

## Succession Planning

### เตรียมความพร้อมของผู้สืบทอด (Successor) เป็นหน้าที่ใคร



การเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างมาก การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ใช่หน้าที่ของ HR เท่านั้น แต่ควรมาจากความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้นำในปัจจุบันทุกระดับ และที่สำคัญผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ ดร.มาซาล โกลดส์สมิท ได้เขียนหนังสือในรูปแบบบันทึกถึงผู้บริหาร ซึ่งให้ข้อคิดถึงความสำคัญในกระบวนการเตรียมผู้สืบทอดที่ดี รวมไปถึงการจากไปของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้นอย่างสง่างามและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งก็เป็นบันทึกที่น่าสนใจมาก เพราะส่วนใหญ่ เมื่อเราพูดถึง Succession Planning เราจะหาหนังสืออ่านได้ทั่วไปว่าองค์กรและ HR มีภาระหน้าที่อย่างไรบ้าง แต่เราไม่ค่อยมีหนังสือที่ระบุไปที่ผู้บริหารโดยตรงว่าควรทำอะไรบ้าง ทั้งในการคัดเลือกการวางแผน และการโค้ชเพื่อเตรียมผู้สืบทอดให้พร้อม และที่สำคัญสำหรับตนเองที่จะก้าวต่อไปหรือเดินจากไปอย่างสวยงาม

ในการวิ่งผลัด การส่งไม้ให้นักวิ่งคนต่อไปจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้ส่งและผู้รับ ผลงานการวิ่งมาจากการประสานกันได้ดีของทั้งคู่ ทำได้ดีก็ได้รับการยกย่องทั้งคู่ ถ้าไม่ดีคนดูมักไม่ได้ตำหนิใครคนใดคนหนึ่ง เพราะแยกออกได้ยากมาก แต่มักจะตำหนิทั้งสองคน

การเตรียมผู้สืบทอดอาจคัดสรรจากผู้มีศักยภาพจากภายในองค์กร หรือมองหากองนอกองค์กร การพัฒนาผู้สืบทอด

จากภายในองค์กรมีข้อดีมากมาย เช่น ข้อหนึ่งเป็นการสื่อสารแบบทางอ้อมที่ทำให้คนในองค์กรเห็นตัวอย่างว่าพวกเขามีหนทางเจริญเติบโตที่นี่ ข้อสองคือผู้ที่ได้รับเลือกเข้าใจบริบทขององค์กรได้ดี ใช้เวลาเรียนรู้ด้านนี้น้อยกว่า มีเวลาที่ทั้งผู้สอนและผู้ที่เป็นตัวเต็งทั้งหมดได้ใช้เวลาร่วมกัน มีการถ่ายทอดวิทยายุทธที่ต่อเนื่อง ติดตามผลได้ ข้อที่สามยังเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรของเรามีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงมีคนที่มีศักยภาพและพร้อมจะรับตำแหน่งอย่างไรก็ตามการคัดจากภายในองค์กรในบางครั้งก็เป็นไปได้ยาก ด้วยปัจจัยต่างๆ ในบางกรณีองค์กรนำคนจากข้างนอกเข้ามา ก็เพราะต้องการแนวทางและความคิดใหม่ๆ ที่ไม่อยู่ในกรอบเดิม ดร.โกลดส์สมิท แนะนำว่า ไม่ว่าจะเลือกผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้สืบทอดจากภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ตาม คุณสมบัติของผู้สืบทอดที่องค์กรต้องพิจารณาให้ที่ดีคือ

- Bright, Intelligent ฉลาด เรียนรู้เร็ว
- History of success and achievement มีประวัติความสำเร็จที่ผ่านมา
- Dedicated and committed to the organization's successทุ่มเทและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร
- Cares about company and people ใส่ใจและพยายามทำความเข้าใจบริษัทและคนของบริษัท
- Integrity เป็นคนดีมีคุณธรรม และซื่อสัตย์

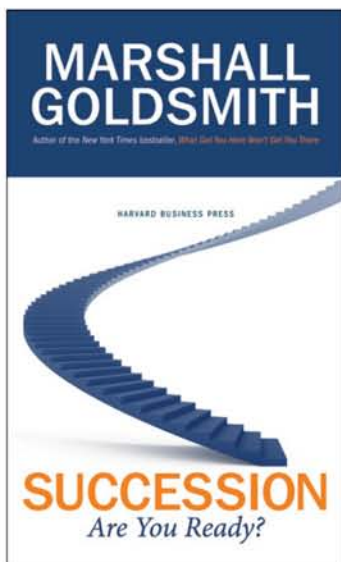
ไม่ว่าจะเป็นการเลือกคนจากภายนอกหรือภายในองค์กร เมื่อผู้บริหารทำหน้าที่ได้กับผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอด และลองใช้เวลาในการพัฒนาและติดตามคนกลุ่มที่ได้รับเลือกนั้น ดร.โกลดส์สมิท เตือนว่า การคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดดูเหมือนจะเป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผล แต่ในความเป็นจริง จะมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องเช่นกัน ในมุมมองด้านพฤติกรรม มนุษย์เราอาจมีข้อผิดพลาดเช่นนี้ได้ ดังนั้น ดร.มาซาล ได้เตือนผู้บริหารหรือโค้ชว่า ความคิดสามข้อต่อไปนี้อาจบังตาผู้บริหารในการที่จะเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดได้

1. Why doesn't he/she act like me?  
*ทำไมไม่ทำเหมือนฉัน/ผม*
2. Why doesn't he or she think like me?  
*ทำไมไม่คิดเหมือนฉัน/ผม*
3. Why doesn't he or she respect and appreciate my friends?  
*ทำไมไม่ยินดี ยินร้ายและชื่นชมเพื่อนของฉัน/ผม*

“

การโค้ชผู้สืบทอดให้เขามีความสำเร็จเมื่อมารับตำแหน่ง เป็นความภูมิใจของโค้ช ซึ่งถึงไม่มีใครมาประกาศบอกกัน ดิฉันเชื่อว่าคุณก็เป็นคนหนึ่งที่จะ แอบภูมิใจและมีความสุข เจียบบๆ อย่างไม่รู้ก็ตามกระบวนการที่จะได้มาในความสับสน ใจมักต้องใช้ทั้งความคิดและหัวใจประกอบกัน

”



ขั้นตอนในการโค้ชผู้สืบทอดที่สำคัญและผู้บริหาร ในตำแหน่งนั้นควรร่วมมือกับ HR คือ

1. ตัดสินใจว่าจะโค้ชผู้สืบทอดโดยมีขอบเขตถึงไหนและใน ด้านใดบ้าง
2. ใช้โค้ชหรือที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยโค้ชในส่วนที่คุณ ไม่นัด
3. ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการบริหารของ ผู้สืบทอดได้มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นในการชี้แนะ จุดแข็งและข้อควรพัฒนาของผู้สืบทอดด้วย
4. ทบทวนข้อชี้แนะนั้นๆ มองหาแนวโน้มหลักๆ (trend) และ พิจารณาโดยคำนึงถึงบริบท ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทิศทาง ขององค์กรเป็นอย่างไรด้วย และ highlight ข้อที่เป็น หัวใจสำคัญออกมาให้ได้
5. คุณอาจลองทำแบบสอบถามเพื่อให้ทราบบรรยากาศโดยรวมในองค์กร เพื่อจะได้เห็นว่าที่ผ่านมาคุณเองมีอิทธิพล ต่อบรรยากาศในองค์กรอย่างไร

ถามคนที่คุณหมายตาไว้ทุกคนว่า

- เขาหรือเธอคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็งของตนเองในการที่จะ เป็นผู้นำที่ดี
- เขาหรือเธอคิดว่าอะไรเป็นจุดอ่อนของตนเองในการที่จะ เป็นผู้นำที่ดี
- ถ้าเขาหรือเธอเป็นโค้ชของผู้สืบทอด เขาหรือเธอมีคำแนะนำอย่างไรให้ผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งเป็นผู้นำที่ดี

ที่สำคัญการเตรียมหนทางแห่งความสำเร็จให้ผู้สืบทอด โดยการให้มีส่วนร่วม โดยผู้บริหารปัจจุบันอาจสนับสนุนอยู่หลัง ฉากเจียบบๆ เปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจครั้งสำคัญ จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้เขา หรือเธอ และที่สำคัญต้องให้เขาหรือเธอเห็นด้วยกับกลยุทธ์ ระยะยาวขององค์กร เพราะเขาหรือเธอต้องอยู่บริหารกลยุทธ์ นั้น เมื่อผู้บริหารคนเดิมจากไป

อัจฉรา จุ้ยเจริญ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอคคอมแอนดิมเมจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด  
ผู้แทน ดร. มาเชล โกลด์สมิท แห่งประเทศไทย

หากสนใจอ่านเพิ่มเติม กรุณาติดตามได้จากหนังสือ

"Succession - Are you Ready" by Marshall Goldsmith  
หรือจาก [www.spq-asia.com](http://www.spq-asia.com)

AcComm & image, recognized by Dr.Marshall Goldsmith as Best Practices in Leadership Development, is selected to be Dr. Goldsmith's Leadership Development Representative in Thailand.