

<b>Topic</b>	<b>การจัดทำและทบทวนแผนพัฒนา และสืบทอดตำแหน่ง</b>
<b>Issue</b>	<b>ตุลาคม 2559</b>

การจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีของคณะกรรมการบริษัทซึ่งจะต้องกำกับดูแลและผลักดันให้มีการปฏิบัติจริง ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

การทำ Succession plan จะทำให้องค์กรทราบว่า ณ ขณะใดขณะหนึ่ง องค์กรมีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ และสามารถอยู่จำนวนเท่าไร เพราะองค์กรจะต้องประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ อันเป็นการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ ทำให้มีการสรรหา พัฒนา และเตรียมคนทดแทนอยู่ตลอดเวลา

การทำ Succession plan มีขั้นตอนที่ควรพิจารณา สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

- วิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจของบริษัทในด้านกลยุทธ์ นโยบาย ทิศทาง แผนการขยายหรือชะลอธุรกิจ เพื่อประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการ ณ ขณะปัจจุบันและอนาคต ว่ามีจำนวนและคุณสมบัติพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความจำเป็นเร่งด่วน
- กำหนดแผนสรรหาพนักงาน และพัฒนาฝึกอบรมพนักงานล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา ทั้งนี้ การจัดทำแผนพัฒนาจะต้องคำนึงถึงอายุเกษียณของพนักงาน และการเกษียณก่อนกำหนด
- กำหนดความสามารถ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่ต้องการของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ
- คัดเลือก ประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงานที่จะให้สืบทอดตำแหน่งที่ว่างลง เมื่อได้พนักงานที่ถูกเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว จะต้องแจ้งให้พนักงานผู้นั้นทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้และความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นต่อไป
- การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งจะต้องกำหนดตัวสำรองลำดับที่สองและที่สามไว้เสมอ โดยตัวสำรองไม่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติเท่ากับคนแรก แต่ควรใกล้เคียง และไม่ควรแจ้งให้ตัวสำรองทราบ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
- พัฒนาและประเมินพนักงานที่ได้เลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่ามีพัฒนาการ และสร้างผลงานได้ตามที่คาดหวังได้หรือไม่ ทั้งนี้ หากไม่เป็นตามคาดหมาย ก็จะทำให้เปลี่ยนตัวได้ทันเวลา

- การพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งมีได้หลายรูปแบบ อาทิ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การทำ Job rotation การทำ On-the-job Training หรือ Off-the-job Training และการ Coaching โดยผู้บริหารปัจจุบันถ่ายทอดประสบการณ์ไปยังผู้บริหารรุ่นใหม่ ฯลฯ

นอกจากนี้ องค์กรควรทบทวนลักษณะงานและความรับผิดชอบตามแต่ละตำแหน่งงาน (Job description) อยู่เสมอ เพื่อที่มั่นใจได้ว่าบุคลากรมีความพร้อมสอดคล้องกับสภาวะธุรกิจและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้ง ยังเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผน Succession plan อีกด้วย

CG Center: [http://www.set.or.th/sustainable\\_dev/th/cg/history\\_p1.html](http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/history_p1.html)

---

**ฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล / 02-009-9872-76**