



พรรณพร คงยิ่งยง

เพื่อ "HR Go Agile"

เพื่อ "HR Go Agile"



พรรณพร คงยิ่งยง
รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief People Officer
ธนาคารไทยพาณิชย์

คำว่า **อไจล์ (agile)** วันนี้เป็นคำที่เราได้ยินบ่อยมาก มันเป็นที่สนใจเพราะเป็นวิธีการทำงานที่มีแนวคิดใหม่ๆ เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ทำให้คนมีความยืดหยุ่นในการทำงานและเปิดโอกาสให้คนได้เรียนรู้และทดลองทำเรื่องใหม่ๆ ได้ วิธีการทำงานแบบอไจล์ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในแวดวงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือการ implement ระบบใหม่ๆ ซึ่งบริษัทที่ทำซอฟต์แวร์ชั้นนำใหญ่ๆ ใช้มันเยอะมากในการ introduce ระบบหรือผลิตภัณฑ์ IT ใหม่ๆ

การที่ function อย่าง HR จะลุกขึ้นมา แล้วบอกว่าอยากจะทำอไจล์แบบที่จั่วหัวคอลัมน์ว่า **"HR Go Agile"** นั้นถือเป็นเรื่องใหม่มากในวงการ เพราะคนมักจะคาดหวังว่าการทำงานแบบอไจล์จะเกิดในฝั่งไอทีเท่านั้น แท้จริงแล้วอไจล์สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกๆ ที่ ถ้าเรารู้จักใช้คอนเซ็ปต์ของมันมาปรับวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่นไม่เป็นไซโลแบบเก่า เพราะฉะนั้น HR Go Agile จึงเป็นเรื่องใหม่ที่สามารถทำให้ตื่นเต้น เป็นเรื่องของการทดลอง ทำสิ่งที่ไม่เคยเกิดใน HR ให้สำเร็จได้

จากรายงานแบบสำรวจ 2017 Deloitte Global Human Capital Trends ที่สอบถามความคิดเห็นผู้นำทางด้านธุรกิจและ HR มากกว่า 10,400 คน จาก 140 ประเทศทั่วโลก เปิดเผยว่ากว่า 90% ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า "Agility" มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เราจึงเห็นบริษัทชั้นนำ เช่น Facebook, Google, Amazon, Spotify, Zappos หรือ Netflix ล้วนแล้วแต่ใช้หลักการของอไจล์มาสร้าง ecosystem ที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นเกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมหรือวิธีการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ และที่สำคัญที่สุด คือ "คน"

ดิฉันคิดว่าการทำงานที่ให้อใจใส่นั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องจำเป็น (necessity) ที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน จึงได้นำวิธีการทำงานแบบอใจใส่มากดลองใช้ในทีม HR ที่ SCB ให้พวกเราได้เรียนรู้กันตั้งแต่ต้นปี เราจัด Agile Workshop ให้ทุกคนได้เข้าใจและเห็นภาพกระบวนการทำงานแบบใหม่นี้ หลังจากนั้นจึงสร้าง project ทีมเล็กๆ ขึ้นมา โดยระหว่างการทำ project เราจัด session ให้แต่ละทีมได้พบ "อใจใส์โค้ช" ทุกสัปดาห์ เพื่อขอคำแนะนำในการทำอใจใส์ project และยังได้ฝึกให้รู้จักใช้แนวคิดเรื่อง Design Thinking มาทำ project อีกด้วย มาถึงตอนนี้เราสามารถสร้างผลงานจาก agile project ต่างๆ มามากกว่า 6 project แล้ว

สิ่งที่ดิฉันได้เรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าประหลาดใจว่า พนักงานของเราสามารถลุกขึ้นมาช่วยกันทำเรื่องของตัวเองไม่เคยทำมาก่อน เรื่องซึ่งข้ามแผนกของตัวเอง ทุกคนพร้อมที่จะสร้างสรรค์ไอเดียใหม่และสามารถร่วมมือกันในการทำงานเป็น network ที่คลายความเป็นไซโลเก่าๆ ออกไปได้ อย่างน่าอัศจรรย์

ดิฉันได้เห็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกหลายเรื่องค่อยๆ เกิดขึ้นในทีม และเรื่องที่เราได้ประโยชน์มากก็คือ พนักงานสามารถ ช่วยกันแก้ปัญหาและมีความเป็นเจ้าของ (owner) กระบวนการนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการที่เราแจกบทบาทให้คนได้เปลี่ยนกันเล่น หัวหน้างานบางคนกลายเป็น Scrum Master (Project Manager) ลูกน้องกลายเป็น Product Owner ก็ล้วน แล้วแต่สร้างให้เกิดประสบการณ์และความยืดหยุ่นในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละ project โดยไม่ยึดติดกับหัวข้อตามโครงสร้างสายบังคับบัญชาของหน่วยงาน

การทำงานที่ให้อใจใส์ใน HR ครั้งนี้ เราได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานให้พนักงานพร้อมที่จะ take risk ไปด้วยกัน ทำการทดลองในแต่ละกระบวนการ เราอนุญาตให้ ทุกคน fail ได้แต่พวกเราต้องได้เรียนรู้อะไรจากมันเพื่อพัฒนาการทดลองครั้งต่อไปให้ดีขึ้นที่ Google เรียกวิถีเฉพาะตัวนี้ว่า psychological safety net จนในที่สุดแล้วเราได้ทีมซึ่งนอกเหนือจากเก็บข้อมูล ได้ data มาวิเคราะห์ จัดการปรับปรุงกระบวนการ และเดินหน้าส่งมอบผลงานด้วยความถี่และความรวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิม กลายเป็นทีมที่สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองและมีประสิทธิภาพ จนทำให้เจ้านายไม่ต้องห่วงหรือ ลงมากำกับน้อยมาก

พนักงานของเราได้เรียนรู้วิธีใช้เครื่องมือของใจในการทำ project เช่น Kanban board แบบง่ายๆ ที่ใช้แผ่น post-it เขียนรายการ product backlog จัดลำดับความสำคัญ และรายงานผลความคืบหน้าทุกวัน เรามีการทำ Retrospective หรือการสะท้อน feedback ของทีมงานทุกคนเมื่อจบแต่ละ sprint (phase สั้นๆ) ซึ่งก็เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ อย่างไม่น่าเชื่อ เพราะสามารถสะท้อนความเห็นของทีมที่มีต่อความคืบหน้า ของงานในแต่ละ sprint เพื่อให้ทุกคนปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างความเชื่อถือ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานสำหรับ sprint ถัดไปจะมีครั้งที่เราจะนั่งล้อมวงกันแล้วให้ feedback กับเพื่อนๆ ร่วม project ว่าอะไรที่เราชอบ อะไรที่เราไม่ชอบ แล้วปรับแนวคิดและพฤติกรรมเพื่อสร้างสรรค์ ผลงานให้ดีขึ้นในครั้งถัดไป เพราะที่สุดแล้วการ feedback อย่างสม่ำเสมอ และมีวัตถุประสงค์ ที่สร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นแรงกระตุ้นให้คนส่งมอบงานได้ดียิ่งขึ้น

การทดลองที่ผ่านมาให้ผลเป็นที่น่าพอใจ วันนี้ดิฉันเห็นภาพ project ทีมที่สมาชิกมาจากหลายแผนกใน HR ที่แตกต่างกันในเรื่องของ expertise แต่สามารถทำงานร่วมกันเป็น network บนภารกิจหรือ project นั้นๆ ได้ โดยไม่มีโซโลมาขวางกัน ทำให้พนักงานโดยเฉพาะรุ่น young generation รู้สึก happy กับการมีโอกาสดำเนินการนอกทางความคิด ได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ และมี flexibility ที่จะหมุนเปลี่ยนเวียนงานกันใน project ได้แบบง่ายๆ

Agile ใน HR จึงเป็นเครื่องมือสูงนี้ได้ว่า ในอนาคตข้างหน้า Job Description อาจไม่มีความหมายอีกต่อไป

ที่มา : หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ 24 ตุลาคม 2561

