Human-Centered Productivity

หลักการและเหตุผล

แนวคิดด้าน Human-Centered Productivity (HCP) มาจาก ดร. Choi Dong-Kyu ซึ่งได้เขียนหนังสือชื่อเดียวกันเมื่อปี พ.ศ. 2554 โดยมีแนวคิดว่า จากความท้าทายต่างๆที่มนุษย์กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ทั้งจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรธรรมชาติต่างๆที่ลดน้อยลงและหายากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงและระบบเศรษฐกิจโลกที่ไม่มั่นคง รวมไปถึงสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป (Climate Change) ทำให้ภาคธุรกิจและหน่วยงานต่างๆยกขึ้นมาเป็นประเด็นหลักในการค้นคว้าและพัฒนาการผลิตให้ได้ประโยชน์สูงสุดเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับมนุษยชาติมากที่สุด ดร. Choi มีความเห็นว่าในการพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดนั้นต้องดำเนินควบคู่ไปกับความยั่งยืน (Sustainability) เพื่อให้คนรุ่นต่อไปได้ประโยชน์จากจุดนี้ด้วย ในการพัฒนาศักยภาพการผลิตนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือมนุษย์เพราะเป็นผู้รังสรรค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาทั้งหมด แรงกระตุ้นในการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการพัฒนาหรือคิดค้นนวัตกรรมทั้งหลาย มนุษย์จึงเป็นศูนย์กลางของนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Innovation) ดังนั้น แนวคิด HCP จึงเน้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ทั้งหมด แนวคิด HCP จะสำเร็จได้นั้นต้องเริ่มจากการเปลี่ยน mindset เรื่องทรัพยากรมนุษย์โดยต้องยึดหลักว่าวัฒนธรรมองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่พนักงานมีความสุขในการทำงานและส่งเสริมให้มีการแสดงออกทางความคิด เมื่อนั้น องค์กรจะได้รับผลลัพธ์ที่คาดไม่ถึงจากการนำแนวคิด HCP ไปใช้

สรุปเนื้อหา

แนวคิดเรื่อง Productivity

นิยามของ Productivity คือมูลค่าของ output ซึ่งสัมพันธ์กับ input ที่ใส่เข้าไป หรือก็คือ Productivity เป็นค่าที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั่นเอง โดย input เป็นได้ทั้ง แรงงาน ทุน วัตถุดิบ พลังงาน facilities ทั้งหลาย รวมทั้งองค์ความรู้และเทคโนโลจีที่จะมาบริหารจัดการปัจจัยทั้งหลาย ส่วน output ก็คือผลที่ได้จากการใช้ประโยชน์ของ input ทั้งหลายนั่นเอง มีวิธีวัด output ได้หลายรูปแบบ ทั้งปริมาณผลผลิต ราคาผลผลิต รายได้ หรือมูลค่าเพิ่ม ส่วนการวัด Productivity แตกออกไปได้อีกหลายประเภท เช่น Labor Productivity จะแสดงค่าของ output เทียบกับ input เฉพาะส่วนที่เป็นแรงงาน หรือ Capital Productivity จะแสดงค่าของ output เทียบกับ input เฉพาะส่วนที่เป็น Capital โดยรวมแล้วสามารถจัดกลุ่มการวัด output ได้เป็น 2 กลุ่มคือ วัดด้านปริมาณ (physical productivity) และวัดด้านมูลค่า (value productivity) ในกลุ่มของตัววัดด้านมูลค่า มีตัววัดที่สำคัญคือ value-added productivity ซึ่งหมายถึงมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากผลของแรงงาน ทุน และการบริหารจัดการในกระบวนการผลิตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง value-added productivity ที่เพิ่มขึ้นหมายถึงมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นภายใต้เงื่อนไขว่ามีการใช้แรงงานอย่างเหมาะสม แต่ก็มิได้หมายความว่า value-added productivity จะสัมพันธ์กับแรงงานเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมและกลมกลืนกันมากกว่า Productivity เป็นแนวคิดสำคัญที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความเจริญเติบโตและสร้างความสุขของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของ Human-Centered Productivity (HCP)

HCP คือการขยาย Productivity ที่เน้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ในกระบวนการของ Input-Process-Output และ Outcome ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายๆด้าน ทั้งวัฒนธรรม เทคนิค นโยบาย และการบริหารกระบวนการผลิต HCP เป็นการเน้นที่บุคคลทั้งในด้านความคิด คุณค่า วิธีการ และแนวทาง

Core Values ของ HCP

1. Dignity of Human Life

   <u>แนวคิดหลัก</u> เป็นการให้ความสำคัญกับคนขั้นพื้นฐานโดยยึดหลักการที่ว่าคนต้องรู้สึกมีเกียรติและภาคภูมิใจ ต้องทำให้ทุกคนรู้ซึ้งถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ผ่านทางปัจจัยต่างๆที่องค์กรจัดให้โดยคำนึงถึงการให้ความสำคัญของคนเป็นหลัก กิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆที่แสดงถึงแนวคิดในข้อนี้ เช่น

   - ขจัดการกระทำที่จะกระทบกับความภาคภูมิใจและชีวิตของคน
   - สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นความสำคัญของคนและสุขอนามัย
   - สร้างสถานที่ทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรกับพนักงาน (employee-friendly)
   - สนับสนุนการสร้างความสุขและแรงบันดาลใจของพนักงาน
   - ละเว้นการจ้างงานที่เน้นคนส่วนน้อย

2. Freedom & Autonomy

   <u>แนวคิดหลัก</u> มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพในการคิดโดยไม่มีขีดจำกัด เพียงแต่ในบางครั้งกฎระเบียบหรือกรอบอื่นๆที่กำหนดไว้ทำให้ไม่สามารถใช้ศักยภาพด้านการคิดได้อย่างเต็มที่ ควรสร้างวัฒนธรรมในการคิดให้กล้าที่จะคิดนอกกรอบและแสดงความเห็นได้อย่างอิสระเสรีเพื่อเป็นการดึงศักยภาพทางความคิดของคนออกมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ควรทลายกรอบทั้งหลายที่เป็นตัวขัดขวางการใช้ความคิดอย่างเสรี พนักงานจะเป็นผู้ที่รู้จักงานในความรับผิดชอบดีที่สุด ดังนั้น ความคิดของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีค่ากับงานเสมอ

   - เป็นสิ่งสำคัญในโลกของนวัตกรรมเนื่องจากการริเริ่มสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มีอิสระในการคิดและการกระทำ
   - การรู้จักตนเองและเป็นตัวของตัวเองเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
   - องค์กรต้องสร้างความมั่นใจและสนับสนุนให้พนักงานมี freedom & autonomy
   - การมอบอำนาจในระดับบุคคลและระดับทีมงาน การลดขั้นตอนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมในการยอมรับความผิดพลาด

3. Creativity & Innovation

   <u>แนวคิดหลัก</u> เมื่อองค์กรขจัดกรอบทางความคิดที่มีอยู่ออกไปแล้ว ควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเป็นจุดเริ่มของการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นทางองค์กรต้องทุ่มเทสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งหลายลงไปอย่างเต็มที่เพราะผลที่ได้จะทรงคุณค่าอย่างมากทั้งแก่องค์กรและตัวพนักงานเอง

   - ความคิดริเริ่มคือการทลายกรอบที่มีอยู่และสร้างความคิดใหม่ๆ ส่วนนวัตกรรมคือการนำเอาไปใช้
   - องค์กรต้องพยายามสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกันด้วย
   - สร้างบรรยากาศที่พนักงานทุกคนอาสาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น มีการศึกษา ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดมุมมองและองค์ความรู้ใหม่ๆ และกระตุ้นพนักงานโดยการให้มีส่วนร่วมในการกำหนด Vision และมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
   - ความเชื่อมั่นว่ามีอิสระในการเสนอความคิดเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานได้ผลลัพธ์ที่ดีจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำไปใช้

4. Fair Distribution of Performance

<u>แนวคิดหลัก</u> การจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นธรรมเป็นแรงขับดันที่สำคัญสำหรับการแสดงศักยภาพและความทุ่มเทของพนักงาน เป็นเครื่องมือแยกแยะระหว่างคนที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่กับคนที่ตรงกันข้าม เป็นตัวสร้างกำลังใจและผลักดันผลงานที่สำคัญและจำเป็น แต่หากยังไม่ถึงจุดยุติธรรมที่แท้จริงก็อาจให้ผลตรงกันข้าม คือเป็นตัวบั่นทอนขวัญและกำลังใจของคนที่ทุ่มเททำงานเต็มที่แต่ไม่ได้ผลตอบแทนตามความคาดหวัง

- ผลลัพธ์ที่ได้จากการเพิ่ม productivity ต้องมีการจัดสรรระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างยุติธรรม ซึ่งวิธีนี้เท่านั้นที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างกันและจะเกิด productivity ที่ยั่งยืน
- วิธีการและแนวทางการจัดสรรต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกัน
- พนักงานเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ production และ consumption
- Fair distribution เป็นตัวช่วยของระบบเศรษฐกิจของประเทศและเอื้อต่อการพัฒนาของประเทศและเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

5. Trust in relationship

<u>แนวคิดหลัก</u> การผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความทุ่มเทนั้น ปัจจัยหนึ่งมาจากความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร การจะได้ความเชื่อมั่นนับถือจากพนักงานนั้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เป็นที่ประจักษ์และรับรู้ ไม่เพียงแค่ครั้งเดียว แต่ต้องใช้เวลา เป็นการลงทุนที่ต้องใช้ความพยายามและใช้เวลานาน แต่เมื่อได้ใจพนักงานแล้ว การขับเคลื่อนต่างๆจะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่และเต็มใจจากพนักงาน ในขณะเดียวกัน พนักงานเองก็ต้องทำให้ผู้บริหารเชื่อมั่นในความทุ่มเทและศักยภาพเพื่อช่วยกับขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

- ความเชื่อมั่นระหว่างกันของพนักงานและผู้บริหารเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อน productivity
- ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่สุดของ productivity ก็คือพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องผลักดันเรื่องความเชื่อมั่นระหว่างกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
- ในการขับเคลื่อน productivity ยังต้องการความเห็นชอบร่วมกันในเรื่องต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และเกณฑ์ในการแบ่งปันผลประโยชน์ เป็นต้น
- สร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหาร

6. Expansion & Stability in Employment

<u>แนวคิดหลัก</u> ความมั่นคงคือความต้องการพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ ความมั่นคงในหน้าที่การงานจะสร้างความมั่นใจให้พนักงานว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆของตนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน HCP จึงเน้นจุดยืนว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการลดตำแหน่งงานหรือทำให้คนต้องว่างงาน แม้บางกรณีที่มีการลดตำแหน่งงานแต่ก็จะมีการสร้างงานใหม่ในภายหลังแน่นอน ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้ถูกต่อต้านจากการไปลดความเชื่อมั่นต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

- สิ่งสำคัญอันดับแรกของ Productivity คือการรักษาสภาพการจ้างงานและทำให้เพิ่มขึ้น
- ถ้าต้องเกิดการว่างงานและอัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นแล้ว มนุษยชาติจะไม่มีวันยอมรับแนวคิด productivity เลย
- การเพิ่ม productivity อาจทำให้เกิดการยุบตำแหน่งงานบ้างในตอนต้น แต่ท้ายที่สุดแล้วจะเพิ่มตำแหน่งงานใหม่ขึ้นมา

ความสำคัญของ HCP

- ทำให้สมาชิกในสังคมมีชีวิตที่ดีขึ้น
- มีการสื่อสารที่จริงใจ น่าเชื่อถือและมีการตอบสนองความต้องการของมนุษย์
- รับรู้ถึงศักยภาพของมนุษย์ซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด
- Freedom & Autonomy ช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่
- มีการเพิ่ม productivity ผ่านนวัตกรรมที่สำคัญยิ่งขึ้น
- ทำให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีความยั่งยืน
- ช่วยลดระเบียบและขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนในระบบเศรษฐกิจและสังคม องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมักมีการกำหนดนโยบายระเบียบพิธีปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาตามมาคือปัญหาด้านการสื่อสาร ขาดความคล่องตัวและความมีชีวิตชีวา (vitality)

กิจกรรม HCP และ virtuous cycle

แนวทางเบื้องต้นในการวัด HCP

การวัด Outcome

- ด้าน Quantitative
  - วัดประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิภาพ (Effectiveness > Efficiency)
  - จะได้ value-added productivity

- ด้าน Qualitative
    - วัดความสุขของพนักงานได้โดยการวัดความพึงพอใจที่ได้รับ ความสุข และความประทับใจ โดยมาตรวัด 5 ระดับ
    - นำไปเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

การวัด Dignity of Human Life

- ด้าน Quantitative
    - การปรับ Quality of Work Life
    - จำนวนเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกันที่เกิดขึ้น
    - กฎระเบียบและแผนงานด้านความปลอดภัยและด้านการทำสถานที่ทำงานให้น่าอยู่
- ด้าน Qualitative
    - ความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับ Dignity of Human Life

การวัดวัฒนธรรมองค์กรด้าน Freedom & Autonomy

- ด้าน Quantitative
    - ใครเป็นคนตัดสินใจหลักในเรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เช่น จำนวนชั่วโมงการทำงาน เครื่องแต่งกาย เป็นต้น
    - ระดับความยืดหยุ่นในเรื่องต่างๆ เช่น ชั่วโมงการทำงาน เครื่องแต่งกาย เป็นต้น
    - ระดับชั้นของการตัดสินใจ
    - โครงสร้างขององค์กร : คนเหนือกว่าเครื่องจักร การเป็นองค์กรแบบ Matrix
    - การใช้ประโยชน์จากการตั้งคณะทำงาน เช่น งานโครงการ งานด้านความเสี่ยง ด้านนวัตกรรม เป็นต้น
    - ระดับของความล่าช้าในขั้นตอนการทำงาน (red tape syndrome)
    - ระดับการมอบหมายงาน โดยเฉพาะแผนงานด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
    - นโยบายขององค์กรที่ส่งเสริมและขยาย Freedom & Auto
- ด้าน Qualitative
    - วัดการรับรู้เรื่องกฎระเบียบพิธีปฏิบัติที่ไม่เอื้อ โดยมาตรวัด 5 ระดับ

การวัด Creativity and Innovation

- ด้าน Quantitative
    - จำนวนข้อเสนอ คำแนะนำ จากพนักงาน
    - จำนวนข้อเสนอ คำแนะนำ ที่ได้รับการพิจารณา
    - ผลลัพธ์ด้านบวกที่ได้จากข้อเสนอ คำแนะนำจากพนักงาน
    - จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการจดสิทธิบัตรต่อจำนวนที่เสนอ
    - ระบบการแบ่งผลประโยชน์จากสิทธิบัตร ความยุติธรรม
    - กิจกรรมด้านนวัตกรรมอื่นๆ
- ด้าน Qualitative

    วัดความพึงพอใจของพนักงานด้วยมาตรวัด 5 ระดับ

การวัด Fair Distribution

- ด้าน Quantitative
  - ความยุติธรรมด้านแรงงาน
  - ระดับของ Fair Distribution โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่และเป็นเครื่องมือที่ผ่านความเห็นชอบร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน
  - การแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วันหยุดพักผ่อน ชั่วโมงทำงาน
  - สวัสดิการของพนักงาน
  - ความมั่นคงของ Unit Labour Cost
- ด้าน Qualitative
  - ระดับการรับรู้ ความคาดหวัง และความพึงพอใจเกี่ยวกับการแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นธรรม วัดโดยมาตรวัด 5 ระดับ นำผลมาวิเคราะห์แนวโน้มของ gap ระหว่างระดับความพึงพอใจและความคาดหวัง
  - วิเคราะห์แนวโน้มระดับความพึงพอใจของพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับค่าจ้างและระดับผลกำไร

การวัด Trust in Relationship

- ด้าน Quantitative
  - ข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหาร : วันหยุด ต้นทุนด้านแรงงาน
  - gap เรื่องอัตราการขึ้นค่าแรง
  - ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ได้จริงระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
  - ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการ Productivity Enhancement และผลกระทบที่เกิดขึ้น
  - ระดับความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารในกระบวนการด้านบริหาร เช่น การขยายโรงงาน การย้ายที่ตั้ง การลดการผลิต การตัดสินใจนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้
- ด้าน Qualitative
  - วัดระดับความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารโดยมาตรวัด 5 ระดับ
  - ระดับความเชื่อถือของพนักงานที่มีต่อผลงานของผู้บริหาร

การวัด Expansion and Stability in Employment

- ด้าน Quantitative
  - แนวโน้มและจำนวนพนักงาน
  - นโยบายด้านการจ้างงานหากมีการนำเทคโนโลยีใหม่หรือหุ่นยนต์มาใช้
  - ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวด้านการจ้างงาน
  - turnover rate ของพนักงาน โดยเฉพาะที่ไม่ใช่การสมัครใจ
  - จรรยาบรรณและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงาน
  - วัฒนธรรมองค์กรสำหรับเรื่องที่ไม่มีการอภัยหรือต้องมีการลงโทษ
  - ความถี่ของการไล่ออกและจำนวนพนักงานที่ถูกไล่ออก
  - กรณีการปลดพนักงานและความถี่ของการปลด
- ด้าน Qualitative

  วัดระดับความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคงของการจ้างงาน

ปัจจัยที่แสดงถึงความยั่งยืนของ HCP ในองค์กร

- ศักดิ์ศรีของความเป็นคนและการให้ความสำคัญกับคนที่สะท้อนให้เห็นได้ในแนวคิด วิสัยทัศน์ และกลยุทธด้านการบริหาร
- องค์กรมีการกำหนดเรื่องความสุขของพนักงานเป็นเป้าหมายของผู้บริหารมากน้อยแค่ไหน
- ระบบสวัสดิการที่จัดให้สำหรับพนักงานโดยเฉพาะ : child care การศึกษาบุตร การรักษาพยาบาล การดูแลสุขภาพ
- การเน้นย้ำและให้ความสำคัญกับ Management Performance Index
- Management by objective ทั้ง Theory X และ Theory Y
- นโยบายด้านพนักงานทั้ง HRD และ HRM : จัดงานให้ตรงกับความสามารถของคน

นโยบายและความพยายามอื่นๆที่จะสร้างวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับคน ได้แก่

- กิจกรรมและความพยายามที่ช่วยสนับสนุน core values ทั้ง 6 ด้าน
- กิจกรรมด้าน HCP ที่ใช้จูงใจองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง
- การสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านการศึกษา ฝึกอบรม
- วิเคราะห์หาวัฒนธรรมการสื่อสารที่ใช้ได้ผล

<u>เอกสารประกอบการนำเสนอในการสัมมนา</u>

1. ทิศทางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อเตรียมรับ AEC (Roadmap to Bank of Thailand's Strategic Human Resources Management for AEC)
2. กรอบแนวคิดแผนยุทธ์ศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร 2558-2559 (Phase II: Towards Organization of Choice)

กรอบแนวคิดแผนยุทธ์ศาสตร์
ด้านทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร 2558-2559
(Phase II: Towards Organization of Choice)

ธปท. ได้วางเป้าหมายดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรระยะ 5 ปี (2555 – 2559) โดยในช่วงแรก 2555 – 2557 ได้ดำเนินการใน Phase I การเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Become High Performance Organization) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ

1. สร้างและพัฒนาบุคลากรมืออาชีพที่รอบรู้ (Head) มีทักษะในการบริหารงานให้สัมฤทธิผล (Hand) พร้อมปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วม (Heart)
2. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) อย่างยั่งยืน

สำหรับช่วงที่ 2 ระหว่างปี 2558 – 2559 ธปท. จะดำเนินการต่อเนื่องใน Phase II กลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Towards Organization of Choice) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้

- พนักงานมีความภาคภูมิใจ (Pride) และรู้สึกมีความสุขในการทำงาน (Happiness)
- ธปท. สามารถรักษา ดึงดูดคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกรุ่นมีส่วนร่วม (Engagement) ได้แสดงศักยภาพ มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) มีคุณภาพชีวิตที่ดีและอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุน (Enabling Working Environment)
- ธปท. เป็นที่ยอมรับชื่นชม เชื่อถือและสนับสนุนจากทุกฝ่าย (Stakeholders) ทั้งในและนอกประเทศ พนักงานมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร

การที่ธปท. จะบรรลุการเป็นองค์กรในดวงใจ (Organization of Choice) ได้ จะต้องกำหนดให้พนักงานเป็นศูนย์กลาง และหาวิธีที่จะทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกมีความสุขและสนุกกับการทำงาน (Happiness) ซึ่งจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาพื้นฐานที่ท้าทายในหลายเรื่อง เช่น

<u>เรื่อง คุณภาพชีวิตและการทำงาน</u>

- เราจะช่วยพนักงานสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ได้อย่างไร เพื่อให้ทุกคนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข และสนุกกับการทำงานในเวลาเดียวกัน โดยที่ไม่ลดทอนเป้าหมายด้านประสิทธิภาพขององค์กร ?
- อะไรคือข้อแนะนำ ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานและพฤติกรรมการทำงาน เพื่อลดความเครียดและปัญหาสุขภาพที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Office Syndrome)?

- การทำงานในองค์กรมีผลตอบแทนให้กับพนักงานทั้งในรูปตัวเงิน สวัสดิการและความภาคภูมิใจ แต่ทำไมพนักงานจึงไม่รู้สึกผูกผัน (Engagement) เท่ากับการเรียนในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ซึ่งยังคงมีความรู้สึกผูกผันกับสถาบันสูง แม้จะจบการศึกษาไปนานแล้ว โดยที่สถาบันก็ไม่ได้ให้ผลตอบแทนที่ชัดเจนแบบที่องค์กรให้ ?

<u>เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร</u>

- ทำอย่างไร จึงจะแปลงค่านิยมร่วมของ ธปท. ให้สามารถสัมผัสได้ในเชิงพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากร่วมคิด ร่วมใจ และร่วมทำ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน?
- วิธีการใด? ที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการแสดงออก (Freedom of Expression) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกล้าแสดงความคิดเห็น ความเชื่อ ความรู้สึก หรือความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม
- ปัจจัยอะไร? ที่จะช่วยให้ผู้บริหารกับพนักงาน และหัวหน้างานกับลูกน้อง เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจ นับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงาน เข้าใจความคิดของคนอื่น ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี

<u>เรื่อง คนต่างรุ่นในองค์กร</u>

- กลุ่ม Baby Boomer จะทยอยเกษียณอายุ จะต้องวางแผนการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบอย่างไร ?
- กลุ่มพนักงานอาวุโสที่มีความชำนาญงานและประสบการณ์ กับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีและมีความคิดนอกกรอบ จะบริหารจัดการอย่างไร จึงจะสามารถหลอมรวมความคิดของทุกคนเข้าด้วยกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ธปท. ?
- ความแตกต่างด้านทัศนคติและวิธีการทำงาน ระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ทำอย่างไรจึงจะร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพบนความหลากหลาย ?

การมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Towards Organization of Choice) ได้เริ่มเตรียมการมาบ้างแล้วในปี 2557 และจะดำเนินการตาม Tactical Plan ตั้งแต่ปี 2558-2559 โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุใน 2 ส่วน คือ การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุน (Enabling Working Environment) ดังนี้

1. **การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace)**

ความหลากหลายและการมีส่วนร่วม	• สร้างวัฒนธรรมการยอมรับในคุณค่าและความหลากหลายทั้งในเชิงความคิดและการปฏิบัติ • สนับสนุนให้แสดงออกทางความคิดรวมทั้งความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม • ผลักดันการทำ Strategy-Based CSR ที่เชื่อมโยงกับกิจกรรม Offsite Team Building ของสายงาน และ ธปท.

การบริหารคนต่างรุ่น	• ตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (คนต่างรุ่น) โดยปรับระเบียบและการบริหารที่ยืดหยุ่นรองรับ • ส่งเสริมกิจกรรมลดช่องว่างระหว่างคนต่างรุ่น (Generation Gap) มีระบบพี่-น้อง สร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน (Positive Attitude) • จัดหาเทคโนโลยี และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม (Two-way communication) เข้าถึงพนักงานได้ทุกรุ่น
สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	• ปรับพฤติกรรม ลดความเครียดและปัญหาสุขภาพที่สัมพันธ์กับการทำงาน (โรค Office Syndrome) อบรมปฏิบัติธรรม • สนับสนุน Work-life Balance สอดคล้องกับความจำเป็นของตนเองและครอบครัว เช่น บริการ Child Care • ศึกษารูปแบบการทำงานแบบ Work from home , Part-time work, Flexible work schedule และ Compressed Work week (CWW)
การบริหารสุขภาพแบบองค์รวม	• วิเคราะห์ข้อมูลการตรวจร่างกายเชื่อมโยงการจัดโปรแกรมดูแลสุขภาพพนักงานทั้ง Prevention และ Curative ให้สอดคล้องกัน • ขยายโครงการดูแลสุขภาพและจิตใจครบวงจร เช่น Cardiovascular / Ergonomic / Hot Line (EAP) • พัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital) อย่างสมดุล (Human Capital Mgt.)

2. **การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุน (Enabling Working Environment)**

วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม	• สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และแปลงค่านิยมร่วม (ยื่นมือ) ของ ธปท. ให้สามารถสัมผัสได้ในเชิงพฤติกรรม • ขับเคลื่อนกิจกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหาร-พนักงาน และหัวหน้างาน-ลูกน้อง เชื่อใจ นับถือ ให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันและกัน • สนับสนุนกิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจ (Pride) ในอัตลักษณ์ ชื่อเสียง (Reputation) และการได้เป็นส่วนหนึ่งของ ธปท.
กฎระเบียบที่เหมาะสมและยืดหยุ่น	• จริงจังกับการป้องกันการกระทำอันอาจเป็นการล่วงละเมิด คุกคาม หรือเลือกปฏิบัติ (Harassment & Discrimination) • ปรับปรุงกฎระเบียบให้กระชับ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ แต่ยังคงหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Governance)

สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่	• จัดตั้งคณะทำงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย (Occupational Health) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คปอ.) • วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามมาตรฐาน มอก. 18001 • ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ทันสมัย มี Open Space และ White board เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ มีเครื่องมือทำงาน/ทรัพยากรเพียงพอ
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	• มีระบบที่หัวหน้าและลูกน้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแบบสร้างสรรค์ (Constructive feedback) • มีระบบชมเชยและให้รางวัลตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Generation และประชาสัมพันธ์ในวงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ดัชนีวัดความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการบรรลุการเป็นองค์กรในดวงใจ

1. พนักงาน มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ
2. พนักงาน ได้รับการชื่นชม และเชื่อถือ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค
3. พนักงานมีความพึงพอใจ ในสวัสดิการค่าตอบแทน และวัฒนธรรมการทำงาน
4. พนักงานมีความสุขในการทำงาน (Happiness)
5. พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วม กับความสำเร็จของ ธปท.
6. พนักงานมีความภาคภูมิใจ (Pride) ในอัตลักษณ์ ชื่อเสียง (Reputation) และการได้เป็นส่วนหนึ่งของ ธปท.

ทุกดัชนีวัด ต้อง ครอบคลุมพนักงานทุก Generation และนำไปสู่ความยั่งยืน

สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป

1. ระดมความคิดเพื่อแปลงแผนกลยุทธ์ใน Phase II มุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Towards Organization of Choice) ให้เป็นแผนกิจกรรม (Tactical Plan) ที่เชื่อมโยง สามารถปฏิบัติได้จริง และช่วยให้ ธปท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม และมีความยั่งยืน

2. วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเป็นองค์กรในดวงใจของ ธปท. ในด้านต่าง ๆ ในกรอบของการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุน (Enabling Working Environment) เทียบเคียงได้กับแนวปฏิบัติขององค์กรชั้นนำ (Best Practices)

ทิศทางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อเตรียมรับ AEC

(Roadmap to Bank of Thailand's Strategic Human Resources Management for AEC)

อาเซียนได้กำหนดทิศทางที่แน่ชัดว่าความร่วมมือระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกจะต้องมุ่งสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ภายในปี 2558 (ค.ศ. 2015) และได้มีการจัดทำกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อให้การดำเนินงานมีแนวทางที่ชัดเจน ในส่วนของแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้มีการวางกรอบมาตรฐานแรงงานฝีมือ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบวิชาชีพและแรงงานที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในกลุ่มประเทศสมาชิกได้ง่ายขึ้น ในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Capacity Development) โดยเฉพาะในสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะสนับสนุนการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาในอาเซียน (ASEAN University Network – AUN) เพิ่มการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการจัดตั้งสถาบันวิจัยระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิก

เพื่อรองรับ AEC ที่จะมาถึงในปี 2015 หน่วยงานต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญมากขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กติกาสากล เช่น การจ้างงานพนักงานต่างชาติ (Expatriates Hiring) และการบริหารผลตอบแทนที่เทียบเคียงได้กับตลาดแรงงานในภูมิภาค การใช้ข้อบังคับแรงงานตามสนธิสัญญาระหว่างประเทศ รวมทั้งสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-Cultural Awareness) ในภาพรวมแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเปลี่ยนไปในรูปแบบที่เป็นสากล มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้นในระดับภูมิภาค (Regional Connectivity)

ทิศทางการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน เป้าหมาย ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องถูกปรับเปลี่ยนให้มีความพร้อมและเป็นสากลก่อนเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยหันมาเน้นพัฒนาและบริหารคนในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุด (Human Capital) สามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) เพื่อนำองค์กรไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในระดับภูมิภาค กลยุทธ์การบริหารองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกวันนี้ จึงต้องปรับให้สอดรับกับทิศทางดังกล่าว สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย ได้มีการเตรียมการเช่นกัน โดยได้กำหนดแผนแผนกลยุทธ์ HR&OD ออกเป็น 3 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ทิศทางการบริหารแผนกลยุทธ์ HR&OD ของ ธนาคารแห่งประเทศไทย

<u>ระดับที่ 1 กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร (Organization Efficiency and Effectiveness)</u>

ในอดีตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย จะมีลักษณะเป็นการจัดการงานในหน้าที่ประจำ (Functions) เมื่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้ามากขึ้น จึงได้มีการพัฒนาระบบบริการพนักงานแบบออนไลน์ (Employee Self-Service Online หรือ ESSO) เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ถูกต้องและลดเวลาการจัดทำเอกสาร เช่น งานสวัสดิการกู้ยืม การลา การเบิกค่ารักษาพยาบาล และจดหมายรับรอง เป็นต้น นอกจากนี้มีการใช้บริการจากภายนอก (Outsourcing) เข้ามาทำหน้าที่แทนในงานธุรการต่างๆ ตั้งแต่การจ้างงาน การฝึกอบรม การบริหารสัญญา มีการรวมศูนย์งานบริการ (Shared Services) เพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งบางหน่วยงานที่พนักงานต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ เช่นฝ่ายตรวจสอบ หัวหน้างานสามารถพิจารณาเปลี่ยนวิธีทำงานของพนักงานจากเต็มเวลาในที่ทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดล้วนมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร

<u>ระดับที่ 2 กลยุทธ์ในการเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Becoming High Performer Organization)</u>

ขณะที่งานบุคคลดูจะมีความสำคัญลดน้อยลงโดยเฉพาะในด้านธุรการ องค์กรกลับต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงานมากขึ้น มีการสูญเสียพนักงานจากการลาออก คุณภาพผู้สมัครงานด้อยลง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธปท. จึงต้องหันมาเน้นบทบาทการทำงานเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรให้

มากขึ้น มีการนำเครื่องมือ เช่น Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นกรอบกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมและเป็นตัววัดความสำเร็จของงาน งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ถูกปรับทิศทางใหม่เป็นงานบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่มองการใช้บุคลากรเสมือนกับการบริหารการลงทุน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปซึ่งอาศัยเพียงการจัดการเพื่อประโยชน์สูงและประหยัดสุดเท่านั้น แต่เป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์จึงเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเก่ง (Talent Sourcing) การวางแผนกำลังคนระยะยาว (Strategic Staffing) เพิ่มศักยภาพของคนที่มีอยู่ให้มีคุณค่า (Value Creation) ผ่านทางการสอนงาน ฝึกอบรมและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Mentoring/Coaching and Active Learning) มีการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management) และสร้างทักษะความชำนาญและแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นระบบ (Career Development Roadmap) ทำให้ธปท. สามารถยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ (High Performance Organization) และเทียบเคียงได้กับธนาคารกลางชั้นนำในระดับภูมิภาค

<u>ระดับที่ 3 กลยุทธ์ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Towards Organization of Choice)</u>

สำหรับแนวโน้มในอนาคต จะพบว่า ธนาคารกลางหลายแห่งใน ASEAN เช่น ธนาคารกลางของมาเลเซีย (Bank Negara Malaysia) และธนาคารกลางของสิงคโปร์ (The Monetary Authority of Singapore) มีการกำหนดกลยุทธ์ชัดเจนในการยกระดับเป็นองค์กรระดับภูมิภาคและระดับโลก (Regional Player and Global Player) เพื่อให้แข่งขันกับธนาคารกลางในภูมิภาคได้ ธปท.ได้วางแนวคิดการบริหารงานจากการมุ่งสู่องค์กรที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Becoming High Performance Organization) ไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นไปอีกขั้น คือเป็นองค์กรในดวงใจ (Towards Organization of Choice) ที่ตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ยอมรับในคุณค่าและความหลากหลายทั้งในเชิงความคิดและการปฏิบัติ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ให้คำชมเชยและรางวัลตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีมแต่สามารถเรียนรู้และแสดงออกได้เต็มที่ ปลูกฝังความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ จัดเครื่องมือในการทำงานและทรัพยากรให้อย่างเพียงพอ มีการดูแลสุขภาพและผลประโยชน์ของพนักงานเป็นอย่างดี และยังเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถบริหารสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance) ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นของตนเองและครอบครัว เมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจในในวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อให้สามารถนำศักยภาพออกมาใช้ได้และมีโอกาสเติบโตในวิชาอาชีพตามความรู้ความสามารถของตน ธปท. ก็จะกลายเป็นองค์กรในดวงใจ (Organization of Choice) ที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจกับความสำเร็จขององค์กร เต็มใจที่จะเป็น Brand Ambassador ช่วยผลักดันองค์กรให้ได้รับการชื่นชม เชื่อถือและสนับสนุนจากคนภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

การบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมรับ AEC

การวางกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมรับ AEC ของธนาคารแห่งประเทศไทย มีเป้าหมายการพัฒนาขึ้นไปให้อยู่ในระดับเดียวกับการเป็นองค์กรในดวงใจ (Organization of Choice) เพื่อลดปัญหาการสูญเสียพนักงานในสายวิชาชีพ เช่น สายตลาดการเงิน ไปทำงานในกลุ่มประเทศ ASEAN โดยเฉพาะ Singapore ซึ่งมีโอกาสได้งานที่ท้าทายและให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าการทำงานในประเทศ ภาพที่ 2 เป็นแผนกลยุทธ์ HR&OD ของธปท. ระหว่างปี 2555-2557 ซึ่งจะให้ความสำคัญใน 5 ยุทธ์ศาสตร์หลัก คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากร 2) การพัฒนาและรักษาบุคลากร 3) พัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำ 4) การบริหารผลงาน การยกย่องและให้รางวัลผลงาน รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพันของพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินการควบคู่กับยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การปรับกระบวนการทำงาน และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 2 การดำเนินงานตามแผนยุทธ์ศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร 2555 - 2557 (Phase I : High Performance Organization) ที่จะเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การมุ่งสู่องค์กรในดวงใจ (Towards Organization of Choice)

1. <u>การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากร</u> (Strategic Staffing & Talent Sourcing)
ต้องปรับเปลี่ยนจากการจ้างงานตามความจำเป็น เป็นการเตรียมแผนกำลังคนระยะยาว (Strategic Staffing) สอดคล้องกับนโยบายของธปท. ใน 3-5 ปี ข้างหน้า การสรรหาคนเก่ง (Talent Sourcing) จะมีลักษณะเชิงรุกมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ด้าน Corporate Branding เพื่อสร้างความน่าสนใจในตัวองค์กรทำให้สามารถเจาะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ

2. <u>การพัฒนาและกลยุทธ์การรักษาบุคลากร</u> (Development & Retention)
เป้าหมายไม่จำกัดแค่การพัฒนาศักยภาพ (Competency-based) สำหรับพนักงานให้ทำงานได้ แต่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการจัดระบบบริหารจัดการองค์ความรู้แบบองค์รวม พัฒนาพนักงานให้มีความรอบรู้ทั้งงานภายในและภายนอกธปท. มีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นก่อนที่จะส่งเสริมให้มีประสบการณ์ พร้อมทักษะที่หลากหลาย และมีศักยภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง (Practicality) ซึ่งต้องอาศัยการมีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring/Coaching) ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) สนับสนุนการย้ายข้ามสายงาน (Cross-Functional Rotation) รวมทั้งไปทำงานสำนักงานตัวแทนหรือองค์กรพันธมิตรในต่างประเทศ มีการวางระบบการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management) ที่ชัดเจน มีการจัดเตรียมความพร้อมพนักงานสำหรับทดแทนในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ (Succession Planning) ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสก้าวหน้า และเป็นวิธีหนึ่งที่จะรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนานๆ

3. <u>การพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำ</u> (Quality of Leadership)
ธปท. มีแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบให้มีความรู้หลากหลาย ไม่ได้เป็นแค่ผู้จัดการที่ดี (Good Manager) แต่ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ถึงพร้อมด้านภาวะผู้นำ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) กล้าผลักดันการเปลี่ยนแปลง และมีโลกทัศน์กว้าง (Global Mindset) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ระดับสากลได้

4. <u>การบริหารผลงาน การยกย่อง และให้รางวัลผลงาน</u> (Performance & Reward System)
ธปท. มีการใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเชื่อมโยงผลงานขององค์กรกับค่าตอบแทนตามผลงาน แทนการจ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน มีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน ศึกษาระบบวิธีกำหนดผลตอบแทนที่แข่งขันได้ทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค ผสมผสานผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ

5. <u>การมีส่วนร่วมและผูกพันของพนักงาน</u> (Employee Engagement)
ธปท. มีการปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในวัฒนธรรมการทำงานและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร สนับสนุนกิจกรรมข้ามสายงาน เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพัน (Engagement) พร้อมที่จะเป็น Brand

Ambassador ให้กับธนาคารฯ ซึ่งภายในองค์กรเองต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีกฎระเบียบที่โปร่งใส ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบและบรรยากาศของที่ทำงาน

การที่กลยุทธ์ทั้งหมดจะบรรลุได้ต้องมีการปรับประบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กร (Work Process & Organization Design) ให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Organization) มีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความจำเป็นของงาน แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามภารกิจและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรในดวงใจ (Organization of Choice) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ละเลยที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการสอดแทรกการพัฒนาทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีระเบียบวินัย ให้กับบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งจะนำธนาคารฯไปสู่การมีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศ (High Performance Organization) เป็นองค์กรในดวงใจ (Organization of Choice) ที่ได้รับการชื่นชม และเชื่อถือ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และระดับภูมิภาค พนักงานมีความพึงพอใจ ในวัฒนธรรมการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม กับความสำเร็จขององค์กร