



ดร.วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี
ผู้ช่วยผู้จัดการ
สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร

ดร.วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี

กับการบริหารงานบุคคลเพื่อปลดล็อกศักยภาพพนักงาน
และขับเคลื่อน สปท. สู่อองค์กรสมัยใหม่

หลายปีที่ผ่านมา เราได้เรียนรู้ว่าการเร่งปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารบุคคลของสถาบันการเงินเพื่อรับมือกับผลกระทบของ Disruptive Technology ที่กระทบในหลายรูปแบบ ทั้งพฤติกรรมของคนและโมเดลธุรกิจที่เปลี่ยนไป และเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับโลกอนาคตที่มีแนวโน้มผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และยากจะคาดเดา (VUCA) ธนาคารแห่งประเทศไทย (สปท.) ในฐานะผู้กำกับดูแลภาคการเงินการธนาคารและดูแลเสถียรภาพเศรษฐกิจของประเทศ ในภาพรวมก็ได้ปรับตัวในเรื่องนี้เช่นกัน BOT พระสยาม MAGAZINE ได้รับเกียรติจาก ดร.วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี ผู้ช่วยผู้จัดการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ผู้รับผิดชอบงานการปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารบุคคลของ สปท. มาให้ความกระจ่างในเรื่องนี้ รวมถึงวิสัยทัศน์ต่อการเตรียมพร้อมองค์กรเพื่อรับมือโลกในอนาคตที่จะไม่เหมือนเดิม

สปท. กับบริบทโลกที่ไม่เหมือนเดิม

“ภายใต้บริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีลักษณะ VUCA เช่นนี้ ผมคิดว่า ใจทย์ของ สปท. พิเศษกว่าองค์กรอื่น กล่าวคือ ในด้านหนึ่ง การทำงานของ สปท. ต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งหมายความว่า เราต้องขับเคลื่อน สปท. ไปสู่องค์กรที่ Agile มากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาและสนับสนุนการปรับตัวของภาคการเงินและภาคเศรษฐกิจจริง แต่ในอีกด้านหนึ่ง สปท. ต้องดูแลเสถียรภาพในภาพรวมควบคู่ไปด้วย ที่ต้องอาศัยความซื่อสัตย์-รอบคอบ-เป็นกลาง ซึ่งเป็น DNA ของคน สปท. ก็ต้องไม่ทิ้ง”

มุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่ Agile

“ในความคิดผม คุณสมบัติขององค์กรที่ Agile คือองค์กรที่ทำงานมุ่งสู่ผลสำเร็จเป็นเป้าหมาย โดยไม่ต้องเน้นรูปแบบและขั้นตอนมากนัก คือทิศทางที่เราพยายามผลักดัน สปท. ให้เดินหน้าไป ขณะเดียวกันเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า สปท. เป็นองค์กรที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน มีโครงสร้างองค์กรใหญ่และมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา การบริหารงานที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะร่วมของธนาคารกลางทั่วโลก จึงเป็นโจทย์ที่ท้าทายอยู่ไม่น้อย”

การสรรหาและเตรียมคนเพื่อตอบโจทย์องค์กร

“แน่นอนว่า ทุกองค์กรต้องการ ‘คนเก่งและดี’ ซึ่งผมคิดว่า สปท. มีจุดแข็งในการดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติดี ๆ เข้ามาร่วมงานได้ เพราะ

ที่นี่ทำให้เรามีโอกาสทำงานเพื่อประเทศชาติ อย่างไรก็ดี เราจะอาศัยชื่อเสียงและเกียรติภูมิในอดีตอย่างเดียวไม่ได้ เพราะทุกวันนี้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันอย่างรุนแรง แต่ละองค์กรต้องการดึงดูดคนเก่งในสาขาอาชีพต่าง ๆ เข้ามาเสริมศักยภาพองค์กรเช่นกัน ขณะเดียวกันสิ่งที่เราไม่สามารถมองข้ามไปได้คือ ศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของพนักงาน สปท.

“ผมจึงคิดว่า ความท้าทายในการหาและเตรียมคนเพื่อตอบโจทย์องค์กรมีอย่างน้อย 3 เรื่องสำคัญ

เรื่องแรก เราจะแข่งขันกับตลาดเพื่อดึงคนเหล่านี้เข้ามาร่วมงานกับเราได้อย่างไร?

เรื่องต่อมา เราจะรักษาคคนเก่ง-คุณสมบัติที่ดีที่มีอยู่ไม่ให้เกิดการลาออกได้อย่างไร?

เรื่องที่สาม ทำอย่างไรจึงจะดึงศักยภาพที่หลากหลายของพนักงานออกมาให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด?”

การเป็นองค์กรที่ Attractive คือหนึ่งในโจทย์สำคัญ

“ในการก้าวข้ามความท้าทาย ผมคิดว่า สิ่งสำคัญคือ จะทำอย่างไรให้ สปท. เป็นองค์กรที่มีเสน่ห์หรือ Attractive Organization ที่จะดึงดูดให้คนเก่งและมีคุณสมบัติดี ๆ อยากเข้ามาร่วมงาน รวมถึงมัดใจไว้ได้ และการจะทำให้ สปท. เป็นองค์กรที่ Attractive ผมคิดว่า จะต้องทำ 3 ด้านให้ดี ได้แก่ พนักงานได้รับการดูแลอย่างดี กระบวนการทำงานและระบบงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมกับจริตของคนที่หลากหลาย



จึงจะนำไปสู่องค์กร Agile ที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
บริบทโลกได้ โดยสิ่งที่อยู่ใน Focus ขณะนี้คือ

“ด้านที่หนึ่งคือ พนักงาน ในเรื่องแรกคือ ‘พัฒนาคน’ ผมเชื่อว่า
พนักงาน ธปท. มีพื้นฐานดี สามารถต่อยอดในเชิงองค์ความรู้ได้ไม่ยาก
แต่การพัฒนาพนักงานให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณสมบัติองค์กร
ที่ Agile เป็นเรื่องสำคัญ เพราะคนคือคำตอบของทุกเรื่อง ถ้าปักหมุด
ได้ถูกต้อง องค์กรก็สามารถเดินทางตามทิศทางที่วางไว้ได้
โดย ธปท. พยายามปลูกฝังให้พนักงานให้คุณค่ากับพฤติกรรม 5 ด้าน
ได้แก่

1. ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ยึดมั่นในคุณธรรม-ธรรมาภิบาล
ซึ่งข้อนี้เป็นคุณสมบัติพื้นฐานพวกเราอยู่แล้ว แต่ถ้าเน้นแต่ข้อนี้อย่างเดียว
อาจทำให้ติดอยู่ในกรอบและกลายเป็นข้อจำกัดในการปรับตัวรับมือ
กับบริบทโลกปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านอื่น ๆ
เสริมด้วย

2. รู้ลึก-รู้รอบ-คิดไกล-มีวิสัยทัศน์ เพื่อขยายกรอบความคิด
มุมมองและประสบการณ์

3. เปิดใจ-รับฟัง-แบ่งปัน ซึ่งจะเป็ประตุสู่ความเข้าใจ เข้าใจ
และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

4. คล่องตัว-ทันการณ์ ปรับตัวได้รวดเร็ว ตอบสนองต่อ
สถานการณ์ได้ทันการณ์ และ

5. มุ่งผลลัพธ์ขององค์กร โดยไม่เน้นรูปแบบและขั้นตอนมาก
“ในอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมากคือ ‘การดูแลคุณภาพชีวิตที่ดี
ของพนักงาน’ ซึ่งคุณภาพชีวิตไม่ได้หมายความว่าเพียงการมี
Work-Life Balance ที่เราพยายามส่งเสริมมาต่อเนื่อง แต่มีนัย
รวมถึงความจำเป็นในการปรับระบบผลตอบแทนและแรงจูงใจ
ให้ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการและสิ่งที่พนักงานให้คุณค่า
ความคุไปด้วย

“นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายคือ การดูแล
คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ไม่ใช่เรื่องของสายงานใดสายงานหนึ่ง
แต่เป็นเรื่องที่ทุกสายงานต้องให้ความสำคัญ

“ด้านที่สองคือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงาน โดย
ลด-ละ-เลิก กระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็น และลดลำดับขั้นในการ
ตัดสินใจลง (Empowerment) รวมถึงเพิ่มการใช้ประโยชน์จาก
เทคโนโลยีมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

“ด้านที่สามคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้คนเก่งที่
มีอยู่มากใน ธปท. ได้ปลดปล่อยศักยภาพอย่างเต็มที่ (Unleash

Potential) และมีความสำเร็จที่แต่ละคนภูมิใจได้ ซึ่งสิ่งที่ผมสัมผัส
มาตลอดคือ พนักงาน ธปท. เก่ง แต่ยังไม่มีโอกาสแสดงศักยภาพได้
อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการ
ระเบิดศักยภาพของพนักงาน โดย

- สร้าง Platform และเพิ่มรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
เพื่อให้คนเก่งมีเวทีปลดปล่อยศักยภาพมากขึ้น และยิ่งจะช่วยขยาย
ความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างสายงาน รวมทั้งให้คนที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มาทำงาน
ร่วมกันได้ง่ายขึ้น เพื่อร่วมกันตอบโจทย์ที่ยากและซับซ้อนขึ้นของ
องค์กร

- ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ ‘มองแต่ดีมีแต่ได้’ และ
‘การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน’ เพื่อสนับสนุนให้คนกล้าคิด กล้าลอง
กล้าทำ เมื่อผิดพลาดพร้อมลุกขึ้นมาทำใหม่

“และผมเชื่อว่า หากสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น ธปท. จะเป็นองค์กร
ในดวงใจของพนักงาน และสามารถดึงดูดคนเก่งและดีเข้ามาร่วมงาน
กับ ธปท. ได้ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อน ธปท. ต่อไป”

สิ่งที่ดำเนินการ

“2 - 3 ปีที่ผ่านมา ธปท. ดำเนินการในหลายเรื่อง ที่สำคัญและ
ทำกันค่อนข้างเข้มข้นคือ ปลูกฝังพฤติกรรม 5 ด้าน โดยให้พฤติกรรม
ข้อที่ 5 ได้แก่ การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ด้วย
การทำให้ผู้บริหารนึกถึง ‘Intended Outcome’ ทุกครั้งในการทำงาน
และเปิดใจรับฟัง Stakeholder มากขึ้น ซึ่งผมคิดว่า ผู้บริหารระดับสูง
ซึมซับแนวคิดเรื่องนี้มากแล้ว และผลการทำงานตามแนวทางนี้ได้รับ
การยอมรับจาก Stakeholder ซึ่งตอนนี้ เราพยายามผลักดัน
เรื่องเหล่านี้เข้าไปในการทำงานของพนักงานทุกระดับ

“และเพื่อให้พนักงานมีความรู้ลึก-รู้รอบ-คิดไกล-มี
วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เราได้ขยายโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนงาน
ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมากขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น

“นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการในด้านอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่

- การพัฒนาและดูแลคุณภาพชีวิตพนักงาน ผมคิดว่า ปัจจุบัน
พนักงานได้รับโอกาสดีกว่าอดีตหลายอย่าง ทั้งในด้านการเลื่อน
ตำแหน่งที่เปิดกว้างให้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งที่สนใจได้
โดยเริ่มจากตำแหน่งผู้อำนวยการ การพัฒนาที่เปิดให้พนักงานได้
Upskill ผ่าน Online Platform มากขึ้น โดยเริ่มจากทักษะด้าน
เทคโนโลยี ขณะเดียวกัน เรามีระบบสนับสนุนการทำงานมากมาย
และมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เช่น การวางโครงสร้างพื้นฐานให้
พนักงานพร้อมทำงานที่ไหนก็ได้ การบันทึกเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น
ซึ่งประเด็นเหล่านี้ เรายังสามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อีก

- การลดลำดับขั้นการตัดสินใจ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร
ที่อดีตต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการ ปัจจุบันให้สิทธิส่วนงานปรับ
โครงสร้างภายในเพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
มากขึ้น

- การสร้างบรรยากาศการทำงาน โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรม
การทำงานร่วมกัน เราเริ่มนำการทำงานแบบ Squad มาใช้ เพื่อให้
ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงานมาทำงานร่วมกัน เพื่อนำความรู้และ
ประสบการณ์ที่หลากหลายมาช่วยกันตอบโจทย์ที่ท้าทายใหม่ ๆ ของ
ธปท. และเร็ว ๆ นี้ เรากำลังจะทดลองเปิด Platform ใหม่ ให้พนักงาน
รวมกลุ่มกันทำงานที่ตัวเองสนใจได้อย่างอิสระ เพื่อสร้าง Community
Idea และเป็นเวทีให้พวกเขาได้ลองผิดลองถูกซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญ
ต่อการสร้างนวัตกรรมต่อไปในอนาคต ซึ่งเรามีระบบสนับสนุนและ
งบประมาณให้ด้วย

“อย่างไรก็ดี เรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง ก็ต้อง
ยอมรับว่า ไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ แต่อะไรที่ยังไม่ดีก็ต้องค่อย ๆ
แก้ปัญหาไป เพราะเรื่องคนหรือองค์กรไม่มีอะไรที่เป็นสูตรสำเร็จ
ขณะเดียวกัน อะไรดีก็ขยายผลในวงกว้างมากขึ้น”

เงื่อนไขความสำเร็จ

“ในการขับเคลื่อน ธปท. จากองค์กรที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน
ไปสู่องค์กรที่ Agile และ Attractive ดึงดูดให้คนสนใจอยากเข้ามา
ทำงาน แม้จะมีความตั้งใจและแนวทางการขับเคลื่อนแล้ว แต่การ
ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังย่อมต้องใช้เวลา
ความอดทน และความเสียสละจากทุกฝ่าย เพราะในระยะแรก
ย่อมมีอะไรที่ติดขัด ไม่ลงตัว ซึ่งเป็นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

“และแน่นอนว่า เงื่อนไขความสำเร็จของเรื่องนี้ นอกจากความ
ตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงแล้ว การยอมรับและร่วมมือของผู้บริหาร
ระดับรองลงมาถึงพนักงานทุกคนเป็นสิ่งจำเป็น การขับเคลื่อน
องค์กร จึงไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือสายงานใดสายงานหนึ่ง
แต่เป็นหน้าที่ของทุกสายงาน ทั้งระดับบริหารและพนักงาน เมื่อ
ทุกคนร่วมกันเป็นพลังในการขับเคลื่อน จึงจะเกิดความสำเร็จอย่าง
แท้จริง”

และนี่คือ ดร.วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี กับความตั้งใจปลดล็อก
ศักยภาพพนักงาน ธปท. เพื่อปูทางไปสู่องค์กรสมัยใหม่ที่คล่องตัว
และมีเสน่ห์ดึงดูดคนมาร่วมงานด้วย เพื่อรับมือกับบริบทโลกที่
เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีลักษณะ VUCA ที่แม้ขณะเริ่มสัมภาษณ์
ท่านจะออกตัวว่าเพ่งยัยมาดำรงตำแหน่งนี้ได้เพียงไม่กี่เดือน แต่เมื่อ
อ่านถึงตรงนั้นแล้ว ทุกคนคงคิดไม่ต่างกันว่า โจทย์ที่ท่านได้รับไม่ง่าย
แต่ความตั้งใจท่านเต็มร้อย