

ถอดรหัสกระบวนการสร้าง “คน” และปรับวัฒนธรรมให้เท่าทันโลกในแบบ สปท.

CONVERSATION
with
the GOVERNOR



ดร.วิโรจน์ สันติประภพ
ผู้ว่าการ สปท.

คุณวารินทร์ สัจเดว
ผู้ประกาศข่าวและนักจัดรายการชื่อดังช่อง TNN

ในขณะที่โลกกำลังเปลี่ยนไปสู่โลกยุคดิจิทัล ธนาคารแห่งประเทศไทย (สปท.) ต้องปรับตัวทั้งในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เท่าทันโลกและเตรียมพร้อมรับมือความท้าทายใหม่ ๆ รอบด้านที่มาในหลากหลายรูปแบบ เพื่อตอบโจทย์พันธกิจที่กว้างและซับซ้อนขึ้น BOT พระสยาม MAGAZINE ได้รับเกียรติจาก คุณวารินทร์ สัจเดว ผู้ประกาศข่าวและนักจัดรายการชื่อดังช่อง TNN มาพูดคุยเจาะลึกกับ ดร.วิโรจน์ สันติประภพ ผู้ว่าการ สปท. เกี่ยวกับกระบวนการและความท้าทายในการพัฒนาบุคลากรและปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เท่าทันโลกที่ไม่เหมือนเดิม

ความสำคัญและความท้าทายของการสร้างบุคลากร

คุณวารินทร์ : ทำไมการสร้างคนและวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ และความท้าทายของเรื่องนี้มีอะไรบ้าง

ดร.วิโรจน์ : ในมุมมองของผม ถ้าถามว่าสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดของ สปท. คืออะไร ก็คือ “คน สปท.” ซึ่งในบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนถ่ายจากโลกใบเก่าที่เราคุ้นเคยไปสู่โลกใหม่อย่างรวดเร็ว สปท. จะต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ทั้งเรื่องคุณภาพของคน ทักษะของคน และวัฒนธรรมองค์กร

สปท. มีความท้าทายในการเตรียมพร้อมบุคลากรอย่างน้อยใน 3 เรื่องสำคัญ

ประการแรก คือ กระบวนการสืบทอดองค์ความรู้จากคนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์สูงไปสู่คนรุ่นใหม่ เนื่องจากเรามีรุ่นพี่ที่ทยอยเกษียณอายุจำนวนมาก สปท. ต้องมีกระบวนการ “สืบทอด” องค์ความรู้เหล่านั้น ขณะเดียวกันการส่งผ่านก็ต้อง “สอดรับ” กับทักษะของคนรุ่นใหม่

ประการที่สอง คือ สปท. มีพันธกิจที่กว้างขึ้นและมีหลายเรื่องที่เราไม่คุ้นเคย เช่น เพื่อดูแลความปลอดภัยทางไซเบอร์ (cyber-security) เราจึงต้องการคนที่จบทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มากขึ้น หรือต้องการนักคณิตศาสตร์มาทำเรื่องดาต้าอานาไลติกส์ (data analytics) ดังนั้น จะเห็นว่าคุณสมบัติพนักงานจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

ประการสุดท้าย คือ ทำอย่างไรให้พนักงานของ สปท. ได้ใช้ศักยภาพ และพัฒนาศักยภาพของตัวเองอย่างต่อเนื่อง ถ้าคน สปท. ทำงานแล้ว รู้สึกว่าไม่ก้าวหน้า หรือไม่มีความสุขในการทำงาน สุดท้ายเราอาจต้องเสียคนเก่งให้กับองค์กรอื่น หรือคน สปท. จะสูญเสียโอกาสที่จะใช้ศักยภาพของเขาในการทำงาน นอกจากนี้ พนักงานแต่ละรุ่นมีประสบการณ์และความคาดหวังต่อชีวิตต่างกัน ทำอย่างไรให้ความหลากหลายนี้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีพลัง และทำให้ทุกคนมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่

การปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นและคล่องตัว (agile)

คุณวารินทร์ : ที่ผ่านมา สปท. ได้ดำเนินการอะไรบ้างที่จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

ดร.วิโรจน์ : ที่ผ่านมา สปท. แบ่งโครงสร้างเป็นสายงาน ฝ่าย ทีม เป็นกลอง ๆ ไม่ยืดหยุ่น และมีระบบการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น โดยทำงานแบบขึ้น ๆ ลง ๆ ตามระบบการบังคับบัญชา ซึ่งย่อมไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพราะโจทย์ที่เราเผชิญขณะนี้มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น คนในฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งไม่สามารถแก้ปัญหาได้ครบทุกมิติ ต้องใช้ความร่วมมือและระดมสมองจากหลายฝ่ายงานมาช่วยกันตอบโจทย์ สปท. จึงมีแนวทางปรับรูปแบบการทำงานใน 3 เรื่องใหญ่ เพื่อให้องค์กรยืดหยุ่น และพนักงานได้ใช้และพัฒนาศักยภาพได้เต็มที่

เรื่องแรก คือ มีรูปแบบการทำงานเป็นแบบทีมเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่องที่สมาชิกมาจากหลากหลายสายงาน (squad) โดยใช้โจทย์เป็นตัวตั้ง และนำคนที่มีความเชี่ยวชาญจากหลากหลายฝ่ายมาช่วยกัน เช่น เรื่องดาต้าอานาไลติกส์ หรือการพัฒนาสกุลเงินดิจิทัลในโครงการอินทนนท์ ก็มีพนักงานจากหลายฝ่ายงานเข้ามาทำงานร่วมกัน

เรื่องที่สอง คือ การสลาย silo หรือการทำงานที่เน้นถ่วงตัวเอง เราส่งเสริมให้เกิดการหมุนเวียนงาน (mobility) เพื่อให้พนักงานตระหนักว่า งานที่ทำไม่ได้จบเฉพาะถ่วงตัวเอง แต่เกี่ยวข้องกับอีกหลากหลายคนและหลากหลายฝ่ายงาน สปท. ได้กำหนดเงื่อนไขให้ผู้บริหารที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ต้องเคยหมุนเวียนงานตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อสี่ปีที่แล้ว การหมุนเวียนงานเกิดขึ้นยาก แต่วันนี้การหมุนเวียนงานกลายเป็นเรื่องปกติ นอกจากนี้ เรายังส่งเสริมการไปทำงานองค์กรภายนอกด้วย รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานลาออกจาก สปท. ชั่วคราว โดยเรามีเงื่อนไขจะรับกลับเข้ามาทำงาน เพื่อที่พนักงานจะได้ประสบการณ์ตรงจากการไปทำงานภายนอก และสามารถนำกลับมาประยุกต์กับการทำงานที่ สปท.

เรื่องที่สาม คือ ส่งเสริมให้พนักงานระดับล่าง ๆ มีส่วนร่วมมากขึ้น ในการหาคำตอบของปัญหาในจุดต่าง ๆ ขององค์กร ขณะเดียวกัน

.....โครงการอินทนนท์ คือ โครงการพัฒนาระบบต้นแบบการโอนเงินระหว่างสถาบันการเงิน โดยใช้สกุลเงินดิจิทัลที่ออกโดยธนาคารกลาง (Central Bank Digital Currency: CBDC) เป็นสื่อกลางในการทำธุรกรรม ซึ่งนำเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกระจายศูนย์ (Distributed Ledger Technology: DLT) มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบการชำระเงินของประเทศ



ก็พยายามพัฒนาการสื่อสารให้เป็นแบบสองทางมากขึ้น เช่น การใช้แอปพลิเคชันในการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งมีข้อเสนอดี ๆ หลายเรื่องที่ได้รับจากพนักงาน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาพื้นที่อเนกประสงค์เพื่อให้พนักงานมาใช้งานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นมุมทำงาน ห้องประชุมระดมสมอง หรือมุมพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ก็มาจากความคิดเห็นของพนักงานเพื่อพนักงานด้วยกัน

เพิ่มพลังให้องค์กรด้วยวัฒนธรรม bottom-up

คุณวารินทร์ : ทราบมาว่า ธปท. กำลังส่งเสริมวัฒนธรรมจากล่างขึ้นบน (bottom-up) ให้มีมากขึ้น ท่านผู้ว่าการคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยพัฒนาบุคลากรของ ธปท. อย่างไร

ดร.วิสโร : พนักงาน ธปท. เป็นคนเก่ง เพราะระบบการคัดเลือกคนของเราค่อนข้างเข้มข้น ใจที่สำคัญคือ จะทำอย่างไรให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองได้อย่างต่อเนื่องที่ผ่านมามีวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างจะเป็นแบบบนลงล่าง (top-down) ทุกอย่างขึ้นอยู่กับหัวหน้า ปัจจุบัน ธปท. ส่งเสริมวัฒนธรรม bottom-up มากขึ้น ให้พนักงานมีสิทธิเลือกสิ่งที่ดีว่าเหมาะสมกับตัวเอง เช่น การเข้าอบรมหลักสูตรต่าง ๆ จากเดิมที่ต้องให้หัวหน้าเป็นคนเลือกให้ หัวหน้าก็จะพิจารณาว่าเรื่องนั้นเกี่ยวกับงานปัจจุบันหรือไม่ ฝ่ายมีงบประมาณเหลือเท่าไร วันนี้เราสร้างระบบที่พนักงานมีสิทธิเลือกได้ ว่าต้องการจะพัฒนาทักษะในเรื่องใดบ้าง วิธีคิดก็คล้ายกับเรื่อง mobility ต้องมองในภาพใหญ่และระยะยาวขึ้น ไม่ใช่มองแค่ว่าเกี่ยวข้องกับงานที่เขาทำอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น เช่น

คนที่ทำงานทางด้านการกำกับดูแลสถาบันการเงิน แต่สนใจจะอบรมเรื่องดาต้าอนาลิติกส์ ซึ่งแม้ว่าอาจจะยังไม่ได้ใช้กับงานปัจจุบันของเขาโดยตรง แต่ก็เป็นที่ทักษะที่จำเป็นในอนาคต หรือคนทำงานสายนโยบายการเงิน แต่สนใจด้านการบริหารบุคคล ก็สามารถเพิ่มทักษะได้ เพราะจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและการให้คำแนะนำน้องในทีม อีกตัวอย่างคือ ระบบการสมัครตำแหน่งที่ว่างหรือเลื่อนตำแหน่งเดิมมีลักษณะ top-down หัวหน้าเป็นผู้กำหนดว่าจะเสนอให้ไปแข่งขันที่ฝ่ายไหน แต่ปัจจุบันพนักงานมีสิทธิสมัครในตำแหน่งว่างที่ตนสนใจได้ โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบของหัวหน้า ผมเชื่อว่าวัฒนธรรมแบบนี้จะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เท่าเทียมกัน

คุณวารินทร์ : ภายใต้บริบทของโลกรอบตัวเราที่กำลังเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ธปท. ปรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร ให้คน ธปท. ก้าวทันโลก

ดร.วิสโร : ในโลกปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วถือเป็น new normal การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะกระทบกับรูปแบบการทำงานและวิธีคิดแบบเดิม วิธีชีวิตและวิธีการทำงานของเราจะไม่เหมือนเดิม หน้าที่สำคัญของ ธปท. คือ การกำหนดนโยบาย จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่เราต้องมองให้ไกล คิดให้ลึกในสิ่งที่ทำ และมีหลักการที่ชัดเจน เนื่องจากผลจากการทำหน้าที่ของธนาคารกลางเกือบทุกเรื่อง ย่อมมีทั้งคนที่ได้ประโยชน์และคนที่เสียประโยชน์ คน ธปท. จะต้องคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก

เราได้ปลูกฝังพฤติกรรมหลักของพนักงานให้มีหลักการ และรู้จักคิดไกล ซึ่งเราทำได้ค่อนข้างดี ที่จะต้องทำมากขึ้นอาจจะมี 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. **เปิดใจ** เรากำลังอยู่ในโลกที่ไม่คุ้นเคยและจะมีคนเข้ามาเกี่ยวข้องกับหลากหลายมากขึ้น คน ธปท. จึงต้องรับฟังและเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นอย่างรอบด้าน การรับฟังแค่สถาบันการเงินที่คุ้นเคยคงไม่พอ ต้องเข้าใจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม รวมถึงประชาชนทั่วไปด้วย จึงจะทำให้เราออกแบบนโยบายให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด เกิดผลชัดเจน และตรงกลุ่มเป้าหมาย เช่น ถอยหลังกลับไป 3 - 4 ปี ประชาชนไม่อยากเข้าสาขาธนาคารพาณิชย์เพราะกลัวการขายประกัน เราต้องเปิดใจรับฟังความรู้สึกของประชาชน จึงนำมาสู่การปรับเกณฑ์ให้สถาบันการเงินบริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (market conduct) คุ่มครองผู้บริโภค เราต้องมั่นใจว่าปัญหาหรือทุกข์ของประชาชนได้รับการแก้ไข

2. **คล่องตัวทันการณ์** กฎเกณฑ์และขั้นตอนที่ไม่ทันโลกอาจทำให้เรา “ช้าเกินไป” และสร้างปัญหาตามมาหลายเรื่อง ความคล่องตัวทันการณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เราต้องมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องตรวจสอบตัวเองเสมอว่า สิ่งที่ทำอยู่ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เราทำงานด้วยความเร็วที่เท่าทันกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การเปิดรับ เปิดใจ และกล้าตัดสินใจ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

3. **มุ่งผลสำเร็จที่ชัดเจน** ธปท. เป็นองค์กรทำงานด้านนโยบายที่เน้นทักษะ “การคิด” ซึ่งถ้าคิดแล้วไม่ทำให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติย่อมไม่เกิดประโยชน์ ภายใต้บริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลง คน ธปท. ต้องมีทักษะ “การทำ” ด้วย ต้องสามารถผลักดันงานและพัฒนาให้เกิดผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย เช่น การสร้างโครงสร้างพื้นฐานใหม่ ๆ อย่างระบบพร้อมเพย์ (PromptPay) หรือคลินิกแก้หนี้ ล้วนต้องลงมือทำด้วย ไม่ใช่แค่คิดอย่างเดียว จึงจะเกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหมายไว้

ก้าวสู่องค์กรดิจิทัล

คุณวารินทร์ : ทุกวันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้โลกเปลี่ยนแปลงในแทบจะทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการดำรงชีวิต หรือรูปแบบและวิธีการทำงานที่กำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัลแบบเต็มตัว เรื่องนี้ถูกนำมาเป็นประเด็นในการกำหนดทิศทางขององค์กรหรือไม่

ดร.วิสโร : เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่มาก เพราะองค์กรที่เรากำกับดูแลกำลังก้าวไปสู่โลกการเงินดิจิทัล ธปท. จึงต้องผลักดันตัวเองให้เป็นองค์กรดิจิทัลด้วย เช่น (1) การพัฒนาการทำงานและระบบงานภายในเป็นดิจิทัล (2) การสร้างดิจิทัลแพลตฟอร์มสำหรับการจัดการความรู้ (knowledge management) และ (3) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูลของ ธปท. เพื่อการจัดเก็บ

“ **ในบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนถ่ายจากโลกใบเก่าที่เราคุ้นเคยไปสู่โลกใหม่อย่างรวดเร็ว ธปท. จะต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ทั้งเรื่องคุณภาพของคน ทักษะของคน และวัฒนธรรมองค์กร** ”

และประมวลผลเร็วขึ้น รวมถึงการนำระบบซอฟต์แวร์หุ่นยนต์ที่ทำหน้าที่แทนคน (robotic software) มาใช้ในการทำงานที่ซ้ำ ๆ เป็นที่น่ายินดีว่า สิ่งที่เราทำหลายเรื่องเกี่ยวกับดิจิทัลเริ่มออกผลและได้รับการยอมรับว่า ธปท. เป็นองค์กรหนึ่งของประเทศที่มีพัฒนาการที่ดีในเรื่องนี้

ผู้ว่าการและการขับเคลื่อนงานในองค์กร

คุณวารินทร์ : มีคำกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนผู้นำ ท่านผู้ว่าการได้รับแรงบันดาลใจในการบริหารมาจากไหน ที่จะขับเคลื่อน ธปท. ให้ก้าวไปอย่างมีพลัง

ดร.วิสโร : ธปท. เป็นองค์กรที่พนักงานและผู้บริหารมีทักษะและมีความสามารถสูง ดังนั้น ใจที่สำคัญของผม คือ จะทำอย่างไรให้ทุกคนเข้าใจทิศทางและยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้าร่วมกัน และร่วมกันแสดงพลังอย่างเต็มที่ ถ้าเปรียบกับวงดนตรี ผู้ว่าการก็คือวาทยกร (conductor) เป็นคนประสานให้นักดนตรีทุกคนในวงออร์เคสตรา (orchestra) ที่มีฝีมือเก่งกาจในเครื่องดนตรีของตัวเองเล่นเพลงเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกัน ผลงานคุณภาพสูงไปพร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพเฉพาะตัวออกมาอย่างเต็มที่

เพื่อจะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เราต้องหมั่นตรวจสอบตัวเองอยู่เสมอว่า ทิศทางที่กำลังเดินไปนั้นใช่หรือไม่ ด้วยความเร็วที่เท่าทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีจุดอ่อนอยู่ตรงไหน เราต้องเปิดใจ พร้อมที่จะปรับ และต้องกล้าที่จะเปลี่ยน ถ้าทุกคนเห็นเป้าหมายเหล่านี้ร่วมกัน ธปท. จะสามารถเดินหน้าไปได้อย่างมีพลัง



คุณวารินทร์ สัจใจ

นักสื่อสารมวลชนที่คร่ำหวอดในวงการมานานกว่า 20 ปี ผ่านงานมาหลากหลาย ทั้งผู้ประกาศข่าว ผู้ดำเนินรายการวิทยุ และรายการโทรทัศน์ นักพากย์ นักแปล นักแสดง รวมถึงเป็นอาจารย์พิเศษ จากความสามารถที่หลากหลายทำให้เขากลายเป็นหนึ่งในไอดอลด้านสื่อสารมวลชนของคนรุ่นใหม่