

SAC-01-026

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานผลิตยางรถจักรยานแห่งหนึ่ง
ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ
SUCCESSION PLANNING AND KNOWLEDGE TRANSFER IN A BICYCLE TIRE MANUFACTURING
FACTORY IN BANGBOO INDUSTRIA ESTATE, SAMUT PRAKAN PROVINCE

สุพรรณณี จันทร์เจริญ^{1*} และ ดร.จิราพร ระโหฐาน^{2*}

Supanee Janjaroen^{1*} and Dr. Jiraporn Rahothan

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี¹

และ อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี²

Graduate College of Management, Sripatum University Chonburi campus¹

and Graduate College of Management, Sripatum University Chonburi campus²

e-mail: supanee@email.com¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ 2) ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าว 3) เสนอแนวทางการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร พนักงานรุ่นเก่า และพนักงานรุ่นใหม่ จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา การเปรียบเทียบ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรยังไม่มีระบบสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบ การถ่ายทอดความรู้ยังอาศัยวิธีไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และระบบพัฒนาบุคลากร และจากการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า การกำหนดระบบการพัฒนา “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Successors) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในระยะยาว พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินศักยภาพของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นระยะ สามารถจัดลำดับความพร้อมของบุคคลมีความเหมาะสมและความพร้อมมากน้อย นำไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและยั่งยืน

คำสำคัญ: การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การถ่ายทอดความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรม ความรู้เชิงประสบการณ์

Abstract

The purpose of this mixed-methods research was to 1) compare current and desired states of succession planning and knowledge transfer in a bicycle tire manufacturing factory, 2) investigate internal organizational factors affecting success, and 3) propose a practical succession and knowledge transfer framework. Data were collected from 295 executives and staff using questionnaires, in-depth interviews, and content analysis. Findings showed that (1) the organization lacks a formal succession planning process, (2) knowledge transfer is largely informal and mentorship-based, and (3) critical success factors include executive support, organizational culture, and employee development systems. And from the qualitative study, it was found that the development system for "Successors" was established Systematically and continuously in the long term, with monitoring and evaluation of the potential of selected personnel at regular intervals, it is possible to prioritize the readiness of individuals to determine their suitability and readiness, leading to clear and sustainable goals.

Keywords: Succession Planning, Knowledge Transfer, Human Resource Management, Industrial Factory, Tacit Knowledge

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง องค์กรในทุกภาคส่วนจำเป็นต้องมีความพร้อมในการปรับตัวและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะทาง และประสบการณ์ของบุคลากรในทุกระดับเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ สำหรับกลุ่มองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตยางรถจักรยาน ซึ่งถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นแหล่งรวมของโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก พบว่ากำลังเผชิญกับปัญหาการสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งหลักและตำแหน่งบริหารจากการเกษียณอายุ การโยกย้ายตำแหน่ง หรือการลาออก ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานและเสถียรภาพขององค์กร จากสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2567). สถิติและตัวชี้วัดที่สำคัญด้านแรงงาน. สืบค้นจาก เว็บไซต์สำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่าในช่วงปี 2560-2567 จังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวนแรงงานอายุ 55 ปีขึ้นไปเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 130,412 คน เป็น 179,976 คน โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นกลุ่มที่ใกล้เกษียณโดยตรง เพิ่มจาก 64,456 คน เป็น 90,349 คน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรภาคการผลิตในพื้นที่ โดยเฉพาะในนิคมอุตสาหกรรมบางปู มีแนวโน้มเผชิญกับการสูญเสียแรงงานที่มีทักษะและความรู้เฉพาะทางจำนวนมากในอนาคตอันใกล้ จากปรากฏการณ์ดังกล่าว จึงเกิดความจำเป็นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ควบคู่กับการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) อย่างมีระบบ เพื่อป้องกันปัญหา “การขาดแคลนแรงงานหลังการเกษียณอายุของพนักงานรุ่นเก่า” อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

สตีฟ จ๊อบส์ อดีตผู้บริหารระดับสูงของบริษัท Apple ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างองค์กรที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เกิดจากไอเดียเพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการส่งต่อไอเดียอย่างต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น” คำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการวางรากฐานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน ซึ่งมีลักษณะงานเฉพาะทางที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้จากตำราเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์โดยตรง จึงยังจำเป็นต้องมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมที่มีความหนาแน่นของโรงงานและการแข่งขันสูง การวางแผนอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาเสถียรภาพด้านการผลิต และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการเติบโตในอนาคต ซึ่งเป็นรากฐานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตามแนวคิดของ คิมมัวร์ อูปรวิงส์ (2562) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งถือเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เพื่อเตรียมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติพร้อมเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต โดยเป็นการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันการขาดแคลนผู้นำในตำแหน่งสำคัญ เป็นการเตรียมบุคลากรไว้ล่วงหน้าเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง และรองรับการเติบโตขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับแนวคิดของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557) ที่ระบุว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการเชิงรุกที่มุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะยาว โดยมีการคัดสรรบุคคลที่มีศักยภาพมากกว่าหนึ่งคน เพื่อพัฒนาให้สามารถเข้ารับตำแหน่งเป้าหมายได้ในอนาคต และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

จากประเด็นดังกล่าว การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน โดยเน้นการศึกษาจากองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อค้นหาคำตอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าว ตลอดจนแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีตำแหน่งงานเฉพาะทางที่ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์สูง เช่น โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน ซึ่งความรู้ในงานมักเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ต้องถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ แนวคิดของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งตามสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557) แนะนำว่าควรเริ่มจากการวิเคราะห์ตำแหน่งงานสำคัญ กำหนดคุณสมบัติของผู้สืบทอดที่เหมาะสม ประเมินความพร้อมของบุคลากร และวางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร หนึ่งในทฤษฎีสำคัญที่ถูกนำมาใช้สนับสนุนแนวทางการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร คือ **SECI Model** ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ซึ่งเสนอว่าองค์ความรู้ในองค์กรจะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องผ่าน 4 กระบวนการ ได้แก่ (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization: Tacit to Tacit), (2) การสกัดความรู้ (Externalization: Tacit to Explicit), (3) การรวบรวมความรู้ (Combination: Explicit to Explicit), และ (4) การผนึกฝังความรู้ (Internalization: Explicit to Tacit) ซึ่งการหมุนเวียนของ 4 ขั้นตอนนี้จะส่งผลให้เกิด “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างยั่งยืน แนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ก็เป็นอีกทฤษฎีสำคัญที่เชื่อมโยงกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยเน้นว่าทุนมนุษย์ในองค์กรไม่ใช่เพียงทรัพยากรที่มีอยู่เท่านั้น แต่เป็นสินทรัพย์ที่สามารถพัฒนาและเพิ่มมูลค่าได้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาผู้สืบทอดจึงเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (เฟิร์ม กอมณี, 2550) นอกจากนี้ แนวทางของ Brookings (1999) ได้กล่าวถึงแนวคิด “Corporate Memory” ซึ่งหมายถึงการสะสมและจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง โดยใช้เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับแนวคิด SECI Model อย่างใกล้ชิด จากการศึกษาของกนกกร จินา และอลงกรณ์ คูตระกูล (2561) พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรภาครัฐสามารถนำมาปรับใช้ในภาคเอกชนได้ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีความท้าทายในการจัดการความรู้เฉพาะทาง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการมีระบบบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน ในภาพรวม การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ต้องดำเนินการควบคู่กัน โดยมีกรอบแนวคิดที่ชัดเจนและระบบติดตามผลที่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Nonaka และ Takeuchi (1995) และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานผลิตยางรถจักรยานแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้
3. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้
4. เพื่อเสนอแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการเหล่านี้ วิธีการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย) ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน) และผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก)
2. การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Survey) จากพนักงานและผู้บริหารในอุตสาหกรรม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ยางรถจักรยานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ โดยมุ่งเน้นไปที่โรงงานที่มีการผลิตและจำหน่ายยางรถจักรยานเป็นผลิตภัณฑ์หลัก กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 170 คน โดยแบ่งตามลักษณะตำแหน่งและแผนกงานอย่างเหมาะสม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ประเภท ได้แก่

2.1 ระยะที่ 1 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดทำรายการคำถามที่มีตัวเลือก และตัวแปรตามที่สามารถวัดได้ในแบบสอบถาม

2.2 ระยะที่ 2 วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยนี้จะศึกษาจาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาหลัก เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ วิธีการศึกษาแบบหลายกรณีศึกษา (Multi-case study) ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าเฉพาะกลุ่มหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

- ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการฝ่าย)
- ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการส่วน)
- ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและการศึกษาออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Review Data)

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data Collection)

3.3 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบค่าที (t-test) และ ANOVA ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจำแนกประเด็นและตีความข้อมูลจากบทสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในโรงงานผลิตยางรถจักรยานจำนวน 170 คน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในสายการผลิต เป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 31-40 ปี มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตโดยตรง เช่น การสร้างยาง การตรวจสอบคุณภาพและการวัลคาไนซ์ 2) สภาพปัจจุบันของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 3.14) และพบว่าปัจจุบันการดำเนินการสืบทอดตำแหน่งและถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะบางแผนกและยังขาดความเป็นระบบ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดทำคู่มือการทำงาน และการฝึกอบรมแบบที่เล็งอย่างต่อเนื่อง 3) สภาพพึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ผลการประเมิน พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนงานและโครงสร้างการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรมค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.21) โดยเฉพาะด้านการประเมินสมรรถนะและการพัฒนาเฉพาะตำแหน่งสำคัญ 4) ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการ ผลการวิเคราะห์ ANOVA พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งด้านความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ และการลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

ตารางที่ 1

การสืบทอดตำแหน่งในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
สภาพปัจจุบันของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	3.14	ปานกลาง
สภาพพึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	4.21	มาก
ผลจากวัฒนธรรมองค์กร	มีนัยสำคัญ	$p < 0.05$

ตารางที่ 2

แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นว่าองค์กรของท่านใช้วิธีใดในการถ่ายทอด

องค์กรใช้วิธีใดในการถ่ายทอดความรู้	จำนวน (N=170)	ร้อยละ
การฝึกอบรมภายใน	76	44.7
ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship)	127	74.7
คู่มือปฏิบัติงาน	90	52.9
ฐานข้อมูลความรู้	163	95.9
การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้	141	82.9

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นว่องค์กรใช้วิธีในการถ่ายทอดความรู้ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถจักรยาน ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ใช้ฐานข้อมูลความรู้มากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 95.9 รองลงมาคือ การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 82.9 ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 74.7 คู่มือปฏิบัติงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และใช้วิธีการฝึกอบรมภายในน้อยที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

ตารางที่ 3

แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นว่าอะไรคืออุปสรรคที่ท่านจะพบเจอในการถ่ายทอดความรู้

อุปสรรคที่พบเจอในการถ่ายทอดความรู้	จำนวน (N=170)	ร้อยละ
พนักงานรุ่นเก่าไม่มีเวลาสอน	62	36.5
พนักงานรุ่นใหม่ไม่สนใจการเรียนรู้	126	74.1
ไม่มีระบบหรือนโยบายที่ชัดเจน	115	67.6
ข้อมูลที่ถ่ายทอดไม่ทันสมัย	144	84.7
อุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยี	109	64.1

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นว่อุปสรรคขององค์กรที่พบเจอในการถ่ายทอดความรู้ ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตยางรถจักรยาน ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่ออุปสรรคขององค์กรที่พบเจอในการถ่ายทอดความรู้ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ คือข้อมูลที่ถ่ายทอดไม่ทันสมัย มากที่สุด จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 84.7 รองลงมาคือ พนักงานรุ่นใหม่ไม่สนใจเรียนรู้ จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 74.1 ไม่มีระบบหรือนโยบายที่ชัดเจน จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 67.6 อุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 และความรู้หัวข้อพนักงานรุ่นเก่าไม่มีเวลาสอน น้อยที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5

ตารางที่ 4

แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นว่าท่านต้องการให้มีการสนับสนุนด้านใดเพิ่มเติมเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อุปสรรคที่พบเจอในการถ่ายทอดความรู้	จำนวน (N=170)	ร้อยละ
การจัดอบรมเพิ่มเติม	60	35.3
ระบบฐานข้อมูลความรู้	147	86.5
การพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีช่วยถ่ายทอดความรู้	102	61.2
เวลาที่ชัดเจนสำหรับการถ่ายทอดความรู้	104	66.0

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นว่าคุณต้องการให้มีการสนับสนุนด้านใดเพิ่มเติมเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรที่ผลิตยางรถจักรยานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อว่าท่านต้องการให้มีการสนับสนุนด้านใดเพิ่มเติมเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในระบบฐานข้อมูลความรู้ มากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 86.5 รองลงมาคือ เวลาที่ชัดเจนสำหรับการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 การพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีช่วยถ่ายทอดความรู้ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความต้องการให้มีการสนับสนุนด้านใดเพิ่มเติมเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการจัดอบรมเพิ่มเติม น้อยที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

ตารางที่ 5

แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่ผลิตยางรถจักรยานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	$\bar{x}$	S.D.	แปลผลการรับรู้
1. วัฒนธรรมองค์กร	2.95	1.10	ปานกลาง
2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร	2.97	1.17	ปานกลาง
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	2.99	1.24	ปานกลาง
4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายโอนความรู้	2.97	1.16	ปานกลาง
รวม	2.97	1.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในโรงงานที่ผลิตยางรถจักรยาน ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.97$, S.D. = 1.17) พิจารณารายข้อพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง กลาง ($\bar{x} = 2.99$, S.D. = 1.24) รองลงมาคือ การสนับสนุนจากผู้บริหารและ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายโอนความรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.97$, S.D. = 1.17) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายโอนความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.97$, S.D. = 1.16) และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลในการสืบทอดตำแหน่งน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.95$, S.D. = 1.10)

ตารางที่ 6

แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง ในองค์กรที่ผลิตยางรถจักรยานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

ผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง	$\bar{x}$	S.D.	แปลผลการรับรู้
1. ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน	3.16	1.01	ปานกลาง
2. ประสิทธิภาพของบุคลากรรุ่นใหม่	3.25	0.91	ปานกลาง
3. การลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	3.15	1.00	ปานกลาง
รวม	3.17	0.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง ในองค์กรที่ผลิตยางรถจักรยานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมรายด้าน จำแนกเป็นรายด้านผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.17$, S.D. = 0.99) พิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ เป็นผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง กลาง ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.91) รองลงมาคือ ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน เป็นผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.16$, S.D. = 1.01) และการลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เป็นผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าเป็นผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่ง น้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = 0.99)

เมื่อศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนสืบทอดและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตยางรถจักรยาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า แนวทางที่เหมาะสมประกอบด้วย การคัดเลือกผู้สืบทอด โดยใช้เกณฑ์สมรรถนะเฉพาะทาง การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) การจัดอบรมภายในองค์กรแบบมีโครงสร้างและการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาเป็นระยะ

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัย พบว่า การวางแผนสืบทอดและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานผลิตยางรถจักรยาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการที่เป็นกรณีศึกษา มีการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในระดับปานกลาง โดยยังขาดแนวทางและระบบที่เป็น รูปธรรม จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ด้านสภาพปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่าง มองว่าการดำเนินงานในปัจจุบันยังไม่มีกำหนดนโยบายหรือขั้นตอนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน การถ่ายทอดความรู้ยังคงขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคลากรมากกว่าการมีระบบที่เป็นทางการ
2. ด้านสภาพพึงประสงค์ กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกผู้มีความรู้ การกำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ การวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบผ่านพี่เลี้ยงและคู่มือปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน มีผลต่อผลลัพธ์และความสำเร็จของการถ่ายทอดและสืบทอดตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนสืบทอดและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถจักรยาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ แนวทางที่เหมาะสมควรดำเนินการแบบบูรณาการทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร การจัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) การประเมินอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานผลิตรถจักรยานยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร โดยเฉพาะในส่วนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่ระบุว่า การจัดการความรู้ในองค์กรต้องอาศัยกระบวนการที่ชัดเจน เช่น SECI Model เพื่อให้สามารถแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพพึงประสงค์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ ได้แก่ การมีระบบที่เลี้ยง การประเมินสมรรถนะ และการจัดทำคู่มือองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกนกกร จินา และอลงกรณ์ คุตระกุล (2561) ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ การมีผู้บริหารสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ผลการวิเคราะห์ ANOVA ยังพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Human Capital Theory ที่ระบุว่าการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นรากฐานความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรที่ผลิตรถจักรยานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ เป็นกระบวนการที่องค์กรมีการดำเนินการแต่ยังครอบคลุมกระบวนการที่ควร โดยเฉพาะด้านกระบวนการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์กรควรมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นขั้นตอนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การสรรหาบุคลากรเป็นไปอย่างตรงเป้าหมาย มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานเป้าหมายขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัย ธนยรัตน์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโกคางกุล, 2562 กล่าวว่า องค์กรควรเตรียมบุคลากร “ดาวเด่น” อย่างน้อย 3 คน สำหรับแต่ละตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นทางเลือกในการสืบทอดตำแหน่ง โดยบุคลากรเหล่านี้จะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ รวมถึงมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายในองค์กรมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานและพัฒนาให้องค์กรดีขึ้นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แข่งขันกับตลาดได้อย่างยั่งยืน การสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งจึงมีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถขยายความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืนอีกแนวทางหนึ่ง การวางแผนและการจัดการกระบวนการจึงมีความสำคัญ และหากมีการวางแผนและเตรียมการจะช่วยให้ศักยภาพและคุณภาพในการคัดสรร จัดหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังงานวิจัยระบบของ อารียา อ่าอินทร์, 2567 กล่าวว่า การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งยังมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานจะเห็นถึงความใส่ใจขององค์กรในเรื่องของการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งช่วยส่งเสริมความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่มีความสำคัญและมีความชำนาญเฉพาะทาง และควรมีการกระตุ้นบุคลากรภายในโรงงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาดตนเองให้เป็นไปตามตำแหน่งงานตามเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก
2. โรงงานควรมีการจัดทำคู่มือในการพัฒนาบุคลากร คู่มือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยระบุคุณสมบัติ ความสามารถ และสมรรถนะส่วนบุคคลให้ชัดเจน
3. โรงงานควรกำหนดเป็นนโยบายหลักและกำหนดเกณฑ์การประเมินในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจนและสื่อสารไปยังหน่วยงานภายในองค์กรให้ทราบทุกส่วนงาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรตามตำแหน่งนั้น ๆ ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาวิจัย การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดความรู้ในโรงงานที่ผลิตรถจักรยานแห่งหนึ่ง ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาดตนเองให้เป็นไปตามตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลักขององค์กร
2. องค์กรควรมีการจัดทำคู่มือหรือเอกสารในการพัฒนาบุคลากรคู่มือการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในองค์กร โดยระบุความสามารถและสมรรถภาพบุคคลอย่างชัดเจน

3. จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางองค์กรควรมีการกำหนดเป็นนโยบายและเกณฑ์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางขององค์กรที่เป็นมาตรฐานและมีความชัดเจนในคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น
4. ควรทำการวิจัยในกลุ่มเป้าหมายที่เคล่งหรือจำเพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มหัวหน้างาน เป็นต้น
5. ควรนำแนวทางที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปต่อยอดในการวิจัยขยายผลประชากรงานวิจัยเพื่อเป็นการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในส่วนงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกกร จีนา และ อลงกรณ์ คูตระกูล. (2561). ปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายทอดความรู้ในองค์การภาครัฐ. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 9(1), 59–80.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2566). *รายชื่อโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ*. สืบค้นจาก <https://www.ieat.go.th>
- คณินิจ อนุโรจน์. (2555). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชำนาญ เชื้อนแก้ว และ จิตภินันท์ ศรีจักรโคตร. (2561). *การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาล*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉันทนันท์ พลทองสถิตย์ และ ศิวัช ศรีโกคางกุล. (2562). กลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อความยั่งยืน. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 8(1), 112–124.
- ฉันทนันท์ พลทองสถิตย์ และ ศิวัช ศรีโกคางกุล. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญชู ดันดิรัตน์สุนทร, และ บุญญาดา นาสุมบุรณ์. (2561). *การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย*.
- พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ. (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เฟิร์ม กอมณี. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เศกสันต์ เสย์. (2562). *การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติระนาดเอกของครูสำราญ เกิดผล ศิลปินแห่งชาติ*.
- สุชาดา สุรงค์กุล. (2563). *การจัดการความรู้ในโรงงานสมัยใหม่*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2557). *คู่มือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง*. สำนักนโยบายและแผน.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *รายงานสถิติประชากรตามช่วงอายุ พ.ศ. 2566*. สืบค้นจาก <https://www.nso.go.th>
- อารียา อ่าอินทร์. (2567). *แนวทางการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งและการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้ปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. London: International Thomson Business Press.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Komin Upareewong (2019) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. สำนักพิมพ์วิชาการ.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). AMACOM.