



برنامه ریزی جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی

پدیدآورنده (ها) : سیدی، امیر؛ حسنی، الهام

اقتصاد :: نشریه کار و جامعه :: مرداد ماه ۱۳۹۱- شماره ۱۴۶

صفحات : از ۴ تا ۹

آدرس ثابت : <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/922187>

تاریخ داندود : ۱۴۰۲/۱۱/۱۴

مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور) جهت ارائه مجلات عرضه شده در پایگاه، مجوز لازم را از صاحبان مجلات، دریافت نموده است، بر این اساس همه حقوق مادی برآمده از ورود اطلاعات مقالات، مجلات و تألیفات موجود در پایگاه، متعلق به "مرکز نور" می باشد. بنابر این، هرگونه نشر و عرضه مقالات در قالب نوشتار و تصویر به صورت کاغذی و مانند آن، یا به صورت دیجیتالی که حاصل و بر گرفته از این پایگاه باشد، نیازمند کسب مجوز لازم، از صاحبان مجلات و مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور) می باشد و تخلف از آن موجب پیگرد قانونی است. به منظور کسب اطلاعات بیشتر به صفحه [قوانین و مقررات](#) استفاده از پایگاه مجلات تخصصی نور مراجعه فرمائید.



- رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین پروری و کسب و کارهای خانوادگی
- بررسی الگویی برای تعیین ساختار سرمایه در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت نساجی و نفت)
- بررسی الگوهای کارآفرینی سازمانی (شرکتی) و عوامل مؤثر بر آن
- ارایه چارچوب کمی جهت موفقیت در کسب و کارهای خانوادگی با استفاده از تکنیک AHP
- شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای گردشگری در نواحی روستایی (مطالعه موردی: روستای زیارت شهرستان گرگان)
- مدیریت ارتباطات پروژه با تأکیدی بر رویکردهای حل یا کاهش تعارضات و موانع ارتباطی
- رابطه ی بین طرحواره های ناسازگارانه اولیه و سبک دلبستگی در زنان دارای خیانت زناشویی
- بررسی نقش کسب و کارهای خانوادگی در توسعه کارآفرینی
- الگوی کارآفرینی اجتماعی در سامان دهی کودکان خیابانی
- شرکتهای چند ملیتی در صحنه اقتصاد جهان آثار سرمایه گذاری در کشورهای در حال توسعه (۳)
- تأثیر عوامل نهادی بر نرخ کارآفرینی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه
- رتبه بندی شایستگی های استراتژیک مدیران در اقتصاد مقاومتی با استفاده از مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP)؛ مطالعه موردی: (کسب و کارهای خانوادگی)

عناوین مشابه

- شناسایی پیامدهای برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب و کارهای آنلاین (رویکرد کیفی)
- شناسایی پیشایندهای برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی جامع در کسب و کارهای آنلاین (رویکرد کیفی)
- موانع نوآوری و اولویت بندی آن ها در کسب و کارهای خانوادگی کارآفرینان
- بررسی نقش کسب و کارهای خانوادگی در توسعه کارآفرینی
- بررسی الگویی برای تعیین ساختار سرمایه در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت نساجی و نفت)
- رابطه بین عملکرد خانواده و عملکرد اقتصادی در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت فرش ماشینی شهرهای کاشان و آران و بیدگل)
- تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت بر عملکرد مالی در کسب و کارهای خانوادگی و غیر خانوادگی
- رتبه بندی شایستگی های استراتژیک مدیران در اقتصاد مقاومتی با استفاده از مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP)؛ مطالعه موردی: (کسب و کارهای خانوادگی)
- طراحی و تبیین الگوی برنامه ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب
- مدل یابی مولفه های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی

برنامه ریزی جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی

دکتر امیر سیدی^۱ - الهام حسنی^۲

چکیده

کسب و کار خانوادگی یکی از صور مهم در کسب و کار امروز جهانی است. ۳۷ درصد از شرکت های منتشر شده در فورچون ۵۰۰ کسب و کار خانوادگی هستند. [۱] کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای توسعه یافته رو به گسترش بوده و به منظور بقای آن جانشینی یکی از مسائل حیاتی است. انتخاب جانشین درست و تربیت او برای بقای هر کسب و کاری الزامی است. در این مقاله سعی شده است برای کارآفرینان خانوادگی برنامه ای ارائه شود تا به وسیله آن بتوانند جانشین خود را انتخاب نموده و پایداری کسب و کار خود را ضمانت نمایند.

واژگان کلیدی: کسب و کار خانوادگی، برنامه ریزی جانشینی

مقدمه

کسب و کارهای خانوادگی در سراسر جهان یاری دهندگان مهمی برای اقتصاد محلی و ملی می باشند. برای مثال، بیش از ۱۸ میلیون شرکت در ایالات متحده، بین ۸۰ تا ۹۰ درصد به صورت خانوادگی اداره می شوند. [۲][۳]

بین سال های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷، کسب و کارهای خانوادگی ۷۸ درصد همه شغل ها را در ایالات متحده ایجاد کردند؛ در سال ۲۰۰۳ شرکت های خانوادگی در حدود ۶۰ درصد نیروی کار ایالات متحده را استخدام کردند. [۴][۵]

کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یکی از مهم ترین عوامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار در تمام کشورهای جهان می باشند و نقش عمده ای در رشد و توسعه اقتصادی بسیاری از کشورهای جهان دارا هستند. به طوری که سهم شرکت های خانوادگی از کل شرکت های موجود در اروپا حدود ۶۰ تا ۹۳ درصد، در ایالات متحده حدود ۹۵ درصد و در آمریکای مرکزی و جنوبی حدود ۶۵ درصد می باشد. علاوه بر آن معادل ۴۰ تا ۶۰ درصد از تولید ناخالص ملی کشور آمریکا متعلق به این گونه کسب و کارها می باشد. [۶] متأسفانه مدارک در دسترس نشان می دهد که میانگین عمر شرکت های خانوادگی ۲۴ سال است، تنها ۳۰ درصد از این شرکت ها برای نسل دوم و ۱۵ درصد برای نسل سوم باقی می ماند.

۱- عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی کار

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی کار

[۷] [۸] پس انتخاب جانشین در پایداری شرکت های خانوادگی نقش عمده ای دارد و منابع انسانی یکی از عوامل مهم در عملکرد هر سازمانی است. در جهان امروز که همواره در حال تغییر است، افزایش شدید در توسعه فناوری رقابتی تر می شود، توسعه منابع انسانی، به خصوص در سطح اجرایی، بسیار مهم است؛ و مدیران باید با دانش، توانایی ها، و چشم انداز از عملکرد آنها که می تواند منجر به شکست یا موفقیت سازمان شود مجهز شوند. [۱] تحقیقات اخیر نشان می دهد که اغلب آماده سازی برای جانشینی وجود ندارد و مدیر عامل فکر می کند که فرزندش روزی به او ملحق خواهد شد. [۹] استاورو^۱ اولین کسی بود که به مطالعه ای جامع و نظام مند در مورد عوامل تأثیرگذار نسل آینده به منظور استخدام در شرکت های خانوادگی را انجام داد [۱۰] بر اساس تحقیقات او عوامل تأثیرگذار برای پیوستن به کسب و کار به چهار طبقه می تواند تقسیم شود: عوامل شخصی، عوامل خانوادگی، عوامل کسب و کار و عوامل بازار. عوامل شخصی در درجه اول به رفتار، نیازها، اهداف، مهارت ها و توانایی های فردی مربوط می باشد. عوامل خانوادگی مربوط به مشخصه رفتار از قبیل عضویت خانوادگی، ارزش ها، روابط، نیازها و خواسته ها می باشد. عوامل کسب و کار نیز مرتبط با علاقه داشتن فرد به عملیات کسب و کار بوده و عوامل بازار به فرصت های شغلی در جامعه کسب و کار می باشد. [۱۰] [۱۱]

در این مقاله ابتدا تعاریفی از مفهوم کسب و کار خانوادگی ارائه نموده و سپس به تشریح فرآیند آماده سازی جانشین که برنامه ریزی جانشینی نامیده می شود، می پردازیم. در ایران تحقیقاتی در زمینه عوامل مؤثر بر کسب و کار خانوادگی و نقش عوامل خانوادگی در شکل گیری کسب و کارهای خانوادگی صورت پذیرفته است.

مفهوم کسب و کار خانوادگی

«خانواده» و «کسب و کار» به عنوان دو زیر سیستم از یک ابر سیستم به نام اجتماع و جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرات متقابلی که بر روی یکدیگر می گذارند تشکیل یک نظام کلی تر به نام «کسب و کار خانوادگی» را می دهند. اگر پویایی و تحرکات خانواده و کسب و کار به طور آشکار با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند میان این دو نوعی تلفیق و ترکیب به وجود می آید که از دید محققان باعث پیدایش یک نظام نوین و منحصر به فرد به نام «کسب و کار خانوادگی» می شود. [۱۲] طبق تعریف جامعی که هندلر از کسب و کار خانوادگی ارائه داده، کسب و کار خانوادگی به مثابه سازمانی است اصلی ترین تصمیمات و برنامه های عملیاتی آن برای انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ اعضای خانواده ای قرار دارد که این اعضا در مالکیت و یا مدیریت آن سازمان نقش اصلی را بر عهده دارند. [۱۳] در تعریف یک کسب و کار خانوادگی سه عامل مهم خانواده، مالکیت و مدیریت مطرح می باشند. آن چه که از یافته های تحقیقات بر می آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب و کار، یا خانواده و مدیریت یک کسب و کار) می تواند به تعریف یک کسب و کار خانوادگی بسنده کند. [۱۲]

خانواده و کسب و کار دو سامانه اجتماعی پیچیده هستند که وقتی با هم ترکیب می شوند، کسب و کارهای خانوادگی متمایزی را نسبت به سازمان های دیگر می سازند و درجه های متفاوتی از هم پوشانی دارند، سامانه خانواده در سامانه کسب و کار نفوذ می کند و این تعامل، منجر به طبیعت حرفه ای منفی و محدود کننده کسب و کار در خانواده می گردد. [۱۴]

اسواتر از کنار هم قراردادن دو سامانه خانواده و کسب و کار یک مدل دو بعدی از کسب و کار خانوادگی را ارائه داده است. [۱۵]

مدل برنامه ریزی جانشینی

شکست جانشینی به علت بسیاری از عوامل مانند ناتوانی جانشینی برای مدیریت فرآیند پیچیده، زمان نامناسب جانشینی، نبود برنامه ریزی کافی می باشد، [۱۶] پس در اینجا مدلی را ارائه

1. stavrou

می کنیم، در این مدل فرآیند انتخاب جانشین در ۷ گام بیان شده است که در شکل یک نشان داده شده است و در ذیل شرح داده می شود.

مرحله اول: قبل از وارد شدن به کسب و کار

در دوره اول فرد جوان از خانواده باید با کسب و کار آشنا گردد و آشنا سازی رسمی به وسیله خانواده صورت گیرد. در دوره دوم فرد جوان به صورت مستقیم و غیر مستقیم در مورد محیط کسب و کار یاد می گیرد و آموزش می بیند تا یک جانشین شود. در دوره سوم جانشین به صورت نیمه وقت کار می کند و در زمان های استراحت به یادگیری در مورد بخش های انبار، دفتر، تولید و بخش های دیگر سازمان می پردازد.

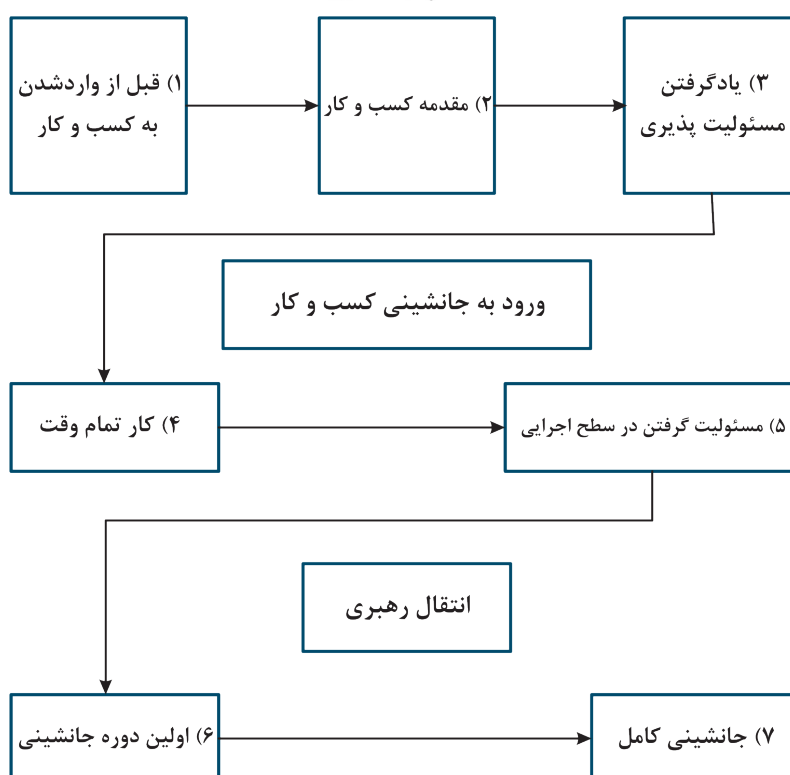
مرحله دوم: ورود به جانشینی کسب و کار

در دوره چهارم جانشین کار کردن در سطح اجرایی را به عنوان یک جانشین مربوط به آینده آغاز می کند. در دوره پنجم پس از کار کردن در سطح پایه، جانشینان در سطح بالاتر اجرایی کار می کنند، به ویژه در بخش عمده ای از شرکت قبل از این که رئیس شوند.

مرحله سوم: انتقال رهبری

در دوره ششم در طول دوره اول جانشینی در موقعیت رئیس یا مدیر ارشد اجرایی، جانشین توسط بنیانگذار کسب و کار یا پدر و مادر خودش تحت نظارت می باشد. در این مرحله هنوز رهبری به طور کامل منتقل نشده است. در دوره هفتم جانشینی به طور کامل به عنوان رئیس کار می کند. گاهی اوقات جانشینی کامل توسط بنیانگذار کسب و کار یا با مرگ رئیس قبلی به فرد اعطا می شود. دوره هفتم ۲ الی ۳ سال پس از دوره ششم آغاز می شود.

شکل ۱: مدل جانشینی در کسب و کار خانوادگی [۱۷]



۹ عاملی که به موفقیت در برنامه ریزی جانشینی کمک می کنند:
این عوامل در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲: ۹ عاملی که به موفقیت در برنامه ریزی جانشینی کمک می کنند [۱۸]



(۱) حمایت از طرف مدیران سطح بالا: این عامل مهم ترین عامل می باشد. اگر مدیران برنامه ریزی را در نظر نگیرند و یا با آن مخالف باشند، برنامه باید به علت عدم بودجه و منابع تأیید شده توسط مدیران لغو شود.

(۲) اطلاعیه در مورد سیاست برنامه ریزی جانشینی از مدیران سطح بالا به کارکنان: برنامه ریزی جانشینی باید توسط توسعه حرفه ای هدایت گردد. مدیران می توانند تصور خوبی را ایجاد کنند که همه کارکنان با آموزش و ترفیع به معیارهای منتخب می توانند دست بیابند. علاوه بر این مدیران باید کارکنان ارشد را مطلع سازند که برنامه ریزی جانشینی پروژه ای برای خاتمه اشتغال آنان نمی باشد. در عوض باید به کارکنان ارشد تصریح کند که آنان منابع ارزشمندی هستند که شرکت به تجربه شان نیاز دارد و باید به کسانی که به جانشینی کسب و کار خواهند رفت آموزش دهند.

(۳) حمایت از تیم مدیریت همه بخش ها: اولین گام دریافت تأیید و حمایت از تیم مدیریت تمام بخش ها می باشد. گام بعدی در خواست همکاری از بخش منابع انسانی است که موثر می تواند باشد. مدیران بخش ارتباط نزدیک تری با کارکنان دارند، بنابر این انتخاب یک نامزد برای آینده به حد قضاوت از هریک از تیم مدیریت بستگی دارد. به علاوه برای پیگیری، نظارت و ارزیابی عمدتاً مدیران بخش مسئول هستند.

(۴) برنامه ریزی جانشینی مطابق با استراتژی کسب و کار باشد: برنامه استراتژیک همه بخش ها باید با برنامه استراتژیک منابع انسانی در مورد انتخاب، ارزیابی، توسعه و پاداش نامزد همگام و در یک راستا باشد. این تکنیک های اداری دیگری مانند تکنیک کارت امتیازی متوازن را شامل می شود. از این رو وظیفه منابع انسانی است که عملیات برنامه ریزی جانشینی را بررسی و ارزیابی نماید تا مطابق با اهداف کسب و کار شرکت باشد.

(۵) شفافیت و انصاف در برنامه ریزی جانشینی: برای جلوگیری از شکایات، منابع انسانی و مدیران باید یک روش قابل اعتماد برای ارزیابی کارکنان انتخاب کند. ارزیابان نیز باید آموزش های لازم را ببینند تا از انصاف و بی طرفی در انتخاب مطمئن شوند.

۶) برنامه ریزی جانشینی ضمانتنامه ترفیع کارکنان نمی باشد: در صورتی که نامزدها برای دستیابی به معیارهای جانشینی شکست بخورند یا اگر هرگونه رخداد غیر منتظره که منجر به پایان موقعیت گردد اتفاق بیافتد، رد صلاحیت نامزدهای انتخابی در نظر گرفته خواهد شد. در این وضعیت ارتباط بین مدیران، منابع انسانی و نامزدها از همان ابتدا روشن باشد که جانشین آینده انتخاب شده ارتقا را تضمین نمی کند. اگرچه این یک فرصت شغلی است، نامزدها باید از طریق فرآیند ارزیابی قبل از جانشین شدن مورد ارزیابی قرار گیرند.

۷) برنامه ریزی جانشینی به مربیگری متخصصین و خبرگان نیاز دارد: در آموزش پرسنل جانشینان آینده، کارکنان با تجربه به عنوان مربیان متخصص منصوب می توانند به نامزدهای انتخاب شده نظارت داشته باشند. بسیاری از کارشناسان کارکنان ارشد یا استعفا دهنده یا زيردستان اجرایی در موقعیت جانشینی هستند. کارشناسان باید به صورت تمام وقت کار کنند و با منابع انسانی و بخش توسعه همکاری داشته باشند. جهت گیری و آموزش مربیان باید طوری برگزار گردد که آن ها به وضوح مسئولیت ها و نقش خود را درک کنند. منابع انسانی باید ساعت هایی که کارمند در طول یک دوره معین از زمان کار می کند را ثبت کند تا به صورت دوره ای پیشرفت نامزدها را کنترل نماید.

۸) آماده سازی بودجه در ابتدا: برنامه ریزی جانشینی پرهزینه است. آن نیاز به منابعی مانند پرسنل، بودجه و زمان دارد. هزینه کل متفاوت می تواند باشد، به عوامل مختلفی همچون دانش منابع انسانی بستگی دارد.

۹) برنامه ریزی جانشینی یک سرمایه گذاری بلند مدت است: انجام برنامه ریزی جانشینی سرمایه گذاری بلند مدت می باشد. همه مراتب از قبیل مدیران، منابع انسانی و کارکنان برای رسیدن به موفقیت باید صبور و مصمم باشند.

پیشنهادهای از کار آفرینان خانوادگی

کارکنان برنامه ریز جانشینی بهتر است سفر کنند و بر روی کسب و کار خویش مطالعه انجام دهند، مطالعه بر روی هر دو کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه انجام می شود. دیدن کشورهای توسعه یافته نشان می دهد که یک جانشین می تواند بر روی فناوری های جدید مطابق با کسب و کارش مطالعه کند، در حالی که دیدن کشورهای در حال توسعه فرصت های جدید کسب و کار را فراهم می کند. این سفر باید بین دوره دوم از مرحله اول و دوره پنجم از مرحله دوم صورت گیرد؛ کسب و کار خودش باید به اندازه کافی جالب توجه باشد تا توجه جانشین را جلب نماید.

جانشین باید عاقلانه سرمایه گذاری کند، کسب و کار را صادقانه انجام دهد و سود سهام را بین دیگران نیز تقسیم کند. این کار را باید در دوره پنجم از مرحله دوم که انتقال مالکیت روی می دهد انجام دهد.

مهارت رهبری باید از دوران کودکی به فرد آموزش داده شود. این کار در مرحله اول و سوم انتقال مالکیت انجام می شود.

مدیر سابق باید نقش خودش را به وضوح شناسایی کن تا از مدیریت همپوشانی جلوگیری نماید. مدیر سابق بایستی انجام برخی از پروژه ها را به جانشین واگذار نماید تا تجربه و مسئولیت پذیری جانشین افزایش یابد.

توسعه منابع انسانی بایستی به طور پیوسته انجام شود و دانش و ظرفیت کارکنان روز به روز افزایش یابد.

شناسایی نام و نشان تجاری کسب و کار باید به خوبی صورت گیرد تا جانشین را به سوی خود جلب نماید.

مدیریت ارتباط با مشتری و مسئولیت اجتماعی شرکت نیز از عواملی است که در موفقیت و پایداری شرکت نقش مهمی دارد.

نتیجه گیری

کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای توسعه یافته رو به گسترش بوده و در ایران نیز باید روحیه کارآفرینی در خانواده ها رواج پیدا کرده و اعضای خانواده باید به کسب و کاری بپردازند تا با تشکیل کسب و کارهای خانوادگی بیکاری از بین برود و اقتصاد کشور رشد نماید و کارآفرینان خانوادگی با استفاده از برنامه ریزی جانشینی و عواملی که منجر به موفقیت مالکیت انتقال در کسب و کار خانوادگی می شود بتوانند کسب و کار خود را پایدار نگه دارند. در ایران بهتر است واحد درسی با عنوان آموزش کارآفرینی در نظر گرفته شود تا افراد از دوران نوجوانی به فکر تشکیل کسب و کار باشند و دولت نیز با دادن وام های بدون بهره و طولانی مدت به جوانان کمک نماید.

منابع

- [1]. Boonkwan, Thasana; "Family Business", Bangkok: ED Square, University Of The Thai Chamber Of Commerce, 2008.
- [2]. R. Duman, "Family firms are different," Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 17, pp. 13-21, 1992.
- [3]. M. H. Morris, R. O. Williams, J. A. Allen and R. A. Avila, "Correlates of Success in Family Business," Journal of Business Venturing, vol. 12, pp. 385-401, Sep. 1997.
- [4] W. G. Dyer, Culture Change in Family Firms. San Francisco: Jossey-Bass, 1986
- [5] J. H. Astrachan, and M.C. Shanker, "Family business' contribution to the U.S. economy: A closer look," Family Business Review, vol. 16, pp. 211-220, Jan. 2003.
- [6]. Astrachan, J. H., Shaker, Z. A., & Sharma, Pramodita, Family-sponsored ventures. Paper presented at the First Annual Global Entrepreneurship Symposium, Global Entrepreneurship Monitor: United Nations Headquarters, New York, 2003.
- [7] Kets de Vries, M.F.R., "The dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news", Organizational Dynamics, vol. 21, pp. 59-71, 1993
- [8] J. L. Ward, Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987.
- [9] P. L. Rosenblatt, M. R. Anderson, and P. Johnson, The Family in Business. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [10] E. Stavrou, "A four factors model: a guide to planning next generation involvement in the family", Family Business Review, vol.11, pp.135-142, Jun. 1998.
- [11] E. Stavrou, "Intergenerational transitions in family enterprise: factors influencing offspring intentions to seek employment in the family business," Ph.D.dissertation, Dept. Mgmt. Sci., U.S., George Washington Univ., Washington D.C., 1996.
- [12]. Dunemann, M., & Barrett, R. Family business and succession planning: A review of the literature. Family and Small Business Research Unit of Faculty of Business and Economics, Monash University, 2004 [on-line]. Available: <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=134403>
- [13]. Adendorff, C. M. The development of cultural family business model of good governance for Greek family businesses in South Africa. Unpublished Ph.D. dissertation, university of rhodes, Grahamstown. 2004
- [14]. Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. A research model for sustainable family businesses. Family Business Review, 12(3), 197-208, 1999
- [15]. Swartz, S. The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. Family Business Review, 2(4), 329-339, 1989
- [16] C. Matthews, T. Moore, and A. Fialko, "Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective", Family Business Review, vol.12, pp.159-168, 1999.
- [17] Thieanphut, Danai; "Succession Planning Model: Thai Family Business", Retrieved 6/5/09 World Wide Web, <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=dnt&month=19-04-2009&group=23&gblog=7>
- [18] Roongrerngsuke, Siriyupa; "Succession planning – Approach Strategy (chapter 3)", Retrieved 6/10/09 World Wide Web, <http://www.jobjob.co.th/view.php?cid=29>