

CEO Succession Plan



เมื่อหลายวันก่อนมีโอกาสไปงาน Director Forum ซึ่งเป็นกิจกรรมการพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ของกรรมการบริษัทที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เห็นหัวข้อตอนได้รับเชิญ “บทบาทของกรรมการในการวางแผนสืบทอดอำนาจของซีอีโอ” (The Board’s Role in CEO Succession Planning) ก็ตอบรับทันที พอมีโอกาสได้ไปนั่งฟัง มั่นใจเลยว่าตัดสินใจไม่ผิด ด้วยระยะเวลาสั้นๆ แค่ 45 นาที ได้ข้อคิดดีๆ มากมาย ที่อยากนำมาแบ่งปัน

ทุกวันนี้การวางแผนสืบทอดอำนาจสำหรับซีอีโอ มีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้นกว่าสมัยก่อน ด้วยเหตุปัจจัยใหญ่ๆ 3 ประการด้วยกัน

ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่เปลี่ยนไปจากเดิม เดี่ยวนี้คนอยากเป็นลูกจ้างน้อยลง คนเก่งๆ ขอเป็นเจ้านายตัวเอง อยากมีอิสระ อยากทำงานที่ใช่ในเวลาที่ชอบ ไม่อยากเป็นข้าใคร อยากไปเปิดสตาร์ทอัพของตนเองร่วมกับเพื่อนๆ เป็นต้นผู้บริหารในองค์กรเก่ง ๆ หลายคนอยากเกษียณเร็วเพราะกระแสเรื่อง Work-Life Balance กำลังมาแรง อยากมีเวลาใช้เงินที่หามา ก่อนสังขารจะไม่อานวย

การแข่งขันเพื่อแย่งชิงคนเก่งคนดีรุนแรงขึ้น

อีกไม่กี่ปีข้างหน้า ผู้บริหารระดับสูงหลายท่านในองค์กรต่างๆ ถึงคิวที่จะต้องเกษียณอายุ ชำร่ายไปกว่านั้นในบางองค์กรผู้บริหารอาจเกษียณกันแบบยกแผง เพราะอายุใกล้เคียงกัน ปัญหาคือคนในโตไม่ทัน สงครามการซื้อคนจึงเริ่มต้นขึ้น

สัดส่วนของประชากรเปลี่ยนไป ปัจจุบันอัตราการเกิดของประเทศไทยต่ำเป็นอันดับท้ายๆ ของเอเชีย สมัยก่อนรุ่นพ่อรุ่นแม่เรามีพี่น้อง 10 คน เป็นเรื่องปกติ รุ่นเรามีพี่น้อง 4-5 คนไม่ใช่เรื่องแปลกประหลาดอะไร แต่ปัจจุบันใครมีลูก 3 กลายเป็นเรื่องอัศจรรย์ สมัยนี้คนแต่งงานไม่มีลูกมีเยอะแยะ คนแก่จะเพิ่มมากขึ้นเด็ก ๆ มีน้อยลงนับวันชีพพลาย (Supply) ในตลาดแรงงานจะค่อยๆ เหือดแห้งลง คนทำงานหายากขึ้น

การสรรหาและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของซีอีโอในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญและถือเป็นหน้าที่ลำดับต้นๆ สำหรับเจ้าของกิจการและกรรมการบริษัท รองจากการกำกับดูแลกิจการให้เติบโตตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คำถามต่อไปนี้ คงทำหน้าที่เป็นเสมือนเสียงปลุกในตอนเช้า (Wake-up Call) ให้กับหลายๆ องค์กรได้เป็นอย่างดี เช่น พรุ่งนี้จะทำอย่างไรหาก

CEO ไม่มาทำงานอีกต่อไปแล้ว (เพราะประสบอุบัติเหตุ ป่วยหนัก หรือถูกลอตเตอรี่ชุดใหญ่ ฯลฯ) องค์กรมีแผนสืบทอดอำนาจที่ชัดเจนไหม ใครจะเป็นผู้มาแทน CEO ท่านเดิมองค์กรมีกระบวนการในการพัฒนาและเตรียมผู้นำอย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ บอร์ดมีเกณฑ์อย่างไรในการสรรหาและคัดเลือก CEO คนถัดไป เป็นต้น

ผลการสำรวจของ NACD Corporate Governance Survey ประจำปี 2016/17 พบว่า บอร์ดขององค์กรขนาดใหญ่เกือบทุกแห่ง เห็นว่า CEO Succession Planning เป็นวาระของคณะกรรมการบริษัท ที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 รองจากเรื่องกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การประชุมกับฝ่ายจัดการ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกิจการ แต่เมื่อดูให้ลึกลงไป ผลสำรวจเกี่ยวกับการใช้เวลาของบอร์ดกลับพบว่า กรรมการส่วนใหญ่ใช้เวลาไปกับเรื่องของการติดตามผลประกอบการขององค์กร (Corporate Performance Management) และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance & Compliance) มากกว่า ส่วนเรื่องที่เห็นว่าสำคัญคือการวางแผนสืบทอดอำนาจของซีอีโอ กลับให้เวลาน้อยมาก

ข้อมูลข้างต้นสอดคล้องกับผลการประเมิน

ตนเอง ด้านประสิทธิผลในการทำงานของบอร์ดจากการสำรวจองค์กรต่างๆ ใน South East Asia ของบริษัท AonHewitt ระหว่างปี 2014-2106 พบว่าหัวข้อ CEO Performance & Succession Planning มีคะแนนต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับเรื่องอื่นๆ

ข้อมูลเหล่านี้กำลังบอกเราว่า ผู้ถือหุ้น เจ้าของกิจการและกรรมการบริษัทต่างตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดทำแผนสืบทอดอำนาจของซีอีโอ แต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้ใช้เวลาอย่างจริงจังกับเรื่องดังกล่าว ดังนั้นหากองค์กรต้องการเอาจริงเอาจังในเรื่องนี้ จำเป็นที่จะต้องกำหนดเป็นวาระให้ชัดเจนและทำอย่างต่อเนื่อง

คุณชนินท์ ว่องกุศลกิจ ประธานกรรมการ บมจ.บ้านปู เล่าให้ฟังว่าในช่วงการเปลี่ยนถ่ายอำนาจภายในองค์กร บอร์ดใช้เวลาเยอะมากในการพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาตัวตายตัวแทนของท่าน (Successor) ทุกๆ ปี คณะกรรมการบริษัทจะใช้เวลาอยู่ด้วยกันในโปรแกรม Retreat เป็นเวลา 2 วันเต็ม เพื่อพูดคุยทำความเข้าใจกันให้ลึกซึ้งขึ้น และใช้เวลาส่วนใหญ่คุยกันเรื่องเกี่ยวกับคน

คุณชัยวัฒน์ โควาวิสารัช กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ.บางจากปิโตรเลียม เล่าว่าก่อนจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CEO คณะกรรมการบริษัทหลายท่านใช้เวลาและทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงช่วยขัดช่วยเกลายอยู่หลายปี ให้โอกาสได้ทำงานขึ้นเล็ก ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันการจัดทำแผนสืบทอดอำนาจของซีอีโอเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรที่อยากประสบความสำเร็จต้องทำ CEO Succession Management แทน Planning คือต้องบริหารจัดการให้ครบวงจรตั้งแต่การสรรหา ประเมินผล คัดเลือก พัฒนา และรักษา เพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้น

นอกจากนั้นการบริหารการสืบทอดอำนาจไม่ใช่ดูแลแต่คนที่ได้ตำแหน่งเท่านั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่มีสิทธิ์ได้รับเลือก (Candidate) คนอื่นๆ ที่ผิดหวังด้วยเช่นกัน เพราะส่วนใหญ่บุคคลเหล่านี้เป็นคนเก่งคนดีขององค์กรทั้งสิ้น เพียงแต่ CEO มีตำแหน่งเดียว หากไม่ใส่ใจและจัดการให้ดี องค์กรมีแนวโน้มจะสูญเสียคนเก่งๆ เหล่านี้ไปในคราเดียวกันเมื่อมีการประกาศ

แต่งตั้งซีอีโอคนใหม่เข้ามารับตำแหน่งตัวอย่างเช่น ตอนที่ GE ตัดสินใจเลือก Jeff Immelt มาเป็น CEO แทน Jack Welch ผู้บริหารที่มีสิทธิ์ได้รับเลือก (Candidate) อยู่น้อย 2 คน ตัดสินใจลาออกไป ซึ่งนับเป็นความสูญเสียที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นในช่วงเวลาที่มีทั้งข่าวดีและข่าวร้ายเช่นนี้ การสื่อสารและการพูดคุยกันจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่มีองค์กรใดที่ล่มสลายเพราะสื่อสารกันมากเกินไป แต่มีหลายองค์กรที่ประสบปัญหาเพราะการสื่อสารมีไม่เพียงพอ

อย่างไรก็ตาม แม้ไม่อยากให้เกิดความสูญเสียขึ้น ก็อาจต้องทำใจเผื่อไว้ระดับหนึ่ง บางทีเสียสองตัวก็ไม่อยากอยู่ถ้าเดียวกัน ป่อยครั้งที่เห็นเสียตัวหนึ่งที่รู้สึกว้าว แพ้ เลือกบินใจไปให้คู่แข่ง เพราะผิดหวังและเสียใจที่ไม่ได้รับการคัดเลือก แม้เป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ปุถุชน แต่การดูแลและบริหารจัดการให้ดี อาจพอทุเลาความเสียหายลงได้บ้าง แม้จะไม่ทั้งหมด

Mr.Na Boon Chong ที่ปรึกษาอาวุโสของบริษัท Aon Hewitt หนึ่งในวิทยากรของงานวันนั้น แนะนำว่าแนวทางการบริหารการสืบทอดตำแหน่งให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 อย่างด้วยกัน

มีการพัฒนาผู้นำที่เป็นระบบและชัดเจน การพัฒนาผู้นำในองค์กร ไม่ควรทำเฉพาะระดับใดระดับหนึ่ง แต่ต้องทำให้ทั่วถึงทั้งองค์กร คล้ายการปล่อยน้ำให้ไหลไปตามท่อ หากน้ำในท่อเต็มและไหลอย่างต่อเนื่อง กระแสก็จะไม่สะดุดหรือติดขัด บมจ.ปูนซิเมนต์ไทย เป็นตัวอย่างที่ดีของเรื่องนี้ พนักงานและผู้บริหารแต่ละระดับ มีหลักสูตรที่ต้องเข้าเรียนอย่างชัดเจน ทุกคนมีความพร้อมในระดับที่ตนเองอยู่และได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเติบโตในระดับถัดไป นอกจากนั้นการได้มีโอกาสหมุนเวียนงาน (Rotation) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่ง ในการพัฒนาและเตรียมสร้างผู้บริหารระดับสูงด้วย

บอร์ดต้องให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการสรรหา ประเมิน เติร์มการ และคัดเลือก CEO งานนี้ถือเป็นหน้าที่หลักของคณะกรรมการบริษัท เรื่องสำคัญเช่นนี้ไม่ควรฝากไว้ที่ CEO คนปัจจุบันหรือยกให้เป็นหน้าที่ของบริษัทจัดหางานเพียงฝ่ายเดียว บอร์ดต้องเป็นกำลังหลักในการ

จัดการเรื่องนี้ด้วยตนเอง

การทำแผนสืบทอดอำนาจ ต้องทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่ใช่ทำแบบไฟไหม้ฟาง ผลการสำรวจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่ามีจำนวนน้อยมากที่จัดทำแผนการสืบทอดอำนาจของซีอีโอไว้เป็นเรื่องเป็นราว คำนวณเล่นๆ ประเทศไทยอาจต้องใช้เวลามากอย่างน้อย 15 ปีจึงจะทำ Succession Plan ได้ครบทุกบริษัทในตลาดฯ หากอัตราการจัดทำยังอยู่ในระดับนี้

แม้จะมีตัวตายตัวแทนที่ชัดเจนในองค์กร แต่ก็ควรเปรียบเทียบกับ Candidate จากภายนอกด้วยเสมอ คณะกรรมการมีหน้าที่มองหา CEO ที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร ดังนั้นจึงไม่ควรปิดกั้นโอกาสเร็วเกินไป คนในมีข้อดีและมีข้อไม่ดี คนนอกก็เช่นกัน จึงเปิดโอกาสให้องค์กรมองหาคนใหม่มาทำงานด้วย

ที่มา : หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ

Days ago I had a chance to go to the Director Forum, an event for networking and knowledge exchange among companies' directors who are members of the Institute of Directors (IOD).

Once I saw the topic "The Board's Role in CEO Succession Planning" on the invitation, I automatically said yes. When I sat down and listened to it, I was certain it was the right decision. Briefly at 45 minutes I found myself walking out with lots of good thoughts that I would like to share.

The CEO succession planning these days is more important and essential than before because of these three factors.

Changes in new generation's lifestyle. Today less people want to be employees. They want to be their own boss. Freedom is what they want. They want to work on their preferred jobs and time. They don't want to serve others. They want to startup, or maybe with their friends. Companies executives want early retirement. Work-life balance has become a trend. They want to spend what they earn before having no strength to do so.

Competition is getting more intense in the hunt for a good talent. It will be time for top executives to retire. Even worse in some companies, the

whole executive committee may retire at the same time because they are of the same age. Problem is that they cannot groom their existing staff in time to replace them. This is when the bidding war for a talent begins.

Ratio in population changes. Thailand's birth rate is low. It is normal for our parents to have 10 siblings. For us, we may have 4-5 siblings. But these days, three children in a family is considered extraordinary. More married couples are without kids. Number of senior people will increase, number of children diminish. Supply in the labor market will gradually shrink. It will be more difficult to find employees.

The company's CEO recruitment and succession planning is crucial and considerably a priority for business owners and the board members, second to none other than the business operation to achieve set goals.

The following questions may work as a wake-up call for many companies. What would you do if your CEO did not show up for work ever again, due to injuries, severe illness, winning lottery jackpot, etc.? Did your company have a clear succession plan? Who would replace the former CEO? Did your company have a substantial CEO development and leadership grooming process? What criteria would the directors use in searching and selecting the next CEO?

NACD Corporate Governance Survey 2016/17 found that almost all companies' boards of directors consider that the CEO succession planning is the board's fourth most important working agenda, after corporate strategies, administration meeting and corporate performance evaluation. But, when digging deeper into the board's time spending, the survey showed that more time are spent in corporate performance management and corporate governance and compliance than in the so-called important agenda of CEO succession plan.

The above information is coherent with Aon Hewitt's self-evaluation survey on Southeast Asian companies' board effectiveness 2014-2016 showing that CEO performance and succession planning received lowest points compared to others.

These results are telling us that shareholders, business owners and corporate boards all realize about the urgent need of CEO succession

planning but do not actively spend time on it. If the companies are bound for it, they will need to clearly set an agenda and pursue it with consistency.

Banpu PLC's Chairman Mr. Chanin Vongkusolkrit said that during the succession transition, the board spent a significant amount of time discussing the search, selection and development of a successor. Now an annual retreat program allows the corporate board two full days to talk, get to know each other even more and mostly discuss about people.

Bangchak Petroleum PLC's CEO Mr. Chaiwat Kovavisarach told the audience that before he was appointed CEO, the board members allowed him years and acted as coaches to help polish his leadership. Given opportunities to start with small projects, he was able to build his own success as well as learn from failures.

Today only planning is no longer enough. Companies with a goal of success need to have CEO succession management, the whole succession process starting from searching, evaluating, selecting, developing and maintaining for the purpose of sustainability.

In succession management, a company should focus not only on the appointed successor but also on other disappointed candidates. Most of them are the existing corporate talent. With only one CEO position available, if the company does not pay attention and execute the process well enough, it might probably lose these talents at the same time once the new CEO is announced. An example was GE's appointment of Jeff Immelt as Jack Welch's CEO successor resulting in the resignation of at least two other candidates which is such a great loss for the company.

During the time of both good and bad news, communication and discussion are, therefore, critical. There is no single company falling because of too much communication but many facing problem due to not enough communication.

Even though nobody wants to see the loss, some might need to be somewhat prepared after all. Sometimes there cannot be two tigers on the same hill. So, many times when one tiger feels like losing, it can take refuge with the enemy out of disappointment and sorrow for not being chosen. This may seem like a natural fact but good monitoring and management might minimize, though not totally prevent, the damage.

Aon Hewitt's Senior Advisor Na Boon Chong, one of the forum's speakers, suggested that the guidelines for the most successful and efficient CEO succession management consist of at least four factors.

Systematic and clear leadership development. There should be corporate leader development for employees throughout the company, not only for specific levels. This is like letting the water flow along the pipe. If the pipe is filled with flowing water, the current will keep going without being stopped or blocked. Siam Cement Group PLC is a good example for this. The company's staff and executives in different levels have to distinctly join courses. Every one of them is ready for their level's requirements and also being prepared for next step promotion. Besides, work rotation is another method in developing and grooming top executives.

Corporate board must give priority to CEO searching, evaluating, grooming and selection. This is considered a major obligation for the board. Such critical matter should not lie only on the shoulders of the present CEO or be the recruitment company's duty. The board must be the major force in pursuing this agenda.

CEO succession plan must be a consistent process, not just a flash in the pan. The survey of SET listed companies found that very few of them actively have the CEO succession plan. It might take Thailand at least 15 years to have all its listed companies equipped with succession plan if the rate is still at this level.

Although a successor is distinctly selected from the company, the directors should always compare themselves with external candidates. The board is obliged to search for the best and most appropriate CEO for the company. They should not block their own opportunities too soon. Internal candidates come with advantages and disadvantages and so do external ones. Always leave the door open for the company to recruit the right person for the best performance.

Cr : Prachachat Turakij Newspaper

นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา
Mr. Apiwut
Pimolsaengsuriya

Managing Director
Slingshot Group
DCP 115/2009

