

กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบูรณาการการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง: การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ในยุคการปฏิวัติปัญญาประดิษฐ์

ภราดี พิริยะพงษ์รัตน์^{*1}, ชนาธิป ทิพยานนท์*

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้ได้ทำการวิเคราะห์เชิงลึกถึงความสัมพันธ์เชิงบูรณาการที่ขาดไม่ได้ระหว่างการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent management) กับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) ในฐานะแกนกลางของระบบการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ภายใต้บริบทโลกธุรกิจที่เผชิญกับสภาวะ BANI (ความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากเกินกว่าจะเข้าใจ) ซึ่งถูกซ้ำเติมด้วยการปฏิวัติปัญญาประดิษฐ์ (AI) และวิกฤตด้านประชากรจากการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ของประเทศไทย การศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการวางกรอบแนวคิดผ่านเลนส์ทฤษฎีมุมมองที่เน้นทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต เพื่อตอบคำถามทุนมนุษย์คือแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนตามคุณลักษณะ VRIN เนื้อหาหลักครอบคลุมการปฏิรูปการทำงานแบบแยกส่วนสู่ระบบนิเวศแห่งทุนมนุษย์ที่มีความต่อเนื่อง (Connected lifecycle) โดยเน้นวงจรการจัดการบุคลากรเชิงบูรณาการที่ใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลพนักงาน (People analytics) เป็นแกนสมองในการพยากรณ์และตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา "การสืบทอดผู้นำที่เร็วไหล" หรือวิกฤตความต่อเนื่องของการสืบทอดผู้นำที่องค์กรส่วนใหญ่เผชิญ นอกจากนี้ เอกสารยังวิเคราะห์วิวัฒนาการของแผนสืบทอดตำแหน่งจากแนวคิดดั้งเดิมสู่การบริหารจัดการเชิงรุก 5 ขั้นตอน ที่เน้นการสร้างแบบจำลองสมรรถนะแห่งอนาคต และการเร่งรัดการพัฒนาผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นนัยสำคัญของกลยุทธ์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นความโปร่งใสเพื่อสร้างความไว้วางใจและลดความวิตกกังวลของบุคลากร ผลการสังเคราะห์หมโนทัศน์ยืนยันว่าการบูรณาการระบบจัดการคนเก่งและการสืบทอดตำแหน่งอย่างแนบแน่น จะช่วยสร้างความยืดหยุ่นเชิงพลวัตและความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร อันนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเปลี่ยนสถานะพนักงานจากต้นทุนแรงงานสู่สินทรัพย์เชิงยุทธศาสตร์ที่ยากจะลอกเลียนแบบในโลกยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ: การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง, การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง, ปัญญาประดิษฐ์

* อาจารย์ คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

^{*1} Corresponding author, email: pradipiriyaa@gmail.com, Tel. 089-7720060

A Strategic Framework for the Integration of High-Potential Talent Management and Succession Planning: A Critical Analysis in the Era of the Artificial Intelligence Revolution

Paradee Piriyaongrat*¹, Chanathip Thippayanon*

Abstract

This academic paper provides an in-depth analysis of the indispensable integrative relationship between Talent management and Succession planning as the core of Strategic Human Capital Management systems within the context of the BANI world (Brittle, Anxious, Non-linear, and Incomprehensible). This environment is further intensified by the Artificial Intelligence (AI) revolution and demographic shifts, particularly Thailand's transition into a complete aged society. Grounded in the Resource-Based View and Dynamic Capabilities theory, the study underscores human capital as a fundamental source of sustainable competitive advantage possessing VRIN characteristics. The core analysis explores the paradigm shift from siloed HR functions to a "Connected Lifecycle" ecosystem, emphasizing an integrated Talent management cycle that utilizes People Analytics as a central engine for predictive decision-making to mitigate the "Leaky Leadership Pipeline" and the leadership continuity crisis. Furthermore, the paper examines the evolution of succession management from traditional replacement planning to a proactive five-step strategic process focused on building future-focused competency models and accelerating development through experiential learning. It also highlights the strategic significance of transparent communication in building trust and alleviating employee anxiety in volatile times. The conceptual synthesis confirms that a cohesive integration of Talent management and Succession planning fosters dynamic resilience and resource orchestration agility. Finally, the paper offers strategic recommendations at both policy and operational levels to transform personnel from labor costs into inimitable strategic assets capable of sustaining excellence in today's chaotic business landscape.

Keywords: Talent management, Succession planning, Artificial intelligence

* Instructor, Multidisciplinary College, Christian University of Thailand

*¹ Corresponding author, email: pradipiriya@gmail.com, Tel. 089-7720060

บทนำ

ในช่วงทศวรรษปัจจุบัน ภูมิทัศน์ทางธุรกิจระดับโลกได้เผชิญกับการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) อย่างถอนรากถอนโคน จากเดิมที่เคยดำรงอยู่ภายใต้กรอบแนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งมุ่งเน้นความผันผวนและความไม่แน่นอน ไปสู่สภาวะความเปราะบางเชิงระบบที่นิยามโดยนักอนาคตศาสตร์ Jamais Cascio ว่า BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) (Cascio, 2020) สภาวะการณ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงความท้าทายเชิงการแข่งขันชั่วคราว แต่เป็นวิกฤตการณ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อรากฐานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้ง (Menaria, 2024) ระบบที่เคยดูแข็งแกร่งในอดีตกลับพร้อมจะแตกสลายได้ทันทีเมื่อเผชิญแรงกดดัน ณ จุดวิกฤตเพียงจุดเดียว ส่งผลให้ความมั่นคงทางอาชีพแบบดั้งเดิมเสื่อมสลายลง และผลักดันให้บุคลากรศักยภาพสูงพร้อมที่จะเคลื่อนย้ายตนเองออกจากระบบที่ขาดความยืดหยุ่นทางจิตวิทยา (Mindspring Consulting, 2024; Cascio, 2020) ท่ามกลางบรรยากาศแห่งความวิตกกังวลที่ผู้คนรู้สึกไร้อำนาจภายใต้กระแสข้อมูลท่วมท้น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ในการบริหารบุคคลจึงขาดความต่อเนื่องเชิงเส้นตรง (Non-linear) การลงทุนเชิงนโยบายในรูปแบบเดิมอาจไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในระดับที่คาดการณ์ไว้ ขณะที่ความยากเกินจะเข้าใจ (Incomprehensible) ของปรากฏการณ์ใหม่ๆ ทำให้การระบุศักยภาพของมนุษย์มีความซับซ้อนเกินกว่าตรรกะแบบเดิมจะอธิบายได้ (Kolluru, 2023) การตอบสนองต่อโลกยุค BANI จึงมิใช่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่เป็นการปฏิรูป "ตรรกะเชิงกลยุทธ์" ขององค์กร โดยเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นความเสถียรไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันและความยืดหยุ่นเชิงพลวัต (Dynamic resilience) ผ่านการพัฒนาทักษะที่หลากหลายและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Menaria, 2024; Cascio, 2020)

ปัจจัยเร่งปฏิริยาที่สำคัญยิ่งคือการเติบโตแบบทวีคูณของเทคโนโลยี (Exponential technology) โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งภายในปี 2568 คาดการณ์ว่าองค์กรกว่าร้อยละ 80 จะมีการบูรณาการ AI เข้ากับฟังก์ชันงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มรูปแบบ (Hirebee, 2025; World Economic Forum [WEF], 2025) ตั้งแต่กระบวนการสรรหาไปจนถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการลาออกเชิงรุก ข้อมูลบ่งชี้ว่าร้อยละ 92 ของบริษัทชั้นนำมีแผนที่จะเพิ่มการลงทุนใน AI อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มความรวดเร็วในการจ้างงานได้ถึงร้อยละ 50 (Hirebee, 2025) อย่างไรก็ตาม การปฏิวัติดิจิทัลนี้กลับสร้างแรงบีบคั้นต่อพนักงาน โดยร้อยละ 50 ของบุคลากรมีความกังวลต่อความปลอดภัยทางไซเบอร์ และร้อยละ 48 มีความกังวลต่อการถูกติดตามพฤติกรรมผ่านระบบอัจฉริยะ (Hirebee, 2025) ซึ่งเป็นมิติสำคัญของความวิตกกังวลในยุค BANI ที่ผู้นำต้องบริหารจัดการผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความร่วมมือระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักร (Cascio, 2020) ในสภาวะความผันผวนดังกล่าว ทฤษฎีการรักษาทรัพยากร (Conservation of Resources: COR) ของ Hobfoll (1989) ได้ให้มุมมองที่สำคัญว่า ความวิตกกังวล (Anxiety) ในยุค BANI มิได้เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากภัยคุกคามต่อการสูญเสียทรัพยากร (Resource loss) ที่พนักงานมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านวัตถุ เช่น ความมั่นคงในรายได้ หรือทรัพยากรด้านสภาวะ เช่น ตำแหน่งงานที่อาจถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ ซึ่งหากองค์กรไม่มีกลยุทธ์การจัดการคนเก่งที่ชัดเจน พนักงานจะเข้าสู่ "วงจรรักษาสูญเสียทรัพยากร" (Loss spiral) ที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในบริบทของประเทศไทย ความท้าทายนี้ถูกซ้ำเติมด้วยวิกฤตโครงสร้างประชากรที่ก้าวเข้าสู่ "สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์" (Complete aged society) ในปี 2567 โดยมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปถึง 14 ล้านคน หรือร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567; National Statistical Office, 2024) การลดลงอย่างมีนัยสำคัญของวัยแรงงานสะท้อนผ่านอัตราส่วนพึ่งพิงที่ตึงตัวขึ้น โดยวัยทำงานเพียง 3.22 คน ต้องดูแลผู้สูงอายุ 1 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) สถานะดังกล่าวนำไปสู่การขาดแคลนทักษะวิกฤตและภาวะตั้งตัวในตลาดแรงงานอย่างรุนแรง องค์กรในประเทศไทยจึงไม่ได้เผชิญเพียง "สงครามแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง" หรือ The war for talent (Chambers et al., 1998) แต่กำลังเผชิญกับวิกฤตการสูญเสียความทรงจำขององค์กร (Organizational memory) เมื่อพนักงานผู้มีความชำนาญเกษียณอายุ การรักษาความรู้แบบฝังลึก (Tacit knowledge) และการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling) ให้กับแรงงานที่มีอยู่จึงกลายเป็นภารกิจเร่งด่วนที่สุด (WEF, 2025; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567)

ปัญหาที่แหลมคมที่สุดคือ "การสืบทอดผู้นำที่เร็วไหล" หรือนิยามทางวิชาการว่า "วิกฤตความต่อเนื่องของการสืบทอดผู้นำ" (Leadership continuity crisis) ซึ่งหมายถึงความล้มเหลวเชิงระบบในการเชื่อมโยงการสรรหา การพัฒนา และการรักษาพนักงานเข้าด้วยกัน (Harbinson, 2024; Ellingwood, 2023) การบริหารจัดการแบบแยกส่วน (Siloed approach) ทำให้เกิด "ภาวะถดถอยของบุคลากรศักยภาพสูงในเส้นทางความก้าวหน้า" (Attrition of high-potential talent) โดยพบว่าองค์กรกว่าร้อยละ 56 ขาดแผนการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นทางการ ส่งผลให้การจ้างผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกมีความเสี่ยงในการลาออกสูงกว่าคนในถึงร้อยละ 84 (Harbinson, 2024; Aligner, 2024) ปัญหานี้แสดงถึง "ความไม่ต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ในนิเวศการพัฒนาทายาทบริหาร" (Strategic discontinuity) ที่บั่นทอนขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Harbinson, 2024; Aligner, 2024)

แนวคิดทฤษฎีว่าด้วยการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Conceptual foundations and theoretical perspectives of talent management)

การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management: TM) ในทัศนะเชิงวิชาการร่วมสมัยมิได้จำกัดขอบเขตอยู่เพียง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบแยกส่วน (Siloed approach) หากแต่เป็นการบูรณาการห่วงโซ่คุณค่าของทุนมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบแต่ได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบและบูรณาการในการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อระบุ สรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้คงอยู่และปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Rani & Joshi, 2012; Menezes et al., 2025) ทฤษฎี TM ได้วิวัฒนาการจากการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็น "ระบบย่อยเชิงกลยุทธ์" (Strategic sub-system) ที่ทำหน้าที่พัฒนาสินทรัพย์ทางปัญญาให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต โดยผลการวิจัยเชิงประจักษ์บ่งชี้ว่า องค์กรที่มีความเหนือกว่าในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 22 (Axelrod, 2001) ทั้งนี้กลไกการทำงานของ TM จำเป็นต้องพิจารณาผ่านทฤษฎีสันับสนุนที่สำคัญ ดังนี้

1. ทฤษฎีมุมมองที่เน้นทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (Resource-based view and dynamic capabilities) ภายใต้มุมมองของ Barney (1991) ทูมนมนุษย์ที่มีคุณภาพคือทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) อย่างไรก็ตามการขยายขอบเขตสู่ความสามารถเชิงพลวัต โดยมองว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงคือผู้ที่สามารถ "ตรวจจับ" (Sensing) และ "คว้า" (Seizing) โอกาส รวมถึง "ปรับเปลี่ยน" (Transforming) ทรัพยากรขององค์กรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงได้

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าความผูกพันเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนที่มีใช้เพียงตัวเงิน เมื่อองค์กรลงทุนในการพัฒนาและสนับสนุนพนักงาน (Perceived organizational support) พนักงานจะเกิดพันธะสัญญาทางใจที่จะตอบแทนด้วยผลการปฏิบัติงานและความภักดี (Menezes et al., 2025; Supi et al., 2023)

3. ทฤษฎีความฝังแน่นในงาน (Job embeddedness theory) มุ่งศึกษาปัจจัยการยึดโยง (Links) ความเหมาะสม (Fit) และการเสียสละ (Sacrifice) ที่ทำให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์จึงต้องสร้างกลไกที่ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรู้สึกฝังแน่นอยู่กับองค์กรผ่านวัฒนธรรมและระบบการเติบโต (Menezes et al., 2025; Talent Management Institute [TMI], 2025)

4. ทฤษฎีการรักษาทรัพยากร (Conservation of resources theory) พัฒนาโดย Hobfoll (1989) ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะรักษา ปกป้อง และสร้างทรัพยากรที่ตนให้คุณค่า โดยทรัพยากรเหล่านี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ วัตถุ สภาวะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และพลังงาน (Hobfoll, 2001) ในบริบทการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การที่องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน ถือเป็นการลงทุนทรัพยากร (Resource investment) เพื่อสร้าง Resource caravans หรือกลุ่มของทรัพยากรที่เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน (Halbesleben et al., 2014) จะช่วยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายและเต็มใจที่จะทุ่มเททรัพยากรส่วนบุคคลเพื่อเป้าหมายขององค์กรต่อไป

กรอบแนวคิดของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (A strategic framework for talent management)

ในการเผชิญหน้ากับความโกลาหลของสภาวะ BANI การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมิได้เป็นเพียงภารกิจเชิงปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อีกต่อไป แต่ได้วิวัฒนาการสู่การเป็นระบบย่อยที่สำคัญของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management sub-system) เพื่อพัฒนาสินทรัพย์ทางปัญญาที่สามารถขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ในการเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Rani & Joshi, 2012) การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์นิยามถึงกระบวนการเชิงระบบในการจัดหา (Acquisition) การระบุ (Identification) การพัฒนา (Development) และการจัดวาง (Placement) บุคคลที่มีคุณค่าเป็นเอกลักษณ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Meyer, 2016; Menezes et al., 2025) และกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการ (Integrated strategic framework) จะมุ่งเน้นความต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตของพนักงาน (Employee life cycle) โดยเปลี่ยนจากกระบวนการที่แยกส่วนไปสู่ระบบนิเวศที่

เชื่อมโยงกันอย่างแนบแน่น (Fuel50, 2025; TMI, 2025) องค์ประกอบสำคัญของกรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 4 แกนหลัก คือ

1. การวางแผนและสรรหาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning and acquisition) การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเริ่มต้นจากการพยากรณ์อุปสงค์ของทักษะ (Demand forecasting) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในอนาคต โดยเฉพาะการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง (Employer branding) ที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงในยุคดิจิทัล การบูรณาการ AI เข้ามาช่วยในการคัดกรองบุคลากรไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยลดอคติในกระบวนการสรรหาและระบุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีคุณลักษณะ VRIN ได้อย่างแม่นยำ (Hirebee, 2025; Menezes et al., 2025)

2. การพัฒนาและการสร้างความผูกพันเชิงพลวัต (Dynamic development and engagement) ในโลก BANI ที่ทักษะมีอายุสั้นลง (Skill obsolescence) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงต้องเปลี่ยนจากการฝึกอบรมตามหน้าที่ไปสู่การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) อาทิ การหมุนเวียนงาน (Job rotation) และการมอบหมายโครงการข้ามสายงาน (Cross-functional assignments) เพื่อเสริมสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities) ให้กับบุคลากร (Menezes et al., 2025) นอกจากนี้ การมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Continuous feedback) จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเลื่อนระดับในสายอาชีพ (TMI, 2025; Fuel50, 2025)

3. การจัดการระบบนิเวศข้อมูลบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent data integration) หัวใจสำคัญของกรอบแนวคิดใหม่คือการบูรณาการข้อมูลจากทุกขั้นตอน หากข้อมูลการปฏิบัติงานถูกจัดเก็บแบบแยกส่วน (Silo) องค์กรจะไม่สามารถนำมาประมวลผลเพื่อวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหรือระบุช่องว่างของทักษะ (Skill gaps) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในโมเดลที่บูรณาการแล้วข้อมูลจากการสรรหาจะไหลเข้าสู่ระบบการปฐมนิเทศ และข้อมูลผลงานจะส่งผลโดยตรงต่อแผนพัฒนาบุคคล (Individual development plan) และคลังผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession pool) (Fuel50, 2025)

4. กลยุทธ์การรักษาบุคลากรและการสร้างพันธะสัญญาทางใจ (Retention and psychological contract) การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในปัจจุบันก้าวข้ามปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไปสู่การสร้างความรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support - POS) และความภาคภูมิใจในงาน (Job embeddedness) กลยุทธ์การรักษาเชิงรุกจึงรวมถึงการสร้างความยืดหยุ่นในรูปแบบการทำงาน การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อกูล (Inclusive leadership) และการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าอย่างโปร่งใส ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวพยากรณ์สำคัญในการลดความต้องการลาออกและสร้างความจงรักภักดีเชิงจิตวิทยาต่อองค์กร (Supi et al., 2023; Menezes et al., 2025)

ดังนั้นการนำเสนอข้อขายการทำงานในสภาวะ BANI จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการบูรณาการเพื่อเปลี่ยนผ่านจากการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) สู่ระบบนิเวศแห่งทุนมนุษย์ที่มีความต่อเนื่อง (Connected lifecycle) (Fuel50, 2025) โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. วงจรการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงบูรณาการ (The integrated talent management cycle) การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารจัดการเชิงหน้าที่แบบแยกส่วน (Siloed approach) ไปสู่ระบบนิเวศแห่งทุนมนุษย์ที่มีความต่อเนื่อง (Connected lifecycle) ถือเป็นกรอบโครงสร้างทางความคิดของการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ในระบบแบบแยกส่วน (Silo) ดั้งเดิม ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนมักขาดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ (Fuel50, 2025; BTS, 2025) ทางตรงกันข้าม วงจรชีวิตพนักงานที่มีความต่อเนื่อง (Connected lifecycle) จะทำหน้าที่เสมือนระบบนิเวศที่เชื่อมโยงทุกจุดยุทธศาสตร์เข้าด้วยกัน ตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ไปจนถึงการสืบทอดตำแหน่ง (Fuel50, 2025; Oracle, 2011) ทุกกระบวนการจะทำหน้าที่เป็นทั้ง "ปัจจัยนำเข้า" และ "ตัวกระตุ้น" ของขั้นตอนถัดไป ข้อมูลจากการสรรหาจะถูกนำไปใช้ออกแบบแผนพัฒนาในช่วงปฐมนิเทศ และข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะกลายเป็นตัวชี้วัดความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยอาศัยเทคโนโลยีแบบ Unified solution การบูรณาการนี้ช่วยให้พนักงานเกิดแรงขับเคลื่อน (Momentum) ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลโดยตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กรท่ามกลางความเปราะบางของโลกยุคปัจจุบัน (Fuel50, 2025; BTS, 2025; Oracle, 2011)

2. การพัฒนาและการบริหารจัดการ (Talent development & management) การพัฒนาและการบริหารจัดการในยุค BANI ต้องเปลี่ยนจากการฝึกอบรมทั่วไป (Training) ไปสู่การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา "ความสามารถเชิงพลวัต" (Dynamic capabilities) องค์กรจำเป็นต้องใช้แนวทางการเรียนรู้แบบ Experiential learning อาทิ การหมุนเวียนงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic job rotation) การมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย (Stretch assignments) และการใช้ระบบการสอนงานแบบโค้ช (Coaching) เป้าหมายคือการสร้าง "ความคล่องตัวเชิงบริบท" (Contextual agility) ให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถรับมือกับสถานะที่ยากจะเข้าใจ (Incomprehensible) และสร้างนวัตกรรมภายใต้ความกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Menezes et al., 2025; TalentGuard, 2025)

3. การประเมินและการวิเคราะห์ (Talent assessment & analytics) การเปลี่ยนผ่านสู่ "การประเมินและการวิเคราะห์เชิงข้อมูล" (Data-driven assessment) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อลดอคติและเพิ่มความเที่ยงตรง (Harbinson, 2024; Hirebee, 2025) กระบวนการนี้ครอบคลุมการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นข้อมูลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Continuous feedback) เพื่อระบุช่องว่างของทักษะและกำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) ที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในอนาคตได้แม่นยำกว่าเพียงการมองผลงานในอดีต (Menezes et al., 2025; BTS, 2025)

4. การบูรณาการระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning ecosystem) ผ่านการฝึกอบรมทักษะใหม่ (Reskilling) มิใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ในเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ในมุมมองของ COR Theory คือการเพิ่มพูนทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources) เพื่อสร้างความรู้สึกในการควบคุมและอำนาจการจัดการ (Sense of control) ให้แก่บุคลากร (Chen et al., 2009) การที่องค์กรใช้ People analytics เพื่อระบุความต้องการในการพัฒนาที่แม่นยำ จะช่วยป้องกันภาวะ 'ทรัพยากรเหือดแห้ง' (Resource depletion) จากการเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับงานจริง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างวงจรการสะสมทรัพยากร (Gain spiral) ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างยั่งยืน

นอกจากบทบาทของเทคโนโลยีแล้ว People analytics ได้วิวัฒนาการสู่การเป็น "แกนสมอง" ของการจัดการทุนมนุษย์ยุคใหม่ ทำหน้าที่เปลี่ยนข้อมูลดิบให้กลายเป็น "ข้อมูลเชิงลึกที่นำไปสู่การปฏิบัติ" (Actionable insights) (Supi et al., 2023; Qualtrics, 2025) บทบาทสำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive analytics) เพื่อประเมินความเสี่ยงของการลาออก และการใช้ AI ในการจับคู่คน

เข้ากับงานตามศักยภาพจริง (Hirebee, 2025; JobSpikr, 2025) People analytics จึงเป็นยุทธศาสตร์หลักที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมีความชอบธรรมทางสถิติและเชื่อมโยงผลลัพธ์ของพนักงานเข้ากับความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม (Qualtrics, 2025; TalentGuard, 2025, Chambers et al.,1998)

กลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Strategic succession planning)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning - SP) ถือเป็นจุดวิกฤตที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับการสร้างเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะภายใต้สภาวะ BANI ที่ความเปราะบางเชิงระบบสามารถเกิดขึ้นได้ทันทีเมื่อตำแหน่งสำคัญว่างลง (Harbinson, 2024; Cascio, 2020) ในเชิงวิชาการ SP มิใช่เพียงกระบวนการหาตัวแทนเมื่อพนักงานลาออกหรือเกษียณอายุ (Reactive succession) แต่เป็น "กระบวนการเชิงรุก" (Proactive process) ในการระบุและพัฒนาพนักงานภายในองค์กรที่มีศักยภาพสูงเพื่อเตรียมความพร้อมสู่บทบาทผู้นำในอนาคต (Rothwell, 2015 อ้างถึงใน Harbinson, 2024; Jinda & Shaikh, 2021) ทั้งนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ทำหน้าที่เป็น "ตัวเชื่อม" (Strategic linkage) ที่เปลี่ยนศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้กลายเป็นความยั่งยืนขององค์กร โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิวัฒนาการของแนวคิด จาก Replacement สู่ Succession management วิวัฒนาการทางมนทัศน์ได้ก้าวข้ามจากการวางแผนทดแทน (Replacement planning) ซึ่งเป็นเพียงการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับตำแหน่งที่ว่างลงแบบเชิงรับ (Reactive) ไปสู่การบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก (Succession management) (Rothwell, 2015) ภายใต้แนวคิดใหม่นี้ SP ถูกมองว่าเป็นระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability building) ที่เน้นความต่อเนื่องของการสืบทอดผู้นำตลอดทั้งระบบ ไม่ใช่เพียงการมองหาตัวแทนรายตำแหน่ง แต่เป็นการสร้างความยืดหยุ่นเชิงพลวัตเพื่อให้องค์กรพร้อมเผชิญกับความเปราะบางของระบบ (Brittle) ในโลกยุค BANI (Harbinson, 2024; Cascio, 2020) วิวัฒนาการตามแนวคิดของการเตรียมความพร้อมด้านผู้นำนี้ สามารถจำแนกออกเป็นสามระยะสำคัญ ซึ่งสะท้อนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารความเสี่ยงเชิงรับสู่การสร้างวัฒนธรรมการเติบโตเชิงรุก ได้แก่

1.1 การวางแผนหาคนทดแทน (Replacement planning) เป็นแนวคิดดั้งเดิมที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะ "ตั้งรับ" (Reactive) และมุ่งเน้นการบริหารวิกฤต (Crisis management) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อระบุรายชื่อ "ตัวสำรอง" (Backups) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่ตำแหน่ง กระบวนการดังกล่าวมักถูกดำเนินการภายใต้ชั้นความลับที่สูงและเกิดขึ้นเมื่อใกล้เกิดเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ทำให้พนักงานที่ได้รับเลือกอาจขาดการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ (Rothwell, 2011; Hildebrand, 2016)

1.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) เป็นวิวัฒนาการที่มุ่งสู่การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive) มากขึ้น โดยขยายขอบเขตครอบคลุมตำแหน่งวิกฤต (Key positions) ในทุกระดับขององค์กร จุดเน้นสำคัญถูกเปลี่ยนจากการเพียงแค่ระบุตัวบุคคลไปสู่การ "บ่มเพาะและพัฒนา" (Cultivation and development) บุคลากรล่วงหน้าผ่านแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual

Development Plan: IDP) เพื่อให้มั่นใจว่าการสืบทอดผู้นำมีความพร้อมในระดับทักษะและสมรรถนะเมื่อต้องก้าวขึ้นรับตำแหน่งสำคัญ (Stephens, 2016)

1.3 การบริหารการสืบทอดตำแหน่ง (Succession management) เป็นแนวคิดในระดับบูรณาการที่ทันสมัยที่สุด ซึ่งหลอมรวมกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเข้ากับระบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent management) อย่างสมบูรณ์แบบ ในระดับนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงโครงการชั่วคราว (Project-based) ที่ดำเนินการเป็นรายปี แต่ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ "วิถีวัฒนธรรมองค์กร" (Organizational culture) ที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการส่งต่อความรู้และสร้างความยืดหยุ่นเชิงระบบ เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (Hildebrand, 2016; Sayyadi, 2023; Rothwell, 2015)

2. กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (A Strategic Process [SP]) กระบวนการ SP ที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินการตามขั้นตอนเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มจากการวิเคราะห์ตำแหน่งวิกฤต (Critical roles) และกำหนดเกณฑ์สมรรถนะผู้นำ (Leadership competency) (โครงการแผนสืบทอดตำแหน่ง, 2560) จากนั้นจึงดำเนินการคัดเลือกกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ HP Pool และใช้ระบบการประเมินที่เป็นระบบและเข้มข้นเพื่อระบุช่องว่างการพัฒนา (Gap analysis) นำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) และการส่งผ่านองค์ความรู้แบบฝังลึก (Knowledge continuity) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมทั้งในด้านทักษะเชิงเทคนิคและวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Menezes et al., 2025; Harbinson, 2024; โครงการแผนสืบทอดตำแหน่ง, 2560) และเพื่อให้กระบวนการสืบทอดตำแหน่งสามารถตอบสนองต่อพลวัตของโลกยุค BANI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องดำเนินการตามขั้นตอนเชิงยุทธศาสตร์ 5 ขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Identifying strategic key positions) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงระบบโดยพิจารณาตำแหน่งที่มีผลกระทบสูงต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไม่จำกัดเพียงระดับบริหาร แต่รวมถึงบทบาทที่เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้วิกฤต

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบจำลองสมรรถนะแห่งอนาคต (Building future-focused competency models) การกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จโดยมองไปข้างหน้าอย่างน้อย 3-5 ปี เพื่อระบุชุดทักษะที่จำเป็นในการนำองค์กรท่ามกลางการปฏิวัติ AI และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยหลีกเลี่ยงการใช้สมรรถนะในอดีตมาตัดสินผู้นำในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การระบุและประเมินผู้มีศักยภาพในสายการบังคับบัญชา (Identifying and assessing the pipeline) การคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High potential pool) ผ่านเครื่องมือการประเมินที่เที่ยงธรรม อาทิ 9-Box Grid และ People analytics เพื่อระบุสัญญาณความพร้อมและความถนัดเฉพาะด้านอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 4 การเร่งรัดการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Accelerating successor development) การออกแบบแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) ที่เน้นการเรียนรู้แบบเร่งรัดผ่านประสบการณ์จริง (Action learning) การให้คำปรึกษาเชิงลึก (Mentoring) และการมอบหมายงานที่มีความท้าทายสูง (Stretch assignments) เพื่อปิดช่องว่างของทักษะอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 5 การทบทวนและวัดผลกระบวนการ (Reviewing and measuring the process) การประเมินผลสำเร็จของการสืบทอดผู้นำเทียบกับดัชนีชี้วัดผลงานสำคัญ (KPIs) และการตรวจสอบความ

สมบูรณ์ของระบบนิเวศข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการสืบทอดตำแหน่งสามารถสร้างผลตอบแทนเชิงยุทธศาสตร์และรักษาความยืดหยุ่นขององค์กรได้จริง

แบบจำลองและกลยุทธ์การสื่อสาร แบบจำลอง SP ยุคใหม่มุ่งสู่การเป็น "การวางแผนสืบทอดตำแหน่งแบบประชาธิปไตย" (Democratized succession) ที่เปิดกว้างและใช้ข้อมูลจาก People analytics ในการระบุสัญญาณความพร้อมทั่วทั้งองค์กร (Fuel50, 2025) กลยุทธ์การสื่อสารจึงต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และสร้างความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร (Accountability) งานวิจัยระบุว่า SP ที่มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจนจะช่วยเพิ่มความผูกพันและลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานเก่งๆ ได้อย่างมีนัยสำคัญ (Hildebrand, 2016 อ้างถึงใน Harbinson, 2024; Fuel50, 2025) นอกจากนี้ การใช้ระบบอาสาสมัคร "Closer" หรือผู้รับผิดชอบการปิดแผนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนยังช่วยให้พันธกิจในการสร้างผู้นำกลายเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง (BTS, 2025; Harbinson, 2024)

ในโลก BANI ที่ความวิตกกังวล (Anxious) เป็นปัจจัยบั่นทอนประสิทธิภาพ องค์กรสามารถเลือกใช้แบบแผนตามตำแหน่ง (Position-based) ที่ระบุตัวคนสำหรับแต่ละตำแหน่ง หรือ แบบแผนกลุ่มผู้สืบทอด (Pool-based) ที่สร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งประเภทต่างๆ ซึ่งแบบหลังมีความยืดหยุ่นกว่า กลยุทธ์การสื่อสารในระบบ SP จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและลดการลาออก โดยมีองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การสร้างสมดุลระหว่างความโปร่งใส (The sweet spot of transparency) องค์กรต้องเปลี่ยนจากความลับในอดีตสู่ "ความโปร่งใสที่ชัดเจน" การสื่อสารเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าอย่างเปิดเผยจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กลุ่มศักยภาพสูงเห็นโอกาสการเติบโตและลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Sigma Assessment Systems, 2025; Harbinson, 2024) อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงลึกบางส่วนยังคงต้องอาศัย "ความลับที่มีบริบท" (Confidentiality with context) เพื่อป้องกันความขัดแย้งเชิงลบ โดยพนักงานควรเข้าใจเหตุผลว่าทำไมข้อมูลบางส่วนจึงต้องมีการจำกัดการเข้าถึง (Sigma Assessment Systems, 2025)

2. จังหวะการสื่อสารที่สม่ำเสมอ (Regular communication rhythms) การสร้างความชัดเจนผ่านการอัปเดตข้อมูลเป็นระยะ อาทิ การจัดประชุม Town hall รายเดือน หรือจดหมายข่าวรายสัปดาห์ จะช่วยลดความไม่แน่นอน (Uncertainty) และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจให้กับพนักงาน (Sigma Assessment Systems, 2025)

3. การสื่อสารที่ยึดโยงกับพันธกิจและบริบทบุคคล (Targeted & personalized communication) กลยุทธ์การสื่อสารควรนำเสนอผ่านเรื่องราวความสำเร็จ (Leader Stories) และตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้มองเห็นภาพจริงที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบเฉพาะเจาะจง (Personalization) เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกรอบแนวคิด SP และอนาคตของตนเอง (Hildebrand, 2016)

4. การร่วมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Co-creation and accountability) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบตั้งแต่ต้นจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of ownership) และความรับผิดชอบร่วมกัน (Accountability) การใช้ระบบ "Closer" หรือผู้รับผิดชอบการ

ปิดแผนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนยังช่วยเปลี่ยนกระบวนการสื่อสารจากการพูดคุยเป็นการลงมือปฏิบัติจริงที่วัดผลได้ (Sigma Assessment Systems, 2025; Harbinson, 2024)

บทความวิชาการฉบับนี้วิเคราะห์ว่า SP ในยุคปัจจุบันต้องก้าวข้ามการมองเฉพาะตำแหน่งบริหารระดับสูง (C-suite) ไปสู่แนวคิด "การวางแผนสืบทอดตำแหน่งแบบประชาธิปไตย" (Democratized succession) ซึ่งครอบคลุมทุกระดับชั้นที่มีทักษะวิกฤต (Fuel50, 2025) องค์กรประกอบสำคัญในการบูรณาการ SP เข้ากับระบบนิเวศทุนมนุษย์ประกอบด้วย

1. การระบุทักษะวิกฤตและความต่อเนื่องขององค์ความรู้ (Critical skills and knowledge continuity) ท่ามกลางวิกฤตประชากรศาสตร์ที่พนักงานผู้ทรงคุณวุฒิในไทยทยอยเกษียณอายุ SP ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมในการส่งผ่านด้านความรู้แบบฝังลึก (Tacit knowledge) องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะใช้ SP เป็นเครื่องมือในการทำ "คลังทรัพยากรผู้มีศักยภาพสูง" (HP Pool) เพื่อป้องกันการขาดช่วงของทักษะที่ AI ยังไม่สามารถทดแทนได้ (Menezes et al., 2025; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567)

2. ความโปร่งใสและการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Transparency and incentivization) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า SP ที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานเก่งๆ ได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อพนักงานเห็นเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนผ่านแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan - IDP) พวกเขาจะมีพันธะสัญญาต่อองค์กรสูงขึ้น (Hildebrand, 2016 อ้างถึงใน Harbinson, 2024) การบูรณาการระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance data) กับโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญจึงเป็นปัจจัยหลักในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในโลกที่มีความผันผวนสูง (Fuel50, 2025; Menezes et al., 2025)

3. การลดความเสี่ยงจากการสรรหาภายนอก (Mitigating external hire failure) ข้อมูลเชิงสถิติบ่งชี้ว่าการจ้างผู้บริหารจากภายนอกล้มเหลวสูงถึงร้อยละ 84 เมื่อเทียบกับการพัฒนาคนใน (Harbinson, 2024) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบจึงเป็น "ยุทธศาสตร์การป้องกัน" ที่ช่วยรักษามูลค่าขององค์กรและลดต้นทุนแฝงจากการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Organizational culture fit) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้ในโลก BANI ที่ต้องการความรวดเร็วในการฟื้นตัว (Harbinson, 2024; Cascio, 2020)

ดังนั้นในความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (The strategic imperative of retaining high-potential employees) จากสถานะที่องค์กรเผชิญกับสงครามแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (The war for talent) และวิกฤตด้านประชากร การรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (High-po) มิได้เป็นเพียงภารกิจรักษานักงานทั่วไป แต่เป็น "ความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic imperative) เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของระบบนิเวศองค์กร (Menezes et al., 2025; Stephens, 2016) การวิเคราะห์ตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเผยให้เห็นนัยสำคัญดังนี้

1. ด้านความได้เปรียบเชิงทรัพยากรและความรู้ (RBV & KBV Perspective) เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี RBV บุคลากรศักยภาพสูงคือทรัพยากร VRIN ที่สำคัญที่สุด การลาออกของบุคคลเหล่านี้หมายถึงการสูญเสียทุนทางปัญญาและ "ความรู้แบบฝังลึก" (Tacit knowledge) ซึ่งลอกเลียนแบบได้ยาก ในทางธุรกิจ ต้นทุนในการทดแทนบุคลากรศักยภาพสูงอาจสูงถึง 1.5-2 เท่าของเงินเดือนรายปี และยิ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของโครงการนวัตกรรม (Menezes et al., 2025)

2. ด้านพลวัตของการแลกเปลี่ยนทางสังคมและพันธะสัญญา (Social exchange theory) โดยทฤษฎี SET ระบุว่า การรักษามูลค่าการที่มีศักยภาพสูงขึ้นอยู่กับ "ความรู้สึกของการได้รับการสนับสนุน" (Perceived Organizational Support - POS) เมื่อองค์กรแสดงออกถึงความใส่ใจผ่านกลยุทธ์การรักษาบุคลากร อาทิ การให้ผลตอบแทนที่เหนือกว่าค่าเฉลี่ยตลาด การสร้างสุขภาวะ (Well-being) และโอกาสการเติบโตที่ชัดเจน พนักงานจะตอบแทนด้วย "ความผูกพันเชิงอารมณ์" (Affective commitment) ซึ่งเป็นเกราะป้องกันการถูกดึงตัวจากคู่แข่ง (Menezes et al., 2025; Supi et al., 2023; Paul et al., 2023)

3. ด้านการสร้างความฝังแน่นในงานและสุขภาวะในโลก BANI (Job embeddedness & resilience) ทฤษฎีความฝังแน่นในงาน (Job embeddedness) ชี้ให้เห็นว่าพนักงานจะยังคงอยู่ถ้ามี "การยึดโยง" (Links) ที่เหนียวแน่นกับทีม มีความรู้สึก "เหมาะสม" (Fit) กับวัฒนธรรมองค์กร และมี "สิ่งที่ต้องเสียสละ" (Sacrifice) สูงหากต้องจากไป (Menezes et al., 2025; Paul et al., 2023) ภายใต้สภาวะ BANI ที่พนักงานมีความวิตกกังวลสูง กลยุทธ์การรักษาบุคลากรต้องมุ่งเน้นการสร้าง "ความยืดหยุ่น" (Resilience) และการใช้ Workplace spirituality เพื่อช่วยให้พนักงานค้นพบความหมายของงาน (Meaning of work) ซึ่งเป็นปัจจัยวิกฤตในการรักษาบุคลากรในยุคหลังโรคระบาด (Rothwell, 2015; Sayyadi, 2023)

การรักษาบุคลากรศักยภาพสูงจึงต้องดำเนินไปควบคู่กับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อปิดช่องว่างในการสืบทอดผู้นำและเปลี่ยนสถานะพนักงานจาก "ผู้ปฏิบัติงาน" สู่ "ทุนทางปัญญาที่เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์" ขององค์กรอย่างแท้จริง (Menezes et al., 2025; Harbinson, 2024)

การสังเคราะห์หม็อตศน์จากแนวคิดทฤษฎี

จากการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ตามแนวคิดทฤษฎีข้างต้น การสังเคราะห์หม็อตศน์ชี้ให้เห็นว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุค BANI มิได้เกิดจากการมี "คนเก่ง" หรือ "แผนสืบทอดตำแหน่ง" ที่แยกส่วนกัน แต่เกิดจากการสร้าง "ระบบนิเวศทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ" (Integrated human capital ecosystem) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสร้างความยืดหยุ่นเชิงพลวัต (Dynamic resilience) ให้แก่องค์กร (Fuel50, 2025; BTS, 2025) และการบริหารจัดการทุนมนุษย์ภายใต้สภาวะ BANI world เรียกร้องการบูรณาการอย่างแนบแน่นระหว่างระบบการจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และกลยุทธ์การรักษาบุคลากร เพื่อเปลี่ยนความเปราะบางของโลกยุคปัจจุบันให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มั่นคงที่สุด โดยหัวใจสำคัญคือการไม่มองพนักงานเป็นเพียงต้นทุน แต่เป็น "สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์" ที่ต้องได้รับความใส่ใจทั้งในมิติของทักษะและความรู้สึก (WEF, 2025; Harbinson, 2024; Cascio, 2020) ความเชื่อมโยงเชิงระบบนี้ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านสามมิติสำคัญ ดังนี้

1. การเพิ่มพูนทุนทางปัญญาและรักษาความต่อเนื่องทางยุทธศาสตร์ การบูรณาการทำให้กระบวนการระบุและพัฒนาคนเก่ง (TM) ไหลเวียนเข้าสู่การสืบทอดผู้นำ (SP) อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ช่วยลด "ช่องว่าง" ในการสืบทอดผู้นำและป้องกันความสูญเสียความรู้แบบฝังลึกในช่วงวิกฤตด้านประชากร (Harbinson, 2024; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567)

2. ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Asset orchestration) ภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต การบูรณาการช่วยให้องค์กรมี "ความยืดหยุ่นเชิงบริบท" ในการจัดสรรคนเก่งลงสู่ตำแหน่งวิกฤต

ได้ทันทีเมื่อสภาวะตลาดเปลี่ยนแปลง รอยต่อระหว่างการสรรหาและการจัดวางจึงมีความรวดเร็วและแม่นยำสูง (Menezes et al., 2025)

3. การสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตวิทยาและพันธะสัญญาเชิงลึก ในโลกที่เต็มไปด้วยความวิตกกังวล ความโปร่งใสของระบบสืบทอดตำแหน่งที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคคล (IDP) ทำหน้าที่เป็น "พันธะสัญญาทางใจ" ที่มั่นคง พนักงานจะเกิดความรู้สึกฝังแน่นในงานและพร้อมที่จะร่วมเผชิญความไม่แน่นอนของอนาคตไปกับองค์กร (Supi et al., 2023; Cascio, 2020)

ทั้งนี้จากการศึกษาค้นคว้าและการสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี เพื่อเป็นมุมมองใหม่ๆ จากการศึกษาค้นคว้าเพื่อเป็นกรอบความคิดสำหรับองค์กรแห่งอนาคต ผู้เขียนขอเสนอประเด็นเชิงสังเคราะห์ที่อาจสามารถเป็นมุมมองทัศนะในอนาคต ในด้านการเปลี่ยนผ่านจากความลับสู่ความโปร่งใสที่เน้นการมีส่วนร่วม ด้านการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ในฐานะหุ้นส่วนทางปัญญา (Cognitive partner) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างมูลค่าผ่านระบบนิเวศแห่งความยืดหยุ่น และมีผู้จัดการสายงานในฐานะสถาปนิกทางจิตวิทยา ดังนี้

ด้านการเปลี่ยนผ่านจากความลับสู่ความโปร่งใสที่เน้นการมีส่วนร่วม (Transition from secrecy to transparency) ในบริบทของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจัดการคนเก่ง คือ การปฏิรูประบบการทำงานที่แต่เดิมมักดำเนินการแบบปิดลับ (Confidential) โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน ให้กลายเป็นระบบที่มีการเปิดเผยกระบวนการ เกณฑ์การตัดสินใจ และเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจนแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยในอดีตการวางแผนทดแทนตำแหน่งมักถูกเก็บเป็นความลับเพื่อป้องกันความขัดแย้ง แต่ผลวิจัยชี้ว่าการกระทำดังกล่าวในโลกยุค BANI กลับสร้างความวิตกกังวล (Anxious) และทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงตัดสินใจลาออกเพราะมองไม่เห็นโอกาสเติบโต การเปลี่ยนสู่ความโปร่งใสจึงเป็นการยืนยันกับพนักงานว่าองค์กรมีระบบการส่งเสริมคนเก่งที่ยุติธรรม และความโปร่งใสไม่ได้หมายถึงการเปิดเผยข้อมูลดิบทุกอย่าง แต่คือการหาจุดที่เหมาะสมระหว่างการเปิดเผย "กระบวนการและเกณฑ์การคัดเลือก" เพื่อสร้างความมั่นใจ กับการรักษา "ความลับที่มีบริบท" เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลหรือการประเมินเชิงลึก เพื่อป้องกันการแข่งขันเชิงลบหรือความรู้สึกถูกกีดกัน และการสร้าง 'จุดสมดุลของความโปร่งใส' (Sweet spot of transparency)

หัวใจของความโปร่งใส คือ กลยุทธ์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการสื่อสารที่สม่ำเสมอและยึดโยงกับเป้าหมายชีวิตของบุคลากร (Personalization) เพื่อให้พนักงานเข้าใจว่าเหตุใดการตัดสินใจบางอย่างจึงเกิดขึ้น และพนักงานจะสามารถวางแผนอนาคตของตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรได้ รวมถึงการช่วยลดความคลุมเครือ (Ambiguity) และสร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business partners) ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความผูกพันทางใจและความยืดหยุ่นในการฟื้นตัว (Resilience) ท่ามกลางวิกฤต เพื่อสร้างพันธะสัญญาและความไว้วางใจ

นอกจากนี้ การสื่อสารที่โปร่งใสในระบบการสืบทอดตำแหน่งถือเป็นทรัพยากรด้านข้อมูล (Informational resource) ที่สำคัญยิ่ง หากองค์กรดำเนินนโยบายแบบปิด จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและมองเห็นภัยคุกคามต่อทรัพยากรด้านสภาวะ (Threat to condition resources) ในอนาคต (Hobfoll, 2001) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงตัดสินใจลาออกเพื่อไปหาทรัพยากรที่มั่นคงกว่าในองค์กรอื่น (Turnover intention) การเปลี่ยนจากแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นความลับสู่ระบบที่

เปิดเผยและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล จึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและรักษาฐานทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรไว้ได้ (Halbesleben et al., 2014)

ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านจากความลับสู่ความโปร่งใสที่เน้นการมีส่วนร่วม คือการยกระดับจากการบริหารจัดการผู้นำในฐานะ "วาระซ่อนเร้น" สู่การสร้าง "วัฒนธรรมการเติบโตร่วมกัน" ที่เปิดกว้างและตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรศักยภาพสูงในยุคปัจจุบัน และสำหรับการบริหารจัดการการสืบทอดผู้นำที่ประสบความสำเร็จในโลกยุค BANI จำเป็นต้องทำลายกำแพงแห่งความลับในอดีต องค์กรควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบจำเพาะเจาะจง (Personalization) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายชีวิตและแรงจูงใจของบุคลากรเป็นรายบุคคล (Hildebrand, 2016) เพื่อสร้างสถานะความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของกลุ่มศักยภาพสูงที่มักเกิดจากความวิตกกังวลต่อความไม่แน่นอนในสายอาชีพ (Sigma Assessment Systems, 2025; Harbinson, 2024)

ด้านปัญญาประดิษฐ์ในฐานะของหุ้นส่วนทางปัญญา (Cognitive partner) คือ การเปลี่ยนผ่านกระบวนการตัดสินใจจากการมองเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวก (Tool) ไปสู่การเป็นตัวแสดงที่มีบทบาทร่วมในกระบวนการทางพุทธิปัญญาของมนุษย์ โดยทำหน้าที่ส่งเสริมและขยายขีดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีส่วนร่วม

หัวใจสำคัญและคุณลักษณะของปัญญาประดิษฐ์ในมิตินี้ ประกอบด้วยประเด็นทางวิชาการที่สำคัญ โดยปัญญาประดิษฐ์ในฐานะหุ้นส่วนทางปัญญาไม่ได้เข้ามาเพื่อแทนที่ตรรกะของมนุษย์ แต่ทำหน้าที่เป็น "เพื่อนคู่คิด" (Thinking companion) ที่ช่วยรวบรวมและนำเสนอข้อมูลที่ซับซ้อนให้ชัดเจนขึ้น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดทักษะการคิดเชิงอุปนัย (Abductive leaps) และการคิดแบบเชื่อมโยง (Associative thinking) ผ่านการนำเสนอการตีความหรือมุมมองทางเลือกใหม่ๆ ที่มนุษย์อาจมองข้าม โดยในด้านนี้ AI จะสามารถทำหน้าที่เป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจเชิงพยากรณ์ (Predictive engine) ที่ทรงพลัง โดยเครื่องจักรจะรับผิดชอบการประมวลผลข้อมูลมหาศาลเพื่อหาโครงสร้างรูปแบบเชิงลึก ในขณะที่มนุษย์ทำหน้าที่กำหนดความหมาย (Meaning) และประยุกต์ใช้จริยธรรม (Morality) ในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ซึ่งเป็นการผสมผสานความแม่นยำของอัลกอริทึมเข้ากับวิจารณญาณความเป็นมนุษย์ หรือเรียกได้ว่าเป็นระบบการตัดสินใจแบบลูกผสม (Hybrid decision systems)

ทั้งนี้ในระดับการจัดการทุนมนุษย์ AI สามารถสร้างแบบจำลองดิจิทัลของแรงงาน (Digital twin) เพื่อเลียนแบบทักษะ รูปแบบการตัดสินใจ และพลวัตทางวัฒนธรรมในองค์กร ช่วยให้ผู้นำสามารถทดสอบกลยุทธ์ในอนาคตจำลองแทนการตัดสินใจตามแนวโน้มในอดีตเพียงอย่างเดียว และยกระดับสู่ความฉลาดร่วม (Collaborative intelligence) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ เน้นความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) โดย AI จะจัดการกับภารกิจที่ต้องการความเร็วและความจุของข้อมูลสูง (Volume and velocity) เพื่อปลดปล่อยให้มนุษย์ไปเน้นหนักในเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ การจัดการกับสถานะที่มีความบอบบางของระบบ (Brittle management) และการสร้างความสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ และเป็นการจำลองและพยากรณ์พฤติกรรมองค์กร (Cognitive workforce twins) ภายใต้อำนาจกำหนดและจริยธรรมในการเป็นหุ้นส่วน ซึ่งการเป็นหุ้นส่วนทางปัญญาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัย "กรอบธรรมาภิบาลทางข้อมูล" และ "ความรอบรู้ดิจิทัล" (Digital literacy) ของมนุษย์ เพื่อควบคุมทิศทางของ AI ไม่ให้เกิด

อคติหรือการตัดสินใจที่ผิดพลาด (AI Hallucinations) โดยต้องมีการตรวจสอบและยืนยันข้อมูลอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นปัญญาประดิษฐ์ในฐานะพื้นฐานทางปัญญาคือการยกระดับบทบาทของเทคโนโลยีให้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาที่เติบโตและปรับตัวไปพร้อมกับพนักงานและองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความซับซ้อนและความผันผวนของโลกยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน และการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์เข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องก้าวพ้นการเป็นเพียงเครื่องมืออัตโนมัติไปสู่การเป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจเชิงพยากรณ์ที่แม่นยำ (Predictive engine) เพื่อใช้ในการระบุศักยภาพแฝงที่มองไม่เห็นด้วยระบบเดิม การนำ AI มาใช้ต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างวิจรรณญาณความเป็นมนุษย์ (Human intelligence over AI) โดยเฉพาะทักษะด้านจริยธรรมและการตัดสินใจในภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นทรัพยากร VRIN ชั้นสูงสุดที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้ (BTS, 2025; Cascio, 2020)

ด้านการสร้างมูลค่าผ่านระบบนิเวศแห่งความยืดหยุ่น (Value creation through a resilience ecosystem) คือการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่แบบแยกส่วน (Siloed approach) ไปสู่การสร้างระบบที่เชื่อมโยงทุกมิติของทุนมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนความเปราะบางขององค์กรให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หัวใจสำคัญของการสร้างมูลค่าในรูปแบบนี้ประกอบด้วยประเด็นหลัก ดังนี้

1. Resilience premium (ส่วนต่างความคุ้มค่าจากความยืดหยุ่น) จากงานวิจัยยืนยันว่าองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการคนเก่งและการสืบทอดตำแหน่งที่บูรณาการอย่างยอดเยี่ยม (Best-in-class) สามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้น (Return to shareholders) ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 22 ซึ่งถือเป็นมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจที่ชัดเจนจากการสร้างระบบนิเวศที่มั่นคง

2. การประสานทรัพยากรเชิงพลวัต (Asset orchestration) โดยภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities) ระบบนิเวศนี้ทำหน้าที่เป็นกลไกให้ผู้บริหารสามารถ "ตรวจจับ" การเปลี่ยนแปลงและ "จัดสรร" บุคลากรที่มีศักยภาพสูงลงสู่ตำแหน่งวิกฤตได้ทันทีอย่างไร้รอยต่อ (Seamless deployment) ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ตามพลวัตของตลาด

3. วงจรชีวิตพนักงานที่มีความต่อเนื่อง (Connected lifecycle) ซึ่งมูลค่าจะเกิดขึ้นเมื่อทุกกิจกรรมตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา ไปจนถึงการสืบทอดตำแหน่งถูกเชื่อมโยงด้วยข้อมูล (Data integration) ทำให้พนักงานเกิดแรงขับเคลื่อน (Momentum) ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และช่วยลด "ช่องว่าง" ในการสืบทอดผู้นำที่ให้องค์กรสูญเสียคนเก่งไปก่อนเวลาอันควร

4. การลดความเปราะบางเชิงระบบ (Mitigating systemic brittleness) ในโลกยุค BANI ที่ระบบพร้อมจะแตกสลายได้ง่าย ระบบนิเวศนี้จะช่วยสร้าง "ภูมิคุ้มกันทางจิตวิทยา" และความต่อเนื่องขององค์ความรู้วิกฤต (Knowledge continuity) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปได้แม้จะมีการเปลี่ยนผ่านผู้นำหรือเผชิญกับวิกฤตภายนอก

ดังนั้นการสร้างมูลค่าผ่านระบบนิเวศแห่งความยืดหยุ่น จะเป็นการยกระดับจากการบริหาร "พนักงาน" ในฐานะต้นทุน ไปสู่การบริหารจัดการ "เครือข่ายผู้นำและคนเก่ง" ในฐานะสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว โดยการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการคนเก่งและการสืบทอดตำแหน่งที่ไม่ใช่เพียงกระบวนการทางบริหาร แต่เป็นการสร้าง 'Resilience premium' หรือส่วน

ต่างความคุ้มค่าเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นได้ และการบูรณาการนี้ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร (Asset orchestration) ที่ยากจะลอกเลียนแบบ และสามารถเปลี่ยนความเปราะบางของระบบให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Menezes et al., 2025) และผู้จัดการสายงานในฐานะสถาปนิกทางจิตวิทยา คือ การเปลี่ยนผ่านบทบาทดั้งเดิมจาก “ผู้ควบคุมงาน” (Supervisor) ที่เน้นเฉพาะผลผลิตเชิงเทคนิค ไปสู่การเป็น “ผู้ออกแบบและสร้างรากฐานทางความคิด” ที่ส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจและความผูกพันของพนักงานในเชิงลึก เป็นผู้ออกแบบ “ภูมิอากาศทางจิตวิทยา” (Psychological climate) ในทีม เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงและความปลอดภัย สร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” (Psychological safety) ในสภาวะที่ผู้คนมีความวิตกกังวลสูง (Anxious) เพื่อลดความกลัวต่อความไม่แน่นอน และสร้างความเชื่อมั่นว่าความล้มเหลวคือส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ สร้างความหมายของงาน (Meaning of work) และความฝังแน่นในงาน (Job embeddedness) เพื่อยึดโยงบุคลากรศักยภาพสูงไว้กับองค์กรด้วยพันธะสัญญาทางใจมากกว่าเพียงตัวเงิน และทำหน้าที่เป็น ‘Closer’ หรือสถาปนิกที่ปิดแผนการพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง ผ่านการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Continuous feedback) และการโค้ชที่เป็นระบบ เพื่อเปลี่ยนศักยภาพให้กลายเป็นสมรรถนะที่วัดผลได้ โดยผู้จัดการในฐานะสถาปนิกทางจิตวิทยาจะมีบทบาทสำคัญในการปิดช่องว่างของการสืบทอดผู้นำ เพราะคนเก่งไม่ได้ลาออกจากบริษัท แต่พวกเขาได้ลาออกจากผู้จัดการที่ขาดความเข้าใจในสถาปัตยกรรมทางจิตวิทยาของพนักงานนั่นเอง และมุมมองที่คนใหม่ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการรักษาคนเก่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการสายงานในการสร้าง ‘ความหมายของงาน’ (Meaning of work) และความปลอดภัยทางจิตวิทยา ผู้จัดการต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมผลงานสู่การเป็นโค้ชที่ขับเคลื่อนระบบข้อมูลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Continuous feedback) เพื่อยึดโยงบุคลากรศักยภาพสูงไว้ในระบบนิเวศที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความยากเกินกว่าจะเข้าใจของโลกยุคปัจจุบัน (Menezes et al., 2025; BTS, 2025; Cascio, 2020)

ดังนั้นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ภายใต้สภาวะ BANI world เรียกร้องให้องค์กรต้องละทิ้งกระบวนการต้นการบริหารงานบุคคลแบบเชิงรับและก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงพลวัต” และบูรณาการระบบการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และกลยุทธ์การรักษาบุคลากรเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อเปลี่ยนความเปราะบางให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน องค์กรที่สามารถผสานพลังระหว่างปัญญาประดิษฐ์และความฉลาดทางอารมณ์ท่ามกลางวิกฤตด้านประชากร จะเป็นผู้ที่สามารถรักษาเสถียรภาพและสร้างความต่อเนื่องทางภาวะผู้นำได้อย่างมั่นคงที่สุด (WEF, 2025; Harbinson, 2024; Cascio, 2020) ซึ่งในสภาวะที่ต้นทุนในการทดแทนบุคลากรศักยภาพสูงอาจสูงถึง 1.5-2 เท่าของเงินเดือนรายปี (Menezes et al., 2025) การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อรักษา “ทุนทางปัญญา” และป้องกันวิกฤตความต่อเนื่องของการสืบทอดผู้นำ (Leadership continuity crisis) (Harbinson, 2024; Algner, 2024) การบูรณาการระหว่าง TM และ SP จะเปลี่ยนสถานะพนักงานจากเพียงผู้ปฏิบัติงานสู่การเป็นทรัพยากร VRIN ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนความเปราะบางของโลกยุคปัจจุบันให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มั่นคงที่สุด (Barney, 1991; Cascio, 2020)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่บูรณาการเข้ากับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างแนบแน่น จะเปลี่ยนสถานะจาก "แผนสำรอง" ให้กลายเป็น "ยุทธศาสตร์หลัก" ในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational resilience) และความต่อเนื่องของความเป็นผู้นำ (Leadership continuity) เพื่อให้มั่นใจว่าการสืบทอดผู้นำขององค์กรจะไม่มีช่องว่างท่ามกลางวิกฤตการณ์ที่ซับซ้อน (Harbinson, 2024; Menezes et al., 2025) และการบูรณาการ TM และ SP จึงมิใช่เพียงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แต่เป็นการยกระดับกระบวนการจัดการจาก "การบริหารต้นทุนแรงงาน" สู่ "การบริหารจัดการผู้นำในฐานะสินทรัพย์ยุทธศาสตร์" ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญเพียงหนึ่งเดียวที่จะเปลี่ยนความเปราะบางของโลกปัจจุบัน ให้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยากจะลอกเลียนแบบได้ (Barney, 1991; Harbinson, 2024; WEF, 2025) และเพื่อให้บทความวิชาการฉบับนี้สามารถนำเสนอแนวคิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายและการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic recommendations) ในการบริหารจัดการขององค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ระดับนโยบายและการจัดการองค์กร (Organizational and policy level)

1. การเปลี่ยนผ่านสู่การจัดการคนเก่งเน้นด้านทักษะเป็นฐาน (Transition to skills-based talent management) องค์กรควรเปลี่ยนแนวทางการจัดการจากตำแหน่งงาน (Job-based) สู่ทักษะ (Skills-based) โดยมุ่งเน้นทักษะแห่งอนาคตที่ AI ทำแทนไม่ได้ อาทิ การคิดเชิงวิพากษ์ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการนำองค์กรในสภาวะวิกฤต เพื่อสร้างทรัพยากร VRIN ที่ยั่งยืน (Hirebee, 2025; WEF, 2025)

2. การบูรณาการระบบข้อมูลทุนมนุษย์ (Unified human capital data integration) ผู้บริหารควรลงทุนในเทคโนโลยี Unified talent solution เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลตลอดวงจรชีวิตพนักงาน ลดการทำงานแบบ Silos คือเปลี่ยนจากการทำงานที่จำกัดอยู่แค่ในแผนกของตนเอง มาเป็นการประสานงานและแบ่งปันข้อมูลข้ามสายงาน (Cross-functional collaboration) เป็นระบบนิเวศที่เชื่อมโยงกันเพื่อเป้าหมายใหญ่เดียวกันขององค์กรและใช้ People analytics เป็นเครื่องมือหลักในการตัดสินใจเพื่อลดอัตราความล้มเหลวของการจ้างคนนอก (Fuel50, 2025; Oracle, 2011; Harbinson, 2024)

3. การสร้างวัฒนธรรมการฟื้นตัวและความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Cultivating resilience and Psychological safety) ภายใต้สภาวะ BANI องค์กรต้องบรรจุประเด็นด้านสุขภาวะ (Well-being) และความหมายในงาน (Meaning of work) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของ Employee Value Proposition (EVP) เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานและลดความวิตกกังวลของพนักงาน (Menezes et al., 2025; Cascio, 2020)

ระดับการปฏิบัติการ HR (Operational HR practice)

1. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งแบบประชาธิปไตย (Democratizing succession) ขยายขอบเขต SP ให้ครอบคลุมทุกระดับที่มีทักษะวิกฤต ไม่จำกัดเฉพาะ C-suite เพื่อสร้างความต่อเนื่องขององค์ความรู้วิกฤตและลดช่องว่างในการสืบทอดผู้นำ (Fuel50, 2025; Jindal & Shaikh, 2021)

2. การพัฒนาผู้นำผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เร่งรัด (Accelerated experiential leadership development) เน้นการใช้ Stretch assignments และ Mentoring programs เพื่อส่งต่อความรู้แบบฝังลึกจากพนักงานรุ่นเก๋าสู่พนักงานรุ่นใหม่ เพื่อรับมือกับวิกฤตด้านประชากร (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567; Rothwell, 2015)

3. การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ที่โปร่งใส (Strategic and transparent communication) การสร้าง "จุดสมดุลของความโปร่งใส" ในการสื่อสารแผนการเติบโตจะช่วยเหลือกระตุ้นพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้มีพันธะสัญญาต่อองค์กรในระยะยาว (Sigma assessment systems, 2025; Harbinson, 2024)

เอกสารอ้างอิง

- โครงการแผนสืบทอดตำแหน่งและบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง. (2560). *รายงานโครงการวางแผนอัตรากำลังคนและบริหารจัดการคนเก่ง*. DAD.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *สรุปผลการสำรวจประชากรผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2566*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). *สรุปผลที่สำคัญการสำรวจประชากรผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2567*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- Algner, M. (2024). *The leaky leadership pipeline a study of career levels and barriers*. University of Potsdam.
- Axelrod D. (2001). Total internal reflection fluorescence microscopy in cell biology. *Traffic (Copenhagen, Denmark)*, 2(11), 764–774. <https://doi.org/10.1034/j.1600-0854.2001.21104.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BTS. (2025). *From fragmented to integrated talent a business imperative*. <https://bts.com/insights/from-fragmented-to-integrated-talent-business-imperative>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b05f25>
- Chambers, E.G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & Hankin, Steven & Michaels, Edward. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2009). Impact of job insecurity on psychological well-being: Testing conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 734–744. <https://doi.org/10.1037/a0014830>
- Ellingwood, J. (2023). Community college chief academic officers' perceptions of the pipeline for the presidency [Doctoral dissertation, University of Maine]. Electronic Theses and Dissertations. <https://digitalcommons.library.umaine.edu/etd/3783>
- Fuel50. (2025). *Integrated Talent management model Building a connected employee lifecycle*. <https://fuel50.com/2025/07/integrated-talent-management-model/>

- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” online: Seven methods for using conservation of resources theory in organizational research. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Harbinson, B. (2024). *Developing a talent management strategy for succession planning*. Queens University.
- Hildebrand, U. (2016). Succession planning. *Dos and don'ts in human resources management* (pp. 201–210). Springer Berlin Heidelberg.
- Hirebee. (2025). *AI in HR statistics global hiring trends report*. <https://hirebee.ai/blog/ai-in-hr-statistics/>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2021). Talent retention: A mediator of the relationship between talent management strategies and succession planning. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 117–142. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2021.26.2.6>
- JobSpikr. (2025). *The role of people analytics in shaping a data-driven people analytics strategy*. <https://www.jobspikr.com/blog/people-analytics-strategy-workforce-optimization/>
- Kolluru, S. (2023). *BANI a more complex alternative of VUCA for new leadership*. WU Executive Academy.
- Menaria, N. (2024). Comparative analysis of VUCA and BANI frameworks. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1-5.
- Menezes, R., Gomes, S., & Santos, T. (2025). Integrated talent management and employee retention in knowledge-intensive firms. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 8(4), 112-130.
- Meyer, M. (2016). *Talent management Strategy, policy and practice*. Knowledge Resources.
- Mindspring Consulting. (2024). *A world that is changing: The VUCA World era has ended, and we have entered the BANI world era, a world of fragility, speculation, and anxiety*. <https://www.mindspringconsulting.com/what-is-bani-world/>
- National Statistical Office. (2024). *The 2024 survey of the older population in Thailand*. Ministry of Digital Economy and Society.
- Oracle. (2011). *Integrated talent management moving from silos to systems*. Human Capital Institute.

- Paul, V., Mohammed, H. I., & Godwin, K. (2023). Training and development and working environment as determinants of employee retention: A conceptual framework based on social exchange theory. *International Journal of Economics, Management and Political Sciences*, 15(2), 54-63.
- Qualtrics. (2025). *People analytics definition and top guide for HR leaders*. <https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/people-analytics/>
- Rani, N., & Joshi, K. (2012). Strategic talent management a sub-system of strategic management. *International Journal of Business Management*, 2(1), 20-25.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). AMACOM.
- Sayyadi, M. (2023). The magic spark model: A new turn in leadership succession planning. *Muma Business Review*, 7(3), 53-59.
- Sigma Assessment Systems. (2025). *Top 10 succession planning mistakes: Keeping the plan a secret*. <https://www.sigmaassessmentsystems.com/top-10-succession-planning-mistakes/>
- Stephens, T. J. (2016). Succession planning: Resource for achieving objectives following employee exits. *Journal of Strategic Management*, 4(2), 12-25.
- Supi, Noermijati, Wirawan Irawanto, D., & Puspaningrum, A. (2023). Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2265089. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2265089>
- TalentGuard. (2025). The 8 steps of the talent management process. <https://www.Talentguard.com/talent-management-model>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities, The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Talent Management Institute: TMI. (2025). *5 Key components of an effective talent management framework*. Talent management Institute.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

