

LEADERSHIP ASSESSMENT & DEVELOPMENT

เหตุใดการวางแผนสืบ
ทอดตำแหน่งจึงรอไม่ได้:
สี่ขั้นตอนสำหรับการสร้าง
ส่งต่อความเป็นผู้นำ

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

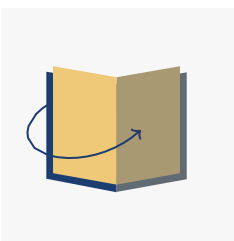
บทนำ

จะเกิดอะไรขึ้นถ้าซีอีโอของคุณเส้นเลือดในสมองแตกกระทันหัน องค์กรจะอย่างไรต่อไป? ย่อมมีความวิตกกังวล กังวล แต่คุณสามารถดำเนินการ ผลิตและส่งมอบ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และควบคุมอารมณ์ของพนักงานและผู้ถือหุ้นให้คงที่ต่อไปได้หรือไม่? ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ดีแค่ไหน

หลายบริษัทไม่ยอมวางแผนสืบทอดตำแหน่งเลย เพราะรับไม่ได้กับกระบวนการที่เจ็บปวดและบทสนทนาที่ยากๆ ที่อาจทำร้ายความรู้สึกของผู้บริหาร ในขณะที่หลายองค์กรจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งได้สำเร็จ ด้วยการบอกได้ว่าใครคือซีอีโอคนต่อไป หรือบุคคลที่อาจก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า หลังจากตอบคำถามนี้เสร็จแล้ว ผู้บริหารก็จะเก็บแผนไว้และไม่มีการทบทวนต่อ

ในความเป็นจริง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่ทำให้ลำบากใจเสมอไป เพราะมันควรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารบริษัทต้องทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมคนให้สอดคล้องกับทิศทางโดยรวมของบริษัท แล้วให้ความชัดเจนและความคาดหวังต่อผู้บริหารและผู้นำที่มีศักยภาพ ที่ไม่จำกัดอยู่ในระดับ C-suite เท่านั้น

แผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่แค่แผนการแทนที่คนเพียงคนเดียว แต่เป็นเส้นทางการเติบโตและพัฒนาคนที่ มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำในอนาคต และคนในลำดับถัดๆ ไป นอกจากนี้ ต้องพัฒนาตัวตำแหน่งเองให้มี วิวัฒนาการตอบโจทย์ความก้าวหน้าของบริษัท แผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่แค่แทนที่คนที่ไม่มีอยู่แล้ว แต่ยังสามารถช่วยจัดการบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตอย่างมีกลยุทธ์ไม่ว่าบริษัทจะเล็กใหญ่ขนาดไหน



บทความฉบับนี้จะพูดถึงเรื่องต่อไปนี้

- แผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดีมีลักษณะและมีขั้นตอนคร่าวๆ ที่จำเป็นอะไรบ้าง
- ความสำคัญและความเสี่ยงของการไม่มีแผนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- แผนสืบทอดตำแหน่งจะเปลี่ยนไปอย่างไร เมื่อคนยุคมิลเลนเนียลก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ
- คำแนะนำในการขจัดอุปสรรคที่อาจพบ เมื่อจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กร

ความเสี่ยงของการ ไม่วางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถและความต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง การที่ตำแหน่งสำคัญว่างลงอย่างกะทันหันอาจทำให้องค์กรเกิดความโกลาหล ความเสี่ยงของการไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นมีมากมาย ซึ่งรวมถึง

- ตำแหน่งผู้นำที่สำคัญว่างอยู่ หรือที่แย่กว่านั้นคือ คนที่ดำรงตำแหน่งไม่มีศักยภาพพอที่จะทำงานนี้ได้ เสี่ยงต่อการสูญเสียความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ระดับการผลิตหรือการบริการที่ลดลง หรือส่งผลเชิงลบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรหรือส่วนตัว
- ทรัพยากรบุคคลที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากพนักงานคนสำคัญๆ ถูกนำไปแทนที่เพื่อแก้สถานการณ์เฉพาะหน้า โดยที่ไม่ได้ตอบเป้าหมายทางธุรกิจ แผนกหรืองานอื่นที่น่าจะเติบโตตามกลยุทธ์ก็ล่าช้า เพราะผู้นำมีวแต่ดับไฟ
- การตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเพื่อแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ที่ไม่เหมาะสม อาจส่งผลให้เกิดความไม่ลงรอยและนำไปสู่ปัญหาใหม่ที่ต้องแก้กันต่อไป

การพูดถึงแผนสืบทอดตำแหน่งอาจทำให้หลายคนรู้สึกไม่สบายใจ เพราะอาจหมายถึงการที่ต้องคิดถึงเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เช่น คนที่ดำรงตำแหน่งอาจเกษียณก่อนหรือเสียชีวิต หรือการต้องเปลี่ยนเส้นทางอาชีพของพนักงาน หรือการต้องคำนึงถึงพนักงานไฟแรงที่มีศักยภาพสูงที่ไม่สามารถรอตำแหน่งบริหารได้ ผู้บริหารควรมองว่าถ้าไม่วางแผนสืบทอดตำแหน่งมันมีความเสี่ยงที่รุนแรงกว่าความรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจจากการไม่ได้หารือกันล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญในวันข้างหน้า



“...ผู้บริหารควรมองว่าถ้าไม่วางแผนสืบทอดตำแหน่งมันมีความเสี่ยงที่รุนแรงกว่าความรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจจากการไม่ได้หารือกันล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญในวันข้างหน้า”

ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

หัวใจของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย การประเมินศักยภาพของผู้นำที่หมายตาไว้และระบุสิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อเตรียมรับมือกับความท้าทายในปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรต้องเผชิญ การมีแนวทางที่ครบถ้วนในการระบุตัว ประเมิน พัฒนา และเปลี่ยนมือไปเป็นบุคคลที่วางแผนไว้ จะช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความต่อเนื่องให้การคว้าโอกาสมากมายที่จะทำให้บริษัทยั่งยืน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องมาเป็นอันดับแรกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในหลายครั้ง องค์กรต่างๆ เลือกที่จะชะลอการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจนกว่าถูกบังคับให้เริ่มคิดวางแผน ซึ่งแรงกดดันในการสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่งอาจมาจาก

- คณะกรรมการบริษัทที่มองการณ์ไกลและมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์
- ซีอีโอที่มีวิสัยทัศน์ที่เข้าใจสิ่งที่ต้องแลกหากไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและสร้างการยอมรับร่วมกับผู้นำที่เหลือในองค์กรได้
- นักวิเคราะห์ที่ถามคำถามถึงแผนของบริษัทสำหรับอนาคต โดยเฉพาะในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง
- หน่วยงานกำกับดูแลด้านบริการทางการเงิน สุขภาพ และอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีการกำกับดูแลอย่างเข้มงวดมักจะตรวจสอบแผนการบริหารความเสี่ยง เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่งที่แข็งแกร่ง ซึ่งในอุตสาหกรรมเหล่านี้ปัจจุบันแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ใช่แค่หมายถึงตำแหน่งผู้บริหารด้านปฏิบัติการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงแผนสำหรับผู้บริหารด้านการเงิน เจ้าหน้าที่ไอที และอื่นๆ
- ผู้บริหารฝ่ายบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่เข้าใจบทบาทของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต่อเนื่องของกลุ่มคนที่มีศักยภาพ (Talent Pipeline) เพื่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งนำข้อได้เปรียบหลายอย่างมาสู่องค์กร

- ช่วยให้บริษัทเข้าใจ Talent Pipeline และอุปสรรคต่างๆ ที่ต้องหยิบยกมาพัฒนา
- ทำให้องค์กรมีคนพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่สำคัญในแต่ละช่วงเวลา
- ช่วยจัดการความเสี่ยงเรื่องคนด้วยมาตรฐานที่เข้มงวด เช่นเดียวกับที่องค์กรใช้ในการจัดการกลยุทธ์ทางการเงินหรือธุรกิจโดยบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ
- สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากผู้บริหารของบริษัทให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าแค่กลยุทธ์ในอีกไม่กี่ไตรมาสข้างหน้า
- ช่วยให้องค์กรเดินล่วงหน้าไปก่อน หากคณะกรรมการหรือหน่วยงานกำกับดูแลไม่ได้เรียกร้องให้ทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในตอนนั้น ก็อาจจะต้องทำในอีกไม่ช้า
- สร้างกระบวนการที่ขับเคลื่อนตัวเองได้อย่างรวดเร็วและจะยังต้องการข้อมูลจากผู้บริหารน้อยลงเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในระยะยาว

อนาคตขององค์กรทั้งหลายขึ้นอยู่กับความสามารถและความมั่นคงของผู้นำระดับสูง ผู้นำเหล่านี้ต้องสร้างสมดุลระหว่างความมั่นคงขององค์กรกับความจำเป็นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก ในขณะที่ต้องรับมือกับความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งเกิดจากการเกษียณอายุของผู้นำระดับสูง การออกจากงานก่อนกำหนด และตำแหน่งงานว่าง

“แผนสืบทอดตำแหน่งช่วยจัดการความเสี่ยงเรื่องคน ด้วยมาตรฐานที่เข้มงวดเช่นเดียวกับที่องค์กรใช้ในการจัดการกลยุทธ์ทางการเงินหรือธุรกิจ โดยบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ”

แผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดี ต้องเป็นอย่างไร

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไม่จำเป็นต้องซับซ้อน จริงๆแล้วการมีแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ง่าย ๆ จะทำให้สามารถทบทวนและอัปเดตข้อมูลเป็นประจำได้ทุกไตรมาส หรืออย่างน้อยปีละครั้ง มากกว่าปล่อยให้หลายปีจนกว่าจะนึกขึ้นได้ จุดเด่นของแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดี ได้แก่

- การประเมินผู้มีโอกาสสืบทอดตำแหน่งตามโจทย์ในปัจจุบันและอนาคตของตำแหน่งนั้นๆ
- การประเมินโดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ที่เข้มข้นและครบถ้วนผ่านการพูดคุยอย่างเปิดเผย มากกว่าการประเมินที่ไม่เป็นรูปธรรมที่อาศัยข่าวลือหรือมุมมองเพียงด้านเดียว
- การมีแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการเร่งพัฒนาความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง
- การกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

แผนการสืบทอดตำแหน่งที่แข็งแกร่งเป็นเรื่องของอนาคตที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องและช่วยเตรียมองค์กรสำหรับอนาคตด้วยการพัฒนาผู้นำตามค่านิยมขององค์กรและสะท้อนถึงวัฒนธรรมระหว่างการดำเนินการ

ขั้นตอนที่นำไปสู่แผนการสืบทอดตำแหน่งที่แข็งแกร่งสามารถนำไปใช้กับผู้นำระดับใดในองค์กรก็ได้ ไม่ใช่แค่เฉพาะระดับ C-suite แต่ใช้เติมตำแหน่งหัวหน้างานในฝ่ายและแผนกต่างๆ และสร้างแผนพัฒนาผู้นำรายบุคคล การทำแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ได้หมายความว่าองค์กรกำลังให้คำมั่นสัญญาว่าจะเลื่อนตำแหน่งให้ในอนาคต แต่เป็นกรอบสำหรับการพัฒนาการเติบโตก้าวหน้าได้สองถึงสามขั้น เรามาดูขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำเร็จได้

➤ กำหนดโปรไฟล์ความสำเร็จ (Success Profile) ที่คำนึงถึงบทบาทการขับเคลื่อนในอนาคต ของตำแหน่งสำคัญ (Critical Role)

1. ขั้นแรกให้ระบุทักษะ ชีตความสามารถ และศักยภาพที่องค์กรต้องการในปัจจุบันและในอนาคต โปรไฟล์เหล่านี้เป็นมากกว่าคำบรรยายลักษณะงานทั่วไป แต่ให้มุมมองรอบด้านเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ ความสัมพันธ์ คุณลักษณะ และประสบการณ์ที่สำคัญซึ่งจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในตำแหน่ง
2. เริ่มต้นด้วยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและระบุตำแหน่งที่เสี่ยงต่อการขาดการสืบทอดตำแหน่งมากที่สุด หารือว่าโปรไฟล์ความสำเร็จมีลักษณะอย่างไรสำหรับตำแหน่งเหล่านี้ และสัมภาษณ์ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน เพื่อค้นหาว่าอะไรทำให้พวกเขามาถึงจุดนี้ได้ ยังมีความเฉพาะเจาะจงในโปรไฟล์เหล่านี้มากเท่าไร การระบุและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นในตัวผู้ที่น่าจะได้สืบทอดตำแหน่งก็จะยิ่งง่ายขึ้นเท่านั้น
3. ถึงแม้ว่าบทบาทผู้บริหารระดับสูงจะมีปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จคล้ายกัน แต่ก็ควรทำตามขั้นตอนนี้เพื่อให้มีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะบ่งชี้ข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

➤ “...การมีแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ง่าย ๆ จะทำให้สามารถทบทวนและอัปเดตข้อมูลเป็นประจำได้”

แผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดี ต้องเป็นอย่างไร

➤ ประเมินผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง

พนักงานที่มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งในอนาคตควรผ่านขั้นตอนการประเมินที่เข้มข้น ซึ่งกำหนดระดับความเหมาะสมโดยเทียบกับโปรไฟล์ความสำเร็จ การประเมินนี้อาจประกอบด้วย

- การสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจความปรารถนาเพื่อเติบโตก้าวหน้าในงาน (career aspiration) ประสบการณ์ ความตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง และสไตล์การเป็นผู้นำ
- ข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานแบบ 360 องศา รวมถึงการสัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง
- การจำลองสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีสถานการณ์ต่างๆ เหมือนกับที่ผู้เข้าชิงตำแหน่งอาจต้องเจอในอนาคตหากดำรงตำแหน่งนี้
- การประเมินบุคลิกภาพที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการทำงาน และความเป็นผู้นำ

การประเมินเหล่านี้เป็นมากกว่าการทบทวนผลการปฏิบัติงาน เพราะสามารถเจาะลึกถึงศักยภาพของพนักงานได้อย่างเข้มข้นและอิงตามข้อเท็จจริง ในขั้นตอนนี้พยายามหลีกเลี่ยงกระบวนการขั้นตอนที่มากเกินไป และมองหาพาร์ทเนอร์หรือที่ปรึกษาที่มีกระบวนการการประเมินที่ชัดเจนและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

แนวทางที่มีขั้นตอนชัดเจน อาศัยการประเมินทางวิทยาศาสตร์ และใช้ข้อมูลและผลประเมินจากข้อเท็จจริงสำหรับประเมินตำแหน่งและบุคคลที่คาดว่าจะได้รับตำแหน่งดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับที่วางแผนสืบทอดตำแหน่งในการดำเนินการและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจ

➤ พุดคุยและวางแผน

ณ จุดนี้ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงที่ดูแลกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งควรหารือเกี่ยวกับผลลัพธ์และเริ่มดำเนินการวางแผนสำหรับอนาคต บางครั้งอาจต้องมีพาร์ทเนอร์หรือที่ปรึกษามาช่วยให้การพูดคุยกันนั้นไหลและสนับสนุนการหารือกันในประเด็นที่ผุดขึ้นมาระหว่างการประชุม แต่ที่สำคัญที่สุดคือไม่ว่าผลลัพธ์จะออกมาเป็นอย่างไร คณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนในข้อตกลงร่วมกัน

ขั้นตอนของการพูดคุยและวางแผนนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์หรือเป็นวัน หากคุณมีเป้าหมายและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์และชัดเจนจากการประเมินทางวิทยาศาสตร์มากพอ การหารือควรจะเสร็จภายในไม่กี่ชั่วโมง ยิ่งถ้ากำหนดโปรไฟล์ความสำเร็จ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการประเมินพนักงานศักยภาพมาแล้วด้วยนั้น ผลลัพธ์ก็จะยิ่งแม่นยำขึ้น

เมื่อเสร็จแล้ว จะได้รายชื่อพนักงานศักยภาพที่เข้ากระบวนการสืบทอดตำแหน่งที่แบ่งเป็นกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นคนที่มี "พร้อมทันที (Ready Now)" "พร้อมในเร็วๆ นี้ (Ready Soon)" หรือ "พร้อมในอนาคต (Ready Later)" ตามกระบวนการที่ออกแบบและผลที่อิงตามข้อเท็จจริงอย่างชัดเจน



แผนการสืบทอดตำแหน่งที่ดี ต้องเป็นอย่างไร

➤ ทำมากกว่าการวางแผน ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนก่อนหน้าจะช่วยให้อาจสามารถจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งได้ แต่การจะสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรบริหารจัดการการสืบทอดตำแหน่งเพื่อรักษาให้กระบวนการยังคงตอบโจทย์อนาคตอยู่เสมอ ทบทวนแผนนี้เป็นระยะ ทุกไตรมาสหรืออย่างน้อยทุกปีขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตรวจสอบว่าคนในแผนกำลังอยู่บนเส้นทางที่จะไปสู่ตำแหน่งงานใหม่ได้จริงหรือไม่ และแผนนั้นสอดคล้องกับความเป็นจริงของตลาดและวิวัฒนาการขององค์กรหรือไม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ไม่อยากให้เกิดคือ การทำแผนมาอย่างหนักหน่วง เพื่อที่จะเอามาเก็บเข้าแฟ้มและไม่เคยเอาออกมาใช้อีกเลย

จากการวิจัยของคินเซนทริก บริษัทชั้นนำทั้งหมดทำสิ่งต่อไปนี้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- ทบทวนกลุ่มพนักงานศักยภาพอย่างน้อยปีละครั้ง
- พัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร
- ประเมินศักยภาพผู้นำในปัจจุบัน เทียบกับศักยภาพในการเติบโตและทักษะที่ยังต้องพัฒนา
- ระบุสถานะของพนักงานศักยภาพที่เข้ากระบวนการสืบทอดตำแหน่งว่า "พร้อมแล้ว" "พร้อมเร็ว ๆ นี้" และ "พร้อมในอนาคต"
- พยายามพัฒนาให้มีคนที่ "พร้อมแล้ว" อย่างน้อยสองคนสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์กร

การประเมินพนักงานศักยภาพที่เข้ากระบวนการสืบทอดตำแหน่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องใช้ศิลปะในการมองคน การรู้ทันอนาคต และการพูดคุยด้วยข้อมูลทางวิทยาศาสตร์จากการประเมินผล ทำให้การสนทนาเข้มข้นขึ้นและครอบคลุม ผลักดันให้ประสบความสำเร็จและในขณะเดียวกันก็ลดความเสี่ยงไปด้วย



วางแผนสืบทอดตำแหน่ง ในปัจจุบันและอนาคต

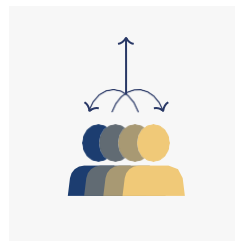
ต้องขยายผลการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมากกว่าในระดับ C-suite เพื่อช่วยพัฒนากลุ่มคนที่มีความสามารถและศักยภาพอย่างยั่งยืน ถึงแม้ใครๆ ก็รู้ว่า การพัฒนาผู้นำระดับสูงควรสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง แต่เมื่อได้สร้างกระบวนการขึ้นแล้ว ก็สามารถนำไปใช้กับหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนก ตลอดจนตำแหน่งสำคัญอื่นๆ ได้อย่างง่ายดาย และจะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อคนรุ่นมิลเลนเนียลเติบโตและต้องมีบทบาทในการบริหาร

เมื่อคนรุ่นมิลเลนเนียลกลุ่มแรกเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ องค์กรที่มองการณ์ไกลจะเริ่มนำแผนการสืบทอดตำแหน่งมาใช้กับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนกโดยจับตามดูอนาคต ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพวกเขาจะกลายเป็นแรงบันดาลใจให้วางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเข้มข้นยิ่งขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ

- สำหรับหลายๆ องค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเหมือนเป็น "กล่องดำ" ขององค์กรที่เป็นความลับสุดยอด การสนทนาเกิดขึ้นหลังปิดประตู และคนส่วนใหญ่จะไม่ได้รับรู้ผลการตัดสินใจถ้าไม่จำเป็นต้องรู้ เมื่อคนรุ่นมิลเลนเนียลเริ่มเข้าสู่แวดวงผู้นำ พวกเขาชอบในความโปร่งใส ดังนั้นจึงควรทบทวนกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอีกครั้งโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เปิดกว้างและสื่อสารกันมากขึ้น
- การชอบที่จะได้รับฟีดแบ็คของคนรุ่นมิลเลนเนียล จึงยังต้องเริ่มปรับแผนสืบทอดตำแหน่งใหม่ พวกเขากระตือรือร้นที่จะเรียนรู้วิธีการพัฒนาทักษะและความสามารถของตัวเอง และต้องการมีแผนการเติบโตก้าวหน้าชัดเจน ดังนั้น เวลาทบทวนการบริหารจัดการการสืบทอดตำแหน่ง ต้องไม่ลืมว่าการช่วยเติมเต็มทักษะและการให้ฟีดแบ็คตลอดกระบวนการสำคัญมากสำหรับกลุ่มผู้นำอายุน้อย

- เพราะคนรุ่นมิลเลนเนียลมักจะเปลี่ยนงานบ่อยกว่าคนรุ่นก่อน ดังนั้น องค์กรสำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะค่อยๆ สิ้นลงเมื่อคนรุ่นมิลเลนเนียลเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ การทบทวนการสืบทอดตำแหน่งทุกไตรมาส (และบางที่เป็นรายเดือน) สักสองสามชั่วโมงจะช่วยเตรียมพร้อมในกรณีที่มีคนตัดสินใจเปลี่ยนงานกะทันหัน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับชั้นงานรองลงมา สะท้อนถึงการให้ความสำคัญและสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มมิลเลนเนียลที่มีศักยภาพสูงองค์กว่า ว่าเขาจะได้รับการพัฒนาและเติบโตในวันที่เขาพร้อมจะเป็นผู้นำองค์กร



ขจัดอุปสรรคในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

เป็นเรื่องปกติที่ต้องเจอกับการต่อต้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เคยทำไว้ ทีมวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงจำเป็นต้องรู้ว่าอาจต้องเจอกับอะไรบ้างเมื่อพัฒนากระบวนการใหม่เพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

➤ กลัวการให้คำมั่นสัญญา

ผู้นำบางคนอาจไม่ยอมวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพราะกลัวว่าจะสร้างความรู้สึกลดท้อหรือบางคนจะได้รับการรับประกันว่าจะได้ตำแหน่งบางตำแหน่ง กังวลว่ากำลังให้สัญญา ซึ่งวิธีแก้ปัญหานี้ง่ายมากด้วยความโปร่งใสของกระบวนการและการสื่อสารที่ชัดเจนที่บอกว่า ไม่มีการรับประกันใดๆ ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อุปสรรคข้อนี้เป็นเรื่องธรรมดาและคงไม่พูดถึงไม่ได้ การพูดกันตรงๆ โดยไม่นำอารมณ์มาใส่ จะเป็นยาถอนพิษที่ดีที่สุด

➤ กลัวสิ่งที่ไม่รู้

เบื้องหลังการพูดคุยเพื่อวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือการยอมรับว่าสิ่งที่ไม่คาดคิดสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ซึ่งการพูดเรื่องภัยพิบัติและสิ่งที่ไม่รู้ย่อมทำให้ทุกคนเกิดความกังวลกลัว ผู้นำระดับสูงอาจต่อต้านการพูดคุยถึงผู้สืบทอดตำแหน่งของตนเอง เนื่องจากมันเหมือนเป็นการบังคับให้คิดว่าทำอะไรหลังการเกษียณอายุหรือจัดการกับชีวิตตนเองที่ต้องเปลี่ยนไปในอนาคต ซึ่งสำหรับบางคนมันก่อให้เกิดความรู้สึกลดท้อและกังวล ดังนั้น ควรชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นการหารือกันซึ่งเป็นกระบวนการหรือแบบฝึกหัดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรหลีกเลี่ยงการพูดคุยกันในบรรยากาศของ "สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด (Worst-Case Scenario)"

➤ ไม่อยากแบ่งทรัพยากร

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งอาจไม่ได้รับงบประมาณหรือทรัพยากรจากผู้กำหนดงบประมาณ แต่ทรัพยากร เช่น เวลา เงิน และเทคโนโลยี นั้นสำคัญมากและจำเป็นเพื่อลงมือสร้างและดำเนินการทำแผนสืบทอด

การจะทำให้ผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริษัทหรือคณะผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นสำคัญ จำเป็นต้องพูดคุยให้คนเหล่านี้รับรู้ถึงความสำคัญของการลดความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ผู้นำอาจไม่ได้อยู่เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ได้ตลอดไป จึงต้องอาศัยการขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ผ่านการทุ่มทุนดูแลและวางแผนกำลังคนและผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ เป็นการตอกย้ำว่าแผนการสืบทอดตำแหน่งสามารถช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับกลยุทธ์ทางธุรกิจและการดำเนินงานได้

➤ กลัวความยุ่งยาก

ในขณะที่การพูดคุยและการสัมภาษณ์อย่างเปิดใจเป็นส่วนสำคัญของการประเมิน แต่มีวิธีการง่าย ๆ ที่จะช่วยแยกแยะอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวออกจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผ่านเทคโนโลยีที่สามารถช่วยประมวลผลข้อมูลการประเมินและผลการปฏิบัติงานอย่างอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยสร้าง

- โปรไฟล์ความสำเร็จที่เน้นอนาคต
- พืดแบคเพื่อการพัฒนา สำหรับผู้มีโอกาสสืบทอดตำแหน่ง
- แผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้สืบทอดที่มีศักยภาพ
- ผลสรุปผู้สืบทอดที่มีศักยภาพที่จะเล่าให้หัวหน้างานฟัง
- ผลสรุปและแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับบทบาทระดับสูงตำแหน่งที่สำคัญ
- การกำหนดเป้าหมายสำหรับการสรรหาภายนอก

อย่าให้อุปสรรคใดๆ เหล่านี้ขัดขวางองค์กรของคุณจากการได้ประโยชน์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การจมอยู่กับการเมืองภายใน หรือทำให้สิ่งที่ยากให้เป็นเรื่องยาก มีแต่จะทำให้องค์กรตกอยู่ในความเสี่ยง

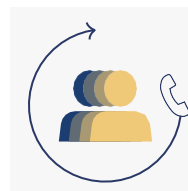
บทสรุป

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเต็มไปด้วยความลับต่างๆที่ไม่ควรมี เพราะเป็นเรื่องสำคัญของการพัฒนาพนักงาน การบริหารธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยง แม้ว่ามักถูกมองว่าเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องใช้ความระมัดระวัง และต้องพิจารณาข้อมูลผลประเมินผลมากมาย แต่จริงๆแล้ว หากเราอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์และหลักการวิจัยแล้ว มันจะช่วยให้แนวทางสำหรับการพัฒนาและการสืบทอดตำแหน่งชัดเจนและใช้ระยะเวลาไม่นาน

ความเสี่ยงของการไม่ทำอะไรเลยนั้นชัดเจนมาก ความไม่แน่นอนภายในองค์กรและความขัดแย้งสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ตกต่ำ สูญเสียลูกค้า และสูญเสียชื่อเสียงในตลาด ถึงเวลาแล้วที่จะเริ่มวางแผนเพื่อปกป้ององค์กรพร้อมดึงดูดและรักษาพนักงานของคุณ เมื่อมองหาโซลูชันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ต้องทำให้ง่ายและใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อประกอบการหารือที่สำคัญๆ ปรับบทสนทนาเหล่านี้ให้เข้ากับจังหวะขององค์กร และในไม่ช้าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะกลายเป็นความปกติใหม่และเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจปกติ หากซีอีโอหัวใจวาย หรือ VP of Operations ลาออกกะทันหัน องค์กรของคุณก็จะพร้อมเดินทางต่อได้อย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นอย่างที่ต้องการ แต่มันจะดีกว่าการที่ไม่เคยมีแผนใดๆอยู่เลย

คินเซนทริกช่วยได้อย่างไรบ้าง?

ไม่ว่าคุณต้องการวางแผนเรื่องการจัดการสืบทอดตำแหน่ง หรือกรอบแนวคิด แผนงาน และกระบวนการทั้งหมดพร้อมระบุเส้นทางการเติบโต เกมกลยุทธ์เลื่อนตำแหน่ง และกลไกในการดำเนินการ คินเซนทริกสามารถช่วยได้ เรามีนโยบาย หลักการ ขั้นตอน และเครื่องมือประเมินเพื่อกำหนดกรอบงานและกระบวนการสำหรับการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง ไม่ว่าบริษัทคุณจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ เราสามารถช่วยประเมินสถานการณ์ได้ในจุดที่ต้องการได้ ออกแบบเกณฑ์ความสำเร็จในตำแหน่งสำคัญ วิธีการประเมินกลุ่มผู้มีความสามารถสูง พร้อมเทียบความพร้อมรายบุคคลหรือกลุ่ม นอกจากนี้ ยังช่วยบูรณาการระบบการจัดการความก้าวหน้าในงาน และการสืบทอดตำแหน่งเข้ากับระบบ HR อื่นๆ ได้อีกด้วย



สนใจรับคำปรึกษา กรุณาติดต่อผู้เขียน
บทความนี้ได้ที่ contact@kincentric.com.



“หากซีอีโอหัวใจวาย หรือ VP of Operations ลาออกกะทันหัน องค์กรของคุณก็จะพร้อมเดินทางต่อได้อย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นอย่างที่ต้องการ แต่มันจะเป็นก้าวกระโดดจากการที่ไม่เคยมีแผนใดๆ อยู่เลย”

Contacts

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Jim Donohue

Partner
Leadership Assessment & Development
Americas Practice Leader
jim.donohue@kincentric.com

Contact us to talk about how we can help.

About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, approaches human capital differently – we help you identify what drives your people, so they can drive your business. Our decades of expertise in culture and engagement, leadership assessment and development, and HR and talent advisory services enable us to help organizations change from the inside. Our global network, proven insights and intuitive technologies give us new ways to help organizations unlock the power of people and teams. For more information, visit kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@kincentric.com.