



# บทความออนไลน์

## เรื่องวุ่นๆ ของสถาบันการเงิน เมื่อต้องทรานส์ ฟอร์มคนในองค์กร

ในยุคที่ทุกคนต่างพูดถึงการทำ Digital Transformation เพื่อให้ธุรกิจไปต่อและเติบโตได้ท่ามกลางวิกฤต แต่การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง ‘คน’ ซึ่งทวีความยากยิ่งขึ้นไปอีกเมื่อต้องเปลี่ยนคนในองค์กรที่ยังติดอยู่กับรูปแบบการทำงานเดิม เช่น สถาบันการเงินอย่างธนาคาร บริษัทประกัน และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก ซึ่งมีพนักงานที่ยอมเปิดรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานใหม่ๆ และบางส่วนที่ยังยึดติดอยู่กับรูปแบบการทำงานแบบเดิมๆ

สำหรับสถาบันการเงินและธนาคาร การทรานส์ฟอร์มองค์กรคือภารกิจสำคัญ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใช้ช่องทางดิจิทัลในการทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจที่ข้อมูลทั้งบนโลกออนไลน์และออฟไลน์กลายเป็นปัจจัยสร้างความได้เปรียบ รวมไปถึงสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้ต้องปรับรูปแบบการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วจากที่ไหนก็ได้ ดังนั้นสถาบันการเงินต้องเร่งนำเทคโนโลยีมาช่วยยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากที่สุด

คำว่า Digital Transformation ในสถาบันการเงินได้มีการพูดถึงมาสักกระยะ และถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีระดับของการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนำหน้าอุตสาหกรรมอื่นๆ พอควร และเพื่อผลักดันให้การทรานส์ฟอร์มเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าใจ ยอมรับ และลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง ซึ่งหลายองค์กรเลือกเริ่มต้นด้วยการ



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

พยายามให้พนักงานเปลี่ยน Mindset ตัวเองก่อน โดยคาดหวังว่าเมื่อแนวคิดและทัศนคติเปลี่ยน พนักงานจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปโดยอัตโนมัติ

อย่างไรก็ตาม มีองค์กรขนาดใหญ่เพียง 30% ที่ประสบความสำเร็จในการทำ Change Management ตามข้อมูลงานวิจัยโดยสถาบันชั้นนำหลายแห่งทั่วโลก เนื่องจากการสร้างคนใหม่ในองค์กรเดิมกลับไม่ได้เริ่มจากภายใน แต่ต้องเริ่มจากปัจจัยภายนอกอย่างการเข้าใจสภาพแวดล้อม (Context) ขององค์กร ว่าสาเหตุอะไรที่ทำให้พนักงานไม่ยอมเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ โดยมี 7 องค์ประกอบที่สถาบันการเงินควรทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เพื่อให้ทำ Change Management อย่างเป็นผล

### 1. บทบาทของผู้นำ (Leadership, Role Modeling)

เมื่อนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร ผู้บริหารถือว่ามีบทบาทสำคัญที่สุดเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมควรเป็นแบบอย่าง (Role Model) แสดงให้เห็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ และเป็นตัวอย่างที่คาดหวังให้เกิดขึ้น รวมถึงเข้าไปช่วยแนะนำการปฏิบัติตัวตามแนวทางใหม่ๆ หากตัวผู้บริหารซึ่งวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร แต่กลับไม่ยอมปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ ย่อมยากที่พนักงานคนอื่นๆ จะเห็นความสำคัญและยินยอมปฏิบัติตาม สำหรับในประเทศไทยในธุรกิจธนาคาร SCB และ KBank เป็นตัวอย่างแรกๆ ที่เห็นได้ชัดว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการริเริ่มและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำ Digital Transformation ตั้งแต่การปรับกลยุทธ์ภาพใหญ่ ไปจนถึงการเป็นแบบอย่างกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการต้องปรับตัว

### 2. การสื่อสารให้เข้าใจ (Communication Content & Rhythm)

แน่นอนว่าการทำให้คนเต็มใจลุกขึ้นมาเปลี่ยนแปลงตัวเองเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะคนที่คุ้นเคยกับวิธีการและรูปแบบการทำงานที่ใช้มาเป็นเวลานานแล้ว จึงไม่ใช่เรื่องน่าแปลกที่กลุ่มคนเหล่านี้จะเกิดความรู้สึกต่อต้านและไม่เต็มใจ เมื่อองค์กรประกาศให้ต้องเปิดรับและปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้นก่อนจะออกมาตรการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำ Change Management จึงควรทำความเข้าใจสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน เมื่อเข้าใจปัญหาแล้วค่อยยกเหตุผลอธิบายว่าทำไมแนวทางใหม่จึงดีกว่า โดยสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักคือวิธีการสื่อสารกับพนักงานไม่ควรเป็นไปในเชิงบีบบังคับให้ปฏิบัติตาม แต่ควรเน้นสร้างความเข้าใจและชี้ให้เห็นข้อดีของการเปลี่ยนแปลง เช่น สถาบันการเงินนำระบบ CRM เข้ามาปรับใช้ เพื่อให้พนักงานในหน่วยงาน Customer Support สามารถติดต่อ



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

และนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้ตรงใจและกลุ่มลูกค้า (Personalized) มากขึ้น เมื่อเทียบกับวิธีการแบบเดิม อย่างการโทรติดต่อลูกค้าแบบหว่านแห ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงข้อดี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอาจมีความซับซ้อนหรือไม่คุ้นชินในช่วงแรก

### 3. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

โดยทั่วไปแล้วเมื่อต้องการกระตุ้นให้พนักงานลงมือเปลี่ยนแปลง สถาบันการเงินหลายแห่งมักเลือกใช้ Incentive กับพนักงานที่สามารถทำได้ตามความคาดหวัง แต่การเสนอให้ Incentive ที่เป็นตัวเงินหรือเป็นคะแนนการประเมินผลงาน โดยปราศจากการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) อาจไม่ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เพราะเมื่อถึงจุดหนึ่ง พนักงานอาจรู้สึกที่กำลังถูกบังคับและไม่เต็มใจทำ ดังนั้นการให้ Incentive ควรมาพร้อมการสร้างแรงจูงใจ ทั้งการชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงและการให้การยอมรับพนักงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามความคาดหวัง เช่น กรณี Barclays Bank of Kenya ที่มีโครงการให้รางวัลพนักงาน Top Performer ที่ส่งโอเคเดียวด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้องค์กร ซึ่งเป็นการสร้างตัวอย่างให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดแรงจูงใจอยากได้รับการยอมรับจากองค์กร จนลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือการนำรูปแบบของ Gamification มาปรับใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานอยากเรียนรู้การใช้เครื่องมือใหม่ โดยไม่รู้สึกว่ากำลังถูกบังคับ

### 4. การพัฒนาคน (People & Development)

ในบางกรณีการสร้างแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรอาจยังขาดทักษะ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดอุปสรรคในการเปลี่ยนไปใช้วิธีการทำงานใหม่ๆ เพราะการที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจมากพอ ส่งผลให้ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงควรมีการจัดอบรมฝึกทักษะต่างๆ อยู่เสมอ ทั้ง Hard Skill ที่เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น ทักษะด้าน Cloud Computing ทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงตรรกะ ทักษะการบริหารจัดการคน รวมถึง Soft Skill ที่เป็นทักษะเชิงสังคม เช่น การปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยสถาบันการเงินและธนาคารหลายแห่งต่างมีโครงการฝึกอบรมพนักงาน เช่น KBank ที่ร่วมมือกับ SkillLane สตาร์ทอัพด้าน Digital Training Platform เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา เปิดให้พนักงานสามารถสมัครและเรียนคอร์สออนไลน์ของ SkillLane ที่มีกว่า 400 คอร์ส เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานในหลายด้าน



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

### 5. การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการเน้นประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานทั้งหมดในภาพรวม ตั้งแต่การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และการมีส่วนร่วมสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่ได้มีรูปแบบตายตัว โดยสามารถเลือกใช้หลักการประเมินได้หลายแบบ เช่น การวัดผลตาม KPI, OKR ร่วมกับการให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานด้วย เพื่อให้พนักงานได้รับ 피드แบ็ก จากหลายมุม และนำไปพัฒนาการทำงานของตัวเองต่อไป โดยหากสามารถบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดี จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานมีประสิทธิภาพสูงและพร้อมปรับตัวรับมือการเปลี่ยนแปลง

### 6. ทรัพยากรในองค์กร (Resources and Tools)

ในบางกรณี สาเหตุที่พนักงานไม่ยอมเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ๆ อาจมาจากระบบองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้กับการทำงาน เช่น สถาบันการเงินบางแห่งที่ตั้งเป้าเป็น Data-Driven Organization แต่ยังไม่มียระบบจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถเอาข้อมูลไปช่วยตัดสินใจทางธุรกิจได้จริง ดังนั้นแนวทางการแก้ปัญหาจึงควรแก้ที่ตัวระบบ ตั้งแต่การค้นหาปัญหา ออกแบบและวางระบบใหม่ร่วมกับฝ่ายไอที เพื่อสร้างระบบที่เอื้อต่อการเอาเครื่องมือต่างๆ ไปใช้ช่วยทำงานได้จริง มีวิธีการใช้งานที่ง่ายและไม่ซับซ้อน

### 7. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นอีกองค์ประกอบที่ทำให้พนักงานในบางองค์กรไม่สามารถหลุดออกจากกรอบการทำงานแบบเดิมๆ เช่น องค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานโดยรอคำสั่งและการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจเพียงไม่กี่คน อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นได้ยากกว่าและล่าช้ากว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ Flat ที่ค่อนข้างเปิดกว้าง รับฟังความเห็นจากพนักงาน และให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานมากกว่า ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นมากขึ้นสามารถช่วยให้พนักงานทดลองทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยอาจเริ่มจากการตั้งทีมเล็กๆ ก่อน เช่น ทีมงานแบบ Agile ซึ่งนำบุคคลที่มาจากสายงานต่างกันมานั่งทำงานด้วยกัน ไม่ได้แยกแผนก ส่งผลให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างง่ายดาย รวมทั้งสามารถรับรู้ปัญหาและแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว



## สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ARIT NPRU

แน่นอนว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสถาบันการเงินหรือองค์กรประเภทอื่นๆ ให้เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการปรับสภาพแวดล้อมขององค์กรในหลายแง่มุม ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมถึงใช้ระยะเวลากว่าการเปลี่ยนแปลงจะสร้างผลลัพธ์ แต่ท้ายที่สุดแล้วสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือการเน้นสร้างความเข้าใจ ให้ทุกคนเห็นพ้องกัน มองเห็นประโยชน์จากการทรานส์ฟอร์ม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

ที่มา <https://thestandard.co/digital-transformation-financial-institution/>

