

สร้างคนอย่างไร ธุรกิจไทยยั่งยืน

Shaping People for Business Sustainability – in Action

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง

สถาบันวิทยาการตลาดทุน รุ่นที่ 30

3 ธันวาคม 2563

สารบัญ

| | |
|--|-----|
| 1. กรอบความคิด..... | 1 |
| 2. วัตถุประสงค์..... | 19 |
| 3.ขอบเขตการศึกษา..... | 19 |
| 4.แนวทางการศึกษา..... | 19 |
| 5.ผลการดำเนินงาน..... | 41 |
| 5.1 แบบสอบถามความคิดเห็น | 41 |
| 5.2 สัมมนาระดมสมอง | 62 |
| 5.3 กรณีศึกษา..... | 68 |
| 1) บริษัท เอไอเอ ประเทศไทย จำกัด (AIA)..... | 69 |
| 2) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS)..... | 77 |
| 3) Amazon Web Services (AWS)..... | 84 |
| 4) บริษัท บิ๊กไพศาล โปรเจค จำกัด..... | 92 |
| 5) สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศ และภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) (GISTDA) . | 101 |
| 6) บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) (INDEX)..... | 109 |
| 7) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (KBANK)..... | 118 |
| 8) มุฉินิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์..... | 127 |
| 9) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (GC)..... | 136 |
| 10) บริษัท สกูลกรุ๊ป อินโนเวชั่น จำกัด | 145 |

| | |
|--|-----|
| 11) บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) (สหพัฒน์) | 154 |
| 12) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG)..... | 163 |
| 13) บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด | 175 |
| 14) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี..... | 183 |
| 15) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (TOYOTA)..... | 192 |
| 6. บทสรุป..... | 201 |
| 1) อิทธิพลของวิสัยทัศน์ผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร | 201 |
| 2) บทวิเคราะห์: การนำเครื่องมือต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสำหรับธุรกิจที่แตกต่าง..... | 206 |
| 3) เทคโนโลยีกับการพัฒนาบุคลากร..... | 209 |
| 5) บทเรียนราคาแพงในการพัฒนาคน..... | 218 |
| 6) ประโยคทองจากผู้บริหารองค์กร | 219 |

ภาคผนวก

| | |
|---|------|
| ก. บรรณานุกรม | ผ 2 |
| ข. แบบสอบถาม | ผ 4 |
| ค. แผนภูมิสรุปผลแบบสอบถาม | ผ 15 |
| ง. ผลการสำรวจเชิงปริมาณ | ผ 35 |
| จ. กิจกรรมสัมมนาระดมสมองของนักศึกษา วตท. รุ่นที่ 30 ที่ จังหวัดเชียงราย | ผ 46 |
| ฉ. สัมภาษณ์ผู้บริหาร 15 องค์กร | ผ 47 |
| ช. โครงสร้างที่มิวิชาการ วตท. 30 | ผ 52 |

สร้างคนอย่างไรธุรกิจไทยยั่งยืน

(SHAPING PEOPLE FOR BUSINESS SUSTAINABILITY - IN ACTION)

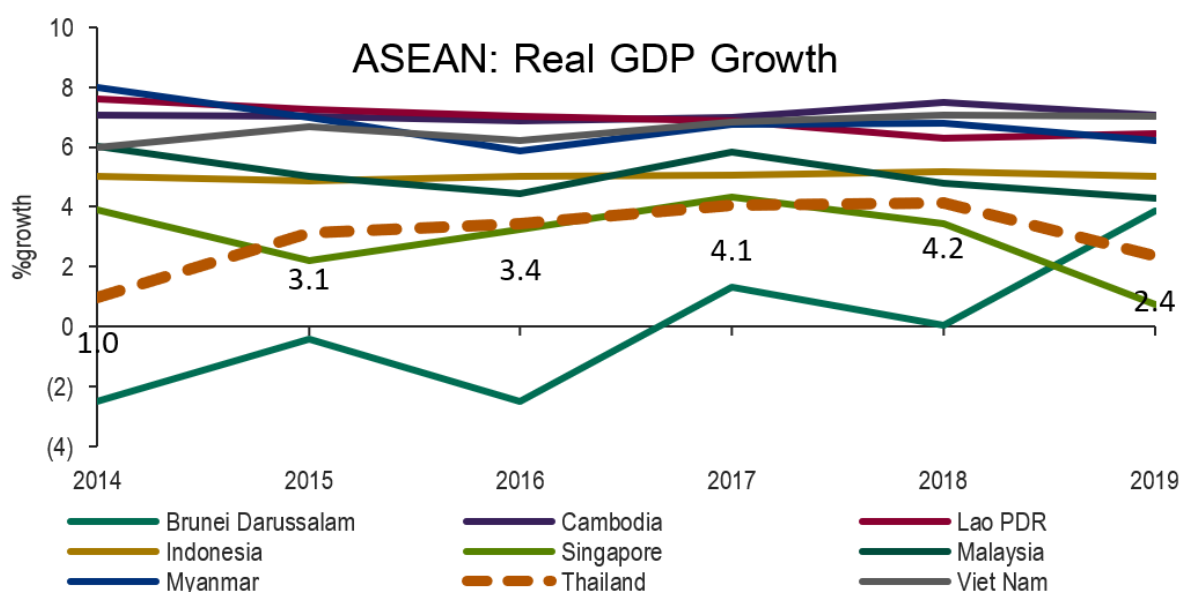
1. กรอบความคิด

ทิศทางเศรษฐกิจโลก ทิศทางเศรษฐกิจชาติอาเซียน

มีคำอธิบายมากมาย ที่กล่าวถึงสภาวะชะงักงันของเศรษฐกิจโลกในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ “VUCA World” ที่สร้างกระแสความหวั่นวิตก ทั้งเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี นวัตกรรมพลิกผัน (Disruptive Innovation) การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เหมือนดังวลีที่ Jack Welch อดีตผู้นำในตำนานของ GE เคยกล่าวไว้ว่า

“เปลี่ยนแปลงเสียก่อน ที่คุณจะถูกบังคับให้เปลี่ยน” (Change! before you have to)

เมื่อโลกต้องรับมือจากการเปลี่ยนแปลงจาก ความมั่นคง ไปเป็น “ความผันผวน” (V-Volatility) จาก ความแน่นอน ไปเป็น “ความไม่แน่นอน” (U-Uncertainty) จาก ความเรียบง่าย ไปเป็น “ความสลับซับซ้อน” (C-Complexity) และจาก ความชัดเจน ไปเป็น “ความคลุมเครือ” (A-Ambiguity) ของสภาวะแวดล้อม เศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นความท้าทายอันดับต้น ๆ ของผู้นำองค์กร ที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมืองเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน



ที่มา: ASEANStatsDataPortal

แต่การมาถึงของ COVID-19 ทำให้เศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบในหลายมิติ ทั้งความรุนแรงของการหดตัวทางเศรษฐกิจที่มากกว่าในอดีต เศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวช้ากว่าในอดีต และศักยภาพทางเศรษฐกิจที่อาจปรับลดลง วิกฤตครั้งนี้หนักหนากว่าเศรษฐกิจของนานาชาติในอาเซียนล้วนเข้าสู่ภาวะถดถอย บางประเทศถือว่าตกต่ำที่สุดในรอบหลายสิบปี อาทิ

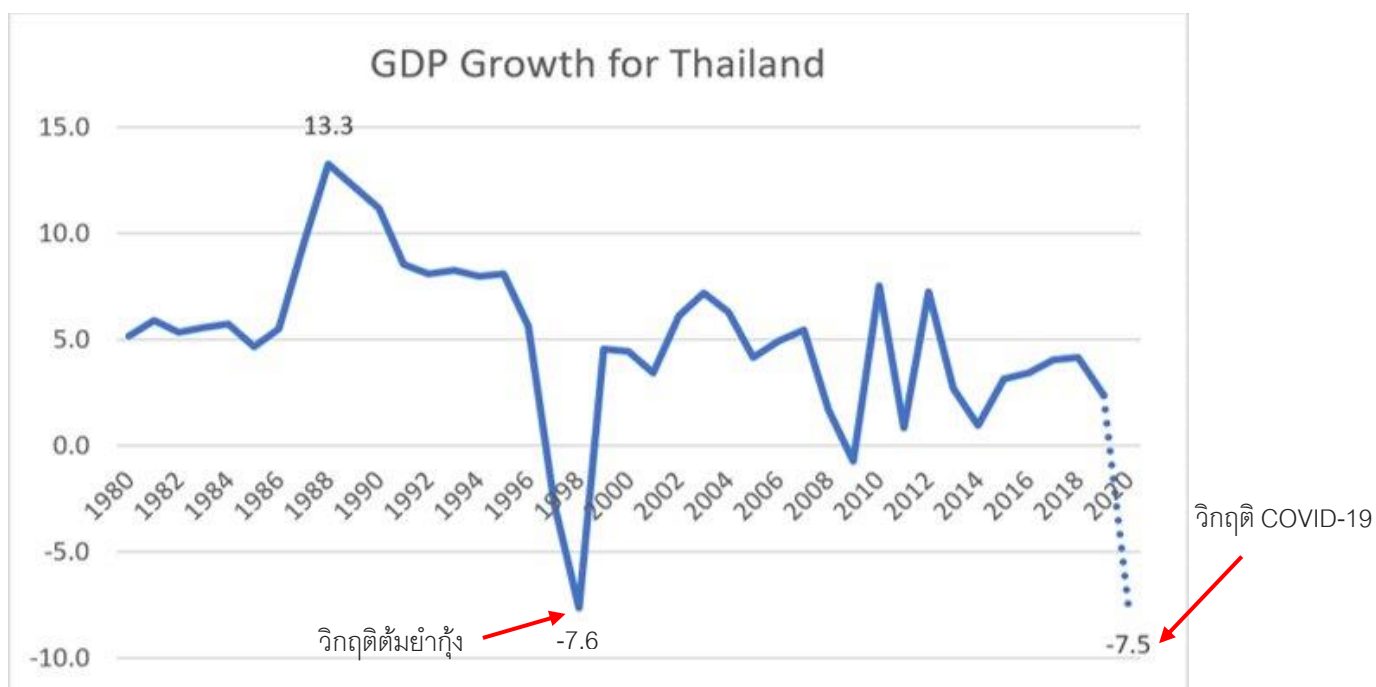
ธนาคารกลางมาเลเซียต้องปรับลดประมาณการการเติบโตทางเศรษฐกิจในปีนี้อลดลงมากกว่าที่เคยคาดการณ์ก่อนหน้านี้ โดยไตรมาสที่ 2 ปรับตัวลดลง 17.1 % เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันกับปีที่ผ่านมา ซึ่งถือว่าเลวร้ายที่สุด และตกต่ำที่สุดในรอบ 2 ทศวรรษหลังจากวิกฤตต้มยำกุ้ง โดยปีนี้คาดการณ์ว่าภาวะเศรษฐกิจทั้งปีจะเติบโตติดลบ 3.5% - 5.5%

สิงคโปร์ ประกาศตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ไตรมาสที่ 2 ติดลบ 13.2 % ส่งผลให้สิงคโปร์เข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทางเทคนิค (Technical Recession) ครั้งแรกในรอบ 11 ปี ภาพรวมเศรษฐกิจของสิงคโปร์ในปีนี้อติดลบ 5-7 % แย่แ่กว่าคาดการณ์ก่อนหน้านี้ที่คาดว่าจะติดลบเพียง 4-7 % และส่งผลต่อภาวะการจ้างงานอีกด้วย

ฟิลิปปินส์ เข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทางเทคนิคในไตรมาส 2 ของปีนี้ หลังจากตัวเลข GDP ติดลบ 16.5% ซึ่งเป็นผลจากมาตรการปิดเมืองเพื่อป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 และทำให้ภาพรวมทั้งปีเลวร้ายกว่าที่คาดการณ์ก่อนหน้านี้มาเป็นติดลบ 5.5%

อินโดนีเซีย GDP ไตรมาส 2 ของชาติที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในอาเซียนก็ติดลบ 5.32% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว ถือว่าต่ำสุดนับตั้งแต่วิกฤตการเงินในเอเชียในปี 2541 ขณะที่รัฐบาลคาดว่าทั้งปี GDP จะเติบโตระหว่าง 0.4-1%

เวียดนาม GDP ในไตรมาส 2 ที่ผ่านมายังคงเติบโต 0.36% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันกับปีที่แล้ว ถือว่าเป็นอัตราการเติบโตที่ต่ำสุด อย่างน้อยในรอบ 30 ปี แต่แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศนี้ยังถือว่าอยู่ในเชิงบวก กองทุนการเงินระหว่างประเทศคาดการณ์ว่า ทั้งปีเวียดนามจะยังคงเห็นอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ราว 2.7%



ที่มา: World Bank and NESDC Economic report, 17 Aug 2020

1. กรอบแนวคิด (ต่อ)

1) ประเทศไทยได้รับคำชมเชยว่าประสบความสำเร็จเป็นอันดับต้นๆ ในการควบคุมโรคระบาด COVID-19 โดยจำกัดการแพร่ระบาดให้อยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องเกิน 100 วัน แต่ภาวะเศรษฐกิจดูจะมีคมนที่สุดในเอเชีย เพราะอะไร

2) ประเทศไทยเคยมีอัตราการเติบโตของ GDP สูงสุดในปี 2531 (1988) ที่ 13.3% ต่ำที่สุดในปี 2541 (1998) ที่ติดลบ 7.6% จากวิกฤติต้มยำกุ้ง กลับขึ้นมาที่ระดับ 7.2% ในปี 2555 และต่ำกว่าระดับ 5% มาตลอดในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา และปีนี้คาดการณ์ว่าจะติดลบ 8-8% จากผลกระทบของ COVID-19 และคาดว่าจะกระเตื้องเป็น 4% ในปี 2564 (Source: Bloomberg Business)

3) อัตราการเติบโตของ GDP ไทยต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนทุกประเทศ ยกเว้น สิงคโปร์

4) การเจริญเติบโตของ GDP ของไทยในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ประกอบไปด้วยรายได้หลักจาก 3 ภาคส่วน คือ

- ภาคบริการ 59% (15% จากการท่องเที่ยว)
- ภาคการผลิต 32%
- ภาคการเกษตร 8%

ทิศทางเศรษฐกิจไทยปี 2563 ชะลอตัวต่ำกว่าศักยภาพ

ทางด้านของเศรษฐกิจไทย ก่อนหน้านี้ก็มีปัญหาเรื้อรังมากมาย เช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำและการกระจายรายได้ของภาคครัวเรือน และปัญหาความสามารถในการแข่งขันของภาคการส่งออก ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณการค้าโลก การเสียส่วนแบ่งการตลาดในอาเซียนให้แก่ประเทศจีน ที่นำสินค้าเข้ามาแข่งขันเพื่อกระจายความเสี่ยงจาก

การถูกกีดกันในตลาดสหรัฐฯ ทำให้ภาคการส่งออกของไทยหดตัว ไปจนถึงการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ส่งผลให้การจ้างงานลดลงและอุปสงค์ในประเทศอ่อนแออย่างชัดเจน

เดิมมีความคาดหวังว่า เมื่อเปิดศักราชใหม่ ปี 2563 เศรษฐกิจไทยควรจะกลับมาขยายตัวได้ดีกว่าปีก่อนหน้า แต่ทว่าผลกระทบจากโควิด-19 (COVID-19) กลับทำให้เศรษฐกิจมีแนวโน้มชะลอตัวลงและต่ำกว่าระดับศักยภาพเศรษฐกิจไทย และระยะเวลาขยายตัวทางเศรษฐกิจต้องถูกขยายเวลาออกไปอีกหลายปีอย่างเลี่ยงไม่ได้ อาทิ

การท่องเที่ยว ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาคการท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญในการช่วยปรับระดับประคองเศรษฐกิจไทยเอาไว้ได้ ปี 2562 ไทยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 39.8 ล้านคน แต่การมาถึงของโรคระบาดทำให้ภาคการท่องเที่ยวต้องได้รับแรงกระแทกที่หนักหน่วงกว่าทุกครั้ง สำนักข่าวบลูมเบิร์กคาดว่าปี 2563 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในไทยแค่ 8 ล้านคน ลดลงไปถึง 31.8 ล้านคน และปี 2564 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในไทย 16.3 ล้านคน น้อยกว่าปี 2562 ถึง 23.5 ล้านคน แน่ใจว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อแรงเป็นลูกโซ่ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

การลงทุนภาคเอกชนและภาครัฐ เดิมนับว่าเป็นความหวังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย แต่ก็พบกับอุปสรรค เช่น ปัญหาการประกาศใช้ พ.ร.บ. งบประมาณฯ ที่ล่าช้าและยังมีความไม่แน่นอนสูง บั่นทอนความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจ ภาคเอกชนบางส่วนชะลอการลงทุน โดยเฉพาะโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ซึ่งเป็นความหวังสำคัญของประเทศ

การบริโภคภาคเอกชน แม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากมาตรการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น มาตรการ ชิมช้อป ใช้ มาตรการช่วยเหลือเกษตรกร แต่มาตรการเหล่านี้เน้นความรวดเร็วและการกระตุ้นเศรษฐกิจในระยะสั้น ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินการของมาตรการต่าง ๆ คาดว่าการบริโภคภาคเอกชนจะมีแนวโน้มชะลอตัวตามปัจจัยพื้นฐานด้านรายได้ บางส่วนจึงอาจหันไปอาศัยการกอบกู้เพื่อการบริโภคมากขึ้นจนกลายเป็นปัญหาหนี้ครัวเรือนซึ่งจะส่งผลต่อไปในอนาคตอีกด้วย

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำกว่าคาด จากการที่ประเทศไทยเคยมีอัตราการเติบโตของ GDP สูงสุดในปี 2531 (1988) ที่ 13.3% มาตกต่ำที่สุดในช่วงวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง ปี 2541 (1998) ติดลบ 7.6 % กลับขึ้นมาที่ระดับ 7.2 % ในปี 2555 และอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า 5 % มาตลอดช่วง 7 ปีที่ผ่านมา และปีนี้คาดการณ์ว่าน่าจะติดลบ 6-8 % จากผลกระทบของ COVID – 19 และคาดว่าจะจะต้องเป็น 4% ในปี 2564 (Source : Bloomberg Business)

สอดคล้องกับตัวเลขล่าสุดที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แถลงตัวเลข GDP ประจำไตรมาส 2 ของปี 2563 ว่าติดลบ 12.2% และคาดว่าประมาณการ GDP ทั้งปีจะอยู่ที่ติดลบ 7.5%

สาเหตุหลักมาจากการปิดเมืองเพื่อควบคุมการระบาดของ COVID-19 รวมทั้งผลกระทบจากสงครามการค้าและภัยแล้ง ส่งผลต่ออัตราการว่างงานซึ่ง สศช.พบว่าจำนวนผู้มีงานทำลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ประมาณ 7 แสนคน ทั้งในและนอกภาคการเกษตร เฉพาะแรงงานในระบบ มีผู้ถูกเลิกจ้างประมาณ 4.2 แสนคน ที่เหลืออีกประมาณ 1.7-1.8 ล้านคน มีความเสี่ยงที่จะถูกเลิกจ้างเนื่องจากทำงานในสถานประกอบการที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 และไม่สามารถดำเนินกิจการได้ตามปกติ

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน ข้อมูลของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ระบุว่า เวียดนามจะเป็นชาติที่มีอัตราการเติบโตในแดนบวก (2.7%) ร่วมกับอีก 3 ประเทศคือ เมียนมา เติบโต (1.8%) บรูไน เติบโต (1.3%) และลาว เติบโต (0.7%)

ส่วนชาติที่มีอัตราการเติบโตของ GDP ตีลบสูงสุดคือ ไทย (-7.7%) รองลงมาได้แก่ มาเลเซีย (-3.8%) ฟิลิปปินส์ (-3.6%) สิงคโปร์ (-3.5%) กัมพูชา (-1.6%) และ อินโดนีเซีย (-0.3%)

ทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาและความหวังของไทยในการไปต่อ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในวันที่ประเทศไทยได้รับคำชมว่าประสบความสำเร็จเป็นอันดับต้น ๆ ในการควบคุมโรคระบาด COVID-19 โดยล่าสุดได้มีการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาดในสถานที่ กิจการ หรือกิจกรรมหลายประเภทสามารถเปิดดำเนินการได้แล้ว แต่ภาวะเศรษฐกิจที่ดูเหมือนจะมีดมนและรอยคอบ ความหวังในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจไทยให้กลับมาขยายตัวที่ระดับศักยภาพของประเทศได้อีกครั้ง ซึ่งคงไม่สามารถพึ่งพาการกระตุ้นผ่านมาตรการการคลังระยะสั้น หรือการใช้นโยบายการเงินที่มีประสิทธิภาพจำกัด ในการเยียวยาบาดแผลลึกที่เกิดจากปัญหาเชิงโครงสร้างได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

หนึ่งในเครื่องมือหลักและในทำนองกลับกันก็เป็นอุปสรรคสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศก็คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “บุคลากรที่มีศักยภาพสูง” ถือเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ ทั้งระดับจุลภาค (Micro) ของระบบเศรษฐกิจ คือ แรงงานในภาคการผลิตทั้งอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และบริการ และระดับมหภาค (Macro) ของประเทศ

ถ้าแรงงานในภาคการผลิตต่าง ๆ ขององค์กร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพสูงจะส่งผลให้ผลิตภาพการผลิต (Productivity) สูงขึ้น เมื่อกิจการมีความก้าวหน้า สังคมโดยรวมก็ได้รับประโยชน์ไปด้วย ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศในที่สุด

แต่ปัจจุบันพบว่า ประเทศไทยยังขาดแคลนบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประเด็นท้าทายของประเทศไทยคือทำอย่างไรที่เราจะทุ่มเทพยายามและเร่งดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ในขณะที่ระบบการศึกษาไทยยังมีปัญหาด้านคุณภาพ ไม่สามารถส่งเสริมให้คนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพได้อย่างเต็มที่ คนที่จบมามีความสามารถและทักษะที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร เนื่องจากผ่านระบบการเรียนที่เน้นท่องจำเพื่อสอบและเอาคะแนน ทำให้ไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ ในเวลาทำงานได้จริง ทั้งหมดนี้ทำให้สถานะทางการศึกษาของไทยยังด้อยกว่าประเทศคู่แข่งและคู่ค้าในเอเชียอยู่มาก

ในขณะที่ภาคธุรกิจเองก็ไม่มั่นใจต่อผลสัมฤทธิ์ของระบบการศึกษา การเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา นักเรียนมัธยมศึกษาของไทยได้คะแนนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าประเทศอื่น ๆ ในเอเชียเกือบทุกประเทศ อุตสาหกรรมหลัก ๆ ของประเทศไทยมีต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง สวนทางกับทักษะการผลิตของแรงงานที่ต่ำ เมื่อนำมูลค่าทางเศรษฐกิจไปหารด้วยจำนวนแรงงานจะพบว่าเรามีผลิตภาพ หรือ Productivity ที่ค่อนข้างต่ำ ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่มีมาก นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งวิกฤตการณ์ที่ทั่วโลกรวมทั้งไทยกำลังเผชิญ คือเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย สถิติจาก U.S. Department of Health and Human Services เผยว่า โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) โดยในปี 2558 จำนวนประชากรโลกกว่า 620 ล้านคน มีอายุมากกว่า 65 ปีและจะกลายเป็นสังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ในอีก 35 ปีข้างหน้า

ในส่วนของประเทศไทยเองก็มีอัตราการเกิดที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแพทย์ ส่งผลให้ประชาชนมีสุขภาพดีและอายุยืนขึ้น มีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ขณะที่ประชากรในวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียน ประกอบกับการที่ระดับการศึกษาของไทยยังต่ำกว่าประเทศอื่นที่ได้ก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยแล้ว ผลจากการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัยของไทยจึงนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องบอกว่าไม่ง่ายที่จะรับมือเลยทีเดียว

ยิ่งไปกว่านั้นก็คือ ประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ จะมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างดังกล่าวโดยใช้เวลาดั้งแต่ 18 - 115 ปี ในขณะที่ประเทศไทยจะใช้เวลาเพียง 20 ปีเท่านั้น เนื่องจากสัดส่วนประชากรอายุมากกว่า 65 ปีของไทยกำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 13 ในปี 2563 และภายในปี 2578 ประเทศไทยจะเป็นประเทศกำลังพัฒนาประเทศแรกเข้าสู่ Hyper-aged Society

ประเทศที่ได้เข้าสู่ Hyper-aged Society ส่วนมากเป็นประเทศพัฒนาแล้วและมีรายได้ต่อหัวประชากรสูง โดยเฉลี่ยสูงกว่า 12,500 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี ขณะที่รายได้ต่อหัวประชากรของไทยอยู่ที่ 5,700 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี ดังนั้น ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของไทยจึงมีแนวโน้มว่าอาจเกิดขึ้น “รวดเร็วและรุนแรงกว่า” อีกหลายประเทศ หรือสภาวะที่เรียกกันว่า “แก่ก่อนวัย” นั่นเอง

ตัวเลขล่าสุดพบว่า อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน (Labour Force Participation Rate) ซึ่งหมายถึง ร้อยละของประชากรที่มีอยู่ในกำลังแรงงาน (ประกอบด้วยผู้มีงานทำ ผู้ว่างงาน และผู้ที่รอฤดูกาล) ต่อ ประชากรที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะแรงงานในช่วงอายุ 25 - 49 ปี ซึ่งเป็นสัดส่วนสูงสุดและมีผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย กำลังมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

5) แรงงานในช่วงอายุ 25-49 ปี มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่องทำให้ไทย กำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society)



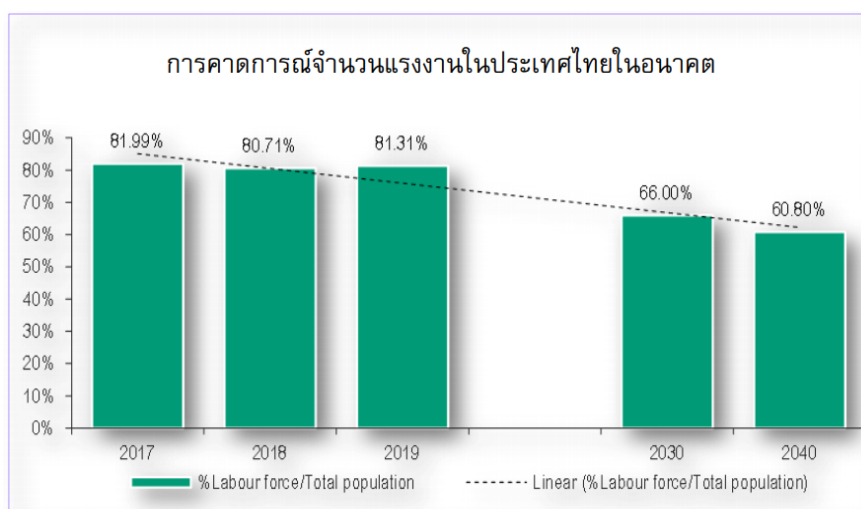
ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สนช.)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงมีความกังวลกันว่า ในอนาคตอันใกล้ ไทยกำลังเข้าสู่แนวโน้มของวิกฤตการณ์แรงงานหลายปัจจัย เช่น แรงงานมีฝีมือจะขาดแคลนมากขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการภาคการศึกษาของไทยทางด้านอาชีวศึกษาไม่ได้รับความนิยมจากผู้เรียนมากเท่าที่ควร รวมทั้งในส่วนของการศึกษา ระดับอุดมศึกษาก็จะมีปัญหาขาดแคลนแรงงานทาง Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM) อย่างต่อเนื่อง แรงงานใช้ความรู้ (Knowledge Worker) จะขาดแคลนมากในบางสาขาวิชา คนไทยจะมีการว่างงานแฝง (Hidden Unemployment) สูงขึ้น เนื่องจากคนรุ่นใหม่หันไปทำอาชีพอิสระ เป็น Freelance มากขึ้น

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวที่ภาคเอกชน (และอาจจะรวมถึงภาครัฐ) สามารถทำได้ทันที และหวังผลได้ในระยะไม่นานนัก ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นต้องใช้งาน ในขณะที่เรื่องของการพัฒนาการศึกษาไทยเป็นเรื่องที่มีหน่วยงานของรัฐรับผิดชอบอยู่แล้วทั้ง กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ซึ่งยังเป็นเรื่องใหญ่ระดับชาติและยังต้องใช้เวลาอีกนาน

อีกทั้งควรมีการตระหนักถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งไปที่การพัฒนาครูที่เข้าสู่วิชาชีพให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดให้ครูทุกคนต้องมีใบประกอบวิชาชีพ การจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู การตั้งองค์กรวิชาชีพครูและผู้บริหาร การบัญญัติกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนครู การปรับปรุงหลักสูตรการฝึกหัดครู เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีปัญหาแรงงานที่มีทักษะล้าหลัง (Obsolete Skill) ปรับตัวไม่ทันกับการเรียนรู้ความรู้และทักษะใหม่ ๆ เช่น ความมั่นคงทางไซเบอร์ วิทยาศาสตร์ข้อมูล และ Cloud Computing การมาถึงของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หุ่นยนต์ และ Disruptive Technology ทำให้แรงงานในหลายอาชีพหายไป รวมทั้งอาจมีการจ้างงานแรงงานต่างชาติ (ระดับบริหารและวิชาชีพเฉพาะ) เข้ามาแทนที่แรงงานไทยมากขึ้นอีกด้วย



ที่มา: Thailand's Automation & Robotics: The rise of automation and robotics industries

โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ปี พ.ศ. 2562

วิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 มีจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับประเทศ ให้ก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ไปสู่ประเทศรายได้สูง ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต คือ นโยบาย 10+2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve Industries) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต และมีความจำเป็นเร่งด่วน ที่ต้องเร่งปรับตัวเพื่อเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การดำเนินธุรกิจ รวมถึงการเปิดรับเทคโนโลยีเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากพฤติกรรมผู้บริโภคและธุรกิจยุคใหม่ 10+2 อุตสาหกรรมเป้าหมาย หรือ S-Curve นั้น แบ่งเป็น

5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพในการต่อยอด (First S-Curve) ประกอบด้วย

- อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-Generation Automotive)

- อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)
- อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)
- อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)
- อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

5 อุตสาหกรรมอนาคต ประกอบด้วย

- หุ่นยนต์เพื่ออุตสาหกรรม (Robotics)
- อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)
- อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemicals)
- อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital)
- อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

2 อุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นใหม่

- * อุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
- * อุตสาหกรรมพัฒนาคนและการศึกษา



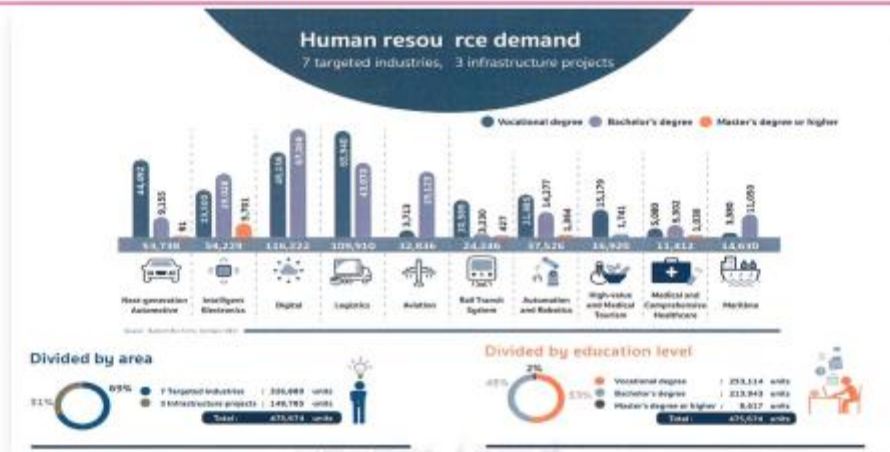
ที่มา: กระทรวงอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ ในโครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor-EEC) ประสบกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากการสำรวจความต้องการบุคลากร 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายในช่วงต้น ๆ พบว่าไทยขาดแคลนกำลังคนที่มีทักษะสูง ตัวอย่างกรณีของการพิจารณาโครงสร้างความต้องการกำลังคนทำงานใน EEC ที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน พบว่าเกือบครึ่งหนึ่งมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 ในขณะที่ส่วนที่เหลืออีก 2 ใน 3 จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา และ 1 ใน 3 เท่านั้นที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า แต่ก็พุ่งมาด้วยการที่บัณฑิตจำนวนมากที่จบมา มีทักษะไม่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในการยกระดับไปสู่การทำกิจกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

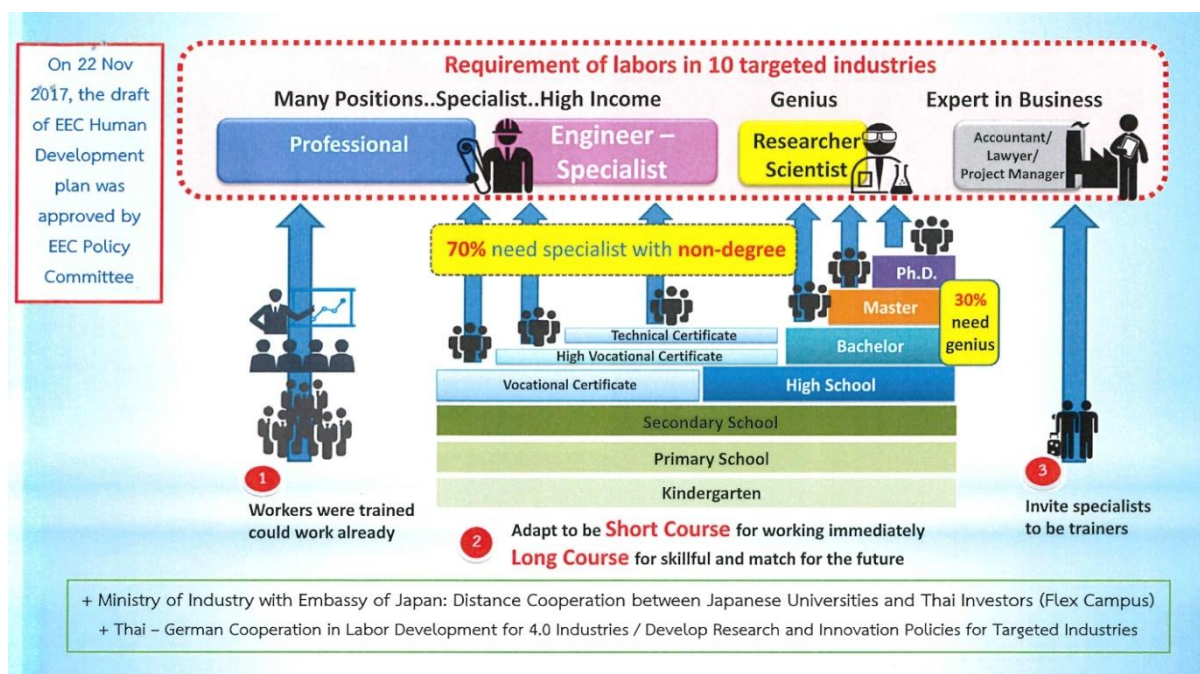
อีกทั้งยังต้องวางแผนรับมือเป็นการเร่งด่วน กับปัญหาขาดแรงงานระดับอาชีวศึกษา และปริญญาตรีที่มีความชำนาญเฉพาะทาง โดยภายใน 5 ปี ความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรม S-Curve ระดับวิชาชีพสูงถึง 0.25 ล้านคน และระดับปริญญาตรีสูงถึง 0.21 ล้านคน ซึ่งในระยะยาวประเทศไทยควรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา สร้างกลไกให้ภาคธุรกิจให้ข้อมูลทักษะกำลังคนที่ต้องการแก่สถาบันการศึกษา พัฒนาทักษะอาชีพกำลังแรงงาน และการพัฒนาฝีมือแรงงานของไทยให้มีคุณภาพสูง เพื่อรองรับการ

พัฒนาอุตสาหกรรม และภาคบริการที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อให้สามารถยกระดับประเทศไทยสู่การเป็น Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

6) นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐโดยการพัฒนาอุตสาหกรรม S-Curve 10 อุตสาหกรรมในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor-EEC) ประสพปัญหาขาดแรงงานระดับอาชีวศึกษา และปริญญาตรีที่มีความชำนาญเฉพาะทาง โดยภายใน 5 ปี ความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรม S-curve ระดับวิชาชีพสูงถึง 0.25 ล้านคน และระดับปริญญาตรีสูงถึง 0.21 ล้านคน



ที่มา: กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน



ที่มา: สถาบันวิทยาการหุ่นยนต์ภาคสนาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (FIBO)

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ต้องเริ่มที่คนไทย

จากรายงานของ World Economic Forum (WEF) ในเรื่องของดัชนีความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก (Global Competitiveness Index : GCI) ซึ่งมีการคำนวณดัชนีความสามารถทางการแข่งขันในระดับโลก จากการทำวิจัยครั้งนี้ จะมีดัชนีชี้วัดทั้งสิ้น 4 มิติใหญ่ และแบ่งย่อยออกมาเป็น 12 ด้านใหญ่ และเกิดเป็น ดัชนีตัวชี้วัดทั้งหมด 103 ด้านย่อย พบว่า ในปี 2562 ประเทศไทยมีดัชนีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในอันดับที่ 40 ลดลงจากปี 2561 ที่อยู่ในอันดับที่ 38 จากทั้งหมด 141 ประเทศที่ได้รับการจัดอันดับ ส่วนคะแนนดีขึ้นจากปี 2561 ที่ได้ 67.5 คะแนน เพิ่มขึ้นเป็น 68.1 คะแนน

7) อันดับความสามารถในการแข่งขันของคนไทย ตกจากอันดับ 28 เป็นอันดับที่ 40 ในปี 2019 จากข้อมูล 141 ประเทศ ประเทศไทยเจริญขึ้นทุกด้าน แต่เจริญในอัตราที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้าน จนโดนแซงไป



ที่มา: Thailand Investment Forum

สำหรับอันดับหนึ่งปีนี้มีการล้มแชมป์เกิดขึ้น ประเทศสิงคโปร์ได้ขึ้นเป็นอันดับหนึ่งโดยล้มแชมป์เก่า คือ สหรัฐที่ตกลงไปเป็นอันดับสอง โดยอันดับ 3 ถึง 10 มีดังนี้ ฮองกง เนเธอร์แลนด์ สวิตเซอร์แลนด์ ญี่ปุ่น เยอรมนี สวีเดน สหราชอาณาจักร และเดนมาร์ก ตามลำดับ

ข้อสังเกตที่น่าสนใจในปีนี้เป็น ประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดสูงที่สุดในโลก โดยมีค่าดัชนีเพิ่มขึ้นถึง 3.5 คะแนน ทำให้อันดับขยับเพิ่มขึ้นได้ถึง 10 อันดับ จากอันดับที่ 77 เมื่อปีที่ผ่านมา ขึ้นเป็นอันดับที่ 67 ของโลกในปีนี้เป็น

เมื่อเปรียบเทียบประเทศไทยกับประเทศ ASEAN+3 พบว่า ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 6 จาก 12 ประเทศ โดยเป็นรองสิงคโปร์ (อันดับ 1) ญี่ปุ่น (อันดับ 6) เกาหลีใต้ (อันดับ 13) มาเลเซีย (อันดับ 27) และจีน (อันดับ 28) และมีอันดับสูงกว่าประเทศอื่น ๆ เช่น อินโดนีเซีย (อันดับ 50) บรูไน (อันดับ 56) ฟิลิปปินส์ (อันดับ 64) เวียดนาม (อันดับ 67) กัมพูชา (อันดับ 106) ลาว (อันดับ 113)

แม้ว่าภาพรวมเมื่อดูผิวเผินจะดูเหมือนประเทศไทยเจริญก้าวหน้าขึ้นทุกด้าน แต่เมื่อมองย้อนหลังไป 12 ปี โดยนับจากปี 2550 มาถึงปี 2562 กลับพบว่าไทยมีอัตราการเจริญเติบโตที่ช้าและล่าช้ากว่าเพื่อน

ในปี 2550 ไทยเคยอยู่อันดับที่ 28 จาก 131 ประเทศ พอผ่านมา 12 ปี ไทยกลับตกลงมา 12 อันดับ มีดัชนีความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในอันดับที่ 40 ด้านที่ถูกแซงทิ้งท้ายไม่เห็นฝุ่นคือด้านตลาดแรงงาน (เช่น เรื่องของนโยบายแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน สหภาพแรงงาน ค่าแรงขั้นต่ำ สิทธิประโยชน์) ปี 2550 ไทยเคยอยู่อันดับที่ 34 แต่ปี 2562 หล่นมาอยู่อันดับ 84 เท่ากับว่าโดนอีก 50 ประเทศแซงหน้าไป รองลงมาคือด้านโครงสร้างพื้นฐาน (เช่น ถนน รถยนต์ รถประจำทาง รถไฟ การเข้าถึงไฟฟ้า การเชื่อมต่อของสนามบิน) ปี 2550 ไทยอยู่ที่ 27 ปี 2562 หล่นมาอยู่ที่ 71 เท่ากับว่าโดนอีก 44 ประเทศแซงหน้าไป

WEF ชี้ปัญหาใหญ่ของประเทศไทยคือ ขาดทักษะ (ซึ่งคะแนนที่ลดลงมาจากทักษะของผู้จบการศึกษาแยกลง และการสอนให้คิดเชิงวิพากษ์ยังไม่ดี) การแข่งขันในประเทศ (มีการดำเนินนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กลุ่มนายทุน และทำให้การแข่งขันในตลาดผิดเพี้ยนในระดับสูงกว่าเมื่อเทียบกับประเทศที่ได้คะแนนระดับสูง) สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (ต้องมีความโปร่งใสมากกว่านี้) และ ความสามารถทางนวัตกรรม (ไทยยังไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้เอง ซึ่งอาจกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์ในระดับต่ำ)

การแก้ไขปัญหของประเทศไทย นอกเหนือจากความไม่สงบทางการเมืองซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าแล้ว ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน คงต้องเร่งร่วมมือกันในทุกทาง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเพิ่มทักษะให้ภาคแรงงาน เน้นการสร้างคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนประเทศให้ไปข้างหน้า เพราะไม่ว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศมากเพียงใด แต่สิ่งที่จะเกื้อกูลกัน ก็คือ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันของคนในองค์กร

เมื่อคนมีความสามารถในการแข่งขันสูง องค์กรก็จะมีเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันตาม และเมื่อองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ประเทศก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูงไปด้วย ทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับ "คน" เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็ว "ประเทศ" "องค์กร" และ "คน" ต้องมีความสามารถ ในการปรับแนวคิด ปรับตัว ปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

New normal 'ทักษะแรงงานไทย' เป้าหมายใหญ่ที่ภาคธุรกิจต้องเร่งสร้าง

สิ่งที่น่าสนใจคือ เมื่อมองไปข้างหน้า อันดับความสามารถในการแข่งขันของไทยจะเป็นอย่างไร ท่ามกลางเศรษฐกิจโลกที่กำลังมีความผันผวนสูง โดยเฉพาะเมื่อมองลงลึกผ่านดัชนีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแรงงานและทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เรายกระดับความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ได้ แต่เรากลับพบว่าไทยมีอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านนี้ต่ำกว่าอันดับเฉลี่ยในภาพรวมและตกลงถึง 50 อันดับถ้าเทียบปี 2562 กับ ปี 2550

ในขณะที่ องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) (2018) ประเมินว่าในอีก 15 ปีข้างหน้า 14% ของแรงงานมีความเสี่ยงสูงที่จะถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ และอีก 30% เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทักษะที่ใช้ในการทำงานอย่างมาก ดังที่ให้เห็นกันมาแล้วในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งต่างประสบปัญหาในทำนองเดียวกันว่าไม่สามารถสร้างคนวัยทำงานให้มีทักษะการทำงานสูงพอที่จะเผชิญการทำงานยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก

หรือในมุมมองระดับภูมิภาค ก็มีการคาดการณ์ว่า ในอีกไม่เกิน 20 ปี ข้างหน้า 56% ของแรงงานทั้งหมดใน ASEAN-5 จะได้รับผลกระทบจากการใช้หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งกรณี "Machines are coming to take our jobs." กำลังจะกลายเป็นวิถีใหม่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและภาคบริการ ทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ค้าปลีกและค้าส่ง ก่อสร้าง และธุรกิจ BFSI (Banking, Financial Service, Insurance)

การปฏิวัติ 'ทักษะแรงงานไทย' จึงเป็นประเด็นที่หลายฝ่ายวิตกและคาดหวังว่า จะมีส่วนทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในสังคมไทย ตามทิศทางที่จะนำสู่การยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถของแรงงานไทย

ถึงเวลาแล้วหรือยัง ที่ภาครัฐและภาคเอกชนจะเร่งปรับตัวตามที่ World Economic Forum มีรายงาน "The Future of Jobs Report 2018" กล่าวถึงผลการสำรวจผู้ประกอบการทั่วโลกถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะแรงงานภายในปี 2565 พบว่า 54% ของแรงงานทั้งหมดต้องได้รับการพัฒนาทักษะการทำงาน 2 ด้านหลัก คือ

- Reskill คือการสร้างทักษะใหม่ที่เข้ากับโลกปัจจุบันได้ ซึ่งขึ้นกับโจทย์ของภาคธุรกิจว่าต้องการคนที่มีลักษณะแบบใด ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น ในโลกอนาคต อาจเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Big Data, Data Science, IoT, Cloud Technology, DevOps, Artificial Intelligence, Digital Marketing
- Upskill เป็นการพัฒนาและยกระดับทักษะการทำงานที่แรงงานมีอยู่เดิม ให้ทันกับโลกยุคปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างเสริมทักษะเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่แรงงาน เช่น อาจจะเป็นเรื่องการทำให้คนใช้เทคโนโลยีเป็น เรียนรู้การควบคุมเครื่องจักรที่ใช้ AI ฯลฯ

ปัจจุบัน เราจะเห็นภาครัฐเร่งสนับสนุนและลงทุนให้เกิดการ Reskill/ Upskill/ New skill มีการทำหลักสูตรแพลตฟอร์มออนไลน์เบื้องต้นและเปิดอบรมฟรี เพื่อเพิ่มทักษะขั้นสูงและการทำงานสมัยใหม่ให้กับกำลังคนในภาค SMEs และภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ให้มีศักยภาพ มีการพัฒนาโครงสร้างขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อุปกรณ์เทคโนโลยี ฯลฯ สถาบันการศึกษาหลายแห่งกำลังปรับการเรียนการสอน ให้บริการอบรมทักษะทั้งในรูปแบบที่เปิดสาธารณะ แบบภายในองค์กร รวมทั้งแบบบริการสังคมที่ไม่หวังผลกำไร พร้อมกับเป็นที่ปรึกษาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์

โครงการจัดตั้งหน่วยรับรองมาตรฐานหลักสูตรและหน่วยฝึกอบรมเพื่อการพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ ภายใต้มาตรการ Thailand Plus Package สำหรับสถานประกอบการ โดยผู้ประกอบการสามารถนำค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการจ้างงานบุคลากรตำแหน่งงานทักษะสูง ในสาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและวิศวกรรม ที่มีทักษะเข้าข่ายตามประกาศกำหนด Future Skills Set หรือทักษะความเชี่ยวชาญซึ่งเป็นที่ต้องการ ตามประกาศของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มายื่นขอหักค่าใช้จ่ายได้ 1.5 - 2.5 เท่าของค่าใช้จ่ายดังกล่าว

เพื่อรองรับการยกระดับทักษะของบุคลากรภายในประเทศให้มีทักษะความรู้ และความเชี่ยวชาญ สอดคล้องต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเพื่อเป็นการวางระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ทั้งในรูปแบบของการจัดหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree) และหลักสูตรระดับปริญญา (Degree) นอกจากนี้ ในระยะ 3-6 เดือน อว. ยังได้สนับสนุนการจ้างงานนักศึกษาจบใหม่หรือคนว่างงานลงพื้นที่สำรวจและเก็บข้อมูลชุมชน เพื่อสร้างงานและให้นักศึกษามีรายได้อีกทางหนึ่งด้วย

8) ภาครัฐมีแผนที่จะพัฒนาศักยภาพแรงงานเพื่อให้ตรงต่อความต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม แต่จะดูจะยังไม่สามารถเห็นผลได้ทันทันที



ที่มา: สถาบันวิทยาการหุ่นยนต์ภาคสนาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (FIBO)

ถามใจ C-Suite ของไทย กังวลอะไรเรื่องพัฒนาคน

ผลการสำรวจ ผู้บริหารระดับ C-Suite ของไทย 62 องค์การ ในช่วงก่อน COVID-19 (Namchaisiri, J., ABAC OD Research Paper, พ.ศ. 2562) พบว่า ปัญหาความท้าทายด้านบุคลากรขององค์กรธุรกิจจากมากไปหาน้อย ได้แก่

1. People transformation / Change management ได้รับการโหวตมาเป็นอันดับหนึ่ง โดยมองว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทำพร้อมไปกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปจนถึงการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่โลกยุคใหม่ เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการจากการเปลี่ยนแปลง การสร้างคนให้มีทักษะและความสามารถที่ตรงกับความต้องการของธุรกิจ มีความสามารถในเชิงเทคโนโลยี ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ที่ต้องสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
2. Lack of skilled labour การขาดแคลนแรงงานไทย เป็นปัญหาที่หมักหมมมาช้านาน เพราะในขณะที่ภาคเศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ตลาดแรงงานไทยกลับมีปัญหาคารขาดแคลนแรงงานอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการมีสัดส่วนของแรงงานไร้ฝีมือสูงถึง 80% การมีส่วนร่วมของแรงงานลดลง กำลังแรงงานของไทยขยายตัวในอัตราต่ำอย่างต่อเนื่อง มีการนำเข้าแรงงานไร้ฝีมือ

จากต่างประเทศ รวมทั้งปัญหาตลาดแรงงานมีความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานใน ด้านทักษะและประสบการณ์

3. Generation gap สืบเนื่องจากปัญหาโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป และการที่โลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีจึงไม่ได้ disrupt เฉพาะแค่วิธีการทำงาน แต่ยังส่งผลปั่นป่วนไปถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในองค์กรอีกด้วย เพราะเทคโนโลยีทำให้คนต่างวัยมีพฤติกรรม วิธีคิด วิธีบริหารจัดการ มุมมองต่อการแก้ปัญหา ค่านิยมในการใช้ชีวิตและการทำงาน ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในหลายองค์กรที่ประกอบด้วยคนถึง 4 เจเนเรชั่น ที่มีความสามารถในการเข้าถึง เทคโนโลยีที่ต่างกัน
4. Lack of standardized system to handle job continuity due to high turnover ปัญหาเกี่ยวกับการขาดระบบมาตรฐานในการจัดการความต่อเนื่องของงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องบริหารให้ เกิดกระบวนการของการนำความรู้ การวิเคราะห์วิจัย ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ชำนาญการใน งานต่าง ๆ มาจัดทำเป็นข้อกำหนดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ใน การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกด้าน และต้องทันกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลกในปัจจุบัน
5. Cost management กระบวนการการบริหารคนในองค์กรจำนวนมาก ยังถูกมองว่าเป็นเรื่องใช้เงิน ไม่ใช่เรื่องที่ทำแล้วได้เงินขององค์กรมาโดยตลอด ซึ่งหน่วยงานธุรกิจที่มองอนาคตระยะยาว จำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องของการสร้างบุคลากรว่าเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนองค์กร เพราะถ้าบุคลากร ในองค์กรสามารถดึงศักยภาพของตัวเองมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ผลผลิตต่อคน รายได้ ต่อคนก็จะสูงขึ้น เมื่อสิ่งเหล่านี้สูงขึ้นแล้ว ย่อมทำให้รายได้และกำไรขององค์กรสูงตามไปด้วย

9) ผลการสำรวจผู้บริหารระดับ C-Suite ของไทย 62 องค์กร ในช่วงก่อน COVID-19 พบว่า ปัญหาความท้าทายด้านบุคลากรขององค์กรธุรกิจ จากมากไปหาน้อย ได้แก่

- People Transformation / Change Management
- Lack of skilled labor
- Generation gap
- Lack of standardized system to handle job continuity due to high turnover
- Cost management

Company Survey : Business Challenge Top executive of 62 companies across 25 industries



Date : Respondents 62 as of August 25, 2019

ที่มา: Namchaisiri, J. ABAC OD Research ปี พ.ศ. 2562

10) ภาคธุรกิจไทยสามารถมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร เราควรจะนำทฤษฎีและประสบการณ์ไปสู่ภาคปฏิบัติได้

11) แนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน คือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ (ที่มา <https://www.setsustainability.com/page/sustainability-management-process>)

2. วัตถุประสงค์

เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาบุคลากร และแนวทางปฏิบัติ ที่นำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับองค์กรธุรกิจต่างขนาด ทั้งในส่วนของ Hard Skills และ Soft Skills เพื่อให้องค์กรนั้น ๆ สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ขอบเขตการศึกษา

มุ่งเน้นบุคลากรที่จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้ ซึ่งรวมถึงระดับหัวหน้างานที่จะเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กร

4. แนวทางการศึกษา

เน้นถึงการมีส่วนร่วมของนักศึกษา วตท. ในรุ่นให้สามารถแสดงความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ ผ่านวิธีการต่าง ๆ โดย

- ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ
- จัดทำแบบสอบถาม
- สัมมนาระดมสมองนักศึกษา วตท. 30 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ความท้าทายในการพัฒนาบุคลากร นำเสนอแนวทางแก้ไขและแบ่งปันประสบการณ์
- สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

คณะผู้จัดทำได้ สํารวจและรวบรวมเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 32 เครื่องมือและได้แบ่งออกเป็นกลุ่ม โดยแบ่งตามรูปแบบการสื่อสาร (กลุ่ม 1 และ 2) และแบ่งตามหน่วยงานหรือบุคคลที่ควรเป็นผู้รับผิดชอบ (กลุ่ม 3 4 5 และ 6) ซึ่งเครื่องมือในกลุ่ม 1 และ กลุ่ม 2 ทั้งหมดสามารถนำไปอยู่ภายใต้กลุ่มหน่วยงานหรือบุคคลที่ควรเป็นผู้รับผิดชอบได้เช่นกัน แต่คณะผู้จัดทำเล็งเห็นว่าการแยกกลุ่มออกมาและอธิบายถึงรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันระหว่างเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความ

ใกล้เคียงกันจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพและแยกแยะเครื่องมือได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อนึ่งเส้นแบ่งความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารจัดการองค์กรและหน่วยงานบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ นั้นอาจจะไม่ได้มีความชัดเจนหรือมีแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร แต่เครื่องมือต่าง ๆ ที่ถูกจัดกลุ่มไว้ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารจัดการองค์กรในรายงานนี้ มักจะเป็นเครื่องมือที่เกิดจากความต้องการทางธุรกิจเป็นจุดเริ่มต้น และมักต้องมีการประสานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจจะเกิดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ๆ องค์กร

- I. กลุ่มเครื่องมือที่ใช้ การสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือกับกลุ่มขนาดเล็ก
 1. การสอนงาน (Coaching)
 2. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
 3. การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
 4. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
 5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- II. กลุ่มเครื่องมือที่ใช้ การสื่อสารแบบกลุ่ม
 1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
 2. การประชุม / สัมมนา (Meeting / Seminar)
- III. กลุ่มเครื่องมือที่เป็นกลไกที่อยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์พึงกระทำได้
 1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ตาม Competency-Based Training & Development
 2. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน แบ่งตามระดับ
 3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 4. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
 5. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
 6. จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล) เป็น website หรือ application สำหรับผู้เรียน โดยออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้เฉพาะบุคคล กำหนดแหล่งเรียนรู้และติดตามผลการเรียนรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ทั้ง Online และ Offline

7. จัดทำ Fast Track Career Path สำหรับบุคลากรความสามารถสูง ที่ให้โอกาส
อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลตอบแทน อย่างเหมาะสม

IV. กลุ่มเครื่องมือที่เป็นกลไกที่อยู่ในขอบเขตที่ฝ่ายบริหารจัดการองค์กรพึงกระทำได้

1. การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing)
2. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
3. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking)
4. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
5. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
6. การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร รวมถึงมี
Community of Practitioner (CoP หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม โดยมี อาจารย์/ที่ปรึกษาทั้ง
ภายนอกและภายในให้ความช่วยเหลือ
8. สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้
พนักงาน
9. การกระตุ้นพฤติกรรมการเรียนรู้ผ่านกลไกของเกม (Gamification) และการใช้เกมเป็น
สื่อการสอน (Game-Based Learning)
10. Simulation Game (เกมจำลองเสมือนจริง)
11. พัฒนาความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และผนวก Collaboration Platform ที่เพิ่ม
ความสามารถในการสร้างเครือข่ายสังคม (Social Networking Capability) เข้าไปใน
กระบวนการทำงาน (Work Processes) ให้มีการสื่อสารข้อมูล ติดตาม ตรวจสอบ
ข้อมูล เรียนรู้ร่วมกัน รวมไปถึงสามารถสร้างนวัตกรรมร่วมกันได้

V. กลุ่มเครื่องมือที่เป็นกลไกที่อยู่ในขอบเขตที่หัวหน้างานพึงกระทำได้

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
2. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
3. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
4. การมอบหมายงาน (Delegation)
5. การทำกิจกรรม (Activity)
6. การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) นอกเหนือจากงานประจำ

VI. เครื่องมือที่อยู่ในขอบเขตที่พนักงานพึงกระทำได้ด้วยตนเอง อันได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning)

กลุ่มเครื่องมือที่ใช้ การสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือกับกลุ่มขนาดเล็ก

1. การสอนงาน (Coaching) รูปแบบการสอนงานที่เรียกว่า Coaching นี้เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโค้ช ซึ่งเป็นผู้ที่ช่วยเหลือ แนะนำ ชวนคิด เพื่อให้ผู้รับการโค้ชมีศักยภาพสูงขึ้น ผ่านวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ เช่นการตั้งคำถาม การรับฟัง การให้ Feedback การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้รับการโค้ช ได้เรียนรู้ ตระหนักในตัวเองและเปลี่ยนแปลง และลงมือทำด้วยความคิด ความถนัด ความสามารถตัวเอง การโค้ช จึงเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง โค้ชและผู้รับการโค้ชให้ถึงจุดหมายที่ผู้รับการโค้ชต้องการในอนาคต

Coaching มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าแต่ละคนมีคำตอบสำหรับปัญหาของตนเองอยู่ในตัว โค้ชอาจจะไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง แต่เน้นไปที่การช่วยให้ผู้รับการโค้ชปลดปล่อยศักยภาพของตนเองออกมา โค้ชไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ใคร ๆ ก็สามารถใช้นิเวศทางการโค้ชกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา 'การโค้ช' เป็นหนึ่งในรูปแบบความเป็นผู้นำที่สำคัญ โดยทักษะที่สำคัญของการโค้ชคือการถามคำถามที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้แต่ละคนหาคำตอบและแนวทางสำหรับประเด็น ปัญหาของตนเองของตนเอง

2. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ พุดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถึงแม้ในภาพรวมอาจมีความคล้ายคลึงกับ Coaching แต่หน้าที่หลักของพี่เลี้ยง (Mentor) คือเป็นผู้แนะนำที่ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้หรือพัฒนาได้เร็วกว่าการที่พวกเขาต้องเรียนรู้หรือพัฒนาด้วยตนเองเพียงลำพัง

พี่เลี้ยงต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้า นอกจากนี้ควรต้องสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้ต้องการ

3. การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling) ให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อบุคลากร มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบหัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ผู้ให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counselor) จะต้องสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ การเปิดใจ จากนั้นใช้ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง และการถามเพื่อค้นหาความทุกข์ยากลำบากใจ ของผู้รับคำปรึกษา มากกว่าการบอกการสอน ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักของที่ปรึกษา (Consultant) ซึ่ง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counselor) ก็สามารถให้คำปรึกษาได้หลาย แนวทาง ทั้งลักษณะชี้แนะ นำทาง สร้างความตระหนักรู้ให้สามารถจัดการตนเองให้อยู่กับสภาวะ ปัจจุบันได้ดี หรือ อาจเป็นลักษณะแบบไม่ชี้แนะ เช่น อาจเล่าเรื่อง อุปมาอุปไมย หรือตั้งคำถามให้ ผู้รับคำปรึกษาเชื่อมโยงหาคำตอบได้ด้วยตนเอง ซึ่งเครื่องมือนี้ก็เป็นสิ่งที่ได้ใช้ใช้ เพียงแต่ จุดมุ่งหมายของโค้ชมุ่งเน้นถึงการพัฒนาตนเองไปสู่อนาคตอย่างทีกล่าวไว้ข้างต้น

ทั้ง 3 เครื่องมือนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และล้วนแต่เป็นเครื่องมือที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับ มอบหมายจากองค์กรให้เป็นผู้ดูแล/พัฒนาบุคลากรใช้ แต่หากจะแยกแยะความแตกต่าง จะ สามารถทำความเข้าใจได้จากตารางที่อ้างอิงจากงานของ Clutterbuck, D. & Schneider, S. (1998) ดังต่อไปนี้

| วิธีการเรียนรู้ | Coaching | Mentoring | Counselling |
|-----------------|-----------------|--|----------------------------|
| คำถามที่ใช้ | อย่างไร | อะไร | ทำไม |
| จุดมุ่งเน้น | ปัจจุบัน | อนาคต | อดีต |
| เป้าหมาย | ปรับปรุงทักษะ | พัฒนาและมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายด้านการเรียนรู้ | ข้ามผ่านอุปสรรคทางจิตวิทยา |
| วัตถุประสงค์ | เพิ่มความสามารถ | เปิดโลกทัศน์ | เสริมสร้างความเข้าใจตนเอง |

4. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้น จากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง คำแนะนำ เคล็ดล็บ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

ผู้ที่ให้คำปรึกษา (Consultant) อาจเป็นทั้งบุคลากรภายในหรือภายนอกองค์กร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ต้องมีความรู้ไม่ได้อยู่ในบริษัท) ซึ่งผู้ที่ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ ประสบการณ์ หรือทักษะเฉพาะ โดยเข้าไปถ่ายทอดความรู้ตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มย่อย เป็นครั้ง ๆ ไป อาจมีกำหนดการสม่ำเสมอหรือแล้วแต่นัดหมาย ในบางครั้งในการให้คำปรึกษาแนะนำอาจมีการเข้าไปศึกษา เก็บข้อมูล วัตถุประสงค์ ประมวลผล ร่วมกับผู้รับคำปรึกษาแล้วสรุปให้ผู้รับคำปรึกษาหรือองค์กรรับรู้ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงาน

การให้ Feedback เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการ พัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง อันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอนงานและการเรียนรู้งาน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เป้าหมาย ที่ได้ตกลงกันไว้ ลักษณะของการ Feedback อาจทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ (มีกำหนดการชัดเจน) หรือไม่เป็นทางการ (เมื่อเหมาะสมหรือระหว่างการทำงาน) โดยมีข้อควรคำนึงคือ ผู้บังคับบัญชา ต้องมีทักษะในการให้ Feedback ทั้งที่เป็น Positive และ Negative ต้องรู้กระบวนการ ลำดับและศิลปะในการให้ Feedback รวมถึงเตรียมเอกสาร ข้อมูล ทั้งก่อนและหลังการ Feedback และควรมีเอกสารบันทึกข้อตกลงภายหลังการให้ Feedback เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อการติดตามผลในครั้งต่อ ๆ ไปด้วย

กลุ่มเครื่องมือที่ใช้ การสื่อสารแบบกลุ่ม

6. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนหลากหลายกลุ่ม/ ตำแหน่งงาน โดยองค์กรดำเนินการจัดอบรมให้หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม การฝึกอบรมในห้องเรียนจะต้องมีเป้าหมายในการฝึกอบรมที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ มีกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ เหมาะสำหรับการให้ความรู้เรื่องเดียวกันกับคนจำนวนมาก เป็นเรื่องเชิงทฤษฎี ที่ใช้เวลาไม่นานนักโดยมากอยู่ระหว่าง 1-3 วันต่อเรื่อง ข้อสำคัญคือ ผู้สอนจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและจูงใจคนฟังได้ดี และหากผู้เรียนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ต้องมีการจัดฝึกอบรมแบ่งเป็นระดับ รวมถึงหากต้องมีการฝึกปฏิบัติจริง จะมีลักษณะการประยุกต์

ที่เรียกว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่ให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ฝึกฝนเพื่อสร้างทักษะไปพร้อม ๆ กัน

7. การประชุม / สัมมนา (Meeting / Seminar) เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม / สัมมนา จึงมีบทบาทสำคัญมากใน การกระตุ้นใจผู้เข้าร่วมประชุม / สัมมนา เพื่อนำเสนอแนวคิดร่วมกัน

นอกจากการประชุมที่เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นปกติแล้ว การสัมมนาเป็นอีกรูปแบบของการประชุมที่ผู้ร่วมประชุม มักเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ ที่มีความสนใจตรงกัน มาประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกันศึกษาค้นคว้า ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมกันคิดเพื่อแก้ปัญหา ระดมสมอง หาข้อตกลงร่วมกันในเรื่องที่จัดสัมมนา อาจจะมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วม ด้วยเพื่อเสริมความรู้ ชี้แนะ และให้คำแนะนำปรึกษา วิธีในการสัมมนา มักจะประกอบด้วย การประชุมใหญ่ (Plenary Session) ซึ่งเป็นการประชุมรวมกันครบทุกคนในที่ประชุมใหญ่ แบบครบ องค์ประชุม เพื่อรับฟังการชี้แจง คำแถลงการณ์ ฟังปาฐกถา โดยบุคคลสำคัญ (Keynote Speaker) หรืออาจจะเป็นการอภิปราย (Panel Discussion) ก็ได้ หลังจากนั้นก็อาจจะมีแยกไป อภิปรายในกลุ่มย่อย (Group Discussion) ต่อไป และอาจจะมีการนำผลจากการอภิปรายในกลุ่ม ย่อยมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อีกครั้ง เพื่อพิจารณาร่วมกัน ก่อนสรุปเป็นผลของการสัมมนา

กลุ่มเครื่องมือที่เป็นกลไกที่อยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์พึงกระทำได้

8. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ตาม Competency-Based Training & Development

แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) เป็นกรอบหรือแนวทาง ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้น (เพื่อการปรับปรุงผล การปฏิบัติงาน) และระยะยาว (เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ) ซึ่งถือได้ว่า IDP เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มี รายละเอียดเชื่อมโยงหรือตอบสนอง ต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และปัจเจกบุคคล โดยในแผน IDP จะระบุถึงประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการ พัฒนา กำหนดการ และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการพัฒนา เป็นต้น แผน IDP จึงเป็น เครื่องมือช่วยสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงาน ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและส่งผลให้มี

ความก้าวหน้าในอาชีพ

อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำตามหลักการ Competency-Based Management (การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอิงสมรรถนะ) หรือการบริหารการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กรต้องการ ผ่านระบบการฝึกอบรมขององค์กร โดยองค์กรต้องพยายามค้นหาว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างและจะสามารถพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการใด

คำว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานใดตำแหน่งหนึ่งแล้ว ก็ต้องประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่กำลังทำงานตำแหน่งนั้นเป็นรายบุคคล เพื่อหาว่ามีช่องว่าง (Gap) ในสมรรถนะโดยอยู่บ้าง จากนั้นจึงนำเอาช่องว่างนี้ไปเป็นโจทย์ในการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลตามที่ได้กล่าวข้างต้น

9. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน แบ่งตามระดับเช่น Potential Leadership Development Program / Management Development Program / Executive Development Program เป็นต้น

วิธีนี้คือการพัฒนาบุคลากรเป็น Batch หรือเป็นกลุ่ม กล่าวคือ ในกลุ่มพนักงานที่มีความคล้ายกัน เช่น ระดับความรับผิดชอบ ตำแหน่งงาน อายุงาน หรือ ระดับทักษะ/ความรู้/ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ จะถูกกำหนดให้ผ่านการเรียนรู้หลักสูตรมาตรฐานที่องค์กรได้ออกแบบไว้ซึ่งในแต่ละหลักสูตรจะประกอบด้วยชุดวิชาที่เหมาะสมที่ต้องการพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ โดยอาจแบ่งเนื้อหาออกเป็นทั้ง Technical Skills และ Soft Skills ซึ่งอาจจะแยกหรือผสมกันอยู่ในหลักสูตรเดียวกันก็ได้

หลักสูตรเช่นนี้มักประกอบไปด้วยการเรียนในห้องเรียน การทำ Workshop การมอบหมาย Assignment และมักมีการติดตามผล ซึ่งความยาวของแต่ละหลักสูตรอาจมีตั้งแต่ระยะสั้น 3-5 วัน ไปถึงหลักสูตรที่ใช้เวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน ซึ่งมักจะเป็นการแบ่งเวลาจากการทำงานมาเข้าเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ก็อาจมีหลักสูตรบางลักษณะที่ทำเป็นแคมป์นอกสถานที่ ต้องไปใช้ชีวิตและเรียนร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเพิ่มเติมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ เครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานในเครือหรือบริษัท ซึ่งจะส่งผลต่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานภายใน

หลังจากจบหลักสูตร

การจัดทำหลักสูตรมักประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงมาช่วยออกแบบหลักสูตร รวมถึงการเรียนการสอนก็มีการเชิญอาจารย์ และผู้เชี่ยวชาญภายนอก แต่สิ่งที่หลายองค์กรเริ่มทำในปัจจุบันคือการนำเอาผู้บริหาร วิทยากรภายในเข้ามาเสริมมากขึ้น ทั้งนี้เพราะคนในมักจะมีความรู้ ความเข้าใจธุรกิจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรดีกว่าคนนอก มีองค์ความรู้เฉพาะที่เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้คนในยังมีส่วนช่วยในการหล่อหลอมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้นอีกด้วย

10. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เน้นให้บุคลากรเรียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะที่สูงขึ้นแล้วยังทำให้พนักงานได้เห็นภาพรวมของบริษัทมากขึ้นและมีความเข้าใจในการประสานระหว่างส่วนงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังอาจเป็นโอกาสในการนำคนเก่งไปพัฒนาจุดที่มีปัญหาหรือส่งเสริมจุดที่อ่อนแอให้มีความแข็งแกร่งขึ้นอีกด้วย

ข้อควรคำนึงในการหมุนเวียนงานคือ อาจต้องมีการสอบถามความสมัครใจของพนักงาน หรือ ดูความเหมาะสมของพื้นฐานความรู้ความชำนาญเดิมด้วย เพราะหากถูกหมุนเวียนไปทำในสิ่งที่ไม่ชอบหรือถนัด ในช่วงเวลา หรือ สถานที่ที่ไม่เหมาะสมก็จะส่งผลเสียถึงทั้งพนักงานและองค์กรเอง

ในการหมุนเวียนงาน มีทั้งการหมุนเวียนไปยังงานที่มีความเกี่ยวเนื่องใกล้เคียงกับงานเดิมเช่นจากฝ่ายซ่อมบำรุงไปอยู่วิศวกรรม หรือ เปลี่ยนแปลงไปจากงานเดิมอย่างสิ้นเชิงจากวิศวกรไปเป็น HR ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรว่าคาดหวังอะไรจากการหมุนเวียนงาน ในองค์กรหลายแห่งการได้ย้ายงานไปเรียนรู้ครบทุกฝ่ายคือการเตรียมตัวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่การหมุนเวียนงานในองค์กรภาครัฐเป็นได้ทั้งการให้รางวัลหรือการลงโทษ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการหมุนเวียนงานอาจเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) สำหรับพนักงาน

11. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ ในการถ่ายทอด รักรการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคลากรเหล่านี้เป็น วิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

การสร้างวิทยากรภายใน อาจดูเหมือนเป็นวิธีประหยัดค่าใช้จ่ายในจ้างวิทยากรภายนอก แต่ที่จริงแล้วการที่ฝึกฝนพนักงานให้สามารถเป็นวิทยากรภายในนั้นเป็นการพัฒนาทักษะให้พนักงานที่เป็น Internal Trainer หลาย ๆ ด้าน ไม่เพียงแต่ทักษะเรื่องการสื่อสาร ถ่ายทอด เท่านั้น แต่การที่พนักงานจะเป็นผู้สอนได้นั้น พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้ และสามารถกลั่นกรององค์ความรู้เพื่อการถ่ายทอดได้ หากเทียบกับผู้ที่เรียนรู้จากการอ่าน การรับฟัง อย่างเดียว จะพบว่า การอ่าน หรือการฟัง อาจจะไม่เกิดองค์ความรู้มาได้ไม่หมดหรือไม่เข้าใจลึกซึ้งต้องแก้ เมื่อจะต้องไปถ่ายทอดต่อ จะต้องมีการทำบ้าน ค้นหาความรู้เพิ่มเติม ทบทวน ลำดับองค์ความรู้ให้เหมาะสมกับการถ่ายทอด หรือแม้กระทั่งผู้ที่มีความสามารถ/ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อได้รับมอบหมายให้เป็น Internal Trainer หลายคนอาจจะไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ นั้นออกมาได้ จึงต้องมีการเรียบเรียง เตรียมการ ทบทวน ฝึกฝนทักษะการสอนเป็นอย่างดีเสียก่อน จึงจะสามารถถ่ายทอดออกมาได้

การพัฒนาคนด้วยการสร้างวิทยากรภายในนี้ หากผู้ที่ถูกสร้างขึ้นต้องทำหน้าที่เป็นวิทยากรเต็มเวลา อาจได้ประโยชน์ในการที่จะสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้พนักงานคนอื่น ๆ ในจำนวนมาก แต่ต้องระวังถึงประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนว่าสามารถซึมซับและนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ต้องมีระบบการติดตามประเมินผลที่ดีเช่นเดียวกับวิธีการอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) แต่ถ้าหากองค์กรกำหนดให้ผู้ที่ทำงานประจำของตนเองได้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาเป็นวิทยากรภายในแล้ว จะทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ ทบทวน และฝึกฝนทักษะการถ่ายทอดอยู่ตลอดเวลา รวมถึงเมื่อมีความเข้าใจในเรื่องที่ถ่ายทอดอย่างถ่องแท้ก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในงานได้จริงอีกด้วย

12. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ ในการฝึกงานนั้นควรต้องมีการสำรวจจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะฝึกงาน โดยวิเคราะห์จากความสามารถ ที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงหรือเสริมเพิ่มขึ้น ต้องกำหนดแนวทางและหัวข้อในการฝึกให้ชัดเจน ควรต้องมีการวางแผนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญรวมถึงสื่อสารกับผู้ฝึกงานให้เข้าใจถึงความ

คาดหวังจากการฝึกงาน จากนั้นต้องมีการประเมินทั้งจากผู้เชี่ยวชาญ และหัวหน้างานของผู้ฝึกงานเองถึงพัฒนาการ ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงตลอดระยะเวลาการฝึกงานด้วย

13. จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล) เป็น Website หรือ Application สำหรับผู้เรียน โดยออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้เฉพาะบุคคล กำหนดแหล่งเรียนรู้และติดตามผลการเรียนรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ทั้ง Online และ Offline

หลายองค์กรอาจคุ้นเคยกับการทำ LMS (Learning Management System) ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ประกอบไปด้วยเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สอน ผู้เรียน ผู้ดูแลระบบ โดยผู้เรียนเข้าถึงเนื้อหา สื่อการสอน รวมถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้สอน Upload ไว้ในระบบและสามารถติดต่อ สื่อสารกันได้ผ่านทางเครื่องมือที่ระบบจัดไว้ให้ เช่น อีเมล ห้องสนทนา กระดานถาม-ตอบ และยังมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเก็บบันทึกข้อมูล กิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนไว้บนระบบเพื่อให้ผู้สอนรวมถึง HR สามารถนำไปวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการเรียนการสอนได้ แต่ ด้วยความที่แหล่งเรียนรู้ในปัจจุบันเปิดกว้างมากขึ้น มีค่าใช้จ่ายถูกลงจนถึงไม่มีค่าใช้จ่ายเลย มีทั้งแหล่งความรู้จากสถาบันการศึกษาชั้นนำของโลกที่ให้บริการฟรีเช่น courser.org, edx.org, <https://www.khanacademy.org> หรือแม้กระทั่ง youtube.com ที่มีการสอน ให้ความรู้ต่าง ๆ จำนวนมหาศาล จึงมีแนวคิดในการสร้าง Platform แบบเปิดที่เชื่อมออกไปยังแหล่งเรียนรู้ภายนอกเหล่านี้ โดยทำเป็น Personal Learning Cloud หรือเรียกว่าเป็น Personalized Learning (การเรียนรู้เฉพาะบุคคล) ผ่านระบบ Cloud ที่สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนนอกเหนือไปจากเนื้อหาเดิมที่เคยบรรจุใน LMS ซึ่ง Platform นี้จะอนุญาตให้ผู้เรียนจัดการเนื้อหาและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และยังมีช่องทางทำให้คำแนะนำส่วนตัว ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดและติดตามเนื้อหาได้เองอีกด้วย และระบบการบันทึก ติดตาม ประเมินผลต่าง ๆ ยังมีลักษณะเหมือนที่ LMS เดิมทำได้

กลุ่มเครื่องมือที่เป็นกลไกที่อยู่ในขอบเขตที่ฝ่ายบริหารจัดการองค์กรพึงกระทำได้

14. จัดทำ Fast Track Career Path สำหรับบุคลากรความสามารถสูง ที่ให้โอกาส อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลตอบแทน อย่างเหมาะสม

โดยปกติองค์กรที่มีการบริหารงาน HR อย่างเป็นระบบมักจะมีการทำแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) อยู่แล้ว ซึ่งแผนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมผู้ปฏิบัติงานให้ก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารองค์กรและผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ ช่วยเพิ่มคุณค่าและเสริมสร้างแรงจูงใจในความก้าวหน้าทางอาชีพและความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงช่วยพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้มีขีดความสามารถตามแนวทางขององค์กร

อย่างไรก็ดี หากองค์กรมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาคนเก่ง ที่มีความสามารถพิเศษ ในบางตำแหน่ง เช่น ฝ่ายพัฒนานวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ หรือ ฝ่ายเทคนิคก็ตาม การกำหนดแผนความก้าวหน้าทางอาชีพแบบมาตรฐานที่องค์กรมีอาจจะไม่เพียงพอรองรับความต้องการของคนที่มีความสามารถพิเศษเหล่านี้ ทำให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กรได้ไม่นาน ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำ Fast Track เป็นช่องทางพิเศษสำหรับคนเก่งให้ได้เรียนรู้ พัฒนา เติบโต สร้างผลงาน อย่างเหมาะสมและรวดเร็วแล้ว จะช่วยเร่งการเจริญเติบโตของทั้งคนเก่งและขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

อย่างไรก็ตาม การจะมี Fast Track Career Path ได้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่ามีกระบวนการที่ดีในการระบุ สรรหา คัดเลือกคนเก่ง มีการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ รวมถึงในการพัฒนา การประเมินผล และให้สิทธิประโยชน์ที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป จะต้องแน่ใจว่าคนเก่งเหล่านั้นได้พิสูจน์ความสามารถผ่านผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ มิเช่นนั้นจะเกิดปัญหาถูกมองว่าองค์กรไม่ยุติธรรมกับพนักงานทั่วไป

15. การติดตาม / สังเกต (Job Shadowing) เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ

การใช้คำว่า Shadowing นั้นเพราะวิธีการนี้ใช้การติดตามเรียนรู้การทำงานเหมือนเป็นเงาของผู้เป็นต้นแบบ เทคนิคการพัฒนาคนแบบนี้ใช้งบประมาณน้อยรวมถึงคาดหวังผลลัพธ์ได้มาก ช่วยทั้งการฝึกฝนผู้เป็นต้นแบบในฐานะโค้ชและผู้เป็นเงาที่ได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง มีโอกาสมองเห็นวิถีคิด การตัดสินใจ การบริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่กำลังจะก้าวไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ด้วยวิธีการติดตาม สังเกต ทำให้ผู้เป็นต้นแบบสามารถถ่ายทอดความรู้แฝงที่มีอยู่เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ที่ไม่อาจหาได้ห้องเรียน ผ่านไปยังผู้เป็นเงาผ่านการซึมซับตลอดระยะเวลาการประกบ ข้อควรระวังในการพัฒนาคนด้วยวิธี Job Shadowing ก็คือการคัดเลือกผู้เป็นต้นแบบที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กร ทั้งทัศนคติ ภาวะผู้นำ และแนวคิด

ในการทำงาน เพราะผู้เป็นต้นแบบจะมีอิทธิพลในการถ่ายทอดแนวคิด วิธีปฏิบัติไปสู่ผู้เป็นเงา ใน การทำ Job Shadowing นี้ควรจะจัดทำแผนควบคุมการเรียนรู้งานให้กับผู้เป็นเงา ควรต้อง กำหนดโครงสร้างเนื้อหาและเวลาชัดเจน ซึ่งทาง HR อาจทำเป็นข้อตกลงให้ทั้งต้นแบบและผู้เป็น เงาได้ทราบก่อนการประกบแล้วจึงค่อยติดตาม ประเมินผลเป็นระยะ

16. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่ เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ ประสบ ความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป

การ Site Visit ต้องเริ่มจากการคัดเลือกองค์กร หรือ ส่วนงานที่จะเข้าไปศึกษาว่าจะสามารถ แบ่งปันข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ให้รายละเอียดได้ครบถ้วนและจะสามารถนำองค์ความรู้เอา มาใช้ประโยชน์น้อยเพียงใด หากองค์กรต้นแบบมีความแตกต่างจากองค์กรที่ไปดูงานมาก เช่น ด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน จำนวน/คุณภาพของบุคลากร หรือ ระบบงาน การไปดูต้นแบบ อาจจะไม่สามารถนำกลับมาประยุกต์ใช้ได้ทันที หลังจากการคัดเลือกองค์กรต้นแบบแล้ว อาจจะมี เตรียมชุดคำถามล่วงหน้าถึงสิ่งที่ต้องการจะไปดูและเรียนรู้

เมื่อไป Site Visit จริง อาจเป็นลักษณะการประชุมเพื่อสอบถามข้อมูลโดยอาจไม่ต้องเยี่ยมชมน้ำ งานจริงก็ได้ (เพราะอาจเป็นเขตหวงห้าม) โดยองค์กรต้นแบบอาจจะมี Presentation มาตรฐาน เพื่อการแบ่งปันความรู้อยู่แล้ว หรืออาจจะได้สัมผัสหน่วยงานจริงก็ได้

หลังจาก Site Visit ควรต้องมีการ Debrief ว่าได้เรียนรู้อะไรมาบ้าง และจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร

17. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอน หรือระบบงานจาก องค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอน หรือระบบงาน ปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นใจให้บุคลากรเห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กร

หากขยายความ Benchmarking แล้วจะพบว่าไม่ใช่เพียงการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น อาจเป็น การเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในองค์กร เปรียบเทียบกับหน้าที่งาน (Function) เดียวกันซึ่งอาจ หมายรวมถึงเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หน้าที่งาน หรือ กระบวนการก็ได้ ซึ่งการ Benchmark

เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งเมื่อพบช่องว่าง (Gap) ก็จะต้องหาความรู้ สร้างเสริมทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ เพื่อการแก้ปัญหา ข้อดีของการ Benchmarking คือมีต้นแบบเปรียบเทียบเพื่อให้ทราบว่ามีความเป็นไปได้ที่บุคลากรและองค์กรจะพัฒนาขึ้นไปเทียบเคียงได้ รวมถึงมีแรงจูงใจเพื่อจะไปถึงจุดเปรียบเทียบนั้น และในระหว่างการพัฒนาต้องมีการผสมผสานตั้งแต่การพัฒนาคน กระบวนการ ระบบ วิธีการ เครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึงวิธีการบริหารด้วย

ข้อควรระวังของการทำ Benchmarking คือผู้ปฏิบัติมักจะไม่ได้นมองไปไกลกว่าต้นแบบ จึงอาจกลายเป็นข้อจำกัดที่ทำให้เป็นผู้ตามอยู่ตลอดเวลา

18. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และได้ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน

การให้ทุนมีหลากหลายรูปแบบ องค์กรอาจมีการให้ทุนนักศึกษาตั้งแต่ตอนเรียนเพื่อให้จบออกมาทำงานด้วย หรือสำหรับพนักงานปัจจุบันอาจจะมีทั้งกำหนดหลักสูตร/สถาบันไว้เป็นทางเลือกล่วงหน้า หรือขึ้นกับความต้องการของผู้สมัครขอทุน ในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่ นักเรียนทุนที่เรียนจบมา มักมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าผู้ที่เรียนด้วยทุนของตนเอง และในองค์กรทั่ว ๆ ไปคนที่เรียนจบด้วยทุนการศึกษามักจะมีการปรับฐานเงินเดือนขึ้นตามวุฒิให้ แต่ไม่บ่อยนักที่จะพบว่ามี การปรับตำแหน่งหรือเพิ่มความรับผิดชอบให้หลังจากเรียนจบ

การให้ทุนมักมีเงื่อนไขให้กลับมาทำงานใช้ทุนเป็นระยะเวลามากกว่าเท่าตัวของระยะเวลาที่ลาไปเรียนและมีเงื่อนไขต้องจ่ายเงินชดเชยหากลาออกก่อนกำหนด องค์กรที่ไม่ได้มีการบริหารนักเรียนทุนที่ดีจะพบว่า เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการใช้ทุนพนักงานมักจะลาออก ซึ่งเป็นเหตุผลทำให้หลาย ๆ องค์กรพิจารณายกเลิกการให้ทุน แต่ในองค์กรที่มีการบริหารนักเรียนทุนเมื่อกลับมาทำงานมีการดูแลเรื่องการมอบหมายความรับผิดชอบที่ท้าทาย มีการประเมินผลงานและพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามความสำเร็จของงานอย่างเหมาะสม จะพบว่านักเรียนทุนมักกลายเป็นดาวเด่นในที่ทำงานและมีโอกาสก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อไป

นอกจากความรู้ที่ได้จากการเรียนแล้ว นักเรียนทุนอาจจะชักชวนนำเอาเครือข่ายอาจารย์เข้ามาเป็นที่ปรึกษาขององค์กร หรือชวนเพื่อนร่วมชั้นเรียนมาร่วมงานกับองค์กรด้วยก็ได้ ทั้งนี้หากองค์กร

ไม่ได้มอบหมายเรื่องการสร้างและใช้ประโยชน์เครือข่าย รวมถึงให้ทรัพยากร เช่นงบประมาณในการสร้างสัมพันธ์แล้ว ก็อาจจะยากที่จะมีนักเรียนทุนนำเอาเครือข่ายจากการเรียนนำมาสร้างประโยชน์ให้องค์กร เว้นแต่เป็นคนที่มีความตั้งใจ อุทิศให้องค์กรเป็นทุนเดิมอยู่แล้วจึงจะพยายามแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากเครือข่ายที่สร้างขึ้นเพื่อองค์กร

19. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

องค์กรหลายแห่งค้นพบว่า ผู้ที่จบสถาบันการศึกษาออกมา มีความรู้ ทักษะที่ไม่เพียงพอต่อการทำงาน ดังนั้นจึงได้หาทางร่วมมือกับสถาบันการศึกษา โดยเริ่มต้นอาจเป็นเพียงการระบุโจทย์ว่าต้องการผู้จบการศึกษาที่มีความรู้ ทักษะเรื่องอะไรบ้าง แล้วให้ทางสถาบันการศึกษาไปพัฒนาหลักสูตร เพิ่มเติมวิชาความรู้เข้าไปในหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ในระดับที่สูงไปกว่านั้นอาจมีการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน โดยมีการนำเอาองค์ความรู้จากองค์กรธุรกิจไปแบ่งปันให้สถานศึกษาและในระหว่างทางเปิดโอกาสให้อาจารย์และนักศึกษาเข้ามาเรียนรู้ ฝึกงานจริงกับองค์กร เพื่อปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนให้ตอบโจทย์อยู่เสมอ เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาก็มีโอกาสเข้าทำงานกับองค์กรผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตรมากกว่า อาจจะมีทั้งลักษณะการให้ทุนเพื่อเรียนจบมาจะได้มาทำงานกับองค์กร หรือมีการประเมินนักเรียนระหว่างมาฝึกงานกับองค์กรแล้วก็เสนอตำแหน่งงานให้หลังเรียนจบ หรือแม้กระทั่งอาจเป็นลักษณะที่รับนักเรียนทั้งหมดที่จบหลักสูตรเข้าทำงานก็ได้

การพัฒนาคนด้วยการสร้างความร่วมมือในลักษณะนี้ องค์กรที่จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างสูงพร้อมอุทิศเรื่องงบประมาณ เวลา และบุคลากร ดังนั้นมักพบการใช้วิธีนี้โดยองค์กรขนาดใหญ่ต้องการบุคลากรจำนวนมาก หลายองค์กรถึงกับตั้งวิทยาลัยของตนเองเช่น ปตท. ตั้งโรงเรียนกำเนิดวิทย์ และ สถาบันวิทยสิริเมธี เครือเจริญโภคภัณฑ์ตั้งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เครือดุสิตธานีตั้งวิทยาลัยดุสิตธานี หรือถ้าเป็นลักษณะความร่วมมืออย่างในหัวข้อนี้ก็เช่น วิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า ที่ก่อตั้งโดยร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ดำเนินโครงการ “พัฒนาบุคลากรเชี่ยวชาญเทคโนโลยียานยนต์ Mobility Technologist” เป็นต้น

20. การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร รวมถึงมี Community of Practitioner (CoP หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจาย ไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ โดยทำการรวบรวม สร้าง และกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้นซึ่ง องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้คือ คน เทคโนโลยี และ กระบวนการความรู้ โดยที่ “คน” เป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญที่สุด และเป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร “เทคโนโลยี” เป็นตัวช่วยการค้นคว้า แลกเปลี่ยน และจัดเก็บข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว “กระบวนการความรู้” คือการบริหารจัดการในทุกขั้นตอนของการจัดการองค์ความรู้ โดยในทุกภาคส่วน จะต้องมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันอย่างสมดุล รวมไปถึงต้องมีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีอยู่หลากหลาย เช่น การจัดเก็บความรู้และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review หรือ AAR) ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) การเล่าเรื่อง (Storytelling) เวที ถาม-ตอบ (Forum) รวมไปถึง ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) ซึ่งก็คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

21. การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาทั้งภายนอกและภายในให้ความช่วยเหลือ

โดยทั่วไปในหลายองค์กร อาจไม่มีการทำแผนธุรกิจ (ใหม่) หรือ การสร้างนวัตกรรม อย่างเป็นทางการ หรือหากมีนโยบายจะทำเรื่องเหล่านี้ก็กลายเป็นภาระของคนทำงานประจำ เมื่อคนที่ต้องแบกภาระเพิ่มขึ้นต้องมาพัฒนาแผนธุรกิจใหม่ หรือ แบกความกดดันในการสร้างนวัตกรรมให้เกิด ก็ทำให้ประสิทธิภาพทั้งงานประจำและงานพิเศษอาจจะลดลงได้ รวมถึงอาจถูกบั่นทอนกำลังใจอันเนื่องมาจากการไม่ได้รับการตอบแทนชดเชยที่เหมาะสมจากภาระที่เพิ่มขึ้น หรือต้องคอยระวังไม่ให้งานประจำเสีย และระวังความผิดพลาดที่เกิดจากงานพิเศษที่ส่งผลต่อการประเมินผลงานประจำปีของพนักงาน

ดังนั้นการจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม จึงกลายเป็นทางเลือกที่พัฒนาขึ้นที่มีองค์ประกอบทั้งการสร้างแรงจูงใจผ่านการแข่งขันและการให้รางวัล มีการเรียนการสอนให้

ความรู้ มีการสร้างแรงบันดาลใจที่นำไปสู่การทำแผนธุรกิจใหม่หรือสร้างนวัตกรรม ทำให้คนได้เรียนรู้ ได้องค์ความรู้ ทักษะใหม่ ๆ จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก รวมถึงนำไปประยุกต์ใช้ในการทำโครงการ อีกทั้งยังได้พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม รวมทั้งทักษะในการนำเสนองานอีกด้วย

โครงการลักษณะนี้นอกจากจะช่วยพัฒนาพนักงานแล้ว ยังเป็นโอกาสของผู้บริหารระดับสูงที่ได้เห็นความคิดอ่านและศักยภาพของพนักงาน รวมถึงสามารถเลือกนำเอาผลงานนำเสนอจากการประกวดไปต่อยอดหรือปฏิบัติจริงได้อีกด้วย

อย่างไรก็ดีหากอาจมีความเสี่ยงจากการที่ผลงานส่งประกวดไม่มีคุณค่าเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติ (ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของที่ปรึกษาและบุคลากรของบริษัทเองด้วย) หรือ มีความเสี่ยงจากการโอเคียที่ดีแล้วไม่นำไปปฏิบัติ ทำให้ผู้เสนอผลงานหมดกำลังใจ หรือในบางกรณีถึงกับมีการลาออกยกทีมเพื่อไปสานต่อโอเคียกับองค์กรอื่น

ข้อควรระวังคือ ถ้าจะจัดโครงการประกวดเหล่านี้เป็นรอบ แผนธุรกิจใหม่ หรือ นวัตกรรมก็จะเป็นตามรอบ หรือหากยกเลิกกิจกรรมในปีต่อ ๆ ไป อาจไม่มีพนักงานคนใดเริ่มทำสิ่งใหม่ เพราะไม่มีโครงการประกวดก็เป็นได้

22. สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

Role Model คือ คนต้นแบบที่ดีที่สามารถเป็นตัวอย่างให้กับคนอื่นได้ เป็นคนที่องค์กรอยากให้เป็น พนักงานคนอื่นเอาเป็นแบบอย่าง ซึ่ง Role Model จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเห็นความสำเร็จผ่านการกระทำอย่างสม่ำเสมอ

คนที่องค์กรจะยกขึ้นเป็น Role Model (ผ่านการช่องทางประชาสัมพันธ์ขององค์กร) นั้นต้องเป็นคนที่มีความสามารถ และ/หรือ วัตรปฏิบัติเป็นที่ยอมรับ ซึ่งในหลายองค์กรจะพบว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบพอที่บริษัทจะยกขึ้นเป็น Role Model ดังนั้นเพื่อให้การสร้าง Role Model เป็นไปได้ ในองค์กร อาจจะทำเป็น Role Model แยกเป็นด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความพยายาม เป็นต้น จากนั้นจึงได้มีการพูดคุยตกลงกับ Role Model กับบทบาทที่คาดหวัง รวมถึงการทำสื่อประชาสัมพันธ์ออกไปหาพนักงานทั่วทั้งบริษัทในแง่มุมต่าง ๆ

ออกไปในรูปแบบทั้งบทสัมภาษณ์ การออกแบบสื่อต่าง ๆ เพื่อสื่อสาร ค่านิยม พฤติกรรมของ Role Model รวมถึงการให้ Role Model ไปเล่าเรื่อง สร้างแรงบันดาลใจให้คนกลุ่มต่าง ๆ หรือบันทึกไว้ในรูปแบบของวิดีโอก็ได้

สิ่งสำคัญของการใช้ Role Model คือการสื่อสารที่ต่อยำ ใช้ช่องทางที่หลากหลาย รวมถึง มีการปรับการนำเสนอแง่มุมต่าง ๆ ไม่ให้ซ้ำซากจำเจ และองค์ควรหมั่นประเมินผลตอบรับ ผ่านการพูดคุย สอบถามกับพนักงาน เพื่อจัดการกับความคลาดแคลง สงสัย หรือ เพื่อจัดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง รุกคืบต่อไป

23. การกระตุ้นพฤติกรรมการเรียนรู้ผ่านกลไกของเกม (Gamification) และการใช้เกมเป็นสื่อการสอน (Game-Based Learning)

Gamification คือ การนำองค์ประกอบของเกม เช่น กฎ กติกา การแข่งขัน ความสนุกสนาน การสะสมคะแนน มาประยุกต์เข้ากับกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย โดยที่ไม่ใช่แค่เพื่อสนุกเพียงอย่างเดียวเท่านั้นเอง เกมช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างเป็นทางการได้ ซึ่งการเรียนรู้ที่แฝงอยู่ในการเล่นจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน และทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

Gamification สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเรียนรู้ หรือทำกิจกรรมเพื่อสะสมคะแนนเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม แข่งกันกันแก้ปัญหา ซึ่งนอกจากจะมีการให้คะแนนแล้ว ยังอาจมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ การติดตรายศ (Badge) มีการแบ่งระดับ (Level) มีการประกาศคะแนนผู้นำ (Leader Board) รวมถึงมีการแสดงระดับความก้าวหน้า (Progress Bar) เพื่อสร้างความเป็นเกมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังสามารถใช้เกมเป็นสื่อการสอน หรือ สร้างการเรียนรู้ผ่านเกม (Game-Based Learning) ได้ เช่นมีการออกแบบเกมให้ผู้เรียนได้เล่น และมีการกำหนดเงื่อนไข สภาพแวดล้อมให้เหมือนกับการทำงานจริง แต่มีไสเรื่องราว ความสนุก ความเป็นเรื่องราว (Story) การแข่งขันเข้าไปก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ รับรู้ เรียนรู้ สร้างทักษะ เพื่อไปพัฒนาการทำงานได้ต่อไป

24. Simulation Game (เกมจำลองเสมือนจริง) การจำลองสถานการณ์ให้เกิดการลงมือทำจริงได้มากขึ้น

เป็นลักษณะของการนำ การเรียนรู้ผ่านเกม (Game-Based Learning) มาจำลองสถานการณ์ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ผ่านการลองผิดลองถูกได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ จดจำ และนำไปใช้ได้เมื่อเกิดสถานการณ์จริง ยกตัวอย่างเช่น มีการจำลองฉากในโรงกลั่นน้ำมันที่มีการวางรูปแบบเหมือนของจริงที่องค์กรมีอยู่ แล้วกำหนดสถานการณ์เช่นเมื่อมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้น สามารถให้ผู้เล่นเลือกได้ว่าจะเดินไปไหน จะปฏิบัติตัวอย่างใด ซึ่งบทบาทผู้เล่นอาจมีทั้งเป็นพนักงานทั่วไป เป็นพนักงานด้านความปลอดภัยหรือเป็นผู้บริหารระดับสูง เมื่อได้เล่นเกมจำลองสถานการณ์ อาจจะมีการทำผิดพลาด ระเบิด ตาย และเริ่มต้นใหม่หลายครั้ง พนักงานต้องเล่นจนกว่าจะสามารถผ่านพ้นสถานการณ์ฉุกเฉินได้ ซึ่งจะทำให้ผู้เล่นเกิดประสบการณ์ขึ้น และนำไปใช้ได้จริงเมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้น

25. พัฒนาความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และผนวก Collaboration Platform ที่เพิ่มความสามารถในการสร้างเครือข่ายสังคม (Social Networking Capability) เข้าไปในกระบวนการทำงาน (Work Processes) ให้มีการสื่อสารข้อมูล ติดตาม ตรวจสอบข้อมูล เรียนรู้ร่วมกัน รวมไปถึงสามารถสร้างนวัตกรรมร่วมกันได้ ยกตัวอย่างเช่น Google Docs, WebEx, Workplace by Facebook, Slack, Trello, Asana เป็นต้น

การพัฒนาในหัวข้อนี้ไม่เป็นเพียงการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น เป็นทั้งการพัฒนากระบวนการ และการสร้างประสิทธิภาพเรื่องการสื่อสาร และความร่วมมือในองค์กรด้วย องค์กรควรต้องเริ่มสำรวจจาก Pain Points หรือ Needs ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน ว่ามีเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีใดที่จะเข้ามาจัดการได้ จากนั้นสำรวจถึงความพร้อมของพนักงานในด้านทักษะการใช้งาน การเรียนรู้ผ่านเครื่องมือ / โปรแกรมสมัยใหม่ อาจรวมถึงทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในภาพรวมขององค์กรด้วย เนื่องจากหลาย ๆ เครื่องมืออาจไม่มีเมนูภาษาไทย จากนั้นจึงทำการศึกษาเปรียบเทียบคัดเลือก

Hardware/ Software รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอเหมาะสม เมื่อทำการ Implement แล้วก็ต้องให้ความรู้ อบรม ชักจูงทำความเข้าใจกับพนักงานในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เหล่านั้น รวมถึงอาจจะมี Help Desk ในการให้คำปรึกษาการใช้งาน และคอยแก้ปัญหาเทคนิค หรือมีระบบช่วยเหลือ (Help) หรือ Forum พุดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การใช้งานระหว่างพนักงานด้วยตนเอง (ภายใต้การดูแลของ IT) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้ Utilize เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์การใช้งาน และควรแน่ใจว่ามีการทำ Change Management เพื่อให้ ผู้ใช้งานกลุ่มก่อนใหญ่

(Critical Mass) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

กลุ่มเครื่องมือที่เป็นกลไกที่อยู่ในขอบเขตที่หัวหน้างานพึงกระทำได้

26. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตาม เพื่ออธิบายและชี้แนะ โดยใช้ประสบการณ์เพื่อสอนและพัฒนาทักษะการทำงาน การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานมักจะเหมาะกับลักษณะงานที่มีความเสี่ยงต่ำ หรือไม่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทางมากนัก รวมถึงมีแนวโน้มในการสร้างความเสียหายน้อย หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็สามารถที่จะแก้ไขได้รวดเร็ว โดยส่วนใหญ่แล้ว OJT ใช้เวลาตั้งแต่ 1-6 เดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน
ข้อดีของ OJT คือ ง่ายต่อการเตรียมการ ใช้เวลาไม่มาก ประหยัดงบประมาณ พนักงานได้ลงมือทำงานได้ในสภาพแวดล้อมจริง สร้างผลงานได้ทันที และเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้หลายทักษะพร้อมกัน และข้อควรระวังที่พบบ่อยคือ รูปแบบไม่ชัดเจน ขาดการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ บางงานอาจต้องใช้เวลาทำความเข้าใจหรือพัฒนาทักษะนานมาก รวมถึงคุณภาพของผู้สอนงานก็ส่งผลแตกต่างกันไปตามรายบุคคล
27. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทาย มากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม ผู้ที่ได้รับการเพิ่มคุณค่าในงาควรจะได้รู้สึกสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง โดยได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ ซึ่งการเพิ่มคุณค่าในงานนี้ ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และพัฒนาทักษะใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน เปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้ที่ต้องติดต่อประสานงาน ซึ่งจะช่วยให้เปลี่ยนมุมมองจากการทำงานเดิม นอกจากนี้ก็จะสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ลึกซึ้ง ยากและ ท้าทายมากขึ้น
28. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มี ขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติแต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก โดยมักจะเป็นการเพิ่มหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติจากเดิม 1-2 หน้าที่เป็น 3-4 หน้าที่ เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานที่มีปริมาณ

มากกว่าเดิม อันได้แก่ทักษะการบริหารจัดการ การบริหารเวลา การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การวางแผน ฯลฯ

การเพิ่มปริมาณงานอาจทำให้พนักงานรู้สึกต้องแบกรับภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำความเข้าใจ และให้คำแนะนำเพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้นให้ประสบความสำเร็จ

29. การมอบหมายงาน (Delegation) เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมาย ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ หรือในบางครั้งอาจจะเป็นลักษณะของงานเฉพาะกิจก็ได้

การมอบหมายงานจะทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น สามารถเอาเวลาไปทำงานอื่นที่มีคุณค่ามากกว่าได้ เช่นการแก้ปัญหาทางาน หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหัวหน้าและลูกน้องไปในคราวเดียวกัน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร ที่สำคัญการมอบหมายงานเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคตซึ่งระหว่างทำงานที่มอบหมาย อาจจะมีการประเมินศักยภาพไปในตัว เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต และท้ายที่สุด การเรียนรู้ที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

30. การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจาก บุคลากรในการรับผิดชอบต่อกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ในการทำกิจกรรม พนักงานจะได้เรียนรู้ในการทำสิ่งใหม่ ฝึกการวางแผนและแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้ค้นพบงานอื่นที่ตนเองถนัด ได้ร่วมงานกับผู้อื่นที่อาจจะอยู่นอกเหนือจากผู้ร่วมงานประจำ ส่งผลถึงการสร้างสายสัมพันธ์อันดีเพื่อการเจริญเติบโตในอนาคต

31. การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) นอกเหนือจากงานประจำ (เช่น Google หรือ 3M จัดให้พนักงานแบ่งเวลาออกมาจากงานประจำ 20% ให้คิดโครงการใหม่ ๆ อะไรก็ได้ที่ท้าทาย (ไม่ใช่การเพิ่มภาระ)

มีลักษณะต่างจากการทำกิจกรรม (Activity) ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ ซึ่งเป็นเน้นไปที่การกระทำ แต่องค์การต้องการมุ่งผลลัพธ์เช่น การสร้างนวัตกรรม การออกสินค้า/บริการใหม่ การปรับปรุงกระบวนการ ฯลฯ ซึ่งมีความซับซ้อน ต้องแบกรับความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งในลักษณะนี้แทนที่จะเรียกว่าการทำกิจกรรม หลายองค์กรจะเรียกว่าเป็นการมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) แทน ซึ่งมีข้อควรคำนึงคือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ที่แยกระหว่างงานประจำและงานโครงการ ต้องมีการกำหนดงบประมาณ ทรัพยากร เวลา และ ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน ที่สำคัญ องค์กรต้องสร้างความชัดเจนด้วยการประเมินผลงานของพนักงาน มีสัดส่วนระหว่าง ผลงานจากงานประจำ และ ผลงานของโครงการมากน้อยเพียงใด รวมถึงโครงการที่มีความเสี่ยงหรือส่งผลกระทบต่ออนาคตของบริษัท จะวัดผลจากผลลัพธ์ หรือ ความพยายามในสัดส่วนเท่าใด (เช่นในโครงการสร้างนวัตกรรม โอกาสประสบความสำเร็จมีน้อยเพราะขึ้นกับปัจจัยหลายด้าน ถ้าพนักงานใช้พยายามเต็มที่แล้วไม่สำเร็จ จะประเมินผลอย่างไร)

เครื่องมือที่อยู่ในขอบเขตที่พนักงานพึงกระทำได้ด้วยตนเอง

32. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก E-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น

พนักงานที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น จะช่วยพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า อย่างไรก็ตามการให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น มีข้อควรคำนึงหลายเรื่อง เช่น พนักงานควรจะต้องเรียนรู้เรื่องอะไร มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันหรืออนาคตมากน้อยแค่ไหน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มีความเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด จะมีการวัดและติดตามผลการเรียนรู้อย่างไร เรียนแล้วจะเอามาใช้หรือแบ่งปันความรู้ได้อย่างไร ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาถ้าองค์กรปล่อยให้เกิดตามธรรมชาติ อาจจะมีพนักงานจำนวนไม่มากที่ชวนขวยเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงมีพนักงานบางส่วนที่ยังเคยชินกับการป้อนความรู้จากหัวหน้างานหรือห้องเรียน ดังนั้นหาก HR มีบทบาทเป็น Facilitator ในการช่วยกำหนดหัวข้อ แหล่งการเรียนรู้ ช่วยหาเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบ และหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะทำให้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้มีประสิทธิภาพอย่างมาก

5. ผลการดำเนินงาน

5.1 แบบสอบถามความคิดเห็น

- ก. วัตถุประสงค์ เพื่อขอความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ข. กระบวนการ ประกอบด้วย

แนวทางการจัดทำแบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผลต่อความยั่งยืนขององค์กร เป็นการสำรวจเชิงปริมาณ โดยมีจุดมุ่งหมายสอบถามผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (กรรมการบริษัท/ กรรมการบริหาร/ผู้บริหารระดับสูง/ที่ปรึกษาองค์กร) เกี่ยวกับ

1. ความคิดเห็นต่อทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผล
3. การรับรู้และระดับในการปฏิบัติตามหัวข้อที่เกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

โดยผลสำรวจที่ได้จะนำไปเสนอและระดมความคิดเห็นจากนักศึกษา วตท. เพื่อ สรุปปัญหา อุปสรรค และแนวทางการจัดการ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในภาพรวม รวมถึงระบุงค์กร เป้าหมายเพื่อจะได้อไปทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยการไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรต่อไป เพื่อสอบถามแนวคิด ระบบการพัฒนาบุคลากร รวมถึงรายละเอียดเชิงลึกและเทคนิคในการใช้เครื่องมือพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับผลสำรวจเชิงปริมาณ 10 ลำดับแรก

จากนั้น เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนจึงประมวลผลสำรวจเชิงปริมาณ ผลสรุปการระดมสมอง และผล การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรและมีคำแนะนำในการ ประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เหมาะสมครอบคลุมองค์กรในขนาดและประเภทต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ต่อไป

การแยกประเภทขององค์กร

แบบสอบถามได้แบ่งองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ

1. องค์กรขนาดใหญ่แบ่งเป็นบริษัทมหาชนในตลาด SET หรือ MAI, บริษัทเอกชนประเภทผลิตสินค้ามีรายได้มากกว่า 500 ล้านบาทต่อปีขึ้นไป, บริษัทเอกชนประเภทบริการ/ค้าส่ง/ค้าปลีก กรณีมีรายได้มากกว่า 300 ล้านบาทต่อปีขึ้นไป โดยองค์กรขนาดใหญ่ได้มีตัวเลือกในแบบสอบถามในการจัดแบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ

(https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/industry_sector_p1.html)

2. องค์กรขนาดกลางใช้นิยามจากกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2562 (<http://www.dusit.ac.th/wp-content/uploads/2020/03/กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.pdf>) ที่บอกว่า วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) คือ กิจการในภาคการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 50-200 คน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่า 100-500 ล้านบาท ส่วนกิจการในภาคการค้า (ค้าส่ง หรือค้าปลีก) และบริการ มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 30-100 คน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่า 50-300 ล้านบาท ทั้งนี้ หากจ้างงานและรายได้เข้าลักษณะของวิสาหกิจต่างกันให้ยึดรายได้เป็นหลัก

3. องค์กรขนาดเล็กใช้นิยามจาก กฎกระทรวงที่อ้างอิงในข้อ 2. ที่ว่าวิสาหกิจขนาดย่อม (Small) คือ กิจการในภาคการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท ส่วนกิจการในภาคการค้า (ค้าส่ง หรือค้าปลีก) และบริการ มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปี ไม่เกิน 50 ล้านบาทดังนั้นตัวเลือกในแบบสอบถามในการจัดแบ่งกลุ่มสำหรับข้อ 2. และ 3. จึงแบ่งเป็น “ภาคการผลิต” หรือ “ภาคการค้า (ค้าส่ง หรือค้าปลีก) และบริการ” เท่านั้น

4. องค์กรภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/องค์กรมหาชน

ทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร

เริ่มต้นจากการอ้างอิง 21 ทักษะที่เป็นที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพัฒนาโดย P21 Network (ดูอ้างอิงจาก <https://www.oecd.org/site/educeri21st/40756908.pdf> และ https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills) ซึ่งต่อมาในการออกแบบแบบสอบถามได้นำชื่อทักษะเป็นภาษาไทย ซึ่งอ้างอิงมาจากสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) รวมถึงได้ใส่วงเล็บคำแปลภาษาอังกฤษโดยพยายามอ้างอิงให้ตรงกับต้นฉบับมากที่สุด และได้มีการปรับปรุงภาษาอังกฤษตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในส่วนของ การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ต่อไป)

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผล

การออกแบบแบบสอบถามได้อ้างอิงเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร 20 เครื่องมือ ที่อ้างอิงจากผลงานวิชาการของ ศิวพร ภมรประวัตติ (2560) http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8499s/รวม.pdf รวมถึงได้รวบรวมเครื่องมืออื่น ๆ อีก 12 เครื่องมือ ที่พอเป็นที่รู้จักกันอยู่แล้วในทางปฏิบัติ รวมทั้งสิ้น 32 เครื่องมือ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินประสิทธิผลของเครื่องมือต่าง ๆ (สำหรับองค์กรของตนเอง) โดยมีคะแนน 5 ลำดับ ในการจัดลำดับประสิทธิผลของเครื่องมือต่าง ๆ จากผลสำรวจใช้วิธีการเฉลี่ยคะแนนที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดสำหรับแต่ละเครื่องมือ

แนวทางการออกแบบแบบสอบถามส่วนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร อ้างอิงจากเกณฑ์และคู่มือการเข้าร่วมการประเมินความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ประจำปี 2563 <https://www.setsustainability.com/download/qgpufkzde4ryvo1>

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ภายหลังจากการออกแบบแบบสอบถามแล้ว คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ 3 คน อันได้แก่

1. ศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ อธิการบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผศ.ดร.จิรายุส พุ่มนตรี เกษมสันต์ คณะบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
อุปนายก (ฝ่ายวิชาการ) สมาคมการวิจัยการตลาดแห่งประเทศไทย (TMRS)

เพื่อหาค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) ปกติแล้วจะโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 ต้องปรับปรุง ซึ่งผลปรากฏว่า ข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามนี้ผ่านเกณฑ์

วิธีการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

ภายหลังคณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามใส่ลงใน Google form และได้ให้สถาบันวิทยาการตลาด
ทุน ส่ง link แบบสอบถามทางอีเมลไปยังศิษย์เก่าของสถาบันทั้ง 29 รุ่นก่อนหน้า (ปีหลัง ๆ มี รุ่นละ
ประมาณ 100 คน) และนักศึกษาปัจจุบันรุ่น 30 ทุกคนทำการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งส่ง link ผ่าน
application line เครือข่ายผู้บริหารระดับสูงจากสถาบันอื่น ๆ เช่น วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.)
สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.) สถาบันวิทยาการการค้า (TEPCOT) เป็นต้น

แบบสอบถามถูกส่งออกไปตั้งแต่ 3 กันยายน 2563 และได้รับข้อมูลทั้งหมดตอบเข้ามาภายในวันที่
8 กันยายน 2563 จำนวนทั้งสิ้น 921 ตัวอย่าง

ค. ผลสำรวจจากแบบสอบถาม : Descriptive Statistics from Cross Tabulation

อ้างอิงถึง ภาคผนวก (ข) แผนภูมิสรุปผลแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณ 2 ใน 3 เป็นผู้ชาย
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม 87% อายุมากกว่า 40 ปี กลุ่มอายุ 50-59 ปี เป็นช่วงอายุใหญ่ที่สุด (43%)
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม 70% จบการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
4. ผู้บริหารบริษัท/กรรมการบริษัท/กรรมการบริหาร เป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดคือ 63% โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจากภาครัฐ 16%
5. ผู้ตอบแบบสอบถาม 45% มาจากบริษัทมหาชนในตลาด SET/MAI และบริษัทเอกชนขนาดใหญ่
6. หมวดอุตสาหกรรมบริการเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด 24% ตามมาด้วย ธุรกิจการเงิน 19% และสินค้าอุตสาหกรรม 17% (รวม 3 กลุ่มเป็น 60% ของทั้งหมด ถ้ารวมกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างอีก 13% จะรวม 4 กลุ่มเป็น 73% ของตัวอย่างทั้งหมด)
7. ในกลุ่มธุรกิจ SME ที่เป็น 18% ของตัวอย่างทั้งหมดนั้น บริษัทขนาดเล็กในภาคการค้าและบริการเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด (41% ของ SME ทั้งหมด) ตามมาด้วย บริษัทขนาดกลางในภาคการค้าและบริการ (36% ของ SME ทั้งหมด) โดยสรุป SME ในภาคบริการคิดเป็น 77% ของตัวอย่าง SME ทั้งหมดคะแนนด้านทักษะที่ต้องการ

***** ข้อควรระวัง => 1. คะแนนเฉลี่ยสำหรับแต่ละทักษะ ถูกถ่วงน้ำหนักด้วยจำนวนของตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหญ่ที่สุดคือ กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

***** ข้อควรระวัง => 2. คะแนนเฉลี่ยสำหรับแต่ละทักษะในลำดับ 1 ถึง 3 ไม่ว่าในภาพรวมหรือในกลุ่มองค์กรประเภทใดก็ตาม คะแนนอยู่ระหว่าง 4 ถึง 5 ซึ่งคะแนนระดับ 4 ถือเป็นคะแนนที่มาก และ คะแนน 5 ถือเป็นระดับมากที่สุด ดังนั้น คะแนนในลำดับ 1 ถึง 3 จึงจัดว่าอยู่ในกลุ่มมากถึงมากที่สุด และความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันนี้อาจจะไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. หมวดทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นทักษะที่ต้องการมากที่สุด ตามด้วยหมวด ทักษะชีวิตและอาชีพ และลำดับสุดท้ายคือหมวด ทักษะสารสนเทศ สื่อ และ เทคโนโลยี ซึ่งลำดับดังกล่าวเป็นทั้งในภาพรวม และในแต่ละประเภทองค์กร (บริษัทขนาดใหญ่, SME, หน่วยงานภาครัฐ)
9. ภายในหมวดทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ในภาพรวม ทักษะเรื่องเต็มใจร่วมมือ (Collaboration and Teamwork) มีคะแนนเป็นลำดับที่ 1 ตามด้วยทักษะการแก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) เป็นลำดับที่ 2 และทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) เป็นลำดับที่ 3
10. ทักษะเรื่องเต็มใจร่วมมือ (Collaboration and Teamwork) มีคะแนนเป็นลำดับที่ 1 สำหรับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อันได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ SME และองค์กรภาครัฐ
11. ทักษะการแก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) มีคะแนนเป็นลำดับ 1 ในกลุ่ม SME ซึ่งอาจสะท้อนถึงความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาขององค์กรในระดับนี้
12. ทักษะการแก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) และทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ผลัดกันเป็นลำดับ 2 หรือ ลำดับ 3 ในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งสะท้อนความต้องการทักษะในภาพรวมที่ใกล้เคียงกัน
13. ภายในหมวดทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะการมีผลิตภาพและมีภาระรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Productivity & Accountability) มีคะแนนเป็นลำดับที่ 1 และทักษะความเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบ (Leadership & Responsibility) มีคะแนนเป็นลำดับที่ 2 ทั้งในภาพรวม และในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง แปลในภาพรวมว่า องค์กรต้องการคนที่มีทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ/มีภาระรับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำ
14. ทักษะการปรับตัว (Adaptability) มีคะแนนเป็นลำดับที่ 3 ในภาพรวม แต่ถ้าพิจารณาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่และหน่วยงานภาครัฐแล้วพบว่า ทักษะนี้มีคะแนนแทบไม่แตกต่างลำดับที่ 2 ในแต่ละกลุ่ม (หมายความว่าเป็นที่ต้องการพอ ๆ กัน)
15. สำหรับ SME ทักษะที่มีคะแนนเป็นลำดับ 3 (ไล่ลำดับที่ 2 มาติด ๆ) คือ ทักษะการหมั่นหาความรู้รอบด้าน (Multidisciplinary Learning) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การที่ SME มีความคาดหวังทักษะนี้จากพนักงาน อาจเป็นเพราะ SME ต้องพึ่งพาคนที่เก่งรอบด้านมาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร จึงคาดหวังให้พนักงาน หมั่นหาความรู้รอบด้านนั่นเอง

16. ในหมวดทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ทักษะเรื่อง ฉลาดสื่อสาร (Communication Literacy) มีคะแนนเป็นอันดับ 1 และทักษะเรื่องการอัปเดต/เข้าใช้/ใช้วิจารณญาณในการใช้ข้อมูล (Information Literacy) มีคะแนนเป็นอันดับ 2 ทั้งในภาพรวมและในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ในขณะที่อีก 2 ทักษะที่เหลือในหมวดนี้คือ รู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) และรอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Computing & ICT Literacy) มีคะแนนตามมามีใกล้เคียงกันทั้งในภาพรวมและในแต่ละกลุ่ม ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า ทักษะรอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Computing & ICT Literacy) ซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็นในยุค Digital Transformation นี้กลับมีคะแนนอยู่ลำดับหลัง ๆ สำหรับองค์กรส่วนใหญ่
17. ในส่วนของงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวม 60% ของกลุ่มตัวอย่างตอบว่า ควรอยู่ในระหว่าง 3%-10% ของงบประมาณประจำปี แต่ถ้าดูในรายละเอียด องค์กรภาคเอกชนส่วนใหญ่จะให้น้ำหนักงบประมาณอยู่ที่ 3%-5% (มีจำนวนตัวอย่างเห็นด้วย 32% ในบริษัทขนาดใหญ่ และ 36% ในบริษัท SME) และอยู่ที่ 5%-10% (มีจำนวนตัวอย่างเห็นด้วย 28% ในบริษัทขนาดใหญ่ และ 26% ในบริษัท SME)
18. เป็นที่น่าสังเกตว่าหน่วยงานภาครัฐให้น้ำหนักกับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสูงที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น ๆ กล่าวคือ 37% ของผู้ตอบแบบสอบถามจากหน่วยงานภาครัฐเห็นว่า ควรอยู่ระหว่าง 5-10% ของงบประมาณประจำปี และอีก 32% เห็นว่าควรจะมีมากกว่า 10% ของงบประมาณทั้งหมด
19. เมื่อวิเคราะห์ในหมวดอุตสาหกรรม พบว่าบริษัทเอกชนขนาดใหญ่กลุ่มที่ให้น้ำหนักกับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มากกว่า 5% ขึ้นไป กลุ่มใหญ่ที่สุดคือ กลุ่มบริการและการเงิน ซึ่งในแต่ละกลุ่ม มีถึง 39% ที่ตอบ ระหว่าง 5-10% และ มากกว่า 10% (ในธุรกิจบริการ 34% และ 5% ตามลำดับ และในธุรกิจการเงิน 26% และ 13% ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง สภาวะของธุรกิจที่ต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ)
20. สำหรับธุรกิจ SME ในภาพรวม 36% ตอบว่าควรใช้งบประมาณระหว่าง 3%-5% แต่ผู้ที่ตอบอยู่ในช่วง 5%-10% รวมกับ มากกว่า 10% รวมกันแล้วมีถึง 38% (แบ่งเป็น 26% และ 12% ตามลำดับ) แต่ถ้าดูในรายละเอียด SME ในภาคการค้า มีแนวโน้มที่จะใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็น % ของงบประมาณทั้งหมด มากกว่าภาคการผลิต (ซึ่งอาจจะเป็นเพราะมีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรมากขึ้น)

21. สำหรับเรื่องหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 34% คิดว่าควรเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถามอีก 22 % คิดว่าควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง และผู้ตอบแบบสอบถาม 17% คิดว่าควรเป็นหน้าที่ของบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป มี 16% คิดว่าควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเพียง 11% ที่คิดว่าควรเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
22. คะแนนเฉลี่ยของเครื่องมือพัฒนาบุคลากร ทั้ง 32 เครื่องมือ เครื่องมือที่ได้รับคะแนนสูงสุดในภาพรวม คือ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เป็นลำดับที่ 1 ตามด้วย การสอนงาน (Coaching) เป็นลำดับที่ 3 และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นลำดับที่ 3 โดยมีการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นลำดับที่ 4 และการมอบหมายงาน (Delegation) เป็นลำดับที่ 5
23. คะแนนเฉลี่ยของเครื่องมือพัฒนาบุคลากร ทั้ง 32 เครื่องมือ เครื่องมือที่ได้รับคะแนนสูงสุด ทั้งในภาพรวม และในแต่ละประเภทองค์กร (บริษัทขนาดใหญ่, SME, หน่วยงานภาครัฐ) คือ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เป็นลำดับที่ 1
24. ส่วนกลุ่มบริษัทใน SET/MAI และขนาดใหญ่ จะมีการสอนงาน (Coaching) เป็นลำดับที่ 2 และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นลำดับที่ 3 ส่วนธุรกิจ SME จะมีการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นลำดับที่ 2 และการมอบหมายงาน (Delegation) เป็นลำดับที่ 3 ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐ การสอนงาน (Coaching) เป็นลำดับที่ 2 และการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นลำดับที่ 3
25. การรับรู้และระดับการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืน การรับรู้เรื่องความสำคัญของความยั่งยืนต่อองค์กร ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ตามด้วย การรับรู้ด้านเศรษฐกิจ เป็นลำดับที่ 2 โดยมีการรับรู้ด้านสังคมเป็นลำดับที่ 3
26. การรับรู้และระดับการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืน การรับรู้เรื่องความสำคัญของความยั่งยืนต่อองค์กร ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งลำดับดังกล่าวเป็นทั้งในภาพรวม และในแต่ละประเภทองค์กร (บริษัทขนาดใหญ่, SME, หน่วยงานภาครัฐ)
27. กลุ่มบริษัทใน SET/MAI และขนาดใหญ่ มีการรับรู้ด้านเศรษฐกิจเป็นลำดับที่ 2 ในขณะที่ธุรกิจ SME และหน่วยงานภาครัฐ จะให้คะแนน การรับรู้ด้านสังคมเป็นลำดับที่ 2

28. การรับรู้และระดับการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืน การรับรู้ด้านเศรษฐกิจ ในภาพรวมของทั้งสามประเภทธุรกิจ เรื่องจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) และการต่อต้านการทุจริต ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ตามด้วย การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นลำดับที่ 2 โดยมีการรับรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตเป็นลำดับที่ 3
29. การรับรู้และระดับการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืน การรับรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ในภาพรวมของทั้งสามประเภทธุรกิจ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ตามด้วย การจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นลำดับที่ 2 ซึ่งลำดับดังกล่าวเป็นทั้งในภาพรวม และในแต่ละประเภทองค์กร (บริษัทขนาดใหญ่, SME, หน่วยงานภาครัฐ)
30. การรับรู้และระดับการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืน การรับรู้ด้านสังคม ในภาพรวมของทั้งสามประเภทธุรกิจ เรื่องการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม และเคารพสิทธิมนุษยชนได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ตามด้วย สุขภาวะและความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 โดยมี การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เป็นลำดับที่ 3

การวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้วิธีการทางสถิติ

คณะผู้จัดทำใช้ SPSS เป็นเครื่องมือหลักในการเรียกใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อประมวลผลแบบสอบถามทั้ง 921 ชุดโดยการใช้เครื่องมือทางสถิติ 4 รูปแบบ แต่เนื่องจากมีแบบสอบถามจำนวนหนึ่งระบุเพียงกลุ่มธุรกิจแต่ไม่ระบุหมวดอุตสาหกรรม รวมถึงหน่วยงานภาครัฐก็ไม่สามารถระบุหมวดอุตสาหกรรมได้ จึงเป็นเหตุให้การวิเคราะห์ทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับหมวดอุตสาหกรรมจึงเหลือเพียง 418 ตัวอย่าง (ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวใช้เครื่องมือ ANOVA ดังที่จะได้กล่าวถึงในส่วนถัดไป)

นอกจากนี้ในการการวิเคราะห์ทางสถิติด้วย Correlation และ Regression นั้น จะสามารถทำได้ก็ต่อเมื่อมีการทดสอบค่าการแจกแจงของข้อมูลที่เป็นปกติ (Normal Distribution) ซึ่งคณะผู้จัดทำได้ทำการทดสอบชุดข้อมูลทั้งหมดและพบว่าค่าการแจกแจงของข้อมูลทั้งหมดเป็นปกติ (ดู SPSS reports ทั้งหมดได้ใน ภาคผนวก C)

ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้วิธีการทางสถิติ คณะผู้จัดทำได้ใช้ 4 เครื่องมือนี้อย่างต่อเนื่อง

1. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ใช้เพื่อการค้นหาปัจจัยต่าง ๆ (Factors) ที่ตัวแปรในกลุ่ม (อัน ได้แก่ 32 เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร) นั้น มีองค์ประกอบร่วมกัน (หรือสัมพันธ์กัน) ซึ่งช่วยให้ทราบว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่กลุ่มตัวแปรเหล่านั้นวัดร่วมกัน ซึ่งจากการประมวลผลความสัมพันธ์นั้นในรูปของ “factor loading” ทำให้พบว่า 32 ตัวแปรนั้นสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ปัจจัยใหญ่ ดังนี้

| Components | 1 | 2 | 3 |
|--|-------|--------|--------|
| 1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) | 0,478 | 0,381 | -0,314 |
| 2. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) | 0,616 | 0,058 | 0,380 |
| 3. การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน | 0,570 | 0,336 | -0,287 |
| 4. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) | 0,627 | 0,186 | -0,079 |
| 5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) | 0,617 | 0,330 | -0,122 |
| 6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) | 0,562 | 0,375 | 0,279 |
| 7. การมอบหมายงาน (Delegation) | 0,618 | 0,388 | 0,031 |
| 8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) | 0,580 | 0,244 | 0,031 |
| 9. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) | 0,622 | 0,357 | -0,108 |
| 10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) | 0,607 | 0,370 | 0,026 |
| 11. การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรม | 0,689 | 0,187 | 0,151 |
| 12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้นการฝึกฝน | 0,614 | 0,226 | 0,066 |
| 13. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) | 0,692 | 0,111 | 0,250 |
| 14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) | 0,726 | -0,088 | 0,232 |
| 15. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม | 0,675 | 0,079 | -0,174 |
| 16. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติ | 0,720 | 0,036 | -0,010 |

| Components | 1 | 2 | 3 |
|---|-------|--------|--------|
| 17. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) | 0,677 | 0,075 | 0,159 |
| 18. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) เน้นการพูดคุย | 0,702 | -0,087 | 0,306 |
| 19. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) | 0,729 | -0,208 | 0,276 |
| 20. การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling) | 0,712 | -0,042 | 0,094 |
| 21. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตร | 0,705 | -0,278 | 0,232 |
| 22. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) | 0,737 | -0,210 | -0,204 |
| 23. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน แบ่งตามระดับ | 0,742 | -0,241 | -0,149 |
| 24. การกระตุ้นพฤติกรรมการเรียนรู้ผ่านกลไกของเกม (Gamification) | 0,742 | -0,321 | 0,031 |
| 25. เกมจำลองเสมือนจริง (Simulation Game) | 0,742 | -0,336 | -0,048 |
| 26. การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) | 0,778 | -0,164 | -0,162 |
| 27. การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) | 0,741 | -0,146 | -0,240 |
| 28. จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล) | 0,790 | -0,172 | -0,027 |
| 29. จัดทำ Fast Track Career Path | 0,720 | -0,200 | -0,238 |

| Components | 1 | 2 | 3 |
|---|-------|--------|--------|
| 30. การจัดประกวดแผนธุรกิจ | 0,727 | -0,279 | -0,058 |
| 31. สร้าง Role Model | 0,767 | -0,125 | -0,084 |
| 32. พัฒนาคือความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และ ผนวก Collaboration Platform | 0,747 | -0,136 | -0,236 |

จากตารางข้างต้น คณะผู้จัดทำสามารถจัดกลุ่มตัวแปรออกมาเป็น 3 ปัจจัยได้ดังนี้

- กลุ่มที่ 1: เครื่องมือ #14 - #32
- กลุ่มที่ 2: เครื่องมือ #1, #3, #5-10
- กลุ่มที่ 3: เครื่องมือ # 2, #13
- กลุ่มที่ 4 (ไม่สามารถจัดลงกลุ่มได้): เครื่องมือ #4, #11, #12

โดยกลุ่มที่ 1 และ 2 ประกอบด้วยเครื่องมือทั่วไปที่ใช้งานได้ดี โดยกลุ่มที่ 1 จะมีมุมมองแบบองค์รวม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนไปพร้อม ๆ กัน (ซึ่งเปรียบเทียบการจัดกลุ่ม 32 เครื่องมือในบทก่อนหน้า ค่อนข้างใกล้เคียงกับเครื่องมือที่อยู่ในของเขตที่พึงกระทำได้ของฝ่ายบริหารจัดการและของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร) กลุ่มที่ 2 เกี่ยวข้องกับการฝึกงานในที่ทำงาน (ซึ่งเปรียบเทียบการจัดกลุ่ม 32 เครื่องมือในบทก่อนหน้า ซึ่งจะใกล้เคียงกับเครื่องมือที่อยู่ในของเขตที่พึงกระทำได้ของหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา) กลุ่มที่ 3 สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในห้องเรียนอย่างเป็นทางการ ในขณะที่กลุ่มที่ 4 เป็นการเรียนรู้และการให้คำปรึกษาโดยเน้นกิจกรรม

2. Analysis of Variance (One-Way ANOVA) เพื่อพิจารณาถึงทักษะของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่เป็นที่ต้องการของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งการศึกษานี้อ้างอิงถึงทักษะ 3 หมวดได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม, 2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี, และ 3) ทักษะชีวิตและอาชีพ ซึ่งผลลัพธ์จาก F-Test ANOVA มีดังต่อไปนี้

- กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการทุกทักษะสูงกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ

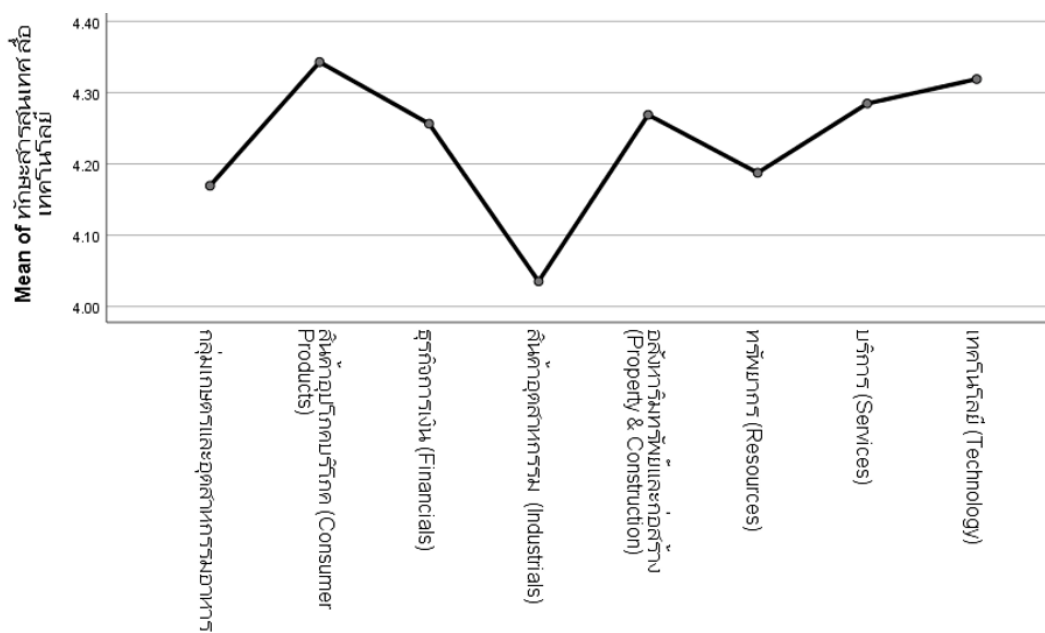
| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|--------|----------------|
| ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร | 31 | 4,4946 | 0,47820 |
| สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) | 35 | 4,6571 | 0,32575 |
| ธุรกิจการเงิน (Financials) | 78 | 4,5641 | 0,30535 |
| สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) | 71 | 4,5258 | 0,39102 |
| อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) | 53 | 4,5252 | 0,35566 |
| ทรัพยากร (Resources) | 20 | 4,4083 | 0,49404 |
| บริการ (Services) | 101 | 4,5363 | 0,42662 |
| เทคโนโลยี (Technology) | 29 | 4,5057 | 0,45748 |
| Total | 418 | 4,5371 | 0,39365 |

- ระดับความต้องการ “ทักษะด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี” ในแต่ละอุตสาหกรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของอีก 2 ทักษะที่เหลือกล่าวได้ว่าไม่ได้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ๕

| Robust Tests of Equality of Means | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|-----|---------|-------|
| | Statistic ^a | df1 | df2 | Sig. |
| ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม | 0,837 | 7 | 210,435 | 0,558 |
| ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | 2,381 | 7 | 315,417 | 0,022 |
| ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,513 | 7 | 145,859 | 0,823 |

- กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จะมีแนวโน้มต้องการทักษะด้านเทคโนโลยีสูงกว่ากลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ๕

| Post Hoc Tests | | | | | | | |
|------------------------------|--|--|-----------------------|------------|-------|----------------|-------------|
| Multiple Comparisons | | | | | | | |
| LSD | | | | | | | |
| Dependent Variable | | | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence | |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) | กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร | 0,17350 | 0,12484 | 0,165 | -0,0719 | 0,4189 |
| | | ธุรกิจการเงิน (Financials) | 0,08645 | 0,10298 | 0,402 | -0,1160 | 0,2889 |
| | | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) | .30765 | 0,10454 | 0,003 | 0,1021 | 0,5132 |
| | | อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) | 0,07399 | 0,11025 | 0,503 | -0,1427 | 0,2907 |
| | | ทรัพยากร (Resources) | 0,15536 | 0,14189 | 0,274 | -0,1236 | 0,4343 |
| | | บริการ (Services) | 0,05820 | 0,09928 | 0,558 | -0,1370 | 0,2534 |
| | | เทคโนโลยี (Technology) | 0,02389 | 0,12710 | 0,851 | -0,2260 | 0,2737 |



- ความต้องการ ทักษะหมวดสารสนเทศ และทักษะหมวดการสื่อสาร เป็น 2 หมวดทักษะ ที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มมากที่สุด เช่น จากการสัมภาษณ์พบว่าในภาคค้าปลีกอย่าง สยามพิวรรธน์มีความต้องการทักษะหมวดฉลาดสื่อสาร แต่ต้องการทักษะหมวดรอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศน้อยกว่า ในทางกลับกันกับภาคสินค้าอุปโภคบริโภคที่อาจจะต้องการทักษะหมวดรอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่าทักษะหมวดฉลาดสื่อสาร อาจเป็นเพราะในโลกยุคของ big data และ e-commerce ที่ต้องอาศัยทักษะหมวดรอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น

| ANOVA | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (computing and ICT literacy) | Between Groups | 6,622 | 7 | 0,946 | 2,199 | 0,033 |
| | Within Groups | 176,356 | 410 | 0,430 | | |
| | Total | 182,978 | 417 | | | |
| ฉลาดสื่อสาร (communication literacy) | Between Groups | 6,821 | 7 | 0,974 | 2,610 | 0,012 |
| | Within Groups | 153,066 | 410 | 0,373 | | |
| | Total | 159,888 | 417 | | | |

Post Hoc Test, Multiple Comparisons (LSD)

| ความต้องการทักษะที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรม (เฉพาะความต่างที่มีนัยยะ) | | | |
|---|----------------------------------|------------------|--------------------------------|
| At Significant <0.05 | | | |
| ประเภททักษะ | กลุ่มอุตสาหกรรม | ต้องการมากกว่า > | กลุ่มอุตสาหกรรม |
| คิดสร้างสรรค์ (Creativity) | ธุรกิจการเงิน (Financials) | > | กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรม |
| แก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ธุรกิจการเงิน (Financials) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ทรัพยากร (Resources) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | บริการ (Services) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | เทคโนโลยี (Technology) |
| มีความเป็นผู้นำและมีความ | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ธุรกิจการเงิน (Financials) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง |
| | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) | > | ธุรกิจการเงิน (Financials) |
| สื่อสารดี (Communication skill) | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ทรัพยากร (Resources) |
| | ธุรกิจการเงิน (Financials) | > | ทรัพยากร (Resources) |
| | บริการ (Services) | > | ทรัพยากร (Resources) |
| มีวิจารณ์ญาณ (Critical thinking) | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ทรัพยากร (Resources) |
| เต็มใจร่วมมือ (Collaboration and | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ทรัพยากร (Resources) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรม |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| อัปเดตทุกข้อมูลข่าวสาร | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | ธุรกิจการเงิน (Financials) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | บริการ (Services) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | เทคโนโลยี (Technology) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| รู้เท่าทันสื่อ (media literacy) | ธุรกิจการเงิน (Financials) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | บริการ (Services) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| ฉลาดสื่อสาร (communication) | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | ธุรกิจการเงิน (Financials) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| รู้จักปรับตัว (Adaptability) | บริการ (Services) | > | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | ธุรกิจการเงิน (Financials) |
| | สินค้าอุปโภคบริโภค โลก (Consumer | > | อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง |
| | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) | > | ธุรกิจการเงิน (Financials) |
| มีผลิตภาพและมีภาระรับผิดชอบ | สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) | > | ธุรกิจการเงิน (Financials) |
| รู้จักเข้าสังคม (Social skills) | บริการ (Services) | > | เทคโนโลยี (Technology) |

3. Pearson Correlation เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะต่าง ๆ

- ทั้ง 3 หมวดทักษะ อันได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกที่มีนัยสำคัญ ๆ เป็นอย่างมาก

| Correlations | | ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม | ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | ทักษะชีวิตและอาชีพ |
|------------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------|
| ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม | Pearson Correlation | 1 | .649** | .731** |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 921 | 921 | 921 |
| ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | Pearson Correlation | .649** | 1 | .697** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 921 | 921 | 921 |
| ทักษะชีวิตและอาชีพ | Pearson Correlation | .731** | .697** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 921 | 921 | 921 |

- ทักษะย่อยอื่นๆ ก็มีแนวโน้มที่สัมพันธ์กันในเชิงบวกมาก ทั้งในกลุ่มและข้ามกลุ่ม

| Correlations | คิดสร้างสรรค์ (Creativity) | แก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) | สิ่งนวัตกรรม (Innovation) | สื่อสาร (Communication skill) | มีวิจารณญาณ (Critical thinking) /คิดเชิงวิพากษ์ | เต็มใจร่วมมือ (Collaboration and Teamwork) | รู้เท่าทันข่าวสาร (information literacy) | รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (computing and ICT literacy) | ฉลาดสื่อสาร (communication literacy) | มีความยืดหยุ่น (Flexibility) | เรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural skill) | รู้จักปรับตัว (Adaptability) | มีความเป็นผู้นำและมีควมรับผิดชอบ (Leadership & Responsibility) | ริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative) | มีผลผลิตและมีภาระรับผิดชอบหน้าที่ (Productivity & Accountability) | ใส่ใจ/กำกับดูแลตัวเอง (Self-Direction) | พัฒนาอาชีพ (Career and Learning) | รู้จักเข้าสังคม (Social skills) | หนึ่บหาความรู้รอบด้าน (Multidisciplinary Learning) | |
|---|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---|--|--|--|--------------------------------------|------------------------------|---|------------------------------|--|------------------------------|---|--|----------------------------------|---------------------------------|--|------|
| คิดสร้างสรรค์ (Creativity) | 1 | .316 | .525 | .323 | .394 | .254 | .361 | .389 | .368 | .312 | .368 | .346 | .296 | .387 | .535 | .308 | .213 | .312 | .232 | .366 |
| แก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) | .316 | 1 | .327 | .503 | .472 | .433 | .307 | .248 | .302 | .407 | .392 | .253 | .393 | .424 | .336 | .457 | .393 | .345 | .234 | .388 |
| สิ่งนวัตกรรม (Innovation) | .525 | .327 | 1 | .339 | .469 | .332 | .381 | .453 | .408 | .364 | .324 | .385 | .362 | .368 | .521 | .317 | .333 | .397 | .278 | .446 |
| สื่อสาร (Communication skill) | .323 | .503 | .339 | 1 | .486 | .486 | .327 | .303 | .384 | .516 | .366 | .317 | .438 | .422 | .303 | .390 | .384 | .385 | .334 | .405 |
| มีวิจารณญาณ (Critical thinking) /คิดเชิงวิพากษ์ | .394 | .472 | .469 | .486 | 1 | .398 | .334 | .343 | .444 | .435 | .345 | .373 | .397 | .334 | .378 | .404 | .412 | .374 | .322 | .403 |
| เต็มใจร่วมมือ (Collaboration and Teamwork) | .254 | .433 | .302 | .486 | .398 | 1 | .321 | .335 | .339 | .476 | .344 | .351 | .451 | .413 | .368 | .466 | .432 | .425 | .266 | .429 |
| รู้เท่าทันข่าวสาร (information literacy) | .361 | .307 | .381 | .327 | .334 | .321 | 1 | .548 | .504 | .458 | .377 | .402 | .417 | .447 | .404 | .363 | .376 | .432 | .329 | .479 |
| รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (computing and ICT literacy) | .389 | .248 | .453 | .303 | .343 | .335 | .548 | 1 | .591 | .464 | .295 | .412 | .323 | .369 | .446 | .317 | .334 | .448 | .365 | .461 |
| รู้เท่าทันสื่อ (media literacy) | .368 | .302 | .408 | .384 | .444 | .339 | .504 | .591 | 1 | .568 | .322 | .422 | .411 | .326 | .396 | .320 | .367 | .428 | .395 | .451 |
| ฉลาดสื่อสาร (communication literacy) | .312 | .407 | .364 | .516 | .435 | .476 | .458 | .464 | .568 | 1 | .393 | .404 | .464 | .474 | .371 | .403 | .429 | .441 | .352 | .483 |
| มีความยืดหยุ่น (Flexibility) | .368 | .392 | .324 | .366 | .345 | .344 | .377 | .295 | .322 | .393 | 1 | .465 | .526 | .421 | .424 | .386 | .362 | .339 | .316 | .421 |
| เรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural skill) | .346 | .253 | .385 | .317 | .373 | .351 | .402 | .412 | .422 | .404 | .465 | 1 | .486 | .404 | .421 | .301 | .367 | .422 | .456 | .457 |
| รู้จักปรับตัว (Adaptability) | .296 | .393 | .362 | .438 | .397 | .451 | .417 | .323 | .411 | .464 | .526 | .486 | 1 | .484 | .425 | .438 | .385 | .413 | .356 | .508 |
| มีความเป็นผู้นำและมีควมรับผิดชอบ (Leadership & Responsibility) | .387 | .424 | .368 | .422 | .334 | .413 | .447 | .369 | .326 | .474 | .421 | .404 | .484 | 1 | .526 | .544 | .449 | .436 | .349 | .476 |
| ริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative) | .535 | .336 | .521 | .303 | .378 | .368 | .404 | .446 | .396 | .371 | .424 | .421 | .425 | .526 | 1 | .459 | .418 | .495 | .353 | .558 |
| มีผลผลิตและมีภาระรับผิดชอบหน้าที่ (Productivity & Accountability) | .308 | .457 | .317 | .390 | .404 | .466 | .363 | .317 | .320 | .403 | .386 | .301 | .438 | .544 | .459 | 1 | .585 | .521 | .360 | .506 |
| ใส่ใจ/กำกับดูแลตัวเอง (Self-Direction) | .213 | .393 | .333 | .384 | .412 | .432 | .376 | .334 | .367 | .429 | .362 | .367 | .385 | .449 | .418 | .585 | 1 | .601 | .424 | .489 |
| พัฒนาอาชีพ (Career and Learning) | .312 | .345 | .397 | .385 | .374 | .425 | .432 | .448 | .428 | .441 | .339 | .422 | .413 | .436 | .495 | .521 | .601 | 1 | .477 | .565 |
| รู้จักเข้าสังคม (Social skills) | .232 | .234 | .278 | .334 | .322 | .266 | .329 | .365 | .395 | .352 | .316 | .456 | .356 | .349 | .353 | .360 | .424 | .477 | 1 | .508 |
| หนึ่บหาความรู้รอบด้าน (Multidisciplinary Learning) | .366 | .388 | .446 | .405 | .403 | .429 | .479 | .461 | .451 | .483 | .421 | .457 | .508 | .476 | .558 | .506 | .489 | .565 | .508 | 1 |
| ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม | .687 | .698 | .717 | .722 | .771 | .647 | .480 | .493 | .533 | .583 | .501 | .479 | .543 | .547 | .583 | .543 | .503 | .523 | .392 | .572 |
| ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | .447 | .391 | .502 | .474 | .485 | .455 | .780 | .819 | .839 | .766 | .430 | .512 | .501 | .500 | .505 | .435 | .468 | .545 | .450 | .583 |
| ทักษะชีวิตและอาชีพ | .475 | .506 | .528 | .527 | .528 | .554 | .568 | .535 | .544 | .594 | .655 | .681 | .703 | .713 | .719 | .712 | .714 | .747 | .659 | .778 |

** scores inclining correlation

- ทักษะชีวิตและอาชีพมีระดับความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ ในระดับสูงแทบทุกทักษะกล่าวคือ แยกจากทักษะอื่น ๆ แทบไม่ได้ ยกเว้นมีความสัมพันธ์กับทักษะคิดสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง

| Correlations | | ทักษะชีวิตและอาชีพ |
|---|---------------------|--------------------|
| คิดสร้างสรรค์ (Creativity) | Pearson Correlation | .475** |
| แก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) | Pearson Correlation | .506** |
| ใส่ใจนวัตกรรม (Innovation) | Pearson Correlation | .528** |
| สื่อสารดี (Communication skill) | Pearson Correlation | .527** |
| มีวิจารณญาณ (Critical thinking) /คิดเชิง | Pearson Correlation | .528** |
| เต็มใจร่วมมือ (Collaboration and | Pearson Correlation | .554** |
| อัปเดตทุกข้อมูลข่าวสาร (information | Pearson Correlation | .568** |
| รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (computing | Pearson Correlation | .535** |
| รู้เท่าทันสื่อ (media literacy) | Pearson Correlation | .544** |
| ฉลาดสื่อสาร (communication literacy) | Pearson Correlation | .594** |
| มีความยืดหยุ่น (Flexibility) | Pearson Correlation | .655** |
| เรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural skill) | Pearson Correlation | .681** |
| รู้จักปรับตัว (Adaptability) | Pearson Correlation | .703** |
| มีความเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบ | Pearson Correlation | .713** |
| ริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative) | Pearson Correlation | .719** |
| มีผลิตภาพและมีภาระรับผิดชอบหน้าที่ | Pearson Correlation | .712** |
| ใส่ใจ/กำกับดูแลตัวเอง (Self-Direction) | Pearson Correlation | .714** |
| พัฒนาอาชีพ (Career and Learning) | Pearson Correlation | .747** |
| รู้จักเข้าสังคม (Social skills) | Pearson Correlation | .659** |
| หมั่นหาความรู้รอบด้าน (Multidisciplinary | Pearson Correlation | .778** |

- จากตารางด้านล่างสามารถสรุปได้ว่า
 - ทักษะที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับทักษะอื่น ๆ มาก (มีcorrelation scores มาก) คือ ทักษะ initiative, productivity, career & learning, multidisciplinary
 - ทักษะที่มีแนวโน้มแยกออกจากทักษะอื่นได้ (มีcorrelation scores น้อย) ได้แก่ creativity, critical thinking, teamwork, flexibility, cross-cultural, social skills

| Correlations | คิดสร้างสรรค์ (Creativity) | มีวิจักษณ์ (Critical thinking) / คิดเชิงวิพากษ์ | เต็มใจร่วมมือ (Collaboration and Teamwork) | เรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural skill) | ริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative) | มีผลิตภาพและมีภาระรับผิดชอบ (Productivity & Accountability) | พัฒนาอาชีพ (Career and Learning) | รู้จักเข้าสังคม (Social skills) | หมั่นหาความรู้รอบด้าน (Multidisciplinary Learning) |
|---|----------------------------|---|--|---|------------------------------|---|----------------------------------|---------------------------------|--|
| คิดสร้างสรรค์ (Creativity) | 1 | .394** | .254** | .346** | .535** | .308** | .312** | .232** | .366** |
| แก้ปัญหาเป็น (Problem Solving) | .316** | .472** | .433** | .253** | .336** | .457** | .345** | .234** | .388** |
| ใส่ใจนวัตกรรม (Innovation) | .525** | .469** | .302** | .385** | .521** | .317** | .397** | .278** | .446** |
| สื่อสารดี (Communication skill) | .323** | .486** | .486** | .317** | .303** | .390** | .385** | .334** | .405** |
| มีวิจักษณ์ (Critical thinking) / คิดเชิงวิพากษ์ | .394** | 1 | .398** | .373** | .378** | .404** | .374** | .322** | .403** |
| เต็มใจร่วมมือ (Collaboration and Teamwork) | .254** | .398** | 1 | .351** | .368** | .466** | .425** | .266** | .429** |
| อัปเดตทุกข้อมูลข่าวสาร (information literacy) | .361** | .334** | .321** | .402** | .404** | .363** | .432** | .329** | .479** |
| รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ (computing and ICT literacy) | .389** | .343** | .335** | .412** | .446** | .317** | .448** | .365** | .461** |
| รู้เท่าทันสื่อ (media literacy) | .368** | .444** | .339** | .422** | .396** | .320** | .428** | .395** | .451** |
| ฉลาดสื่อสาร (communication literacy) | .312** | .435** | .476** | .404** | .371** | .403** | .441** | .352** | .483** |
| มีความยืดหยุ่น (Flexibility) | .368** | .345** | .344** | .465** | .424** | .386** | .339** | .316** | .421** |
| เรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural skill) | .346** | .373** | .351** | 1 | .421** | .301** | .422** | .456** | .457** |
| รู้จักปรับตัว (Adaptability) | .296** | .397** | .451** | .486** | .425** | .438** | .413** | .356** | .508** |
| มีความเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบ (Leadership & Responsibility) | .387** | .334** | .413** | .404** | .526** | .544** | .436** | .349** | .476** |
| ริเริ่มสิ่งใหม่ (Initiative) | .535** | .378** | .368** | .421** | 1 | .459** | .495** | .353** | .558** |
| มีผลิตภาพและมีภาระรับผิดชอบ (Productivity & Accountability) | .308** | .404** | .466** | .301** | .459** | 1 | .495** | .360** | .506** |
| ใส่ใจ/กำกับดูแลตัวเอง (Self-Direction) | .213** | .412** | .432** | .367** | .418** | .585** | .601** | .424** | .489** |
| พัฒนาอาชีพ (Career and Learning) | .312** | .374** | .425** | .422** | .495** | .521** | 1 | .477** | .565** |
| รู้จักเข้าสังคม (Social skills) | .232** | .322** | .266** | .456** | .353** | .360** | .477** | 1 | .508** |
| หมั่นหาความรู้รอบด้าน (Multidisciplinary Learning) | .366** | .403** | .429** | .457** | .558** | .506** | .565** | .508** | 1 |
| ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม | .687** | .771** | .647** | .479** | .583** | .543** | .523** | .392** | .572** |
| ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | .447** | .485** | .455** | .512** | .505** | .435** | .545** | .450** | .583** |
| ทักษะชีวิตและอาชีพ | .475** | .528** | .554** | .681** | .719** | .712** | .747** | .659** | .778** |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- การที่ทักษะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันในระดับที่แตกต่างกันออกไป อาจสามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีพหุปัญญา 8 ประการของ Dr. Howard Gardner ที่อธิบายว่าคนเรามีความเก่งเรื่องต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ซึ่งเป็นเอกเทศต่อกัน ได้แก่ ปัญญาด้านภาษา (Linguistic Intelligence) ปัญญาด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ (Logical – Mathematical Intelligence) ปัญญาด้านมิติสัมพันธ์ (Visual – Spatial Intelligence) ปัญญาด้านร่างกายและการเคลื่อนไหว (Bodily – Kinesthetic Intelligence) ปัญญาด้านดนตรี (Musical Intelligence) ปัญญาด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Intelligence) ปัญญาด้านความเข้าใจตนเอง (Intrapersonal Intelligence) ปัญญาด้านธรรมชาติวิทยา (Naturalist Intelligence) ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลาย ๆ ทักษะจะต้องใช้ความเก่งแต่ละด้านแตกต่างกันออกไป และหลายทักษะ ต้องใช้ความเก่งในเรื่องเดียวกัน เช่น ปัญญาด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ จะทำให้ทักษะ Problem Solving และ Critical Thinking มีระดับสูงหรือต่ำไปในทิศทางเดียวกัน

4. ใช้ Multiple Regression เพื่อหาความสัมพันธ์ของทักษะและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรต่าง ๆ ใช้

- เครื่องมือในการพัฒนาคนส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และ ทักษะชีวิตและอาชีพ, ในขณะที่มีเพียงไม่กี่เครื่องมือเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งหมายความว่าเราอาจจะต้องมองหาวิธีการหรือเลือกเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อสร้างเสริม ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

| Dependent Variable | Skill Type | Std. Error | Standardized Coefficients | t | Sig. | Dependent Variable | Skill Type | Std. Error | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--|----------------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---|----------------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| a. Dependent Variable: 1. การฝึกอบรมในระหว่างงาน (On the Job) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,066 | 0,237 | 5,271 | 0,000 | a. Dependent Variable: 17. การประเมินเพื่อนคู่งาน (Benchmarking) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,082 | 0,046 | 1,012 | 0,312 |
| | สารสนเทศสื่อเทคโนโลยี | 0,052 | 0,053 | 1,244 | 0,214 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,064 | 0,120 | 2,770 | 0,006 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,069 | 0,208 | 4,370 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,085 | 0,310 | 6,436 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 2. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,084 | -0,025 | -0,533 | 0,594 | a. Dependent Variable: 18. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) เน้น | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,089 | -0,050 | -1,098 | 0,273 |
| | สารสนเทศสื่อเทคโนโลยี | 0,065 | 0,229 | 5,202 | 0,000 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,070 | 0,234 | 5,421 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,087 | 0,228 | 4,653 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,093 | 0,287 | 5,970 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 3. การสอนงาน (Coaching) เน้นอสังขยาน | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,076 | 0,153 | 3,425 | 0,001 | a. Dependent Variable: 19. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,092 | -0,030 | -0,660 | 0,509 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,059 | 0,007 | 0,168 | 0,867 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,072 | 0,250 | 5,714 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,079 | 0,332 | 7,001 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,096 | 0,219 | 4,493 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 4. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,080 | 0,105 | 2,311 | 0,021 | a. Dependent Variable: 20. การนำคำปรึกษาผ่านชีวิตการทำงาน | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,081 | -0,020 | -0,435 | 0,663 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,062 | 0,064 | 1,488 | 0,137 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,063 | 0,175 | 4,093 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,083 | 0,312 | 6,491 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,084 | 0,328 | 6,881 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,069 | 0,155 | 3,526 | 0,000 | a. Dependent Variable: 21. รมมีถิ่นสถานประกอบการเพื่อ | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,093 | -0,013 | -0,278 | 0,781 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,054 | 0,101 | 2,399 | 0,017 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,072 | 0,253 | 5,701 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,072 | 0,286 | 6,126 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,096 | 0,170 | 3,432 | 0,001 |
| a. Dependent Variable: 6. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,085 | -0,011 | -0,239 | 0,811 | a. Dependent Variable: 22. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,086 | 0,057 | 1,257 | 0,209 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,067 | 0,167 | 3,714 | 0,000 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,067 | 0,189 | 4,374 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,089 | 0,226 | 4,512 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,090 | 0,241 | 5,015 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 7. การมอบหมายงาน (Delegation) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,073 | -0,009 | -0,189 | 0,850 | a. Dependent Variable: 23. จัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่เป็น | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,082 | 0,063 | 1,411 | 0,159 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,057 | 0,072 | 1,665 | 0,096 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,064 | 0,172 | 4,034 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,076 | 0,392 | 8,152 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,085 | 0,269 | 5,645 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,091 | -0,057 | -1,206 | 0,228 | a. Dependent Variable: 24. การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานผ่านกลไกของกรม | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,091 | 0,008 | 0,165 | 0,869 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,071 | 0,114 | 2,521 | 0,012 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,071 | 0,267 | 6,102 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,094 | 0,299 | 5,961 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,094 | 0,179 | 3,689 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 9. การให้คำปรึกษาแบบปรึกษา (Consulting) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,075 | 0,124 | 2,764 | 0,006 | a. Dependent Variable: 25. Simulation Game (เกมจำลองสถานการณ์จริง) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,094 | 0,000 | 0,005 | 0,996 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,058 | 0,072 | 1,701 | 0,089 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,073 | 0,249 | 5,655 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,078 | 0,310 | 6,542 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,097 | 0,187 | 3,812 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 10. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,082 | 0,051 | 1,108 | 0,268 | a. Dependent Variable: 26. การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,084 | 0,121 | 2,681 | 0,007 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,064 | 0,110 | 2,514 | 0,012 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,066 | 0,178 | 4,158 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,085 | 0,292 | 5,995 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,087 | 0,206 | 4,305 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 11. การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการ | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,081 | -0,043 | -0,952 | 0,341 | a. Dependent Variable: 27. การมอบหมายโครงการท้าทาย (Challenge) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,085 | 0,033 | 0,744 | 0,457 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,063 | 0,108 | 2,515 | 0,012 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,066 | 0,189 | 4,429 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,084 | 0,406 | 8,507 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,088 | 0,276 | 5,792 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 12. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้น | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,081 | 0,015 | 0,345 | 0,730 | a. Dependent Variable: 28. จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,090 | -0,002 | -0,036 | 0,972 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,063 | 0,203 | 4,766 | 0,000 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,070 | 0,256 | 5,912 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,084 | 0,287 | 6,048 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,093 | 0,217 | 4,500 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 13. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,081 | -0,003 | -0,075 | 0,941 | a. Dependent Variable: 29. จัดทำ Fast Track Career Path | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,089 | 0,068 | 1,465 | 0,143 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,063 | 0,204 | 4,697 | 0,000 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,069 | 0,162 | 3,671 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,084 | 0,260 | 5,373 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,092 | 0,217 | 4,429 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 14. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,091 | -0,021 | -0,447 | 0,655 | a. Dependent Variable: 30. การจัดประชุม/วงสนทนา | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,097 | -0,048 | -1,031 | 0,303 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,071 | 0,144 | 3,252 | 0,001 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,076 | 0,282 | 6,394 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,094 | 0,285 | 5,771 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,101 | 0,189 | 3,844 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 15. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,078 | 0,098 | 2,150 | 0,032 | a. Dependent Variable: 31. สร้าง Role Model | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,086 | 0,125 | 2,749 | 0,006 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,060 | 0,089 | 2,047 | 0,041 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,067 | 0,131 | 3,007 | 0,003 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,080 | 0,291 | 6,036 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,089 | 0,223 | 4,606 | 0,000 |
| a. Dependent Variable: 16. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,078 | 0,062 | 1,377 | 0,169 | a. Dependent Variable: 32. พัฒนาคำถามพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และ | ทักษะการเขียนและนวัตกรรมการทักษะ | 0,082 | 0,096 | 2,145 | 0,032 |
| | สารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี | 0,061 | 0,217 | 5,066 | 0,000 | | ทักษะสารสนเทศสื่อ | 0,064 | 0,233 | 5,442 | 0,000 |
| | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,081 | 0,219 | 4,587 | 0,000 | | ทักษะชีวิตและอาชีพ | 0,085 | 0,176 | 3,700 | 0,000 |

| | ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม | ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี | ทักษะชีวิตและอาชีพ |
|---|-----------------------------|------------------------------|--------------------|
| 1.การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) | X | | X |
| 2.การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) | | X | X |
| 3.การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน | X | | X |
| 4.โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) | X | | X |
| 5.การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) | X | X | X |
| 6.การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) | | X | X |
| 7.การมอบหมายงาน (Delegation) | | | X |
| 8.การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) | | X | X |
| 9.การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) | X | | X |
| 10.การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) | | X | X |
| 11.การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรม | | X | X |
| 12.การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้นการฝึกฝน | | X | X |
| 13.การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) | | X | X |
| 14.การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) | | X | X |
| 15.การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม | X | X | X |
| 16.การฝึกงานกับคู่เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติ | | X | X |
| 17.การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) | | X | X |
| 18.การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) เน้นการพูดคุย | | X | X |
| 19.การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) | | X | X |
| 20.การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling) | | X | X |
| 21.ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตร | | X | X |
| 22.จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) | | X | X |
| 23.จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน แบ่งตามระดับ | | X | X |
| 24.การกระตุ้นพฤติกรรมการเรียนรู้ผ่านกลไกของเกม (Gamification) | | X | X |
| 25.Simulation Game (เกมจำลองเสมือนจริง) | | X | X |
| 26.การจัดให้มีจัดการความรู้ (Knowledge Management) | X | X | X |
| 27.การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) | | X | X |
| 28.จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล) | | X | X |
| 29.จัดทำ Fast Track Career Path | | X | X |
| 30.การจัดประกวดแผนธุรกิจ | | X | X |
| 31.สร้าง Role Model | X | X | X |
| 32.พัฒนาความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และผนวก Collaboration Platform | X | X | X |

โดยสรุปการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ได้มีการแสดงให้เห็น 1. การจัดกลุ่มของเครื่องมือทั้ง 32 เป็นกลุ่ม 3 กลุ่มใหญ่ (ใช้ Factor Analysis) 2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของทักษะของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของแต่ละอุตสาหกรรม (ใช้ One-Way ANOVA) 3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะต่าง ๆ (ใช้ Pearson Correlation) 4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะและเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ (ใช้ Multiple Regression)

5.2 สัมมนาระดมสมอง

ก. วัตถุประสงค์ จัดทำขึ้นระหว่างการเดินทางไปทัศนศึกษาของนักศึกษา วตท. รุ่นที่ 30 ที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2563 เพื่อให้ทราบถึง ความท้าทาย ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

ข. กระบวนการ มีการแบ่งนักศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อระดมสมองในหัวข้อดังต่อไปนี้

- ปัญหา อุปสรรค ความท้าทาย ในการพัฒนาบุคลากร โดยการระบุ Pain Points จากประสบการณ์
- จัดหมวดหมู่ Pain Points ปัญหาทั้งหมด
- หาแนวทางแก้ไข โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง
- แต่ละกลุ่มนำเสนอให้นักศึกษาทั้งรุ่นรับทราบ

ค. ผลที่ได้รับ

อ้างอิงถึง ภาคผนวก จ. กิจกรรมสัมมนาระดมสมองของนักศึกษา วตท. รุ่นที่ 30 ที่ ม.แม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการพัฒนาคน

ภายหลังจากที่ได้ผลจากการรวบรวม วิเคราะห์ผลแบบสอบถาม ทำให้คณะผู้ศึกษาได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะที่เป็นที่ต้องการและเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาคนที่ใช้โดยองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อได้มีการประมวลผล จัดอันดับทักษะและเครื่องมือที่เป็นที่นิยมแล้วสำหรับองค์กรรูปแบบต่าง ๆ แล้ว ไม่ได้หมายความว่า ถ้าองค์กรอื่น ๆ ในประเภทเดียวกันนำเครื่องมือที่เป็นที่นิยมไปใช้แล้วจะประสบความสำเร็จ

คณะผู้ศึกษาจึงได้ออกแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มเพื่อนนักศึกษา วตท. รุ่นที่ 30 เกือบหนึ่งร้อยคน เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่า องค์กรต่าง ๆ มีปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาคน และแนวทางแก้ไข จากองค์กรที่เพื่อนนักศึกษาสังกัดอยู่นั้นเป็นอย่างไรกันบ้าง

เป็นที่ทราบกันดีว่านักศึกษา วศท. ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการศึกษา มักเป็นเจ้าของกิจการ กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรขนาดใหญ่จากภาคเอกชนซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาด MAI รวมถึงบริษัทเอกชนที่เตรียมเข้าจดทะเบียนในอนาคต หรือเป็นกิจการที่มีความโดดเด่นในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังมีส่วนผสมของผู้บริหารระดับสูงจากภาครัฐ องค์กรมหาชน กิจการเพื่อสังคมด้วย ดังนั้น คณะผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่าการทำกิจกรรมระดมสมองจาก นักศึกษาด้วยกันที่มีประสบการณ์จากการทำงานในองค์กรหลากหลายรูปแบบดังกล่าว จะสามารถทำให้ มองเห็นถึงปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาคน ที่จะเชื่อมโยงไปยังเรื่องของทักษะและเครื่องมือที่มี ประสิทธิภาพในการพัฒนาคนที่ได้ทำการสำรวจเชิงปริมาณก่อนหน้า

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเริ่มต้นด้วยการนำเสนอผลการสรุปแบบสอบถาม มีการอธิบายตั้งแต่ องค์กรประกอบ กรรวิธีในการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม การได้มาของผู้ตอบ แบบสอบถามกว่า 900 ตัวอย่าง รวมถึงวิเคราะห์ผลแบบสอบถามโดยละเอียดให้ทุกคนรับฟัง จากนั้นได้มีการ แบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ เพื่อทำการระดมสมอง โดยแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกประมาณ 20 – 24 คน ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มย่อยที่มีอยู่แล้ว 8 กลุ่มที่มีสมาชิกตั้งแต่ 11-12 คน ซึ่งในแต่ละกลุ่ม ย่อยนั้นถูกจัดโดยคำนึงถึงความหลากหลาย แตกต่างของทั้งธุรกิจ องค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของ นักศึกษาแต่ละคน โดยสถาบันวิทยาการตลาดทุนอยู่แล้วโดยทั้ง 4 กลุ่มมาจากการร่วมสมาชิกของกลุ่ม (1+2), (3+8), (4+6) และ (5+7)

อย่างไรก็ดี คณะผู้ศึกษา (ทีมวิชาการ) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนจากทั้ง 8 กลุ่ม ได้กระจายไปร่วม ระดมสมองและสังเกตการณ์กับทุกกลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่ม ได้รับมอบหมายให้ระบุ ปัญหา/อุปสรรคในการ พัฒนาคนและแนวทางแก้ไข แบ่งตามขนาดของธุรกิจ อันได้แก่ กลุ่ม SME, กลุ่มบริษัทยอดขายต่ำกว่าหนึ่ง พันล้าน, กลุ่มบริษัทที่มียอดขายเกินกว่าหนึ่งพันล้าน โดยหากในกลุ่มมีสมาชิกที่เป็นข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ของรัฐหรือกิจการเพื่อสังคม มีปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจ ก็สามารถระบุ เพิ่มเติมได้

ระหว่างการระดมสมอง พบทุกกลุ่มพบว่า มีผู้บริหารจากองค์กร SME เป็นสัดส่วนที่น้อยมากใน ขณะที่บางกลุ่มไม่มีเลย อย่างไรก็ตาม เมื่อระดมสมองออกมาแล้วพบว่า ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจขนาดใด ก็ สามารถพบรูปแบบของปัญหา อุปสรรค รวมถึงแนวทางในการแก้ไขที่ไม่แตกต่างกันนัก

ภายหลังจากระดมสมองทุกกลุ่มกลับมานำเสนอในที่ประชุมใหญ่ นอกจากจะเป็นการเก็บข้อมูล

จากเพื่อน ๆ แล้ว คณะผู้ศึกษา (ทีมวิชาการ) จึงได้มีโอกาสสังเกตเห็นว่าในแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยองค์กรใดที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาคนบ้าง และใช้โอกาสนี้ในการระบุงค์กรเป้าหมาย 15 แห่งเพื่อที่จะได้เข้าไปดำเนินการสัมมนาเชิงลึก เพื่อสำรวจ แนวคิด แนวปฏิบัติ แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้นำมาเสนอในส่วนต่อไปในรายงานฉบับนี้ เพื่อให้เห็นการปฏิบัติจริงเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรอื่น ๆ ได้นำไปใช้ในการพัฒนาคนเพื่อความยั่งยืนต่อไป

จากข้อมูลดิบที่ทั้ง 4 กลุ่มนำเสนอในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ พบว่าสามารถรวบรวมปัญหาอุปสรรคไว้ได้ทั้งหมด 49 ข้อ และแนวทางการแก้ไขทั้งหมด 43 ข้อ จากนั้น คณะผู้ศึกษาจึงได้ทำการสรุปรวบรวม ตัดเรื่องที่ซ้ำซ้อน รวมถึงจัดหมวดหมู่ออกมา โดยไม่แบ่งแยกขนาดขององค์กร (เนื่องจากคำตอบมีความคล้ายคลึงกัน) ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ปัญหา อุปสรรค ที่พบในการพัฒนาคน

ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap)

1. ช่องว่างระหว่างวัย ที่เกิดความแตกต่างในเรื่องความคาดหวัง การสื่อสาร วิสัยทัศน์ ทัศนคติ
2. ช่องว่างระหว่างอายุงาน และการขาดผู้นำระดับกลาง

ทัศนคติ (Attitude)

1. พนักงานไม่ยอมเปลี่ยนแปลง พนักงานไม่ยอมเรียนรู้ ไม่ยอมรับเทคโนโลยี ติดใน Comfort Zone ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ๆ
2. คิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
3. ความคาดหวังของนักลงทุน ทำให้ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงแบบ Big Change

การสื่อสาร (Communication)

1. ขาดการสื่อสารเป้าหมายองค์กร พนักงานไม่เข้าใจทิศทาง
2. ขาดการสร้างใจให้กับพนักงานเรื่องการเปลี่ยนแปลง
3. การสื่อสารภายในองค์กรข้อความเดียวกันแต่พนักงานแปลความหมายต่างกัน
4. ขาดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมกันของพนักงาน

แรงจูงใจ (Motivation)

1. องค์กรขนาดใหญ่พบว่าการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานยากกว่าองค์กรขนาดเล็ก
2. พนักงานขาดการมีส่วนร่วม
3. พนักงานทำงานเท่าที่ได้รับคำสั่ง
4. ขาดความมุ่งมั่นในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง
5. บุคลากรลาออกหลังจากผ่านการพัฒนา

ปัญหาด้านกระบวนการ การปฏิบัติ (Method/Process/Implementation)

1. กระบวนการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานไม่ดีพอ ทำให้ได้บุคลากรที่ยากต่อการพัฒนา
2. ไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการพัฒนาบุคลากร
3. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร
4. พัฒนาไม่ทั่วถึง กระจุกเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพ
5. วิธีพัฒนาไม่เหมาะกับกลุ่มคน ขาดวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม
6. ไม่มีการวางแผนการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง
7. มีความท้าทายในการพัฒนาระดับหัวหน้าขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหาร
8. การพัฒนาทักษะของแรงงาน (ก่อสร้าง)
9. OJT ไม่เป็นระบบ ขาดความเข้าใจ ขาดการให้เวลา
10. เน้นเรื่องทักษะระยะสั้นมากกว่าระยะยาวทำให้การพัฒนาและแผนการพัฒนาไม่ทันการณ์
11. การเกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์กร (หัวข้อนี้ถูกจัดในหมวดนี้เนื่องจากองค์กรขาดกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ)
12. แหล่งเรียนรู้ภายนอกมีจำนวนมาก ซึ่งบุคลากรที่ไปเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้องค์ความรู้ที่แตกต่างกันแม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน
13. ขาด succession plan
14. งานประจำเบียดบังเวลาเสนอไอเดียดี ๆ ให้องค์กร
15. การทำงานซ้ำซ้อน

การขาดความรู้ ทักษะ (Knowledge/Skills)

1. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องรับผิดชอบ
2. ความรู้ที่เหมาะสม/ทันกับสถานการณ์/บริบท
3. ความรู้เชิงเทคนิค ขาดความสามารถในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติจริง

4. ความกล้าแสดงออก
5. ทักษะด้านเทคโนโลยี สำหรับธุรกิจปัจจุบัน
6. ทักษะด้านการวิเคราะห์ สำหรับปัญหาขนาดใหญ่
7. จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์
8. การเพิ่มขีดความสามารถของตัวเอง
9. การพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า
10. Leadership Skill & Style ไม่สอดคล้องวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยภายนอก (External Factors)

1. ผู้จบการศึกษาที่เข้าสู่ตลาดแรงงานขาดความรู้ ทักษะที่จะนำมาใช้ได้ในการทำงานจริง
2. การเกิด COVID ส่งกระทบธุรกิจอย่างรุนแรง ปรับตัวไม่ทัน
3. กฎหมายขาดความชัดเจนในบางเรื่อง

แนวทางแก้ไข

คำตอบที่ตรงกับเครื่องมือในการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับ 32 เครื่องมือที่คณะผู้ศึกษาได้รวบรวมขึ้น

1. การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On-the-job Training-OJT) อย่างเป็นระบบ แบบแผน
2. ทำ Job Embarkment (เป็นชื่อโปรแกรมในการเตรียมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อทำงาน โดยมี เริ่มต้นตั้งการทำ OJT รวมถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการพัฒนาคนอื่น ๆ ของบริษัท Amazon Web Services-AWS)
3. การจัด Training/Seminar/Coaching ที่เหมาะสมให้กับบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และสนับสนุนการศึกษาเพิ่มเติมของพนักงานเมื่อมีโอกาส
4. การพัฒนาผู้สอนภายในองค์กร (Train the Trainer)
5. การพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถาบันการศึกษา
6. Customized Learning Program for Each Generation
7. กำหนด แหล่งการเรียนรู้ที่เป็นที่ตกลงร่วมกัน (Collaborated Learning Sources) เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
8. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
9. ทำ Job Rotation (เป็นหนึ่งในวิธีการป้องกันการดำเนินงานแยกส่วนแบบไซโล- Silo Mindset)

10. การสร้างต้นแบบ (Role Model)
11. หาที่ปรึกษาภายนอก (External Consult) เพื่อช่วยในด้านทัศนคติ (Attitude)

การใช้กระบวนการด้าน HR

1. ปรับปรุงกระบวนการสรรหา คัดเลือกบุคลากร
2. การสร้าง Roadmap ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
3. การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนเหมาะสม
4. การปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทน Remuneration Package ให้สอดคล้อง
5. กำหนดเป้าหมายการประเมิน การวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม และการให้รางวัลที่ชัดเจน
6. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยการสำรวจและให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน

งานที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานต้องให้ความสำคัญ

1. ตระหนักถึงช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร
2. การสร้างวัฒนธรรมร่วม การสร้าง DNA ร่วมให้คนในองค์กร
3. การคละกลุ่ม (Mix Team) ระหว่างรุ่น เพื่อลดช่องว่าง (Generation Gap)
4. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
5. การสร้างการมีส่วนร่วมให้ทั่วถึง
6. การเลือกช่องทางการสื่อสาร ความถี่ การสื่อสารภายในให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง
7. การติดตามต่อเนื่อง นัดติดตามผลเป็นระยะของ Top Management
8. จัดให้มีการสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงพนักงาน
9. จัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเหมาะสม
10. การปรับเปลี่ยน Mindset กระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง
11. การสร้างความรู้สึกความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร
12. สร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ หรือแยกองค์กร (Reinvent Organization Culture / Split Organization)
13. ปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจควบคู่ไปกับโครงสร้างองค์กร (Transform Business Model Together with Organization)

14. การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) ให้คนในองค์กร

ปัจจัยนอกเหนือการควบคุม

1. แก่กฎหมายให้อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินกิจการ

จากข้อมูลข้างต้น พบว่าองค์กรของเพื่อนนักศึกษา วตท. ใช้เครื่องมือในการพัฒนาคนบางส่วนที่สอดคล้องกับ 32 เครื่องมือที่คณะผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ในแบบสอบถาม และในแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นยังมีประเด็นเรื่องของกระบวนการด้าน HR และที่สำคัญคือ ประเด็นเรื่องงานที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานต้องให้ความสำคัญ ซึ่งมีหัวข้อคำตอบเป็นจำนวนมากที่สุด จึงเป็นที่มาให้คณะผู้ศึกษาต้องทำการนัดหมายเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบงาน HR ขององค์กรเป้าหมาย 15 แห่งเพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียด โดยสรุปเรื่องราวออกมาในรูปแบบของบทความสำหรับแต่ละองค์กร โดยมีวิธีการเขียนแบบหนังสือ How-To ให้นำติดตาม อ่านได้ทั้งผู้บริหาร คนทำงาน นักศึกษา เพื่อหวังผลให้รายงานฉบับนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นวงกว้างและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคนเพื่อให้องค์กรไทยยั่งยืนต่อไป

5.3 กรณีศึกษา

ก. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึง แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละองค์กร แนวทางประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์กรเลือก และบทเรียนในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรในบริษัทต่าง ๆ

ข. กระบวนการ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงจาก 15 องค์กร โดย 13 ราย เป็นนักศึกษา วตท. รุ่นที่ 30 และอีก 2 รายจากการแนะนำของ ธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME Bank) ประกอบด้วย บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 5 ราย บริษัทนอกตลาดฯ 2 ราย บริษัทข้ามชาติ 3 ราย วิสาหกิจขนาดกลางและเล็ก 2 ราย สถาบันการศึกษา 1 ราย มูลนิธิ 1 ราย และองค์กรมหาชน 1 ราย

ค. ผลการศึกษา จาก 15 องค์กร ดังนี้

1) บริษัท เอไอเอ ประเทศไทย จำกัด (AIA)

กลุ่มบริษัทเอไอเอ เป็นธุรกิจที่มีอายุครบหนึ่งศตวรรษในปีที่ผ่านมา โดยก่อตั้งในปี พ.ศ. 2553 และต่อมาได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฮ่องกง ซึ่งถือเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนครั้งแรกที่มีมูลค่าสูงสุดเป็นอันดับที่ 3 ของโลกในปีนั้น ภายหลังจากขยายสาขาไป 18 ประเทศทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากการจัดอันดับของ Forbes ในด้านของบริษัทประกันในกลุ่ม Life & Health Insurance กลุ่มบริษัทเอไอเอ เป็นบริษัทประกันชีวิตที่ใหญ่ที่สุดในโลกในปี 2562

AIA เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2481 โดยครอบคลุมผ่านบริการและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย อาทิ ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันกลุ่ม ประกันสินเชื่อ และให้บริการเป็นผู้จัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จุดเด่นของ AIA ประเทศไทยก็คือ ความเชี่ยวชาญในการมีฐานข้อมูลเศรษฐกิจทั่วทั้งภูมิภาค และสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจเพื่อการลงทุน การกระจายความเสี่ยง รวมถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

ปัจจุบัน AIA ประเทศไทย มีตัวแทนประกันชีวิตกว่า 50,000 คน โดย 1 ใน 3 ของกรมธรรม์ประกันชีวิตในประเทศไทยเป็นของเอไอเอ ด้วยจำนวนกรมธรรม์กว่า 8.12 ล้านฉบับ และมีจำนวนตัวแทนประกันชีวิตที่ได้รับใบอนุญาตผู้แนะนำการลงทุน IC License 10,000 คน ซึ่งมากที่สุดในประเทศไทย

“Change is the Only Constant”

AIA ให้ความสำคัญกับเรื่องของทรัพยากรบุคคล บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การจะเป็นบริษัทที่แข็งแกร่งได้องค์กรต้องมีความสามารถในการ สร้างคน พัฒนาคคน รักษาคน และดึงดูดคนเก่ง ๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์กร เพื่อให้สามารถครองความเป็นผู้นำตลาดได้อย่างยั่งยืน ดังนี้แล้ว สำหรับใครก็ตามที่ก้าวเท้าเข้าไปในบริษัท สิ่งแรกที่เป็นรูปธรรมจะเห็นได้จากการที่ AIA ลงทุนสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นและได้บรรยากาศเหมือน “บ้านหลังที่ 2” ของพวกเขา

“ใครมาทำงานกับ AIA จะชินกับนโยบายที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ทุกคนต้องปรับตัวตลอดเวลา เรามีเรื่องใหม่ ๆ ทุกวัน แม้แต่สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เราเคยทำงานในออฟฟิศที่ตำแหน่งใหญ่สุดนั่งหลังสุด ตอนนี่กลายเป็น 360 องศา หันหน้าหันหลังตรงไหนก็ได้ แทบจะไม่มีกั้นห้อง ยกเว้นบางแผนกที่ต้องเป็นไปตามกฎของ ก.ล.ต. เราไม่มีการแบ่งพวกแบ่งแผนก มีแต่การทำงานเป็นทีม ทุกคนคือเพื่อนร่วมงาน ขนาดใครจะมาหาแผนก HR ก็แวะนั่งกินน้ำกินขนมรอที่แค่นทีหน้าห้องได้ บางวันเราก็อื้อข้าวโพดคั่วมาใส่ตู้ป๊อบคอร์นที่ทางเดิน ทำแจกกันเหมือนมีปาร์ตี้”

คุณปกป้อง ยินดีผล ผู้อำนวยการฝ่ายอสังหาริมทรัพย์และงานบริการ บริษัท เอไอเอ จำกัด กล่าวถึงปัจจัยหนึ่งที่ต้องสร้างให้คนทำงาน มีความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยบ้านหลอมที่ว่าคือ เพราะทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน และยังเป็นครอบครัวที่ทันสมัย ทุกคนได้ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทำให้อยากเรียนรู้ตลอดเวลา โดยที่องค์กรจะบอกเสมอว่า “เพราะคุณคือ Future Generation ขององค์กร”

“เวลาเขาเชิญคนจากต่างประเทศมาอบรมผู้บริหาร ประโยคหนึ่งที่ได้ยินเสมอคือ งานของยูไม่ใช่ลีด แต่งานของยูคือ สอนลูกน้องให้ขึ้นมาลีดแทนยู ยูต้องสร้างคนรุ่นใหม่ให้พร้อมจะขึ้นมาทำงานตลอดเวลา”

ไม่เพียงเพราะการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสถานการณ์โลก และทันต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเท่านั้น ถ้าถอดรหัสการก้าวสู่ความเป็นหนึ่งในธุรกิจประกันชีวิตของ เอไอเอ ประเทศไทย แล้ว จะเห็นได้ว่า AIA ให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นของการคัดสรร โดยมีแผนการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานภายในองค์กร หรือ Employee Value Proposition (EVP) เป็นกรอบที่สำคัญ ซึ่งคุณศรัณยา เทียนถาวร ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เอไอเอ จำกัด ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดสรรคนทำงานว่า

“เราจะเริ่มจากการมองหาคนที่มีค่านิยมตรงกับค่านิยมขององค์กร เพราะถ้ามันตรงกันเขาก็จะทำงานอย่างมีความสุข ผลของความสุখনั้นจะถูกส่งต่อไปถึงผู้ถือกรมธรรม์ซึ่งเป็นลูกค้าตัวจริงที่ปลายทาง”

ค่านิยมพื้นฐานเหล่านี้ประกอบด้วย 1. ความท้าทาย (Challenge) ในงานที่รับผิดชอบ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร 2. การเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth) มีความสามารถมากขึ้น และเติบโตในแง่วุฒิภาวะ และในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีช่องทางในการพัฒนาให้เขาเติบโตได้เช่นกัน นอกจากนี้ ยังต้องเป็นคนที่รู้สึกว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น สามารถตัดสินใจได้ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายโดยไม่จำเป็นต้องย้อนกลับไปถามหัวหน้าทุกเรื่อง ทุกอย่างพนักงานจะคุยกันและลงมือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยไม่ต้องรอให้องค์กรมาบอกว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง นั่นคือ 3. การได้เรียนรู้และได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจในบทบาทหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ (Empowerment)

“เราเชื่อว่าทฤษฎีของการบริหารคน น่าจะใกล้เคียงกันหมดขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัท แต่ AIA ชัดเจนว่าเราต้องการคนที่มี DNA 3 คำนี้ Challenge, Growth และ Empowerment โดย Challenge ของเราก็ไม่ใช่แค่ทำงานยากหรือไม่ใช่แค่ต้องการประสบความสำเร็จ แต่หมายถึงความสำเร็จของเขามันต้องเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร

Growth ของ AIA ก็ไม่ได้หมายถึงแค่การได้เลื่อนตำแหน่ง แต่เราพูดถึงการเติบโตแบบวุฒิภาวะ วันที่เดินเข้ามาในบริษัทตอนเช้าแล้วเดินออกไปตอนเย็น เขาได้เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นบ้าง ในขณะที่เดียวกัน Empowerment ก็ไม่ใช่แค่การได้อำนาจจะตัดสินใจอะไรก็ได้ แต่เราเชื่อว่าคนที่จะได้รับอำนาจการตัดสินใจคือคนที่พร้อม เราก็จะเน้นการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถมากพอที่จะได้รับอำนาจการตัดสินใจ

เราเน้นเรื่องมองลูกค้าเป็นตัวตั้ง เรามีโปรเจกต์ที่ต้องพัฒนาตลอดเวลา เช่น เราเอา Digital มาเซอร์วิสลูกค้า อีกหน่อยคำว่า TDA Technology, Digital, and Analytics จะเป็นบริบทที่ AIA เอาเข้ามาใช้ เพื่อที่เราจะคงความเป็นผู้นำตลาด เราถึงต้องการคนที่ปรับตัวเร็ว เพราะที่นี้เราเปลี่ยนแปลงทุกอย่างอย่างรวดเร็ว ถ้าคนมาแล้วรู้สึกว่ 'อีกแล้วหรอ' แปลว่าที่นี้ไม่ใช่ที่ของเขาแล้ว"

วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และปรัชญา แห่ง AIA

ปัจจุบัน ในส่วนของสำนักงานทั้งหมด AIA มีพนักงานประจำ 2,500 คน กระจายอยู่ทั่วประเทศ ไม่รวมพนักงานในส่วนของการขายผ่านธนาคารกรุงเทพ อีกประมาณ 300 คน ซึ่งไม่ว่าแต่ละคนจะมาจกสายอาชีพใด ก็สามารถสานต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนได้ เพราะ AIA มีหลักสูตรการอบรมที่พร้อมจะปรับให้เข้ากับทักษะและความต้องการของแต่ละคน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

AIA อยู่ในประเทศไทยมาตลอด 82 ปี โดยมีการพัฒนาคนบนหลักปรัชญาของการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 4R คือ ต่อให้งานยากและเต็มไปด้วยอุปสรรคแค่ไหน ถ้าเรา Do the Right Thing ทำในสิ่งที่ถูกต้อง, In the Right Way ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง, With the Right People ด้วยคนที่เหมาะสม And the Results will come. จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ถูกต้อง

"วิสัยทัศน์องค์กร To be the world's pre-eminent life insurance provider จะมาจากสำนักงานใหญ่ ใช้ต่อเนื่องมาไม่เคยเปลี่ยน เวลาเราย้ายคนไปมาระหว่างประเทศ ก็จะเจอสิ่งนี้ที่ใช้เหมือนกันทุกประเทศ หรือที่ไทยนี้ ถ้าคุณเดินไปไหนในตึกก็ต้องเห็น หน้าลิฟต์ ทางเดิน โต๊ะกาแฟ มันจะอยู่ในทุกคำกล่าวของผู้บริหารเวลาพูดอะไรกับพนักงาน เราหล่อหลอมสิ่งเหล่านี้ให้คนของเราตลอดเวลา

เราเป็นผู้นำตลาดในหลายประเทศรวมทั้งไทยด้วย ในอดีตคือคนเจ็บเราจ่าย คนเสียชีวิตเราจ่าย แต่วันนี้ AIA พยายามเปลี่ยนตัวเองให้มาเป็นพาร์ทเนอร์ อยู่คู่กับเขา เราขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่แค่ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต แต่ขายผลิตภัณฑ์ในแง่การลงทุน เราต้องการให้ลูกค้าเรา สุขภาพแข็งแรง มีคุณภาพชีวิตที่ดี ยืนยาว"

ตลอดระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจ เอไอเอ ประเทศไทย ได้ยึดมั่นในความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพและชีวิตที่ดีขึ้นตามคำมั่นสัญญา ‘Healthier, Longer, Better Lives’ โดยจุดประกายให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอย่างแข็งแกร่ง และผลักดันศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กร

แต่ในแง่บริหารจัดการเพื่อให้ได้คนทำงานตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว AIA จะมีสามสิ่งที่เป็นเสมือนทางเสื่อสำหรับการพัฒนาคน คือ Clarity การกล้าพูดความจริงแบบตรงไปตรงมา ไม่มีอ้อมค้อม, Courage การบริหารองค์กรด้วยความกล้าหาญ ต้องกล้าที่จัดการเปลี่ยนอะไรที่เราพูดเสมอว่าถูกต้องแม้จะไม่ถูกใจ และ Humanity ความมีมนุษยธรรมในการทำงาน ดูแลผู้คนที่ เป็น Stakeholders ด้วยวิธีที่มนุษยดูแลมนุษย์

การให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรอย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้ AIA พรั่งพร้อมไปด้วยบุคลากรระดับหัวกะทิในอุตสาหกรรม จนสามารถพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ออกสู่ตลาดอยู่ตลอดเวลา และจะเป็นจิ๊กซอว์ให้ AIA ไปถึงเป้าหมายการเป็น Leading Digital Insurance ในอนาคตได้

AIA Employee Engagement

การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยบุคลากรที่อยู่กันแบบคนในครอบครัวเดียวกัน แน่ใจว่าเรื่องของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกครอบครัว จึงต้องควบคู่กันมา กับความรู้สึกเป็นเจ้าของ แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารจัดการที่หลากหลาย พนักงานมีภูมิหลังแตกต่างกันในทุกทาง ทั้งถิ่นที่อยู่ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนภายในใจของพนักงานทุกคนอย่างแท้จริง

AIA ประเทศไทย มักกล่าวกับสื่อมวลชนเสมอว่า AIA เป็นองค์กรที่ “ให้ความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรอยู่ในลำดับต้นๆ เทียบเท่ากับผลประกอบการทางธุรกิจ” ภายใต้กลยุทธ์สร้างความเข้าใจและลงมือปฏิบัติจริงในทุกฝ่าย ขับเคลื่อนจากระดับสูงสุดลงมาทุกระดับในองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรด้วยความรู้สึกจากภายในที่แท้จริงของตน มีความกระตือรือร้นในการมาทำงาน มีความรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน พร้อมทั้งจะยินดีพร้อมทุกขั้วร่วมสุขไปกับองค์กรไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในช่วงขาขึ้นหรือขาลง และสามารถนำเอาศักยภาพที่ดีที่สุดของตนเองสร้างผลงานที่มีคุณภาพ จนเกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่บรรลุเป้าหมายในที่สุด

ที่ผ่านมา มีการทำแบบสำรวจความผูกพันพนักงานต่อองค์กร ที่จัดทำโดย Gallup ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา ด้านการบริหารระดับโลก โดยมีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ รวมกับคำถามด้านความพึงพอใจอีก 1 ข้อ โดย AIA ได้นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ และใช้ปรับปรุงนโยบายการดูแลพนักงานขององค์กร ซึ่งผลการสำรวจที่ออกมาในแต่ละปีพบว่า AIA พัฒนาในทางบวกตลอดเวลา

จากผลสำรวจยังพบอีกด้วยว่า AIA ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพัน ด้วยการสร้างการรับรู้ เกี่ยวกับเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรให้พนักงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญว่าเกี่ยวข้องกับทุกคน และตอกย้ำว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของแผนก HR เท่านั้น หากเป็นเรื่องที่ต้องร่วมกันสร้างทั้ง องค์กรในทุกระดับ

นอกจากการมีส่วนร่วมระดับนโยบายแล้ว ระดับปฏิบัติการก็ยังมี การแต่งตั้งตัวแทนพนักงานเป็น Engagement Champions ในทุกหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถเข้าถึงพนักงานทุกกลุ่ม และ เสริมสร้างระบบการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) และความรับผิดชอบเป็นเจ้าของ (Ownership) ในหมู่พนักงานกันเอง

ที่ผ่านมา กลยุทธ์การแต่งตั้ง Engagement Champions จะมีบทบาทในการประสานนโยบายและกลยุทธ์ ผ่านการทำ Impact Plan ที่มุ่งหวังให้แผนแต่ละแผนมีการนำมาปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้พนักงานใน หน่วยงานร่วมกันเสนอแผนงานขึ้นมาตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น แผน Impact Plan ในฝ่ายทรัพยากร บุคคล เมื่อมีการประชุมพูดคุยกันและพบปัญหาเรื่องปริมาณงานที่ล้นเกินจำนวนคนในแผนก ก็จะมีการ เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการมองหาสาเหตุ และจัดทำเป็นแผนงานเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานก็ได้ประโยชน์จากการแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นไปพร้อมกัน ซึ่ง คุณศรัณยา เทียนถาวร ได้อธิบายถึงเรื่องนี้ว่า

“ที่ผ่านมาเราเอาคนส่วนใหญ่เป็นตัวนำ เราจะพบว่ามีคนอยู่ 3 ระดับ หนึ่งคือคนที่พร้อมจะรู้ทุกอย่างเพื่อ บริษัทซึ่งมีมากกว่า 75 % สองคือกลุ่มคนตรงกลาง อาจจะไม่แน่ใจว่าจะไปด้วยดีไหม คนตรงกลางนี้คือ ตัวสำคัญว่าจะไปข้างบนหรือล่าง ซึ่งเราเชื่อว่าถ้าเราพาคนกลุ่มใหญ่ไป คนข้างบนต้องพาคนกลางนี้ไปได้ ด้วย และสามคือคนที่ไม่ Engage เลย มีค่อนข้างน้อยมากในบริษัท”

การที่ AIA ไทยมี Engagement Score อยู่ในระดับที่สูงเป็นที่น่าพอใจเช่นนี้ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร ได้คล่องตัวขึ้น การลาออกของพนักงานลดลง การดูแลพนักงานที่แตกต่างกันในแต่ละรุ่นได้ดีขึ้น พนักงานมี เส้นทางเติบโตในองค์กร มีผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกจากภายในเพิ่มขึ้น แรงสะท้อนนี้ยังต่อเนื่องไป ถึงผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ทั้งหมดนี้เป็นไปตามปรัชญาการ

ดำเนินงานที่ได้จากการนำเสนอสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ด้วยคนที่เหมาะสม ประกอบกับการสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วม พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง จนทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันและพร้อมเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการและความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

Development Approach

เมื่อถูกถามถึงเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ AIA ระบุว่าประกอบไปด้วยการทำ Workshops, Mandatory Learning, Digital Learning, Coaching, Mentoring, Feedback รวมทั้งส่วนของการเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การทำโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

คุณวัชรีย์ สิริขจรเดชสกุล ผู้อำนวยการแผนกพัฒนาบุคลากร บริษัท เอไอเอ จำกัด กล่าวถึงกระบวนการนับตั้งแต่วันแรกเข้ามาเป็นน้องใหม่ในองค์กรแห่งนี้ ว่าเริ่มขึ้นจากขั้นตอน On Boarding Program ซึ่งจะมีหลักสูตรภาคบังคับที่ต้องเรียน เช่น กฎระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการทำงาน โครงสร้างขององค์กรแต่ละแผนก หลังจากนั้น จึงจะเป็นเรื่องของการพัฒนาเฉพาะกลุ่ม ซึ่ง AIA จะแบ่งคนออกเป็น 3 ระดับ ด้วยกัน

“ตั้งแต่ระดับน้อง ไม่มีคนได้บังคับบัญชาเลย กับสองคือระดับผู้จัดการที่เริ่มมีลูกน้อง และสามคือระดับที่เป็นผู้นำแต่ละแผนก หลักสูตรแต่ละหลักสูตรจะถูกออกแบบให้เหมาะกับแต่ละคน ตั้งแต่ต้นปีจะมีโมเดลส่งให้พนักงานทราบ มีแพลตฟอร์มให้เลือก เปิดเมนูมามีรายละเอียดตารางเรียน ใครสนใจวิชาไหนสมัครแล้วก็รอเรียนได้เลย

หลักสูตรของ AIA จะมีทั้ง Classroom ทั้งออนไลน์ โดยสอดคล้องไปกับ Clarity, Courage, Humanity ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเอไอเอ ที่พนักงานทุกคนต้องแสดงออกถึงความสามารถเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ในการทำงานทุกวัน เช่น เรื่องการเปลี่ยนแปลง เราก็จะเรียน Design Thinking แต่ถ้าเป็นเรื่อง Humanity ก็จะมีการเรียน Coaching for Success ทั้งหมดนี้คือเราจะเอาคุณสมบัติของผู้นำมาตีโจทย์แล้วค่อยออกแบบหลักสูตรออกมา หาวิชามาเติมเพื่อตอบโจทย์นั้น ๆ

ถ้าเป็นระดับผู้จัดการและผู้บริหาร เช่น ระดับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการขึ้นไป ก็จะมีกระบวนการ Mentoring รวมทั้งการ Coaching ที่มีลักษณะเฉพาะของ AIA นั่นคือ การโค้ชแบบที่เรียกว่าเป็น How to bring out the best in the person เช่น ถ้าลูกน้องมีปัญหาแล้วมาคุย แทนที่จะบอกว่าคุณต้องไปทำอะไร เราจะถามเขาว่า แล้วคุณคิดยังไง ทำไมถึงคิดว่ามีปัญหา เราเป็นฝ่ายตั้งคำถามให้เขาคิด ให้เขาหา

Solution เรามองว่าถ้าเราบอกคำตอบ Empowerment จะไม่เกิด แต่ถ้าเขากล้าตัดสินใจ เขาจะได้ประสบการณ์จากตรงนั้น

ส่วนคนที่มีความสามารถ เรามี Talent & Succession Planning มี Talent & Hi – Potential Development ถ้าเป็นคนที่เราเลี้ยงไว้ก็อาจจะถูกส่งไปเรียนคลาสที่คนอื่นไม่ได้เรียน โดยบางแผนก็มี Career Roadmap ที่เราจะเปิดโอกาสให้เขาได้ไปต่อในสายอาชีพ บอกเลยว่าตำแหน่งนี้ไปไหนได้บ้าง ในแผนกไปไหน นอกแผนกไปไหน”

นอกจากนี้ AIA ยังมี Digital Learning Platform ซึ่งเป็นเทรนด์การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ไว้รองรับสำหรับคนที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอีกมากกว่า 400 วิชา ทำให้หลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของที่นี่ จะมีสัดส่วนภาคออนไลน์มากขึ้น โดยผู้ที่ผ่านชั้นเรียนออนไลน์ จะถูกกำกับด้วยการที่ต้องสอบให้ผ่าน โดยมีระบบแจ้งเตือนเป็นระยะ ตั้งแต่เตือนผู้เรียนแต่เนิ่น ๆ ไปจนถึงการเตือนไปถึงผู้บังคับบัญชาของสายงานนั้น ๆ

“บางคนอาจจะไม่เคยอยู่ในธุรกิจประกันมาก่อน เขาก็ต้องเรียนรู้พื้นฐานทั้งหมด ในช่วง 3 เดือนถึงปีแรก เช่น AIA & The Insurance Industry, Business Continuity Management (BCM) หรือเวลาที่มีกฎหมายตัวไหนออกใหม่ที่เกี่ยวข้องกับประกัน ที่นี้จะเต็มทีและลงทุนงบประมาณกับเรื่องการพัฒนาบุคลากร”

คุณศรัณยาได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ในรอบปีที่ผ่านมา เอไอเอ มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีให้กับพนักงาน (Employee Experience) โดยการนำ Focus Group กับพนักงานทุกระดับเพื่อหาสิ่งที่พนักงานให้คุณค่าต่อการทำงานที่เอไอเอ เพื่อที่บริษัทจะได้นำความต้องการที่อยู่ในใจพนักงานไปพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้ตอบโจทย์ไม่ว่าจะเป็นในด้านลักษณะการทำงาน รวมไปถึงหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการที่พนักงานให้ความสำคัญ

“เราไม่เคยอยู่นิ่งเลย ไม่เคยมีปีไหนที่ทำแล้วอยู่ตัว เราต้องคิดใหม่ทำใหม่ตลอดเวลา ด้วยการพยายามไฟกัสที่พนักงาน ว่าอะไรเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับเขา นอกจากจะใส่ใจรายละเอียดในชีวิตการทำงานของเขา เรายังทำเรื่องของ Work Life Integration คือสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานได้ทุกที่และมีโปรแกรมที่สามารถเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัลที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อให้พนักงานใช้เวลาได้อย่างมีคุณค่ามากที่สุด รู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กร รู้สึกว่าเขาเป็น Owner ในเรื่องที่เขาทำ สุดท้ายเขาก็จะสามารถทุ่มเทให้กับงานได้เต็มที่”

ปัจจุบัน ผลของการทุ่มเทกับทรัพยากรบุคคลของ AIA ปรากฏชัดจากการเป็นเจ้าของรางวัลต่าง ๆ มากมาย ทั้ง “Best Companies to Work for in Asia 2020” จากสถาบัน HR Asia รวมทั้งรางวัล “Best Employers Thailand 2019”, รางวัล “Top Employer Thailand 2020” จาก Top Employers Institute และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งผู้บริหารของ AIA กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“เราไม่ได้ทำโดยมีเป้าหมายเป็นรางวัล แต่รางวัลที่ได้ ทำให้เรารู้ว่า AIA แข็งแกร่งได้เพราะมีพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งความภูมิใจนี้ไม่ได้เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของพนักงานของเราทุกคน”

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การทำโครงการต่าง ๆ (Projects / Assignments)
- การศึกษาดูงานต่างประเทศ (Project Secondment)
- การโยกย้ายงาน (Mobility)

2) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS)

แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (Advanced Info Service) “AIS” จัดทะเบียนก่อตั้ง เมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2529 ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และต่อมาเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2534 ปัจจุบันดำเนินธุรกิจให้บริการโทรคมนาคมและการสื่อสารของไทยมา 29 ปี ประกอบด้วยธุรกิจหลัก 3 ธุรกิจ ได้แก่

ธุรกิจหลักส่วนที่ 1 คือ ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถือที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ มีผู้ใช้บริการจำนวน 42 ล้านเลขหมายทั่วประเทศ ให้บริการโครงข่าย 4G, 3G และ 2G ครอบคลุมกว่าร้อยละ 98 ของประชากร รายได้จากบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่มีสัดส่วนกว่าร้อยละ 71 ของรายได้รวม โดยในปีที่ผ่านมา เอไอเอสได้เริ่มเตรียมความพร้อมสู่ 5G ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะ “เป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในประเทศไทย”

ธุรกิจหลักส่วนที่ 2 คือ ธุรกิจอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภายใต้แบรนด์ “AIS Fibre” ที่เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2558 ปัจจุบันให้บริการใน 57 จังหวัด ครอบคลุม 7 ล้านครัวเรือน มีจำนวนผู้ใช้บริการอยู่ที่ 1,037,600 ราย คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดเชิงผู้ใช้บริการกว่าร้อยละ 10 ของตลาดอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง AIS Fibre ทำตลาดด้วยจุดเด่นที่ให้บริการเทคโนโลยีไฟเบอร์ถึงบ้าน (FTTH) เพื่อเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตสู่ครัวเรือน ด้วยความเร็วสูงสุดถึง 1 กิกะบิตต่อวินาที

ธุรกิจหลักส่วนที่ 3 คือ ธุรกิจดิจิทัลเซอร์วิส (Digital Service) เกิดขึ้นเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค ผ่านหลากหลายรูปแบบตั้งแต่ โครงข่าย แพลตฟอร์มการให้บริการ และ โซลูชัน ซึ่ง AIS เน้นการทำดิจิทัลเซอร์วิสใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ วิดีโอแพลตฟอร์ม (VDO Platform) คลาวด์ สำหรับองค์กร (Business Cloud) ธุรกิจทางการเงินบนมือถือ (Mobile Money) บริการเชื่อมต่อระหว่าง อุปกรณ์ (IoT) และบริการแพลตฟอร์มอื่น ๆ ทำให้เอไอเอส กลายเป็นผู้ให้บริการแบบครบวงจร (Integrated Player) ด้วยการ Convergence สินค้าและบริการจาก 3 ธุรกิจหลักนี้เข้าด้วยกัน

ในปี 2562 เอไอเอสมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 289,669 ล้านบาท และมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 633,287 ล้านบาท ซึ่งสูงเป็นลำดับที่ 4 ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“คน” เป็นหัวใจสำคัญของการก้าวสู่ “Smart Business”

เมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา AIS ได้ประกาศการทำ Digital Transformation ภายในองค์กร โดยมีมุมมองว่า ต่อให้มีเครื่องมือที่ล้ำหน้าขนาดไหน แต่ถ้าคนไม่พร้อมก็ไม่มีประโยชน์ กลยุทธ์ที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งไปที่เรื่อง 'คน' โดยมีการพัฒนาและดูแลบุคลากรแบบองค์รวม ดังนี้

ความมุ่งมั่น: สร้างและส่งเสริมบุคลากรของเอไอเอสให้มีความพร้อมต่อการเติบโตของธุรกิจโดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจทางดิจิทัล

ความเสี่ยง: การขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถใหม่ ๆ เพื่อช่วยผลักดันให้ธุรกิจเติบโต

โอกาส: การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของพนักงาน ตลอดจนความสามารถในการดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความพร้อมรอบด้าน (New Ability)

ขอบเขตภายในองค์กร: นโยบายบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย AIS Academy, AIS Wellness Program และกลยุทธ์และโครงการพัฒนาบุคลากร

ขอบเขตภายนอกองค์กร: พันธมิตรทางธุรกิจ

การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของ AIS ในยุค Digital Disruption จะเน้นส่งเสริมให้พนักงานยกระดับทักษะและความรู้ของตนเองเพื่อเติบโตในเส้นทางในสายอาชีพที่หลากหลายและไม่จำกัดอยู่เพียงทักษะพื้นฐาน ผ่านทาง AIS Academy ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ จากทั้งภายในและนอกประเทศ ด้วยแนวคิด Anywhere Anytime Any Device

การเรียนรู้ตลอดชีวิตของชาว AIS จึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งในระบบออนไลน์และออฟไลน์ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ประกาศชัดว่า จะทำอย่างไรให้พนักงานกว่า 12,000 คน มีทักษะและความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ หลักสูตรการเรียนรู้จะครอบคลุมการอบรมที่หลากหลายตามความต้องการ และโปรแกรมหลักสูตรพิเศษร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำของโลก อาทิ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT), Harvard Business School, มหาวิทยาลัย Manchester มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เป็นต้น

รวมทั้งมีการจัดงานสัมมนา ที่มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้าน Digital Disruption เช่น มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด มาร่วมแชร์แนวคิด รวมทั้งมีการจัดงาน AIS ACADEMY for THAIs: Intelligent Nation Series โดยนำ Case Study ที่น่าสนใจในบริบทของไทยและระดับโลกอย่าง Netflix, IBM, Skype, เซ็นทรัลกรุ๊ป, สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Depa) และ Class Café มาสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดการก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบไร้ขีดจำกัด (Lifelong Learning)

ในส่วนของโปรแกรมการพัฒนาตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล AIS ได้กระจายหัวข้อการจัดหลักสูตรไว้ อย่างหลากหลาย เพื่อให้ครอบคลุมพนักงานทุกระดับ เช่น

- หลักสูตรที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ครอบคลุมไปถึงการฝึกอบรมพนักงานทุกคนในองค์กร อาทิ การปฐมนิเทศ หลักสูตรการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และหลักสูตรพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการทำงาน เช่น การอบรมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารภาษาอังกฤษ เป็นต้น
- Managerial เป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นหัวหน้างาน เช่น หลักสูตร Situational Leadership หลักสูตร First Line Manager และหลักสูตร Second Line Manager
- Functional เป็นหลักสูตรเฉพาะสายงาน เช่น หลักสูตรทักษะการขาย หลักสูตรการสร้างความรู้คู่กันและรักษาลูกค้า
- Compliance เป็นหลักสูตรบังคับที่ต้องเรียนตามกฎหมาย เช่น หลักสูตรการอบรมความปลอดภัย หลักสูตรดับเพลิงขั้นต้น
- หลักสูตรสำหรับพนักงานกลุ่ม Talent และพนักงานที่มีศักยภาพสูงและสามารถเติบโตไปเป็นผู้บริหารในอนาคต โดยมีการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อกำหนดหลักสูตรอบรมที่ตอบโจทย์กลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างทันทั่วถึง เช่น Harvard Business, University of Manchester และ SEAC (South East Asia Center) หลักสูตรได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับพนักงาน Talent ทั้งหมด 4 กลุ่ม ซึ่งจำแนกตามบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ หรือเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต
- หลักสูตรอบรม STEAM Ozobot ถูกจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้หลักสูตรทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี กระบวนการทางวิศวกรรม และคณิตศาสตร์ เพื่อนำไปใช้ในการเชื่อมโยงและแก้ปัญหาในชีวิตจริง และมีการจัดหลักสูตร Robotic Process Automation (RPA) ให้แก่พนักงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำ Automation สำหรับงาน Routine และ ระบบต่าง ๆ ได้ในแบบอัตโนมัติ
- AIS Technical Knowledge Management (TKM) ได้จัดหลักสูตร “Code for Kid” เพื่อปูพื้นฐานทางความรู้ให้แก่ลูกหลานของพนักงานได้เรียนรู้การเขียน Program Coding แบบพื้นฐานเพื่อนำไปใช้สั่งงาน Bot แบบง่าย ๆ และยังถือเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เด็ก ๆ ได้ก้าวเข้าสู่สายอาชีพวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ต่อไปในอนาคต

ในปีที่ผ่านมา AIS ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาคนตลอดทั้งปี จำนวนกว่า 6 แสนชั่วโมง (613,557 ชั่วโมง)

ดูแลพนักงานแบบองค์รวม (Employee Well-Being)

AIS เคยคว้ารางวัลด้านการดูแลสุขภาพพนักงาน จากงาน Thailand Best Employer Brand Awards 2018 ในสาขา Managing Health at Work การดูแลสุขภาพของพนักงาน จาก World HRD Congress เนื่องจาก AIS มองเห็นความสำคัญของการดูแลพนักงาน ที่ต้องครอบคลุมไปถึงเรื่องของสุขภาพทางร่างกาย และจิตใจ เพื่อเป็นการลดอัตราการเจ็บป่วยและส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดี

นอกจากนี้ ยังมีโปรแกรมการดูแลสุขภาพทางการเงิน ซึ่งจะเป็นการให้แนวทางในวางแผนชีวิต ทั้งระหว่างที่ยังเป็นพนักงานและเมื่อสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ตลอดจนการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างรอบด้าน

ในส่วนของการดูแลพนักงานด้านสุขภาพและสภาวะของพนักงาน AIS จะเน้นแนวความคิดในด้านสุขภาพเชิงป้องกัน ผ่านกิจกรรมสร้างสุขทั้งปีด้วย 6 อ. โดยการจัดกิจกรรมหลากหลาย เช่น อ.อาหาร ก็มีโครงการ “อิมจัง ตั้งค้ออยู่ครบ” ซึ่งเป็นกิจกรรมการจัดเลี้ยงอาหารแก่พนักงาน, อ.อะคาเดมี่ เช่น กิจกรรม “รู้เรื่อง IT ให้ทันโลกยุคดิจิทัล”, อ.อารมณณ์ เช่น สัมมนา “เลี้ยงลูกอย่าง เข้าใจในยุค 4.0” “ไซรส์อุปนิสัย เพื่อความเข้าใจตนเองและผู้อื่น” และการจัดสัมมนา “Cyber Security Talk 2019”

ส่วน อ.ออกกำลังกาย มีการจัดการแข่งขันแชร์บอลและฟุตบอลในโครงการ “AIS League Cup 2019” และกิจกรรมเดิน วิ่ง สะสมก้าว ในโครงการ Step Count Challenge หรือ อ.ออมเงิน ก็มีการจัดกิจกรรม “การเวียนรู้กลยุทธ์การลงทุนหุ้น พร้อมติดเรดาร์หาหุ้นที่ใช่” และ “ยอดมนุษย์เงินเดือน ฉลาดใช้ ฉลาดออม สู่เส้นทางเศรษฐี” รวมทั้ง อ.อุ่นใจ ซึ่งเป็นการลงพื้นที่พัฒนาชุมชนที่ได้รับการนำเสนอของพนักงาน รวมจำนวน 21 โครงการ

นอกจากนี้ ยังมีปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น Smart Office มีการแชร์พื้นที่ทำงานระหว่างกัน จากเดิมที่มีเส้นแบ่งระหว่างระดับการทำงานแต่ละตำแหน่ง แต่ละแผนกชัดเจน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเคลื่อนตัวของบริษัท ผลของการปรับเปลี่ยนทำให้เกิดการแบ่งแยกลดลง องค์ความรู้เข้าถึงคนในทุกระดับ

เนื่องจาก 70% ของคน AIS เป็น Gen Y ทำให้เห็น Fast Track ของคนรุ่นใหม่ มีผู้บริหารที่เป็น Young Generation มากขึ้น มีการลดชื่อตำแหน่งออกจากบริบทของทาง AIS ให้เหลือน้อยลง ทั้ง VP, SEVP, SVP, AVP เหลือเพียง Head of เท่านั้น ทำให้ Process ของการทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้นมากขึ้น ลดความไม่เข้าใจระหว่างกันลง สามารถทำงานเร็วขึ้น

บวกเข้ากับการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ Learning Community การสร้าง Knowledge Station ที่เปรียบเสมือน Community ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน พนักงานสามารถเข้ามาทำงาน ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในพื้นที่ที่จัดไว้ให้ มีการแบ่งปันความรู้ มีการจัดการบรรยายเชิญผู้บริหารมาแลกเปลี่ยนอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา

อีกทั้ง ยังมีการเสริมสร้าง Inspiration หล่อหลอมให้คน AIS ได้เรียนรู้ว่า นวัตกรรมจะเกิดก็ต่อเมื่อต้องล้มได้บ้าง ต้องไม่อายที่จะยอมรับว่าตัวเองพลาด เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้พนักงานนำประสบการณ์มาแบ่งปันเพื่อน ๆ ในองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องงานเท่านั้น โดยโครงการ “รู้ จาก ล้ม” ก่อตั้งในปี 2562 เพื่อส่งเสริมให้พนักงานที่มีพื้นฐานแตกต่างกันและมาจากหลากหลายสาขาอาชีพ ได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้พนักงานกล้าคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ เพราะ AIS มองว่า Growth Mindset เป็นเรื่องสำคัญ

ทุกคนเป็นครู ทุกที่เป็นห้องเรียน

ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล เอไอเอส เคยกล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาคนว่า

“เจตนารมณ์ของ AIS อยากให้พนักงานได้พัฒนาตัวเองภายใต้ความเป็นปัจเจกบุคคล เราทำหน้าที่เหมือนโรงแรมที่จัดมื้ออาหารบุฟเฟ่ต์ไว้ให้ มีทั้งอาหารไทย จีน ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น ของคาว ของหวาน แต่ละคนจะเลือกทานในสิ่งที่ตัวเองชอบ วันหนึ่งพวกเขาก็จะรู้เองว่าอยากลองชิมอาหารประเภทไหนใหม่ ๆ อีกบ้าง”

และด้วยความเชื่อมั่นว่า พนักงานมีความพร้อมเรื่องความสามารถ เวลา ความสนใจที่แตกต่างกันออกไป การจะพัฒนาคนภายในองค์กร จึงต้องใช้กลยุทธ์และเครื่องมือในการพัฒนาอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการนำ Digital Learning Platform เข้ามาประยุกต์ใช้ ทำให้พนักงานสามารถศึกษาเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาตนเองได้อย่างง่ายดาย โดยผ่านแอปพลิเคชัน Learn-Di และ Read-Di ซึ่งเป็นเครื่องมือที่รวบรวมหลักสูตรอบรมและความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เทรนด์ และข้อมูลข่าวสารสำคัญต่าง ๆ รวมทั้งเป็นห้องสมุดออนไลน์เพื่อให้พนักงานสามารถสามารถปรับเวลาการเรียนรู้ได้ตามไลฟ์สไตล์ ในระหว่างที่พนักงานเรียนรู้ ทาง AIS จะมอบ Token เป็นรางวัล จากการอ่านหนังสือ เข้าเรียน เข้าร่วมกิจกรรม Wellness ไปจนถึงเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

ที่สำคัญ AIS ยังเปิดกว้างให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาตนเอง โดยสามารถกำหนดเป้าหมาย แผนการพัฒนา และวัตถุประสงค์ ร่วมกับหัวหน้างาน พร้อมทั้งมีการพัฒนาโมเดลในด้านสมรรถนะของพนักงาน (Competency Model) ซึ่งเป็นกรวางแผนพัฒนาและวิเคราะห์ร่วมกันระหว่าง

พนักงาน หัวหน้างาน และทีมงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อวางรากฐานสำหรับทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development)

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานการสร้างผู้นำในตำแหน่งที่สำคัญ ผ่านเครื่องมือ Consulting & Coaching & Job Enrichment เพื่อบริหารความเสี่ยง โดยมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (Performance) ร่วมกับการทำแบบทดสอบค้นหาศักยภาพ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารเป็นรายบุคคลและการติดตามผล

รวมถึงการจัดโครงการที่ช่วยผลักดันให้พนักงานกล้าแสดงออก กล้าทำในสิ่งที่ไม่เคยทำ และเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกระดับมาเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะ Networking ที่จะช่วยให้เกิด Cross Functional เช่น “โครงการ ACT - AIS Creative Talents” รวมไปถึงโครงการ Inno Jump โดยทีม NEXT ด้วยแนวคิดที่ว่า Innovative ไม่ได้หมายถึง Product เพียงอย่างเดียว แต่อาจจะหมายถึง Process ใหม่ก็ได้ วิธีการทำอะไรใหม่ก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งมั่นของ AIS ที่อยากจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตในสายงานแต่ละงาน หากพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำอะไรได้มากกว่าหนึ่งอย่าง หรืออยากลองทำอะไรใหม่ๆ

ที่ผ่านมา AIS กำหนดให้มีการประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ Kirk Patrick Model ซึ่งมีการวัดผล 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 การวัดความพึงพอใจ ระดับ 2 การวัดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหลังจากได้รับการอบรม ไปจนถึงระดับ 5 คือการวัดอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน โดยมีเป้าหมายของการวัดผลความสำเร็จในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรของเอไอเอส ให้มีความพร้อมต่อการขยายตัวของธุรกิจทางเทคโนโลยี

ประกอบด้วย ความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีทักษะใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้เพียงพอต่อการเติบโตขององค์กร, 80% ของกลุ่มพนักงาน Talent ยังคงทำงานกับองค์กร, 80% ของกลุ่มพนักงาน Talent on Critical Role ได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีดิจิทัล และอัตราพนักงานที่เข้าร่วมการสำรวจไม่ต่ำกว่า 75% คะแนนความผูกพันพนักงาน (Employee Engagement Index) ไม่ต่ำกว่า 4.00

ด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งนโยบายการ Transform องค์กรสู่การเป็น Digital Life Service Provider ที่มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ พร้อมส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ส่งผลให้ “เอไอเอส” เป็นบริษัทไทยเพียงรายเดียวที่ติด Top 200 จากการจัดอันดับสุดยอดนายจ้างแห่งปีระดับโลก Global 2000 : World's Best Employers 2019 โดย นิตยสารฟอร์บส์ (Forbes)

//

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล)
- จัดทำ Fast Track Career Path สำหรับบุคลากรความสามารถสูง
- การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม
- พัฒนาความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และผนวก Collaboration Platform ที่เพิ่มความสามารถในการสร้างเครือข่ายสังคม

3) Amazon Web Services (AWS)

Amazon Web Services เป็นหน่วยธุรกิจด้าน Cloud ของ Amazon ซึ่งเป็น Retailer ที่ใหญ่ที่สุดในโลก AWS ได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทเทคโนโลยีด้าน Cloud ที่เติบโตจนมีมูลค่าถึง 1 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ โดยปัจจุบัน AWS มีรายได้ประมาณ 4 หมื่น 3 พันล้านเหรียญต่อปี เป็นผู้นำตลาดซึ่งมีมาร์เก็ตแชร์ถึงที่ 52 % AWS มีลูกค้าตั้งแต่ระดับ Startup ไปจนถึง Enterprise หลายล้านรายจากทุกภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมทั่วโลก

Jeff Bezos ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง Amazon ได้เปิดตัว Amazon Web Services ต่อสาธารณะเมื่อปี 2006 ซึ่งในตอนนั้นบริการลักษณะนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักแน่นอนว่านักลงทุนทั่วโลกต่างก็กังขาว่าทำไม Amazon ซึ่งเป็น Retailer ถึงกล้าไปทำธุรกิจด้านไอทีสำหรับลูกค้าองค์กร

ดร.ชวพล จริยาวิโรจน์ ผู้จัดการประจำประเทศไทย บริษัท อะเมซอน เว็บ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวถึงไอดีเริ่มต้นของผู้ก่อตั้ง Amazon เมื่อ 14 ปีที่แล้วว่า

“เจฟ เบโซส มองเห็นศักยภาพทางธุรกิจใหม่ ๆ เขาคิดว่าถ้าเรามีความสามารถในการทำเทคโนโลยีได้เร็วขนาดนี้ สิ่งนี้น่าจะเป็นที่ต้องการของธุรกิจอื่นด้วย ตอนที่เจฟบอกว่าจะสร้างบริการบน Cloud ให้บริษัทต่าง ๆ เองงานมาวางบน Cloud ตอนนั้นทุกคนบอกว่า บ้าไปแล้ว มีแต่คนบอกว่าเจ๋งแน่ นั่นทำให้ช่วงปีแรก ๆ บริษัท Legacy ทางไอทีอื่น ๆ ไม่ให้ความสำคัญและต่างมองข้ามความต้องการของลูกค้า”

Amazon Web Services บริการครบครัน การันตี ที่สาขาไทย

ปี 2016 AWS ก็เข้ามาเปิดสำนักงานในไทย เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าและผู้ใช้งาน โดยสำนักงาน AWS ในไทยประกอบด้วย พนักงานตำแหน่ง Solutions Architect ทำหน้าที่ให้ความรู้และร่วมสร้างผลงานกับลูกค้า พนักงานฝ่ายขายดูแลความต้องการทางธุรกิจของลูกค้า และทีมงานสนับสนุนด้าน Technical ที่เป็นคนไทยและต่างชาติที่มีความชำนาญเฉพาะทาง โดยให้บริการแบบครบวงจร ตั้งแต่ให้คำปรึกษา วางแผนกลยุทธ์ บริหารค่าใช้จ่าย ออกแบบ ติดตั้ง พร้อมดูแลระบบ ร่วมกับ Partners ที่ชำนาญในด้านต่าง ๆ ตลอด 24 ชม.

“เวลาขายของ เราจะไม่ทำเหมือนบริษัททั่วไป เพราะตอนแรกเราเองก็ยังไม่รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร เราต้องทำหน้าที่เหมือนที่ปรึกษา ไปฟังว่าลูกค้าต้องการอะไร อยากลดต้นทุนส่วนไหนอยากสร้างบริการอะไรใหม่

เรามีลูกค้าในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม สมมุติธุรกิจขนส่งก็ต้องการรู้ว่าคนขับรถขนส่งออกนอกเส้นทางใหม่ เดินทางเส้นทางไหนถูกและเร็วคุ้มค่าที่สุด เราก็ไปดู ไปวางแผนให้

AWS ไม่สามารถขายของที่มันทำให้ลูกค้าบรรลุผลได้จริง เราจึงมีส่วนของ Technical Resource สูงที่สุดในอุตสาหกรรมไอที ถ้าเป็นบริษัทไอทีทั่วไป Engineer หนึ่งคน ต้องไปเซิร์ฟเวอร์เซตอย่างน้อย 4-5 คน แต่ของ AWS จะเป็นเกือบ 1 ต่อ 1 เพราะเราจะไม่พยายามขายอย่างเดียว หรือขายของที่ไปแล้วไม่เวิร์ค หรือไอเดียไม่หนึ่งก็ไปทำขาย ทำไปแล้วก็ใช้ไม่ได้อยู่ดี”

จากการให้บริการคำปรึกษาและมีโซลูชันที่หลากหลาย ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม อุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็น สถาบันการเงิน โทรมคมนาคม ธุรกิจอาหาร ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจบันเทิง สายการบิน บิน ฯลฯ ทำให้ AWS เปิดตัวบริการและ Features ใหม่ปีละหลายพันบริการ โดย ดร. ขวพล เปรียบว่า เหมือนการเอาเลโก้เป็นพัน ๆ ชิ้นเหล่านี้วางไว้บนระบบ Cloud รอให้คนที่ทำหน้าที่เป็นสถาปนิกทาง วิศวกรรม มาหยิบชิ้นพวกนี้ไปประกอบกันขึ้นมาเป็นบริการใหม่ ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้ อย่างเหมาะสม

สำหรับความกังวลเรื่องความปลอดภัยนั้น ปัจจุบัน AWS ทั่วโลกมี 73 Availability Zone และมีนโยบายให้ ในแต่ละ Region ต้องมี Availability Zone (AZ) อย่างน้อยสองหรือสามแห่ง ซึ่งแต่ละ AZ เป็น Cluster ของ Data Center อยู่กันคนละที่ตั้ง เวลาเกิดภัยพิบัติใน AZ หนึ่งหนึ่งก็จะไม่กระทบ AZ อีกแห่งหนึ่ง ทำให้ ระบบของ AWS มีความเสถียรและเป็นที่ยอมรับของผู้ให้บริการทั่วโลก

“สมัยก่อนคนบอกใครจะกล้าเอาความลับตัวเองมาไว้บน Cloud ทำไมทำมาพอคนเริ่มมีความรู้ เขาถึงกับ พุดว่า เขารู้สึกปลอดภัยกับ AWS มากกว่ากับ Data Center ของพวกเขาเองเสียอีก ยิ่งพอบริษัทสตาร์ท อัปที่โตมารุ่นก่อตั้งพร้อมเรา ตอนนี่กลายเป็นท็อปของโลกกันไปหมดแล้ว กลายเป็นธุรกิจที่ไป Disrupt ใน แต่ละอุตสาหกรรม จนทำให้บริษัทใหญ่ ๆ ต้องหันกลับมามองถึงความสามารถในการพัฒนาและสร้าง เทคโนโลยีของสตาร์ทอัป และเข้ามาใช้บริการกับเรา”

ความท้าทายของหนึ่งของ AWS ก็คือการทำให้ลูกค้าเข้าใจระบบการใช้งาน Cloud ของ AWS ว่ามี ความสามารถในการลดต้นทุน ใช้งานได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัว รวมทั้งมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง กระบวนการพื้นฐานของประสบการณ์ลูกค้า การจะสร้างความเชื่อมั่นว่าเราพร้อมทำให้ลูกค้าทำธุรกิจได้ อย่าง “ดีขึ้น เร็วขึ้น ถูกลง” ทำให้องค์กรทางด้านนวัตกรรมแห่งนี้ จำเป็นต้องมองหาทีมงานที่มีความรู้และ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านวิศวกรรม และทักษะสถาปัตยกรรม Cloud

ปรัชญา Day 1 เพราะทุกวันนี้คือวันแรก

ต้องเชื่อว่านวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นกระบวนการที่อยู่ในการทำงานและวิถีคิดของเราทุกวัน โดยมุ่งไปที่นวัตกรรมที่ดีที่สุด ที่สามารถทำให้ลูกค้าต่อยอดความคิดและสร้างความฝันให้เป็นจริงได้ ความท้าทายที่น่าสนใจก็คือ อะไรคือสิ่งที่ AWS ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคณะบุคลากรที่พร้อมจะตอบโจทย์การทำงานที่ทำทายนี้ได้

ผู้จัดการ AWS ประจำประเทศไทย กล่าวว่า ในปัจจุบัน AWS มีพนักงานอยู่ประมาณ 3.5 แสนคนทั่วโลก ส่วนทีมงานของ AWS ในประเทศไทย ถ้านับเฉพาะทีมงานที่ดูแล Cloud Computing อย่างเดียว ก็ถือว่าเรามีทีมงานที่ใหญ่ที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

สิ่งที่ AWS ใช้สร้าง Mindset ของคนที่นี่เป็นปรัชญาของบริษัทที่ต้องการย้ำเตือนตัวเองว่า “ให้ทุกวันนี้เป็นเหมือนวันแรกที่ทำธุรกิจเสมอ”

“เวลาจ้างคน AWS จะดูจาก *Functional Skill* และ *Cultural Fit* ว่าเขาเข้ากันได้ไหมกับวัฒนธรรมของเรา หลักเกณฑ์ของ Day 1 ประกอบด้วยความเชื่อ 4 ข้อ ได้แก่ *Customer Obsession* ถ้าลูกค้าบอกเราว่าอยากได้แบบนี้ คนที่คิดแบบเก่าก็จะคิดว่า ทำอันนี้ไปขายดีกว่า แต่คนของ AWS ต้องคิดต่อว่า แล้วถ้าทำแบบนี้ล่ะ จะดีกว่าไหม

Long Term Thinking อันนี้สอนให้เรามองไกล ไม่ต้องทำแค่ว่าขอให้ลูกค้ารีบซื้อของ แต่ต้องคิดเผื่อว่า ซื้อไปแล้วใช้ได้จริงมั้ย ได้ผลแค่ไหน *Willing to fail* คือเราจะต้องการคนที่พร้อมที่จะล้มเหลว เวลาสัมภาษณ์ที่นี่จะไม่ถามว่าคุณเก่งยังไง แต่เราจะถามว่า คุณเคยล้มเหลวอะไรมาบ้าง ถ้าไม่เคยทำอะไรพลาดเลย แสดงว่าคุณจะทำงานกับเราลำบาก สิ่งสำคัญกว่านั้นคือ คุณต้องเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้นได้ด้วย

ข้อสุดท้ายคือ *Willing to be misunderstood* ถ้าเราเชื่อว่าเราทำสิ่งที่ถูก เราต้องพร้อมที่จะถูกเข้าใจผิดจากคนอื่น วันที่เจฟฟา AWS มีแต่คนบอกเจ๋งแน่ ๆ แต่วันนี้เขากลายเป็นคนที่รวยที่สุดในโลกไปแล้ว”

ถอดแนวคิดพัฒนานวัตกรรมของบริษัทเทคโนโลยีระดับโลก

เมื่อโลกกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในทุกสรรพสิ่ง ดังนั้น นอกเหนือจากความรู้ในการทำธุรกิจแล้ว ทุกองค์กรก็ต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ซึ่ง ดร.ชวพล ได้ยกตัวอย่างให้ฟังอย่างว่า ธุรกิจรูปแบบเดิมที่เคยทำแค่ “สิ่งที่ลูกค้าต้องการ” แต่พอมาถึงวันนี้ การ

ทำธุรกิจจำเป็นต้องคิดให้เหนือกว่านั้น โดยต้องคาดเดาว่าลูกค้าจะต้องการอะไรในอนาคต พุดง่าย ๆ ว่า “ต้องรู้ความต้องการของลูกค้า ก่อนที่ลูกค้าจะรู้ด้วยซ้ำว่าพวกเขาต้องการอะไร”

แต่การจะทำได้ ต้องเกิดขึ้นจากการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Culture of Innovation) ซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นได้เอง แต่ต้องเกิดจากที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ ดังที่ AWS ใช้ Leadership Principles หรือกฎ 14 ข้อปฏิบัติของพนักงาน

1. Customer Obsession พนักงานเซลส์หลายบริษัทถูกสอนให้เอายอดขายเป็นตัวนำไปก่อน แต่ที่ AWS มองว่า ต้องทำในสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำและบอกต่อ
2. Ownership ที่ AWS ทุกคนทำงานเพื่อเต็มเต็มองค์กร โดยไม่ตีกรอบว่างานใครจบที่จุดไหน ไม่สนว่าใครตำแหน่งอะไร ทำเพื่อเป้าหมายระยะยาว ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์ชั่วคราว และทุกคนต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตลอดเวลา
3. Invent and Simplify คนที่ทำงานแล้วสามารถแก้ปัญหาได้ จะนำเอาวิธีที่ดีกว่า ใหม่กว่า ไปแชร์คนอื่นได้ด้วย เพราะ AWS เชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จคือบริษัทที่สามารถพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ได้ด้วยตัวเอง
4. Are Right, A Lot การตัดสินใจที่ถูกต้องทำให้องค์กรเติบโตได้เร็ว ที่ AWS จะ Empower ให้ทีมงานทุกคน สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง หรือเมื่อมีข้อมูลใหม่ ๆ ก็สามารถเปลี่ยนใจตามข้อมูลใหม่ ๆ ได้
5. Hire and Develop the Best การจ้างคนใหม่เข้ามาในองค์กร จะใช้กระบวนการของคณะกรรมการในการช่วยกันคัดเลือกและกลั่นกรอง เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตำแหน่งมากที่สุด เวลาสัมภาษณ์ก็จะเป็นการตั้งคำถามปลายเปิด ไม่ถามว่าชอบเรียนรู้ไหม ชอบอ่านหนังสือไหม แต่จะเป็นการถามว่า หนังสือเล่มที่อ่านล่าสุดเรื่องอะไร เพราะ AWS ต้องการคนที่พร้อมจะเปิดรับเรื่องใหม่ ๆ ตลอดเวลา ที่นี่จึงมีคอร์สอบรม มีออนไลน์เทรนนิ่ง หัวข้อใหม่ ๆ ที่ต้องสอบให้ผ่านตลอดเวลา
6. Insist on the Highest Standards ที่ AWS จะตั้งเป้าให้ท้าทาย และเมื่อถึงเป้าแล้ว ก็ต้องไม่หยุดอยู่ที่เป้าหมายเดิม
7. Think Big ต้องมีจินตนาการไปไกลแล้วหาหนทางไปให้ถึงเพื่อจะช่วยเหลือลูกค้าให้ได้ด้วย
8. Bias for Action ที่ AWS เชื่อว่าถ้าคุณมีแต่ไอเดียแต่ไม่มีการลงมือทำจริง ก็ไม่มีวันไปได้ถึงไหน คนที่พูดอย่างเดียวจะอยู่ยาก ดังนั้นที่ AWS จะมีกระดุนตลอดเวลาว่า วันนี้ได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง?

9. Frugality ใช้ Resource ทุกอย่าง เช่น กำลังคน เวลา เงินลงทุน ค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่าที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด
10. Learn and Be Curious พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ
11. Earn Trust อยู่อย่างซื่อใจกัน เปิดเผย ตรงไปตรงมา ฟังผู้อื่น เคารพซึ่งกันและกัน ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องคอขาดบาดตาย แต่เมื่อเกิดความผิดพลาดแล้วต้องแก้ไขและเรียนรู้
12. Dive Deep ผู้นำต้องสามารถลงลึกได้ และเข้าถึงรายละเอียดที่จำเป็น ไม่มีงานอะไรที่อยู่ในระดับตื้นเกินไปหากจำเป็นต่อการตัดสินใจ
13. Have Backbone; Disagree and Commit การมีกระดูกสันหลังหมายถึงการไม่ไหลตามน้ำ คนทำงานที่ AWS ต้องไม่เป็น Yes Man ตลอดเวลา ถ้าคุณเห็นต่างเห็นแย้งกับเจ้านาย คุณต้องพร้อมจะแย้งด้วยข้อมูลที่ดีกว่า องค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการมองต่างมุมนั้น ทุกตำแหน่งที่ AWS จึงผิดได้ เถียงแล้วแพ้ได้ ไม่มีคำว่าเสียหน้าอยู่ในสารบบ
14. Deliver Results ที่ AWS จะโฟกัสที่ Input หลักที่ควบคุมได้และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ อุปสรรคคือสิ่งที่คาดว่าจะต้องมี และไม่ใช่เหตุผลที่จะแพ้

“เรามีกฎ 14 ข้อ เป็นเหมือน Core Value ที่เราไม่ได้ใช้แค่ตอนรับสมัครคนใหม่ แต่ใช้กับทุกคนในองค์กร ใช้ตอนตรวจสอบผลงาน ใช้ตอนโปรโมทคน ฯลฯ ซึ่งจะมีมาตรวจว่าคนไหนได้คุณภาพตามมาตรฐานของเราหรือยัง รวมทั้งมีการใช้วิธีการเปรียบเทียบกับคนอื่นในตำแหน่งเดียวกัน ถ้าสูงกว่ามาตรฐาน จะทำให้เรามีน้ำใหม่ที่ดีกว่าน้ำเก่าเสมอ แต่ถ้าคนไหน Lower the Bar เราจะมี Development Plan ให้เขา เป็นตัวบอกว่าเราต้องพัฒนาเขาในส่วนไหนต่อ”

โครงการ Embark หลักสูตรที่ถูกจัดระเบียบใหม่ให้พร้อมใช้งาน

โปรแกรม Embark เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการหล่อหลอมบุคคลากรของ AWS ซึ่งบริษัททั่วไป อาจเรียกว่า Onboarding Program สำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจในการทำงาน และจะส่งผลให้องค์กรได้พนักงานที่สร้างผลงานได้เร็ว โดย ดร.ชวพล จริยาวิโรจน์ ได้กล่าวถึงที่มาของโปรแกรมนี้อย่าง

“สมัยผมมาใหม่ ๆ เมื่อสี่ปีก่อน ทั้งภูมิภาคมี 50 คน ไม่รู้จะถามใคร ต้องวิ่งควานหาข้อมูลต่าง ๆ เอาเอง เขาบอกก็ Learn and Be Curious สิ แต่มันเสียเวลาเป็นปีจนเราเริ่มรู้สึกว่าเป็นแบบนี้ไม่ใช่ เราควรทำให้เขา แอคทีฟให้ได้เร็วที่สุด มันเลยเกิดเป็นโครงการ Embark ที่รวมทุกอย่างไว้รองรับคนทำงาน

เช่น เรามีกระบวนการในการฝึกอบรม เรามีการ Coaching ตลอดปี คนที่ Performance ไม่ถึงระดับ Bar อาจจะต้องถูกโค้ชดีกว่าเพื่อน ผ่านไปเดือนหนึ่งมาดูกันว่าถึงไหนแล้ว ถ้าในสามเดือนแรกเรามี Job Shadowing คือคนเป็นเซลล์มาใหม่ก็ต้องไปนั่ง Shadow กับเซลล์คนอื่น ไปคนนี้อาทิตย์หนึ่ง อีก อาทิตย์อาจไปกับเซลล์คนละสายงาน เพื่อให้เรียนรู้ว่าในกลุ่มอื่นเขาแก้ปัญหาอย่างไรให้ลูกค้า

แล้วเรายังมีบัดดี้ ไม่จำเป็นต้องเซลล์กับเซลล์ เอนจิเนียร์กับเอนจิเนียร์ แต่ดูตามความเหมาะสม ไทยเป็น ประเทศแรกที่มีบัดดี้ เพราะเราอยากให้เขาเข้ากับองค์กรเร็วที่สุด เป็นส่วนหนึ่งของเราเร็วที่สุด แต่ถ้า เป็นพวกเอนจิเนียร์ จะมีทักษะเฉพาะทาง พวกนี้เราจะให้คน level 7 จะเป็นโค้ชให้คน Level 6

อีกเครื่องมือคือการใช้ Mentor เราจะพยายามหาคนอื่นให้เขา ผมไม่เป็น Mentor ให้ลูกน้องผมที่เรากิน ข้าวเจอกันทุกวัน เพราะอยากให้เขาไปมีประสบการณ์กับคนอื่น สาขาอื่นในภูมิภาคเดียวกันก็ได้ ตอนนี้มีผม มีคนมาขอให้เป็น Mentor 20 คน ทั้งจาก เวียดนาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย มีหมด

ซึ่งต่างจากการทำ Coaching เพราะ Mentor อาจจะช่วยเรื่อง Work-life Balance, Career Path, Wisdom ทั้งหลาย เป็นเหมือน Trusted Advisor ในขณะที่ถ้าคุณอยากเป็นเซลล์เก่ง ๆ อันนั้นให้ไปหาโค้ชดีกว่า แล้วงานพวกนี้มันคืองานอาสาสมัคร คนเก่าต้องเต็มใจทำให้ ส่วนใหญ่ก็เป็นคนระดับผู้จัดการขึ้นไป

บางคนบอกเรียนเยอะจำไม่หมดหรอก แต่ในโครงการ Embark ของเรา มันจะเป็นกระบวนการหล่อหลอม คนที่เริ่มตั้งแต่วันแรกที่ก้าวเท้าเข้ามา วันแรกอาจต้องเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรม 14 ข้อก่อน วันต่อมาอาจลง รายละเอียดเรื่องกฎหมายที่คุณต้องรู้ อะไรทำได้ อะไรห้ามพูด ระวังสแปมเมลล์ยังไง

ทุกเดือนจะมีประกาศว่า เดือนนี้ต้องสอบผ่าน Certificate ไปไหนบ้าง สองเดือนต้องได้ไปไหน สามเดือน ไปไหน เซลล์ต้องได้ไปไหน ฝ่ายเทคนิคต้องสอบอะไร เดือนนี้เพิ่งสอบไปเรื่อง AI เดือนก่อนเรียน Database Technology มีสอบออนไลน์ด้วย ใครไม่ผ่านต้องสอบใหม่จนกว่าจะผ่าน เวลา Launch หัวข้อ ใหม่มา ผ่านไปสักพักมันจะขึ้นเลยว่าไทยเหลือกี่คนที่ยังไม่ผ่าน พอใกล้หมดเวลาทีนี้ขึ้นตัวแดงเลย

ใครผ่านกระบวนการแรก ๆ ได้เร็วจะไปเร็ว สุดท้ายคือการจบด้วย Simulation มีการแสดงบทบาทสมมุติ กับผู้จัดการ มี Role Play กับคนที่แสดงเป็นลูกค้า Role Play เป็นธงสุดท้าย บางคนอาทิตย์เดียวสอบจบ 5 ใบบ่มี เขาก็จะภูมิใจ บางคนก็ใช้เวลาสามเดือน หลังจากนั้นทุกคนก็จะปรับเข้ากับตำแหน่งงานนั้นได้”

นับได้ว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเข้มข้น จนไม่น่าแปลกใจที่ AWS จะกลายเป็นธุรกิจต้นแบบให้หลาย ๆ องค์กรนำมาเป็นกรณีศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างแพร่หลาย

โลกเปลี่ยน วิธีคิดต้องเปลี่ยน

ในวันที่โลกธุรกิจยุคดิจิทัล เปลี่ยนจาก “ปลาใหญ่กินปลาเล็ก” ไปเป็น “ปลาเร็วกินปลาช้า” องค์กรที่จะอยู่รอดได้ จำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงาน ไม่เฉพาะเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องเพิ่มความสำคัญในเรื่อง ‘คน’ และ ‘การสื่อสาร’ ในองค์กรให้เท่าทันสถานการณ์ให้มากขึ้น

“สมัยก่อนทำงานกันแบบน้ำตก Waterfall Process คือมีขั้นมีตอนจากบนไหลลงล่าง ซึ่งช้าเพราะต้องส่งเอกสาร ต้องเดินเรื่องผ่านหัวหน้าไปที่ระดับ แต่ที่นี้เราทำงานแบบ Agile อยากทำอะไร ไม่ต้องนั่งฝันลองทดสอบได้เลย เอา Feedback จริงกลับมา Launch ได้เร็ว เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าได้เร็ว มันส่งเสริมให้คนกล้าคิด สนุก คิดนอกกรอบแล้วไม่โดนด่า”

ปรัชญาอันหนึ่งในการจัดทีมของ Amazon เรียกว่า Two-Pizza Team มีอยู่ว่าทีมงานจะต้องมีจำนวนคนไม่มากเกินไปที่จะกินพิซซ่าหมด 2 ถาด เพราะถ้าทีมมีขนาดใหญ่เกินไป ประสิทธิภาพการทำงานจะลดลง และการสื่อสารในทีมอาจไม่ทั่วถึง

และเมื่อถูกถามถึงเรื่องของการสร้างคนใหม่ ๆ ขึ้นมารองรับปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะทาง ดร.ชวพล จริยาวิโรจน์ กล่าวว่ ปัจจุบันนี้ AWS มีโปรแกรมการศึกษาที่ให้ความรู้ด้านสถาปัตยกรรมคลาวด์แก่มหาวิทยาลัยหลายแห่ง ผู้ที่เข้าเรียนจะได้รับความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการประมวลผลแบบคลาวด์มากขึ้น รวมถึงปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning ด้วย

“เรา Offer ไปหลายมหาวิทยาลัย แล้วแต่นโยบายเขาจะมองเห็นตรงนี้มั้ย เพราะตำแหน่ง AWS Certified Engineer เป็นตำแหน่งที่ได้เงินเดือนสูงสุดในโลกของ Technical Role ทั้งหลาย แล้วเราทำเต็มที่ ตัวอาจารย์ก็ต้องเอาตัวเองมาสอบใบเซอร์ด้วย คนสอนต้องรู้ก่อน แถมทุกอย่างฟรีหมด มีโปรแกรมรับเด็กจบใหม่ เราให้ไปฝึกที่สิงคโปร์ ต้องผ่าน Development Program ต้องถูกส่งไป Shadow คนเก่ง ๆ”

เพราะ AWS เองก็ตระหนักดีว่ ทุกสิ่งที่ตนกำลังทำงานอย่างหนักเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากร เช่น การสร้างระบบที่ใหญ่ขึ้นของวิศวกรที่ผ่านการอบรมมาเป็นอย่างดี จะสามารถช่วยรองรับปัญหาการขาดแคลนแรงงานมากทักษะในอนาคต ซึ่งทั้งหมดนี้คือการทำโดยไม่คาดหวังผลตอบแทน

“หลายคนพอก่งมากก็ไป ใครได้คนของเราไปถือว่าโชคดีมาก เพราะเราเทรนให้หมดแล้ว เราพูดเสมอว่า เราเทรนคนก่งแล้วเขาไป ดีกว่าเราไม่เทรนแล้วองค์กรเราจะเต็มไปด้วยคนไม่ก่ง พอไม่ก่งมันก็ไม่ไปไหน ผมถามว่า อันไหนน่ากลัวกว่ากัน”

เป็นคำถามเรียบ ๆ ประโยคเดียว...แต่สะตู่ไปทั้งวงการ

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

4) บริษัท บิ๊กไฟศาล โปรเจค จำกัด

บริษัท บิ๊กไฟศาล โปรเจค จำกัด (“บิ๊กไฟศาล”) ก่อตั้งในปี 2548 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท เริ่มดำเนินธุรกิจรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้า เป็นผู้จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าครบวงจร อาทิ สายไฟฟ้า สายโทรศัพท์ สายแลนด์ สาย RG คอมไฟ ปลั๊ก-สวิตช์ไฟฟ้า เบรกเกอร์ ท่อร้อยสายไฟฟ้า โดยผลิตภัณฑ์ทุกตัวอยู่ภายใต้เครื่องหมายการค้า "BIG-ELECTRIC"

ปัจจุบันนี้ จัดได้ว่า บิ๊กไฟศาล เป็นผู้จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล มียอดขาย 500 ล้านบาทต่อปี และกำลังจะเพิ่มเป็น 700 ล้านบาท โดยมีกลุ่มสินค้า High Technology และ Innovation ตามนโยบาย 4.0 ของรัฐบาล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอีกด้วย

ลดจุดอ่อน เพิ่มจุดแข็ง แข่งขันมาขึ้นหนึ่งด้วย Pain Point ในตลาด

คุณสุรพงษ์ สาเวฬพันธุ์ ผู้ก่อตั้งบริษัท บิ๊กไฟศาล โปรเจค จำกัด เล่าถึงอดีตย้อนไปสมัยยังเป็นหนุ่มวิศวะเมื่อ 15 ปีที่แล้วว่า จากจุดเริ่มต้นของการเป็นวิศวกรประจำไซต์งาน มีหน้าที่คุมโปรเจคใหม่ ๆ ทั้ในประเทศไทย และต่างประเทศมากกว่า 10 ปี ความที่ต้องตระเวนไปทั่วทำให้เริ่มคิดมองหาช่องทางทำธุรกิจของตัวเอง

“ตอนแรกไปคุมโรงปูนที่ศรีลังกา พอกลับมาไทยก็ได้คุมงานติดตั้งระบบไฟฟ้า ทำพอระยะของพาดเนล แต่ผมเริ่มอยากมีบริษัทของตัวเอง มองว่าถ้าเราเป็นธุรกิจรับเหมา มันมีความเสี่ยงสูง สองคือถ้าเราขายของ เราจะมี Turnover เร็วกว่า ที่นี้จะขายอะไรดี ก็ต้องขายสิ่งที่เราชำนาญ คุ้นเคย ก็คืออุปกรณ์ไฟฟ้า”

วันแรกที่ก่อตั้ง บริษัท บิ๊กไฟศาล โปรเจค จำกัด ในห้องแถวเล็ก ๆ ห้องหนึ่งแถวปู่เจ้าสำโรง มีเพื่อนเซลล์ที่เคยขายอุปกรณ์ไฟฟ้ามาร่วมด้วยช่วยกัน รับผิดชอบเรื่องการขาย ในขณะที่เจ้าตัวดูแลเรื่องการเงิน

“วันแรก ๆ มาจากศูนย์เลยก็ว่าได้ ลูกน้องไม่กี่คน จะขายของลูกค้าก็ยังไม่รู้จักว่าเราคือใคร หัวใจหลักของเทรตติ้งคือสต็อคสินค้า ต้องมีของพร้อมส่ง เราก็ไม่มีทุนจะตุนของ ผมก็เลยตั้งหลักใหม่ ด้วยการมองหา Pain Point ในตลาด”

ในช่วงยุคทองของธุรกิจก่อสร้าง คุณสุรพงษ์เห็นโครงการบ้านพักอาศัยดีมาก แต่ก็มีปัญหาเรื่องคุณภาพของอุปกรณ์ไฟฟ้าประจำบ้าน จึงได้ไปนำเสนอไอเดียสุดใหม่สำหรับยุคนั้น ว่าตนจะขอรับหน้าที่จัดหาอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ สำหรับการติดตั้งในบ้านแต่ละหลัง เป็นชุดอุปกรณ์สำเร็จรูปหลังละ 1 กล่อง ตอนนั้นเขาเรียกมันว่า Kitting Box

“สมัยนั้นบ้านสร้างขาย ถ้าสเป็กระบุว่าต้องใส่ปลั๊กเนชั่นแนล ผู้รับเหมาาก็ไปแอบเปลี่ยนเป็นเนชั่นไหนไม่รู้ เอาของก๊อปมาลดต้นทุน เราก็เลยจัดแพ็คเกจอุปกรณ์ไฟฟ้าทั้งหมดที่ต้องใช้ ใส่กล่องไปให้ครบ ปลั๊กก็ตัว สายไฟก็เมตร ตัวหุ้มฉนวน ปลอกท่อร้อยสายไฟ ครบหมด ลูกค้าก็พอใจมาก”

การเหมาจัดชุด Kitting Box ของทางบีกไฟศาล ทำให้ Developer ผู้รับเหมาก่อสร้าง สามารถลดความยุ่งยาก ลดการสูญเสีย ประหยัดงบประมาณ ควบคุมระยะเวลาการทำงานให้เสร็จตามกำหนด เพราะได้ของที่ต้องการครบถ้วน และได้คุณภาพตามที่ต้องการ ในรูปแบบของ ONE-STOP SERVICES

เคล็ดลับของความสำเร็จคือ Kitting Box ทุกกล่อง จะถูกคำนวณโดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ที่ถอดแบบออกมาเป็น BOM (Bill of Material) อย่างละเอียด ว่าบ้านหนึ่งหลัง ต้องใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ มากน้อยแค่ไหน รายการวัสดุมีส่วนประกอบด้วยอะไร กำหนดปริมาณของชิ้นงานที่ส่งมอบ ไปจนถึงผลิตภัณฑ์ในขั้นสุดท้าย อีกทั้งยังถือเป็นพื้นฐานของการจัดการสินค้าคงคลังการผลิตที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันอื่น ๆ ได้อย่างแม่นยำ

“สมมุติบ้านโครงการหนึ่งมี 600 หลัง เราต้องทำบ้านตัวอย่างหลังแรกออกมาก่อน เพื่อให้ได้ BOM แต่ละตัวมา ครั้งแรกจะใช้ถอดแบบละเอียดดิบ แม้กระทั่งพืดดึง หางปลาที่เข้าสาย บุชซึ่งกันบาดสาย เหมือนต่อจิ๊กซอว์ ทุกชิ้นประกอบกันพอดีแถมได้คุณภาพเบ๊ะ มีคู่มือ มีดรออิงให้หมด บางทีคนเป็นช่างร้อยสาย เขาก็ไม่ใส่กันบาดสาย มันจะเห็นเลยว่าทำไมไม่มีของขาดหรือเกิน สุดท้ายคนที่ได้ประโยชน์คือลูกค้า”

ถือเป็นไอเดียที่มาก่อนกาล เพราะการเป็นผู้นำตลาดในยุคสมัยที่คนอื่นยังคิดไม่ถึง เกิดจากการนำจุดแข็งของตนเอง ในเรื่องความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์ไฟฟ้า มาบวกกับจุดอ่อนของลูกค้า ที่ต้องการคุณภาพและความสะดวก ผลพลอยได้คือผู้ขายเองก็ไม่ต้องนั่งขายของที่ละชิ้น พอได้ลูกค้าอย่างพูกษา ลูกค้ารายต่อ ๆ ไป อย่าง แสนสิริ อนันดา ก็ทยอยกันตามมาใช้บริการ

“ผมได้ไอเดีย Kitting Box มาจากเสาเทเลคอมสมัยไปดูงานที่เมืองจีน จีนมันใหญ่ บางทีไปตั้งเสา สัญญาณบนภูเขา เวลาเขาของไปส่งต้องใช้เฮลิคอปเตอร์ ส่งของไปแล้วขาดนิ้วตัวเดียวคือต้องบินไปส่งใหม่อีกรอบ ค่าใช้จ่ายมหาศาล เขาเลยทำ Kitting Box ที่มีความแม่นยำสูง โอกาสผิดพลาดคือ 0.01 %

พอเรามาทำบริษัทก็โตเร็วมาก ประมูลกันที่หนึ่งก็ร้อยล้าน เฉพาะบ้านพูกษา ผมส่งวันละ 600 หลัง พอยอดขายสูง สต็อกก็ลด แล้วเราซื้อของวอลุ่มมาก ซื้อสายไฟงวดละ 20 ล้านเมตร ได้อำนาจต่อรองมากขึ้น ได้ซื้อในราคาที่ถูกลง พอมีของเหลือก็เอาไปขายคนอื่นได้อีก พอยอดขายสูงขึ้น จากบริษัทเล็ก ๆ ที่ไม่มีใครรู้จัก ไม่มีใครกล้าเสี่ยงด้วย ภาพลักษณ์เราก็เปลี่ยน การเงินก็เปลี่ยน”

กลยุทธ์สร้างคน กู้ธุรกิจแบบติดจรวด

เมื่อบิ๊กไฟศาลกลายเป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายชุดอุปกรณ์และระบบไฟฟ้าทั้งระบบให้กับบริษัท อสังหาริมทรัพย์ ยอดขายก็เพิ่มขึ้นปีละหลักสิบล้านบาท จนทะลุร้อยล้านในอีก 2 ปีถัดมา

ปัญหาของการขยายกิจการคือเรื่องของ “มดงาน” ซึ่งคุณสุรพงษ์มองว่า ธุรกิจของบิ๊กไฟศาล ให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริการด้วยคุณภาพที่ดีที่สุด นั่นย่อมหมายถึงบุคลากรขององค์กร ก็ต้องเพิ่มเติกรึความเข้มข้นในการปฏิบัติหน้าที่ตามไปด้วยเช่นกัน

“เราต้องเริ่มคิดระบบการเทรนคนจากพนักงานในบริษัท ผมฝึกคนของเราด้วยตัวเอง ในบ้านหนึ่งหลังคน ทำต้องรู้จักหมด สายไฟมีกี่สี กี่เบอร์ ปลั๊กมีกี่ชนิด สวิตช์ตัวไหนใช้กับอะไร ทีมแพคเกจจิ้งยุคแรก ประมาณ 10-20 คน แล้วยังต้องเริ่มวางคนที่หน้าไซต์งาน คนหลังบ้าน คนทำเอกสารก็สำคัญ เพราะเรา ทำกับบริษัทใหญ่ ทุกอย่างต้องเป๊ะ”

แม้เวลาต่อมาจะเริ่มมีคนลอกเลียนแบบ มีแม้แต่ลูกน้องคนสนิทขอลาออกไปตั้งบริษัทแล้วขายของชนิด เดียวกัน มีความพยายามขายตัดราคาให้ถูกกว่าก็ตาม แต่ความเชี่ยวชาญและความจริงใจ ยืนหนึ่งใน เรื่องคุณภาพ อีกทั้งยังวางตำแหน่งตัวเองเป็นผู้นำทางการตลาด ทำให้บิ๊กไฟศาลตัดสินใจไม่โดดลงไป เล่นสงครามราคากับคู่แข่ง แต่ยิ่งเพิ่มในเรื่องของคุณภาพผู้ส่งกลับ

“เราเทรนหนึ่งคนด้วยหลักสูตรเฉพาะตัว OJT ฝึกคนที่หน้างานกันเลย ส่วนมากเด็กของบิ๊กไฟศาลก็ไม่ได้ เก่งมาจากไหน รับสมัครเด็กแถวนี้มันละ ไม่สนใจ เพราะปัญหาที่มาสมัครงานขายก็มี เด็ก ม. 6 มาสมัคร เป็นช่างก็รับ จะเรียนสายสามัญเรียนอะไรมาได้หมด ผมเชื่อว่าทุกอย่างเรียนรู้กันได้ถ้าตั้งใจจริง”

สตาร์ทตีมีชัยไปกว่าครึ่ง สิ่งสำคัญอันดับแรกคือการคัดเลือกคนเข้ามาอยู่ได้ขายคาเดียวกัน คุณสุรพงษ์ เริ่มตั้งแต่เรื่องมือถ้อย ๆ อย่างการสัมภาษณ์ และการให้กรอกแบบสอบถาม เพื่อคัดกรองคนด้วย ทัศนคติก่อน หัวข้อหลัก ๆ เช่น ความกล้าคิดกล้าแสดงออก การเป็นคนมองโลกในแง่ดี ความอดทน รับมือกับความกดดัน ความเป็นผู้นำ โดยแยกออกเป็นคำถามย่อย ๆ ในเชิงจิตวิทยา และให้คะแนน สำหรับแต่ละคำถาม จาก 1 ถึง 5 คะแนน เช่น ฉันรู้สึกดีเมื่อมีคนชื่นชมฉัน, ฉันรู้สึกอิจฉาเมื่อคนอื่น ประสบความสำเร็จ ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดนี้คุณสุรพงษ์บอกว่า “ไม่มีคำตอบถูกผิดที่ชัดเจน”

“ผมอยู่กับคนเป็นร้อยทุกวัน รู้พฤติกรรมคนว่าคนแบบไหนเป็นยังไง แบบสอบถามนี้เราใช้มา 15 ปีแล้ว ในการคัดกรองคน ผมคิดว่าคนที่ทำงานกับเราได้ ต้องดูที่จุดเริ่มต้นเลยคือวิธีคิด ดูทัศนคติหลายอย่าง”

วิธีคิดของคนบิ๊กโพสคาล ยังเน้นเรื่องการปลูกฝังความมีวินัย มาทำงานตรงเวลา มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้นำองค์กรอย่างคุณสุรพงษ์มักพูดกับทุกคนเสมอว่า ก่อนที่คุณจะเติบโตได้ พื้นฐานอันดับแรกคือความรับผิดชอบ วินัยต้องมาก่อน ทำหน้าที่ของตัวเองให้ครบถ้วน

“เราจะให้เขาเป็นแบบไหน ตัวเราเองก็ต้องทำให้เขาดูก่อน เป็น Role Model คนเป็นผู้จัดการจะมาสายไม่ได้ ผมเองฝนตกแดดออก ก็ต้องมาทำงานก่อนแปดโมง หรือเวลาน้องเข้ามาใหม่ เราก็อาจจะให้เวลาเขาปรับตัว แต่ที่นี้ให้ความสำคัญกับงานมาก่อนอย่างอื่น ถ้าคนหนึ่งทำงานครบถ้วน กับอีกคนที่มาตรงเวลาเป๊ะแต่ผลงานไม่ดี อันนี้ผมเอางานมาก่อน

ถ้าน้องคนไหนสายบ่อยแต่งงานดี เวลาเราประเมิน KPI ส่วนที่เป็นวินัย เขาจะได้คะแนนน้อย แต่อีกส่วนคือตัวที่เป็นผลงาน เขาได้คะแนนเยอะ เราก็บอกเขาเลยว่าทั้งที่ทำงานได้ดี แต่คะแนนคุณแบบนี้อาจจะได้โบนัสน้อยนะ เพราะเสียคะแนนวินัย ไม่ใช่คุณไม่มีคุณค่านะ ถ้าคุณปรับตัวจะดีมาก

แต่ถ้ากับพนักงานระดับล่าง คนที่ใช้แรงงาน ทำงานรูทีน ทำงานตามสั่ง เราจะเอาคะแนนวินัยมาก่อน หรือให้คะแนนอย่างละครึ่ง ๆ เท่ากัน พอเราเจอคนหลายแบบ ทำให้ต้องเรียนรู้ว่าต้องรับมือยังไง ใช้เครื่องมือแบบไหน เอาจริง ๆ มันก็มาจากประสบการณ์ในการทำงานกับคนมานานมากกว่า”

เรียนรู้จากข้อผิดพลาด เป็นทางผ่านไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

ทีมงานของบิ๊กโพสคาล ประกอบด้วยสามส่วนหลัก กลุ่มแรกคือ Sales & Management เป็นกลุ่มที่บริหารจัดการด้านการขาย กลุ่มที่สองคือ Service ทำหน้าที่บริการให้คำปรึกษา พัฒนา และวางระบบการบริการอย่างครบวงจร กลุ่มสุดท้ายคือ Logistics เป็นกลุ่มที่ทำงานในคลังสินค้า ซึ่งค่อนข้างใหญ่ เพราะใช้พื้นที่ถึง 6,000 ตารางเมตร ต้องดูแลระบบขนส่ง กระจายสินค้าไปทั่วประเทศ

“สมัยแรก ๆ เรามองว่า ถ้าคุณไม่มีโน้ตบุ๊ก ไม่มีแบรนด หัวใจของเทรดดิ้งคือต้องมีวอลลุ่ม เราเลยสร้างพันธมิตรร้านค้าแล้วเราจ่ายของให้ ยิ่งเรามีโลจิสติกส์ของเราเอง เราก็ทยอยเปิดสาขาที่เมืองใหญ่ ๆ เช่น ขอนแก่น หาดใหญ่ ภูเก็ต กระจายออกไปทั่วประเทศ

จุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จในการขยายสาขาไปต่างจังหวัด คือ คนทำงานไม่ซื่อสัตย์ เพราะอยู่ห่างไกลกันเราคอนโทรลไม่ได้ พนักงานไปเก็บบิลแล้วแทนที่จะส่งเงินเข้าบริษัท เขาก็เอาบิลไปหมุน พอหมุนไม่ทันเรื่องก็แดง แม้สุดท้ายจะโดนจับได้ แต่ความเสียหายเราไปก่อนหน้านั้นแล้ว

วิธีแก้เกมของบิ๊กไพศาล คือ การถอยกลับมาตั้งหลักในฐานะของต้นใหม่ ยุบสาขาต่างจังหวัดทั้งหมด คิดใหม่ทำใหม่ วางระบบ Internal Control โดยการจ้างมืออาชีพมาออกแบบโดยเฉพาะ ตั้งแต่เรื่องเล็กไปยันเรื่องใหญ่ ที่คุณสุรพงษ์ใช้คำว่า “จะขยับไปทางไหน เอาระบบนำหน้าไปก่อน” ไม่มีการปล่อยให้ใครคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบทุกอย่างแบบเดิมอีกต่อไป ในขณะที่พนักงานทั้งระบบในวันนั้นประมาณ 50-60 คน ต้องเริ่มปรับกระบวนการทำงานใหม่หมด

“บางคนเขาโตมาเรียนรู้มาพร้อมกับเราตั้งแต่วันก่อตั้งธุรกิจ วันที่วางระบบใหม่เราก็เอาเขามาช่วยกันคิด เรียกว่าเอาทั้งภาคทฤษฎีมาปรับให้เข้ากับคนที่ทำงานในภาคปฏิบัติ ทฤษฎีว่ายังไง ตอนเขาทำจริงอยู่หน้างานจริงมันใช่แบบนี้ไหม จะปรับตรงไหน

เครื่องมือในการพัฒนาคนที่ได้ผลอีกอย่างหนึ่งคือการจับคู่ เราให้คนเก่าสอนคนใหม่ หรือแบบโค้ชซึ่งคือให้พี่สอนน้อง ช่วงไหนขยายงาน เรายังคนใหม่เข้ามา ก็มีคีย์แมนคนเก่าของเราเป็นตัวยืน น้องใหม่มาก็เรียนรู้กับพี่ ถ้าระบบดี ทุกอย่างจะไปได้เร็ว งานเราก็เดินได้ราบรื่นขึ้น”

วัฒนธรรมองค์กร กรอบการทำงานและกรอบแห่งคุณธรรม

ธุรกิจของบิ๊กไพศาลเติบโตขึ้นอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน มีการขยายพื้นที่คลังสินค้า ล่าสุดในปี 2562 มีการร่วมทุนกับ SME D BANK โดยเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 62 ล้านบาท

แต่การวางระบบเพื่อการพัฒนาบุคลากร ก็ยังต้องทำกันต่อเนื่องไม่มีคำว่าเสร็จสิ้น เพราะคุณสุรพงษ์มองว่า ถ้าเราตั้งเป้าจะเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญถึงคุณภาพของการบริการและสินค้าเป็นหลัก เราต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ในคุณภาพของการบริการและสินค้า ดังนั้น ทุกเป้าหมายมีคำตอบอยู่ที่การพัฒนาบุคลากรเป็นพื้นฐาน และนั่นคือที่มาของการวางแผนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

“ช่วงหลัง ๆ เวลาน้องใหม่เข้ามาก็จะมีพี่ HR เรียกมาคุยภาพรวม บอกถึงเรื่องการปฏิบัติตัว เรื่องวัฒนธรรมองค์กรของเรา เราทำงานแบบไหน เราอยู่ร่วมกันยังไง พอเขาลงไปทำงานในแผนก พี่ในแผนกก็จะลงรายละเอียดงานอีกที่ เรียกว่ามีกรอบรองรับหลายชั้น

เรื่องวัฒนธรรมองค์กรนี้ เป็นของใหม่ที่พวกเรากำลังปรับเพิ่งเริ่มจริงจังเมื่อปีที่แล้ว ตอนนั้นบิ๊กไพศาลไปเข้าร่วมหลักสูตรโดยได้บ้านปูเป็นพี่เลี้ยงมาช่วยระดมสมอง ใช้เวลาเป็นปีกว่าจะออกมาเป็นที่พอใจของทุกคน ทุกคนต้องไปเขียนมา คิดว่าควรทำอะไร ผู้บริหารต้องนั่งสัมภาษณ์พนักงานทีละคน ได้มาเป็นร้อยเรื่อง แล้วตกลีอกออกมาเหลือแต่แก่นของมันจริง ๆ”

วัฒนธรรมองค์กรของบิกไฟศาลในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย 4 หัวข้อใหญ่ 3 หัวข้อย่อย คือ

1. UNITY ทีมงานเข้มแข็ง : มีความรับผิดชอบ การยอมรับให้เกียรติกัน การประสานงานช่วยเหลือกัน
2. Ethical Person ยึดมั่นคุณธรรมนำทาง : ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน
3. Excellent Service มุ่งมั่นสุดยอดบริการ : รอบคอบถูกต้องแม่นยำ รู้จริงรวดเร็วในการบริการ น่าเชื่อถือ
4. Initiative คิดสร้างสรรค์ต่อยอด : รวบรวมข้อมูลและเรียนรู้วิเคราะห์ คิดนอกกรอบบนพื้นฐานที่ถูกต้อง เสนอแนะปรับปรุง

กรอบหลักของการอยู่ร่วมกันนี้ยังมีรายละเอียดเพิ่มเติมในเรื่องของ Do & Don't เช่น ในเรื่องของ Ethical Person ยึดมั่นคุณธรรมนำทาง พนักงานของที่นี่จะต้อง Do พูดความจริง ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน ขยัน อดทน ส่วน Don't ก็คือ ไม่ลักทรัพย์ยกยอก ไม่ได้เถียงเอาชนะทะเลาะเบาะแว้งงาน แต่ถ้าเป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ Do คือต้องพัฒนาตนเองใฝ่รู้ รับผิดชอบต่อความเห็นที่แตกต่าง ส่วน Don't ก็คือ ไม่คิดเอาเองโดยปราศจากข้อมูล ไม่ทำงานไปแค่ตามหน้าที่ หรือไม่คิดเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น

“ผมมองว่ามันคือเครื่องมือสร้างกรอบให้คนทำงาน เราเน้นเรื่องขยัน ซื่อสัตย์ อดทน แล้วถ้าเราเป็นองค์กรที่เทรตดี คนค้าขายก็ต้องรู้จักจริงในสินค้า ต้องรอบคอบเวลาทำเอกสาร ต้องสื่อสารลูกค้าได้ แก้ปัญหาลูกค้าได้ หรือเราวางตำแหน่งว่าเราเป็นองค์กรนวัตกรรม คนของเราก็ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องคิดนอกกรอบ เราจะอยู่ร่วมกัน คนของเราก็ต้องมี Unity ให้เกียรติกัน สามัคคีกัน”

ปัจจุบัน พนักงานของบิกไฟศาลกว่า 80 ชีวิต ถูกจัดวางโดยแบ่งเป็นสองส่วนหลัก ส่วนหนึ่งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ 40 คน ที่ถนนสุขุมวิท คือพนักงานที่ทำหน้าที่ในแผนก เซลล์ มาร์เกตติ้ง บัญชี กับส่วนที่สองอีก 40 คน ที่แวร์เฮาส์ทางด้านถนนเทพารักษ์ ดูแลเรื่องของคลังสินค้า การจัดส่ง

“การแยกคนออกเป็นสองกลุ่ม เราใช้วิธีการพัฒนาคนที่ต่างกัน เช่น พนักงานที่คลังสินค้าซึ่งไม่เน้นเรื่องวุฒิการศึกษา เวลาสอนเขาก็ต้องเป็นแบบท่องจำ มีการเรียกเข้าแถวรวมพลทุกเช้า หัวหน้าคลังสินค้าก็จะมีมอร์นิงทอล์คทุกเช้า พูดทุกวันเข้าหูไม่เข้าหูไม่รู้ แต่เขาจะซึมซับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ส่วนคนทางฝั่งออฟฟิศหลัก เราใช้เครื่องมืออีกตัวหนึ่ง คือให้หัวหน้าแผนกเป็นคนสอนลูกน้องของตัวเอง ซึ่งทุกคนจะมีรายงานกลุ่ม ถ้าเป็นเรื่องของ Performance พอประชุมเสร็จต้องส่งงานส่งการบ้านทุกวัน พูธ เราก็สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของการทำงานว่าได้ผลมากน้อยขนาดไหน”

เมื่อถูกถามว่าความสัมฤทธิ์ผลของการปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการใช้เครื่องมือที่หลากหลายมาประกอบกันนั้น ได้ผลเป็นอย่างไร ผู้บริหารของบิกไฟศาลกล่าวว่า คนคือความหลากหลาย นับเป็นเรื่องยากที่จะหล่อหลอมให้ทุกคนคิดเหมือนกัน ทำเหมือนกัน แต่เราสามารถออกแบบเป้าหมายให้ดีที่สุด เป็นกรอบในความคิดและการปฏิบัติได้ดี ที่สำคัญคือ สิ่งเหล่านี้ควรเป็นสิ่งที่เป็นส่วนกลาง ไม่ใช่ออกมาจากความคิดของใครคนใดคนหนึ่ง หรือเป็นเพียงความคิดของผู้บริหารเป็นหลัก

“มันคงยังบอกไม่ได้ว่า Success ใหม่ เพราะเราเพิ่งเริ่มทำในปีที่ผ่านมา แต่ผู้บริหารต้องเป็น Role Model ก่อน ผมเองก็ต้องทำ ไม่เอาความคิดตัวเราเป็นใหญ่ การมีเป้าหมายส่วนกลาง ทำให้อย่างน้อยเวลาคุณทำไม่ถูก เช่น น้องคนที่ชอบมาทำงานสาย พอเขาเดินผ่านเป้าหมายอันนี้ เขาเห็นคนอื่นมาทำงานตรงเวลาทุกวัน เวลาเดินเข้ามาสายอยู่คนเดียวมันแปลกแยกกับคนอื่น สุดท้ายน้องเขาจะค่อย ๆ เรียนรู้ที่จะปรับตัว

สมัยก่อนบิกไฟศาลเคยมีวันแมนโชว์ คนนี้เก่ง คนนี้ทำยอดขายโดดเด่น มีฮีโร่ที่ทำยอดขายถล่มทลาย ทำไปทำมากก็กลายเป็นความคิดว่า องค์กรขาดฉันไม่ได้ แบบนี้มันไม่แฟร์กับคนอื่น พอเราใช้เครื่องมือพวกนี้มาสร้างกรอบใหม่ เราพยายามให้ทุกคนเป็นฮีโร่ วัฒนธรรมองค์กรของเราบอกชัดเจนว่า ‘ทุกคนคือซูเปอร์ฮีโร่’ ‘คุณทำได้’ ตอนนี่เราก็สร้างรากฐานความคิดใหม่ สร้างความเชื่อใหม่ที่ว่าทุกคนสำคัญหมด

การให้คุณให้โทษก็ใช้ได้ผลในระดับหนึ่ง เช่น การให้รางวัล ให้ใบประกาศทุกเดือน ขึ้นบอร์ดเลย ประกาศเลยคนนี่ไม่เคยขาด ลา มาสาย มีใบรางวัลชมเชยว่าคนนี่ตั้งใจทำงาน ตีรูปหน้าตาในใบด้วย หรือในไลน์กลุ่มบริษัท เราก็ประกาศยกย่องว่าคนนี้มีผลงานดีอะไรบ้าง แล้วยังให้เขาสะสมใบรางวัลพวกนี้ ปลายปีมาแลกของได้ เป็นรูปธรรมที่ไม่ใช่แค่คำชมเท่านั้น”

ธุรกิจยุคใหม่ ต้องคิดให้ไวแล้วไปให้เร็ว

เมื่อถูกถามถึงเรื่องของงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารขององค์กรกล่าวอย่างเชื่อมั่นว่า ที่บิกไฟศาลให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างทีมงานให้เป็นมืออาชีพ แม้ว่าตัวธุรกิจเองจะมีมาร์จิ้นค่อนข้างต่ำ แต่ก็ยังจัดสรรงบประมาณสำหรับเรื่องนี้อย่างเต็มที่ ปีนี้ยังเป็นตัวเลขถึง 7 หลัก

“ยิ่งเรามองไปถึงอนาคตว่ายังต้องขยายงานไปอีกมาก อันไหนที่คนของเราขาด ผมจะส่งไปอบรมภายนอก เรามีโปรแกรมเลือกคอร์สที่เหมาะสม คนทำงานคลังก็ส่งไปอบรมเรื่องคลัง เช่น ตอนนี่เราจะขายออนไลน์ คนทำงานก็ต้องเรียนเรื่องออนไลน์เพิ่ม หรือหัวหน้าคนไหน ทำงานเก่งจะได้รับการโปรโมท แต่เขาขาดทักษะการจูงใจคน ขาดความเป็นผู้นำ เขาก็ต้องไปเรียนเรื่องนี้เพิ่ม

เราเติมที่เรื่องพัฒนาคนมาก เพราะเราจะโตได้ต้องมีคน มีแขนขาไม่มีหัวก็ไปไม่รอด มีหัวไม่มีตัวก็ยาก คนไปเรียนนอกจากจะได้ความรู้แล้ว มันเห็นผลชัดเจกว่า เขาได้ทัศนคติ ได้มุมมองใหม่มากขึ้น เดิมเขาอาจจะก้มหน้าก้มตาทำอยู่ในโลกของตัวเอง พอไปเจอคนข้างนอก เห็นโลกข้างนอกว่าเขาไปถึงไหน

บางคนเป็นตั้งแต่เด็กส่งของ เรียน ม. 6 ตอนนี่ส่งไปเรียนจบปริญญาตรีก็เป็นสิบคน คนจบตรีมาไปเรียนโทก็หลายคน ใครอยากเรียนมาบอกเลย เจอใหม่มีแค่อายุการทำงานที่ต้องเป็นพนักงานมาที่ปีขึ้นไป ถ้าระดับผู้บริหารเราให้ทุนเรียนฟรี เพราะโอกาสที่เขาจะอยู่กับเรายาวก็มีมาก หรือบางคนเราให้ทุนไม่คิดดอกเบี้ยก็มี แต่มันยังไม่มีข้อผูกพันว่าเรียนจบต้องอยู่ใช้นี้กับเรา ถ้าไปแล้วเจริญก้าวหน้าเราก็สนับสนุน”

ธุรกิจบางส่วนของบี๊กไฟศาล ในฐานะที่เป็นผู้ออกแบบระบบไฟฟ้าให้เครื่องจักร สำหรับโรงงานที่ต้องใช้ทักษะสูง ซึ่งผู้ที่จะทำงานนี้ได้ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง ทางบี๊กไฟศาลก็จะจัดส่งคนไปอบรมกับทางผู้จำหน่ายเครื่องจักรดังกล่าว เรียนรู้แบบประกบกันตัวต่อตัว แล้วนำความรู้ที่ได้มาสอนคนรุ่นใหม่ ๆ ในองค์กรต่ออีกทอดหนึ่ง ถือเป็นภารกิจสร้างคนและโน้มน้าวเฉพาะทาง ที่มีแต่คนของที่นี่เท่านั้นที่ทำได้

“พวกนี้ยอดขายน้อยไม่ถึง 5% ของเรานะ แต่มันคืออาชีพดั้งเดิมที่คนทำต้องอยู่ตรงนี้มาเป็นสิบปีกว่าจะชำนาญ มันจึงเป็นเวทย์ที่ค่อนข้างยั่งยืน เพราะใครจะขึ้นแพลตฟอร์มใหม่ต้องมาหาเราเท่านั้น เครื่องจักรบางตัวจากเยอรมัน ราคา 600 ล้านบาท ทั้งแพลตฟอร์ม 3 พันล้านบาท มันจะมีคนทำสเปเชียลเฉพาะ

หัวหน้างานก็ต้องมาเทรนลูกทีมต่อ เวลาเราสร้างคนของเราเองให้เป็นวิทยากร เป็น Train the Trainer ก็จะมีสองแบบคือ ส่งคนเก่าไปพัฒนา แต่ถ้าบางทักษะมันยาก คนรุ่นเก่าอาจจะฝึกได้ช้า เราก็จะมองหาคนใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เอาคนเก่งมาฝึกเลย แล้วแยกไปดูแลธุรกิจเฉพาะทางอันใหม่ไปเลย เช่นพวกนวัตกรรมใหม่ๆ Smart Home กลุ่มสินค้า Home Innovation โซลาร์รูฟท็อป ก็ต้องเริ่มกับคนใหม่ไปเลยง่ายกว่า

แล้วเราก็เอาไปต่อเครดิตให้ตัวเราได้ว่าเราคือเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องนั้น ๆ ปัจจุบันเรามีลูกค้ารอดัดสินใจที่จะติดตั้งโซลาร์รูฟท็อปอีกหลายร้อยล้าน เป็นตัวต่อที่เราจะขยายธุรกิจต่อจากตรงนี้ได้อีก”

นอกจากนี้ บี๊กไฟศาลยังมีโครงการความร่วมมือทางวิชาการด้านเทคโนโลยีกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อผลิตบุคลากรคนรุ่นใหม่สำหรับการก้าวเข้าสู่ความเป็น Industry 4.0 สามารถรองรับธุรกิจในยุคของการผสมผสานกันระหว่างระบบอัตโนมัติขั้นในสายการผลิต กับ Internet of Things เข้าด้วยกัน

“สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ยังสอนภาพรวมทั่วไป ไม่สามารถสอนเฉพาะทางได้ เพราะเขาจะผลิตบุคลากรแค่ 20 คนก็ไม่ได้ เลยต้องมาเรียนหน้าที่เรา เช่น ตอนนี้เรามีโครงการความร่วมมือกับพระจอมเกล้าลาดกระบัง ทำพวกสวิตช์อัตโนมัติต่าง ๆ เรามีโจทย์ไปให้เขา ทางนั้นก็ร่วมวิจัยกับเราทำอุปกรณ์สมาร์ทโฮม เป็นพาร์ทเนอร์กัน คือบางทีมันต้องเอาทฤษฎีไปบวกภาคปฏิบัติ”

ก่อนกลับออกจาก บริษัท บิ๊กไฟศาล โปรเจค จำกัด ในวันที่พูดคุยกันนั้น ในสมองยังคงวนเวียนกับคำของผู้บริหารหนุ่มไฟแรง ที่พูดถึงทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นดัง “สมบัติอันล้ำค่า” ขององค์กร เป็นวาระเร่งด่วนที่ต้องเร่งพัฒนาให้เติบโตและกลายเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนตนเองและองค์กรไปพร้อมกัน แถมยังมีคำทิ้งท้ายไว้อย่างน่าเอาไปคิดเป็นการบ้านต่อว่า

“เพราะธุรกิจ..รอไม่ได้”

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

5) สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศ และภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) (GISTDA)

สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) (สทอภ.) หรือที่คนเรียกกันติดปากว่า GISTDA (Geo-Informatics and Space Technology Development Agency) (GISTDA) เป็นหน่วยงานรัฐที่ให้บริการข้อมูลดาวเทียม ข้อมูลภูมิสารสนเทศและวิจัยพัฒนาด้านเทคโนโลยีอวกาศของประเทศไทย

GISTDA มีจุดกำเนิดขึ้นเมื่อประเทศไทยได้มี “โครงการสำรวจทรัพยากรธรรมชาติด้วยดาวเทียม” (พ.ศ. 2514) โดยเข้าร่วมกับโครงการ NASA ERTS-1 ซึ่งเป็นโครงการของ องค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (NASA) จากความสำเร็จของโครงการจึงได้มีการเปลี่ยนสถานภาพโครงการ เป็นหน่วยงานระดับกองชื่อ “กองสำรวจทรัพยากรธรรมชาติด้วยดาวเทียม” ในปี พ.ศ. 2522 และใน พ.ศ.2525 ได้ดำเนินการจัดตั้งสถานีรับสัญญาณดาวเทียมขึ้นที่เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร นับเป็นสถานีรับแห่งแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ได้รวมกองสำรวจทรัพยากรธรรมชาติด้วยดาวเทียม สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และฝ่ายประสานงานและส่งเสริมการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ใช้ชื่อว่า “สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ” และต่อมาได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพให้เป็นองค์การมหาชน

หนุนคนไทยใช้ประโยชน์จากอวกาศ

ปัจจุบัน ทุกประเทศทั่วโลกต่างพากันขับเคลื่อนไปที่เป้าหมาย “เศรษฐกิจอวกาศ” (New Space Economy) เนื่องจากมีการคาดการณ์กันว่า อุตสาหกรรมอวกาศโลกอีก 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2583) จะมีมูลค่าถึง 1.1 ล้านล้านดอลลาร์ ประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและได้กำหนดให้อุตสาหกรรมอวกาศเป็น 1 ใน 12 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve Industries) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคตของประเทศ (New Engine of Growth)

ดร. ปกรณ์ อภาพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) หรือ สทอภ. เปิดเผยว่า

“สตอก. เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะที่ขอบเขตเทคโนโลยีอวกาศมีมากกว่าดาวเทียมสื่อสารและดาวเทียมสำรวจทรัพยากร เพราะอวกาศเป็นพื้นที่ที่ยังไม่มีเจ้าของ ทุกคนทั่วโลกสามารถเข้าถึงได้ สามารถใช้ประโยชน์จากอวกาศได้ ไทยก็ไม่ควรพลาดโอกาสนี้เช่นกัน”

ที่ผ่านมา ภารกิจหลักของ GISTDA คือ การรับสัญญาณจากดาวเทียมสำรวจทรัพยากรดวงต่าง ๆ มาจัดเก็บ ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลจากดาวเทียมสำรวจทรัพยากรในหลายรูปแบบ เพื่อให้บริการข้อมูลจากดาวเทียมแก่ผู้ใช้ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศทั่วโลก นอกจากนี้ ยังดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยี จัดทำบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้อง ไปจนถึงการให้บริการวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การประยุกต์เทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศของประเทศ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีอวกาศ

GISTDA เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศไทยที่ให้บริการข้อมูลจากดาวเทียมแบบครบวงจร มีสถานีรับสัญญาณโดยตรงจากดาวเทียม มีคลังข้อมูลดาวเทียมซึ่งบันทึกไว้ตั้งแต่ปลาย พ.ศ.2524 มีการวิเคราะห์ข้อมูลและผลิตเป็นแผนที่เฉพาะกิจ จัดทำข้อมูลในลักษณะสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) ให้บริการข้อมูลจากดาวเทียมสำรวจทรัพยากรแก่หน่วยงานต่าง ๆ ใน 4 มิติหลักที่สำคัญ ได้แก่ มิติด้านการเกษตรเชิงพื้นที่ มิติด้านสังคมและทรัพยากร มิติด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม และมิติด้านการพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศ

ผู้อำนวยการคนใหม่ของ GISTDA ได้กล่าวถึงวาระงาน 4 ปีของตนนับจากนี้ไปว่า จะมีการวางกรอบนโยบายการทำงานที่มุ่ง 2 ส่วนหลัก ส่วนแรกคืองานข้อมูลภูมิสารสนเทศ (GIS) ที่มีการใช้งานจริงทั้งในระดับหน่วยงานภาครัฐ ผ่านกลไกสร้างความร่วมมือเพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และมุ่งผลักดันให้ประชาชนและสังคมเข้าถึงข้อมูล GIS ได้ง่ายและสะดวก ผ่านการพัฒนาแอปพลิเคชันใหม่ ๆ รวมทั้งส่วนที่สองคืองานด้านอวกาศ ล่าสุดคือการมุ่งเน้นไปที่ดาวเทียมธีออส 2 ที่กำลังอยู่ระหว่างการเตรียมส่งขึ้นอวกาศอีก 2 ปีข้างหน้า เพื่อให้คุ้มค่างับการลงทุนประมาณ 8,000 ล้านบาท

ดาวเทียมที่ ผอ. ปกรณ์กล่าวถึงนั้น สำหรับคนนอกวงการอาจจะนึกภาพไม่ออกว่า ประเทศไทยของเรามีความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศมาตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา แม้ว่าจะเริ่มต้นจากการเป็นเพียงผู้ใช้งานหรือควบคุมดูแลดาวเทียมในอวกาศ แต่ก็ได้มีการขยับขีดความสามารถของประเทศให้มาเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีอวกาศด้วยตนเอง ทั้งการพัฒนาดาวเทียม การพัฒนาซอฟต์แวร์และอุปกรณ์สำหรับการควบคุมและปฏิบัติการดาวเทียมภาคพื้น เช่น ระบบจันรับ-ส่งข้อมูลคำสั่งดาวเทียม ซอฟต์แวร์ควบคุมดาวเทียม ซอฟต์แวร์วิเคราะห์ห้วงโคจร หรือซอฟต์แวร์วางแผนถ่ายภาพ

ในส่วนของดาวเทียมธีออส 2 ถูกพัฒนามาจากโครงการพัฒนาดาวเทียมสำรวจทรัพยากรของประเทศ ไทย Thailand Earth Observation Satellite (THEOS) ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2547 ภายใต้ข้อตกลงความ

ร่วมมือด้านเทคโนโลยีอวกาศและการประยุกต์ใช้ระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลฝรั่งเศส โดยมี GISTDA กับ บริษัท EADS Astrium SAS เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน การออกแบบ การพัฒนา การส่งขึ้นสู่วงโคจร และการทดสอบการทำงาน รวมถึงการติดตั้งระบบควบคุมดาวเทียมและผลิตข้อมูลภาคพื้นดิน ดาวเทียมสำรวจทรัพยากรขนาดเล็ก THEOS ถูกส่งขึ้นสู่วงโคจรครั้งแรกในวันที่ 1 ตุลาคม 2551 สถานีควบคุมและรับสัญญาณภาคพื้นดินตั้งอยู่ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ส่วนควบคุมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ศูนย์การรับส่งคำสั่งและการควบคุมช่วงคลื่น S-Band ศูนย์ควบคุมดาวเทียม (Satellite Control Center) ระบบคำนวณและวิเคราะห์วงโคจร (Flight Dynamic System) และศูนย์วางแผนการบันทึกภาพ และส่วนรับสัญญาณภาคพื้นดิน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สถานีรับสัญญาณ X-Band ส่วนประมวลผลข้อมูล (Data Processing Facility) และส่วนประมวลผลภาพมูลค่าเพิ่ม (Image Exploitation Facility)

คัตสรรบุคลากรวันนี้ รองรับวิถีอวกาศในวันหน้า

สำหรับบุคลากรขององค์กรทั้งหมดใน GISTDA นอกเหนือจากเจ้าหน้าที่สำนักงาน เช่น ธุรการ บัญชี ฯลฯ แล้ว เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการส่วนใหญ่กว่า 60 % จะมาจากด้านวิศวกรรมศาสตร์ไม่ว่าจะเป็น วิศวกรรมการบิน วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ โยธา ผังเมือง ฯลฯ ยกตัวอย่างสาขาที่เรียนมาทางด้าน “วิทยาศาสตร์อวกาศ” หรือ “Space Science” ซึ่งเป็นหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างในอวกาศ ตั้งแต่การสำรวจอวกาศอันไกลโพ้น สิ่งมีชีวิตนอกโลก วัตถุท้องฟ้า จนถึงเรื่องภัยพิบัติจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ

สำหรับผู้ที่เรียนมาทางด้านสาขาวิศวกรรมอวกาศ (Aeronautical Engineering) ก็จะศึกษาเรื่องการออกแบบและสร้างยานที่สามารถเคลื่อนที่ได้ในอวกาศนอกชั้นบรรยากาศของโลก (กระสวยอวกาศ ยานส่งและดาวเทียม) ศึกษาพฤติกรรมและสภาพของอวกาศ แต่ถ้าเป็นสาขาวิศวกรรมอากาศยาน (Aeronautical Engineering) ก็จะศึกษา ออกแบบ และสร้างยานที่สามารถเคลื่อนที่ได้ในอากาศภายในชั้นบรรยากาศของโลก (ยานที่เบากว่าอากาศยาน ประเภท เครื่องร่อน และอากาศยาน ทั้งเครื่องบินและเฮลิคอปเตอร์) และธรรมชาติของอากาศ รวมทั้งผลกระทบที่มีผลต่อยานและการเคลื่อนที่

จะเห็นได้ว่า GISTDA เป็นองค์กรที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เพราะรวมเอาหัวกะทิของคนทำงานทางด้านงานวิศวกรรม เช่น วิศวกรระบบดาวเทียม วิศวกรเครื่องกล วิศวกรการบิน วิศวกรสื่อสาร และวิศวกรพัฒนาหุ่นยนต์ ฯลฯ หรือถ้าเป็นสายงานวิทยาศาสตร์ ก็จะประกอบไปด้วย นักฟิสิกส์ นักสิ่งแวดล้อม นัก

ธรณีวิทยา นักอุตุนิยมวิทยา นักชีววิทยา นักเคมี และนักภูมิศาสตร์ ฯลฯ รวมทั้งอาชีพด้านนักเทคโนโลยี และช่างเทคนิคอวกาศ นักคอมพิวเตอร์ นักเขียนแบบ ช่างอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

การคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานของ GISTDA นอกจากจะถูกระบุคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังต้องเป็นงานที่พร้อมไปปฏิบัติหน้าที่ยังจุดต่าง ๆ ตัวอย่างของหน้าที่ในการทำงาน เช่นที่สถานีควบคุมและรับสัญญาณดาวเทียมไทยโชต อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี วิศวกรดาวเทียมประจำการห้องปฏิบัติการการรับสัญญาณและผลิตข้อมูลดาวเทียม ก็จะต้องดูแลเรื่องการรับสัญญาณจากดาวเทียมที่ส่งลงมาผลิตเป็นข้อมูลดาวเทียมเพื่อส่งให้กับลูกค้า

ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีการประสานความต้องการไปยังศูนย์วางแผนถ่ายภาพ เพื่อวิเคราะห์วงโคจรและวางแผนการถ่ายภาพให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ ก่อนจะส่งแผนไปยังศูนย์ควบคุมดาวเทียมเพื่อสั่งการถ่ายภาพ ทั้งดาวเทียมไทยโชต ดาวเทียมเรดาร์แซต ดาวเทียมคอสมอสกายเมต และดาวเทียมแลนเซท ที่ผ่านมา ภาพถ่ายดาวเทียมถูกใช้ประโยชน์ทั้งทางด้านการวิเคราะห์ป่าไม้ พื้นที่การเกษตร การติดตามตรวจสอบการเพาะปลูกพืชเศรษฐกิจ การทำผังเมือง ความมั่นคงระดับประเทศ การติดตามสถานการณ์ภัยพิบัติต่าง ๆ ฯลฯ

“30 ปีก่อน คนที่เริ่มต้นยุคนั้นก็ได้ทุนเรียนจากแคนาดา มีอาจารย์เก่ง ๆ มาช่วยก่อตั้งกองดาวเทียม มีการให้ทดลองใช้ข้อมูล ให้สัญญาณดาวเทียมฟรี มีองค์ความรู้จากต่างชาติ ทั้ง ญี่ปุ่น แคนาดา อเมริกา พอเรามีโครงการ THEOS 1 เกาหลีใต้ จีน ฝรั่งเศสทุกประเทศก็มาแข่งกันมีบทบาทช่วยเรา เขาให้เพราะเขาก็อยากได้ข้อมูลจากเรา แต่เราก็ได้โน้ตฮาวได้ความรู้ ผมมองว่ามันวินทั้งคู่

ข้อมูลเมื่อก่อนมันหยาบ 25 ตารางเมตรต่อพิกเซล เห็นแค่พื้นที่รวม ๆ ไม่เห็นหลังคาบ้าน พอช่วงที่เกิดสึนามิ มีดาวเทียม มันเหมือนเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรม มองเห็นหลังคาบ้าน รัฐบาลยุคนั้นก็ไฮเทคอยู่แล้ว เอาข้อมูล GIS (Geographic Information System) มาใช้ มีการโปรโมทส่งเสริมให้ใช้งานมากขึ้น ตอนนั้นแต่ละหน่วยงานเริ่มมีตำแหน่งนักวิชาการด้านนี้ มีนักแปลข้อมูลดาวเทียม ฯลฯ

ตามมหาวิทยาลัยก็เริ่มบรรจุวิชานี้ ไทยก็เริ่มส่งคนออกไปเรียน ผมเองก็เป็นหนึ่งในคนรุ่นแรก ๆ ที่ได้ทุน กพ. ไปเรียน Remote Sensing and Geographic Information System ผู้บริหารองค์กรรุ่นนั้นก็เริ่มวางแผนสร้างเครือข่ายตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ท่านมองว่าเทคโนโลยีนี้ ศาสตร์นี้ จะเจริญได้ต้องมีคนใช้ มันถึงจะพัฒนาต่อไปได้ไกล

ส่วนบริษัทเอกชนหลายแห่งที่เริ่มใช้เทคโนโลยีพวกนี้ เริ่มเอาซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์มาขาย ทุกอย่างก็เลยขยายตัว บางบริษัทให้ซอฟต์แวร์มหาวิทยาลัยฟรีแถมยังส่งคนไปสอนให้ใช้เป็นด้วย เพื่อโปรโมทสินค้าของ

ตัวเอง กลายเป็นว่าเกิดการแข่งขันท่ามกลางความร่วมมือ เพราะมันอยู่ไม่ได้ มันเกี่ยวความมั่นคงในชีวิต ทรัพย์สิน และความยั่งยืนของประเทศ เทคโนโลยีคือสิ่งที่ใครรู้มากกว่า เร็วกว่า ดีกว่า คนนั้นก็ไปประโยชน์ไป มันเลยทำให้ศาสตร์ด้านนี้พัฒนาได้เร็วมากในช่วงนั้น”

GISTDA เร่งพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง

แน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เม็ดเงินในการลงทุนมหาศาล แต่ในมุมมองของ ดร. ปกรณ์ อาภาพันธุ์ มองว่า คนและเงินคือสิ่งที่ต้องมีควบคู่กัน เพราะไอเดียดีแต่ไม่มีเงินก็ทำไม่ได้ หรือมีเงินแต่ไม่มีคนก็ไปได้อยาก ซึ่ง GISTDA เองก็เป็นองค์กรที่ทุ่มเทในเรื่องการสร้างคนรุ่นใหม่อย่างจริงจังมาตั้งแต่ต้น

“คนที่นี้เข้ามาต้องผ่านกระบวนการ Orientation เรียนรู้ระบบงาน ภาพรวมองค์กร วิธีการทำงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอนงานให้รู้จักแต่ละแผนก ฯลฯ เราไม่มีเวลา ผมอยากให้แค่ไม่เกินสองเดือนต้องเริ่มทำงานแล้ว แต่ในสายงานเฉพาะทาง ยกตัวอย่างช่วง THEOS 1 เราจะส่งคนไปเรียนรู้เรื่องดาวเทียม เรื่องการรับสัญญาณ ยุคแรกส่งไป 20 คน เข้าโปรแกรมของ THEOS อยู่กับเขาเลย 2 ปี เพื่อให้เข้าใจระบบการควบคุมดาวเทียม ระบบสื่อสาร

ซึ่งการส่งคนไปเรียนต่อ นอกจากจะได้ประสบการณ์และโน้มน้าวกลับมาแล้ว ยังมีผลต่อเรื่องการสร้างแรงจูงใจ ผมเป็นนักเรียนทุน 1 ใน 3 คนแรกของ GISTDA พอกลับมาเราก็ไฟแรง เพราะเราได้ไปเห็นเทคโนโลยีเทรนด์ของชาติอื่น ประเทศนี้เขาคิดอะไร เขาสอนอะไร อีกสามปีห้าปีเขาจะไปทางไหน เราจะอยากเอาความรู้ที่ได้ไปดูไปเห็นจากต่างชาตินำมาใช้ที่บ้านเรา พอกลับมาตอนที่เรายื่นรายงานว่าไปดูอะไรมาบ้าง เราก็จะอยากเสนอไอเดียมากมายว่าหน่วยงานเราควรปรับตรงไหน

ตอนผมเรียนจบมาทำงานวันแรก นายยังบอกเลยว่า คุณจบดอกเตอร์ยังไม่พอ คุณต้องไปดูงานต่างประเทศให้มาก ๆ ตอนนั้นนายก็เลยส่งผมไปทุกเดือน บางปีไป 15 ครั้ง”

ปัจจุบันนี้ นโยบายในการบริหารองค์กรของ GISTDA โดยเฉพาะเรื่องของการผลิตบุคลากรรุ่นใหม่ ต้องเรียกได้ว่า “มีเท่าไรให้ไม่อัน” เพราะผู้บริหารมีมุมมองว่า ในขณะที่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศเรากำลังเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง งานด้านอวกาศและภูมิสารสนเทศของไทย ทั้งด้านสมรรถนะและศักยภาพก็ถือว่าอยู่ในระดับแนวหน้าของอาเซียน กำลังคนที่ถูกส่งออกไปเรียนเฉพาะทาง เมื่อทยอยกันกลับมาทำงานที่ประเทศไทยแล้ว ก็สามารถออกแบบและผลิตเครื่องมือ รวมถึงโซลูชันต่าง ๆ ได้นำสนใจ และมีความหลากหลาย อีกทั้ง เรื่องของการเรียนการสอนหลักสูตร SCGI Master Program ระดับปริญญาโทนานาชาติ สาขาภูมิสารสนเทศศาสตร์ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง GISTDA กับมหาวิทยาลัยคู่ขนาน สาธารณรัฐประชาชนจีน และมหาวิทยาลัยบูรพา ก็กำลังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ที่ผ่านมา GISTDA ยังได้ทำโครงการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่อุตสาหกรรมการบินและอวกาศไทย โดยมีการคัดเลือกวิศวกรที่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านดาวเทียมและเทคโนโลยีอวกาศ ทั้งพลเรือนและทหาร ส่งไปร่วมปฏิบัติงานพร้อมเรียนรู้เทคโนโลยีกับผู้เชี่ยวชาญ รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้งส่วนของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ การออกแบบพัฒนา ประกอบ และทดสอบดาวเทียมเล็ก ใน Airbus Defence and Space SAS ที่ฝรั่งเศสเป็นเวลา 1 ปี แล้วกลับมาเริ่มผลิต ทดสอบที่ศูนย์ผลิต และทดสอบดาวเทียมที่กำลังก่อสร้างในพื้นที่อุทยานรังสรรค์นวัตกรรมอวกาศ GISTDA อ.ศรีราชา

นอกจากนี้ ยังมีการสร้างและพัฒนากำลังคน ด้วยการทำ Workshop การฝึกงาน การทำงานวิจัยในหลักสูตร ด้านข้อมูลภูมิสารสนเทศ (GI) และการบินและอวกาศ (Aerospace) ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น ความร่วมมือกับ University of Twente Netherlands ซึ่งเป็นสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญในด้านวิชาการ งานประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอวกาศ เป็นที่ยอมรับอย่างมากในยุโรป แอฟริกา และเอเชีย

GISTDA ยังมุ่งเป้าวิทยาศาสตร์ระบบโลกและอวกาศ (Earth Space Science Frontier Research & Development & Innovation) ด้วยการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขั้นแนวหน้า ที่สามารถนำไปต่อยอดทั้งในลักษณะการ Spin-Off หรือจัดตั้ง Startup เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจอวกาศของชาติได้ เช่น การพัฒนาการวิจัยด้านอาหารและการเกษตรในอวกาศ การผลิตยารักษาโรคแบบใหม่ที่ต้องอาศัยสภาวะแรงโน้มถ่วงจากอวกาศ และการสร้างความปลอดภัยให้กับอวกาศไทย (Space Safety and Security) โดยผ่านความร่วมมือในรูปแบบ Space Consortium

รวมถึงกิจกรรม Space Science School ที่รวบรวมผู้เชี่ยวชาญและวิศวกรอวกาศจากองค์กรอวกาศทั่วโลก เช่น ISSI (Switzerland), European Space Astronomy Center (ESA/ESAC, Spain), Swiss Space Center at EPFL (Switzerland), University of Strathclyde (United Kingdom), National Space Science Center (CAS-China), JAXA (Japan), National Central University (Taiwan), Space Research Institute (Russia), APSCO เพื่อมาอัปเดตความรู้ด้านวิศวกรรมอวกาศ สำหรับนักวิจัยและวิศวกรรุ่นใหม่ ตั้งแต่ระดับปริญญาโทถึงหลังปริญญาเอก

ไม่เพียงแต่นักศึกษาหรือบุคลากรวัยทำงานเท่านั้น GISTDA ยังมีวิสัยทัศน์ไปถึงเรื่องของการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพด้านนี้ ด้วยการจัดกิจกรรมกับนักเรียนระดับมัธยม ที่จะเป็นการกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจอวกาศใหม่ของประเทศไทยในอนาคต เช่น กิจกรรมการจัดการแข่งขันสร้างดาวเทียมขนาดเล็ก กิจกรรมส่งเสริมเยาวชนเขียนโปรแกรมเพื่อควบคุมหุ่นยนต์ หรืออุปกรณ์ที่ใช้สำรวจ

อวกาศ และกิจกรรมโครงการประกวดธุรกิจนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมอากาศยานไร้คนขับ UAV Application และการแข่งขันด้านวิทยาศาสตร์โลกและอวกาศอื่น ๆ

เปลี่ยน Mindset ปรับวิสัยทัศน์ พัฒนาภาวะผู้นำ

“สิ่งที่ผมวางแผนไว้ คือเรื่องของกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญก็คือ เราต้องปรับเปลี่ยนจาก Distributor Mindset ไปเป็น Investor Mindset คือ องค์กรจะทำอะไรก็ได้ ขอให้รู้ว่าทุกอย่างที่ทำมันคุ้มค่าการลงทุน ที่ผ่านมามาเราอาจจะไม่ได้คิดถึงกำไรในเชิงการลงทุนมากนัก

สมัยก่อนเราเป็นผู้ให้บริการข้อมูล คือรับข้อมูลมาแล้วส่งต่อ แต่วันนี้ของ GISTDA 4.0 เราเป็นคนคุมแพลตฟอร์มแล้ว เราต้องปรับ Mindset ทุกคนให้มองภาพเดียวกัน ต้องคำนึงถึง ‘Value Based Organization’ ทำอะไรต้องมองให้เห็นคุณค่าที่เกิด ทั้งจากสังคมหรือทางการเงิน”

และเส้นทางที่จะไปถึงตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว ผอ.ปกรณ์ เชื่อว่า ผู้นำที่ดีมีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร หน่วยงานแห่งนี้จึงเน้นเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เข้มข้นเป็นพิเศษ ทั้งเรื่องของความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน และทักษะที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับคน

“เรามีการโค้ชผู้บริหารมาตลอดหลายรุ่น ตั้งแต่รุ่นระดับรองลงมาถึงหัวหน้าฝ่าย ปัญหาของพวกเทคนิคอลคือเรื่องของการสื่อสาร บางทีเขาเป็นสเปเชียลลิสต์มากไป การโค้ชเป็นภาคบังคับที่ทุกคนต้องเข้า ถ้าเป็นระดับที่มีลูกน้อง คือต้องสร้างทักษะการโค้ช ภาวะผู้นำ ทักษะการฟัง ทางเราจะดีไซน์หลักสูตรเอง เชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาสอนให้ผู้นำเป็นโค้ชได้ พอสอนเสร็จในระดับลีดเดอร์ เขาจะมีเช็คลิสต์ว่าวันนี้ได้ทำพฤติกรรมอะไรของการโค้ชหรือยัง พอสร้างคนให้เป็นแบบคอปแล้ว คนพวกนี้ก็จะไปเป็นเมนเทอร์สร้างคนรุ่นต่อไปได้

แต่ถ้าระดับผู้ปฏิบัติงาน เราจะมี Self-Coaching เพื่อให้เขาารู้วิธีเขาโค้ชตัวเองให้มี Passion ในการทำงาน ตอนนี้มีแผนจะสร้างทำเนียบผู้เชี่ยวชาญด้านอวกาศ คนผ่าน GISTDA จะมีใบเซอร์ เพื่อสนับสนุนให้คนทำงานมี Passion มากขึ้น

ส่วนอีกโครงการที่กำลังวางแผนคือ เราจะเปิดฟลอร์คุยกัน ให้เวลาเล่าเรื่อง 5 นาที แล้วดูสิว่าคนฟังจะบอกได้มั้ยว่าคนเล่าเล่าเรื่องอะไร บางคนสื่อสารไม่รู้เรื่อง ขาดความเป็น Story Teller เราต้องสร้างวัฒนธรรมของการเปิดอกคุยกัน ที่บางคนเรียกว่า ‘สุนทรียสนทนา’ Core Value ของ GISTDA คือการเล่าเรื่องให้คนอื่นเข้าใจ เช่น เล่าให้สังคมตระหนักความสำคัญของงานที่เราทำอยู่

นี่คือสองสิ่งที่ต้องมี 1 องค์การต้องมี Leadership เพราะถ้าขาดความเป็นผู้นำ มันจะขาดความรับผิดชอบ หลายหน่วยงานเดินต่อไม่ได้ เพราะเวลาคนขาดความรับผิดชอบก็ไม่กล้าตัดสินใจ 2 คือต้องสร้างโอกาสให้ คนที่มีแวว ลิสต์รายชื่อมาเลย แล้วค่อยไปดูว่าแต่ละคนขาด Skill อะไร เราต้องทำอะไรเพื่อพุ่มพักเขาต่อ”

ทั้งหมดนี้คือภารกิจของ GISTDA ในการสานต่อองค์ความรู้ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอวกาศเพื่อ การสำรวจและพัฒนาประเทศ ที่สิ่งสมมาตลอดครึ่งทศวรรษสู่คนรุ่นใหม่ โดยตั้งเป้าจะเห็นไทยมีบทบาท สำคัญในเวทีระดับโลกและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม
- พัฒนาความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และผนวก Collaboration Platform ที่เพิ่มความสามารถในการ สร้างเครือข่ายสังคม

6) บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) (INDEX)

บมจ.อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ (Index) เป็นบริษัท ครีเอทีฟ อีเว้นท์ อันดับ 1 ของไทย และเป็นบริษัทอีเว้นท์ของคนไทยบริษัทเดียวที่ติดอันดับ 7 ของโลก (จัดอันดับโดยนิตยสาร Special Events Magazine สหรัฐอเมริกา) ตอกย้ำการเป็นผู้นำด้านการตลาดเชิงสร้างสรรค์อย่างครบวงจรในภูมิภาคอาเซียน โดยขยายสาขาไปยังประเทศเพื่อนบ้านและเอเชีย มีการดำเนินธุรกิจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทุกมิติ แบบ Co-Creation คือ ผสมผสานจุดแข็งด้านประสบการณ์ให้เข้ากับ Know-How และความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้สโลแกน 'Never Stop Creating'

ไฉ่เตียกลับหัวคิด พิชิตหัวใจธุรกิจ

"เกรียงไกร กาญจนะโกคิน" ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) หรือที่คนทั้งวงการเรียกขานกันติดปากว่า "พี่เมฆ INDEX" เล่าถึงจุดเริ่มต้นของความสำเร็จนี้ว่า "เราเริ่มต้นธุรกิจอีเว้นท์ ในวันที่ยังไม่มีใครรู้จักเลยว่า 'อีเว้นท์' คืออะไร"

"สมัยก่อนมันไม่มีใครทำ ไม่มีใครรู้จัก 'Organizer' คืออะไร 'โมเดลธุรกิจ' ต้องแบบไหน 'ไม่รู้แม้กระทั่งว่า 'Quotation ต้องทำยังไง เวลาคนถามว่า 'ทำธุรกิจอะไร' เรายังตอบไม่ถูกเลย บอก 'รับจ้างจัดงาน' แค่นั้น"

จากอดีตลูกหม้อ JSL รับผิดชอบงานโปรดิเวเซอร์ทีวี เป็นครีเอทีฟ คิดรูปแบบ เกมโชว์ ละคร คอนเสิร์ต ในวันที่สถานที่จัดงานที่ใหญ่ที่สุดของกรุงเทพฯ ยุคนั้น มีแค่ Bangkok Convention Center พื้นที่ 2,000 ตารางเมตร แต่ความรักในงานที่อยากทำก็เลยตัดสินใจก่อตั้งธุรกิจของตนเอง

"ความมันคือได้ลุ้นเรื่องใหม่ ๆ ทุกวัน เป็นธุรกิจที่ไม่มีความเป็นรูทีน ไม่มีความพร้อมของซัพพลายเชน สมัยนั้นไม่มีบริษัทไฟ เสียง ฉาก เวที ทุกอย่างเริ่มจากศูนย์ มีปัญหาใหม่ ๆ ให้แก้ทุกวัน ไม่เคยได้นอนก่อนวันงาน ช่วงอยู่ถึงเช้าเราก็เข้าด้วย เปิดบริษัทวันแรกถือเงินไปเปิดกระแสรายวัน 500 บาท ธนาкарได้กลับมา บอกต้องหมั่นนั่งกะพี"

2530 คือปีที่ก่อตั้งบริษัทแรกใช้ชื่อว่า Scene Progress เริ่มต้นด้วยเงิน 60,000 บาท มีเพื่อนมาช่วยดูด้านมาร์เก็ตติ้งและระบบหลังบ้าน ในขณะที่ผู้ก่อตั้งสงวนตำแหน่งที่ตนเองถนัด นั่นคือการคิดและผลิตผลงานเอาไว้ แต่สองปีผ่านไป บริษัทที่กำลังทำท่าจะไปได้ดีก็เกิดเรื่องที่ทิศทางการประกอบธุรกิจไม่ลงตัว จึงตัดสินใจแยกตัวออกมา ภายใต้แบรนด์ใหม่อย่าง Index ในปี 2533 โดยเริ่มจาก Town House เล็ก ๆ ซึ่งในวันแรกไม่มีเฟอร์นิเจอร์สักชิ้น ต้องนั่งกับพื้นทำงานกัน

แต่นับเป็นการแจ้งเกิดที่ถูกเวลา เพราะมาในจังหวะที่เศรษฐกิจกำลังบูม ลูกค้ำกลุ่มแรกขององค์กรคือสินค้าประเภท FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) ที่ทำให้ทั้งงานและเงินไหลมาเทมาจนแทบรับมือไม่ทัน

“ตอนนั้นเนสกาแพพพยายามเพิ่มการบริโภคกาแฟในฤดูร้อนซึ่งปกติยอดขายจะลดลง โดยพยายามแนะนำวิธีการชงกาแฟเย็นโดยใช้กระบอก Shaker ใส่กาแฟผง เอาน้ำแข็งใส่นมข้นหวานใส่กระบอกเขย่า ความสนุกอยู่ที่ ลูกค้ำโทรมาหาตอนหนึ่งทู่่ว่า ‘เมฆ พรุ่งนี้ถ่ายแสงระวีสามทู่มนะ’ ถามไปว่าถ่ายอะไร ลูกค้ำบอกว่าให้เวลาคิดหนึ่งคืนพรุ่งนี้ 9 โมงเช้าเจอกัน แต่ 9 โมงเช้าเรายังไม่รู้เลยว่า ‘จะถ่ายอะไร’ สมัยนั้นกิจกรรมการตลาดอย่างมากก็เอานางสาวไทยไป visit ตามจุดขายต่าง ๆ มีแค่การลด แลก แจก แถม แต่ไม่มีการเชื่อมโยงกับ Benefit ของแบรนด์

เราเป็นคนแรก que คิดถึงการใช้อีเวนต์ในแง่ของ Communication ผลคือ ดังระเบิด เนสกาแพพขายกระบอกเซคได้ล้านกระบอกยอดขายเนสกาแพพทะลุเป้า กลายเป็น Campaign ที่ประเทศอื่นนำ Format Shake Lady นี้ไปใช้ทั่วโลกเลย Index ก็เลยได้ Success Story นี้ เป็น Project แจ้งเกิด

นอกเหนือจากไอเดียที่มาก่อนกาลแล้ว อินเด็กซ์ยังไม่หยุดเพราะความคิดนอกกรอบ ที่เจ้าตัวเองว่า “คิดอะไรก็ได้ที่คนอื่นเขาไม่คิดกัน” อาทิ การเป็นบริษัทแรกที่ทำบ้านตัวอย่างสเกลเท่าของจริงแบบ 1 : 1 ไปตั้งอยู่กลางห้างฯ หรือการยกกรีนกอล์ฟเข้ามาในพื้นที่จัดงานจนกลายเป็น Talk of the Town

“เราทำอะไรก็ได้ที่ไม่เหมือนคนอื่น ทำหิวหว่ายังงั้น ขอให้ End Up ขายของได้คือจบ ยิ่งช่วงอสังหาฯ บูม งานวันเปิดต้องยิ่งใหญ่ เกมต้องเร็ว ต้องปิดการขายให้ได้ในวันเปิดตัว อิมแพคต้องสูงสุด”

ตั้งหมู่บ้านใหญ่ไว้ผลิตไอเดีย

ใครฟังเรื่องย้อนอดีตแล้วคงต้องอึ้งปนทึ่ง คำถามที่ตามมาจึงไม่ใช่แค่ ‘คิดแบบนี้ได้ยังไง’ แต่ต้องถามต่อไปว่า “แล้วไปเอาคนที่ไหนมาคิด” คุณเกรียงไกรเล่าที่เล่นที่จริงว่า “ช่วงแรกหาคนยากกก... มาก ใครมาทำงานถือเป็นผู้มีพระคุณมาก”

“สมัยนั้นใครก็ได้ขอให้มาเถอะ จะจบใหม่ จะเกรด 1 เรารับหมด เพราะธุรกิจเราไม่มีใครรู้จัก เกือบ 100 % มีแต่เด็กจบใหม่มาสมัคร กลับบ้านไปพ่อแม่ถามว่าทำงานอะไรยังตอบกันไม่ถูกเลย มหาวิทยาลัยยังไม่มีความรู้วิชาอีเวนต์ เราต้องใช้วิธีไปตกเขียวจากสถาบันต่าง ๆ เลือคนที่มีมันดูสั้น ๆ

ใครสมัครมาเป็นคนสัมภาษณ์เอง บางคนเกรดไม่ดีเราก็ถามว่าทำไมคะแนนน้อย อ้อ ทำกิจกรรมเยอะแล้วทำไมมาสมัครที่นี่ เขาบอกสมัครที่อื่นไม่มีใครรับ โลฟิสไต้ล เป็นไง ไหนเล่าเรื่องหนังที่เพิ่งไปดูสิ ถ้าคนไหนไม่คุยแล้วไม่ชอบผมไม่เอาเลย เคยมีเกรดดี เกียรตินิยม เรียนอังกฤษ แต่พอถามถึงเป้าหมายในชีวิต เขาตอบว่า ‘อยากมีรถเบนซ์’ แบบนี้ผมก็ว่าไม่น่าเข้ากับเราได้

เพราะถ้าคนไหนมีเป้าหมายชีวิตเรื่องความร่ำรวย มันจะไม่ได้ทำงานด้วย Passion ผมถือว่าถ้าคนเราทำงานที่ตัวเองรัก เดี่ยวรถเบนซ์มันมาเอง เพราะอีเวนต์เป็นงานหนัก มีเดทไลน์ ไม่มีการเลื่อนเวลาส่งมอบ ถ้าคุณเอาเงินเป็นตัวตั้ง คุณจะอยู่ไม่ได้ ขนาด Index ทุกวันนี้ ผมยังให้นโยบายน้อง ๆ ว่า ‘ห้ามทำมาร์จิ้นเกินเท่านี้’ ใครทำเกินแปลว่าเน้นแต่กำไร เดี่ยวงานห่วย เราไม่เอา”

แม้ไม่ได้ทำงาน “โดยเอากำไรเป็นตัวตั้ง” แต่ธุรกิจของ Index กลับออกเงยรูดหน้าไปอย่างเกินความคาดหมาย คุณเกรียงไกรเล่าถึงวันที่ตัดสินใจเข้าตลาดฯ ในปี 2548 ก่อนหน้านั้น

“ผมไม่เคยดูบัญชี ไม่สนใจกำไรขาดทุนเท่าไร รู้แค่ว่ามีหน้าที่หาเงิน คิดงาน ตอนนั้นธุรกิจเราไปถึงระดับ 500-600 ล้านแล้ว พอคนมาชวนเข้าตลาดถึงเพิ่งไปดูที่สรรพากร เพิ่งรู้ว่า อ้อ ในธุรกิจบันเทิง Index คือ Top 3 ที่จ่ายภาษีมากที่สุดรองจากแกรมมี่กับเวิร์คพอยท์ ตอน FA เขามาสอนวิชาบัญชี ฟังไม่รู้เรื่องเลย แต่อยากเข้าตลาดฯ เพราะมีคำว่ามีคนต่อท้าย โอ๊ย เท่ ชอบ ตอบโอเคไปเลย

ยื่น Filling ก.ล.ต. Approve แล้ว กำลังเตรียมวางแผน IPO ทางแกรมมี่ติดต่อเข้ามาว่า คุณไพบูลย์ ดำรงค์ชัยธรรม ยากเจอ เราก็ไม่ทราบว่าจะเรื่องอะไรแต่เกิดมาไม่เคยเจอคุณไพบูลย์ ก็เลยเข้าไปเจอ ทาง Grammy ดิวอย่างรวดเร็วโดยเสนอเข้ามาถือหุ้น Index ในสัดส่วน 50% แผนการ IPO จึงไม่เกิดเพราะเรามองว่าการได้แกรมมี่มาถือหุ้นน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่าการเข้าตลาดหุ้น”

นับเป็นการ M & A ที่ลงตัว Grammy เป็น Strategic Partner ทำให้ Index เพิ่มพูนศักยภาพแนวตั้งและแนวนอน คือนอกจากจะมีความพร้อมเพื่อต้องการตอบสนองของความต้องการของตลาดมากขึ้นแล้ว อีกทางหนึ่งยังได้เปรียบในเรื่องการได้ใช้ทรัพยากรของกลุ่มจีเอ็มเอ็มแกรมมี่ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ศิลปิน นักร้อง ดารา สื่อต่าง ๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ เข้ามาเสริมงานอีเวนต์ โดยมีเงื่อนไขของการเข้าถือหุ้นว่า รูปแบบการบริหารจัดการของ Index นั้น จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างใด ยกเว้นตรวจเช็คสุขภาพทางการเงินทุกเดือน

ซึ่งนั่นรวมถึงวิธีการปรับองค์กรทั้งองคาพยพ รวมถึงเรื่องของ “คน” ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการทำงานเชิงสร้างสรรค์ บริษัท อินเด็กซ์ อีเวนต์ เอเจนซี จำกัด (มหาชน) (Index Event) ซึ่งภายหลังถูกเพิ่มคำต่อท้ายว่า

Village หมายถึง “การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่บ้าน” ที่ประกอบไปด้วยบ้านหลายหลัง และมีพ่อบ้านคอยดูแลแต่ ละบ้านย่อย ๆ โดยได้รับอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานอย่างชัดเจน

“คนยุคแรก ๆ 60-70 คน ยังทำงานกับเรามาจนถึงวันนี้ เพราะเราอยู่กันแบบคนร่วมหมู่บ้านกัน ขนาดช่วงวิกฤตต้มยำกุ้ง เรายังผ่านมาได้โดยไม่ลดเงินเดือน ไม่เอาคนออก ทั้ง ๆ ที่ตอนนั้นแทบไม่มีงานเลย ผู้บริหารลดเงินเดือนตัวเอง หลังบ้านจัดการไป เงินไม่พอค่อยมาบอก เรามีหน้าที่เติมเงินเข้าไป

บริษัท เอเจนท์ โฆษณา บริษัทคู่แข่ง ตอนนั้นเอาคนออกเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย แต่เรากลับขยายธุรกิจ เพราะมองเห็นช่องทางที่ว่า ถ้าเรามีแต่จ้างซัพพลายเช่น แสง เสียง ฉาก เราเสนองานแข่งกับชาวบ้าน แทบตายสุดท้ายได้งานมาแบ่งเงินเพื่อนหมด สู้เอามาทำเอง ต่อท้ายกันเป็นรถไฟขบวนยาว ๆ ครอบคลุมจริงไปเลย พอเริ่มขยายงานคนก็เพิ่มเป็นหลายร้อย คอนเซ็ปต์เราใช้คำว่า Village คือแต่ละบ้านมารวมกัน เราเลือกลูกบ้านได้ วันไหนมีบ้านที่ไม่โอเค ล้างมัย ก็ขายออกได้ ทุกบ้านมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีพ่อบ้านดูแล

ผมให้ Full Authorized พ่อบ้านเขาว่าไปเลย เขาู้ดีกว่าเราว่าธุรกิจของเขาเป็นยังไง เราแค่มาดู perform รายเดือน ไม่ต้องมาไม่ให้ฟัง ตรวจสอบบ้านด้วยตัวเลขมันง่ายกว่า และตกลงกันว่าสองสามปีแรกเราให้ งานได้ แต่หลังจากนั้นทุกบ้านต้องยืนด้วยตัวเองได้”

การขยายธุรกิจที่ไต่เพดานบินสูงขึ้นเรื่อย ๆ จาก Town House 1 ห้องกลายเป็น 5 ห้อง ผู้การเป็นมหาชน คุมคนบ้านจาก 60 คน ไปเป็น 500-600 คน คุณเกรียงไกรมองว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้ทุกอย่างอยู่ในที่ ทางของมันได้ ก็คือเรื่องของ Culture ซึ่งเป็นเสมือน “กฎของหมู่บ้าน”

“ผมมีความเชื่อหลักอยู่ 2 เรื่อง หนึ่งคือเรื่องของ Culture วัฒนธรรมของเรา ด้วยย่อ Index ก็บอกชัดเจน I – Innovation, N – No Limit, D – Developing, E – Efficiency, X – Expert

และสองคือ ผมเชื่อว่าไม่มี Super Star ไม่มีใครเก่งที่สุด คนนี้ตายไม่ได้ ใครมาแทนไม่ได้ เพราะเราสร้าง คนให้ทำแทนกันได้ตลอดเวลา ตอนที่ ก.ล.ต. ถามว่า บริษัทแบบนี้มีความเสี่ยงมากนะ เพราะ Handle ทุก อย่างด้วยคน แต่เรากลับคิดอีกมุมว่า ทีมเวิร์คสำคัญกว่า เราใช้วิธีชอยทีมให้เล็กที่สุด คนไหนหายไปก็เอา คนใหม่มาเติมได้ตลอด

ผมบริหารงานแบบ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กุสัน ไม่ง้อ โรนัลด์ดี ไม่ง้อ เดวิด เบคแฮม เพราะเชื่อว่าถ้าเรา ออกแบบระบบไว้ดี เราจะใส่ใครลงไปก็ได้ แต่ถ้าปล่อยให้ห้องค์กรมีซูปเปอร์สตาร์เมื่อไร ระบบพังทันที พอ เราสร้างองค์กรด้วย Culture แบบนี้ ตัวผมเองเวลาไปไหน คนโทรหาผมน้อยมาก เพราะผมกระจายงานไป

ให้ลูกบ้านหมดแล้ว ให้กรอบปฏิบัติแค่ว่า ถ้าทำไรน้อยกว่าที่ตั้งนี้ ให้มาขอก่อน แต่ถ้าทุกอย่างปกติ ผมให้อำนาจคุณตัดสินใจไปเลย ลูกค้าก็ไม่ต้องถามหาแต่พี่เมฆ”

“BORN TO BE CREATOR” ปลุกความคิดสร้างสรรค์ในตัวคุณ

“งานเรามันเป็นที่รวมของคนคิดอะไรแปลก ๆ ไม่เหมือนชาวบ้าน ต้องเข้าใจอย่างหนึ่งว่า งานครีเอทีฟมันดีส์ท์ทุกคน แล้วเราทำงานกับเด็กสมัยใหม่ เราจะต้องปรับตัว ผมขอแค่เอาเรื่องวินัยเป็นสำคัญ ส่งมอบงานต้องตรงเวลา งานต้องเสร็จ คุณจะมาทำงานก็โมงอะไรยังไงไม่ซีเรียส”

จากแนวคิดของผู้บริหาร บริษัท Index Creative Village ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับแรก โดยมีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร คอยกำกับดูแลและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา นับเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในวันทีธุรกิจเติบโตใหญ่จนแทบจะเรียกได้ว่า เป็น “สถาบัน” ของวงการอีเวนต์ที่ใครก็ต้องอยากร่วมงานด้วย

“ทุกวันนี้ Index เป็นเครดิตต่อท้ายคนทำงาน ถ้าบอกว่าเคยทำที่นี่เวลาไปไหนก็อาจจะได้อัพเงินเดือน ยี่สิบกว่าปีที่เราสร้างแบรนด์ขึ้นมาอย่างแข็งแรง ไม่เพียงเท่านั้น เรายังทำงานเชิงลึกด้วยการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 6 สถาบันทั้งในไทยและต่างประเทศ ไปผลักดันให้อีเวนต์เป็นวิชาเรียน เป็นไมเนอร์ เป็นเมเจอร์ ผมเดินสายตลอดปี พูดให้ความรู้เรื่องอีเวนต์ ไปพูดให้อาจารย์มหาวิทยาลัยฟัง เหมือนเราทำหน้าที่ Train the Trainer เวลาอาจารย์เอาไปสอนในห้องเรียน จะยกตัวอย่างเคสไหน ๆ ก็เคสของ Index ทั้งนั้น

นอกจากเขียนคอลัมน์ตามสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ แล้ว ผมยังเขียนตำรา Event Marketing จากประสบการณ์ตรงของตัวเอง พิมพ์แจกจ่ายไปตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ถือเป็นตำราอีเวนต์ ‘เล่มแรกของโลก’ เพราะก่อนหน้านี้ประเทศไทยไหนก็ไม่มี มีแต่คำว่า Event Management เราผลิตตำราอีเวนต์เพื่อสร้างมิติของเราให้หลากหลายมากขึ้น ทั้งหมดที่เราทำคือการสร้างฐาน

ตอนนี้ Index กลายเป็นทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นหนึ่งในบริษัทที่ได้กอยากทำงานด้วยมากที่สุด มหาวิทยาลัยผลิตคนด้านนี้มา เด็กก็จะมาหาเราหมด เราเลยไม่เคยมีปัญหาเรื่องการขาดคน เวลาคนถามว่านี่อันดับหนึ่งหรือ เราบอกไม่ทราบครับ แต่ผมอันดับ 7 ของโลก (หัวเราะ) ซึ่งถ้าถามว่าอะไรคือเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เรามาถึงจุดนี้ได้ ผมตอบชัดเจนเลยว่า การสร้างแบรนด์คือสิ่งสำคัญ”

รวมทั้งในปีที่ผ่านมา Index ฉลองครบรอบ 30 ปี ด้วยการจัดกิจกรรมโครงการ “หัวร้อน” (Hot Head Project) ประทศไอเดียจากนิสิตนักศึกษา โดยมีเงินรางวัลและทุนการศึกษา กว่า 150,000 บาท และเปิดโอกาสให้ห้องใหม่ไฟแรง ได้เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมงานระดับเวิลด์คลาส “World Expo” ที่ดูไบ

แต่สิ่งที่สนับสนุนให้ทั้งคนใหม่และคนเก่า หลอมรวมเข้าด้วยกันบนขบวนรถไฟสายที่ชื่อ Index นี้ ก็คือ กรอบความคิดที่ถูกจัดวางเอาไว้อย่างแข็งแรง คุณเกรียงไกรบอกว่า คุณจะมาจากไหน จะเป็นเบอร์ 1 ของที่อื่นมาก่อนก็ไม่สำคัญ เพราะทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎของหมู่บ้าน โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถ “ไปให้สุด อย่าหยุดที่ความคิดแรก” ทำให้ทุกคนกล้าคิดกล้านำเสนอไอเดียใหม่ๆ ตลอดเวลา

“ปกติบริษัทอื่นมักแบ่งงานกันเป็น Group ใน 1 ทีมมี Creative, Designer, Project Manager, Producer พอมีใครที่เฟเป็น Head มันจะไม่คิดเยอะ เดียวมันต้องทำเยอะ แล้วมันต้องดูกำไรขาดทุน มันเลยกลายเป็นคนระวังตัว แต่ของเราคนคิดทีมนึง ทีมขายอีกทีม ทีมทำอีกทีม แยกหมด มันเลยบาลานซ์กันเอง คนคิดไม่มีข้อจำกัดทะเลาะโลกไปเลยก็ได้ มันทำให้งานเรา Challenge ตลอดเวลา ลูกค้าเราหลายเจ้า อย่าง ไค้ถึงทำงานมา 30 ปีไม่เคยเปลี่ยน ไทยประกันฯ ทำมา 20 กว่าปี เราแค่ทำหน้าที่ทำงานของเราให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ

เมื่อก่อนเรามี BD (Business Development) หาลูกค้า แต่พวกนี้ทำตัวเลขสวย ๆ มาที่ไร เจ๊งทุกที สิ่งที่เราเรียนรู้ทำให้เราเปลี่ยนเป็น CBD (Creative Business Development) งานไม่ได้จบแค่ได้ทำแล้ว ดิลลงตัวแล้วหมดหน้าที่ แต่ CBD ต้องคิดแล้วลงมือทำงานเสร็จ เสร็จไม่พอต้องให้เห็นกำไรด้วย

บางคนบอกว่าความยากอยู่ตรงที่ทำงานปีที่แล้วเจ๊งสุดแล้ว ปีนี้ทำไงต่อ ก็สโลแกนของเราบอกไว้ว่า Never Stop Thinking แล้วเราก็พิสูจน์แล้วว่า เราได้ระดับความเจ๊งขึ้นไปได้ทุกปี เพราะเรามีความเชื่อว่า สิ่งที่ทำอยู่ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นต้องพร้อมที่จะดีกว่าเสมอ”

เปิดแนวรุกใหม่ คิดแบบผู้นำตลาด

ด้านยอดขาย Index สามารถรักษาระดับ 1,400-2,000 ล้านบาท มาตลอด 12 ปีที่ผ่านมา และในปี 2563 Index มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 340 คน 7 รัชทย่อย กับอีก 4 Business Units ซึ่งผู้บริหารถือหลัก “คุยอยู่ห่าง ๆ อย่างห่าง ๆ” รวมทั้งทำตัวเป็นเจ้านายที่เปิดใจและเปิดโอกาส ใช้นหลัก “ต้องเป็นโค้ชมากกว่าผู้เล่น” “ต้องเป็นผู้ฟังมากกว่าผู้พูด” และ “ต้องไม่เป็น Idea Killer” ปลอ่ยให้ทีมงานแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ เพราะมองว่านั่นคือแนวทางในการสร้างคนให้เก่งขึ้น

“ที่ Index เวลาผมสวมหมวก Creative สถานะผมจะเท่าเทียมทีมงาน ทุกไอเดียของผม ต้องเสนอความคิดจนกว่าทุกคนจะ Ok บางทีก็ไม่ผ่านก็มี บรรยากาศขององค์กรที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ บนโต๊ะประชุมต้องไม่มีใครใหญ่สุด เพราะผมเชื่อว่า ไอเดียดี ๆ ไม่จำเป็นต้องมาจากตำแหน่งหรืออายุ”

นอกจากนี้ Index ยังมีกระบวนการสร้างลูกบ้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการ Basic Training ที่สอนกันตั้งแต่เรื่องพื้นฐานอย่าง Presentation Skill เพื่อให้สามารถนำเสนองานได้อย่างมืออาชีพ สอนกันตั้งแต่ตำแหน่ง

การนั่ง การเชื่อม Computer กับ TV หรือ Projector การทำโปรแกรม Excel , Power Point มีการเชิญวิทยากรหรือบางครั้งก็เชิญดีไซเนอร์ Creative จากนอกรองค์กรเข้ามาจัดอบรมเป็นคอร์สสั้น ๆ เวลาไม่ปลักอินโปรแกรมใหม่ ๆ ทางบริษัทก็จะจัดคอร์สเฉพาะกิจให้ได้เรียนรู้กัน

“เครื่องมืออะไรก็ได้ ทำแล้วขอให้คนทำงานมี Efficiency เร็วขึ้น ที่นี้มีทั้งการจับคู่เป็นพี่เลี้ยง ให้คนเก่าสอนคนใหม่ มี Mentor คอยดูแล ช่วยปรับจูน Mindset ให้คนใหม่ เข้ามาใหม่ก็ On the Job Training กันไปทุกสามเดือนหกเดือนก็เปิดสอนเรื่องใหม่ ๆ เราต้องทำแบบนี้ตลอดเพราะมันมีโปรเจกต์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน ถ้าอยากให้องค์กรเดินหน้า เราจะหยุดเรียนรู้ไม่ได้

R & D คืออีกหนึ่งกุญแจสำคัญที่ทำให้ Index ยังคงรักษาภาพองค์กรที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ได้ เราสร้างทีมที่มีหน้าที่พัฒนา Technology ต่าง ๆ เพื่อมาใช้งานแทนการต้องรอเทคโนโลยีจากต่างประเทศ หลังอย่างเรามีไอเดีย เราก็ร่วมพัฒนากับมหาวิทยาลัย ซึ่งเรื่องนี้เราทำมาตั้งแต่ปี 2542 แล้ว ซึ่งหมายความว่าเราถือ เทคโนโลยีที่คู่แข่งไม่อาจซื้อหาได้”

ผลประโยชน์ของการให้โอกาสคนทำงาน ตัวอย่างจากช่วงลือคตาวนที่ผ่านมา เมื่อธุรกิจอีเวนต์เป็นอุตสาหกรรมแรกที่ได้รับผลกระทบแบบ 100% แต่ Index กลับสร้างธุรกิจใหม่ไม่หยุด เช่น การเปิดแพลตฟอร์มฆ่าเชื้อโควิด-19 ที่ชื่อ KILL & KLEAN ซึ่งใช้เวลาคิดแค่ 3 อาทิตย์ พัฒนาธุรกิจนี้จาก 0 แค่เวลาเดือนครึ่งหลังจากเปิดตัว ก็มีคนสนใจเข้ามาใช้บริการจัดฟันไปแล้วบนพื้นที่กว่าหนึ่งล้านตารางเมตร

“ไอเดียนี้ก็มาจากน้องในทีม ผมยังเก็บแชทประโยคนีไว้ดูเลย ‘พี่เมฆ ๆ หนูอยากทำฉีดฟันฆ่าเชื้อ’ ผมก็ว่าเอ มันจะได้สักกัตั้ง แต่ก็ให้โอกาสเขา ลงทุนไป 60,000 ตอนนั้นก็กลายเป็นว่า KILL & KLEAN เป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งที่สุดในเรื่องของการฆ่าเชื้อโรค และขยายธุรกิจแฟรนไชส์ไป สปป.ลาว, เมียนมา, กัมพูชา, สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์, บาห์เรน และไทย รวม 6 ประเทศ 27 เมืองแล้ว และนวัตกรรมที่เราคิดขึ้นมา คือเครื่องทำความสะอาดพื้นรองเท้าถูกส่งออกไปยัง 4 ประเทศ

ทุกวันนี้ เราทำงานภายใต้คำว่า From Insight to Idea กระบวนการความคิดต้องมาจาก Insight ก่อน มันคือเข็มทิศว่าถ้าเราไปทิศนี้ โอกาสผิมีน้อย ในขณะที่เดียวกัน เราก็ต้องให้ทุกคนสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ผมจะไม่ให้คะแนน KPI ถ้าคุณคิดอะไรซ้ำ ๆ เดิม ๆ เรานอกกรอบได้แต่ต้องใส่ความชำนาญของเราเข้าไป”

ส่วนเครื่องมือสำคัญอีกหลายตัว ที่ Index มองว่าใช้ได้ผลกับธุรกิจที่เรียกตัวเองว่า Creative Solution ก็คือเรื่องของการส่งคนไปดูงาน เช่น การส่งออกพนักงานให้ไปเรียนรู้จากมหรรมอีเวนต์ระดับโลกในหลายประเทศ และเรื่องของ Job Rotation เพื่อเปิดมุมมองและรับประสบการณ์ใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้สามารถสร้างทีมงานขึ้นมารองรับธุรกิจที่ออกโปรเจกต์ใหม่ ๆ ตลอดเวลาได้

Index ยังเป็นองค์กรที่เดินหน้าฝ่าพายุเศรษฐกิจ ด้วยการผุดธุรกิจขึ้นมาใหม่ ๆ ไม่เว้นแต่ละวัน เช่น โครงการสร้างแพลตฟอร์ม “คืนปล่อยของ” ที่เปิดให้มีการประมูลสินค้าออนไลน์ผ่านทาง Facebook Live ซึ่งเกิดจากการมองเห็น Pain Point ของธุรกิจที่ซบเซา สต็อกสินค้าไว้แต่ไม่มีที่ระบาย หรือ “Friendship Economy” ที่เกิดขึ้นท่ามกลางวิกฤตจนทำให้ธุรกิจอีเวนต์และคอนเสิร์ตเจอบางต้น เป็นที่มาของ Business Model ใหม่ ที่ Index เป็นคนกลางในการเอาผู้ประกอบการทั้งซัพพลายเชน ไม่ว่าจะเป็นออร์กาไนเซอร์ผู้จัดคอนเสิร์ต สถานที่ ผู้ให้บริการแสง สี เสียง และศิลปิน มาร่วมลงทุนกันในรูปแบบ “เศรษฐกิจแบบเพื่อนฝูง” และแบ่งรายได้ร่วมกัน (Revenue Sharing)

รวมทั้งล่าสุดของไอเดียกระชูดจากทีมงาน คือการปั้น ANYA MEDITEC ที่เกิดจากแนวคิดในการเชื่อมโยงระหว่าง Hospital + Hotel + Technology เข้าด้วยกัน โดย ANYA จะเข้าไปบริหารจัดการวางแผนธุรกิจ และวางระบบให้ โดยนำกิจกรรมทางการแพทย์ที่ไม่จำเป็นต้องทำในโรงพยาบาลเช่น Sleep Test , Anti-Aging เป็นต้น และล่าสุด เปิด House of Illumination Digital Art Experience ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคนี้ที่ Central world ชั้น 8

ปัจจุบัน มูลค่ารวมของตลาดอีเวนต์อยู่ที่ 2.3 แสนล้านบาท ผลประกอบการเมื่อปลายปี 2562 ของบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ 1,800 ล้านบาท โตกว่าปี 2561 ถึง 13% ตั้งแต่ปี 2558 กลุ่มกาญจนะโกคินซื้อหุ้นกลับจาก Grammy ทั้งหมด และกระจายหุ้นบางส่วนให้พนักงานที่มี Loyalty สูงถือ และมีโครงการจะ IPO ต่อไปในอนาคต

“ในปี 2563 ภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจครั้งรุนแรง เพื่อนร่วมธุรกิจเลือกที่จะลด Cost ด้วยการปลดพนักงานออก Index ยังคงมีมุมมองเรื่องคนเป็นอาวุธสำคัญ เราปรับลดพนักงานลงแค่ 4% ตั้งแต่ต้นปี ซึ่งไม่ใช่สาเหตุโควิดด้วยซ้ำ แต่เราเลือกที่จะเปิดธุรกิจใหม่ๆ เราเลือกบุกในจังหวะที่ทุกคนถอย เลือกเก็บคนเก่งไว้มากกว่าปล่อยออกไปในเวลาที่ทุกคนเดือดร้อน องค์กรที่มีคนเป็นแกนหลักเราก็ยอมเจ็บมากกว่าจะปล่อยคนไป”

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) นอกเหนือจากงานประจำ
- การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม

7) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (KASIKORNBANK PLC)

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท (ชื่อภาษาอังกฤษเดิม: Thai Farmers Bank; TFB) ซึ่งเป็นช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีนายโชติ ล่ำซำ และญาติมิตรชาวไทยเพื่อสายเงินเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง ในระยะแรกมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยที่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศที่ฝืดเคืองอยู่ในเวลานั้นเกิดความคล่องตัวขึ้น โดยสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่บนถนนเสือป่า กรุงเทพมหานคร เริ่มด้วยพนักงานเพียง 21 คน แต่เพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุดหรือเพียง 6 เดือน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 ก็มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท

กิจการของธนาคารมีความเจริญรุดหน้ามาอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ธนาคารกสิกรไทยเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่เน้นลูกค้าคือหัวใจ เพื่อส่งมอบบริการมาตรฐานสากลตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” ด้วยการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer’s Life and Business) ในช่วงทศวรรษ 2530 เศรษฐกิจไทยเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่จากถนนสีลมมาตั้งอยู่บนถนนพหลโยธิน และเข้าจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็น “บริษัทมหาชน” ในปี 2519

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจใน พ.ศ. 2540 สถาบันการเงินได้รับกระทบรุนแรง แต่ธนาคารกสิกรไทยสามารถฝ่าวิกฤตมาได้ด้วยนโยบายที่ทำมาก่อนหน้านั้น คือการนำ “รีเอนจิเนียริง” (Reengineering) มาใช้เป็นแห่งแรก ซึ่งส่งผลให้วงการธนาคารพาณิชย์ไทยตื่นตัว ต่อมาเกิดการรวมธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย (K Companies) และได้กำหนด “K KASIKORNTHAI” เป็นสัญลักษณ์ที่รับประกันคุณภาพและมาตรฐาน

ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารแห่งแรกในประเทศไทยและอาเซียน ที่ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) เป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก FTSE4 Good Emerging Index เป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน ได้รับการประเมินผลด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน Carbon Disclosure Project (CDP) ปี 2562 ในระดับ A- ถือเป็นธนาคารไทยแห่งแรกและแห่งเดียวที่ได้รับผลคะแนนในระดับ Leadership อีกทั้งได้รับคัดเลือกให้อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืนประจำปี 2562 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นปีที่ 4 รวมถึงได้รับรางวัลในด้านอื่น ๆ อย่างมากมาย

ปัจจุบัน มีสาขา 880 สาขา จำนวนพนักงาน 20,162 คน มีข้อมูลงบการเงินรวม ณ มิถุนายน 2563 สินทรัพย์รวม 3.586 ล้านล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 2.127 ล้านล้านบาท เงินฝาก 2.308 ล้านล้านบาท มูลค่าหุ้นตามราคาตลาด(Market Capitalization) 2.21 แสนล้านบาท นับเป็นอันดับ 2 ของหุ้นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทย

DNA ชาวทิสกร พัฒนาสู่ความยั่งยืน

จากสภาพเศรษฐกิจของโลกและภายในประเทศไทย พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมทั้งวิกฤตการณ์ COVID-19 ส่งผลให้ธนาคารต้องรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธนาคารยังคงมุ่งมั่นให้พนักงานของธนาคารรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยธนาคารกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนในองค์กรยึดมั่นและมีพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กร

Customer at Heart ลูกค้าคือหัวใจ เราใส่ใจความต้องการของลูกค้า แสวงหาและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงสังเกตและแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด สร้างประสบการณ์โดนใจ ลูกค้าเข้าถึง ฟังได้ และทุ่มสุดใจเพื่อพาลูกค้าไปสู่ความสำเร็จ เพราะเรายึดเป้าหมายของลูกค้าเป็นสำคัญ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนโดยคำนึงประโยชน์ของธนาคารควบคู่ไปกับผลประโยชน์ของลูกค้า

Agility ว่องไวคล่องตัว เราทำงานอย่างโปร่งใส ให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ให้งานเดินต่อไปได้ กล้าตัดสินใจ และพร้อมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ลงมือทำ ยกย่อง ชมเชย และไม่กล่าวโทษกัน ไม่ว่างงานสำเร็จหรือล้มเหลว

Collaboration ร่วมมือ ร่วมใจ เรารักษาคำพูด เชื่อมมั่น ไว้วางใจกันและกัน ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม และให้เกียรติ ใช้จุดแข็งของตนเองในการทำให้ทีมบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แบ่งปันความรู้ ข้อมูลและรับผิดชอบต่อข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบต่อเป้าหมายเดียวกัน มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด

Innovativeness สรรค์สร้างอย่างยั่งยืน พนักงานมีอิสระในการคิดเรื่องใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม รู้เท่าทันเทคโนโลยีและเสนอไอเดียที่ทันสมัย กล้าตั้งคำถาม และท้าทายความคิดซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ กล้าลงมือทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม ค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาต่อยอดผลงานให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

ธนาคารดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้ เข้าใจและมีพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

“ลูกค้าคือศูนย์กลาง แต่พนักงานเป็นหัวใจ”

“บริการทุกระดับประทับใจ” สโลแกนคันทูที่ได้ยินเมื่อไร ทุกคนต้องนึกถึงธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย ซึ่งเน้นการเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลางที่องค์กรพร้อมจะมอบบริการที่ดีที่สุด องค์กรจึงต้องเริ่มจากดูแลพนักงานที่เปรียบเสมือนหัวใจหลักให้อยู่อย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดังจะเห็นได้จากกรณีการประกาศปิด 80 สาขาในปี 2562 แต่กสิกรไทยก็ไม่ปลดพนักงานแม้แต่คนเดียว และนโยบายของธนาคารยังเชื่อมั่นว่า พนักงานทุกคนมีศักยภาพ มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน แต่ละคนมีความมุ่งมั่นในการเติบโตในสายอาชีพที่หลากหลาย ธนาคารจึงได้สนับสนุนเครื่องมือการพัฒนาอาชีพ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนออนไลน์ เรียนรู้จากสถาบันภายนอก เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง หรือผ่านการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ

ที่ผ่านมา ธนาคารฯ ตั้งเป้าหมายสู่การเป็น Data-Driven Bank ซึ่งต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทักษะความสามารถที่ธนาคารต้องการให้พนักงานมีมากที่สุด จึงหนีไม่พ้นเรื่องของ ทักษะการวิเคราะห์ การหาความต้องการเชิงลึก ทักษะในการทดลองและขยายผล และทักษะเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Skills) อาทิ การเป็นผู้นำ (Lead Change) การสื่อสาร (Communication) หรือ People Management Skills

การปรับทักษะ (Reskill) ให้เหมาะสมกับยุคสมัยจึงเป็นเรื่องจำเป็น ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารกสิกรไทย ได้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความสามารถและศักยภาพของพนักงาน โดยเน้นทักษะที่เป็นที่ต้องการในอนาคต (Future Skills) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Management Development Program (MDP) มีการส่งพนักงานออกไปเรียนรู้หลักสูตรกับสถาบันภายนอก มีการจัดสัมมนาให้แก่กลุ่มผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีการเชิญวิทยากรจากสถาบันชั้นนำในต่างประเทศ มาให้ความรู้เรื่องของกระแสของผู้บริโภคในโลกยุคใหม่

ขณะเดียวกัน ยังได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เข้าใจถึงบทบาทของการเป็นผู้นำและการสร้างสภาวะแวดล้อมในองค์กรที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดที่ได้เรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ ยังได้จัดกิจกรรม Executive Retreat ในกลุ่มผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของ

ธนาคารกสิกรไทย เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และการสรรค์สร้างอย่างยั่งยืน ตามค่านิยมหลักของธนาคาร

ในส่วนของการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ธนาคารได้พาพนักงานไปศึกษาดูงานด้านการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางการจัดการองค์ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของธนาคารให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งยังส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ จากพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ แก่ทีมงานอีกด้วย

17 ช่องทาง สร้างการเรียนรู้

พนักงานของธนาคารกสิกรไทยมีการเรียนรู้ตลอดทั้งปี โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Model คือ Experiential: On-the-Job Learning 70 % Social Learning: Coaching/Mentoring 20 % และ Formal Training: Online/Offline 10 % ผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. Self Study (การเรียนรู้ผ่านหนังสือ บทความ)
2. Stretch Assignments (การมอบหมายงานพิเศษ)
3. Special Project (โครงการพิเศษ)
4. Learning Alert (การค้นคว้าเพื่อการเรียนรู้)
5. Mentoring (การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง)
6. Coaching (การสอนงาน)
7. Peer – assisted learning / Work Buddy (การจับคู่ทำงานกับเพื่อน)
8. Reading Group (การศึกษาค้นคว้าร่วมกับกลุ่ม)
9. Job Shadowing / Observation (การสังเกตการณ์)
10. Jobs Aids (เครื่องมือช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน)
11. Critical Incident Notes (บันทึกเหตุการณ์สำคัญ)
12. Lesson Learned Session (การแลกเปลี่ยนบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงาน)
13. e – Learning (การเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
14. Courses/Seminars /Workshops (การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ)
15. Professional Association / Networks (การเข้าร่วมสมาคม เครือข่ายวิชาชีพ)

16.Conference and Forums(การประชุมสัมมนา)

17.Field Trip (การดูงาน)

พัฒนาออนไลน์แพลตฟอร์ม 4,000 หลักสูตร

ในอดีต การที่องค์กรจะฝึกอบรมพนักงาน อาจเกิดขึ้นได้เป็นวาระ เช่น ปีละสองรอบ ทำให้เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา หรือเมื่อมีเรื่องใหม่ ๆ ที่ต้องมีการจัดการเรียนรู้ พนักงานเหล่านั้นอาจจะต้องรอรอบการอบรมนานถึง 6 เดือน ทำให้องค์กรเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวพนักงานเองก็ต้องทำงานไประหว่างที่ไม่มีความพร้อมในการรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบัน การมี Digital Learning Platform ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ และนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างทันที่

เช่นที่ผ่านมา ธนาคารกสิกรไทยได้นำคอร์สออนไลน์ระดับแนวหน้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่าง SkillLane TBAC Coursera edX มาใช้ ทำให้พนักงานสามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ว่าจะจากคอมพิวเตอร์หรือมือถือ สามารถเรียนได้แม้เป็นวันหยุดช่วงพักผ่อนอยู่ที่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกสิกรไทยในยุค 4.0 ที่พนักงานสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และการให้บริการลูกค้า ตลอดจนมุ่งสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง Self-Directed Learning อย่างเต็มรูปแบบ

นอกจากจะทำให้บริษัทไม่ต้องเสียกำลังคนในการให้พนักงานหยุดงานหลายวันเพื่อส่งไปฝึกอบรมแล้ว การเรียนคอร์สออนไลน์ยังเป็นความรู้แบบ On-Demand เพราะมีคอร์สออนไลน์ที่มีให้เรียนกว่า 4,000 คอร์ส ที่ยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน โดยมีทั้งหลักสูตรที่เกี่ยวกับการทำงาน และหลักสูตรที่น่าสนใจในมิติอื่น ๆ เช่น เนื้อหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตัวเองของพนักงานเอง เป็นต้น

ซึ่งการเพิ่มคอร์สออนไลน์เข้ามาอีกช่องทางเรียนรู้ ทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถเรียนผ่านออนไลน์ได้อย่างไม่จำกัด พนักงานบางคนอาจจะเรียนได้ปีละมากกว่า 100 หลักสูตรถ้ามีความพยายามและสนใจในการเรียนรู้ ในขณะที่ทางธนาคารเอง ก็มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่พนักงานสนใจเพิ่มเข้ามาในระบบทุก ๆ เดือน เพื่อที่จะ update องค์ความรู้ให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้มากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มการเรียนรู้ของพนักงานเป็น 20 หลักสูตรต่อคนต่อปี รวมทั้งมีเครื่องมือที่ให้ทาง HR เข้าไปติดตามการเรียนรู้ของพนักงานอีกด้วย

จากการเก็บข้อมูลประจำปี 2562 นั้น พบว่าพนักงานได้รับการเรียนรู้เฉลี่ย 6.5 วัน หรือประมาณ 52 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในช่องทางออนไลน์ โดยเฉพาะเมื่อทุกอย่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 การเรียนรู้ทางออนไลน์ จึงยังมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ

เรียนการสอนให้ตอบรับกับความจำเป็นและความต้องการทางธุรกิจอยู่เสมอ ในปี 2563 จึงได้มีการจัดเรียนหลักสูตรแบบ Virtual, Webinar, Micro Learning ผ่าน Application ต่าง ๆ ทั้งที่จัดกันเองภายในองค์กรและสถาบันภายนอก

นอกจากนี้ ยังมี การเปิดพื้นที่ KBank Digital Academy ที่ชั้น 4 ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ เพื่อรองรับโลกยุคดิจิทัลใน 3 ระดับ คือ Live Digital พุ่มพักพนักงานให้ยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเปิดรับการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน และเพิ่มความสามารถในด้านดิจิทัล Execute Digital พัฒนาพนักงานให้สามารถนำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และนำพาพนักงานอื่นไปสู่แนวความคิดการทำงานใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง Lead Digital สร้างพนักงานให้สามารถนำเทคโนโลยีมาสร้างโซลูชัน และนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า และนำธนาคารไปสู่การเป็น Beyond Banking

K-Coaching Way วิถีแห่งผู้นำ

ภาพลักษณ์หนึ่งที่โดดเด่นของธนาคารกสิกรไทย คือการเป็นธนาคารแห่งนวัตกรรมที่พยายามนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ล้ำสมัยอยู่เสมอ แต่ธนาคารเองกลับมององค์กรตัวเองว่า ต่อให้องค์กรมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยมากแค่ไหน แต่ถ้าไม่มีบุคคลากรที่มีคุณภาพ ทักษะการต่าง ๆ ก็คงไม่ได้รับการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถส่งมอบบริการที่น่าประทับใจให้ลูกค้าได้

พนักงานของธนาคารจึงเป็นหัวใจหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ธนาคารจึงให้ความสำคัญในเรื่องของคนด้วยแนวคิด Possibility to Learn and Grow เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้ที่นี่ โดยมีการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ (Training Roadmap) ผ่านการอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) พร้อมทั้งด้วยหลักสูตรการเรียนออนไลน์ และจากการสำรวจผลการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นพบว่า “หัวหน้างาน” เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของพนักงานเป็นอย่างมาก

ธนาคารจึงได้จัดโครงการ K-Coaching Way ซึ่งเป็นวิถีการโค้ชที่เน้น การฟัง การถาม การแนะนำ การให้กำลังใจ อย่างสร้างสรรค์ ให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ โครงการนี้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 3 ปีแล้ว พบว่าส่งผลดีต่อการพัฒนาพนักงาน การสร้างความผูกพันของพนักงาน และส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ

โดยการจัดโครงการ K-Coaching Academy จะเน้นการสร้าง Executive Coach ให้ผู้นำทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับผู้บริหารฝ่ายขึ้นไป ได้เรียนรู้หลักสูตรด้านการ Coach ที่มีการเรียนรู้อย่างเข้มข้น

อีกทั้งยังประชาสัมพันธ์เรื่อง Coaching ทั้งธนาคาร เพื่อให้หัวหน้างานและพนักงานตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องโค้ช และทำหน้าที่โค้ช และผู้รับการโค้ช ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ในส่วนของการพัฒนาทักษะการโค้ชให้แก่ผู้บริหารของสาขา เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารของสาขาซึ่งดูแลพนักงานส่วนใหญ่ของธนาคาร มีทักษะการโค้ชที่ดีและเหมาะสม โดยมีการกำหนดตัววัดผลงานเรื่องโค้ชของผู้บริหารสาขาที่ชัดเจน

ผลสำเร็จจากการกำหนดให้หลักสูตรเรื่องการโค้ช อยู่ในแผนการเรียนรู้ของผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ปัจจุบันมีผู้บริหารของธนาคารที่ผ่านการเรียนรู้เรื่องโค้ชแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 2,500 คน และส่งผลสืบเนื่องไปถึงพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดโปรแกรม “พี่อยากโค้ช น้องอยากคุย” ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ให้ผู้บริหารที่ได้รับการเรียนรู้เรื่อง Coaching จนได้รับใบรับรอง มาเป็นโค้ชให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพสูงของธนาคาร และพนักงานที่สมัครเข้าร่วมโครงการ โดยที่ผ่านมาได้จัดโปรแกรมไปแล้ว 3 Seasons มีโค้ชเข้าร่วมโครงการ 253 คน และพนักงานเข้าร่วมโครงการ 731 คน

การดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถเปลี่ยนแนวคิดของคำว่า Coaching จากด้านลบ ที่หมายถึงการติดตามเบ้า การต่อว่า การทำโทษ เป็นด้านบวก ที่หมายถึงการให้คำแนะนำและการถามเพื่อปลดปล่อยศักยภาพของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากคะแนนประเมิน 360 องศา ในหัวข้อ Coaching & Feedback เพิ่มขึ้น 2.45% และคะแนนประเมิน Employee Engagement ในหัวข้อ Department Head เพิ่มขึ้น 6.76% และหัวข้อ Supervision เพิ่มขึ้น 3.09%

Possibility to Learn and Grow

สำหรับการวัดผลการเรียนรู้ นั้น ธนาคารกสิกรไทย ได้นำ The Kirkpatrick Model มาใช้เป็นแนวทางวัดระดับการเรียนรู้ของพนักงานจากการเรียนรู้ แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

Reaction (การตอบสนอง): ประเมินได้จากการตอบสนอง และมีส่วนร่วมในห้องเรียน เช่น การตอบคำถาม การตั้งคำถาม การร่วมทำกิจกรรมที่มอบหมายให้ เป็นต้น

Learning (การเรียนรู้): ประเมินได้จากการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เช่น Pre – Post Test การทำบทบาทสมมติ เป็นต้น

Behavior (พฤติกรรม): ประเมินได้จากการนำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมที่สะท้อนทัศนคติที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง เช่น การสัมภาษณ์กระบวนการคิด การมอบหมายโครงการ เป็นต้น

Results (ผลลัพธ์): ประเมินได้จากผลของการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติจริง เช่น การสัมภาษณ์ 360 องศา ผลลัพธ์ของโครงการที่มอบหมาย เป็นต้น

แต่เนื่องด้วยการที่พนักงานแต่ละคน มีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในขณะที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคาร มีการเก็บประวัติการเรียนรู้และนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพียงแค่ 3 ช่องทางหลัก ๆ คือ การเรียนรู้ภายในห้องเรียน (In-house Learning) การเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning) และ การเรียนรู้กับสถาบันภายนอก (Outside Learning) ทำให้ในปัจจุบัน จึงยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนว่า ช่องทางการเรียนรู้ที่ธนาคารจัดสรรให้ นั้น ทำให้ศักยภาพของพนักงานผู้นั้นเพิ่มขึ้น

แนวทางแก้ไขที่กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการก็คือ มีการจัดโปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม Focus และ กำหนดระยะเวลาการเรียนรู้ที่ชัดเจนในระหว่างการเรียนรู้ และ/หรือหลังจากจบโปรแกรมแล้ว ว่าพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมอย่างไร และความรู้ความสามารถที่พนักงานได้รับการพัฒนาตนเองนั้น ส่งผลต่อการเจริญเติบโตในทางธุรกิจได้อย่างไร ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ธนาคารกสิกรไทย ในฐานะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะยังคงยึดมั่นแนวทางพัฒนาองค์กร โดยเน้นไปที่หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในทุกครั้ง คือ บุคลากรที่มีคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ที่มีร่วมกัน ได้แก่ การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer at Heart) ประสานความร่วมมือ (Collaboration) เสริมสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และทำงานคล่องตัว (Agile) เพื่อขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เข้มแข็งและเดินหน้าได้อย่างมั่นคง

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน
- พัฒนาความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และผนวก Collaboration Platform ที่เพิ่มความสามารถในการสร้างเครือข่ายสังคม

8) มุลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ) เดิมชื่อ มูลนิธิส่งเสริมผลผลิตชาวเขาไทย ในพระราชูปถัมภ์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชดำริของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ในปี พ.ศ. 2515 เพื่อแก้ปัญหาความ “เจ็บ จน ไม่รู้” อย่างบูรณาการและครบวงจร

คำว่า “แม่ฟ้าหลวง” ได้มาจากพระสมัญญานามที่ชาวไทยภูเขาพร้อมใจกันเรียกขานสมเด็จพระเจ้า เพราะภาพที่พวกเขาเห็นจนชินตา คือ สมเด็จพระเจ้าเสด็จฯ ด้วยเฮลิคอปเตอร์พระที่นั่ง พร้อมกับสิ่งของ อาหาร เครื่องมือ และบุคลากรทางการแพทย์มาเยี่ยมเยียนพวกเขา เสมือนเสด็จฯ จากฟ้ามาบัดเป่าทุกข์โศกโรคภัย

นอกเหนือจากการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและเพิ่มรายได้ให้แก่ชาวเขา โดยส่งเสริมและหาตลาดให้งานหัตถกรรมของชาวเขาเผ่าต่าง ๆ แล้ว มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ยังมีการทำงานเพื่อดูแลไม่ให้ชาวเขาเหล่านั้นถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง เกิดการสร้างงานสร้างรายได้และอาชีพที่ยั่งยืน ทำให้หัตถกรรมชาวเขาเป็นที่นิยมทั้งในและต่างประเทศนับแต่นั้นเป็นต้นมา โครงการสำคัญของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ประกอบด้วย

1. โครงการพัฒนาอดอยตุ่ง (พื้นที่ทรงงาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เริ่มต้นขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2531 เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างองค์รวม ปัจจุบันได้รับการยกย่องในระดับนานาชาติให้เป็นต้นแบบการพัฒนาทางเลือกเพื่อลดการปลูกพืชเสพติดและแก้ปัญหาความยากจนได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังได้รับการยอมรับให้เป็นหนึ่งในต้นแบบของธุรกิจเพื่อสังคม ที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาสังคมและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมได้สำเร็จ
2. อุทยานศิลปวัฒนธรรมแม่ฟ้าหลวง (ไร่แม่ฟ้าหลวง) เดิมเป็นสถานที่ทำการของมูลนิธิส่งเสริมผลผลิตชาวเขาไทย เพื่อหาตลาดให้งานหัตถกรรมที่เป็นศิลปะของชาวไทยภูเขา รวมทั้งยังเป็น “บ้าน” สำหรับผู้นำเยาวชนชาวเขาที่ได้รับพระราชทานทุนเล่าเรียน ได้ฝึกวิชาชีวิตจากการอยู่ร่วมกัน ต่อมาเมื่อมีการขยายโอกาสทางการศึกษา เยาวชนมีโอกาสเรียนในโรงเรียนใกล้หมู่บ้าน ไร่แม่ฟ้าหลวงจึงเปลี่ยนเป็น “อุทยานศิลปวัฒนธรรมแม่ฟ้าหลวง” เพื่อเป็นศูนย์กลางด้านศิลปวัฒนธรรมล้านนาของไทย
3. หอผื่น อุทยานสามเหลี่ยมทองคำ ตั้งอยู่บนพื้นที่ประมาณ 250 ไร่ริมแม่น้ำโขง อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย หอผื่นเปิดให้บริการเมื่อปีพ.ศ. 2548 ตามพระราชดำริของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีที่มุ่งหวังให้ประชาชนตระหนักถึงมหันตภัยของสารเสพติด ทั้งต่อบุคคลและส่วนรวมอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การ

ลดอุปสงค์ของยาเสพติด โดยนำเสนอประวัติศาสตร์วิวัฒนาการของสารเสพติดจากฝิ่น รวมถึงขบวนการค้ายาเสพติดผ่านมัลติมีเดียทันสมัย เป็นการให้ความรู้ความบันเทิง

นอกจากนี้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นที่ปรึกษา ผู้ผลักดันเชิงนโยบาย และผู้แทนประเทศไทยในการเผยแพร่แนวคิด “การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน” (Sustainable Alternative Livelihood Development) ในเวทีสหประชาชาติอย่างต่อเนื่อง

นำศาสตร์พระราชา แก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

“มูลนิธิ เราตั้งมาเกือบ 50 ปีแล้ว เริ่มต้นจากการมองเห็นปัญหาว่าชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดอยตุงมีความยากจน คุณภาพชีวิตไม่ดี เข้าไปเกี่ยวข้องกับปลูกฝิ่น ค่าฝิ่น ตัดไม้ทำลายป่า ทำไร่เลื่อนลอย การแก้ปัญหาจึงต้องเริ่มจากต้นเหตุที่แท้จริงนั่นคือ ความยากจน และการขาดโอกาส เราจึงต้องเริ่มที่การเปลี่ยนพวกเขา จากชาวไร่ เป็นคนปลูกป่า มีรายได้รายวัน มีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน คือถ้าจะให้ป่าอยู่ได้ คนก็ต้องอยู่รอดด้วย แล้วจะแก้ปัญหาเรื่องคน ก็ต้องมองให้เห็นรากเหง้า 3 อย่างของปัญหา คือ ความเจ็บป่วย ความยากจน ความไม่รู้ มูลนิธิฯ ก็ทำสามสิ่งนี้ โดยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” (Why) ไปเรื่อย ๆ เราจะเปลี่ยนชาวไทยภูเขาจากทำไร่เลื่อนลอยให้มาเป็นคนปลูกป่าได้อย่างไร คนมาปลูกป่าแล้ว ถ้าไม่มีอะไรทำแล้วเขาก็จะกลับไปอย่างเดิมมัย จึงเป็นที่มาของการสร้าง ‘อาชีพได้ป่า’

พอคนจะปลูกป่าได้ ก็ต้องมีสุขภาพที่พร้อม เราก็เริ่มแก้ปัญหาความเจ็บป่วย ไปฉีดวัคซีน ไปทำฟัน เราอยากให้เห็นที่ปลอดยาเสพติด แก้ปัญหาการค้ำมนุษย์ เขาก็ต้องมีรายได้ ลูกหลานต้องมีอนาคต มีความรู้ก็ต้องได้เรียน จะได้ต่อยอดได้ เราก็ทำเรื่องการศึกษา”

หม่อมหลวงดิศปนัดดา ดิศกุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เล่าถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหาแบบครบวงจร ที่ทำให้โมเดลการทำงานของมูลนิธิฯ ถูกนำไปใช้และขยายผลกับอีกหลายประเทศที่มีปัญหาใกล้เคียงกัน เช่น

โครงการธนาคารแกะที่อัฟกานิสถาน โดยการให้เจ้าของแกะที่เข้าร่วมโครงการนำแกะเกิดใหม่เพศเมียร้อยละ 10 มาแลกกับการให้บริการสัตวบาลโดยหน่วยสัตวบาลเคลื่อนที่ (Mobile Veterinary Units) ที่ผ่านการศึกษาอบรมกับมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ แล้ว จากนั้น โครงการจะนำแกะเหล่านี้ไปให้ครอบครัวที่ยากจนกัวยืมต่อไป จำนวนแกะที่เพิ่มขึ้นเป็นการเพิ่มสินทรัพย์และช่องทางการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และวิสาหกิจอื่น ๆ

หรือที่ได้รับการร้องขอจากรัฐบาลเมียนมาและรัฐบาลไทย ให้ไปดำเนินโครงการพัฒนาในหมู่บ้านหย่องข่า รัฐฉาน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน สุขภาพพื้นฐาน และการปลูกพืชเสพติด โดยการนำหน่วยแพทย์

เคลื่อนที่เข้าไปดูแลสุขภาพ แก้ปัญหาโรคติดต่อที่มีทั้ง มาลาเรีย วัณโรค และหิด มีการพัฒนา สาธารณูปโภค สร้างโรงพยาบาลขนาด 16 เตียง และโรงเรียนสำหรับนักเรียน 500 คน โดยจ้างแรงงานในพื้นที่ในการก่อสร้าง จัดอบรมอาสาสมัครป้องกันมาลาเรีย หรือสอนการเลี้ยงปลา เลี้ยงไก่ที่โรงเรียนเป็นอาหารกลางวัน เพิ่มพูนทักษะทางการเกษตรให้นักเรียน

ส่วนที่อินโดนีเซีย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาความขัดแย้งภายในประเทศมายาวนานกว่า 3 ทศวรรษ และประสบภัยสึนามิ (2547) ก็มีการจัดตั้งศูนย์ผลิตยาเทียม ผักกอบรมผู้ทุพพลภาพขาขาดและบุคลากรทางการแพทย์ในการผลิตยาเทียม การรักษาและป้องกันโรคมาลาเรีย การจัดตั้งศูนย์พัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน เป็นสถานีสานิตีด้านชลประทาน เกษตรกรรม ปศุสัตว์

“ทุกทีที่มีคนด้อยโอกาส จะมีสิ่งๆ เหมือนกัน คือ 1. เข้าไม่ถึงส่วนงานราชการ 2. ขาดสาธารณูปโภค พื้นฐาน และ 3. ขาดต้นทุน มันไม่ใช่เรื่องเงินอย่างเดียว เพราะมีตั้งแต่ต้นทุนน้ำ ต้นทุนดิน ต้นทุนความรู้ แค่คนเป็นมาเลเรีย ทำไมต้องนอนรอความตาย เส้นบาง ๆ ระหว่างความเป็นกับความตาย มีมูลค่าคือค่ายาแค่ 50 บาทเท่านั้นหรือ

การทำงานของเร คือเข้าไปทำหน้าที่บริหารจัดการสภาพแวดล้อม โดยการ Carry ศาสตร์พระราชาก็ไป คือ ‘เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา’ ทำให้การดำรงชีวิตเขาดีขึ้น ไปดูว่าเขามีศักยภาพทำอะไรได้บ้าง ทุนในสังคมคืออะไร ทุนธรรมชาติคืออะไร องค์กรความรู้ที่มีอยู่คืออะไร องค์กรความรู้ใหม่ที่ควรได้คืออะไร เราเป็นเหมือนคนที่เข้าไปเป็นคนคณิศเตอร์ของการเปลี่ยนแปลง พอเขามีอาชีพมีรายได้ เริ่มรู้ว่ามิตลาดรองรับ เริ่มรู้ว่าสิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงชีวิตเขาได้ แก่เรื่องเจ็บป่วยได้ ก็เกิดเป็นความไว้วางใจ มั่นใจยับมวลชนได้ง่ายขึ้น”

จะปลูกป่าหรือปลูกคน ต้องเริ่มต้นที่วันแรก

จากภาพรวมของงานเพื่อสังคมทั้งหมดที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่ามูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ มีการดำเนินงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “การพัฒนาศักยภาพคน” ไม่ว่าจะเป็คนในพื้นที่ หรือแม่แต่คนที่ลงไปทำงานพัฒนาก็เช่นกัน และทั้งหมดนี้เริ่มต้นขึ้นโดยมีโครงการดอยตุง เป็นสถานที่แห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมประสบการณ์มาตลอดสามสิบปี

ซึ่งปัจจุบันมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ มีพนักงานประจำประมาณหนึ่งพันหกร้อยคน แบ่งออกเป็นทีมที่ทำธุรกิจเพื่อสังคมภายใต้แบรนด์ดอยตุง กับทีมที่ดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ นอกพื้นที่ดอยตุงทั้งในและต่างประเทศ โดยมีการวางแผนการพัฒนากุศลกรที่มีอุดมการณ์โดยเฉพาะกับคนรุ่นใหม่ ๆ ขึ้นมารองรับตลอดเวลา

“เราหาคนทำงานได้ยากขึ้น เพราะทัศนคติคนรุ่นใหม่ต้องการประสบความสำเร็จ ไม่อยากเรียนรู้นาน ไม่อยากอดทน การที่เรารับคนใหม่เข้ามา ทุกคนจึงต้องผ่านการอบรม On the Job Training เพราะงานของ

เรามันไม่เหมือนบริษัททั่วไป คุณจะแก้ปัญหาหน้างานยังไง จะเข้าใจเรื่องการคุยกับคนในชุมชนยังไง เวลา ลงพื้นที่ที่ไม่มีใครรู้จักกับเราเลย มีชาวบ้านมาฟังทีละ 400-500 คน เราต้องพูดกับเขาว่าเรามาทำอะไร ต้องตอบคำถามเขาได้ ต้องอาศัยประสบการณ์ล้วน ๆ ถ้าลมปราณไม่ถึง ชาติไฟแตกชานแน่นนอน

คนของเราต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์เป็นปี กว่าจะสามารถทำกระบวนการพูดคุยกับชุมชนได้ ก่อนหน้านั้นพวกเขาต้องลงพื้นที่ เป็นผู้สังเกตการณ์ไปก่อน เมื่อเราคิดว่าเขาพร้อมก็เริ่มจากเล็ก ๆ คือ ต้อง เรียกประชุมคน 4-5 คนให้ได้ก่อน แสดงให้เห็นศักยภาพก่อนแล้วค่อยขยายกลุ่มใหญ่ขึ้น ทั้งหมดนี้คือการ ใช้กระบวนการในการสร้างคน Learning by Doing คือต้อง Learning จากรุ่นพี่ๆ Learning แล้วก็ต้อง Doing ได้ด้วย เริ่มจากเล็กไปใหญ่”

แน่นอนว่า การมองหาคนที่พร้อมจะเติบโตไปกับองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ จากยุคแรกที่มีอัตราการ Turn Over ค่อนข้างสูง ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์สำหรับรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยคุณดิศปนัดดาได้เล่าถึง ด้านแรกของการรับคนเข้าทำงาน อันเป็นกระบวนการที่ “ถูกออกแบบ” ไว้เป็นพิเศษเพื่อการนี้โดยเฉพาะ

“เราไม่โพสต์ในเว็บหางานต่าง ๆ เพราะเราไม่อยากได้คนสมัครงานทั่วไป แต่คนจะมาสมัครกับเรา เขาต้อง มองเราอยู่ในเรดาร์ เขาสนใจติดตามข่าวของเราอยู่ก่อนแล้ว และเรารับคนโดยเน้นเรื่องบุคลิกภาพส่วนตัว ทัศนคติเฉพาะตัว ไหวพริบในการจัดการ ถ้าพวกที่ทำงานออฟฟิศ ก็จะมีกระบวนการสัมภาษณ์แบบนี้ แต่ คนทำงานภาคสนามก็จะอีกแบบ

เราสนใจนัดสัมภาษณ์วันหยุด เสาร์ อาทิตย์ ขอนัด 7 โมงเช้า แต่พอเขามาถึงแล้วเราจะปล่อยให้นั่งรอ นั่ง ไปจน 9 โมง ดูว่าเขาขุกขิกมัย ดูปฏิภริยาว่ารับมือยังไง ดูทัศนคติ มีการทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อจะดูว่าเขา ตกอยู่ในหมวดไหน เวลาได้คำถามไปแล้วเขาตอบยังไง

คนถามจะมีทั้งคนใจดีและคนตั้งใจถามจน ยั่วให้โมโห เราใช้ผู้สัมภาษณ์สามคน ในขณะที่คนสมัครจะนั่ง บนเก้าอี้ตัวเดียว ห่างไป 5 เมตร ไม่มีโต๊ะ นั่งคนเดียวโล่ง ๆ เราจะดูว่าระหว่างกอดันนี้ เขานั่งเล่นกับมือ ไหล่ห่อ กระดิกตีน ทั้งหมดคือภาษากายที่เราดูอยู่

สัมภาษณ์เสร็จเราก็จะให้ทำข้อสอบ ถามตำแหน่งที่ต้องการ สมมุติจบไฟแนนซ์มาก็ต้องทำ Series of Questions เกี่ยวกับเรื่องตัวเลข โดยข้อสอบถูกออกแบบมาให้ไม่มีทางทำจบในเวลา เพราะเราไม่ได้ ต้องการดูการทำตัวเลขเพียงอย่างเดียว เราต้องการดูว่าเขามีไหวพริบพอที่จะรู้ริเปล่าว่าเขาไม่มีทางทำทัน และภายใต้ข้อจำกัดนั้น เขาจะแก้ไขปัญหาอย่างไร จากการประมวลผลทั้งวัน สุดท้ายคือเราเอาชื่อผู้สมัคร ทั้งหมด พร้อมคะแนนรวมในทุก ๆ ส่วนที่ได้รับการทดสอบมาเรียงตามลำดับ แล้วให้ทีมงานที่มาช่วย คัดเลือกทุกคนเป็นคนไหนคิดว่าใครผ่านหรือไม่ผ่าน โดยการที่จะเข้ามาทำงานที่นี่ได้ ทุกคนต้องลงคะแนน

ให้ หากมีเพียง 1 เสียงที่ไม่เห็นด้วย เราก็ไม่รับ อัตราการเข้าทำงานที่ผ่านมาจากคนสมัคร 100 คน เราจะรับเข้าทำงานประมาณ 3-4 คน เราถือว่าถ้ากรองมาดี อย่างน้อยเริ่มต้นมันก็ต้องดี”

วัฒนธรรมองค์กร กรอบของการเรียนรู้และเติบโต

ผ่านด่านแรกว่ายากแล้ว ด่านต่อไปอาจยากกว่า เพราะที่นี่ใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา โดยมีผู้อบรมนำร้อนมาก่อนเป็นผู้สอนงาน ควบคู่กันไปกับการทำงานในพื้นที่จริง ปัญหาจริง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สนใจงานพัฒนาเช่นนี้ ต้องมีทักษะในการปรับตัวสูง และเป็นงานที่ไม่มีคู่มือบอกวิธี ไม่มี

สถาบันการศึกษาใดสอนกันมาในห้องเรียน

“สิ่งสำคัญที่สุดขององค์กรที่ต้องเดินหน้าไปในอนาคต 5 ปี 10 ปี ก็คือ Agility หรือความสามารถในการปรับตัว คุณพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วย คุณคิดแบบไม่ติดกรอบได้มัย ยิ่งการทำงานกับผม ผมเน้นเรื่อง ‘แกงโตะ’ คือ ผมชอบเรียกมาคุยที่นิ่งทั้งแผนกเลย ไม่ต้องมานั่งพูดซ้ำทีละคน คุยร่วมกัน ฟังร่วมกัน ตกลงร่วมกัน เพื่อให้ได้ความหลากหลายของไอเดียและมุมมองที่แตกต่าง ทะเลาะกันได้แต่ต้องทะเลาะกันแบบจบคือจบ ออกมาแล้วถ้าตกลงกันว่าขวา ก็ต้องขวาทุกคน”

อีกเครื่องมือสำคัญที่คุณคิดศปนัดดานำมาปรับใช้จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือเรื่องของ “วงกลมกัลยาณมิตร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน โดยเป็นการสื่อสารที่เน้นเรื่องเปิดใจให้กว้าง ให้คนทำงานทุกคนได้มีโอกาส ขอขอบคุณ ขอโทษ ซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้ที่เข้ามาอยู่ในวงกลมนี้ได้ ต้องมีหัวใจของกัลยาณมิตร คือ ความหวังดีต่อกัน เกื้อกูลต่อกัน เดิมเต็มกัน และความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีความศรัทธาในสิ่งที่ทำอยู่

“ผมเริ่มที่ตัวเองก่อนเลย ผมเป็นคนที่ลูกน้องกลัว เพราะนิสัยเป็นคนเสียงดัง ไม่มีความอดทน ดุดัน เจ้าระเบียบ พนักงานเลยไม่ค่อยแสดงความเห็นที่แตกต่าง หรือไม่กล้าที่จะเสนออะไรที่อาจจะขัดแย้งกับมุมมองของผม นาน ๆ เข้ามันก็กลายเป็นการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ผมจึงเริ่มกระบวนการนี้ขึ้น โดยเอาตัวอย่างมาจากโรงเรียนของลูก ที่มีการพูดคุยระหว่างครูกับผู้ปกครอง ครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน โดยกระบวนการนี้เน้นที่การชื่นชมความดี สะท้อนความรู้สึกของตนหากมีใครทำให้ไม่สบายใจ หรือเสียใจ และกระบวนการนี้จะจบด้วยการขอโทษและการอภัยกันทุกครั้ง

ผมได้เริ่มทำเมื่อปีที่แล้ว โดยในครั้งแรกผมเป็นคนทำให้ดูก่อน เริ่มจากการขอบคุณทุกคน ผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง 40-50 คน แล้วผมขอโทษทุกคนในความประพฤติก่อนที่ผมทำให้เขาเสียใจ เสียความรู้สึก หรืออะไรที่ผมคิดว่าผมได้ทำผิดกับเขา ผมต้องตั้งใจมากเพราะการขอบคุณและขอโทษต้องละเอียด ต้องจริงใจ หลังจากที่ทำแล้วผมก็รู้สึกได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจและให้อภัย สำหรับผมเองก็

เหมือนผมได้กดปุ่มรีเซ็ตตัวเองในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ผมพยายามรักษาความดีเอาไว้ ไม่ทำผิดซ้ำ

ในการทำ Workshop ครั้งต่อ ๆ ไปพนักงานก็เริ่มทำตามตัวอย่างที่ผมได้ทำให้อุ กลายเป็นทุกคนมีความพยายามที่จะปรับตัวมากขึ้น แต่ความพยายามเพียงอย่างเดียวไม่สามารถ Transform Organization ได้ เราต้องให้ Tools กับพนักงานไปใช้ด้วย ผมจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมเรื่องของ Open Communication โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารแบบ Assertive หรือการแสดงจุดยืนของตน

อย่างไรก็ตามการแสดงจุดยืนนั้น ต้องทำความเข้าใจกับบริบท ท้าทายที่เหมาะสมด้วย เราจึงเริ่มเรียนรู้เรื่อง การเลือกคำพูด การใช้น้ำเสียง และการแสดงท่าทาง เพื่อให้การสื่อสารเป็นการสื่อข้อมูลมากกว่าอารมณ์ พอเรามีการสื่อสารเชิงบวก ผลการทำงานก็ดีขึ้น ทุกคนในที่ทีมจะกล้าพูดคุยกันมากขึ้น คนเริ่มเปิดใจกัน เริ่มรับฟังใจเดียวกัน เราจะมีกติกาในการประชุม คือห้ามใช้คำว่า ‘แต่’ เราจะใช้คำว่า ‘แล้วก็’ แทน คือไม่ใช่ พูดว่า คุณทำงานดีนะ แต่.. พอแต่บ๊อบ มันคือเบรกเขาเลย ต่างจากการใช้ ‘แล้วก็’ ซึ่งจะช่วยเสริมในทางบวกมากกว่า”

เมื่อองค์กรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ต่างก็เปิดใจให้กันได้แล้ว การใช้ทักษะการ Feedback ก็เป็นสิ่งที่ตามมาอย่างได้ประสิทธิภาพ บางคนอาจมองว่าการ Feedback เป็นได้ทั้งยาหอมและยาขมของคนทำงาน แต่สำหรับการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน โดยเฉพาะคนที่ทำงานด้านพัฒนาสังคม ซึ่งต้องมีการเรียนรู้และรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำองค์กรจึงต้องมีกระบวนการในการใช้ Feedback เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างมาตรฐาน หรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงกันได้

“ในระหว่างการทำ Training หรือ Workshop ด้าน Effective Communication เราจะจัดเวลาตั้งแต่หลังอาหารเย็นถึงสี่ทุ่มให้พนักงาน Feedback กับใครก็ได้ โดยให้ไปคุยกันเอง ทุกคนก็จะจัดมาเต็มที่เลย ของผมมีคนมาหา 6-7 คน มาบอกว่า ไม่เข้าใจทำไมทำอย่างนั้น ทำไมเรื่องนี้ถึงสองมาตรฐาน บางคนมาแบบทำพาวเวอร์พอยท์มาเลย เขา Suffer เรื่องอะไร เขาอยากให้องค์กรสนับสนุนอะไรเขาบ้าง ผมก็ต้องตั้งใจฟังเป็นอย่างมาก พอเขาพูดจบผมก็จะถามกลับไปว่า วันนี้มาพูดให้ฟังอย่างเดียวหรืออยากให้เราตอบประเด็นอะไรที่เปล่า มันเป็นการพยายามฟังให้เข้าใจถึงความรู้สึกของเขา และพยายามหาทางออกให้กิจกรรมนี้จะยังคงดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ในปีหน้า

ผมคิดเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ไม่ว่าจะเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หรือเรื่องอะไรก็ตาม มันต้องเริ่มจากตัวเราเองก่อนเสมอ ผมดูตัวอย่างจากการที่สมเด็จพระองค์ท่าน (พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 และสมเด็จพระเจ้า) ไม่เคยตั้งโต๊ะแถวหน้าว่า คนดีคืออะไร การทำงานที่ดีทำอย่างไร ทั้งสองพระองค์จะ

แสดงให้เห็นประชาชนเห็นด้วยการ ‘พาทำ’ ผมจึงเชื่อว่า การสร้างองค์กร สร้างวัฒนธรรม ไม่ได้เกิดจากคอร์ส เทรนนิ่งหรือมีใครมาบอก แต่มันต้องเกิดจากการปฏิบัติตัวของพวกเราทุกคน

ช่วงสามเดือนที่ทำปลายปีนี้ จะเป็นการรีเฟรช พอกลับไปเขาจะได้ไปฝึกฝนตัวเองต่อ ส่วนตัวเราเองก็พยายามเข้าประชุมรายเดือนให้มากขึ้น เพื่อทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรของการสื่อสารแบบเปิดกว้างมากขึ้น แล้วกำลังวางแผนว่า อีกหน่อยเราจะคุยเรื่องอดีตให้น้อยลง หันมาเพิ่มเวลาให้กับการคุยเรื่องอนาคตให้มากขึ้น ทั้งหมดนี้อยู่ในแผนการที่เรา กำลังจะค่อย ๆ ปรับองค์กรของเรา”

เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่า การผลักดันองค์กรหรือกระบวนการทำงานที่จะยั่งยืนได้นั้น จะต้องเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเรื่องของ “การสร้างพฤติกรรมใหม่” จึงเป็นที่มาของอีกหนึ่งกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้คนทำงานพัฒนาตนเอง

“เรากำลังจะจัดโครงการปฏิบัติธรรมปีละ 2 ครั้ง เป็นโครงการที่ให้คนสมัครใจไป ไม่เกี่ยวกับศาสนาอะไร แต่การปฏิบัติธรรม ทำให้คนมีโอกาสเรียนรู้ตนเอง เกิดความ Aware รู้อารมณ์ตัวเอง ควบคุมตัวเองได้ ว่ากำลังโกรธ ไม่พอใจ จะพูดอะไรก็ต้องระวังคำพูด

เพราะผมเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่า คนจะพัฒนาได้ คือต้องกล้าที่จะมองตัวเอง เหมือนเวลาเรามองกระจก เราเห็นอะไรตามความเป็นจริง พอเราเปิดใจยอมรับความจริง เราก็จะเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อตัวเอง ต่อผู้อื่น เราต้องการให้คนทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันแบบ Positively ทัศนคติของเขาต้องเป็นบวกกับทีม

ผมบอกทุกคนว่า ผมจะเป็น CEO แค่อสองเทอม เพราะเชื่อว่าเวลา 8 ปีมันนานพอแล้วสำหรับคนหนึ่งคนที่จะนำพาองค์กรไป หลังจากนั้นต้องมีคนอื่นเข้ามานำพาองค์กรให้เดินต่อไป ดังนั้นเราต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการทำงานคล้ายๆ การเล่นบอลลูกเป็นทีม ต้องไม่พึ่งนักเตะเพียงคนเดียวมากเกินไป เพราะถ้าคนนี้ออกไป องค์กรก็อาจจะไปต่อได้ลำบากต้องใช้เวลามานั่งสร้างกันใหม่หมดอีก ผมจึงมองว่าบริษัทจะแข็งแรง มันต้องแข็งแรงที่ระบบ ไม่ใช่ที่คน”

จากโมเดลพัฒนาชุมชน สู่ต้นแบบธุรกิจเพื่อสังคม

นอกจากพัฒนาคนทำงาน เพื่อให้สามารถตอบโจทย์การทำงานเพื่อสังคมแล้ว มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ยังมีแนวทางชัดเจนที่ตอกย้ำกับคนทำงานเสมอว่า เป้าหมายของการพัฒนาคนทำงานนั้น มีผลตอบแทนเป็น “คุณค่า” ที่ทุกคนได้ร่วมกันสร้างสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติ กับโลกที่ทุกคนร่วมอยู่อาศัย เป็นเสมือนรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ไม่สามารถประเมินค่าได้

เพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่กำลังร่วมมือกัน เป็นส่วนหนึ่งของขบวนการสร้างงานสร้างรายได้ ที่ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมองค์รวม เช่น กรณีของแบรนด์ “ดอยตุง” ที่ได้รับยกย่องให้เป็นต้นแบบของธุรกิจเพื่อสังคม ทางมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ได้มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ว่าเป็นการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ สร้างชุมชนที่เข้มแข็ง และต้องควบคู่ไปกับการดูแลรักษาป่าต้นน้ำและสิ่งแวดล้อมได้ด้วย

“ปัญหาของโลกเราวันนี้ก็เหมือนดอยตุงเมื่อกว่า 30 ปีก่อน ทุกคนรู้ว่ามีปัญหาแต่ไม่ตระหนักว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา หรือมองว่าปัญหายังไกลตัว แต่ดอยตุงเองก็พยายามปรับตัวให้เป็นธุรกิจที่ทำให้โลกนี้ดีขึ้น โดยพยายามลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การนำนโยบายเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) มาปรับใช้ในกระบวนการผลิต การลด Carbon Footprint และการมุ่งสู่การเป็นองค์กร Carbon Neutral

เราเป็นธุรกิจเพื่อสังคม ผมไม่ได้บอกว่าเราไม่มองกำไร แต่ธุรกิจของเราต้องทำให้โลกดีขึ้น ต้องทำให้ชุมชนมีอนาคตที่ดีขึ้นด้วย ดอยตุงมีเงื่อนไขในการรับซื้อสินค้าของชุมชนที่ต้องไม่ปล่อยน้ำเสีย กระบวนการย่อยสีของเขาต้องจัดการกับของเสียจากกระบวนการผลิตด้วย เราทำธุรกิจแล้วได้กำไร แต่ต้องมองต่อไปอีกว่าควรเอากำไรที่ได้ไปทำอะไร เรามีการให้ทุนการศึกษาเด็กในชุมชน เพราะมองไปถึงอนาคตว่า ถ้าวันหนึ่งมีเด็กที่จบด้าน การออกแบบกลับมา เขาก็จะมีฐานการผลิตในชุมชนรองรับ”

จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาดอยตุง ไม่อาจวัดด้วยตัวเลขทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่สามารถวัดด้วยตัวชี้วัดทางสังคม คือ การสร้างสังคมที่เคารพกฎกติกา สามารถพึ่งพาตนเองได้ และหมั่นยกระดับตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวชี้วัดอยู่บนหลักการของ “ความอยู่รอด พอเพียง ยั่งยืน” สอดรับกับ 17 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน SDG (Sustainable Development Goals) 2558 ซึ่งผู้นำโลกได้ลงนามเห็นด้วย กับการเรียกร้องให้มีการดำเนินการเพื่อยุติความยากจน ปกป้องโลก และทำให้ทุกคนมีความสุขและความมั่งคั่ง เพื่อให้แน่ใจว่าโลกจะดีขึ้นภายในปี 2573

“ผมมองว่าเวลาของโลกนี้เหลือน้อยลงทุกทีแล้ว บางคนบางธุรกิจอาจจะบอกว่า ต้องรอให้รอดให้รวยก่อนค่อยคิดทำเพื่อส่วนรวมเพื่อโลก ก็ไม่ผิด แต่ถามว่าโลกรอดได้มั๊ย โลกมีเวลาให้คุณแค่ไหน จุดจบของโลกใน

อีก 80 ปี ถ้ารอให้พร้อมแล้วค่อยทำ คนรุ่นเราคงตายไปก่อน แต่ลูกหลานเหลนของเราต่างหาก ที่จะต้องทนทุกข์อยู่กับสิ่งที่เราทิ้งไว้ให้เขา ทำไมเราไม่เปลี่ยนตัวเองวันนี้ เพื่อส่งต่อทรัพยากรและคุณภาพชีวิตที่เท่าเทียมหรือดีกว่าไว้ให้คนรุ่นหลัง”

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การสอนงาน (Coaching)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- การจัดให้มีจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

9) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (GC)

บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (GC) เป็นบริษัทด้านปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ เกิดจากการควบรวมกิจการ ระหว่าง บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (PTTCH) และ บริษัท ปตท. อะโรเมติกส์ และการกลั่น จำกัด (มหาชน) (PTTAR) จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทขึ้นเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2554 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัท เพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจเคมีภัณฑ์ระดับสากล เพื่อสร้างสรรค์คุณภาพชีวิต โดยแบ่งธุรกิจหลักได้เป็น 8 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและสารอนุรูปการ กลุ่มผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์ กลุ่มผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อสิ่งแวดล้อม กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล และกลุ่มผลิตภัณฑ์ Performance Materials and Chemicals

ปัจจุบัน GC เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นครบวงจรที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในด้านธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น ทั้งขนาดและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม โดยมีผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติกชีวภาพ ชนิด PLA: Polylactic-Acid ที่ใช้ข้าวโพดเป็นวัตถุดิบ ซึ่งมีกำลังการผลิตใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของโลก

ก้าวสู่ยุค Digital Transformation ด้วยกลยุทธ์ 3 Steps

ในยุคสมัยที่ทุกธุรกิจและอุตสาหกรรมไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจาก Digital Disruption ได้ ทุกธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างเร่งปรับตัวองค์กรของตนเองเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบรับกับยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น การทำ “Digital Transformation” มีมากมายหลายรูปแบบ บางองค์กรเน้นการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ บางองค์กรเริ่มต้นจากการปรับปรุงกระบวนการและต่อยอดด้วยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเสริม ในขณะที่ GC มุ่งเน้นไปยังการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร

GC ได้จัดตั้งทีม Digital Transformation ขึ้นตั้งแต่ปลายปี 2560 โดยมีแนวคิดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบ Triple Transformation นั่นคือ People, Technology และ Business Transformation ซึ่ง ดร. คงกระพัน อินทรแจ้ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ 3 Steps ของ GC เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน คือ

1. Step Change คือ การทำบ้านให้แข็งแรง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วย Operational Excellence โดยยึดหลัก Operational Discipline เพื่อการทำงานอย่างปลอดภัย รักษามาตรฐานการผลิต ต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูงขึ้น (High-

Value Products) และตอบสนองความต้องการของตลาดตาม New Normal รวมทั้งการขยาย Home Base เพิ่มการขยายเข้าสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการขยายต่อยอด Value Chain ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องเร่งทำให้เร็วขึ้น เพื่อให้ธุรกิจ Resilience ต่อการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง

2. Step Out คือ แสวงหาโอกาสใหม่เพื่อการเติบโตแบบก้าวกระโดด พร้อมทบทวนการลงทุนในต่างประเทศให้รอบคอบ โดยมุ่งเน้นการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ ทั้งการ M&A ใน High-Value Business, การสร้าง New Business โดยมี CVC เป็นเครื่องมือสำคัญ และการสร้างบ้านหลังที่ 2 ของ GC ในต่างประเทศ
3. Step Up คือ การยกระดับ พร้อมเชื่อมโยงความยั่งยืนมายังธุรกิจ กำหนดเป้าหมายที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมมุ่งสู่การเป็น Global Leadership Position in Sustainability โดยแบ่งเป็น 3 เรื่องหลักๆ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำด้าน Climate & Water: ต่อยอดการลด GHG Emission สู่ Scope 3 ที่ครอบคลุมด้าน Value Chain Emissions, การสร้างพันธมิตรด้าน Climate Strategy และการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน 2) Circular Economy: ครอบคลุมด้าน Business Integration เชื่อมโยงองค์กรกับคู่ค้า, การสร้างโอกาสด้านธุรกิจใหม่ๆ และการขยายผลเรื่อง Loop Connecting 3) การเปลี่ยนโฉม CSR ให้เป็นในรูปแบบ Social Enterprise มากขึ้น

ต่อยอดเพื่อความยั่งยืนด้วย Circular Economy

“Circular Economy หรือ หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นความยั่งยืนแห่งอนาคตที่ต้องสร้างจากความร่วมมือของทุกคน เรามีการขยายผลการดำเนินงานทั้ง Supply Chain เช่น การลดการเดินทางของพนักงาน จากนโยบาย Work from Home ตอนนี้เราก็อำนาจเรื่อง “You Turn” ภายในองค์กรก่อนเอาไปใช้ข้างนอก พนักงานที่นี้ต้องสแกนขวดพลาสติกที่จะทิ้งให้ถูกถัง ขยะพลาสติกที่คัดแยกไว้ จะถูกส่งไปเข้าโรงงานรีไซเคิลและนำกลับมาผลิตเป็นสินค้า Upcycling ที่มีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งเป็นการทำแบบครบวงจร

ตัวอย่างเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่ง เราต่อยอดเรื่องความยั่งยืนในทุก ๆ ด้าน ให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจและกระบวนการทำงาน ซึ่งถ้าดูจากขนาดของบริษัทเคมี เราอยู่ในอันดับ Top 30 ของโลก แต่หากพิจารณาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว เราได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 ของโลกด้านความยั่งยืนในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอยู่ในระดับ Top 10 ของ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 8 นอกจากความยั่งยืนในเป้าหมายความท้าทายของโลก ในมิติเศรษฐกิจหมุนเวียนแล้วนั้น บริษัทฯ ยังเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน สร้างต้นแบบขององค์กรยั่งยืน สอดรับกับเป้าหมายความท้าทายโลกขององค์การสหประชาชาติ หรือ United Global Compact (UNGC) ที่ได้จัดให้บริษัทฯ เป็นต้นแบบต่อองค์กรสมาชิกทั่วโลก ในฐานะผู้นำด้านความยั่งยืน UNGC LEAD ระดับสูงสุด

เราต้อง Transform ทั้งคนและองค์กรไปด้วยกัน ขณะเดียวกันก็ต้องการให้ Agile มากขึ้น Efficiency สูงขึ้น Productivity ดีขึ้น คือต้องออกแบบองค์กรให้ไม่ว่าโลกจะล่มสลายอย่างไรก็รอบ ก็ต้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบทุกอย่างต้องเชื่อมโยงกันหมด”

โดยแนวคิดของ GC มองว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น เร็วขึ้น แต่สุดท้ายแล้วกระบวนการ Digital Transformation ต้องเริ่มที่พนักงาน จึงได้มีการปรับกระบวนการหลายๆ อย่างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การทำงานของคนใน GC ซึ่งการเตรียมคนให้มีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีที่จะมีการเปลี่ยนไปในอนาคต สำหรับเรื่อง Digital Disruption GC ก็ได้กำหนดแผนงานในเรื่อง Digital Transformation ไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 Fundamental Uplift เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้คนทำงาน ให้รู้จริง มีความตระหนัก รวมทั้งปรับปรุง Infrastructure ต่าง ๆ ให้มีรากฐานที่แข็งแกร่งขึ้น

ระดับที่ 2 Digital Transformation of Function คือ การนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน เช่น การใช้ Advance Analytic, AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว (Agility) มากขึ้น

ระดับที่ 3 คือ Digital Transformation of Business คือ การต่อยอดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ

สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างคนให้ไปต่อ

“ทั้งหมดนี้ที่จะทำให้เกิดขึ้นได้จริง คือพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรต้องแน่น เรามีสิ่งที่เรียกว่า GC SPIRIT 4 Core Behaviors ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) กล้าคิดกล้าทำ สร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่า 2) พัฒนาค้น ทำงานเป็นทีม 3) ทำงานเชิงรุก สนองตอบความต้องการของลูกค้า และ 4) มุ่งปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน พอทำตรงนี้ได้เข้มแข็ง มันเหมือนเป็น Backbone ของเรา เราจะทำ Digital Transformation ก็ง่าย จะทำ Impact ก็ง่าย”

ที่ผ่านมา GC ได้ให้ความสำคัญในการปลูกฝังและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โปรแกรมการพัฒนาพนักงานและผู้บริหาร ระบบการปรับระดับและแต่งตั้งพนักงาน ฯลฯ โดยพนักงานในองค์กรจะได้รับความรู้ การเชื่อมโยงของธุรกิจในองค์กร ความเกี่ยวข้องจากแผนกลยุทธ์องค์กร ไปจนถึงขอบเขตงานของตนเอง และความสำคัญของงานของตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

ในส่วนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พร้อมรองรับการเติบโตทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ GC ได้ปรับปรุงระบบและกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยนำแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาแบบมุ่งพัฒนาขีดความสามารถ (Competency - Based Training and Development) มาใช้โดยเน้นหลักการพัฒนา 10:20:70 (10% Formal Training, 20% Coaching, 70% Job Assignment + Rotation) เพื่อเร่งรัดให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อพนักงานรับการพัฒนาแล้วต้องบันทึกผลงานการอบรมหรือ ผ่าน Achievement ในการทำงานทุกครั้ง

การจัดรูปแบบการพัฒนา จะมีทั้งที่เป็นการจัดฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร คือมีการจัดฝึกอบรมภายในให้แก่พนักงานและผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บริหารได้เข้าฝึกอบรม/สัมมนาที่สถาบันต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งหลักสูตรทางด้านเทคนิค หลักสูตรเฉพาะด้านตามตำแหน่งงาน หลักสูตรทางด้านความปลอดภัย มั่นคง อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SSHE) และหลักสูตรพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เช่น ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาระยะยาว เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับการเข้าปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ในเวลาที่กำหนด โดยมีโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานระยะยาวตั้งแต่ 1-3 ปี ตามแผนพัฒนารายบุคคล โดยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกงานในรูปแบบ On the Job Training ผ่านการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ของบริษัท หรือปฏิบัติงานร่วมกับบริษัทร่วมทุน หรือบริษัท Services Company ทั้งในและต่างประเทศ

ปัญหาที่ GC มักพบอยู่เสมอ คือเรื่องของการที่พนักงานหรือผู้บังคับบัญชาบางคน อาจให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาบุคลากร เช่น พนักงานอาจถูกเรียกกลับระหว่างการอบรม ซึ่งทางองค์กรก็ได้หาทางแก้ไข โดยการสื่อสารผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการวางแผนงานในทีมงานที่ชัดเจนก่อนอนุมัติให้ไปอบรม รวมทั้งจัดให้มีการอบรมหลักสูตรเดียวกันมากกว่า 1 ครั้ง เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานในการเข้ารับการอบรมด้วย

Succession Plan และทิศทางการบริหารคนเก่ง

GC มีกลไกในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้การกำหนด Success Profile ของทุกตำแหน่งงาน ทุกกลุ่มระดับ เพื่อกำหนดเป้าหมายคุณสมบัติที่จำเป็นใน 3 มิติ ได้แก่ ความรู้ทักษะการทำงาน (Competency) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และคุณสมบัติประจำตัว (Personal Attributes) โดยในแต่ละปี ผู้บังคับบัญชาจะประเมินศักยภาพของพนักงานเทียบกับ Success

Profile เพื่อหาจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนา เพื่อนำไปสู่การสร้างแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP)

การพัฒนาศักยภาพพนักงานตามกรอบของ IDP จะมุ่งเน้นการพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริงมากกว่าการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว และใช้วิธีการพัฒนาศักยภาพพนักงานแบบผสมผสานแนวทางของ 70:20:10 ซึ่งต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และทบทวนการประเมินศักยภาพของพนักงานทุกปี

แต่ในส่วนของการบริหารกลุ่ม Talent และ Succession Plan ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อป้องกันปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ และเพื่อให้การถ่ายทอดงานและส่งมอบงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จะทำให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าและเตรียมความพร้อมเรื่องคนทดแทนอยู่ตลอดเวลา

การทำ Succession Plan ของ GC จะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ ทั้งด้านกลยุทธ์ นโยบาย ทิศทาง เพื่อประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคต แล้ววางแผนพัฒนาฝึกอบรมพนักงานเริ่มจากความสามารถ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่ต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งจะมีการคัดเลือกพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพ ผ่านกลไก Career Management โดยมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

“ของเราจะทำได้ดีพอสมควร เรามีการจัด Tier1 Tier2 Tier3 ชัดเจน ในการสร้าง Successor สำหรับการเติบโตไปเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะมีการพัฒนา ประเมินผลปฏิบัติงานและทบทวนกันอยู่ตลอด”

จากข้อมูลของฝ่ายบริหารบุคลากรพบว่า GC ยังได้ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ เช่น เปลี่ยนจากเดิมที่แบ่งการหาคนที่ต้องการตามสายงาน ในช่วงสามปีที่ผ่านมา ก็เริ่มมีการแบ่งตามลำดับขั้น เช่น มีการแบ่งว่าตำแหน่งนี้ต้องเตรียมไว้ 3 คน แล้วค่อยมาดูว่า Tier ไหน ถ้าเป็น Tier 1 คือพร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งทันที หรือ Tier 2 ซึ่งอาจต้องรออีกสักสองปี Tier 3 ก็อาจจะรอสามปีขึ้นไป และภายในระยะเวลาที่รอคอยนั้น ก็จะมีการพัฒนาและติดตามผลอยู่ตลอด ว่ามีการพัฒนาไปถึงคุณสมบัติที่ต้องการมากน้อยแค่ไหนแล้ว

นอกจากเรื่องของการบริหารคนเก่ง GC ยังเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประยุกต์เข้ากับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการทำงาน มีการใช้ระบบ SAP (Systems Applications and Products) สำหรับเก็บฐานข้อมูลการทำงานของพนักงาน และรายละเอียดสมรรถนะที่ได้มาจากการวิเคราะห์งานและแผนความคาดหวังของตำแหน่งงาน (Success Profile) ทั้งยังใช้การเก็บข้อมูล KPI สำหรับประมวลผลข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร

เพื่อส่งเสริมโอกาสในการสร้างศักยภาพและความเป็นผู้นำ พัฒนาพนักงานทุกระดับให้ทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน

เพราะทุกคนคือคนสำคัญขององค์กร

สิ่งที่ GC มองว่าเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารระหว่างกัน (2-Way Communication) ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา โดยใช้เทคนิคของการพูดคุยแบบ STAR (Situation/Task/Action/Result) เพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา รวมถึงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาของตนเอง มองหาสิ่งที่พนักงานอยากพัฒนาและสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็น โดยให้มีการตกลงยอมรับร่วมกันว่าต้องพัฒนาที่จุดใด

GC ยังใส่ใจดูแลพนักงานให้เกิดความสมดุลทั้งด้านการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) โดยมีโครงการรองรับมากมาย เช่น โครงการ Employee Assistance Program (EAP) ภายใต้โปรแกรม “Happy Work Place” ซึ่งเป็นโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพจิต และ EQ ของพนักงานและครอบครัว โดยมีผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก มาให้คำแนะนำต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องท้อใจ ตึงเครียด ความขัดแย้งในที่ทำงาน การทำงานไม่มีความสุข หรือปัญหาครอบครัว โดยข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ เป็นต้น และยังจัดให้มีวัน Family Day ให้พนักงานพาลูกหลานเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน จนทำให้ GC มีผลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement Survey) ในปีที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก

ยังมีอีกหลายตัวอย่าง ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาศักยภาพของคนทำงาน GC ได้จัดทำโครงการ Data Science and Engineering Program ซึ่งเป็นความร่วมมือกับสถาบันวิทยสิริเมธี (VISTEC) ในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาเพิ่มศักยภาพด้านการวิเคราะห์และจัดการข้อมูลขององค์กร ตลอดจนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาต่อยอดเพื่อรองรับการวิจัยและพัฒนาของบริษัทฯ ที่ผ่านมามีโครงการที่สามารถนำไปต่อยอดปฏิบัติจริง 24 โครงการ สร้างรายได้ให้บริษัทฯ มากกว่า 46 ล้านบาทต่อปี ซึ่งคิดเป็นความคุ้มค่าของการลงทุนฝึกอบรม (Training Return on Investment) ร้อยละ 398.34

หรือโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำ 2 (Leadership Development Program II: LDP 2) ที่จัดขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย (Vice President) เพื่อเรียนรู้การสร้างทีม การจัดการเครือข่าย และการพัฒนายุทธศาสตร์ โดยในปี 2562 โครงการ LDP 2 ก่อให้เกิดรายได้ 44 ล้านบาท จากการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร หรือโครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มผลผลิต โดยจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการตามทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (PI-ChEPS) เป็นโครงการที่พัฒนาองค์ความรู้ด้านวิศวกรรมเคมีและเพิ่มทักษะการคิดแบบวิพากษ์ให้แก่พนักงาน ที่ผ่านมา โครงการ PI-ChEPS ที่ได้

ดำเนินการจนเป็นผลสำเร็จ ในปี 2562 สามารถประหยัดต้นทุนการผลิตให้แก่บริษัทฯ ได้ถึง 7.8 ล้านบาท โดยคิดเป็นผลตอบแทนการลงทุนจากการฝึกอบรมของโครงการ PI-ChEPS เท่ากับร้อยละ 40.16

“ที่ผ่านมาเราใช้วิทยากรทั้งจากภายในและภายนอก เกิดการ Train the Trainer อันที่เราไม่มีความรู้ก็ให้คนนอกมาสอน สัดส่วนของเราจะเน้นพวก Technical มากกว่า Soft Skill บางทีก็มีการ Coaching จากคนเก่ง ๆ เป็น Personal Coach เราเร่งสร้างคนเพราะที่นี้ต้องส่งคนไปเป็นไดเรกเตอร์ของบริษัทกว่า 50 บริษัทในเครือ ทั้งในและต่างประเทศ เรามีการทำ Knowledge Sharing มีการเลือก Mentor ซึ่งเราจะใช้คนที่ก๊อปปี้แบบได้ เป็น Role Model คนไหนเก่งฉายแววก็นำไปเชิญมา บอกเลยว่าเครื่องมือในการสร้างคนของเราเยอะมาก”

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ของ GC กระจายการสร้างคนไปทั่วถึงทุกระดับชั้นของ คนทำงานอย่างจริงจัง และใช้ครบทุกเครื่องมืออย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการทำ On the Job Training มี Process Simulation Program ให้น้อง Operator ใหม่ฝึกงานตั้งแต่การหัดเปิดปิดวาล์ว ก่อนจะส่งไปฝึกงานที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ มีการพัฒนาคนกลุ่ม Talent ด้วยการมอบหมายงานที่ยากขึ้น (Job Enrichment) ส่งไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ หรือแม้แต่ในบางหลักสูตรออนไลน์ ก็มีการใช้ Machine Learning มาวิเคราะห์พนักงาน ว่ามีแนวโน้มจะไปทางไหน ทำให้องค์กรจัดเตรียมแผนรองรับหรือ Upskill พนักงานคนนั้นได้อย่างเหมาะสมต่อไป

พัฒนาคนเต็มที เพราะองค์กรมีเป้าหมายเพื่อความยั่งยืน

GC ได้นำระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) มาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเสริมสร้างความผูกพัน รวมถึงเชื่อมโยงกับมุมมองตาม Balance Scorecard ในทุกด้าน ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมีการติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร

สำหรับผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บังคับบัญชา ถือว่ามีหน้าที่พัฒนาทีมให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยทางองค์กรจะกำหนดให้ Line Manager ต้องรับผิดชอบบริหารงานและบริหารคนไปพร้อมกัน 3 กระบวนการ เริ่มตั้งแต่วันที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปจะต้องแจ้งความคาดหวัง (Expectation) ขอบเขตงานและการบริหารคนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งมอบบทบาทหน้าที่ของ New Line Manager ตามกฎระเบียบที่องค์กรกำหนด อำนาจอนุมัติ และ เทคนิคการพัฒนา Soft Side ที่เกี่ยวข้อง เช่น การสื่อสาร Two-Way

Communication การบริหารคนที่มี Generation ต่างกัน, การวางแผนพัฒนาคน ฯลฯ และติดตามการทำงานที่ Line Manager ผ่านผู้บังคับบัญชา กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการบริหารสายอาชีพ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

GC ได้นำ Organizational Health Index (OHI) มาใช้ในการวัดผลด้านการเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรจะมีความเข้มแข็งในทุก ๆ ด้าน อาทิ Direction, Accountability, Coordination and Control, Leadership, External Orientation, Innovation and Learning, Capabilities, Motivation, Culture and Climate และสามารถเติบโตในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายที่จะได้คะแนนอยู่ในกลุ่ม 1st Quartile ในทุกปัจจัยภายในปี 2567

ปัจจุบัน GC ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ไปพร้อมกับการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จึงเน้นให้ความสำคัญกับการ Retain คนให้อยู่กับองค์กร โดยมีการนำปัจจัยที่จะทำให้พนักงานลาออกหรือไม่ผูกพันกับองค์กรมานำเสนอในระดับผู้บริหาร เพื่อกำหนดแผนรองรับ และมีการติดตามแผนงานอย่างใกล้ชิดทุกปี เพราะ GC เชื่อว่า การสร้าง (Build) เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลา มากกว่าการซื้อ (Buy) มาก แต่มีประโยชน์ที่พนักงานที่องค์กร Build มา จะมี Job/Culture Mapping ที่ดี

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- การพัฒนาผู้สอนภายในองค์กร (Train the Trainer)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- Simulation Game (เกมจำลองเสมือนจริง)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- จัดทำ Fast Track Career Path สำหรับบุคลากรความสามารถสูง
- การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

10) บริษัท สกลูฎี อินโนเวชั่น จำกัด

บริษัท สกลูฎี อินโนเวชั่น จำกัด (สกลูฎี) บริษัทเลือดไทย 100% เป็นธุรกิจรุ่นใหม่ที่มีมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม โดยใช้วัสดุและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มียานพาหนะล้อ ๓ อย่าง รถ - เรือ เป็นผลิตภัณฑ์เป้าหมายขององค์กร นอกจากจะสามารถทำการผลิตได้อย่างครบวงจรแล้ว ยังสามารถตอบโจทย์ในเชิงพาณิชย์ และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและคมนาคมเชิงคุณภาพได้อีกด้วย

แม้ว่าจะเป็นแบรนด์ใหม่ของใหม่ที่เพิ่งก่อตั้งได้เพียง 5 ปี แต่สกลูฎีถูกจัดว่าเป็นธุรกิจเก่าในเกมส์ เนื่องจากเป็นเมล็ดพันธุ์ที่แตกหน่อมาจากกลุ่มบริษัทโซคนำชัย ผู้ผลิตแม่พิมพ์ขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ติดอันดับ 1 ใน 5 ของเอเชีย โดยมีการผลิตแม่พิมพ์สำหรับผลิตตัวถังรถยนต์ได้ทุกชิ้นส่วนให้แก่แบรนด์รถยนต์ในโลก

Innovation บวกความเชื่อมั่นว่า “คนไทยทำได้”

คุณวีรพลณ์ เตชะผาสุขสันติ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สกลูฎี กล่าวว่า

“เดิมที่คุณนำชัย สกลูฎีโซคนำชัย ประธานกลุ่มบริษัทโซคนำชัย เจ้าของตำนานนักสู้ชีวิต จบประถม 4 ก็ต้องหาเลี้ยงตัวเองตั้งแต่อายุ 13 เริ่มจากการเป็นเด็กฝึกงานในอู่ซ่อมรถ ทำหน้าที่ช่าง เคาะ พ่นสี จนกิจการของเค้าแก่ชยับขยาย จากอู่กลายเป็นโรงงานขนาดใหญ่ ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ (Spare Parts)”

ทั้งที่คุณนำชัยพูดภาษาอังกฤษไม่ได้สักคำ แต่เค้าแก่เห็นแววของเพชรเม็ดงาม ตัดสินใจส่งคุณนำชัยไปดูงานในต่างประเทศ จนได้แนวคิดกลับมาบวกกับทุนมันสมองที่มีอยู่เดิม คุณนำชัยสามารถสร้างแม่พิมพ์แทนการเคาะขึ้นรูปและปั๊มขึ้นงานขึ้นมาใช้เอง จนเป็นนายช่างเบอร์หนึ่งของอู่และได้เต้าจากลูกมือขึ้นนั่งเก้าอี้ Factory Manager ของบริษัทได้ตั้งแต่อายุเพียง 39 ปี ก่อนจะตัดสินใจลาออกมาตั้งธุรกิจเป็นของตนเอง ตอนอายุ 39 โดยเค้าแก่ให้เงินขวัญถุงติดตัวออกมาด้วยเป็นเลข 7 หลัก

ปี 2541 เป็นก้าวแรกของบริษัท โซคนำชัย ออกโต้เพรสซึ่ง จำกัด ธุรกิจโรงงานแม่พิมพ์รถยนต์ ที่จังหวัดสุพรรณบุรี ต่อมาเติบโตเป็นผู้รับจ้างผลิตในแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer) เริ่มจากการผลิตแม่พิมพ์ขนาดเล็กไปจนถึงแม่พิมพ์ที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งบริษัทค่อย ๆ พัฒนามาจนมีศักยภาพเพียงพอที่จะผลิตตัวถังรถรวมถึงช่วงล่างได้ทุกชิ้นส่วน ป้อนตลาดบริษัทรถยนต์ชั้นนำหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ ทั้ง Honda, Toyota, Nissan, Chevrolet, Ford และ Nissan เป็นต้น โซคนำชัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีเทคโนโลยีในการขึ้นรูปแม่พิมพ์ด้วยการออกแบบคอมพิวเตอร์ ผสมผสานกับเทคนิคในการขึ้นรูปโลหะที่เป็น Advanced Material และเหล็ก Super Steel จนมีผลงานที่โดดเด่นสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของต่างประเทศได้

ที่มาของความสำเร็จทั้งหมดทั้งหมดนี้ คุณวีรพลณ์ ขยายความเพิ่มเติมว่า รากเหง้าของโซคานำชัยโตมาจากธุรกิจเล็ก ๆ แต่ด้วยความมุ่งมั่นที่ต้องการสร้างธุรกิจให้บริษัทเติบโต แน่ใจว่าส่วนหนึ่งมาจากการมี Innovation ซึ่งเป็นเหมือนตัวช่วยทำให้งานของเราง่ายขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการผลิตได้มากขึ้น แต่อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องให้เครดิตคือเรื่องของ “การสร้างคน”

วิสัยทัศน์ของคนจบป. 4 เมื่อมีโอกาสได้ทำธุรกิจของตนเอง คุณนำชัยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่ต่างก็มาจากพื้นฐานการศึกษาไม่สูงนัก สามารถเรียนเพิ่มเติมภาษาอังกฤษอย่างน้อยต้องอ่านออกเขียนได้ เรียนรู้การใช้งานคอมพิวเตอร์ การเขียนแบบด้วยโปรแกรม AutoCAD การนำซอฟต์แวร์สมัยใหม่เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาเทคนิคในการทำงานใหม่ เช่น โปรแกรมการตรวจเช็คคุณภาพขั้นสูง โดยใช้ CMM Table, Camera Scan โปรแกรมออกแบบ และ Simulation

ซึ่งในช่วงยุคนั้นอาจกล่าวได้ว่า มีธุรกิจน้อยรายที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว แต่คุณนำชัยพูดอยู่เสมอว่า ความสำเร็จของทุกกิจการอยู่ที่คนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะไม่ว่าเทคโนโลยีจะพัฒนาไปไกลแค่ไหน แต่ถ้าคนขาดศักยภาพองค์กรก็ไม่สามารถพัฒนาไปได้ ด้วยเหตุนี้จึงพยายามปลูกฝังเรื่องการเรียนรู้และการสร้างเป้าหมายในชีวิตให้แก่พนักงานด้วย เพื่อที่จะเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ครั้งหนึ่งคุณนำชัยเคยให้สัมภาษณ์สื่อมวลชนที่มาเยี่ยมชมโรงงานว่า

“สวรรค์ไม่ได้ส่งเทคโนโลยีมาให้ แต่เกิดจากที่มนุษย์พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้เราสบายขึ้นและสามารถพัฒนาได้เร็วกว่า”

Diversification through Innovation

หลังวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์เป็นต้นมา ผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมยานยนต์ของโลก ทำให้ทุกอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรถยนต์ตัว ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วน OEM หรือ REM (Replacement Equipment Manufacturer) ดีเลอร์ ไซว้รวมต่าง ๆ บริษัทสี่ซึ่ง แม้แต่ตลาดรถมือสองรวมไปถึงผลกระทบต่อแรงงานในระบบ

“ปี 2558 พวกเราเห็นถึงวิกฤติในอุตสาหกรรมรถยนต์ของบ้านเรา ในฐานะที่เราเป็นธุรกิจบริษัทผู้ผลิตแม่พิมพ์ขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย พอยอดรถยนต์ตก ถ้าเรายังอยู่เหมือนเดิมคงตายแน่ ปกติอุตสาหกรรมรถจะมีโมเดลใหม่มาให้ทำเรื่อย ๆ วงจรธุรกิจมันสลับฟันปลา มีขึ้นมีลง แล้วเราก็ทำรถรุ่นใหม่ล่วงหน้าไป 2 ปี แต่ปีนั้นมันหนักมาก Production รอดสามปีไม่ได้ เราก็เลยคิดใหม่ทำใหม่”

นั่นคือที่มาของแนวคิด Diversification through Innovation ที่มุ่งไปยังธุรกิจใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม นำความเชี่ยวชาญเรื่องการผลิตขึ้นรูปโลหะโดยใช้วัสดุและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ไปใช้ในการผลิตยานพาหนะน้ำหนักเบาที่เป็นแบรนด์ของคนไทย ได้มาตรฐานสากล และมีราคาที่เหมาะสม สามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้อย่างลงตัว ตลอดจนยกระดับความปลอดภัยด้านคมนาคม ซึ่งเป็นจุดขายหลักของแบรนด์ Sakun C ไม่ว่าจะ เป็น เรือ หรือรถโดยสาร

กล่าวได้ว่า สกกุลฎฐี เป็นส่วนผสมที่ลงตัวของประสบการณ์จากบริษัทแม่ เป็นการเอาความรู้ในการขึ้นรูปโลหะ ระบบ Automation ฐาน Supply Chain อย่างครบวงจร และความสามารถทางด้านวิศวกรรมระดับสูง ทั้ง CAD/CAM/CAE มาบวกกับธุรกิจลูกที่มีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์สมัยใหม่ที่มีความซับซ้อน น้ำหนักเบา ทุกชนิด ทุกขนาด

แต่ศักยภาพที่สำคัญที่คุณวีรพลันพุดถึงอยู่เสมอก็คือ สกกุลฎฐี เป็นธุรกิจที่มองเห็น “ความสามารถของคนไทย” ว่ามีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปสร้าง Innovation ตามมาตรฐานสากลได้ ควรจะไปได้ไกลกว่าการเป็นเพียงผู้ได้รับแต่ค่าแรงเพียงอย่างเดียว

“ตอนที่เราร่วมบุกเบิกสกกุลฎฐี เราถูกธนาคารตราหน้าว่า ธุรกิจประเภทนี้ยังงี้ก็เจ๊ง ให้เงินไปสงสัยไม่รอด ผลงานไม่มี เราขอแหล่งเงินมาทำนวัตกรรมใหม่ ก็ไม่มีใครสนใจ ทุกคนส่ายหน้า ทั้ง ๆ ที่ตอนนั้น มาร์จินขึ้นส่วนเราแค่ 4 % พอหันไปหาลูกค้างานชิ้นส่วนให้พอ ถ้าอยากได้งานก็ตัดราคากันเหมือนหนีตาย สุดท้ายไม่มีใครได้อะไรเลย

ท่านประธานนำชัยก็เรียกประชุมระดมสมองทีมผู้บริหาร ถึงเวลาที่เราจะทำธุรกิจของตัวเอง ท่านมีวิสัยทัศน์ล้ำยุคมาก บอกว่าเราควรเริ่มจากจุดแข็งที่บ้านเรามี เช่น ภาคการเกษตร สมัยนั้นมองไปทางไหน 90 % ของเครื่องมือเครื่องจักรเป็นแบรนด์ของต่างชาติ แล้วคนไทยทำไร ทำได้แค่ชิ้นส่วนพ่วงเดินตามแบบนี้เหวอ”

นอกจากเครื่องจักรกลเกษตรแล้ว สกกุลฎฐียังมุ่งไปอีกหนึ่งเป้าหมายใหม่ก็คือภาคการท่องเที่ยว เรืออะลูมิเนียมแบรนด์ (Sakun C) ถือกำเนิดจากทีมงานภายในบริษัท ที่มีทั้งทีมออกแบบ และทีมวิจัยพัฒนา โดยความร่วมมือกับ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ผลิตยานพาหนะแบบใหม่ เป็นรายแรกในโลกที่ใช้แม่พิมพ์ปั๊มทุกชิ้นส่วนที่มีคุณภาพสูง ทดแทนการพับ ตัด ต่อ เชื่อมแบบเดิม ปัจจุบันกรมเจ้าท่าได้นำเรือไฟฟ้าออกให้บริการทางทะเลในจังหวัดท่องเที่ยว เช่น จังหวัดกระบี่ ภูเก็ต และพังงา รวมทั้งการต่อยอดการให้บริการในแม่น้ำเจ้าพระยาอีกด้วย

“เราออกแบบให้เรือสกลูฐที่มีโพนพิเศษลอยตัวได้เองเวลาเกิดอุบัติเหตุ ปริมาณยังไม่จม ที่สำคัญคือ เรือประเภทนี้บริษัทใหญ่ ๆ ยังต้องใช้เวลาผลิตล้าละ 6 เดือน 9 เดือน แต่บ้านเราล้าหนึ่งใช้เวลาผลิตแค่ 26 วัน ใครอยากซื้อไม่ต้องพรีออร์เดอร์กันครึ่งปีแบบเมื่อก่อน”

ตามมาด้วย “สกลูฐซี มินิบัส” ที่ผลิตด้วยอะลูมิเนียมชนิดพิเศษแบบลดรอยต่อ ได้ร่นน้ำหนักเบา แต่ยังคงแข็งแรงเท่าเดิม โดยต้องการให้มีระบบบริหารงานวิจัยเพื่อพัฒนา ต่อยอดผลิตภัณฑ์ได้อย่างยั่งยืน และไม่ใช้แค่คนไทย แต่ต้องขายต่างประเทศได้ด้วย

การขึ้นมาเป็นหนึ่งในฐานะของผู้ผลิต “รถ - เรือโดยสาร” ที่เดียวในไทย โดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเทียบเท่าค่ายรถยนต์ชั้นนำ เช่น Vehicle Design Engineering, Advanced CAD/CAM/CAE Technology, Advance Die Design Manufacturing, Advance Material Technology), Manufacturing & Production Technology ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นการพัฒนาโดย “ฝีมือคนไทย” ภายในบริษัททั้งหมด ปัจจุบัน สกลูฐซีตั้งเป้าทำธุรกิจรถ - เรือ ครบวงจร ตั้งแต่การวิจัยและพัฒนา ผลิต และทำตลาด

ถ้าแม่พิมพ์ขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ได้ “ระบบ” ก็สร้างบุคลากรได้เช่นกัน

สิ่งที่สกลูฐซีสืบทอดจากบริษัทแม่ นั่น ไม่ได้มีเพียงเรื่องของนวัตกรรมแต่เพียงอย่างเดียว หากยังประกอบไปด้วยเจตนารมณ์ของท่านประธานในเรื่องของทรัพยากรบุคคล ที่เชื่ออย่างสุดหัวใจว่า ความสำเร็จของทุกกิจการอยู่ที่ “คน” เพราะต่อให้มีเทคโนโลยีที่ล้ำกว่าคู่แข่งแค่ไหน องค์กรก็ไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้

“วันที่เราแยกแบรนด์สกลูฐซีออกมา เราคุยกันว่าต้องมี R&D ต้องมีนวัตกรรม เรามีเป็นคนออกแบบดีไซน์ว่าหน้าตาจะเป็นยังไง ฝั่งโรงงานก็จะเป็น OEM ความที่เราเคยทำมา แม้ว่าเราจะไม่เก่งมาร์เก็ตติ้ง ขายของไม่เป็น แต่มันคือการมองเห็นวอลลุ่ม บวกกับตระหนักรู้ว่าเรามีจุดแข็งที่เราทำได้ทีเดียวในไทย

ที่นี้ปัญหาต่อมาคือเราจะสร้างคนยังไง เราจะเอาคนมาจากไหน วันแรก ๆ เราดึงคนมาจากที่เดิมมาตั้งหลักก่อน เอามาปรุงใหม่หมด มาแล้วต้องคิดใหม่ทำใหม่นี้หนักมาก เพราะเดิมทีในโลกของโรงงาน มันคืออะไร ทำไม่ ยังไง เมื่อไร แต่พอมาอยู่สกลูฐซี เราต้องคุยภาษามาร์เก็ตติ้งให้รู้เรื่อง คำว่า 4 P (Product, Price, Place, Promotion) ก็เคยเรียนแต่ห้องเรียน เหมือนมันคือโลกอีกใบหนึ่ง

ท่านประธานบอกเสมอว่า บริษัทที่ดีต้องเริ่มจากระบบที่ดี จึงเร่งหาคนที่มีความตั้งใจเข้ามาฝึกอบรมตามระบบ”

คุณวีรพลน์ กล่าวถึงการออกแบบ “ระบบ” ไว้รองรับบุคลากรขององค์กร คล้ายคลึงกับการพูดถึง “แม่พิมพ์” ผลิตชิ้นส่วนที่คุ้นเคยและเชื่อมั่นได้ คือถ้าเป้าหมายหลอมถูกออกแบบไว้ดี ความคลาดเคลื่อนน้อย ความแม่นยำ

สูง มีมาตรฐานที่ตรวจสอบประเมินความถูกต้องได้ ระบบอันหนึ่งที่สกุลฎฐีใช้ ก็เรื่องของมาตรฐาน ISO ที่เป็นเหมือนไกด์ไลน์ให้พนักงานน้องใหม่สามารถทำงานเป็นระบบได้ เป็นกรอบในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพมากขึ้น มีวินัยในการทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มภายใต้การประสานงานที่ดี และสามารถพัฒนาตนเองตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานได้

“คนเก่าที่ถ่ายมาจากบริษัทแม่ ผมเน้นเลือกคนที่ต้องถึก คืออดทนสูง ต้องรู้ระบบ ต้องรู้ใจกัน เพราะเรามีเวลาสั้นมาก ผิดคือผิด จบนะ ไปแก้ม่า พอเรามีการออกแบบระบบเสร็จ คนใหม่เข้ามาที่สานต่อได้ทันที คราวนี้กองหลังเราจะแน่น กองหน้าเราก็พร้อม เราจะมีเวลาไปทำอย่างอื่น แล้วก็มีการทดสอบเป็นระยะ เวลาคนใหม่มาลองผิดลองถูก ไหนลองเขียนโฟลว์ชาร์ตได้ยัง 1-2-3-4 ก็ค่อย ๆ ปรับกันไป

ผมมองว่าถ้าระบบดี คนใหม่เข้ามาก็เดินตามระบบได้ผ่านกระบวนการเทรนนิ่ง ความยากคือเทรนนิ่งไป แล้วเขาจำไม่ได้หมด การที่จะช่วยให้เขาไปได้เร็วขึ้น คือ สรุปประจำสัปดาห์ มีหัวข้อ KPI ให้ทำ ถ้าคุณตอบใน KPI ได้ แสดงว่าคุณเข้าใจ พูดย่าง ๆ ว่าเรามีเครื่องมือ มีไกด์ไลน์ ที่เหลือคือประสบการณ์ เฉพาะตัว

ผมเห็นประธานจบป. 4 อ่านหนังสือยังไม่ออก ภาษาไม่ได้เลย แต่ท่านเป็นคนใฝ่รู้ แสวงหา เวลาเจอต่างชาติ เอ๊ะ ทำไมท่านพูดอังกฤษทับศัพท์ได้เป๊ะเลย มันคือการเรียนรู้มาจากระบบธรรมชาติรอบตัว เวลาประชุมบริษัท ท่านจะไม่ชอบบดราม่า ใครเสนออะไรไม่ต้องมาพูดอะไรมาก ท่านบอกง่าย ๆ สั้น ๆ ‘ขอคุณพาวเวอร์พอยท์หน่อย’ ไหน ๆ บอกสิ ผลคืออะไร เหตุมาอย่างไร ปัญหาอยู่ตรงไหน แล้วคุณจะทำอย่างไร แค่นี้ - จบเลย”

“Why-Why Analysis”

นอกจากการออกแบบระบบในการพัฒนาบุคลากรที่ “ชัดเจน วัดผลได้” แล้ว สกุลฎฐียังนำเครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น มาใส่ไว้ในวัฒนธรรมการทำงานอีกด้วย

“ผมเคยเจอเด็กมาร์เกตติ้งมาใหม่ ๆ ฟุ้งมาก พูดสวย ๆ ไปเรื่อย แต่พอเราขอรีพอร์ทตอบไม่ได้ ไม่มีตัวเลข ผมก็มักจะเริ่มด้วย Why Why”

หัวเรือใหญ่แห่งสกุลฎฐี พูดถึง “Why-Why Analysis” ที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้รู้ว่า อะไรคือ “สาเหตุที่แท้จริง” อะไรคือ “ปัญหาเรื่องจริง” และอะไรคือ “ปัญหาชั่วคราว” โดยตัวผู้นำองค์กร ก็ต้องเป็นผู้ถามที่ดี ที่เจาะลึกลง

ไปในปัญหา โดยเฉพาะในกระบวนการทำงานภายในโรงงาน การวิเคราะห์ปัญหาด้วย Why – Why Analysis เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ป้องกันการ “แก้ปัญหามาแบบมโนไปเอง”

“ถามให้ถูกให้ถึงราก แต่อย่าถามซ้ำถามซาก เด็กบางคนมาใหม่ ๆ แอบสงสัยว่าเราทำไมถามกวน ทุกวันนี้เราใช้ Why เป็น Norm ในบริษัท คนที่ไม่เคยผ่านระบบโรงงานมาเจอถามแบบนี้ วันแรก..ออกเลยก็มี

กราฟที่ผมให้ทำในสรุปประจำสัปดาห์ เราจะถามว่าตัวเลขนี้มาจากไหน มีที่มาอย่างไร คุณอธิบายได้มั๊ย ภาษาคนโรงงานก็คุยกันแบบนี้ ทำไมยอดขายไม่ได้ ทำไมลูกค้าคอมเพลนเรื่องนี้บ่อย ก่อนหน้านั้นจินตนาการว่าปัญหามาจากตรงนี้ตรงนั้น แต่คำตอบมันอยู่บนกราฟเลย มันจะไม่มัน โพอเราทำจนอยู่ตัวจากช่วงแรก ๆ ที่มีคนออกเยอะ ตอนหลังพอตั้งระบบได้ ค่อย ๆ หนึ่ง เด็กใหม่มาเราต้องตั้งหลักกว่า เราจะทำอย่างไรให้เขามาในทิศทางที่เราต้องการ”

ตัวเลขตัวเฉลี่ยของการกลมกลืนคนใหม่ให้กลายเป็นสายเลือดสกุลฎีเต็มตัว คุณวีรพลณ์เผยว่า “อย่างมากไม่เกินสองสัปดาห์” แถมส่ายส่ายด้วยสีหน้ามั่นใจอีกด้วยว่า นี่คือนับรวมตั้งแต่ขั้นตอนการปฐมนิเทศน์อบรมเทรนนิ่ง ป้อนข้อมูลเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กร แล้วด้วยซ้ำ

“คนใหม่ต้องเข้าระบบได้ใน 2 อาทิตย์ เพราะซ้ำเสียเวลา ธุรกิจเรารอไม่ได้ ผมเชื่อว่าไปเรียนเยอะ ๆ อดทฤษฎีเยอะ ๆ ยังไงเขาก็รับไม่หมด เราแค่ออกแบบระบบให้ดี ให้ภาพใหญ่ไป ถึงที่สุดก็ต้องลงปฏิบัติงานด้วยตนเอง ผมบอกว่าการเทรนนิ่งของเรา ถ้ามันมีกรณีศึกษา มันก็เห็นภาพ การเจ็บก็จะช่วยจำได้เร็วขึ้น

นอกจากนี้เรายังมี ‘ระบบบัดดี้’ คนเก่าจับคู่กับคนเข้ามาใหม่ คุยกันทุกเย็น ที่นี้ให้เวลาสามเดือนช่วงผ่านโปร พอบัดดี้เขาคุยกัน เขาจะมีบันทึกมาให้เราดู ว่าเด็กใหม่มาปรึกษาเรื่องอะไร ติดขัดอะไร คนเก่าแนะนำอะไรไป ผลเป็นยังไงหลังจากนั้น

แล้วเราก็มี Weekly Meeting, Monthly Meeting ของเราประชุมกันค่อนข้างถี่ดี ถ้าเขาตอบการบ้านไม่ได้ แปลว่าคุณตอบตัวเองไม่ได้ว่าวันนี้ทำอะไร เอาจริง ๆ ผมไม่ได้ซีเรียสว่างานมีปัญหา แต่คุณต้องอธิบายได้ว่าปัญหามาจากไหน เกิดเพราะอะไร แก้ที่ตรงไหน ถ้าเด็กใหม่ตอบแบบนี้ได้ ผมถือว่าจบ

การที่เขาวิธีคิดในการตอบที่ดี ที่ถูกต้อง ผมถือว่าเป็นคนที่อยู่ในข่ายที่จะพัฒนาต่อได้ ถือว่าผ่านมาตรฐานของเรา คือการมีจิตใจที่จะพัฒนาตัวเองต่อไปได้ ทำที่ที่สุดธุรกิจจะถูกผลักดันให้มันเดินหน้าต่อไปด้วยคนแบบนี้ ผมเชื่อว่าคนเราถ้าตั้งใจอะไรก็ทำได้หมด หรือเป็นคนเก่งแต่ความอดทนต่ำ แบบนี้ก็อยู่ด้วยกันยาก

กว่าจะเปลี่ยนคนของเราให้มีวิธีคิดแบบนี้ได้ มันต้องใช้เวลา แต่บางทีก็คุยกันตั้งแต่แรกเลย คิดแบบนี้ได้ใหม่ ถ้าไม่ได้ก็เป็นการสกรีนคนไปในตัว ผมบอกทุกคนเสมอว่า ธุรกิจคือการแก้ปัญหา ถ้าคนมาแล้วต้องพร้อมแก้ปัญหาที่ตัวเองก่อน ต่างคนต่างแก้ที่ตัวเองก่อนมันก็แก้ภาพรวมขององค์กรได้”

CNC Mold & Die Training Center

เมื่อรากแก้วของบริษัทแม่แข็งแรง การผลิดอกออกไปไปรอบทิศทางขนาดไหน ก็ย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้น “แก่น” ที่มองว่า “คน” คือทรัพยากรสำคัญขององค์กร เป็นหัวใจของความสำเร็จ ทุกธุรกิจของโซคนำชัยรวมทั้งสกุลฎีซี จึงพยายามปลูกฝังเรื่องการเรียนรู้และการสร้างเป้าหมายในชีวิตให้แก่พนักงานอยู่เสมอ รวมไปถึงการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ เพราะเล็งเห็นถึงอนาคตของชาติที่จะเติบโตมาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยต่อไป

“เราอยู่ในอุตสาหกรรมแบบนี้ เราเห็นปัญหาอยู่ทุกวัน โรงงานบ้านเรามีแต่เครื่องจักร มีแต่แขนขา แต่ไม่มีสมอง ผมคิดว่าคนไทยโดนตอน เหมือนเราโดนแยกหัวกับตัวออกจากกัน

เพราะการออกแบบดีไซน์คือสมอง เดิมที่เราต้องจ้าง ต้องซื้อ ทุกวันนี้ธุรกิจหลายที่ก็ยังมองว่าการมีดีไซน์ มีการออกแบบเป็นต้นทุน มันแพง มันไม่สร้างรายได้ ไม่เหมือนซื้อเครื่องจักรมาแล้วรับจ้างผลิต ทำเงินได้เร็วกว่า ง่ายกว่า หลายบริษัทจ้างแผนกอื่นแพงได้ แต่แผนกดีไซน์ขอจ้างถูกๆ ทุกวันนี้มีก็โรงงานที่ออกแบบทำผลิตภัณฑ์ตัวเองได้ การจะผันตัวไปทำนวัตกรรมเองได้มันเลยน้อยตามไปด้วย”

กุศโลบายในการสร้างคนรุ่นใหม่ของ CNC เคยลงทุนถึงขนาดเปิดโรงเรียนเพื่อผลิตคนรุ่นใหม่ โดยสอนฟรี เรียนฟรี แถมมีเงินให้เป็นค่ามาเรียนวันละ 200 บาท ใครจบมาเงินเดือนหลักหมื่นรออยู่แบบไม่ต้องไปลุ้นหางานที่ไหน

“สมัยเราตั้งตัว เราก็เจอปัญหาเด็กจบมาแต่ทำงานไม่ได้ คุณนำชัยเลยถือหนังสือไปหาสภาพัฒน์ฯ ขอเปิดหลักสูตร CNC Mold & Die Training Center เอาเด็กยากจนมาเรียน เหมือนโรงเรียนประจำเลย เข้าเรียนทฤษฎี บ่ายสอนภาษา เลิกเรียนกลับไปให้การบ้าน Self-Study เองถึงเที่ยงคืนทุกวัน

เราเน้นรับเด็กยากจน มีการตรวจสอบว่ายากจนจริงมั๊ย ขาดโอกาสจริงมั๊ย น้อง ๆ ม. 6 เราก็รับ หญิงชาย ไม่เกี่ยงขอแค่อายุ 18 ขอแค่อ่านออกเขียนได้ คำนวณได้ ขอแค่มีความตั้งใจมาเราก็รับ ไม่ต้องสอบอะไรเลย ตอนเข้า แต่ทุกเดือนขอสอบวัดผลการเรียน ใครตกคือไม่ได้ไปต่อ แกบอกว่ถ้าใครได้โอกาสแล้วไม่ตั้งใจ ก็กลับบ้านไป เพราะคุณนำชัยตั้งใจเกินร้อย เข้ามาอบรมเองหน้าแถว สอนแม้กระทั่งคติธรรมในการใช้ชีวิต

ที่สำคัญเราเขียนหลักสูตรที่มาจากประสบการณ์ตรงของโรงงาน ว่าเราต้องการคนแบบไหน ต้องทำอะไร เป็น หลักสูตรไม่ได้สอนให้เป็นเลเบอร์ แต่สอนงานออกแบบ สอนทำ 3D เราได้ความร่วมมือจาก สถาบันไทยเยอรมัน เด็กที่เรียนปีเดียวได้วุฒิ ปวส. คือถ้าให้วุฒิวิศวะได้ทำนประธานคงให้ไปแล้ว (หัวเราะ)

ผลของการเปิดโรงเรียน 4 รุ่น รวมนักศึกษาประมาณ 130 คน แม่พิมพ์ที่น้อง ๆ พวกนี้ออกแบบมา ทั้งที่ไม่ มีพื้นฐานทางช่างมาก่อน แต่น้องเขาทำแม่พิมพ์ได้จริง ส่งขายต่างประเทศผ่านมาตรฐานออลยู คนเรียนในระบบมา 4-5 ปี บางที่ยังทำไม่ได้ นี่คือการคิดหลักสูตรระยะสั้นมาก เรียนเท่าที่ตรงรู้ ปีเดียวทำงานได้เลย”

โรงเรียนของ CNC ได้รับการรับรองมาตรฐานจากทางสมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย และ สถาบันไทย-เยอรมัน เป็นการประกันคุณภาพค้ำประกัน ว่านักศึกษาที่จบมีคุณสมบัติ “ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ ระดับ T4 ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรสาขาช่างแม่พิมพ์” ซึ่งเป็นระดับช่างแม่พิมพ์ด้านออกแบบ มีทักษะในการปฏิบัติงานออกแบบแม่พิมพ์ ถึงขั้น 3D CAD มีความเข้าใจในเรื่องข้อกำหนดและตัวแปรต่าง ๆ เพื่อการออกแบบแม่พิมพ์ GD&T วัสดุแม่พิมพ์ รวมถึงรู้ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างแม่พิมพ์

หลักสูตร CNC Mold & Die Training Center ทำได้เพียง 4 รุ่น (2548-2552) ก็ประสบปัญหาเศรษฐกิจจนต้องพับแผนไล่ล้มชักไปชั่วคราว แต่ล่าสุดกำลังถูกหยิบยกขึ้นมาปิดฝุ่นใหม่ เตรียมจะเปิดอีกรอบ คราวนี้มีแนวโน้มว่าจะยิ่งใหญ่กว่าเดิม เพราะท่านผู้นำปากธงไว้บนยอดเขาลิบ ๆ นัยว่าเป็นการประกาศศักดาว่าคนไทยทำได้

เพราะหลักสูตรใหม่ที่กำลังจะเปิดรับ เป็นหลักสูตรที่เปิดเพื่อสอนเด็กไทยให้ทำ “รถไฟทั้งคัน” !!

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

11) บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) (สหพัฒน์)

หนึ่งในตำนานอมตะนิรันดร์กาลของการก่อสร้างธุรกิจ ที่ทุกสถาบันการตลาดต้องหยิบยกขึ้นมาเป็นกรณีตัวอย่าง คือเรื่องร้านของชำเล็กๆ บนถนนทรงวาด “เฮียบเซ่งเซียง” ที่ก่อตั้งโดย ดร. เทียม โชควัฒนา ด้วยเงินทุนเพียง 10,000 บาท โดยเริ่มจากการขยายสินค้าอุปโภคและบริโภคสารพัดชนิด ก่อนจะเจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นเป็น บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (สหพัฒน์) ในปี พ.ศ. 2495 และตามมาด้วยการร่วมทุนกับบริษัทญี่ปุ่น เพื่อผลิตยาสีฟัน แชมพู ผงซักฟอก และร่วมทุนกับบริษัทไต้หวันเพื่อผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมาแล้ว ที่คนไทยทุกครัวเรือนรู้จักกันดี

ความสำเร็จของผงซักฟอกและบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เป็นใบเบิกทางให้สหพัฒน์ สามารถจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด จากเงินทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2521 ปัจจุบัน บริษัทมีทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 330 ล้านบาท พนักงานมากกว่า 3,000 ชีวิต ดูแลสินค้ากว่า 90 แบรินด์ จำนวนมากกว่า 3,000 รายการ (SKU) และถือเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายของคนไทยที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ที่มีระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัย ครอบคลุมทุกช่องทางทางการขาย และมีเครือข่ายกว้างขวางที่สุดในประเทศ เป็นผู้จัดจำหน่ายที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO เป็นบริษัทแรกของประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2532

MOP สูตรของความสำเร็จ เคล็ดลับสไตล์ สหพัฒน์

แน่นอนว่าที่ผ่านมา การปรับตัวของธุรกิจที่ต้องทำกันทุกวินาที ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สหพัฒน์ประสบความสำเร็จ คุณภาพสูง รักษาวงศ์ รongประธานกรรมการบริหาร บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด(มหาชน) เล่าถึง MOP ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่สามารถนำมาปรับใช้กับชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว และชีวิตการทำงานได้ ที่สำคัญที่สุดคือ ช่วยให้เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้

“ปี 2545-2546 เราทำยอดขาย 10,000 ล้านบาท กำไรเหลือแค่ 26 ล้าน แล้วเราก็ไม่โต แถมบางที่ยอดก็ตก คุณบุญเกียรติ (โชควัฒนา) ก็คิด MOP ขึ้นมา พอเราเอาเครื่องมือตัวนี้มาใช้ ในปี 2547 จากยอดขายหมื่นล้านนิดๆ ก็กลายเป็น 12,000 ล้าน กำไรปีต่อมาได้ 235 ล้าน ปีต่อไปตั้งเป้าไว้ 14,000 เราทำได้ 14,600 ทำแบบนี้ทุกปี จนปัจจุบันเราโตต่อเนื่องทุกปี ต่อให้เศรษฐกิจไม่ดี เครื่องมือตัวนี้ก็ยังสามารถใช้ได้”

MOP (Mission, Objective, Policy) คือกิจกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานประจำปี เป็นกระบวนการในการหลอมรวมความมุ่งมั่น (Determination or Wishes) ให้มีโอกาสเป็นจริงได้ เป็นแนวทางเฉพาะของบริษัท ซึ่งต้องประกอบไปด้วย “Mission” ภารกิจที่ต้องทำหรือจุดมุ่งหมายที่ต้องบรรลุ และ

Mission ต้องเป็นเรื่องดี ๆ ต่อดองค์กร เช่น ทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น หรือบริษัทมีการพัฒนามากขึ้น

แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้ Mission สัมฤทธิ์ผล คือ “Objective” วิธีการที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร คือ How to ซึ่งต้องวัดผลได้ หรือสามารถกำหนดจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งได้ ภายใน 1 ปี รวมทั้งมี ‘Policy’ เป็นกรอบในการทำงาน

“ก่อนนี้สหพัฒน์ ตั้งเป้าหมายแล้วก็ทำถึงเป้าหมายน้อยมาก เพราะต่างคนต่างมีเป้าหมายของใครของมัน พอเราเริ่มทำ MOP ทุกคนในองค์กรต้องทราบ Mission ของบริษัท มีการประชุมทุกเดือน CEO สูงสุดต้องเข้ามาร่วมประชุม ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงาน เดือนละ 2 ครั้ง ทำแบบนี้ทุกเดือน ถ้าปีนี้ คือปี 2563 Mission เราตั้งเป้า 37,000 ล้านบาท ต้องแบ่งว่า Break Down มาจากฝั่งไหน ต้องวัดได้ ติดตามผลได้ ทุกเป้าหมายต้องมีเจ้าภาพ ต้องมารายงานผลทุก 15 วันว่าถึงไหน ติดตรงไหน

MOP ต้องมี ‘Objective’ คือ How to ที่จะทำให้งถึงเป้า เช่น ปีนี้จะเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ ก็ต้องมีกลยุทธ์อะไรบ้าง หรือจะมีสินค้าใหม่ ตลาดคู่แข่งเป็นไง โดยมี ‘Policy’ เหมือนหางเสือที่ขับเคลื่อนและควบคุมไม่ให้เราหลุดกรอบ เช่น เรามี Core เรื่องสินค้าคุณภาพ เราเป็นองค์กรคนดี มีคุณธรรม ถ้าฝ่ายการตลาดจะขายเหว้า แบบนี้ก็ผิดกรอบที่เราวางไว้ ไม่ได้ ไม่เอา จะไม่ขายสินค้าที่ผิดที่เป็นอบายมุข เช่น สุรา ยาสูบ

สหพัฒน์ เป็นองค์กรที่ไม่ได้ทำเรื่อง Long Term Planning 5-10 ปี เนื่องจากธุรกิจเราการแข่งขันสูง มีการทำ MOP ทุกปี ตัวอย่างน้ำแร่ มงต์ เฟลอ (Mont Fleur) ปี 59 ขายเดือนละ 40 กว่าล้าน ทั้งปี 500 กว่าล้าน แต่พอปี 60 อยากได้เดือนละ 100 ล้านบาท Mission ทำให้เราพยายามทำทุกวิถีทาง พอปี 60 ได้มาเดือนละ 90 กว่าล้านบาท ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับเรา

เวลาฝ่ายไหนมาพีริเซนต์ ก็จะมีคณะกรรมการคอยตรวจสอบ ถ้าตั้งแล้วทำไม่ถึง เราไม่ถือว่าเป็นความผิด มีแต่จะช่วยกัน มันต้องทำให้คนกล้าตั้งเป้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ สมัยก่อนเราทำแบบกบกระโดด ตั้งเป้า 30 % คนทำได้รางวัลพิเศษเลย ปลายปีมีโบนัสฝ่ายไหนทำได้เอาไปเลย 5 เดือน ฝ่ายไหนได้น้อยอาจจะ 4 เดือน 3 เดือน การทำ MOP ทำให้เราเสพติดความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนเต็มที่กับงาน”

สหพัฒน์ ลุยสถาบันยุทธศาสตร์ สร้างคนรุ่นใหม่

สถาบันยุทธศาสตร์ธุรกิจเชิงบวก (Institute of Strategic and Appreciative Business) หรือ I-SAB เป็นสถาบันการศึกษาที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่ต้องมีทั้ง “คุณภาพ” และ “คุณธรรม” ตามแนวทางของ ดร. เทียม โชควัฒนา มีการอบรมและพัฒนาความรู้และนวัตกรรมด้านธุรกิจการค้าปลีก รวมถึงศาสตร์ด้านการค้าอื่น ๆ ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงการส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แต่ต้องการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจด้วยจริยธรรม

“I-SAB ตั้งมาเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ทางธุรกิจที่มีมากกว่า 50 ปี ของคนในเครือ ให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ และผู้บริหารภายนอกองค์กร นำไปใช้วางแผนและทำงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ธุรกิจองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราทำมาปีหน้าเป็นรุ่นที่ 6 รุ่นละประมาณ 100 คน แกนของเราจะเน้นเรื่อง ‘ภาวะผู้นำ คุณธรรม และความคิดเชิงบวก’ 3 เรื่องนี้ต้องยืนพื้นมาก่อน เพราะคนของเรานอกจากความรู้ ความเก่งแล้ว ต้องมี ‘คุณธรรม’ ด้วย”

นอกจากนี้ ยังมี “โครงการวันนักการตลาด” ที่จัดเป็นประจำทุกเดือน เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 เพื่อเพิ่มความรู้ที่หลากหลายให้ผู้บริหารทุกระดับ เช่น ความรู้ด้านการตลาด กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ โดยผู้พูดหลักจะเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น คุณบุญชัย คุณเวทิต โชควัฒนา และตัวพี่เอง

“ปลายปีก่อนเราจะไม่ถึง พี่ก็เน้นการพูดเพื่อกระตุ้น ต้องฝันให้ไกล ต้องไปให้ถึง แต่ก็มีกรณีคนที่มึนซัดใจมา มีทั้งนักการเมือง นักการตลาดมาอัปเดตเรื่องใหม่ ๆ ของวงการ E-Commerce หรือแม้แต่บางที ดีเจรายการกรีนเวฟ พี่อ้อย (นภาพร) ก็ยังเป็นวิทยากรของเราด้วย หรือตัวพี่เองก็เคยไปเป็นผู้บรรยายเรื่อง “Personalized marketing + กับดักความสำเร็จ”

กระบวนการพัฒนาคนทั้งในและนอกองค์กรของสหพัฒน์ ยังมีโครงการ SPC Smart Generation ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรของสหพัฒน์พัฒนาตนเองพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยจัดสอบวิชาต่าง ๆ เช่น ภาษาไทย ความรอบรู้ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาวะผู้นำ และทัศนคติ คนที่สอบผ่านจะได้รับการปรับเพิ่มเงินพิเศษ ให้วิชาละ 1,500 บาท

รวมทั้ง โครงการ The New Thinking Group เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 เป็นโครงการที่มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยส่งเสริมให้พนักงานในทุกระดับตำแหน่งและทุกสายงาน สามารถรวมทีมกันนำเสนอโครงการต่อประธานและคณะกรรมการ

“โครงการ New Thinking เป็นการประกวดไอเดีย ใครมองเห็นจุดอ่อนของบริษัทบ้าง ใครมองเห็นโอกาสอะไรที่จะเพิ่มช่องทางให้ธุรกิจ ก็ตั้งทีมเสนอไอเดียมาประกวดกัน ไอเดียที่ดีมีประโยชน์กับองค์กรก็จะได้รับรางวัล

ที่นี้ไม่ใช่วิธีต่อกัน ไม่โยนให้เป็นภาระของคนอื่น ไม่โทษกันว่าเพราะฝ่ายนั้น ต้องเป็นหน้าที่ฝ่ายนี้ เวลาประชุมปัญหามันเยอะแยะอยู่แล้ว เราต้องเสนอวิธีแก้โดยเริ่มที่ตัวเราเอง การประกวดจะให้รางวัลกับคนที่มองกระบวนการแก้ปัญหาออก ต้องแก้แล้วได้ประโยชน์ต่อองค์กรด้วย แล้วต้องวัดผลได้ ในระยะเวลาชัดเจน ถึงเอามาใช้”

การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและลงมือทำ ทำให้ผลผลิตทางความคิดของพนักงาน สามารถนำไปใช้จริงได้และช่วยพัฒนาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น โครงการ “ระบบช่วยงานขายอัจฉริยะ หรือ Smart SOP” (Smart Sales, Operation and Planning) ที่ถูกคิดขึ้นในปี พ.ศ. 2561 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขายที่ได้ผลเร็วขึ้น 38% ทำให้พนักงานขายสามารถค้นหาสินค้า เข้าใจร้านค้า จัดจําร้านค้า ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการจำลองหลักคิดและแนวปฏิบัติในการขายสินค้าของพนักงานขายอาวุโสมาไว้บนสมาร์ตโฟน ช่วยให้ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นได้

หรืออีกกรณีศึกษาที่น่าสนใจ เป็นเรื่องของ โครงการ “แหวกกฎการตลาด” ปี 2562 เป็นแนวคิดด้านการสื่อสารการตลาดในรูปแบบใหม่ที่บริษัทยังไม่เคยทำมาก่อน ทำให้ผลิตภัณฑ์ มามาโอเค รสไข่เค็ม เป็นกระแส Talk of the Town หรือ Word of Mouth จนสร้างปรากฏการณ์ Sold Out ทางช่องทางออนไลน์ได้ภายใน 1 สัปดาห์ และทำให้ลูกค้ารู้จักช่องทาง Sahapat Home Delivery มากขึ้นและกลายเป็นช่องทางการขายที่สำคัญอีกช่องทางหนึ่งของบริษัท มาจนถึงปัจจุบัน

องค์กรคุณธรรม เน้นปั้น “คนดี” ก่อน “คนเก่ง”

จะเห็นได้ว่า วิธีคิดที่มอง “คน” เป็นหัวใจของธุรกิจ การขับเคลื่อนองค์กรยักษ์ใหญ่แบบสหพัฒน์ฯ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบำรุงหัวใจให้แข็งแรง และทำหน้าที่สูบฉีดโลหิตไปเลี้ยงทั่วร่างกายได้อย่างไม่รู้จักคำว่าอ่อนล้า การปรับโครงสร้าง “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ของสหพัฒน์ฯ จะเน้นการผลิตบุคลากรคุณภาพ เพื่อป้อนเข้าสู่ระบบธุรกิจในเครืออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อมั่นอันเป็นเอกลักษณ์ของสหพัฒน์ฯ นั่นคือ

“ระหว่างคนเก่งกับคนดี สหพัฒน์ฯ จะเลือกคนดีก่อน เราถือว่าความเก่งเป็นเรื่องฝึกกันทีหลังได้”

อีกปัจจัยสำคัญมาจากเป็นระบบธุรกิจที่มีรากฐานมาจากการเป็นธุรกิจครอบครัว จะเห็นได้ว่า สหพัฒน์ฯ นิยมสร้างวิธีคิดแบบ “เถ้าแก่” ไม่ใช่สร้าง “มือปืน” คือเน้นกระบวนการหล่อหลอมที่พัฒนาคนไปพร้อม ๆ

กับการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้คนของสหพัฒน์ นอกจากจะกระตือรือร้น พุ่มเพ่ากำลังใจ เพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถแล้ว ยังพร้อมจะเติบโตควบคู่กันไปกับองค์กรอยู่ โดยมีคัมภีร์คุณธรรม เป็นแก่นของการทำงานตลอดเวลาอีกด้วย

“ปัจจุบันเรามีพนักงานประมาณ 3,400 คน ที่สหพัฒน์ฯ จะให้คนออกกรณีเดียวคือการทุจริต คุณบุญชัย พูดตลอดเวลาว่า ‘ผมไม่เหมือนบริษัทฝรั่ง ผมเป็นนักสะสมรถ เป็นช่างซ่อมรถ ซื่อโรลสรอยซ์มาคันหนึ่งทำไป แก่ไป 20 ปี คนไหนไม่ดีผมไม่ไล่ออก ผมจะพยายามแก้ทุกอย่างให้เขาเป็นคนดี เป็นประโยชน์กับตัวเขา และสังคมส่วนรวมจนได้’ นั่นคือวิถีคิดที่ผู้บริหารเราเชื่อว่า ‘ทุกคนพัฒนาได้’”

ที่นี่เลยใช้วิถีคุยกันแบบพี่แบบน้อง คนไหนมีปัญหาเราจะเรียกเขามาคุย เช่น คนไหนทำงานเก่งแต่ปากไม่ดี แล้วมีหน้าที่ต้องคุมคนเยอะๆ เคสพี่เองยังโดนนายถาม ‘อีดู้มัยว่าอีดมีจุดด้อยอะไรบ้าง’ นายบอก ‘ปีนีวัน เกิดผม ขออะไรอย่างหนึ่งนะ อีดเสียงเบาช่วยพูดให้เสียงดังขึ้น’ คุยกันแบบนี้เลย หรือผู้นำฝ่ายขายบางคน เก่งทุกอย่าง การศึกษาดี แต่ลูกน้องไม่ชอบ มีบัตรสนเท่ห์ นายก็จะเรียกมาสอน

เราสอนลูกน้องเหมือนเขาเป็นคนในครอบครัวเดียวกับเรา เรากินข้าวโต๊ะเดียวกัน ไปทำงานนอนโรงแรม เดียวกัน นั่งรถไปไหนก็คันเดียวกัน ไม่มีแบ่งแยก ห้องทำงานเราลูกน้องเปิดเข้ามาหาได้ตลอด เวลาประชุม ท่านประธานแทนที่จะพูดเรื่องงาน บางทีมุ่งแต่สอน เราต้องบอก ‘คุณบุญชัยคะ 2 ชั่วโมงแล้วคะ ยังไม่เข้า เรื่องงาน’ เขาจะบอกว่า ‘ผมจะพูด 20 ครั้งจนกว่าคนจะจำ’ แต่สำคัญคือ เราจะสอนคนยังไงมันก็ไม่ได้ผลหรอก เราต้อง ‘ทำให้ดู อยู่ให้เห็น’ เช่น พี่จะไม่ไปบอกเด็กว่าอย่ามาทำงานสาย แต่พี่จะมาทำงานคนแรก ของบริษัท 7 โมงเช้าเราถึงออฟฟิศแล้ว เราทำให้ดูว่าเรามาเช้าเพราะเราเอนจอยในการทำงาน

ที่ท่านสอนลูกน้องตลอดเวลาคือ เราไม่ต้องแข่งกับใคร เราแข่งกับตัวเอง เราจะไม่มัวศรัทธา สหพัฒน์วัดคน จากผลงานที่ทำ เราไม่มีโควต้าว่าปีหนึ่งชนพาดานให้แค่สองชั้น ให้ไม่เกินสองคน แต่ใครทำได้ดี ทำได้ เท่าไรเอาไปเท่านั้น ทุกคนพร้อมจะได้รับการโปรโมทโดยไม่จำกัดโควต้า”

หัวเรือจะไม่หลงทิศ เพราะเรามียุทธศาสตร์ความคิดที่ชัดเจน

การเป็นบริษัทที่มองทรัพย์สินบุคคลเป็น “สินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด” ทำให้บริษัทมีนโยบายพัฒนาคนโดยจัด ความสำคัญให้เป็นการลงทุนที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับขีดความสามารถให้พร้อม สู่การแข่งขัน และเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ MOP ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจุบันสหพัฒน์ มีการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ ความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาเฉพาะด้าน สำหรับแต่ละบุคคล ในแต่ละหน่วยงาน และการ

เสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารและภาวะผู้นำในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงาน และทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีการกำหนด Training Roadmap ให้สอดคล้องกับ Competencies ของหน่วยงาน ตามระดับ ตำแหน่งงาน Job Level เชื่อมโยงกับการพัฒนาเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ Career Development หรือ เติบโตข้ามสายงาน Cross Functional เพื่อสนับสนุนให้พนักงานที่มีศักยภาพ High Potential ได้มีเส้นทาง ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่มาเป็นจุดแข็งในการปฏิบัติงาน

กระบวนการค้นหาและพัฒนาผู้มีศักยภาพจากภายในองค์กรของสหพัฒน์ มีเครื่องมือที่น่าสนใจเรียนรู้อยู่ หลายชนิดด้วยกัน เช่น

- การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงาน ที่โอนย้ายงานมา จะต้องผ่านการฝึกอบรม OJT ภายใน เป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยมีการกำหนด หัวข้อตามมาตรฐานการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน และต้องมีการติดตามประเมินผลทุกเดือน
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) สำหรับพนักงานใหม่ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด จะมีพี่เลี้ยง ที่มีประสบการณ์ในสายงาน เป็นผู้สอนงานและให้คำแนะนำในการทำงาน ตลอดระยะเวลา ทดลองงาน 4 เดือน หรือจนกว่าจะสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ ตัวพี่เลี้ยงเอง ก็จะต้องผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนทักษะใหม่ เช่น ในการสอนงาน (Upskill) เพื่อให้นำไปปรับใช้ในการสอนงานได้
- การสอนงาน (Coaching) เป็นทักษะหลักที่พัฒนาให้พนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาทุกคนทุก หน่วยงาน สามารถนำไปปรับใช้ในการสอนงานทีมงานได้
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) โดยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในสายงานต่าง ๆ เพื่อเป็น วิทยากรในโปรแกรมการปฐมนิเทศพนักงานใหม่, หลักสูตรทักษะเบื้องต้นของพนักงานขาย หลักสูตรตามข้อกำหนดของระบบ ISO ของบริษัท
- การทำกิจกรรม (Activities) และการมอบหมายงานโครงการ (Project Assignment) ในทุก ๆ ปี ทางบริษัทจะจัดให้มีการมอบหมายโครงการต่าง ๆ ให้แต่ละหน่วยงานไปจัดทำแผนและดำเนินการ ให้บรรลุผล โดยสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานเสนอไอเดียใหม่ โดยมีผู้บริหารให้การ สนับสนุน รวมถึงติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

- การประชุมและสัมมนา (Meetings and Seminars) มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ และมีการเชิญบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้กับพนักงาน

เมื่อถูกถามถึงงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร คุณผาสุขได้ยกตัวอย่างสำหรับปี พ.ศ. 2563 คิดเป็น 1 - 2% ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีจำนวนพนักงานภายใต้แผนพัฒนาบุคลากรรวมทุกหลักสูตร (แบบนับซ้ำ) ประมาณ 3,500 คน ที่กำหนดให้พนักงานในแต่ละระดับ ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นจำนวนเฉลี่ยชั่วโมงของการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงาน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ จะมีจำนวนฝึกอบรมเฉลี่ย 40 ชั่วโมง ไปจนถึง ผู้บริหารระดับสูง จะมีจำนวนฝึกอบรมเฉลี่ย 64 ชั่วโมง

โมเดล 70:20:10 สัดส่วนที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้จริง

สูตรเฉพาะตัวที่สหพัฒน์นำมาใช้และพิสูจน์ผ่านกาลเวลามาแล้วว่าได้ผลจริง นั่นคือ โมเดล 70:20:10 ที่ได้จากการมองภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา โดย

- 70% นั้นจะเป็นกระบวนการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานจริง เห็นผลลัพธ์ของการพัฒนา เช่น On the Job Training (OJT) หรือ การ มอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ เป็นต้น
- 20% คือกระบวนการพี่เลี้ยงหรือโค้ช (Mentoring/Coaching) เพื่อการแนะนำแนวทางในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และช่วยติดตามดูแลความคืบหน้าของโครงการที่มอบหมาย
- 10% คือการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน
- จากพื้นฐานโมเดลการพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10 นั้น บริษัทยังได้เพิ่มอัตราส่วน +10 เพื่อเน้นพัฒนาความคิด เชิงนวัตกรรม (Innovation) หรือ (Startup) ให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย

“เวลาใครถามคุณบุญชัยว่า ทุกวันนี้เราประสบความสำเร็จเพราะอะไร เขาจะบอกว่า เรายังไม่สำเร็จ แต่เรารู้แล้วว่าเราควรแก้ไขความผิดพลาด ความล้มเหลว ตรงไหนบ้าง เหมือนเรื่องของการพัฒนาคนที่เราทุ่มเททำกันมาหลายสิบปี บทเรียนที่แพงที่สุด คือ การได้ผู้บริหารระดับสูง ที่ขาดคุณธรรม หลงตัวเอง สร้างความแตกแยก หรือ แต่งตั้งผู้บริหารที่ขาดความสามารถ ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่มีความรอบคอบ จากบทเรียนนี้ ทำให้ต้องใช้ความระมัดระวังในการเลือกคนขึ้นมาในการดำรงตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ

สหพัฒน์ ถือว่า การพัฒนาคนเป็นหน้าที่ของผู้นำสูงสุดและผู้นำในระดับรองลงมาทุกคน ต่อให้พัฒนาแล้ว เขาไม่อยู่กับเรา แต่นายจะบอกเสมอว่า เราพัฒนาคนไม่ใช่เพื่อให้เป็นคนของเรา แต่พัฒนาคนเพื่อให้ตัวเขาดีขึ้น เพื่อให้เป็นคนของสังคม ถ้าเราอยากให้เขาอยู่กับบริษัทนาน เราต้องทำสิ่งแวดล้อมให้ดี ให้เขาอยากอยู่กับเราและตอบแทนเราอย่างเหมาะสม”

ทั้งเฉียบและคมจนไม่แปลกใจที่ทำให้บริษัทซึ่งเริ่มต้นด้วยทุนเพียง 10,000 บาท จะได้กลายมาเป็นบริษัทขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย เพราะฟังดูเหมือนมีทั้งความ “เร็ว ช้า หนัก เบา” ตามข้อคิดและปรัชญาในการสร้างความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ก่อตั้งเอาไว้ได้อย่างครบถ้วน

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- จัดทำ Fast Track Career Path สำหรับบุคลากรความสามารถสูง
- การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

5
 มทเรียนที่พอรู้พูด ชื่อ มรโตณบริหารระดม ซึ่ง
 ที่ ซด ดุทธรรณ หลวตั้ง ๑๐๖ สิวาคาม ๑๓๓ ๑๑๐๐.
 หรือ แล้วต่อมบริหารที่ซดความซำมรณ. ไร่ไร่
 ภาวตั้งมา ไร่ไร่ ความรอนดอม
 จากมทเรียนที่ หรือ ในหอ ไร่ไร่ มรณะระดมระดม.
 ในมรเลือกลดพ.ซำม ในมร ล้าง ดำเนินทำ สำนึกอยู่ด้วย.

6
 มทที่ ในมรพ้องทคณ เป็นมทที่ รอยน้ำ สูงสุด. ๑๑ =
 ผู้ทำ ในระดมของทุกคน.

๗
 ชื่อว่า ๑๓๓๓ ๑๑ = ชื่อต้นที่ของเร ชื่อมร พ้องทคณ
 ไร่ไร่ ให้ลม สิวอม ไร่ไร่ ในชื่อของเร ทำลม สิวอม
 ในชื่อ ลมเรทคณ ในชื่อชื่อ ไร่ไร่ ๑๑๑๑๑๑ ในชื่อ ลม
 ไร่ไร่ ทำให้ชื่ออยู่ลม เรารู้ ๑๑ = มอบเทพคุณพ่ทำชื่อ
 ๑๓๑๑๑๑๑ = ลม

ข้อคิด จากคุณบุญชัย โชควัฒนา ประธานกรรมการ บริษัท สหพัฒน์พิบูล จำกัด (มหาชน)

12) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) หรือที่คนเรียกขานกันติดปากในนาม “ปูนใหญ่” ปัจจุบันใช้ชื่อเรียกทั้งกลุ่มธุรกิจว่า “เอสซีจี” (Siam Cement Group) เป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่ก่อตั้งในประเทศไทยเมื่อปี 2456 ตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่จะให้ประเทศไทยผลิตปูนซีเมนต์ใช้เอง ลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ

ต่อมา SCG มีการขยายกิจการไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกมากมาย อาทิ ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กระดาษ โลหะ เครื่องจักรกล ปีโตรเคมี ธุรกิจจัดจำหน่าย ฯลฯ รวมทั้งการขยายการลงทุนตามวิสัยทัศน์ “Go Regional” ในการลงทุนทั้งหมดของทางกลุ่ม ผ่าน 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ กลุ่มปิโตรเคมี หรือ เคมีภัณฑ์ ซึ่งมีการลงทุนโรงงานในประเทศเวียดนาม กลุ่มแพคเกจจิ้ง มีการลงทุน ทางตอนใต้ของเวียดนาม ฟิลิปปินส์ และ อินโดนีเซีย รวมถึงมาเลเซีย กลุ่มซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง มีการเข้าไปลงทุนในเมียนมา สปป. ลาว และ อินโดนีเซีย กลุ่มวัสดุก่อสร้าง ซีเมนต์รีเทล เข้าไปลงทุนในเวียดนาม กัมพูชา

การเป็นบริษัทเก่าแก่ที่ผ่านร้อนผ่านหนาวฝ่าวิกฤติทางเศรษฐกิจมาแล้วไม่รู้กี่ครั้ง ยิ่งทำให้องค์กรแห่งนี้เต็มไปด้วยเรื่องราวแห่งความสำเร็จและบทเรียนที่เจ็บปวดมากมาย ทุกอย่างก้าวจึงเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในวันที่ทุกธุรกิจต่างก็ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แม้จะเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ อายุมากกว่า 107 ปี ก็ต้องปรับตัวให้หลุดพ้นจาก Digital Disruption เช่นกัน

เริ่มต้นที่การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

เมื่อทรานส์ฟอร์มเมชัน (Transformation) เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของธุรกิจ คุณ กานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการและประธานที่ปรึกษาฝ่ายจัดการ (Director and Chairman of Management Advisory Committee) มักกล่าวเสมอว่า เป้าหมายของการเป็นองค์กรนวัตกรรมไม่ใช่เพื่อความอยู่รอด แต่เพื่อสร้างสรรค์จุดต่างจากคู่แข่งและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเพื่อความเป็นผู้นำ ไม่ใช่เฉพาะตลาดในเมืองไทย แต่คาดหวังให้เป็นบริษัทชั้นนำในอาเซียนและตลาดโลก

จากเดิมที่เคยเป็นช้างตัวใหญ่ ได้เปรียบเรื่องขนาดนั้นไม่พอเสียแล้ว ดังนั้นวันนี้คงต้องปรับตัวให้กลายเป็นช้างที่ว่องไว แม้จะเป็นองค์กรแรก ๆ ของเมืองไทยที่ปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร คน และงบประมาณในเรื่อง R&D เพื่อสร้าง Innovation ในปีที่ผ่านมา SCG ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาถึง 1.3% ของยอดขายรวมหรือมากกว่า 5,663 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นของธุรกิจเคมีคอลส์ถึง 2,454 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 43 ของทั้งหมด โดยมียอดขายสินค้า HVA (High Value Added

Products & Services) เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ปัจจุบันมีบุคลากรด้าน R&D และ Product Design กว่า 1,600 คน และมีสิทธิบัตรต่าง ๆ ในมือกว่า 1,200 ฉบับ

“วันนี้ประเทศไทย No Way out แล้ว Innovation & Digitalization เป็นสิ่งสำคัญที่ประเทศเราต้องทำ ช่วงที่พี่กานต์เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ต้องเดินทางปีละเกือบ 200 วัน เราไปสร้าง Collaborative Network ที่ขาดไม่ได้คือไปเยี่ยม MIT, Stanford, Georgia Tech, Cal Tech, Oxford, Cambridge ฯลฯ ทำให้เกิด Project ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมากมาย

ทั้งหมดนี้ วิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและต้องสื่อสารอย่างมาก แต่ที่สำคัญไม่แพ้กันคือเรื่องการสร้าง วัฒนธรรม Key Success Factor ของเราเป็นเรื่องของ Culture”

นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหาร อดีตนักศึกษาฝึกงานที่โตเต้าผ่านระบบพัฒนาบุคลากร จนมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ถึง 10 ครั้ง ในเวลา 22 ปี กว่าที่จะเข้าสู่การเป็นเบอร์หนึ่งของ SCG ถือว่าเป็นตัวอย่างของกระบวนการ พัฒนาบุคคลที่สมบูรณ์ที่สุด ได้เล่าถึงประสบการณ์เบื้องหลังของความสำเร็จในการเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กร จากยุคก่อนที่ SCG เคยมีจุดแข็งคือระเบียบวินัยเข้มข้นระดับน้อง ๆ กองทัพ มีการสั่งงานแบบจาก บนลงล่าง (top-down) ได้ปรับวิธีทำงานเริ่มจากการให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม กล้าเข้าลิฟต์ที่ สงวนไว้เฉพาะผู้บริหาร ฯลฯ รวมทั้งเริ่มจากการสอนให้คนกล้าเรียก กจญ. ว่า “พี่กานต์”

วัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกปั้นจนสำเร็จ คือ ให้ทุกคนเปิดใจรับฟังกันมากขึ้น เพราะการสร้างสินค้า HVA อาจ ตั้งต้นจากทีมวิจัยและพัฒนา แต่ผลสัมฤทธิ์ต้องอาศัยความร่วมมือภายในองค์กร ทีมวิจัยต้องได้รับ Feedback จากทุกฝ่ายเพื่อนำข้อมูลกลับมาแก้ไข ทีมมาร์เก็ตติ้งต้องทำงานใกล้ชิดกันเพื่อทราบว่า ลูกค้าน่าต้องการอะไร แล้วงานวิจัยจึงจะต่อยอดไปเป็นสินค้าวางขายทำกำไรได้

การทลายกำแพงที่ปิดกั้นการสร้างสรรคนวัตกรรม เกิดขึ้นจาก 4 Core Value หรืออุดมการณ์ในการทำงาน ของพนักงาน SCG ทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ 1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม 2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ 3) เชื่อมมั่นใน คุณค่าของคน 4) ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม แม้ว่า SCG จะเป็นบริษัทใหญ่ที่มีบริษัทในเครือฯ กว่า 300 บริษัท ทำให้วิธีการบริหารคนแต่ละธุรกิจไม่เหมือนกัน ทำให้การดูแลพนักงานแต่ละธุรกิจจึงต้องมีการ ปรับเปลี่ยนกันไปตามธรรมชาติของธุรกิจนั้น ๆ โดยมี 4 Core นี้เป็นกรอบ

คุณอรรถพงษ์ สถิตมโนธรรม กรรมการผู้จัดการ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด กล่าวถึง วิธีการ หล่อหลอมบุคลากร ซึ่งเป็นต้นแบบในการทำงานของทุกคนที่ก้าวเท้าเข้ามาในองค์กรแห่งนี้ว่า

“วันแรกที่มาทำงาน ตั้งแต่วันปฐมนิเทศน์ ผู้บริหารระดับสูงจะพูดเรื่อง 4 ข้อนี้เยอะมาก พอเริ่มทำงานไป พวกพี่ ๆ จะสอนตลอดเวลา เขาบอกว่าถ้ามีอุปสรรค ถ้ามีเรื่องขัดแย้งที่ต้องตัดสินใจคนเดียว หรือถ้าคิดอะไรไม่ออกว่าควรทำยังไงดี ให้นึกถึง 4 ข้อนี้ไว้ก่อน ถ้ามันไม่ขัดคุณตัดสินใจไปได้เลย คือไม่ผิดแน่นอน”

ทรานสฟอร์มอย่างต่อเนื่องด้วย “โซลูชัน”

“SCG มี 3 ธุรกิจหลักซึ่งค่อนข้างใหญ่และหลากหลาย เรามีการเปลี่ยนแปลงองค์กรใหญ่ ๆ 2 ครั้ง ครั้งแรกคือหลังต้มยำกุ้ง 2542 ด้วยความที่มีธุรกิจเยอะ ฝ่ายจัดการต้องเข้าไปดูว่าจุดไหนในกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุงได้บ้าง เพื่อให้ห้องกร์ Lean และมีประสิทธิภาพมาก ธุรกิจอันไหนไม่ใช่ Core ก็ตัดออก พอกระชับขึ้น เราทำสิ่งที่เราเก่ง ออกมาเป็นผลลัพธ์การเติบโตที่ดี หรือในปี 2557 ก็มีการปรับรวมธุรกิจย่อยให้อยู่ได้ร่มเดียวกัน รวมกลุ่มวัสดุก่อสร้างทั้งวัสดุก่อสร้าง เซรามิก ซีเมนต์ เทรดิ่ง ที่เคยทำงานบริหารแยกกันเกิดความไม่คล่องตัว เกิดการทำงานทับซ้อน ก็ออกมาเป็น CBM (Cement- Building Materials)”

เมื่อความต้องการของผู้บริโภคมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ธุรกิจจึงต้องก้าวให้ทันความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล SCG ในฐานะขององค์กรที่ไม่เคยหยุดอยู่กับที่ จึงมุ่งเข้าสู่การทำธุรกิจแบบ “Experience Economy” โดยจัดตั้ง Digital Office หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า WEDO (WE are Digital Office) ดำเนินการภายใต้ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้างของเอสซีจี เป็น Corporate Innovation ที่ช่วยให้ SCG CBM เปลี่ยนแปลงไปสู่ธุรกิจในยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลและเทคโนโลยี

เพื่อนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานต่าง ๆ เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงและเข้าใจลูกค้าได้มากขึ้น ปัจจุบันทีมงานประกอบด้วยคนไทยราว 145-150 คน และที่อินเดียอีกราว 60-65 คน

ด้วยกลยุทธ์ที่มองว่า ‘ทำยังไงให้ลูกค้าได้มากกว่าการซื้อวัสดุก่อสร้าง’ ธุรกรรมที่เห็นได้คือการใช้เทคโนโลยีช่วยออกแบบประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้ลูกค้า แอปพลิเคชัน Active Omnichannel จะทำการเชื่อมโยงกับลูกค้าทั้งในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เพิ่มความสะดวกสบายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรอบด้านทุกที่ทุกเวลาใช้ Augmented Reality (AR), Virtual Reality (VR) ช่วยให้ลูกค้าสามารถดีไซน์ห้องและเห็นแบบบ้านเสมือนจริงก่อนการสร้างบ้าน ใช้ Mixed Reality (MR) ช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงวัสดุและโซลูชันจนได้รับสินค้าและบริการที่ตรงจุด ลูกค้าสามารถปรึกษาปัญหาบ้าน ค้นหาช่าง รวมทั้งส่งต่อข้อมูลให้พนักงานบริการในพื้นที่ใกล้เคียงเข้าไปดูแล นอกจากนี้ ยังสามารถต่อเชื่อมกับ Digital Platform อื่น เช่น SCG Online Store และ Digital Payment Solution ใช้ SCG E-Wallet เพื่อเพิ่มความสะดวกในการซื้อและชำระสินค้า

แต่การพลิกโฉมธุรกิจจาก “ผู้ผลิต” มาเป็น “ผู้สร้างสรรค์โซลูชันและนวัตกรรมครบวงจร” ทำให้พนักงานต้องถูกปรับวิธีคิดและวิธีทำงานรองรับตามไปด้วย ซึ่งคุณอรรถพงษ์ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“ธุรกิจมีการแข่งขันสูง นโยบายหลักของเราจะเคลื่อนไปที่ Industrial 4.0 เราจะ Transformation ก็ไม่ได้เริ่มที่เทคโนโลยี แต่เราเริ่มจากการปรับคนที่จะเข้ามาอยู่ในกระบวนการทรานสฟอร์ม เขาต้องเรียนรู้เทคโนโลยีและทักษะความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อการ Service & Solution Provider คนที่เคยทำงานผลิต งานขายวัสดุ ก็ต้องมาเพิ่มทักษะงานขายโซลูชัน ต้องมีความรู้ที่โซลูชันขายยังไง ต้องเข้าใจลูกค้า คนอยู่โรงงานปทุมมา ต้องทำงานบริหารจัดการโรงงาน เราก็ต้อง Reskill และ Upskill ให้พนักงานทุกคน ผันตัวจาก Production Oriented มาเป็น Service Provider มากขึ้น”

ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย Learning Model 70-20-10

เพราะเชื่อว่า Human Capital เป็นทั้งทุนและสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุด กระบวนการพัฒนาพนักงานของ SCG จึงทุ่มเทกับเรื่องนี้อย่างเต็มที่ มีการจัดหลักสูตรให้พนักงานมุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุน ทำให้พนักงานมีความรู้และเพิ่มพูนทักษะที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที่ และเกิดเป็น Lifelong Learning ตามนโยบายขององค์กร

ซึ่งทั้งหมดนี้ SCG ใช้ระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ Learning Management System (LMS) ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค ที่ผ่านมามีการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) รูปแบบ 70:20:10

70 คือการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง การพัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Being Coach), ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring), การฝึกที่หน้างาน (OTJ), การเป็นที่ปรึกษาในโครงการต่าง ๆ (Being Consultant), การมอบหมายงาน (Assignment), การเรียนรู้แก้ไขปัญหาในที่มีย่อย (Action Learning)

ส่วนอีก 20 การเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน จะเป็นเรื่องของการพัฒนาผ่านพี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญ หรือหัวหน้างาน เช่น การดูงาน (Site Visit), การสร้างเน็ตเวิร์ค (Networking), การติดตาม Role model (Shadowing), การได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา (Being Coachee), การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Consulting with SME) และส่วนที่เหลืออีก 10 จะเป็นเรื่องของการพัฒนาในห้องเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning), การฝึกอบรมหรือการทำเวิร์คชอป (Classroom), การเข้าประชุม (Conferences and Forums)

“ที่ SCG นอกเหนือจากการให้แรงจูงใจด้วย Incentive แล้ว ยังได้มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว เราพยายามทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า เพราะเขาทำแล้วตัวเขาเก่งขึ้น แต่ในบางส่วนก็มีการจัดกิจกรรม เช่น จัดงาน KAIZEN DAY ให้พนักงานส่งแนวคิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแนวคิดไคเซ็น เราก็ได้เห็นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมา”

คุณอรรถพงศ์ สติตมโนธรรม และทีมงานฝ่ายพัฒนาบุคลากร ได้เล่าถึงกระบวนการในการหล่อหลอมคนของ SCG ว่าเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่เป็นการทำอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังต้องมีทิศทางชัดเจนจากระดับผู้บริหารเป็นหางเสือของการพัฒนาอีกด้วย

“วัฒนธรรมของเราเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดว่าทิศทางไปทางไหน บางครั้งเราก็เปิดโอกาสให้กลุ่มย่อยของแต่ละฟังก์ชันที่เขาสนใจร่วมกัน สามารถริเริ่มโปรเจกต์ที่เขาอยากทำขึ้นมาได้ โดยเราจะมีการสร้างแพลตฟอร์มที่เป็นฐานรวม Best Practice ที่มาจาก Sub-Business Unit ย่อย ๆ ซึ่งจะอนุญาตให้ทุกคนเข้าไปศึกษาได้ เราเชื่อว่าพฤติกรรมที่ทำซ้ำ ๆ มันจะถูกขยายออกไปในเชิงปริมาณ สุดท้ายมันจะกลายเป็น Culture ที่แข็งแรง”

ในส่วนของ การ Reskill และ Upskill เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SCG จะมีหลักสูตรการเรียนรู้ไว้รองรับอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็น หลักสูตร Digital Literacy, Business Model Canvas, Design Thinking, Data Analytics ฯลฯ ในส่วนของ การพัฒนาหลักสูตรด้าน Digital Literacy ก็จะมีตัวเลือกให้พนักงานอีกหลายหัวข้อ ทั้ง Big Data, Digital Marketing, Robotic Process Improvement, Internet of Things (IoT), Structured Query Language (SQL) เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังมีการร่วมออกแบบหลักสูตรกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่มีโครงการ SCG-KMUTNB Collaboration on Work Integrated Learning : Industry 4.0 Development Program เพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการและสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการผลิตและบริการด้านอุตสาหกรรม

“เรามีนโยบายมุ่งหน้าไป Industrial 4.0 เราก็ไปคุยกับทางมหาวิทยาลัยซึ่งมีความต้องการตรงกันว่าอยากยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ SCG มีโรงงาน พระนครเหนือก็มีองค์ความรู้ เขาโดดเด่นเรื่อง Robot ชนะรางวัลติดต่อกันมาหลายปี ปีที่แล้วทางมหาวิทยาลัยก็จะเลือกนักศึกษาให้เข้ามาพัฒนาโครงการร่วมกับพนักงานของเรา ส่งมาประจำโรงงาน 60 คน น้อย ๆ ได้ทำงานจริง เห็นของจริง ว่า

เครื่องจักร กระบวนการ Pain Point เป็นอย่างไร มันเหมือนเรากำลังสร้างเมล็ดพันธุ์ใหม่ขึ้นรองรับตลาดในอนาคต”

ในส่วนการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัลของ ธุรกิจซีเมนต์ และคอนสตรัคชันโซลูชั่น จะผ่าน Prompt Learn Platform ที่ใช้ร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ โดยเป็นแอปพลิเคชันที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์คนทำงานในแต่ละภาคส่วน มีหัวข้อให้เลือกเรียนด้วยตนเองตามความต้องการที่หลากหลาย

“เราพัฒนาให้เป็นแอปมือถือมาก่อนหน้านี้แล้ว แต่สถานการณ์โควิดที่ทุกคนต้อง Work from Home ทำให้แพลตฟอร์มนี้ได้รับการตอบรับเร็วขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่เราดีไซน์ให้มันใช้งานง่ายที่สุด เป็นอินเตอร์แอกทีฟที่คนเรียนเลือกเมนูเรียนเองได้ กดเข้าไปจะมีโปรไฟล์ของผู้เรียน บอกให้รู้ว่าคุณยังขาดทักษะอะไร เมนูก็จะมีแบ่งเป็นกลุ่ม A เกี่ยวกับ Common & General เช่น การปรับตัวอย่างไรหลังโควิด เรื่อง Creative Innovation เรื่องสร้างแซทบาทใน 3 นาที หรือการพัฒนาธุรกิจด้วย BMC (Business Model Canvas)

ส่วนกลุ่ม B จะเป็นการตอบโจทย์ตามหน้างาน Upskill พวก มาร์เก็ตติ้ง แปรนติง คนอยู่เหมืองก็ไปเลือกชุดความรู้เกี่ยวกับการทำเหมืองได้ เราจะกำหนดเนื้อหาให้ตรงพนักงานและสัมพันธ์กับนโยบายธุรกิจ แล้วทุกคนต้องทำการบ้านคู่กับไลน์แมนเจอร์ มีเมนูให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าพนักงานเรียนอะไรไปแล้วยังขาดอะไร ช่วงโควิดที่ผ่านมา มีอัตราคนเข้าใช้งานสูงถึง 80 %”

Knowing & Doing Gap ปิดช่องว่างระหว่างความรู้และการลงมือทำ

โดยปกติแล้ว องค์กรธุรกิจใหญ่ ๆ มักเต็มไปด้วยความรู้มากมาย แต่อาจจะไม่ได้ประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดการปฏิบัติที่ได้ผลจริงจัง กระบวนการเรียนรู้ทุกอย่างของ SCG จึงเน้นการสร้างความคล่องตัวเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา โดยมีแผนงานทั้งระยะปานกลาง (Medium Term Plan) และแผนรายปี (Annual Plan) ดูแลอย่างใกล้ชิดภายใต้คณะกรรมการและหน่วยงาน ที่รับผิดชอบด้านการเรียนรู้ของพนักงานอย่างชัดเจน ตั้งแต่ระดับวิชาชีพ (Professional Academy Committee) ระดับธุรกิจ (BU Academy Committee) จนถึงระดับเอสซีจี (Learning Council Committee)

“Learning Council จะเป็นคณะกรรมการใหญ่ของ SCG เราเรียกว่า Management Development Committee (MDC) ทำหน้าที่ดูแลภาพรวม ทั้งนโยบายด้านคน เรื่อง Career Path เรื่องสวัสดิการและการพัฒนาพนักงานระดับจัดการที่เรียกว่า “จ 3” ขึ้นไป ส่วน Academic Committee ดูแล 3 BU ใหญ่ ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจแพคเกจจิ้ง และธุรกิจเคมีคอลส์

SCG มองว่าเราโดดเด่นเรื่องการผลิต ทำมาเป็นร้อยปี มีระบบปฏิบัติการเต็มไปหมด มีความหลากหลาย เรื่ององค์ความรู้ แต่ที่ผ่านมา พวกนี้มันไม่มาเจอกัน ขาดการแชร์ความรู้ เลยมีกลุ่ม “คณะวิชาชีพ” ขึ้นมา เช่น วิชาชีพผลิต วิชาชีพตลาด แอดมิน เช่น บัญชี บุคคล จัดซื้อ ฯลฯ พอจับมาเจอกัน มีกิจกรรมร่วมกัน ได้สร้างเนทเวิร์คซึ่งเราคาดหวังว่ากลับไปแล้วเขาจะสามารถไปคุยกันต่อได้ แชร์ข้อมูลกันได้ ผ่านทางฟอรัม ที่ให้มีการนำเสนอ Best Practice มีกิจกรรมพาสมาชิกไป Visit สถานที่จริง มีจัดประกวดแข่งขัน มันทำให้เรากระจายองค์ความรู้ได้เร็ว พัฒนาคคนได้เร็วขึ้นมาก”

ในแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ SCG ยังมีแบ่งเป็นทั้งส่วนของ Business Knowledge และ Leadership Skill ซึ่งทั้งสองฝั่งนี้จะเรียนรู้ควบคู่กันไปในหัวข้อต่าง ๆ เช่น Marketing, Problem Solving, Presentation, Communication โดยถ้าเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงานระหว่าง 1-2 ปี จะได้เรียนรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจเป็นหลักสูตร Abridge Business Concept (ABC) และเรียนรู้ในเรื่องการรู้จักตัวเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหลักสูตร Leadership Development Program (Leading Yourself)

ส่วนพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป จะได้เรียนรู้หลักการดำเนินธุรกิจอย่างลึกซึ้งในหลักสูตร Business Concept Development (BCD) ผู้เข้าเรียนจะได้เรียนรู้เนื้อหาด้านทฤษฎีและความรู้พื้นฐานผ่านหลักสูตรดิจิทัล จากนั้น ต้องนำองค์ความรู้ที่เรียนมาฝึกปฏิบัติ ฝึกวิเคราะห์กรณีศึกษา และนำองค์ความรู้ทั้งหมดมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานจริงในการจัดทำโครงการต่าง ๆ (Project-Based Learning) รวมทั้งเนื้อหาเรื่องการเรียนรู้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นหลักสูตร Leadership Development Program 2 (Leading the Team)

ในขณะที่พนักงานระดับจัดการ ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีหลักสูตรเข้มข้นด้านการจัดการ Management Development Program (MDP) โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก เช่น Wharton Business School และ Duke University เนื้อหาหลักสูตรจะประกอบด้วยความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจเชิงลึก ทั้งในด้านการวางกลยุทธ์, การตลาด, การเงิน และการบริหารจัดการ Operation Excellence กับนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรผู้นำด้วย Leadership Development 3 (Facilitative Leadership) ควบคู่กันไป

เมื่ออายุงานเฉลี่ย 20 ปีขึ้นไป การเป็นพนักงานจัดการระดับกลาง จะมีหลักสูตร Executive Development Program (EDP) โดยความร่วมมือของ Columbia University วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานด้าน Leadership, Working through People, Entrepreneurship, Implement Change และ Global Mindset

และพอถึงระดับพนักงานจัดการระดับสูง (Senior Executive) ก็ต้องเรียนหลักสูตร Advanced Management Program (AMP) ที่ช่วยสร้าง Network กับผู้นำองค์กร ทั้งภาคเอกชน และภาครัฐในระดับ Global โดยเราส่งผู้บริหารระดับสูง ไปเข้าร่วมใช้เวลาประมาณ 4-6 สัปดาห์ในมหาวิทยาลัยอันดับต้น ๆ เช่น Harvard Business School, Stanford, IMD, Wharton เป็นต้น

ปรัามาติสร้างคน คนสร้างองค์กร

“เราใช้ปรัามาติแบบนี้พัฒนาคนตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน คือเรียนทั้งเรื่องธุรกิจ เรียนทั้งเรื่องการเป็นผู้นำที่ดี เริ่มจากให้เรียนเรื่องพื้นฐานธุรกิจง่าย ๆ พอถึงระดับจัดการ คือเริ่มมีลูกน้อง ก็จะสอนให้ดูธุรกิจเป็นดูแลคนได้ พอขยับขึ้นไป MDP คุณไม่ต้องทำงานเลยเดือนหนึ่ง คือเรียนเต็มที่

MAP (Management Acceleration Program) เป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาทักษะในการมองและเข้าใจภาคธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และสร้าง Mindset ในระดับ Global เพื่อให้เกิดการวางแผนกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้จริงในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยวิธีการเรียนรู้จะเป็นแบบ Project Based Learning และ Immersive Learning คือการนำผู้เข้าร่วมหลักสูตร ไปเยี่ยมชมธุรกิจจริงที่ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็วในเมืองเซินเจิ้น ประเทศจีน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถนำมาต่อยอดในการทำงานจริงของตนเองได้

เมื่อเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นเติบโตในระดับภูมิภาค SCG จึงต้องมีหลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับคนที่จะไปต่างประเทศ ที่จัดขึ้นล่วงหน้า 6 เดือนก่อนพนักงานเดินทาง ประกอบด้วย Effective Business Writing, Conversation, Cross Cultural Management Workshop, Team Building, Negotiation และ Global Leadership นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงจากประเทศต่าง ๆ สามารถเดินทางเข้ามาเรียนรู้งานและเข้าหลักสูตร Flagship Programs เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม การตลาดและการขาย ฯลฯ รวมทั้งหลักสูตร Management Development Program (MDP) ที่ประเทศไทยได้อีกด้วย

จุดเด่นในเรื่องของการทุ่มทุนสร้างคนนี้ SCG ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่ “จัดเต็ม” กล่าวเฉพาะงบประมาณในเรื่องทุนการศึกษาต่อในต่างประเทศและการอบรมทั้งในและต่างประเทศ ปีละไม่ต่ำกว่า 1,500 ล้านบาท มีการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเฉพาะทาง (Technical Scholarship) และทางด้านบริหารธุรกิจ (MBA Scholarship) โดยให้ทุนเรียนต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของทั้งไทย (สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และทุนเรียนต่อต่างประเทศ อาทิ University of Pennsylvania, Harvard University, Stanford University, University of Chicago, Northwestern

University หรือ มหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรป อาทิ The European Institute of Business Administration (INSEAD), London Business School, International Institute for Management Development (IMD)

ซึ่งเริ่มทำมาตั้งแต่ปี 2518 อย่างต่อเนื่อง ไม่เว้นแม้แต่ในปี 2540 ที่ SCG ได้รับผลกระทบจากวิกฤตต้มยำกุ้ง เพื่อผลักดันให้พนักงานมีความรู้ความสามารถระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรม จนถึงปัจจุบัน SCG มีทุนการศึกษาสำหรับพนักงานด้าน MBA ไปแล้วกว่า 500 ทุน ถือเป็นองค์กรในประเทศไทยที่ส่งผู้บริหารระดับสูงไปเข้าโปรแกรม AMP ที่ Harvard Business School มากที่สุดในโลก

“เราให้ทุนปริญญาโท ปริญญาเอก ทุกปี มีกระบวนการคัดเลือกจากแต่ละธุรกิจของ SCG พี่กานต์พูดตลอดว่า พยายามให้น้องสมัครเยอะ ๆ แต่ที่นี้ทุนเยอะกว่า (หัวเราะ) เพราะพี่กานต์มองเห็นว่า เวลาเด็กจบใหม่มาทำงาน เขาจะเพลินสนุกกับงานจนลืมไปว่าตัวเองอยากเรียนต่อ ช่วงหนึ่งที่คนสมัครทุนน้อย พี่กานต์ถึงขั้นตั้งโครงการเอาเด็กมาเข้าแคมป์ เราให้เขาเรียนภาษา ค่าใช้จ่ายออกให้หมด ค่าเดินทาง จะสอบโทอิค โทเฟล จะติว ถ้าคนไหนสมัครทุนผ่านมาเบิกค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปแล้วได้เลย”

พร้อมส่งต่อความยั่งยืน

เพราะเป็นองค์กรที่มองว่า “การพัฒนาบุคลากรถือเป็นการลงทุนไม่ใช่ต้นทุน” เรื่องของคนจึงยุทธศาสตร์ที่ SCG ให้น้ำหนักพอ ๆ กับเรื่อง R&D แม้แต่ตอนที่ธุรกิจประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจระดับขนาดไหน ผลประกอบการที่เคยติดลบในอดีต จนจำเป็นต้องตัดค่าใช้จ่ายลงไปเกือบทุกส่วน SCG ก็ยังยกเว้นไม่ตัดต้องเรื่องของงบพัฒนาคน

ปัจจุบัน พนักงานของ SCG ในประเทศไทย ได้รับการประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) บนระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (LMS) ครบทุกคน 100% ต่อเนื่องทุกปี โดยมีค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานทั้งภายในและภายนอกในปี 2562 คิดเป็นเงิน 1,298 ล้านบาท

ไม่เชื่อก็ต้องเชื่อว่าองค์กรขนาดใหญ่อย่าง SCG ซึ่งเป็นผู้นำในด้านวัสดุก่อสร้างและเคมีภัณฑ์มานานมากกว่า 100 ปี จะมีค่าอายุงานเฉลี่ย (Service Years) ของพนักงานอยู่ที่ 12 ปี และมีอัตราการลาออก (Turnover Rate) ต่ำเพียง 4% เท่านั้น ซึ่งตัวเลขนี้ถือว่าอยู่ในระดับ World-Class เพราะหลายอุตสาหกรรมมีอัตราการลาออกเกิน 20% คำถามที่ตามมาก็คือ เพราะเหตุใด SCG จึงสามารถรักษาพนักงานหลากหลายเจนเนอเรชันเอาไว้ในองค์กรได้

ดังที่ “พี่กานต์” ของน้อง ๆ ได้ให้นโยบายไว้ ว่าการป้องกันปัญหาการสูญเสียพนักงานของ SCG นั้น ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ถือเป็นพันธกิจใหญ่ขององค์กรที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม ยิ่งถ้าเป็นองค์กรที่ทุ่มใจให้เกินร้อยพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างเต็มที่ขนาดนี้แล้ว “ยิ่งต้องไม่ให้สูญเปล่า”

“การลาออกของพนักงาน เป็นปัญหาที่เราไม่อยากจะเกิด เพราะเท่ากับการลงทุนที่สูญเปล่า ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องทอ้งคาถา ‘Happiness Strategy’ ให้ลูกน้องทำงานอย่างมีความสุขไว้ในใจไว้เสมอ ต้อง Work Life Balance เพราะถ้าพนักงานมีความสุข การเรียนรู้ใหม่ ๆ ก็จะเกิดขึ้นโดยเร็ว

เรื่อง Boss Issue กับ Fair Treatment เป็นสองเรื่องหลักที่ถ้าทำไม่ดีจะทำให้คนลาออกมาก เพราะถึงแม้บริษัทจะมีสวัสดิการขั้นดี มีเงินเดือนมากมายแค่ไหน แต่หากพนักงานทำงานไม่มีความสุขก็เปล่าประโยชน์ และปัญหาการลาออกของพนักงานมักมาจาก “เจ้านาย” ซึ่งผู้นำยุคใหม่จำเป็นมากที่จะต้องมีทักษะในการบริหารคน สร้างทักษะในการฟังลูกน้อง ยิ่งทำงานกับคนรุ่นใหม่ ยิ่งต้องปรับตัว”

ปัจจุบัน เอสซีจีมีพนักงานทั้งเครือข่ายประมาณ 5.8 หมื่นคน เป็นพนักงานต่างชาติประมาณ 1 ใน 3 และที่สำคัญคือเป็น Gen Y 40% โดยมีแนวโน้มว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า Gen Y จะเพิ่มขึ้นมากกว่า 50% ซึ่งคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่มีวิถีชีวิตการทำงานเฉพาะตัว มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสูง มีพลังในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการเติบโตในอนาคต มั่นใจในตัวเองสูง และต้องการเห็นความสำเร็จเร็ว การสั่งงานจึงต้องตั้งอยู่บนความชัดเจน ซึ่งคุณอรุณพงศ์ได้กล่าวถึงเรื่องการดูแลรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ ว่า

“สมัยพี่กานต์เราคุยกันจริงจังมาก ว่าทำไมน้องออก เราถึงกับสร้างช่องทางให้น้องมีทางเลือก ว่าน้องอยากทำอะไรกันแน่ ที่เหมาะสมกับตัวเขา บางคนมีข้อจำกัดเรื่องโรคเคส เรื่องครอบครัว บางคนมีความจำเป็นต้องไปดูแลพ่อแม่ เรามีการรองรับด้วยการสร้างระบบให้น้องสามารถเลือกบิสิเนสของเราตรงไหนที่เขาไปอยู่ได้สะดวก พนักงานสามารถสมัครได้เลยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชา เดินเรื่องได้เองเลย พอสัมภาษณ์ผ่านแล้วได้แล้วค่อยมาบอกยังงี้

แต่ถ้าเราสนับสนุนทุกอย่างแล้ว น้องยังอยากจะไป ผู้บริหารที่นี้ถือว่า ถ้าน้องอยู่แล้วเข้ากันไม่ได้ก็ไม่ใช่ไร เรามองบวกว่าเราพัฒนาน้องไป ถือว่าเป็นการช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย น้องได้ความรู้จากเราไปทำให้องค์กรอื่นเจริญรุ่งเรือง ก็ต้องถือเป็นเรื่องที่ดี เราก็ยินดีด้วย เพราะทุกคนทำงานเพื่อชาติด้วยกันทั้งนั้น”

เพราะใจกว้างจนแม่น้ำเรียกพี่ หรือให้พูดอีกที ต้องบอกว่า SCG ใจใหญ่เหมือน “ช้าง” ในโลโก้ของตัวเองก็คงไม่ผิดนัก

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

- จัดทำ Fast Track Career Path สำหรับบุคลากรความสามารถสูง
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

13) บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด

บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด (สยามพิวรรธน์) คือ หนึ่งในบริษัทค้าปลีกและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำหน้าของประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเสนอความแปลกใหม่ในการพัฒนาโครงการชั้นนำต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในประเทศไทยด้วยความคิดสร้างสรรค์อย่างไม่หยุดนิ่ง ก่อตั้งครั้งแรกในชื่อ บริษัท บางกอกอินเตอร์คอนติเนนตอล โฮเต็ลส จำกัด เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2502

โดยเป็นผู้บริหารและพัฒนาที่ดินจำนวน 50 ไร่ บริเวณถนนพระรามที่ 1 เพื่อก่อสร้างโรงแรมสยามอินเตอร์คอนติเนนตอล โรงแรมห้าดาวระดับนานาชาติแห่งแรกของไทย และต่อมา ได้ก่อสร้างสยามเซ็นเตอร์เป็นศูนย์การค้าระดับนานาชาติแห่งแรกของประเทศไทย ตามด้วยสยามดิสคัฟเวอรี ศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์แห่งแรกของประเทศไทย ควบคู่กับอาคารสำนักงาน สยามพิวรรธน์ทาวเวอร์

สยามพิวรรธน์ตัดสินใจปิดกิจการโรงแรมสยามอินเตอร์คอนติเนนตอลหลังดำเนินกิจการมาได้ 35 ปี และริ่ถอนสิ่งปลูกสร้างทั้งหมดเพื่อเริ่มโครงการก่อสร้าง “ศูนย์การค้าสยามพารากอน” ในฐานะศูนย์การค้าระดับโลกแห่งแรกของประเทศไทยด้วยเงินลงทุนสูงสุดเป็นประวัติการณ์ และมี รอยัล พารากอน ฮอลล์ ศูนย์การประชุมและแสดงนิทรรศการระดับโลก ได้รับเลือกให้เป็นสถานที่จัดงานยิ่งใหญ่รองรับผู้มาเยือนจากทั่วโลก ในปี 2561 ได้เปิดอภิมาโครงการเมืองไอคอนสยามซึ่งเป็นโครงการลงทุนของภาคเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยความร่วมมือของ สยามพิวรรธน์ เครือเจริญโภคภัณฑ์ และแมกโนเลีย ควอลิตี้ ดีVELOปเม้นท์ คอร์ปอเรชั่น มีมูลค่าการลงทุนถึง 55,000 ล้านบาท เพื่อเนรมิตจุดหมายปลายทางใหม่ของประเทศไทยบนแม่น้ำเจ้าพระยา และนำเสนอความรุ่งโรจน์ของประเทศ

ปัจจุบัน ธุรกิจภายใต้การบริหารของ กลุ่มสยามพิวรรธน์ มีตั้งแต่ ศูนย์การค้า เช่น สยามเซ็นเตอร์, สยามดิสคัฟเวอรี, สยามพารากอน, ไอคอนสยาม, สยาม พรีเมียม เอาท์เล็ต แบงค็อก, อาคารสำนักงาน สยามพิวรรธน์ทาวเวอร์ และธุรกิจค้าปลีกอีกเป็นจำนวนมาก ทั้งหมดมีนโยบายในการขับเคลื่อนโดยเน้น “ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างประสบการณ์เหนือชั้นที่สร้างแรงบันดาลใจให้ลูกค้าอยู่เสมอ” ทุกโครงการของสยามพิวรรธน์ล้วนมีส่วนร่วมยกระดับคุณภาพชีวิตชาวไทยทุกคน ยังความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ประเทศชาติ ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมายังประเทศไทย รวมทั้งนำชื่อเสียงและความภาคภูมิใจมาสู่ชาวไทย

เคลื่อนทัพใหญ่ด้วยหัวใจของคนทำงาน

ถ้าถามว่าองค์กรแห่งนี้เลือกคนแบบไหนมาทำงาน เราอาจจะดูตัวอย่างได้จากประสบการณ์ของ คุณนราทิพย์ รัตตประดิษฐ์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด ผู้ที่ผ่านประสบการณ์การทำงานในธุรกิจประเภทเดียวกันมานานเกือบ 40 ปี

“พี่ทำที่นี้มา 15 ปี คือมาตั้งแต่ตอนที่เพิ่งเปิดพาราคอนแรก ๆ ก่อนนี้ทำธุรกิจค้าปลีกที่อื่นมาเจอวิกฤตล้นวน ๆ ผ่านมาหมดตั้งแต่ น้ำท่วม ไฟไหม้ ไปที่ภูเก็ตเจอสึนามิ นั่งร้องไห้หน้าตึก พอย้ายไปทำอินเด็กซ์ลิฟวิ่ง มอลล์ เจอไฟไหม้ใกล้ๆ แล้วพอมาท่าที่นี้ เจอกีฟ้าสี ชุมชุมทางการเมือง อยู่ในเหตุการณ์วิกฤติการเมืองทุก สี เหตุการณ์วางระเบิดทั่ว กทม. บางทีก็มีคนสงสัยว่า เอ๊ะ เป็นเพราะพี่หรือเปล่า (หัวเราะ)”

ปัจจุบัน ส่วนหนึ่งของภารกิจในความรับผิดชอบของคุณรวิศ คือการดูแลพื้นที่ One Siam (กลุ่มธุรกิจ ศูนย์การค้าและอาคารสำนักงานของบริษัท) ทั้งหมด 1 ล้านตารางเมตร พนักงานของบริษัทกว่า 1,000 คน เรียกได้ว่า “พี่ตุ้ม” ของน้อง ๆ ต้องดูแลรับผิดชอบคนกว่า 30% ขององค์กร งานที่รับผิดชอบ เป็นงานที่ต้อง บอกว่า “ไม่จิ้มพินัยน์เรือรบ ”

“งานสายปฏิบัติการเราเริ่มตั้งแต่การดูแลรับผิดชอบการสร้างตึก ตรงคอนเซปต์ที่วางไว้มีัย ร้านค้าเช่า ออกแบบมาถูกต้องมีัย สัญญาทำยังไง มอนิเตอร์จนกว่าเขาจะเปิดได้ คนของพี่ทำตั้งแต่หน้าร้าน ปรก. ที่ จอดรถ แม่บ้าน หน่วยช่าง ก่อสร้าง วัตถุประสงค์ เซฟตี้ ดีไซน์ ความสวยงาม เสียงเพลง ลูกค้าได้รับความไม่ สะดวกตรงไหน หลังโควิดเตรียมเปิดห้างต้องเช็คล้างตรงไหน ใครลืมปิดแอร์ น้ำไม่ไหล คนร้องเรียนว่าเจอ หนูในห้าง เหตุการณ์ เหตุร้าย ศิลปินมา VIP ราชวงศ์เข้าพื้นที่ เวลาที่มีเรื่องอะไรใหม่ เฉพาะกิจจะโรมา สรุปล พี่เหมาหมด เราต้องรู้ต้องทราบ และจัดการให้ผู้เช่าพื้นที่ ลูกค้า ผู้จัดการมีความมั่นใจว่าเราจัดให้การ สนับสนุนให้ทุกอย่างราบรื่น อยู่ในมาตรฐานในเรื่องการบริการและความปลอดภัย ทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้ารัก เชื่อใจ และกลับมาหาเราอีก”

การเป็นผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่ไม่ต่างจาก ผรม.-ผู้รับเหมา ตั้งแต่หน้าบ้านไปยันท้ายครัว รับผิดชอบตั้งแต่ ดาดฟ้ายันชั้นใต้ดิน ทำให้แนวคิดและมุมมองในการเลือกคนทำงาน เป็นอะไรที่ต้องเรียกว่าไม่ธรรมดา

“คนทำงานตรงนี้เซอร์วิศมาดต้องมาที่หนึ่ง แต่อาจจะมีความแตกต่างกันได้ เช่น ถ้าคนตึกนี้อาจจะดูดี หน่อย เสื้อผ้าหน้าผมบุคลิกที่น่าเชื่อถือเพราะต้องคุยกับลูกค้า คุยกับผู้เช่า สำหรับพี่เป็นหรือไม่เป็นงาน เป็นเรื่องมาทีหลัง เพราะเราเชื่อว่าทุกอย่างสอนกันได้ แต่ขอความอึดสำหรับบางแผนก เพราะคนนอก อาจจะมองว่าห่างๆ เปิดกลางวัน แต่จริง ๆ ตอนกลางคืนเราทำงานบ้าเลือด ถ้าอีเวนท์พรุ่งนี้ต้องกลายเป็น กล้วยไม้ทั้งตึก คืนนี้ก็ไม่ต้องนอนกัน หรือคนไหนเป็น ปรก. เราต้องไว้ใจได้ ในวินาทีที่ต้องการความช่วยเหลือ ส่วนนี้ครั้งหนึ่งจึงเป็นคนของบริษัทเราเอง ที่ทำงานชนิดที่เรียกว่าพร้อมถวายหัว”

เล่าไปขำกันไปทั้งคนพูดและคนฟัง แต่เอาเข้าจริงก็ต้องบอกว่า เป็นงานที่เข้มข้นทั้งหลักการและวิธีปฏิบัติ เพราะสิ่งที่คาดหวังจากคนทำงานนั้น คือ เรื่องของ Competence ความรู้ ทักษะ ค่านิยมที่พนักงานต้องมี เพื่อการสร้างผลงานให้กับองค์กร Committed to Excellence ความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อให้ผลงาน

ออกมาดีที่สุด รวมทั้ง Contribution หรือความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ไม่ใช่แค่ทำงานไปวัน ๆ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนเท่านั้น

“สยามพิวรรธน์เป็นองค์กรที่ทำให้เรารู้สึกว่า เราทำงานด้วยความภาคภูมิใจ พี่พูดกับน้อง ๆ ตลอดเวลาว่า นี่คือบริษัทของคนไทย ที่มีเป้าหมายที่จะต้องทำเพื่อประเทศชาติ คนของพี่จะรู้สึกอีกheim เพราะมันมีที่มาที่ไป เราผ่านร้อนผ่านหนาวมาด้วยกัน คนของเราอายุงานเก่าสุด 42 ปีบ้าง 35 ปีบ้าง อยู่กันด้วยความจงรักภักดี ไม่ใช่กับใครคนใดคนหนึ่ง แต่คือเป้าหมายว่าเราเป็นส่วนหนึ่งที่ทำเพื่อร่วมกันสร้างชื่อเสียงที่โด่งามและเป็นพันธมิตรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ”

แม่ไร้ดาวบนบ่า แต่ต้องมากค่าศักดิ์ศรีคนทำงาน

การมองเห็นความมีตัวตนของพนักงาน ถือเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับทุกองค์กร แม้จะเป็นเพียงพนักงานตำแหน่งเล็ก ๆ ก็มีผลช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรเช่นกัน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนด้วยความใส่ใจ จริงใจ จดจำรายละเอียดของน้อง ๆ ในทีมได้ การพูดจาที่ทักทาย หรือกล่าวชื่นชม ทุกอย่างเป็นส่วนประกอบที่ช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

“พี่จะพูดเสมอว่า คุณเป็น รปภ. ที่ดีที่สุดในประเทศไทย ปลุกฝังเขาทุกวันว่าเขาคือที่หนึ่ง ล้างคำว่ายามออกจากหัวเขาให้ได้ เพราะมันคือคำที่ Look Down เขา มันไม่ใช่ใครเดินเข้ามาแล้วเป็นได้ มีหลักสูตรต้องเทรน ต้องสอบ ไม่ได้ผ่านง่าย ๆ รปภ. ที่นี้พูดภาษาอังกฤษได้ พูดจีนได้ รปภ.เรา จบตรี จบโท มีหมด

เราเรียกเขาว่า ‘Intelligent Guard’ คุณสมบัติเบาะ แต่งตัวหล่อเนี้ยบ มีบัตรติดเลยว่าพูดภาษาอะไรได้บ้าง ทำเหมือนโรงแรมเลย ถ้าคนที่อยู่ชั้นที่จำหน่ายสินค้า Luxury Brand ไปดูเลย พูดภาษาอังกฤษฉอด ๆ เวลาศิลปินดังระดับโลกมา เขาจะรู้ว่าต้องคุมคนยังไง ทั้งหมดนี้คือเราสร้างคุณค่าให้ตัวเขาภูมิใจในงาน รปภ. บางคนมาตอนไม่จบ ม 6 เราให้เรียน กศน. ตอนนี่จบปริญญาตรี เขามาบอกเราว่า ลูกภูมิใจผมมากเลย พ่อแก่ขนาดนี้แล้วยังเรียนจนจบตรีได้”

นอกจากสร้างความภาคภูมิใจให้คนทำงานแล้ว สยามพิวรรธน์เป็นองค์กรที่ชัดเจนในเรื่องของสวัสดิการ และค่าตอบแทน ในขณะที่บริษัททั่วไป อาจจะต้องให้พนักงานซื้อชุดเอง กระทบค่าใช้จ่ายเอง ค่าอบรมต่าง ๆ เรียกเก็บจากคนทำงาน แต่ที่นี่ทุกอย่างฟรี แถมยังไม่อั้นกับเรื่อง โบนัส กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งคอร์สฝึกอบรมสารพัดที่จัดกันแทบจะทุกไตรมาสเลยทีเดียว

“คนทำงานที่นี้แทบจะไม่มี Turnover เพราะเราไม่ปล่อยให้เขาคิดว่าไม่มีทางไป เป็น รปภ. แล้วตันอยู่แค่นี้ไม่ได้ เราให้เขาเห็น Career Path ชัดเจน เพราะเราขยายงานตลอดเวลา พอเปิดห้างใหม่ก็ตัดคนที่

ประสบการณ์ไปเป็นหัวหน้า เวลาไปต้องได้โต ถ้าไปไม่โตเราไม่ให้เป็น บางคนอยู่ 3 ปีจะเริ่มเป็นซูเปอร์ไวเซอร์ เริ่มเป็นสเปเชียลลิสต์ เขาเห็นเส้นทางอาชีพชัด พอไปเป็นไฟร์แมน เราส่งไปเรียนจริงจังกับทหาร”

หลายคนอาจจะนึกไม่ออกว่า รปภ. มีอะไรให้ต้องเรียนมากมายขนาดนั้น แต่คนในวงการจะรู้กันดีว่า รปภ. ทุกวันนี้ นอกจากจะกำกับดูแลเรื่องการรักษาความปลอดภัยแล้ว ยังต้องมีทักษะเรื่องการปฐมพยาบาล การสังเกตบุคคล การอารักขาคนสำคัญ การใช้อาวุธ การต่อสู้มือเปล่า การเรียนรู้อะไรที่จะใช้เครื่องมือสื่อสารที่สมัยใหม่ การเข้าใจขั้นตอนในการดับเพลิง ทั้งหมดนี้ยังไม่รวมเรื่อง สมรรถนะความพร้อมของร่างกาย ชื่อสัตย์ ขยัน อดทน และสำคัญที่สุดคือต้องมีสิ่งที่คุณมรทวิทย์เรียกว่า “ความรับผิดชอบสูงส่ง”

“เวลาคนไปห้างเห็น รปภ. ยืนเฉย ๆ จริง ๆ อยู่ในสายตาเขาหมดว่ามีใครหิวหุงอะไรแปลก ๆ เข้ามา เขาต้องรู้วิธีเจรจาต่อรองถ้าเกิดเหตุคนถูกจับเป็นตัวประกัน เวลามีคนวางระเบิด ต้องเคลียร์คนยังไง ลูกค้าต้องออกประตูไหน เด็กตีกันในห้างต้องทำอะไรก่อน เวลาที่มีข่าวคนโดดตึกในห้างฯ ที่อื่น ทุกคนต้องไปทำการบ้านว่า ถ้าเราเจอข้างต้องทำยังไง เคลียร์พื้นที่ตรงไหนก่อน ต้องประสานงานตำรวจยังไง แล้วต้องคิดเมื่อพื้นที่เราว่าตรงไหนคนจะโดดตึกจะได้ป้องกันไว้ก่อน เราเชิญทหารตำรวจมาช่วยสร้างหลักสูตร ทำไปทำมาเปิดโรงเรียนเองเลย ตอนนี้อยู่รับจ้างสอนคนอื่นด้วย เอาที่ซอสที่จะมาหาเราต้องผ่านหลักสูตรเราก่อน”

ด้วยประสบการณ์การบริหารจัดการอาคารในเครือที่มีมาอย่างยาวนาน ปัจจุบัน สยามพิวรรธน์ยังได้ตั้งบริษัทย่อยขึ้นทำหน้าที่บริหารจัดการอาคารระดับโลกที่ให้บริการชั้นเลิศแก่อาคารทุกประเภท ดำเนินงานโดยทีมงานมืออาชีพที่เปรียบพร้อมด้วยประสบการณ์การปฏิบัติการที่ท้าทายและซับซ้อนที่สุด เปรียบพร้อมด้วยเครื่องมือการฝึกอบรมที่โดดเด่น เพื่อผลิตพนักงานที่ไว้วางใจได้สำหรับการปฏิบัติการทุกระดับ

จะพัฒนางานต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่ใจ

ทุกองค์กรยุค 4.0 ต่างก็พูดเป็นเสียงเดียวกันว่า ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่คุณมรทวิทย์ฉายภาพให้เห็นชัดกว่านั้นคือ การที่ต้องมีกระบวนการในการทำให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ มีความจงรักภักดี มี Loyalty ต่อองค์กร ช่วยรักษาผลประโยชน์ให้บริษัท ช่วยลดค่าใช้จ่าย ช่วยตรวจสอบจุดรั่วไหลหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากงาน โดยเต็มใจ ตั้งใจ และเชื่อสุดหัวใจว่า ยิ่งทำดีเท่าไร ผลดีก็จะยิ่งเกิดกับทั้งตัวเองและองค์กรเท่านั้น

“ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจความรู้สึกของพนักงานก่อน สมมุติพนักงานขาย สมัยนี้ดีขึ้น แต่เมื่อก่อนมันคือตำแหน่งที่ถูกคนดูถูก ว่าหางานทำไมไม่ได้ถึงมาเป็นพนักงานขาย แต่เราสร้างให้เขาภูมิใจในงานที่ทำ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ พี่จะใช้คำว่า อินเลิฟในงาน อินเลิฟในตัวสินค้า อินเลิฟในลูกค้า ถ้าเขารักสามอย่างนี้

เขาจะชวนขวามาบริการสุดกำลัง เราต้องปลุกฝั่งบ่อย ๆ คุยกับคนทำงานทุกวันตอนเช้า ต้องให้กำลังใจ บิวดีให้เขาก็กะตึงกระตือรือร้นตลอดเวลา”

อีกกลุ่มคนทำงานที่ไม่ค่อยมีใครเห็นตัว แอบทำงานเงียบ ๆ แต่เก็บเรียบทุกจุด เป็นเพียงสำคัญที่ทำให้ทุกอย่างในตึกกลิ่นไหล นั่นคือกลุ่มที่คุณนราทิพย์เรียกว่า “กลุ่มบริการทั่วไป”

“หน้าที่สารพัดเหมือนกัน คุณแม่บ้านเอาที่ซอส ดูแลสต็อคสินค้า ที่นี้สามตึกใช้กระดาษทิชชูเดือนละล้าน ทุกจุดต้องมีคนดูแล 1 ไม่ให้ขาด 2 ไม่ให้รั่วไหล แอลกอฮอล์เจลอยู่ตรงไหน เวลาเขาจัดงานมีคนเซ็นเก้าอี้ ลูกค้ำเราจะไม่เคยได้เห็นเก้าอี้เปลือย เก้าอี้เราต้องมีผ้าคลุมสวย ๆ แม่บ้านต่างด้าวจะถูกสอนให้ใช้เทคโนโลยี เวลาลูกค้ำสูบบุหรี่ ลูกค้ำเข้าไปทำอะไรกันในห้องน้ำสองคน เขามีปุ่มให้กด SOS จากมือถือ แป๊บเดียวจะมีคนไปถึงจุดนั้น

พี่ขอเปรียบเหมือนร้านอาหารหรู ถ้าพนักงานไม่เคยชิมเอง จะรู้ได้ไงว่าอาหารอร่อย พี่เลยใช้วิธีส่งพนักงาน ไปดู ไปเห็น ไปสัมผัส กับสถานที่ที่มีมาตรฐานชั้นนำ นอกสถานที่ เช่น โรงแรมหรู ห้างหรู ร้านอาหาร ที่ไหน เปิดบับเราก็ส่งคนไป พี่สอนเขาอย่างหนึ่งเวลาไปดูงานข้างนอก อย่าไปดูว่าเขามีอะไรแยกว่าเรา ให้ไปดูว่าเขามีอะไรดีกว่าเรา เราต้องเปลี่ยน Mindset วิถีงาน สมัยก่อนเขาชอบพูดว่า โอ๊ย อันนี้เราดีกว่า อันนั้นเราดีกว่า แต่พี่ให้ไปจับถูก ไม่ใช่ไปจับผิด ถ้าเราไปดูว่าเขาดีกว่าตรงไหน เพราะอะไร ทำยังไง เราจะได้เอามาพัฒนาต่อ

เวลาใครเปิดอะไรใหม่คนพูดถึงทั้งประเทศ แบบนี้ต้องไปดูละ พวกดูแลสุขภาพก็ไปดูสุขภาพ พวก รพ. ก็ไปดูวิธีจัดการระบบ การบริหารที่จอตรก ดูความปลอดภัย พวกที่มีหน้าที่เรื่องฟังก์ชันการทำงาน ก็ไปดูเรื่องกลิ่น อุณหภูมิ แสง เราใส่ใจทุกรายละเอียด ตอนนี้งานพารากอนเราขึ้นแท่นสถานที่เช็คอินอันดับ 6 ของโลก

นอกจากนี้ เรายังมี Management Trainee คัดพวกสมองเทพ ๆ ครีမ် ๆ เอามาทำโปรเจกเฉพาะ บางคนก็โดนมอบหมายให้ไปเดินพารากอน อาทิตย์หนึ่งเต็ม ๆ เดินกันทุกชั้นทุกแผนก เสร็จแล้วทำการบ้านมาส่งว่า ‘เราขาดอะไร’ ‘คุณอยากเอาแบรนด์ไหนเข้ามา’ ทีเดียวบางคนก็บรรเจิดมาเลย เสนอมั่วไม่ได้นะ ต้องมีคอนเซปต์มาชัดเจน คิดเผื่อไปถึงว่าต้องมีกิจกรรมนี้นั้น สนุกมาก”

แม้สยามพิวรรณ์ จะมีเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมากมาย แต่สิ่งสำคัญที่สุดในความเห็นของผู้บริหารท่านนี้ ที่จะทำให้เกิด New Normal หลาย ๆ ด้าน รวมถึงด้านการพัฒนาคน ก็คือเรื่องของ “การสื่อสาร”

“เรามีประชุมประจำสัปดาห์ ประชุมประจำเดือน ทุกคนมีตารางให้ตรวจงาน คุยกันจนเหมือนฝังชิพเข้าไปในสมอง ย้ำตลอดว่า ที่คุณทำอยู่ ที่คุณไปเรียนตรงนี้ตรงนั้น นี่คือนิยามของคุณนะ ทุกอย่างคือความรู้ติดตัวคุณไป คุยอย่างเดียวไม่พอ ยังต้องทำให้เขาเห็นคุณค่าในงาน

ถ้าเป็นคนทำงานระดับใช้แรงงาน เราทำ Orientation Program วันแรกพูดเรื่องนี้ก่อนเลย พื้นที่ตรงนี้คือสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ คนทำไม่ได้ คิดไม่ได้ พูดไม่ได้ จะอยู่ที่นี้ไม่ได้ ปฐมนิเทศที่ในวันแรกให้ไปไหว้ 5 ศาลก่อน เป็นประเพณีของเราที่สืบทอดกัน เรามีแผนกทอวะสัมพันธ์ ร้านค้าจะมาใหม่ต้องไหว้ตรงไหน ใช้ไก่ก่ตัว ดอกไม้สีอะไร เขาจะรู้สึกว่ามันคือเรื่องจริงจัง

เด็กที่ดูร้านค้าก็ทราบเรื่องการดูแบบ ต้องสื่อสารกับลูกค้า ต้องคุยภาษาช่างได้ พวกพนักงานที่ต้องดูแลร้านค้าต่าง ๆ ต้องดูตั้งแต่ก่อนเปิดร้าน ต้องทราบอะไร ระบบไฟ ระบบน้ำ วิธีจัดการขยะของเราวันละ 25 ตัน ไม่มีมหาวิทยาลัยไหนสอนนะ ทั้งหมดคือองค์ความรู้เฉพาะทางทั้งนั้น ทำยังไงไม่ให้เกิดปัญหาหนู มด แมลงสาบ ก็ต้องไปเชิญคนของเขตที่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมมาสอน”

ฝึกให้เข้ม เต็มให้เต็ม แล้วต่อยอดให้ไปต่อ

นอกจากกระบวนการพัฒนาคน โดยยึดหลัก Self – Learning และ Continuous Learning แล้ว New Model ในการพัฒนาพนักงานของสยามพิวรรธน์ ยังเน้นไปที่เรื่องของการพัฒนาทั้งด้านทักษะความสามารถ คือ Reskill การสร้างทักษะใหม่ๆ ที่ตอบรับกับโลกในปัจจุบันมากขึ้น และ Upskill ให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะใหม่ที่สูงขึ้นให้กับพนักงาน รวมทั้ง Cross-Skill การเพิ่มความรู้อื่นๆ ความสามารถในงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานประจำ

“เวลาคนใหม่เข้ามา บางคนด่านแรกก็เจอคำถามวัดความสามารถในการใส่ใจรายละเอียด เราถามว่า ที่เดินเข้ามานี่ เลขหาหน้าห้องพี่ใส่เสื้อสีอะไร พอสมัครผ่านมาได้ ก็ต้องส่งไปเทรนเบื้องต้น ประมาณ 2 เดือน ใช้ทุกเครื่องมือ มีทั้งระบบพี่เลี้ยง มีประกบบัดดี เรามีพี่แยกเป็นฟลอร์ละคน ใครดูร้านอาหารต้องมาฝึกกับคนนี่เท่านั้น เพราะคนดูร้านอาหารจะหนักสุด ต้องผ่านร้านแบบอื่นมาก่อนถึงมาดูร้านอาหารได้

OTJ เรามีตารางเรียนทั้ง 2 เดือน ว่าเรียนอะไร พี่เลี้ยงมีหน้าที่ตรวจเช็คลิสต์ว่าคนใหม่เรียนรู้อะไรหรือยัง สมมุติวันนี้มีงานแกรนด์โอเพนนิ่ง ผู้บริหารมาying ยืนมุมไหน ก็พาน้องไปดู ถ้าวันนี้ร้องเท้าเบอร์นดัดงเปิดตัว คนเข้าคิวทางแถวยาวล้นไปถึงข้างนอก ก็ต้องไปดูวิธีจัดคิว”

สยามพิวรรธน์ ในช่วงที่ผ่านมา (มค. – สค. 63) ใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉลี่ย 461 ชั่วโมง/คน โดยแยกเป็น การเรียนแบบ Offline 201 ชั่วโมง/คน , การเรียนแบบ Virtual ผ่านระบบ ZOOM และ MS Teams 260 ชั่วโมง/คน ใช้ทั้งการอบรมผ่านระบบ e-Learning, On the Job Training, Classroom นอกจากนี้ยังมี Train the Trainer เช่น First Manager เดิมเคยเป็นลูกน้องไม่เคยเป็นนาย ก็ต้องผ่านหลักสูตรสอนวิธีเป็นหัวหน้า วิธีมอนิเตอร์ลูกน้อง ซึ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอนก็ต้องได้รับการประเมินหลากหลายรูปแบบ เช่น การสอบวัดความรู้, การประเมินผลจากการปฏิบัติงาน, การมอบหมายงานใหม่

“ที่นี้ใช้ทุกวิธีที่เราจะทำให้เขาพัฒนาตัวเองมากขึ้น *Coaching, Mentor, Motivation, Role Model, Ownership* เราพูดเสมอว่า เราไม่ได้แข่งกับใคร เรากำลังแข่งกับตัวเอง ขนาดผู้บริหารก็ต้องแอดที่ฟิตตลอดเวลา ไปต่างประเทศก็ต้องไปดูว่ามีแบรนด์อะไรใหม่ต้องเอาเข้ามา เราจะมีเสียงคอยกระตุ้นตลอดเวลาว่า ‘ตุ้ม ๆ ไปดูเรื่องนี้เรื่องนี้หน่อย’ เราอยู่เฉยไม่ได้เลย

ที่เราใช้ประโยชน์ได้มากก็คือเรียนรู้จากการสร้างเน็ตเวิร์ค สมาคมศูนย์การค้า สมาคมรีเทล ฯลฯ ต้องฉกฉวยทุกความรู้มาเพิ่มในงาน บางทีบริษัทจะให้หัวข้อมา ว่าตอนนี้มีอะไรมาใหม่ บางอย่างก็เป็นการเทรน บางอย่างก็เกิดจากการมอบหมายงาน *Job Enrichment* ให้คนที่มีความสามารถ ถ้าคุณยังขาด *Skill* ด้านไหน อะ งั้นไปเรียน ส่งไปเทรน บางคนบ่นเลย ‘อบรมจนไม่มีเวลาทำงาน’ เราก็ต้องปรับตารางการทำงาน สร้าง *Mindset* ให้เขาเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญในการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ”

ความเป๊ะเวอร์ในเรื่องพัฒนาคนขององค์กรแห่งนี้ ถูกตั้งมาตรฐานไว้สูงเพราะเชื่อว่า ทุกคนมีศักยภาพในตัวเองที่พร้อมจะถูกนำมาใช้ ถ้าได้ผ่านกระบวนการที่เหมาะสม คุณนราทิพย์ยังได้เปิดเผยถึงเครื่องมือในการทรงคนอีกเครื่องมือหนึ่ง คือเรื่องของการเอา Six Sigma เข้ามาใช้กับคนที่ได้รับมอบหมายโปรเจกต์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดและเทคนิคการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ ด้วยการปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน และเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง อย่างน้อย 2 ใน 3 ขององค์กรทั้งหมดใน Fortune 500 ว่าสามารถลดงานที่บกพร่อง (*Defect*), ความสูญเปล่า (*Waste*), และความไม่แน่นอน (*Variation*) ในกระบวนการได้จริง

Siam Piwat Academy

ด้วยประสบการณ์การบริหารจัดการอาคารที่สั่งสมกว่า 60 ปี สยามพิวรรธน์ได้นำองค์ความรู้ทั้งหมดมาจัดตั้ง “สยามพิวรรธน์อคาเดมี่” สถาบันแรกในประเทศไทยที่รวบรวมทุกแง่มุมของการบริหารจัดการ ศูนย์การค้าและโครงการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นหลักสูตรที่สร้างขึ้นโดยได้รับความร่วมมือจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมุ่งหวังจะถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในธุรกิจค้าปลีก และเพิ่มขีดความสามารถของคนไทยให้พร้อมแข่งขันบนเวทีโลก

สยามพิวรรธน์อคาเดมี่ ยังมีทั้งหลักสูตรด้านการบริหารจัดการศูนย์การค้า (*Shopping Mall Facility Management*) และการบริหารจัดการอาคาร โครงการ สถานที่สาธารณะ (*Public Assembly Facility Management*) ปัจจุบัน ได้เปิดหลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหาร ระยะเวลาสั้น 3 เดือน เนื้อหาในหลักสูตรนอกจากจะได้รับฟังการบรรยายจากคณาจารย์ และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ยังสามารถเข้าชมการดำเนินงานในสถานที่จริง และยังได้ร่วมกิจกรรม *Group Project* ภายใต้การแนะนำของวิทยากร

ล่าสุด สยามพิวรรธน์ยังมีแผนการที่จะยกระดับการศึกษาสายอาชีพนี้ ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านการบริหารธุรกิจศูนย์การค้าและการค้าปลีก ที่ “ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคอาเซียน”

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- Simulation Game (เกมจำลองเสมือนจริง)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย (Challenging Project) นอกเหนือจากงานประจำ
- จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล)
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

14) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ตามนโยบายกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ 5 ภูมิภาค โดยในสัปดาห์ที่ออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้เลือกจังหวัดนครราชสีมาซึ่งมีศักยภาพและความพร้อมที่จะสนองความต้องการของการพัฒนาประเทศในภูมิภาคนี้ พร้อมเป็นประตูสู่ อีสาน ลาว เขมร เวียดนาม และจีนตอนใต้

มทส. วางบทบาทตัวเองเป็น มหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (University of Technology) จัดการเรียนการสอนครอบคลุมสาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเกษตร เทคโนโลยีสังคม วิศวกรรมศาสตร์ แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ สาธารณสุข รวม 8 สำนักวิชา มีหลักสูตรในระดับปริญญาตรี 32 หลักสูตร ปริญญาโท 34 หลักสูตร และปริญญาเอก 28 หลักสูตร จำนวนนักศึกษากว่า 17,000 คน นอกจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Public Autonomous University) แห่งแรกของประเทศไทยแล้ว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคณาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละสูงสุดในประเทศไทย (80.21%) และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยต่อหัวคณาจารย์สูงที่สุดของไทย เป็นมหาวิทยาลัยที่อายุน้อยที่สุดที่ได้รับการรับเลือกให้เป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ และได้รับการจัดอันดับการมีงานทำและศึกษาต่อของบัณฑิต 96% ซึ่งสูงสุดในประเทศ

เสรีภาพ 3 ประการ ภารกิจหลัก 5 ประการ

มทส. มุ่งเน้นความเป็นมหาวิทยาลัยที่ยึดมั่นในเสรีภาพ 3 ประการ คือ

1. เสรีภาพเชิงวิชาการ ทำให้ มทส. สามารถรับนักศึกษาโดยใช้ระบบโควต้าที่เป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาสู่เยาวชนในภูมิภาคต่าง ๆ มากขึ้น เปิดการเรียนการสอนในรูปแบบไตรภาค มีการจัดการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพเพื่อเสริมประสบการณ์จริงแก่บัณฑิต สามารถเปิดหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของประเทศได้มาตรฐานและทันต่อความต้องการ ตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้เป็นอย่างดี
2. เสรีภาพในการบริหารจัดการ มทส. มีระเบียบการบริหารงานบุคคลและระเบียบการบริหารการเงินและทรัพย์สินเป็นของตนเอง ตาม พรบ. มหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ประกอบด้วยบุคคลภายนอกมากกว่าภายในเป็นกรรมการ การบริหารงานบุคคลที่เป็นอิสระนั้น ทำให้ มทส. สามารถกำหนดอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสมต่อภาระงานของคณาจารย์และบุคลากรได้อย่างลงตัวและแข่งขันได้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ มทส. สรรหาและรักษาบุคลากรที่ดีมีความสามารถให้เข้าร่วมทำงานได้มาก คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยจะได้รับการคัดเลือกโดยคณะกรรมการที่เข้มงวด มีอธิการบดีเป็นประธานและมีระบบประเมินผลงานและติดตามอย่างใกล้ชิด

3. เสรีภาพในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มทส. มีการดำเนินงานด้าน University Engagement และ Social Enterprise อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านพันธกิจสัมพันธ์กับองค์กรชุมชนของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนขึ้น ซึ่ง มทส. ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในหลายระดับ โดยประกาศนโยบายการเป็น “สถาบันคู่เคียงสังคม” เพื่อมุ่งจะเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นเลิศและเป็นพี่เลี้ยงของสังคม

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน นายกษภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ฉายให้เห็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย และกล่าวถึงการเป็นองค์กรที่ต้องประกอบไปด้วยภารกิจ 5 ประการ นั่นคือ

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูง ให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ
2. ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ให้สามารถนำไปใช้ในการผลิตให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการพึ่งตนเองและการแข่งขันในระดับนานาชาติ
3. ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้คำปรึกษาและแนะนำการวิจัย และพัฒนา การทดสอบ การสำรวจ รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนา อันก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ
4. อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปและวัฒนธรรม อันเป็นจารีตประเพณี รวมทั้งศิลปประเพณีและศิลปประยุกต์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์รวมของชุมชนและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม
5. ปรับปรุง เปลี่ยน และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ

“ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชน หรือเป็นสถาบันการศึกษา ต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่ต้องทำให้บรรลุ แต่ความแตกต่างคือ มหาวิทยาลัยต้องบรรลุเรื่องการพัฒนาคน ต้องผลิตผลงานทางวิชาการ และต้องเป็นแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ ความรู้นั้นไม่ควรจะตกกับคนที่เข้าไปศึกษาเท่านั้น แต่ต้องให้ประโยชน์กับประชาชนด้วย รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีกระบวนการสร้างคนให้มีวัฒนธรรม เพราะส่วนประกอบของความ เป็นคนที่สมบูรณ์ ต้องมีทั้งความรู้และวัฒนธรรม”

พัฒนาคนบนเป้าหมายของการทำงาน

“เมื่อจะพัฒนาบุคลากร ผมจะใช้งานเป็นตัวตั้ง ว่าองค์กรนี้ต้องทำอะไร ธุรกิจทั่วไปอาจจะมองเรื่องผลกำไร แต่มหาวิทยาลัยเป็น Non-Profit เรามองว่าเรื่องคนมีความสำคัญเป็นปัจจัยที่หนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยต้องทุ่มเท ต้องมองหาคนที่มีประสบการณ์ มีความสามารถ สละสมคนเหล่านี้เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้คนเก่งที่เข้ามาอยู่ เจริญเติบโตในด้านวิชาการ เพื่อจะได้ขยายผลไปสู่สังคม”

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสุวาน ได้กล่าวถึงสายงานของมหาวิทยาลัย ที่ประกอบด้วยบุคลากร 3 ประเภท ดังนี้

1. สายวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ นักวิจัย ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพัฒนานักศึกษา

2. สายบริหาร มี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น

3. สายสนับสนุน ได้แก่ กลุ่มสนับสนุนวิชาการ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ กลุ่มสนับสนุนทั่วไปและงานธุรการ

“หน้าที่ของเราคือการทำตามภารกิจ 5 ด้าน และต้องบริหารบุคลากรอย่างน้อย 3 กลุ่ม ที่มีลักษณะแตกต่างกัน เวลาพัฒนาคนก็ต้องทำควบคู่กันไปทั้ง 3 กลุ่ม ให้เขาได้โอกาสเติบโตไม่แพ้กัน บางครั้งก็จะเกิด Pain Point คือ บางกลุ่มมักจะขัดแย้งกัน เกิดความรู้สึกได้เปรียบเสียเปรียบ ทำไม่กลุ่มนั้นไปได้เร็วกว่า แต่เขาไม่ได้คิดว่าลักษณะงานมันต้องใช้คนแบบไหน คนยุคประชาธิปไตยอะไรก็ต้องโหวตต้องนับคะแนนเสียง ก็เลยเกิดความขัดแย้งขึ้น หว่าไม่เคารพเสียงส่วนใหญ่ ทั้งที่ ๆ มันไม่ใช่ระบบเลือกตั้ง”

ผู้วางแผนจัดทำโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ได้กล่าวย้อนอดีตไปถึงแนวคิดในการจัดตั้ง

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ที่มีการบริหารการจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ ได้รับเงินอุดหนุนที่รัฐจัดสรรให้โดยตรงบางส่วน และต้องหารายได้ด้วยตนเอง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อ สร้างคนที่มีคุณภาพให้ตรงกับความต้องการของสังคม

“เวลาจะทำอะไร ต้องดูความต้องการก่อน แล้วดูว่าเราจะตอบสนองจุดนั้นอย่างไร เราจะสรรหาคคนมาช่วยแบบไหน ถ้าจะผลิตนักศึกษา ก็ต้องไปดูความต้องการของผู้ใช้ เช่น อุตสาหกรรมต่าง ๆ เขาต้องการใช้คนแบบไหน ต้องมีความรู้แบบไหน ถ้าเราฟังตรงนี้ให้มาก ใช้ตัวนี้เป็นตัวตั้ง เราก็จะได้คนที่มาทำงานที่เหมาะสม พอเขามาแล้วเราก็ต้องมีวิธีพัฒนาคน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยในราชการ คือเขาให้อำนาจจัดสรรเงินที่ได้ถือเป็นรายได้ทั้งหมด บอร์ดของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีก็ต้องมาดูแล คนที่ทำงานก็จะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งหมด ซึ่งปลอดจากกฎระเบียบข้อบังคับของราชการโดยสิ้นเชิง ความต่างนี่คือนัยยะด้านการบริหาร

เช่น บ้านเมืองตอนนั้นขาดแคลนองค์ความรู้ และกำลังคนด้านทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เราตัดสินใจเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ไม่สอนสาขาสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ มันมีเกินพอแล้ว หันมาสอนสาขาวิทยาศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีที่ขาดแคลน ถ้ามหาวิทยาลัยทั่วไปต้องมีภารกิจ 4 ประการ ของเราก็จะมีภารกิจที่ 5 เพิ่มเข้ามา คือ การปรับปรุงและถ่ายทอดเทคโนโลยี จะต้องถือเอาแนวคิดที่ว่าเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเป็นคีย์เวิร์ด

ตั้งแต่วันแรกที่ตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้เราก็เห็นแล้วว่า มีการขาดแคลนอาจารย์เฉพาะทางเป็นอย่างมาก ถ้าเราใช้วิธีพัฒนาแบบราชการ คือเลี้ยงต้อย บรรจุก่อนจบปริญญาตรีมาก่อน แล้วค่อยส่งไปเรียน กว่าจะกลับมา บางคนไม่กลับ หรือกลับมาแล้วไปอยู่ที่อื่น มทส. เลยมีนโยบายตั้งแต่ต้นว่าไม่เลี้ยงต้อย ใครจะมาต้องจบปริญญาเอกมาเท่านั้น หรือถ้าจบปริญญาโทมา ก็เปิดช่องไว้ว่าต้องเป็นโทที่เรียนเอกได้ ทั้งหมดนี้เพื่อที่เราจะได้ไม่ต้องไปใช้ทรัพยากรไปพัฒนาคนก่อนใช้งาน เราอยากใช้งานก่อนแล้วค่อยพัฒนา หรือพัฒนาไม่ต้องมาก แต่มาเพิ่มสมรรถนะบางเรื่อง เช่น อาจารย์สอนหนังสือไม่เป็น เก่งวิชาการจนเป็นเอกใครก็อยากได้ แต่บางคนสอนไม่เป็น สอนแบบที่ตัวเองถูกสอนมากกว่าที่จะรู้วิธีสอน เพราะแต่ละศาสตร์มันมีวิธีที่จะสอนเฉพาะศาสตร์”

Great Teacher is the Beginning of Great University

สิ่งแรกที่ ศ.ดร.วิจิตรทำก่อนสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ ก็คือการสำรวจองค์ประกอบแวดล้อม โดยเฉพาะบรรดามหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศ และได้พบว่าถ้าเราสร้างมหาวิทยาลัยแบบเดิมจะไม่สามารถเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีลักษณะเฉพาะตัวได้ เพราะระบบของแต่ละประเทศนั้นมีความแตกต่างกัน ในขณะที่ถ้าเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่นในประเทศด้วยกัน ก็ยังไม่มีมหาวิทยาลัยไหนที่มีรูปแบบการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องค่าตอบแทนที่แตกต่างในการที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้สอนที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการได้ มหาวิทยาลัยเอกชนในสมัยนั้นก็เพิ่งจะมี

“ถ้าเราทำแบบราชการไม่มีคนไหนมาหรรอก เราอยู่ต่างจังหวัดด้วย สาขาที่เปิดสอนเป็นสาขาขาดแคลนด้วย ขอ Benchmark กับมหาวิทยาลัยด้วยกันยังไม่ได้เลย เราพบว่ารัฐวิสาหกิจเขาให้ค่าตอบแทนสูงกว่าราชการ 25 % แต่เขามีสวัสดิการ นั้นเราไม่เทียบ ตอนนั้นผมรู้แค่ว่าต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจไม่ได้ เลยไปเทียบกับธุรกิจเอกชน เลือกดูอันที่มีสถาบันวิจัย เช่น ปูนซีเมนต์ไทย เทียบกับเขาว่า ถ้าเราต้องการคนวุฒิเดียวกัน ประสพการณ์เท่ากัน เริ่มต้นเขาให้คนจบปริญญาเอก 50,000 บาท นี่คือนี่ 30 ปีก่อน แล้วผมก็มาดูว่าราชการให้ไม่ถึงหมื่นคือได้ 9 พันกว่า รัฐวิสาหกิจให้อีก 25 % เพิ่มเป็น 12,000 เอกชน 5 หมื่น

ผมมานั่งคำนวณแล้วว่าเราจะให้บ้านพัก สวัสดิการ ความสะดวกในการไปอยู่ที่โคราช เงินสตาร์ทที่ 30,000 บาท ซึ่งเมื่อ 30 ปีที่แล้วถือว่าเหนือกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเอกชน แล้วก็ใช้วิธีเสาะหาคนที่จะมาเป็นผู้นำ มองหาตามหน่วยราชการที่มีคนอยู่ในสาขาที่เราต้องการ เริ่มดึงคนเก่ง ๆ บางคนเป็นดอกเตอร์จาก กระทรวงเกษตรฯ ผลงานมาเยอะอยู่แล้ว มาอยู่มหาวิทยาลัยแค่ 2-3 ปีก็ยื่นขอตำแหน่งศาสตราจารย์ได้เลย บางคนมาจากสหรัฐอเมริกา จากนาซาก็มี จากกองทัพอากาศอีก 3 คน เน้นเจาะหาคนที่เขาจบปริญญาเอก มาแล้วไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ ต่อยอดได้เลย ก็เลยได้คนมาสองระดับ ระดับมาใหม่ไฟแรงอยากทำงาน กับระดับที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ”

ด้วยวิสัยทัศน์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ทำให้ มทส. เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนปริญญาตรีแต่มีอาจารย์จบปริญญาเอกมากที่สุดในประเทศตั้งแต่วันเปิดตัวถึงร้อยละ 70 ศ.ดร. วิจิตรบอกว่า การเริ่มต้นด้วยการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มข้น ทำให้เบาแรงในการพัฒนาคนไปได้มาก ข้อสำคัญคือ มทส. ยังเป็นองค์กรที่วางแนวทางในการเติบโตของบุคลากรสายวิชาการที่ทันสมัยและตรงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

“บุคลากรเรามาดีตั้งแต่แรก ทำให้การพัฒนาเขาก็ไม่ต้องพุดอะไรกันมาก เราเปิดโอกาสให้เขาก้าวหน้า ข้อดีคือตำแหน่งทางวิชาการก็ขึ้นได้ทุกคน ถ้าผลงานทางวิชาการเข้าเกณฑ์ ได้มาตรฐาน ก็ขึ้นตำแหน่ง ศาสตราจารย์ได้เลย วิธีนี้ทำให้เราเป็นมหาวิทยาลัยที่พุ่งแรงมากในช่วงสิบปีแรก พอปีที่ 18 ก็ได้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ เร็วกว่าที่อื่นซึ่งเขาต้องใช้เวลากันอย่างต่ำครึ่งศตวรรษ ปัญหาของที่นี่จึงไม่ใช่ปัญหาหาคนไม่ได้ แต่เราจะทำอย่างไรให้มีการพัฒนาคนให้ต่อเนื่อง เราจึงสร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง และที่เป็นมหาวิทยาลัยแห่งเดียวในไทยที่มีสถานพัฒนาคณาจารย์”

สถานพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เป็นโครงการพัฒนาคณาจารย์ ให้ได้รับการพัฒนาทักษะและสมรรถนะวิชาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย กิจกรรมที่จัดกันแทบไม่เว้นแต่ละวัน เช่น การให้คำปรึกษาด้านการสอนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยด้านการสอน การจัดอบรมอาจารย์มืออาชีพรอบคณาจารย์มือใหม่ การเขียนแผนการสอน อบรมเรื่องการออกข้อสอบ การทำสื่อการสอน Learning by Doing เทคนิคการสอนออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Cloud Meeting เป็นต้น

“สมัยแรก ๆ เราจะมี Workshop เสริมให้อาจารย์มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น ตอนที่ผมจะแจกโน้ตบุ๊กให้อาจารย์ ผมรู้ว่าอาจารย์บางคนใช้ไม่เป็น ผมก็จะบอกว่า ใครใช้เป็นมารับไปเลย แต่ต้องไปผ่านการทดสอบที่ศูนย์คอมพิวเตอร์มาก่อน เรามีเทรนนิ่งให้สอนจนเป็น หรืออาจารย์บางท่านออกข้อสอบไม่เป็น ออกข้อสอบไม่มีประสิทธิภาพ ออกข้อสอบให้เกิดการสังเคราะห์ วิเคราะห์ ประเมิน ไม่ได้ อาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งชินกับข้อสอบที่เคยถูกทำมา ก็เอาไปทำต่อ ของแบบนี้ก็ต้องสอนกันใหม่หมด บาง

วิชาที่เด็กตกเยอะ เราเอามาขึ้นจอคู่กันเลยว่าวิชานี้ทำไมเด็กทำไม่ได้ วิชานี้ทำไมเกรดเพื่อ ถกเถียงกันว่า เพราะข้อสอบหรือเพราะคนสอน แล้วก็แก้ปัญหานั้นที่ตรงจุด”

ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ

อีกสิ่งหนึ่งที่นับเป็นความภาคภูมิใจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คือการริเริ่มการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานสากล อันเกิดจากความร่วมมือกับสถาบัน The Higher Education Academy (HEA) จากประเทศอังกฤษ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Advance Higher Education (AHE) เป็นโครงการที่เสริมสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน ที่เป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพด้านการสอนของสหราชอาณาจักร UK Professional Standards Framework (UKPSF) ซึ่งแบ่งระดับวิทยฐานะด้านการสอนเป็น 4 ระดับ ได้แก่

- (1) Associate Fellow ระดับของคณาจารย์/บุคลากรสายสนับสนุนด้านการเรียนการสอน ที่เพิ่งเริ่มประสบการณ์ในการสอนหรือมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- (2) Fellow ระดับของคณาจารย์ผู้ที่มีประสบการณ์การสอน ซึ่งเป็นผู้ที่นำองค์ความรู้และเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) Senior Fellow ระดับของคณาจารย์ผู้ที่มีประสบการณ์การสอน มีองค์ความรู้ ใช้เทคนิควิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ และให้คำปรึกษา/แนะนำแก่คณาจารย์ท่านอื่น ๆ ในการพัฒนาตนด้านการสอน
- (4) Principal Fellow ระดับของคณาจารย์ผู้ที่มีประสบการณ์การสอน มีองค์ความรู้ ใช้เทคนิควิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ ให้คำปรึกษา/แนะนำแก่คณาจารย์ท่านอื่น ๆ ในการพัฒนาตนด้านการสอน และเป็นผู้ที่มีส่วนในการกำหนดแนวทาง/ขอบข่ายนโยบายเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ปัจจุบัน มีคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการรับรองในระดับต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 72 ท่าน ประกอบด้วย ระดับ Principal Fellow 1 ท่าน Senior Fellow of HEA จำนวน 21 ท่าน ระดับ Fellow of HEA จำนวน 26 ท่าน และระดับ Associate Fellow of HEA จำนวน 24 ท่าน ซึ่งถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยของประเทศไทยแห่งแรกที่มีคณาจารย์ที่ได้รับการรับรองวิทยฐานะด้านการสอนตามมาตรฐานวิชาชีพด้านการสอน UKPSF

“สถาบันนี้ทำอย่างเดียว คือพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้อาจารย์สอนเป็น ใช้คำว่า ‘มีความเป็นครู’ เพื่อการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ วิธีนี้ทำให้ 99 % ของอาจารย์ที่อังกฤษเสกกว่าคน เป็นผู้สอนที่มีคุณภาพ ทำให้อังกฤษกลายเป็นแหล่งที่คนแห่ไปเรียนสูงสุด แซงหน้าสหรัฐอเมริกา มันไม่เกี่ยวกับวิชาการ

ใครดีไม่ดี แต่มันคือวิธีสอน วิธีการทำงานกับนักศึกษา เทคนิคที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ เป็น Soft Skill ที่คนเป็นอาจารย์ต้องมี

มทส. เห็นว่าน่าสนใจและเขาใช้มาแล้วได้ผล ก็ไปสมัครเป็นเมมเบอร์ เอาระบบของเขามาใช้ ทำให้ตอนนี้เรามีคณาจารย์ผู้ได้รับการรับรองวิทยฐานะตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพด้านการสอน UKPSF หลายสิบคน ตอนนี้ทั้งประเทศเรามี Principal Fellow 3 คน ผมเป็นหนึ่งในสามและเป็น Principal Fellow คนแรกของประเทศไทย

สิ่งที่น่าสนใจสำหรับการพัฒนากรอบมาตรฐานวิชาชีพด้านการสอน UKPSF ก็คือ ผู้เรียนต้องสอบให้ผ่านด้วยการเขียน RAP (Reflective Account of Practice) ซึ่ง อ.วิจิตรได้เป็นผู้บัญญัติศัพท์ของเทคนิคนี้ได้ อย่างกระจ่างที่สุดว่า “บทวิเคราะห์สะท้อนคิด”

บทวิเคราะห์สะท้อนคิด คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งการวิเคราะห์สะท้อนคิดจะต้องเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ บนพื้นฐานของความเชื่อ ความรู้ ในสถานการณ์นั้น เพราะประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำไปสู่การเรียนรู้ได้ ต้องอาศัยการวิเคราะห์สะท้อนคิดจากประสบการณ์นั้นจนนำไปสู่การเข้าใจอย่างถ่องแท้ และประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การตั้งคำถามให้รู้ถึงสมมุติฐาน สิ่งที่อยู่แล้วพิจารณาใส่ใจในความหมายที่เป็นนัยสำคัญ และสืบค้นหาคำตอบ เป้าหมายของการสะท้อนคิด คือเพื่อพัฒนาศักยภาพใน 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude)

“แบบที่เคยได้ยินเรื่อง สุ จิ ปุ ลิ บางคนฟังไม่เก่ง คิดไม่ค่อยคิด ถามไม่ค่อยถาม ลิขิตอ่อนมาก ทั้ง ๆ ที่ข้อเท็จจริงมีอยู่ว่า เวลาเราทำอะไร ต้องเขียนมันออกมาให้ได้ มันจะอยู่กับเราลึกที่สุด เหมือนที่ญี่ปุ่นใช้เทคนิคการเขียนทุกอย่างให้ไม่เกินสามหน้ากระดาษ เดียวนี้เป็นศาสตร์ที่คนนิยมไปทั่ว เพราะในบรรดาทักษะการ ฟัง พูด อ่าน เขียน การเขียนคือสิ่งสะท้อนความเข้าใจ เข้าถึง และ ตัดยัด ถ้าเราเข้าใจเราจะเขียนได้”

การเขียน RAP จะต้องเชื่อมโยง 3 มิติ ดังนี้

มิติด้านกิจกรรม (Areas of Activity) ประกอบด้วย การออกแบบและวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้และ/หรือโปรแกรมการศึกษา การสอนและ/หรือสนับสนุนการเรียนรู้ การประเมินและให้ข้อมูลการป้อนกลับกับผู้เรียน การพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และวิธีการที่สนับสนุนนักศึกษาและการแนะแนว การเข้าร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในด้านรายวิชา/สาขาวิชาและวิทยาการการสอน การวิจัย ความเป็น นักวิชาการ และการประเมินผลการปฏิบัติทางวิชาชีพ

มิติด้านความรู้หลัก (Core Knowledge) ประกอบด้วย สารระยวิชา วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสอน การเรียนรู้และการประเมินในสารระยวิชาและที่ระดับของหลักสูตรวิชาการ นักศึกษาเรียนรู้อย่างไร การใช้ และเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เหมาะสม วิธีการประเมินประสิทธิผลของการสอน ความ เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพสำหรับการปฏิบัติทางวิชาการและวิชาชีพเน้น การสอน

มิติด้านค่านิยมทางวิชาชีพ (Professional Values) ประกอบด้วย การคำนึงถึงผู้เรียนเป็นรายบุคคล และ ความหลากหลายของชุมชนการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการศึกษาระดับอุดมศึกษาและความเท่า เทียมด้านโอกาสของผู้เรียน ใช้แนวทางข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลลัพธ์จากการวิจัย ความเป็นนักวิชาการ และการพัฒนาเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของระบบอุดมศึกษาในบริบทที่ กว้างขวางขึ้น และผลที่ตามมาสำหรับการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม

“เขาให้เขียน 3 มิติ เพื่อทดสอบว่ามีความรู้หรือความเป็นครูแค่ไหน เราต้องเล่าออกมาได้ แล้วเชื่อมโยงได้ เขาเชื่อว่าคนเรียนรู้จากบทวิเคราะห์สะท้อนคิดในสิ่งที่ทำ ถ้าคุณสะท้อนคิดในสิ่งที่คุณทำได้ คนอื่นเห็นว่า ใช้ นั่นก็คือความรู้ เรียนรู้การทำงานจากการไปทำงาน คนไม่ทำงานไปสอนมันสอนไม่ได้ เขาไม่ได้ตรวจ จากความสละสลวยของภาษา แต่สิ่งที่เขาเขียนมันต้องสะท้อนความจริงถึงไปสอนคนอื่นได้ ถ้าเขียน มาแล้วประเมินไม่ผ่าน ก็จะไปแก้ภายใน 30 วัน

ถ้าเราผ่านระดับ Fellow ก็จะมีหน้าที่เหมือนเมนเทอร์ คือต้องไปช่วยคนอื่นต่อ คือเขาจะส่งเสริมให้มีส่วน ร่วม ถ้าเมื่อไรที่เราไปช่วยเพื่อนอาจารย์ให้เขาสอนเป็น เราก็เป็น Senior Fellow ได้ เนื่องจากว่าเราเป็น สถาบันที่เรารับรองแล้ว คนของเราที่รับการอบรมมาจะอบรมให้คนของเราต่อ มาโค้ชซึ่งให้ ประเมินให้ว่าที่ เขียนมาเป็นยังไง”

ฟังแล้วไม่แปลกใจว่าเหตุใดมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ถึงได้กลายเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจของสถาบันการศึกษา ทั้งไทยและต่างประเทศ และเมื่อถูกถามถึงเคล็ดลับของความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา ในฐานะที่เป็นได้รับการยกย่องว่าเป็น “ครูของครู” ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวถึงเรื่องนี้แล้วว่า

“งานเป็นตัวตั้ง คนเป็นตัวตาม เทคโนโลยีเป็นตัวช่วย ระบบบริหารเป็นตัวสนับสนุน”

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- จัดทำ Personal Learning Cloud (คลาวด์เพื่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล)

15) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (TOYOTA)

โตโยต้า มอเตอร์ ก่อตั้งโดย คีชิโระ โตโยะตะ เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2476 เริ่มแรก คือการเป็นผู้ผลิตเครื่องทอผ้าโตโยตะ แต่ปีต่อมาได้ตั้งแผนกใหม่เพื่อพัฒนาเครื่องยนต์ Type A ซึ่งได้นำไปใช้ใน Model A1 ซึ่งเป็นรถยนต์นั่งคันแรกของบริษัท ปี 2557 โตโยต้ารายงานว่า ได้ผลิตรถยนต์คันที่ 200 ล้าน จนถึงปัจจุบันได้รับการจัดอันดับเป็น 1 ใน 12 บริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกวัดตามรายได้ และเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก (วัดตามจำนวนคันผลิต) แชนง์นา โพล์สวาเกน กู๊ป และ เจเนรัลมอเตอร์ และยังเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดทุนญี่ปุ่นที่ใหญ่และมีรายได้มากที่สุดของญี่ปุ่น ห่างจากอันดับสองคือ SoftBank กว่าสามเท่าตัว

โตโยต้า นำสูตรของความสำเร็จ “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” หรือ Toyota Production System (TPS) ที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลก เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 โดย ปัจจุบัน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีบุคลากร 15,000 คน มีโรงงานผลิต 3 แห่ง มีกำลังการผลิต 750,000 คันต่อปี และเพิ่งฉลองความสำเร็จมียอดการผลิตรถยนต์ของโตโยต้าครบ 10 ล้านคันไปเมื่อสองปีที่ผ่านมา แบ่งออกเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ จำนวน 5.8 ล้านคัน และส่งออกจำนวน 4.2 ล้านคัน ซึ่งคิดเป็นมูลค่าการส่งออกสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศไทยกว่า 2,589,000 ล้านบาท

ถอดรหัส “วิถีโตโยต้า” (TOYOTA WAY)

การเป็นองค์กรที่ประกาศจะ “มุ่งสู่การสร้างโลกอนาคตที่สมบูรณ์และยั่งยืน” ซึ่งจะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น จำต้องอาศัยแรงผลักดันจากมนุษย์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีร่วมกันอย่างกลมกลืน เบื้องหลังความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนทั้งหมดของโตโยต้า มาจากวิธิต่างที่ไม่เหมือนใคร และถูกหล่อหลอมให้เป็นปรัชญาในการทำงานและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ร่วมกันทั่วโลก เรียกกันว่า TOYOTA WAY หรือ “วิถีแห่งโตโยต้า”

คุณสุรศักดิ์ สุทองวัน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้กล่าวถึงหัวใจสำคัญในการพัฒนาของของโตโยต้าว่า ต้องเป็นไปตาม TOYOTA WAY ซึ่งประกอบด้วย 2 เสาหลักคือ

- 1.การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- 2.ความยอมรับผู้อื่น (Respect for People)

และใน 2 เสาหลักนี้ ยังประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความท้าทาย (Challenge) หัวใจของวิถีแห่งโตโยต้า คือ ความไม่พึงพอใจกับสิ่งที่ดำรงอยู่ โดยบุคลากรของโตโยต้าต้องถามตัวเองเสมอว่า “เหตุใดเราทำแบบนี้ ยังมีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้หรือไม่” ในมุมมองของโตโยต้า คือ การสร้างวิสัยทัศน์ในระยะยาวและปฏิบัติด้วยความกล้าหาญให้บรรลุความท้าทายนั้น ตัวอย่าง การพยายามผลิตรถยนต์ที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้มีคุณภาพมากกว่ารถยนต์ยี่ห้อหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นรถยนต์อันดับหนึ่งของโลก ทำให้โตโยต้า ผลิต Lexus ที่มีปัญหาในตำรน้อยกว่า จนได้รับการยอมรับว่าเป็นรถที่คุณภาพดีที่สุด ประกอบอย่างดีที่สุด และเป็นรถที่ชนะใจผู้บริโภคชาวสหรัฐอเมริกาได้

2. ไคเซ็น (Kaizen) มาจากรากศัพท์ภาษาญี่ปุ่น 2 คำคือ KAI หมายถึง Continuous และ ZEN หมายถึง Improvement ไคเซ็นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งหมด แต่เป็นการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ด้วยกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือ “การวางแผนหาวิธีแก้ปัญหา การลงมือทำ การตรวจสอบว่าทำแล้วแก้ปัญหาได้หรือไม่ ถ้าเป็นวิธีที่ดีก็นำไปใช้” ซึ่ง Kaizen จะประสบความสำเร็จได้ ต้องขึ้นกับคนทำงานที่อยากจะทำงานนั้นให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป อยากรลดต้นทุน อยากรลดการสูญเสียต่าง ๆ ด้วยการปรับลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นหรือสิ้นเปลืองออก

3. เก็นจิ เก็นบุตสึ (Genchi Genbutsu) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยการที่ต้องไปยังแหล่งที่มาของปัญหา การศึกษาจากสถานที่จริง เพื่อหาข้อเท็จจริงก่อนตัดสินใจ ตัวอย่างจากโตโยต้าประเทศไทย เมื่อเกิดอุบัติเหตุ ภาระต้องไปที่หน้างาน เพื่อไปฟังพนักงานเล่าข้อเท็จจริงว่าเกิดอะไรขึ้น และต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในเวลานั้นจริง ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้จัดการมาสรุปรายงานให้ฟัง

4. การยอมรับนับถือ (Respect) ในมุมมองของโตโยต้า คือการยอมรับว่าทุกคนเท่าเทียมกัน มีการรณรงค์ให้ไว้วางใจ ยอมรับ และนับถือผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเสนอความคิดได้ สื่อสารอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อกันระหว่างกันและกัน

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เวลาเกิดความผิดพลาดขึ้นในโตโยต้า จะไม่มีการถามว่า ใครเป็นคนทำให้เกิดความผิดพลาด แต่จะถามว่า “เกิดอะไรขึ้น” เพราะหลักคิดของโตโยต้ามองว่า พลังของการทำงานเป็นทีมที่นั่นเกิดขึ้นได้จากการรวบรวมพลังของแต่ละคน จึงมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และมุ่งเน้นถึงความสำเร็จของทีมเป็นหลัก

เพราะการพัฒนาบุคลากรคือพันธะสำคัญ

“พนักงานคือสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของโตโยต้า และเป็นสิ่งที่ชี้ถึงความรุ่งโรจน์หรือตกต่ำของบริษัท และในเมื่อพนักงานคือผู้สร้างรถยนต์ ดังนั้น พนักงานจะเริ่มลงมือได้ก็ต่อเมื่อเขาได้รับการอบรมและพัฒนาที่เพียงพอแล้ว” เออิจิ โตโยดะ ผู้บริหารในยุคก่อตั้งและเป็นคนคิดค้น TOYOTA WAY กล่าวไว้เช่นนั้น ด้วย

อุดมคติของโตโยต้าข้างต้น เป็นที่มาของแนวคิดที่ว่า ทุกคนในโตโยต้าคือผู้มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น คำว่า “ลูกค้าต้องมาก่อน” (Customer First) สำหรับชาวโตโยต้าแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่ว่าลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคเท่านั้น แต่รวมถึงพนักงานที่อยู่ในกระบวนการทำงานด้วย

โตโยต้าไม่คิดว่า “ความเก่ง” เป็นพรสวรรค์เฉพาะบุคคล แต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ด้วยความพยายามและทำงานหนัก โตโยต้าจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาคน (People Development) มากที่สุด ตามด้วยเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การสรรหาพนักงานของโตโยต้า จึงไม่เน้นรับคนเก่งหรือคนที่มีทักษะเชี่ยวชาญ แต่จะมองหาคนที่มีคุณลักษณะพื้นฐานที่ใฝ่เรียนรู้ อยากรู้ฝึกฝน มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบตั้งคำถาม ชอบค้นหาและแก้ปัญหา ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี มีความมั่นใจ รับฟังผู้อื่น เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตามวิถีของโตโยต้าต่อไป

วิธีสอนงานแบบโตโยต้า จะเน้นความ “เรียบง่าย” มีการแบ่งซอยงานเป็นส่วนย่อย ๆ มีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันก็เน้นสอนประเด็นหลักๆ (Key Points) ของแต่ละขั้นตอนการทำงาน เพื่อนำผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย โดยมีแผ่นงานที่เรียกว่า “Job Breakdown Sheet” ช่วยวิเคราะห์ประเด็นสำคัญและสร้างความชัดเจนให้กับผู้ฝึกสอน มีโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการฝึก เช่น ทุก ๆ พนักงาน 10 คนจะมี Trainer 1 คน และทุก ๆ Trainers 10 คน มี Instructor 1 คน เป็นต้น

การขัดเกลาบุคลากรให้ “เก่งแบบโตโยต้า” จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาตามหลักการ KAIZEN เช่น ถ้ามีการปรับปรุงการผลิต รายละเอียดชิ้นส่วนจะเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา หากมีการทดสอบแล้วพบว่า อะไรที่ทำให้ดีขึ้นก็จะปรับปรุงทันที เช่น การปรับปรุงการขันน็อตล้อรถยนต์ของพนักงานฝ่ายช่าง จะใช้วิธีทำให้มีสติติดตรงเครื่องมือขันน็อต หากพนักงานขันน็อตแน่นพอจะทำให้สีนั้นไปติดที่หัวน็อต เป็นการยืนยันว่าทำได้ถูกต้องแล้ว

ระหว่างการทำงาน จะมียุทธศาสตร์การใช้ความรู้ในการวิเคราะห์แทบทุกกระบวนการ ชาวโตโยต้าจะเรียกกันว่าวิธีตั้งคำถาม 5 WHYS ดังคำกล่าวที่ว่า “เข้าไปสังเกตที่บริเวณกระบวนการผลิต ด้วยจิตใจที่เปิดรับสิ่งที่พบ ไม่คิดที่ทักหรือคาดการณ์ไปก่อน จากนั้น ให้ถาม “ทำไม” 5 ครั้ง (5 Why) ในทุกเรื่อง”

การเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานแต่ละคน จะเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงในแต่ละวัน OJT – On the Job Training การฝึกอบรมจะให้พนักงานมีอิสระความคิดเห็นของตนเองเต็มที่มากกว่ายึดตามระเบียบอย่างเคร่งครัด อีกทั้ง โตโยตายังใช้หลักที่ว่า ไม่มีคำว่า “ล้มเหลว” มีแต่คำว่าไม่ยอมเรียนรู้

การฝึกอบรมของโตโยต้า จะมีทั้งรูปแบบ Training Classroom และ E-Learning โดยทางบริษัทฯ จะกำหนดแผนการพัฒนาขีดความสามารถสำหรับพนักงานและผู้บริหารทุกคน ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ปรัชญา

พื้นฐานที่สำคัญของของโตโยต้า พนักงานใหม่ต้องไปเรียนรู้เรื่อง Toyota Way ที่สถาบันโตโยต้า และไป Genchi (เกนจิ) คือไปดูสถานที่ปฏิบัติงานจริง (Go to See) จึงจะผ่านขั้นตอนของการทดลองงาน ทั้งนี้ แผนการพัฒนาที่วางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เพื่อวางแผนเส้นทางอาชีพของแต่ละคน

พัฒนาไม่หยุดยั้งอย่าง KAIZEN

โตโยต้าเน้นการฝึกพนักงานแบบ “ซ้ำแต่สม่ำเสมอ” มีการ “ทำซ้ำ” ภายใต้การสร้างระบบที่สมบูรณ์แบบก่อนปฏิบัติงาน จากนั้นให้ค่อยๆ ปรับปรุงไปเรื่อย ๆ เพื่อว่ายิ่งทำซ้ำก็ยิ่งเรียนรู้ ทำให้ความเชี่ยวชาญในระบบของโตโยต้าใช้เวลานานในการบ่มเพาะเป็น 10 ปี และการพัฒนาของคนโตโยต้า จะมีหัวหน้าคอยดูแลไม่ให้แก่ทำซ้ำ แต่ต้องทำด้วยการเพิ่มความท้าทายให้ทำงานเร็วขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิม

โตโยต้าจะใช้หลัก Visualization คือ ทุกอย่างต้องมองเห็นและเข้าใจได้ง่าย โดยผ่านการนำเสนอภาพรวมทั้งหมด ผ่านกราฟหรือถ้อยคำง่าย ๆ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน เช่น การมีสัญญาณแสดง ความก้าวหน้าของการผลิต หรือการทำงานในแต่ละวัน เพื่อช่วยเตือนฝ่ายที่เกี่ยวข้องและควบคุมการทำงานให้เสร็จภายในกำหนด ถ้ามีการแก้ไข คนที่เกี่ยวข้องก็ต้องรายงานว่า ฝ่ายตนได้ปรับปรุงงานแล้วอย่างไร มีการลดการสูญเสียอย่างไรบ้าง

“ผมถูกฝึกมาให้คิดทุกอย่างจบในกระดาษใบเดียว จะโครงการแสนล้านอะไรก็จบได้ในแผ่นเดียว ตอนที่ผมเป็นคนสร้างโตโยต้าซัวร์ ก็เอา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีทำงาน สรุปให้เห็นทุกอย่างในใบเดียว เพราะโตโยต้าจะเน้น Visualization คือเน้นการมองเห็นกระบวนการตั้งแต่ต้นจรดปลาย

สมมุติถ้าใครไปศูนย์บริการวันนี้ เราจะมีบริการแค่รถชั่วโมงเดียว คือเอา Toyota Production System มาใช้ ทุกอย่างถูกจับมาอยู่บน Visualization Board คุณรับงานมาเท่าไร มีคิวผลิตยั้งไง ต้องเติมวัตถุดิบเท่าไร พอมีบอร์ดอันนี้ทุกคนจะเห็นข้อมูลร่วมกัน ว่าฝ่ายไหนทำถึงไหน อีกฝ่ายต้องทำเท่าไร จะเห็นป้ายรถเข้าศูนย์มากี่คัน ตอนนี้ผ่านขั้นตอนไหน ถึงไหนแล้ว ใครรับผิดชอบอยู่ ป้ายบอกว่าอะไหล่มีเท่าไร ใครเอาออกไปแล้วเหลือเท่าไร

เขาปลุกฝังเราให้คิดแก้ปัญหาตลอดเวลา หลักการบริหารแบบ Toyota Production System จะช่วยให้คุณและทุกคน สามารถมองเห็นสถานะของคลังสินค้าในทุกขั้นตอน เราจะสามารถจัดการได้ว่าสินค้าควรจัดเก็บตรงไหน อะไรที่มีมากเกินไป อะไรที่เก็บนานเกินไปแล้วจัดการลดต้นทุนส่วนนั้นออกไป เพราะการลดต้นทุนเท่ากับการเพิ่มผลกำไร”

นอกจากนี้ โดโยต้ายังส่งเสริมการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารในทุกกระบวนการทำงาน เช่น เมื่อมีการวางแผน มีการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารจะเข้ามาดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิด โดโยต้าจึงเป็นองค์กรใหญ่แต่มีสายการบังคับบัญชาสั้น สามารถติดตามงานและปรับปรุงแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

ในกระบวนการแก้ปัญหา ผู้บริหารจะไม่ใช่เป็นผู้ตัดสินใจ แต่จะสร้างการมีส่วนร่วมโดยให้มีการประชุมและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันเสนอแนะทางออก (Respect for People) รวมทั้งจะคอยตั้งคำถาม ที่ท้าทายให้เกิดอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานต้องคอยพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

หน้าที่ของผู้บริหารที่โดโยต้า ไม่ได้มีแค่การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่หัวหน้างานทุกคนยังต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงานในที่มของตนเอง โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงศักยภาพเพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร อีกทั้งยังมีหน้าที่สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา และมองหาไอเดียที่ดี ผลงานที่เด่น วิธีการที่เป็นเลิศ เพื่อนำมายกย่องและทำให้เป็นมาตรฐานใหม่ในระดับองค์กร

โดโยต้าใช้วิธีค่อย ๆ พัฒนาผู้จัดการแต่ละคน ให้เป็นเหมือนโค้ชคอยสอนงาน และแนะนำทุกอย่างให้กับพนักงาน งานของผู้จัดการไม่ใช่แค่ทำงานของตัวเองให้สำเร็จลุล่วงและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เท่านั้น แต่คำว่า “ผู้จัดการ” ของโดโยต้า ถือเป็น “ผู้คำจุนวิถิแห่งโตโยต้า” ที่ช่วยสะท้อนให้เห็นถึงหลักปรัชญาขององค์กร ทั้งวิธีการทำงาน วิธีการตัดสินใจ เราจึงมักเห็นว่า โดโยต้าเป็นองค์กรที่ไม่เน้นการดึงคนนอกเข้ามา แต่นิยมฝึกหัดผู้จัดการใหม่ด้วยการพัฒนาคนจากภายในให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้จัดการ

กระบวนการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ

ในอดีต โดโยต้าเคยใช้ระบบโรงงานพี่เลี้ยง (Mother Plant System) เพื่อถ่ายทอดวิถิแห่งโตโยต้าให้กับบุคลากรที่ประจำในประเทศต่าง ๆ โดยโรงงานในญี่ปุ่นจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลโรงงานที่รับผิดชอบซึ่งไม่สอดคล้องกับการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดโยต้าในปัจจุบันจึงใช้วิธีส่ง Sensei (อาจารย์) หรือพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่น ไปถ่ายทอดปรัชญาวิถิแห่งโตโยต้าตามประเทศต่าง ๆ แทน หลังจากนั้นก็จะส่งผู้เชี่ยวชาญรุ่นที่ 2 ไปทำหน้าที่โค้ชให้กับพนักงาน

เมื่อเวลาผ่านไปอีกระยะหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญรุ่นที่ 3 จะถูกส่งไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยพนักงานในญี่ปุ่นจะผลัดกันทำหน้าที่นี้ในต่างประเทศคราวละ 3-5 ปี คนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตโตโยต้าและวิถิแห่งโตโยต้าเป็นอย่างดีแล้ว ยังต้องมีทักษะการสื่อสารและความสามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกผู้อื่นที่รวดเร็ว อีกทั้ง ยังมีความเต็มใจปฏิบัติงานในต่างประเทศ

ตั้งแต่ปี 2545 ไตโยต้าได้จัดตั้งสถาบันฝึกอบรมเรื่องวิถีแห่งไตโยต้าให้ผู้บริหารทั่วโลกขึ้นที่ญี่ปุ่น โดยมีสาขาระดับภูมิภาคในประเทศไทย สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ เพื่อทำหน้าที่สร้างวิทยากรให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เทคนิคการบริหารโรงงาน บทบาทผู้บริหาร และทักษะการทำงานในโรงงาน

ไตโยต้ายังมีการบริหารคนแบบ Empowerment คือผู้นำต้องมองผู้ปฏิบัติงานว่าเป็น “เพื่อนร่วมงาน (Colleagues) มากกว่าเป็นลูกน้อง ต้องสามารถมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ต่อผู้ปฏิบัติงานนั้นได้ชัดเจน พนักงานที่ทำงานกับไตโยต่านั้น จะไม่ถูกจำกัดขอบข่ายอยู่เพียงแค่งานใดงานหนึ่ง แต่จะได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นขั้นตอนตามกรอบการพัฒนาของแต่ละส่วนงาน

ชาวไตโยต้ายังต้องพร้อมรับโอกาสโยกย้ายงานตลอดเวลา เพราะที่นี้สิ้นโยบายให้คนทำงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งภายในองค์กร และบริษัทในเครือไตโยต้าในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก บริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น และบริษัทไตโยต้าทั่วโลก ตามแต่ทักษะและความรู้ที่มีความจำเป็นต่อพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไตโยต้าจะมีการโยกย้ายปีละ 25% ทุกหน่วยงาน โดยมีส่วนงานอื่นหมุนเวียนเข้ามาทำงานแทนที่ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ ความชำนาญระหว่างกัน และทำให้คนที่โยกย้ายไปทำงานหลายส่วนงาน จะสามารถทำงานได้หลากหลายขึ้น เรียนรู้การทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งเป็นพื้นฐานสนับสนุนการสร้างทีมงาน

“เราจะได้ยินเสมอว่า ที่อื่นผลิตคนเก่งแล้วอยากเก็บไว้ แต่ไตโยต้าผลิตคนเก่งแล้วส่งออกไป มันมีสองมิติ คือ ส่งไปเรียนรู้เพิ่มเติม หรือส่งไปแลกเปลี่ยนการณณ์กลับมา คนที่ไปแล้วกลับมา Career Path ยังอยู่ แต่รุ่นหลังนี้เริ่มมีกฎว่า ต้องให้ย้ายไปอยู่คนละบริษัท(ในเครือ) หรือต้องไปญี่ปุ่นอย่างน้อยปีสองปี โดยเฉพาะคนระดับแมนเนเจอร์

ผมทำงานที่นี้มาสามสิบกว่าปี ตั้งแต่เรียนจบวิศวกรรมกล เข้ามาเป็นรีเสิร์ชเอนจิเนียร์ อยู่ 2-3 ปี ย้ายไปเป็นเทคนิคเคิลเทรนนอร์ แล้วก็ไปเป็นอาจารย์ ตอนที่ย้ายไปยังไม่ชำนาญ เขาก็ส่งไปอบรมก่อน พออยู่ตรงไหนสักสองสามปี ก็จะได้โอนย้ายอีก คราวนี้ไปมาร์เกตติ้ง แล้วย้ายไปทำประชาสัมพันธ์ คือเรียกว่าต้องเรียนรู้เรื่องใหม่ตลอด

เวลาคนจะส่งไปเขาจะดูว่าเรามีแนวทางนี้มั๊ย ตอนนั้นเรายังเป็นพนักงาน แต่ที่นี้เขาจะให้โอกาสทุกคนได้นำเสนอโปรเจคต์ ตอนอยู่มาร์เกตติ้งผมก็เสนอท่านประธาน พอเขาฟังแล้วสนใจ เขาจะบอกว่า เออความคิดดี ไหนลองไปทำมาสิ คือทุกความคิดได้รับความสำคัญหมด มันก็เกิดโครงการใหม่ ๆ ขึ้นมาตลอดเวลา ทุกวันนี้ เวลาที่มีสัมมนาต่างประเทศ เราก็ยังต้องถูกส่งไปฟัง ไปดูงานที่นั่น เพราะมันคือ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” แบบไคเซน”

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการตอบรับกับภาคอุตสาหกรรมที่มีการปรับตัว จากการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้อย่างแพร่หลายและรวดเร็ว โตโยต้ายังจัดให้มีการจัดแข่งขัน “ทักษะการบริการลูกค้าโตโยต้า” (Toyota Dealer Customer Service Skills Contest) ขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรยกระดับคุณภาพในการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยที่ผ่านมาของการจัดการแข่งขัน โตโยต้าสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพมากกว่า 1,200 คนต่อปี

เพราะเราคือโรงงานผลิตบุคลากรที่ดีที่สุด

โตโยต้าไม่เพียงแต่ดำเนินการภายใต้แนวคิดของ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การฝึกอบรม (Re-train) และการรักษาบุคลากร (Retention) เท่านั้น แต่เพื่อการสร้างทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ ๆ โตโยต้ายังได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อพัฒนาบุคลากรเชี่ยวชาญเทคโนโลยียานยนต์ (Mobility Technologist) ภายใต้ชื่อโครงการ “พัฒนาบุคลากรเชี่ยวชาญเทคโนโลยียานยนต์ Mobility Technologist” โดยได้เริ่มดำเนินการเรียนการสอนมาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 ที่ผ่านมา

โดยระยะเวลาการเรียนในช่วง 2 ปีแรก จะมีการเรียนการสอน ณ วิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า มีเนื้อหารายวิชาสอดคล้องตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา พร้อมเสริมด้วยวิชาความรู้ด้านระบบเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า ส่วนอีก 2 ปีที่เหลือ จะเป็นเนื้อหาวิชาด้านหลักการวิเคราะห์ปัญหาเทคนิค (Technical Problem Analysis) หลักการวิเคราะห์ปัญหาด้านเสียง การสั่นสะเทือน ความผิดปกติของรถยนต์ (Noise Vibration Harshness) เรียนรู้การทดสอบสมรรถนะของรถยนต์ (Vehicle Evaluation) หลักการบริหารจัดการแบบโตโยต้า (Toyota Way, Toyota Production System, Toyota Best Practice) ตลอดจนการฝึกปฏิบัติงานจริงในฝ่ายบริการด้านเทคนิค (Technical Service) ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Control) และ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ทางด้านวิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า เริ่มเปิดดำเนินการเรียนการสอนมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2541 สำหรับนักศึกษาระดับ ปวส. ในสาขาเทคนิคยานยนต์ สาขารัฐกิจการบริการยานยนต์ และสาขาเทคนิคซ่อมตัวถังและสีรถยนต์ เพื่อผลิตบุคลากรคุณภาพให้กับศูนย์บริการของผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าทั่วประเทศ โดยฝึกสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยียานยนต์ของโตโยต้า เสริมด้วยความรู้ด้านการบริหารจัดการแบบโตโยต้า เพื่อให้มีทักษะกระบวนการคิดและการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันมีนักศึกษาที่จบจากวิทยาลัยเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้ารวมทั้งสิ้นกว่า 3,700 คน สร้างบุคลากรสายอาชีพช่างเทคนิคยานยนต์จำนวนมากให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

แม้ว่าประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์มานานหลายทศวรรษ จนได้รับสมญานามว่า 'ดีทรอยต์แห่งเอเชีย' และปัจจุบันเป็นฐานการผลิตรถยนต์อันดับที่ 12 ของโลกและใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แต่คุณสุรศักดิ์ได้เล่าถึงบรรยากาศในยุคแรกของการพัฒนาคนเพื่อตอบรับเรื่องนี้ว่า

“ผมยังจำสมัยแรก ๆ ที่มาทำงาน ตอนนั้นน่าจะตรงกับช่วงที่ประเทศไทยอยากจะเป็นดีทรอยต์แห่งเอเชีย สมัยนั้นไม่ต้องไปมองหาวิศวกร เอนจิเนียร์ ไม่มี เราก็เลยต้องพยายามสร้างคนรุ่นใหม่ ๆ ขึ้นมา บวกกับแนวคิดของญี่ปุ่น เวลาเขาไปประเทศไหน เขาจะพยายามสนับสนุนให้คนท้องถิ่นได้เรียนรู้ เขามาบ้านเราก็อยากให้คนไทยขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

แล้วเมื่อก่อนรถยนต์ขายเยอะ ขายข้างซ่อม โตโยต้าจะเป็นที่ผลิตคนเยอะมาก เราผลิตช่างทุกแขนง มีโรงเรียนสอนเลย มีใบเซอร์ให้ มีหลักสูตรเยอะมาก ทุกคนต้องเรียน Toyota Production System ทุกเดือนมีการส่ง Idea Contest มีห้องไคเซน ช่วงเบรกก็มานั่งคุยเรื่องไคเซน แต่ตอนนั้นรถทุกแบรนด์ก็เริ่มขยายเหมือนกัน เราผลิตคนมาเท่าไร สักพักก็โดนดึงตัวไป จนมีคนพูดว่า อบรมไปทำไม อบรมแล้วคนอื่นก็เอาไปหมด

รู้มั้ยว่าโตโยต้าคิดยังไง โตโยต้าบอกว่า งั้นเราก็แก้ปัญหาด้วยการ สร้างคนให้มากกว่าที่จะโดนเอาไป อย่างน้อยสังคมก็จะได้คนที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น”

นี่ไง วิธีคิดแบบโตโยต้า !!

////////////////////////////////////

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training : OJT)
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม
- สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน

6. บทสรุป

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาครั้งนี้

1) อิทธิพลของวิสัยทัศน์ผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินกิจการขององค์กรต่าง ๆ ย่อมต้องมีเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์กรธุรกิจจำนวนมากเริ่มต้นด้วยการเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีเพียงเป้าหมายระยะสั้น คือสามารถสร้าง ยอดขายจากสินค้า บริการ ในแต่ละปีให้มากเพียงพอที่จะครอบคลุมทั้งต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ และ เหลือกำไรเพื่อใช้หมุนเวียนขยายกิจการต่อไป รวมถึงสามารถจ่ายเงินปันผลกลับไปสู่เจ้าของอย่างน้อยให้ เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ เมื่อธุรกิจดำเนินต่อไปได้ระยะหนึ่ง เจ้าของหรือผู้บริหารก็หวังว่าจะสร้างความมั่ง คั่งและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต จึงเริ่มตั้งเป้าหมายในระยะยาวขึ้นในระยะ 5-10 ปี ซึ่ง เป้าหมายที่ว่าเป็นที่รู้จักกันดีในนามของ “วิสัยทัศน์”

ในขณะที่องค์กรภาครัฐทั้งหมดที่ถูกจัดตั้งขึ้น มักจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจนตั้งแต่ต้น และมีการกำหนดออกมา เป็นภารกิจขององค์กร และหลายองค์กรเมื่อดำเนินมาสู่ระยะก็เริ่มที่จะตั้งเป้าหมายในระยะยาวเพื่อ พัฒนาสร้างประสิทธิภาพ มุ่งมั่นให้บริการที่ดีขึ้น จึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นในภายหลัง

อย่างไรก็ดี ก็มีทั้งองค์กรภาครัฐหรือเอกชนจำนวนไม่น้อย ที่ตั้งเป้าหมายระยะยาว กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเพื่อช่วยกำหนดทิศทางให้ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินกิจการไปในทิศทางใด ซึ่งหลายองค์กรก็ สามารถดำเนินกิจการจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ในขณะที่หลายกิจการก็ยังคงวิสัยทัศน์เดิมไว้เป็น เวลานาน เนื่องด้วยยังไม่ถึงหรือเป้าหมายไม่มีความชัดเจน

ดังนั้น เมื่อจะพิจารณาถึงอิทธิพลของวิสัยทัศน์ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นเพียงหนึ่งใน องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการ คณะผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์จากแหล่งอ้างอิง ต่าง ๆ รวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เข้าไปทำการศึกษา ซึ่งพบว่า

1. วิสัยทัศน์ มีหลายรูปแบบ บางองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเพียงปรัชญา เป็นแนวทางการใน การดำเนินธุรกิจ ในขณะที่บางองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ในรูปแบบของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ในอนาคต แต่ก็มีความชัดเจนและความท้าทายแตกต่างกันไป บางองค์กรกำหนดเป้าหมาย และ/หรือ ระยะเวลาที่ชัดเจน บางองค์กรระบุถึงเป้าหมายที่ต้องการแบบกว้าง ๆ เช่น มุ่งมั่น

เป็นบริษัทชั้นนำ และหลายบริษัทใช้ OAS Statement Framework (Collis and Rukstad, 2008)¹ บอกทั้งเป้าหมาย (Objective) ความได้เปรียบขององค์กรที่จะใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Advantage) และขอบเขต (Scope) ในการดำเนินธุรกิจ

ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์รูปแบบใด หากองค์กรมีการสื่อสารไปยังพนักงานอย่างชัดเจน สม่่าเสมอ เป็นรูปธรรม รวมถึงผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง ย่อมทำให้พนักงานตระหนักถึงเป้าหมายและสิ่งที่ควรกระทำ เช่น ในกรณีของ SCG นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ทราบว่าองค์กรมีจุดหมายที่ชัดเจนด้วย (Mahmood and Rehman, 2015)²

2. เมื่อผู้บริหารตระหนักว่า ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญ มีส่วนสำคัญ เช่น ต้ององค์กรที่ต้องการเป็นเลิศด้านการบริการ หรือ ต้องใช้ฝีมือแรงงานขั้นสูง หรือความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็มักจะใส่ใจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ซึ่งไม่จำกัดเพียงเรื่องการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเน้นทั้งเรื่องการรักษา คัดเลือก และการรักษาพนักงานด้วย
3. องค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งองค์กรที่เปิดและไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรที่ตระหนักว่า หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ก็มักจะเปิดโอกาสให้ HR Director/Manager เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อรับรู้ถึงโจทย์ในการพัฒนาคน รวมถึงได้มีโอกาสนำเสนอแผนพัฒนาคนที่ดีสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ซึ่งในกรณีเช่นนี้จะเห็นความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ที่มีต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับทั้งรูปแบบของวิสัยทัศน์ ความท้าทายของวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การมองเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความได้เปรียบขององค์กร กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของ HR Director/Manager ในกระบวนการจัดทำ แผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรใดถึงพร้อมด้วยปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น ก็ทำให้วิสัยทัศน์ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรมากขึ้นไปด้วย

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนส่วนมากขององค์กรยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งแบบ By Nature คือเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และ By Design คือองค์กรตั้งใจหล่อหลอมความเชื่อ ความคิด พฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งไม่ว่าอย่างไร พฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากวัฒนธรรมนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลากหลายด้านไม่ใช่เพียงกระบวนการพัฒนาบุคลากร แต่ยังส่งผลไปถึงการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การปรับตัว การสร้างนวัตกรรม การใฝ่เรียนรู้ของพนักงาน ฯลฯ

จากการค้นคว้าข้อมูลและสรุปการสัมภาษณ์องค์กรต่าง ๆ คณะผู้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่ต้องสงสัย แต่ปัจจัยที่ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรมากน้อยต่างกันมีดังนี้

1. วัฒนธรรมขององค์กรมีการถือปฏิบัติโดยทั่วถึงมากน้อยเพียงใด ยิ่งถือปฏิบัติกันโดยทั่วถึงมาก ย่อมส่งผลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ มาก
2. ระดับความเข้มข้นในการถือปฏิบัติวัฒนธรรมมีมากน้อยเพียงใด ยิ่งถือปฏิบัติกันกันอย่างเข้มข้น ย่อมส่งผลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ มาก
3. วัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติ นั้น มีลักษณะที่เชื่อหรือเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งยกตัวอย่างวัฒนธรรมที่เชื่อและวัฒนธรรมที่เป็นที่เป็นอุปสรรคดังต่อไปนี้

ตัวอย่างวัฒนธรรมที่เชื่อต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร

- วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน (Employee-Oriented Culture)
- วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus Culture)
- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Culture)
- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Culture)
- วัฒนธรรมที่สร้างผลการดำเนินงานอย่างสูง (High-Performance Culture)
- วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)
- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม (Innovation-Oriented Culture)

- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptive Culture)
- วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Collaborative Culture)
- วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย (Culture of discipline)
- วัฒนธรรมการให้อำนาจแก่พนักงาน (Culture of empowerment)

ตัวอย่างวัฒนธรรมที่เป็นที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร

- วัฒนธรรมการมุ่งบรรลุผลกำไรในระยะสั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยอดขายไม่เป็นไปตามเป้า การมุ่งผลกำไรย่อมส่งผลถึงการปรับลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นอย่างเช่นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักเป็นค่าใช้จ่ายตัวแรก ๆ ที่ถูกรับลด ทั้งนี้เนื่องจากมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่รอได้ และถึงแม้ว่าจะทำการพัฒนาบุคลากร ก็จะไม่ส่งผลให้เห็นผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว
- วัฒนธรรมที่มองว่าการส่งคนเข้าอบรมหรือพัฒนาคนเป็นการเสียเวลา มักเกิดกับองค์กรที่ทำงานลักษณะโครงการที่มีกำหนดเวลาส่งมอบชัดเจน หรือ องค์กรขนาดเล็กหรือมีบุคลากรไม่เพียงพอ
- วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้ คนที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร มีเส้นสาย ได้เจริญเติบโตก้าวหน้า โดยไม่จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ จะทำให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นแต่เพียงพิธี ใช้งบประมาณให้หมดไปในแต่ละปี บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาก็ขาดแรงจูงใจ ยากที่จะหวังผลลัพธ์จากการพัฒนาอย่างแท้จริง
- วัฒนธรรมที่ไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ สำหรับองค์กรมองว่าการพัฒนาคนเป็นภาระ มีการจัดการฝึกอบรมแต่เพียงขึ้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด และสำหรับบุคลากรมองว่าเรียนไปไม่ได้ ใช้เสียเวลาทำงาน
- วัฒนธรรมการซื้อตัว เมื่อองค์กรพบว่าคนที่ได้รับการพัฒนาแล้วถูกซื้อตัวได้ง่าย และมีประสบการณ์ที่พนักงานถูกซื้อตัวไปองค์กรอื่นอยู่เรื่อย ๆ ก็อาจทำให้องค์กรนั้นหยุดกระบวนการพัฒนาคน และหันไปแข่งขันในการซื้อตัวจากองค์กรอื่นแทน
- วัฒนธรรมการทำงานแบบตัวใครตัวมัน จะส่งผลเสียต่อการที่หัวหน้าจะพัฒนาลูกน้อง เพราะถึงพัฒนาไปหัวหน้าที่อาจไม่ได้ประโยชน์อะไร ซ้ำยังอาจถูกลูกน้องข้ามหัวได้ในอนาคตได้อีก
- วัฒนธรรมที่เห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของฝ่าย HR ซึ่งจะทำให้หัวหน้างานผู้บริหารต่าง ๆ ขาดความสนใจมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทำให้ไม่สามารถเครื่องมือในการพัฒนาคนเช่น Coaching Mentoring ให้เกิดประสิทธิผลได้

จากตัวอย่างทั้งวัฒนธรรมที่เอื้อและวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคข้างต้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมที่เอื้อมักจะมีชื่อที่บัญญัติไว้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่อ่านแล้วสามารถเข้าใจและเชื่อมโยงได้ว่าส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาบุคลากร รวมถึงสามารถหาข้อมูลแหล่งอ้างอิงเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้างต้นได้มากมาย หรือบางองค์กรอาจมีการผสมผสานหลาย ๆ วัฒนธรรมข้างต้นเข้าด้วยกันและเรียกรวมเป็นวัฒนธรรมของตนเอง เช่น The Toyota Way (ซึ่งได้ผนวกปรัชญา หลักการบริหาร และวัฒนธรรมไว้ด้วยกัน) ในขณะที่วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคส่วนใหญ่มักไม่ได้มีการบัญญัติ ค่านิยมและพฤติกรรมเหล่านั้นว่าเป็นวัฒนธรรม ซึ่งองค์การที่มีวัฒนธรรมเหล่านั้นอาจจะไม่ตระหนักและคนในองค์กรมักไม่มีโอกาสพูดความจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ไม่เอื้อเหล่านั้นได้อย่างเปิดเผย ทำให้ต้องมีการอธิบายแนวคิดหรือของพฤติกรรม รวมถึงขยายความให้เห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรดังข้างต้น

โดยสรุปทั้งวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในระดับที่มากหรือน้อย ทั้งในทางบวกหรือทางลบ นั้นขึ้นอยู่กับหลากหลายปัจจัยดังที่อภิปรายข้างต้น และจากการประมวลผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรต่าง ๆ ของรายงานฉบับนี้ คณะผู้จัดทำอนุมานได้ว่า วัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร รวมถึงต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวอาจจะมีเหนือกว่าวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ด้วยซ้ำ ดังคำกล่าวของ Peter Drucker ปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการที่ว่า “Culture eats strategy for breakfast.” ซึ่งตีความได้ว่าการที่มีกลยุทธ์ที่ดีแต่วัฒนธรรมที่ไม่ดีนั้น ไม่อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

ในท้ายที่สุดองค์กรพึงตระหนักว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างวัฒนธรรมนั้นไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว และไม่มีลักษณะแบบ one size fits all องค์กรควรที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของตนเองและหมั่นทบทวน ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

ข้อมูลอ้างอิง

1. <https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is>
2. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/impact-of-effective-vision-attributes-on-employee-satisfaction-2162-6359-1000315.pdf>

2) บทวิเคราะห์: การนำเครื่องมือต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสำหรับธุรกิจที่แตกต่าง

พิจารณากรณีศึกษาที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึก 15 องค์กร จะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักที่สำคัญสองประการในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคนขององค์กรทุกแห่ง คือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และ Culture ขององค์กร เมื่อได้แบ่งกลุ่มองค์กรที่ได้ไปสัมภาษณ์เชิงลึกออกเป็น 6 กลุ่ม จะเห็นได้ว่า Culture ซึ่งมีสองแบบ คือ Culture by Nature และ Culture by Design มีบทบาทสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคนในแต่ละกลุ่มบริษัทมีความโดดเด่นที่มีความคล้ายและความต่างที่ชัดเจน

กลุ่มแรก คือ องค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (PTTGC, SCG, สหพัฒน์, KBank, AIS) กลุ่มบริษัทเหล่านี้มีทิศทางของวิสัยทัศน์เพื่อขับเคลื่อนองค์กร และมี Culture by Design ที่เข้มแข็ง สามารถหล่อหลอมความเชื่อ ความคิด พฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทุกองค์กรในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญในการพัฒนาคนไปพร้อม ๆ กับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยแนวทางการพัฒนาพนักงานขององค์กรเหล่านี้จะอยู่บนแนวคิดของ 70:20:10 Model for Learning and Development ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall ร่วมกับ Michael Lombardo และ Robert Eichinger ตีพิมพ์เผยแพร่ใน The Career Architect Development Planner ในปี ค.ศ.1996 แนวคิดนี้กล่าวว่า การพัฒนาและการเรียนรู้ของคนที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ คือร้อยละ 70 มาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ในงานที่ลงมือทำ และแก้ปัญหา ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาที่เกิดจาก Feedback ที่ได้จากหัวหน้างาน พี่เลี้ยง โค้ช หรือคนที่เราทำงานด้วย และร้อยละ 10 เกิดจากการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็น Formal Training ทั้งที่เป็น Online และ Offline Training

องค์กรขนาดใหญ่เหล่านี้จะเน้นกระบวนการในการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายทั้ง Online และ Offline ที่พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย และเครื่องมือเด่น ๆ ที่มีการใช้กัน คือ On the Job Training, Coaching, Mentoring Program, Job Enrichment, Internal Trainer, Job Rotation นอกจากนี้ยังมีการประเมินและวิเคราะห์ขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน และจัดทำออกมาเป็น Training Roadmap หรือทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งทำให้ได้คนที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของงานและองค์กร เป้าหมายสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทุกองค์กรมีส่วนร่วมคือการ Retain พนักงานไว้ จะเห็นได้ว่าแต่ละองค์กรจะเน้นการสร้างพนักงานโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาผสมผสานรวมกับการหล่อหลอมแนวคิดของวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เกิด Loyalty กับองค์กร มีการสร้าง/ปรับ Ecosystem และ Environment ในการทำงานที่เหมาะสม อีกทั้งยังมีการสร้างโอกาสในการเติบโตในสายงานหรือข้ามสายงานที่ชัดเจน

กลุ่มที่ 2 คือ บริษัทไทยขนาดใหญ่ 2 แห่งที่ไม่ได้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ได้แก่ สยามพิวรรธน์ และ Index ทั้งสององค์กรมีลักษณะการทำธุรกิจที่โดดเด่นเฉพาะตัว มี Culture by Design ที่ถูกพัฒนาและหล่อหลอมความเชื่อจากแนวคิดของผู้บริหารผู้ก่อตั้งองค์กร สื่อสารออกมาเป็น ความคิดสะท้อนออกมาผ่านพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างเป็นเอกภาพ ทั้งสององค์กรมีความคล้ายคลึงกัน คือ สร้างคนให้มี Passion ในการทำงาน และมี Turnover ที่ต่ำ สยามพิวรรธน์มุ่งเน้นที่จะ Committed to Excellence ในทุกสิ่งที่ทำให้ความสำคัญทุกรายละเอียด ส่วน Index จะเน้นการทำงานภายใต้แนวคิด Never Stop Creating จุดเหมือนที่ทั้งสององค์กรมีคล้ายกัน คือ ใช้ความคิดและจินตนาการทำงานให้ไปไกลกว่าที่เห็นและมีเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นเลิศ เกินความคาดหมายของลูกค้า และแน่นอนว่าบุคลากรที่ใช้ก็ต้องมีความรู้และทักษะที่ไม่สามารถหาได้ง่ายๆ

การพัฒนาคนของทั้งสององค์กรจะมีแนวทางที่คล้ายกัน พนักงานทุกคนจะได้รับ Basic Training และเพิ่มเติมด้วย Extra Training ซึ่งในส่วนของ Index จะเป็นการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Coaching, Mentoring, On the Job Training, Job Rotation และ Site Visit เพื่อเป็นการ speed up กระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้คนเหล่านี้พร้อมที่จะมาสร้างงานให้เกิด Efficiency ให้กับองค์กรในระยะเวลาอันสั้น Index จะเน้นวัฒนธรรม No Super Star ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่ากัน ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม ดังนั้น เครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาคนของ Index ตามที่กล่าวมานี้จะทำให้สร้างคนที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถทำงานแทนกันได้ตลอดเวลา และลดปัญหาในเรื่อง Turnover ของพนักงาน

สำหรับ สยามพิวรรธน์ นั้น Extra Training จะอยู่ในรูปแบบของ Continuous Learning ซึ่งมีทั้ง Reskill, Upskill และ Cross-Skill โดยเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ On the Job Training, Coaching, Mentoring และการสร้าง Siam Piwat Academy เพื่อพัฒนาคนให้ตรงกับความต้องการของงาน กระบวนการที่สำคัญอีกประการที่ สยามพิวรรธน์ใช้คือการ motivate ให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ มี Passion ในการทำงาน มีความภูมิใจในสิ่งที่ทำ สร้าง Loyalty ให้เกิดต่อองค์กร และสร้าง Career Path ที่ชัดเจนให้กับพนักงานในทุกระดับ ผลที่เกิดขึ้นคือ Turnover Rate ของ สยามพิวรรธน์ต่ำมาก

กลุ่มที่ 3 เป็นบริษัทข้ามชาติ 3 แห่งที่นำมาศึกษาได้แก่ AWS, AIA และ Toyota นั้น การพัฒนาคนจะอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจน AWS มีปรัชญาเรื่อง Day 1 Philosophy ที่ทำให้ทุกวันของการทำงานมีแนวคิดเรื่อง Customer Obsession, Long Term Thinking, Willing to Fail และ Willing to be Misunderstood จึงได้สร้าง Embark Program ที่เน้นการใช้เครื่องมือ Coaching, Job Shadowing, Mentoring และ Role Play ในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้มี Functional Skills พร้อมในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสร้าง DNA ของความเป็น Amazon ให้กับพนักงาน

AIA นั้นมีค่านิยมพื้นฐานคือ Challenge, Growth และ Empowerment โดย AIA มองว่าการพัฒนาพนักงานตามค่านิยมพื้นฐานสามประการนี้จะเป็นการสร้างความสำเร็จให้กับพนักงานและเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร AIA ยังให้ความสำคัญกับเรื่อง Employee Engagement โดยใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการพัฒนาพนักงาน คือ Coaching, Mentoring และ Feedback นอกเหนือไปจาก การฝึกอบรมในรูปแบบ Offline และ Online Learning

Toyota บริษัทผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นมีความโดดเด่นในแนวคิด Toyota Way ที่ให้ความสำคัญเรื่อง Continuous Improvement และ Respect for People โดยมุ่งเน้นเรื่อง People Development และ Process Development ดังนั้นการพัฒนาคนของ Toyota จึงเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยหลักการ KAIZEN เน้นการสอนงานอย่างเรียบง่ายด้วยการแบ่งชองงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ให้ฝึกคิดวิเคราะห์ด้วยการตั้งคำถาม 5 WHYS ใช้เครื่องมือ On the Job Training, Job Empowerment และ Job Rotation สร้างพนักงานให้สามารถมองเห็นกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจรดปลายโดยใช้หลัก Visualization คือ ทุกอย่างต้องมองเห็นและเข้าใจได้ง่าย โดยผ่านการนำเสนอภาพรวมทั้งหมด ผ่านกราฟหรือถ้อยคำง่าย ๆ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน

กลุ่มที่ 4 คือ SME 2 แห่งที่เป็นกรณีศึกษา คือ สกกุลฎฐี และ บิ๊กไฟศาล เป็นธุรกิจที่เติบโตจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ต่อยอดขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง ทั้งสององค์กรเป็นองค์กรที่ใหม่ Culture ขององค์กรเป็น by Nature เกิดจากแนวคิดแนวทางของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ความท้าทายของ SME ที่เกิดขึ้นคือการสื่อสารและทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจใน Culture นี้ให้ตรงกัน และการวางรูปแบบการทำงานให้เป็นระบบ เพื่อทำให้งานที่มีความยุ่งยากถูกจัดวางร้อยเรียงอย่างเป็นระบบ เมื่อทุกคนในองค์กรเข้าใจใน Culture และแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรแล้ว รวมกับการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน การพัฒนาคนก็ถูกจัดวางให้มีทิศทางที่สอดคล้องกันมากขึ้น โดยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาที่ใช้ คือ On the Job Training, Mentoring, Coaching โดยเน้นให้คนที่ม่ประสบการณ์สอนคนใหม่ ผู้บริหารทำตัวเป็น Role Model ให้กับพนักงาน และร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและวิจัยร่วม

กลุ่มที่ 5 คือหน่วยงานของรัฐที่ไม่แสวงหาผลกำไร 2 แห่ง หน่วยงานหนึ่งเป็นสถาบันการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.) และอีกหน่วยงานเป็นองค์กรมหาชน คือ GISTDA สององค์กรนี้มี Talent ในองค์กรมาก เป้าหมายในการพัฒนาคน คือ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ต้องทำ และมี Passion ในการทำงาน

มทส. เน้นการพัฒนาคนบนเป้าหมายของการทำงาน รู้ว่าจะต้องหาคนแบบไหนมาเป็นอาจารย์ รู้ว่าต้องผลิตบัณฑิตอย่างไรโดยไปดูความต้องการของผู้ใช้ สิ่งสำคัญคือการพัฒนาผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้

ความสามารถ เป็น Talent ให้มีความรู้และทักษะของความเป็นครู มหาวิทยาลัยเลยสร้างสถานพัฒนา คณาจารย์ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น Self-Learning, Mentoring, Coaching, Consulting, Counterpart, Site Visit และ Internal Trainer โดยการพัฒนาคนอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “งานเป็นตัวตั้ง คนเป็นตัว ตาม เทคโนโลยีเป็นตัวช่วย ระบบบริหารเป็นตัวสนับสนุน”

GISTDA เป็นองค์กรที่มี Talent มาทำงาน แนวทางการพัฒนาคนของ GISTDA จะเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับ Mindset คนในองค์กรให้มอง Value ในการทำงาน และสร้าง Passion ให้เกิดขึ้น GISTDA เน้นในการสร้างคนโดยการส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ ศึกษาดูงาน และประชุมวิชาการต่าง ๆ เครื่องมือ สำคัญที่ใช้ คือ Coaching, Job Enrichment, Counterpart, Site Visit และ Internal Trainer รวมทั้ง ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ

กลุ่มที่ 6 คือ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เป็น Social Enterprise ที่มีลักษณะงานที่มีความเฉพาะตัว ต้องการคนที่มี Agility หรือความสามารถในการปรับตัวสูง และต้องเป็นคนที่ทำงานที่ไม่ติดกรอบ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงจึง กำหนดกระบวนการในการคัดเลือกคนที่เข้มแข็ง คนที่ทัศนคติและความสามารถ ดังนั้น DNA ของคน มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงจึงต้องเป็นคนที่สามารถช่วยตัวเองได้ เมื่อมองว่ากระบวนการคัดเลือกเข้มแข็ง ผ่านบท ทดสอบมากมาย การพัฒนาจึงไม่ใช่เรื่องที่ทำทายนัก เครื่องมือสำคัญที่ใช้ คือ On the Job Training, Mentoring, Coaching, Job Shadowing และ Role Model โดยทักษะสำคัญที่ต้องการคือ Communication และต้องอยู่ในรูปแบบที่สร้างสรรค์และเปิดเผย

3) เทคโนโลยีกับการพัฒนาบุคลากร

ยุค 2020 คือช่วงเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ซึ่ง Disruptive Technology เป็นเรื่อง que ทุกคน ปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่ สังคม การทำงาน การทำธุรกิจ อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ไม่ว่าจะเป็น Internet, Social Media, Data Analytic, Blockchain และ AI เจก เช่นที่เราได้เห็นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา หลาย ๆ ธุรกิจถูก disrupt อย่างรุนแรง และดูเหมือนว่าทางรอดของ องค์กรนอกเหนือจากการปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงแล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือเรื่องของคนนั่นเอง

AI ตัวเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมอย่างสิ้นเชิง นำไปสู่การ Reskill....

Artificial Intelligence หรือ AI ปัญญาประดิษฐ์ที่ได้เข้ามาเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยเฉพาะการทำอย่าง ซ้ำๆ ไปโดยสิ้นเชิง เดิมที่มันเกิดไปแล้วในวงการการผลิต เช่น การเอาหุ่นยนต์มาใช้ในสายการประกอบ

รถยนต์ ซึ่งแต่เดิมต้องใช้คนและมีเครื่องทุ่นแรงนิดหน่อย หุ่นยนต์หรือ Automation ถูกนำมาใช้ใน
สายการผลิตใน Real Sector

แต่ในปัจจุบัน ในธุรกิจบริการหรือ Function งานที่ทำอะไรซ้ำ ๆ เป็น Pattern สามารถเอา Set of Program
AI มาใช้แทนคน ซึ่งทำให้ต้นทุนที่ต่ำกว่าชนิดที่ไม่ต้องใช้เวลาคิดในการนำมาใช้ การแข่งขันเมื่อคู่แข่งใช้ทำให้
ต้นทุนต่ำลงมาก ส่งผลให้ทั้งอุตสาหกรรมต้องกระโจนตาม ดังตัวอย่าง เช่น Call Center ในปัจจุบันที่ใช้
วิธี Text Messaging โดยคนตอบคือ Bot หรือ Robot ที่สามารถจำ Pattern คำถามและตอบอย่างรวดเร็ว
ซึ่ง Program AI จะเรียนรู้และสามารถตอบคำถามแบบเดิมได้เมื่อมีการถามซ้ำในครั้งต่อไป

นอกจากนี้ พวกกระบวนการสมัครที่ใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ การอ่านเอกสารต่าง ๆ เพื่อจัดประเภท แม้แต่การ
ทำงานการเงิน และการทำการวิเคราะห์หังบ หรือแม้แต่ดวงการแพทย์ก็ได้รับผลจากความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

ปัญหาใหญ่ที่สุดของการตัดสินใจเอามาใช้ คือคนที่ทำอยู่ เป็นโจทย์ใหญ่มาก ในประเทศไทยมีความ
แตกต่างจากประเทศทางตะวันตก คือเราไม่ค่อยจะมีการ Lay off กัน เพราะอาจเกิด Moral Hazard ลาม
ไปถึงภาพพจน์หรือ Branding อีกด้วย ซึ่งการจัดการเรื่องนี้ต้องเริ่มทำวันนี้เดี๋ยวนี้เป็นภาวะเร่งด่วน และ
ปรับ Skill หรือทักษะ ในการทำงาน ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจและช่วย รวมทั้งเปิดโอกาสให้กับพนักงาน ที่ต้องใช้
การปรับตัวหรือความยืดหยุ่นเป็นทักษะที่สำคัญในยุคนี้ แล้วเราจะทำอย่างไร วิธีการอย่างแรกที่ใช้กันคือ

E-Learning คือเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานในการพัฒนาคน

ถ้าถามว่า เทคโนโลยีกับการพัฒนาบุคลากรรวมถึงการ Reskill ปรับทักษะของทีมงาน Top of Mind มี
อะไรบ้าง คำตอบแรก ๆ น่าจะเป็น E-Learning นั่นเอง เพราะ Internet, Mobile Phone,
Tablet และ Notebook ทำให้ E-Learning นั้นเฟื่องฟู เพราะมันทำให้การเข้าถึงนั้นง่ายมาก เบสิคที่สุดก็หา
ดูจาก YouTube แต่ปัจจุบันนี้มี Application เฉพาะ เช่น Skill Lane, TBAC, Coursera, edX การเรียน
เป็น Interactive โดยผู้เรียนสามารถกลับมาเรียนต่อได้ในทุกเวลาที่ต้องการ ในระหว่างเดินทางหรือพักร้อน
ก็สามารถใช้เวลาว่าง Upskill ตัวเองได้ คนทั่วไปสามารถ Subscribe ได้ โดยหลายองค์กรก็ Subscribe ให้
พนักงานและมีการกำหนดเป้าหมายไปเลยว่าในแต่ละปีจะต้องเรียนกี่ Course บางแห่งให้อิสระภาพใน
การเลือกว่าสามารถเรียนใน Course ที่นอกเหนือไปจากที่ได้ตกลงกับหัวหน้าไว้แล้ว เพราะ
ใน Application เหล่านี้ยังมีเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้เลือกเรียนได้อีก
ด้วย

Tech Company แบบแผนของการสร้างนวัตกรรม

ใน 10 ปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าบริษัทที่มีการเจริญเติบโตสูงสุด หนีไม่พ้น Tech Company บริษัทใหญ่ ๆ หรือที่เรียกว่า Tech Giant เช่น Google, Facebook, Amazon, Microsoft เป็นต้นแบบ โดยสิ่งที่โดดเด่นคือนวัตกรรม ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร เป็นที่มาของการทำ Digital Transformation ในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

ซึ่งการสร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง หรือ Tone at the Top และต้องสร้างความเชื่อในการกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงจากบนลงมาถึงคนทำงาน ไม่ใช่ทำแค่ให้เป็น Fashion แต่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงจากแก่นใน ไม่ใช่มีแต่ Form ไม่มี Substance

การสร้างนวัตกรรมมาจากไหน คำตอบคือก็ต้องมาจากบุคลากรนั่นเอง องค์กรหลายแห่งจึงไปเรียนรู้จาก Tech Company ขนาดใหญ่ว่าเขามีวิธีการสร้างนวัตกรรมอย่างไร ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาผู้บริหารหลายแห่งได้เดินทางไปดูงาน Tech Giant Company ในประเทศสหรัฐอเมริกา หลายบริษัทอยู่ใน Bay Area หรือ Silicon Valley ในเมือง San Francisco หรือที่เมือง Seattle และ New York City หลายบริษัทได้นำเอาวิธีการต่าง ๆ กลับมาใช้ในองค์กรของตน

ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบในการทำงาน รวมถึงการจัดสถานที่ เริ่มต้นจากการสร้างสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อความคิดและการทำงาน มีการดัดแปลงอาคารสถานที่ที่เป็นเหมือน Garage บ้าง ห้องประชุมจัดที่นั่งในลักษณะที่เป็น Stadium เช่นที่ตึก KBTG ที่นั่งทำงานแบบ Co-Working Space บ้างก็เป็น Hot Desk รวมถึงการเปลี่ยนเครื่องมือในการทำงาน จะเห็นได้จากจำนวน Desktop Computer ลดลงแต่จำนวน Notebook, Tablet ต่าง ๆ มีแต่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

รวมทั้งการสร้าง Application ในการทำงานรวมถึงกระบวนการของ HR การเบิกค่าใช้จ่าย การอนุมัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้บน Mobile Application บนโทรศัพท์มือถือของพนักงาน ทั้งนี้ต้องทำควบคู่ไปกับมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลขององค์กรให้มีความรัดกุม ซึ่งในปัจจุบันมี Tools ต่าง ๆ มากมาย เช่น Air Watch เมื่อมีผู้ทำโทรศัพท์หาย ศูนย์ Computer สามารถส่งให้ลบข้อมูลที่อยู่ในเครื่องโทรศัพท์แบบ Remote Online ได้เลย เป็นต้น

แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ นายที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้คิด ได้นำเสนอ และลงมือทำ การสร้างบรรยากาศให้อยากลอง ผิดได้แต่ต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงข้ามกับการบริหารคนแบบเดิมคือการสร้างความหวาดกลัว การ Top

Down การต้อง Follow รูปแบบเดิม ๆ ในอดีต ซึ่งการเป็นนายต้องเข้าใจก่อนว่า วันนี้อธิบายมันเปลี่ยนไป โดยสิ้นเชิง กระบวนการที่เคยนำไปสู่ความสำเร็จในอดีตมันเป็นอดีตไปแล้ว วิธีการเดิม ๆ มันหมดสมัยไป Generation ใหม่อยู่ในภาวะที่ไม่เหมือน Baby Boomer และ Gen X แล้ว แล้วเราจะหากระบวนการที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันและ Gen Z และ Millenia ได้อย่างไร....

อย่างแรก.... การสร้างกระบวนการสร้างนวัตกรรม เริ่มจากกระบวนการในการตั้งโจทย์ให้ถูก
 ความคิด Idea Initiative ใหม่ ๆ ไม่ได้เกิดขึ้นแค่อยู่เฉย ๆ บอกให้ลูกน้องไปคิดซิ แต่กระบวนการทางความคิดสิ่งใหม่ ๆ มันเริ่มจากการตั้งโจทย์ให้มันถูกต้องเสียก่อน การตั้งโจทย์ถ้ามันผิดมันเหมือนการติดกระดุมเม็ดแรกผิด ที่เหลือก็จะผิดหมด และสุดท้ายก็มาเริ่มต้นใหม่ แล้วคำถามคือแล้วมันเริ่มต้นยังไง ทำไม่เป็น มันมีวิธี และ Tech Giant Company ก็เป็นตัวอย่างที่ดี สามารถนำไปใช้ได้ในทุกอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น KBank ได้มีความร่วมมือกับ AWS ซึ่งเป็น Tech Giant Company ระดับโลก ในการนำแนวคิดการทำงานของ AWS มาประยุกต์ใช้ภายในธนาคาร เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงจุดและรวดเร็วกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบเดิม โดยแนวคิดดังกล่าวมีขั้นตอนหลักดังนี้

1. Customer Discovery เป็นกระบวนการที่ใช้ในการเข้าใจพฤติกรรมและหา Pain Point ของลูกค้าแต่ละคน หลังจากนั้นก็จะทำการทดสอบกับลูกค้ารายอื่น เพื่อตรวจสอบว่า Pain ดังกล่าวเป็นจริงหรือไม่ ซึ่งกระบวนการนี้จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว หากพบว่าไม่ใช่ Pain ที่แท้จริงก็จะต้องค้นหา Pain ใหม่ต่อไป
2. Solutioning & Actualization เป็นการหา Solution ที่ใช้แก้ Pain Point ที่เลือกมา ทำการสร้าง Prototype และทำการทดสอบกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่า Solution ดังกล่าว สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่าหลักการของ AWS ดังที่กล่าวมา มุ่งเน้นเริ่มต้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก ซึ่งหากบุคลากรของธนาคารหมั่นฝึกฝนและใช้หลักการนี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ธนาคารสามารถมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในตลาดได้อย่างแน่นอน โดยธนาคารได้เลือกพนักงานรุ่นใหม่มาลองทำ Workshop เพื่อให้เป็นต้นแบบของการทำงาน เพื่อนำไปขยายผลต่อไปอีก

นอกจากนี้ การสร้างเวทีให้ทีมงานได้นำเสนอ Idea หรือ Initiative ก็เอาแบบวิธีการหา Idea แบบ Fintech ที่เรียกว่า Hackathon คือการหา Idea แล้วมานำเสนอแบบ Pitching โดยมีกรอบและนำไปลองปฏิบัติจริงให้ตั้งทีมข้ามหน่วยงานมาแข่งกัน มีรางวัลให้ แล้วได้ Idea เอาไปใช้งานในองค์กรได้จริง และพนักงานก็สนุกไปด้วย นอกจากนี้ยังมีวิธีการแบบ Design Thinking ต้นตำรับมาจากมหาวิทยาลัย Stanford อีกด้วย

Agile วิธีแห่งการ Execution แห่งทศวรรษนี้

ตามที่กล่าวมาในช่วงแรก ๆ แล้วว่า Agile มาจากพวก Tech Giant อีกนั่นเองในการพัฒนา Application หรือ Software แต่วิธีการทำงานแบบ Agile นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานกระบวนการในการแก้ปัญหา รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้อีกด้วย ดังที่ คุณศิวัฒน์ สันติวิสิฐรัฐ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโสธนาคารกสิกรไทยได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“จากประสบการณ์การทำงาน Agile นั้นเราไม่จำเป็นต้องทำให้เหมือนเป๊ะ แต่เราสามารถเอามาประยุกต์ในองค์กรได้ เช่น ที่ธนาคารกสิกรไทยเรามี K-Agile Way ซึ่งเป็นการผสมผสานการทำ Project ในรูปแบบเดิมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับ Agile แบบใหม่ โดยเลือก Project นำร่องที่มีขนาดไม่ใหญ่เกินไป เช่น RP Proxy แบบ API คือการเชื่อมต่อบริการยืนยันตัวตนผ่านระบบ NDID ซึ่งธนาคารกสิกรไทยเป็นผู้ดำเนินการเรื่อง IT Infra Structure Blockchain Node ให้ โดยลูกค้าหรือองค์กรที่ต้องการใช้การยืนยันตัวตนผ่าน Mobile Application

โดยที่การสมัครบริการต่าง ๆ ไม่ต้องเดินทางมาพบเจ้าหน้าที่ถ่ายสำเนาบัตรประชาชน ลงนามรับรองสำเนาถูกต้อง สามารถดำเนินการแบบ Digital ผ่านโทรศัพท์มือถือ ลูกค้าหรือองค์กรสามารถมาเชื่อมต่อได้อย่างง่ายดาย โดยการสร้างมาตรฐานการเชื่อมต่อแบบ API ซึ่งสามารถเชื่อมต่อบริการได้อย่างง่าย ลดความยุ่งยากและไม่ต้องไปลงทุนเอง ปกติหากทำงานแบบ Project Management แบบเดิม จะใช้เวลาอย่างน้อย 8 เดือนในการทำให้เสร็จ แต่ด้วยวิธีการแบบ Agile เราสามารถทำเสร็จภายในสามเดือนครึ่ง และไม่น่าเชื่อว่าเราทำในช่วง COVID-19 อีกด้วย นั่นหมายความว่าแทบจะไม่ต้องเจอตัวกันจริง เพิ่งมาเจอกันหลัง COVID-19 ในการทำ Agile Celebration คือสรุปปิด Project

ที่ต่างกันอย่างมากคือ การที่ให้ลูกน้องได้แสดงความเห็น Feedback หรือ Reflection ในการทำงานแบบใหม่ เพื่อเอาไปปรับใน Project หรือ Initiative ต่อไป จาก Project ดังกล่าวจึงเกิด Agile Agent และ Agile Ambassador ขึ้น เพื่อให้วิธีการทำงานแบบใหม่เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นเวทีให้หัวหน้าที่มีระดับกลาง ๆ ได้มีโอกาส Present งานให้กับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการทำงานแบบเดิมจะนำเสนอโดย Project Manager ทำให้เห็นดาวดวงใหม่ได้อีกด้วย”

เครื่องมือใหม่ๆ กฎแห่งความสำเร็จของการ Collaboration

นอกจากอุปกรณ์ในการทำงาน พวก Notebook, Tablet และ Mobile Phone แล้ว ยังมี Tool หรือเครื่องมือใหม่ ๆ เช่น Microsoft Teams ซึ่งด้วยภาวะ COVID-19 ทำให้เกิดคลื่นการ Accelerate การเร่งกระบวนการทำ Digital Transformation เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในการทำงานวันนี้ ไม่มีใครไม่รู้จัก MS Teams, Zoom หรือ Google Meet ที่ทุกคนใช้คือการประชุม Online แม้แต่ช่วง COVID-19 กับเพื่อน ๆ ตอนค่ำเราก็มี Party แบบ Online บ้านใครบ้านมันแต่เราก็ได้เจอกันอีกด้วย จะเห็นได้เลยว่าเทคโนโลยีมันเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การใช้ชีวิต กระบวนทัศน์ ไปอย่างสิ้นเชิง หรือแม้แต่การประชุมข้ามประเทศก็กลายเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้ว

แต่จริง ๆ แล้ว Tool พวกนี้ ไม่ได้มีแค่ Online Meeting เท่านั้น ยังมี กระดาน Project Management ในการทำงานร่วมกัน การทำ Daily Check in คือทุกวัน 1 ชั่วโมงเจอกันให้มาเล่าความคืบหน้าละเอียดประเด็นปัญหาขอความช่วยเหลือ และทุก 2 อาทิตย์มี Sponsor Check-in ครึ่งชั่วโมงกับระดับ EVP ทำให้สามารถยกประเด็นปัญหาขึ้นมาบนแลกเปลี่ยนและปัญหาเหล่านั้นถูกแก้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ ซึ่งแต่เดิมการ Run Project จะประชุม Steering Committee เดือนละหน เช่น Teams Function ใน Microsoft Team ซึ่งมาทดแทนการใช้ Text Messaging ที่เขียน Update แล้วมันจมไป หาประเด็นไม่เจอและไม่ Organize ไม่ Structure ซึ่ง Function แบบนี้ใน Tech Company และ Consultant Company ขึ้นนามมีการใช้กันมานานแล้ว สามารถให้ทีมที่อยู่ต่าง Geography สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ และด้วยวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ นี้จะไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่.....

การปรับโครงสร้างองค์กรไม่ใช่คำตอบแรกเสมอ...

ส่วนใหญ่แล้วเมื่อมี Change เกิดขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะทำอยู่ 3 ข้อ หนึ่งคือไปดูว่าเรื่องนั้น ๆ ควรจะเป็นใครทำ สองแล้วแผนนั้นมันทำได้รึเปล่า ถ้าไม่ได้ไปหาคนมา ข้อสามคือ Reorganize เลย ปัญหาใหญ่คือมีผู้บริหารหลายคนคิดว่า การ Reorganization นั้นเป็นการแสดงผลงาน แล้วคุณจะทำ Reorganization ทุกครั้งที่มีโจทย์ใหม่เช่นนั้นหรือ ?

ปกติการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นจะเริ่มกันที่ Mission ขององค์กร ซึ่งจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะจัดแบบ Functional เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย การเงิน ฯลฯ แล้วไปดูว่าคนที่เรามีอยู่ในมือนั้นทำได้ไหม มี Skill ใหม่ แล้วปรับกล่องไปตามคน เพราะปัญหาไม่ได้อยู่ที่ลูกน้อง แต่ปัญหาคือการจัดองค์กรของหัวหน้า

การทำงานข้ามสายงานนั้นมีความยุ่งยาก เพราะคนละหน่วยงาน และมี KPI หรือ Score Card หรือ เป้าหมาย ที่มีความขัดแย้งอย่างสิ้นเชิง แต่ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนนั้นหายากและด้วย ภาวะ The Great Recession จาก COVID-19 นั้นทำให้เกิดภาวะ “Freeze คน” คือการไม่ได้รับคนใหม่เข้ามา ในองค์กร ดังนั้นจึงต้องเป็นว่ามีอะไรที่ต้องใช้ ๆ กันไป ไม่มีใครที่ทำงานหรือมีความถนัดทุกอย่างหรือ คุณลองถามตัวเองสิ ตัวคุณเองก็ไม่ได้ทำอะไรเป็นทุกอย่าง จึงต้องถามตัวเองทุกวัน วันละหลาย ๆ ครั้งว่า เราได้ช่วยคนของเรา ได้ช่วยลูกน้องของเราให้ทำงานได้ดีที่สุดหรือยัง

ดังนั้น การสร้างกระบวนการในการทำงานร่วมกัน จากคำว่า Teamwork มาสู่ Collaboration จริง ๆ แล้ว รูปแบบ Organization แบบใหม่ได้เริ่มกล่าวถึงครั้งแรกในหนังสือ XLR8 Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World เขียนโดยปรมาจารย์นักคิดคือ Professor John Paul Kotter ซึ่งเป็น Professor of Leadership, Emeritus, the Harvard Business School พิมพ์ออกมาเมื่อปี 2557 ได้ กล่าวถึง Organization แบบเดิมคือ Hierarchy คือแบบ Functional มีการรายงานเป็นชั้น ๆ มาใช้แบบที่ เรียกว่า Dual Operating System คือ ปกติเป็น Hierarchy แล้วดึงเอาคนที่เกี่ยวข้องหรือคนที่มีความ ชำนาญในการแก้ปัญหา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ มาทำงานแบบ Network Organization ซึ่งเป็นรากฐานของ การทำงานแบบ Project Base หรือ Agile นั่นเอง

สรุปคือ รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ดึงคนที่สามารถทำในเรื่องบางอย่างมาทำงาน ด้วยกัน นั่นคือรูปแบบการทำงานแบบใหม่ในปัจจุบัน และในการทำงานของลูกน้องนั้น ผู้บังคับบัญชาก็ ต้องเข้าใจด้วยว่าสภาพจิตใจเป็นอย่างไร ผู้บริหารที่ดีต้องทราบว่าลูกน้องเป็นไงกันบ้าง ไม่ใช่สนใจแต่เรื่อง งาน ๆ ๆ อย่างเดียว เพราะการดำรงชีวิตนั้นประกอบด้วย 4 ส่วน คือ งาน ครอบครัว สังคม รวมถึงเพื่อน และตัวเอง ทั้ง 4 ส่วนมีความเชื่อมโยงมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การเข้าใจบริบทชีวิตของลูกน้องถือเป็นวิถี แห่งผู้นำที่ต้องเข้าใจ แล้วเราจะเข้าใจบริบทแห่งชีวิตของลูกน้องได้อย่างไร

การเข้าไปมีส่วนร่วมในชีวิตของลูกน้องและผู้คน ไม่ได้ยากอย่างที่คิด

ยุคนี้เป็นยุค Social Media การเข้าไปอยู่ใน Facebook, IG, Twitter รวมทั้ง LinkedIn เป็นวิธีที่ไม่ได้ ยากเย็นอะไร ได้เห็นความเป็นไปของสังคม การใช้ชีวิตของผู้คน ที่สำคัญคือความเป็นอยู่ของลูกน้องและ พนักงาน อารมณ์ความรู้สึกว่าเกิดอะไรขึ้น การได้ Engage ทำได้ไม่ยาก มันเร็วกว่า กว้างกว่า เข้าถึงได้ มากกว่าการเจอตัวเป็น ๆ

ซึ่งการเจอตัวในสถานที่ทำงาน เราจะเห็นด้านเดียว การสร้างความเป็นกันเองก็สามารถสร้างผ่าน Social Media ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจหรือ Trust อีกด้านหนึ่งลูกน้องก็ได้เรียนรู้ว่าหัวหน้าหรือผู้นำใช้ชีวิตอย่างไร เป็นการเรียนรู้นิสัยซึ่งกันและกัน การเป็น Thought Leader ก็สามารถทำผ่าน Social Media อีกด้วย เป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าลูกน้องสามารถฝากความก้าวหน้า ฝากอนาคตไว้กับเราได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปรับเรื่องการพัฒนาคน รวมถึงวิธีการทำงาน วิธีการใช้ชีวิต ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง การเป็นหัวหน้าคนจึงต้องปรับตัว ต้องตามให้ทัน ต้องยืดหยุ่น เพื่อให้ทั้งชีวิต 1 ชีวิตมีความก้าวหน้า และนำไปสู่ความก้าวหน้าของบุคลากร นำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร ลูกน้องโต เราก็โตไปด้วย เทคโนโลยีในปัจจุบันยากที่จะปฏิเสธได้ว่าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนโลกไปแล้ว ยังมี COVID-19 มาอีกทำให้เกิดการเร่งกระบวนการอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งสภาวะ The Great Recession ทำให้ทุกคนทุกหน่วยงาน ทุกบริษัท ต้องปรับตัวถ้าไม่ยากถูกทิ้งไว้ข้างหลัง

4) การวางแผนในยุค VUCA

การวางแผน

การวางแผนถือว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือด้านการจัดการที่ได้รับการยอมรับว่ามีประโยชน์ ช่วยให้องค์กรสามารถเห็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในระดับองค์กร (Corporate) ธุรกิจ (Business) หน้าที่ (Function) โครงการ (Project) หรือแม้แต่ระดับบุคคล ดังนั้น จึงเป็นเรื่องปกติที่เราจะพบเห็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำแผนมากมายโดยเฉพาะองค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงาน งบประมาณ ตัวชี้วัด ฯลฯ ซึ่งบางองค์กรถึงกับมีหน่วยงานที่ทำเรื่องการวางแผนโดยเฉพาะ

การวางแผนถ้าทำได้อย่างถูกวิธีจะมีประโยชน์มากมาย เช่นทำให้เห็นทางเลือกใหม่ๆ (Option generation) เห็นข้อจำกัด (Constraint) เห็นความเสี่ยง (Risk) ทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง การวางแผนยังสามารถทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของงาน เมื่อผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานมีส่วนร่วมในกระบวนการและถ้ามีการทำแผนงานแบบข้ามสายงาน ก็จะเป็นการลดไซโลไปได้ในตัว

ยุค VUCA

การวางแผนให้มีความแม่นยำจำเป็นต้องมีการคาดการณ์อนาคตที่แม่นยำ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ด้านข้อมูลในอดีต หลักสถิติ และความเข้าใจในปัจจุบันต่างๆ ของระบบที่เกี่ยวข้องแต่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาสภาพดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพแวดล้อมที่เรียกกันโดยย่อว่า VUCA

โดย VUCA เป็นคำย่อของ

Volatility ความผันผวน ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง ในทิศทางที่แปรผัน

Uncertainty ความไม่แน่นอน คาดการณ์ได้ยาก ไม่แม่นยำ มีเรื่องที่ไม่ถึงหรือโอกาสเกิดน้อยเกิดขึ้น

Complexity ความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น จนไม่สามารถบอกเหตุของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือคาดการณ์ผลได้

Ambiguity ความกำกวมอันเกิดมาจากสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จนทำให้ประเมินได้ยาก

การเกิดขึ้นของสภาพ VUCA ทำให้การวางแผนเป็นไปได้ยากกว่าในอดีต

ทั้งการเพิ่มขึ้นของตัวแปรที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) รวมไปถึงตัวแปรใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคยมีมาก่อน

แต่อย่างไรก็ดีคงปฏิเสธไม่ได้ว่าการวางแผนจึงกลายเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากขึ้น เพื่อให้องค์กรถูกขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง โดยมาการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการวางแผนจะมีความซับซ้อนขึ้นตามแนวทางของ Scenario Planning ก็ตาม

Planning Horizon

การวางแผนเริ่มที่เป้าหมายซึ่งต้องมาพร้อมกับเวลา ดังนั้นคำถามแรกก็คือเราควรมองไปไกลแค่ไหน สำหรับแผนระยะยาว ซึ่งคำตอบในอดีตในโลกยุคก่อน VUCA มักจะแนะนำที่ 3-5 ปี (Kaplan and Norton, 2008) ซึ่งในความเป็นจริงอาจขึ้นอยู่กับ Industry lifecycle ที่แตกต่างกัน เช่นวงจรการตัดสินใจพัฒนา จนถึงเปิดใช้ของธุรกิจศูนย์การค้าอาจใช้เวลา มากกว่าธุรกิจขนมขบเคี้ยว จึงจำเป็นต้องมอง Time Horizon ที่มากกว่า

อย่างไรก็ดีสภาพแวดล้อมแบบ VUCA ส่งผลให้หลายองค์กรมอง Time Horizon ที่สั้นลงด้วยเหตุผลที่ว่าไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำเหมือนในอดีต อย่างไรก็ตามวิจัยของ McKinsey ได้พบว่าองค์กรที่มี Time Horizon ของการวางแผนยาวกว่าจะมีผลการประกอบการที่ดีกว่า (McKinsey,

2017) ดังนั้นแม้จะไม่มีข้อสรุปที่ตายตัวเรื่องระยะเวลาที่เหมาะสม แต่การกำหนดให้ยาวกว่าความสามารถในการคาดการณ์ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถมีจินตนาการในการสร้างอนาคตที่ต่อการขึ้นมาได้

แผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

องค์กรควรมีแผนระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานตาม Time Horizon ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรม แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมแบบ VUCA จึงพึงระลึกไว้ว่าแผนที่มีอยู่จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงข้อมูลใหม่ที่ประจักษ์ตัวขึ้นตามเวลา อีกทั้งควรมี Scenario ที่พิจารณามากกว่าเพียงหนึ่ง Scenario

จริงอยู่ที่ว่า Scenario จากนั้นจึงกำหนดแผนระยะกลางและระยะสั้น ซึ่งโดยแผนระยะสั้นมักจะเป็นแผนหนึ่งปี และเป็นแผนที่จะถูกนำไปจัดสรรทรัพยากร และมีการติดตามอย่างใกล้ชิด ตามสมมุติฐานที่ว่าถ้าแผนระยะสั้นประสบความสำเร็จ ก็จะเป็นก้าวที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายระยะยาว

อนึ่งการเตรียมคนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว ควรถูกพิจารณาในแผนงานด้วยเพราะเป็นงานที่ต้องใช้เวลาเตรียมการนานเพื่อที่จะได้สามารถ Execute Strategy ได้เมื่อถึงเวลาอันควร

อ้างอิง

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008, January). Mastering the Management System. Harvard Business Review , 63- 77.

McKinsey Global Institute (2017). Where companies with a long-term view outperform their peers.

5) บทเรียนราคาแพงในการพัฒนาคน

ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนเปราะบางมากยิ่งขึ้น ความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เป็นสิ่งที่แทบทุกองค์กรต้องรับมืออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังที่จะสะท้อนได้ชัดจากแนวคิดเรื่อง VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity และ Ambiguity) องค์กรส่วนใหญ่พบกับปัญหาการโยกย้ายหรือลาออกของพนักงานในระดับ Middle Management หรือผู้บริหาร

ระดับสูงที่ตนเป็นผู้สร้างขึ้นมา ทั้ง ๆ ที่องค์กรได้ลงทุนด้วยทรัพยากรจำนวนมากไม่น้อยในการหล่อหลอมและพัฒนาพนักงานเหล่านี้ โดยหวังว่าพนักงานเหล่านี้จะมาเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตได้

หลาย ๆ องค์กรได้วางแนวทางในการรับมือกับปัญหาเหล่านี้ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานและ Ecosystem ต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเหมือนกับการใช้ชีวิตอยู่ในบ้านหลังที่สอง นอกจากนี้ ยังมีการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงบันดาลใจในการทำงาน มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสร้าง Career Path ที่สามารถมองเห็นเส้นทางในการเติบโตได้อย่างชัดเจน

บางองค์กรมีการเปิดโอกาสในการให้พนักงานเปลี่ยนงานข้ามสายงานหรือเปลี่ยนบริษัทภายใต้สังกัดขององค์กรได้ ในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้ไปศึกษาได้มองว่าองค์กรต้องใจกว้าง และคิดว่าการพัฒนาคนเป็นหน้าที่ที่เพื่อสร้างคนที่ดีให้กับสังคม คนที่จะอยู่กับองค์กรได้ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมองเห็นคุณค่าในตัวคนเหล่านั้นอย่างไร และพนักงานก็มีความรู้สึกและเข้าใจเช่นเดียวกันว่าตัวเขามีคุณค่าและสามารถ Contribute ให้กับองค์กรได้

บทเรียนราคาแพงประเด็นสำคัญที่ได้รับการสะท้อนจากผู้บริหารในองค์กรที่ได้ไปศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์กรได้ โดยเฉพาะการที่ได้ผู้บริหารระดับสูงที่ขาดคุณธรรม หลงตัวเอง สร้างความแตกแยก หรือการแต่งตั้งผู้บริหารที่ขาดความสามารถ ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่มีความรอบคอบ ซึ่งในประเด็นนี้เป็นปัญหาที่หลาย ๆ องค์กรประสบพบเจอ

6) ประโยคทองจากผู้บริหารองค์กร

“เราไม่เคยอยู่หนึ่งเลย ไม่เคยมีปีไหนที่ทำแล้วอยู่ตัว เราต้องคิดใหม่ทำใหม่ตลอดเวลา ด้วยการพยายามไฟก๊สที่พนักงาน ว่าอะไรเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับเขา”

(คุณศรัณยา เทียนถาวร ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เอไอเอ ประเทศไทย จำกัด)

“หลายคนพอก่งมากก็ไป ใครได้คนของเราไปถือว่าโชคดีมาก เพราะเราเทรนให้หมดแล้ว เราพูดเสมอว่าเราเทรนคนก่งแล้วเขาไป ดีกว่าเราไม่เทรนแล้วองค์กรเราจะเต็มไปด้วยคนไม่ก่ง พอไม่ก่งมันก็ไม่ไปไหน ผมถามว่า อันไหนน่ากลัวกว่ากัน”

(ดร.ชวพล จริยาวิโรจน์ ผู้จัดการประจำประเทศไทย บริษัท อะเมซอน เว็บ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด)

“ผมมองว่ามันคือเครื่องมือสร้างกรอบให้คนทำงาน เราเน้นเรื่องชยัน ชื่อสัตย์ อดทน แล้วถ้าเราเป็นองค์กรที่เทรดดิง คนค้าขายก็ต้องรู้จักจริงในสินค้า ต้องรอบคอบเวลาทำเอกสาร ต้องสื่อสารลูกค้าได้ แก้ปัญหาลูกค้าได้ หรือเราวางตำแหน่งว่าเราเป็นองค์กรนวัตกรรม คนของเราก็ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องคิดนอกกรอบ เราจะอยู่ร่วมกัน คนของเราก็ต้องมี Unity ให้เกียรติกัน สามัคคีกัน”
(คุณสุรพงษ์ สาเรชพันธุ์ ผู้ก่อตั้ง บริษัท บิ๊กไฟศาล โปรเจค จำกัด)

“สิ่งที่ผมวางแผนไว้ คือเรื่องของกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญก็คือ เราต้องปรับเปลี่ยนจาก Distributor Mindset ไปเป็น Investor Mindset คือ องค์กรจะทำอะไรก็ได้ ขอให้รู้ว่าทุกอย่างที่ทำมันคุ้มค่าการลงทุน ที่ผ่านมามาเราอาจจะไม่ได้คิดถึงกำไรในเชิงการลงทุนมากนัก”
(ดร.ปกรณ อภาพันธุ์ ผู้อำนวยการ GISTDA)

“ผมบริหารงานแบบ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอริกูสัน ไม่ง้อ โรนัลด์ได้ ไม่ง้อ เดวิด เบคแฮม เพราะเชื่อว่าถ้าเราออกแบบระบบไว้ดี เราจะใส่ใครลงไปก็ได้ แต่ถ้าปล่อยให้องค์กรมีซุบเปอร์สตาร์เมื่อไร ระบบพังทันที”
(คุณเกรียงไกร กาญจนะโกติน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน))

“ผมคิดเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ไม่ว่าจะเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หรือเรื่องอะไรก็ตาม มันต้องเริ่มจากตัวเราเองก่อนเสมอ ผมดูตัวอย่างจากการที่สองพระองค์ท่าน (พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 และสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ) ไม่เคยตั้งโต๊ะแถวๆ ขาวว่า คนดีคืออะไร การทำงานที่ดีทำอย่างไร ทั้งสองพระองค์จะแสดงให้เห็นประชาชนเห็นด้วยการ ‘พาทำ’ ผมจึงเชื่อว่า การสร้างองค์กร สร้างวัฒนธรรม ไม่ได้เกิดจากคอร์สเทรนนิ่งหรือมีใครมาบอก แต่มันต้องเกิดจากการปฏิบัติตัวของพวกเราทุกคน”
(หม่อมหลวงดิศปนัดดา ดิศกุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ)

“เราต้อง Transform ทั้งคนและองค์กรไปด้วยกัน ขณะเดียวกันก็ต้องการให้ Agile มากขึ้น Efficiency สูงขึ้น Productivity ดีขึ้น คือต้องออกแบบองค์กรให้ไม่ว่าโลกจะล่มสลายอย่างไรก็รอบ ก็ต้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบทุกอย่างต้องเชื่อมโยงกันหมด”
(ดร.คงกระพันธ์ อินทรแจ้ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน))

“เราก็มี Weekly Meeting, Monthly Meeting ของเราประชุมกันค่อนข้างถี่เด็ด ถ้าเขาตอบการบ้านไม่ได้ แปลว่าคุณตอบตัวเองไม่ได้ว่าวันนี้ทำอะไร เอาจริง ๆ ผมไม่ได้ซีเรียสว่างานมีปัญหา แต่คุณต้องอธิบายได้ว่าปัญหามาจากไหน เกิดเพราะอะไร แก้ที่ตรงไหน ถ้าเด็กใหม่ตอบแบบนี้ได้ ผมถือว่าจบ การที่เขาวิธีคิด

ในการตอบที่ดี ที่ถูกต้อง ผมถือว่าเป็นคนที่อยู่ในข่ายที่จะพัฒนาต่อได้ ถือว่าผ่านมาตรฐานของเรา”
(คุณวีรพลณ์ เตชะผาสุกสันติ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สกกุลฎี อินโนเวชั่น จำกัด)

“ปัจจุบันเรามีพนักงานประมาณ 3,400 คน ที่สหพัฒน์ฯ จะให้คนออกกรณีเดียวคือการทุจริต คุณบุญชัย พุดตลอดเวลากว่า ‘ผมไม่เหมือนบริษัทฝรั่ง ผมเป็นนักสะสมรถ เป็นช่างซ่อมรถ ซื้อโรลสรอยซ์มาคันหนึ่งทำไป แก้ไป 20 ปี คนไหนไม่ดีผมไม่ไล่ออก ผมจะพยายามแก้ทุกอย่างให้เขาเป็นคนดี เป็นประโยชน์กับตัวเขา และสังคมส่วนรวมจนได้’ นั่นคือวิธีคิดที่ผู้บริหารเราเชื่อว่า ‘ทุกคนพัฒนาได้’”

(คุณผาสุข รักษาวงศ์ รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท สหพัฒน์พิบูล จำกัด (มหาชน))

“เรื่อง Boss Issue กับ Fair Treatment เป็นสองเรื่องหลักที่ถ้าทำไม่ดีจะทำให้คนลาออกมาก เพราะถึงแม้บริษัทจะมีสวัสดิการขั้นดี มีเงินเดือนมากมายแค่ไหน แต่หากพนักงานทำงานไม่มีความสุขก็เปล่าประโยชน์ และปัญหาการลาออกของพนักงานมักมาจาก “เจ้านาย” ซึ่งผู้นำยุคใหม่จำเป็นมากที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารคน สร้างทักษะในการฟังลูกน้อง ยิ่งทำงานกับคนรุ่นใหม่ ยิ่งต้องปรับตัว”

(คุณอรรถพงษ์ สถิตมโนธรรม กรรมการผู้จัดการ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด)

“สยามพิวรรธน์เป็นองค์กรที่ทำให้เรารู้สึกว่า เราทำงานด้วยความภาคภูมิใจ ฟุ้งอยู่กับน้อง ๆ ตลอดเวลาว่า นี่คือบริษัทของคนไทย ที่มีเป้าหมายที่จะต้องทำเพื่อประเทศชาติ คนของที่นี่จะรู้สึกอีกheim เพราะมันมีที่มาที่ไป เราผ่านร้อนผ่านหนาวมาด้วยกัน คนของเราอายุงานเก่าสุด 42 ปีบ้าง 35 ปีบ้าง อยู่กันด้วยความจงรักภักดี ไม่ใช่กับใครคนใดคนหนึ่ง แต่คือเป้าหมายว่าเราเป็นส่วนหนึ่งที่ทำเพื่อร่วมกันสร้างชื่อเสียงที่โด่งาม และเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ”

(คุณนราทิพย์ รัตตประดิษฐ์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด)

“ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชน หรือเป็นสถาบันการศึกษา ต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่ต้องทำให้บรรลุ แต่ความแตกต่างคือ มหาวิทยาลัยต้องบรรลุเรื่องการพัฒนาคน ต้องผลิตผลงานทางวิชาการ และต้องเป็นแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ ความรู้ที่นั่นไม่ควรจะตกกับคนที่เข้าไปศึกษาเท่านั้น แต่ต้องให้ประโยชน์กับประชาชนด้วย รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีกระบวนการสร้างคนให้มีวัฒนธรรม เพราะส่วนประกอบของความ เป็นคนที่สมบูรณ์ ต้องมีทั้งความรู้และวัฒนธรรม”

(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)

“ผมถูกฝึกมาให้คิดทุกอย่างจบในกระดาษใบเดียว จะโครงการแสนล้านอะไรก็จบได้ในแผ่นเดียว ตอนที่ผมเป็นคนสร้างโตโยต้าซัวร์ ก็เอา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีทำงาน สรุปให้เห็นทุกอย่างในใบเดียว เพราะโตโยต้าจะเน้น Visualization คือเน้นการมองเห็นกระบวนการตั้งแต่ต้นจรดปลาย”

(คุณสุรศักดิ์ สุทองวัน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด)