มององค์กรดิจิทัล ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่ดิจิทัลสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ จึงส่งผลให้หลายองค์กรตกอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบยุ่งเหยิง ดังนั้นการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อความอยู่รอด จึงต้องเริ่มทันที ทั้งยังจะต้องต่อยอดให้องค์กรแข็งแกร่ง โดยมีจุดเริ่มต้นสำคัญของการปรับเปลี่ยน คือ "คน" ผลเช่นนี้ จึงทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

มองอค์กรดิจิทัล ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่ดิจิทัลสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ จึงส่งผลให้หลายองค์กรตกอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบยุ่งเหยิง ดังนั้นการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อความอยู่รอดจึงต้องเริ่มทันที ทั้งยังจะต้องต่อยอดให้องค์กรแข็งแกร่ง โดยมีจุดเริ่มต้นสำคัญของการปรับเปลี่ยน คือ **"คน"** ผลเช่นนี้จึงทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นหน่วยงานสำคัญต่อกระบวนการทำงาน เพื่อเปลี่ยนผ่านบุคลากรไปสู่อนาคต อันไปสอดรับกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพให้กับประเทศ จึงจัดสัมมนาในหัวข้อ "Transform HR for Digitalization"

โดยเชิญตัวแทนจาก 4 องค์กรชั้นนำที่มี Best Practice มาแบ่งปันแนวทางแก่องค์กรอื่นๆ ได้แก่

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว

"จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว" ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้าน Innovation สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่จะมาพูดถึงมิติแห่งการก้าวสู่ Digital Organization

มองอค์กรดิจิทัล
ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

กิตติมา ฉัตรเลขวนิช

“กิตติมา ฉัตรเลขวนิช”

SVP, Head of People Partners Division
บริษัท โทเทิ่ล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)
มาพูดในหัวข้อ Dtac มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งต่อสิ่งดีๆ ให้กับลูกค้า

พรรณพร คงยิ่งยง

“พรรณพร คงยิ่งยง”

รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief People Officer
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือ SCB
มาพูดในเรื่อง SCB Transformation ปรับคนเปลี่ยนกลยุทธ์

จรัสพักตร์ การปลื้มจิตต์

“จรัสพักตร์ การปลื้มจิตต์”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด
กับการบอกเล่าเรื่อง เตรียมคนให้พร้อมเมื่อโลกต้องเปลี่ยนสู่ Digital Centrality

มององค์กรดิจิทัล ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

"จำลักษณ์" กล่าวในเบื้องต้นว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน การพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับมือกับยุคนี้ แต่ในการปรับตัวองค์กรต้องใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

หนึ่ง แบบตั้งเติม หรือ Gap Model คือ วิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างความต้องการและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

สอง วิเคราะห์ด้านการเงินประกอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีผลิตภาพที่ดีพอ และจะต้องไม่เป็นภาระทางการเงินแก่องค์กรมากเกินไปจนสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

สาม วิเคราะห์ Scenario ประกอบ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการ และกรอบอัตรากำลังที่ดีที่สุด เหมาะสมกับธุรกิจ และองค์กรที่สุด ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

สี่ มุ่งส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร โดยนำกลยุทธ์และแผนธุรกิจมาวิเคราะห์ จากนั้นวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองกลยุทธ์ให้ดีที่สุด

ห้า คิดวางแผนเพื่อสร้างทุนมนุษย์ในการส่งเสริมความสำเร็จระยะยาว และความยั่งยืนขององค์กร

มององค์กรดิจิทัล ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่ Dtac องค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างดิจิทัลกลับให้ความสำคัญกับเรื่อง **"คน" หรือ "บุคลากร"** เป็นสิ่งสำคัญ โดยเรื่องนี้ "กิตติมา" บอกว่า Dtac มีพนักงานประจำกว่า 5,000 คน ดังนั้นไม่ว่าจะปรับเปลี่ยนไปทางไหน ไม่สามารถทำได้ ถ้าเราไม่พาบุคลากรไปด้วยกัน และถ้าคนของเราขาดวิสัยทัศน์องค์กรก็ไม่มีความหมาย

"โจทย์สำคัญ คือ เราจะทำอย่างไรให้คนที่มีอยู่ในตอนนี้ไปกับเราให้ได้ในจุดใหม่ คำตอบแรกคือ **การสร้าง DNA ที่เราต้องการใส่ไว้ในตัวพวกเขา** สำหรับ Dtac มี 4 ตัว คือ

- To be daring กล้าที่จะลอง พลิกความคิดเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่า เสริมสร้างความกระตือรือร้นเพื่อค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ,
- To act fast ทำอย่างไว พลิกวิธีคิดให้เกิดเป็นการกระทำ สร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รอบตัวอย่างรวดเร็ว
- To think different พลิกความคิดด้วยแง่มุมที่แตกต่าง ค้นหาความต้องการของลูกค้า แสวงหาแนวทางแก้ปัญหาที่ง่ายและตอบโจทย์มากที่สุด
- Passion to win ตั้งใจทุ่มเททำงานให้เกินเป้าหมาย มุ่งมั่น และไม่ยอมแพ้ เพื่อให้ได้ชัยชนะในการตอบสนองความต้องการที่มากกว่าและความคาดหวังของลูกค้า"

"การที่เราจะพลิกองค์กรเพื่อไปสู่ Winning Team อันดับแรกที่เราต้องทำก่อน คือ ดูสมรรถภาพขององค์กร ด้วยการตั้งคำถามให้องค์กรว่าก่อนจะไปถึงปลายท่อ เรามีสิ่งหล่อเลี้ยงให้ไปถึงตรงนั้นหรือยัง สิ่งที่องค์กรควรมี คือ Digital Talent คนที่มีทักษะดิจิทัล เราต้องพัฒนาคนที่เรามีอยู่ และสรรหาคนใหม่ๆ มาปิดช่องว่างที่ขาด รวมถึงต้องมี Organization Chart ที่เหมาะสม และตอบโจทย์ธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นตัวตั้ง และการมีวัฒนธรรมที่ตอบโจทย์ความมุ่งมั่นของบริษัท"

มองอค์กรดิจิทัล ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

เช่นเดียวกับธุรกิจการเงินการธนาคาร นับเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเรื่องนี้ "พรรณพร" กล่าวว่า สิ่งที่ SCB ทำในแง่ของการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คือ การก่อตั้งบริษัท ดิจิทัล เวนเจอร์ส จำกัด ที่ผลักดันให้มีผู้ประกอบการ Startup รายใหม่ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมด้านการเงินการธนาคาร นอกเหนือจากใช้ทักษะของคนในองค์กรอย่างเดียว

"การเปลี่ยนแปลงคนเป็นเรื่องยากที่สุด และต้องใช้เวลา ซึ่งความท้าทายเรื่องคนที่ SCB มองมี 2 เรื่องใหญ่ๆ คือ หนึ่ง ความสามารถ สอง วัฒนธรรมการทำงาน โดยทักษะที่ควรมีคือ Design Thinking คิดให้เป็น และมองเห็นโอกาส ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก ไม่ใช่ใช้ประสบการณ์ เพื่อความถูกต้องแม่นยำ และเมื่อโลกเปลี่ยนไปมาก เราต้องสร้างโรงเรียนเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เขาอยู่บนโลกสมัยใหม่ โดยเรามีแกนการพัฒนาคนใน 3 ด้านหลักๆ คือ พัฒนาความรู้ด้านการเงินการธนาคาร, พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ และพัฒนาทักษะที่ต้องมีในอนาคต"

"ในเรื่องวัฒนธรรมการทำงานต้องเชื่อมโยงกับผังองค์กร เราทำให้พีระมิดองค์กรไม่สูงมากนัก พนักงานจะได้ไม่ทำงานด้วยความกลัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งที่ SCB พนักงานสามารถเข้าถึง CEO ได้ทุกคน สามารถแชร์ข้อมูลระหว่างกันได้ จนมีอำนาจในการตัดสินใจ และรูปแบบการทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่ในออฟฟิศเพียงอย่างเดียว ซึ่งแบบนั้นเป็นการทำงานในโลกแบบเก่า"

มองอค์กรดิจิทัล ก้าวข้ามบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่มุมมองของ "จรัสพักตร์" บอกว่าแม้ธุรกิจของเซ็นทรัล กรุ๊ป จะขับเคลื่อนด้วยผู้บริหารรุ่นที่ 3 แต่องค์กรของเรามีการเตรียมความพร้อม เราเรียกว่า Young Chirathivat ซึ่งเป็นผู้บริหารรุ่นที่ 4 เราไม่อยากให้มองว่าเซ็นทรัลเป็นธุรกิจครอบครัว เพราะเรามีผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในตระกูลมาทำงานด้วยกันหลายคน

"ตอนนี้การทำงานของฝ่าย HR ในเครือเซ็นทรัล กรุ๊ปตอบสนองธุรกิจชัดเจนมาก จนทำให้เราติดอันดับที่ 12 จากการจัดอันดับของ WorkVenture ที่เผย 50 บริษัทที่กลุ่มคนรุ่นใหม่อยากทำงานด้วยมากที่สุดในปี 2017 สิ่งที่องค์กรเราปรับตัว เมื่อระบบออนไลน์เข้ามาสู่โลกการซื้อสินค้ามากขึ้นคือ เราไม่วางตำแหน่งของห้างเซ็นทรัลให้เป็นร้านขายของต่อไป แต่เราวางให้เป็นโชว์รูมจัดสินค้า และเป็นแหล่งสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า"

"เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจึงต้องปรับ Mindset และปรับหน้าที่คนของเราให้เข้าใจและการที่สาขากระจายไปทั่วประเทศ เราจึงต้องใช้เครื่องมือสร้างความเข้าใจให้บุคลากรไปในทางเดียวกัน 3 ระดับคือ หนึ่ง Management Leadership Academy ที่กระจายไปทั่วประเทศจำนวน 20 ศูนย์ และมีคนจากส่วนกลางไปสอน สอง Digital Academy ที่เราเริ่มพัฒนาจากระดับผู้บริหาร และขยายผลลงไปสู่พนักงานต่อไป โดยจะเรียนที่กรุงเทพฯ สาม Functional Academy ที่ฝังตัวตามสโตร์ต่างๆ เพื่อสอนงานภาคปฏิบัติในทุกยูนิต"

ดังนั้นการนำองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงแค่ล้มเลิกสิ่งเดิมๆ แต่ต้องเป็นลักษณะเพิ่มเติมต่อยอดให้องค์กรแข็งแกร่ง และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสมัยนี้

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ 10–13 ส.ค. 60