

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร: กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น

Planning for Succession of Management Positions: A case study of KhonKaen Hospital Administration

Received:	August	8, 2019
Revised:	December	20, 2019
Accepted:	December	27, 2019

ธัญนันท์ พลทองสถิตย์ (Thanyanan Phonthongsathit)*

ศิวัช ศรีโกคางกุล (Siwach Sripokangkul)**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 2) เพื่อศึกษาปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 3) เพื่อหาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น ส่วนใหญ่มีศักยภาพและความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารซึ่งเดิมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารจะคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความอาวุโสในหน่วยงานขาดการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง และจะดำเนินการคัดเลือกผู้มาสืบทอดตำแหน่งก็ต่อเมื่อตำแหน่งนั้นๆ วางลง ไม่ได้ทำการคัดเลือกล่วงหน้าจึงทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ได้รับการพัฒนาในทักษะทางการบริหารมาก่อนหน้าที่จะรับตำแหน่งและขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและการบริหารงานจึงได้มีการเสนอแนะแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารเพื่อให้เป็นระบบที่ชัดเจน โดยดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 2. การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) 3. การพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) และ จัดทำบัญชีตามลำดับที่เหมาะสม 4. การจัดทำแผนพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพตามคาดหวังขององค์กรที่อยากให้มีสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 5. การติดตาม ประเมินผล จึงเห็นสมควรดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่มีความชัดเจนดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อีกทั้งการสืบทอดตำแหน่งยังเป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ต้องการ

* นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขารัฐประศาสนศาสตร์วิทยาลัยปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น

Student in M.P.A Program, Master of Public Administration, College of Local Administration, KhonKaen University Email : thanyanan.hrmkxh@gmail.com

** รองศาสตราจารย์ดร.อาจารย์ประจำคณะวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น

Associate Professor Dr., College of Local Administration, KhonKaen University Email : Siwasri@kku.ac.th

ความก้าวหน้าพัฒนาศักยภาพตนเองอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ในการนี้กลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นจึงจะต้องศึกษาหาแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร เพื่อเป็นการเตรียมการวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาทดแทนอัตรากำลังที่จะเกษียณอายุลาออกจากราชการ เสียชีวิตนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรมาทดแทนตำแหน่งว่างได้อย่างทันเวลาและเหมาะสมซึ่งในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องสอดคล้องกับพันธกิจเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานในกระบวนการหลักได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น

คำสำคัญ: การวางแผน, การสืบทอดตำแหน่ง, ตำแหน่งทางการบริหาร, ศักยภาพ

Abstract

The objectives of this research are: (1) To analyze the potential and the success of personnel in succession administrative status; (2) To study the planning succession plan; and (3) To develop guidelines for succession planning for administrative staff by conducting a case study of KhonKaen Hospital's administration system. This was a qualitative research study, and data were collected from 20 key informants using in-depth interview. This study found that the administrative personnel of KhonKaen Hospital have the potential and ability to succeed in administrative succession. Criteria for succession include seniority, however there is a lack of criteria based on administrative qualifications and skill set. There is no systematic program of staff development to help groom them for succession. Therefore, based on the results of this study, the guidelines for improving succession planning and implementation are as follows: (1) Determine the positions eligible for succession; (2) Define the qualifications and criteria for selecting qualified candidates for succession (Successor); (3) Consider selection of potential candidates to replace positions (Successor); (4) Train the candidate successors to prepare them for succession; and (5). Monitor and evaluate the outcomes. All this should be codified into a set of systematic procedures and a clear succession plan. Staff should be motivated to seek succession if they feel they are qualified. In this regard, KhonKaen Hospital's mission is to prepare, plan, recruit and select the best person who will replace the retiring staff or fill other vacancies as they occur. With a clear and systematic succession plan, this process should occur smoothly.

Keywords: planning, succession, administrative position, potential

บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัยและองค์ประกอบ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ บุคลากร หรือ คน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมาก การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกคนทุกระดับ และการสร้างความสำเร็จจะนำมาซึ่งความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยจะทำให้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาให้เป็นองค์กรชั้นนำต่อไปในอนาคตได้ จึงต้องมีการวางแผนกำลังคน เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรทั้งในระยะสั้น ระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ แต่ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน การเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการด้านกำลังคน ทั้งในการเกษียณอายุราชการ หรือ การลาออกจากงานที่ปฏิบัติงานอยู่ก็ตามหากไม่มีการเตรียมการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในปีนั้น ๆ ได้อย่างราบรื่น ในบางองค์กรมีแนวโน้มที่จะสูญเสียบุคลากรในทุกประเภท ทุกระดับ จากการเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อมาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรในอนาคต และนักวิชาการได้จำกัดความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเช่นว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในระดับที่สูง ทั้งเพื่อที่รองรับการทดแทนในตำแหน่งเดิมและรองรับตำแหน่งที่จะกำหนดขึ้นใหม่ในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรนั้น ๆ (กรมการจัดหางาน, 2559) หรือที่ให้คำจำกัดความที่คล้ายกัน “การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือ การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงาน ที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้นการ “สูญเสีย” “ขาดแคลน” หรือเกิด “การว่าง” ของอัตรากำลังดังกล่าว แม้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ก็ส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงแข่งขันขององค์กรทันที สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ. (2552) ซึ่งความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งดังกล่าวมานี้ สรุปได้ว่า เป็นการค้นหาบุคคลภายในองค์กร ที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่มีผลงานที่ดีตามที่องค์กรได้คาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เมื่อตำแหน่งได้ว่างลง โดยองค์กรจะต้องเตรียม “ดาวเด่น” ไว้ไม่น้อยกว่า 3 คน สำหรับการเตรียมพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่งหนึ่ง ๆ โดยผู้ที่เป็น “ดาวเด่น” จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ และมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และท้ายที่สุดองค์กรจะต้องเลือกให้เหลือเพียง 1 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร คัดเลือกจากผู้ที่พร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ที่สุด ซึ่งการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในอดีตนั้น ได้เน้นไปที่ตำแหน่งระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น เช่น ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ เป็นต้น ด้วยเห็นว่าผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารเพียงคนเดียว จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเจริญเติบโตได้ แต่หากความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่ได้ องค์กรยังต้องการผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้

ความชำนาญในวิชาชีพต่าง ๆ ที่หลากหลายของบุคลากรในแต่ละระดับเช่นกัน ซึ่งแม้องค์กรจะมีผู้นำที่เปรียบดั่งแม่ทัพที่มากด้วยความสามารถและวิสัยทัศน์ แต่หากขาด “ขุนพล” ที่เก่งกล้า และสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำองค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ จึงทำให้แผนการสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันไม่ใช่เพียงมุ่งเน้นเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอีกต่อไป ยังรวมไปถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารอื่น ๆ รวมทั้งหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงานอีกด้วย ซึ่งหลักการสำคัญในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องรู้อย่างแน่ชัดว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใดเพื่อให้สามารถเตรียมอัตรากำลังที่มีคุณสมบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะเป็นทางหนึ่งที่สามารถช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้มาก เพราะองค์กรจะได้ประเมินสถานการณ์และสามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้เป็นระยะ ๆ โดยมีการสรรหา พัฒนา พร้อมเตรียมบุคลากรสำหรับที่จะทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงได้ตลอดเวลา และต้องจัดทำเป็นกระบวนการโดยต้องมีความต่อเนื่อง มีระบบในการดำเนินการ ทั้งการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ความสามารถที่จำเป็นในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเติบโตขององค์กร ทั้งนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งยังมีข้อดี คือ ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่าภายในองค์กรของเรามีอัตรากำลังที่มีคุณสมบัติมีความสามารถ มีสมรรถนะ อยู่มากน้อยเท่าไร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น มีการจัดทำข้อมูลด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถทราบถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคตได้ เช่น การเพิ่มภารกิจของงานในองค์กรก็จะทราบว่าองค์กรมีกำลังคนที่เพียงพอและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานทางด้านนั้นหรือไม่ สามารถวิเคราะห์เรื่องงบประมาณได้ว่า ระหว่างการจ้างคนใหม่เข้ามาทำงานกับการส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แบบใดจะทำให้คุ้มค่ามากกว่ากัน นอกจากนี้ การทำการวางแผนสืบทอดตำแหน่งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี หากองค์กรมีนโยบายในการคัดเลือกบุคคลภายในให้เลื่อนขั้นเพื่อมาดำรงตำแหน่งทางการบริหารมากกว่าที่จะสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจากบุคคลภายนอก ก็จะทำให้บุคลากรภายในมีขวัญกำลังใจดีขึ้น อีกทั้งยังส่งผลทางอ้อมให้บุคลากรมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพพร้อมเตรียมรับการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นอีกด้วย (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2557)

โรงพยาบาลขอนแก่น เป็นโรงพยาบาลศูนย์สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชนในจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดใกล้เคียง ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สุขภาพอนามัยแก่ผู้ป่วย ผู้รับบริการ และประชาชนทั่วไปนอกจากการให้บริการด้านสุขภาพอนามัย และยังเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่นักศึกษาแพทย์ นักศึกษาพยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ อีกทั้งยังเป็นโรงพยาบาลศูนย์ ระดับตติยภูมิ หรือ ระดับ A (Advance - Level Referral Hospital) เป็นแม่ข่ายของเขตสุขภาพที่ 7 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดขอนแก่น ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ และมหาสารคาม (ร้อยแก่นสารสินธุ์) มีความเชี่ยวชาญในระดับบริการตติยภูมิและสาขาย่อย (Subspecialty Level Referral Hospital) ครอบคลุมทุกสาขา และมีศูนย์เชี่ยวชาญระดับสูง (Excellent Center) 4 สาขา ได้แก่ สาขาอุบัติเหตุสาขามะเร็ง สาขาหัวใจ และสาขา

ทารกแรกเกิด (โรงพยาบาลขอนแก่น, 2552) เนื่องด้วยบทบาทในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยที่อยู่ในเขตสุขภาพเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ปัจจุบันโรงพยาบาลขอนแก่นมีบุคลากรผู้ให้บริการแก่ผู้ป่วย รวมทั้งสิ้น 3,548 คน (ข้อมูลจากกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลขอนแก่น ณ วันที่ 31 มกราคม 2562) ซึ่งโรงพยาบาลต้องได้รับการเตรียมการทดแทนอัตราากำลังที่จะเกษียณอายุราชการเพื่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในการให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อส่งผลให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพโดยในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารโรงพยาบาลขอนแก่นได้มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในส่วนของการวางแผนให้บุคลากรผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหาร เช่นการที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์จะต้องดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการและสนับสนุนบริการสุขภาพมาก่อน นับเป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งทางการบริหารของโรงพยาบาลขอนแก่นอีกแนวทางหนึ่ง

กลุ่มภารกิจอำนวยการถือเป็นกลุ่มงานสนับสนุนการบริการ โรงพยาบาลขอนแก่น ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานโครงสร้างพื้นฐานและบำรุงรักษา กลุ่มงานการเงิน กลุ่มงานบัญชี และกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 269 คน (ข้อมูลจากกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลขอนแก่น ณ วันที่ 31 มกราคม 2562) ภายใต้การนำของรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร นับได้ว่าเป็นอีกกลุ่มภารกิจหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรแห่งนี้ โดยกลุ่มภารกิจอำนวยการจะทำหน้าที่ดูแลด้านการเงินและบัญชี การจ่ายค่าจ้างและค่าตอบแทน พัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดซื้อจัดจ้าง การประกวดราคาต่าง ๆ โครงสร้างพื้นฐานและบำรุงรักษา อาคารสถานที่ รถยนต์ราชการ และการบริหารจัดการด้านบุคลากรทุกประเภท ซึ่งบทบาทหน้าที่ของกลุ่มภารกิจอำนวยการถือเป็นอีกงานหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการให้บริการผู้ป่วยด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาลขอนแก่น ฉะนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการจึงมีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้การรองรับการให้บริการผู้ป่วยสามารถดำเนินการต่อไปได้

แนวโน้มการเกษียณอายุของหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานในสังกัดกลุ่มภารกิจอำนวยการ ในอีก 1-2 ปีข้างหน้า จะทำให้ส่งผลกระทบจากการขาดอัตรากำลังที่มีศักยภาพมาทดแทนในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง และอีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเกษียณอายุในอีก 1-2 ปี ข้างหน้า คือ จะทำให้เกิดช่องว่างของบุคลากรระดับที่มีประสบการณ์กับบุคลากรรุ่นใหม่ที่ขาดประสบการณ์ ขาดผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ กลุ่มภารกิจอำนวยการจึงจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรทดแทนในตำแหน่งทางการบริหารที่สำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการสืบทอดตำแหน่งยังเป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้าพัฒนาศักยภาพตนเองอีกด้วย ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ในการนี้ กลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่นจึงจะต้องศึกษาหาแนวทางในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร เพื่อเป็นการเตรียมการวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาทดแทนอัตรากำลังที่จะเกษียณอายุ ลาออกจากราชการ เสียชีวิต นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรมาทดแทนตำแหน่งว่างได้อย่างทันเวลาและเหมาะสม ซึ่งในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานในกระบวนการหลักได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น
3. เพื่อหาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร กรณีศึกษา: กลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น เริ่มต้นจากการศึกษาทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีองค์การและการอยู่รอด และทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพื่อหาความหมายของความสำเร็จของการสืบทอดตำแหน่ง โดยเลือกศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น และทำการศึกษาจากบุคลากรในกลุ่มภารกิจอำนวยการ จำนวน 20 ราย เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร เพื่อศึกษาปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร และเพื่อหาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบกรณีศึกษา (Case Study) ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นใช้เกณฑ์พิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญได้แก่ผู้บริหารโรงพยาบาลขอนแก่นหัวหน้ากลุ่มงานในสังกัดกลุ่มภารกิจอำนวยการ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงบุคคลและจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลขอนแก่น	2 คนการสัมภาษณ์
2. หัวหน้ากลุ่มงาน	6 คนการสัมภาษณ์
3. หัวหน้างาน	6 คนการสัมภาษณ์
4. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	6 คนการสัมภาษณ์

รวมทั้งหมด	20 คน
------------	-------

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร กรณีศึกษา ; กลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น จะมุ่งใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาศัยทางการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาจะประกอบไปด้วยแนวคำถามแบบสัมภาษณ์ จะเป็นแบบมีโครงสร้างคือเป็นแบบสัมภาษณ์ที่พยายามทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนได้รับชุดคำถามชุดเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบคำตอบของแต่ละคนได้สะดวกขึ้นจะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามเฉพาะเจาะจง และชัดเจน ซึ่งการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร กรณีศึกษา: กลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น เพื่อให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคำถามแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง จะประกอบไปด้วยโครงสร้างแนวคำถาม ดังนี้

1.1 ประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในการ สืบทอดตำแหน่ง ทางการบริหาร

1.2 ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของ กลุ่มภารกิจ อำนวยการ

1.3 ประเด็นเกี่ยวกับการหาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจ อำนวยการโดยแบบสัมภาษณ์มีคำถาม จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1. บุคลากรของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น มีศักยภาพและความพร้อมใน การ เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือไม่/อย่างไร

2. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการที่มีอยู่เดิม เป็นอย่างไร

3. ท่านคิดว่าปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น คืออะไร

4. ท่านมีข้อเสนอแนะ/แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารกลุ่มภารกิจ อำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น หรือไม่/อย่างไร

2. เครื่องมือสำหรับการบันทึกข้อมูลภาคสนาม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง, กล้องถ่ายรูป, และสมุด บันทึกเพื่อใช้ประกอบในการสัมภาษณ์ข้อมูลการจัดทำข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล โดยหลังจากเก็บข้อมูลได้ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะนำมาถอดเทป บันทึกอย่างละเอียดเพื่อเรียบเรียงและเชื่อมโยงข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลเสร็จในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูล โดยมีการ จำแนกข้อมูล เป็นหัวข้อ เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ต่อจนเก็บข้อมูลได้ครบ โดยนำข้อมูลที่เรียบเรียงแล้วมาทบทวนอย่างละเอียด ทำความเข้าใจกับข้อมูล แยกประเด็นสาระต่าง ๆ ออกเป็น หมวดหมู่ทุกครั้งที่ได้ข้อมูลมาจากการ สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารในกรณีศึกษา หรือตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาในรูปแบบพรรณนา

ความ (Descriptive analysis) เพื่ออธิบายประเด็นต่าง ๆ โดยมีการเน้นความเห็นและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นหลักในการวิเคราะห์

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ซึ่งกลุ่มภารกิจอำนวยการถือเป็นกลุ่มงานสนับสนุนการบริการ โรงพยาบาลขอนแก่น ประกอบด้วย 6กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานโครงสร้างพื้นฐานและบำรุงรักษา กลุ่มงานการเงิน กลุ่มงานบัญชี และกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 269คน (31มกราคม 2562)ภายใต้การนำของรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร นับได้ว่าเป็นอีกกลุ่มภารกิจหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรแห่งนี้ โดยกลุ่มภารกิจอำนวยการจะทำหน้าที่ดูแลด้านการเงินและบัญชี การจ่ายค่าจ้างและค่าตอบแทน พัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดซื้อจัดจ้าง การประกวดราคาต่าง ๆ โครงสร้างพื้นฐานและบำรุงรักษา อาคารสถานที่ รถยนต์ราชการ และการบริหารจัดการด้านบุคลากรทุกประเภทโดยในการศึกษานี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาลขอนแก่น หัวหน้ากลุ่มงานในสังกัดกลุ่มภารกิจอำนวยการ หัวหน้างาน และผู้ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ ซึ่งสรุปการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

เมื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลขอนแก่นกล่าวว่า

“...บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น...”

(ผู้บริหารกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์18กรกฎาคม2562)

“...มีความพร้อมเนื่องจาก1. มีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น2. มีการฝึกอบรม/ดูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ3. มีประสบการณ์ในการทำงาน...”

(หัวหน้ากลุ่มงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์18กรกฎาคม2562)

“...มีแต่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการประเมินผลอย่างชัดเจน...”

(หัวหน้ากลุ่มงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์18กรกฎาคม2562)

“...มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพราะการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นความก้าวหน้าในการทำงานแต่ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะทางด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารรวมทั้งความรู้ทางด้านจิตวิทยาและบุคลิกภาพเพื่อพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้นๆ...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

“...มีความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งเนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานหลายปีมีความรู้ความเข้าใจความชำนาญและได้รับการพัฒนาความรู้ต่อเนื่อง...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์19 กรกฎาคม2562)

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในกลุ่มภารกิจ
อำนาจการจะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานมีความมั่นใจว่าบุคลากรมีศักยภาพและความพร้อมใน
การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงผู้ปฏิบัติงานบางส่วนที่เห็นว่าตนเองพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในการบริหารแต่ควร
ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องแต่ปรากฏว่ามีบุคลากรในระดับหัวหน้างานและระดับ
ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมีความเห็นว่าตนเองยังไม่มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร
เนื่องจากยังขาดความรู้ทักษะและประสบการณ์

“...ยังไม่มีความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงเนื่องจากยังมีประสบการณ์ทำงานที่น้อยขาด
ความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ายังขาดความรู้ความสามารถในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ...”

(หัวหน้างานในกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

“...ยังไม่มีความพร้อมเนื่องจากยังไม่ได้รับการเรียนรู้ทางด้านบริหาร...”

(หัวหน้างานในกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

“...ปัจจุบันคิดว่ายังไม่พร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารเนื่องจากยังขาด
ประสบการณ์ทักษะต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์19 กรกฎาคม2562)

ส่วนที่ 2 ปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนาจการ

การเตรียมบุคลากรในการรองรับการเติบโตขององค์กรซึ่งจะวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในเฉพาะ
ตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรจะมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นทายาท (Successors)
อย่างเป็นระบบในระยะยาวอีกทั้งยังมีการติดตามเพื่อประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ทายาทเป็นระยะอย่าง
ต่อเนื่องมีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละบุคคลเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความพร้อมในการที่จะบริหาร
องค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างไม่ขาดตอนซึ่งปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กรอื่นๆเช่น
บางองค์กรไม่ทันคิดว่าจะต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กรไม่ได้คิดว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่อง
สำคัญเร่งด่วนจึงคิดว่าถึงเวลาก่อนจึงค่อยหาผู้สืบทอดตำแหน่งบางองค์กรหรือผู้บริหารบางคนต้องการทำเรื่องนี้
จริงจังแต่ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไรหรือในบางองค์กรไม่กล้าทำกลัวการระบุดตัวผู้สืบทอด (Successor) อาจเป็นทั้ง
การให้ความหวังตัวผู้สืบทอดและอาจเป็นการสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นภายในองค์กร คณะนิจ อนุโรจน์.
(2561)

เมื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนของปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการ
บริหารของกลุ่มภารกิจอำนาจการ โรงพยาบาลขอนแก่นกล่าวว่า

“...เนื่องจากตำแหน่งข้าราชการสายสนับสนุนเมื่อเกษียณอายุราชการตำแหน่งจะถูกจัดสรร
คืนได้ไม่ครบตามจำนวนที่เกษียณไปส่งผลให้จำนวนข้าราชการลดลงเรื่อยๆในอนาคตพนักงานราชการ
จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร...”

(ผู้บริหารกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์18 กรกฎาคม2562)

“...ผู้ที่ได้รับตำแหน่งทางการบริหารไม่มีความรู้ความสามารถทางการบริหารและไม่ตรงตาม
สายงานที่เคยปฏิบัติงาน...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบและขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับตำแหน่ง
ที่สูงที่สุด...”

(หัวหน้ากลุ่มงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)

“...การสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นยัง
สืบทอดตำแหน่งตามอำนาจตามวัยวุฒิไม่ใช่คุณวุฒิ...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบแต่ใช้การคัดเลือกตามอัตรากำลังที่มีอยู่และพิจารณาจาก
คุณสมบัติบางประการเท่านั้น...”

(หัวหน้ากลุ่มงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)

“...การสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารจะเป็นบุคคลภายในองค์กรและมีลักษณะการบริหาร
จัดการคล้ายคลึงกับผู้บริหารคนเดิมทำให้ลักษณะการทำงานไม่แตกต่างกันจึงทำให้ไม่เกิดการ
เปลี่ยนแปลงไม่มีความแตกต่างซึ่งการสรรหาจากบุคคลภายนอกหน่วยงานอาจจะทำให้ได้ผู้บริหารที่
แตกต่างจากเดิมและเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ...”

(หัวหน้างานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...กลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นยังไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและไม่มี
การถ่ายทอดให้กับผู้ที่รับตำแหน่งต่อไป...”

(หัวหน้างานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...มีการวางแผนงานในระยะสั้นจึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในระบบงาน...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...1.ขาดการวางแผนในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่ชัดเจน 2. ไม่มีบุคลากรที่
เหมาะสมและไม่มีการเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรเพื่อรองรับตำแหน่งที่สูงขึ้น 3. ไม่มีระบบการ
จัดการความรู้ในองค์กรที่เหมาะสม...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...ดำเนินการสรรหาผู้ที่มาสืบทอดตำแหน่งล่าช้าขาดผู้ปฏิบัติงานแทน...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
ทางการบริหารกลุ่มภารกิจอำนวยการคือไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนไม่มีการดำเนินการคัดเลือก
บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสมทำให้กระบวนการคัดเลือกบุคคลต้องดำเนินการอย่าง
เร่งด่วนส่วนใหญ่จะคัดเลือกจากวัยวุฒิหรือความอาวุโสบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ
ที่จำเป็นในการบริหารงานไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ถูกเลือกในด้านความเหมาะสมในการดำรง

ตำแหน่งทางการบริหารตลอดจนปัญหาในการขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานด้านบริหารและไม่มีการสอนงานจากผู้ดำรงตำแหน่งคนเดิมและจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนเห็นว่าปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารกลุ่มภารกิจอำนาจการคือตำแหน่งข้าราชการสายสนับสนุนเมื่อเกษียณอายุราชการตำแหน่งจะถูกจัดสรรคืนได้ไม่ครบตามจำนวนที่เกษียณไปส่งผลให้จำนวนข้าราชการลดลงเรื่อยๆในอนาคตพนักงานราชการจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหารซึ่งพนักงานราชการส่วนใหญ่ยังมีอายุน้อยและประสบการณ์ในการทำงานไม่มากจึงอาจทำให้เกิดปัญหาความต่อเนื่องทางการบริหาร

ส่วนที่ 3 การหาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนาจการ

หลักการสำคัญในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะประสบความสำเร็จได้มีหลักการที่สำคัญคือ 1. ต้องทราบอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใดเพื่อให้สามารถจัดเตรียมจำนวนบุคลากรและต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่ง 2. ต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆได้มากเพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆโดยมีการสรรหาพัฒนาและจัดเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา 3. ต้องเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในองค์กรและมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดเป็นระยะๆที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด 4. กระบวนการที่ดำเนินการต้องมีความต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนดประเมินและพัฒนาศักยภาพที่จำเป็น

เมื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนของการหาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนาจการโรงพยาบาลขอนแก่นกล่าวว่า

“...ควรมีการกระจายอำนาจและสนับสนุนให้บุคลากรประเภทอื่นเช่นพนักงานราชการให้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเป็นนักบริหารรุ่นใหม่ในยุค 4.0...”

(ผู้บริหารกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)

“...1. จัดทำแผนบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งให้เป็นรูปธรรมและชัดเจน 2. จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้รองรับตำแหน่งจำนวนหนึ่ง 3. ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่เตรียมไว้ทั้งด้านงานประจำและงานบริหาร 4. มีระบบคัดเลือกที่เป็นธรรม 5. มีระบบประเมินผลที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน...”

(หัวหน้ากลุ่มงานในกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)

“...ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ชัดเจนและสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งภายในองค์กรก่อนหากดำเนินการสรรหาแล้วยังไม่มีผู้ที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งดังกล่าวตามที่คุณสมบัติได้กำหนดไว้ให้ดำเนินการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กรโดยการสมัครรับย้ายหรือรับโอนจากภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้และมีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง...”

(หัวหน้างานในกลุ่มภารกิจอำนาจการ, สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)

“...ควรมีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือนและควรมีผู้ผ่านการคัดเลือกมากกว่า 1 คนเพื่อเรียนรู้งานและเตรียมตัวที่จะรับตำแหน่งต่อไปในอนาคต...”

(หัวหน้างานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

“...ควรวางแผนงานและระบบงานในระยะยาวอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรในอนาคต...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

“...ต้องมีการกำหนดมาตรฐาน/หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและดูจากผลงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาด้วย...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

“...ควรมีการจัดระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) เพื่อทำให้เกิดการรวมองค์ความรู้สร้างและกระจายความรู้ขององค์กรไปทั่วองค์กรส่งผลให้เกิดการต่อยอดทางด้านความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตลอดจนก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรอีกด้วย...”

(ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการ, สัมภาษณ์19กรกฎาคม2562)

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการ โดยอยากให้มีแนวทางการวางแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจนกล่าวคือ 1. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 2. การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) 3. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) และจัดทำบัญชีตามลำดับที่เหมาะสม 4. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ความสามารถตามคาดหวังขององค์กรที่อยากให้มีสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 5. การติดตามประเมินผล

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากการศึกษาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารกลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นพบว่าบุคลากรในกลุ่มภารกิจอำนวยการมีบุคลากรจำนวน269คนมีทั้งสิ้น6ประเภทการจ้างงานกล่าวคือข้าราชการลูกจ้างประจำพนักงานราชการพนักงานกระทรวงสาธารณสุขลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนและลูกจ้างชั่วคราวรายวันประกอบด้วย6กลุ่มงานคือกลุ่มงานบริหารทั่วไปกลุ่มงานพัสดุกลุ่มงานโครงสร้างพื้นฐานและบำรุงรักษากลุ่มงานการเงินกลุ่มงานบัญชีและกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

2. การวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารในระดับผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานมองว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มภารกิจอำนวยการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพทั้งการทำงานประจำที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่และการบริหารในการที่จะมาดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆคือความรู้ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งซึ่งสมรรถนะและผลงานทั้งในอดีตและปัจจุบันตลอดจนต้องสามารถสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ให้แก่องค์กรในอนาคตแต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานเองกลับเห็นว่าตนเองยังไม่มี

ศักยภาพและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารเนื่องจากขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างๆรวมถึงด้านการบริหารอีกด้วย

3. ปัญหาในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการพบว่าไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบไม่มีการกำหนดตำแหน่งที่จะสรรหาคณะสืบทอดตำแหน่งขาดการกำหนดหลักเกณฑ์หรือคุณสมบัติของผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งไม่มีการดำเนินการสรรหาผู้มาทดแทนตำแหน่งทางการบริหารล่วงหน้าจึงทำให้เกิดความล่าช้าไม่ต่อเนื่องในการบริหารงานต่างๆเมื่อไม่มีการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งต่างๆก็ส่งผลให้การคัดเลือกฯได้ผู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาในด้านทักษะด้านความรู้ความสามารถต่างๆที่จำเป็นต่อการบริหารและการปฏิบัติงานเป็นต้น

4. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสสมัยปัจจุบัน (Modern organization Theory) กล่าวว่าเป็นการศึกษารูปแบบขององค์การในปัจจุบันโดยเน้นที่การวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (Systems Analysis of Organization) (บ้านจอมยุทธ, 2543) ขั้นตอนที่1การเลือกตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดทำ Succession Plan ขั้นตอนที่2การกำหนดเกณฑ์เพื่อหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง(Successor) ในตำแหน่งต่างๆอาจกำหนดคุณสมบัติอื่นๆเพิ่มเติมเพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุดขั้นตอนที่3การพิจารณาคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเมื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) แล้วขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดวิธีการดำเนินการคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) พิจารณาคัดเลือกจัดลำดับผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งด้วยเครื่องมือในการคัดเลือกและจัดลำดับที่เหมาะสมขั้นตอนที่4การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพเป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในการทำงานปัจจุบันกับศักยภาพของในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้าความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยระบุบุคคลที่จะเป็นผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งจากลำดับที่1ถึงลำดับที่3ซึ่งเป็นบุคคลที่มีโอกาสได้คัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งเป้าหมายแล้วขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับกลุ่มคนผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเหล่านั้นโดยมีการวิเคราะห์ระดับความสามารถของผู้มีศักยภาพในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะทำให้ทราบว่าคนนั้นมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างไรและจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะในด้านใดบ้างโดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพฯประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆคือความรู้ทักษะและสมรรถนะที่ต้องพัฒนาสำหรับตำแหน่งตลอดจนวิธีการในการพัฒนาในSuccession Plan เช่นการฝึกอบรมในห้องเรียนการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานการสอนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นต้นขั้นตอนที่5การติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพฯและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพเป็นระยะๆโดยการพูดคุยถึงความสามารถที่ได้รับการพัฒนาและไม่ได้รับการพัฒนาและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมาโดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้

ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและเพื่อให้สามารถพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะในการทำงานทั้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถตามความเหมาะสมตลอดจนจัดแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาต่อไป

อย่างไรก็ตามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารในหน่วยงานราชการนั้นยังไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่เป็นระบบและมีกระบวนการที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานด้านเอกชนเนื่องจากหน่วยงานราชการยังมีการเรียงลำดับความอาวุโสและความก้าวหน้าในสายงานตามระดับเช่นระดับปฏิบัติการระดับชำนาญการระดับชำนาญการพิเศษและระดับเชี่ยวชาญเป็นต้นเมื่อการก้าวเข้าสู่แต่ละระดับมีปัจจัยในการเลื่อนระดับอย่างหนึ่งคือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่จะนำไปสู่ระดับขั้นต่อไปเมื่อบุคคลเข้าสู่ในระดับนี้ระดับต่อไปก็ต้องดำรงตำแหน่งทางการบริหารเป็นต้นการเลื่อนระดับในหน่วยงานราชการดังกล่าวมาแล้วข้างต้นอาจเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานราชการไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่เป็นระบบและมีกระบวนการที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการศึกษา

1. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารของกลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นต้องการวางแผนที่จะดำเนินการสรรหาผู้ที่เหมาะสมที่จะมารับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ ล่วงหน้าเพื่อเป็นการสรรหาผู้ที่เหมาะสมเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยมีกระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนถูกต้องและเหมาะสมโดยไม่ได้นิ่งเพียงแต่ความอาวุโสอย่างเดียวซึ่งจะส่งผลให้องค์กรได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารกลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่นต่อไป

2. มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารที่เป็นระบบและกลไกดังนี้ 1. กำหนดตำแหน่งเป้าหมายในการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร 2. การกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) 3. การพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) และจัดทำบัญชีตามลำดับที่เหมาะสม 4. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ความสามารถตามคาดหวังขององค์กร 5. การติดตามประเมินผล

3. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ถูกคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเช่นการประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือระบบการประเมินรายบุคคลเพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลผู้ที่ถูกคัดเลือกมาดำรงตำแหน่งดังกล่าว

4. ในการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีปัญหาในการทำวิจัยอยู่บ้างซึ่งหากมีการวิจัยในครั้งต่อไปควรจะได้มีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้นคือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจน้อยเกินไปรวมถึงช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจสั้นเกินไปและสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูลควรพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้บางครั้งในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในหน่วยงานอาจทำให้มีผลกระทบต่อการให้ข้อมูลที่เป็นจริง

Reference

- Anurot, K. (2018) .kānwāṅphāēnsūpthōttamṅ.NDCSECURITYREVIEW,sōṅphanhārōjhoksip ‘et (chabap thī sām) . sūpkhon mūa wan thī yīsip Karakadākhom čāk [http : / / www . thaindc . org / images / pulldown % / NDC % SR % March % % Revised - reduce . pdf](http://www.thaindc.org/images/pulldown/%20NDC%20SR%20March%20Revised-reduce.pdf).
- Banchomyut. (2000) . kānčhat ‘ongkān . sūpkhon mūa wan thī sōṅ Kumphāphan čāk [https : / / www . baanomyut . com / library % / extension - / organization / 02. Html](https://www.banjomyut.com/library/extension-organization/02.html)
- Krommakan čathā ngān . (2016) .phāēn sūpthōt tamnāṅ thāṅkān bōrihān(succession plan) . sūpkhon mūa wan thī čet Kumphāphan čāk [https : / / www . doe . go . th / prd / assets / upload / files / hrad % th / c faf f cc e af 08360. Pdf](https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/hrad%20th/cfafcc08360.pdf)
- Ratsamithamchot, S. (2009) . SuccessionPlanning : phāēn sām tō khwāmsamret khōṅ ‘ongkōn . Human Resource Focus . Productivity World 67, July - August sōṅphankāo
- RongphayabanKhonKān . (2009) . prawat rōṅphayabān Khōn Kān . sūpkhon mūa wan thī yīsipkāo Kanyāyon sōṅphanhārōjhoksip čāk [https : / / www . kkh . go . th / abouts / history/](https://www.kkh.go.th/abouts/history/)
- Samnaknganlekthathikan wutthi sapha . (2014) . phāēn sūpthōt tamnāṅ phūbōrihān (Succession Plan) . sūpkhon mūa wan thī sām Kumphāphan čāk [http : / / www . pmat . or . th / pageconfig / viewcontent / viewcontent 1. asp ? pageid = & directory = & contents =](http://www.pmat.or.th/pageconfig/viewcontent/viewcontent1.asp?pageid=&directory=&contents=)