

# การให้ข้อมูลป้อนกลับ งานสุดท้ายของกรรมการสรรหา

นพพร เรืองสกุล ประธานกรรมการ คณะกรรมการ ก.ล.ต.

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 11 ตุลาคม 2554

กรรมการสรรหามักจะรู้สึกโล่งอกเมื่อลงชื่อท้ายบันทึกนำเสนอชื่อผู้สมัครต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และพร้อมจะสลายตัว เพราะถือว่าปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายมาเสร็จสิ้นแล้ว

ทว่า ยังมีเรื่องสำคัญอีก 2 เรื่อง คือ

1. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (กับผู้ที่ได้รับเลือก)
2. การให้ข้อมูลไปข้างหน้า (กับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง)

## การให้ข้อมูลป้อนกลับ

บางครั้งวันหลังของการสรรหากลายเป็นเรื่องใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อค้างใจของผู้สมัครที่พลาดหวัง ดังนั้น จึงมีขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่งต่อท้ายเหมือนปัจฉิมลิขิต คือการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้สมัครที่พลาดตำแหน่ง

ถ้าคณะกรรมการทำตรงนี้ด้วยจะถือได้ว่าได้ปิดบทบาทย่างงดงามทีเดียว แต่โดยทั่วไปมักไม่ทำกัน เพราะคนส่วนมากไม่ชอบแจ้งข่าวร้ายกับใครแบบเผชิญหน้า

ในประสบการณ์การคัดเลือกผู้จัดการกองทุน (บริษัทหลักทรัพย์จัดการ หรือ บลจ.) ขณะที่เป็นเลขาธิการ กบข. (ช่วงปี 2540-2544) ได้กำหนดแนวทางไว้ว่า เมื่อการคัดเลือกเสร็จสิ้นลง และผ่านการอนุมัติจาก คณะกรรมการแล้ว บริษัทใดที่ใครจะรู้ว่า ไม่ได้รับการคัดเลือกด้วยเหตุใด ให้สอบถามได้โดยตรง ไม่ต้องแอบสืบจากใครต่อใคร ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่ผิดพลาดไป

การให้ข้อมูลป้อนกลับเช่นนี้ ทำให้ไม่มีข้อครหาว่าทำไมเลือก หรือไม่เลือกบริษัทใด

ในระยะยาว เรื่องนี้เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย

ฝ่าย บลจ. รู้ชัดเจนว่าจะต้องปรับปรุงตนเองในประเด็นใดบ้าง จึงจะได้คะแนนสูงขึ้นในการคัดเลือกรอบต่อไป กบข. เองก็จะได้ผู้จัดการกองทุนที่พร้อมยิ่งขึ้นตามความคาดหวังของ กบข. .

แม้ไม่ได้รับการคัดเลือก คุณภาพของ บลจ. เหล่านั้นก็ย่อมจะดีขึ้น เพราะการปรับปรุงตนเอง นับเป็นผลดีต่อทั้งวงการโดยรวม

เราสามารถนำวิธีการนี้มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคคลได้  
เมื่อผู้ได้รับการสรรหาได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแล้วคณะกรรมการบางคนหรือทั้งหมดอาจจะเลือกวิธีให้ข้อมูลป้อนกลับในตอนสุดท้ายได้หลายแบบ

ที่เคยนำมาใช้จริงด้วยตนเองก็คือ  
เมื่อมีผู้สมัคร 2 คนที่คุณภาพเด่นใกล้เคียงกัน คนที่พลาดย่อมเสียใจ จึงได้เปิดโอกาสให้ผู้สมัครมาถามข้อข้องใจได้โดยตรง โดยกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกมากกว่า 1 คนเป็นผู้ร่วมกันชี้แจง (ที่ใช้ 2 คนก็เพื่อป้องกันการเผชิญหน้า และได้สำนวนถ้อยคำชี้แจงที่หลากหลายแง่มุมขึ้น)

การได้ชี้แจงให้กระจ่าง ทำให้ความริ้วฉาน ความเสียใจ และความท้อถอยที่อาจมี ไม่เกิดขึ้น  
และมองไปข้างหน้าร่วมกัน

ครั้งที่ทำสำเร็จอย่างมากคือ การเสนอชื่อจากคณะกรรมการสรรหา ที่ตามมาด้วยการแต่งตั้งโดยเรื่องไม่รัด และได้แจ้งให้ผู้สมัครคนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อได้ทราบเป็นคนแรก พร้อมบอกว่าเต็มใจให้มาถามข้อข้องใจกับกรรมการโดยตรง

ทั้งนี้เพื่อให้เขามีเวลา ทำใจ หรือ เตรียมการ ในการจะสู้หน้ากับคนอื่น ๆ ไม่ต้องรอได้ยืนขาขวามือสอง หรือ ขาวลือ ซึ่งมักจะมาพร้อมกับความเห็นของ ผู้หวังดี ประสงค์ร้าย ที่ทำให้ซ้ำใจโดยไม่จำเป็น

ในกรณีนี้คณะกรรมการสรรหาได้ปรึกษาหารือและเปรียบเทียบระหว่างผู้สมัครตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป จึงไม่ยากที่จะประมวลความเห็นให้เขาได้รับทราบ เมื่อผู้สมัครได้ทราบแล้ว ก็ขอบคุณเพราะเข้าใจเหตุผลและเจตนาอันดีของกรรมการทุกคน

ผู้ที่ได้รับเลือกกับผู้ที่ไม่ได้รับเลือกร่วมมือกันบริหารองค์กรของตนต่อไปด้วยกันได้

## การให้ข้อมูลเพื่ออนาคต

ในระหว่างการสรรหา บางคนกรรมการเชิญผู้อื่นมาให้ข้อมูลความเห็นด้วย เช่น  
เชิญลูกน้องมาให้ความเห็นในสิ่งที่เขาคาดหวังจากส่วนงานนั้นๆ และจากผู้บังคับบัญชา  
เชิญผู้อยู่นอกองค์กรมาให้ความเห็นและความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรในอนาคต  
นอกจากนี้ยังเชิญผู้สมัครแต่ละคนมาแสดงวิสัยทัศน์ ซึ่งแต่ละคนล้วนได้กลิ่นรองสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำ  
มานำเสนอ

เป็นเรื่องที่น่าเสียดายที่จะทิ้งข้อคิดความเห็นเหล่านี้ไปเมื่อเสร็จสิ้นการสรรหา  
ข้อมูลเหล่านี้ควรมีการป้อนต่อไปให้กับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารคนใหม่  
เหตุผลก็เพื่อให้ผู้บริหารคนใหม่ได้รับทราบความคาดหวังของสังคม และเพื่อนร่วมงานที่มีต่อองค์กร  
ที่เขาจะเป็นผู้นำต่อไป

ผู้บริหารคนใหม่สามารถนำข้อมูลใหม่ไปปรับปรุงวิสัยทัศน์และแผนงานของเขาให้สนองต่อความ  
ต้องการต่างๆ ได้ดีขึ้น และถ้าเขาเป็นคนที่เปิดใจกว้าง ก็จะสามารถหาเพื่อนร่วมทีมงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้น  
สำหรับภารกิจที่คาดหวัง

ท้ายที่สุด เมื่อได้วิสัยทัศน์ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติมแล้ว ก็ควรเผยแพร่ให้ประชาคมซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน  
ได้รับทราบด้วย

เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่จะร่วมงานกันได้เห็นในสิ่งที่คณะกรรมการสรรหาได้เคยฟัง ประกอบกับ  
สิ่งที่เหล่าผู้ที่มีองการณ์ไกลและประสงค์ต่อองค์กร ได้มอบให้ไว้สำหรับการบริหารงานในวาระที่กำลังจะเริ่มขึ้น  
เป็นการจัดเรียงการสนับสนุนของทั้งองค์กรให้มาอยู่ข้างเดียวกัน เพื่อความรุ่งเรืองขององค์กรในรั้ว  
ที่นำโดยผู้บริหารคนใหม่

**"คนที่พลาดย่อมเสียใจ จึงได้เปิดโอกาสให้ผู้สมัครมาถามข้อข้องใจได้โดยตรง โดยกรรมการที่  
เป็นบุคคลภายนอกมากกว่า 1 คนเป็นผู้ร่วมกันชี้แจง"**