเร็จจากโปรแกรมวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์จะมีแบบการเรียนรู้แบบเอกนัย(Converger) มากกว่านักศึกษาที่สำเร็จจากโปรแกรมสังคมศาสตร์ นักศึกษาที่สำเร็จจากโปรแกรมสังคมศาสตร์มีรูปแบบการเรียนแบบปรับปรุง (Accommodator) มากกว่านักศึกษาโปรแกรมอื่นๆ นักศึกษาที่เข้าเรียนมหาวิทยาลัยด้วยการสอบความสามารถทางสังคมศาสตร์และคะแนนภาษาต่างประเทศมีแบบการเรียนรู้แบบปรับปรุง (Accommodator) นักศึกษาที่เข้าเรียนมหาวิทยาลัยด้วยคะแนนวิทยาศาสตร์มีแบบการเรียนรู้แบบเอกนัย (Converger) ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างแบบการเรียนรู้ ของนักศึกษากับทักษะการแก้ปัญหา ในทางกลับกันพบว่าทักษะการแก้ปัญหามีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับแบบการเรียนรู้แบบสังเกตอย่างไตร่ตรอง (RO) และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแบบการเรียนรู้แบบการสร้างมโนมติเชิงนามธรรม (AC)

Salehi and Shahnooshi (2007: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 294 คน มหาวิทยาลัยการแพทย์อิสฟาฮา ด้วยแบบวัดแบบการเรียนรู้ของ Kolb ผลการศึกษาพบว่า 29.44% ของกลุ่มตัวอย่างมีแบบการเรียนรู้แบบคิดอเนกนัย 25.81% มีแบบการเรียนรู้แบบซึมซับ 23.25% มีแบบการเรียนรู้แบบคิดเอกนัย และ 21.50% มีแบบการเรียนรู้แบบปรับปรุง จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ผลการวิจัย ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับแบบการเรียนรู้ ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเกรดกับแบบการเรียนรู้แบบปรับปรุงและแบบคิดอเนกนัย พบความสัมพันธ์ระหว่างชั้นปีที่ 4 กับการเรียนรู้แบบนามธรรม และระหว่างชั้นปีที่ 3 กับการเรียนรู้

แบบลงมือปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้วิจัยอภิปรายความสัมพันธ์ที่พบว่าเป็นผลจากประสบการณ์เรียนรู้ที่จัดในหลักสูตรนักศึกษาชั้นปีที่ 3 จะเรียนรู้จากโรงพยาบาลมากกว่าชั้นปีอื่นๆ และต้องเรียนรู้จากผู้ป่วยจริงอยู่บ่อยๆ จึงพบความสัมพันธ์ระหว่างชั้นปีที่ 3 กับการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ ส่วนนักศึกษาชั้นปีที่ 4 นั้นประสบการณ์เรียนรู้ส่วนใหญ่จะเป็นการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนาความสามารถตีความ จึงทำให้พบความสัมพันธ์ระหว่างชั้นปีที่ 4 กับการเรียนรู้แบบนามธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ประจวบ แหลมหลัก (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) และพัฒนากระบวนการเรียนทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอสม.ตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และศึกษาปัญหาของการดำเนินการตามกระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่ได้พัฒนาขึ้น ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ อสม.ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะแรกเป็นการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของ อสม.โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจาก อสม. จำนวน 400 คน และสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียจากการปฏิบัติงานของ อสม.จำนวน 5 กลุ่ม ระยะที่สองเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่นำปัญหามาใส่เป็นเนื้อหากิจกรรมตามขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบกระบวนการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ ทดลองใช้กระบวนการเรียนรู้ใน อสม. จำนวน 40 คน และสรุปขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ ระยะที่สามเป็นการศึกษาปัญหาการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้โดยใช้แบบสอบถาม การประชุมกลุ่มร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับ ผู้อำนวยความสะดวกประจำกลุ่ม และเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย และการอภิปรายกลุ่มของตัวแทนผู้เข้าร่วมทดลองใช้กระบวนการเรียนรู้ทุกกลุ่ม โดยผลการวิจัยพบว่า

1. งานตามบทบาทหน้าที่ที่ อสม.มองว่าเป็นปัญหาคือ การคัดกรองและดูแลผู้ป่วยความดันโลหิตสูง และเมื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากการปฏิบัติงานของ อสม.พบว่า ต้องการให้ อสม. มีความรู้เรื่องโรคความดันโลหิตสูงอย่างถูกต้องและครอบคลุม ผลิตยาขั้นพื้นฐานสำหรับการรักษาโรคได้ และบอกวิธีการปฏิบัติตัวเพื่อลดความดันได้ถูกต้อง

2. เมื่อนำปัญหามาใส่เป็นเนื้อหากิจกรรมตามขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมแล้ว พบว่า กระบวนการเรียนรู้แบ่งเป็น 8 ขั้นตอนหลักคือ การเตรียมความพร้อม การปฐมนิเทศ การระบุปัญหาที่แท้จริง การค้นหาสาเหตุของปัญหา การค้นหาและตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ระหว่างการดำเนินการแต่ละขั้นตอนผู้วิจัย ผู้อำนวยความ

สะดวกประจำกลุ่ม และเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย จะเป็นผู้สนับสนุนการการดำเนินการจน อสม. เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย หลังการทดลองแล้ว อสม. มีความรู้เรื่องโรคความดันโลหิตสูง มีทักษะในการคัดกรองและดูแลผู้ป่วย และสามารถคัดกรองกลุ่มเสี่ยงในเขตรับผิดชอบสูงกว่าก่อนดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านผู้จัด ด้านกิจกรรม และด้านอื่นๆ สำหรับปัญหาด้านผู้จัดคือผู้ดำเนินรายการสรุปผลของการดำเนินการไม่ชัดเจน การมีส่วนร่วมในกลุ่มของผู้อำนวยความสะดวกประจำกลุ่ม อสม.มีพฤติกรรมครอบงำความคิดผู้อื่น การติดภารกิจส่วนตัวระหว่างร่วมกระบวนการเรียนรู้ และการใช้เวลาเกินกว่ากำหนด ปัญหาด้านกิจกรรม คือ แผนการดำเนินการขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของ อสม.และปัญหาอื่นๆ คือ ข้อจำกัดของการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยและองค์กรส่วนท้องถิ่น

Boston and Cater (2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการนำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสุขภาพฟันโดยกลุ่มการเรียนรู้ 12 คน ที่มาจากหลากหลายวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพฟัน ผลการดำเนินการพบว่า สมาชิกแต่ละคนมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่งผลทำให้การทำงานข้ามสาขาได้ผลดียิ่งขึ้น

Federal Aviation Administration (2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาองค์การการบริหารการบินของสหรัฐ ที่ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางทุก 2 ปี โดยองค์การการบริหารการบินของสหรัฐต้องการให้ผู้บริหารได้ฝึกทำงานจากสภาพจริงของปัญหา เพื่อใช้เป็นหลักพื้นฐานในการเรียนรู้ ในการดำเนินการนั้นผู้จัดการอาวุโสจะวิเคราะห์วิกฤตการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ แล้วให้กลุ่มผู้เรียนเรียนรู้ตามหลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเวลา 6 เดือน โดยมีผู้จัดการอาวุโสเป็นผู้ให้การสนับสนุน ในขั้นตอนสุดท้าย กลุ่มผู้เรียนจะเข้ามาประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เรียนด้วยกัน และกลุ่มผู้ให้การสนับสนุนเพื่อนำเสนอผลการเรียนรู้ของตนเอง จากการประเมินผลผู้จัดการอาวุโสต้องประหลาดใจเมื่อ พบว่า ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์งานให้ดีขึ้นมากกว่าที่ผู้จัดการอาวุโสให้คำแนะนำ

Federal Deposit Insurance Corporation (2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัทสะสมเงินประกันของสหรัฐ พบว่าปัญหาต่างๆ ขององค์กรไม่ได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้นตามศักยภาพที่มีอยู่ของผู้จัดการ FDIC ประเมินว่าการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้ เมื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาขององค์กรแล้ว FDIC จึงตัดสินใจนำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นวิธีการหลักในการฝึกอบรมผู้จัดการในการแก้ปัญหาขององค์กรผลการอบรมพบว่าสามารถแก้ปัญหาได้มากกว่า 35 ประเด็น จากการประสบผลสำเร็จดังกล่าว FDIC เรียกวิธีการนี้ว่า Accelerated Decision Making

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

จากขั้นตอนการวิจัยข้างต้นสามารถนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

1. วัตถุประสงค์

การศึกษาในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

1.3 เพื่อจัดทำร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

2. วิธีดำเนินการ

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดของสถานประกอบการ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาจัดสร้างร่างรูปแบบโดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนนี้ มาจาก 2 แหล่งคือ

2.1.1 เอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดของสถานประกอบการ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

2.1.2 ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการ

2.2 การเลือกผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์

การเลือกผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ ผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญไว้ 3 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่	ผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามคุณสมบัติ	จำนวน(คน)
1	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559	3
2	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559	2
3	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี	4
รวม		9

การได้มาซึ่งรายชื่อผู้เชี่ยวชาญและการตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญให้เข้าสัมภาษณ์ทั้งหมด 9 คน ได้จากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้เสนอรายชื่อพร้อมทั้งประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงานของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดให้คณะกรรมการที่ปรึกษาร่วมพิจารณา

ผู้วิจัยตระหนักดีว่าการเลือกกลุ่มตัวอย่างไม่ว่าจะเป็นด้านคุณสมบัติและจำนวนย่อมต้องส่งผลกระทบต่อผลการวิจัยในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลแต่ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกต้องอาศัยสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์กับผู้ถูกกสัมภาษณ์ ดังนั้นการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างและความไว้วางใจในการยอมเปิดเผยข้อมูลจากสถานประกอบการจึงเป็นประเด็นสำคัญ ในการกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคอื่นในการสร้างความน่าเชื่อถือของการวิจัย และการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล(Member checking) (Lincoln & Guba. 1985) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลเป็นจริงตามการให้สัมภาษณ์หรือไม่ รวมถึงการเขียนบรรยายความอย่างชัดเจน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

สำหรับการสร้างเครื่องมือวิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยและเครื่องมือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการสร้างเครื่องมือตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

3.2.2 ประมวลสาระที่ได้จากข้อ

3.2.2.1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ได้แก่

3.2.2.1 องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3.2.2.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

3.2.2.3 รูปแบบการเรียนรู้

3.2.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.2.2.5 ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

3.2.2.6 ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3.2.2.7 กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

เพื่อกำหนดเป็นโครงร่างเนื้อหาในการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

3.2.4 ผู้วิจัยนำแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) ที่ได้สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้น ผู้วิจัยทำการปรับแก้ตามคำแนะนำ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการจำนวน 4 ท่าน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จำนวน 3 ท่าน เพื่อการตรวจสอบ และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน เพื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) เป็นรายข้อ รวม 29 ข้อ โดยในกระบวนการตรวจสอบผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบ

โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ทำการการตรวจสอบ ประเมินโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) เป็นรายบุคคล ว่าข้อคำถามแต่ละข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

+1 หมายถึง มีความสอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้อง

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตรของโรวิเนลลี และแฮมเบิลตัน มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ (Rovinelli; & Hambleton. 1977: 49-60)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N = จำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิ

นำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนที่ประเมินมากรอกลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องดังนี้

มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามข้อนั้นไว้ใช้ได้

แต่ถ้าได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

จากผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างมีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.71 – 1.00 ถือว่าข้อคำถามอยู่ในเกณฑ์ที่นำไปใช้ได้ ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้นมาใช้ปรับปรุงแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างให้ถูกต้องเหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการปรับแก้ตามคำแนะนำและนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try out) สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 3 คน ประเมินความเข้าใจในข้อคำถามและปรับปรุงการใช้ภาษาในการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามบัณฑิตวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และจัดส่งโครงร่างแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ 2 สัปดาห์ พร้อมนัดหมายวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก

4.2 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสัมภาษณ์ ซึ่งได้แก่ แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบจดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ เทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ (โดยได้ขออนุญาตจากผู้ร่วมสัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ก่อน)

4.3 ซักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์กับผู้ช่วยวิจัย 1 ท่าน ที่ร่วมเป็นผู้ช่วยจดบันทึกข้อมูลต่างๆจากผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประสานงานที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ รวมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกอื่นๆให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์

4.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามกำหนดเวลาที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้าที่ผู้วิจัยทำการประสานงาน ผู้วิจัยได้แนะนำตนเองและชี้แจงถึงภาพรวมของจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้อนุญาตให้ทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุดตามประเด็นที่จะศึกษา

ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุดตามประเด็นที่จะศึกษา โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละราย โดยการสัมภาษณ์จะดำเนินไปจนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ที่เรียกว่าข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์

เมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้กล่าวแสดงความขอบคุณพร้อมทั้งมอบของที่ระลึกแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นตามแนวการสัมภาษณ์อย่างสมบูรณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแหล่งข้อมูลทั้ง 2 แหล่ง คือ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นต่างๆด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย

5.1.1 องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5.1.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

5.1.3 รูปแบบการเรียนรู้

5.1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

5.1.5 ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

5.1.6 ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5.1.7 กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์การถอดเทป และตรวจสอบความถูกต้องจากการถอดเทปและข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสังเกต

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

5.3.1 หลังการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจดบันทึกข้อมูลไว้เป็นหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเทปการบันทึกเสียงมาถอดเทปแบบคำต่อคำ ผู้วิจัยได้อ่านบทสัมภาษณ์หลายๆ รอบ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ กระบวนการ และองค์ประกอบรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

5.3.2 หลังจากอ่านบทสนทนาแบบบรรทัดต่อบรรทัดแล้วนำมาจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้ นำข้อมูลที่มีความหมายเหมือนกันหรือคล้ายกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน

5.3.3 ผู้วิจัยจัดประเด็นย่อยมารวบรวมเป็นเรื่องหรือกลุ่มเรื่องเดียวกัน ซึ่งเรียกว่าการสรุปประเด็นหลัก (Theme) และนำมาเขียนอธิบายประเด็นใหม่เป็นความเรียงให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.3.4 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลจำนวน 3 คน

5.3.5 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยตามกรอบความคิดในการวิจัยและผลที่ ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์และสรุปประเด็นที่ได้มาจัดทำร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

5.3.6 นำร่างรูปแบบที่ได้ไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะหลังจากนั้นผู้วิจัยทำการปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อนำไปวิจัยในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

1. วัตถุประสงค์

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

2. วิธีดำเนินการ

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็น ประสบการณ์องผู้ร่วมสนทนาในประเด็นต่างๆ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มสนทนาตามแนวคิดของ รัตนะ บัวสนธ์ (2551: 112-113) ที่ได้เสนอหลักการในกำหนดขนาดของกลุ่มตามที่ผู้วิจัยสามารถได้รับคำตอบเพียงพอต่อประเด็นคำถามที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยจำนวนผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรอยู่ระหว่าง 6-12 คน ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเชิญผู้ร่วมสนทนากลุ่มเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ในองค์กร และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

2.1 เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้ให้นโยบาย บริหารจัดการ หรือผู้ปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า10 ปี และ

2.2 ปฏิบัติงานปัจจุบันในสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีการจัดทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

การได้มาซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คน ได้จากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้เสนอรายชื่อพร้อมทั้งประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงานของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาร่วมพิจารณา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่มโดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย แบบร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

3.2 กรอบประเด็นสำหรับการประเมินวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่ยกร่างขึ้น

3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แนวทางในการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ในองค์กร และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารอ้างอิง เอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

3.3.2 สร้างแนวการสนทนากลุ่มตามโครงสร้างของประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ต้องการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

3.3.2.1 องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3.3.2.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

3.3.2.3 รูปแบบการเรียนรู้

3.3.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.3.2.5 ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

3.3.2.6 ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3.3.2.7 กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3.3.3 การนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยประกอบด้วยสาระสำคัญและขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.3.1 สาระสำคัญของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง

3.3.3.2 ขั้นตอนดำเนินการของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง

3.3.4 ผู้วิจัยนำแนวประเด็นการสนทนากลุ่มที่ได้สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการปรับแก้ตามคำแนะนำจนได้ฉบับสมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามบัณฑิตวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการสนทนากลุ่ม โดยจัดส่งด้วยตนเองล่วงหน้าก่อนการสนทนากลุ่ม 2 สัปดาห์กำหนดวันสนทนากลุ่มเป็นวันอาทิตย์ที่ 22 ตุลาคม 2560 เวลา 8.00–12.00 น.

4.2 จัดเตรียมสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสนทนากลุ่ม ซึ่งได้แก่ แนวทางการสนทนากลุ่ม แบบจดบันทึกข้อมูลการสนทนา เทปบันทึกเสียงการสนทนา (โดยได้ขออนุญาตจากผู้ร่วมสนทนาก่อนการบันทึกเสียงสนทนา) สำหรับสถานที่ที่ใช้ในการสนทนากลุ่มได้กำหนดโดยคำนึงถึงความสะดวกในการเดินทางของผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ ไม่มีเสียงรบกวน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในระหว่างการสนทนา เช่น อุปกรณ์โสตทัศูปกรณ์ที่จำเป็น ตลอดจนเครื่องดื่ม และอาหารว่าง สถานที่สนทนากลุ่ม คือ โรงแรมคราวน์พลาซ่า กรุงเทพฯ ณ ห้อง บิสซิเนส เซ็นเตอร์ ชั้น 23

4.3 ซักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator / Researcher) กับผู้ช่วยวิจัย 2 คน คือ ผู้จดบันทึก (Note taker) นางสาวศรัญญา รณศิริ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) นางสาวน้ำฝน นิ่มทองคำ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่ร่วมเป็นผู้ช่วยจดบันทึกข้อมูลต่างๆจากผู้ร่วมสนทนา และบริการทั่วไป เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประสานงานต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนทนา รวมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกอื่นๆให้แก่ผู้ร่วมสนทนา

4.4 ดำเนินการสนทนากลุ่มตามกำหนดเวลาที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้าที่ผู้วิจัยทำการประสานงานก่อนวันสนทนากลุ่มล่วงหน้า 2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนามีความพร้อมล่วงหน้า โดยก่อนเริ่มสนทนา ผู้วิจัยได้สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมสนทนาโดยกล่าวต้อนรับผู้ร่วมสนทนาและชี้แจงถึงภาพรวมของจุดมุ่งหมายในการสนทนา พร้อมทั้งขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ร่วมการสนทนาเพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุดตามประเด็นที่จะศึกษา

ในระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้แนวการสนทนาที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และพยายามกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุดตามประเด็นที่จะศึกษา โดยใช้เวลาการสนทนากลุ่มประมาณ 4 ชั่วโมง

เมื่อการสนทนากลุ่มสิ้นสุดลง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้กล่าวแสดงความขอบคุณพร้อมทั้งมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนาที่ได้เสียสละเวลามาร่วมในการสนทนาและยินดีสนทนากลุ่มตลอดจนให้ข้อคิดเห็นตามแนวการสนทนาอย่างสมบูรณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล การจดบันทึกและทำดัชนีและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุป ซึ่งเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ สุภางค์ จันทวานิช (2540) ได้นำเสนอไว้คือ

5.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบทั้งความตรงและความเที่ยงของข้อมูล ซึ่งในการตรวจสอบความตรงของข้อมูลที่ได้จากการสนทนาได้ใช้วิธีการตรวจสอบผลสรุปเบื้องต้นกับผู้ร่วมสนทนา โดยผู้วิจัยเป็นผู้สรุปข้อมูลในการสนทนาแต่ละช่วงให้ผู้ร่วมสนทนาได้พิจารณาว่าตรงกับข้อมูลที่ให้หรือไม่อย่างไร ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยก็ได้ให้แสดงข้อคิดเห็นเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่วนการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการตรวจสอบสามเส้าในกลุ่มผู้วิจัยโดยเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับเมื่อการสนทนาสิ้นสุด ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย 2 คน ได้ประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสนทนาว่าได้ข้อสรุปอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้การตีความข้อมูลมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และเป็นการตรวจสอบข้อมูลจากผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกันอีกด้วย

5.2 การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการกับข้อมูลที่ได้รับดังนี้คือ การจัดทำดัชนีข้อมูลจากการสนทนา โดยใช้ข้อมูลจากการบันทึกในแบบบันทึกการสนทนารวมทั้งถอดเทปบันทึกการสนทนา ซึ่งได้นำประเด็นต่างๆ ที่ต้องการศึกษาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยให้กลุ่มผู้ร่วมการสนทนาทั้งหมดเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำดัชนีเพื่อบันทึกข้อมูล คือ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความสร้างข้อสรุปด้วยหลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย ผู้วิจัยได้ตีความจากข้อมูลที่ได้จากการสนทนาแล้วเก็บรวบรวมจัดทำเป็นข้อสรุปไว้ 2 ขั้นตอนสำคัญ คือ

5.3.1 การทำข้อสรุปชั่วคราวโดยได้ดำเนินงานหลังจากการจัดทำดัชนีข้อมูลแล้วโดยผู้วิจัยได้ประมวลเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้ จากการทำดัชนีข้อมูลมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเขียนออกมาเป็นประโยคที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มแนวคิดในหมวดหมู่ของดัชนีข้อมูลนั้นๆ ทั้งนี้หากมีข้อมูลส่วนใดที่ไม่ต้องการซึ่งได้จากการสนทนาก็ได้ตัดออกไป เพื่อให้เหลือเฉพาะข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

5.3.2 สร้างบทสรุปโดยผู้วิจัยนำข้อมูลสรุปชั่วคราวเบื้องต้นมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป็นบทสรุปสำหรับการตอบคำถามวิจัย โดยจัดทำอย่างเป็นระบบและเป็นชุดของคำอธิบายข้อสรุปการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการจัดกลุ่มข้อมูลมาสร้างบทสรุปจากการวิเคราะห์ด้วยการนำข้อสรุปชั่วคราวที่ได้ดำเนินการในตอนต้นมาเชื่อมโยงจัดกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยการอาศัยประเด็นที่ต้องการศึกษามากำหนดเป็นกลุ่มต่างๆ และเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เพื่อนำไปสู่การอธิบายเป็นบทสรุปการวิจัยต่อไป

5.4 ผู้วิจัยนำภาพรวมของข้อคิดเห็นและข้อสรุปไปพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.5 ผู้วิจัยนำรูปแบบที่ได้จากการพัฒนาไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อนำไปวิจัยในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

1. วัตถุประสงค์

การศึกษาในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติ

2. วิธีดำเนินการ

สร้างเครื่องมือในการประเมิน โดยประเมินในประเด็น 4 ประเด็น คือ ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 30 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ในองค์กร และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง แบ่งเป็น 5 กลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการไม่น้อยกว่า 20 ปี

2.2 ผู้บริหารระดับนโยบายที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559

2.3 ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559

2.4 นักทรัพยากรมนุษย์นโยบายหรือบริหารจัดการที่มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการไม่น้อยกว่า 10 ปี

2.5 บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากสถานประกอบการใน ข้อ 2.2 และ 2.3

กลุ่มที่	ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามคุณสมบุติ	จำนวน(คน)
1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ไม่น้อยกว่า 20 ปี	5
2	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559	3
3	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559	2
4	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการไม่น้อยกว่า 10 ปี	15
5	บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากสถานประกอบการในกลุ่มที่ 2 และ 3	5
รวม		30

การได้มาซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 30 คน ได้จากการคัดเลือกร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้เสนอรายชื่อพร้อมทั้งประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาร่วมพิจารณา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้ประกอบด้วย

3.1.1 แบบประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นแบบประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้ ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ ด้านความเหมาะสม (Propriety) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง (สุวิมล ว่องวานิช. 2559 : 54 - 56) การประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นจากระดับมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินระดับน้อยที่สุด

3.1.2 นำเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้น ไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขเพื่อกำหนดประเด็นคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถาม และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความถูกต้องและชัดเจนขึ้นตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามบัณฑิตวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบด้วยตนเอง

4.2 ผู้วิจัยนำรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและแบบประเมินเพื่อตรวจสอบและประเมินไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินรูปแบบในคราวเดียวกัน และผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมแบบประเมินภายใน 2 สัปดาห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์การประเมินของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ การประเมินรูปแบบ 4 ด้านประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.2 การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ใช้วิธีการกำหนดจำนวนชั้น และคำนวณอันตรภาคชั้น ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการประเมินระดับน้อยที่สุด

โดยพิจารณาจากคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่3.50 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมาก และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.00 ลงมา ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันสูง ส่วนข้อที่ไม่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

5.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาใช้ประกอบการปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์และครบถ้วนมากที่สุด

5.4 ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้กับสถานประกอบการต่างๆ ได้

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ได้ใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญ 11 คน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 ได้ใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยแบบประเมินประสิทธิภาพในประเด็นด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และครบถ้วนมากที่สุดสามารถนำไปสู่การการประยุกต์ใช้ให้กับสถานประกอบการต่างๆได้ ซึ่งผู้วิจัย ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ดังนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ข้อมูลกระบวนการและองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2015 และได้รับต่อเนื่องในปี 2016 จำนวน 3 คน ได้แก่ คุณอำนวย อภิชัยนันท์ คุณสุภัทรา รังรองธานินทร์ และคุณพัฒนพงศ์ สิโรดม กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2015 และได้รับต่อเนื่องในปี 2016 จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ปลง ธาระวานิช และ คุณทรงวุฒิ รังสิยาภรณ์รัตน์ กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 จำนวน 4 คน ได้แก่ ดร.ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์ คุณพิมลรัตน์ รีพัฒนาวิจิตรกุล คุณณัฐธิดา ศุกร์มาลา และคุณชุติมา สีบำรุงสาสน์ รวมการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 9 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการแล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบเทคโนโลยีในการการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓						✓	✓
บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูงต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องมีการกำหนดค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ยึดถือร่วมกันเพื่อเป็นทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ต้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้ที่มีบทบาทสำคุณต่อการวางแผนและการพัฒนาคือผู้บริหารระดับสูงและองค์กรต้องมีการกำหนดหน่วนงานที่บริหารจัดการที่ชัดเจนที่ต้องมีความรู้ ทักษะที่ส่งเสริมให้การดำเนินการและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและหากมีระบบเทคโนโลยีที่ช่วยในการบริหารจัดการทางด้านข้อมูลจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการมีความคล่องตัวและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
เลือกตำแหน่งสำคัญที่มีความเป็นไปได้สำหรับการเตรียมบุคค				✓					
ความเป็นไปได้สำหรับช่วงระหว่างที่บุคคลจะต้องเตรียมความพร้อม		✓	✓				✓		
วินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบุแหล่งการเรียนรู้และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบุหลักฐานของผลงานเกียรติประวัติ									
ระบุหลักฐานที่จะตรวจสอบ		✓						✓	✓
ตรวจสอบสัญญากับที่ปรึกษา		✓			✓			✓	✓
ดำเนินการสัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

จากการวิจัยพบว่ากระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประกอบไปด้วยขั้นตอนที่มีความสำคัญในการดำเนินการคือ การวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ประธุรขององค์กรว่ามีทิศทางหรือวัตุประสงค์ในปัจจุบันและอนาคตอย่างไรเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดถึงความรู้ ทักษะที่ต้องการและนำไปกำหนดเป็นสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังจากผู้สืบทอดตำแหน่งว่าอยู่ในระดับใดควรพิจารณาวิธีการเรียนรู้การพัฒนาด้วยวิธีใดที่ทำให้การเรียนรู้สัมฤทธิ์ผลมากที่สุดโดยพูดคุยกับผู้สืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างาน นักทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆและประเมินถึงผลลัพธ์ว่าอยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวังหรือไม่เพียงใด

ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
การกำหนดคุณค่าและจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้	✓	✓	✓						✓
การกำหนดองค์ความรู้ ปรัชญาและทฤษฎีที่ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการเรียนรู้			✓						
การกำหนดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้			✓		✓		✓		✓
การกำหนดวิธีการในการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้			✓			✓	✓		

จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการจุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการกำหนดถึงความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ผู้สืบทอดตำแหน่งและละตำแหน่งงานที่ต้องการสืบทอดนั้นต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้เรื่องใดบ้างที่เมื่อผลลัพธ์ในจากการเรียนรู้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังก็ย่อมทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จโดยการคำนึงถึงวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละละบุคคลกับระดับความรู้ ระยะเวลาที่องค์กรคาดหวังมีความเหมาะสมกับบนเพียงใดที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ

ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยการสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

ปัจจัยการสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กร	✓		✓		✓	✓		✓	✓
ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	✓		✓		✓	✓	✓		✓
ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนจากเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนจากโอกาสในการใช้ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ปัจจัยส่วนบุคคล	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบปัจจัยการสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะต่างๆเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะสืบทอดได้อย่างประสบความสำเร็จ เมื่อมีการกำหนดความรู้ แผนการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งแล้วการจัดสภาพแวดล้อมให้มีการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากโอกาสในการใช้ความรู้ การสนับสนุนจากเทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งจำเป็นที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญและจัดให้มีการสนับสนุนจากปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างมาก

ตาราง 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบแบบการเรียนรู้การจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

แบบการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
การพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลที่จะช่วยให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓

จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะพิจารณาถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามพื้นฐานความรู้ ความชอบในการเรียนรู้จะให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ผลสัมฤทธิ์จากการเรียนรู้ที่ดีขึ้นแต่ทั้งนี้ขึ้นกับความรู้ทักษะที่องค์กรกำหนดว่าควรมีแบบการเรียนรู้แบบใดที่เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนจะแปรผันตามระดับความรู้ ทักษะของผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นๆ

ตาราง 14 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
การใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

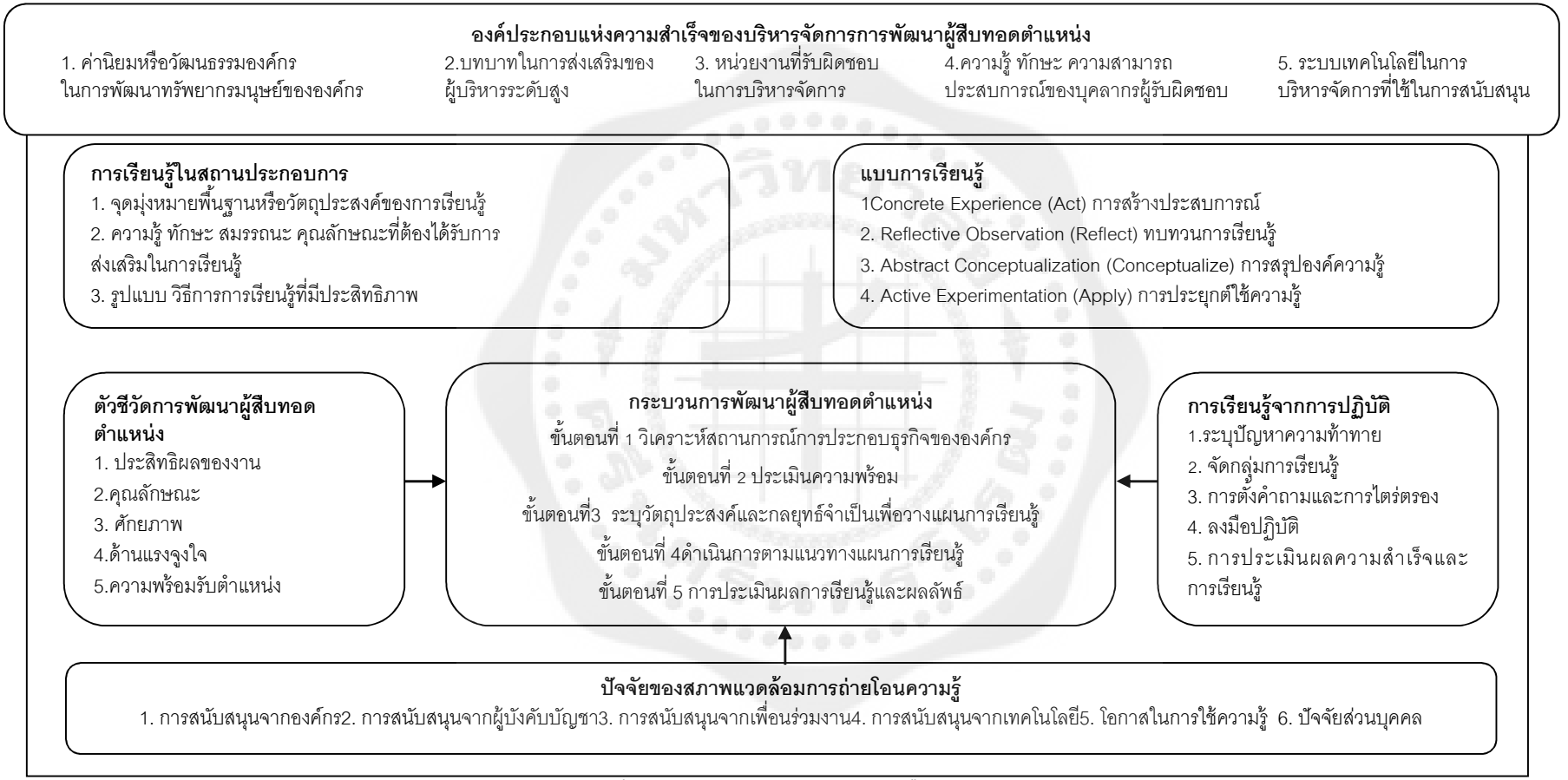
จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติหัวใจหลักของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งคือการพัฒนาที่มีการปฏิบัติจริงทำให้เราประเมินได้ถึงผลลัพธ์หรือความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนอย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นให้การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งที่จะสืบทอดหรือเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในอนาคตให้ผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมีการเรียนรู้และได้นำความรู้นั้นไปปฏิบัติจริงจากสถานการณ์จริง

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ								
	คนที่1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9
ประสิทธิผลของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คุณลักษณะตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ความสามารถ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
ด้านแรงจูงใจ	✓			✓	✓		✓		✓
ความพร้อมตำแหน่ง				✓	✓	✓	✓		✓
ประสบการณ์การผ่านงาน	✓								

จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นการประเมินถึงระดับความสามารถและระดับของศักยภาพจากการประเมินของผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้นั้นๆ และตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเองที่จะช่วยให้เข้าใจถึงคุณภาพที่จำเป็นในการประสบความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอด โดยตัวชี้วัดประสิทธิผลของงาน คุณลักษณะ ความสามารถ แรงจูงใจ และความพร้อมตำแหน่งจะช่วยในการการจัดอันดับระดับของศความเหมาะสมในการสืบทอดตำแหน่ง

จากผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

จากภาพประกอบ 8 สามารถอธิบายร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ได้ดังต่อไปนี้

ร่างรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า และก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนนั้น คนในองค์กรต้องแต่มีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม ค่านิยมเหล่านั้น หากยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน แสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ก็อาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมี “ค่านิยมองค์กร” ที่เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

ในการบริหารองค์กร ค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่เกือบทุกองค์กรให้ความสำคัญ รวมทั้งตระหนักที่จะให้มีการเสริมสร้างและกระตุ้นให้คนในองค์การ บุคลากรจึงเป็นรากฐานของธุรกิจการเติบโตและการพัฒนาธุรกิจไม่สามารถเป็นจริงได้หากปราศจากการพัฒนาบุคลากร ควรให้มีการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง ซึ่งถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานอย่างหนึ่งของผู้นำองค์กร ผู้บริหาร หัวหน้างาน รวมถึงบุคลากรและละคนเอง

ค่านิยมในการการบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุนในอนาคตขององค์กร แผนการบริหารงานจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรอีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้บุคลากรได้พัฒนาและใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีเต็มที่ และการให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรสอดแทรกอยู่ในทุกๆด้านของการทำงาน จะช่วยให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ รวมถึงเป็นการผลักดันให้พนักงานเก่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมอีกทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรและผลตอบแทนการทำงานให้สอดรับกับแผนสืบทอดตำแหน่งด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากพนักงานที่มีผลงานธรรมดา

2. บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง ต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม รวมทั้ง การทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ในการสร้างและรักษาให้ องค์กรมีผลการ ดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจ ความคล่องตัว และการ เรียนรู้ของบุคลากร

ผู้บริหารระดับสูงที่เห็นความสำคัญ และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อการวางแผนการ สืบทอดตำแหน่ง ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของ ผู้บริหารระดับถัดไป ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้า อย่างสม่ำเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆในการบริหารแผนการสืบ ทอดตำแหน่ง และหากขาดปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรการนำแผนการสืบทอดตำแหน่ง ไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความยากลำบากเป็นอันมาก

การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ กลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้น ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่า “พวกเขาได้รับการคาดหวังอะไรจากองค์กร” รวมถึงเป็นการผลักดันให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและการพัฒนา ให้มีผลการทำงาน ที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งเป็นผลจากการสนับสนุนส่งเสริม ของผู้บริหารระดับสูงต่อการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3. หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โครงสร้างอำนาจ หน้าที่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มี ความสำคัญ ซึ่งจะมีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานโดยการออกแบบกระบวนการจากหน่วยงาน วางแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือหน่วยงานวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การดำเนินการในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งคือบทบาทของ HRBP(Human Resource Business Partner) ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อพัฒนาวาระการประชุมด้าน ทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายโดยรวมของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กร และทำงานกับ ผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงานหลัก (Line Manager) ในแต่ละหน่วยธุรกิจ ในการบริหารจัดการและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการนำระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่คัดเลือก กำกับ

ดูแลผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการเรียนรู้และพัฒนา และการติดตาม เก็บบันทึกการวางแผนและการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กร

นอกจากบทบาทของ HRBP(Human Resource Business Partner) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงก็มีส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ส่งเสริมความหลากหลายของพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีส่วนร่วมในการระบุการประเมินการวางแผนการพัฒนาและการทบทวนผู้สืบทอดตำแหน่ง จนถึงอุทิศตนเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดและบุคคลที่มีศักยภาพในความรับผิดชอบ และบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงานหลัก (Line Manager) ที่ถือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้สืบทอดตำแหน่งมากที่สุดมีหน้าที่ส่งเสริมกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จ ความหลากหลายของพนักงานตลอดโครงการหรือองค์กร มีส่วนร่วมในการระบุการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนพัฒนาและการทบทวนผู้สืบทอด พร้อมทั้งร่วมวางแผนปรับปรุงแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นประจำ โดยการมอบหมายงาน และติดตาม สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดและบุคคลที่มีศักยภาพในความรับผิดชอบ

4. ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น จะต้องมีความรู้ และทักษะ ความสามารถหรือบทบาทดังต่อไปนี้

4.1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) เป็นบทบาทสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ โดยต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบการเรียนรู้ให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งให้เหมาะสม ในการให้คำแนะนำกับพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ วิเคราะห์ให้เหมาะกับแต่ละกลุ่มงาน แต่ละช่วงอายุของพนักงาน และ เป็นผู้ออกแบบโปรแกรมในการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ พัฒนากลยุทธ์การสอน จัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน การจัดให้มี feedback ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนให้การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการพัฒนาแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชี้แนะให้ทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาดียิ่งขึ้น โดยให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารหัวหน้างาน อย่างทันท่วงที เช่น การช่วยระบุผู้สืบทอดตำแหน่งที่ยังไม่เป็นไปตามระดับความคาดหวังขององค์กร

4.2 บทบาทด้านการวิเคราะห์ (Analytical Role) ต้องวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนในองค์กร เป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการ ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ระบบขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนำมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ บทบาทผู้วิเคราะห์ความต้องการนี้ จะทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาเงื่อนไข หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อบอกให้ได้ว่า สาเหตุของปัญหาคืออะไร ที่จะต้องระบุการพัฒนา หรือการทดสอบข้อมูลใหม่ๆ ด้านทฤษฎี วิจัย แนวคิด แบบจำลอง และอื่นๆ เพื่อค้นหาว่าสอดคล้องกับทฤษฎีไหนเพื่อสามารถอธิบายได้ว่า เกิดอะไรขึ้นในองค์กร และควรใช้วิธีการหรือเทคนิคไหนในการตัดสินใจ นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงผลการทำติงานของพนักงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

4.3 เป็นผู้แนะนำด้านอาชีพแก่บุคคล (Individual career development advisor) บทบาทนี้ต้องมีความเข้าใจแผนอาชีพของผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนที่ต้องการ การแนะนำด้านแผนอาชีพแก่พนักงานต้องช่วยให้พนักงานค้นพบแนวทางของตนเอง และช่วยแนะนำ มีความเข้าใจในตำแหน่งงาน โครงสร้างองค์กร เพื่อช่วยวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน

4.4 ความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business Acumen) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องแสดงถึงความเฉียบแหลมทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพเข้าใจถึงการดำเนินงานและหน้าที่ขององค์กรตลอดจนอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่องค์กรดำเนินการ เข้าใจถึงการเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน้าที่หลักของธุรกิจ เพื่อกำหนดหรือวางแนวทางวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อปรึกษาหารือช่วยกันคิดในเรื่องที่กลยุทธ์ทางธุรกิจจะมีผลต่อคนตั้งแต่แรกเช่นในการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน ได้ทันท่วงที การเตรียมความรู้ ทักษะด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมที่การการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันและอนาคตต่อไปได้ทันการณ์

4.5 การสื่อสารและการประสานงาน (Effective Communication) คือทักษะหลักของการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญประการหนึ่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงมีเพราะสามารถใช้โน้มน้าว ให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และกับตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง ในการอธิบายถึงรายละเอียดของเป้าหมาย ความสำคัญ และกระบวนการของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามแผนงานตลอดจนมีความโปร่งใสในการสื่อสาร ไม่คลุมเครือชัดเจนต่อตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ควบคุมแผนการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้อต่างๆในกระบวนการพัฒนา 2) จูงใจพนักงาน ในการอธิบายรายละเอียดของเป้าหมาย กระบวนการพัฒนา

การประเมินผลผล ความชัดเจนในเรื่องของการชื่นชมและให้รางวัล ที่มีความโปร่งใส 3) เป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้สำหรับพูดคุยถึงความรู้สึกต่างๆ การให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ และ 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5. ระบบการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรูปแบบของซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ ที่รวมเอาระบบและกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต่างๆไว้ เช่นการจัดเก็บข้อมูลพนักงานการจัดการเงินเดือน กระบวนการสรรหา การบริหารผลประโยชน์ การติดตามบันทึกการเข้างาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ ช่วยให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการทรัพยากรบุคคลในชีวิตประจำวันสามารจัดการได้ง่ายและเข้าถึงได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลขั้นพื้นฐานและการเชื่อมโยงโมดูลต่างๆของทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถช่วยในทุกด้านของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะช่วยประหยัดเวลาและความยุ่งยากในการค้นหาข้อมูลพนักงานจำนวนมาก พร้อมกับตัวเลือกการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งซึ่งจะจัดระเบียบข้อมูลพนักงานให้อยู่ในรูปแบบที่ดูง่าย ผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถดึงตัวเลือกการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและดูว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ในแผนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยวัตถุประสงค์หลักของระบบสารสนเทศในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งคือ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับว่าพนักงานคนใดมีสิทธิ์ได้รับตำแหน่งที่เปิดกว้างและพนักงานคนใดต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นในการสืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อระบุขั้นตอนต่อไปของผู้สืบทอดตำแหน่งโดยอัตโนมัติเพื่อให้หัวหน้างาน หรือ รักทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดการเรียนรู้ การพัฒนาหรือกำหนดเวลาในการฝึกอบรมข้ามหรือให้คำปรึกษา รวมถึงการมอบหมายงาน เพื่อให้มีข้อมูลต่างๆในการพัฒนาที่เพียงพอ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดในสถานประกอบการที่กำหนดอยู่ในแผนการเรียนรู้ พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้กระบวนการมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 จุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ ระบุถึงหลักการ คุณค่าและจุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

1.2 กำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

1.3 กำหนดรูปแบบ วิธีการการเรียนรู้ กล่าวถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่กำหนดได้รับการพัฒนาเป็นไปตามที่คาดหวัง

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรคือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการ กำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญแก่องค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้าย และ กลยุทธ์ที่ จะมุ่งไปสู่ผลนั้นและดำเนินการสื่อสารไปสู่พนักงานเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจใน วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมี อยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น เพื่อสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้กันได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

องค์กรต้องมีความเชื่อหรือความคาดหวังว่าผู้สืบทอดตำแหน่งจะเป็นอนาคตขององค์กรต่อไปโดยการบริหารจัดการทรัพยากร กิจกรรม สภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ ปรับกฎระเบียบและกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2 ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา องค์กรต้องเชิดชูบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานให้แสดงความเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และเป็นผู้พร้อมแบ่งปัน สนับสนุน พัฒนา และส่งเสริมความรู้ให้พนักงานหรือผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเห็นได้อย่างชัดเจนโดยสถานประกอบการหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้ความรู้และพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่จำเป็นในการเป็นผู้ถ่ายทอดสอนงานเพิ่มเติมไปด้วยให้กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ให้มีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งได้ มีความตั้งใจเป็นผู้พร้อมให้ความรู้เพราะในขณะที่ให้ความรู้ผู้อื่น ตัวผู้ให้ย่อมยิ่งมีความรู้อย่างลึกซึ้งถ่องแท้ขึ้น เท่ากับเป็นการพัฒนาตนเองให้มีภูมิความรู้สูงขึ้น และยังได้ความรู้จากการพูดคุยเพิ่มเติมจากผู้มาเรียนรู้อีกต่างหาก

บทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน มีผลอยางมากที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในทางบวกและทางลบ ต้องเป็นผู้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และพยายามในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่บทบาทที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยต้องมีบทบาทเป็น (Coach) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ต่อกระบวนการเรียนรู้ ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนหรือการกระตุ้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ารับการเรียนรู้อยากประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้มาในการนำไปปฏิบัติจริง

2.3 ปัจจัยการสนับสนุนการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

การถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพโดยการสร้างเครือข่ายการสนับสนุน ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน โดยเครือข่ายการสนับสนุนนี้จะประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่ง บุคคลเหล่านี้จะมีการพบปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นความก้าวหน้าต่อการประยุกต์ใช้ ความรู้จาก สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

ปัจจัยของเพื่อนร่วมงานที่เป็นแรงจูงใจและเป็นผู้สนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบของการให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุยการแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือการสอนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถเพิ่มทักษะ และความชำนาญได้อีกวิธีหนึ่ง แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถ นำความรู้ความสามารถหรือความชำนาญของตนไปแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ สร้างวัฒนธรรมเหมือนห้องเด็กนักเรียนที่มีแต่คนเก่งๆ รวมตัวกันอยู่ทั้งหมด แล้วเขาต้องแข่งกันเอง จะรู้สึกว่าเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนก้าวหน้า เขาก็จำเป็นต้องก้าวหน้า

2.4 ปัจจัยการสนับสนุนจากเทคโนโลยี

ระบบสนับสนุนการจากเทคโนโลยีถูกใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้เพิ่มเติมสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ การสนับสนุนการนำเทคโนโลยี เพื่อมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ว่าจะช่วยให้การเรียนรู้ได้รับความสำเร็จ สามารถเรียนรู้ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยให้ผู้เรียนสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ถูกจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทางการ ดำเนินธุรกิจและเป้าหมายความสำเร็จโดยต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ อินทราเน็ต หรือการนำแอปพลิเคชันสำหรับการเรียนรู้โดยผ่านอุปกรณ์มือถือ การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ระบบดิจิทัล (Digital Learning) ให้สามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วม การทำงานแบบกลุ่มบนเครือข่ายเทคโนโลยี โดยรูปแบบการเรียนรู้ เนื้อหา ระยะเวลาจะต้องพัฒนาให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับแบบการเรียนรู้ของพนักงาน ความสนใจของแต่ละคนที่สามารถส่งเสริมต่อยอดการเรียนรู้ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ปัจจัยการสนับสนุนโอกาสในการใช้ความรู้ การจัดเตรียมการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีโอกาสใช้ความรู้ที่เรียนรู้จากการเข้ารับการเรียนรู้ ซึ่ง โอกาสในการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากทั้งสภาพแวดล้อม และแรงจูงใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้ หากผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ที่สอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้มาก็จะช่วยให้พวกเขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เรียนรู้มา สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะส่งผลให้การเรียนรู้ที่ได้รับ จากการเรียนรู้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานในชั้นเรียน และส่งผลให้องค์กรมี ความสามารถในการแข่งขนได้อย่างยั่งยืน

ในขณะเดียวกันองค์กรหรือนักพัฒนาทรัพยากมนุษย์ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยน แบ่งปันการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมให้มีการเสวนาแบ่งปันความรู้ โดย จัด Shared Forum ให้เป็นเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้รู้ในองค์กรหรือบางโอกาสอาจจะเชิญผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือออกไปร่วมลักษณะ Networking ภายในและ Networking ภายนอก แลกเปลี่ยนขยายมุมมองเพิ่มเติมในเนื้อหาที่เกี่ยว กับกลยุทธ์ การดำเนินงานการเรียนรู้ขององค์กร การจัดBook Briefing โดยให้พนักงานเป็นผู้ช่วยอ่านและนำมาสรุปเนื้อหาสาระสำคัญ ให้ฟัง รวมทั้งมีการอภิปรายเชื่อมโยงจากแนวคิดของหนังสือนั้นกับการทำงานก็จะทำให้เกิดบรรยากาศของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ใน การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดการกิจกรรมการส่งเสริมการประยุกต์ใช้จากการเรียนรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล มีการควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแสวงหากิจกรรมการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่ง และความต้องการขององค์กร จะทำให้การประยุกต์ใช้ความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.6 ปัจจัยการสนับสนุนทางด้านบุคคล ตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเองเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา ความถนัด ความสนใจและความสมบูรณ์ของร่างกาย ตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องร่วมคิด

ร่วมวางแผนในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา และเลือกรูปแบบวิธีเรียน ตามความเหมาะสมภายใต้การแนะนำของหัวหน้างาน หรือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรับผิดชอบในเรื่องการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเอง

ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง คือจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ เริ่มการเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนจะเรียนจะได้รับความรู้ การพัฒนาที่มากกว่าเป็นเพียงผู้รับหรือรอให้ผู้สอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ บุคคลที่เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจสูง สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับการสอนแต่อย่างเดียว การสร้างแรงจูงใจที่เรียน มีเวลาที่เรียน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและมั่นใจที่จะเรียนรู้โดยการเสาะแสวงหาความรู้ใส่ตัวเสมอ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องสามารถเรียนรู้ได้จากทุกคน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

โดยองค์กร หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างทัศนคติในเชิงบวกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญถึงแนวโน้มว่าเขาจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดตำแหน่งงาน ผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะประสบความสำเร็จ ต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถช่วยคนอื่นประสบความสำเร็จด้วยจากการแบ่งปันสิ่งที่คุณเรียนรู้ที่คุณมี หรือจากการลงไปช่วยคนอื่น โดยตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้จากผู้อื่นด้วย

3. การพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลที่จะช่วยให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การพิจารณาแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสืบทอดตำแหน่ง ต้องจัดการเรียนรู้การพัฒนาตามความสนใจหรือลักษณะแบบการเรียนรู้ (learning style) ของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน และ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรวางแผนร่วมกับผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อส่งผลทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงสุด

ผู้สืบทอดตำแหน่งมีรูปแบบการเรียนรู้ ระดับความรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน และ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องร่วมพูดคุย เพื่อประเมินและวางแผนแนวทางการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ หรือกิจกรรมที่หลากหลายให้เหมาะสมสอดคล้องต่อแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง มีผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่สูงขึ้น รวมถึงส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานต่อไป

แต่พบว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนนั้นมีแบบการเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประสบการณ์ ดังนั้นผู้เรียนอาจหมุนเวียนใช้รูปแบบทั้ง 4 มากกว่าใช้รูปแบบการเรียนแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้ของ Honey and Mumford ที่แตกต่าง

จากวงจรของ Kolb ในแง่ที่ว่า วงจรการเรียนรู้ของ Kolb เน้นการรับรู้ประสบการณ์ เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ และการดู สังเกต รวมทั้งถ่ายโอนประสบการณ์ ความรู้ ด้วยความรู้สึก และการคิด แต่วงจรการเรียนรู้ของ Honey and Mumford เน้นแนวโน้มพฤติกรรมการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ตามลูกศรเส้นผ่าศูยน์กลาง 2 เส้นที่ตัดกัน ลูกศรที่ชี้ไปทิศเหนือ แสดงแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนมีประสบการณ์เดิมอยู่แล้วซึ่งเป็นประสบการณ์นามธรรม ลูกศรที่ชี้ไปทิศตะวันออกแสดงว่า เมื่อเกิดการเรียนรู้ผู้เรียนจะคิดไตร่ตรองสังเกต สะท้อนความคิดเกี่ยวกับประสบการณ์นั้น ลูกศรที่ชี้ไปทิศใต้แสดงว่า ต่อจากนั้นผู้เรียนจะสรุปกฎเกณฑ์ แนวคิดที่เป็นประสบการณ์นามธรรม ลูกศรที่ชี้ไปทิศตะวันตกแสดงว่า ในขั้นต่อไปผู้เรียนจะนำประสบการณ์ความรู้ หรือ ทฤษฎีไปปฏิบัติ ทดลองแบบมีส่วนร่วม ผลของการปฏิบัติ การทดลอง จะก่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ ดังลูกศรที่ชี้ไปทิศเหนือเป็นการจบวงจร ในระหว่างเรียน ผู้เรียนจะมีพฤติกรรมการเรียนรู้ตามวงจรนี้ได้หลายรอบ อาจข้ามขั้นตอน หรือออกจากวงจรที่ขั้นตอนใดก็ได้ เมื่อผู้เรียนเข้าใจและเรียนรู้เพียงพอแล้ว

แบบการเรียนรู้เป็นวิธีการเรียนรู้ในแต่ละบุคคลโดยมีขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือ

1. Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ การได้รับประสบการณ์ เป็นขั้นตอนการรับรู้ด้วยการมีความรู้สึกต่อประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการเรียนรู้ต้องทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีโอกาสสังเกตไตร่ตรองเพื่อให้เข้าใจว่าทำไม จึงต้องเรียนเรื่องที่กำลังเรียน หัวหน้างานหรือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งค้นหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงสิ่งที่กำลังเรียนเข้ากับสถานการณ์ในชีวิตจริงการทำงาน เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ และทักษะจากการเรียนในมุมมองที่ตนเองได้ค้นพบให้เข้ากับสถานการณ์อื่นๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่น

การเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 1 เพื่อไปสู่ขั้นที่ 2 เป็นแบบที่ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้และการสร้างจินตนาการต่างๆขึ้นเอง สามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยส่วนรวม ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้จะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการ ความคิดหลากหลาย เช่น การระดมสมอง การเรียนการสอนในห้องเรียน การอ่านหนังสือ การเรียนผ่านระบบ e-Learning การพูดคุยและการประชุม

2. Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้ การทบทวนประสบการณ์เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งคิดวิเคราะห์เพื่อหาเหตุผลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับในขั้นตอนแรกว่าประสบการณ์ที่ได้รับมีผลกระทบอย่างไรต่อตนเอง เรื่องที่เรียนเกี่ยวข้องกับความเชื่อความรู้สึกและความคิดเห็นของตนอย่างไร กระบวนการเรียนการพัฒนาในขั้นตอนนี้จะส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งอธิบายเหตุผลตามความคิดของแต่ละคน

การเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 2 เพื่อไปสู่ขั้นที่ 3 เป็นรูปแบบการเรียนที่ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการสรุปหลักการหรือกฎเกณฑ์ ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้มักสนใจในหลักการที่เป็นนามธรรมมากกว่าแต่ไม่ชอบการลงมือปฏิบัติและมักไม่คำนึงถึงการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ เช่น การเขียนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ การมอบหมายงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งกับหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญต่างๆ (Dialogue / Discussion)

3. Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ การสรุปจากประสบการณ์เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเชื่อมโยงการรับรู้ข้อมูลในขั้นตอนที่ผ่านมาโดยการดูการเห็น หรือการรับรู้ข้อมูลอย่างไตร่ตรอง เพื่อสร้างความคิดรวบยอดหรือข้อสรุปที่เป็นหลักการหรือทฤษฎีถ้าผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้รู้จักการประยุกต์ใช้หลักการหรือทฤษฎีก็จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

การเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 3 เพื่อไปสู่ขั้นที่ 4 เป็นรูปแบบการเรียนที่ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปใช้ในการปฏิบัติผู้เรียนที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้สามารถสรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ไม่ชอบใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหาแต่ใช้เหตุผล ชอบทำงานกับวัตถุมากกว่าทำงานกับบุคคล มักมีความสนใจที่เฉพาะเจาะจงในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความเชี่ยวชาญในสิ่งนั้น เช่น การเขียนแผนภาพมโนทัศน์ (Mind Mapping) การสรุปการเรียนรู้ออกมาเป็น Model หรือ Framework การนำเสนอผลการเรียนรู้ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเอง

4. Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้การวางแผนการปฏิบัติตนเป็นขั้นตอนที่เกิดจากการรับรู้ความคิดรวบยอดแล้วมาสู่การลงมือปฏิบัติหรือทดลองกระทำตามความคิดของผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พัฒนาในขั้นตอนนี้จะต้องให้โอกาสผู้สืบทอดตำแหน่งได้เลือกทำงานตามความสนใจและความถนัดของเขา หัวหน้างานควรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เลือกและอธิบายแนวทางการทำงานหรือให้ตัวอย่างเพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ศึกษารายละเอียดหรือขั้นตอนการทำงานและสามารถพัฒนาเป็นแนวทางตามลักษณะเฉพาะของตัวเองต่อไป หัวหน้างาน หรือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรผสมผสานวิธีการต่างๆและจัดกิจกรรมตลอดจนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ ของวงจรการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยทักษะและความรู้ของตนอย่างเต็มที่ ประเมินผลการเรียนมุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนในภาพรวมมากกว่าจะพิจารณาจากผลการทดสอบทางวิชาการ การและเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ประเมินผลตนเองด้วย

รูปแบบการเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่4 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้จะชอบลงมือปฏิบัติชอบทดลอง และจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องใช้การปรับตัว มีแนวโน้มจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ตนนึกคิดขึ้นเองในลักษณะที่ชอบลองผิดลองถูก และชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น สิ่งที่จะต้องเรียนรู้ต่อไป แนวทางในการพัฒนางานต่อ รวบรวมสิ่งที่เรียนรู้ถูกต้องหรือผิดพลาดเพื่อการดำเนินการเรียนรู้หรือดำเนินงาน

4. การใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning)มาใช้ในการพัฒนาการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาในแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งอยู่ในส่วนของแบบการเรียนรู้วิธีหนึ่งเป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานที่ช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงานได้อย่างดีขึ้น และครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้จากผู้อื่นคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการ โดยมีผู้ร่วมงานวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของดำเนินการ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ดังนี้

4.1 ระบุปัญหาความท้าทาย โดยผู้สืบทอดตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันพิจารณาเพื่อกำหนดโครงการ หรือมาจากโครงการตามแผนงานขององค์กร จากความท้าทาย ประเด็นปัญหา การเลือกปัญหาเป็นหลักเบื้องต้นของ Action Learning ที่เกิดจากเหตุการณ์จริงและมีความสำคัญต่อการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหรือความท้าทายที่สร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้

4.2 จัดกลุ่มการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยคนสี่ถึงแปดคนที่มาร่วมกันสำรวจปัญหาจากได้ระบุไว้ โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูง จะเป็นผู้สรรหาคัดเลือกผู้ร่วมกลุ่มโดยการประกอบกันเข้าของกลุ่มหลากหลายและมีพื้นฐานประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดมุมมองแตกต่างและได้รับจุดมองใหม่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาของ Action Learning กลุ่มอาจประกอบด้วยคนที่มาจากต่างองค์การหรืออาชีพ เช่น ผู้ส่งมอบหรือลูกค้าของบริษัท ก็ได้

4.3 การตั้งคำถามและการไตร่ตรอง โดยการเน้นที่คำถามที่ถูกต้องมากกว่าคำตอบที่ถูกต้อง Action Learning เน้นสิ่งที่คนไม่รู้ เท่ากับสิ่งที่ตนรู้ เป็นการเริ่มต้นการแก้ปัญหาด้วยการถามคำถามเป็นสิ่งแรก เพื่อให้เห็นลักษณะอย่างชัดเจนของปัญหา แล้วจึงสะท้อนความคิดหรือคิดไตร่ตรองแล้วระบุทางแก้ที่เป็นไปได้ร่วมกันก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

4.4 ลงมือปฏิบัติ สำหรับผู้ทุ่มเทให้กับ Action Learning การเรียนรู้ที่แท้จริงจะไม่เกิดเลยหากไม่ได้กระทำการ เนื่องจากไม่มั่นใจว่าความคิดหรือแผนการจะทรงประสิทธิผล จนกระทั่งลงมือดำเนินการ ดังนั้น สมาชิกกลุ่ม Action Learning ต้องลงมือกระทำการ โดยร่วมกันบริหารจัดการงานกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างลงมือปฏิบัติ ซึ่งการกระทำจะเป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยจะได้รับคำชี้นำในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจากโค้ช ซึ่งเป็นหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ในงานนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งและสมาชิกกลุ่มดำเนินการไปตามแนวทางที่ถูก ซึ่งจะช่วยในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ โดยจะกระตุ้นให้ตั้งประเด็น และเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เฉพาะแต่ในด้านการแก้ปัญหาหากแต่ว่ายังมีส่วนในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

4.5 การประเมินผลความสำเร็จและการเรียนรู้ โดยการประเมินถึงระดับความสำเร็จ วิธีการที่ใช้ และกระบวนการหรือองค์ประกอบต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการลงมือปฏิบัติจากกลุ่ม และโค้ช หรือผู้บริหารที่ดูแลโครงการเพื่อมุ่งในการเรียนรู้ที่สำคัญเท่าการปฏิบัติ ไม่ได้เน้นการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ยิ่งกลุ่มได้พัฒนาความรู้ ความสามารถมากเพียงใด คุณภาพของการปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาของผู้สืบทอดตำแหน่งก็จะเพิ่มขึ้นตามตัว เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป

5. ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร องค์ประกอบองค์ประกอบของของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยมิติในการประเมินจากระบบการให้คะแนนประเมินตนเอง การประเมินจากหัวหน้างาน และการประเมินโดยการจัดกลุ่มประชุมโดยมีผู้บริหารระดับสูงในสายงานฝ่ายงานต่างๆ ที่มีเป้าหมายการทำงาน และปัจจัยผลงานทางด้านพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน มารวมประชุมพิจารณาถึงความพร้อมในการเข้าสืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

5.1 ด้านประสิทธิผลของงาน (Performance) ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้ ผลลัพธ์ของการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องได้เกินกว่าที่ผลลัพธ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังอย่าสม่ำเสมอ แสดงออกได้ถึงการมีความรู้ ทักษะที่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน สามารถคาดการณ์ความต้องการขององค์กรและความต้องการของลูกค้าได้ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และมีความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ

5.2 ด้านความสามารถ (Capability) ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบนสถานการณ์ต่างๆได้ดี และได้ผลลัพธ์อย่างที่องค์กรคาดหวัง มีความยืดหยุ่นกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพในการจัดการความกำกวม การเรียนรู้เรียนอย่างรวดเร็ว สามารถจัดลำดับความสำคัญและเพิ่มประสิทธิภาพของสถานการณ์เพื่อให้บรรลุผล มีสมรรถนะ ค่านิยมต่างๆที่กำหนดทั้งในระดับองค์กร และตำแหน่งงาน

5.3 ด้านคุณลักษณะตำแหน่ง (Character) ผู้สืบทอดตำแหน่งการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กร และบ่งชี้ได้ถึงค่านิยมขององค์กร คุณลักษณะสอดคล้องหรือส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจหรือสายงานที่รับผิดชอบ การมีวุฒิภาวะอารมณ์ มีความเชื่อมั่นและเป็นที่มีลักษณะควรค่าแก่การเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น รวมถึงการสร้างพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานได้

5.4 ด้านความพร้อมตำแหน่ง (Readiness) ผู้สืบทอดตำแหน่ง แสดงออกถึงความมั่นใจและความพร้อมที่จะได้รับสืบทอดตำแหน่งใหม่ที่ได้รับรวมถึงความพร้อมของบุคลากร หน่วยงานหรือองค์กรของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งไปดำรงหน้าที่ใหม่ ความพร้อมของพนักงานที่มีการรับผิดชอบในหน้าที่ ที่มีประสบการณ์ บทบาทที่ผ่านมาที่สนับสนุนให้การสืบทอดตำแหน่งงานเป็นไปอย่างประสบความสำเร็จ

5.5 ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ผู้สืบทอดตำแหน่งแสดงออกถึงความปรารถนาอันแรงกล้าของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและความท้าทายใหม่ๆทำงานเกินขอบเขตความรับผิดชอบในงานของตน ที่พบในการทำงานมีความรับผิดชอบและความท้าทายในระดับที่สูงขึ้น คงอยู่ในการแสวงหาโอกาสที่จะเติบโตในฐานะผู้นำ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละบุคคลกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีทักษะ ความสามารถ พร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่ง มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างไร บริษัทมีนโยบายไปในทิศทางไหน จะขยายตัวหรือลดขนาดธุรกิจหรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้รวมถึงข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ หรือการขยายกิจการออกนอกประเทศ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่า คุณสมบัติของพนักงาน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่ผู้สืบทอดตำแหน่งคนนั้นๆพึงมีจะเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ ว่ามีความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ อย่างไร และบริษัทมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวนหรือในแง่คุณสมบัติพร้อมระดับความคาดหวังเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่า มีเวลามากน้อยแค่ไหนในการจัดสร้างกำลังคนและพัฒนาให้มีความพร้อมกับความต้องการดังกล่าว วิธีหนึ่งในการตรวจสอบความแตกต่างได้นี้ คือ เปรียบเทียบข้อกำหนดในงานปัจจุบันของพนักงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับข้อกำหนดในงานที่ระบุในการสืบทอดตำแหน่งงานนั้น การเปรียบเทียบจะทำให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานของตนได้ดีเพียงไร หรือหัวหน้างานของพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร อีกวิธีหนึ่งในการตรวจสอบความแตกต่าง คือให้ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดและ/หรือผู้บริหารระดับสูงที่จะให้มุมมองคุณสมบัติความต้องการในอนาคตตามแผนงานขององค์กร เพื่อทบทวนข้อกำหนดในงานปัจจุบันของพนักงานและการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดในงานตำแหน่งที่จะสืบทอดถัดไป พร้อมแนะนำกิจกรรมกาการพัฒนาตามแผนงานเพื่อลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานรู้อยู่แล้วและทำได้กับสิ่งที่พนักงานควรจะรู้และควรจะทำในตำแหน่งที่จะสืบทอด เพื่อวินิจฉัย ระบุ หรือให้แนวทางความต้องการ ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา

เรื่องของศักยภาพของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหารในการคาดการณ์ว่า พนักงานจะมีความสามารถที่ถูกพัฒนาไปได้ถึงระดับใด อาจต้องอาศัยเครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยที่เรียกว่า Assessment Tools หรือเครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน หากข้อมูลจากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบันของพนักงานไม่เพียงพอที่จะคาดการณ์ถึงศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานในตำแหน่งที่จะสืบทอดในอนาคตได้ การนำแบบทดสอบต่างๆ และแบบประเมินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัด ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินเป็นข้อมูลในการประชุมระหว่าง พนักงาน หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 ระบุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อวางแผนการเรียนรู้

แผนพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) นี้เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งลดความรู้สึกวิตกกังวล ลดความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง

การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จะดำเนินการโดยผู้สืบทอดเองจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยทุกฝ่ายจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อให้ได้เป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนด จากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 แนวทางความต้องการ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง

จากตำแหน่งที่จะสืบทอดได้ถูกกำหนดชุดของความรู้ทักษะและความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบัน ดังนั้นการรู้ความสามารถของงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการวัดความสนใจของผู้มีโอกาสเป็นผู้สนใจ จะถูกนำมากำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ คือผลลัพธ์หรือผลสรุปจากกิจกรรมการพัฒนาที่วางแผนไว้ ความต้องการแสดงถึง ข้อที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือปัญหาที่ต้องรับการแก้ไข ในอีกด้านหนึ่ง วัตถุประสงค์แสดงถึงแนวทาง แผนการพัฒนาและการแก้ปัญหาที่ต้องการ ความต้องการแต่ละอย่างจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้หนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้มั่นใจว่าแต่ปัญหาจะได้รับการแก้ไข

วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้จะต้องชัดเจนและระบุเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้เสมอควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทรัพยากร อะไรคืออุปกรณ์ เครื่องมือ ข้อมูล หรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่ต้องจัดเตรียมสำหรับผู้เรียนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ หรือความสามารถที่จำเป็น

2. เกณฑ์ จะวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ได้อย่างไร อะไรคือมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่พนักงานต้องบรรลุเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถ

3. เงื่อนไข ภายใต้เงื่อนไขใดบ้างที่ผู้เรียนจะปฏิบัติ ใช้ใบงาน เพื่อเตรียมวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้โดยอิงจากความต้องการ คุณลักษณะ หรือความพร้อมของพัฒนาพนักงาน

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ควรอยู่บนหลักการ 4 ประการ คือ มีจุดมุ่งหมายที่กระจ่างและชัดเจน การจำแนกตามลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล การประเมินผลตนเองของผู้เรียน และการให้ความร่วมมือกันในการตกลงระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งกระจ่างชัดในเรื่องของวัตถุประสงค์การเรียนรู้

2. ปรับการเรียนให้เข้ากับความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน ทั้งในด้านเนื้อหาและเวลา

3. เป็นการเรียนแบบเอกัตภาพ และแสดงให้เห็นถึงลักษณะการทำงานเป็นรายบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้ ทำงานด้วยตนเอง รับผิดชอบในการงานและอนาคตของตนเองภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง

4. มีความร่วมมือกันหรือพูดคุยกันการเจรจาระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อระบุกลยุทธ์การเรียนรู้ คือวิธีการซึ่งจะนำพาไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์หลากหลาย กลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์จะตอบคำถามนี้ “อะไรคือแผนกิจกรรมในการเรียนรู้ที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานที่รู้อยู่แล้วและสิ่งที่พนักงานจะต้องรู้สำหรับตำแหน่งที่จะสืบทอด”

แหล่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดให้มีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้หรือทรัพยากร อาจรวมถึงคน เงินทอง เวลา และความเชี่ยวชาญ อุปกรณ์ หรือข้อมูล เป็นต้น ทรัพยากรคน อาจรวมถึง การฝึกอบรม โค้ช พี่เลี้ยง หรือผู้ให้การสนับสนุน ทรัพยากรเงินทอง อาจรวมถึง การระดมทุนเพื่อการมีส่วนร่วมในการทำงานหรือประสบการณ์การพัฒนาฝึกอบรม ทรัพยากรเวลา อาจ

รวมถึง เวลาที่ปลดปล่อยจากงานเพื่อไปเข้าร่วมในการฝึกอบรมที่กำหนด การศึกษา หรือกิจกรรมการพัฒนา ความเชี่ยวชาญ อาจรวมถึง การเข้าถึงคนที่มีความรู้ความสามารถหรือแหล่งข้อมูล อุปกรณ์ อาจรวมถึง การเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือเฉพาะบางอย่างเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนา โดยรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้หรือพัฒนาที่กำหนดตามระดับศักยภาพ แบบการเรียนรู้ที่ต้องการ และความพร้อมของผู้สืบชอบทอดตำแหน่ง ได้แก่ การฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาหลัก ดังนี้ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training) การมอบหมายงาน (Job Assignment) การหมุนเวียนงาน(Rotation) การโค้ช (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System) การให้พนักงานไปเรียนรู้วิธีการทำงานของพนักงานคนอื่น (Job Shadowing) หนังสือที่ควรอ่านหรือภาพยนตร์ที่ควรดูเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ

ผลสำเร็จในการเรียนรู้ การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็ตัวของ “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ดังนั้น หน้าที่ของ หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับสูงก็คือ “จะทำอย่างไรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” หากองค์กรขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้องค์กรย่อมสามารถมีโอกาสสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) ได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแนวทางแผนการเรียนรู้

การนำกระบวนแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)ของผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติ แม้ผู้สืบทอดตำแหน่งจะเข้าใจได้ดี แต่กระบวนการพัฒนาจำนวนมากนำไปใช้ได้ไม่มีประสิทธิภาพนัก ดังนั้นต้องกำหนดวิธีการเพื่อให้มั่นใจในความรับผิดชอบและการตรวจสอบติดตามผลในช่วงเวลาของแผน อาจทำได้โดยวางแผนการประชุมเป็นไตรมาสเพื่อทบทวนกระบวนการพัฒนากับตัวแทนจากภาคส่วนที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้พวกเขาสามารถรายงานความคืบหน้าในเกิดขึ้นในส่วนของตน หรืออีกทางเลือกหนึ่ง ผู้ประสานงานของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอาจเข้าพบผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างานเป็นรายๆ ไปเพื่อทบทวนความคืบหน้าที่เกิดขึ้นในแผนงานในส่วนที่บุคคลเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่

โดยประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นระยะ ๆ ถึงพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง เพื่อวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาการตนเองของผู้สืบทอดตำแหน่งว่าอยู่ในระดับที่คาดหวังหรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจจะต้องการมีการเปลี่ยนแบบการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม ที่สำคัญองค์กรต้องมั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งเหล่านี้สามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่มุ่งเน้น

รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยต้องชัดเจนว่าจะตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้อย่างไร ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ อย่างเช่นผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันจะตรวจสอบผล ผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องถูกสัมภาษณ์ปากเปล่าเพื่อแสดงผลลัพธ์หรือไม่ การปฏิบัติงานของผู้สืบทอดตำแหน่งในได้รับการตรวจสอบโดยผู้ที่ทำงานด้วยหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะต้องถูกตำแหน่งสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และสำหรับแต่ละโครงการการเรียนรู้หรืองานมอบหมายที่ผู้เรียนทำเพื่อแสดงคุณสมบัติสำหรับความก้าวหน้า หากเป็นไปได้ ควรใช้ทั้งการประเมินอย่างไม่เป็นทางการระยะสั้น หรือการประเมินผลแบบที่เป็นทางการมากขึ้น การประเมินผลการพัฒนาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจัดทำเอกสารความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล แสดงหลักฐานความสำเร็จ ให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเฉพาะสำหรับบุคคลที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต ผลจากการกระทำเหล่านี้ จะสามารถดึงความสนใจที่แผนงานและรักษาแรงกระตุ้นเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งได้

ซึ่งการเรียนรู้ พัฒนาและการติดตามนอกจากเป็นหน้าที่ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเองยังเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบัน ที่จะต้องใส่ใจในการสนับสนุนและการติดตามการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงไม่ได้ใช้เพียงแค่หน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงผู้เดียว แต่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานที่จะสืบทอด

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์

ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งให้แน่ใจว่าผลจากการเรียนรู้ได้พัฒนาตาม ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการสืบทอดตำแหน่งหรือไม่ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบันควรประชุมปรึกษาหารือกันอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทำการทบทวน และพิจารณาผลงานของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน ทั้งนี้จะได้ทราบว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีผลงาน มีศักยภาพ คุณลักษณะ เพื่อพิจารณาถึง ความพร้อม และแรงจูงใจ ในการสืบทอดตำแหน่งงานได้ ในกรณีนี้ทั้งนี้ต้องแยกแยะให้ออกว่า อะไรคือผลงานในปัจจุบันและอะไรคือศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่ง คำนึงถึงว่าผลงานในปัจจุบันขณะดำรงตำแหน่งปัจจุบันอาจจะดี แต่พอสืบทอดตำแหน่งอย่างทางการ เขาอาจจะไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการทางความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์และคุณลักษณะจากแผนทาธุรกิจที่เปลี่ยนไป จึงอาจต้องเริ่มกลับไปดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีกครั้งแต่ทั้งนี้หากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ประเมินให้ต้องสืบทอดตำแหน่งในทันที วัตถุประสงค์การเรียนรู้ก็จะต้องกำหนดตามความต้องการของตำแหน่งงานนั้นแต่สำหรับตำแหน่งสำคัญในระดับสูง อาจต้องใช้เวลามาก เช่น ประมาณ 2-3 ปี เพื่อที่จะเตรียมรับมอบงาน เรียนรู้งานจากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นต้น

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็น ประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนาในประเด็นต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อกำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติเกณฑ์พิจารณาดังนี้ เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้ให้นโยบาย บริหารจัดการ หรือผู้ปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า10 ปี โดย ปฏิบัติงานปัจจุบันในสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีการจัดทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับบริหาร ในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 9 คน รองลงมาคือตำแหน่งอาจารย์ 2 คนตามลำดับ วุฒิการศึกษาสูงสุดทั้งหมด ระดับปริญญาโท 11 คน ประสบการณ์เฉลี่ยในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 15 ปี เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ดังนี้

ตาราง 16 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการการจากสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง							
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	11			11			1. ค่านิยมต้องสร้างตั้งแต่แรก สร้างการรับรู้ให้พนักงานมีจิตใจร่วมกันที่จะยึดถือ เมื่อจัดการพัฒนา อบรมให้ยึดหลักของค่านิยมในเรื่องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2. อาจจะมองเป็น 2 ระดับ ระดับแรกที่เป็นระดับใหญ่ทั้งองค์กร ระดับสองควรเน้นไปที่ค่านิยมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง 3. สิ่งหนึ่งที่ควรกำหนดอยู่ในค่านิยมหรือรายละเอียดย่อยคือการที่ทุกคนต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มันมีผลมากๆในการที่เราจะนำไปพัฒนาคน 5. อาจอยู่ในแนวคิดทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แยกออกมาจากค่านิยมได้ ต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง	11			11			1. มีความสำคัญพอ ๆ กับเรื่อง Culture เพราะผู้นำของแต่องค์กรต้องเป็นคนที่สามารถพลักดันให้เกิดการพัฒนา ถ้าผู้นำไม่สนับสนุนหรือเห็นความสำคัญอย่างแท้จริงยากมากที่จะทำให้เกิดการพัฒนาระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง 2. ผู้นำเป็นคนสำคัญที่สุดในการทำให้กระบวนการนี้สำเร็จ 3. ผู้บริหารจะต้องเป็น Role Model ที่ทำให้คนอื่นมองเห็นได้ว่าเราลงมาเอาจริงเอาจังกับ Direction ที่เราได้สื่อสารได้วางเอาไว้ 4. ควรมีหน้าที่ในการลงมาพลักดันและติดตามด้วย 5. ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน เช่น ขยายธุรกิจไปต่างประเทศทำให้วัตถุประสงค์การพัฒนาชัดเจน 6. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารเพื่อให้มีข้อมูลในระดับที่ปฏิบัติการ

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ	11			11			1. ควรมีหน่วยงานที่ควบคุมในเรื่องโครงการตามแผนกุลยุทธ์ที่เป็นหน่วยงานที่ดูเรื่ององค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นเพื่อเป็นคนให้คำแนะนำถึงองค์ความรู้การมอบหมายโครงการติดตามและเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ 2. มีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากส่วนกลางจะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการซึ่งอาจจะมี HR Business Partner ที่ใกล้ชิดและเข้าใจในงานในคนของสายานนั้นๆเป็นผู้ดำเนินการต่างๆ
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบ	11			11			1.เรื่องEffective Communication เป็นเรื่องสำคัญจะต้องนำสารหรืออธิบายกระบวนการต่างต้องทำให้คนอื่นๆเข้าใจถูกต้องและเห็นความสำคัญและเต็มใจที่จำปฏิบัติ 2.อันดับแรกเลยคือต้องรู้ว่าธุรกิจของคุณคืออะไรต้องรู้มากกว่าธุรกิจ ณ ปัจจุบันเพราะธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง 3.ต้องมีทักษะการจัดการอารมณ์เพราะต้องพูดคุยกับหลายๆซึ่งต่างคนอาจมีความต้องการที่แตกต่างกันเราต้องบริหารให้ได้ 4.ต้องมีเรื่องของจริยธรรมที่ต้องรักษาความลับขององค์กรและข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ระบบเทคโนโลยีในการที่ใช้ในการสนับสนุน	11			11			1.ระบบที่สนับสนุนอันดับแรกคุณต้องรู้ก่อนว่าตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งมีอะไรที่ต้องพัฒนาบ้างก็จะมาจากการประเมินผลเทียบกับความคาดหวังขององค์กรโดยต้องมีระบบการประเมินตำแหน่งของตัวเขาเอง สถานะของเราอยู่ในสถานะไหนแล้ว ต้องพัฒนาในส่วนไหนเพิ่มขึ้น และสองคือควรมีระบบการวางแผนพัฒนารายบุคคลให้ช่วยในการติดตามการบันทึกผลการเรียนรู้การพัฒนา 2.ควรมีระบบที่สรุปภาพรวมของสถานะการพัฒนาใครมีความพร้อมตรงไหนอย่างไรสำหรับผู้บริหารระดับสูง 3.อาจจะพัฒนาโดยใช้ IT ของบริษัทพัฒนาขึ้นมาเองหรือปรับใหม่เหมาะสมกับความต้องการแต่ละองค์กรจะมีความเหมาะสมมากกว่า

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	11			11			1.ในองค์ประกอบการกำหนดวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพควรมีเรื่องการประเมินผลถึงวิธีการการเรียนรู้ที่เราได้ออกแบบมา ว่าพอนำไปใช้จริงแล้วมันมีประสิทธิภาพมากน้อยขนาดไหน 2.ควรให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินถึงวิธีการเรียนรู้อีกทางว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ต่างๆส่งผลต่อการดำเนินงานผลลัพธ์ขององค์กรหรือไม่และต้องดูโดยรวมว่าเหมาะกับวัฒนธรรมขององค์กรรึเปล่า 3.ในแต่ละวิธีการเรียนรู้ต้องกำหนดระดับผลลัพธ์ที่คาดหวังแตกต่างกันไปแต่ละบุคคลเพราะวิธีการเดียวกันอาจได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันแล้วแต่ผู้เรียนได้ 4.กำหนดรูปแบบ วิธีการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะย้อนกลับไปว่าผลลัพธ์ขององค์ความรู้นั้น ๆ จะต้องมีวิธีการ Develop อย่างไร โดยส่วนใหญ่องค์กรจะใช้โมเดล 70:20:10 เป็นแกน ส่วนเรื่องการกำหนดรูปแบบหรือวิธีการก็จะมีตัวย่อยลงไปอีกว่า 70 ต้องมีวิธีการอย่างไร 20 ต้องมีวิธีการอย่างไร 10 ต้องมีวิธีการอย่างไร ควรเชื่อมโยงไปที่รูปแบบการเรียนที่เหมาะสมตามประสบการณ์ของผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
	11			11			5.ควรนำองค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือกำหนดจุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้กำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่ต้องได้รับการ ส่งเสริมในการเรียนรู้ และ กำหนดรูปแบบ วิธีการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไปเป็นขั้นตอนย่อยของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง อยู่ในขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร
ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้							
การสนับสนุนจากองค์กร	11			11			1.ควรเพิ่มเติมการสนับทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งด้วย
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	11			11			1.การให้แรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรงจะส่งผลกับผู้สืบทอดตำแหน่งมาก เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับเจ้าตัว ถ้ามีการสนทนาจูงใจ ติดตามให้ความสนใจถึงการพัฒนาก็ยิ่งเป็นกำลังใจให้กับตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องทำทั้งในแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	11			11			
การสนับสนุนจากเทคโนโลยี	11			11			1.ส่งเสริมให้องค์กรใช้เทคโนโลยีในการเก็บความรู้ ประสบการณ์ที่ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลองค์ความรู้ต่างที่จะช่วยทำให้การเรียนรู้ได้เร็วขึ้น เพราะบางเรื่องอาจมีผู้ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ จะได้เรียนรู้จากความสำเร็จนั้นนำไปต่อยอดได้
โอกาสในการใช้ความรู้	11			11			1.แผนการเรียนควรระบุถึงช่องทางหรือโอกาสในการใช้ความรู้ ไม่เพียงแต่แค่ผลลัพธ์จากการเรียนรู้หรือพัฒนาเท่านั้น หัวหน้างานต้องประเมินด้วยว่ามีโอกาสนำไปใช้นั้นเป็นอย่างไรอาจเป็นเรื่องใหม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆมาให้ความคิดเห็นหรือประเมิน

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ปัจจัยส่วนบุคคล	11			11			1.ปัจจัยส่วนบุคคลควรเป็นปัจจัยแรกในการพิจารณาหรือส่งเสริม เพราะหากขาดความต้องการ ความกระตือรือร้น ความต้องการในการเรียนรู้ หรือมีอุปสรรคส่วนตัวอื่นๆย่อมทำให้การเรียนรู้ไม่เกิดผล
แบบการเรียนรู้							
Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์	11			11			1.เรียนผ่านผู้ที่มีประสบการณ์สอนเขา และการเรียนด้วยตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นการอ่านหนังสือ, ให้เขาไปเรียน e-Learning ต่าง ๆหรือเป็น Learning Assignment, Class Room ,การให้อ่านหนังสือแล้วนำมาแชร์เป็นกลุ่ม , การเข้าอบรมระดับผู้บริหาร กรรมการผู้จัดการบริษัทที่จัดโดยองค์กรภายนอก เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนสร้างเครือข่ายความรู้ , Site Visit , Knowledge Sharing

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้	11			11			1.Internal Coach หรือ Executive Coach 2.Job Shadowing มาจากการคัดเลือกผู้บริหารตัวจริงที่จะมาเป็นแม่แบบแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์กรจะต้องคัดเลือกผู้บริหารแม่แบบที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กรเพราะแม่แบบนี้จะเป็นบุคคลแรกๆ ที่ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้และทำงานด้วยอย่างใกล้ชิดจนกระทั่งมีอิทธิพลในการถ่ายทอดความคิดความเชื่อต่างๆลงไป 3.เข้าร่วม Executive Meeting เรื่อย ๆ เป็นประจำ เหมือนเป็น Weekly Meeting มันจะทำให้เราเกิดการเรียนรู้ จากทีละท่อนๆ พอเราฟังไปเรื่อย ๆ มันจะเชื่อมโยงกัน เราจะเห็นปัญหาต่างๆ ที่ครอบคลุมแล้วมันจะค่อยๆ สะสมเป็นประสบการณ์

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้	11			11			1.จัดกลุ่มทำเป็นโครงการร่วมกัน โดยการนั้นจะต้องตอบโจทย์ธุรกิจ 2.พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งด้วยแบบจำลองสถานการณ์ธุรกิจ Business Simulation ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งธุรกิจได้ถูกจำลองขึ้นมาเสมือนจริงให้ได้ทดสอบในการบริหารธุรกิจกัน มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มที่ต้องเอาชนะกันทางกลยุทธ์และการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่างๆ
Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้	11			11			1.ใช้ความรู้โดยผ่านกระบวนการ Workshop ,Role Playเพื่อให้ไปเรียนรู้ตำแหน่งงานจริงทำงานอย่างไร ต้องตัดสินใจอย่างไร คิดอย่างไร ลงมือทำอย่างไรเป็นประสบการณ์จริง 2.Job Rotation การโอนย้าย และหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาได้อย่างดี องค์กรใหญ่ๆ หลายแห่ง ก็ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในมุมกว้างยิ่งขึ้น บางงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำๆ กันไปนาน เราก็สามารถที่จะหมุนเวียนพนักงานเพื่อเรียนรู้งานที่กว้างขึ้นได้

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
							3.การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งที่จัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนักและระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด กับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม รมอบหมายโครงการให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากมายและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ							
ระบุปัญหาความท้าทาย	11			10	1		1.ซึ่งวัตถุประสงค์ของความท้าทาส่วนใหญ่จะมอบหมายคือ การศึกษาหรือจัดตั้งธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพราะต้องรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆหรือกลุ่มของผู้สืบทอดตำแหน่งสายงานต่างๆเข้าด้วยกันทำให้สามารถพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันได้ 2.การระบุความท้าทายหรือปัญหา โครงการต่างควรดูที่ระดับตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่งถ้าเป็นการสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับสูงความท้าทายจะต้องมาจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร
จัดกลุ่มการเรียนรู้	11			11			1.ผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะมอบหมายแต่ละโครงการให้ Cross Functional รวมผู้บริการแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้องในโครงการตามความเชี่ยวชาญด้านต่างๆเพื่อให้องค์ความรู้ที่เขามีสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ 2.การรวมกลุ่ม

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
							3.ควรเปลี่ยนชื่อเป็นคณะทำงาน ที่เป็นการรวมผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะพัฒนาและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสายงานต่างๆเข้าร่วมกัน โดยมีคณะที่ปรึกษา ที่แบ่งหน้าที่ คือ หนึ่ง ให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะแก่คณะทำงานสองให้การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงาน หรือตัดสินใจร่วมประชุมกับคณะทำงานตามวาระโอกาสสามประสานงานระหว่างคณะทำงาน บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรภายนอกเป็นผู้แทนในการติดต่อ ประสานงานและคอยติดตามสังเกตเพื่อสรุปให้ข้อมูลสำกรับการประเมินผล
การตั้งคำถามและการไตร่ตรอง	11			11			1..ควรเปลี่ยนชื่อเป็นการไตร่ตรองและวางแผน เพื่อให้ครอบคลุมในรายละเอียดขั้นตอนที่เกิดขึ้น โดยระหว่างขั้นตอนนี้กับขั้นตอนลงมือปฏิบัติจะเป็นขั้นตอนที่วนซ้ำกรณีที่การปฏิบัติแล้วเกิดปัญหา ไม่เป็นไปตามแผน หรือมีปัจจัยอื่นๆเข้ามา

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ลงมือปฏิบัติ	11			11			1.ในระกว่างการลงมือปฏิบัติจะมีการจัดให้มีโค้ช มีผู้สนับสนุนหลักหรือพี่เลี้ยงและมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้อำนวยความสะดวกภายในกลุ่ม ทั้ง 3 ส่วนมีหน้าที่ต่างกัน โค้ชคือคนภายนอก ผู้สนับสนุนหลักหรือพี่เลี้ยงจะเป็นผู้บริหารระดับสูงเพื่อคอนช่วยเหลือ สนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่คอยอำนวยความสะดวก ทำแบบนี้ประมาณ 3 – 4 เดือน และนำผลมาเข้าประชุมกัน 2.ถ้าโครงการที่ทำเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรควรมีผู้สนับสนุนหลักหรือพี่เลี้ยงเป็นระดับซีอีโอ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้บริหารสูงสุด
การประเมินผลความสำเร็จและการเรียนรู้	11			11			

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง							
ประสิทธิผลของงาน	11			11			1.ในตัวชี้วัด3ด้าน ประสิทธิผลของงาน คุณลักษณะ ศักยภาพ จะเป็นตัวชี้วัดที่เป็นพื้นฐานจากการประเมินของตนเอง และหัวหน้างานหรือผู้บริหารซึ่งควรจะดูตัวชี้วัด3ตัวนี้พร้อมกัน 2.ระบุเป็นภาษาอังกฤษกำกับ ผลสำเร็จของงาน(Performance)
คุณลักษณะ	11			11			1.ต้องมองถึงคุณลักษณะที่เหมาะสมกับทิศทางของธุรกิจ หรือระดับของผลทางธุรกิจ เช่น หากองค์กรอยู่ในช่วงที่ต้องขยายธุรกิจมากๆ อาจต้องพัฒนาหรือหาคุณลักษณะผู้สืบทอดตำแหน่งที่ต้องการเสี่ยงการลงทุน 2.คุณลักษณะดูตามแต่งานที่จะสืบทอดแล้ว ต้องดูถึงคุณลักษณะของบทบาทหรือระดับตำแหน่งด้วย เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่มี จริยธรรมคุณธรรมด้วยหรือคุณลักษณะอาจไม่เหมาะกับการดูแลทีมงาน อาจเหมาะกับตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ องค์กรต้องนำปัจจัยนี้มามองว่าควรว่าสายอาชีพเค้าอย่างไร 3.ระบุเป็นภาษาอังกฤษกำกับ (Personal Characteristics)

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ศักยภาพ	11			11			1.ต้องดูเรื่องศักยภาพที่จะพร้อมต่อไปได้อีกในตำแหน่งหนึ่งในอนาคตมากกว่าตำแหน่งที่เขากำลังจะไปค่ะ คือ 2ระดับเพราะการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมองระยะยาว 2.ระบุเป็นภาษาอังกฤษกำกับ (Potential)
ด้านแรงจูงใจ	11			9	2		1.ในกระบวนการสนทนาหรือพูดคุยต้องหาคนที่คุยด้วยแล้วหาว่าเขามีแรงจูงใจอย่างไรเพราะเป็นเรื่องภายในจิตใจต้องมีกระบวนการที่พูดคุยจากหลายๆฝ่ายทั้ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานหรือหน่วยงานกลางที่มีความเชี่ยวชาญเพราะผู้สืบทอดตำแหน่งบางคนพร้อมทุกด้านแล้วแต่ไม่อยากขึ้นรับตำแหน่ง 2.ระบุเป็นภาษาอังกฤษกำกับ แรงจูงใจ คือเกิดจากความคิดชิงลึกที่ผลักดันให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมและกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Motivation)

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ความพร้อมรับตำแหน่ง	11			9	2		1.ควรแยกด้านแรงจูงใจกับความพร้อมรับตำแหน่งเป็นองค์ประกอบรองจาก 3 ตัวชี้วัดแรกเพราะเมื่อได้ 3 ตัวชี้วัดแรกแล้วแสดงว่าเค้าสามารถดำรงตำแหน่งได้ ด้านแรงจูงใจกับความพร้อมรับตำแหน่งต้องมีการช่วยเหลือต่างๆหากเพื่อให้มีความพร้อม ซึ่งควรกลับเข้าไปอยู่ในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้เกิดทั้งสองด้านนี้ด้วย 2.หากความพร้อมในการรับตำแหน่งที่ขึ้นไปไม่ได้องค์กรควรจะพิจารณาให้มีการหมุนเวียนงานที่ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถหรือใช้ความรู้ ทักษะใกล้เคียงกับตำแหน่งที่จะสืบทอดเพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่รู้สึกว่าไม่ก้าวหน้า 3.ระบุเป็นภาษาอังกฤษกำกับ ความพร้อมคือสภาวะที่ผู้สืบทอดตำแหน่งพร้อมที่จะรับตำแหน่ง ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในตนเอง ทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และปัจจัยภายนอกคือ การยอมรับจากสังคมในองค์กร (Readiness)

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง							
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร	11			11			1.ดูจากองค์กรวางแผนอย่างไร เช่น เตรียมตัวจะขยายธุรกิจออกสู่อาเซียน ต้องทำการประเมินว่าพร้อมไหมได้ไหม เช่นอาจขาดทักษะด้านภาษา ขาดคนที่สามารถคิดกลยุทธ์ ขาดคนที่รู้จักประเทศที่ลงทุนในเชิงลึกทั้งกฎหมาย วัฒนธรรมต่างๆ เมื่อได้กรอบจึงนำไปวางแผนออกแบบเป็นเครื่องมือในการพัฒนา 2.เปลี่ยนชื่อเป็น กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา
ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความพร้อม	11			11			1.ทำการประเมินถึงวัตถุประสงค์การพัฒนา หรือความคาดหวังของแต่ละตำแหน่งที่จะสืบทอดกับตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งว่าอยู่ในระดับใดพร้อมที่จะรับตำแหน่งหรือไม่ ถ้าไม่พร้อมจะต้องพัฒนาอะไรเขาบ้าง 2.เปลี่ยนชื่อเป็น การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง กระบวนการประเมินความแตกต่างระหว่างระดับความรู้ทักษะ สมรรถนะ ประสบการณ์ต่างๆที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งกับระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ขั้นตอนที่ 3 ระบุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อวางแผนการเรียนรู้	11			11			1.เมื่อประเมินผลออกมาแล้วผู้สืบทอดตำแหน่งคนนี้อาจจะยังไม่ได้ในตอนนี้ก็ได้ แต่เราจะมีการเตรียมพร้อมไว้ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อ สนับสนุนในการเติบโตของเขาในอนาคต ซึ่งจะระบุว่าแต่ละคนจะต้องพัฒนาเรื่องอะไร เนื่องจากว่าผู้สืบทอดแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคาดหวังจากองค์กรที่จะต้องพัฒนาต่างกันไป 2.ต้องเชื่อมโยงกับแบบการเรียนรู้เพื่อมากำหนดวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับระดับของผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ ดูที่ความสำคัญและวัตถุประสงค์ขององค์ความรู้ว่าองค์กรคาดหวังในระดับใด มีระยะเวลาพัฒนาเพียงพอกับแบบการเรียนรู้ที่ระบุไหมเป็นอันดับแรก อันดับสองคือมาดูระดับความรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง ถ้าความรู้เขาเพียงพอ ก็สามารถเป็นไปตามแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับระดับความรู้และประสบการณ์ของผู้สืบทอดตำแหน่ง 3.เปลี่ยนชื่อเป็น การจัดทำแผนพัฒนา

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแนวทางแผนการเรียนรู้	11			11			1.นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับหัวหน้างานต้องเตรียมการในการพัฒนา สื่อสารกับผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อให้เข้าใจกระบวนการ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่ต้องการอยู่เสมอ และคอบประสานต้องการความร่วมมือจากแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไรบ้างเช่น ถ้ามีการโค้ช พี่เลี้ยง ผู้ที่เป็นทำหน้าที่มีทักษะประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่หรือไม่ต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนหรือไม่ เรื่องนี้ค่อนข้างสำคัญที่จำทำให้กระบวนการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2.เปลี่ยนชื่อเป็น ดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล

ตาราง 16 (ต่อ)

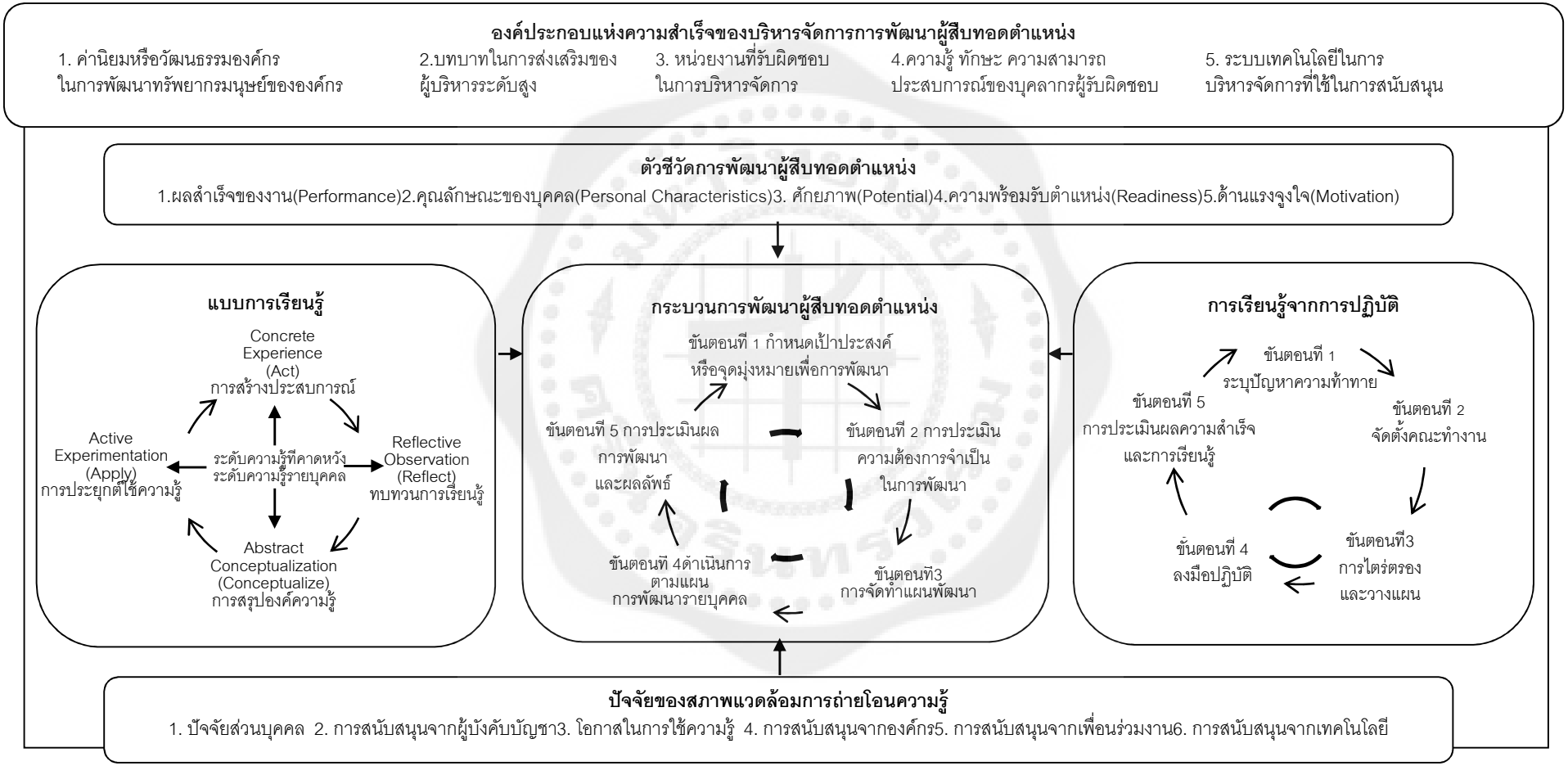
ประเด็น	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง		สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์	11			11			1.การสร้างให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความตระหนักในการรายงานผล หรือขอความช่วยเหลือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะตัวผู้สืบทอดตำแหน่งจะประเมินตนเองได้ที่ที่สุดว่าต้องการการสนับอะไร อย่างไรก็ต้องคุยร่วมกับหัวหน้างานหรือนักนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2.เปลี่ยนชื่อเป็น การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์

ตอนที่ 2 รายละเอียดการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผลการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ที่มีต่อรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ สรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการมีความเหมาะสม หากนำไปใช้กับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามรูปแบบดังกล่าวแล้ว ผู้สืบทอดตำแหน่งจะการพัฒนาที่มีความพร้อมสามารถสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการและบริหารงานได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายขององค์กรได้

แต่รูปแบบ ดังกล่าวต้องปรับปรุงเพียงเล็กน้อยคือ การเพิ่มรายละเอียดวิธีการเรียนรู้ของแต่ละรูปแบบการเรียนรู้ทั้ง 4 ขั้นตอนที่จะใช้พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การจัดลำดับถึงความสำคัญของปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ที่ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โอกาสในการใช้ความรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งเป็น 4 ปัจจัยหลักที่จะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในส่วนของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้กำหนดเป็นภาษาอังกฤษกับเพื่อความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และการจัดลำดับตามความสำคัญของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ด้านเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรแล้วจะทำให้สืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปรับให้ปัจจัยทางด้านแรงจูงใจอยู่ลำดับสุดท้าย เพราะหากองค์กรมีความจำเป็นต้องให้ขึ้นสู่ตำแหน่งที่จะสืบทอดแล้วตัวผู้สืบทอดตำแหน่งต้องเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อปฏิบัติจริงโดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแรงจูงใจส่วนลึกนั้นสามารถสร้างได้จากปัจจัยสนับการเรียนรู้ การลงได้เข้าสู่ตำแหน่งจริงจะทำให้แรงจูงใจเปลี่ยนไปได้ และการปรับชื่อแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้มีความชัดเจน ตรงกับเป้าหมายแต่ละขั้นตอนมากขึ้น และนำองค์ประกอบของการเรียนรู้ในสถานประกอบ มาเป็นองค์ประกอบย่อยในขั้นตอนที่ 1 คือ กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา ของกระบวนการผู้สืบทอดตำแหน่งเนื่องจากอยู่ในผลลัพธ์ที่ต้องการจากขั้นตอนที่ 1

ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็น รายละเอียดต่อไปนี้ 1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ “..ขอยอมรับว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการนี้ให้ความรู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่ที่ทำอยู่คือเน้นที่กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ในส่วนองค์ประกอบอื่นๆที่ต้องดำเนินการไม่ชัดเจน และประกอบกับความชัดเจนการมีองค์ประกอบรูปแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ดังนั้นนวัตกรรมรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการนี้ เชื่อว่ามีประโยชน์แก่สถานประกอบการต่างๆที่ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างแน่นอน” “..เห็นด้วยที่จะมีกระบวนการ และทั้ง 6 องค์ประกอบที่จะพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้” จากการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวได้ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ดังนี้

จากผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

จากภาพประกอบ 9 สามารถอธิบายร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ได้ดังต่อไปนี้

รูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า และก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนนั้น คนในองค์กรต้องแต่มีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม ค่านิยมเหล่านั้น หากยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน แสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ก็อาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมี “ค่านิยมองค์กร” ที่เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

ค่านิยมในการการบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุนในอนาคตขององค์กร แผนการบริหารงานจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรอีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้บุคลากรได้พัฒนาและใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีเต็มที่ และการให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรสอดแทรกอยู่ในทุกๆด้านของการทำงาน จะช่วยให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ รวมถึงเป็นการผลักดันให้พนักงานเก่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมอีกทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรและผลตอบแทนการทำงานให้สอดรับกับแผนสืบทอดตำแหน่งด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากพนักงานที่มีผลงานธรรมดา

2. บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง ต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ในการสร้างและรักษาให้ องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร

ผู้บริหารระดับสูงที่เห็นความสำคัญ และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับถัดไป ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง และหากขาดปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรการนำแผนการสืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความยากลำบากเป็นอันมาก

การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่า “พวกเขาได้รับการคาดหวังอะไรจากองค์กร” รวมถึงเป็นการผลักดันให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและการพัฒนา ให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งเป็นผลจากการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูงต่อการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

3. หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โครงสร้างอำนาจ หน้าที่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ ซึ่งจะมีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานโดยการออกแบบกระบวนการจากหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือหน่วยงานวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การดำเนินการในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งคือบทบาทของ HRBP(Human Resource Business Partner) ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อพัฒนาวาระการประชุมด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายโดยรวมของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กร และทำงานกับผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงานหลัก (Line Manager) ในแต่ละหน่วยธุรกิจ ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการนำระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่คัดเลือก กำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการเรียนรู้และพัฒนา และการติดตาม เก็บบันทึกการวางแผนและการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กร

นอกจากบทบาทของ HRBP (Human Resource Business Partner) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงก็มีส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ส่งเสริมความหลากหลายของพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีส่วนร่วมในการระบุการประเมินการวางแผนการพัฒนาและการทบทวนผู้สืบทอดตำแหน่ง จนถึงอุทิศตนเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดและบุคคลที่มีศักยภาพในความรับผิดชอบ

และบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงานหลัก (Line Manager) ที่ถือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้สืบทอดตำแหน่งมากที่สุดมีหน้าที่ส่งเสริมกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จ ความหลากหลายของพนักงานตลอดโครงการหรือองค์กร มีส่วนร่วมในการระบุการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนพัฒนาและการทบทวนผู้สืบทอด พร้อมทั้งร่วมวางแผนปรับปรุงแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นประจำ โดยการมอบหมายงาน และติดตาม สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สืบทอดและบุคคลที่มีศักยภาพในความรับผิดชอบ

4. ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น จะต้องมีความรู้ และทักษะ ความสามารถหรือบทบาทดังต่อไปนี้

4.1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) เป็นบทบาทสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ โดยต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบการเรียนรู้ให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งให้เหมาะสม ในการให้คำแนะนำกับพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ วิเคราะห์ให้เหมาะกับแต่ละกลุ่มงาน แต่ละช่วงอายุของพนักงาน และ เป็นผู้ออกแบบโปรแกรมในการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ พัฒนากลยุทธ์การสอน จัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน การจัดให้มี feedback ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนให้การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการพัฒนาแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชี้แนะให้ทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาดียิ่งขึ้น โดยให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารหัวหน้างาน อย่างทันท่วงที เช่น การช่วยระบุผู้สืบทอดตำแหน่งที่ยังไม่เป็นไปตามระดับความคาดหวังขององค์กร

4.2 บทบาทด้านการวิเคราะห์ (Analytical Role) ต้องวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนในองค์กร เป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการ ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ระบบขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนำมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ บทบาทผู้วิเคราะห์ความต้องการนี้ จะทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาเงื่อนไข หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อบอกให้ได้ว่า สาเหตุของปัญหาคืออะไร ที่จะต้องระบุการพัฒนา หรือการทดสอบข้อมูลใหม่ๆ ด้านทฤษฎี วิจัย แนวคิด แบบจำลอง และอื่นๆ เพื่อค้นหาว่าสอดคล้องกับทฤษฎีไหนเพื่อสามารถอธิบายได้ว่า เกิดอะไรขึ้นในองค์กร และควรใช้วิธีการหรือเทคนิคไหนในการตัดสินใจ นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงผลการทำติงานของพนักงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

3. เป็นผู้แนะนำด้านอาชีพแก่บุคคล (Individual career development advisor) บทบาททักษะนี้ต้องมีความเข้าใจแผนอาชีพของผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนที่ต้องการ การแนะนำด้านแผนอาชีพแก่พนักงานต้องช่วยให้พนักงานค้นพบแนวทางของตนเอง และช่วยแนะนำ มีความเข้าใจในตำแหน่งงาน โครงสร้างองค์กร เพื่อช่วยวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมกับแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมในกิจกรรมการพัฒนาสายอาชีพซึ่งจะทำให้แต่ละกลุ่มสามารถดำเนินงานอย่างสอดประสานกันทำให้โครงการประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ การพัฒนาสายอาชีพเป็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์การ

ประสบการณ์ที่หลากหลายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและความเข้าใจในธรรมชาติของงานและสภาพแวดล้อมโดยประสบการณ์ในอดีตจะทำให้ทั้งบุคคลและองค์การสามารถรองรับต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากในสถานการณ์ที่การพลวัตรของธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

4. ความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business Acumen) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องแสดงถึงความเฉียบแหลมทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพเข้าใจถึงการดำเนินงานและหน้าที่ขององค์กรตลอดจนอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่องค์กรดำเนินการ เข้าใจถึงการเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน้าที่หลักของธุรกิจ เพื่อกำหนดหรือวางแนวทางวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อปรึกษาหารือช่วยกันคิดในเรื่องที่กลยุทธ์ทางธุรกิจจะมีผลต่อคนตั้งแต่แรกเช่นในการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน ได้ทันท่วงที การเตรียมความรู้ทักษะด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมที่การการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันและอนาคตต่อไปได้ทันการณ์

4.5 การสื่อสารและการประสานงาน (Effective Communication) คือทักษะหลักของการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญประการหนึ่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงมีเพราะสามารถใช้โน้มน้าว ให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และกับตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง ในการอธิบายถึงรายละเอียดของเป้าหมาย ความสำคัญ และกระบวนการของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามแผนงานตลอดจนมีความโปร่งใสในการสื่อสาร ไม่คลุมเครือชัดเจนต่อตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ควบคุมแผนการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้อต่างๆในกระบวนการพัฒนา 2) จูงใจพนักงาน ในการอธิบายรายละเอียดของเป้าหมาย กระบวนการพัฒนา

การประเมินผลผล ความชัดเจนในเรื่องของการชื่นชมและให้รางวัล ที่มีความโปร่งใส 3) เป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้สำหรับพูดคุยถึงความรู้สึกต่างๆ การให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ และ 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

5. ระบบการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรูปแบบของซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ ที่รวมเอาระบบและกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต่างๆไว้ เช่นการจัดเก็บข้อมูลพนักงานการจัดการเงินเดือน กระบวนการสรรหา การบริหารผลประโยชน์ การติดตามบันทึกการเข้างาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ ช่วยให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการทรัพยากรบุคคลในชีวิตประจำวันสามารจัดการได้ง่ายและเข้าถึงได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลขั้นพื้นฐานและการเชื่อมโยงโมดูลต่างๆของทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถช่วยในทุกด้านของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะช่วยประหยัดเวลาและความยุ่งยากในการค้นหาข้อมูลพนักงานจำนวนมาก พร้อมกับตัวเลือกการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งซึ่งจะจัดระเบียบข้อมูลพนักงานให้อยู่ในรูปแบบที่ดูง่าย ผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถดึงตัวเลือกการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและดูว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ในแผนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยวัตถุประสงค์หลักของระบบสารสนเทศในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งคือ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับว่าพนักงานคนใดมีสิทธิ์ได้รับตำแหน่งที่เปิดกว้างและพนักงานคนใดต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นในการสืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อระบุขั้นตอนต่อไปของผู้สืบทอดตำแหน่งโดยอัตโนมัติเพื่อให้หัวหน้างาน หรือ รักทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดการเรียนรู้ การพัฒนาหรือกำหนดเวลาในการฝึกอบรมข้ามหรือให้คำปรึกษา รวมถึงการมอบหมายงาน เพื่อให้มีข้อมูลต่างๆในการพัฒนาที่เพียงพอ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมีมีความเข้าใจและกำหนดแนวทางในการสนับสนุนปัจจัยเหล่านั้นก็จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการประยุกต์ความรู้ของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละปัจจัยตามลำดับความสำคัญที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ ดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยการสนับสนุนทางด้านบุคคล ตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเองเป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับหนึ่งต่อการจัดการเรียนรู้ แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา ความถนัด ความสนใจและความสมบูรณ์ของร่างกาย ตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องร่วมคิดร่วมวางแผนในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา และเลือกรูปแบบวิธีเรียน ตามความเหมาะสมภายใต้การแนะนำของหัวหน้างาน หรือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรับผิดชอบในเรื่องการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเอง

ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง คือจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ เริ่มการเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนจะเรียนจะได้รับความรู้ การพัฒนาที่มากกว่าเป็นเพียงผู้รับหรือรอให้ผู้สอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ บุคคลที่เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจสูง สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับการสอนแต่อย่างเดียว การสร้างแรงจูงใจที่เรียน มีเวลาที่เรียน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและมั่นใจที่จะเรียนรู้โดยการเสาะแสวงหาความรู้ใส่ตัวเสมอ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องสามารถเรียนรู้ได้จากทุกคน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

โดยองค์กร หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างทัศนคติในเชิงบวกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญถึงแนวโน้มว่าเขาจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดตำแหน่งงาน ผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะประสบความสำเร็จ ต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถช่วยคนอื่นประสบความสำเร็จด้วยจากการแบ่งปันสิ่งที่คุณเรียนรู้ที่คุณมี หรือจากการลงไปช่วยคนอื่น โดยตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้จากผู้อื่นด้วย

1.2 ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา องค์กรต้องเชิดชูบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานให้แสดงความเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และเป็นผู้พร้อมแบ่งปัน สนับสนุน พัฒนา และส่งเสริมความรู้ให้พนักงานหรือผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเห็นได้อย่างชัดเจนโดยสถานประกอบการหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้ความรู้และพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่จำเป็นในการเป็นผู้ถ่ายทอดสอนงานเพิ่มเติมไปด้วยให้กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ให้มีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งได้ มีความตั้งใจเป็นผู้พร้อมให้ความรู้เพราะในขณะที่ให้ความรู้ผู้อื่น ตัวผู้ให้ย่อมยิ่งมีความรู้อย่างลึกซึ้งถ่องแท้ขึ้น เท่ากับเป็นการพัฒนาตนเองให้มีภูมิความรู้สูงขึ้น และยังได้ความรู้จากการพูดคุยเพิ่มเติมจากผู้มาเรียนรู้อีกต่างหาก

บทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน มีผลอยางมากที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในทางบวกและทางลบ ต้องเป็นผู้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และพยายามในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่บทบาทที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยต้องมีบทบาทเป็น (Coach) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ต่อกระบวนการเรียนรู้ ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนหรือการกระตุ้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ารับการเรียนรู้อยากประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้มาในการนำไปปฏิบัติจริง

1.3 ปัจจัยการสนับสนุนโอกาสในการใช้ความรู้ การจัดเตรียมการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีโอกาสใช้ความรู้ที่เรียนรู้จากการเข้ารับการเรียนรู้ ซึ่ง โอกาสในการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากทั้งสภาพแวดล้อม และแรงจูงใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้ หากผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ที่สอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้มาก็จะช่วยให้พวกเขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เรียนรู้มา สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะส่งผลให้การเรียนรู้ที่ได้รับ จากการเรียนรู้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานในชั้นเรียน และส่งผลให้องค์กรมี ความสามารถในการแข่งขนได้อย่างยั่งยืน

ในขณะเดียวกันองค์กรหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยน แบ่งปันการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมให้มีการเสวนาแบ่งปันความรู้ โดย จัด Shared Forum ให้เป็นเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้รู้ในองค์กรหรือบางโอกาสอาจจะเชิญผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือออกไปร่วมลักษณะ Networking ภายในและ Networking ภายนอก แลกเปลี่ยนขยายมุมมองเพิ่มเติมในเนื้อหาที่เกี่ยว กับกลยุทธ์ การดำเนินงานการเรียนรู้ขององค์กร การจัดBook Briefing โดยให้พนักงานเป็นผู้ช่วยอ่านและนำมาสรุปเนื้อหาสาระสำคัญ ให้ฟัง รวมทั้งมีการอภิปรายเชื่อมโยงจากแนวคิดของหนังสือนั้นกับการทำงานก็จะทำให้เกิดบรรยากาศของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ใน การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดการกิจกรรมการส่งเสริมการประยุกต์ใช้จากการเรียนรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล มีการควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแสวงหากิจกรรมการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่ง และความต้องการขององค์กร จะทำให้การประยุกต์ใช้ความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรคือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการ กำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ

แก่องค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้าย และ กลยุทธ์ที่ จะมุ่งไปสู่ผลนั้นและดำเนินการสื่อสารไปสู่พนักงานเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจใน วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมี อยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น เพื่อสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้กันได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

องค์กรต้องมีความเชื่อหรือความคาดหวังว่าผู้สืบทอดตำแหน่งจะเป็นอนาคตขององค์กรต่อไปโดยการบริหารจัดการทรัพยากร กิจกรรม สภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ ปรับกฎระเบียบและกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.5 ปัจจัยการสนับสนุนการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

การถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพโดยการสร้างเครือข่ายการสนับสนุน ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน โดยเครือข่ายการสนับสนุนนี้จะประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่ง บุคคลเหล่านี้จะมีการพบปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นความก้าวหน้าต่อการประยุกต์ใช้ ความรู้จาก สิ่งที่ได้เรียนรู้มา

ปัจจัยของเพื่อนร่วมงานที่เป็นแรงจูงใจและเป็นผู้สนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบของการให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน จากการพบปะพูดคุยการแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือการสอนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถเพิ่มทักษะ และความชำนาญได้อีกวิธีหนึ่ง แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถ นำความรู้ความสามารถหรือความชำนาญของตนไปแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ สร้างวัฒนธรรมเหมือนห้องเด็กนักเรียนที่มีแต่คนเก่งๆ รวมตัวกันอยู่ทั้งหมด แล้วเขาต้องแข่งกันเอง จะรู้สึกว่าเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนก้าวหน้า เขาก็จำเป็นต้องก้าวหน้า

1.6 ปัจจัยการสนับสนุนจากเทคโนโลยี

ระบบสนับสนุนการจากเทคโนโลยีถูกใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้เพิ่มเติมสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ การสนับสนุนการนำเทคโนโลยี เพื่อมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ว่าจะช่วยให้การเรียนรู้ได้รับ

ความสำเร็จ สามารถเรียนรู้ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยให้ผู้เรียนสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ถูกจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทางการ ดำเนินธุรกิจและเป้าหมายความสำเร็จโดยต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ อินทราเน็ต หรือการนำแอปพลิเคชันสำหรับการเรียนรู้โดยผ่านอุปกรณ์มือถือ การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ระบบดิจิทัล (Digital Learning) ให้สามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วม การทำงานแบบกลุ่มบนเครือข่ายเทคโนโลยี โดยรูปแบบการเรียนรู้ เนื้อหา ระยะเวลาจะต้องพัฒนาให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับแบบการเรียนรู้ของพนักงาน ความสนใจของแต่ละคนที่สามารถส่งเสริมต่อยอดการเรียนรู้ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลที่จะช่วยให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การพิจารณาแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสืบทอดตำแหน่ง ต้องจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตามความสนใจหรือลักษณะแบบการเรียนรู้ (learning style) ของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน โดยผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน และ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรวางแผนร่วมกับผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อส่งผลทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงสุด

ผู้สืบทอดตำแหน่งมีแบบการเรียนรู้ ระดับความรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน และ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องร่วมพูดคุย เพื่อประเมินและวางแผนแนวทางการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ หรือกิจกรรมที่หลากหลายให้เหมาะสมสอดคล้องต่อแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง มีผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่สูงขึ้น รวมถึงส่งผลให้เกิดความมั่นใจและความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานต่อไป

แต่พบว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนนั้นมีแบบการเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประสบการณ์ ดังนั้นผู้เรียนอาจหมุนเวียนใช้รูปแบบทั้ง 4 มากกว่าใช้รูปแบบการเรียนแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้ของ Honey and Mumford ที่แตกต่างจากวงจรของ Kolb ในแง่ที่ว่า วงจรการเรียนรู้ของ Kolb เน้นการรับรู้ประสบการณ์ เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ และการดู สังเกต รวมทั้งถ่ายโอนประสบการณ์ ความรู้ ด้วยความรู้สึก และการคิด แต่วงจรการเรียนรู้ของ Honey and Mumford เน้นแนวโน้มพฤติกรรมการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ตามลูกศรเส้นผ่าศูนย์กลาง 2 เส้นที่ตัดกัน ลูกศรที่ชี้ไปทิศเหนือ แสดงแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนมีประสบการณ์เดิมอยู่แล้วซึ่งเป็นประสบการณ์นามธรรม ลูกศรที่ชี้ไปทิศตะวันออกแสดงว่า เมื่อเกิดการเรียนรู้ผู้เรียนจะคิดไตร่ตรอง สังเกต สะท้อนความคิดเกี่ยวกับประสบการณ์นั้น ลูกศรที่ชี้ไปทิศใต้แสดงว่า ต่อจากนั้น

ผู้เรียนจะสรุปกฎเกณฑ์ แนวคิดที่เป็นประสบการณ์นามธรรม ลูกศรที่ชี้ไปทิศตะวันตกแสดงว่า ในขั้นต่อไปผู้เรียนจะนำประสบการณ์ความรู้ หรือ ทฤษฎีไปปฏิบัติ ทดลองแบบมีส่วนร่วม ผลของการปฏิบัติการทดลอง จะก่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ ดังลูกศรที่ชี้ไปทิศเหนือเป็นการจบวงจร ในระหว่างเรียนผู้เรียนจะมีพฤติกรรมการเรียนรู้ตามวงจรนี้ได้หลายรอบ อาจข้ามขั้นตอน หรือออกจากวงจรที่ขั้นตอนใดก็ได้ เมื่อผู้เรียนเข้าใจและเรียนรู้เพียงพอแล้ว

แบบการเรียนรู้เป็นวิธีการเรียนรู้ในแต่ละบุคคลโดยมีขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือ

2.1 Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ การได้รับประสบการณ์เป็นขั้นตอนการรับรู้ด้วยการมีความรู้สึกต่อประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการเรียนรู้ต้องทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีโอกาสสังเกตไตร่ตรองเพื่อให้เข้าใจว่าทำไม จึงต้องเรียนเรื่องที่กำลังเรียน หัวหน้างานหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งค้นหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงสิ่งที่กำลังเรียนเข้ากับสถานการณ์ในชีวิตจริงการทำงาน เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ และทักษะจากการเรียนในมุมมองที่ตนเองได้ค้นพบให้เข้ากับสถานการณ์อื่นๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่น

การเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 1 เพื่อไปสู่ขั้นที่ 2 เป็นแบบที่ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้และการสร้างจินตนาการต่างๆขึ้นเอง สามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยส่วนรวม ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้จะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการ ความคิดหลากหลาย เช่น การอภิปรายกลุ่ม การเรียนผ่านระบบ e-Learning การอ่านหนังสือ การเรียนการสอนในห้องเรียน การพูดคุยและการประชุม

การอภิปรายกลุ่ม (Discussion boards and groups) เป็นการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจในหัวข้อเดียวกัน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนแนวคิดแก้ปัญหาหรืออาศัยความร่วมมือของกลุ่ม โดยจัดในลักษณะเวทีพูดคุยที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ อาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการประชุมทางไกลทางอินเตอร์เน็ตทำให้สามารถได้ผู้ร่วมอภิปรายที่หลากหลายและลดข้อจำกัดด้านระยะทางลง

การเรียนรู้อิเลคทรอนิกส์ (E - learning) เป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้โดยมีเทคโนโลยีอิเลคทรอนิกส์เป็นสื่อ เช่น เครือข่าย อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือซีดีรอม โดยผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถเรียนได้เองที่บ้านหรือในสถานประกอบการ เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย รวมถึงผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถหาความรู้ต่อได้เองอย่างกว้างขวางผ่านช่องทางอินเตอร์เน็ต รวมถึงสื่อสารกับผู้สอนและผู้เรียนด้วยกันได้ หรือที่เรียกว่า ห้องเรียนเสมือน (Virtual classroom) อาจมีการเสริม Collaboration Software เป็นซอฟท์แวร์ที่เหมาะกับกระบวนการในการพัฒนาที่ต้องมีการสื่อสารข้อมูลร่วมกัน ติดตามและตรวจสอบข้อมูลได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ปกติแล้ว

Collaboration Software จะออกแบบในลักษณะ web application อันมีผลให้มีการสื่อสารและใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างทันท่วงที เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งกรณีที่อยู่ในองค์กร หรือแม้แต่จะปฏิบัติงานภายนอกองค์กรก็ตาม โดย Collaboration Software จะช่วยส่งเสริมในสองด้านหลัก หนึ่งเพื่อประโยชน์ต่อการสื่อสาร ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันตั้งแต่ 2 ฝั่งขึ้นไป ซึ่งสื่อสารต้องมีการโต้ตอบแบบทันที อาทิ การสื่อสารด้วยอีเมล การสื่อสารด้วยกระดานข่าว การสื่อสารด้วยการนัดหมาย และเป็นการสื่อสารในแต่ละฝั่งที่ไม่จำเป็นต้องรออีกฝั่งหนึ่งตอบโต้มาแบบทันที อาทิ การสื่อสารด้วยการ chat การสื่อสารด้วยการ conference สองเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้จะเป็นการนำเอาข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ทั้งจากข้อมูลที่เกิดจากการสื่อสาร การปฏิบัติงาน ยังรวมถึงข้อมูลจากภายนอกองค์กรที่จำเป็นต่อการนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ระบบที่จัดอยู่ในกลุ่ม Collaboration เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ อาทิ ระบบศูนย์รวมความรู้ (Knowledge Management)

การเรียนด้วยตนเอง (Self-study) เป็นวิธีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่ตัวผ็สืบทอดตำแหน่งค้นหาข้อมูลหรือเตรียมข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง โดยใช้วิธีการอ่านหนังสือ ใช้อินเตอร์เน็ต ซีดีรอม วีดีโอ โทรทัศน์ วิทยุ การสะท้อนกลับและการวิพากษ์ หรือการสังเกต ซึ่งผู้เรียนรับผิดชอบตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์ที่เรียนรู้ วิธีการ และมีการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง

การฝึกอบรมเป็นคอร์ส (Training courses) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก โดยจัดกลุ่มผ็สืบทอดตำแหน่งหรือผู้ที่ต้องการเรียนรู้ที่ต้องการเรียนรู้ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมเฉพาะประเภทเดียวกัน จากนั้นพิจารณาวิทยากรมาสอน เป็นวิทยากรภายในหรือนอกสถานประกอบการแล้วแต่ความเหมาะสม

การเป็นสมาชิกสถานประกอบการวิชาชีพ (Professional membership) โดยสถานประกอบการวิชาชีพสร้างและรักษามาตรฐานของวิชาชีพ รวมถึงให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้จากการที่สถานประกอบการวิชาชีพมีการเสนอข่าวสาร การให้ความรู้ด้านกฎหมายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การกิจกรรมสำหรับสมาชิก เว็บไซด์และการฝึกอบรมวิชาชีพ

การทัศนศึกษาหรือการเรียนรู้นอกสถานที่ (Outdoor education/ Site visit) เป็นการจัดกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งไปเรียนรู้นอกสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นิยมใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ การสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหา หรือการสร้างทีมงาน เป็นต้น

2.2 Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้ การทบทวนประสบการณ์เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งคิดวิเคราะห์เพื่อหาเหตุผลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับในขั้นตอนแรกว่าประสบการณ์ที่ได้รับมีผลกระทบอย่างไรต่อตนเอง เรื่องที่เรียนเกี่ยวข้องกับความเชื่อ

ความรู้สึกและความคิดเห็นของตนอย่างไร กระบวนการเรียนการพัฒนาในขั้นตอนนี้จะส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งอธิบายเหตุผลตามความคิดของแต่ละคน

การเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 2 เพื่อไปสู่ขั้นที่ 3 เป็นรูปแบบการเรียนที่ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการสรุปหลักการหรือกฎเกณฑ์ ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้มักสนใจในหลักการที่เป็นนามธรรมมากกว่าแต่ไม่ชอบการลงมือปฏิบัติและมักไม่คำนึงถึงการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ เช่น การเขียนสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ การมอบหมายงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งกับหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญต่างๆ (Dialogue / Discussion)

การฝึกสะท้อนกลับ (Reflective practice) เริ่มจากการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้พิจารณาถึงประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ หรือจากที่ที่ได้รับการเรียนรู้มาสะท้อนประสบการณ์จนได้เป็นแนวคิดใหม่และนำไปทดลองใช้

การสอนงานจากผู้บริหาร (Executive coaching) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัวมีลักษณะเหมือนการสอนงานทุกประการ หากแต่แตกต่างกันในส่วนที่ผู้สอนงานมักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงหรือเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกสถานประกอบการ และผู้ถูกสอนงานเป็นผู้จัดการอาวุโสหรือผู้บริหารระดับสูง และประเด็นที่เรียนรู้มุ่งไปที่หัวข้อที่สนใจมากกว่าพัฒนาทักษะการทำงาน

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงมุ่งไปที่การให้คำแนะนำทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิตด้วยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเหมือนเป็นผู้คอยช่วยเหลือตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง มีการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแตกต่างจากการสอนรูปแบบอื่นที่มุ่งพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

การติดตามสังเกต (Shadowing) เป็นการที่กำหนดให้ผ็สืบทอดตำแหน่งใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการเฝ้าสังเกตบุคลากรอีกผู้หนึ่งถึงการทำงานในแต่ละวัน สามารถสอบถามข้อสงสัยได้ แต่ไม่ต้องลงมือกระทำงานดังกล่าว

2.3 Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ การสรุปจากประสบการณ์เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเชื่อมโยงการรับรู้ข้อมูลในขั้นตอนที่ผ่านมาโดยการดูการเห็นหรือการรับรู้ข้อมูลอย่างไตร่ตรอง เพื่อสร้างความคิดรวบยอดหรือข้อสรุปที่เป็นหลักการหรือทฤษฎีถ้าผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้รู้จักการประยุกต์ใช้หลักการหรือทฤษฎีก็จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

การเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 3 เพื่อไปสู่ขั้นที่ 4 เป็นรูปแบบการเรียนที่ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปใช้ในการปฏิบัติผู้เรียนที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้สามารถสรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ไม่ชอบใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหาแต่ใช้เหตุผล ชอบทำงานกับวัตถุมากกว่าทำงานกับบุคคลหรือเผชิญกับงานและปัญหา

ในทางเทคนิคมากกว่าประเด็นระหว่างบุคคลและสังคม มักมีความสนใจที่เฉพาะเจาะจงในสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความสามารถที่เฉพาะเจาะจง มีความเชี่ยวชาญในสิ่งนั้น สามารถประยุกต์แนวความคิดมาใช้ปฏิบัติจริงในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เช่น การเขียนแผนภาพมโนทัศน์ (Mind Mapping) การสรุปการเรียนรู้ออกมาเป็น Model หรือ Framework การนำเสนอผลการเรียนรู้ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเอง

การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นวิธีการที่หัวหน้างานเสริมพลัง (Empower) ผู้สืบทอดตำแหน่งที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยการให้บริหารจัดการหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเองด้วยการใช้ทักษะที่มีอยู่และความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ให้ได้เรียนรู้มีความมั่นใจและพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ควรใช้เพื่อสร้างความท้าทายในงานใหม่ๆ

การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism) โดยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งลงมือประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความหมาย ซึ่งจะรวมถึงปฏิกิริยาระหว่างความรู้ในตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเอง ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก การเรียนรู้จะได้ผลดีถ้าหากว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมองเห็นความสำคัญในสิ่งที่เรียนรู้และสามารถเชื่อมโยงความรู้ ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่า(รู้ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้าง)และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ขึ้นมา

การจำลองธุรกิจ (Business Simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ต่างๆมาให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้สวมบทบาทต่างๆที่กำหนด ตามสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้น และตัดสินใจในการกระทำเพื่อลองดูว่าจะเป็นอย่างไร เหตุการณ์ต่างๆ อาจจะนำมาจากสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์สมมติก็ได้

2.4 Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้การวางแผนการปฏิบัติตนเป็นขั้นตอนที่เกิดจากการรับรู้ความคิดรวบยอดแล้วมาสู่การลงมือปฏิบัติหรือทดลองกระทำตามความคิดของผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พัฒนาในขั้นตอนนี้จะต้องให้โอกาสผู้สืบทอดตำแหน่งได้เลือกทำงานตามความสนใจและความถนัดของเขา หัวหน้างานควรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เลือกและอธิบายแนวทางการทำงานหรือให้ตัวอย่างเพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ศึกษารายละเอียดหรือขั้นตอนการทำงานและสามารถพัฒนาเป็นแนวทางตามลักษณะเฉพาะของตัวเองต่อไป หัวหน้างาน หรือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรผสมผสานวิธีการต่างๆและจัดกิจกรรมตลอดจนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ ของวงจรการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยทักษะและความรู้ของตนอย่างเต็มที่ ประเมินผลการเรียนมุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนในภาพรวมมากกว่าจะพิจารณาจากผลการทดสอบทางวิชาการ การและเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ประเมินผลตนเองด้วย

รูปแบบการเรียนที่เน้นขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นที่ 4 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีรูปแบบการเรียนแบบนี้จะชอบลงมือปฏิบัติชอบทดลอง ลงมือปฏิบัติแผนงานและหน้าที่ต่างๆให้ประสบความสำเร็จ และจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องใช้การปรับตัว มีแนวโน้มจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ตนนึกคิดขึ้นเองในลักษณะที่ชอบลองผิดลองถูก และชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ใช้วิธีลองผิดลองถูกในการมองหาโอกาสใหม่ ปรับตัวเองได้ดีต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น สิ่งที่จะต้องเรียนรู้ต่อไป แนวทางในการพัฒนางานต่อ รวบรวมสิ่งที่เรียนรู้ถูกต้องหรือผิดพลาดเพื่อการดำเนินการเรียนรู้หรือดำเนินงาน

การฝึกอบรมในงาน (On-the-job-training) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เก่าแก่ที่สุดในสถานประกอบการและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการเรียนรู้เกิดขึ้นในขณะที่ผู้สืบทอดตำแหน่งกำลังทำงานในสถานการณ์จริง ได้รับประสบการณ์ตรงและสามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้โดยตรง บุคลากรสามารถเรียนรู้ในรูปแบบที่ตนเองถนัดและประหยัดเวลา เนื่องจากไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกจากการทำงาน

การยืมตัวบุคลากร (Secondment) เป็นการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งลองไปปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการอื่นชั่วคราว เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในหน่วยงานที่ตนเองสังกัด เพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่กว้างขวาง และทักษะใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานประจำของตนเอง

การทำงานแบบโครงการ (Projects) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมงานในโครงการของสถานประกอบการ เพื่อที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการผลักดันให้โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จ รวมถึงยังเป็นการพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและการทำงานเป็นทีมด้วย

การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (Temporary promotion) เป็นการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เลื่อนตำแหน่งงานหรือกำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดชั่วคราว ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อตำแหน่งนั้นๆ ขาดบุคลากรใช้เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งในระดับหนึ่ง

3. การใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)มาใช้ในการพัฒนาการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาในแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งอยู่ในส่วนของแบบการเรียนรู้วิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นแบบการเรียนรู้ที่สำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนการพัฒนาร่วมกับผู้สืบทอดตำแหน่งและหัวหน้างานให้เกิดการเรียนรู้ผ่านแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพราะเป็นรูปแบบที่จะยกระดับความรู้โดยใช้ทักษะต่างๆที่จะส่งเสริมให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่สถาน

ประกอบการต้องเผชิญ เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานที่ช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงานได้อย่างดีขึ้น และครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้จากผู้อื่นคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการ โดยมีผู้ร่วมงานวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของดำเนินการ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ดังนี้

3.1 ระบุปัญหาความท้าทาย โดยผู้สืบทอดตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชาจะร่วมกันพิจารณา คัดเลือก และสรุปประเด็นสถานการณ์ ของปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือมาจากโครงการตามแผนงานขององค์กร โดยเลือกประเด็นที่มีความสำคัญ และจำเป็นมากที่สุดในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมาปฏิบัติก่อน เพื่อกำหนดโครงการที่เป็นประเด็นจริงในองค์กรที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข การเลือกปัญหาเป็นหลักเบื้องต้นของ Action Learning ที่เกิดจากเหตุการณ์จริงและมีความสำคัญต่อการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหรือความท้าทายที่สร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้

3.2 จัดตั้งคณะทำงาน ควรประกอบด้วยคนสี่ถึงแปดคนที่มาร่วมกันสำรวจปัญหาจากได้ระบุไว้ โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้สรรหาคัดเลือกผู้ร่วมกลุ่มโดยการประกอบกันเข้าของกลุ่มหลากหลายและมีพื้นฐานประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดมุมมองแตกต่างและได้รับจุดมองใหม่สุดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาของ Action Learning กลุ่มอาจประกอบด้วยคนที่มาจากต่างองค์การหรืออาชีพ เช่น ผู้ส่งมอบหรือลูกค้าของบริษัทก็ได้

3.3 การไตร่ตรองและวางแผน โดยการเน้นที่คำถามที่ถูกต้องมากกว่าคำตอบที่ถูกต้อง Action Learning ทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีต เพื่อค้นหา แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และช่วย ในการค้นหาแนวทางใหม่ของการปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้คณะทำงานจะใช้วิธีการตั้งคำถามถึงประสบการณ์ในอดีตที่แต่ละคน เคยปฏิบัติมา ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ วิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้อง ตรงประเด็น เน้นสะท้อน สิ่งที่คณะทำงานยังไม่รู้ ในขณะเดียวกันคำตอบที่ได้รับก็จะทำให้คณะทำงานได้สะท้อนคิดถึงเหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับประเด็น ปัญหานั้นและช่วยกันนำเสนอ เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ และ นำมาวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา

คณะทำงานจะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผลกระทบ ของแต่ละแนวทางและอุปสรรคหลักของการดำเนินการผ่านการอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้จากกันและกัน และมีการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มี การตกลงร่วมกันเพื่อให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความเป็น ไปได้พร้อมกับวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป

3.4 ลงมือปฏิบัติ สำหรับผู้ทุ่มเทให้กับ Action Learning การเรียนรู้ที่แท้จริงจะไม่เกิดเลยหากไม่ได้กระทำการ เนื่องจากไม่มั่นใจว่าความคิดหรือแผนการจะทรงประสิทธิผล จนกระทั่งลงมือดำเนินการ ดังนั้น สมาชิกกลุ่ม Action Learning ต้องลงมือกระทำการ โดยร่วมกันบริหารจัดการ

งานกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างลงมือปฏิบัติ ซึ่งการกระทำจะเป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยจะได้รับคำชี้นำในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจากโค้ช ซึ่งเป็นหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ในงานนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งและสมาชิกกลุ่มดำเนินการไปตามแนวทางที่ถูก ซึ่งจะช่วยในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ โดยจะกระตุ้นให้ตั้งประเด็น และเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เฉพาะแต่ในด้านการแก้ปัญหาหากแต่ว่ายังมีส่วนในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยจะมีการบันทึกข้อมูลที่ได้รับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและความสำเร็จที่ได้รับในขณะที่ลง มือปฏิบัติเพื่อจะได้นำข้อมูลที่ค้นพบมาใช้ในการปรับปรุง แนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

ในขั้นตอนนี้หากมีลงมือปฏิบัติแล้วเกิดปัญหา ไม่เป็นไปตามแผน หรือมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาคณะทำงานจะกลับไปดำเนินการตามขั้นตอนการไตร่ตรองและวางแผนอีกครั้งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่และวางแผนการปฏิบัติอีกครั้ง

3.5 การประเมินผลความสำเร็จและการเรียนรู้ โดยการประเมินถึงระดับความสำเร็จ วิธีการที่ใช้ และกระบวนการหรือองค์ประกอบต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการลงมือปฏิบัติจากในคณะทำงาน และโค้ชหรือผู้บริหารที่ดูแลโครงการเพื่อมุ่งในการเรียนรู้ที่สำคัญเท่าการปฏิบัติ เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป คณะทำงาน จะอภิปรายสรุปผลร่วมกันถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดทั้ง กระบวนการ และนำข้อสรุปที่ได้มาทำการปรับปรุงแนวทาง แก้ไขปัญหาให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด ซึ่งไม่ได้เน้นการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ยิ่งกลุ่มได้พัฒนาความรู้ ความสามารถมากเพียงใด คุณภาพของการปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาของผู้สืบทอดตำแหน่งก็จะเพิ่มขึ้นตามตัว เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป

4. ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร องค์ประกอบองค์ประกอบของของตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยมิติในการประเมินจากระบบการให้คะแนนประเมินตนเอง การประเมินจากหัวหน้างาน และการประเมินโดยการจัดกลุ่มประชุมโดยมีผู้บริหารระดับสูงในสายงานฝ่ายงานต่างๆ ที่มีเป้าหมายการทำงาน และปัจจัยผลงานทางด้านพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน มารวมประชุมพิจารณาถึงความพร้อมในการเข้าสืบทอดตำแหน่ง โดยเรียงลำดับผลที่มีต่อความสำเร็จเมื่อสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ดังนี้

4.1 ผลสำเร็จของงาน (Performance) ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดย่อยดังนี้ ผลลัพธ์ของการทำงานของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องได้เกินกว่าที่ผลลัพธ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรคาดหวังอย่าสม่ำเสมอ แสดงออกได้ถึงการมีความรู้ ทักษะที่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน

สามารถคาดการณ์ความต้องการขององค์กรและความต้องการของลูกค้าได้ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และมีความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ

4.2 คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) ผู้สืบทอดตำแหน่งการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กร และบ่งชี้ได้ถึงค่านิยมขององค์กร คุณลักษณะสอดคล้องหรือส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจหรือสายงานที่รับผิดชอบ การมีวุฒิภาวะอารมณ์ มีความเชื่อมั่นและเป็นที่มีลักษณะควรค่าแก่การเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น รวมถึงการสร้างพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานได้

4.3 ศักยภาพ (Potential) ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสามารถในการบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบนสถานการณ์ต่างๆได้ดี และได้ผลลัพธ์อย่างที่องค์กรคาดหวัง มีความยืดหยุ่นกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพในการจัดการความกำกวม การเรียนรู้เรียนอย่างรวดเร็ว สามารถจัดลำดับความสำคัญและเพิ่มประสิทธิภาพของสถานการณ์เพื่อให้บรรลุผล มีสมรรถนะ ค่านิยมต่างๆที่กำหนดทั้งในระดับองค์กร และตำแหน่งงาน

4.4 ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ผู้สืบทอดตำแหน่งแสดงออกถึงความปรารถนาอันแรงกล้าของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและความท้าทายใหม่ๆทำงานเกินขอบเขตความรับผิดชอบในงานของตน ที่พบในการทำงานมีความรับผิดชอบและความท้าทายในระดับที่สูงขึ้น คงอยู่ในการแสวงหาโอกาสที่จะเติบโตในฐานะผู้นำ

4.5 ด้านความพร้อมตำแหน่ง (Readiness) ผู้สืบทอดตำแหน่ง แสดงออกถึงความมั่นใจและความพร้อมที่จะได้รับสืบทอดตำแหน่งใหม่ที่ได้รับรวมถึงความพร้อมของบุคลากร หน่วยงานหรือองค์กรของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งไปดำรงหน้าที่ใหม่ ความพร้อมของพนักงานที่มีการรับผิดชอบในหน้าที่ ที่มีประสบการณ์ บทบาทที่ผ่านมาที่สนับสนุนให้การสืบทอดตำแหน่งงานเป็นไปอย่างประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 กระบวนการในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งมี 5 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างไร บริษัทมีนโยบายไปในทิศทางไหน จะขยายตัวหรือลดขนาดธุรกิจหรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้รวมถึงข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ หรือการขยายกิจการออกนอกประเทศ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้

ว่า คุณสมบัติของพนักงาน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่ผู้สืบทอดตำแหน่งคนนั้นๆพึงมีจะเป็นอย่างไร

องค์ประกอบในกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดในสถานประกอบการที่กำหนดอยู่ในแผนการเรียนรู้ พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้กระบวนการมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 จุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ ระบุถึงหลักการ คุณค่าและจุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการพัฒนาและสื่อสารให้มีความเข้าใจถึงเป้าหมายของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

1.2 กำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ นำเอาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเป็นตัวกำหนดว่าแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องการสืบทอดตำแหน่งต้องมี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะหรือประสบการณ์อะไรและระดับที่องค์กรคาดหวังเป็นอย่างไรที่ต้องการให้ผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นมีสิ่งเหล่านี้

1.3 กำหนดรูปแบบ วิธีการการเรียนรู้ กล่าวถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่กำหนดได้รับการพัฒนาเป็นไปตามที่คาดหวัง เมื่อได้กำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนาแต่ละตำแหน่งงานแล้วนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดรูปแบบวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการส่งเสริมความรู้ ทักษะต่างๆเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เช่น ตำแหน่งที่ต้องการสืบทอดตำแหน่งนั้นต้องมีการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ต้องมีการหาผู้ที่จะมีเป็นผู้สอน หรือพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับประสบการณ์นั้นๆ อาจมีการเตรียมความพร้อมของผู้ที่มาสอนเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และระดับความรูที่องค์กรคาดหวัง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ ว่ามีความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ อย่างไร และบริษัทมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวนหรือในแง่คุณสมบัติพร้อมระดับความคาดหวังเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่า มีเวลามากน้อยแค่ไหนในการจัดสร้างกำลังคนและพัฒนาให้มีความพร้อมกับความต้องการดังกล่าว วิธีหนึ่งในการตรวจสอบความแตกต่างได้นี้ คือเปรียบเทียบข้อกำหนดในงานปัจจุบันของพนักงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับข้อกำหนดในงานที่ระบุในการสืบทอดตำแหน่งงานนั้น การเปรียบเทียบจะทำให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานของตนได้ดีเพียงไร หรือหัวหน้างานของพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร อีกวิธีหนึ่งในการตรวจสอบความแตกต่าง คือให้ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดและ/หรือผู้บริหารระดับสูงที่จะให้มุมมองคุณสมบัติความต้องการในอนาคตตามแผนงานขององค์กร เพื่อทบทวน

ข้อกำหนดในงานปัจจุบันของพนักงานและการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดในงานตำแหน่งที่จะสืบทอดถัดไป พร้อมแนะนำกิจกรรมกาการพัฒนาตามแผนงานเพื่อลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานรู้อยู่แล้วและทำได้กับสิ่งที่พนักงานควรจะรู้และควรจะทำในตำแหน่งที่จะสืบทอด เพื่อวินิจฉัย ระบุ หรือให้แนวทางความต้องการ ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา

เรื่องของศักยภาพของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหารในการคาดการณ์ว่า พนักงานจะมีความสามารถที่ถูกพัฒนาไปได้ถึงระดับใด อาจต้องอาศัยเครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยที่เรียกว่า Assessment Tools หรือเครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน หากข้อมูลจากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบันของพนักงานไม่เพียงพอที่จะคาดการณ์ถึงศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานในตำแหน่งที่จะสืบทอดในอนาคตได้ การนำแบบทดสอบต่างๆ และแบบประเมินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัด ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินเป็นข้อมูลในการประชุมระหว่าง พนักงาน หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนา ระบุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อวางแผนการเรียนรู้ แผนพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) นี้เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้สืบทอดตำแหน่งปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) จะช่วยให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งลดความรู้สึกวิตกกังวล ลดความเครียด และความกลัวที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง

การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จะดำเนินการโดยผู้สืบทอดเองจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยทุกฝ่ายจะเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อให้ได้เป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ รวมถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่กำหนดจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 แนวทางความต้องการ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง

จากตำแหน่งที่จะสืบทอดได้ถูกกำหนดชุดของความรู้ทักษะและความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบัน ดังนั้นการรู้ความสามารถของงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการวัดความสนใจของผู้มีโอกาสเป็นผู้สนใจ จะถูกนำมากำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ คือผลลัพธ์หรือผลสรุปจากกิจกรรมการพัฒนาที่วางแผนไว้ ความต้องการแสดงถึง ข้อที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือปัญหาที่ต้องรับการแก้ไข ในอีกด้านหนึ่ง วัตถุประสงค์แสดงถึงแนวทาง แผนการพัฒนาและการแก้ปัญหาที่ต้องการ ความต้องการแต่ละอย่างจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้หนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้มั่นใจว่าแต่ปัญหาจะได้รับการแก้ไข

วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้จะต้องชัดเจนและระบุเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้เสมอควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทรัพยากร อะไรคืออุปกรณ์ เครื่องมือ ข้อมูล หรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่ต้องจัดเตรียมสำหรับผู้เรียนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ หรือความสามารถที่จำเป็น

2. เกณฑ์ จะวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ได้อย่างไร อะไรคือมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่พนักงานต้องบรรลุเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถ

3. เงื่อนไข ภายใต้เงื่อนไขใดบ้างที่ผู้เรียนจะปฏิบัติ ใช้ใบงาน เพื่อเตรียมวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้โดยอิงจากความต้องการ คุณลักษณะ หรือความพร้อมของพัฒนาพนักงาน

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ควรอยู่บนหลักการ 4 ประการ คือ มีจุดมุ่งหมายที่กระจ่างและชัดเจน การจำแนกตามลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล การประเมินผลตนเองของผู้เรียน และการให้ความร่วมมือกันในการตกลงระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งกระจ่างชัดในเรื่องของวัตถุประสงค์การเรียนรู้

2. ปรับการเรียนให้เข้ากับความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน ทั้งในด้านเนื้อหาและเวลา

3. เป็นการเรียนแบบเอกัตภาพ และแสดงให้เห็นถึงลักษณะการทำงานเป็นรายบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้ ทำงานด้วยตนเอง รับผิดชอบในการงานและอนาคตของตนเองภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง

4. มีความร่วมมือกันหรือพูดคุยกันการเจรจาระหว่างผู้สืบทอดตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน รวมถึง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อระบุกลยุทธ์การเรียนรู้ คือวิธีการซึ่งจะนำพาไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์

หลากหลาย กลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์จะตอบคำถามนี้ “อะไรคือแผนกิจกรรมในการเรียนรู้ที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานที่รู้อยู่แล้วและสิ่งที่พนักงานจะต้องรู้สำหรับตำแหน่งที่จะสืบทอด”

แหล่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดให้มีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้หรือทรัพยากร อาจรวมถึงคน เงินทอง เวลา และความเชี่ยวชาญ อุปกรณ์ หรือข้อมูล เป็นต้น ทรัพยากรคน อาจรวมถึง การฝึกอบรม โค้ช พี่เลี้ยง หรือผู้ให้การสนับสนุน ทรัพยากรเงินทอง อาจรวมถึง การระดมทุนเพื่อการมีส่วนร่วมในการทำงานหรือประสบการณ์การพัฒนาฝึกอบรม ทรัพยากรเวลา อาจรวมถึง เวลาที่ปลดปล่อยจากงานเพื่อไปเข้าร่วมในการฝึกอบรมที่กำหนด การศึกษา หรือกิจกรรมการพัฒนา ความเชี่ยวชาญ อาจรวมถึง การเข้าถึงคนที่มีความรู้ความสามารถหรือแหล่งข้อมูล อุปกรณ์ อาจรวมถึง การเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือเฉพาะบางอย่างเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนา โดยรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้หรือพัฒนาที่กำหนดตามระดับศักยภาพ แบบการเรียนรู้ที่ต้องการ และความพร้อมของผู้สืบชอบทอดตำแหน่ง ได้แก่ การฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาหลัก ดังนี้ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training) การมอบหมายงาน (Job Assignment) การหมุนเวียนงาน(Rotation) การโค้ช (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System) การให้พนักงานไปเรียนรู้วิธีการทำงานของพนักงานคนอื่น (Job Shadowing) หนังสือที่ควรอ่านหรือภาพยนตร์ที่ควรดูเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ

ผลสำเร็จในการเรียนรู้ การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลักที่สำคัญก็ตัวของ “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ดังนั้น หน้าที่ของ หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับสูงก็คือ “จะทำอย่างไรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” หากองค์กรขาดการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้องค์กรย่อมสามารถมีโอกาสสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) ได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล การนำกระบวนแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)ของผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติ แม้ผู้สืบทอดตำแหน่งจะเข้าใจได้ดี แต่กระบวนการพัฒนาจำนวนมากนำไปใช้ได้ไม่มีประสิทธิภาพนัก ดังนั้นต้องกำหนดวิธีการเพื่อให้มั่นใจในความรับผิดชอบและการตรวจสอบติดตามผลในช่วงเวลาของแผน อาจทำได้โดยวางแผนการประชุมเป็นไตรมาสเพื่อทบทวนกระบวนการพัฒนากับตัวแทนจากภาคส่วนที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้พวกเขาสามารถรายงานความคืบหน้าในเกิดขึ้นในส่วนของตน หรืออีกทางเลือกหนึ่ง ผู้ประสานงานของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอาจเข้าพบผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างานเป็นรายๆ ไปเพื่อทบทวนความคืบหน้าที่เกิดขึ้นในแผนงานในส่วนที่บุคคลเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่

โดยประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นระยะ ๆ ถึงพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง เพื่อวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาการตนเองของผู้สืบทอดตำแหน่งว่าอยู่ใน

ระดับที่คาดหวังหรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจจะต้องการมีการเปลี่ยนแบบการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม ที่สำคัญองค์กรต้องมั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งเหล่านี้สามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่มุ่งเน้น

รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยต้องชัดเจนว่าจะตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้อย่างไร ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ อย่างเช่นผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันตรวจสอบผล ผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องถูกสัมภาษณ์ปากเปล่าเพื่อแสดงผลลัพธ์หรือไม่ การปฏิบัติงานของผู้สืบทอดตำแหน่งในได้รับการตรวจสอบโดยผู้ที่ทำงานด้วยหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะต้องถูกตำแหน่งสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และสำหรับแต่ละโครงการการเรียนรู้หรืองานมอบหมายที่ผู้เรียนทำเพื่อแสดงคุณสมบัติสำหรับความก้าวหน้า หากเป็นไปได้ ควรใช้ทั้งการประเมินอย่างไม่เป็นทางการระยะสั้น หรือการประเมินผลแบบที่เป็นทางการมากขึ้น การประเมินผลการพัฒนาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจัดทำเอกสารความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล แสดงหลักฐานความสำเร็จ ให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเฉพาะสำหรับบุคคลที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต ผลจากการกระทำเหล่านี้ จะสามารถดึงความสนใจที่แผนงานและรักษาแรงกระตุ้นเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งได้

ซึ่งการเรียนรู้ พัฒนาและการติดตามนอกจากเป็นหน้าที่ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเองยังเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบัน ที่จะต้องใส่ใจในการสนับสนุนและการติดตามการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงไม่ได้ใช้เพียงแค่หน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงผู้เดียว แต่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานที่จะสืบทอด

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งให้แน่ใจว่าผลจากการเรียนรู้ได้พัฒนาตาม ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการสืบทอดตำแหน่งหรือไม่ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง หรือ ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะสืบทอดในปัจจุบันควรประชุมปรึกษาหารือกันอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทำการทบทวน และพิจารณาผลงานของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน ทั้งนี้จะได้ทราบว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีผลงาน มีศักยภาพ คุณลักษณะ เพื่อพิจารณาถึง ความพร้อม และแรงจูงใจ ในการสืบทอดตำแหน่งงานได้ ในกรณีนี้ทั้งนี้ต้องแยกแยะให้ออกว่า อะไรคือผลงานในปัจจุบันและอะไรคือศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่ง คำนึงถึงว่าผลงานในปัจจุบันขณะดำรงตำแหน่งปัจจุบันอาจจะดี แต่พอสืบทอดตำแหน่งอย่างทางการ เขาอาจจะไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการทางความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์และคุณลักษณะจากแผนทาธุรกิจที่เปลี่ยนไป จึงอาจต้องเริ่มกลับไปดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีกครั้งแต่ทั้งนี้หากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันประเมินให้ต้องสืบทอดตำแหน่งในทันที วัตถุประสงค์การเรียนรู้ก็จะต้อง

กำหนดตามความต้องการของตำแหน่งงานนั้นแต่สำหรับตำแหน่งสำคัญในระดับสูง อาจต้องใช้เวลามาก เช่น ประมาณ 2-3 ปี เพื่อที่จะเตรียมรับมอบงาน เรียนรู้งานจากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นต้น

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

การนำเสนอรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ 30 คนประเมิน ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 2 คน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นโยบายหรือบริหารจัดการที่มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากสถานประกอบการจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) และ จากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand จำนวน 10 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่พัฒนาขึ้น นำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาสร้างรูปแบบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่พัฒนาขึ้น ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าสถิติร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 30 คน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา บทบาทผู้ประเมิน และประสบการณ์ในตำแหน่งดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 ร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบประเมินจำแนกตามระดับการศึกษา บทบาทผู้ประเมิน และประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
• ปริญญาโท	21	70.00
• ปริญญาเอก	9	30.00
บทบาทผู้ประเมิน		
• ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	5	16.67
• นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ	20	66.67
• บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ	5	16.67
ประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ/ ได้รับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		
• 10 – 15 ปี	14	46.67
• 16 – 20 ปี	13	43.33
• 20 ปีขึ้นไป	8	26.67

จากตาราง 17 กลุ่มตัวอย่างที่ประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ มีจำนวนทั้งสิน 30 คน โดยสรุปรวม กลุ่มตัวอย่างที่ประเมินรูปแบบส่วนใหญ่เป็น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ (ร้อยละ 66.67) มีระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 70.00) และประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ 10 – 15 ปี (ร้อยละ 53.33) เฉลี่ยอายุงานรวม 18.74 ปี

3.2 ผลการการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ดังแสดงในตาราง 18 - 22

ตาราง 18 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยรวมและรายด้าน

รายการการประเมิน	ผลการประเมิน		
	$\overline{X}$	S.D.	แปรผล
1. ด้านความเหมาะสม	4.47	0.31	มาก
2.ด้านความถูกต้องครอบคลุม	4.59	0.36	มากที่สุด
3. ด้านความเป็นไปได้	4.44	0.40	มาก
4. ด้านความเป็นประโยชน์	4.53	0.35	มากที่สุด
ภาพรวม	4.51	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมากที่สุด (=4.59) ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด (=4.53) ด้านความเหมาะสมโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (=4.47) และด้านความเป็นไปได้โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (=4.44) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนประเมินพิจารณาจากค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าทุกด้านอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.40 และรวมทุกด้าน 0.37 แสดงว่าคะแนนประเมินมีการกระจายน้อย นั่นคือกลุ่มตัวอย่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการใกล้เคียงกัน

ตาราง 19 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเหมาะสม

รายการการประเมิน	ผลการประเมิน		
	$\overline{X}$	S.D.	แปรผล
1.รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบ	4.83	0.38	มากที่สุด
2.รูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ	4.23	0.57	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการการประเมิน	ผลการประเมิน		
	$\overline{X}$	S.D.	แปรผล
3. รูปแบบที่ได้คำนึงถึงผลกระทบของผู้เกี่ยวข้องจากการใช้รูปแบบ	4.30	0.60	มาก
4. รูปแบบที่ได้ไม่ทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับความเสียหาย	4.83	0.38	มากที่สุด
5. รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมกับผู้ใช้รูปแบบ	4.50	0.51	มาก
6. องค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีความชัดเจน	4.27	0.69	มาก
7. องค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีรายละเอียดที่ยอมรับได้	4.43	0.50	มาก
8. รูปแบบที่ได้ไม่สร้างความลำบากในการใช้กับผู้ใช่รูปแบบ	4.37	0.81	มาก
ภาพรวม	4.47	0.31	มาก

จากตาราง 19 พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเหมาะสม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบ และรูปแบบที่ได้ไม่ทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับความเสียหายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.83) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมกับผู้ใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.50) และ องค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีรายละเอียดที่ยอมรับได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.43) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความถูกต้องครอบคลุม

รายการการประเมิน	ผลการประเมิน		
	$\overline{X}$	S.D.	แปรผล
1.รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4.73	0.45	มากที่สุด
2.รูปแบบที่ได้มีขั้นตอนเป็นระบบ	4.63	0.49	มากที่สุด
3. องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้เพียงพอต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4.67	0.48	มากที่สุด
4. องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4.77	0.43	มากที่สุด
5. รูปแบบที่ได้มีความคงที่ สามารถนำไปใช้ในสถานประกอบการได้อย่างครอบคลุม	4.50	0.51	มาก
6. องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ	4.27	0.64	มาก
ภาพรวม	4.59	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความถูกต้องครอบคลุม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (=4.77) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (=4.73) และองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้เพียงพอต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในมากที่สุด (=4.67) ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเป็นไปได้

รายการการประเมิน	ผลการประเมิน		
	$\overline{X}$	S.D.	แปรผล
1.รูปแบบที่ได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	4.40	0.62	มาก
2.รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจริงได้	4.53	0.51	มากที่สุด
3. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้	4.50	0.51	มาก
4. รูปแบบที่ได้สามรถนำไปประยุกต์ได้ง่าย ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว	4.43	0.50	มาก
5. องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้มีความสะดวก ไม่ยุ่งยากในการนำไปใช้พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4.40	0.62	มาก
6. ประโยชน์ที่ได้จากรูปแบบที่ได้มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับเวลาและค่าใช้จ่าย	4.37	0.56	มาก
ภาพรวม	4.44	0.44	มาก

จากตาราง 21 พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเป็นไปได้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจริงได้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด(=4.53) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถนำไปพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (=4.50) และ รูปแบบที่ได้สามรถนำไปประยุกต์ได้ง่าย ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในมาก (=4.43) ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงผลการศึกษาการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเป็นประโยชน์

รายการการประเมิน	ผลการประเมิน		
	$\overline{X}$	S.D.	แปรผล
1.ผลจากการใช้รูปแบบสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้	4.47	0.57	มาก
2.ผลจากการใช้รูปแบบสามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ชัดเจนยิ่งขึ้น	4.73	0.52	มากที่สุด
3. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้	4.47	0.57	มาก
4. ผลจากการใช้รูปทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4.70	0.47	มากที่สุด
5. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ได้ทันเวลาการใช้งาน	4.37	0.56	มาก
6. ข้อมูลที่ได้จากการใช้รูปแบบสามารถนำมาใช้สำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้	4.43	0.57	มาก
ภาพรวม	4.53	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลจากการใช้รูปแบบสามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ชัดเจนยิ่งขึ้นค่าเฉลี่ยมากที่สุด (=4.73) รองลงมา ได้แก่ ผลจากการใช้รูปทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (=4.70) และ ผลจากการใช้รูปแบบสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ กับ รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในมาก (=4.47) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

3. เพื่อประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 สถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) จากผลการประเมินของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวนทั้งสิ้น 3 องค์กร

กลุ่มที่ 2 สถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวนทั้งสิ้น 2 องค์กร

กลุ่มที่ 3 สถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวนทั้งสิ้น 4 องค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษากระบวนการและองค์ประกอบการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญไว้จำนวน 9 คน เป็นการกำหนดแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2015 และได้รับต่อเนื่องในปี 2016

2. เป็นผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2015 และได้รับต่อเนื่องในปี 2016

3. เป็นผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในประชุมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

1. เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้ให้นโยบาย บริหารจัดการ หรือผู้ปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า10 ปี และ

2. ปฏิบัติงานปัจจุบันในสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีการจัดทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปปฏิบัติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 30 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติเกณฑ์พิจารณา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ไม่น้อยกว่า 20 ปี

2. ผู้บริหารระดับนโยบายที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559

3. ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559

4. นักทรัพยากรมนุษย์นโยบายหรือบริหารจัดการที่มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการไม่น้อยกว่า 10 ปี

5. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากสถานประกอบการ ข้อ 2 และ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จัดส่งให้กับสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 3 แห่ง สถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 2 แห่ง และสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 จำนวน 4 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

2. ติดต่อประสานงาน ขออนุญาตผู้บริหารของสถานประกอบการในการเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-structured Interview) ของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ ที่ผ่านการหาคุณภาพเบื้องต้นไปเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 9 คน ดังนี้ ผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

(Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 3 คน จากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 จำนวน 2 คน และจากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 จำนวน 4 คน เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อม การถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

4. นำร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการและประเด็นการสนทนากลุ่ม ที่ผ่านการหาคุณภาพเบื้องต้นไปเก็บข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้ให้นโยบาย บริหารจัดการในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ/หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี และปฏิบัติงานปัจจุบันในสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีการจัดทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวนทั้งสิ้น 11 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่ร่างขึ้น

5. นำรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ จัดส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 30 ท่านเพื่อพิจารณาประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ตอนที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ตอนที่ 3 เพื่อประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 9 คน เพื่อร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ผลการวิจัยได้ กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความพร้อม ขั้นตอนที่ 3 ระบุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จำเป็นเพื่อวางแผนการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแนวทางแผนการเรียนรู้ และ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์ และองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ 4) ความรู้ ทักษะความสามารถประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบ 5) ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุน ตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

2. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) กำหนดจุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 2) กำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะคุณลักษณะที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ 3) กำหนดรูปแบบวิธีการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. แบบการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ 2) Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้ 3) Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ 4) Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุปัญหาความท้าทาย 2) จัดกลุ่มการเรียนรู้ 3) การตั้งคำถามและการไตร่ตรอง 4) ลงมือปฏิบัติ 5) การประเมินผลความสำเร็จและการเรียนรู้

5. ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร 2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 3) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 4) การสนับสนุนจากเทคโนโลยี 5) โอกาสในการใช้ความรู้ 6) ปัจจัยส่วนบุคคล

6. ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ประสิทธิผลของงาน 2) คุณลักษณะ 3) ศักยภาพ 4) ด้านแรงจูงใจ 5) ความพร้อมรับตำแหน่ง ตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน เพื่อการประเมินวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่ยกร่างขึ้นจากขั้นตอนที่ 1 ผลการวิจัยได้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล และ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ และองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ4) ความรู้ ทักษะความสามารถประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบ 5) ระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุน ในแต่ละองค์ประกอบให้น้ำหนักความสำคัญเท่ากัน แต่ละข้อมีความสำคัญที่ส่งเสริมให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จ

2. แบบการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ 2) Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้ 3) Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ 4) Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยการระบุแบบการเรียนรู้จะพิจารณาจากระดับความรู้ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง กับระดับความรู้ที่องค์กรคาดหวังตามแต่ละองค์ความรู้หรือทักษะที่จะดำเนินการพัฒนา

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุปัญหาความท้าทาย 2) จัดตั้งคณะทำงาน 3) การตั้งคำถามและการไตร่ตรอง 4) ลงมือปฏิบัติ 5) การประเมินผลความสำเร็จและการเรียนรู้ ในขั้นตอนของการตั้งคำถามและการไตร่ตรองกับขั้นตอนลงมือปฏิบัติจะเป็นการทำขั้นตอนซ้ำไปมาระหว่างกันเพื่อปรับปรุงแผนงานจากที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงเมื่อเกิดปัญหาหรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

4. ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 3) โอกาสในการใช้ความรู้ 4) การสนับสนุนจากองค์กร 5) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 6) การสนับสนุนจากเทคโนโลยี

5. ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของงาน (Performance) 2) คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) 3) ศักยภาพ (Potential) 4) ความพร้อมรับตำแหน่ง (Readiness) 5) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) โดยพิจารณาน้ำหนักตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

จากผลประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่าประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเหมาะสม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบ และรูปแบบที่ได้ไม่ทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับความเสียหายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมกับผู้ใช้รูปแบบมีค่าเฉลียอยู่ในระดับมากและ องค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีรายละเอียดที่ยอมรับได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ด้านความถูกต้องครอบคลุม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลียอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้เพียงพอต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลียอยู่ในมากที่สุด ตามลำดับ

ด้านความเป็นไปได้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจริงได้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่ได้สามารถนำไปพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้มีค่าเฉลียอยู่ในระดับมาก และรูปแบบที่ได้สามรถนำไปประยุกต์ได้ง่าย ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวมีค่าเฉลียอยู่ในมาก ตามลำดับ

ด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลจากการใช้รูปแบบสามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ชัดเจนยิ่งขึ้นค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผลจากการใช้รูปทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และผลจากการใช้รูปแบบสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ กับ รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในมาก ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัย แบ่งประเด็นของการอภิปรายผลการวิจัย ออกเป็น 2 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นแรก การศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ และประเด็นที่สอง การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ผู้วิจัยขออภิปรายในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

รูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและเครื่องมือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ได้แก่ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อกำหนดเป็นโครงร่างเนื้อหาในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายหรือบริหารจัดการในการบริหารการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) และจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 รางวัลทั้งสองรางวัลดังกล่าวหนึ่งในเกณฑ์ของการพิจารณาคือสถานประกอบการมีระบบการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนารายบุคคลให้มีศักยภาพและเตรียมความพร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคต และกับสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 เพื่อยกร่างรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยนำร่างมาทำการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้ให้นโยบาย บริหารจัดการ หรือผู้ปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีการจัดทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี เพื่อช่วยให้การตีความข้อมูลมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยพบว่ากระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผนการพัฒนารายบุคคล ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาและผลลัพธ์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นมีองค์ประกอบย่อยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยด้านการการจัดการเรียนรู้การพัฒนาของ Rothwell (2010: 250-263) และ พัชรี ศรีสังข์ (2551: บทคัดย่อ) ถึงแนวทางลักษณะการจัดการเรียนรู้ไว้อย่างเป็นระบบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัญหาและความต้องการ ความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ 2) หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ การจัดการเรียนรู้ 4) ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง 5) สาระการเรียนรู้ 6) กิจกรรมการเรียนรู้ 7) การวัดผลประเมินผลรูปแบบ และ 8) แหล่งเรียนรู้ที่สามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบผลในการปรับปรุงการเรียนรู้ หรือส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น

โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) จุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 2) กำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ 3) กำหนดรูปแบบ วิธีการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการของ สมชัย วรากุลนุรักษ์ (2545: 92-190); ปาหนัน กนกวงศ์นุวัฒน์ (2551: 76-130); นันทวัน เรืองอร่าม (2554: 111-120) ที่พบว่า องค์ประกอบการเรียนรู้ในสถานประกอบการส่งผลให้ประสิทธิผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการอยู่ในระดับดีขึ้นไปซึ่งมีปัจจัย คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ การจัดหา ทรัพยากรความรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การสื่อสารประสานงานและการให้บริการผู้เรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนทั้งสถานที่และงบประมาณ ผู้เรียนมีแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และแบบการเรียนรู้มีการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้เรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่ทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบผลสำเร็จ คือ องค์ประกอบของแบบการเรียนรู้ของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดแบบการเรียนรู้สำหรับการเรียนรู้พัฒนาแต่ละบุคคลเพื่อทำให้ผลการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด ใน 4 แบบการเรียนรู้ คือ Concrete Experience (Act) การสร้างประสบการณ์ Reflective Observation (Reflect) ทบทวนการเรียนรู้ Abstract Conceptualization (Conceptualize) การสรุปองค์ความรู้ และ Active Experimentation (Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนนั้นจะมีแบบการเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และประสบการณ์คือ ระดับความรู้คาดหวังที่หมายรวมถึงระยะเวลาในการเรียนรู้และระดับความรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละความรู้ ทักษะต่างๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้นผู้สืบทอดตำแหน่งอาจหมุนเวียนใช้รูปแบบทั้ง 4 มากกว่าใช้แบบการเรียนแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับ สมชาย สุริยะไกร (2554: 1-10); ชนิตา ไพศาลวณิชกุล (2550: บทคัดย่อ); พูลสุข เจนพานิชย์ วิสุทธิพันธ์

(2558: บทคัดย่อ); Kim Buch, Susan Bartley (2002: บทคัดย่อ) ที่พบว่าแบบการเรียนรู้จะกระจายไปในทั้ง 4 รูปแบบนี้ ไม่ได้มีสัดส่วนใหญ่ อยู่ในแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแบบการเรียนจะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามต้องคำนึงว่าผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ได้ใช้แบบการเรียนรู้ที่ถนัดที่สุดเสมอไปแต่ เป็นไปตามสถานการณ์ ดังนั้นกิจกรรมที่หลากหลายจึงจำเป็นสำหรับระบบการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน เป็นไปตามผลการวิจัยของ สุปัญญดา สุนทรนนธ์ (2558. 38-40) ว่าการที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ในขณะเดียวกันควรส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคลเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งมีส่วนร่วมในการกำหนดแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากความต้องการของผู้สืบทอดตำแหน่งโดยตรง ซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งจะค้นคว้าเพิ่มเติมพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับที่องค์การคาดหวังและพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการเรียนรู้ที่เน้นหนักไปที่แนวคิดเพียงอย่างเดียวขาดการนำไปปฏิบัตินั้นไม่อาจทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นวิธีการในการพัฒนาที่สำคัญของผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานที่เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน 1) ระบุความท้าทาย 2) จัดตั้งคณะทำงาน 3) การไตร่ตรองและวางแผน 4) ลงมือปฏิบัติ 5) การประเมินความสำเร็จและการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จาก 5 ขั้นตอนนี้ส่งผลให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถสร้างสรรค์งานได้ดีมากยิ่งขึ้น (Boston and Cater. 2002: บทคัดย่อ; Federal Aviation Administration. 2002: บทคัดย่อ; Federal Deposit Insurance Corporation. 2002: บทคัดย่อ; Frankena. 1970: 8-13) และกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมีองค์ประกอบของปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้ การพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งมีความก้าวหน้าและได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ประกอบไปด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โอกาสในการใช้ความรู้ การสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากเทคโนโลยี ตามลำดับ สอดคล้องกับ สมศักดิ์ ชลาชล และคณะ (2559: บทคัดย่อ); เรมวล นันท์ศุภวัฒน์; และคณะ (2558: บทคัดย่อ) ที่พบว่าการถ่ายโอนความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการนำสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการ การจัดสภาพแวดล้อมด้านการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากเทคโนโลยี และโอกาสในการใช้ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานเป็นอย่างมาก

และในองค์ประกอบการตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัดถึงความพร้อมของการสืบทอดตำแหน่งได้นั้น ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2558: 2-3); Aon Hewitt (2013: 4-6) Northeast Leadership Academy (2016: 1) ที่กล่าวว่า การประเมินถึงระดับผลสำเร็จของงาน คุณลักษณะของบุคคล ศักยภาพ ความพร้อมรับตำแหน่ง และด้านแรงจูงใจจะช่วยให้เข้าใจถึงคุณภาพที่จำเป็นในการประสบความสำเร็จและเติบโตของผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับ โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2556: 110-112); ที่ศึกษาว่าจุดมุ่งเน้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาจากรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนา และรูปแบบการสนับสนุนการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาที่มากที่สุดคือ ระดับความรู้ เจตคติ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและทักษะ

2. การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ จากผลการประเมิน ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ พบว่าประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากตามลำดับ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเป็นนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ผู้บริหารระดับนโยบายจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) และรางวัล Aon Best Employers Thailand ประจำปี 2558 และได้รับต่อเนื่องในปี 2559 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งบนพื้นฐานจากสภาพบริบทที่เป็นจริงของสถานประกอบการที่มีหลักการปฏิบัติที่ดีโดยศึกษาแนวคิดจากการศึกษา เอกสาร วิจัย ผนวกกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับสถานประกอบการทีมีการกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็นเวลามากกว่า 10 ปี และสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลจากเงื่อนไขการพิจารณาในด้านการมีรูปแบบในการเรียนรู้การพัฒนาในสถานประกอบการที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และผลจากการสนททนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้ให้นโยบาย บริหารจัดการ หรือผู้ปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ หรือการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จากสถานประกอบการที่ก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีการจัดทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอยู่ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ที่ช่วยให้การตีความข้อมูลมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้นจึงทำให้รูปแบบที่ได้มีประสิทธิภาพ

โดยพบว่าผลจากรายการการประเมินรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบมีค่าเฉลี่ย 4.83 รูปแบบที่ได้ไม่ทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับความเสียหายมีค่าเฉลี่ย 4.83 องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ย 4.77 รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.73 และ ผลจากการใช้รูปทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.70 ตามลำดับ

ดังที่ผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินรูปแบบให้ความเห็นว่า “ขอยอมรับว่า รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการนี้ให้ความรู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสวนใหญ่ที่ทำอยู่คือเน้นที่กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ในส่วนองค์ประกอบอื่นๆที่ต้องดำเนินการไม่ชัดเจน และประกอบกับความชัดเจนการมีองค์ประกอบรูปแบบการเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ดังนั้นนวัตกรรมรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการนี้ เชื่อว่ามีประโยชน์แก่สถานประกอบการต่างๆที่ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างแน่นอน” “เห็นด้วยที่จะมีกระบวนการและทั้ง6องค์ประกอบที่จะพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ ” (สนทนากลุ่ม: 22 ตุลาคม 2560)

โดยรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการประกอบไปด้วย กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และ 6 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ แบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ และตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้ง 6 องค์ประกอบดังกล่าวล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ การพัฒนามีผลสัมฤทธิ์ที่ดีมากขึ้น(ปรีชา ปัญญานฤพล, ไมตรี จันทรา, สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธ. 2558: บทคัดย่อ; ประศาสน์ นิยม. 2555: 146-160; วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. 2553: 36-44; พัชรี ศรีสังข์. 2551: 334-341)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งพบว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในที่ช่วยสนับสนุนในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างความเข้าใจในส่วนของความสำคัญ วัตถุประสงค์และบทบาทของการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นได้มาก

2. การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนา สถานประกอบการควรสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งและเพิ่มการพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีความรู้ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้พร้อม

3. ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาและนักทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการพูดคุยกันเป็นระยะเพื่อที่จะได้สามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาให้มีเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผู้สืบทอดตำแหน่งเมื่อได้รับการพัฒนาจะมีความคาดหวังว่าจะได้เติบโต แต่หากการเข้าสู่ตำแหน่งใช้เวลานานเกินไป นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือหัวหน้างานต้องจัดให้มีกระบวนการที่เกิดความท้าทายในการทำงานงานใหม่ๆ การมอบหมายงานให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์มากขึ้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการวิจัยต่อเนื่องเกี่ยวในการนำรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งไปทดลองและประเมินประสิทธิภาพ โดยเก็บข้อมูลแบบระยะยาวเพื่อให้เห็นถึงพัฒนาการของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน

2. ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มขึ้นและมีการเก็บข้อมูลหลายๆกลุ่มตัวอย่าง โดยวิเคราะห์ประสิทธิภาพแยกตามรายกลุ่มเพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลและทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและละเอียดมากขึ้นในมุมมองต่างๆของแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน

3. ควรมีการศึกษาในองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติมว่ามีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติมอย่างไร

4. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปอาจสร้างและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการกับการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เช่น กลุ่มบุคลากรเข้าใหม่ กลุ่มพนักงานดาวเด่น กลุ่มคณะกรรมการบริหาร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกนุช ขำภักตร์. (2554). **การพัฒนาชุดฝึกอบรมที่เสริมรูปแบบการเรียนรู้ทางเลือกของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน. (2559). แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร(Succession Plan). กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน. กรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงาน. (2559, เมษายน – พฤษภาคม). **วารสารพัฒนามาตรฐานแรงงาน**. หน้า 10-11.

กฤติน กุลเพ็ง. (2559). **การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก http://www.krittin.in.th /articles/การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง.

กัมพล ทองเรือง. (2555). **รูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดของคอล์บของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร**. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2557). **Success plan คณะแพทยศาสตร์**. คณะกรรมการทรัพยากรบุคคล: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ม.ป.พ.

คนึงนิจ อนุโรจน์. (2557, มกราคม-เมษายน 2557). Approach to Talent Management. **วารสารแพทยสารทหารอากาศ**. หน้า 52.

จิรประภา อัครบวร. (2556). แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2555 – 2556. **วารสาร HROD Journal**. 5(1): 44.

ชนิตา ไพศาลวณิชกุล. (2550). **การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเรียนรู้ บุคลิกภาพแบบการกำกับการแสดงออกของตนเอง กับวินัยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี บริษัท เคทีบี ลีซซิ่ง จำกัด**. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัชชัย พันธุ์เกตุ. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/chatchai.htm.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **ผู้บริหารแห่งอนาคต**. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์. หน้า 60-62.

ชาติชาย จาดตานิม. (2555). **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก https://prezi.com/lrjy1wgh1ztx/presentation/.

ดนัย เทียนพุฒ. (2539). **การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2540). วิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. **วารสารการบริหารคน**. หน้า 19.

นนทวัฒน์ สุขผล. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2560, http://www.sepo.go.th/pes/assets/document/file/หัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล.pdf.

นภาภรณ์ หะวานนท์. (2541). **การจัดกลุ่มสนทนา**. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์. (2556). **การวางแผนการสืบทอดตาแหน่ง**. สืบค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2559, จาก http://www.nitiphong.com/paper_pdf/spa/succession-planning.pdf.

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. **Journal of HR Intelligence**. 7(2): สถาบันทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 18-27.

บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด. (2559). **สรุปผลสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการประจำปี 2559/2560**. สืบค้นวันที่ 10 มิถุนายน 2560, จาก http://www.hrcenter.co.th/file/salary/salary_report.pdf.

ประจวบ แหลมหลัก. (2547). **การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.)**. วิทยานิพนธ์ คด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2548). TALENT MANAGEMENT : **การบริหารงานคนเก่งที่จะมาแทน**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก http://www.sl.ac.th/html_edu/cgi-bin/sl/main_php/print_informed.php?id_count_inform=4463.

พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์. (2552). **ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ของนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ม.ป.พ.

พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์. (2559). **สรรสาระองค์กรสุขภาวะ แนวคิดและกรณีตัวอย่าง : องค์กรใฝ่รู้ดี (Happy Brain)**. กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนสุขภาวะองค์กร: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล.

พูลสุข เจนพานิชย์ วิสุทธิพันธ์. (2558). **รูปแบบการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาล โรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล**. คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล.

ภาฆิลิน เอี่ยมบุญส่ง. (2551). **การศึกษาสไตล์การเรียนรู้ และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานในธนาคารกสิกรไทย กรณีศึกษาเฉพาะ : สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มัณฑนา รักษาชัด. (2014). **Succession : วางแผนให้น้อยลง พัฒนาให้มากขึ้น**. บริษัท ออคิดส ลิงชอท จำกัด. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก http://slingshot.co.th/resources/library/Succession:วางแผนให้น้อยลงพัฒนาให้มากขึ้น/575.

มานะ โลหเตปานนท์ บริษัทเฮย์กรุ๊ป. (2558, ธันวาคม). **โจทย์ 3ข้อ งานบริหารคน**. สืบค้นวันที่ 7 ธันวาคม 2559, จาก http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=46943.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2545). **การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: ยิ่งทำยิ่งรู้ ยิ่งอยู่ยิ่งเชี่ยวชาญ**. หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. นครปฐม: ฟิสิกส์ เซ็นเตอร์. หน้า 16-40.

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข. (2550). **Succession Planning การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง**. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2560, จาก https://www.gotoknow.org/posts/115955.

สมชัย วรานุกูลรักษ์. (2545). **การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ**. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก http://www.thaithesis.org/detail.php?id=1082545000540

สมชาย สุริยะไกร. (2554). **แบบการเรียนของนักศึกษาเภสัชศาสตร์: ทฤษฎีและข้อค้นพบ**. คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ม.ป.พ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). **นโยบายการบริหารอัตรากำลังตามมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ(พ.ศ.2557 - 2561)**. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2560, จาก http://http://www.ocsc.go.th/download/มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ-2557-2561.

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี. (2554). **เอกสารนำเสนอเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง(Succession Planning)**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก http://www.palad.mof.go.th/p-host/ind53/SS02.ppt.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2557). **แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. หน้า 3-52.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2552). แผนสานต่อความสำเร็จขององค์กร. **วารสาร** Productivity world 14,81 (ก.ค.-ส.ค.2552): 67-71.

----------. (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย** talent management **by competency-based career development and succession planning**. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. แผนกประมวญความรู้.

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2553). **Succession Planning ทำไมจึงไม่สำเร็จ**. บริษัท ออคิด สลิงชอท จำกัด. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, จาก http://slingshot.co.th//resources/library/SuccessionPlanningทำไมจึงไม่สำเร็จ/1107.

อรุณ รักธรรม. (2535). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 19). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 56-97.

Action Learning Associates, Inc. (2014). **5 Hot Tips for Succession Planning**. Retrieved April 10, 2017, from http://www.action-learning.com/succession-planning-101/

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

Aon Hewitt. (2011). **Best-in-Class Succession Management**. Aon Hewitt. pp.4-6.

----------. (2013). **Building the Right High Potential Pool**. How Organizations Define, Assess, and Calibrate Their Critical Talent. Aon Hewitt. pp.4-6.

Augus McDonald. (2006). **Learning style-Why understanding is important**. Retrieved December 10, 2016, from http://careers.nuim.ie/students/careers/Learning.shtml.

Australian National Training Authority. (2002). What makes for good workplace learning?. At a glance. **National Centre for Vocational Education Research**. p. 2.

Baldwin, T. T.; & Ford, K. J. (1988). Transfer of training: A review and Directions for Future Research. **Personal Psychology**. 41(2): 63-105.

Blanchard, P. N.; & Thacker, J. W. (2007). **Effective Training Systems, Strategies, and practices (3rd ed.)**. New Jersey. Prentice Hall.

Boston, D.; & Carter, M. (2002). **Action Learning for Clinical Governance**. Retrieved April 10, 2017, from http // www.amed.management.org.uk/oandp/Action.Learning. Dpf.

Boud, D.; & Garrick, J. (1999). **Understandings of workplace learning**. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), Understanding learning at work. London Routledge. pp. 1-12.

Brown, Neil. (2013, October). **Turning succession into a process**. Sydney Institute of

Chartered Accountants in Australia 2013. p. 37.

Burke. L.; & Hutchins. H. (2007). Identifying Trainers' Knowledge of Training Research Findings – Closing the Gap Between Research and Practice. **International Journal of Training and Development**. 11 (4): 236-264.

Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. **Harvard Business Review**. 83: 72-81.

Cheng, E. W. L.; & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. **Personnel Review**. 30(1): 102–118.

Chiaburu, D. S.; & Tekleab, A. G. (2005). Individual and Contextual influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness. **Journal of European Industrial Training**. 29(8/9): 604-676.

Clarke, N. (2002). Job/work Environment Factors Influencing Training Transfer within a Human Service Agency: some Indicative Support for Baldwin and Ford's Transfer Climate Construct. **International Journal of Training and Development**. 6(3): 146-162.

Cliffore, J.; & Thoepe, S. (2007). **Workplace Learning and Development : Delivering Competitive Advantage for Your Organization**. London and Philadephia. Kogan pp.57-78.

Conger, J. A.; & R. M. Fulmer. (2003). Developing your leadership pipeline. **Harvard Business Review**. 81(12): 76-84.

David F. Larcker; & Scott Saslow. (2014). **2014 Report on Senior Executive Succession Planning and Talent Development**. Institute of Executive Development (IED). Stanford University. p. 1.

David Leonard. (2010). **Putting Success Back in Succession Planning: The Role of Learning and Development**. UNC Executive Development. UNC Kenan-Flagler Business School. p. 2.

David Vaughan DAY. (2007). Developing Leadership Talent: A Guide to Succession Planning and Leadership Development: Guidelines for Effective Talent Management. **Research Collection Lee Kong Chian School Of Business**. Singapore Management University. p.1.

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

Development Dimensions International. (2014). **Global Leadership Forecast 2014|2015**. Retrieved December 10, 2016, from https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2015-succession-planning.aspx.

Dick; & Loanne Fetze. (2004-2009). **Understanding the Learning Style**. Retrieved December 10, 2016, from http://peopletopeopleministries.org/understanding.php.

Dickins, Denise; Sarbey, Scott D. (2011, July – August 2011). **A Plan for Succession. Corporate Governance and Internal Auditing**. Internal Auditing. pp. 38-41.

Drucker, P.F. (1974). **Management**. New York. Harper & Row.

Dumphy, D. (1997). Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies. **Journal of Management Development** 16(4): 232-245.

Elangovan, A. R.; & Karakowsky Lucas, L. (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. **Leadership & Organization Development Journal**. 20(5): 268-275.

Ellinger, A. D.; & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. **Journal of Workplace Learning**.

Federal Aviation Administration (FAA). (2002). **Action Learning**. Retrieved April 10, 2017, from http://www.humtech.com/opm/grtl/ols/ols2.cfm.

Federal Deposit Insurance Corporation. (2002). **Action Learning**. Retrieved April 10, 2017, from http://www.humtech.com/opm/grtl/ols/ols2.cfm.

Frankena, W. (1966). A model for analyzing a philosophyof education. **The High School Journal**. 50(1): 8–13.

----------. (1969). **Toward a philosophy of philosophy of education**. In C. Lucan (Ed.), What is phi-losophy of education? Toronto: TheMcMillan. 286–291.

----------. (1976). The philosophy of vocation. **Thought**, 51(203), 393–408.

Fulmer, R. (1998). The Second Generation Learning Organizations: New Tools for Sustaining Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**. 27(2): 6-21.

Goldberg, Kenneth I. (2000). **A study of the University of Arizona library learning organization**. Organizational learning in the public sector. Dissertation, University of la Verne. Retrieved December 10, 2016, from http://proquest.umi.com/pqdweb?did=727774231.

Goldstein, I. L.; & Ford, J. K. (2002). **Training in Organizations Needs Assessment, Development and Evaluation(4th ed.)**. CA. Wadsworth Thomson learning.

Gordon, S.E. (1993). We Do: Therefore, We Learn. **Training & Development**. 47, 10: 47-52.

Gregory C. Kesle. (2002). Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development. **HR Planning Society Journal**. 25(1): 1.

Gubman, E. (2003). **Increasing and Measuring and Engagement**. Retrieved December 30, 2016, from http://www.gubmanconsulting.com/writing_increasuring.html.

Hase. S.; Cairns.L.; & Malloch. M. (1998). **Capable Organisations**. The Implications for Vocational Education and Training, Australian National Training Authority. Adelaide.

Hodkinson, H.; & Hodkinson, P. (2005). Improving schoolteachers' workplace learning. **Research Papers in Education**. 20(2): 109-131.

Irvine and York. (1995). **Students' Learning Styles and Their Implications for Teachers**. Retrieved December 30, 2016, from http://www.cdtl.nus.edu.sg/brief/v5n6/default.htm.

Ivergard Toni. (2002). **Action Learning: Some Principles and Practicalities**. ใน การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ Action Learning. สุชาดา รังสินันนท์. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

----------. (2005). Editorial: contemporary perspectives on learning for work. **Applied Ergonomics**. 36(2): 125–126.

Jackson, P. R. (2001). **The effects of teaching methods and 4MAT learning styles on community college students, achievement, attitudes, and retention in introductory microbiology**. Retrieved December 30, 2016, from ProQuest Dissertations and Theses database, (UMI No. 3106372).

Jeffrey Hurley. (2013). **Using the 9 Box**. Retrieved December 30, 2016, http://jeffreyhurley.com/2013/49-using-the-9-box/.

Johnson; & Orwig. (1997). **Learning Styles and CBTs and WBTs**. Retrieved December 30, 2016, from http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Campus/7941/LSCWBT.htm.

Keefe, J. W. (1984). Learning Style. **Nation Association of Secondary School Principals**. 68: 59-63.

Kevin S. Groves. (2006). Integrating leadership development and succession planning best practices. College of Business and Economics, **Journal of Management Development**. pp.245-246.

Kim Buch, Susan Bartley. (2002). Learning style and training delivery mode preference. Journal of Workplace Learning. University of Surrey (United Kingdom). ProQuest Dissertations Publishing.

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

Knowles, M.S. (1980). **The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy**. Chicago. Follett.

Kolb, David A.; Osland, Joyce S.; & Rubin, Irwin M. (1991). **Organizational Behavior: An Experiential Approach**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; & McIntyre, James M. (1974). **Organizational psychology: a book of readings**. 2nd ed. New York: Prentice-Hall.

Kontoghiorghes, C. (2001). A holistic approach toward motivation to learn in the workplace. **Performance Improvement Quarterly**. 14(4): 3-17.

Kupritze, V. W. (2002). The Relative Impact of Workplace Design on Training Transfer. **Human Resource Development Quarterly**. 13(4): 427-447.

Kur, E.; & Bunning, R. (2002). Assuring corporate leadership for the future. **Journal of Management Development**. 9: 761-79.

Laintz Jesse. (2015). **Succession Planning for Law Enforcement Executives in the State of South Carolina**. The Chicago School of Professional Psychology, ProQuest Dissertations Publishing.

Lim, D. H.; & Johnson, S. D. (2002). Trainee Perceptions of Factors That Influence Learning Transfer. **International Journal of Training and Development**. 6(1): 36-48.

Linda Pollitt. (2007). **Understanding Children's Learning Style**. Retrieved December 10, 2016, from http://www.articlesbase.com/parenting-articles/understanding-childrenslearning-styles-177669.html.

Lori MacDonald. (2013). **The Consequences of Having No Succession Plan**. Retrieved December 10, 2016, from http://blog.thecompetencygroup.com/the-consequences-of-having-no-succession-plan.

Lorwatanapongsa, S. (2001). **Toward a workplace learning model for International school principles in bangkok, thailand**. faculty of education charles sturt university.

Marquardt M.J. (1999). **Action Learning in Action: Transforming Problem and People for World Class Organization Learning**. Palo alto: Dares-Black Publishing.

----------. (2004). Harnessing the power of action learning. **T D**. 58(6): 26–32.

McGill, I.; & Beaty, L. (1995). **Action Learning**. 2nd ed. London: Kokan Page,

McLagan, P. (2003). **New Organizational Forces Affecting Learning Transfer Designing for Impact**. In Holton III, E. F., & Baldwin, T. T. (Eds.), Improving Learning Transfer in Organizations. San Francisco. Jossey-Bass.

Minbaeva, D. B. (2005). HRM Practices and MNC Knowledge Transfer. **Personnel Review**. 34(1): 125-144.

Mulholland P.; Zdrahal Z.; & Domingue J. (2005). Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives. **Applied Ergonomics**. (36): 127-134.

National Academy of Public Administration. (1992). **Paths to Leadership: Executive Succession Planning in the Federal Government**. Washington, D.C.: National Academy. p. 383.

Neil Amato. (2012). **Succession planning: The challenge of what's next**. Retrieved December 10, 2016, from http://www.journalofaccountancy.com/issues/2013/jan/20126674.html.

Nijman, D. J.M.; Nijhof, W. J.; Veldkapm, W. P.; & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring Differential Effects of Supervisor Support on Transfer of Training. **Journal of European Industrial Training**. 30(7): 529-549.

Noe, R. A. (1998). **Employee Training and Development**. Singapore. McGraw-Hill.

Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gergart, B.; & Wright, P. M. (2000). **Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage (3rd ed.)**. Boston. McGraw-Hill.

Noel M. Tichy; & Christopher DeRose. (2015). **ATD Talent Management Handbook**. Association for Talent Development. p.297.

Northeast Leadership Academy. (2016). **Talent Management Potential Ratings**. The NHS North East Leadership Academy. p.1.

Office Of Personnel Management. (2005). **Workforce & Succession Planning**. Retrieved December 20, 2016, from https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/succession-planning/

Online Education Database. (2007). **How to Figure Out Your Learning Style**. Retrieved December 20, 2016, from http://oedb.org/library/features/how-to-figure-out-your-Learningstyle.

Pace, R. W.; Smith, P. C.;; & Mills, G. E. (1991). **Human Resource Development**: The Field. New Jersey. Prentice-Hall.

PacRim. (2011). **แผนการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำรุ่นใหม่**. PacRim Group. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, http://www.pacrimgroup.com/outline/old/Successor_TH.pdf

Pamela Matthews. (1999). **Workplace learning: developing an holistic model**. The Learning Organization. MCB University. 6: 18-29.

Paul S. Ostrowski, (1968). **Prerequisites for Effective Succession Planning**. Management of Personnel Quarterly Spring 1968: 10-16.

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

Prasanwan, Jiraporn. (2005). **Workplace Learning for Faculty Professionals in the Changing Thai University Context: A Case Study of Sripatum University**, Chonburi Campus. School of Education. Faculty of Human Development. Victoria University.

Revans, R. W. (2011). **ABC's of action learning**. Burlington. VT. Gower: 2-59

Rojvithee, A. (2010). **Skills for green jobs in Thailand**. Geneva. International Labour Office. p.21.

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

----------. (2005). **Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human performance Enhancement (2nd ed.)**. New York: AMACOM.

----------. (2010). **Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. (4th ed.)**. New York: American Management Association. 10.

Russ-Eft, D. (2002). A Typology of Training Design and Work Environment Factors Affecting Workplace Learning and Transfer. **Human Resource Development**. 1(1): 45-65.

Rylatt, A. (1994). **Learning Unlimited: Practical Strategies and Technique a for Transforming Learning in the Workplace**. Sydney. Business & Professional.

Sahana Chattopadhyay. (2016). 4 **Ways Learning And Development Can Improve Workplace Learning**. Retrieved December 2, 2016, from https://elearningindustry.com/4-ways-learning-development-improve-workplace-learning.

Salehi, Sh.; & Shahnooshi, Eh. (2007). Nursing Students' Preferred Learning Styles. **Journal of Medical Education**. 11(3&4): 25-31.

Sarah Fister Gale. (2013). **Succession Planning Roadmap**. Retrieved December 20, 2016, from http://www.workforce.com/2013/03/11/succession-planning-roadmap/..

Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**. 34: 85–92.

Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: the Art; & Practice of the Learning Organization**. New York. Doubleday.

Seyler, D. L.; Holton III, E. F.; Bates, R. A.; Burnett, M. F.; & Carvalho, M. A. (1998). Factors Affecting motivation to Transfer Training. **International Journal of Training and Development**. 2(1): 2-16.

Silberman, M. (1998). **Active Training: A Handbook of Technique, Design, Case Examples and Tips**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Sirin, A.; & Guzel, A. (2006). The Relationship between Learning Styles and Problem Solving Skills among College Students. **Educational Sciences: Theory & Practice**. 6(1).

Smith, E. (1998). Organizational Learning: Diverging Communities of Practice. **Management Learning**. 29(1): 5-20.

Spence, J. Action. (1998). **Learning for Individual and Organizational Development**. Retrieved April 10, 2016, http://www.skagitwatershed.org/~donclark/hrd/styles.html.

Stanley J. Maliszewski. (1985). **Design of a Succession Plan for a Leadning Aerospace Company**. The Graduate College in the University of Nebraska.

Stewart; & Felicetti. (1992). **Learning Styles & Preferences**. Retrieved December 20, 2016, http://www.skagitwatershed.org/~donclark/hrd/styles.html

Sylvia D. Hall-Ellis; & Deborah S. Grealy. (2012). **The Dreyfus Model of Skill Acquisition: A Career Development Framework for Succession Planning and Management in Academic Libraries**. Association of College & Research Libraries. 6: 587-603.

The Department of Administrative Services (DAS). (2011). **Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond**, Succession Planning Manager's Toolkit. p.9.

The Society for Human Resource Management (SHRM). (2013). **Succession Planning Training for Supervisors**. p.3.

The Thailand Corporate Excellence Awards. (2016). **The Thailand Corporate Excellence Awards 2016**. สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ร่วมกับ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Todd Hoffman and Stanley Womack. (2011). **Succession planning: What is the cost of doing it poorlyor not at all?**. PricewaterhouseCoopers. pp.1-5.

Towers Watson. (2010). **Five Rules for Talent Management in the New Economy**. New York, NY: Towers Watson: 6.

Tracey, B. J.; & Tews, M. J. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. **Organizational Research Methods**. 8(4): 353-374.

Watkins, K. E.; Marsick, V. J.; Honold, L.; & O'Neil, J. (2000). **Shaping a learning vision: Life histories of learning leaders and facilitators**. Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Human Resource Development. 205-212.

Wilkinson, Heidi A. (2016). **Executives' perceptions of succession planning efforts within global Organizations**. Colorado Technical University. ProQuest Dissertations Publishing.

Wilson, R.M.; & Gambrell, L. B. (1973). **Contracting: One way to individualize**. Elementary English. 50. 427-429: 444.

Wolfe, Ira. (2014). **The 7 Most Common Reasons Why Succession Plans Fail**. Retrieved December 10, 2016, from https://www.successperformancesolutions.com/the-7-most-common-reasons-succession-plans-fail/.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ที่ ศธ 6918/ 1401

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ว701

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
ปฏิบัติการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๑๗๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๖๗๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พินสุวรรณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ว701

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี สังข์ทอง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
ปฏิบัติการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 3791

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.พันพัชร ปิ่นจินดา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๑๗๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ที่ปรึกษาการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้กองทัพอากาศ

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.สุพิศ ประสพศิลป์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสราวุธ หลิมไชยกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ภาคผนวก ข
ดัชนีความสอดคล้องของการประเมิน
แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 15 ดัชนีความสอดคล้องของการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (IOC)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่							IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7		
ข้อ 1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 2	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 4	1	1	0	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 6	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 7	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 8	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 9	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 11	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 13	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 14	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 16	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 17	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 19	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 20	1	1	0	1	1	1	1	0.86	ใช้ได้
ข้อ 21	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 23	0	1	1	1	0	1	1	0.71	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่							IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7		
ข้อ 24	1	1	1	1	0	1	0	0.71	ใช้ได้
ข้อ 25	0	1	1	1	0	1	1	0.71	ใช้ได้
ข้อ 26	1	1	1	1	0	1	0	0.71	ใช้ได้
ข้อ 27	1	1	1	0	1	1	1	0.86	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 29	1	1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สัมภาษณ์)

ที่ ศธ 6918/ ว700

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอสัมภาษณ์บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนสิงหาคม 2560 ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๑๗๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคลและศักยภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอสัมภาษณ์บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนสิงหาคม 2560 ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ง700

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน Chief Human Resources Officer บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอสัมภาษณ์บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนสิงหาคม 2560 ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๑๗๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอสัมภาษณ์บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนสิงหาคม 2560 ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 3485

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๔ กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" กับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกันยายน 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ว๗๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๔ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิ้ง จำกัด

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอสัมภาษณ์บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนสิงหาคม 2560 ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 3485

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๒ กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน Human Resources Director บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" กับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกันยายน 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๓๗๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๗ กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บุคคล บริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอสัมภาษณ์บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนสิงหาคม 2560 ทั้งนี้นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 9465

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๒ กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief People Officer

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" กับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนกันยายน 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ภาคผนวก ง
เครื่องมือการวิจัย (แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง)

แบบสัมภาษณ์

งานวิจัยเรื่อง : การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

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

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ.ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ : นายสราวุธ หลิมไชยกุล

.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทรางวัลด้านการบริหารความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ประจำปี 2015 และ/หรือในปี 2016 รวมถึงสภาพปัญหา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรต่างๆต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง(Successor Development) หมายถึง กระบวนกาการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการพัฒนาของแต่ละบุคคลกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีทักษะ ความสามารถ พร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่ง

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ(Workplace Learning) หมายถึง การกำหนดองค์ประกอบของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ช่วยให้กระบวนการเรียนรู้นั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด สำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ 5 องค์ประกอบ

1. การกำหนดคุณค่าและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

2. การกำหนดถึงองค์ความรู้ ข้อเท็จจริง ปรัชญาและทฤษฎีที่ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายต่างๆที่กำหนดไว้

3. การกำหนดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

4. การกำหนดวิธีการ ในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ทักษะและเจตคติเกิดขึ้น

5. การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ที่เป็นวิธีการและกระบวนการที่ใช้ได้ผลในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้จัดการเรียนรู้ควรปฏิบัติตามเพื่อผลักดันให้การเรียนรู้ในสถาประกอบการประสบความสำเร็จ

ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ (Transfer of Learning) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดขึ้นในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและส่งเสริมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างๆที่จะช่วยเพิ่มระดับของการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีปัจจัย 6 คือ

1. การสนับสนุนจากองค์กร เช่น วัฒนธรรม นโยบาย ระบบการให้รางวัล

2. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้ และความพยายามในการกำจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น

3. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน โดยการสร้างเครือข่ายการสนับสนุน ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนในประเด็นความก้าวหน้าต่อการประยุกต์ใช้ความรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา

4. การสนับสนุนจากเทคโนโลยี เป็นโปรแกรมที่องค์กรได้จัดเตรียมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการเรียนรู้ ที่ใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5. โอกาสในการใช้ความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบของกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ได้มี การจัดเตรียมไว้สำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้มีโอกาสใช้ความรู้ที่เรียนรู้จากการเข้ารับการเรียนรู้

6. ปัจจัยส่วนบุคคล ความรับผิดชอบ แรงจูงใจ มีเวลาในการเรียนรู้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้

รูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล(Learning Style) หมายถึง รูปแบบหรือลักษณะในด้านของความสามารถในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งวิธีการเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการจัดการกับประสบการณ์ในการเรียนรู้ เฉพาะของบุคคลที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบการเรียนรู้ของบุคคลว่าเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างลักษณะการเรียนรู้ที่เด่นของแต่ละมิติ ได้รูปแบบการเรียนรู้ 4 แบบดังนี้

1. แบบเอกนัย (Convergent Style) จะใช้ความสามารถในการเรียนรู้ด้าน การสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (AC) และ การทดลองปฏิบัติจริง (AE) เป็นหลัก

2. แบบอเนกนัย (Divergent Style) จะมีจุดแข็งในการเรียนรู้เป็นไปในทิศทางตรงข้ามกับแบบเอกนัย (Convergent Style) กล่าวคือจะมีลักษณะการเรียนรู้ที่โดดเด่นในด้านประสบการณ์เชิงรูปธรรม (CE) และ การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (RO)

3. แบบซึมซับ (Assimilation Style) จะมีความสามารถในการเรียนรู้โดดเด่นในด้านการสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (AC) และ การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (RO)

4. แบบปฏิบัติ (Accommodative Style) จะมีลักษณะการเรียนรู้ที่โดดเด่นทางด้านประสบการณ์เชิงรูปธรรม (CE) และ การทดลองปฏิบัติจริง (AE)

ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องทั้งจากการเรียนรู้และการสะท้อนความคิด จากการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ความรู้ มุมมองที่กลุ่มหรือบุคคลมีจากการซักถาม แลกเปลี่ยนความเห็น นำไปสู่ทางออกใหม่ๆที่แตกต่าง นำความรู้มาคิดใคร่ครวญแล้วแลกเปลี่ยนถ่ายทอดแก่กันที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการเพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ในกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง(Indicators for Evaluating a Successor) หมายถึง ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินถึงระดับคุณภาพต่างๆที่แสดงออกที่เด่นชัดของผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการพัฒนามาแล้วว่าสามารถเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนการสืบทอดได้หรือไม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้เชี่ยวชาญ

1,1 ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ-สกุล……

1.2 การศึกษาสูงสุด……

1.3 ตำแหน่ง……

1.4 หน่วยงาน……..

1.5 ประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนรู้/การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ…..ปี

1.6 บทบาทภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้/การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ……..

1.7 วัน เดือน ปี / เวลา ที่ให้สัมภาษณ์……

1.8 สถานที่สัมภาษณ์……

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์
สภาพปัจจุบันของการการบริหารจัดการการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

2.1 องค์กรของท่านมีนโยบายการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหรือไม่ มีวัตถุประสงค์และมีแผนงานอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 หน่วยงานของท่านที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นหน่วยงานใด มีโครงสร้างอำนาจ หน้าที่อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กรท่านมีระบบการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นเป็นตามแผนงาน เป้าหมาย เช่น ระบสารสนเทศ ระบบในการสรรหาคัดเลือก ระบบในการฝึกอบรม ระบบการติดตามประเมินผลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.4 คณะผู้บริหารระดับสูง ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการหรือวางกลยุทธ์ขององค์กรท่านส่วนใหญ่มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร และมีบทบาทในการส่งเสริมความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.5 บุคลากรผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีจำนวนเท่าใด ต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.6 องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างไร

.....

.....

.....

กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

2.7 กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรท่านในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีขั้นตอน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.8 ในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของท่านมีการกำหนดองค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือไม่ ถ้ามี กำหนดองค์ประกอบใดบ้างและมีหลักปฏิบัติอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

- การกำหนดคุณค่าและจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

.....

.....

.....

- การกำหนดองค์ความรู้ ปรัชญาและทฤษฎีที่ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการเรียนรู้

.....

.....

.....

- การกำหนดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้

.....

.....

.....

- การกำหนดวิธีการ ในการเรียนรู้

.....

.....

.....

- การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

.....

.....

.....

2.9 ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานท่านมีการบริหารจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ช่วยเพิ่มระดับของการเรียนรู้ให้มากหรือไม่ ถ้ามีอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

- ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กร

.....

.....

.....

- ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

.....

.....

.....

- ปัจจัยการสนับสนุนการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

.....

.....

.....

- ปัจจัยการสนับสนุนจากเทคโนโลยี

.....

.....

.....

- ปัจจัยการสนับสนุนโอกาสในการใช้ความรู้

.....

.....

.....

- ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เรียนรู้เอง

.....

.....

.....

- ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนอื่นๆ

.....

.....

.....

2.10 ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงานท่านมีการพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำมาออกแบบรูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาของแต่ละบุคคลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- รูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาที่ใช้กับผู้มีลักษณะการเรียนรู้ที่ต้องเรียนรู้จากแนวคิดทฤษฎีก่อนและนำไปลงมือปฏิบัติจริง

.....

.....

.....

- รูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาที่ใช้กับผู้มีลักษณะการเรียนรู้ที่ต้องเรียนรู้จากสถานการณ์จริงก่อนและจึงนำไปคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อไป

.....

.....

.....

- รูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาที่ใช้กับผู้มีลักษณะการเรียนรู้ที่ต้องเรียนรู้จากแนวคิดทฤษฎีก่อนและจึงนำไปคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อไป

.....

.....

.....

- รูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาที่ใช้กับผู้มีลักษณะการเรียนรู้ที่ต้องเรียนรู้จากสถานการณ์จริงก่อนและจึงนำไปลงมือปฏิบัติจริง

.....

.....

.....

2.11 ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรท่าน ใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning)มาใช้ในการพัฒนาหรือไม่ ถ้ามีกระบวนการขั้นตอนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.12 ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรท่าน ที่ใช้ในการประเมินถึงระดับคุณภาพต่างๆที่แสดงออกที่เด่นชัดของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนามาแล้วว่าสามารถเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนการสืบทอดมีตัวชี้วัดใดบ้าง และมีวิธีการประเมินอย่างไร

.....

.....

.....

ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

2.13 สภาพปัญหา หน่วยงานของท่านประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือไม่ ถ้ามีท่านคิดว่าควรมีแนวทางการแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

- ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

- ควรมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

.....

(นายสราวุธ หลิมไชยกุล)

ผู้วิจัย

ภาคผนวก จ

สรุปประเด็น/องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการการจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

ตารางสรุปประเด็น/องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการการจากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
วัตถุประสงค์การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	-เตรียมคนเพื่อที่จะให้เป็น Future Leader -มุ่งเน้นเรื่องการการบริหารความต่อเนื่อง -สามารถทำงานทดแทนกันได้ -รักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน -ต้องทำให้แน่ใจว่าองค์กรมี Organization capacity	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “จากวิสัยทัศน์องค์กร ลงมาเป็นภาคปฏิบัติ เราจะเตรียมคนเพื่อที่จะให้เป็น Future Leader สร้างผู้บริหารเพื่อจะรองรับการเจริญเติบโต อันนี้ถือว่าเป็นหัวใจหลักสำคัญ" ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “Vision Mission Strategy Core value จะมาสู่Business driver แล้วมาทำ Competency ที่มุ่งเน้นเรื่องการการบริหารความต่อเนื่อง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “กลยุทธ์การสืบทอดตำแหน่งอยู่ในค่านิยมของคำว่าTeamworkต้องบริหารจัดการทีมให้เก่งเท่าๆ กัน แล้วสามารถทำงานทดแทนกันได้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “เราได้กำหนดกลยุทธ์และแผนงานเพื่อบริหารความเสี่ยงและการสร้างผู้นำเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “ธุรกิจเป็นตัวตั้ง คนเป็นรากฐานของการเติบโต การพัฒนาคนต้องมีDirection ไม่พัฒนาสะเปะสะปะ Succession Planning ก็ทำเพื่อพัฒนา Manager Management ตามแผนธุรกิจว่าธุรกิจเดินหน้าเป็นอย่างไรบ้างเพื่อสร้าง Culture Development” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “ธุรกิจขยายเติบโตต้องอาศัยคนที่มีความรู้ต้องอาศัย Succession plan“ ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “ต้องทำให้แน่ใจว่าองค์กรมี Organization capacity หมายความว่า ต้องมีการจัดวางอัตรากำลังคนที่เหมาะมันไม่ใช่แค่เป็น Short term หมายถึง Long term นอกเหนือจากCore value หรือตัว Competency หลัก แล้วอะไรที่จะเป็น The Factor ของ Work force ในอนาคตที่เราอยากเห็น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “จากพันธกิจขององค์กรถูกแปลงมาเป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างสภาพผู้นำขององค์กรต้องมีความรู้ความสามารถในการที่จะสร้างผู้นำสำหรับอนาคตเพื่อที่จะเอาไว้ให้องค์กรมีความยั่งยืน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “เพื่อให้พนักงานเติบโตในองค์กร มีดีเอ็นเอและสปิริตที่เป็นไปตามค่านิยม”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โครงสร้างอำนาจ หน้าที่	-สำนักงานบุคคลกลางเป็นผู้ออกแบบกระบวนการ - HR Business partner จะเป็นคนดำเนินการร่วมกับหัวหน้างานกับในการดำเนินการพัฒนาประเมินผลและติดตามผล	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “สำนักงานบุคคลกลางเป็นผู้ออกแบบกระบวนการและทีมที่คอยดูแลและดำเนินการเป็น HR Business Partner” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “ฝ่ายพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงานเป็นผู้ออกแบบกระบวนการ โดยประสานงานการดำเนินการกับ HR Business Partner” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “เป็น HR ในเรื่องการพัฒนาในการจัดระบบแล้ว ส่งต่อให้ HRD หาโปรแกรมเพื่อพัฒนาเขาต่อเพื่อเริ่มก้าวเข้าไปอย่างมั่นคงและแข็งแรงขึ้น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “HR Strategy จะเป็นผู้ออกแบบกระบวนการและ HR Business partner จะเป็นคนดำเนินการ ร่วมกับหัวหน้างานกับในการดำเนินการพัฒนา ประเมินผลและติดตามผล” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “HR Business Partner ทำหน้าที่ดำเนินการส่วนกรอบหลักการจะมาเป็นหน่วยงานกลางทรัพยากรมนุษย์” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “มีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์กลางออกแบบ วางแผน และมี HR Business Partner เป็นผู้ดำเนินการร่วมกับหัวหน้างาน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “HR Business Partner เป็นผู้การบริหารจัดการ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “HR business partner จะทำหน้าที่ในการทำงานร่วมกันกับหัวหน้างาน ผลักดันให้กระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ควบคุมในเชิงของคอยเป็นคนที่กลั่นกรองหรือคอยเป็นคนที่ช่วยวางกรอบที่ชัดเจน สอบทานความถูกต้องคุณภาพของการวางตัวคุณภาพของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “HR business partner จะเป็นผู้ดำเนินการการหลักในหน่วยงานที่ตัวเองดูแลรับผิดชอบกับหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ระบบการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	-มีระบบแกนกลางของฐานข้อมูลพนักงานเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการทำงานและสมรรถนะ -ระบบการวางแผนติดตามการพัฒนารายบุคคล -พัฒนาขึ้นมาเองในองค์กรให้เหมาะสมกับกระบวนการ	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “มีระบบแกนกลางของฐานข้อมูลพนักงาน เชื่อมโยงระบบการประเมินผลการทำงานและสมรรถนะ และระบบบันทึกแผนการพัฒนาและติดตามรายบุคคล” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “เป็นระบบฐานข้อมูล ที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่พัฒนาขึ้นมาเองในองค์กรให้เหมาะสมกับกระบวนการ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นศูนย์รวมของข้อมูลที่ถูกต้องปลอดภัยแม่นยำทันสมัยและสามารถเรียกดูได้โดยผู้บริหารทุกระดับชั้นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุญาตให้ดู” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “มีหลักๆ 2 ระบบคือระบบการบริหารผลงานและระบบการวางแผนติดตามการพัฒนารายบุคคล ซึ่งจะใช้เก็บฐานข้อมูลของพนักงานทั้งหมด”
บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง ต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	-มีระบบคณะกรรมการบุคคลระดับนโยบาย -ผู้บริหารระดับทุกระดับให้การสนับสนุนเต็มที่ มีการประชุมที่เป็นประจำ -มีความจริงจังในการติดตาม	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “มีระบบคณะกรรมการบุคคลระดับนโยบายบริหารงานบุคคลของเครือจึงถึงระดับหน่วยงาน ในปีหนึ่ง 4 เดือนครั้งเราจะมีประชุมเรียกว่าประชุมใหญ่คณะกรรมการบุคคลและเราจะมีวาระสำคัญคือวาระการวางแผนสืบทอดตำแหน่งร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม การพัฒนา และการติดตาม” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “คณะกรรมการมีความจริงจังในการติดตามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีความพร้อมอยู่เสมอ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “ประธานบริษัทให้ความสำคัญอย่างสูงและกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดแต่ละสายงานเป็นผู้คอยให้คำแนะนำสนับสนุนและติดตาม” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “หัวหน้างานรวมถึงผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทในการสนับสนุน แนะนำการพัฒนาที่เป็นไปตามแผนงานในอนาคตขององค์กร ให้ความสำคัญว่าถ้าพนักงานมีกระบวนการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งที่ดี หมายความว่าบริษัทไปได้ไกลและรวดเร็วกว่า”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
บทบาทในการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง ต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (ต่อ)	-กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดแต่ละสายงานเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ สนับสนุนและติดตาม -เห็นผลประโยชน์ของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง -ปลูกฝังว่าหน้าที่อย่างหนึ่งของเขาคือการวางแผนเรื่องของการสืบทอดตำแหน่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการป้องกันความเสี่ยงในเชิงการทำธุรกิจ	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “ผู้บริหารระดับทุกระดับให้การสนับสนุนเต็มที่ มีการประชุมที่เป็นประจำในการพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล ว่ามีการพัฒนา มีความพร้อมในระดับใด ควรได้รับการพัฒนาในด้านใดและต้องสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขึ้นได้อย่างไร เป็นการพูดคุย ถกกัน เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ระหว่างผู้บริหารเพื่อให้การพัฒนาตรงกับความต้องการทางธุรกิจและการพัฒนาได้เกิดขึ้นจริง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “ผู้บริหารเห็นความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งยวดว่าต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่ง ต้องมีการพัฒนาทำหน้าที่คอยติดตาม สนับสนุนผมและให้คำแนะนำ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “ผู้บริหารส่วนใหญ่ทุกคนก็ค่อนข้างเห็นผลประโยชน์ของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีหน้าที่พลักดันให้ผู้สืบทอดตำแหน่งประสบความสำเร็จในการพัฒนา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “ผู้บริหารจะถูกปลูกฝังตั้งแต่เขาเข้ามา ตั้งแต่การเป็นหัวหน้างานระดับต้นว่าหน้าที่อย่างหนึ่งของเขาคือการวางแผนเรื่องของการสืบทอดตำแหน่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการป้องกันความเสี่ยงในเชิงการทำธุรกิจ จะทำยังให้เรามั่นใจได้งานงานของเราจะไม่สะดุด เราถือว่าเป็นหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ จะไม่ใช่เป็นกิจกรรมตามฤดูกาล ถือเป็นหน้าที่ประจำของคนที่ได้รับการมอบหมาย ต้องวางกำลังหรือวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอยู่เสมอ ตรวจสอบคุณภาพ คอยที่จะต้องโค้ชผู้บริหารหัวหน้างานให้ทำการสร้างตัวตายตัวแทนในองค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “อยู่ในหน้าที่ของผู้บริหาร หัวหน้างาน การที่คนหนึ่งจะขึ้นมาแทนคนหนึ่งได้จะต้องมีการดำเนินการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่ออยู่ในหน้าทีจะเริ่มเรียนรู้โดยอัตโนมัติว่าสิ่งนี้เป็นความจำเป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร ต้องระบุให้ได้ว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญมาก ทุกครั้งที่มีการประชุมเกี่ยวกับเรื่องคนจะต้องรายงานความคืบหน้าของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	-การพัฒนาสายอาชีพ -HR Analytic ที่วิเคราะห์ข้อมูลได้ -มีความรู้เรื่องธุรกิจขององค์กร -การบริหารจัดการการเรียนรู้การพัฒนา -ผ่านประสบการณ์การทำงานกับผู้บริหารด้วย -สื่อสารสร้างความเข้าใจ โน้มน้าว หัวหน้างานผู้บริหารได้	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “ต้องผ่านงานการบริหารจัดการพนักงานกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง,การพัฒนาสายอาชีพหรือแม้กระทั่งทางด้าน HR Analytic ที่วิเคราะห์ข้อมูลได้ คือแนวของการดูเรื่องผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคตเราเริ่มเห็นภาพว่างานมันจะเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ไม่ได้มองภาพรวมๆ ต้องดูว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนต้องเชี่ยวชาญอย่างไร มีประสบการณ์อย่างไร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “จะเป็นเรื่องวิเคราะห์ ต้องรู้ความหมายของสมรรถนะ และเรื่องของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องได้ใจความ สามารถที่จะให้คำแนะนำว่าผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะพัฒนาอะไร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “เราจะเน้นในเรื่องของธุรกิจมากกว่า เพราะการที่จะไปสนับสนุน แนะนำสายงานได้ต้องมีความรู้เรื่องธุรกิจขององค์กร ถ้าเราไม่รู้ว่าเขาทำงานอะไร ทำอย่างไร เพื่ออะไร ก็จะไม่รู้ว่าควรจะพัฒนาอย่างไร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “ทำอย่างไรให้การเรียนรู้ตอบโจทย์ธุรกิจ เพราะต้องตั้งต้นด้วยธุรกิจต้องรู้ว่าลูกค้าเราคือใคร เราควรจะพัฒนาเรื่องอะไร พูดง่าย ๆ คือต้องเข้าใจธุรกิจคือคุณต้องมองภาพธุรกิจออก” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “หนึ่งต้องมีความเข้าใจเรื่องการบริหาร สองต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการสรรหา สามต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการการเรียนรู้การพัฒนา สี่ต้องมีความเข้าใจในตำแหน่งงานต่างๆเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำเร็จ รวมทั้งต้องผ่านประสบการณ์การทำงานกับผู้บริหาร สื่อสารสร้างความเข้าใจและโน้มน้าวผู้บริหารได้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “มีเรื่องของ HR Analytic สามารถคิดวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้ว่าจะมีกลุ่มงาน ตำแหน่งงานอะไรใหม่ๆเกิดขึ้นที่จำเป็นต่อธุรกิจ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ อะไรมาจากแหล่งไหนคือตำแหน่งงานไหนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่ใกล้เคียงหรือสามารถต่อยอดพัฒนาได้ ต้องมีความเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างมากเพราะมันจะไม่เป็นแบบเดิมอีกต่อไป” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “หนึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจธุรกิจคาดเดาอนาคตการเปลี่ยนแปลงของตัวรูปแบบธุรกิจได้ สองต้องมี ความเข้าใจในองค์ความรู้ ทักษะว่าถ้าลักษณะงานแบบนี้จะหาผู้ที่มีความรู้ได้ที่ไหน สามต้องเป็นคนมีจิตวิญญาณของการที่จะสร้างคนพัฒนาคน ต้องมีใจที่อยากจะสร้างคน ไม่ได้บริหารคนเฉพาะเพื่อให้ทำงานได้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “สามารถดูแลลูกค้ารับมือพนักงานได้มากน้อยแค่ไหน สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ โน้มน้าว หัวหน้างานผู้บริหารได้หรือไม่ เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นผู้นำหลายอย่างให้กับพนักงานได้เรื่องคนคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	-คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ -การลงทุนในเรื่องคนถือว่าเราลงทุนเพื่อจะมองผลระยะยาว -สามารถจะเติบโตเป็นผู้นำทั้งปัจจุบันและอนาคตได้ -ดีเอ็นเอมันที่ถูกแทรกซึมอยู่ในทุกกระบวนการทำงาน -ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -การพัฒนาเราไม่ได้หมายถึงว่าหัวหน้าต้องพัฒนาลูกน้องเพียงฝ่ายเดียว เราหมายถึงการพัฒนาตนเองด้วย -ต้องเป็นคนดีและคนเก่ง	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “การบริหารคนเป็นหนึ่งในค่านิยมขององค์กร ที่พูดถึงเรื่องเชื่อมั่นในคุณค่าของคนซึ่งอันนี้จะเป็นตัวที่โฟกัสออกมาเกี่ยวกับเรื่องการบริหารคนเพราะเราถือว่าคำว่าเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เรามองคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและเราพยายามจะเรียกว่าการพัฒนาคน การลงทุนในเรื่องคนถือว่าเราลงทุนเพื่อจะมองผลระยะยาว” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “เรื่องพัฒนาบุคลากรเรามองว่าพนักงานทุกคนมีทั้งส่วนที่เรียกว่า Performance กับ Potential อยู่ ซึ่งแต่ละคนก็มี Potential ที่สามารถจะเติบโตเป็นผู้นำทั้งปัจจุบันและอนาคตได้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “แบ่งเป็น 2 มุมคือ เป็นมุมของงานกับมุมของคนซึ่งคำว่าPeople มันก็เป็นมุมกว้างที่เกี่ยวกับเรื่องของการบริหารจัดการคนอยู่แล้ว เราเทียบเคียงว่ามันคือดีเอ็นเอมันที่ถูกแทรกซึมอยู่ในทุกกระบวนการทำงานอาจจะแบบไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร หัวหน้างานจะต้องถูกสอน พัฒนาในเรื่องบทบาทและหน้าที่ในตำแหน่งถัดไปที่กำลังจะรับว่าต้องบริหารจัดการงานอย่างไรคนอย่างไร ระดับความคาดหวังอยู่ในระดับก็เพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆตามลำดับชั้น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “ตามที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคการแข่งขันที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว อย่างมี คุณภาพ พนักงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะรวมถึงความเป็นผู้นำในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้อง พร้อมนำ ความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “มีหนึ่งในค่านิยมขององค์กรคือ การพัฒนาเราไม่ได้หมายถึงว่าหัวหน้าต้องพัฒนาลูกน้องเพียงฝ่ายเดียว เราหมายถึงการพัฒนาตนเองด้วย เพราะฉะนั้นทุกคน ทุกๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรมันคือการการเรียนรู้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “ค่านิยมองค์กร ถ้าจะโยงทุกตัวเกี่ยวกับคนได้หมด เราเห็นความสำคัญของคน แต่ในการเห็นความสำคัญของคนก็ต้องเปลี่ยนตามรูปแบบสมัย ในปัจจุบันเราก็ต้องมองหาแนวทางพัฒนาหรือคนที่ต่อไปนี้ต้องเป็นคนที่ดีและคนที่เก่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “เป็นหนึ่งในค่านิยมองค์กรเพราะฉะนั้นจึงเป็นพันธกิจหลักที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจ เราไม่เพียงแต่ใช้เป็นในเรื่องวิสัยทัศน์บริหารจัดการคนของเราเท่านั้น แต่เรายังใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลของผู้บริหารด้วย”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ต่อ)	-ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลของผู้บริหารด้วย	ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “เราวางตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน เรื่องของบุคลากรเป็นเรื่องของผู้บริหาร หัวหน้างาน ไม่ใช่เรื่องของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างเดียว เราเรียกหัวหน้างานที่นี่ว่า People manager เพราะฉะนั้นคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดูแล เพราะนั้นหน้าที่ของเขาก็จะถูกวางไว้ในเป้าหมายในการทำงานในระบบการประเมินผลอยู่แล้วว่า หนึ่งคุณสามารถที่จะดึงดูดคนดีคนเก่งคนที่ใช่เข้ามาไหม สองคุณสามารถที่จะพัฒนาคนที่คุณมีอยู่ให้เขามีศักยภาพ ประสบความสำเร็จในงานไหม สามคุณสามารถที่จะจัดเขาและสามารถสร้างให้เขาโตต่อไปในอนาคตได้หรือไม่”
กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	-ประเมินความคาดหวังของระดับของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ -พูดคุยกันเพื่อจะหาทางพัฒนาให้เป็นไปตามระดับที่องค์กรคาดหวัง -วางแผนดำเนินการเรียนรู้ พัฒนาด้วยแผนการเรียนรู้รายบุคคล -ประชุมเชิงปฏิบัติการในการกำหนดสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง -พี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานและตัวผู้สืบทอดตำแหน่งมาวางแผนร่วมกัน	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “ขั้นที่หนึ่ง ประเมินความคาดหวังของระดับของความรู้ ทักษะ สมรรถนะของตำแหน่งนั้นว่าต้องผลลัพธ์ที่คาดหวังคือระดับไหนอย่างไร ขณะเดียวกันเราก็ประเมินตัวของพนักงานเองว่าตัวของเขาก็คืออยู่ในระดับใด ขั้นที่สองพูดคุยกันเพื่อจะหาทางพัฒนาให้เป็นไปตามระดับที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆและวางแผนดำเนินการเรียนรู้ พัฒนาด้วยแผนการเรียนรู้รายบุคคล” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “ทุกต้นปีมีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการกำหนดสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง เป็นแบบนี้ หมายความว่าแบบนี้และจะถูกกำหนดออกมา แล้วนำไปประเมินพนักงาน หลังจากที่ได้ผลประเมินมา เราจะมีการทำการพัฒนา โดยจะมีคณะกรรมการในการดูว่าผลประเมินแบบนี้ควรจะวางแผนการเรียนรู้ให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งไปทางไหน จะให้ความว่าควรจะพัฒนาเรื่องอะไร ควรจะได้รับการมอบหมายงานที่เป็นพิเศษเรื่องใดบ้าง” “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะเริ่มกระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เราจะเชิญพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานและตัวผู้สืบทอดตำแหน่งมาวางแผนร่วมกัน วิธีการพัฒนาเป็นยังไง ถนัดแบบไหน ควรเรียนอะไร แล้วลองทำงาน แล้วกลับมาปรึกษาแผนงานเป็นอย่างไร กำหนดการติดตามรายงานการพัฒนาทุกๆ 3 เดือน 2 เดือน” “นำผลที่ได้จากการพัฒนาว่าผลลัพธ์คืออะไรโดยใช้หลักของสตาร์ในการเขียน” “จากการมอบหมายในการพัฒนานี้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปีมีการติดตามตัวชี้วัดการทำงาน ดูว่าสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้ พัฒนาส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไรได้ตามแผน ตามความคาดหวังหรือไม่ และปลายปีก็จะประเมินอีกครั้งและดูว่าจะพัฒนาอะไรต่อ”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ต่อ)	-นำผลที่ได้จากการพัฒนาว่าผลลัพธ์คืออะไร -ติดตามตัวชี้วัดการทำงาน ดูว่าสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้ พัฒนาส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไรได้ตามแผน ตามความคาดหวังหรือไม่ -มีการทำ Business simulation หรือแบบจำลองสถานการณ์ธุรกิจ -การเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการเรียนงานกับคนเก่าก่อนเขาเรียกว่า Job Handover -มีการพูดคุยใหม่ทุกๆปี ประเมินว่าอะไรคือจุดอ่อนอะไรคือจุดแข็งอะไร จุดที่ต้องเพิ่มอะไร	“ถ้าผู้สืบทอดตำแหน่งประเมินตนเองว่าสามารถพัฒนาตนเองสำเร็จแล้ว มีความพร้อมแล้วสามารถแจ้งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้หน่วยงานกลางมาทำการประเมินอีกทีว่ามีความพร้อมตามความคาดหวังขององค์กรในระดับไหน ในบางระดับจะเข้าพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อประเมินถึงความพร้อมจริงๆ” “การประเมินผลจะมีการทำ Business simulation หรือ แบบจำลองสถานการณ์ธุรกิจ ให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทำเพื่อประเมินความพร้อม โดยกรณีศึกษาจะเป็นสถานการณ์ในอนาคตของธุรกิจ” “การเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการเรียนงานกับคนเก่าก่อนเขาเรียกว่า Job Handover ปกติจะจัดแบบนี้ทุกครั้ง เพื่อสร้างการสนับสนุน สร้างความมั่นใจแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “มีการพูดคุยใหม่ทุกๆปี ประเมินว่าอะไรคือจุดอ่อนอะไรคือจุดแข็งอะไร จุดที่ต้องเพิ่มอะไร ปีนี้โอนมาใหม่มาคุยกับเขาอีก เป็นการพูดคุยที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะประเมินว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีการพัฒนาขึ้นไหม มีคุณลักษณะที่เปลี่ยนไปไหม จากการสัมภาษณ์การพูดคุย ก็จะถูกประเมินอยู่แล้ว“ “หลังจากการประเมินผลเราจะพิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อนำมาวางแผนการพัฒนาส่วนบุคคลต่อ โดยหัวหน้างานกับพนักงานหรือผู้สืบทอดตำแหน่งมีส่วนร่วมด้วยกันทั้งคู่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการประเมิน การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้รับรู้ว่าเขาต้องพัฒนาอะไร การพัฒนาต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ส่วน ทั้งจุดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน หัวหน้ามีหน้าที่ในการประเมิน วิเคราะห์ร่วมกันว่าจะพัฒนาโดยวิธีใดให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล” “ทุกๆ6เดือนจะมีการประเมินผล แบ่งออกเป็นในมุมสมรรถนะหรือศักยภาพ กับประสิทธิผลของงาน โดยระหว่างปีระหว่างการพัฒนาจะมีการติดตามกับพนักงานว่ามีสิ่งที่ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน ผู้บริหารต้องสนับสนุนเพิ่มเติมอย่างไร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 :“องค์กรต้องเข้าใจ คนที่จะเป็นผู้นำในอนาคตเป็นยังไง ต้องมีการกำหนดออกมาให้ได้ก่อน” “กำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และมีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมโครงการ โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน กับการทำแบบทดสอบค้นหาศักยภาพ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารเป็นรายบุคคล”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ต่อ)	-หัวหน้างานกับพนักงานหรือผู้สืบทอดตำแหน่งมีส่วนร่วมด้วยกัน -องค์กรต้องเข้าใจ คนที่จะเป็นผู้นำในอนาคตเป็นยังไง ต้องมีการกำหนดออกมาให้ได้ก่อน -กำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน -จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารเป็นรายบุคคล -องค์กรต้องเข้าใจ คนที่จะเป็นผู้นำในอนาคตเป็นยังไง ต้องมีการกำหนดออกมา -ลำดับความสำคัญไม่ใช่ทุกตัวจะต้องพัฒนาพร้อมกันถ้าตัวไหนคิดว่าสำคัญที่สุดต้องพัฒนาก่อนก็พัฒนาก่อน	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 :“ใช้กระบวนการพิจารณาผู้มีศักยภาพ คือดูตำแหน่งที่ต้องการผู้สืบทอดตำแหน่ง กำหนดวัตถุประสงค์ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะ และประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งถึงระดับความพร้อมกับความคาดหวัง” “ผู้สืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันประเมินแนวทางการพัฒนาผ่านรูปแบบการวางแผนการพัฒนารายบุคคล ต้องพัฒนาอะไร อย่างไร ตัวชี้วัดประเมินผลคืออะไร” “กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะ ความพร้อมต่างๆ ส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นหลัก เพราะว่าตัวพนักงานเองอาจจะมองไม่ออกต้องให้นายที่อยู่สูงกว่ามองและประเมิน” “วัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด หรือว่าผลลัพธ์ที่ต้องการจากการพัฒนาในแต่ละตัวที่ระบุไว้ในแผนพัฒนารายบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างานจะพูดคุยกับผู้สืบทอดตำแหน่งกำหนดร่วมกัน ตัวชี้วัดจะเน้นทั้งสองส่วนคือ การพัฒนาขึ้นของผู้สืบทอดตำแหน่งหรือกระบวนการพัฒนา กับเน้นที่ตัวผลลัพธ์ ก็คือ What และ How วัดอย่างเดียวไม่ได้ เราวัดยอดขายแต่คุณต้องมานั่งดูว่าแล้วคุณได้ยอดขายอย่างไร เพราะฉะนั้นมันวัดทั้งคู่” “การวางแผนพัฒนารายบุคคล เราให้เจ้าตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นคนคิด เขาอยากจะทำอย่างไร เขาอยากจะพัฒนาตรงไหน เขามองอนาคตเขาเป็นแบบนี้ เขารู้ว่าเขาต้องแก้ตรงไหนและต้องพัฒนาอย่างไร แล้วหัวหน้างานกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นคนช่วยตอบ ช่วยสนับสนุน” “ทุกสามเดือนจะมีการติดตามวางการพัฒนาตามแผนเป็นอย่างไรเป็นอย่างไรบ้าง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “ขั้นการประเมินเราก็มีหน่วยงานนี้ทำหน้าที่ในการประเมิน ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ระดับความเข้มข้นในการประเมินแตกต่างกัน ขึ้นอยู่ว่าตำแหน่งนั้นอยู่ในระดับไหน ตำแหน่งนั้นอยู่ในโครงสร้างไหนอย่างไร” “หลังจากการประเมินเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และตัวผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องร่วมวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยแผนพัฒนามี 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่องค์กรคาดหวังให้ต้องมีความพร้อม กับที่เป็นสิ่งที่ผู้สืบทอดตำแหน่งต้องการพัฒนา เพราะลำพังเพียงแต่องค์กรอยากได้หรือตัวผู้สืบทอดำเหน่งต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งไม่เพียงพอ เพราะองค์กรจะมองถึงอนาคต ไม่ได้มองแค่ตรงนี้ เราก็จะเน้นเรื่องตำแหน่งที่เขาเป็นหรือเขาจะเป็น”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ต่อ)		“การติดตามการพัฒนาจะติดตามทุกๆสามเดือน และเมื่อตัวผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีโอกาสแสดงผลงานหรือผลการเรียนรู้ คนที่ทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องให้มีส่วนร่วมช่วยกันติดตามถึงพัฒนาการ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “ตัวคนที่จะเข้ามาอยู่ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งมันก็จะได้รับการเสนอโดยผู้ที่เป็นนายของตำแหน่งนั้นๆ แล้วทาง HR Business Partner โดยใช้กระบวนการจากส่วนกลางเป็นตัวกำกับ เราก็จะมีมาตรฐานของเราอย่างเช่นจะต้องมีประสบการณ์ ความรู้เท่าไหร่เป็นคุณลักษณะขั้นต้น หลังจากนั้นเขาก็จะนำเสนอไปที่ผู้บริหารลำดับถัดไป เพราะว่าสาเหตุที่มันต้องขึ้นไปถึงระดับบนขนาดนั้นด้วยเหตุที่ว่าบางทีผู้บริหารระดับกลางมองโจทย์องค์กรไม่ออก คือไม่ใช่โจทย์วันนี้แต่เป็นโจทย์วันหน้า เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับข้างบนที่มีความใกล้ชิดเขาจะรู้ว่าเขาจะขับเคลื่อนองค์กรไปในแบบใด ซึ่งก็จะเป็นการประเมินไปด้วยว่าผู้สืบทอดตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาเรื่องอะไร อย่างใดบ้าง” “ส่วนกระบวนการในการพัฒนาเราบอกว่าเราก็จะทำให้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล คือผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคนจะมีการวางแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล เขาก็จะได้รับการพัฒนาที่เป็นในรูปแบบผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มเติมเข้ามาจากปกติของเขา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “จะมีการประเมินสามเดือนครั้ง แต่ละครั้งเราก็จะมาดูว่าผู้สืบทอดตำแหน่งพัฒนาไปแล้วถึงไหน ผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไง มันมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงไหม ได้พัฒนาเป็นไปตามแผนหรือไม่ เกิดขึ้นจริงรึเปล่า ถ้าไม่เกิดขึ้น อะไรจึงไม่เกิดขั้น ทำไมจึงไม่เกิดขึ้น แล้วจะแก้อย่างไร มีความพร้อมพร้อมในระดับใดที่เทียบกับความคาดหวังขององค์กรแต่ละเรื่อง ต้องเปลี่ยนแปลงเรื่องที่จะพัฒนาหรือไม่เพื่อให้ตอบโจทย์ขององค์กร” “แล้วเราเราก็จะต้องระบุว่าแล้วเขาขาดอะไร เพื่อสร้างความพร้อมผ่านการพูดคุยกับหัวหน้างานทั้งส่วนของ Performance และส่วนของ Development มีอะไรบ้าง โดยจะสรุปร่วมกันว่าต้องมี ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ต้องเพิ่มเติมอะไรบ้างที่ต้องมีเพื่อให้คนนี้สามารถสืบทอดตำแหน่งได้จริง”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ต่อ)		“เข้าสู่ระบบการเรียนรู้การพัฒนา คงไม่แตกต่างจากคนอื่น 70 30 20 แต่ต้องมีเรื่องของการพัฒนาในงานปัจจุบันให้ผลลัพธ์ของงานประสบความสำเร็จ และสองจะเป็นเรื่องของกิจกรรมในการพัฒนา ที่เขาควรจะต้องมี เช่น เขาควรจะต้องมีความรู้อย่างอื่นไหม เขาอาจจะถูกได้รับมอบหมายให้มีบทบาทเป็นหัวหน้างานก่อนซึ่งยังไม่ใช่ตำแหน่งที่รับผิดชอบจริง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “เริ่มจากการที่เราประเมินผลพนักงานประจำปีก่อน พนักงานจะทำการประเมินตนเอง หลังจากนั้นหัวหน้างานจะคุยกันเพื่อประเมินสุดท้าย ผลคะแนนตัวนี้เป็นตัวบอกว่าพนักงานเก่งเรื่องไหนยังไงบ้าง หัวหน้างานก็จะคุยกับตัวผู้สืบทอดตำแหน่งว่า What เป็นยังไง How เป็นยังไง ตัวนี้ใช้วัด Performance ความสามารถเทียบเท่าในตำแหน่งปัจจุบันที่ตัวเองเป็นอยู่ อันที่ 2 คือ Potential ศักยภาพที่เขาสามารถเติบโตได้ในอนาคต” “พอได้คะแนนในการประเมินมาแล้วนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะคุยกับหัวหน้างานว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนเป็นยังไงบ้าง ต้องพัฒนาตรงไหน อย่างไรบ้าง หลังจากนั้นนำข้อมูลไปสรุปแผนพัฒนากับพนักงาน จะได้เป็นแผนรายบุคคลมาตัวไหนต้องเติมคนไหนเด่นเรื่องไหนแล้วให้เขาไปคุยกันอีกทีว่าเขาจะต้องทำอะไร ต้องเติมเรื่องไหนจะพัฒนายังไง” “หลังจากนั้นจะเข้าขั้นตอนของการติดตามและให้ผลสะท้อน โดยผ่าน 4 อย่าง มันจะมีเรื่องของพฤติกรรม เรื่องทัศนคติ เรื่องความรู้พอแล้วรึยัง ยังขาดเรื่องไหนบ้างทักษะเป็นยังไง และเรื่องของประสบการณ์ในช่วงที่ผ่านมาเป็นยังไง เราให้ผลสะท้อน 2 ส่วน ส่วนที่เป็นจุดแข็ง กับ จุดอ่อน หลังจากนั้นจะเริ่มจัดลำดับความสำคัญไม่ใช่ทุกตัวจะต้องพัฒนาพร้อมกันหมดถ้าตัวไหนคิดว่าสำคัญที่สุดต้องพัฒนาก่อนก็เอาตัวนั้นขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นเริ่มมีการวางแผนการพัฒนากับหัวหน้างาน สุดท้ายต้นปีที่เราจะทำ Goal plan setting หรือมีการรีวิว เราจะเอามา รีเฟรชหรือรีวิวกันอีกรอบ เป็นลูปแบบนี้ไปเรื่อยๆ” “ตอนFeedbackพนักงานปลายปีบอกกับพนักงาน ปีนี้คุณทำอะไรเป็นยังไง ปีหน้าที่จะเจอคืออะไรยังไง อะไรคือสิ่งที่คุณทำดีแล้ว อะไรคือสิ่งที่ทำแล้วไม่ดี หัวหน้างานจะช่วยสนับสนุนเรื่องไหนยังไงบ้าง”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดคุณค่าและจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้	-กำหนดวัตถุประสงค์ว่าเราจะพัฒนาคนเพื่อจะให้เขาเป็นผู้นำในอนาคตได้อย่างไร -ต้องมีความสามารถทักษะที่หลากหลายได้ -หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคุยกับเขา ให้เขารู้ตัวว่าคุณเค้าจะได้รับการพัฒนาเพื่ออะไร อะไรคือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ -วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการต้องการการบริหารอย่างต่อเนื่อง -แจ้งว่าต้องถูกพัฒนาเรื่องอะไรเพื่ออะไรอย่างไรจะได้มีความเข้าใจถึงเป้าหมายเดียวกัน	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่าเราจะพัฒนาคนเพื่อจะให้เขาเป็นผู้นำในอนาคตได้อย่างไร ให้สมบูรณ์แบบได้อย่างไร เพราะฉะนั้นจะเป็นตัวกำหนดลงไปในแผนการพัฒนารายบุคคลว่าควรจะเรียนรู้เรื่องอะไรบ้าง ซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานต้องรับทราบและเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกัน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “องค์กรจะกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบโจทย์การดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งจะเป็นแนวทางลงไปสู่แผนในการพัฒนาตามระดับ ตำแหน่งงานและรายบุคคลต่อไป” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “เรามีความเชื่อว่าเขาต้องมีความสามารถ ทักษะที่หลากหลายได้ คือต้องมีความคิดหลากหลายในการบริหาร เช่น คุณอยู่ Marketing ต้องมีความรู้เรื่องการผลิตและความรู้สายงาน Administration ด้วยมันเป็น Course Functional Knowledge มากกว่า ผู้สืบทอดตำแหน่งต้องเข้าใจ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “ปกติผู้สืบทอดตำแหน่งกับหัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคุยกับเขา ให้เขารู้ตัวว่าคุณเค้าจะได้รับการพัฒนาเพื่ออะไร อะไรคือวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการต้องการการบริหารอย่างต่อเนื่องที่ต้องพัฒนาขึ้นทันต้อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยจะแจ้งเลยว่าผู้สืบทอดตำแหน่งต้องถูกพัฒนาเรื่องอะไรยังไงบ้างเพิ่ม เวลาเข้ารับการพัฒนาจะได้มีความเข้าใจถึงเป้าหมายเดียวกันจะได้ไม่มีปัญหา แล้วจะมีโปรแกรมที่พัฒนาให้เขาโดยตรง ต้องพัฒนาตัวเองและต้องพัฒนาลูกน้องในทีมสำหรับระดับที่เป็นบริหาร”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดองค์ความรู้ ปรัชญาและทฤษฎีที่ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการเรียนรู้	-ดูความสำเร็จในอดีตของผู้ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันว่าได้รับการพัฒนามาอย่างไรบ้าง	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในอดีตเราจะดูว่าประสบการณ์ที่เขาผ่านมามีอะไรบ้างเขาเคยโอนย้ายไปที่ไหนบ้าง ตัวนี้เป็นตัวแบบในการออกแบบว่าผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะทำงานในตำแหน่งอะไรที่ไหนบ้าง ต้องมีความรู้ทักษะอย่างไรบ้างยึดจากผู้บริหารท่านเดิมที่ดำรงตำแหน่งอยู่ที่เขาเติบโตมาถึงปัจจุบัน”
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้	-กำหนดความรู้ สมรรถนะในระดับขององค์กร ระดับของตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานของผู้สืบทอดตำแหน่ง	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “มีการกำหนดความรู้ สมรรถนะในระดับขององค์กร ระดับของตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานของผู้สืบทอดตำแหน่ง ในระดับองค์กรตัวนี้คือการมองปัจจุบันไปอนาคต เช่น คุณอาจจะต้องลองสวมรองเท้าของผู้บริหารระดับสูง แล้วคุณเจอเหตุการณ์นี้จะมีกลยุทธ์ยังไง เจอสถานการณ์แบบนี้จะแก้ไขอย่างไร เป็นการมองอนาคตและแก้ไขอนาคตโดยการมองย้อนกลับมาปัจจุบัน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “มี 2 ประเด็น หนึ่งถ้ายังทำได้ไม่ดีในตำแหน่งปัจจุบัน ประเมินดูจากระดับความคาดหวังว่าต้องพัฒนาเรื่องใด ถ้าเรียบร้อยแล้วก็มองความคาดหวังในระดับตำแหน่งที่จะสืบทอด เขามองว่าเขาอยากจะไปตรงไหนเราก็จะเอาความรู้ ทักษะของตำแหน่งปัจจุบันดูว่าถ้าคุณจะขึ้นต่อไปคุณมีเรื่องอะไรที่ต้องพัฒนาบ้างแล้วก็มีการคุยกันแล้วก็วางในทีมก็จะมีการระบุว่าอันนี้เป็นสำหรับปัจจุบันหรือเป็นของอนาคต มันก็จะมีความสมดุลระหว่างว่าธุรกิจอนาคตข้างหน้าจะดำเนินไปอย่างไร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “เรามีการกำหนดในสามระดับ ระดับองค์กรใช้เป็นมาตรฐานว่าเรามีคาดหวังในอนาคตอย่างไร สองของแต่ละระดับงานที่เป็นความคาดหวังในบทบาทที่องค์กรต้องการให้แสดงออก และของแต่ละตำแหน่งงานซึ่งมันจะสะท้อนออกมาในภาพของผลลัพธ์ของงาน”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ต้องได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ (ต่อ)		ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “เราดูจากความคาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน จะมีการพิจารณาอยู่ตลอดว่าเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ จะเป็นตัวบอกว่าจะต้องมีความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์เรื่องไหนบ้างตัวนั้นเวลาประเมินจะบอกได้ว่าคนนี้ขาดเรื่องอะไรเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาหากไม่แน่ชัดอาจจะไม่รู้จริงๆดูเหมือนพร้อม เราจะมีการทำประเมินกับทางลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานเพื่อให้ได้ข้อมูลแล้วใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งคนนั้น”
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดวิธีการ ในการเรียนรู้	-ใช้วิธีเรียกว่า 70 20 10 - 70 หมายถึงการเรียนรู้ภายในกระบวนการ ในสถานที่ทำงาน และการสนับสนุนต่างๆเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น -20 เป็นการเรียนรู้ผ่านสังคมและคนรอบข้าง -10 การฝึกอบรม Classroom -10 ให้น้อยลงมา	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “ใช้วิธีเรียกว่า 70 20 10 โดยโฟกัสว่า 70 กับ 20 เป็นเรื่องสำคัญ 10 เรื่องClassroomให้น้อยลงมา เพียงแต่ว่าเราจะเขียนแผนการพัฒนาโดยที่จะโฟกัส 70 คุณควรจะต้องไปทำอะไรหรือมอบโครงการให้เขาทำหรือเอาเขาไปเป็นเป็นผู้ช่วยในการทำงานของตำแหน่งที่จะสิบทอดเลยก็คือใส่เรื่อง 70 เข้าไป 20 ก็คือให้เขามีพี่เลี้ยง มีโค้ช” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “การพัฒนาของเราใช้หลัก 70 20 10ผู้บริหารระดับซีอีโอพูลจะมีExecutive coaching” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “เน้นวิธีการไปเรียนรู้ปฏิบัติจริงไม่ใช่นั่งเรียนอยู่ในห้องอย่างเดียวหลักสูตรโปรแกรมการพัฒนามากกว่า 70% เหมือนทฤษฎี Learning model 70 20 10” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “เน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในงาน เพราะเราเน้น 70% พอสมควร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 :“70 20 10 คือบางที่เขาก็เปลี่ยนมาเป็น 60 20 20 คือมันไม่มีใครมานั่งวัดว่ามันเกิน 10 แล้วนะไม่ได้ แต่สุดท้ายก็กลับไปที่การสร้างประสบการณ์ให้การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์จริงของตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “ใช้วิธีการเดียวไม่ได้วิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวก็ไม่ได้ในสมัยปัจจุบัน บางคนอาจจะต้องให้เขาถูกโค้ชเป็นกรณีพิเศษด้วยซ้ำไปในบางคนบางตำแหน่งที่เราเห็นว่าการพัฒนาในรูปแบบเดียวไม่สามารถให้เขาสำเร็จขึ้นมาได้”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดวิธีการ ในการเรียนรู้ (ต่อ)		ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “เรามี 70 20 10 ก็ คือกระบวนการเรียนรู้จะต้องแบ่งสัดส่วนอย่างไร ผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีงานที่เพิ่มการเรียนรู้และ 20 ไม่ได้เรียนรู้จากหัวหน้างานเพียงอย่างเดียวแต่เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “ในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล ใช้โมเดล 70 20 10 ซึ่ง 70 มาจาก On the job มาจากการที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารมอบหมายงานให้ทำ 20 มาจากการโค้ชของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องพัฒนา 10 มาจากการฝึกอบรม ตัว IDP ก็จะมี 70 20 10 เหมือนกันเวลาเอาตัวนี้ไปลงก็เป็นไปได้ว่าจะเป็นทั้ง Face to face training หรือเป็นการ Coaching หรือเป็นการ Assign งานส่วนใหญ่ 70 เป็นหลัก”
องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ของกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้	-การหมุนย้ายงาน - Job Shadowing -Coaching -Job Assignment - Lecturing	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “หนึ่งเน้นให้มีการหมุนย้ายงานตั้งแต่ที่เขาเป็นผู้บริหารระดับกลางก็ต้องหมุนงานให้เขาเยอะขึ้น สองก็จะเป็นลักษณะของJob Shadowing คือการเรียนรู้ผ่านการไปติดตามคนที่มีประสบการณ์หรือทดลองลงมือทำกับผู้ที่มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด สามก็จะเป็นของCoaching ในที่นี้ก็คือให้ไปอยู่กับคนที่เขาสามารถที่จะถ่ายทอดก็ดีหรือว่าช่วยแนะนำวิธีการ แล้วก็หลังจากนั้นก็น่าจะเป็นเรื่องของJob Assignment จะให้ลงมือปฏิบัติผ่านงานจริง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “Job assignment, Shadowing, Coaching, Lecturing มีหลายวิธีต้องให้ทดลองดูว่าเขาสามารถทำอะไรได้มากน้อยขนาดไหน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “มันจะผ่านเรื่องของโครงการหรือการ Rotationประเมินว่าผู้สืบทอดตำแหน่งคนนี้สิ่งที่ขาดหายไปคืออะไร ถ้าเราบอกว่าความเข้าใจBusinessอาจจะไปอยู่หน่วยงานหนึ่ง เพื่อจะได้มีความรู้เรื่องBusiness ถ้าRotationทำไม่ได้ก็มีการมอบหมายงานที่เป็นโครงการมันช่วยให้เขาได้มีส่วนร่วมในงานนั้นๆ สำหรับโค้ชบางทีก็ได้ระดับหนึ่งแต่เป็นเพียงการเรียนรู้จากคนอื่น Classroom training เริ่มลดลง”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กรในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	-กระตุ้นให้กระตือรือร้นในการเรียนรู้ตลอดเวลา -ผู้บริหารระดับสูงชื่นชม สนับสนุน อยู่ตลอดเวลา -ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ -ต้องสร้างความมั่นใจว่าได้ส่งเสริม สนับสนุนอย่างเต็มที่ในการพัฒนาและเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้นำความรู้ไปพัฒนา -องค์กรมีหน้าที่ต้องดูแลคน ต้องลงทุน -ต้องเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ การพัฒนาให้มีทุกสิ่ง มีการทำกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ แต่สิทธิในการเรียนรู้คือเจ้าตัวเป็นหลัก	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “องค์กรต้องสร้างบรรยากาศว่าใครก็ตามที่ได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ มันมีเรื่องของความก้าวหน้า การเติบโต การที่เปิดโอกาสให้พนักงานกับหัวหน้างานหรือผู้บริหารได้คุยกันกระตุ้นให้กระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “ในฐานะของผู้บริหารระดับสูงจะชื่นชม สนับสนุน อยู่ตลอดเวลา คนที่ทำงานได้จะมีระบบการให้รางวัล การชื่นชม เมื่อทำงานเก่งจะมีคนรักสนับสนุนเขาด้วยเป็นการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของเขาให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “ในส่วนการรางวัลต่างๆจะไปผูกกับเป้าหมายทางธุรกิจ จะดูที่ประสิทธิผลของงานของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของความสำเร็จในการพัฒนาของตัวผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารจะชื่นชมสร้างความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ” “หน้าที่ขององค์กรคือต้องสร้างความมั่นใจว่าได้ส่งเสริม สนับสนุนอย่างเต็มที่ในการพัฒนาและเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้นำความรู้ไปพัฒนา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “องค์กรมีหน้าที่ต้องดูแลคน ต้องลงทุนเมื่อลงทุนได้แล้วและพนักงานมีผลลัพธ์จากการพัฒนาออกมา ต้องมีรูปแบบการให้รางวัล การชื่นชมในหลายอย่างโดยเฉพาะกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง มีการดูแลที่เราอาจจะเรียกว่าเป็น Fast track เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เรื่องของรายได้ผลประโยชน์สวัสดิการ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “พลักดันทุกอย่างด้วยผลการปฏิบัติงาน ในแง่การให้ค่าจ้างค่าตอบแทน มีอะไรที่หลากหลายทั้งเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เรื่องของยกย่องชื่นชมจะเป็นถ้วย เป็นโล่ห์ ซึ่งจะมีทั้งตอบรอบปกติและรอบเฉพาะกิจ เมื่อเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนาที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ การพัฒนาให้มีทุกสิ่ง มีการทำกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ แต่สิทธิในการเรียนรู้คือเจ้าตัวเป็นหลัก ถ้าคิดว่าการเรียนรู้การพัฒนาไม่ได้สำคัญนั่นหมายความว่าคุณพร้อมที่จะหยุดที่ตำแหน่งปัจจุบัน แต่ถ้าคุณพัฒนาเรียนรู้เพื่อเติบโตไปข้างหน้าเขาจะขวนขวายเองที่จะเรียนรู้และพัฒนา การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นค่านิยมของการเรียนรู้สร้างให้เกิดทัศนคติว่าในการทำงานทุกๆวันคือการเรียนรู้และต้องพัฒนาอยู่เสมอ ทำงานด้วยรูปแบบการโค้ชตลอดเวลามุ่งให้ได้คิดและทำสิ่งใหม่ด้วยตนเองดึงศักยภาพให้สูงสุด”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยการสนับสนุนจากจากผู้บังคับบัญชา ในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	-ทำหน้าที่เป็นโค้ช เป็นพี่เลี้ยงอย่างจริงจัง -ทบทวนติดตามดูการพัฒนา -ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือพัฒนาและค้นหาศักยภาพ -เข้าใจในรูปแบบของการทำแผนพัฒนารายบุคคล -เลือกเครื่องมือแต่ละประเภทสนับสนุนตามแต่ละบุคคล -หัวหน้างานต้องผ่านการพัฒนาในการเป็นโค้ช -ต้องทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ตามแผนเหล่านั้นต้องเกิดขึ้นจริง	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “หัวหน้าต้องทำหน้าที่เป็นโค้ช เรียกมาถามเป็นยังไงบ้าง มีอะไรให้ช่วยไหม เป็นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าโดยตรง ให้พนักงานกล้าที่จะกลับมาพูดคุย ให้พี่ช่วยแนะนำส่งเสริมอยู่ตลอดเวลา โดยหัวหน้าหรือผู้เป็นโค้ชเองก็ต้องได้รับการพัฒนาการฝึกในการเป็นโค้ชที่ดีด้วย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “ติดตามดูการพัฒนาว่ายังขาดอะไร ควรจะพัฒนาอย่างไรอะไรบ้าง บทบาทหน้าที่จะถูกฝังในหัวหน้างาน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “การให้คำแนะนำช่วยเหลือพัฒนาและค้นหาศักยภาพในตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูงจะผ่านการฝึก การพัฒนามาก่อนแล้ว ให้เข้าใจในรูปแบบของการทำแผนพัฒนารายบุคคลก่อน แล้วก็มีการฝึกให้ใช้เครื่องมือในการพัฒนาว่าควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง วิธีการของเครื่องมือในแต่ละประเภทต้องทำอย่างไรจะไม่ต้องกำหนดหน้าที่ว่าควรต้องทำอะไรหลังจากนั้นจะเป็นเป็นบทบาทของหัวหน้างานเพราะเป็นคนที่รู้จักลูกน้องเขาที่ดีที่สุดต้องเลือกเครื่องมือแต่ละประเภทสนับสนุนตามแต่ละบุคคลโดยขึ้นอยู่กับตัวของผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “หนึ่ง ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ สองเป็นประโยชน์ของเขาเองเมื่อสามารถพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้เร็วก็จะมีโอกาสในการก้าวหน้าในลำดับทันไปเหมือนกัน หรือภาระงานผลลัพธ์ของงานย่อมก็จะส่งผลที่ดีมากขึ้นไปด้วย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “องค์กรจะจัดหลักสูตรพื้นฐานในเรื่องของการบริหารคน บริหารทรัพยากรมนุษย์ และเรื่องของการพัฒนาการเรียนรู้จะเป็นเรื่องที่ถูกถกกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแม้กระทั่งในระดับองค์กรเองโดยผู้บริหารระดับสูงว่ามีความคืบหน้าไปถึงไหนแล้ว หน้าที่ของหัวหน้างานก็คือต้องสนับสนุน ให้คำปรึกษา ให้ตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเห็นตัวเองในสภาพความเป็นจริงให้ได้ พร้อมทั้งช่วยให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงพฤติกรรมของตัวเองให้ได้แล้วพร้อมที่จะอยากเปลี่ยน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “เราพัฒนาหัวหน้าให้เป็นโค้ช เป็นพี่เลี้ยงอย่างจริงจัง คนที่จะเป็นโค้ชอย่างจริงจังสอนอย่างจริงจังจะทำให้การเรียนรู้การพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่งมีพัฒนาการขึ้นอย่างเห็นได้ชัด” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “หัวหน้างานต้องผ่านการพัฒนาในการเป็นโค้ช เพื่อทำให้แน่ใจว่าจะเป็นโค้ชที่ดีสามารถส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งพัฒนาขึ้นได้”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยการสนับสนุนจากจากผู้บังคับบัญชา ในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ต่อ)		ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “หน้าที่ของหัวหน้างานในการบริหารผลงานกับการพัฒนาพนักงานหรือผู้สืบทอดตำแหน่งถือเป็นหน้าที่หลักของเขา จะต้องรู้ว่าต้องทำแผนพัฒนา และก็จะต้องทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมการพัฒนาต่างๆตามแผนเหล่านั้นต้องเกิดขึ้นจริง ต้องพัฒนาให้สามารถที่จะเข้าสู้งาน ให้เข้าไปกับทีมงานเพื่อนร่วมงานได้เร็วที่สุด จัดเตรียมเรื่องของโค้ชให้ จัดเวลาในการที่มีการทบทวนติดตามหลังจากนั้นถ้าถึงจุดหนึ่งซึ่งจำเป็นจะต้องทำในเรื่องของแผนการพัฒนาผูกเข้าไปในรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “แนวโน้มอยู่ที่การเรียนรู้การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานหัวหน้างานบทบาทหน้าที่เป็นคนวางแผนในเรื่องงานที่ต้องทำเพราะฉะนั้นต้องทำให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาไปด้วย”
ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อร่วมงานในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	-ใช้ระบบพี่เลี้ยง -สร้างกลุ่มเครือข่าย กลุ่มเดียวกันไปเรียนด้วยกัน ต้องประสานกันคอยช่วยกันพัฒนา -กิจกรรม Networking ทั้งภายในและภายนอก -การเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องเป็นความลับจึงช่วยให้แต่ละคนทราบว่าใครกำลังพัฒนาเรื่องอะไรอยู่ก็จะเกิดการช่วยเหลือเชื่อมโยงซึ่งกันแหละกัน	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1: “มีระบบพี่เลี้ยงตั้งแต่แรกเข้าแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน หนึ่งในนั้นคือต้องมีระบบพี่เลี้ยงซึ่งมาจากเพื่อนร่วมงานในฝ่ายหรือต่างฝ่าย เพื่อให้เข้าใจเรียนรู้งานของตำแหน่งที่จะสืบทอด ที่จะไม่ใช่จากหัวหน้างานโดยตรง เมื่อมีความเข้าใจในระดับหนึ่งจะค่อยๆให้ร่วมทำงานในบทบาทหน้าที่ใหม่ร่วมกัน เรียนรู้จากพี่เลี้ยง ซึ่งส่วนใหญ่เวลาที่มีการเข้ารับตำแหน่งแล้วจะมีพี่เลี้ยงคอยดูอยู่อาจจะเป็นผู้ที่เคยอยู่ในงานนั้นมาก่อน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “เมื่อตัวผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอะไรก็แล้วแต่ เขากลับมาต้องจะตั้งทีมงานใครจะมีบทบาทหน้าที่อะไรในทีม ปลูกฝังว่าคนในทีมคุณต้องช่วยคนที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีโปรแกรมการพัฒนาร่วมกันกับผู้สืบทอดตำแหน่งคนอื่นๆซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นเครือข่ายเรียนด้วยกัน ต้องประสานกันคอยช่วยกันพัฒนาในระหว่างหรือจบจากโปรแกรมการพัฒนาไปแล้ว” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “เราจัดผู้สืบทอดตำแหน่งรุ่นพี่ที่เคยผ่านโปรแกรมนี้มาเป็นพี่เลี้ยงให้ หรือแม้แต่ในการทำแผนพัฒนารายบุคคลเราก็พยายามลองคุยกับเพื่อนพนักงานทั้งในฝ่ายต่างฝ่ายว่ามีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญในเรื่อที่ระบุในการพัฒนาให้มาเป็นพี่เลี้ยง เรื่องของการพัฒนาการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องเป็นความลับจึงช่วยให้แต่ละคนทราบว่าใครกำลังพัฒนาเรื่องอะไรอยู่ก็จะเกิดการช่วยเหลือเชื่อมโยงซึ่งกันแหละกัน”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อร่วมงานในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ต่อ)	-เรียนรู้ร่วมกันแชร์เรื่องการทำงาน เรื่องการพัฒนา -ให้รู้สึกว่าต้องพัฒนาต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “เรามีกิจกรรมลักษณะ Networking ทั้งภายในและภายนอก นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปช่วยจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมภายใน ทานข้าวร่วมกันมาแลกเปลี่ยนกัน แสดงความรู้จัก สร้างวัฒนธรรม กิจกรรมภายนอกเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญอื่นๆภายนอกเพื่อให้เกิดมุมมองการเรียนรู้ใหม่ๆ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “ทำ Networking ให้จะมี Launch โปรแกรมเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหลายที่มาแชร์ประสบการณ์ Base practice ไป Company visit อย่างสม่ำเสมอซึ่งจะทำให้แลกเปลี่ยนกันหรือเรียนรู้แล้วลองสนทนากันโดยเวลาเราจัดเราออกแบบให้เป็น Interactive ให้เขาได้คุยกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันไม่ใช้เป็นการสอน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “เราจะจัดรวมกันของกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง มาเรียนรู้ร่วมกันแชร์เรื่องการทำงานเรื่องการพัฒนาเขาจะรู้สึกว่าถูกพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เมื่อเห็นเพื่อนก้าวหน้าเขาก็จำเป็นต้องก้าวหน้าส่วนนี้น่าจะเป็นตัวสำคัญมากกว่าเรื่องอื่นๆ”
ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนจากเทคโนโลยีในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	-E-learning -Micro learning -ระบบการบันทึกการพัฒนา -ฐานข้อมูลKnowledge Management -Mobile Learning -ผลักดันให้เกิดการใช้ ให้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา - Collaboration tool จะเชื่อมโยงเนื้อหาความรู้ทุกสิ่งที่อยากจะรู้	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “เทคโนโลยีการเรียนรู้เข้ามามีบทบาทสูง เราก็พัฒนาให้เป็น E-learning หลายหลักสูตรพัฒนาให้เรียนรู้จากคอมพิวเตอร์ได้เลย และพัฒนา Micro learning รูปแบบ E-learning มีการเรียนรู้แบบใหม่ รูปแบบปรับเปลี่ยนไป มีการ์ตูน เป็นเกม เรียนรู้โดยไม่จำเป็นต้องยาวเป็นชั่วโมงจูงใจให้ดู” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “มี E-learning ระบบการบันทึกการพัฒนา การฝึกอบรมต่างๆช่วยให้ตัวผู้สืบทอดตำแหน่งได้ระบุผลลัพธ์จากการเรียนรู้ หรือปรับแผนการพัฒนาได้เองโดยระบบก็จะส่งต่อไปที่หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบเพื่อใช้ในการสนับสนุนต่อไป” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “มีฐานข้อมูลที่เรียกว่า Knowledge Management มีE-learning อนาคตเรามุ่งเน้นไปที่ Learn on mobile” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “e-Learning, Mobile Learning เราพยายามผลักดันให้เกิดการใช้ให้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “มี e-Learning ที่เป็นหลักสูตรพื้นฐานที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนต้องเรียนรู้ และมีข้อมูล ความรู้ใหม่ๆในสายงานที่อัพเดทอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นเครื่องมีที่ให้เกิดความรู้ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “E-learning, Mobile learning เราใช้ครบ โดยเฉพาะกลุ่มที่เราดูแลเป็นพิเศษ จะมีเนื้อหาหลักสูตรต่างๆที่ตอบวัตถุประสงค์ทางธุรกิจหรือแผนงานต่างๆขององค์กร”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนจากเทคโนโลยีในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ต่อ)		ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “มีการใช้ e-Learning เป็นพื้นฐานความรู้ต่างๆ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “การเรียนรู้มีหลายรูปแบบผ่าน e-Learning ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความสนใจที่จะเรียนอะไรสามารถเข้าไปค้นหาได้ หรือถ้าเป็นความรู้ที่จำเป็นในตำแหน่งงานหรือแผนการพัฒนาของเค้าจะขึ้นมาให้ พอเข้าไปแล้วก็สามารถไปดูว่าพี่ควรจะเรียนรู้ด้วยรูปแบบไหน ซึ่งแต่ละเนื้อหา หลักสูตรก็จะมีแนะนำรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามแต่ละเนื้อหาที่ต่างกัน เช่น มีเป็นการเรียนรู้จากวีดีโอด้วยตนเอง มีการเรียนรู้ที่ต้องทำกรณีศึกษา มีเป็นโจทย์ทางธุรกิจให้ได้คิดเสนอแนวทางใหม่ เมื่อเลือกได้แล้วก็จะนำไปคุยกับหัวหน้า หัวหน้าก็มีหน้าที่แนะนำอีกครั้งว่าเนื้อหาไหนเหมาะสม และเรามี Collaboration tool ที่จะสามารถจะแบ่งปันการเรียนรู้ต่างๆที่เรียนรู้มา หรือแชร์กระบวนการปฏิบัติงานหรือองค์ความรู้ใหม่ๆเหมือนเป็น Knowledge management” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “มี Tool e-Learning เหมือน Collaboration tool จะเชื่อมโยงเนื้อหาความรู้ทุกสิ่งที่อยากจะรู้ ทั้งจากภายในเองและจากภายนอก หลังจากนั้นเขาให้เราเลือกว่าเราสนใจความรู้เรื่องไหน แล้วทุกวันจะมีเนื้อหาที่สนใจอัพเดท แจ้งเตือนมาให้เราดูตามหัวข้อที่เราตัดสินใจเลือก เราสามารถแชร์ให้เพื่อนก็ทำได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอีกทางหนึ่ง”
ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนจากโอกาสในการใช้ความรู้ ในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	-Knowledge Sharing -นำเสนอผลการปฏิบัติงานเรียนรู้อะไรได้พัฒนาอะไรจากสิ่งที่ทำเป็น Learning Session -ส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งลงมือปฏิบัติจากที่ที่ได้เรียนรู้มา	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1: “มีกิจกรรม Knowledge Sharing จากหนังสือหรือเนื้อหาความรู้ที่ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้มาแชร์ให้ผู้อื่นฟังมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือแม้กระทั่งการจัดกิจกรรมให้ได้สอนผู้อื่น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “จัดกิจกรรม Knowledge sharing ให้มาคุยกันแบบไม่เป็นทางเป็น Informal ของเขา ในแต่ละสายงานของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยจะมีการแจ้งหัวข้อกันมาก่อนา ใครสงสัยอะไรก็สามารถตั้งคำถามไว้ได้ เพื่อนำมาสนทนาเรียนรู้ร่วมกัน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “เวลาเป็น Base practice ขึ้นมาเราจะให้แชร์ เช่น สายโรงงานผลิต เรามี โรงงานถ้าโรงงานนี้คิด Innovationได้เราก็จะให้แชร์ไปที่โรงงานต่างๆ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “มี Community, Knowledge sharing”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยสภาพแวดล้อมการสนับสนุนจากโอกาสในการใช้ความรู้ ในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ต่อ)	-หัวหน้างานต้องสนับสนุนให้ใช้ความรู้หรือการที่ได้พัฒนาได้ถูกนำไปใช้จริง -จะต้องกำหนดว่าจะต้องสอน	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “มีกิจกรรมที่ต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานทุกๆสามเดือนที่ผู้บริหารระดับสูงต่างๆมาเข้าร่วมว่าผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยเราไม่ได้ขึ้นมาแล้วพูดว่าประสบความสำเร็จอะไรเพื่ออย่างเดียว แต่สิ่งที่ต้องนำเสนอคือคือคุณรู้ไหมทำไมถึงประสบความสำเร็จ เรียนรู้อะไรได้พัฒนาอะไรจากสิ่งที่ทำ เป็น Learning Session เพราะฉะนั้นพอมันเกิดแบบนี้ เราจะเริ่มรู้แล้วว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีกระบวนการคิด กระบวนการเรียนรู้อย่างไร ทำให้ผู้บริหารหัวหน้างานสามารถให้แนวทางในการพัฒนาได้เพิ่มขึ้นไปอีก และเมื่อหากมีการเรียนรู้แล้วถ้านำไปใช้แล้วมันเกิดผลลัพธ์ จะเกิดความสนุก แต่ถ้าเกิดว่าไปเรียนในสิ่งที่ไม่ได้ใช้จะคิดว่าส่งมาเรียนทำไม เพราะฉะนั้นเมื่อตอนวางแผนการพัฒนารายบุคคลหัวหน้างานต้องพูดคุยว่าเรื่องที่เรียนรู้แต่ละเรื่องจะต้องนำไปใช้ หรือไปปฏิบัติงานในหน้าที่หรือโครงการอะไรที่จะใช้ความรู้หรือการที่ได้พัฒนาได้ถูกนำไปใช้จริง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “เราส่งเสริมให้ผู้สืบทอดตำแหน่งลงมือปฏิบัติจากที่ที่ได้เรียนรู้มาหรือถ้ายังไม่มีโอกาสได้ปฏิบัติก็ต้องเอามาแชร์กัน คือนอกจากที่จะต้องเก่งแล้ว จะต้องเก่งสื่อสารถ่ายทอดทำความเข้าใจให้กับคนอื่นๆต่อไปในสิ่งที่เขาได้เรียนรู้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้อะไรมาทั้งจากงานจริง หรือจากที่ได้ฝึกอบรมมา ถ้ามีทักษะที่สามารถสอนได้ก็จะยิ่งช่วยในการพัฒนาช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญเรื่องนั้นๆขึ้นมาอีก ในโปรแกรมการพัฒนา หรือแผนการพัฒนารายบุคคล ต้องกำหนดว่าต้องสอนซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่นำมาพิจารณาความสำเร็จของการเรียนรู้พัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “ถ้าเกี่ยวข้องกับงาน เช่น รู้เรื่อง Marketing digital แล้วอยากแชร์ เราจะจัดรอบเปิดให้ได้ ส่วนใหญ่เป็น Sharing section มากกว่า”
ปัจจัยส่วนบุคคลในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	-สร้าง Culture เรื่องการเรียนรู้ให้กับพนักงานเราตลอดเวลากระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “สร้าง Culture เรื่องการเรียนรู้ให้กับพนักงานตลอดเวลา ในแง่องค์กรเรามองเรื่องการเรียนรู้เป็นเรื่องที่บริษัทสนับสนุน การเรียนรู้ยุคใหม่เป็นการเรียนรู้เชิงภาคปฏิบัติ ถ้าพนักงานคนไหนผมสนใจยกมืออยากทำโปรเจคนี้ เราส่งเสริมสนับสนุน เราพยายามเชียร์ให้เกิดขึ้น”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัจจัยส่วนบุคคลในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ต่อ)	-การพัฒนาเป็นเรื่องของตัวเอง -พูดคุยความพร้อมชี้แจงรายละเอียดต่างๆความคาดหวังขององค์กร -สร้างให้มีทัศนคติในเชิงบวกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต -ไม่บังคับการรับผิดชอบในเรื่องการเรียนรู้มันเป็นของเจ้าตัว -ได้พัฒนาตัวเองแบบที่เขาอยากจะเป็นด้วย	ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “สร้างให้คิดว่าการพัฒนาเป็นเรื่องของตัวเอง ถ้าเราทำตัวเองให้พร้อม เราก็มีโอกาสจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะถูกเลือกขึ้นไป และก่อนที่พนักงานจะถูกเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเราจะมีการเชิญได้ที่ตัวพนักงาน และพูดคุยว่าเค้ามีความพร้อมหรือไม่โดนชี้แจงรายละเอียดต่างๆก่อน เพราะเมื่อเข้าสู่กระบวนการแล้วงานเค้าจะเยอะขึ้นการพัฒนาจะมากขึ้น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “เมื่อพนักงานตกลงที่จะเข้าโปรแกรมการสืบทอดตำแหน่งแล้วต้องได้รู้ว่าต้องเจออะไรบ้าง ภาวะกดดันที่ต้องต้องเจอความท้าทายต่างๆ เพราะฉะนั้นการที่โดนเลือกมันอยู่ในมุมของการสัมภาษณ์หมดเลย เมื่อตอนสัมภาษณ์พูดคุย องค์กรจะถามว่าความคาดหวังขององค์กรเท่านี้ รับไหวไหม ถ้าสู้ตั้งแต่ตอนสัมภาษณ์แสดงว่าเปิดใจและเตรียมความพร้อมส่วนตัวมาก่อนแล้ว” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้พยายามกระตุกให้คนคิดมากกว่าให้ไม่ท้อถอย หากมีปัจจัยอุปสรรคส่วนตัวเข้ามาผู้บริหาร หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะคุยกันเพื่อหาถ้าแก้ไขหรือขจัดอุปสรรคนั้นๆ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “ต้องสร้างให้มีทัศนคติในเชิงบวกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ถ้าคนเราไม่ว่าจะเป็นใครตำแหน่งไหนอายุเท่าไหร่ถ้าถามว่าคนนั้นเขามีทัศนคติในเชิงบวกกับเรื่องของการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญชี้ขาดที่จะวิเคราะห์ถึงแนวโน้มว่าเขาจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตในหน้าที่การงาน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “เราไม่บังคับแต่ถ้าเราวางไว้ก็เป็นความรับผิดชอบของการเรียนรู้เพราะเรามองว่าเรื่องการรับผิดชอบในเรื่องการเรียนรู้มันเป็นของเจ้าตัว” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “ผู้สืบทอดตำแหน่งที่จะประสบความสำเร็จได้ หนึ่งในนั้น นอกจากช่วยคนอื่นเรียนรู้แล้ว คุณเองเรียนหนังสือด้วยไหม คุณเองเรียนรู้จากคนอื่นด้วย ทำต่อยอดไหม เรื่องต่างๆเหล่านี้ล้วนต้องเกิดจากตัวเองโดยมีองค์กรคอยสนับสนุนให้คิดสนับสนุนให้เกิดขึ้น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 : “วัฒนธรรมเราเป็นองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เราอยากให้พนักงานทุกคนโชว์ศักยภาพตัวเองให้ได้ดีที่สุดเพราะฉะนั้นในหนึ่งปีผู้สืบทอดตำแหน่งจะไม่ได้ทำงานที่บริษัทอยากให้ทำอย่างเดียว แต่เขาจะต้องพัฒนาตัวเองแบบที่เขาอยากจะเป็นด้วย”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
การพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลที่จะช่วยให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	-มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาแต่ละสายงานเพื่อจะระบุว่าผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะพัฒนาอย่างไร -ให้คำแนะว่าแบบการเรียนรู้แบบใดที่เหมาะสมกับผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนเป็นอย่างไร โดยประเมินจากตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเอง -ถ้าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะเน้นให้การเรียนรู้และการพัฒนาเกิดจากการปฏิบัติ หรือการนำเสนอองค์ความรู้แผนงานใหม่ๆเท่านั้น	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาแต่ละสายงานเลย เพื่อจะระบุว่าผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะพัฒนาอย่างไรที่เหมาะสมและได้ผลมากที่สุด ไม่ใช่ว่าเราอยากจะให้เขาพัฒนาด้วยรูปแบบในห้องเรียนห้องอบรมแบบเดิม เราอยากจะให้เขาพัฒนาจากการทำงานปฏิบัติจริงจะให้คำแนะว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบใดที่ดีที่เหมาะสมกับผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนเป็นอย่างไรโดยประเมินจากตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเอง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “ถ้าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะเน้นให้การเรียนรู้และการพัฒนาเกิดจากการปฏิบัติ หรือการนำเสนอองค์ความรู้แผนงานใหม่ๆเท่านั้น ไม่ใช่ การเรียนรู้แบบทางการจะเป็นกรณีศึกษาทางธุรกิจ ให้ฝึกคิดสิ่งใหม่ๆและลงมือปฏิบัติ” “ถ้าเป็นรายบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำองค์กร จะดูเป็นรายบุคคลว่าเหมาะกับรูปแบบไหนการเรียนรู้จากพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเองตอบที่ได้วางแผน มีการมอบหมายงานจะดูว่าผู้สืบทอดตำแหน่งควรพัฒนาเรื่องอะไรเพื่อให้ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นของตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนมีจุดแข็งจุดอ่อนไม่เหมือนกัน บางคนเลือกพัฒนาจุดแข็งก่อน แล้วค่อยมาปิดจุดอ่อน บางคนอาจจะเน้นปิดจุดอ่อนก่อนก็ได้ จากกระบวนการประเมินบอกอยู่แล้วว่าเขาขาดอะไร ผลงานในอดีตกับความตั้งใจในอนาคตมันจะเป็นตัวบอกว่าต้องเรียนรู้อะไร แต่ละคนจะมีความหลากหลายถือว่าหน้าที่ในการวางแผนการเรียนรู้พัฒนาสิ่งที่เหมาะกับลูกน้องหรือผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานซึ่งต้องพูดคุยร่วมกันถึงเรื่องที่ต้องพัฒนาระดับความรู้ที่ดีไปถึงรูปแบบการเรียนรู้ว่าควรเป็นอย่างไร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “การเรียนรู้แต่ละเรื่องจะมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ผู้สืบทอดตำแหน่งจะเลือกว่าแบบไหนเหมาะกับเขา บางคนชอบลงมือปฏิบัติจริงเป็นโครงการบางคนขอเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ก็มี เพราะไม่ชอบเรียนในห้อง ทุกคนจะพัฒนาเรื่องอะไรต้องเลือกวิธีการรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยที่ต้องคุยกับหัวหน้างานและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องประเมินถึงระดับความรู้ และเป้าหมายการเรียนรู้ที่องค์กรคาดหวังอีกที”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
การพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลที่จะช่วยให้การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (ต่อ)	-หน้าที่ในการวางแผนการเรียนรู้ พัฒนาสิ่งที่เหมาะกับลูกน้องหรือผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ซึ่งต้องพูดคุยร่วมกันถึงเรื่องที่ต้องพัฒนา -ระดับความรู้ที่คาดหวังรูปแบบการเรียนรู้ว่าควรเป็นอย่างไร -ประเมินถึงเป้าหมายการเรียนรู้ที่องค์กรคาดหวังอีกที	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “หลังจากการประเมินและวางแผนการพัฒนาแล้วผู้สืบทอดตำแหน่งจะทราบว่าควรต้องพัฒนาอย่างไรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแต่ละเรื่อง หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องให้โอกาสสนับสนุนอาจจะกระจายโครงการตามแผนงานขององค์กรให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้ลงมือทำ อาจจะให้เขาเป็นหัวหน้าของโครงการ สร้างโอกาสให้เขาได้สามารถในสิ่งที่เขาขาด เช่น ถ้าคุณบอกว่าคนนี้เขาไม่มีทักษะเรื่องของการวางแผน ถามว่าเขาได้เคยเป็นผู้นำโครงการไหมเขาเคยต้องบริหารจัดการไหมถ้าไม่มีก็ให้โครงการเขาจะได้ทำจะได้ฝึก แต่ถ้าเกิดเขาไม่มีพื้นฐานเลยก็คือส่งเขาไปเรียนแล้วก็ดูว่าจะส่งไปเรียนข้างนอกหรือจะให้เป็นมีโค้ช มีพี่เลี้ยง หรืออวิธีอื่นๆ ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานกับผู้สืบทอดตำแหน่งคุยกันเจ้าตัวจะบอกได้ดีที่สุด เราเคยเห็นบางคนชอบE-learning บางคนไม่ชอบ บางคนชอบแบบลงมือทำจริง บางคนชอบอ่าน บางคนชอบฟัง มันจะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความรู้และเป้าหมายของการพัฒนาแล้วพิจารณาว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบไหนที่เหมาะสม” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเรื่องการให้คำปรึกษา หัวหน้าจะมีหน้าที่เป็นคนตัดสินใจ ว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบไหนที่ควรจะเป็น เราก็ต้องให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทดลองดูว่าเขาสามารถทำอะไรได้มากน้อยขนาดไหน หรือผลจากการประเมินจากการพูดคุยวางแผนกัน จะไม่ใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่เหมาะผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละบุคคลเพราะอาจไม่เกิดการเรียนรู้ได้ตามที่คาดหวังไว้ ทั้งที่รูปแบบวิธีการยากเกินไป หรือง่ายเกินไปจนไม่เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “องค์กรพิจารณาถึงเรื่องรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกันจะต้องทำ Connect conversation คือการพูดคุยวางแผนการพัฒนาร่วมกัน สิ่งที่เป็นเรื่องที่ตัวผู้สืบทอดตำแหน่งต้องเขียนมาก่อนว่าอะไรที่ตัวเองอยากได้ รูปแบบอะไรที่ตัวเองเหมาะสม ตัวเองต้องรู้ว่าเราเป็นคนที่ชอบเรียนรู้จากคนอื่นก็เรียนรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยงดีกว่า ชอบเรียนรู้จากการเรียนไปเข้าหลักสูตรอบรม ชอบ ต้องระบุให้ได้ว่าเราอยากรู้อะไร รูปแบบไหนแล้วไปคุยกับหัวหน้า หัวหน้าก็จะหาโอกาสและช่องทางต่างๆ เหล่านั้นให้เรา หัวหน้าต้องเป็นคนนั่งพูดคุยกันว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบไหนจึงจะเหมาะสม ตัวพนักงานเองก็สามารถมีอิสระในการที่จะเลือกได้บนพื้นฐานที่องค์กรคาดหวัง ตั้งวัตถุประสงค์ไว้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “หัวหน้างานกับผู้สืบทอดตำแหน่งตัดสินใจ โมเดล 70 20 10 ถ้าจะเรียนแบบฝึกอบรมแต่เป็นคนสมาธิสั้นอาจไม่เหมาะกับการเรียนแบบคลาสรูม หัวหน้างานอาจพิจารณาให้เป็นเรื่องของการโค้ชแทน ก็จะออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ออกมา”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
การใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning)มาใช้ในการพัฒนาการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	-ดูความรู้ ทักษะหรือสิ่งไหนที่ต้องได้รับการพัฒนา และนำไปวางแผน ระบุในแผนการพัฒนารายบุคคลที่ต้องมีกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ -การมอบหมายโครงการอันนี้สำคัญเน้นในเรื่องของ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง -กำหนดจากแผนขององค์กร -เกิดจากความท้าทายใหม่ๆที่เราให้ผู้สืบทอดตำแหน่งคิดเอง -ผู้บริหารหัวหน้างานที่จะลงมาเป็นที่ปรึกษา เป็นโค้ชที่จะลงมาช่วยให้เกิดขึ้นได้	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “มุ่งเน้นให้การพัฒนาในสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งที่จะสืบทอดหรือเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในอนาคตให้ผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมีการเรียนรู้และได้นำความรู้นั้นลงไปปฏิบัติจริง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “การเรียนรู้จากการปฏิบัติคือการพัฒนาที่เป็นปกติอยู่แล้ว ดูความรู้ทักษะหรือสิ่งไหนที่ต้องได้รับการพัฒนาและนำไปวางแผนระบุในแผนการพัฒนารายบุคคลที่ต้องมีกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาปัญหาหรือความท้าทายของผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “หัวใจหลักของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งคือการพัฒนาที่มีการปฏิบัติจริงทำให้เราประเมินได้ถึงผลลัพธ์หรือความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนอย่างแท้จริง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “องค์กรต้องกำหนดให้การพัฒนาได้นำไปใช้จริงในปัญหาหรือโครงการจริงขององค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “เรื่องของการมอบหมายโครงการอันนี้สำคัญ ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง เน้นในเรื่องของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในโครงการต่างๆจากแผนการดำเนินธุรกิจมากขึ้นถือว่าการได้ลงมือปฏิบัติในโครงการที่สำคัญผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แผนการตลาดใหม่ๆ กิจกรรมใหม่ๆ เป็นสิ่งสำคัญมากนโยบายขององค์กรคือเปิดโอกาสให้คนมีนวัตกรรมที่เกิดจากที่เขาสามารถคิดขึ้นมาเองได้เงื่อนไขหนึ่งคือลองทำ คิดเองทำเอง แต่การทำเองก็ประกอบด้วยเครื่องมือในการช่วย เช่น ทีมผู้บริหารหัวหน้างานที่จะลงมาเป็นที่ปรึกษา เป็นโค้ชที่จะลงมาช่วยให้เกิดขึ้นได้ บางโครงการเราอาจจะไม่ได้กำหนดจากแผนขององค์กรแต่เกิดจากความท้าทายใหม่ๆที่เราให้ผู้สืบทอดตำแหน่งคิดเอง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “การเรียนรู้จากการปฏิบัติในโครงการต่างๆเป็นตัวที่เกิดจากที่หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นคิดขึ้นมากจากความต้องการทางธุรกิจที่ส่งเสริมให้ผู้สืบทอดได้พัฒนาขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการที่ได้รับมอบหมาย หรือจากการนำเสนอขึ้นมาจากผู้สืบทอดตำแหน่งเอง แต่เราเน้นที่ต้องเป็นโครงการที่อยู่ในกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ตอบโจทย์การพัฒนาที่เป็นไปตามแนวทาของธุรกิจ โดยดูจากช่วงเวลาในการมอบหมายกับสถานการณ์ทางธุรกิจในช่วงนั้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้คิดสร้างสรรค์โดยได้รับการแนะนำการสอนจากหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญที่คอยสนับสนุนระหว่างการทำโครงการ”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
การใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning)มาใช้ในการพัฒนาการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (ต่อ)	-ได้รับการแนะนำการสอนจากทางหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญ -การเรียนรู้จากการปฏิบัติกลายเป็นวัฒนธรรมในการพัฒนาขององค์กร -ร่วมกันทำโครงการให้เกิดการโต้แย้ง การระดมความคิดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ออกมากเป็นสิ่งใหม่ๆ -คนที่เข้าร่วมอาจจะมีคนที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลักอยู่แล้วหรือเป็นผู้ที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องตรงสายเข้ามาร่วมอยู่ในโครงการด้วย	ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “การเรียนรู้จากการปฏิบัติกลายเป็นวัฒนธรรมในการพัฒนาขององค์กรไปแล้ว เพราะเราไม่ได้มีทีมใหญ่มากการกำหนดกลุ่มผู้มาดำเนินโครงการพิเศษต่างๆ หรือโครงการตามแผนงานใหม่ๆที่ไม่ใช่งานตรง เราจะให้ดำเนินโครงการโดยการกำหนดทีมงานจากผู้สืบทอดตำแหน่ง จากผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆที่หลากหลาย มันกลายเป็นธรรมชาติไปแล้ว เวลามีงานใหม่ๆเข้ามาร่วมกันทำโครงการให้เกิดการโต้แย้ง การระดมความคิดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ออกมากเป็นสิ่งใหม่ๆ ได้ร่วมกันเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันสามารถนำเอาการเรียนรู้ไปปฏิบัติในงานประจำของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นคนที่เข้าร่วมอาจมีคนที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลักอยู่แล้วหรือเป็นผู้ที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเข้ามาร่วมอยู่ในโครงการด้วย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “ส่วนใหญ่เป็นแคมเปญที่เราไปทำกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์หรือแผนดำเนินงานขององค์กร จะมีการเปิดให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้ามาร่วมโครงการ โดยอาจจะมีการอบรม หรือสอนงานเบื้องต้นก่อน และให้ดำเนินการกันเองสมาชิกในกลุ่มสามารถนำเสนอความคิดได้อย่างอิสระที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆขึ้นโดยก็จะมีผู้บริหารคอยให้คำแนะนำอยู่ด้วยและสุดท้ายเมื่อจบโครงการผู้สืบทอดตำแหน่งต้องระบุถึงผลลัพธ์และสิ่งที่ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้จากการเข้าร่วมโครงการ”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร	-ผลลัพธ์ของการทำงานประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมา -คุณลักษณะส่วนบุคคล -ความพร้อมจากตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง -ขีดความสามารถเขาพัฒนามาในระดับที่ใช่ในเรื่องของศักยภาพ -แรงจูงใจความทะเยอทะยานความปรารถนา มีความอยาก	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “นอกจากตัวศักยภาพ ตัวผลลัพธ์ของการทำงานงาน ต้องดูเรื่องของตัวประสบการณ์การผ่านงานที่ผ่านมาตรงกับความต้องการของตัวตำแหน่งงานที่จะสืบทอดได้มากน้อยแค่ไหน และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สืบทอดตำแหน่งในคนหนึ่งคนมันมีภาคที่เรียกว่าเป็นก้อนน้ำแข็งกับใต้ก้อนน้ำแข็ง ข้างบนเขาบอกว่ามันเห็นภาพชัดจากผลงานจากศักยภาพที่เห็น แต่ใต้น้ำแข็งพวกนี้มันเรียกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งบางทีเราไม่เห็นจากภายนอก มี Passion ในการดำรงตำแหน่งมากน้อยเพียงใด” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “การวัดผลจาก Success profile ประกอบด้วย ผลการทำงาน สมรรถนะหรือศักยภาพ ประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมาและ เรื่องของ คุณลักษณะ สไตล์การทำงาน เรื่องของอารมณ์แปรปรวน ชอบโต้แย้ง การไม่ชอบเสี่ยง ชอบทำงานคนเดียว ดื้อ เย่อหยิ่ง อันนี้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจเพิ่ม” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “ใช้ทฤษฎี 9 Box แบ่งเป็น 2 กระบวนการ กระบวนการแรกดูจากอดีตถึงปัจจุบัน ดูที่ผ่านมาว่าผลการปฏิบัติงานจากการประเมินที่ผ่านมาเป็นยังไง ดูขีดความสามารถเขาพัฒนามาในระดับที่ใช่ในเรื่องของศักยภาพหรือไม่ผ่านการประเมินยืนยันผลเสร็จแล้วจึงมาสัมภาษณ์เพื่อวัดสิ่งที่ลึกไปกว่าผลการปฏิบัติงานหรือศักยภาพ คือคุณลักษณะที่จะย่อยลึกลงมากกว่านั้นหน่อย เช่น ว่าเขาเป็นคนที่มีความยากในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ในทีมรวมถึงความพร้อมส่วนบุคคลในการที่จะสืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “ประเมินจากผลการทำงานและศักยภาพ และพิจารณาจากคุณลักษณะว่าเหมาะสมกับแนวทางการทำงานหรือไม่ โดยคำนึงถึงความพร้อมบวกกับแรงจูงใจของผู้สืบทอดตำแหน่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “ดู 2 แกน ใช้ผลการปฏิบัติงาน และ ศักยภาพของสมรรถนะ ซึ่งจะมีการดูว่าคนนี้คุณอยู่กล่องไหนของ 9 Box โดยประเมินสิ่งที่ผู้สืบทอดตำแหน่งได้แสดงออกมา ผลลัพธ์ต่างๆเทียบกับระดับความคาดหวังที่องค์กรระบุไว้ สุดท้ายการประเมินทั้งสองส่วนเป็นเครื่องมือวัดอย่างหนึ่งแต่ไม่ใช่ทุกสิ่ง สุดท้ายแล้วผู้บริหารต้องพูดคุยเพื่อให้รู้ถึงปัจจัยอื่นที่มากกว่าแค่ทำการทดสอบ ดูว่าความต้องการของธุรกิจนี้เป็นอย่างไร ถ้าต้องการที่แบบเด็กๆร่าเริงจะเอาคนเคร่งขรึมไปก็อาจไม่ถูกจริต ดังนั้นสุดท้ายมันตั้งต้นที่ธุรกิจกับคุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่ง และความพร้อมของเค้าด้วย”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร (ต่อ)		ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “มิติในการประเมินเราไม่ได้เมินเรื่องความรู้ความชำนาญของเขาแค่นั้น แต่เรามองลึกลงไปถึงอุปนิสัยใจคอ ความพร้อม แนวคิด ตลอดจนหัวจิตหัวใจ หัวจิตหัวใจหมายถึงผู้นำสมัยใหม่ต้องมีจิตสาธารณะต้องมีจิตใจของการที่จะเป็นอาสาสมัคร ทางด้านสังคมซึ่งเป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ ตรงกับค่านิยมการดำเนินธุรกิจของเราไปพร้อมๆ กัน” “ดูจากความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งเพราบางทีจะมีแรงต้าน ไม่ว่าแรงต้านนั้นอาจจะมาจากตัวเขา เขาไม่มีความมั่นใจปฏิเสธที่จะไปบางทีแรงต้านอาจจะมาจากคนรอบข้าง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “ผลลัพธ์ของการทำงานกับศักยภาพที่เราจะนำมาลงใน 9 Box เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณา พูดคุยถึงรายละเอียดในการประเมินต่างๆของผู้บริหาร” “ผู้สืบทอดตำแหน่งวัตถุประสงค์คือต้องไปในทิศทางเดียวกับความต้องการของตำแหน่งที่จะสืบทอด อะไรที่เป็นสิ่งที่จำเป็นปัจจัยอะไรที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่แสดงถึงว่าผู้สืบทอดตำแหน่งคนนี้พร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งได้ตรงตามเป้าหมายซึ่งต้องดูความต้องการทางธุรกิจกับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งด้วยอีกมุมหนึ่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “เราดู 3 ตัว หนึ่ง เราดูเรื่องของความสามารถก็คือตัววัดของผลการทำงาน สอง เราดูเรื่องของความมุ่งมั่นคือดูเรื่องของศักยภาพ สาม ดูเรื่องความทะเยอทะยานความปรารถนามีความอยากไหมในการดำรงตำแหน่งหรือไม่ และเรื่องของคุณลักษณะส่วนตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งเองก็ถูกประกอบอยู่แล้วโดยวัฒนธรรมขององค์กรว่าเราอยากได้คนแบบไหน คนที่มีทัศคติ ลักษณะพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งหัวน้างาน ผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ต้องจับเรื่องนี้ต้องประเมินว่าผู้สืบทอดตำแหน่งจะสามารถเติบโตได้เป็นไปได้สำหรับอนาคตด้วย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “ดูประสิทธิผล ผลลัพธ์ของการทำงาน และศักยภาพ สมรรถนะต่างๆ แล้วผู้บริหารจะทำการพิจารณาร่วมกันพูดคุยกันถึงความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งว่ายังขาดอะไร แรงจูงใจเป็นอย่างไรที่เป็นการยืนยันว่าผู้สืบทอดตำแหน่งคนนี้สามารถรับตำแหน่งได้ได้”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัญหาอุปสรรคและความท้าทายในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	-พัฒนาที่เน้นงานในอนาคต -ลงลึกในความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้าน -ระบบ IT ดิจิตอล -การให้เวลาในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มขึ้น	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 : “ต้องพัฒนาที่เน้นงานในอนาคตลงลึกในแง่ความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้านลงไป” “ระบบ IT ดิจิตอล ถ้าเรามีโมดุลทางด้าน ผู้สืบทอดตำแหน่งที่สามารถประมวลผลออกมาถึงผู้สืบทอดตำแหน่งเหมาะสมตรงกับความคาดหวังของตำแหน่งใดมากที่สุด” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 : “หัวหน้างานต้องให้เวลาในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพิ่มขึ้นให้เวลาในการปรึกษา ขณะเดียวกันตัวของผู้สืบทอดตำแหน่งต้องเข้าไปหาเขาให้มากขึ้นต้องสร้างให้เกิดทัศนคติว่าเป็นเรื่องของตัวเองที่เราต้องดูแลพัฒนาตนเองตลอดเวลา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 : “ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นในสายความเชี่ยวชาญในสายงาน ความรู้ ทักษะเฉพาะด้านอย่างแท้จริงไม่เพียงแค่พัฒนาเป็นภาพกว้างให้เป็นแค่นักบริหารจัดการเพียงเท่านั้น” “ต้องปลูกฝังผู้บริหาร หัวหน้างานทุกคนว่าบทบาทหน้าที่ของเค้าคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่อยู่กับการทำงานในสายงานไปพร้อมๆกัน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 : “ความท้าทายในปัจจุบันและอนาคตคือ การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ การที่เราพัฒนาคนกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจากโลกภายนอก ต้องรวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการทางด้านความรู้ ทักษะต่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้ทันและเพียงพอ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 : “ธุรกิจขยายอย่างรวดเร็วการพัฒนาคนให้มีความพร้อมไม่ค่อยทันหนีไม่พ้นว่าเราจะนำอาเทคโนโลยีมาช่วยในการปรับปรุงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้รวดเร็วขึ้นประกอบกับทำให้คนในองค์กรมีความอยากเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเองมากกว่าที่ต้ององค์กรเป็นผู้กำหนดให้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 : “การรักษาความต่อเนื่องความสำคัญของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งต้องมีการทุ่มเทเสียสละหรือการดำเนินตามแผนหรือการให้ความสำคัญติดตามที่ต่อเนื่อง อาจจะมีหลายปัจจัยที่ทำให้ขาดความต่อเนื่อง เช่น เปลี่ยนผู้ที่ดูแลกระบวนการ หัวหน้างานเปลี่ยน เจ้าตัวโยกย้าย งานเยอะ พอความต่อเนื่องไม่เกิดมันก็เหมือนการเริ่มต้นใหม่หลายครั้งต้องขจัดอุปสรรคที่ทำลายความต่อเนื่องนั้นๆ”

ประเด็น	สรุปคำหลัก	ข้อค้นพบ
ปัญหาอุปสรรคและความท้าทายในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (ต่อ)		ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 : “การที่เราวิเคราะห์ คาดการณ์ได้ว่าในอนาคตธุรกิจต้องการตำแหน่งงานอะไร มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะสมรรถนะอย่างไร เป็นความท้าทายที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และหัวหน้างานต้องคาดการณ์ให้ได้เพื่อให้สามารถเตรียมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ทันและมีความพร้อมกับความต้องการในอนาคต” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 : “ความยากคือเรื่องของความต้องการทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญจะมีเพิ่มมากขึ้น แตกแขนงมากขึ้น ความรู้ ทักษะ วิธีการทำงานแบบเดิมอาจไม่ตอบสนองหรือไม่ทันต่อความต้องการ เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะสร้างคนขึ้นไปมันไม่ทันเพราะงานในสายงานเทคโนโลยีมันมีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก บางทีมันสร้างไม่ทันกับการที่จะต่อยอดขึ้นไป” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9: “ผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคนคาดหวังว่าตัวเองจะได้เติบโต แต่หากใช้เวลานานเกินไปเขาจะเริ่มรู้สึกที่นี่ไม่มีพื้นที่ให้เขาแล้ว แทนที่เขาจะฟาดฟันต่อสู้ที่นี่ เขาไปข้างนอกดีกว่า เขาตัดสินใจลาออก ต้องมีกระบวนการให้เกิดความท้าทายในงานการมอบหมายงานให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่”

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สนทนากลุ่ม)

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณสุธารัตน์ วงศ์เกษม

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณกล้า โฆรีรัตน์

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๑ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณมลฤดี ตันสุขานันท์

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๑ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณกุมารี มาพฤกษา

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ ๑๐๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณกุลธิดา โกยแก้วพริ้ง

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ป035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๓๑ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณวรางค์ศิริ สัมพัญญู

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณนลินี ตั้งกาญจนภาสน์

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

24 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณสุภัทรตรา เทพสินธพสกุล

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 3791

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อาจารย์วิเชศ คำบุญรัตน์

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 3791

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อาจารย์พัชราภรณ์ ตู้วชิรกุล

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ที่ ศธ 6918/ 4035

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คุณรีนา ฉันทแดนสุวรรณ

เนื่องด้วย นายสราวุธ หลิมไชยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" โดยมี อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ" ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้อง บิซิเนสเซ็นเตอร์ ชั้น 23 โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพ ลุมพินี พาร์ค ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 129 9444

ภาคผนวก ช
เครื่องมือการวิจัย (ประเด็นการสนทนากลุ่ม)

ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. กล่าวต้อนรับ

ก่อนอื่นขอต้อนรับและขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลามาร่วมการสนทนากลุ่ม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ” ขอเรียนว่าแต่ละท่านได้รับเชิญมา เพราะได้พิจารณาแล้วว่าความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อการวิจัยในครั้งนี้ การสนทนาครั้งนี้ไม่ใช่การทดสอบ ทุกคาถามไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด เรื่องที่จะพูดคุยกันวันนี้เป็นเรื่องที่เราสนใจเพียงว่าท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการการที่ความคิดเห็นของท่านจะเหมือนหรือต่างจากท่านอื่นๆ ไม่ใช่เรื่องที่เราสนใจ แต่ถ้าท่านคิดว่าความคิดเห็นของท่านคล้ายกับของท่านอื่นท่านจะกรุณาบอกเราด้วยก็จะดีมาก และจะดียิ่งขึ้น ถ้าท่านช่วยบอกเราได้ว่าความคิดของท่านที่คล้ายกับของคนอื่นยังมีมุมมองที่ต่างออกไปอย่างไร

ในการสนทนาวันนี้มีแนวทางที่จะขอเรียนให้ทุกท่านปฏิบัติตามดังนี้ อย่างแรก คือท่านไม่จาเป็นต้องพูดเรียงตามลาดับอะไร ถ้าท่านรู้สึกอยากจะพูด อยากแสดงความคิดเห็น ขอให้ท่านพูดออกมาได้เลย อย่างที่สอง ขอความกรุณาท่านอย่าพูดคุยกันขณะที่สมาชิกท่านอื่นกาลังพูดอยู่ อาจจะมีบางช่วงที่ท่านมีอารมณ์อยากจะร่วมพูดด้วยขณะที่ท่านอื่นกำลังพูด เราอยากจะขอร้องให้ท่านรอสักนิด ให้ท่านนั้นพูดจบตอนก่อน อย่างที่สาม อยากจะขอให้ท่านระลึกว่ากลุ่มเรามีสมาชิก และหัวใจสาคัญของการสนทนาก็คือการได้รับฟังความคิดเห็นจากทุกคน อย่างที่สี่ ท่านไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับความคิดเห็นของท่านอื่น แต่ขอให้ท่านบอกความคิดเห็นของท่านให้พวกเราได้รับฟัง โปรดอย่าวิพากษ์ความคิดเห็นของท่านอื่น

2. การแนะนำตัว

- ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)

นายสราวุธ หลิมไชยกุล นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. ผู้จดบันทึก (Note taker)

นางสาวศรัญญา รณศิริ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. **วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม**

จุดมุ่งหมายของการจัดกลุ่มสนทนาวันนี้ คือ เพื่อขอรับฟังความคิด ความเห็น ของท่านเกี่ยวกับเรื่องการการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการการสนทนาครั้งนี้เราจะขออนุญาตบันทึกเทป และขอรับรองว่าจะไม่มีการนำเทปนี้ไปเปิดเผยต่อสาธารณะ หรือนำไปกระทาการที่จะมีผลเสียหายมาถึงท่านทุกคน ข้อมูลจากการสนทนาที่จะนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการการ จะเป็นการสรุปสาระจากการสนทนา อาจมีการนำข้อความ ความคิดเห็นของท่านที่เป็นประโยชน์ไปอ้างถึงในการวิจัยบ้าง

ประเด็นการสนทนากลุ่มในวันนี้คือ รูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ โดยจำแนกตามองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้ ตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

4. **กำหนดการสนทนากลุ่ม** ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง
5. **ขอให้ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แนะนำตนเอง** ทีละคน โดยแนะนำชื่อ-สกุล ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งใด
6. **ขออนุญาตการบันทึกเทปการสนทนากลุ่ม**
7. **ประเด็นการสนทนากลุ่ม**

7.1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริหารจัดการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

7.1.1. การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรมีแนวทางอย่างไร

7.1.2. คณะผู้บริหารขององค์กรมีบทบาทในการส่งเสริมกระบวนการการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีแนวทางอย่างไร

7.1.3. การพัฒนาผู้แผนสืบทอดตำแหน่งควรเป็นหน่วยงานใดรับผิดชอบและมีหน้าที่อย่างไร

7.1.4. บุคลากรผู้รับผิดชอบในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเข้าใจในเรื่องใดบ้าง

7.1.5. ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการที่ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งควรมีระบบใด หรือฟังก์ชั่นการทำงานอย่างไร

7.2. ด้านกระบวนการการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

7.2.1. กระบวนการในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีขั้นตอนอย่างไร

7.3. ด้านองค์ประกอบการในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

7.3.1. องค์ประกอบในการจัดการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีองค์ประกอบใดบ้าง และมีหลักในการปฏิบัติอย่างไร เช่น จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ กำหนดองค์ความรู้ วิธีการเรียนรู้ หลักปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

7.4. ด้านปัจจัยของสภาพแวดล้อมการถ่ายโอนความรู้

7.4.1. กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีการบริหารจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ ในการถ่ายโอนความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หรือที่ช่วยเพิ่มระดับของการเรียนรู้ให้มากขึ้นอย่างไร เช่น ปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสในการใช้ความรู้ การสนับสนุนจากเทคโนโลยี

7.5. ด้านรูปแบบการเรียนรู้

7.5.1. การพิจารณาลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลจะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือไม่ และควรนำมาพิจารณาในการจัดรูปแบบ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาอย่างไร

7.6. ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

7.6.1. การ ใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning)มาใช้ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้สืบทอดตำแหน่งเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือไม่ ควรมีอยู่ในกระบวนการขั้นตอนใดและดำเนินการอย่างไร

7.7. ด้านตัวชี้วัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

7.7.1. ตัวชี้วัดของการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรท่าน ที่ใช้ในการประเมินถึงระดับคุณภาพต่างๆที่แสดงออกที่เด่นชัดของผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนามาแล้วว่าสามารถเข้าดำรงตำแหน่งตามแผนการสืบทอดมีตัวชี้วัดใดบ้าง และมีวิธีการประเมินอย่างไร

7.8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

7.8.1. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นใดเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ

8. จบการสนทนากลุ่ม

ก่อนจบการสนทนา ผู้วิจัยจะนำผลจากการสนทนากลุ่มไปพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์และครบถ้วนมากที่สุดเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้กับสถานประกอบการต่างๆได้ ในโอกาสนี้ขอขอบพระคุณในความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน การสนทนาวันนี้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทุกประเ
ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่ามหาศาลต่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณอีกครั้ง

ภาคผนวก ซ
เครื่องมือการวิจัย (แบบประเมินประสิทธิภาพ)

แบบประเมิน
รูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

งานวิจัยเรื่อง : **การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการ**
: THE DEVELOPMENT OF LEARNING MODEL FOR SUCCESSOR DEVELOPMENT PROCESS OF ESTABLISHMENT

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ.ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ : นายสราวุธ หลิมไชยกุล

.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งของสถานประกอบการที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยพิจารณาตามเกณฑ์การประเมิน 4 ด้าน ต่อไปนี้

1. ด้านความเหมาะสม หมายถึง รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบ สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ เหมาะสมกับผู้ใช้รูปแบบ มีรายละเอียดความชัดเจนไม่สร้างความลำบากในการใช้กับผู้ใช่รูปแบบ

2. ด้านความถูกต้อง หมายถึง รูปแบบที่ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีขั้นตอนเป็นระบบ มีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

3. ด้านความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์ที่เป็นจริง สามารถนำไปประยุกต์ได้ง่าย ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว มีความสะดวก ไม่ยุ่งยากในการนำไปใช้พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับเวลาและค่าใช้จ่าย

4. ด้านความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบที่ได้มีความตรงตามความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารของสถานประกอบการ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้จริง

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินประสิทธิภาพต่อรูปแบบ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ

การตอบแบบสอบถาม ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยให้เลือกระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบใน 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยกับรายการประเมินในระดับน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยกับรายการประเมินระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาประเมินเพื่อการวิจัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

.....

(นายสราวุธ หลิมไชยกุล)

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริง

1. บทบาทผู้ประเมิน
   - ☐ นักวิชาการทางด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
   - ☐ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ
   - ☐ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในสถานประกอบการ

2. ประสบการณ์ด้านทางด้านการเรียนรู้ในสถานประกอบการ / ได้รับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
   - ☐ 10 – 15 ปี
   - ☐ 16 – 20 ปี
   - ☐ 20 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา
   - ☐ ปริญญาโท
   - ☐ ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 **แบบประเมินรูปแบบ**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการการประเมิน	ระดับประเมิน				
	5	4	3	2	1
ด้านความเหมาะสม					
1. รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมในกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามองค์ประกอบของรูปแบบ					
2. รูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ					
3. รูปแบบที่ได้คำนึงถึงผลกระทบของผู้เกี่ยวข้องจากการใช้รูปแบบ					
4. รูปแบบที่ได้ไม่ทำให้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับความเสียหาย					
5. รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมกับผู้ใช้รูปแบบ					
6. องค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีความชัดเจน					
7. องค์ประกอบในรูปแบบที่ได้มีรายละเอียดที่ยอมรับได้					
8. รูปแบบที่ได้ไม่สร้างความลำบากในการใช้กับผู้ใช่รูปแบบ					
ด้านความถูกต้องครอบคลุม					
9. รูปแบบที่ได้สามารถใช้ได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง					
10. รูปแบบที่ได้มีขั้นตอนเป็นระบบ					
11. องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้เพียงพอต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง					
12. องค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง					
13. รูปแบบที่ได้มีความคงที่ สามารถนำไปใช้ในสถานประกอบการได้อย่างครอบคลุม					
14. องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ					

ด้านความเป็นไปได้					
15. รูปแบบที่ได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง					
16. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจริงได้					
17. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้					
18. รูปแบบที่ได้สามรถนำไปประยุกต์ได้ง่าย ชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว					
19. องค์ประกอบของรูปแบบที่ได้มีความสะดวก ไม่ยุ่งยากในการนำไปใช้พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง					
20. ประโยชน์ที่ได้จากรูปแบบที่ได้มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับเวลาและค่าใช้จ่าย					
ด้านความเป็นประโยชน์					
21. ผลจากการใช้รูปแบบสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้					
22. ผลจากการใช้รูปแบบสามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ชัดเจนยิ่งขึ้น					
23. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้					
24. ผลจากการใช้รูปทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง					
25. รูปแบบที่ได้สามารถนำไปใช้ได้ทันเวลาการใช้งาน					
26. ข้อมูลที่ได้จากการใช้รูปแบบสามารถนำมาใช้สำหรับการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในด้านความเหมาะสม ความถูกต้องครอบคลุม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและแก้ไขรูปแบบดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาตอบแบบประเมินฉบับนี้

นายสราวุธ หลิมไชยกุล

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ฌ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

   วุฒิการศึกษา : Doctor of Philosophy, Adult Learning & Human Resource Development, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg

   ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่องค์การยุคใหม่และรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

   หน่วยงาน : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์

   วุฒิการศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

   ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรมนุษย์ และผู้อำนวยการหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

   หน่วยงาน : สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี สังข์ทอง

   วุฒิการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

   ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

   หน่วยงาน : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา

   วุฒิการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

   ตำแหน่ง : อาจารย์แขนงวิชาการแนะแนวและการปรึกษาเชิงจิตวิทยา

   หน่วยงาน : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พิณสุวรรณ์

   วุฒิการศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีศึกษา สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล

   ตำแหน่ง : อาจารย์แขนงวิชาหลักสูตรและการสอน

   หน่วยงาน : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

6. อาจารย์ ดร.พันพัชร ปิ่นจินดา

วุฒิการศึกษา : การจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ตำแหน่ง : อาจารย์สาขาวิชาชีพครู คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

หน่วยงาน : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

7. พล.อ.ต.หญิง ดร.สุพิศ ประสพศิลป์

วุฒิการศึกษา : ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง : ที่ปรึกษาการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

หน่วยงาน : กองทัพอากาศ

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง

1. คุณ ดร.อำนวย อภิชัยนันท์
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล
   หน่วยงาน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
2. คุณ สุภัทรา รังรองธานินทร์
   ตำแหน่ง หัวหน้าทีมฝ่ายพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากร
   หน่วยงาน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
3. คุณ พิมลรัตน์ รีพัฒนาวิจิตรกุล
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการอาวุโส ผู้บริหารสูงสุด People Center of Expertise
   หน่วยงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
4. ดร.ปลง ธาระวานิช
   ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการอาวุโส ส่วนงานบริหารทรัพยากรบุคคล
   หน่วยงาน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
5. คุณ พัฒนพงศ์ สิโรดม
   ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
   หน่วยงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
6. ดร.ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์
   ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร
   หน่วยงาน บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด (Central Group)
7. คุณ ณัฐธิดา ศุกร์มาลา
   ตำแหน่ง HR Business Partner Manager
   หน่วยงาน บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด
8. คุณ ชุติมา สีบำรุงสาสน์
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล
   หน่วยงาน บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด
9. คุณ ทรงวุฒิ รังสิยาภรณ์รัตน์
   ตำแหน่ง Assistant Vice President, Organization Development & Learning
   หน่วยงาน บริษัท บริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

1. คุณ สุธารัตน์ วงศ์เกษม
   ตำแหน่ง Learning and development manager
   หน่วยงาน บริษัท อิคาโน่ (ประเทศไทย) จำกัด
2. คุณ กล้า โฆษีรัตน์
   ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนฝ่ายพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม
   หน่วยงาน บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด
3. คุณ มลฤดี ตันสุขานันท์
   ตำแหน่ง Organization Development Director
   หน่วยงาน Zen Corporation Group
4. คุณ กุมารี มาพฤกษา
   ตำแหน่ง Employee Development Deputy Manager
   หน่วยงาน บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด(มหาชน)
5. คุณ กุลธิดา โกยแก้วพริ้ง
   ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
   หน่วยงาน บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด
6. คุณ วรางค์ศิริ สัมพัญญู
   ตำแหน่ง ที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร
   หน่วยงาน บริษัท รีซอร์สฟูล คอนซัลติ้ง จำกัด
7. คุณ นลินี ตั้งกาญจนภาสน์
   ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
   หน่วยงาน บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
8. คุณ สุภัทรตรา เทพสินธพสกุล
   ตำแหน่ง HR Manager
   หน่วยงาน บริษัท GFCA : Global Food Chain Alliance Co., Ltd.
9. อาจารย์ ดร. วิเชศ คำบุญรัตน์
   ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษสาขาการบริหารคนและองค์การ
   หน่วยงาน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

10. อาจารย์ พัชราภรณ์ ตู้วชิรกุล
    ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษสาขาการบริหารคนและองค์การ
    หน่วยงาน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
11. คุณ รีนา ฉันทแดนสุวรรณ
    ตำแหน่ง ที่ปรึกษาการเรียนรู้ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล
    หน่วยงาน โรงพยาบาลสิรินธร

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายสราวุธ หลิมไชยกุล
วันเดือนปีเกิด	12 สิงหาคม 2525
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	86/1 แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2547	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา จาก มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
พ.ศ. 2552	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี จาก วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2560	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ