

สรุปผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM) กองทรัพยากรบุคคล

เรื่อง Digital Transformation for HR

วันจันทร์ที่ 16 พฤศจิกายน 2563 เวลา 13.00 - 15.00 น.

ห้องประชุม 2 อาคารอำนวยการ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

.....  
วิทยากรโดย : นายภาณุวัฒน์ ตรังคานูวัฒน์  
Head of HR Digital สำนักงานการบุคคลกลาง  
บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- |  |               |   |
|--|---------------|---|
| 1. นางสาวสุภัทรียา                               | จิตรกร        | ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล   |
| 2. นางนฤดี                                       | บุญยืน        | หัวหน้าแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล  |
| 3. นางโสภา                                       | เอี่ยมอิทธิพล | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล  |
| 4. นางเต็มดวง                                    | เข็มเพชร      | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล  |
| 5. นางสาวสาคร                                    | เขื่อน้ำหลวง  | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล  |
| 6. นางสาวอ้อยใจ                                  | พุลเกตุ       | หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล   |
| 7. นางสาวรุ่งฤดี                                 | ธนูแก้ว       | หัวหน้าแผนกข้อมูลสารสนเทศและธุรการ  |
| 8. นางสาวโสภิตฐิตา                               | ฤทธิ์ศรีบุญ   | เจ้าหน้าที่ธุรการ   |
| 9. นางสาววัลลภา                                  | วิฒแสง        | เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ  |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง |               | คณะบริหารธุรกิจ   |
| 11. นางสาวสุภาพร ชัยธัมมะปกรณ์                   |               | ผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารสนเทศ<br>และรก. ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อการศึกษา |
| 12. นางสาวประวี ปาล์ครกุล                        |               | นักวิเคราะห์ระบบงาน   |

“Digital Transformation for HR”

กองทรัพยากรบุคคล มีแผนการจัดการความรู้ มีการกำหนดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประจำปีการศึกษา 2563 ของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติของกองทรัพยากรบุคคล กับการเป็น Digital University สำหรับกิจกรรมในครั้งนี้ บุคลากรกองทรัพยากรบุคคลได้เรียนรู้ในเรื่อง Digital Transformation for HR โดยมีบุคลากรจากศูนย์ดิจิทัลเพื่อการศึกษา และอาจารย์จากคณะบริหารธุรกิจ เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีนายภาณุวัฒน์ ตรังคานูวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Head of HR Digital สำนักงานการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นวิทยากร

กองทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการสรุปและรวบรวมความรู้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและต่อยอดพัฒนางาน HR สู่ Digital Transformation for HR ในอนาคต โดยวิทยากรได้เริ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย

- การตั้งคำถามว่า จะเป็น Digital University หรือไม่?

สมมติว่า เพื่อ Make money แต่จะต้องการให้ได้กำไรสูงสุด (Maximize profit) หรือไม่ ขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยกำหนด  
- แล้วมหาวิทยาลัย ต้องทำอะไรบ้าง?

นำ DMAIC Process circle มาช่วยในการวิเคราะห์

## DMAIC Process Circle

DMAIC – The 5 Phases of Lean Six Sigma



6 | SlideSalad.com | 2019

slidesalad

ตัวอย่างตารางการวิเคราะห์ DMAIC Process circle ดังนี้

คณะ/หน่วยงาน	HR	คณะ/หน่วยงาน อื่นๆ ในมหาวิทยาลัย
<b>DMAIC</b>		
<b>Problem</b> คือ การกำหนดปัญหา		
<b>Measure</b> คือ ตัววัดที่ทำให้รู้ว่าสำเร็จ เช่น ลดความอ้วน จะใช้น้ำหนัก หรือรอบเอว เป็นตัววัด เป็นต้น	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     1 วงรอบ คือ 1 เรื่อง เช่น ลาออนไลน์ เป็นต้น *ถ้ามีหลายเรื่อง ก็จะมีหลายวงรอบ ในหน่วยงานนั้น ๆ                 </div>	
<b>Solution</b> คือ วิธีการแก้ปัญหา		
<b>Control</b> ทำอะไรให้เป็นงาน Routine		
<b>Investment</b> ใช้เงินเท่าไร		

สมมติ ความเป็นไปได้ (Feasible) ของ Project ที่นำเสนอ

- อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate Return :  $IRR \geq 15\%$
- จุดคุ้มทุน Break Even Point :  $BEP \leq 4$  ปี

โดยมหาวิทยาลัยอาจจะต้องแต่งตั้งกรรมการมาพิจารณา Project ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเวลาที่เรานำเสนอ เราจะต้องแสดงให้เห็นว่า ถ้าเราใส่เงินเข้าไป ทำอะไร แล้วจะได้อะไรออกมา ซึ่งถ้ากรรมการพิจารณาแล้ว make sense ก็จะพิจารณาให้เงิน ส่วนกรรมการจะไปหาเงินมาจากไหน เป็นเรื่องของ Teams Finance

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวาลวรรณ มีทรัพย์ทอง สอบถามเพิ่มเติมว่า ระหว่าง Project ของคณะ กับ Project ของ HR จะมาประสานกันได้อย่างไร เนื่องจากแยกกันวิเคราะห์ DMAIC Process circle คนละวงกัน วิทยากรจึงยกตัวอย่างเช่น คณะมีวิธีการเรียนการสอนเพื่อจะ Make Money โดยกำหนดให้อาจารย์สอนออนไลน์ แต่ระเบียบบุคคลของ HR ไม่ไปด้วยกัน คือ ยังต้องมาสอนที่มหาวิทยาลัย ซึ่ง HR อาจต้องปรับระเบียบบุคคล ให้ไปในทิศทางเดียวกัน นางสาวสุภาพร ชัยธัมมะปกรณ์ จึงกล่าวเสริมว่า HR อาจต้องพิจารณาเรื่อง Soft Skill ของทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องว่ามีความพร้อมหรือไม่ แต่หัวใจสำคัญ คือ ทุกคณะ/หน่วยงาน ต้องเห็นภาพ Digital University ให้ตรงกัน ร่วมกันวิเคราะห์และเสนอต่อมหาวิทยาลัย (Bottom Up) ซึ่งที่ผ่านมามหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย 5 ปี และ Deploy ไปยังคณะ/หน่วยงานต่างๆ (Top Down) ซึ่งบางเรื่องที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย เมื่อวิเคราะห์แล้ว อาจพบว่าไม่ตรงกับบทบาทของหน่วยงาน ทำให้ดำเนินการต่อแบบไม่ค่อยเข้าใจ ซึ่งวิทยากรวิเคราะห์แล้วคิดว่า อาจขาดการสื่อสารเพื่อให้อุบลการเห็นภาพและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อไปในทิศทางเดียวกัน

### **บทบาทของ HR เมื่อมหาวิทยาลัยจะเป็น Digital University : Massage หลัก คือ Lean and Clean**

Lean มีความหมายตรงตัวเป็นเรื่องของ Physical ส่วน Clean เป็นเรื่องของจิตใจ แต่สุดท้ายจะพิจารณาที่ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดเป็นหลัก เช่น ถ้าใช้ Head Count น้อย ก็ใช้ Software เยอะ กล่าวคือ ลดค่าใช้จ่ายเพื่อนำลงทุนในเรื่อง IT เป็นต้น และก็ปล่อยให้แต่ละคนไป Bottom Up งานของตนเองตามตัวอย่างตารางวิเคราะห์ DMAIC Process circle

งานของ HR ถ้าจะให้ Lean ต้องให้ Employee Self Service โดย HR ต้อง List ขั้นตอนงานใดๆ ก็ตามที่ต้องมาผ่าน HR ให้ตั้งคำถามว่า ผ่าน HR หรือไม่ ไม่ต้องมาผ่านได้หรือไม่ หรือถ้าต้องให้มาผ่าน แล้ว HR เติม Volume อะไร ถ้าไม่ได้เติม จะ Redesign Step หรือ Automate ได้หรือไม่ เช่น

1. ใบลา เป็นเรื่องของหัวหน้ากับลูกน้อง HR แค้ให้ความเห็นว่าถูกระเบียบหรือไม่ สิทธิการลาคงเหลือเพียงพอหรือไม่ ถ้าเราเอาทั้งสองเงื่อนไขใส่เข้าไปในซอฟต์แวร์เพื่อให้ซอฟต์แวร์ตรวจสอบ ที่เหลือก็เป็นหน้าที่ Requester กับ Approver
2. หนังสือรับรองเงินเดือน ตอนแรกยื่นคำร้องเป็นกระดาษ เปลี่ยนเป็นยื่นคำร้องผ่านระบบ Online ต่อมาตั้งคำถามว่าไม่เชินต์ได้หรือไม่ สุดท้ายสรุปได้ว่าไม่เชินต์กับต้องเชินต์สดเพื่อใช้ในการติดต่อราชการ เป็นต้น โดยขั้นตอนการดำเนินงานคือ เมื่อบุคลากรยื่นคำร้องผ่านระบบ Online ก็จะมี E-mail ตอบกลับ พร้อมแนบหนังสือรับรองการทำงานไปยังผู้ยื่นคำร้อง ให้ Print ด้วยตนเอง (Self Printed)
3. การทำสัญญาจ้าง ในตอนแรกวิเคราะห์กันว่าเป็นงาน Recruit หรือ HRM สรุปว่าเป็นงานที่ต้องจับมือกัน คือ เมื่อ Recruit เสร็จเรียบร้อย ก็จะส่ง Text file มากองไว้ HRM ก็จะมาหยิบ Text file ไปจ้างงานในระบบการสัญญาจ้างที่เป็น Automatic และปริ้นท์สัญญาจ้างออกมาให้พนักงานเชินต์ ปัจจุบันการ Recruit ของมหาวิทยาลัย เป็นระบบใบสมัครออนไลน์ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกให้ส่งไปที่ถึงจ้างงานเพื่อจ้าง Auto ซึ่งต้องให้ศูนย์ดิจิทัลฯ ช่วยดำเนินการให้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีระบบอยู่แล้ว เพียงแต่กองทรัพยากรบุคคลต้อง Process Design และระบุความต้องการข้อมูลที่ใช้ในการประเมินให้ชัดเจน ซึ่งอาจแตกต่างกันระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ จากนั้นให้พิจารณาการ Automate ตามเงื่อนไขที่กำหนด

นางสุภัทรียา จิตรกร กล่าวว่า ขอให้ทุกคนนึกถึงขั้นตอนการทำงานของตนเอง ว่ามีงานไหนบ้างที่จะสามารถ Redesign Step หรือ Automate ได้อีกบ้าง ซึ่งนางสาวสุภาพร กล่าวเสริมว่า ควรคิดตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยต้องคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และอาจแบ่งการดำเนินการเป็น Phase โดยอาจคำนึงถึงงบประมาณ หรือนโยบายของมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้น ณ ขณะนั้น เป็นหลัก

นางสุภัทรียา ขอคำแนะนำจากวิทยากรว่า HR ควรทำอะไร ไปอีกกี่ Step เพื่อให้ไปรอวันที่มหาวิทยาลัยเห็นด้วย และต่อยอดได้ทันที ซึ่งวิทยากรกล่าวว่า ต้องทำ Process Design เพราะ Process Design อยู่ในมือเรา 100 % และเราเป็นเจ้าของงาน กำหนดได้หมด ถ้ากำหนดออกมาแล้ว Depend on Division สูงมาก Manual ไปไม่รอด แปลว่า Process นั้นก็จะ Excute ไม่ได้ แต่ถ้าแยกเป็น 2-3 Phase แนนอน Phase แรก เราต้อง Manual แน่ๆ Process นี้ก็จะ Impremet ระดับหนึ่งได้ และพอมันเริ่มออกดอกออกผลบางอย่างออกมา ก็นำมาแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่เคยไม่มี ปัจจุบันมีแล้ว แต่ทำด้วยมือทั้งหมด ถ้าอยากได้มากกว่านี้ เยอะกว่านี้ ต้องใส่เงินทำ IT ก็เป็นการพิสูจน์ตนเองก่อนว่า ที่เสนอโอเคเสียไว้ มันควรทำ

### สรุปแนวปฏิบัติที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. กองทรัพยากรบุคคลต้อง Process Design งานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อเตรียมความพร้อมกับการที่มหาวิทยาลัยจะเป็น Digital University ทั้งนี้ อาจแบ่งการดำเนินงานออกเป็นระยะๆ
2. บุคลากรกองทรัพยากรบุคคลแต่ละคน ต้อง Lean งานของตนเอง โดย List งานที่ตนเองรับผิดชอบ คลี่ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละงานโดยละเอียด และให้ตั้งคำถามถามตนเองว่า ขั้นตอนนี้มาผ่าน HR ทำไมไม่ต้องมาผ่านได้หรือไม่ หรือถ้าต้องให้มาผ่าน แล้ว HR เติม Value อะไร ถ้าไม่ได้เติม จะ Redesign Step หรือ Automate ได้หรือไม่ ทั้งนี้ ให้ใช้ตาราง DMAIC Process circle มาช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำเป็น Project
3. ปรับ Mind set และพัฒนา Soft Skill ของบุคลากรกองทรัพยากรบุคคล ทุกคนให้เป็น HR Digital
4. กองทรัพยากรบุคคลร่วมกับศูนย์ดิจิทัลฯ ปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาจ้าง

### ข้อเสนอแนะ

1. มหาวิทยาลัยควรสื่อสารเกี่ยวกับการเป็น Digital University ให้คณะวิชา/หน่วยงาน ได้รับทราบ
2. คณะวิชา/หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัย ควรเตรียมความพร้อม โดยศึกษาจากแนวปฏิบัติที่กองทรัพยากรบุคคลสรุปไว้ข้างต้นและนำไปวิเคราะห์ สรุปผลที่ตรงกับพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน และเสนอแนวคิดที่สามารถบรรลุผลได้ ต่อมหาวิทยาลัย (Bottom Up) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็น Digital University
3. มหาวิทยาลัยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อพิจารณา Project ของแต่ละคณะ/หน่วยงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกันและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินการผ่านแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 5 ปี และ Deploy ไปยังคณะ/หน่วยงานต่างๆ (Top Down) เพื่อดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

## ภาพกิจกรรม



