

Succession Planning

โดย นางสาวดวงพร มีพลอย กลุ่ม บริหาร

ทำไม? จะต้องทำ Succession Planning

อาจมีคนสงสัยว่าทำไมจะต้องทำ Succession Planning หรือมันมีความสำคัญอย่างไร คำตอบง่าย ๆ สำหรับคำถามดังกล่าว Succession Planning เป็นแผนในการเตรียมความพร้อมเมื่อตำแหน่งสำคัญ ๆ (Key Position) หายไป (ผู้บริหารเกษียณอายุ/ลาออก) เพื่อลดผลกระทบและทำให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย วว. เองได้ให้ความสำคัญกับแผนงานดังกล่าว และให้มีการพัฒนาแผนงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการที่สำคัญที่จะทำให้แผนประสบความสำเร็จ มีดังนี้

- ต้องรู้และเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า “องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด” เพื่อให้สามารถเตรียม จำนวน และคุณสมบัติของผู้บริหารทุกระดับหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ถูกต้องและเหมาะสม
- ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร และมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร
- ต้องทำในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรใน ตำแหน่งสำคัญ เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ โดยมีการสรรหา พัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา

อีกทั้ง ยังต้องเน้นการสรรหาและคัดสรรจากภายในองค์กรและมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นผู้สืบทอดเป็นระยะ ๆ เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่เป็นที่เรียกว่า “คนเก่ง คนดี” และเหมาะสมกับตำแหน่ง รวมทั้งผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็น Sponsor Organization ของแผนดังกล่าวด้วย

Succession planning สำหรับ วว. มีการพัฒนาจากการไปศึกษาดูงาน และเอกสารที่เผยแพร่ของหน่วยงานชั้นนำจากภาครัฐและเอกชน และประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการและสร้างความเสมอภาคในองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดนิยามตำแหน่งงานหลัก (Key Position) เป็นการกำหนดตำแหน่งหลักของ วว.
- กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ
- จัดทำ Candidate Pool ของแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการสรรหา และนำเสนอชื่อผู้มีความสามารถ เข้าร่วมโครงการ
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล เป็นการพัฒนา Hard Skill และ Soft Skill ที่จำเป็นในการทำงาน

- ประเมินผลสมรรถนะเพื่อคัดสรรผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นการคัดสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง
- การพัฒนาแบบจุดเน้น เป็นการพัฒนาในลักษณะ Shadow เพื่อให้เข้าใจงานทั้งหมดก่อนเข้ารับตำแหน่ง
- การเสนอตำแหน่งและแต่งตั้ง

ซึ่งในการกำหนดแผนงาน สำหรับองค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาสั้น ล้วนแต่มีการบริหารด้วยระบบอาวุโส และอุปถัมภ์เป็นหลัก จึงจำเป็นต้องป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ต้องมีความชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้ เนื่องจากหลาย ๆ องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มักทำให้ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เกิดการแย่งชิงผลงานกันเองซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีความลำบากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ บางองค์กรจะเก็บการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) เป็นความลับ เพื่อไม่ให้ทราบว่ามีใครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้ป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองมักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของตน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้อง และในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่อ อาจจะไม่ใช่เป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ได้ซึ่งในระยะยาวจะทำให้องค์กรขาดแคลนคนเก่ง ดังนั้นบางองค์กรจะแก้ไขปัญหาโดยให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่าอีกระดับเป็นคนตัดสินใจประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ขาดความหลากหลายในการทำงาน: การเติบโตตามสายงานที่ทำงานเหมือนกันมานานจะทำให้ไม่มีความหลากหลายในความคิดเชิงกลยุทธ์เพราะผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) จะรู้เฉพาะในสายงานที่ตนเองทำงานอยู่เท่านั้น แต่ในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Global Economy) ดังนั้นการรับรู้เฉพาะในสายงานของตนเองเท่านั้นย่อมไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารได้เท่าที่ควร ยิ่งตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ในระดับสูง มักต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ และความสามารถสูง ต้องเป็นนักคิดและนักวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่เป็นเวทีประชุมเพื่อแจ้งให้รับทราบเท่านั้น หากแต่เป็นเวทีสำหรับการเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อจำกัดที่มาจากบุคลากรภายในองค์กร: หากองค์กรใดจัดทำระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มาจากกระบวนการคัดกรองบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นหลัก อาจจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ที่ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่เรียนรู้จากเทคโนโลยีภายนอกที่ก้าวไปไกลกว่าที่ใช้อยู่ได้แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรด้วย เพราะถ้าวัฒนธรรมองค์กรเน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้ไม่มีปัญหามากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม และไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะเป็นปัญหามาก เพราะจะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาผลงานที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้บริหารบางองค์กรอาจปรับองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อป้องกันปัญหาการไม่ยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ไม่มีระบบการคัดกรองคนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร: เนื่องจากการบริหารระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจะมุ่งไปที่การสร้างการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เพื่อที่จะสามารถสร้างคนเก่งๆ มาทดแทนในตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) แต่หากการออกแบบการพัฒนาสายอาชีพที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และการประเมินผลที่ไม่มีความถูกต้องและแม่นยำแล้ว ย่อมเป็นการสูญเสียเปล่า เช่นเดียวกัน หากองค์กรหันไปเลือกการรับคนเก่งจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร และไม่มีระบบการคัดกรองที่ดีแล้ว ย่อมทำให้ไม่ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร