

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

โดย ผศ.ดร.นิติพงษ์ ส่องศรีโรจน์¹

ธุรกิจในอดีต-ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในการกำหนดผู้ที่จะสืบสานงานขององค์กรตนเอง ทุกท่านคงเคยได้ชมภาพยนตร์หลายเรื่องที่ครอบครัวประกอบกิจการอย่างหนึ่งและต้องการให้ลูกตนเองมาสืบทอดกิจการนั้น หากผู้ที่สืบทอดนั้นสืบทอดจากอสูร ก็จะเหมือนกับละครเรื่องหนึ่งที่พูดกันติดปากว่า “ทายาทอสูร” ก็เป็นไปได้ หรือหากมีคนเก่ง และคนดีก็คงจะได้ตำแหน่งที่นิสิตในมหาวิทยาลัยมักจะเรียกว่า “ดาวเดือน” (ผู้สืบทอดอาจจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายก็ได้) แต่สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ หรือองค์กรของรัฐเอง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้นมีความซับซ้อนมากกว่า แต่หากจะนำแนวคิดนี้มาใช้กับผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับก็สามารถนำมาใช้ได้ ซึ่งจะต้องศึกษาวิจัยเรื่องนี้อย่างละเอียดพอสมควร

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเดือน” ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามท้องที่ครคราคหวังเพื่อให้ดำรงตำแหน่ง เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง การเตรียม “ดาวเดือน” นั้นอาจจะมีจำนวน 2-3 คน กรณีของการเลือกอธิการบดีก็เข้าข่ายเรื่องนี้เช่นเดียวกัน “ดาวเดือน” ดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และมีความพร้อมที่ดำรงตำแหน่งนั้น แต่ในที่สุดแล้วผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีเพียง 1 คน เท่านั้น ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” เพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นกรรมการที่คัดเลือกมีสำคัญอย่างยิ่ง

เมื่อพูดเรื่องนี้ในมหาวิทยาลัยทุกคนคงจะทราบดีว่าเหมือนดูภาพยนตร์แนวสยองขวัญก็ว่าได้ ทั้งๆ ที่มหาวิทยาลัยเป็นชุมทรัพย์แห่งความรู้และเป็นที่ผลิตบัณฑิตออกไปสู่สังคม ความเข้าใจผิดในเรื่องการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นั้นในมหาวิทยาลัยยังคงมีอยู่ การผลักดัน “ดาวเดือนสุดที่รัก” ของตน จนทำให้เกิดอคติในสายตาผู้ร่วมงานอื่นๆ เช่น ให้งานสำคัญ ให้ไปทุกงานที่ร้องขอ ไปต่างประเทศบ่อยมาก ได้รับสินน้ำใจอยู่เนืองๆ และอื่นๆ อีกมากมาย ชื่อดาวเดือนเหล่านี้ได้รับการกล่าวถึงเสมอถึงแม้บางครั้งคนนั้นจะทำงานเป็นแค่ตัวประกอบ แบบนี้ไม่ใช่ succession planning ในความหมายสากล แต่เป็นการวางแผนพรรคพวก เพื่อยึดอำนาจไว้แล้วต่อให้กันเป็นทอดๆ อย่างที่ผมเรียกว่า “ทายาทอสูร” คงจะไม่ผิด กลุ่มคนเหล่านี้เหมือนมหาวิทยาลัยเป็นของตนเอง “ของข้า ใครอย่าแตะ”

ส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น การทำตนของดาวเดือนให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยรู้จักเป็นเรื่องง่ายนิดเดียว เช่น ถ้าสร้างอธิการบดี ก็เพียงแต่ให้คนเหล่านี้ได้มีโอกาสเป็นผู้ช่วยอธิการบดี เป็นรองอธิการบดี และเป็นที่แน่นอนว่ากลุ่มคนเหล่านี้จะได้รับการเสนอชื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาแน่นอน หากท่านเหล่านั้นมีความสามารถจริง เป็นคนดีจริงโดยที่ไม่ขอถอนตัวเสียก่อน และไม่เป็นทายาทอสูรอย่างที่ผมได้กล่าวข้างต้นก็คงจะเป็นที่ยอมรับของสังคมมหาวิทยาลัยได้ อย่างไรก็ดี กรรมการสรรหาจะต้องมองรอบด้าน และมองไกล เล็งเห็นถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ดาวเดือนที่จะมาเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรในกาลข้างหน้า คงจะไม่ใช่เดือนต๋าวตกเป็นแน่แท้ การวางแผนการสืบทอดจะต้องมีการทำเป็นกระบวนการ มีแผนระยะยาว ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่คำนึงอย่างจริงจังในเรื่องนี้ และยังไม่ทำอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน หากมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ที่ดีแล้ว เชื่อได้ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน

¹ กรรมการสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 7 มิ.ย. 2556