

การเตรียมความพร้อมองค์กร สู่โลกยุคใหม่



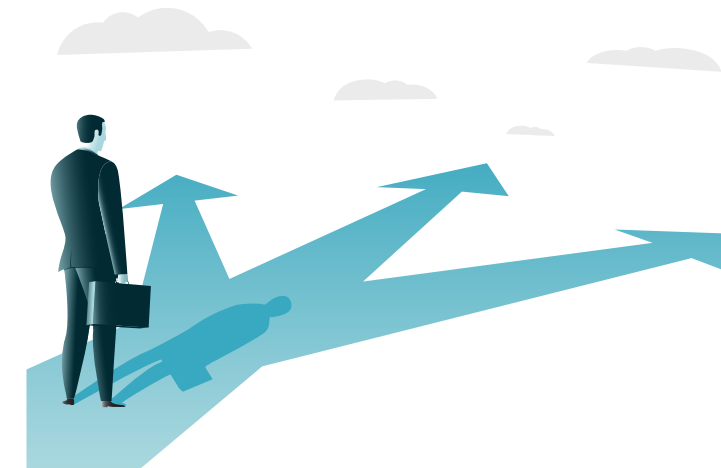
บริบทของโลกในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลายมิติ นำมาสู่ความท้าทายของทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เท่าทัน ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบล่างขึ้นบน (bottom-up culture) เพื่อกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้มากขึ้น และเปิดโอกาสให้นำเสนอความคิดที่จะนำไปสู่นวัตกรรม โดยมีตัวอย่างโครงการที่ ธปท. ได้ผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ ระบบ Internal Job Market ที่เปิดโอกาสให้พนักงานขอย้ายงานตามความสนใจ โครงการ Power Up BOT เวกี้ที่พนักงานสามารถนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ได้อย่างไม่จำกัด และระบบการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถเลือกพัฒนาตามความจำเป็นและความสนใจของตนเอง

Internal Job Market เปิดโอกาสให้พนักงานขอย้ายงานตามความสนใจ

ในอดีตการย้ายฝ่าย ย้ายสายงานภายใน ธปท. เป็นเรื่องที่ยากลำบาก เพราะองค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์เชิงลึก แต่สำหรับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา แนวคิดในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานก็เปลี่ยนแปลงไป องค์กรชั้นนำต่างให้ความสนใจกับการเปิดโอกาสให้พนักงานได้หมุนเวียนงานมากขึ้น (mobility) เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง และเป็นการเพิ่มวิสัยทัศน์ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่หลากหลายมาต่อยอดและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้เกิดการหมุนเวียนงานในองค์กรถือเป็นการขยายหน้างานของพนักงานและสร้างภาวะความเป็นผู้นำของพนักงานให้เข้มแข็ง รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงานให้สอดคล้องกับศักยภาพ passion และแผนอาชีพของตน

ช่องทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือก

นอกจากการพิจารณาหมุนเวียนงานของผู้บริหารแล้ว การเพิ่มช่องทางให้พนักงานสามารถแสดงความประสงค์ในการขอย้ายหมุนเวียนงานในตำแหน่งที่ตนเองสนใจ ถือเป็นเรื่องสำคัญ โดย ธปท. ได้เริ่มนำระบบ Internal Job Market มาใช้ตั้งแต่ปี 2560 ซึ่งเป็นระบบการสรรหาภายใน ธปท. ที่สร้างขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถเลือกเส้นทางอาชีพของตนเอง (voice and choice) ได้มากขึ้น



โดยระบบนี้มีความสะดวก ยืดหยุ่น และพนักงานสามารถเลือกได้ว่า จะให้หัวหน้าส่วนงานของตนรับทราบการขอโอนย้ายหรือไม่

มุ่งสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง

ผลลัพธ์ของระบบ Internal Job Market คือ การที่พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้จริง ได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายและแตกต่าง ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างก้าวกระโดด ดันตัวพร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ จากการกล้าก้าวออกจากความคุ้นเคย และสามารถรองรับภารกิจของ ธปท. ในอนาคตที่ต้องการให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่ลึกและกว้างอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีทักษะความชำนาญที่หลากหลาย (multi skills)



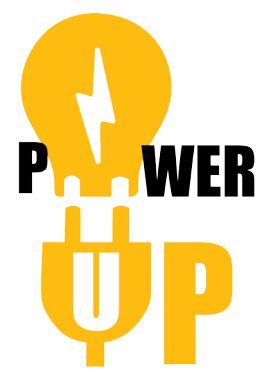


ปลุกไฟสร้างพลังในวันเปิดโครงการ Power Up BOT โดย ดร.ข้าว ต้นสมบูรณ์



ผู้เข้าร่วมโครงการ Power Up BOT ระดมสมองเพื่อพัฒนาผลงาน

Power Up BOT เวทีแห่งการเสนอไอเดียใหม่ ๆ ได้อย่างไม่จำกัด



ด้วยความเชื่อมั่นในพลังความคิด และศักยภาพของพนักงาน อปท. ได้ริเริ่มโครงการ Power Up BOT เพื่อเป็นพื้นที่เปิดกว้างสำหรับพนักงานทุกคน โดยไม่จำกัดสายงาน ตำแหน่ง หรืออายุ เพื่อนำเสนอไอเดียสร้างสรรค์ หรือไอเดียที่จะช่วยเสริมพลังให้กับอปท. เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พนักงานกล้าแสดงความเห็น ไม่กลัวความล้มเหลว เพื่อตึงศักยภาพของตัวเองออกมาอย่างเต็มที่

ภายใต้โครงการนี้ พนักงานสามารถนำเสนอไอเดีย ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการของงานเดิม การสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้นให้กับเพื่อนพนักงาน ซึ่งสำหรับการจัดโครงการในครั้งแรกนี้ มีพนักงานนำเสนอไอเดียมากกว่า 80 ไอเดียด้วยกัน ทุกไอเดียได้ถูกนำมาตกลึกความคิดและพัฒนาขึ้น



พนักงาน อปท. นำเสนอโครงการในวัน pitching



การนำเสนอความคืบหน้าของโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง

เป็นโครงการที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีโครงการทั้งหมด 27 โครงการที่ได้ไปต่อกับโครงการ Power Up BOT และอีก 15 โครงการที่สามารถนำไปดำเนินการร่วมกับสายงานที่เกี่ยวข้องได้ทันที

เดินหน้า ตัดอาวรุ และลงมือทำ

ตลอดระยะเวลา 3 เดือนของโครงการ พนักงานที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนากระบวนการคิดและตกลึกไอเดียด้วยเทคนิคการ pitching เพื่อการนำเสนอไอเดียที่สั้น กระชับ เปี่ยมพลัง และได้เรียนรู้กระบวนการการทำงานแบบสตาร์ทอัพที่รวดเร็ว ทันการณ์ ได้ประสิทธิภาพ (agile culture) ด้วยหลักการ design thinking เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และเทคนิค scrum ที่เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะช่วยพัฒนาไอเดียให้เป็นรูปร่าง (prototype) และตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้มากที่สุด

นอกจากไอเดียที่จะกลายร่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้แล้ว โครงการนี้เป็นอีกหนึ่งกลไกเพื่อสร้างพลังกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด สร้างบรรยากาศการทำงานแบบเปิดกว้าง โดยความท้าทายต่อไปคือการรักษาบรรยากาศเช่นนี้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างยั่งยืน



Coaching Clinic โดยรองผู้ว่าการ ด้านบริหาร

ระบบการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถเลือกพัฒนาตามความจำเป็นและความสนใจของตนเอง

ภายใต้บริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การเตรียมสร้างฐาน “ความรู้-ความคิด-จิตใจ” ของพนักงานให้พร้อมรับมือและเป็นพลังขับเคลื่อน อปท. สู่องค์กรที่ทันสมัยจึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่ง สถาบันพัฒนาบุคลากรมุ่งมั่นพัฒนารูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมให้ยกระดับศักยภาพพนักงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนและตอบโจทย์ขององค์กรได้ โดยเริ่มใช้ระบบการเรียนรู้ใหม่ดังนี้

1. นำระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์มาช่วยยกระดับศักยภาพพนักงาน โดยมีทักษะนำร่อง ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (digital capability) และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน (soft skill) พนักงานที่สนใจสามารถสมัครเรียนผ่านระบบออนไลน์ได้โดยตรง และเรียนได้มากเท่าที่ต้องการ

2. ปรับระบบการเสนอพนักงานให้เข้าอบรม เป็นระบบ “bottom-up” โดยพนักงานสามารถสมัครอบรมในหลักสูตรกลางของ อปท. ตามความจำเป็นและความสนใจได้ แทนการเสนอชื่อจากหัวหน้า

3. เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้นำนรุ่นใหม่ เลือกหลักสูตรเพื่อเสริมจุดแข็ง - ปิดจุดอ่อนได้ตามต้องการ โดยเตรียมหลักสูตรทั้งในลักษณะห้องเรียน (classroom) การให้คำแนะนำ (coaching) และการได้ลงมือปฏิบัติจริงในหลากหลายรูปแบบ รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ (knowledge sharing) จากผู้บริหารระดับสูงเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้นำนรุ่นใหม่มีความพร้อมในเชิงความรู้ ประสบการณ์ และความผูกพันในองค์กร



โครงการส่งเสริมการฝึกปฏิบัติธรรม ณ วัดมเหยงคณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4. ให้ความสำคัญกับการสร้าง “ฐานใจ” อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นรากฐานสำคัญในการต่อยอดการทำงานและคุณภาพชีวิตทั้งในที่ทำงานและที่บ้าน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าอบรมหลักสูตรที่ส่งเสริมการเข้าใจตนเองและผู้อื่น และหลักสูตรปฏิบัติธรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเรื่องน่ายินดีที่ผู้บริหารและพนักงานหลากหลายรุ่นให้ความสำคัญเข้าอบรมหลักสูตรลักษณะนี้เป็นจำนวนมาก

ก้าวต่อไปของการฝึกอบรม

ในปี 2563 อปท. ตั้งใจจะทำให้พนักงาน “ทุกระดับ” มีโอกาสเลือกพัฒนาได้ตามความจำเป็นและความสนใจมากขึ้น ทั้งในรูปแบบออนไลน์ การอบรมภายใน และสถาบันภายนอก ขณะเดียวกันจะพัฒนาแนวทางให้พนักงานที่มีความสามารถได้ใช้ศักยภาพในการสร้างพนักงานรุ่นใหม่ด้วย รวมทั้งหารูปแบบการพัฒนาให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปขับเคลื่อนงานให้สำเร็จได้จริง บรรลุผลลัพธ์ที่วางไว้ (intended outcome) และหาหลักสูตรใหม่ ๆ มาเสริมองค์ความรู้ของพนักงานให้เท่าทันบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ อปท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบล่างขึ้นบน นอกจากจะช่วยให้อปท. สามารถปลดล็อกและเสริมสร้างศักยภาพพนักงานในทุกระดับแล้ว ยังช่วยปรับกระบวนการทำงานสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง เพื่อให้ อปท. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ และสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงเช่นนี้