

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือ “**SCB**” นับเป็นหนึ่งในองค์กรที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ยกให้เป็นองค์กรตัวอย่างที่มีวิธปฏิบัติที่ดี ด้วยการนำค่านิยมองค์กรมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล, การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพของประเทศ

โดย SCB ให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management), การพัฒนาเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ และการสร้างช่องทางให้พนักงานสะท้อนความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร โดยผ่านกระบวนการ Voice of the Employee (VOE)

“**ศิวภากร ธนาธิวัฒน์**” ผู้จัดการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล SCB Academy กล่าวในเบื้องต้นว่า SCB เป็นธนาคารแรกที่เปิดในประเทศไทย และมีอายุกว่า 111 ปี ด้วยอายุยาวนานเช่นนี้ทำให้แต่ละยุควิสัยทัศน์ของบริษัทจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ อย่างสอดคล้องกับสภาพสังคม และการแข่งขัน

“สิ่งสำคัญที่ทำให้เรามีความเข้มแข็ง และยืนหยัดมาทุกวันนี้คือการตอกย้ำให้พนักงานเห็นทิศทางของบริษัท เพื่อเดินไปในทิศทางเดียวกัน บวกกับการมีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละยุค เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานขององค์กรหลงทาง และเสียเวลา เพราะเป้าหมายปัจจุบันคือการก้าวเป็น Best Universal Bank ธนาคารที่ดีที่สุด ดังนั้น ภารกิจที่จะตอบโจทย์คือเราต้องทำให้องค์กรของเราเป็นตัวเลือกของทุกภาคส่วน ซึ่งหมายถึง ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน”

SCB เชื่อว่าทุกองค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมหลักที่จะตอบสนอง และเชื่อมโยงกับคนที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ใช่มีไว้ประดับ แต่ไม่ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน สำหรับค่านิยมหลักของ SCB คือ iSCB ประกอบด้วย i-Innovation พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในธุรกิจอยู่เสมอ และส่งเสริมความคิดต่างในส่วนหนึ่งของพนักงาน เพื่อให้แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ และสามารถ

‘SCB’ ชู Engagement

พัฒนาพนักงานสร้างธนาคารดีที่สุดในประเทศไทย



ศิวภากร ธนาธิวัฒน์



พิมลรัตน์ รัชนีวิจิตรกุล



สุนัยทัย วาสนาวิน

นำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น S-Social Responsibility ให้ความสำคัญกับการร่วมสร้างคุณภาพที่ดีให้สังคม และสิ่งแวดล้อม และใช้ CSR เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร

C-Customer Focus ลูกค้าต้องมาก่อน และสร้างสรรคบริการเหนือความคาดหมายของลูกค้า และ B-Building our People การสร้างองค์กรที่ดีที่สุดคือการสร้างคน และไม่ใช่เพียงแค่การฝึกพัฒนาด้วยเครื่องมือต่าง ๆ แต่ต้องรวมถึงความใส่ใจจากผู้บริหารด้วย ไม่ใช่เป็นเพียงงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

“เราเห็นคุณค่า และใส่ใจดูแลพนักงาน เพราะพวกเขาเป็นผู้สร้างอนาคตให้กับธุรกิจขององค์กร ดังนั้น ค่านิยมหลักขององค์กรต้องสะท้อนมาที่ตัวพนักงานอย่างชัดเจน พนักงานต้องมีแคร์เรียเตอร์ iSCB ใช้ค่านิยมหลัก

เข้าไปในวิถีคิด วิถีทำงานของเขา ไม่ใช่แค่การท่องจำ และทำให้คนเชื่อว่าเป็นตัวแทนของบริษัท”

สำหรับเรื่อง Talent Management “พิมลรัตน์ รัชนีวิจิตรกุล” ผู้อำนวยการอาวุโส บริหารสูงสุด People Center of Expertise Chief People Office ชวยความให้ฟังว่า แต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันไป แต่สำหรับ SCB สิ่งที่จะต้องแตกต่างจากองค์กรอื่นคือเราพัฒนา Talent ตามเป้าหมายที่เราอยากได้จะมาจากพวกเขาในอนาคต และสร้างกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

“นอกจาก Talent ของเราจะไม่มีไลน์แมนเจอร์ ทุกคนจะต้องมีที่เลี้ยงคอยดูแล และให้ความเข้าใจกับเรื่องการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งต่างจากหน้าที่ของไลน์แมนเจอร์ที่ทำหน้าที่แค่กำกับดูแล นอกจากนั้น องค์กรต้องทำความเข้าใจด้วยว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้คนรุ่นใหม่มีพลัง

ในการทำงานทุก ๆ วัน อะไรทำให้พวกเขาเห็นคุณค่าในตัวเอง และมอบหมายงานตามนั้น รวมถึงต้องมีความยืดหยุ่นให้งานที่เขาทำมีโอกาสเรียนรู้ใหม่ ๆ ทุกวัน และมีโอกาสเติบโต ไม่ใช่ทำงานไปอย่างไร้เป้าหมายสูงสุด รวมถึงมีค่าตอบแทนสมน้ำสมเนื้อ”

ทั้งนี้ การคัดเลือก Talent เป็นส่วนสำคัญที่สุด เพราะจะช่วยให้เราได้คนที่ใช่ เราจึงมีเครื่องมือที่ใช้วัดระดับ Talent ที่ช่วยให้เราพัฒนาพวกเขาถูกจุดอีกด้วย โดยพวกเขาต้องทำข้อสอบวัดบุคลิกภาพ และความชอบส่วนตัว ข้อสอบวัดความสามารถผ่านการฟังเรื่องต่าง ๆ ที่จะช่วยวัดทักษะการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลเชิงตรรกะ เป็นต้น ถัดจากขั้นตอนคัดเลือก เราต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ให้กับกลุ่ม Talent เหมือนบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ แต่เราต้องมี Key Performance

Indicator-KPI ที่ช่วยท้าทายให้เขาออกจากคอมฟอร์ตโซน และพร้อมจะเคลื่อนย้ายในการทำงาน นอกจากนั้น ยังต้องมีแผนพัฒนาพวกเขาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งยังต้องให้เขามีโอกาสพบปะกับผู้บริหารระดับสูงทั้งใน และนอกองค์กร เพื่อรับฟังแนวคิดที่แตกต่างใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

“สุนัยทัย วาสนาวิน” เจ้าหน้าที่อาวุโส Employee Engagement สาย Culture Change Management & Internal Communication & OHI Chief People Office กล่าวเสริมว่า SCB มีพนักงานทั่วประเทศ 26,000 คน และมี Talent จำนวนมาก จึงเป็นความท้าทายในการดูแลรักษา สร้างให้เขามีความผูกพันกับองค์กร

“เมื่อพูดถึงความผูกพันกับองค์กร คนมักจะมีถึง 2 คำ คือ Loyalty และ Engagement ซึ่งความหมายของทั้ง

2 คำนี้ใกล้เคียงกัน แต่รายละเอียดจะแตกต่างกัน จริงอยู่ที่ว่าความภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการให้พนักงานมี อยากให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรไปนาน ๆ เพียงแต่ยุคนี้คำว่า Loyalty กลับไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน แต่ Engagement ต่างหาก เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องหันมาให้ความสำคัญ เพราะ Engagement ไม่ใช่แค่จงรักภักดีเท่านั้น แต่หมายถึงพนักงานมีความปรารถนาที่อยากจะสร้างผลงานดี ๆ ให้เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งยังมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมด้วย”

“การจะรู้ว่าพนักงาน 26,000 คน มีความผูกพันกับองค์กรแค่ไหนเป็นเรื่องยาก เราจึงมีเครื่องมือ Voice of the Employee (VOE) มาช่วยวัดความผูกพันของพนักงาน ด้วยการตอบแบบสอบถาม และนำคำตอบที่ได้มาเป็น Action Plan ที่จะช่วยทำให้เรารู้ทั้งองค์กรว่ามีจำนวนพนักงานรู้สึกแยจากองค์กรเท่าไร และแะในหัวข้ออะไร เพื่อเราจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงให้ดีขึ้น”

“เราใช้เครื่องมือนี้มากกว่า 12 ปี ทำให้ผลของ Engagement สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ตรงนี้จึงเป็นเหตุผลให้ The Gallup Organization (Gallup) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาและวิจัยชั้นนำของโลก ประกาศให้ SCB เป็นสุดยอดองค์กรที่น่าทำงานประจำปี 2551 (Great Workplace Award 2008) โดยเราเป็น 1 ใน 20 องค์กรของโลก ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสุดยอดองค์กรที่น่าทำงานแห่งปี พร้อมกับองค์กรที่มีชื่อเสียงระดับโลกอื่น ๆ ในหลากหลายธุรกิจ”

สิ่งสำคัญของการใช้ VOE คือแต่ละองค์กรไม่ควรใช้คำถามชุดเดียวกัน แต่ควรปรับให้เหมาะสมกับองค์กร และบริษัทต้องเปิดใจ ไม่เปรียบเทียบคำตอบของแต่ละคน ถ้าทำได้อย่างนั้นจะทำให้พลังของ Engagement นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

จึงนับเป็นตัวอย่างองค์กรที่มีระบบการบริหารบุคลากรที่เป็น Best Practice เพื่อเป็นตัวอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปต่อยอดและปรับใช้ได้จริง