



สรุปทฤษฎี SUPER วปส.

วันศุกร์ที่: 20 พฤศจิกายน 2563

สถานที่: โรงแรมสวิสโฮเทล กรุงเทพฯ รัชดา

หัวข้อ Navigating corporate good governance, path to power and leader's ethics

- personal inspection and personal development : แนวทางผู้นำองค์กรและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

โดย คุณกุลวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

ผู้บริหารหรือกรรมการผู้จัดการหรือ CEO ถ้าเปรียบเทียบกับร่างกายของมนุษย์ก็คือ สมอ ที่เอาไว้คิด เอาไว้สั่งการให้กลัมนื้อ ซึ่งก็คือพนักงานปฏิบัติงานในการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ ส่วนกรรมการทำหน้าที่เป็นสติ ที่มีหน้าที่คอยเตือนสมอว่าคิดพลาดหรือไม่ คิดรอบคอบหรือไม่ ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) จึงเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง สติ(Board), สมอ(Management) และกลัมนื้อ(Employee)

บทบาทหน้าที่ของกรรมการตามหลัก Fiduciary duty

1. Care คือ การดูแลธุรกิจ รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. Loyalty คือ การซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้ถือหุ้น รวมถึงซื่อสัตย์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. Obedience คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย รวมถึงจริยธรรมและมาตรฐาน
4. Disclosure คือ การเปิดเผยข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงตัวเลขทางการเงินและข้อมูลเชิงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ดังนั้น คณะกรรมการในยุคปัจจุบันต้องเป็นสติให้กับองค์กร มีเป้าหมายในการสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร และมีความเป็นผู้นำ เนื่องจากการที่องค์กรจะมีความยั่งยืนได้ในโลก VUCA นั้น คณะกรรมการต้องมีบทบาทมากกว่าการเป็นผู้ดูแล ยกตัวอย่างเช่น บริษัท BANPU ที่มีรายได้จากถ่านหินเป็นหลัก แต่เมื่อ 6 ปีที่แล้ว หุ้นของบริษัทตกลงอย่างมาก เนื่องจากในขณะนั้นธุรกิจถ่านหินไม่ใช่ทรัพยากรที่ยั่งยืนอีกต่อไป เพราะมีประเด็นว่าเป็นทรัพยากรที่กำลังจะหมดลง ซึ่งคณะกรรมการของ BANPU ได้มีการประชุมกันว่าจะจัดการกับปัญหานี้อย่างไร มีคำถามว่ารายได้ของ BANPU ขึ้นอยู่กับสิ่งๆ เดียวมากเกินไปหรือไม่ ตรงนี้เองที่ทำให้เกิดการแตกสลายตัวขององค์กรของ BANPU และตัดสินใจเปลี่ยน Business model เป็นองค์กรที่ให้พลังงานครบวงจร ทั้งพลังงานจากถ่านหิน พลังงานไฟฟ้าและพลังงานทางเลือก นี่เป็นตัวอย่างของการทำงานระหว่าง Board และ Management ที่เป็นการค้นหาตัวเองและไปอยู่ใน S-curve ใหม่

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา IOD ได้จัดทำโครงการสำรวจลักษณะของคณะกรรมการในองค์กรร่วมกับคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า คณะกรรมการที่มีลักษณะแบบ Assertive คือมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ จะเป็น Board ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการดี ซึ่งมักเป็นบริษัทที่ต้องอยู่ในการแข่งขันที่สูง

จากเหตุการณ์ของบริษัท victoria's secret อีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจถูก disrupt มาจากคณะกรรมการมีความคิดแบบเดียวกัน ไม่มีหลากหลายทั้งเรื่องของเพศ ความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการ ซึ่งการที่องค์กรไม่มีมุมมองที่แตกต่างกันนี้ทำให้ธุรกิจถูก disrupt สะท้อนว่าโครงสร้างของคณะกรรมการมีผลต่อความเจริญเติบโตของธุรกิจ ดังนั้น โครงสร้างของคณะกรรมการไม่ควรสนใจในเรื่องเพศว่าเป็นเพศใด แต่มีความแตกต่างทางความคิดและมีความสามารถเพียงพอ ยกตัวอย่างเช่น ส่วนประกอบโครงสร้างของคณะกรรมการ starbucks มีคณะกรรมการที่มีความสามารถในหลากหลายด้านและกรรมการบริษัทมีทั้งเพศชายและเพศหญิง โดยต้องมีกรรมการบริษัทที่เป็นเพศหญิง 40% มีคณะกรรมการที่มีอายุตั้งแต่ Gen Y ไปจนถึง Baby Boomer โดยมีอายุเฉลี่ย 52 ปี และ มีคณะกรรมการมีการผสมผสานระหว่างเชื้อชาติและชาติพันธุ์

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าส่วนประกอบโครงสร้างของคณะกรรมการจะมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร แต่พฤติกรรมของคณะกรรมการก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ดังนั้น การทำงานของคณะกรรมการที่มีเพียงแค่สตออาจไม่เพียงพอ คณะกรรมการจะต้องสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วย

สาเหตุที่ทำให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ มาจากการที่บริษัทมีอาการดังต่อไปนี้

1. Ineffective board คือ คณะกรรมการที่ไม่ได้ทำงาน ไม่ได้เป็นสติให้กับองค์กร
2. Strong CEO คือ CEO ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงจนเกินไป
3. Weak Culture คือ วัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานไม่กล้าพูด ไม่กล้ารายงานปัญหา
4. Tough Business

อย่างไรก็ตาม บทบาทสำคัญของคณะกรรมการในโลก VUCA ยังมีเรื่องของ Care คือ การดูแลเหมือนกับคนในครอบครัว เป็นกรรมการที่มีความเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้าเหมือนกับเข้าใจคนในครอบครัว เรื่องถัดมาคือ Curious กรรมการต้องเกิดการเรียนรู้กับคนรุ่นใหม่ไปพร้อมกับว่าโลกเปลี่ยนไปอย่างไร และเรื่องสุดท้ายคือ Courage กรรมการต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่กล้าลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด

หัวข้อ Navigating corporate good governance, path to power and leader's ethics
- personal inspection and personal development : แนวทางผู้นำองค์กรและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
โดย ดร.บวรนันทน์ ทองกัลยา นายกษมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

จากงานวิจัยเรื่อง ความสามารถของมนุษย์ ที่กล่าวไว้ว่า มนุษย์เมื่อเกิดมาจะมีพรสวรรค์และจุดแข็ง ซึ่งจุดแข็งของมนุษย์มี 5 เรื่องด้วยกันนั้น หากเมื่อไหร่ที่มนุษย์เจอจุดแข็งของตนเองแล้วผู้บริหารระดับสูงใช้คนทำงานตามจุดแข็ง จะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้ ทั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ทดสอบที่เรียกว่า StrengthsFinder ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่บ่งบอกลักษณะเด่นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองต่อไป

ในหลายองค์กรอยากที่จะเป็น Agile Organization แต่ความยากลำบากขององค์กร คือ เมื่อองค์กรเริ่มมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น มักจะมีอาการ Corporate Syndrome หมายความว่า มีลักษณะ-การดำเนินธุรกิจที่ช้า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้การจะก้าวข้ามให้องค์กรเป็น Agile Organization นั้นทำได้ยาก ซึ่งการที่องค์กรจะผ่านช่วงการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ หัวใจสำคัญก็คือ Leadership ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารคนในองค์กร คือ การสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ (Leadership at all Levels) ไม่ใช่ภาวะผู้นำเฉพาะระดับบนอย่างเดียว

ในยุค Organization Transformation หากองค์กรอยากที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับ People Transformation ซึ่งมี 4 เรื่องหลัก ดังนี้

1. Culture Transformation
2. Workforce Transformation คือ การพัฒนาทักษะแรงงานรูปแบบใหม่ ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ทั้งในเรื่องของ Upskill, Reskill และ Newskill
3. Potential Transformation คือ การทำให้เป็นองค์กรที่คนเดินเข้ามาแล้วรู้สึกว่ที่แห่งนี้คุณค่าได้ใช้ศักยภาพเต็มที่
4. Leadership Transformation

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนองค์กรในยุค Organization Transformation ที่เปรียบเหมือนในยุคกรุงศรีอยุธยาแตก คือ การที่องค์กรไม่สามารถกลับมาที่จุดเดิมได้ องค์กรต้องหา New Land หรือ New Business ใหม่ ซึ่งความท้าทายคือคนในองค์กรต้องอยู่ในบริษัทก้าวข้ามนี้ด้วยเช่นกัน จึงจะทำให้องค์กรไปได้ในอนาคค
ดังนั้น หัวหน้าทีมผู้นำต้องพาคนในทีมก้าวข้ามข้อจำกัดให้ได้ ซึ่งจะมีวิธีการบริหารคนโดยใช้สูตร Authentic Leadership สิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องทำในตอนี้ คือ Share Pain ให้นพนักงานรู้ว่าตอนนี้บริษัทกำลังประสบปัญหาอะไรอยู่ และมีเป้าหมายในตอนนี้อย่างไร มีการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่ Healthy Corporate Culture

ทิศทางของการพัฒนาคนในอนาคต (HR Trends 2021)

1. Understanding Younger Workers
2. Consumerization in the workplace
3. New ways to engage employees
4. Embracing the Gig Economy
5. Employee Wellness is a Priority
6. Modern benefits to boost retention
7. More data-driven HR
8. HR power by AI and VR
9. Blockchain Improves security
10. Deeper role in corporate strategy
11. An increasingly diverse workforce
12. A focus on Reskilling workers
13. Increased investment in leadership development
14. The growing market for HR outsourcing
15. Growing opportunities for ONA
16. HR chatbot become the norm

17. Wider adoption of NLP solution
18. Text message recruiting is on the rise
19. Focusing on internal talent mobility
20. Moving towards continuous performance management

คุณสมบัติของพนักงานที่จะทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงานที่จะช่วยในการปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ มีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่

1. บุคคลที่มีพรสวรรค์ติดตัวเป็นพิเศษ (Talent or Gifted) เป็นความสามารถเฉพาะตัว มีจุดแข็งที่สามารถทำได้เพียงคนเดียว ไม่สามารถมีใครทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้
2. บุคคลซึ่งเปรียบเทียบได้เหมือนกับสมอเรือ (Anchor) ที่ตกลงไปยังพื้นทะเล เพราะถึงแม้ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร คนเรายังต้องการการสัมผัส (Human Touch) หรือ ต้องการการบริการ ซึ่งงานบริการนั้นหุ่นยนต์ (Robot) ก็ทดแทนไม่ได้ เพราะไม่ได้มีการบริการด้วยใจ (Service Mind) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) ได้อย่างการบริการของมนุษย์
3. บุคคลที่มีทักษะวิชาชีพ (Knowledge Worker) เช่น ผู้พิพากษา แพทย์ วิศวกร เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่ถูกท้าทายมากที่สุด เพราะได้มีการนำ AI เข้ามา ทดแทนได้มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม AI ก็ยังไม่สามารถจะทดแทนได้ทั้งหมด
4. บุคคลที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้ตนเอง (High Value-added Person) บุคคลที่สร้าง คุณค่าให้ตนเองให้เป็นที่ต้องการขององค์กร โดยการสร้างทักษะหรือเสริมทักษะทำให้เกิดเป็นประโยชน์ แก่องค์กร

ซึ่งการเรียนรู้มันไม่ใช่แค่เกิดจากการที่องค์กรจัดฝึกอบรมให้ แต่พนักงานต้องเกิดการพัฒนาตนเองด้วย ทั้งนี้ การฝึกอบรมนั้นควรที่จะสามารถวัด Return on Investment (ROI) ได้ ซึ่งกรณีในเรื่องของการเรียนรู้ที่สามารถวัด ROI ได้นั้นคือ Learning from Workflow

ทั้งนี้ คนจะสามารถเก่งขึ้นได้ จากสิ่งเหล่านี้

1. ได้ทำงานองค์กรที่มีระบบพัฒนาความสามารถที่ดี
2. ได้ทำงานที่ท้าทายหรืองานที่ยาก และเกิดการพัฒนาจากงานที่ทำ
3. ได้ทำงานกับนายที่ดี นายที่พัฒนาความสามารถให้พนักงานเก่ง
4. ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เก่งและดี ช่วยยกระดับความสามารถของตัวเอง
5. ความใฝ่รู้ของตนเอง

อย่างไรก็ตาม องค์กรที่จะอยู่รอดได้นั้นจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Action Learning) และทำให้คนในองค์กรเป็น Active Learner ทั้งนี้ องค์กรแต่ละแห่งล้วนใช้กระบวนการ กลยุทธ์ และระบบที่แตกต่างกันในการแสวงหาความรู้ แต่ในท่ามกลางความหลากหลายนั้น ก็ยังมีองค์ประกอบหรือปัจจัยการพัฒนามาบางอย่างร่วมกันอยู่ โดยเรียกปัจจัยเหล่านั้นว่า แนวปฏิบัติหรือวินัยการเรียนรู้ 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. รูปแบบความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)