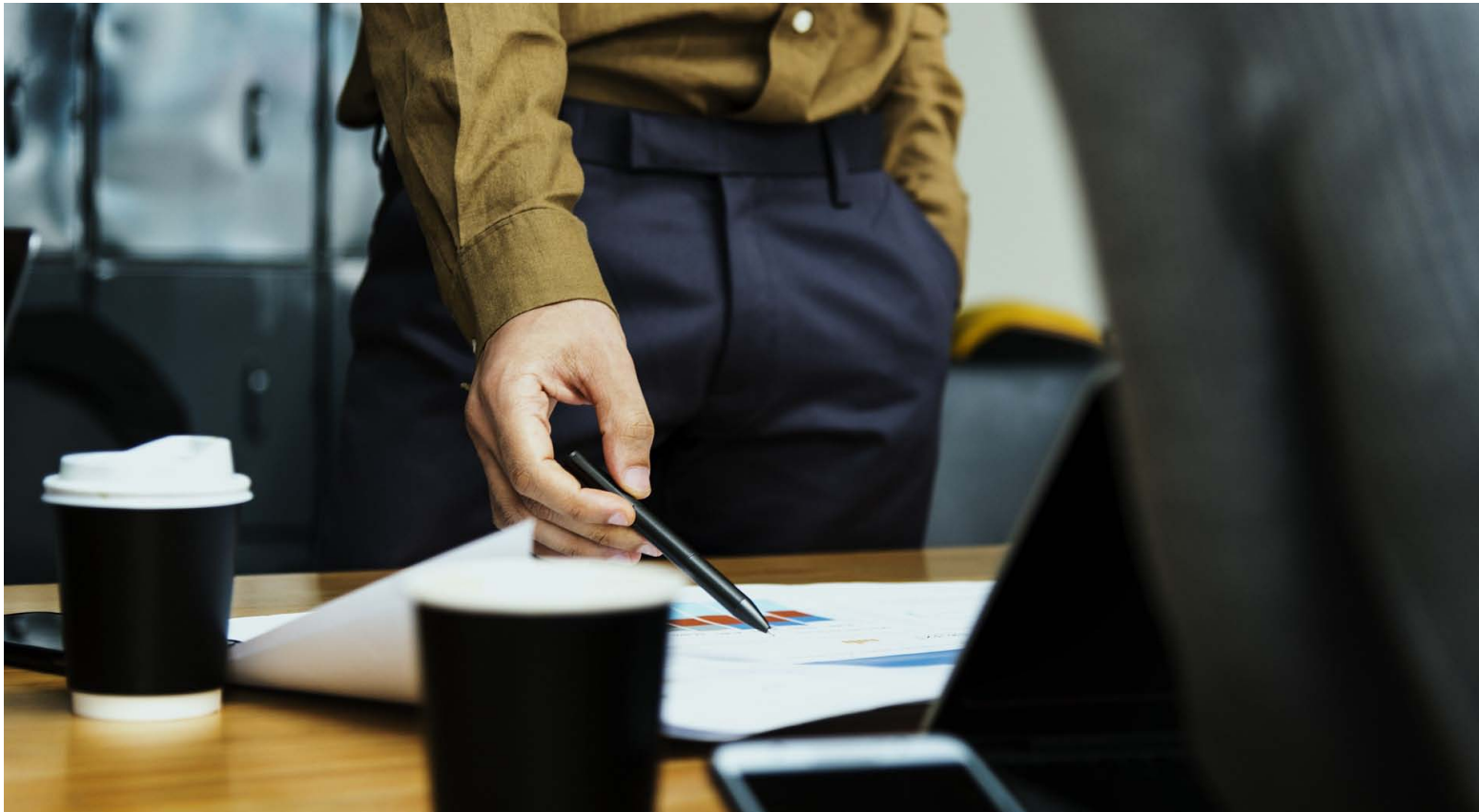


วิกฤติขาดแคลน CEO

ผู้สืบทอดตำแหน่ง

ความเสี่ยงขั้นสูงสุดของความต่อเนื่องธุรกิจไทย



เสาวคนธ์ ศิริกิตการ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท โนเลจสตอร์ม คอนซัลติ้ง จำกัด
mindkidakorn@gmail.com

เผยผลวิจัยการบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งระดับ CEO ไทย
เปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติสากล พบองค์กรไทยยังขาดการ
สร้างผู้สืบทอดตำแหน่งจากภายใน และกำลังเผชิญความเสี่ยง
จากการแย่งชิงดาวเด่นเบอร์หนึ่งข้ามอุตสาหกรรมในยาม
ขาดแคลน

บริษัท โนเลจสตอร์ม คอนซัลติ้ง จำกัด เผยสถานการณ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับดาวเด่นไทยผ่านผลวิจัย พบว่า
ท่ามกลางเศรษฐกิจไทยที่ยังฟุบตัวต่อเนื่อง แม้การพัฒนาและรักษา
ดาวเด่นระดับกลางจะมีประสิทธิภาพขึ้น แต่สงครามดาวเด่นระดับ
C-Level โดยเฉพาะ CEO กลับร้อนแรงที่สุดเท่าที่เคยมีมาในการ
บริหารจัดการองค์กรไทย

จากการศึกษาองค์กรในประเทศไทย 72
องค์กร ทั้งในกลุ่มเป้าหมายองค์กรข้ามชาติ
องค์กรในตลาดหลักทรัพย์ และองค์กรขนาด
ใหญ่และกลางที่เติบโตจากการเป็นธุรกิจ
ครอบครัว พบ 3 ประเด็นร้อนที่ควรพิจารณา
และจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเร่งด่วน

องค์กรไทยเพียง 17% เท่านั้นที่กำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO



สัญญาณความต่อเนื่อง มีองค์กรไทยเพียง 17% เท่านั้นที่กำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO แม้จะตระหนักถึงความสำคัญในการกำหนดตัวและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ สร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ และรับมือกับสถานการณ์ที่คาดเดาล่วงหน้าได้ยาก เช่น การเกษียณก่อนกำหนด การเปลี่ยนตัวผู้ดำรงตำแหน่ง เนื่องจากผลงานหรือพฤติกรรมต่ำกว่าความคาดหวัง หรือการเสียชีวิตกะทันหัน

กรณีศึกษาที่คลาสสิกเสมอคือการเสียชีวิตของ Jim Cantalupo ซึ่งเป็น CEO ของ McDonald Group ด้วยอาการหัวใจล้มเหลวเฉียบพลันในขณะที่กำลังปราศรัยกับพนักงานและคู่ค้าในการประชุมใหญ่ที่ฟลอริดา การเสียชีวิตของ CEO ต่อหน้าพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ 12,000 คน เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมาแล้ว ทั้งนี้ไม่มีผู้ใดการันตีได้ว่าจะไม่เกิดขึ้นในองค์กรไทย

ส่วนสาเหตุของการที่องค์กรไทยไร้การกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO นี้ มีที่มาเนื่องจาก

- 1) ขาดมุมมองเรื่องสร้างผู้นำว่าเป็นการบริหารความเสี่ยง
- 2) วิสัยทัศน์เรื่องการบริหารคนที่ไม่ได้มองไกลไปในเรื่องความต่อเนื่องของ Talent Pipeline จากดาวเด่นระดับต้นสู่ดาวเด่นใน Talent Pool ระดับกลาง เพื่อส่งต่อไปยังผู้สืบทอดตำแหน่งระดับสูง
- 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ “ไม่กล้า” จะหยิบยก หรือนำเสนอเรื่องสร้างหรือสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO ต่อผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

วิกฤตหนักในธุรกิจใหญ่ที่เติบโตจากธุรกิจครอบครัว

เมื่อวิเคราะห์องค์กรที่มีการกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO แล้วพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรข้ามชาติ ซึ่งมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทั่วโลก ส่วนองค์กรไทยที่ได้กำหนดตัวและสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO อย่างเป็นระบบกระบวนการจะเป็นองค์กรที่มีการบริหารคนเชิงรุก ธุรกิจอยู่ในช่วงการขยายตัว ปัจจัยสำคัญอยู่ที่การตระหนักและการผลักดันจาก CEO และคณะผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนั้น

ต่างไปจากองค์กรใหญ่ที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งปัจจุบันยังมีสมาชิกครอบครัวหรือผู้ก่อตั้งดำรงตำแหน่ง CEO อยู่จึงเป็นประเด็นอ่อนไหวว่าจะกำหนดใครมาทดแทนตำแหน่ง เพราะเป็นการตัดสินใจเลือกระหว่างความสามารถกับความอาวุโส องค์กรเหล่านี้จึงเผชิญความเสี่ยงขั้นสูง หากวันหนึ่งจะต้องแต่งตั้งหรือมอบหมาย CEO ใหม่ที่ไม่ได้ผ่านการ “เตรียมพร้อม” ทั้งคุณสมบัติ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และการยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ โอกาสในการสอบตกจึงมีสูงกว่าสอบผ่านอย่างคาดการณ์ได้ไม่ยาก

อีกทั้งในช่วง 2-3 ปีมานี้ เกิดปรากฏการณ์ว่าระหว่างที่องค์กรแถลงผลประกอบการแต่ละไตรมาสต่อผู้ถือหุ้น CEO ปัจจุบันมักถูกสอบถามว่าใครจะมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง? เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องใหม่ในเมืองไทยที่น่าจับตาอย่างยิ่ง



ผู้สืบทอดตำแหน่งยังไม่พร้อมต่อการรับไม้ต่อ

ถึงแม้ในกลุ่มองค์กรที่มีการกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO แต่การบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งมักเป็นเพียงการระบุชื่อไว้ กล่าวคือเป็นการทำ Succession Planning เท่านั้น ในขณะที่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับสากล จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติ CEO ในอนาคตไว้ชัดเจน และดำเนินการพัฒนาอย่างเข้มข้น (Accelerate) เพื่อรักษาไว้ อีกทั้งยังประเมินความพร้อมทุกๆ ไตรมาสอย่างเป็นระบบตลอดกระบวนการ (Succession Management) จนกระทั่งส่งมอบตำแหน่งอย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ

ในองค์กรชั้นนำระดับโลกเมื่อมีการกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว จะต้องมั่นใจว่าได้พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจนมีความพร้อมที่จะทดแทน CEO ปัจจุบันได้ภายใน 3-5 ปี

ในขณะที่องค์กรไทย แม้จะกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่งไว้แต่ยังขาดการพัฒนาขีดความสามารถสำหรับบทบาทหน้าที่ CEO ในอนาคต ความพร้อมจะทดแทนจึงเป็นเรื่องที่น่ากังวลอย่างมาก

สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาติด ๆ เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งไม่พร้อมคือ การสรรหาคัดเลือก CEO จากภายนอก ซึ่งถ้าหาก CEO จากภายนอกสามารถผลักดันผลประโยชน์ประกอบ การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ก็นับว่าองค์กรสามารถลดรอยสะดุดช่วงเปลี่ยนผ่านได้ แต่ถึงอย่างไรการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงหรือตำแหน่งสำคัญจากภายนอกก็จะทำให้พนักงานภายในลดความเชื่อมั่นต่อองค์กรในเรื่องโอกาสความก้าวหน้า เพราะ CEO ยังต้องไปสรรหาจากภายนอกองค์กรหรือภายนอกอุตสาหกรรมด้วยซ้ำ

สถานการณ์การเปลี่ยน CEO ใหม่ ถึง 4 คน ใน 6 ปี ของกลุ่มธุรกิจ Hewlett-Packard ในช่วงปี ค.ศ. 2005-2011 เป็นตัวอย่างจริงของวิกฤติขาดแคลน CEO โดยแท้

ในปี ค.ศ. 2018-2020 สงครามดาวเด่นระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและระดับกลยุทธ์ (C-Level) จะดุเดือดขึ้นกว่าเดิม นอกเหนือจากการแย่งตัวกันข้ามอุตสาหกรรมแล้วยังข้ามขอบเขตแดนแห่งรัฐชาติ จากความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตลาดการค้าใหม่ที่แอฟริกาใต้ การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเศรษฐกิจจีนและแนวโน้มเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาที่กระเตื้องขึ้นจากเดิม

การจะรับมือกับสภาพการณ์นี้ให้ทัน ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญด้านความจำเป็นทางธุรกิจ หากองค์กรกำลังขยายตัว ธุรกิจมีการแข่งขันสูงมาก ผู้บริหารระดับ CEO และระดับกลยุทธ์ อายุ 50 ปีขึ้นไป องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เฉพาะตัว อัตราการลาออกของดาวเด่นสูงกว่า 20% และเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ก็เป็นข้อบ่งชี้ว่าองค์กรมีความเสี่ยงสูงในเรื่องความต่อเนื่องของธุรกิจในมิติของการขาดผู้บริหารระดับสูงสุด

หากจะเริ่มสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งระดับสูงนับแต่วันนี้ควรวิเคราะห์หาคุณสมบัติของ CEO ที่จะต้องมีในปี ค.ศ. 2020 แล้วจึงคัดสรรผู้ที่มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งได้ เพื่อพัฒนาและรักษาจำนวน 3 คน พร้อมกับมองหาดาวเด่นจากภายนอกมาพิจารณาประกอบกัน

การบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งระดับสูงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาโดยเฉลี่ยราว 5 ปี ใช้การลงทุน ลงแรง ลงใจ มองไกล และดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก จึงจะสามารถพลิกเกมวิกฤติขาดแคลน CEO เป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ และสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างทรงประสิทธิภาพที่สุดค่ะ



การบริหารผู้สืบทอดตำแหน่งระดับสูงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาโดยเฉลี่ยราว **5ปี**