Export-Import Bank of Thailand

การบริหารคน ... บนโลกแห่งความผันผวน

Managing Human Resources in a VUCA World

ดร.รักษ์ วรกิจโภคาทร

รองกรรมการผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

7 กันยายน 2561

Outline

- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
  - Global Perspective
  - Thailand Perspective
  - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- EXIM Transformation

- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
  - Global Perspective
  - Thailand Perspective
  - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- EXIM Transformation

VUCA คืออะไร?

“สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานของโลกยุคปัจจุบัน
มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวดเร็ว และยากจะคาดการณ์ ”

Volatility (ความผันผวน)

เช่น ความผันผวนของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ค่าเงิน และ Disruptive Technology

Uncertainty (ความไม่แน่นอน)

เช่น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่โตในอัตราเดียวกับในอดีต

Complexity (ความสลับซับซ้อน)

เช่น รสนิยม ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงไร้ระเบียบแบบแผน

Ambiguity (ความคลุมเครือ)

เช่น รถยนต์ไฟฟ้า บางคนมองว่าจะมาทดแทนรถยนต์ใช้น้ำมัน บางคนบอกว่าไม่มีทาง

VUCA ส่งผลกระทบให้หลายธุรกิจต้องปิดตัวหรือเปลี่ยน Business Model

Global

	เก่า	ใหม่
Banking & Finance	ธนาคารระดับโลกทยอยปิดสาขา • HSBC 440 สาขา • Lloyds 366 สาขา • RBS 350 สาขา (ข้อมูลปี 2558-2560)	“Fintech ก้าวขึ้นมามีบทบาทสำคัญ” • Mobile Banking ทั่วโลกโตปีละกว่าเท่าตัว • Cashless Society (สวีเดน แคนาดา) • เกิด Cryptocurrency (ญี่ปุ่น รัสเซีย เอสโตเนีย อนุญาตให้ใช้แล้ว)
Retail	Walmart ปิดสาขาเกือบ 300 สาขาในสหรัฐฯ	“ร้านค้า Offline ซบเซาสวนทางร้านค้า Online” Alibaba Group 阿里巴巴集团 ยอดขายโต 56% (ปี 2560)
Motor	ปี 2561 ประมาณการรถยนต์ใช้น้ำมันจะมียอดขาย 82 ล้านคัน	“คาดว่ารถยนต์ไฟฟ้าจะมาแทนที่รถยนต์ใช้น้ำมัน” • ปี 2573 คาดว่าจำนวนรถยนต์ไฟฟ้าจะมียอดขายถึง 125 ล้านคัน • เยอรมันประกาศห้ามประชาชนซื้อรถยนต์ใช้น้ำมันภายในปี 2573 ฝรั่งเศส ปี 2583 และอังกฤษ ปี 2593

Global

VUCA ส่งผลกระทบให้หลายธุรกิจต้องปิดตัวหรือเปลี่ยน Business Model

	เก่า	ใหม่
Book	ร้านหนังสือปิดตัวจำนวนมาก BORDERS Group, BARNES &NOBLE	“นักอ่านหันมาซื้อออนไลน์แทนการไปร้านหนังสือ” ร้านขายหนังสือออนไลน์เติบโตรวดเร็ว amazon ยอดขายโต 30% (ปี 2560)
Call Center		“ธุรกิจ Call Center จะใช้ AI แทนคน” ปี 2563 คาดว่าธุรกิจธนาคารจะมี AI มาทำหน้าที่เป็น Call Center กว่า 85%
Entertainment	สัดส่วน Record Music (CD แผ่นเสียง) ในสหรัฐฯ ปี 2556 36% → ปี 2560 18%	“Digital Music มาแทน Record Music” สัดส่วน Digital Music ในสหรัฐฯ ปี 2556 64% → ปี 2560 82%
News/Media	ถ่ายทอดสดผ่านกล้องวิดีโอและต้องใช้รถ OB 	“การถ่ายทำรายการง่ายขึ้นและใช้ต้นทุนน้อย” ใช้โดรนถ่ายทำ ถ่ายทอดสดผ่าน Facebook facebook LIVE

Thailand

หลายธุรกิจของไทยได้รับผลกระทบ

	เก่า	ใหม่
Banking & Finance	• ธุรกรรมผ่านตู้ ATM **หดตัว 13.3%*** • ธุรกรรมผ่านสาขา **หดตัว 6.6%*** *Growth ปี 60/59	**“ธนาคารไทยก้าวสู่โลกออนไลน์”** • ธุรกรรมออนไลน์ **ขยายตัว 90.8%*** • วงเงินขอ Refinance ผ่าน App Refin โต **101.4%** • ปัจจุบัน**ขอสินเชื่อออนไลน์ได้แล้ว** (กสิกรและไทยพาณิชย์) • **K-Mobile Banking ติด Top5** Application ที่คนไทยใช้มากที่สุด แซงหน้า Lazada Twitter Joox (ม.ค. 2561)
Capital Market	• ปี 2551 มูลค่าซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านออนไลน์มีสัดส่วน **16%** ของมูลค่าซื้อขายหลักทรัพย์รายย่อยทั้งหมด	**“คนไทยเล่นหุ้นออนไลน์มากขึ้น”** • ปี 2560 เพิ่มเป็น **32%** • เกิดแอพพลิเคชั่นและ Start-up ที่สนับสนุนข้อมูลสำหรับการซื้อขายหุ้นออนไลน์เป็นจำนวนมาก เช่น FIN, Morningstar Thailand, Finansia HERO

Thailand

หลายธุรกิจของไทยได้รับผลกระทบ

เก่า	ใหม่

“คนไทยหันมาซื้อของออนไลน์แทนการเดินห้าง”

Retail

- ยอดขายผ่านห้างกลุ่ม Central ขยายตัว Zero Growth

→

- ยอดขายออนไลน์กลุ่ม Central ขยายตัว Double Digits
- Central + JD.com รุกตลาดออนไลน์

Central JD.COM

“สำนักพิมพ์/นิตยสารปิดตัวหลายฉบับ”

Magazine

IMAGE สุดสัปดาห์ เนชั่น บ้านเมือง กุลสตรี

→

คนไทยหันมาอ่านข่าว นิตยสาร และติดตามความเคลื่อนไหวเทรนด์ใหม่ๆ ทาง Facebook และออนไลน์แทน

e-magazine

“เกิดสถาบันการศึกษารูปแบบใหม่ที่รองรับธุรกิจโดยตรง”

Education

Academic University

→

Corporate University

เครือ ปตท. (KVIS KAMNOETVIDYA SCIENCE ACADEMY)

เครือ CP (PIM PANYAPIWAT)

- VUCA คืออะไร?
- **VUCA Impacts**
  - Global Perspective
  - Thailand Perspective
  - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- EXIM Transformation

ผลกระทบของ VUCA ต่อ Human Resources

HR

V U C A

ผลกระทบที่มีต่อการจ้างงาน

“Workforce เปลี่ยนไป” หลายอาชีพจะถูกแย่งงานจาก Big Data และ Machine Learning

Financial Industry | Insurance | Architects | Journalists | Teachers | Marketing & Advertising | Human Resources | Health Care | Lawyers | Law Enforcement

(ที่มา : ดร.เศรษฐพงค์ มะลิสุวรรณ)

“Work Pattern เปลี่ยนไป”

เดิม จ้างประจำ → ใหม่ สัญญาจ้าง หรือรูปแบบ Gig Economy → Freelance หรือรับงานราย Project

‘พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน’ | ‘เจ้าหน้าที่ประจำ Project’ | ‘อาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นพนักงานราชการ’ | ‘เลขานุการฝ่าย’

“Work Skill เปลี่ยนไป”

เดิม Vertical Skills → ใหม่ Vertical + Horizontal Skills

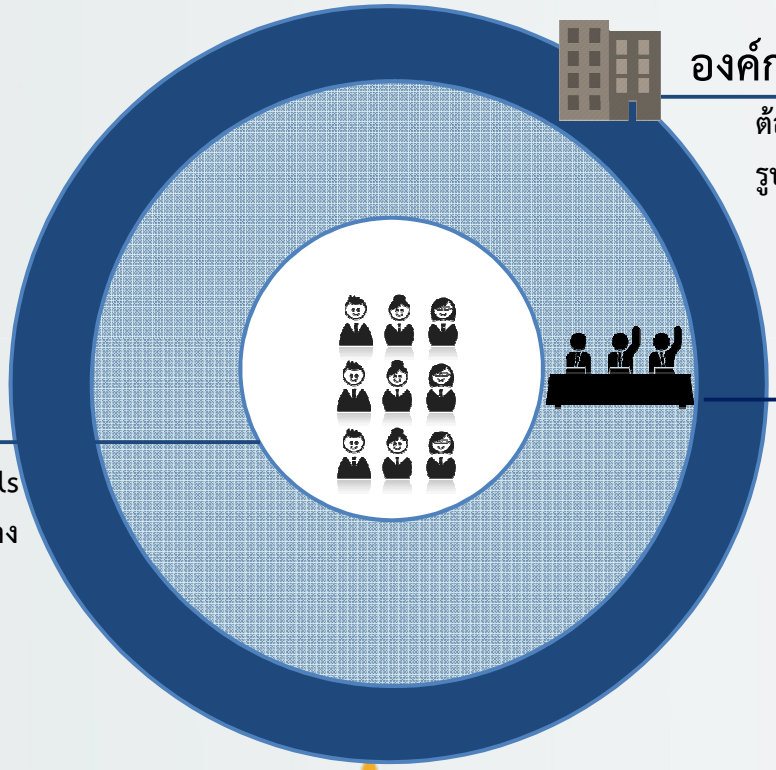
“ Workplace เปลี่ยนไป”

เดิม Office → ใหม่ Anywhere เช่น Co-working Space, Work from Home ร้านกาแฟ

- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
  - Global Perspective
  - Thailand Perspective
  - HR Perspective
- **กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่**
- EXIM Transformation

VUCA World ... ความท้าทายสำหรับองค์กรยุคใหม่

"ใครต้องปรับ?"



องค์กร

ต้องปรับกลยุทธ์ให้รองรับความท้าทายและรูปแบบการทำงานในยุคใหม่

ผู้บริหาร

ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

พนักงาน

ต้องปรับ Attitude และพัฒนา Skills รองรับการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต้องปรับ ... รับ VUCA World

องค์กร...

ต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสไตล์การทำงานและความต้องการของลูกจ้าง

1. **“HR ต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับคนในแต่ละ Gen”**

Baby Boomer
- ทุ่มเทเพื่อองค์กร
- สู้งาน
- อดทน

Gen X
- เน้นความมั่นคง
- มีโอกาสพัฒนาตนเอง
- แสวงหาความก้าวหน้า
- ผลตอบแทนยุติธรรม

Gen Y
- ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น
- ชอบออฟฟิศทันสมัย
- Work-life Balance
- เงินเดือนดี

Gen Z
- รักอิสระ ไม่ชอบการบังคับ
- เงินเดือนสูงตั้งแต่เริ่มงาน
- ชอบหาประสบการณ์ใหม่

2. **“บริหารจัดการด้วยหลัก 3 R”**

Reskill
ยกระดับทักษะพนักงาน
ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

Retain
สร้างแรงจูงใจ
ให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กร

Replace
โยกย้ายพนักงาน/เลิกจ้าง

3. **“Put the right man on the right job”**

เก่งงาน	เก่งคน	
เก่งงาน ไม่เก่งคน “Valued Specialist”	“Growth Employee”	เก่งงาน เก่งคน “Future Leader”
“Emerging Specialist”	“Core Employee”	“Rising Star”
ไม่เก่งงาน ไม่เก่งคน “Underperformer”	“Inconsistent Performer”	ไม่เก่งงาน เก่งคน “Trusted Professional”

ผู้บริหารต้องปรับ ... รับ VUCA World

ผู้บริหาร...

ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

“ผู้นำต้นแบบ”

ผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร

หัวเรือใหญ่ปฏิบัติการณ์ถ้ำหลวง (หมูป่า)

- เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ
- พูดจริง ทำจริง
- มองการณ์ไกล
- เข้าใจคน
- พึ่งพาได้
- น่าเชื่อถือ

ผู้บริหารต้องปรับ ... รับ VUCA World

ผู้บริหาร...

ต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

Leadership Skill
มีความมุ่งมั่นและเป็นผู้นำสูง

People Management
เก่งคน

Decision-making Skill
ตัดสินใจได้เด็ดขาด

Empathy
เข้าใจพนักงาน

Futuristic
มองอนาคตแบบที่เป็นไปได้จริง

Courage
มีความกล้าหาญ

Conceptual Skill
มีทักษะการกำหนดแนวทางการทำงาน

Teamwork
ทำงานเป็นทีมได้ดี

Future Leader

Succession Plan

- สนับสนุนคนในให้เติบโตเป็นผู้นำองค์กร
- จ้างผู้บริหารที่เกษียณไปแล้วเป็นที่ปรึกษา เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์

พนักงานต้องปรับ ... รับ VUCA World

พนักงาน...

ต้องปรับ Attitude และพัฒนา Skills

- **Conceptual Thinking** ความคิดองค์รวม
- **Integrity** การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและมีคุณธรรม
- **People Solving and Decision Making** การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- **Customer Orientation** ความใส่ใจบริการลูกค้า
- **Achievement Orientation** ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
- **Development of People** การพัฒนาศักยภาพตนเองและพนักงานในทีม
- **Team Leadership** การเป็นผู้นำในทีมงาน
- **Teamwork and Cooperation** การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน

- VUCA คืออะไร?
- VUCA Impacts
  - Global Perspective
  - Thailand Perspective
  - HR Perspective
- กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่
- **EXIM Transformation**

EXIM Transformation พร้อมรับ VUCA

V U C A

EXIM THAILAND Transformation

"Public Mandate, Private Mentality"

Global ECAs
ECA = Export Credit Agency

5 ยุทธศาสตร์ EXIM BANK บทบาทใหม่

1 **MARKET MAKER**
สร้างตลาดให้แก่สินค้าและบริการของไทย

2 **NATIONAL INVESTMENT ADVISOR**
เป็นที่ปรึกษาด้านการเงินโครงการลงทุนภาครัฐและเอกชน

3 **INTEGRATED INSURER**
พัฒนาบริการประกันการส่งออกให้เข้าถึงผู้ส่งออกด้วยเทคโนโลยีและการบริการที่รวดเร็ว

4 **E-TRADING ECOSYSTEM**
สนับสนุนผู้ประกอบการไทยให้เข้าสู่การค้าออนไลน์

5 **HI-P SMEs**
พัฒนา SMEs ที่มีศักยภาพให้เติบโตได้ในตลาดโลก

+

EXIM THAILAND CORE VALUES ค่านิยมร่วม

EXIM DRIVE

- เป็นเลิศในผลงาน
  Excellence in Results
- เป็นเลิศในการบริการ
  Excellence in Customer Services
- เป็นเลิศในทีมงาน
  Excellence in Collaboration and Teamwork
- เป็นเลิศในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม
  Excellence in Integrity and Social Responsibility

หัวใจของการปรับตัวรับมือ VUCA คือ การพัฒนาคน

EXIM THAILAND

EXIM Bank เดินหน้าด้วย 5 ยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ขับเคลื่อนด้วย

“High Performance Organization”

ตัวอย่างแผนพัฒนาบุคลากรของ EXIM

- Leadership Program
- Change Management Program
- การพัฒนาทักษะรับมือ Disruptive Technology
- Performance Management System

ปรับระบบการวัดผล KPI ให้มีประสิทธิภาพและกระตุ้นให้พนักงานเพิ่ม Productivity

หลักธรรม นำทาง ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

❖ ครองตน

สัปปุริสธรรม ๗ (รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล)

❖ ครองคน

พรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุฑิตา อุเบกขา)

สังคหวัตถุ ๔ (ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตา)

❖ ครองงาน

อิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)