

ตัวอย่าง

Succession Plan

ของตำแหน่งงาน



โรงแรมและรีสอร์ท



ตัวอย่างตรง ใช้ได้จริง
ไม่ต้องเสียเวลาทำเอง



จัดทำโดย **ณรงค์วิทย์ แสนทอง**

ตัวอย่าง Succession Plan ของตำแหน่งงาน

ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

เล่ม 1 · Full-service Hotel & Resort ระดับ 4–5 ดาว

ผู้เขียน ฌรณวิทย์ แสนทอง

สำนักพิมพ์ Smart Wit

ราคา 350 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ · ห้ามทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง หรือเผยแพร่ส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าด้วยวิธีการใด ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และเชิงกล โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์

หนังสือเล่มนี้เป็นเอกสารตัวอย่างเชิงเทมเพลตเพื่อการเรียนรู้และการวางระบบ ชื่อโรงแรม ชื่อบุคคล ตัวเลข เป้าหมาย และกรณีศึกษาทั้งหมดเป็นการสมมติเพื่อการสอน ไม่ใช่ค่ามาตรฐานอุตสาหกรรมหรือเบนซ์มาร์กจริง ผู้ใช้ต้องปรับแก้ มาตรฐาน ตัวชี้วัด และข้อกำหนดทางกฎหมายให้เข้ากับขนาด ทำเล และบริบทเฉพาะของโรงแรมแต่ละแห่งเสมอ

สารบัญ

บทนำ — แนวคิดและเครื่องมือ

1	แผนสืบทอดตำแหน่งคืออะไร	4
2	กรอบ 5 ชั้นของการวางแผนสืบทอด	7
3	9-Box Talent Grid	10
4	การจัดลำดับตำแหน่งวิกฤต (Critical Position Mapping)	13

ภาค 1 · ผู้บริหารสูงสุด

1.1	ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)	17
1.2	ผู้จัดการประจำโรงแรม (Resident Manager)	29
1.3	ผู้อำนวยการฝ่ายห้องพัก (Director of Rooms)	40

ภาค 2 · ฝ่ายห้องพักและต้อนรับส่วนหน้า

2.1	ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า (FOM)	50
2.2	ผู้จัดการฝ่ายความสัมพันธ์ลูกค้า (GRM)	59
2.3	ผู้จัดการแผนกจองห้องพัก (Reservations Manager)	64
2.4	หัวหน้าพนักงานอำนวยความสะดวก (Chief Concierge)	70
2.5	หัวหน้าแม่บ้านบริหาร (Executive Housekeeper)	75
2.6	ผู้ช่วยหัวหน้าแม่บ้านบริหาร (Asst. EHK)	84
2.7	ผู้จัดการกะกลางคืน (Night Manager)	88

ภาค 3 · บริหารรายได้และรักษาความปลอดภัย

3.1	ผู้จัดการบริหารรายได้ (Revenue Manager)	94
3.2	ผู้จัดการการกระจายและ OTA (Distribution & OTA)	103
3.3	ผู้อำนวยการฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Director of Security)	109
3.4	ผู้จัดการแผนกรักษาความปลอดภัย (Security Manager)	117

ปิดเล่ม

บทส่งท้าย	— จากแผนบนกระดาษ สู่ทีมที่พร้อมจริง	122
ภาคผนวก	— แบบฟอร์มใช้งาน	125

บทเกริ่นนำ · บทที่ 1

แผนสืบทอดตำแหน่งคืออะไร และทำไมโรงแรมจึงต้องทำ

บทเกริ่นนำ

ลองนึกภาพเช้าวันจันทร์ธรรมดาวันหนึ่ง GM ของโรงแรมเดินเข้ามาในห้องคุณ วางซองจดหมายลาออกลงบนโต๊ะ แล้วบอกว่า "ผมขอแจ้งล่วงหน้าครับ" คุณอาจโชคดีที่ได้เวลาตั้งตัวสักระยะ แต่ในความเป็นจริงหลายครั้งข่าวแบบนี้มาแบบไม่ทันตั้งตัว — Executive Chef ที่อยู่คู่ครัวมาหลายปีลาออกแบบให้เวลาไม่กี่สัปดาห์ หรือ Director of Sales หายไปพร้อมกับสายสัมพันธ์ลูกค้าองค์กรที่อยู่ในหัวของเขาคนเดียว

พอข่าวแพร่ออกไปในเช้าวันนั้น คำถามชุดเดิมก็ผุดขึ้นมาเสมอ — ใครจะถือ P&L ของโรงแรมต่อ ใครจะคุยกับเจ้าของแทน Corporate Account และ Guest Preference ที่ไม่เคยถูกบันทึกไว้ที่ไหนเลยจะไปอยู่กับใคร และนี่คือหน้าที่ที่โรงแรมส่วนใหญ่เพิ่งรู้ว่า เราไม่มีแผนรองรับเลย

แล้ว "แผนสืบทอดตำแหน่ง" คืออะไรกันแน่

พูดให้ตรงที่สุด มันไม่ใช่การเขียนชื่อคนแทนใส่ช่องปิดผนึกเก็บไว้ในลิ้นชักผู้บริหาร แต่เป็นระบบที่ทำต่อเนื่อง 3 อย่าง คือ (1) ระบุว่าตำแหน่งไหนคือตำแหน่งวิกฤตที่ขาดไม่ได้ (2) มองหาคนที่มีความรู้จะเป็นผู้สืบทอด และ (3) พัฒนาเขาไว้ล่วงหน้า ก่อนเกิดเรื่องวุ่นวาย

หัวใจของมันคือการเปลี่ยนจาก "ตั้งรับ" มาเป็น "เชิงรุก" โรงแรมที่ตั้งรับจะเริ่มหาคนที่ต่อเมื่อตำแหน่งว่างแล้ว ซึ่งการสรรหาผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกมักกินเวลาหลายเดือน และนั่นยังไม่นับเวลาที่คนใหม่ต้องใช้ทำความเข้าใจโรงแรมอีกหลายเดือน ระหว่างช่องว่างนี้เองที่ความเสียหายเกิดขึ้นเงียบ ๆ

ต้นทุนที่มองไม่เห็นของการปล่อยตำแหน่งว่าง (Cost of Vacancy)

เวลาตำแหน่งสำคัญว่างลง เรามักนึกถึงแค่ "เงินเดือนที่ประหยัดได้ชั่วคราว" แต่ต้นทุนจริงซ่อนอยู่ใน 4 ก้อนที่ไม่เห็นงบกำไรขาดทุนตรง ๆ

ก่อนดับทุกข์ซ่อนอยู่	รายละเอียด
รายได้และโอกาสที่หายไป	การตัดสินใจเรื่องราคา ห้องพัก หรือดีลลูกค้าถูกชะลอ เพราะไม่มีคนมีอำนาจตัดสินใจเต็มตัว
ภาระที่ตกกับทีมที่เหลือ	คนที่อยู่ต้องแบกรับงานสองตำแหน่ง เหนื่อยล้า และเสี่ยงลาออกตามไปอีก
ความรู้ที่หายไปกับตัวบุคคล	Guest Preference, Corporate Account และสูตรครัว ที่ผูกอยู่กับคนคนเดียวและไม่เคยถูกถ่ายทอด
ต้นทุนสรรหาและเวลา Ramp-up	ค่าหา ค่าจ้าง headhunter และเวลาอีกหลายเดือนกว่าคนใหม่จะทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ

สิ่งที่ทำให้เรื่องนี้เร่งด่วนคือธรรมชาติของอุตสาหกรรมบริการเอง อัตราการลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมสูงกว่าหลายอุตสาหกรรมอยู่แล้ว และต้นทุนการสูญเสียคนหนึ่งคน — ทั้งค่าสรรหา ค่าฝึก และผลงานที่หายไประหว่างตำแหน่งว่าง — มักสูงกว่าที่ฝ่ายบริหารประเมินไว้มาก ยิ่งเป็นตำแหน่งระดับผู้นำ ต้นทุนยิ่งทวีคูณ

ทำไมโรงแรมไทยยังต้องเริ่มตอนนี้

บริบทบ้านเราทำให้เรื่องนี้เร่งด่วนกว่าเดิม กำลังแรงงานภาคบริการและท่องเที่ยวที่มีฝีมือหายออกจากระบบไปจำนวนมากหลังช่วงวิกฤต หลายคนย้ายสายอาชีพถาวร แปลว่าการแย่งตัวคนเก่งระดับบริหารดุเดือดขึ้นมาก และเมื่อคนหายากขึ้น การปล่อยให้ตำแหน่งว่างยังมีต้นทุนสูงขึ้นตามไปด้วย

ขณะเดียวกัน ตลาดก็เล่นเกม "คุณภาพมากกว่าปริมาณ" มากขึ้น แขกจ่ายต่อหัวแพงขึ้นและคาดหวังมากขึ้น โรงแรมจึงแทบไม่มีพื้นที่ให้คุณภาพบริการสะดุดเพราะตำแหน่งผู้นำว่าง การมีผู้สืบทอดที่พร้อมจึงไม่ใช่เรื่อง "ทำก็ดี" แต่เป็นเรื่องของการรักษารายได้และชื่อเสียงโดยตรง

ลองดูตัวอย่าง: เมื่อ GM ของ ABC แจ้งลาออก

กรณีศึกษาสมมติเพื่อการเรียนรู้ — ABC Grand Resort & Spa

เรื่องและรายละเอียดทั้งหมดเป็นการสมมติเพื่อประกอบการเรียนรู้

สถานการณ์: GM ที่อยู่กับ ABC มานานแจ้งลาออกล่วงหน้าหลายเดือน คนที่ดูเป็นตัวเลือกระบุคือ Resident Manager ซึ่งศักยภาพสูง แต่ยังขาดประสบการณ์ถือ P&L เต็มตัว และยังไม่เคยดูแลความสัมพันธ์กับเจ้าของโดยตรง

ทางแก้: ABC ไม่รีบหาคนนอก แต่ทำแผนระยะ 90 วัน ให้ Resident Manager ขึ้นรักษาการ Acting GM โดยมี Director of Finance เป็น "โคไพลอต" ด้านการเงิน และให้ GM คนเดิมทำ Handover ผ่าน Shadow Session รายสัปดาห์ก่อนออก

ผลลัพธ์ (สมมติ): Resident Manager รับตำแหน่ง GM ได้เต็มตัวภายในราวครึ่งปี โดยผลการดำเนินงานไม่ตกหล่น เพราะความรู้สำคัญถูกส่งต่อไว้มาก่อน ไม่ใช่หลังจากเก้าอี้ว่างแล้ว

จุดสำคัญของเรื่องนี้ไม่ได้อยู่ที่ "หาคนแทนได้" แต่อยู่ที่ ABC เตรียมไว้ก่อน — มีคนที่ถูกมองไว้แล้ว มีแผนพัฒนาที่ชัดเจนที่เขายังขาด และมีแผนรักษาการรองรับช่วงเปลี่ยนผ่าน นี่คือนี่ที่ทั้งเล่มนี้จะพาคุณสร้างทีละขั้น

เริ่มลงมือทำได้เลยสัปดาห์นี้

ใน 3 บทถัดไป เราจะค่อย ๆ ประกอบระบบนี้ขึ้นมา — บทที่ 2 ว่าด้วยกรอบ 5 ชั้นของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง บทที่ 3 แนะนำเครื่องมือ 9-Box Talent Grid และบทที่ 4 สอนจัดลำดับตำแหน่งวิกฤตทั้งโรงแรม แต่ก่อนจะไปถึงตรงนั้น ลองทำ 3 ข้อนี้ก่อนได้เลย

- เขียนรายชื่อตำแหน่งที่ "ถ้าหายไปพรุ่งนี้แล้วโรงแรมสะท้อนที่สุด" ออกมาก่อนตามสัญชาตญาณ ยังไม่ต้องมีระบบอะไร
- ถามตัวเองทีละตำแหน่ง: ถ้าคนนี้ออกพรุ่งนี้ เรามีใครรับช่วงต่อได้ทันทีไหม
- วงตำแหน่งที่ตอบว่า "ไม่มีใครเลย" — นั่นคือจุดเริ่มต้นที่คุณต้องลงมือก่อนเป็นอันดับแรก

ผลจากสามข้อนี้จะกลายเป็นวัตถุดิบตั้งต้นของ Critical Position Mapping ในบทที่ 4 และคุณใช้แบบฟอร์มในภาคผนวก (Succession Plan Summary และ 9-Box เปล่า) มาช่วยจัดระเบียบความคิดได้ทันที

กับดักที่พบบ่อยที่สุด 3 ข้อ

- ★ ทำแค่ GM แล้วลืมตำแหน่งวิกฤตอื่น — Executive Chef และ Director of Sales & Marketing ก็หาคนทดแทนยากพอๆ อย่ายึดแค่ยอดพีระมิด
- ★ ทำครั้งเดียวแล้วเก็บลิ้นชัก — แผนสืบทอดตำแหน่งต้องทบทวนอย่างน้อยปีละครั้งใน Talent Review เพราะคนเปลี่ยน ตำแหน่งเปลี่ยน และตลาดเปลี่ยนทุกปี
- ★ บอกใครว่าเป็น "ผู้สืบทอด" โดยไม่มีแผนพัฒนาจริง — สร้างความคาดหวังแล้วปล่อยทิ้ง คือวิธีที่เร็วที่สุดในการทำให้คนเก่งผิดหวังและลาออก

จากพี่ที่ผ่านมาก่อน

อย่ารอให้ระบบสมบูรณ์แบบก่อนค่อยเริ่ม เริ่มจากตำแหน่งวิกฤตที่สุด 1-2 ตำแหน่ง ทำให้จบเป็นตัวอย่าง แล้วค่อยขยาย — แผนที่ทำจริงและไม่สมบูรณ์ ดีกว่าแผนสมบูรณ์แบบที่ยังอยู่แค่ในหัวเสมอ

บทเกริ่นนำ · บทที่ 2

กรอบ 5 ขั้นตอนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

บทเกริ่นนำ

ลองถามผู้บริหารโรงแรมสักสิบคนว่า "มีแผนสืบทอดตำแหน่งไหม" เกือบทุกคนจะตอบว่า "มีครับ ผมมีคนในใจอยู่แล้ว" แต่พอถามต่อว่า คนในใจคนนั้นพร้อมรับตำแหน่งวันนี้เลยหรือยัง ขาดทักษะอะไรบ้าง มีแผนพัฒนาอยู่ที่ไหน และถ้าเขาลาออกไปเสียเองจะอย่างไร ส่วนใหญ่จะเงียบ

นี่คือความเข้าใจผิดที่พบบ่อยที่สุด — การ "มีคนในใจ" ไม่เท่ากับการ "มีแผน" คนในใจที่อยู่แค่ในหัวผู้บริหารคนเดียว หายไปทันทีที่ผู้บริหารคนนั้นย้าย ลาออก หรือเปลี่ยนใจ สิ่งที่ทำให้แผนสืบทอดตำแหน่งใช้งานได้จริงคือ กระบวนการที่ทำซ้ำได้ ไม่ขึ้นกับความจำหรือความรู้สึกของใครคนใดคนหนึ่ง และบทนี้คือกระบวนการนั้น

กรอบ 5 ขั้นตอน: ภาพรวมทั้งกระบวนการ

ทั้งเล่มนี้เดินตามกระบวนการเดียวกัน 5 ขั้นตอน ตั้งแต่ตำแหน่งสูงสุดอย่าง GM ไปจนถึงสายสนับสนุน เมื่อเข้าใจ 5 ขั้นนี้แล้ว บทรายตำแหน่งที่เหลือก็เป็นเพียงการนำกรอบเดิมไปใส่รายละเอียดของแต่ละตำแหน่งเท่านั้น

ขั้น	ทำอะไรในขั้นนี้	หัวใจสำคัญ	เครื่องมือ / ข้อในเทมเพลต
1	ระบุตำแหน่งวิกฤต	หาว่าเก้าอี้ตัวไหน "ว่างไม่ได้" โดยดูผลกระทบต่อรายได้ แยก และความยากในการหาคนแทน	Critical Position Mapping (บทที่ 4) · ข้อ 1, 4, 5
2	นิยามหน้าตาความสำเร็จ	ระบุ Success Profile และสมรรถนะที่ต้องมี ทั้งด้านเทคนิคและภาวะผู้นำ ไม่ใช่แค่ JD เดิม	Success Profile (ข้อ 6)
3	ค้นหาและประเมินผู้สืบทอด	หากกลุ่มผู้สืบทอดที่เป็นไปได้ แล้วประเมินด้วย 9-Box และระดับความพร้อม (Readiness)	9-Box Talent Grid (บทที่ 3) · ข้อ 7, 8
4	พัฒนาและถ่ายทอด	ปิดช่องว่างสมรรถนะด้วยแผน 12 เดือน ถ่ายทอดความรู้ และมอบหมายงานรักษาการ	Gap · แผน 70-20-10 (ข้อ 9-11)
5	ติดตาม วัดผล และทบทวน	ติดตามด้วย KPIs ความพร้อม เตรียมแผนฉุกเฉิน และทบทวนทั้งระบบอย่างน้อยปีละครั้ง	KPIs · แผนฉุกเฉิน (ข้อ 12, 13)

เลขข้อในคอลัมน์ "เครื่องมือ / ข้อในเทมเพลต" อิงเทมเพลตเต็ม 15 ข้อ ส่วนบทระดับรองที่ใช้โครงกระชับ 10 ข้อ จะมีลำดับข้อต่างออกไป แต่ครอบคลุมสาระเดียวกัน

สิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องจำคือ 5 ขั้นนี้ไม่ใช่เส้นตรงที่ทำครั้งเดียวจบ แต่เป็นวงรอบที่หมุนกลับมาทบทวนใหม่ทุกปี เพราะคนพัฒนาขึ้น ตำแหน่งเปลี่ยนไป และตลาดก็ไม่เหมือนเดิม ขั้นที่ 5 จึงวนกลับไปป้อนข้อมูลให้ขั้นที่ 1 เสมอ

เจาะแต่ละขั้นแบบสั้น ๆ

► ขั้นที่ 1 – ระบุตำแหน่งวิกฤต

เริ่มจากคำถามง่าย ๆ ว่า "ถ้าตำแหน่งนี้ว่างพรุ่งนี้ โรงแรมสะท้อนแค่ไหน" ประเมินจาก 3 มิติ คือ ผลกระทบต่อรายได้ ผลกระทบต่อแขกและแบรนด์ และความยากในการหาคนแทน เราจะลงรายละเอียดวิธีจัดลำดับในบทที่ 4

► ขั้นที่ 2 – นิยามหน้าที่ความสำเร็จ

ก่อนจะมองหาคน ต้องรู้ก่อนว่า "คนที่ใช่" หน้าที่เป็นอย่างไร นี่ไม่ใช่แค่ใบกำหนดหน้าที่งาน (JD) แต่รวมถึงสมรรถนะด้านเทคนิคและด้านภาวะผู้นำที่ทำให้คนคนหนึ่งทำตำแหน่งนี้ได้จริง

► ขั้นที่ 3 – ค้นหาและประเมินผู้สืบทอด

รวบรวมกลุ่มผู้ที่อาจเป็นผู้สืบทอด แล้วประเมินทั้งผลงานและศักยภาพด้วยเครื่องมือ 9-Box Talent Grid พร้อมจัดระดับความพร้อม (Ready-now / Ready-soon / Ready-later) เครื่องมือนี้คือหัวใจของบทที่ 3

► ขั้นที่ 4 – พัฒนาและถ่ายทอด

เทียบช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับที่ผู้สืบทอดมีอยู่ แล้วออกแบบแผนพัฒนา 12 เดือนตามหลัก 70-20-10 คือเรียนรู้จากงานจริงเป็นส่วนใหญ่ เสริมด้วยการเรียนจากผู้อื่นและโค้ช และปิดท้ายด้วยการอบรมแบบทางการ ควบคู่กับการถ่ายทอดความรู้ที่ผูกกับตัวบุคคล เช่น Guest Preference สายสัมพันธ์ลูกค้าองค์กร หรือสูตรครัว

► ขั้นที่ 5 – ติดตาม วัดผล และทบทวน

ติดตามความคืบหน้าด้วย KPIs ที่วัดความพร้อมของผู้สืบทอด เตรียมแผนฉุกเฉินไว้เพื่อตำแหน่งว่างกะทันหัน และนำทุกอย่างเข้าทบทวนใน Talent Review อย่างน้อยปีละครั้ง ผลจากขั้นนี้จะวนกลับไปปรับขั้นที่ 1 ในรอบถัดไป

ลองเดินกรณี ABC ผ่านทั้ง 5 ขั้น

กรณีศึกษาสมมติเพื่อการเรียนรู้ – ABC Grand Resort & Spa

เรื่องและรายละเอียดทั้งหมดเป็นการสมมติเพื่อประกอบการเรียนรู้

- **ขั้น 1:** ABC ระบุว่า GM คือตำแหน่งวิกฤตสูงสุด เพราะถือ P&L ทั้งโรงแรมและดูแลความสัมพันธ์กับเจ้าของ
- **ขั้น 2:** นิยามว่า GM ที่ใช่ต้องมีทั้งความสามารถคุม P&L และทักษะ Owner Relations ไม่ใช่แค่บริหารงานประจำวันเก่ง
- **ขั้น 3:** ประเมินผู้สืบทอด พบว่า Resident Manager ศักยภาพสูง แต่ยังขาดประสบการณ์ถือ P&L เต็มตัว จัดอยู่ในกลุ่ม Ready-soon
- **ขั้น 4:** ทำแผนระยะ 90 วันให้ Resident Manager ขึ้นรักษาการ Acting GM โดยมี Director of Finance เป็นโคไพลอตด้านการเงิน และ GM คนเดิม Handover ผ่าน Shadow Session รายสัปดาห์
- **ขั้น 5:** ติดตามด้วย KPIs ระหว่างรักษาการ ผลสมมติคือรับตำแหน่ง GM เต็มตัวได้ในราวครึ่งปีโดยผลงานไม่ตกหล่น แล้วบันทึกบทเรียนเข้าสู่ Talent Review รอบถัดไป

จะเห็นว่ากรณีเดียวกันที่เราเล่าในบทที่ 1 พอวางลงบนกรอบ 5 ขั้น มันกลายเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำกับตำแหน่งอื่นได้ทันที ไม่ว่าจะเป็น Executive Chef, DOSM หรือ Chief Engineer ก็เดินตามห้าขั้นเดิม เปลี่ยนแค่รายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง

เริ่มลงมือทำ

คุณไม่จำเป็นต้องทำครบ 5 ขั้นกับทั้ง 14 ตำแหน่งพร้อมกัน วิธีที่ได้ผลที่สุดคือ

- เลือกตำแหน่งวิกฤตที่สุด 1 ตำแหน่งก่อน (เช่น GM) แล้วเดินให้ครบทั้ง 5 ขั้นจนจบ เพื่อให้ได้ตัวอย่างจริงทั้งกระบวนการ
- ใช้แบบฟอร์มในภาคผนวกเป็นตัวช่วย — แต่ละขั้นมีแบบฟอร์มรองรับ ตั้งแต่ Critical Position Mapping ไปจนถึงแผนช่วงสั้น
- เมื่อจบตำแหน่งแรกแล้ว จึงค่อยขยายไปตำแหน่งถัดไปที่ละตำแหน่ง โดยใช้กรอบเดิมเป็นแม่แบบ

ในบทรายตำแหน่ง (ตำแหน่งหลักใช้เทมเพลตเต็ม 15 ข้อ ส่วนตำแหน่งระดับรองใช้โครงกระชับ 10 ข้อ) แต่ละขั้นของกรอบนี้จะถูกแตกเป็นหัวข้อย่อยให้ลงมือทำได้จริง เพราะฉะนั้นเมื่อเข้าใจ 5 ขั้นในบทนี้แล้ว ทุกบทที่เหลือจะอ่านง่ายขึ้นมาก

สัญญาณว่าคุณกำลังข้ามขั้น

- ★ ข้ามขั้น 1 — ทำแผนเฉพาะ GM แล้วลืมนำตำแหน่งวิกฤตอื่นที่หาคนแทนยากพอกัน
- ★ ข้ามขั้น 4 — บอกใครว่าเป็น "ผู้สืบทอด" แต่ไม่มีแผนพัฒนาจริง สร้างความคาดหวังแล้วทำให้ผิดหวังจนลาออก
- ★ ข้ามขั้น 5 — ทำเป็นเอกสารครั้งเดียวแล้วเก็บลิ้นชัก ไม่ทบทวน ทั้งที่คนและตำแหน่งเปลี่ยนทุกปี

จากพี่ที่ผ่านมาก่อน

อย่ามองว่า 5 ขั้นนี้เป็นแบบฟอร์มที่ต้องกรอกให้ครบ แต่ให้มองเป็นบทสนทนาที่ทำซ้ำทุกปี คุณค่าที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่เอกสารสวยงาม แต่อยู่ที่การได้คุยกันอย่างจริงจังว่าใครพร้อม ใครยังขาดอะไร และจะพัฒนานกันอย่างไร

บทเกริ่นนำ · บทที่ 3

ทำความเข้าใจ 9-Box Talent Grid

บทเกริ่นนำ

เรื่องนี้เกิดขึ้นในโรงแรมแทบทุกแห่ง — พนักงานต้อนรับที่เก่งที่สุดถูกเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้า แล้วผลงานทั้งทีมกลับแย่ลง หรือเชฟฝีมือดีที่สุดถูกดันขึ้นเป็น Sous Chef แล้วทั้งครัววุ่นวายกว่าเดิม ทั้งที่เขาเป็นคนที่ทำงานที่ยอดเยี่ยม

สาเหตุไม่ได้อยู่ที่ตัวเขา แต่อยู่ที่เราสับสนระหว่างสองสิ่งที่ต่างกันคนละเรื่อง — "ทำงานปัจจุบันได้ดี" กับ "มีศักยภาพจะเป็นผู้นำที่ดี" คนเก่งหน้างานไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป และนี่คือปัญหาที่เครื่องมือชื่อ 9-Box Talent Grid ถูกออกแบบมาเพื่อแก้ไขโดยตรง

9-Box Talent Grid คืออะไร และมาจากไหน

เครื่องมือนี้มีรากเดิมมาจากเมทริกซ์ที่ใช้จัดลำดับการลงทุนระหว่างหน่วยธุรกิจ โดยเทียบความน่าสนใจของตลาดกับความแข็งแกร่งในการแข่งขัน ต่อมาฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำตรรกะเดียวกันมาปรับใช้กับการบริหารคน จนกลายเป็นเครื่องมือมาตรฐานในงาน Talent Review และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทั่วโลก

หัวใจของมันคือการมองคนผ่านสองแกนแยกจากกัน คือ แกนนอนเป็นผลงาน (Performance) สะท้อนสิ่งที่ทำได้ในอดีตถึงปัจจุบัน และแกนตั้งเป็นศักยภาพ (Potential) สะท้อนความสามารถที่จะเติบโตในอนาคต แต่ละแกนแบ่งเป็นต่ำ ปานกลาง และสูง เมื่อตัดกันจึงได้ตาราง 3x3 รวม 9 ช่อง

เหตุที่เครื่องมือนี้ได้รับความนิยมในวงกว้าง เพราะมันบังคับให้เราแยก "ผลงานวันนี้" ออกจาก "ศักยภาพในอนาคต" อย่างเป็นระบบ แทนที่จะรวบสองเรื่องนี้เข้าด้วยกันด้วยความรู้สึก และองค์กรที่เชื่อมผล 9-Box เข้ากับแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มักมีผู้สืบทอดที่พร้อมรับตำแหน่งวิกฤตได้มากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำ

อ่านตาราง 9 ช่องอย่างไร

ตารางอ่านจากซ้ายไปขวาคือผลงานต่ำไปสูง และจากล่างขึ้นบนคือศักยภาพต่ำไปสูง ช่องมุมขวาบน (ผลงานสูง และศักยภาพสูง) คือกลุ่มผู้สืบทอดที่แข็งแกร่งที่สุด ส่วนแต่ละช่องบอกแนวทางดูแลที่ต่างกัน

แกนตั้ง = ศักยภาพ (Potential) · แกนนอน = ผลงาน (Performance) · มุมขวาบน = พร้อมที่สุด

	ผลงานต่ำ	ผลงานปานกลาง	ผลงานสูง
สูง	เพชรในตม	ดาวรุ่ง	ดาวเด่น Ready soon
ปานกลาง	ต้องพัฒนา	กำลังหลัก	ผู้ทำผลงานสูง
ต่ำ	ต้องทบทวน	พนักงานที่ไว้ใจได้	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

เหนือแกนผลงานและศักยภาพ ควรเพิ่มอีกหนึ่งมิติที่เราพูดถึงในบทที่ 2 คือระดับความพร้อม (Readiness) ว่าผู้สืบทอดพร้อมรับตำแหน่งเมื่อไร ทั้ง Ready-now (พร้อมทันที), Ready-soon (พร้อมในระยะกลาง) หรือ Ready-later (ต้องพัฒนาอีกพอควร) สามแกนนี้รวมกันทำให้เห็นภาพทั้ง "เก่งแค่ไหน โตได้อีกไหม และพร้อมเมื่อไร" ป้ายกำกับในแต่ละช่องเป็นเพียงแนวทางอ่านมาตรฐาน ปรับถ้อยคำหรือเพิ่มแผนปฏิบัติเฉพาะช่องได้ตามบริบทองค์กร

วาง Candidate ของ ABC ลงบนตาราง

กรณีศึกษาสมมติเพื่อการเรียนรู้ – ABC Grand Resort & Spa

เรื่องและการจัดวางทั้งหมดเป็นการสมมติเพื่อประกอบการเรียนรู้

- **Candidate A — Resident Manager:** ผลงานดี ศักยภาพสูง อยู่ในกลุ่มดาวรุ่งค่อนข้างไปทางผู้สืบทอด แต่ยังขาดประสบการณ์ถึง P&L เต็มตัว จึงจัดเป็น Ready-soon ไม่ใช่ Ready-now
- **Candidate B — Director of Finance:** ผลงานสูงมากในสายการเงิน แต่ศักยภาพด้านบริหารโรงแรมทั้งใบยังต้องพิสูจน์ เหมาะเป็น "โคไฟลोट" ช่วงเปลี่ยนผ่านมากกว่าจะขึ้น GM ทันที
- **Candidate C — Front Office Manager:** ศักยภาพสูงแต่ผลงานยังไม่นิ่งเพราะเพิ่งรับตำแหน่ง จัดเป็น Ready-later ที่ควรลงทุนพัฒนาในระยะยาว
- **ข้อสรุป:** ABC วางแผนพัฒนา Candidate A เป็นผู้สืบทอด GM ลำดับแรก โดยมี B หนุนช่วงเปลี่ยนผ่าน และ C เป็นสำรองระยะยาว ทั้งหมดมาจากการอ่านตารางอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ความรู้สึก

วิธีใช้ 9-Box ในการประชุมจริง

ทำตามลำดับนี้เพื่อให้ผลออกมาเชื่อถือได้ ไม่ใช่แค่ความเห็นของใครคนเดียว

- นิยามให้ชัดก่อนว่า "ผลงานสูง" และ "ศักยภาพสูง" ของโรงแรมคุณหมายถึงอะไร เพื่อให้ทุกคนวัดด้วยไม้บรรทัดเดียวกัน
- ให้คะแนนผู้สืบทอดแต่ละคนสองแกนแยกจากกันจริง ๆ อย่าให้ผลงานปัจจุบันมาลบการมองศักยภาพอนาคต

- วางทุกคนลงตาราง แล้ว Calibrate ร่วมกับผู้บริหารหลายคน เพื่อให้มาตรฐานสูง กลาง ต่ำ ตรงกันทั้งองค์กร
- เปลี่ยนตำแหน่งในตารางให้เป็น "บทสนทนา" ว่าแต่ละคนต้องพัฒนาอะไรต่อ ไม่ใช่จบแค่การติดป้าย

ในบทรายตำแหน่ง การประเมินนี้คือหัวข้อการประเมินความพร้อมและ 9-Box (อยู่ที่ข้อ 8 ในบทที่ใช้เทมเพลตเต็ม 15 ข้อ ส่วนบทกระชับ 10 ข้อจะอยู่ลำดับอื่น) และมีแบบฟอร์ม 9-Box เปล่าให้ใช้ในภาคผนวก

กับดักที่ทำให้ 9-Box ใช้ไม่ได้ผล

- ★ ใช้ช่องเป็นป้ายติดตัวถาวร — ตำแหน่งในตารางต้องเปลี่ยนได้เมื่อคนพัฒนาขึ้น มันคือจุดเริ่มต้นการสนทนา ไม่ใช่คำตัดสินสุดท้าย
- ★ ปลอ่ยให้อคติครอบงำ — ผู้ประเมินมักปล่อยให้คะแนนศักยภาพสูงกับคนที่คล้ายตัวเองหรือมีคาริสม่า การ Calibrate หลายคนช่วยลดอคติเชิงระบบนี้ได้
- ★ ใช้ตัดสินการเลิกจ้าง — เครื่องมือนี้ออกแบบมาเพื่อพัฒนาและวางผู้สืบทอด ไม่ใช่เครื่องมือจัดการคนออก
- ★ ประเมินคนเดียวไม่ Calibrate — มาตรฐานสูง กลาง ต่ำ จะเพี้ยนไปคนละทิศทั้งองค์กร

จากพี่ที่ผ่านมาก่อน

จำประโยชน์ไว้ — 9-Box คือเครื่องมือสนทนา ไม่ใช่เครื่องมือตัดสิน คุณค่าของมันไม่ได้อยู่ที่การจัดคนเข้าช่อง แต่อยู่ที่บทสนทนาที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นว่า เราจะพัฒนาแต่ละคนให้ขยับไปทางมุมขวาบนได้อย่างไร