

การสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat)

ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย
และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประจำปี 2566



WORLD CHANGES and University

วันที่ 28 – 29 ตุลาคม 2566
ณ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ตำบลชะอำ
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี



คำนำ

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2566 เรื่อง "World Changes and University" เมื่อวันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 ณ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ที่ผ่านมามีวัตถุประสงค์ เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ในด้านการบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การสร้าง CMU DNA : From Policy to Practice และการสร้างกลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน และเพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจึงได้สรุปและรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาความคิดเห็นเชิงนโยบายครั้งนี้เป็นรูปเล่มรายงาน เพื่อการเผยแพร่และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยประจำปีต่อไป

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยขอกราบขอบพระคุณท่านนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย) ที่ท่านได้ให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนา และขอขอบพระคุณศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี และคุณสุธีรพันธุ์ สักรวัตร ที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากรบรรยายในการสัมมนาครั้งนี้ รวมถึงกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี/รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี) ผู้บริหารส่วนงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ) และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านที่ช่วยทำให้การจัดสัมมนาครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างดีเยี่ยมทุกประการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทันตแพทย์พิริยะ เชิดสถิรกุล)
รองอธิการบดี เลขาธิการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
(1) คำกล่าวเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2566 เรื่อง “การปรับตัวของมหาวิทยาลัยกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน” โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
(2) การบรรยายพิเศษ เรื่อง “การต่างประเทศ การเมือง เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องพร้อม” โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	7
(3) การบรรยายพิเศษเรื่อง “ยุทธศาสตร์ด้าน HR ในโลกปัจจุบัน” โดย คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	15
(4) การบรรยายพิเศษเรื่อง “การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด ESG” โดย คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	29
(5) การบรรยายพิเศษเรื่อง “Transformative Organization กรณีศึกษา SCBX” โดย คุณสุธีรพันธุ์ สักรวัตร Chief Customer Officer, SCBX	37
(6) สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย	
(6.1) กลุ่มที่ 1 การบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	45
(6.2) กลุ่มที่ 2 CMU DNA : From Policy to Practice	57
(6.3) กลุ่มที่ 3 กลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน	71
(8) ช่วงถามตอบและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	81
(9) ภาคผนวก	
(9.1) ประมวลภาพการสัมมนา	85
(9.2) รายละเอียดโครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2566 เรื่อง “World Changes and University”	89

คำกล่าวเปิดการสัมมนา:ระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และบรรยายพิเศษ เรื่อง “การปรับตัวของมหาวิทยาลัยกับการเปลี่ยนแปลง ในโลกปัจจุบัน”



โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ท่านกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกท่าน

ในอดีตที่ผ่านมา ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการยกเครื่องประเทศใหม่ ในหลาย ๆ ด้าน อาทิ การเลิกทาส การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ซึ่งเริ่มแรกนั้นมีโรงเรียน ทั่วประเทศเพียงจำนวน 10 โรงเรียนเท่านั้น โดยเป็นโรงเรียนของมิชชันนารีทั้งหมด ต่อมาภายหลังจากที่รัชกาลที่ 5 เสด็จสวรรคต ในช่วงรัชกาลที่ 6 มีชาวต่างชาติได้เข้าไปสำรวจนับจำนวนโรงเรียนทั่วประเทศใหม่อีกครั้ง ซึ่งนับได้จำนวนสามพันกว่าโรงเรียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และยังได้รับการยกย่องจากนักวิจัยด้านการศึกษาที่ เข้ามาศึกษาพื้นที่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ว่าเป็นประเทศที่มีการปรับปรุงการศึกษาให้ทันสมัย (Modernize Education) ดีที่สุด รวมถึงการปฏิรูปการปกครองโดยยกเลิกจตุสดมภ์ กรมเวียง กรมวัง กรมคลัง และกรมนา และได้จัดตั้งกระทรวงขึ้นมา จำนวน 12 กระทรวง เพื่อทำหน้าที่บริหารราชการแผ่นดิน คือ (1) กระทรวงมหาดไทย (2) กระทรวงนครบาล (3) กระทรวงโยธาธิการ (4) **กระทรวงธรรมการ** (5) กระทรวง เกษตรพานิชการ (6) กระทรวงยุติธรรม (7) กระทรวงมรุธาธร (8) กระทรวงยุทธนาธิการ (9) กระทรวงพระคลัง มหาสมบัติ (10) กระทรวงการต่างประเทศ (11) กระทรวงกลาโหมและ (12) กระทรวงวัง โดยในส่วนของ กระทรวงธรรมการ ซึ่งดูแลรับผิดชอบใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านศาสนา และด้านวัฒนธรรม ฉะนั้น ระบบการศึกษาในระยะเริ่มต้นจึงมีทั้งเรื่องความรู้ทางโลก ความดีงามด้านศาสนาที่ต้องเรียนรู้ และเรื่อง วัฒนธรรม เพราะอยู่ในกระทรวงเดียวกัน ในระยะต่อมาได้มีการแบ่งแยกกระทรวงธรรมการทั้ง 3 ด้านออกจากกัน ทำให้ไม่ได้เรียนรู้เรื่องดังกล่าวในกระทรวงเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันด้านการศึกษาได้แบ่งออกเป็น 2 กระทรวง คือ (1) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และ (2) กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งหาก ย้อนกลับมาพูดถึง มช. ตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2507 - 2566 มช. ได้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก บรรพบุรุษของเราก็ได้มีการปรับตัวมาโดยตลอดอย่างสมดุล จึงทำให้ มช. มีความมั่นคงมาได้จนถึงทุกวันนี้ การปรับ ไม่ใช่ การเปลี่ยน ถ้าเปลี่ยนเปรียบเสมือนการเปลี่ยนเสื้อตัวเก่าทิ้งแล้วใส่เสื้อตัวใหม่เลย แต่การปรับคือ

การนำเสื้อตัวเก่ามาแก้แล้วยังคงนำมาใส่อยู่ เพราะฉะนั้นขอฝากบุคลากรของ มช. ในรุ่นต่อ ๆ ไปว่า ไม่ควรทิ้งเสื้อเก่า เพราะของเก่ายังมีอะไรดี ๆ เป็นอย่างมาก และมีเหตุผลในการทำสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละเรื่อง หากเรายังไม่รู้เหตุผลที่แท้จริง แล้วทิ้งไปมันก็น่าเสียดาย ซึ่งเราอาจจะทิ้งของที่มีค่าไปก็เป็นได้ ฉะนั้นประวัติศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญมาก ทำให้เราได้รู้ว่าของเก่ามีสิ่งที่ดีอย่างไร และบกพร่องอย่างไร ถ้าสิ่งไหนเป็นสิ่งที่ดีและเด่นก็ควรเก็บรักษาไว้ แต่หากสิ่งไหนมีข้อบกพร่องก็ควรนำกลับมาแก้ไข ซึ่งเป็นบทเรียนที่ผมได้รับจากการมอญย้อนกลับไปดูพัฒนาการของ มช.

โดยจะขอบรรยายให้เห็นภาพใน 3 ฉาก **ฉากแรก** คือ การเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลง **ฉากที่ 2** คือ นักศึกษาใหม่ คณาจารย์ใหม่ และบุคลากรสายปฏิบัติการใหม่ของ มช. จะเป็นอย่างไร และ **ฉากที่ 3** คือ จะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้นักศึกษาใหม่ คณาจารย์ใหม่ และบุคลากรสายปฏิบัติการใหม่ของ มช. ทั้ง 3 กลุ่มมีความกลมกลืนกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแนวโน้มหลัก (Megatrend) ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย คือ (1) เรื่องวิกฤติการเปลี่ยนแปลงอากาศ (Climate Crisis) จากช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเมื่อ 200 กว่าปีที่ผ่านมา แล้วค่อย ๆ มีการสะสมมาเรื่อย ๆ ต่อมา มีนักวิทยาศาสตร์กลุ่มหนึ่งศึกษาเรื่องก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) ในอากาศ ซึ่งปรากฏว่าก๊าซ CO₂ มีจำนวนเพิ่มกว่าสมัยก่อนเป็นจำนวนมาก หลังจากที่มีการใช้รถยนต์สันดาปมากขึ้น ปัจจุบันทั่วโลกได้รับรู้แล้วว่ารถยนต์สันดาปกลุ่มใด/แบบใดที่มีผลทำให้เกิดก๊าซ CO₂ เป็นจำนวนมากและมีปริมาณจำนวนก๊าซ CO₂ ที่ปล่อยออกเท่าใด พร้อมทั้งยังสามารถทำนายไปข้างหน้าได้ด้วยว่า หากสิ้นสุดปีคริสต์ศักราชที่ 2000 ไปถึงคริสต์ศักราช 3000 โลกใบนี้อาจจะอยู่ไม่ได้เหมือนเดิม ยิ่งหากอุณหภูมิสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีความพยายามที่จะหาวิธีการทำให้ก๊าซ CO₂ ลดลงหรือให้เป็น Zero Carbon ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นของคนทั่วโลก รวมถึงรัฐบาล องค์กรของรัฐ มหาวิทยาลัย และองค์กรธุรกิจภาคเอกชน จึงเป็นเรื่องที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยบิล เกตส์ ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า “ทำไมในช่วง 200 ปีที่ผ่านมา จึงมีการสร้างก๊าซเรือนกระจกไว้เป็นจำนวนมาก และเขาได้ตอบว่า เพราะเครื่องจักรและเครื่องมือที่ใช้กันในช่วงที่ผ่านมาส่วนมากจะเป็นเครื่องจักรที่ได้ผลิตก๊าซ CO₂ ออกมาด้วย และหากยังคงใช้เครื่องจักรเดิมต่อไปอีก 200 ปี ก็จะทำให้เกิดก๊าซ CO₂ มากยิ่งขึ้นไปอีก โดยจะส่งผลทำให้มนุษย์ไม่สามารถดำรงชีพได้ต่อไปในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ที่จะต้องลดจำนวนก๊าซ CO₂ ลง” ฉะนั้น โจทย์ของเราทุกภาคส่วนตั้งแต่นักวิทยาศาสตร์ในห้อง Lab จนกระทั่งนักอุตสาหกรรมและประชาชนทั่วไป คือ การทำอย่างไรที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อที่จะลดก๊าซเรือนกระจก โดยเทคโนโลยีใหม่ที่จะออกแบบขึ้นมาต้องเป็นเทคโนโลยีที่ลดก๊าซเรือนกระจก ต้องเป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย (Available) และต้องเป็นเทคโนโลยีที่มีราคาไม่แพงมากนัก จึงขอฝากข้อคิดนี้ไว้กับทุกท่าน เพื่อให้ทุกท่านต้องช่วยกันแก้ไข (2) เรื่องความขัดแย้งระหว่างอำนาจโลก (Conflicts of World Power) เพื่ออธิบายถึงความขัดแย้งและมิตรภาพในปัจจุบัน และการทำนายไปข้างหน้าว่าใครจะเป็นศัตรูกับใคร และใครจะเป็นมิตรกับใคร ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ อาทิ สงครามยูเครนกับรัสเซีย สงครามอิสราเอล-ฮามาส ทำไมจึงเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นมาได้และเหตุการณ์สุดท้ายจะเป็นอย่างไร และจะเกิดเหตุการณ์กับที่อื่น ๆ อีกหรือไม่ ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะเดินหน้าและสร้างจุดยืนต่อไปอย่างไรกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยในฐานะที่ มช. เป็นนักวิชาการ จึงอยากเห็นความสงบและความมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน ทั้งภายในภาควิชา ภายในส่วนงาน และภายในมหาวิทยาลัย ผมอยากเห็น มช. เป็นสังคมแห่งความสงบและเป็นสังคมแห่งมิตรภาพ (3) เรื่องการระบาดของโรคติดต่อ (Epidemic and Pandemic) จากสถานการณ์การเกิดการระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ที่ผ่านมา ทำให้เกิดบทเรียนของการระบาดของโรคที่ทำลายหลายอย่างในช่วง 3 - 4 ปี โดยมีคำถามว่า

จะเกิดการระบาดในลักษณะนี้ขึ้นอีกหรือไม่ ซึ่งก็ดูเหมือนว่าทั้งองค์การอนามัยโลก (WHO) คณะแพทยศาสตร์ และคณะสาธารณสุขทั่วโลก มีความเห็นตรงกันว่าโอกาสที่การระบาดใหญ่ของโรคติดต่อในอนาคตยังคงจะมีอยู่ และมีความถี่มากขึ้นกว่าเดิมด้วย ซึ่งอยู่ที่ว่าเราจะจัดการได้อย่างไร จากสถานการณ์ COVID-19 ที่ผ่านมารวมถึงเทคโนโลยีพื้นฐานที่สามารถผลิตวัคซีนได้เร็วมากและผลิตวัคซีนได้เป็นจำนวนมาก แต่มีราคาที่ยังค่อนข้างสูงสำหรับประเทศที่ยากจน โดยมีความแตกต่างจากโรคระบาดที่ผ่านมานในอดีตที่ต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตวัคซีนขึ้นมาได้ หากเกิดขึ้นในคราวต่อไป เราจะทำอย่างไร ซึ่งจากศักยภาพของประเทศไทยนั้น ความรู้ของคนไทยพร้อมที่จะผลิตวัคซีนเองได้ แต่ยังคงต้องการการกระตุ้นของทั้งภาคเอกชนและรัฐบาลด้วย (4) เรื่องการเปลี่ยนสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่ง มช. ได้มีการดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว และยังคงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของ การนำ Artificial Intelligence (AI) เข้ามาใช้ในหลักสูตรในกระบวนวิชา หรือใช้เครื่องมือด้านต่าง ๆ ที่เป็น Deep Technology ทางด้าน Digital ซึ่งการนำเข้ามาใช้เพียงเพื่อการนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น แต่จะต้องนำมาออกแบบเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมด้วย ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงสาธารณสุขของประเทศไทยได้ได้ออกแบบเครื่องมือที่ช่วยให้คนสูงอายุไม่หกล้มภายในบ้านของตนเองได้ เป็นต้น (5) เรื่องประเด็นการเปลี่ยนสัดส่วนประชากร (Issues from Population Changes) จากการประกาศของ World Corporation Council ในช่วงไม่กี่เดือนที่ผ่านมาว่าตั้งแต่ปี ค.ศ. 2023 - 2050 จะมีจำนวน 3 ประเทศที่ได้ผลกระทบอย่างมากต่อการเปลี่ยนสัดส่วนของประชากรที่เกิดจากสาเหตุการเกิดใหม่ของเด็กภายในประเทศลดลง ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศไทย ซึ่งจากข้อมูลทางสถิติช่วงประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา จำนวนเด็กเกิดใหม่ในประเทศไทยมีประมาณปีละหนึ่งล้านสองแสนคน แต่ปี พ.ศ. 2565 จำนวนเด็กเกิดใหม่ในประเทศไทยเหลืออยู่ประมาณห้าแสนคนเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อโครงสร้างของประชากรทั้งหมด ตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต และยังส่งผลกระทบต่ออีกหลายมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งต้องปิดตัวลง ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐก็มีจำนวนนักศึกษาลดลงเป็นจำนวนมาก โดยเหลือเพียง 1 ใน 3 ของจำนวนนักศึกษาที่เคยรับเข้าเท่านั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ หากพิจารณาจากสถิติจำนวนประชากรของประเทศไทยที่มีอายุตั้งแต่ 15 - 60 ปี พบว่า ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มลดลง ซึ่งประชากรในช่วงอายุดังกล่าวเป็นช่วงวัยทำงานที่ต้องดูแลและเลี้ยงดูเด็กและผู้สูงอายุด้วย ส่วนประชากรช่วงอายุ 60 - 100 ปีของประเทศไทยกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนประชากรทั้งหมด จึงขอฝากให้คณะมนุษยศาสตร์ ภาควิชามนุษยสัมพันธ์ สาขาวิชาบ้านและชุมชน ช่วยหาวิธีการแก้ปัญหาสังคมภายในครอบครัวของประเทศไทยที่เกิดจากปัญหาโครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนไปด้วย และขอให้คณะเกษตรศาสตร์ช่วยหาวิธีการจะอย่างไรให้พื้นที่นาว่างเปล่าจำนวนมากนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เนื่องจากการที่คนรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ไม่ได้ประกอบอาชีพทำนาทำสวนเหมือนในอดีตแล้ว และปัญหาอีกประการหนึ่งของการเปลี่ยนสัดส่วนของประชากร คือเรื่องของความไม่เข้าใจกันระหว่างคนรุ่นหนึ่งกับคนอีกรุ่นหนึ่ง

บทเรียนในช่วง 4 - 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้เกิดผลกระทบ 5 ข้อ ได้แก่ (1) Extreme Weather Changes การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศที่รุนแรงมากกว่าปกติที่ผ่านมา อาทิ การเกิดน้ำท่วม ลมพายุที่มากขึ้น ทำให้การคาดการณ์ปริมาณน้ำฝนที่มีเพิ่มขึ้นของแต่ละประเทศ ทำได้ยากมากกว่าเดิม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่าง ๆ ของแต่ละประเทศ และแต่ละภูมิภาคที่อาจจะได้รับความเสียหายจากเหตุการณ์ดังกล่าวมากยิ่งขึ้น (2) Political Sanctions and Regional War การคว่ำบาตรทางการเมืองและสงครามในภูมิภาค ซึ่งจะมี 3 ระดับ คือ 1) สงครามระหว่างประเทศหนึ่งกับประเทศหนึ่ง 2) สงครามที่หลายประเทศรวมทำสงครามกับหนึ่งประเทศ และ 3) สงครามโลก ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับ

ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ (3) Socio-Economic Lockdown การชะงักงันทางเศรษฐกิจและสังคม อาทิ การเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ที่ทำให้เศรษฐกิจของประเทศต้องหยุดลงเป็นเวลากว่า 3 - 4 ปี (4) Fake-News/Digital Crimes ข่าวปลอม/อาชญากรรมดิจิทัลที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และ (5) Population Disproportion ความไม่สมดุลของประชากร

ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลได้ศึกษาบุคลิกของประชากร 6 ช่วงวัย ไว้ดังนี้

(1) *Builders* (เกิดก่อน พ.ศ. 2489) มีบุคลิกดังนี้ มีความขยัน อดทน ครอบคลุมเข้มแข็งและอบอุ่น มีความเคร่งครัดเรื่องขนบธรรมเนียมและประเพณีต่าง ๆ และมีความภักดีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่

(2) *Baby Boomers* (เกิดช่วง พ.ศ. 2489 - 2507) มีบุคลิกดังนี้ สู้งานหนักและมุ่งสู่ความสำเร็จ ต้องการงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง ทุ่มเทเพื่อการค้าซึ่งตำแหน่งและต้องการชื่อเสียง และมีความภักดีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่

(3) *Generation X* (เกิดช่วง พ.ศ. 2508 - 2524) มีบุคลิกดังนี้ มีความกระตือรือร้นและชอบการแข่งขัน ซิงดีซิงเด่นกัน มีความสนใจในเทคโนโลยี มีความสนใจในเรื่องส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม เป็นนักบริหารนิยมยังห่วงครอบครัว และมีความภักดีต่อบุคคลมากกว่าองค์กร

(4) *Generation Y* (เกิดช่วง พ.ศ. 2525 - 2538) มีบุคลิกดังนี้ มีความฉลาดในเรื่องเทคโนโลยี มีความอิสระและมีโลกส่วนตัวสูง ชอบคิดนอกกรอบ ชอบงานสนุก ทำหาย มีความทะเยอทะยานสูง มีความอดทนต่ำ และพูดจาตรงไปตรงมา

(5) *Generation Z* (เกิดช่วง พ.ศ. 2539 - 2552) มีบุคลิกดังนี้ รอคอยไม่ได้ อยากได้ผลลัพธ์ทันที ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่บนอินเทอร์เน็ต ตัดสินใจไปตามกระแส เรียนเพื่อสนุกไม่ได้คิดว่าจะเอาไปใช้ประโยชน์ อยากรู้ในสิ่งที่ตนตั้งเป้าหมายไว้เท่านั้น ไม่สนใจวัฒนธรรมดั้งเดิม ติดเพื่อนและคิดว่าเพื่อนช่วยได้ทุกเรื่อง บางคนคิดแม้กระทั่งว่าพ่อแม่ไม่มีความหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่น่ากลัวมาก และเป็นยุคแห่งการเรียกร้องสิทธิ

(6) *Generation Alpha* (เกิดหลัง พ.ศ. 2553 หรือ ค.ศ. 2010) มีบุคลิกดังนี้ เกิดจากพ่อแม่ที่มีอายุมาก แต่มีลูกน้อย เงินทองไม่ต้องดิ้นรนเท่ารุ่นก่อน จำต้องอุปกรณ์เทคโนโลยีตั้งแต่เกิด อยู่กับสังคมทุนนิยม นิสัยวัตถุนิยม คำนึงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เบื่อง่าย ความอดทนต่ำ และอยากประสบความสำเร็จตั้งแต่อายุน้อย

จากการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ทำให้มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องปรับตัวเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงให้ได้ โดยดำเนินการ ดังนี้

การมีส่วนร่วมแบบรวม (Inclusive Participation) เป็นหน้าที่ของอธิการบดี ผู้บริหารส่วนงาน จะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรใน มข. เข้ามาร่วมมือกันดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งในกรณีที่เป็นประชาชนในชุมชน การมีส่วนร่วมจะเป็นในลักษณะของบ้าน ชุมชน วัด และโรงเรียน หรือธรรมชาติ ศิลปะ วัฒนธรรม และวัฒนธรรม

การมีปฏิสัมพันธ์แบบรวม (Inclusive Interactions) (1) ความสัมพันธ์ระหว่างวัยในครอบครัว และชุมชน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์และครูอาจารย์ โดยอาจารย์ควรให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีสิ่งใดที่นักศึกษามีปัญหาควรเข้าไปช่วยเหลือ เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมการรับน้องรถไฟ รับประทานอาหาร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกับนักศึกษา เป็นต้น และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมภารกิจ

บริบทสังคมไทย (1) *ครอบครัวและตระกูล* ผู้ใหญ่มีหน้าที่อบรมและเลี้ยงดูผู้เยาว์ และผู้เยาว์ต้องรู้คุณและตอบแทนคุณผู้ใหญ่ (2) *ชุมชน (คณะ/ภาควิชา/สำนักวิชาเดียวกัน)* เป็นพี่น้องกัน ต้องมีน้ำใจต่อกัน และต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

คุณค่าของการศึกษา (1) การศึกษาสร้างความเต็ม - ความสมบูรณ์ให้ทุกชีวิต - ตั้งแต่เกิดจนตาย อาจารย์ของ มช. ควรสร้างความเต็มและความสมบูรณ์ให้กับนักศึกษา (2) การศึกษายกฐานะของมนุษย์ให้สูงขึ้น ทั้งทางโลกและทางธรรม (3) การศึกษาช่วยจรรโลงสังคมให้เกิดสันติภาพและสันติสุข (4) การศึกษาหนุนชูวัฒนธรรมไทยและความเป็นไทย (5) การศึกษาช่วยพัฒนาเศรษฐกิจให้ยั่งยืน และ (6) การศึกษาช่วยปกป้องสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติอันงดงามของโลกใบนี้

สุดท้ายผมขอให้ทุกท่านใช้ชีวิตใน มช. ให้มีความสุขและสร้างความเจริญให้กับนักศึกษา มช. ต่อไป ผมขอเปิดการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2566 เรื่อง "World Changes and University" ณ บัดนี้





การบรรยายพิเศษ เรื่อง “การต่างประเทศ การเมือง เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องพร้อม”



โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. สังคมเปลี่ยน โลกเปลี่ยน

สถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้บริบททางด้านสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า “Changing World Changing Society” โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจากหลายเหตุปัจจัยด้วยกันซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ 3 ประเด็น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Technology Disruption) และการเข้ามามีบทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงานในหลายภาคส่วน 2) วิกฤตโรคระบาดครั้งใหญ่ (Pandemic) ซึ่งเป็นตัวเร่งที่สำคัญที่ทำให้ทุกภาคส่วนต้องปรับตัวในทันที โดยสำหรับภาคการศึกษานั้นการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นั้นบีบบังคับให้ต้องออกแบบรูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่อย่างทันทีและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่ด้านการต่างประเทศการแพร่ระบาดในครั้งนี้ก็กลับแสดงให้เห็นถึงการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่ต่างคนต่างแก้ไขปัญหาภายในของตนเองและขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นประเด็นในเรื่องความมั่นคงทางด้านอาหารและสุขภาพ (Food and Health Security) จึงเป็นประเด็นที่ถูกนำมากล่าวถึงและให้ความสำคัญในระดับนานาชาติอีกครั้ง โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องระดับความสามารถในการเข้าถึงวัคซีนป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรคต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันของกลุ่มประเทศที่ร่ำรวยและกลุ่มประเทศที่มีความยากจน โดยเมื่อเดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2566 สหพันธ์สภาภาษาชาติได้ออกแถลงการณ์โดยมีใจความสำคัญว่า “ประเทศส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมอย่างน่าสะพรึงกลัวเป็นอย่างยิ่งต่อการเตรียมตัวรับมือกับการแพร่ระบาดครั้งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” และ 3) การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกจนถึงขั้นโลกเดือด (Global Boiling)

ปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทำให้เกิดผลกระทบแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) วิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือเกิดเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งทำให้ได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น อาทิ การสั่งอาหารผ่าน Food Application หรือเข้าร่วมประชุมทางไกลผ่านระบบออนไลน์ 2) ลักษณะการประกอบอาชีพที่เปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากวิถีชีวิตในรูปแบบใหม่ 3) รูปแบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งไม่เพียงแต่

การเปลี่ยนจากรูปแบบการสอนในชั้นเรียนสู่การสอนในรูปแบบออนไลน์เท่านั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงว่าเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและวิกฤตการณ์ทางด้านสภาพภูมิอากาศจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาในลักษณะใดบ้าง และ 4) ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว คือ จากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การท่องเที่ยวซึ่งเป็นอุตสาหกรรมอันเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศไทยก็ต้องหยุดชะงักลง ในขณะที่ทางภาคเหนือปัญหาในเรื่องฝุ่นควัน pm 2.5 ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเช่นเดียวกัน จึงเกิดเป็นประเด็นคำถามที่สำคัญว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และองค์กรภาครัฐทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ จะมีวิธีการอย่างไรในการนำองค์ความรู้ภายในร่วมมหาวิทยาลัยไปใช้ในการบรรเทาและแก้ไขปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยร่วมมือกับภาคประชาสังคม

2. การแข่งขันจนเป็นสงครามในรูปแบบใหม่

ในช่วงระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมาทั่วโลกต่างพบลักษณะของสงครามในรูปแบบใหม่ กล่าวคือ สงครามทางการค้า สงครามด้านการลงทุน สงครามทางการเงิน และสงครามทางด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของประเทศมหาอำนาจอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน ผ่านนโยบายระหว่างประเทศที่แยกการค้าและแยกการลงทุน หรือ Decoupling Policy หรือการเกิดสงครามทางด้านชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ (Chips War) ซึ่งลักษณะการแข่งขันที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้นเป็นการแข่งขันในรูปแบบใหม่ อันส่งผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นเสี่ยงเสี่ยง (Fragmented Globalization) ซึ่งเป็นผลมาจากการกีดกันทางการค้า

การเข้ามามีบทบาทที่เพิ่มขึ้นของสกุลเงินหยวนของจีน (Yuan) ในระบบตะกร้าเงินสำรองระหว่างประเทศ และสิทธิพิเศษในการถอนเงิน (Special Drawing Rights : SDRs) เงินหยวนของจีนมีอัตราส่วนร้อยละ 12.28 ในขณะที่เงินสกุลเยนของญี่ปุ่น และเงินสกุลปอนด์ของอังกฤษ มีอัตราส่วนเพียงร้อยละ 7.59 และ 7.44 ตามลำดับ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2565) เป็นข้อบ่งชี้ที่แสดงถึงการเปลี่ยนทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ว่าเงินสกุลหยวนเริ่มเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในฐานะสกุลเงินที่ใช้ในการค้าระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากนโยบายแยกการลงทุนออกจากการค้าของสหรัฐอเมริกา กลับส่งผลให้บริษัทสัญชาติสหรัฐอเมริกาซึ่งลงทุนในประเทศจีนได้รับผลกระทบตามไปด้วย ดังนั้น สหรัฐอเมริกาจึงได้กำหนดนโยบายทางการค้าในรูปแบบใหม่ คือ การแยกการลงทุนออกจากการค้าแบบมีการบริหารจัดการ (Manage Decoupling) ผ่านการเลือกค้าขายและลงทุนเฉพาะในกลุ่มประเทศซึ่งเป็นพันธมิตรกับสหรัฐอเมริกา (Friendshoring) โดยคำว่าพันธมิตรของสหรัฐอเมริกานั้นอาจพิจารณาจากประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ระดับความเป็นประชาธิปไตย และ 2) ระดับการมีสิทธิมนุษยชนของพลเมืองภายในประเทศตามแบบมาตรฐานของตะวันตก ดังนั้นการแสดงจุดยืนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของไทยจึงมีความสำคัญอย่างมาก กล่าวคือ แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะไม่ได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากนัก อย่างไรก็ตาม สหรัฐอเมริกาก็จัดเป็นผู้นำในการลงทุนและมีผลต่อการตัดสินใจต่อการลงทุนในต่างประเทศของกลุ่มประเทศพันธมิตรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลพวงจากการดำเนินนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้กลุ่มประเทศพันธมิตรของสหรัฐอเมริกาย้ายการลงทุนเข้ามาในกลุ่มประเทศอาเซียน แต่ตั้งข้อสังเกตว่ามีการย้ายเข้ามาลงทุนในประเทศไทยน้อยมาก เนื่องจากนักลงทุนมองว่า ประเทศไทยนั้นยังขาดความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคล คือ 1) ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 2) ขาดองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) หรือ STEM และ 3) ยังขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

3. สงครามรูปแบบดั้งเดิม (Conventional Warfare)

เป็นระยะเวลาที่สงครามในรูปแบบดั้งเดิมถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ล้าสมัย และอาจไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ในบริบทสงครามระหว่างประเทศ และเกิดเป็นสงครามที่แข่งขันกันทางด้านเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนแทน อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การสู้รบซึ่งกำลังเกิดขึ้นทั่วโลกในขณะนี้ เป็นสิ่งที่พิสูจน์แล้วว่าสงครามในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional War) หรือการใช้กำลังทางทหารในการสู้รบระหว่างประเทศ ยังเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ ในปัจจุบัน อาทิ สงครามระหว่างประเทศรัสเซียและประเทศยูเครน ผลที่ตามมาคือการเกิดการแทรกแซงทางด้านเศรษฐกิจครั้งใหญ่ (Atomic Economic Sanctions) และทำให้เกิดกลุ่มพันธมิตรทางด้านความมั่นคงทางการทหารกลุ่มใหม่ขึ้น ในขณะที่ประเทศจีนเปลี่ยนสถานะจากประเทศที่มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจสู่การเป็นผู้เจรจาสันติภาพ (Peace Broker) แม้ว่าสงครามที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนี้ จะไม่ได้อยู่ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และดูคล้ายจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสำหรับประเทศไทย อย่างไรก็ตาม มีองค์ความรู้อีกมากที่ประเทศไทยจะศึกษาได้ อาทิ เพราะเหตุใดแรงงานไทยจึงเลือกที่จะเดินทางไปทำงานที่ประเทศอิสราเอล แม้ว่ามีความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินจากภาวะสงคราม โดยพบว่าขณะเกิดสงครามขึ้น แต่กลับมีแรงงานเพียง 8,000 คน จาก 30,000 คน ที่แสดงเจตจำนงที่จะเดินทางกลับประเทศ ซึ่งจากการสัมภาษณ์แรงงานกลุ่มนี้พบว่าเลือกเดินทางเพื่อไปทำงานในภาคเกษตรกรรม เพราะได้อัตราค่าตอบแทนที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานภาคเกษตรกรรมในประเทศไทย และจำเป็นต้องอดทนเพื่อหาเงินใช้หนี้สินและส่งกลับไปให้ครอบครัว ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นที่สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยยังขาดการพัฒนาทักษะและฝีมือแรงงานเป็นอย่างมาก จนส่งผลให้แรงงานในภาคการเกษตรไม่สามารถย้ายไปทำงานในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อาทิ อุตสาหกรรมการโรงแรม อุตสาหกรรมเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมสุขภาพและการดูแลผู้สูงอายุได้ ในขณะที่องค์กรในภาครัฐซึ่งรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ก็ขาดองค์ความรู้ในเรื่องเศรษฐศาสตร์การเมืองภายในประเทศซึ่งมีแรงงานทำงานอยู่นั้นว่าเป็นอย่างไร และจะทำให้แรงงานไทยเหล่านั้นตกอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อภัยอันเกิดจากสงครามหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

4. ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสงครามรูปแบบใหม่ และสงครามแบบดั้งเดิม

เกิดการแทรกแซงทางด้านเศรษฐกิจครั้งใหญ่เกิดขึ้นภายหลังจากการเกิดสงครามโดยการใช้กำลังทางการทหาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อไม่เฉพาะแต่ประเทศคู่สงครามเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจระหว่างประเทศอีกด้วย กล่าวคือ การเกิดขึ้นของสงครามส่งผลให้ราคาพลังงานพุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีการนำมาตรการคว่ำบาตรทางด้านระบบการเงินระหว่างประเทศมาใช้กับประเทศรัสเซียโดยการระงับการใช้ระบบการสื่อสารของผู้นำบริการสถาบันทางการเงินระหว่างประเทศ หรือ SWIFT จนเป็นที่ตื่นตระหนกในบรรดาประเทศต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่พันธมิตรกับสหรัฐอเมริกาและกลุ่มชาติตะวันตกว่า หากมีการใช้มาตรการในลักษณะดังกล่าวกับตนเองในอนาคตจะทำอย่างไร ดังนั้น หลายประเทศจึงจำเป็นต้องหาทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อความมั่นคงในมิติต่าง ๆ ของตนเอง อาทิ การหันมาใช้ระบบการเงินระหว่างประเทศของจีนอย่างระบบ Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) และการสร้างกลุ่มความร่วมมือใหม่อย่าง BRICS (บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน แอฟริกาใต้) และ I2U2 (อินเดีย อิสราเอล สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) หรือ ระเบียบเศรษฐกิจ IMEC (อินเดีย ตะวันออกกลาง ยุโรป) ซึ่งจะเข้ามาเป็นกลุ่มเศรษฐกิจทางเลือก (Alternative Economic Order)

5. สงครามโลกครั้งใหม่ ?

การสู้รบด้วยกำลังทางทหารในอนาคตนั้น จะเป็นไปในลักษณะสงครามที่ไม่ได้เกิดการสู้รบกันทั่วโลก แต่จะเกิดขึ้นในแต่ละภูมิภาค (Regional War) และเป็นการสู้รบกันในเมืองใหญ่ ในสังคมและชุมชน ตัวอย่างเช่น สงครามระหว่างประเทศอิสราเอลและกลุ่มฮามาสในปาเลสไตน์ในภูมิภาคตะวันออกกลาง แต่กลับสร้างความแตกแยกทางความคิดขึ้นทั่วโลกในลักษณะของการเดินขบวนประท้วงและเกิดการปะทะกันเพราะความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันระหว่างฝ่ายที่เห็นด้วยกับฝ่ายที่ต่อต้าน โดยในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้มากยิ่งขึ้น จึงสามารถจัดได้ว่านี่คือสงครามโลกในรูปแบบใหม่ สิ่งที่น่ากังวลเป็นอย่างยิ่งคือ ความขัดแย้งกันที่เริ่มจากความเห็นต่างทางความคิดเห็นจะนำไปสู่การปะทะกันจนกระทั่งทวีความรุนแรงไปถึงการก่อวินาศกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและการเมืองโลกไม่มากก็น้อย อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

6. โลกในยุค VUCA World และ BANI World แล้วมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องทำอย่างไร ?

เป็นที่ถูกกล่าวถึงมาอย่างยาวนานว่าโลกเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า VUCA World กล่าวคือ เป็นโลกที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) เนื่องจากมีการเกิดขึ้นของสงครามในรูปแบบใหม่ เช่น สงครามทางด้านการค้า และสงครามทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น และในปัจจุบันก็ได้มีการเกิดขึ้นของสงครามในรูปแบบดั้งเดิมขึ้นอีกครั้ง ดังนั้น โลกในปัจจุบันจึงมีลักษณะที่เป็น BANI World คือ เป็นโลกที่มีความเปราะบาง (Brittle) สร้างความกังวล (Anxious) คาดเดายาก (Nonlinear) และเต็มไปด้วยความไม่เข้าใจ (Incomprehensible) โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องสงครามทั้งในรูปแบบใหม่และแบบดั้งเดิม ซึ่งกำลังเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั่วโลกในขณะนี้ ทั้งจากความขัดแย้งที่กำลังก่อตัวในภูมิภาคอย่างพื้นที่บริเวณแถบทะเลจีนใต้ และคาบสมุทรเกาหลีหรือสงครามอื่น ๆ ในอีกฟากหนึ่งของโลกอย่างสงครามอิสราเอล-กลุ่มฮามาส และรัสเซียกับยูเครน

ดังนั้น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเท่าทันต่อโลกในยุค VUCA World และ BANI World โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสงครามทั้งในรูปแบบใหม่และแบบดั้งเดิม และมีความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยคุณสมบัติเฉพาะของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีความพร้อมที่องค์กรอื่นมักไม่มีในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในอนาคต คือ

1) Community of Multilateral Cooperation มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทำความร่วมมือกับหลายภาคส่วนทั้งมหาวิทยาลัยในและต่างประเทศ องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน ซึ่งเป็นความร่วมมือในลักษณะพหุภาคี

2) Community of Inter / Multi Disciplines มหาวิทยาลัยเป็นประชาคมเดียวที่มีความร่วมมือระหว่างศาสตร์สาขาวิชาที่มีความหลากหลาย

3) Community of Multi – Generations มหาวิทยาลัยเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางช่วงวัย ตั้งแต่ นักศึกษาชั้นปี 1 จนกระทั่งคณาจารย์เกษียณอายุที่ได้รับการต่ออายุราชการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมีกลยุทธ์ที่นำความหลากหลายนี้มาเปลี่ยนให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปข้างหน้า

4) Community of Social Interactions and Human Orientation สังคมมหาวิทยาลัยเป็นสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และปลูกฝังให้มีมนุษยธรรม รู้แพ้รู้ชนะ และคำนึงถึงผู้อื่น มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความสงสารเห็นอกเห็นใจ

5) Community of Humanism เป็นสถานที่ซึ่งสร้างความเป็นมนุษย์

6) Community of Flexible, Inclusive and Transparent Management เป็นองค์กรที่สร้างการมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่น และโปร่งใส

7) Community of High Ethics เป็นตัวอย่างของสังคมที่มีจริยธรรมในระดับสูง

8) Community of Resilience and Agility เป็นองค์กรที่สามารถล้มได้ลุกได้ และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

9) Community of Peace, Empathy, Compassion and Cooperation เป็นสังคมที่มีสันติภาพ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเมตตาและความร่วมมือ

7. การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

ความสำคัญของมหาวิทยาลัยทั้ง 9 ประการที่ได้กล่าวมาข้างต้น หากมหาวิทยาลัยไม่ประยุกต์นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำการปรับตัวอย่างเพียงพอในอนาคตแล้ว มหาวิทยาลัยอาจจะเป็นองค์กรที่ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป ดังคำกล่าวที่ว่า "Education is always necessary, universities are not" หรือการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเสมอ แต่มหาวิทยาลัยอาจไม่มีความจำเป็น ดังนั้น สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยควรจะต้องดำเนินการมีดังนี้

1) กวาดสัญญาณอนาคต (Future Foresight) ว่าทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำลังจะเดินไปตามยุทธศาสตร์นั้นถูกต้องหรือไม่ แนวโน้มในอนาคตจะยังคงเป็นอย่างไรที่ได้เคยคาดการณ์ไว้หรือไม่ และจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ผู้บริหารจะต้องเหลียวหลังแลหน้าอยู่ตลอดเวลา

2) ปรับตัวอยู่เสมอโดยใช้ประโยชน์จากการเป็นประชาคมทั้ง 9 ข้อให้เต็มที่ (Resilience & Agility) โดยการบริหารมหาวิทยาลัย ควรมีการเพิ่ม การยุบ และการปรับโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการเพิ่ม การยุบ และควบรวมหลักสูตรและรายวิชา เพื่อลดความซ้ำซ้อนของหลักสูตรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งคน เงิน สถานที่ และอุปกรณ์ ตลอดจนการว่าจ้างเอกชนหรือองค์กรนอกมหาวิทยาลัยให้เข้ามาทำงานแทนบางอย่าง โดยที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า "จะต้องมีการประยุกต์ใช้หลาย ๆ มาตรการพร้อมกัน เพราะไม่มีมาตรการใดเพียงมาตรการเดียวที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการบริหารมหาวิทยาลัย" (Not One Size Fits All Approach) นอกจากนี้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรจะ "ต้องพร้อมที่จะถอยในสิ่งที่ไม่ใช่และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง"

3) ความเป็นผู้นำร่วม (Collective Leadership) กล่าวคือมีความเป็นผู้นำร่วมกันในการนำพา มหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่กำหนดไว้ และมีการแบ่งการบริหารงานในแต่ละเรื่อง เช่น ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการเงิน ด้านการลงทุน และด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการประสานยุทธศาสตร์ (Prioritization) เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (Constant and Continuous Communication) ทั้งในระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงาน จนกระทั่งลงไปในระดับหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และอนุกรรมการกลุ่มต่าง ๆ (Mid – Level Communication) เพื่อให้ทุกคนในประชาคม มข. ทราบ ในขณะนี้มหาวิทยาลัยกำลังทำอะไร อย่างไร และเพราะอะไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์และความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันและเป็นประชาคมเดียวกัน

5) ความเอื้ออาทร ความเมตตา การให้อภัย และการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

8. ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

1) ทำเพื่อ มช. > เพื่อจังหวัดเชียงใหม่ > ภูมิภาค > ประเทศไทย คือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ว่ากำลังทุ่มเทเพื่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยจะต้องวางหัวใจไว้ให้ถูกที่วางหัวใจไว้ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีชื่อที่ตนเอง หรือคณะใดคณะหนึ่ง นอกจากจะทำเพื่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แล้ว จะต้องคำนึงด้วยว่าจะมีส่วนช่วยเหลือและทำเพื่อจังหวัดเชียงใหม่ได้อย่างไร ทำเพื่อภาคเหนืออย่างไร และทำเพื่อประเทศไทยอย่างไร โดยการสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ เพื่อสร้างความสำเร็จก้าวหน้าของสังคมใน 3 ด้าน คือ 1) มีความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 2) การแก้ไขความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำอย่างเป็นรูปธรรม และ 3) มุ่งสู่นาคตที่มีความยั่งยืน

2) มช. จะต้องเชื่อมทุกภาคในประเทศและนอกประเทศ เพื่อความเป็นเลิศหรือความยอดเยี่ยมทุกด้าน โดยการค้นหาผู้ที่เป็น The Best and The Brightest ในแต่ละด้านเข้ามาทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3) Growth Mindset : Learn it all ไม่ใช่ Know it all เพราะโลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การมี Growth Mindset จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร

4) Compassion / Empathy ผู้บริหารจะต้องมีความเมตตาและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงานและประชาชน มช.

5) Work First, Serve First, Sacrifice First สถาบัน Canaan ซึ่งเป็นสถาบันฝึกอบรมผู้นำของเกาหลีใต้มีแนวคิดที่สำคัญคือ คนที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องทำใน 3 อย่างด้วยกัน คือ 1) หากมีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ริเริ่มทำก่อนเป็นคนแรก 2) ให้บริการก่อน และ 3) เสียสละเป็นคนแรก

6) Ego is the Enemy of Good Leadership อัตตาเป็นศัตรูที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

7) ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้ที่สร้างผู้นำรุ่นต่อไป เพื่อค้นหาผู้ที่มีศักยภาพในการนำองค์กรต่อไป (Carry the torch) ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงได้

8) Transformation of Mindset ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนผ่านทัศนคติได้ตลอดเวลาในทุกประเด็น

9) ผู้นำต้องสร้างทักษะ (Skill) ให้คนทำงานที่ AI ไม่สามารถทำได้ ดังคำถามที่ว่า "Are you developing skills that won't be automated" เพราะท้ายที่สุดแล้วหากคนในองค์กรยังมุ่งเน้นทักษะที่ AI สามารถทำได้อองค์กรก็จะพ่ายแพ้ AI ในท้ายที่สุด ดังนั้น จะต้องพัฒนาทักษะเพื่อกลายเป็นผู้ใช้ AI ผู้ซ่อมบำรุง AI และเป็นผู้ทำทักษะที่ AI ทำไม่ได้

10) ผู้นำต้องทำความไม่พร้อมให้เป็นความพร้อม กล่าวคือหากเรามัวรอความพร้อมในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ นั้นย่อมหมายความว่าคู่แข่งของเราก็มีความพร้อมแล้วเช่นกัน

11) ผู้นำต้องกล้ายกเลิกความคิดริเริ่ม (Initiative) ที่พิสูจน์แล้วว่าองค์กรไม่มีความพร้อม กล่าวคือในบางเรื่องที่องค์กรกำลังมุ่งไปนั้น มีการพิสูจน์แล้วว่าองค์กรไม่พร้อมอย่างแท้จริง ผู้นำต้องกล้าที่จะยกเลิกเพื่อรักษาทรัพยากรภายในองค์กรไม่ให้สูญเปล่า

12) ผู้นำต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความเพียงพอและพอเพียงตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ซึ่งไม่ได้หมายความว่าต้องห้ามใช้เงิน แต่ต้องใช้เงินอย่างมีองค์ความรู้ มีภูมิคุ้มกัน มีความสมเหตุสมผล และมีความพอประมาณ โดยผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างให้กับคนภายในองค์กร อาจารย์จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่นักศึกษา

9. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

1) Be Creative while Be Disciplined ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์และมีวินัยไปพร้อม ๆ กัน ทั้งวินัยต่อองค์กร วินัยต่อสังคม วินัยต่อครอบครัว วินัยต่อตนเอง และวินัยต่อประเทศชาติ

2) Danger of Complacency ความอันตรายของความพึงพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ในทุก ๆ ด้านขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางไม่ให้องค์กรพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าได้

3) Our Loss is Our Gain การสูญเสียบางอย่าง ย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้

4) Intergeneration Gap > Intergeneration Literacy > Intergeneration Accord มหาวิทยาลัยจะต้องหาแนวทางที่จะผสมผสานระหว่างประสบการณ์และขอบเขตองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ เพราะทั้ง 2 อย่างนี้มีความเกี่ยวข้องกัน และทำลายซึ่งกันและกันเองภายในเวลาเดียวกัน อาทิ ผู้ที่มีประสบการณ์มาก แต่ปฏิเสธการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้น การผสมผสานทั้ง 2 เรื่องเข้าด้วยกัน จึงเป็นศิลปะในการบริหารจัดการ เพื่อทำให้เกิดคุณค่าหรือภูมิปัญญาใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

5) Be a Doer : Can Do Attitude บุคลากร มข. ทุกคน จะต้องมีความทัศนคติที่ “สามารถทำได้” ในทุกเรื่องที่มีความท้าทาย

6) ทุกปัญหามีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกมีปัญหา

7) Be Part of the Solution, Not Part of the Problem บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมใจกันเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งซึ่งทำให้เกิดปัญหา

8) การปล่อยวางและการให้อภัย ในท้ายที่สุดแล้วข้อผิดพลาดย่อมเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องรู้จักให้อภัยและปล่อยวาง

9) ร่างกายแข็งแรงด้วยการออกกำลังกาย จิตใจแข็งแรงด้วยการมีสมาธิและความสงบ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความสามารถในการสร้างความสงบภายในจิตใจของตนเองด้วย

ท้ายที่สุดแล้วมีคำกล่าวของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโลก 3 ท่านฝากไว้แก่ท่านผู้บริหารและผู้ฟังทุกท่าน คือ

1) ท่านมหาตมาคานธี ซึ่งกล่าวว่า “We must become the change we want to see.” เราต้องเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เราอยากเห็น คือ เราต้องเป็นผู้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่เราอยากเห็น โดยเริ่มต้นจากตนเองมิใช่รอคอยผู้อื่น

2) อดีตประธานาธิบดี Barack Obama ซึ่งกล่าวว่า “We are the ones we have been waiting for, We are the change that we seek.” คือ ตัวเรานั้นแหละที่คนที่เราแสวงหา เราคือความเปลี่ยนแปลงที่เราเฝ้ามองหาอยู่

3) แม่มชีเทเรซา ซึ่งกล่าวว่า “I can do things you cannot, you can do things I cannot; together we can do great things.” คือ ฉันมีสิ่งที่คุณไม่สามารถทำได้ ท่านเองก็มีสิ่งที่คุณไม่สามารถทำได้ แต่เมื่อเราทำร่วมกัน เราสามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้

ขอให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกท่านร่วมแรงร่วมใจกัน เมื่อเราร่วมมือกันแล้ว พวกเราจะสามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้





การบรรยายพิเศษ เรื่อง “ยุทธศาสตร์ด้าน HR ในโลกปัจจุบัน”



โดย คุณรุ่งโรจน์ รั้งสิโยภาส
กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

เมื่อ 7 – 8 ปีที่แล้ว มีโครงการหนึ่งชื่อว่า “โครงการสานพลังประชารัฐ” ซึ่งเป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาตั้งแต่จากระดับท้องถิ่นขึ้นมา โดยมุ่งเน้นให้มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ขณะนั้นผมได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเกี่ยวข้องกับอาชีวศึกษา และเป็นครั้งแรกที่ผมได้มีโอกาสเข้าไปทำความเข้าใจกับวงการศึกษา โดยเฉพาะระดับอาชีวศึกษา ผมจึงได้จัดทำโครงการ “อาชีวะ ฝีมือชน คนสร้างชาติ” ขึ้นมา และได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำแผนงานต่าง ๆ ซึ่งในขณะนั้นเป็นช่วงที่จะเปลี่ยนตัวรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงมีความคิดว่าอาชีวศึกษาคงจะมีแผนพัฒนาระยะยาว จึงได้พูดคุยกับเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อเสนอแนวคิดดังกล่าว และท่านค่อนข้างเห็นด้วยว่านอกจากการทำแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะยาวแล้ว ควรลงไปถึงการทำแผนปฏิบัติการในแต่ละปีด้วย จากนั้นจึงได้มีการนัดประชุมเพื่อพูดคุยและปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกสัปดาห์ ประมาณ 1 เดือน

วันหนึ่งเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้สอบถามว่า หากแผนฯ นี้สามารถดำเนินการได้ จะเป็นการดีมาก เพราะทุกภาคส่วนจะได้มีส่วนร่วม แต่สงสัยว่าสิ่งที่คุยกันไว้ทั้งหมดนี้ ใครจะเป็นคนทำ ผมจึงตอบไปว่า คงเป็นท่านเลขาธิการและทีมงานทั้งหมดเป็นคนทำ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมตรงนี้ ซึ่งท่านก็นิ่งไป จากนั้นสัปดาห์ต่อมา ก็ไม่มาประชุมอีกเลย และพอมานไปอีก 1 สัปดาห์ ผมจึงบอกว่าแผนอาชีวศึกษานั้น SCG กับทีมงานสานพลังประชารัฐไม่สามารถทำได้โดยคนเดียว โครงการนี้จึงล้มเลิกไป

ฉะนั้น เรื่องของแผนจึงเป็นเรื่องของทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ต่าง ๆ จากนั้นก็ทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อ เพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และติดตามผลให้ได้ตามแผนต่อไป โดยสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ “คน” หากคนไม่ขับเคลื่อนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ก็ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน วันนี้จึงอยากมาเล่าประสบการณ์ให้ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านฟังเกี่ยวกับ HR และจะพยายามพูดให้เห็นว่า HR กับ Business ต้องไปด้วยกัน และจริง ๆ เป็นเรื่องเดียวกัน หากทำ HR แต่ไม่ตอบโจทย์ทาง Business ก็ไม่สามารถกระทำได้ และหากทำ Business

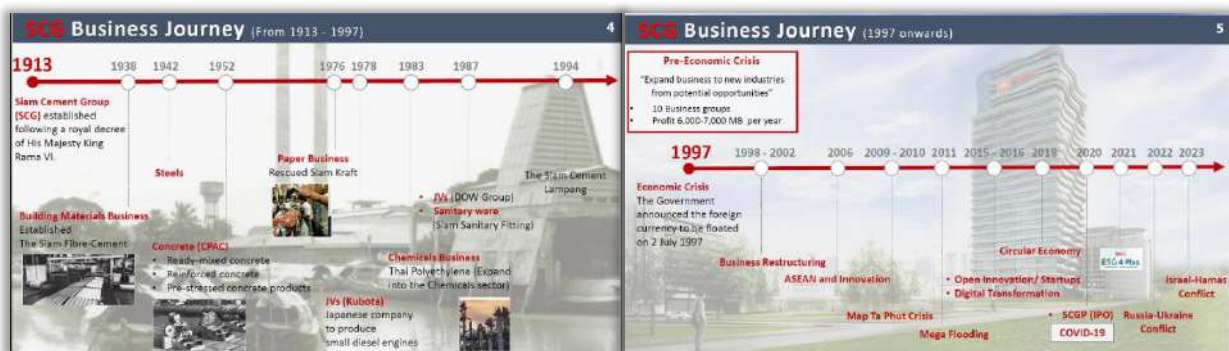


แต่ไม่ตอบโจทย์ HR คือ อยากทำในเรื่องที่เราทำไม่เป็น ไม่มีความสามารถที่จะทำได้อีกก็ไม่สามารถที่จะไปถึงจุดนั้นได้ ฉะนั้นทั้งสองกรณีจึงเป็นเรื่องเดียวกัน

รูปนี้เป็นโรงงาน ปิโตรเคมีของ SCG ที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่ SCG เคยลงทุนมา คือประมาณเกือบ 200,000 ล้านบาท อยู่ที่เวียดนาม ใช้เวลาติดต่อประสานงานเพื่อขอลงทุนประมาณ 10 ปี และใช้เวลา

ก่อสร้างจริง 4 ปีกว่า ๆ ซึ่งเป็นช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ถือว่าไม่ใช่เรื่องง่าย โรงงานนี้จะเปิดตอนสิ้นปี พ.ศ. 2566 ทำให้นึกถึงเมื่อปี พ.ศ. 2565 ผมได้นำรูปนี้ให้กับคู่ความร่วมมือที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น คือกลุ่ม MITSUBISHI CHEMICAL ซึ่งแปลกมากที่ CEO ไม่ใช่คนญี่ปุ่นแต่เป็นคนเบลเยียม ชื่อ นายชองมาร์ค ได้คุยกันว่าทาง SCG มีการลงทุนที่ประเทศเวียดนาม เขาก็บอกว่าเพิ่งรู้ว่า SCG ทำที่เวียดนามด้วย ผมก็บอกว่าเป็นการลงทุนเรื่องกลยุทธ์อะไรต่าง ๆ ด้วย ซึ่งเป็นโรงงานเดียวที่เวียดนามและคิดว่าจะไปได้ดี เขาก็ถามผมว่าเพราะอะไร SCG ถึงไปลงทุนที่เวียดนาม ผมตอบว่าเพราะเรื่องคน เพราะผมไม่เคยเห็นคนประเทศใดเมื่อถึงเวลา 17.00 น. ซึ่งเป็นเวลาเลิกงาน แล้วขอไปเรียนหนังสือต่อตอนกลางคืน ตั้งแต่เวลา 17.00 – 20.00 น. หลังจากนั้นถึงจะเป็นช่วงเวลาอิสระของคนเวียดนาม ซึ่งคนเวียดนามเป็นแบบนี้ประมาณ 80% ฉะนั้น หากสามารถดึงศักยภาพของเขาออกมาใช้ในการทำธุรกิจได้ก็สามารถทำให้ธุรกิจที่นั่นโตได้ ดังนั้น ศักยภาพของคนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันจะทําอย่างไรให้บริษัทอยู่รอดได้ในระยะยาว

SCG ก่อตั้งมาเป็นเวลา 110 ปี อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ปีนี้ เป็นปีที่ 48 ซึ่งเป็นบริษัทต้น ๆ ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 50,000 กว่าคน เป็นคนไทยประมาณ 60% และเป็นชาวต่างชาติประมาณ 40% SCG มี 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจเคมีภัณฑ์ และธุรกิจบรรจุก๊าซ



ชีวิตของผมกับการทำงานที่ SCG ในช่วงแรกเป็นช่วงของการศึกษาข้อมูลองค์กร เพราะองค์กรเกิดมา 110 ปี ผมเริ่มทำงานปี พ.ศ. 2530 โดยบรรจุในตำแหน่งวิศวกร ซึ่งไม่เคยรู้เรื่องธุรกิจเลย รู้แค่ว่าผลิตปูนซีเมนต์ ทำอย่างไร กระเบื้องทำการผลิตอย่างไร ทำอย่างไรถึงจะลดต้นทุนได้ แต่ไม่เคยรู้ว่าธุรกิจ SCG เป็นอย่างไร จนกระทั่งพัฒนาตนเองไปสักระยะหนึ่งถึงจะพอรู้ว่าถ้าใครคิดอย่างไร เพราะสมัยก่อนสาขาวิศวกรรมไม่มีการเรียน การสอนเกี่ยวกับการทำกำไรว่าสามารถทำได้อย่างไร ผมจบสาขาวิศวกรรมเหมืองแร่ ก็เรียนว่าทำเหมืองอย่างไร เท่านั้น จากการศึกษาข้อมูลก็ได้ทราบว่า SCG เริ่มต้นมาจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ทรงเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ซึ่งต้องขอเท้าความเล็กน้อย เนื่องจากเราต้องทราบว่าผู้สร้างบริษัทของเราตั้งขึ้นมาเพราะเหตุใด สมัยนั้นประเทศไทยไม่มีปูนซีเมนต์ และเนื่องจากปูนเป็นวัสดุสำคัญในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างเขื่อน ถนน สะพาน และอาคาร หากไม่มีปูนในการก่อสร้างก็ไม่สามารถที่จะทำได้ ซึ่งหากมองอีกด้าน



หนึ่งคือทำอย่างไรที่จะให้ปูนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีส่วนในการพัฒนาประเทศ และในบันทึกการก่อตั้งบริษัทยังระบุไว้ด้วยว่า ไม่เพียงแต่เป็นการนำเทคโนโลยีที่ต่างชาติเข้ามาเท่านั้น แต่ต้องนำเรื่องการบริหารจัดการเข้ามาด้วย ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทยหรือ SCG ให้ความสำคัญกับเรื่องบริหารจัดการมาตั้งแต่ตอนเริ่มก่อตั้งบริษัท จากนั้นได้พัฒนา มาเรื่อย ๆ จนเป็นธุรกิจวัสดุก่อสร้าง จากบริษัท

ที่ผลิตปูนซีเมนต์ก็มาผลิตหลังคา ผลิตเหล็ก และผลิตคอนกรีต จากนั้นปี พ.ศ. 2519 เข้าไปทำธุรกิจกระดาษ ซึ่งตอนนั้นมีบริษัท สยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งมีโรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดราชบุรี แต่เดิมโรงงานนี้เป็นผู้ผลิตถุงปูนให้กับ SCG แต่ต่อมาโรงงานดังกล่าวธุรกิจประสบปัญหา ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ SCG จึงมีโอกาสเข้าไปเริ่มต้นทำธุรกิจกระดาษจากเหตุการณ์ดังกล่าว และประมาณเกือบ 50 ปีที่แล้ว SCG มีกิจการร่วมค้า (Joint Venture) อันแรกกับบริษัทเล็ก ๆ ชื่อ บริษัท มินเซนแมชชีนเนอรี จำกัด ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่าย (Distributor) เครื่องจักรกลการเกษตร ตอนนั้นเครื่องจักรกลการเกษตรที่ใหญ่ที่สุดในเมืองไทย คือ บริษัท ยันมาร์ จำกัด แต่ SCG ร่วมค้ากับบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด เหตุผลเพราะบริษัท มินเซนแมชชีนเนอรี จำกัด เป็นเอเยนต์ของบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด และปัจจุบันถือได้ว่าบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ขึ้นมาเป็นผู้นำเรียบริยแล้ว ซึ่งเป็น Joint Venture ที่ประสบผลสำเร็จอันหนึ่ง

ถัดมาปี พ.ศ. 2526 SCG ได้เริ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ โดยเริ่มลงทุน Joint Venture กับกลุ่มบริษัท Dow Chemical Corporation ซึ่งเป็นธุรกิจเคมีภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ปี พ.ศ. 2530 ได้เริ่มเข้าไปทำธุรกิจ สุขภัณฑ์ สาเหตุจากโรงงานเดิมธุรกิจขาดทุน SCG จึงเข้าไปซื้อกิจการ ปี พ.ศ. 2537 ได้เริ่มทำธุรกิจโรงปูน ในจังหวัดลำปาง นี่คือประวัติของผมกับ SCG ที่ผมศึกษาจากการอ่านประวัติศาสตร์ของ SCG ที่ได้บันทึกไว้ และในส่วนที่ผมได้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

ปี พ.ศ. 2540 ผมอยู่ที่สหรัฐอเมริกา ผมเริ่มรู้แล้วว่ากระเบื้องเซรามิกทำอย่างไร กำไรขาดทุนเป็นอย่างไร แต่ยังไม่รู้เรื่องเศรษฐกิจ และเมื่อสักครู่ ศ. (พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย ได้พูดถึงเรื่องภูมิรัฐศาสตร์ (Geo-Politic) ขณะนั้นเรื่องนี้ผมเองก็ไม่เคยรู้เรื่องมาก่อนเช่นเดียวกัน SCG ทำโรงงานที่ประเทศไทย ต้นทุนก็ในประเทศไทย สมัยนั้นหุตาไม่กว้างไกลเหมือนสมัยนี้ เมื่อรัฐบาลไทยประกาศลดค่าเงินบาท เป็นช่วงวิกฤต (Crisis) ของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เพราะธนาคารในอเมริกาที่ SCG ได้กู้ไว้ทั้งหมดไม่ให้กู้ต่อ SCG มีหนี้ทั้งหมด

ประมาณ 140 ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งธนาคารที่เป็นเจ้าหนี้ในสหรัฐอเมริกาขอให้ชำระหนี้ ผมจึงจำเหตุการณ์นี้ได้เป็นอย่างดี เพราะช่วงที่นำเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการสินเชื่อของธนาคารในสหรัฐอเมริกา การตอบสนองก็เป็นไปทิศทางที่ดี เพียงแต่ในสหรัฐอเมริกานั้นจะมีคณะกรรมการสินเชื่อในระดับภูมิภาคและระดับกรรมการของธนาคาร ซึ่งในระดับภูมิภาคนั้นได้ผ่านการพิจารณาเรียบร้อยแล้ว แต่เมื่อเสนอขึ้นไปในระดับกรรมการของธนาคารกลับไม่ผ่านการพิจารณา เพราะคณะกรรมการมีความเห็นว่าเงินกู้ของบริษัทในทวีปเอเชียต้องถอนออกทั้งหมด

หลังจากนั้น SCG ก็ปรับโครงสร้างธุรกิจของบริษัทใหม่ (Restructure) ทั้งหมด ซึ่งขณะนั้น SCG ขยายธุรกิจออกไปมาก มีเป็น 10 กลุ่มธุรกิจ รวมทั้งหมดประมาณ 300 – 400 บริษัท เกือบครบคลุมทั้งหมด โดยผลพวงจากเหตุการณ์วิกฤตฟองสบู่ เมื่อ พ.ศ. 2540 จึงปรับโครงสร้างธุรกิจจาก 10 กลุ่มธุรกิจเหลือเพียง 6 กลุ่มธุรกิจ และใน 6 กลุ่มธุรกิจนี้มีเพียง 3 กลุ่มธุรกิจที่คิดว่าประสบความสำเร็จสูง ส่วนอีก 3 กลุ่มธุรกิจนั้นยังไม่แน่ใจ ต่อมาปี พ.ศ. 2550 – 2551 ลดเหลือเพียง 3 กลุ่มธุรกิจ คือกลุ่มธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ กลุ่มธุรกิจกระดาษ กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ และกลุ่มธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง อันนี้คือผลพวงจากวิกฤตที่ทำให้เราเรียนรู้ ผมจึงคิดว่าหากบริษัทเหมือนกับคน ก็คงจะดีไม่น้อย เพราะคนที่มีอายุ 100 กว่าปีนั้น ผ่านการเรียนรู้มามาก แต่คำถามหนึ่งที่เจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารของบริษัทอยากให้เกิดขึ้น คือ จะทำอย่างไรให้บริษัทเหมือนคน คือ ให้บริษัทมีการเรียนรู้ มีการปรับปรุง เรียนรู้การสู้กับวิกฤต ซึ่งจะช่วยให้เราไม่ตกใจและสามารถจัดการกับวิกฤตเหล่านั้นได้อย่างมีสติ ซึ่งสามารถรู้ได้ด้วยว่าจะทำผิดอย่างไร เพราะคนเราหากไม่มีการทำผิดก็จะไม่สามารถเดินต่อไปข้างหน้าได้ แต่คนที่เคยผ่านประสบการณ์ จะเรียนรู้ได้ว่าการทำผิดบางอย่างนั้น ก็ไม่ได้ส่งผลให้บริษัทล้มละลายแต่อย่างใด อย่างน้อยบริษัทก็สามารถเดินต่อไปได้ ฉะนั้น จะทำอย่างไรให้บริษัทเหมือนคน ที่ไม่หลงลืม มีประสบการณ์ และมีประวัติศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ต่อไป เพราะหลายครั้งมักจะพบว่าเมื่อบริษัทดำเนินการผ่านไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก็จะเปลี่ยนผู้บริหารชุดใหม่เข้ามา แล้วก็จะล้มวัฒนธรรมหรือเรื่องราวเดิม ๆ ไปหมด ซึ่งผมมองว่าการไม่ลืมอดีตหรือวัฒนธรรมที่ดีเดิมนั้นเป็นประโยชน์อย่างมากหากสามารถกระทำได้

วิกฤตที่ผ่านมา SCG ได้เรียนรู้หลายอย่าง ปี พ.ศ. 2549 SCG เปลี่ยนผู้จัดการใหญ่และมีกลยุทธ์ 2 อย่าง คือ (1) ขยายธุรกิจเข้าไปในประเทศกลุ่มอาเซียน และ (2) เรื่องนวัตกรรม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เข้าใจง่าย จากนั้น SCG ได้ขยายไปมีโรงงานในภูมิภาคต่าง ๆ จำนวนมาก และเป็นครั้งแรกที่เริ่มรู้จักคำว่า R&D คือบริษัทต้องมีการทำ



Research & Development มีการทำ Innovation ต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2552 - 2553 เกิดเหตุการณ์ที่มาบตาพุดขึ้น ตอนนั้นมีคดีเรื่องของสิ่งแฉดล้อม ปี พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตน้ำท่วมใหญ่ ปี พ.ศ. 2558 - 2559 เข้าสู่ช่วงของ Digital Disruption อุตสาหกรรมแรกที่จะล้มละลายไปก่อน คืออุตสาหกรรม Entertainment เพราะเพลงต่าง ๆ สามารถดาวน์โหลดได้ฟรี ตอนนั้นธุรกิจต่าง ๆ ค่อนข้างกลัวว่าจะต้องหยุด

กิจการ โดยเฉพาะธนาคาร และในปี พ.ศ. 2559 นี้เอง SCG ก็ทำเรื่องของ Digital Strategies ต่อมาปี พ.ศ. 2561 SCG ทำเรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ซึ่งเป็นเรื่องสิ่งแฉดล้อม ปี พ.ศ. 2562 – 2563

เมื่อเผชิญกับวิกฤตสถานการณ์โควิด-19 จึงได้ Spin Off บริษัท Packaging ซึ่งเดิม SCG เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เกือบทั้งหมด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2564

หากพูดถึงนโยบายเรื่อง ESG (Environment, Social and Governance) ในปี พ.ศ. 2565 รัสเซียได้รุกรานยูเครนทำให้เกิดความรุนแรงขึ้นช่วงปลายเดือนกุมภาพันธ์ ซึ่งก่อนหน้านี้จะมีการบุกนั้น พวกผมได้จัดสัมมนาว่ารัสเซียจะบุกยูเครนหรือไม่ ขณะนั้นทำเป็น 3 ฉากทัศน์ โดยฉากทัศน์ที่ 1 เห็นว่า 90% ทหารอยู่ตรงชายแดน ไม่มีการบุก ฉากทัศน์ที่ 2 เห็นว่า 5% อาจมีการยิงข้ามไป

มาระหว่างกันบ้าง และฉากทัศน์ที่ 3 อีก 5% สุดท้ายเห็นว่าบุกอย่างแน่นอน ตอนนั้นจำได้ว่ากระทรวงการต่างประเทศประกาศว่าคงไม่เกิด โอกาสเกิดมีเพียงแค่ 5% ซึ่งปรากฏอยู่ในฉากทัศน์ที่ 3 ด้วย ดังนั้นจึงคาดการณ์ว่าเหตุการณ์นี้ไม่น่าเกิดขึ้นอย่างแน่นอน หลังจากจัดสัมมนาเพียง 1 วันเท่านั้น รัสเซียบุกยูเครนทันที



ต่อมาช่วงเดือนตุลาคมก็เกิดเหตุการณ์สงครามอิสราเอล-ฮามาส ซึ่งไม่มีฉากทัศน์แต่อย่างใด พอเกิดขึ้นแล้วถึงได้มีฉากทัศน์จากประสบการณ์ทั้งหลายเหล่านี้ SCG ได้เรียนรู้จากวิกฤตและทำให้เป็นโอกาสได้หลายเหตุการณ์ ดังเช่น เดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 ผมประชุมกับกลุ่มอุตสาหกรรมคูโบต้าที่เมืองโอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น โดยปกติหากเดินทางไปญี่ปุ่นผมมักจะเดินทาง

ตอนกลางคืน ใช้เวลาเดินทางประมาณ 5 ชั่วโมง เมื่อเดินทางไปถึงโอซาก้า เจ้าหน้าที่ของคูโบต้าก็จะมารับและพาไปโรงงาน ซึ่งจะถึงโรงงานประมาณ 8 โมงเช้า จากนั้นก็ประชุมถึงตอนเย็น และมีการเลี้ยงอาหารเย็น วันถัดไปจะเดินทางไปเมืองนาโกย่า เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ ก็เดินทางกลับกรุงเทพฯ ขณะอยู่บนเครื่องบินมีโทรศัพท์จากฝ่ายกฎหมายของ SCG แจ้งว่าศาลปกครองกลางตัดสินให้คุ้มครองชั่วคราว คือ มีกลุ่มชาวบ้านประมาณ 100 กว่าคน และมีกลุ่ม NGO ฟ้องศาลปกครองว่ารัฐบาล โดยสำนักงานสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกาศให้เขตมาบตาพุดเป็นเขตคุ้มครองและเป็นเขตมลพิษ รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ด้วย ขณะนั้นมีโครงการของ SCG ที่กำลังดำเนินการอยู่ทั้งหมด 70 โครงการ โดยศาลได้มีคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวให้หยุดทั้งหมดทุกโครงการ เป็นเงินทั้งสิ้นประมาณ 100,000 กว่าล้านบาท ตอนนั้นสินทรัพย์ของ SCG มีอยู่ประมาณ 400,000 ล้านบาท เปรียบเทียบง่าย ๆ คือ 1 ใน 4 ของธุรกิจ บางโครงการจะเริ่มดำเนินการในอีก 1 ปี คือโครงการใช้เวลาดำเนินการ 3 - 4 ปี โครงการปิโตรเคมีขณะนั้นใช้เวลา 4 ปี กำลังจะเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2553 ต้องหยุดไป เวลานั้นยังไม่มีทางออกสำหรับคดีดังกล่าว เพราะรัฐบาลแจ้งว่า SCG ต้องปฏิบัติตามคำสั่งศาล ตอนนั้นรัฐบาลมีผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ฝ่าย ได้แก่ กลุ่ม NGO กลุ่มภาครัฐ กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อมาหารือและหาทางออกร่วมกันในกรณีนี้

เหตุการณ์หนึ่งที่ผมจำได้ คือ ขณะที่ผมนั่งรถไปยังที่ตั้งโครงการดังกล่าวข้างต้น พร้อมกับเพื่อนคนหนึ่ง ซึ่งเป็นนักต่อสู้เพื่อสิ่งแวดล้อม ได้พูดกับผมว่า “พี่รุ่งโรจน์ ผมบอกพี่อย่างหนึ่งนะ ผมว่าพี่เป็นคนไม่เลวนะ เอาอย่างนี้ไหม หากผมปลดล็อคให้พี่ พี่จะสัญญากับผมได้หรือไม่ว่า พี่จะไม่ทำอะไรอีกแล้วที่มาบตาพุด” ซึ่งผมค่อนข้างงงว่าเพราะเหตุใดถึงพูดแบบนี้กับผม และมีคำพูดคำหนึ่งที่เพื่อนบอกกับผมว่า “หวังว่า SCG จะจำคำพูดนี้ไว้ตลอดไป” ซึ่งก็ไม่มีปัญหาเพราะผมทำโรงงานที่ลำปาง และมีทีมกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) จะไม่ทำให้ผิดกฎหมายเด็ดขาด นั่นจึงเป็นที่มาที่ผมใช้คำพูดว่า “มันไม่จบที่ CSR เราต้องทำ Beyond CSR” ยกตัวอย่าง สมมติผมมาปลูกบ้านใกล้กับบ้านของอาจารย์ หากผมทำเสียงดัง ซึ่งไม่ถูกต้องแน่นอน แต่การที่ผมอยู่เฉย ๆ โดยไม่ส่งเสียงดังรบกวนเพื่อนบ้าน ผมคิดว่ามันคือ CSR แต่หากผมมีการประกอบกิจการและมีการผลิตขึ้นบ้าง ผมจำเป็นต้องทำ Beyond CSR คือ หากดำเนินการแล้ว อาจารย์มีความพึงพอใจมากจนบอกกับผมว่าหากผมทำแบบนี้วันหลังขอให้มาทำอีกนะ ดังนั้น ผมคิดว่าการทำเท่าที่คนอื่นบอกว่าควรจะทำ ยังไม่เพียงพอ แต่ต้องทำเกินกว่านั้น ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่า SCG ได้เรียนรู้จากวิกฤตนี้จริง ๆ คือ “Beyond CSR” คืออะไร

ช่วงเวลาผ่านไปประยะหนึ่ง ศาลปกครองกลางตัดสินว่าให้ยกเลิกการคุ้มครองชั่วคราวกรณีดังกล่าว ซึ่งผมก็ไม่ทราบเพราะเหตุใด แต่มีคนบอกว่าศาลฯ ได้เดินทางไปตรวจสอบและดูว่าจริง ๆ แล้วเป็นอย่างไร เมื่อศาลฯ ไปตรวจสอบดู จึงเห็นว่า 76 โครงการนี้สร้างเกือบเสร็จแล้ว ดังนั้น ควรต้องปล่อยให้เดินหน้าต่อไป มิเช่นนั้น จะเกิดผลเสียหลายอย่างมาก ซึ่งผมคิดว่าเหตุการณ์นี้เป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่าต่อไปเวลาจะทำอะไร ต้องมีเรื่อง Beyond CSR อยู่ด้วยเสมอ หากมีอยู่ในแผนก็จะเป็นเรื่องที่ดี แต่หากมีอยู่ในใจตลอดจะเป็นเรื่องที่ดีกว่า ดังนั้น หลาย ๆ อย่างที่ SCG ดำเนินการอยู่ตอนนี้ คือ ทำอย่างไรให้ Beyond CSR สามารถอยู่กับใจพวกเรา ได้ตลอดไป โดยเมื่อใดก็ตามที่ต้องการทำโรงงานขึ้น จะต้องนึกถึงตลอดว่า หากจะทำกิจกรรมแบบนี้แล้ว ประชากรหรือคนในชุมชนนั้น ๆ จะต้องต้อนรับและยินดี หากเขาไม่ยินดีแล้วเราไม่ควรทำ สรุปลง่าย ๆ คือ หากทำ Beyond CSR ไม่ได้ ก็ไม่ควรทำกิจกรรมนั้น

ช่วงเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ SCG ได้ทำอุทกภัยและนำไปบริจาคให้รัฐบาล จำนวน 2 ล้านบาท โดยท่านนายกรัฐมนตรีได้บอกกับผมว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่กำลังต้องการเป็นอย่างมาก ซึ่งผมได้ถามท่านนายกรัฐมนตรีว่าน้ำจะท่วมกรุงเทพฯ หรือไม่ ท่านบอกกับผมว่าสถานการณ์แบบนี้ไม่ท่วม ซึ่งตอนนั้นมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และมีทหารจำนวน 4,000 คน ช่วยสนับสนุนในการป้องกันน้ำท่วม หลังจากวันนั้นอีกเพียง 3 วัน ลูกน้องที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร โทรมาบอกว่าผมว่าน้ำขึ้น 5 เมตรแล้ว SCG ได้บริหารจัดการโดยการอพยพพนักงานออกมาจากจุดน้ำท่วม ย้ายสำนักงานไปอยู่จังหวัดระยอง ซึ่งสำนักงานของผมอยู่ที่จังหวัดกาญจนบุรีก็ย้ายไปอยู่บางแสน ซึ่งประสบการณ์ที่ SCG ได้หลังจากวิกฤตเหตุการณ์น้ำท่วมนี้ คือ การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management System : BCMS) และ SCG ก็ได้ตั้ง BCMS เป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กร และหลังจากตั้งหน่วยงานนี้ขึ้น จากนั้นอีก 2 ปี SCG ได้ใช้ BCMS in Action เพราะเกิดเหตุการณ์ไฟไหม้โรงงาน บริษัท ฟินิกซ์ พัลฟ์ แอนด์ เพเพอร์ (มหาชน) และเหตุการณ์โควิด-19 ก็นำ BCMS มาใช้เช่นเดียวกัน



ประมาณปี พ.ศ. 2554 – 2555 หลังจากที SCG มีการลงทุนในประเทศเวียดนามมาแล้ว ประมาณ 20 กว่าปี ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น โรงงานขนาดเล็ก แต่การที่ SCG จะเข้าไป ซื้อบริษัทและต้องดูแลพนักงานที่เคยเป็น พนักงานของบริษัทเดิมมาก่อนหน้านี้ประมาณ 2,000 คน ซึ่งเป็นโรงงานกระเบื้องเซรามิก ที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือของเวียดนาม ชื่อ บริษัท PRIME ผมคิดว่าเป็นบทเรียน

ที่ดีมากที่พบว่าระบบของ SCG ที่ใช้ในเมืองไทยไม่สามารถนำไปใช้ในประเทศอื่น ๆ ได้ และบางทีระบบ ที่ประเทศอื่นมีอยู่ก็นำมาใช้กับเราไม่ได้เช่นเดียวกัน จึงจำเป็นต้องหาระบบที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับ สิ่งแวดล้อมนั้น ๆ พนักงานของ SCG จะไม่มีสิ่งที่เรียกว่าค่า Commission ยกตัวอย่าง พนักงานขายของ SCG จะไม่ได้เงินพิเศษจากยอดขาย พนักงานที่ประจำโรงงานรับเงินเดือนไปตามปกติ พอถึงเวลาสิ้นปี ก็รับโบนัส หากทำงานดีก็รับโบนัสมาก SCG จะไม่มี Productivity Pay ประสบการณ์ที่ได้จากโรงงานเวียดนาม คือ เราจะนำระบบของ SCG ที่ประเทศไทยไปใช้ที่เวียดนามไม่ได้ เพราะที่ประเทศเวียดนามนั้นทุกอย่างเป็นเงิน หمند ขยายของได้มากก็สามารถผลิตได้มากขึ้น ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน Productivity Pay ก็จะทำให้เขามีรายได้ เพิ่มขึ้น 1 – 2 เท่า ฉะนั้นสิ่งที่เรียนรู้จากโอกาสที่ได้เข้าไปลงทุน คือ ทำอย่างไรที่จะบอกว่า ระบบที่เรามีอยู่ คงไม่เหมาะกับสิ่งที่เราไปซื้อกิจการหรือเข้าไป Takeover โดยเฉพาะหากเป็นอีกประเทศหนึ่งด้วยแล้ว สิ่งที่เราเรียนรู้ช่วงนั้น คือ เราสร้าง Paradigm ใหม่มาได้ในช่วงนั้น

วิกฤตอีกอย่างหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2554 ผมได้รับมอบหมายให้ไปดูแลธุรกิจ SCG Paper ที่เพิ่งขยายโรงงาน ในจังหวัดขอนแก่น เป็นโรงงานทำกระดาษ ชื่อว่า “กระดาษ Idea” ช่วงนั้นเกิดกระแสคำว่า Paperless และ Digitize ขึ้น ประมาณว่าต่อไปนี้เราจะไม่ใช่กระดาษในการพิมพ์และการเขียน ซึ่งเป็นกระแสของโลกในขณะนั้น ในขณะที่โรงงานของ SCG ผลิตกระดาษพิมพ์เขียนที่ใช้ในการถ่ายเอกสารและการพิมพ์ จึงได้พิจารณาว่าธุรกิจ กระดาษของ SCG จะมีต่อไปดีหรือไม่ ซึ่งมี 2 ส่วน ได้แก่ (1) เยื่อและกระดาษประมาณ 70% และ (2) กระดาษ บรรจุภัณฑ์ซึ่งมาจากการรีไซเคิล มีอยู่ประมาณ 30% ในขณะที่คิดว่าในส่วนที่เป็นเยื่อกระดาษประมาณ 70% จะไปรอดหรือไม่นั้น เป็นสิ่งที่น่าคิดต่อว่าแล้วบริษัทจะปรับตัวกับเหตุการณ์นี้อย่างไร แล้วถามต่ออีกว่าหาก ขนาดของธุรกิจในปี พ.ศ. 2554 เป็น 100% แล้วในปี พ.ศ. 2558 จะมีขนาดและยอดขายเป็นอย่างไร คำตอบที่ได้ คือประมาณร้อยละ 50 – 150 จึงได้ตัดสินใจใช้ตัวเลขเดียว คือ 50 เมื่อตัดสินใจแบบนี้ก็ไม่มีทางออกอื่นนอกจาก การ Transform ธุรกิจ จากนั้นก็มาวิเคราะห์ว่า 70% เป็นกระดาษพิมพ์เขียน และมีนักวิจัยประมาณ 40 คน มีงานวิจัย 80% ที่เกี่ยวกับเยื่อและกระดาษพิมพ์เขียน อีก 10% เกี่ยวกับ Material อีก 10% เป็นเรื่อง Packaging ผมได้บอกกับทีมงานว่าเราต้องเปลี่ยนไปเป็น Packaging ขณะนั้นมีลูกน้องประมาณ 40 คน โดยต้องเปลี่ยน 30 กว่าคนไปทำ Packaging ส่วนคนที่เหลือหากมีงานค้างอยู่ก็ยังคงทำเรื่องเดิมต่อไปได้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการอธิบายและทำความเข้าใจอยู่นานพอสมควร เพราะทิศทางเป็นแบบนี้ ฉะนั้น เราต้องกลับ จาก 80 : 20 เป็น 20 : 80 โครงการที่ลูกน้องผมเสนอมาประมาณ 30 – 40 โครงการต้องตัดออกหมด ตั้งใจเหลือไว้ เพียงโครงการเดียวที่เกี่ยวกับเรื่องการศึกษาในการปลูกพืชหมุนเวียน ซึ่งเป็นโครงการ CSR แต่สุดท้ายก็เก็บไว้ 3 โครงการ และได้มาเรียนรู้ด้วยกันว่าเราจะเป็น Packaging อย่างไร ตอนนั้นเราใช้เวลาในการ Transform ทุกอย่าง จนมาถึงวันนี้เราเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น SCG Packaging ผมยังจำเหตุการณ์ตอนเปลี่ยนชื่อได้ เมื่อเสนอเปลี่ยนชื่อ

จาก SCG Paper เป็น SCG Packaging ผู้ถือหุ้นประมาณ 100 คน ไม่พอใจและบอกว่าผมไม่มีความเคารพกับประวัติศาสตร์ของบริษัท หากยังคง SCG Paper ไว้ โดยเปลี่ยนเป็น SCG Paper & SCG Packaging ก็ยังพอรับได้ ผมก็รับด้วยความเคารพ แต่ผมคิดว่า คำว่า "Paper" มันไม่มีอนาคต แล้วจะเอาคำที่ไม่มีอนาคตมาอยู่ในชื่อบริษัทหรือ จึงได้ผลสรุปเป็น SCG Packaging ซึ่งเป็นทิศทางที่เราต้องไป จนปัจจุบันนี้ธุรกิจที่เป็นกระดาษพิมพ์เขียนเดิมเหลือน้อยมาก เพราะผันไปทำเยื่อจำนวนมาก และจากโครงการที่เคยตัดทิ้งไปใน 40 โครงการ ยังโชคดีที่มีลูกน้องเก็บโครงการที่เกี่ยวกับเยื่อไว้บ้าง เพื่อต่อไปจะนำไปทำเป็น Bio Material นี่ก็คือ Change Management ซึ่งเป็นการเปลี่ยนธุรกิจจากอย่างหนึ่งมาทำอีกแบบหนึ่ง

ตัวอย่างกรณีเหตุการณ์ CEO Nokia ซึ่งไม่ได้ทำอะไรผิด แต่สุดท้ายบริษัทก็ล้มละลาย ถูก Microsoft ซื้อไปในราคาประมาณ 1/10 ของมูลค่าตลาดของ Nokia (Market Cap) ตอนรุ่งเรืองที่สุด ซึ่งเป็นอีก Disruption หนึ่งที่เรียกว่า Digital Disruption จากเหตุการณ์นี้ SCG ใช้เวลาหนึ่งปีในการเรียนรู้ไปด้วยกันว่า Digital Transformation ของ SCG จะเป็นอย่างไร ซึ่งก็พอจะรู้แต่ทำไมเป็น จึงได้จ้างที่ปรึกษาในการทำ Digital Strategies



หลังจากโครงการนี้เกิดขึ้น SCG ได้ตัดสินใจทำ 2 - 3 เรื่อง หนึ่งในนั้นคือการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาจำนวน 100 ล้านบาท เพื่อทำเกี่ยวกับเรื่อง Digital Startup โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Startup ที่ทำให้ SCG สามารถล้มละลายได้ ธุรกิจบรรจุกิจของ SCG จะมีโรงงาน เวลาจะสั่งของต้องสั่งที่ตลาดและตลาดจะส่งไปที่โรงงานต่อไป ซึ่งก็มีต้นทุน แต่หากช่วงไหนที่ไม่ได้เดินเครื่องจักรโรงงานบริษัทก็ต้องรับต้นทุนในส่วนนี้ไป ซึ่งเราก็เชื่อว่าการที่มีโรงงาน และสามารถควบคุมการผลิตได้เองต้องดีแน่ แต่ก็มีอีกประเภทหนึ่งที่คิดแบบ Uber เป็น Uber ของโรงกล่ง ซึ่งเขาไม่มีโรงงาน มีแต่เขาที่เป็นโรงกล่งอยู่ทั่วประเทศ แล้วเวลาใครจะสั่งอะไรก็จัดให้ โดยไม่มีต้นทุน ช่วงที่ขายไม่ได้ ก็ไม่มีต้นทุน SCG จึงไปลงทุนในบริษัทที่เป็น Startup ในลักษณะแบบนี้ คือลงทุนใน Startup ที่มีความเป็นไปได้ และหาก SCG ล้มละลายอย่างน้อยเราก็กยังมีเงินลงทุนอยู่ใน Startup พวกนี้ ฉะนั้นจึงได้ตั้งไว้ที่ 100 ล้านบาท และเรียกบริษัทนี้ว่า "Adventure" ก็เริ่มลงทุนมา ซึ่งเป็นเรื่องหนึ่งที่ช่วยเปิดโลกทัศน์ของ SCG ทำให้รู้ว่าไม่มีใครบ้างที่พยายามจะ Disrupt SCG หรือพยายามที่จะหาโอกาสจากธุรกิจของเรา เพราะการที่จะลงทุนร้อยล้านบาทได้นั้น ต้องทำ Scouting หลายพันล้านบาท พอทำไปแล้วก็คิดว่าแล้วทำไมไม่ทำในองค์กรของเราเองบ้าง เรามีโครงการที่เรียกว่า "HATCH - WALK - FLY" โดยจะให้พนักงานเสนอโครงการในประเภทที่เรากำหนดขึ้น หากคณะกรรมการให้ผ่านก็เดินหน้าโครงการต่อไปได้ วิธีเดินหน้า คือจะอุทิศเวลา 1 วัน/1 สัปดาห์ ของการทำงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นวันศุกร์ บริษัทให้สองวัน โดยบริษัท Invest วันศุกร์ และพนักงาน Invest วันเสาร์ โดยให้เวลา 3 เดือนในการทำแผนธุรกิจ หากเป็นไปได้ให้ลองทำการทดสอบความเป็นได้ (Proof of Concept) ด้วย แล้วมาเสนอใหม่ หากผ่านขั้นตอนนี้ต่อไปผมจะลงทุนเงินให้ เขาจะมีเวลาประมาณ 1 ปีในการทำต้นแบบ (Prototype) ให้ออกมาให้ได้ เมื่อทำได้ นั่นก็คือ HATCH ไปแล้ว ต่อไปเป็นขั้นตอนของ WALK อีก 1 ปี โดยผมจะใส่เงินเพิ่มให้อีกสำหรับการดำเนินการขั้นตอนต่อไป หากดำเนินการได้ก็จะเป็น FLY ความหมาย คือ ผมจะกลับมานั่งคิดคำนวณว่าที่ผมใส่เงินไปทั้งหมดเป็นยอดเท่าใด อันนี้คือ Activity เงินเดือนของพนักงานในช่วงระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมาเป็นเท่าใด ถือเป็น Activity เหมือนกัน แล้วจึงคำนวณออกมาว่าสัดส่วนการถือหุ้นเป็นเท่าใด แต่ให้เขาเป็นคนดำเนินธุรกิจนี้ พนักงานคนนี้

ได้ทำออกมาเป็น Platform ที่เป็นเหมือนกับการแข่งขันกับ Uber แต่เป็น Packaging แล้วเรานำรูปแบบนี้มาใช้ ในการแจกจ่าย (Distribute) สินค้าของเรา อันนี้เรียกว่า Internal Startup ผมได้คุยถึงว่า ผมมี Corporate Major Cap เป็นกองทุนที่ลงทุน มี Internal Startup เป็นโปรแกรมที่เรียกว่า HATCH – WALK – FLY และเรามีอีกสิ่งหนึ่งโดยการนำเอาสิ่งที่เราเรียนรู้มาจัดการลงทุน เข้ามา Transform ธุรกิจ ซึ่งเราเรียกว่าโปรแกรม ZERO to ONE ทำมา 4 – 5 ปี ZERO to ONE ถือว่ายากที่สุด เพราะเป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ข้างใน แต่ก็เป็นที่ที่เราได้เรียนรู้และเป็นที่เราถือว่าได้พัฒนาคน



อีกวิกฤตหนึ่งคือโควิด-19 พวกโรงงานก็ต้อง หักทำ Bubble and Seal คือ การควบคุม การระบาดในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในขณะที่ทำกิจกรรมเหล่านี้เผชิญเป็นช่วง Work from Home บริษัทบังคับให้พนักงาน กลับบ้าน ผมจึงมีเวลาค่อนข้างมากจึงได้ ทำเรื่องเครื่องมือแพทย์ในช่วงที่เกิดโควิด-19 ใหม่ ๆ คือ ช่วงเดือนมีนาคม - เมษายน ตอนนั้น SCG เข้าไปช่วยทำโปรแกรม

การสำรวจว่ามีเครื่องช่วยหายใจในประเทศจำนวนเท่าใด จากนั้นก็ได้เข้าไปช่วยทำเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น เรื่องห้อง ไอซียู ว่าเราต้องมีห้องไอซียูเท่าใดถึงจะเพียงพอ หากมีผู้ติดเชื้อโควิด-19 จำนวนมาก และหากห้องไม่เพียงพอ จะทำอย่างไรต่อไป เป็นต้น หลังจากนั้น SCG ก็ช่วยกันซ่อมเครื่องช่วยหายใจ ซึ่งสามารถช่วยได้เพียงส่วนหนึ่ง เท่านั้น ตอนนั้นจำได้ว่าโรงงานสำหรับซ่อมเครื่องช่วยหายใจมีเพียง 2 โรงงานเท่านั้น ซึ่งได้ค้นข้อมูลจาก YouTube และได้รับทราบข้อมูลอีกว่าโรงงานที่ผลิตรถยนต์ส่วนใหญ่จะสามารถทำเกี่ยวกับอุปกรณ์ ทางการแพทย์ได้ เพราะเคยมีประสบการณ์มาแล้ว จึงไปคุยกับ Toyota และ Kubota ซึ่งมีวิศวกรที่สามารถซ่อม เครื่องช่วยหายใจได้ จึงทำการซ่อมไปจำนวนหลายร้อยเครื่อง จากนั้นเราก็ทำเรื่องอื่นเพิ่มเติม อาทิ ห้องตรวจเชื้อ ห้องไอซียู ซึ่งตอนทำสิ่งเหล่านี้ก็รู้สึกว่ามันได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ มาก เมื่อทำเสร็จสิ่งที่ได้คือเราได้ประโยชน์ จากการเรียนรู้วงการแพทย์ว่าเป็นอย่างไร ในขณะที่เมื่อก่อน SCG ไม่สามารถรู้ได้เลย เราก็ได้ระบบที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องการพัฒนาอากาศ ได้ระบบการวิวัฒนาการเครื่องมือทางการแพทย์ ซึ่งเราใช้ Packaging ที่เราทำตัว สวอปอยู่ที่สเปน เราก็ได้ความรู้ในการทำตัวโยโย่ที่ใช้ในหน้ากากอนามัย พวกผมก็ใช้เวลาในการทำ 1 ปี ฉะนั้น การที่เราเข้าไปช่วยเหลือหรืออย่างน้อยได้เข้าไปอยู่ใน Supply Chain ของพวก Medical หรือพวก Wellness นั้น ผมก็คิดว่าเป็นโอกาสที่ดีอันหนึ่งที่ทาง SCG ได้เข้าไปตรงนี้

จากโควิด-19 ก็มาเจอวิกฤตรัสเซีย-ยูเครนต่อ สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นจาก 60 เหรียญ เป็น 120 เหรียญ แต่มีข้อดีอย่างหนึ่งว่าถ่านก็ขึ้นเหมือนกัน ขึ้นไป 4 เท่าตัว ก็เป็นการบังคับเราไปในตัว ให้เราลดการใช้ถ่าน และเปลี่ยนมาใช้เชื้อเพลิงที่สะอาดขึ้น แต่ก่อนโรงงานปูนซีเมนต์ของ SCG ใช้ถ่านประมาณ 85% (แล้วแต่ละโรงงาน) สิ้นปีนี้โรงงานใช้ถ่านไปเพียง 50% หลัก ๆ เป็นเชื้อเพลิงชีวมวล (Biomass) ซึ่งอย่างน้อยปริมาณก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร (Carbon Footprint) น้อยกว่าถ่านเป็นอย่างมาก และทำให้เราสามารถยืนยันได้ว่าสินค้าของเราเป็น Lower Carbon ปัจจุบันสินค้าปูนซีเมนต์มาตรฐานของ Carbon Footprint ใกล้เคียงกับมาตรฐานที่ยอมรับได้ในยุโรป คือ ยุโรปกำหนด Net Zero นะ แต่ว่าอุตสาหกรรมบางอย่างก็ยังไม่ทำไม่ได้ ปูนซีเมนต์ตอนผมเริ่มเข้ามาทำงาน ตอนนั้น Carbon Footprint อยู่ที่ประมาณ 900 กก./ตัน ตอนนี้อยู่ที่ประมาณ 500 กว่ากิโลกรัม/ตัน ที่ยุโรป

ต่ำกว่า 600 ถือว่าเป็นมาตรฐานที่ยังไม่ต้องเก็บภาษี แต่เขาจะลดลงไปเรื่อย ๆ ดังนั้น โอกาสที่เกิดขึ้นมาหลังจากวิกฤตรัสเซีย-ยูเครน คือ การที่ SCG สามารถเปลี่ยนแปลงพลังงานได้ (Energy Transition) เนื่องจากถ่านแพงขึ้น 4 เท่าตัวนั่นเอง และขณะนี้กำลังเริ่มลงทุนเพื่อปรับระบบการผลิตของ SCG ให้สามารถใช้ของที่เป็น Lower Carbon Energy

เรื่องอากาศเปลี่ยนแปลง (Climate Change) เพื่อนผมเป็นสมาชิกของ WBCSD วันหนึ่ง WBCSD ส่งจดหมายมาว่า ในปี ค.ศ. 2050 คุณต้องการที่จะเป็น Net Zero หรือไม่ หากต้องการคุณยังคงเป็นสมาชิกต่อไปได้ ซึ่งคงต้องไปตามนั้น พวกผมอายุประมาณ 50 กว่ากันแล้ว พวกผมอาจจะลืมนึกไปหมดแล้วว่าพูดอะไรไว้ แต่ว่าในปี พ.ศ. 2568 WBCSD จะมาตรวจสอบ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการอนุรักษ์ของ SCG กิจการของผมเป็นกิจการที่ไม่มีใครต้องการในวงการที่เกี่ยวข้องกับโลกร้อน เพราะสร้างคาร์บอน 8% ของประเทศ ซึ่งเป็นเรื่อง

ที่หนักใจและเหนื่อยมากที่ต้องมาพบลักษณะแบบนี้ แต่มันคือธุรกิจของเรา การผลิตปูนซีเมนต์สร้าง Carbon สู่อากาศไม่ได้เกิดขึ้นจากการใช้พลังงานเพียงอย่างเดียว แต่การเปลี่ยนหินปูนมาเป็นปูนซีเมนต์ต้องสร้าง Carbon เท่า ๆ กันด้วย ตรงนี้เป็นเรื่องที่น่าคิดเช่นเดียวกัน SCG ได้ถามตัวเองว่าวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัทคืออะไร เราก็บอกว่าทำปูน แต่ในบันทึกของ SCG



ได้เขียนระบุไว้ด้วยว่า “ทำความเจริญให้กับประเทศ” ฉะนั้น ผมจึงคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เราต้องทำ แต่จะทำช้าหรือเร็วเท่านั้น และก็ต้องทำให้เต็มความสามารถ การที่ SCG จะเดินไปสู่ Net Zero เป็นเรื่องที่จำเป็น มิเช่นนั้นจะไม่สามารถบอกกับผู้ก่อตั้งเราได้ว่าเราได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และจะกลายเป็นว่า SCG มีส่วนร่วมในการทำให้โลกวิกฤต ฉะนั้น วิกฤตบางอย่างมันเป็นการทำให้เรากลับมาถามตนเองว่าวัตถุประสงค์ของเราและ Value บริษัทเราคืออะไร ผมว่าอันนี้เป็นเหตุผลอีก ๆ ซึ่งผมคิดว่า SCG เป็นบริษัทที่อยู่ได้ด้วย “คน” คือ เราอยู่ได้ด้วยคนที่มีความสามารถ คนเก่ง เราก็พยายามทำตัวแบบนั้น ทำได้หรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่ง SCG พยายามรับคนเก่งเข้ามา แต่องค์กรจะไม่สามารถรับคนที่เก่งมาได้เลยหากเป็นองค์กรที่สกปรก คนรุ่นใหม่จะไม่ยอมรับเรื่องพวกนี้เด็ดขาด ปัจจุบัน SCG ส่งปูนไปขายที่สหรัฐอเมริกาและยุโรป หลังจากที่ไม่ได้ส่งมา 20 ปี เพราะค่าส่งแพง แต่ตอนนี้เขายอมรับปูนของ SCG ได้ ซึ่งอย่างน้อยก็เป็นตัวชี้วัดที่บอกเราได้ว่า “วิกฤตยังไม่เป็นวิกฤต” ซึ่งจะสังเกตได้ว่าหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเปราะบางของมนุษย์ เชื่อว่าการปรับตัวเรื่องของ Green Product, Green Process นั้น คนจะทำได้และจะเร็วมาก ๆ

วิกฤตการณ์จะเกิดขึ้นเรื่อย ๆ และหลาย ๆ ครั้งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถเตรียมตัวได้ สิ่งที่ต้องคัดกรององค์กรอยากเห็น คือ องค์กรต้องอยู่รอดได้ในระยะยาว และบริษัทที่จะอยู่รอดได้ในระยะยาวนั้น คือบริษัทที่สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาสได้ แล้วการที่จะเปลี่ยนโอกาสให้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Transformative Change) ได้นั้น คือ “คน” นั่นเอง

การบริหารงานบริษัทในปัจจุบัน ผมรู้สึกเหมือนการบริหาร 2 บริษัท คือ (1) ธุรกิจที่มีอยู่ในวันนี้ จะบริหารอย่างไรให้บริษัทมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารบริษัทกลุ่มนี้ต้องการคุณสมบัติของคนที่ทำงานไว้อย่างหนึ่ง คล้าย ๆ กับสมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ ทำให้ดีขึ้นทุกวัน หากดูอ่อนแล้วทำให้ดีขึ้น ทำเหมือนเดิมแต่ให้ดีขึ้นและแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น HR Requirement ด้านนี้จึงทำหน้าที่

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแบบหนึ่ง (2) ธุรกิจกลุ่มที่ทำเรื่องใหม่ ๆ กลุ่มนี้ต้องกล้าลองเล่นเกมใหม่ ๆ ต้องไม่กลัวการเล่นแพ้ เพราะการเล่นแพ้จะได้รู้ว่าธุรกิจจะดำเนินต่อไปอย่างไร ผมคิดว่าธุรกิจในปัจจุบันเวลาบริหารธุรกิจจะเปรียบเสมือนกับการทำสองกลุ่มบริษัท เพราะคนแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน กลุ่มแรกบุคลากรเหมือนเป็น Professional ส่วนบุคลากรอีกกลุ่มเหมือนกลุ่มผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) ดังนั้นการกำหนดทักษะของพนักงานจึงไม่เหมือนกัน ยิ่งนานวันจะยิ่งเห็นว่าเอาคนที่มีความสมบัติประเภทหนึ่งไปทำงานอีกประเภทหนึ่งไม่ได้ ฉะนั้น ที่คุยกันว่า “ในวิกฤตมักจะมีโอกาส” แต่ในความสามารถของคนนั้น “คือการเปลี่ยนคำว่าอุปสรรคมาเป็นการเปลี่ยนแปลง” เพราะคำว่าโอกาสของคนนั้นเป็นอีกมิติหนึ่ง ซึ่งเป็นมิติที่กลุ่มผู้ประกอบการค่อนข้างเก่ง ดังนั้น HR เหมือนต้องมี 2 ระบบ โดยในธุรกิจประเภทแรกมีการประเมินผลทุกสิ้นปี อีกธุรกิจหนึ่งซึ่งเป็นประเภทหลัง ก็ต้องประเมินผลทุกสัปดาห์ เพราะหากเดินหน้าต่อไปไม่ได้ ก็ต้องหยุดดำเนินการ ซึ่งเห็นว่าอนาคตของ HR กับอนาคตของผู้ปฏิบัติงานมันเหมือนมี 2 แนวคิด ซึ่งแนวคิดเดิมคือ ต้องการให้พนักงานมีสมรรถนะตามหลักสมรรถนะงานนั้น ๆ แต่หากบอกพนักงานว่าให้เขียนสิ่งที่นอกเหนือจากที่ให้เป็น อันนี้ถึงจะเป็นสิ่งที่ผมอยากจะเห็นว่าพนักงานควรมี Capability อย่างไร



เรื่องแรกที่ยากให้พนักงานมีความสามารถ คือ เรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) ใน SCG ได้พูดกันชัดเจนว่าไม่จำเป็นต้องเป็นนักเทคโนโลยี แต่ต้องเป็นคน que เข้าใจเทคโนโลยี ผมมีพนักงานรุ่นน้องคนหนึ่ง ที่เก่งมาก เป็นคนจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมดของกลุ่ม เคมีภัณฑ์ เป็นผู้ดูแลการจัดซื้อและดูแลห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) แล้วเคยบริหารโรงงาน

ด้วย เคยเป็น MD ของบริษัทที่ทำเรื่องของอีลาสโตเมอร์ (Elastomer) ซึ่งพนักงานท่านนี้เป็นผู้หญิง สำเร็จการศึกษาอักษรศาสตร์ แต่สามารถอธิบายให้กับวิศวกรเคมี (Chemical Engineer) ได้ว่าทำไมต้องทำแบบนี้ กระบวนการตรงนี้เป็นแบบนี้

อีกเรื่องหนึ่งที่ต้องการจะให้พนักงานมีความสามารถ คือ เรื่องนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจะเป็นเทคโนโลยีอย่างเดียวนไม่ได้ Innovation ในคำนิยามของผม คือ Innovation = Invention + Commercialization ฉะนั้น การที่เราสามารถชี้จุดได้ว่า อันนี้คือ Invention อันนี้เป็นวิธีการในการทำ Invention ที่สามารถหาเงินได้ นั่นคือ Innovation ซึ่งผมเห็นว่าสำคัญอย่างมาก

Customer Centricity ปัจจุบันแข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีและอะไรหลาย ๆ อย่าง แต่หากย้อนกลับไปดู จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นคือ “ลูกค้า” พอพูดถึงตรงนี้ผมก็ไปนึกถึงเหตุการณ์หนึ่งช่วงโควิด-19 เป็นช่วงเวลาที่ผมชอบออกไปซื้อของ และจะสังเกตได้ว่าผู้คนออกไปซื้อของตอนช่วงโควิด-19 นั้น จะเป็นช่วงที่ตัดสินใจซื้อของเท่าที่จำเป็น เพื่อตัดความเสี่ยงให้ได้มากที่สุด สิ่งที่ผู้คนตัดสินใจออกมาซื้อแสดงว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้เราเข้าใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น ความเข้าใจลูกค้าจึงเป็นทักษะที่สำคัญมาก ต้องหัดที่จะสังเกต (Observe) และเข้าใจ

SCG ต้องมี ESG เชื่อว่าหลายองค์กรเป็นแบบเดียวกัน หากเป็นองค์กรที่ทำการขายปลีก ก็จำเป็นต้องรู้เรื่องความคิดเรื่องการค้าปลีก (Retail Mindset) หรือการค้าปลีกอย่างยั่งยืน (Retail Sustainable) พวกผมก็แบบเดียวกัน คำว่า “Proactive Adaptability หรือการปรับตัวเชิงรุก” นั้น ดูตัวอย่างง่าย ๆ จากนักกีฬา เทนนิส โรเจอร์ส เฟเดอเรอร์ เป็นผู้เล่นที่วิ่งเร็วจริงและมักจะรับลูกเทนนิสทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

มีการปรับตัวในเกมได้เป็นอย่างดี เมื่อเห็นคู่แข่งอีกฝ่ายมีท่าทีจะไปข้างหลัง โรเจอร์ส เฟเดอเรอร์ ก็จะเล่นลูกหยอด จะมีนักเทนนิสกลุ่มหนึ่งเป็นนักเทนนิสที่รู้วิธีการเล่นแบบเตรียมตัวป้องกันล่วงหน้า (Anticipate) ได้ดี อันนี้คือ คำที่ผมพูดว่า Proactive เขาไม่ได้วิ่งเร็วที่สุด แต่เก่งในการ Anticipate และรู้จักที่จะปรับตัว ทักษะ จึงเป็นสิ่ง ที่สำคัญที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักที่จะ Anticipate ปัญหา Anticipate ไม่ได้หมายความว่าถูกทุกครั้ง เพราะนักเทนนิสระดับโลกก็ไม่คิดว่า Anticipate จะถูก แต่รู้จักวิธีที่จะ Anticipate และไม่หยุดที่จะ Anticipate ซึ่งไม่ได้เป็นตัวที่บอกว่าถูกหรือผิด แต่เป็นตัวที่ฝึก Mindset ให้เราลองสร้างฉากทัศน์ว่าแต่ละ ฉากทัศน์เป็นอย่างไร นี่คือชีวิตในแง่ของการทำงานของผม โดยเฉพาะบริษัทที่คิดว่าหนีไม่พ้นที่จะต้อง เกิดวิกฤตขึ้น ต้องเผชิญวิกฤต (Face Crisis) ต้องรู้จักที่จะ Proactive and Adaptability กับวิกฤตการณ์

ทุกวันนี้ผมคิดว่าปัจจุบันมีอะไรที่ต่างไปจากสมัยของผมบ้าง ซึ่งก็แตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนี้

(1) คำจำกัดความของพนักงานเปลี่ยนไป ในสมัยผมเริ่มทำงาน พนักงาน SCG เริ่มต้นทำงานหลังจาก สำเร็จการศึกษาและทำงานจนถึงเกษียณอายุ ปัจจุบันผมอาจไม่ใช่พนักงานแล้วก็ได้ บริษัทของเราหลายบริษัท มีผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของคู่สัญญา (Contractor) กลุ่มใหญ่กว่าพนักงาน และเป็น Contractor ที่ทำงาน ที่สำคัญ (Critical Task) ด้วย ผมมีบริษัทหนึ่งที่เพิ่งจะก่อตั้ง ซึ่งพบปัญหาว่าหานักบัญชีไม่ได้ เพราะสู้ค่าจ้าง แข่งกับบริษัทสอบบัญชีไม่ไหว และบริษัทสอบบัญชีเหล่านี้ก็เป็นเส้นทาง (Career) ที่ดีของนักบัญชี เพราะหาก นักบัญชีมาอยู่บริษัทปูน ก็ยากที่จะสู้พนักงานที่ทำงานด้านการขายและพนักงานที่เป็นนักวิจัยต่าง ๆ แต่อาจจะมี นักบัญชีอีกกลุ่มหนึ่งที่อยากอยู่ที่เชียงใหม่ หากได้งานทำอยู่ที่เชียงใหม่ได้จะดีมาก ฉะนั้น คำจำกัดความ ของ Employee จึงเปลี่ยนไป ผมจึงตั้งบริษัทหนึ่ง มีประมาณ 20 - 30 คน เป็นนักบัญชีที่ทำงานอยู่บ้าน แล้วพบกับผู้บริหารสัปดาห์ละครั้งทาง Online ก็เป็นกลุ่มที่ทำงานบัญชีให้กับ SCG ทั้งหมด

(2) วิธีการดึงดูดความสามารถใหม่ ๆ (Attracting New Talent) มันเปลี่ยนไป Value ของคนสมัยนี้ ก็เปลี่ยนไป เช่น Value เรื่องการทำงานกับองค์กรที่มีความมั่นคง คนสมัยนี้ไม่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง ในการทำงาน รู้แต่เพียงว่างานนี้น่าพอใจ ความหมายของคำว่าน่าพอใจของเขาคือช่วง 4 เดือนที่ทำงานอยู่เท่านั้น เป็นต้น

(3) การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training & Development) เปลี่ยนไปมาก ไม่ต้องนั่งเรียนในห้องเรียน แล้ว เพราะ Classroom ที่ใช้ระยะเวลาอันยาวนานไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น เรื่องการเรียนรู้จากการลงมือทำ การเรียนรู้แบบ Pitch by Pitch ผมขอยกตัวอย่างบริษัทหนึ่งของประเทศอินเดีย ผมถามว่าบริษัทมีการ Training มากหรือไม่ เขาบอกว่าบริษัทของเขา Training ทุกวัน ใช้เวลาวันละ 20 นาที โดยส่ง Shot Training Massage ให้กับพนักงานใน Line เข้ากับ Training Path Way ของพนักงานแต่ละคน วันหนึ่งประมาณ 4 - 5 ข้อความ ผมขอยกตัวอย่างหนึ่ง สมมุติว่าผมอยากทำธุรกิจกับ มช. สัก 1 อย่าง แต่ผมไม่มีความรู้เรื่องการทำธุรกิจ การให้บริการของโรงพยาบาล แต่มันเป็นส่วนหนึ่งของผมที่ต้องมีอาชีพด้านการให้บริการของโรงพยาบาล เครื่องที่เป็น AI จะสร้างข้อมูลให้ แล้วผมก็เปิดดู และบางที AI จะถามว่าที่เราบอกว่าถูกลีดควรเป็นสินค้า ประเภทนี้ มีอย่างอื่นใช้ได้หรือไม่ เป็นต้น

(4) การเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างวัย (Bridging Generation Gap) ประเด็นนี้เป็นปัญหาแทบทุกองค์กร โดยเฉพาะ SCG เพราะเป็นองค์กรที่เก่าแก่มากมีพนักงานอาวุโสอยู่เป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันก็รับพนักงานใหม่ ซึ่งอยู่ในช่วงวัยหนุ่มสาม ผมคิดว่าเรื่องของ Bridge Generation Gap เป็นหน้าที่ของผู้อาวุโสที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ หลัก เพราะผู้อาวุโสผ่านประสบการณ์มาเยอะ ควรจะสามารถเชื่อมโยงหรือทำความเข้าใจได้มากกว่าผู้อ่อนวัยกว่า ผมเชื่อว่าในมหาวิทยาลัยก็เช่นเดียวกัน ทั้งในกลุ่มอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องเรียนรู้ ไปด้วยกัน ซึ่งผู้อาวุโสต้องเสียสละให้ผู้อ่อนวัยกว่า โดยยอมปรับตามบุคลากรรุ่นใหม่

(5) การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ (Reward and Recognition) สมัยนี้บางครั้งรางวัลสำคัญน้อยกว่าการชื่นชม แต่สมัยผมคิดว่าการชื่นชมสำคัญน้อยกว่ารางวัล ถ้าทำงานไปแล้วไม่โดนต่อว่าถือว่าโชคดีแล้ว แต่สมัยนี้ต้องการคำชม แต่จะชมอย่างไรให้ผู้ได้รับคำชมมีความรู้สึกดีและมีคุณค่า

(6) การจัดการเส้นทางอาชีพ (Career Management) มี Startup หลายโครงการที่ SCG ทำกับพนักงานรุ่นใหม่ หลังจากนั้นพนักงานรุ่นใหม่ออกไปทำเองค่อนข้างมาก เมื่อประมาณ 2 ปีที่แล้ว SCG ทำเรื่อง Chemical Recycling เป็นการเปลี่ยนของเสีย (Waste) มาเป็นน้ำมัน ซึ่งทำได้ไม่ง่ายหากเป็นบริษัทใหญ่ แต่หากเป็นบริษัทเล็ก ๆ สามารถทำได้ง่าย ซึ่งพนักงานใหม่ของ SCG ที่เคยเป็นนักวิจัยได้ออกไปทำเอง ฉะนั้น Career Management จึงสำคัญ เราต้องดูแล Career Path ของเขาด้วยแล้วขยายออกไปให้มากกว่าที่อยู่กับการทำงาน

SCG 4 Core Values		คนเก่งและดี	
SCG 4 Core Values		เก่ง 4	ดี 10
• Adherence to Fairness		1. เก่งงาน	1. การมีใจ
• Dedication to Excellence		2. เก่งคน	2. ใฝ่ความรู้
• Believe in the Value of the Individual		3. เก่งคิด	3. มีความริเริ่มและสร้างสรรค์
• Concern for Social Responsibility		4. เก่งเขียน	4. มีความเป็นธรรมและซื่อสัตย์
			5. เต็มแก้วส่วนรวม
			6. รู้หน้าที่ในงาน โอบอ้อมอารี
			7. มีทัศนคติที่ดี
			8. มีวินัยและมีสมาธิ
			9. มีเหตุมีผล
			10. รักษาชื่อเสียงของตัวเองและบริษัท

ในยุคปัจจุบัน อีกเรื่องหนึ่งซึ่งผมคิดว่าไม่ว่าจะเป็น SCG หรือบริษัทอื่น หรือมหาวิทยาลัยเอง หรือคนที่อยู่ในสังคมเองก็ตาม หากคัดเลือกคนเก่งเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความดีด้วยนั้น อาจจะทำให้องค์กรล่มจมได้อย่างแน่นอน เป็นความโชคดีของผมที่มาทำงานที่ SCG และที่ SCG มีค่านิยมหลักแบบนี้แล้ว ผู้ที่รวบรวมไว้ คือ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา มีสิ่งที่เราเรียกว่า 4 Core Value

ได้แก่ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถ้อยมั่นในความรับผิดชอบ ต่อสังคม ซึ่งสิ่งที่คุณพารณพูดเสมอ คือ “คนเก่งและดี” ผมมักบอกว่าคนเก่งคนดี คุณพารณบอกว่าไม่ได้ต้องเป็นคนทั้งเก่งและดีด้วยในคน ๆ เดียวกัน ซึ่งผมคิดว่ามันหายากมาก แต่เมื่อฟังแล้วก็จำไว้ในใจว่าความเป็นคนเก่งและดีเป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นเรื่องที่ต้องช่วยกัน คือเราไม่ควรฝึกฝนอบรมคนให้มีความสามารถในเรื่องงานเพียงอย่างเดียว แต่เราควรฝึกฝนอบรมให้เขาเป็นคนที่อย่างน้อยต้องเป็นคนที่ไม่เป็นอันตรายต่อสังคม หากจะให้ดีกว่านั้นต้องเป็นคนที่ดีต่อสังคมด้วย แล้วเป็นหน้าที่ของพวกเราทุกคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การฝึกฝนให้คนเป็นคนเก่งไม่ใช่เรื่องยาก แต่จะอบรมให้เป็นคนเก่งและดีนั้นยากมาก แต่เป็นหน้าที่ที่ปฏิเสธไม่ได้ของผู้ที่รับผิดชอบเรื่องของ HR Strategies และผู้ที่ทำเรื่องของ HR Execution ทั้งหลาย ผมก็เห็นว่าที่ คุณพารณได้รวบรวมมาไว้ยังเป็นสิ่งที่ใช้ได้อยู่ถึงทุกวันนี้ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งเรียน การมีน้ำใจเป็นเรื่องที่ดีและทำให้คนมีคุณภาพมากกว่าการทำให้คนเก่งอย่างเดียวหรือทำให้คนมีวิชาการอย่างเดียว





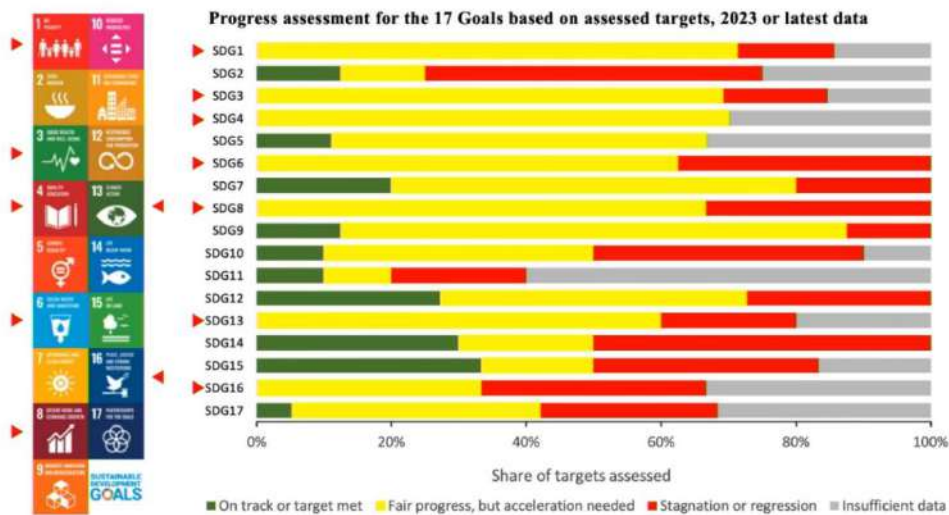
การบรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด ESG”



โดย คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

ในระยะเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2020 เป็นต้นมา ทางสหประชาชาติ (UN) ได้ประกาศออกมาว่าเป็น Decade of Action ในเรื่องของ Sustainable Development Goals หรือ SDGs ซึ่งจากการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายทั้ง 17 เป้าหมายของ SDGs ในปี ค.ศ. 2023 นั้น

Sounding the alarm: SDGs Progress at the mid-way point



ภาพที่ 1 : แผนภูมิแสดงความก้าวหน้าการดำเนินงานในภาพรวมของแต่ละ SDGs

จากแผนภูมิแท่งแนวนอนสีเขียวแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการที่มีความคืบหน้าหรือเป็นไปตามเป้าประสงค์ สีเหลืองคือมีการดำเนินการไปแล้วแต่ยังต้องมีการเร่งการดำเนินการให้รวดเร็วขึ้น สีแดงคือการดำเนินการที่ชะงักไป และสีเทาคือปริมาณของข้อมูลที่ใช้วัดผลยังมีไม่เพียงพอ ข้อมูลจากแผนภูมิดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ายังมีอีกหลายเป้าหมายที่การดำเนินการยังไม่คืบหน้าหรือไม่ปรากฏเส้นสีเขียวขึ้นมา ดังตัวอย่างของ SDGs : 1 No Poverty ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลของสงครามที่ทำให้มีคนยากจนและเด็กร้อนเพิ่มมากขึ้น จากตัวอย่างดังกล่าวทำให้เห็นว่าโลกในปัจจุบันนั้นเปลี่ยนไปจากในปี ค.ศ. 2020 ซึ่ง ณ ขณะนั้นประชากรส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากโรคระบาด (Pandemic)

ทั้งนี้ จากการประชุม High-Level Political Forum เพื่อติดตามผลความก้าวหน้าการดำเนินการตาม SDGs เมื่อวันที่ 10 – 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมามีความพยายามเร่งรัดการดำเนินการใน 5 SDGs ซึ่งประกอบด้วย (1) SDGs 6 : Clean Water and Sanitation (2) SDGs 7 : Affordable and Clean Energy (3) SDGs 9 : Industry, Innovation and Infrastructure (4) SDGs 11 : Sustainable Cities and Communities และ (5) SDGs 17 : Partnerships for the Goals โดยเฉพาะใน SDGs : 17 Partnerships for the Goals ซึ่ง Partnerships จากมุมมองของภาคธุรกิจนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นได้ยากที่ธุรกิจจะสามารถยืนหยัดและเติบโตได้ด้วยธุรกิจในกลุ่มของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว

Our Public Commitment on Sustainability 

ENVIRONMENT	SOCIAL	GOVERNANCE
		
ธรรมชาติ	คน	บริหารจัดการ
<ul style="list-style-type: none"> • ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Scope 1 and 2) ภายในปี 2583 • คืนป่าสู่ธรรมชาติและชุมชนให้ได้ 100% ภายในปี 2583 • ส่งเสริมให้เกิดผลกระทบสุทธิเชิงบวกด้านความหลากหลายทางชีวภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • คะแนนวัดผลมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าหรือเท่ากับ 90% ภายในปี 2573 • 80% ของยอดขายจากธุรกิจเครื่องดื่มไปอีแอลกอฮอล์ต้องมาจากเครื่องต้นเพื่อสุขภาพภายในปี 2573 • แบ่งปันและสร้างคุณค่าแก่สังคมผ่านเสาหลัก 6 ประการ 	<ul style="list-style-type: none"> • วางมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมทั้งกลุ่มไทยเบฟ • 100% ของผู้กำกับกลยุทธ์ต้องมีการจัดทำและบังคับใช้จรรยาบรรณสำหรับผู้กำกับตนเอง • ผลานความร่วมมือเพื่อผลกระทบเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมชาติ

ภาพที่ 2 : คำมั่นในการดำเนินงานด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Environment) ตามแนวทางของ ESG

ปัจจุบันบริษัท Thai Beverage (ThaiBev) ได้ดำเนินการด้านเกี่ยวกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างหลากหลาย และเนื่องจากบริษัทประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่ม จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี พ.ศ. 2583 (ค.ศ. 2040) และเนื่องจากรัฐบาลไทยได้กำหนดเป้าหมายจะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 และการปล่อยก๊าซเรือน

กระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2065 ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ภายในประเทศไทย จะต้องบรรลุเป้าหมายดังกล่าวก่อนช่วงที่เวลาที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าไว้ด้วยเช่นกัน

นอกจากการดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย Net Zero แล้ว ทาง ThaiBev ได้มีความพยายามในการดำเนินการเพื่อติดตาม (Trace) การเดินทางของวัตถุดิบต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการผลิตเครื่องดื่ม ตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตเครื่องดื่มที่ตั้งอยู่ในตำบลบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งใช้น้ำจากแม่น้ำน้อย และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการคืนน้ำสู่ธรรมชาติและชุมชน โดย ThaiBev ได้มีการสร้างแก้มลิงหรืออ่างกักเก็บน้ำในหน้าแล้งหรือฤดูที่มีน้ำน้อย โรงงานก็จะใช้น้ำในแหล่งกักเก็บเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชาวบ้านและชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียง หรือในฤดูน้ำมากก็จะมีฝันทันน้ำเข้ามากักเก็บไว้ ซึ่งก็เป็นหนึ่งในตัวอย่างของความเชื่อมโยงต่อ ESG ที่ ThaiBev กำลังดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลา 3 – 5 ปีก่อนหน้าหลาย ๆ องค์กรมักให้ความสำคัญกับประเด็นของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ และในช่วงปีที่ผ่านมาก็มีในส่วนของประเด็นด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) เพิ่มขึ้นมา โดย ThaiBev ก็มีตัวอย่างความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวกับชุมชนในพื้นที่ของอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ในการอนุรักษ์พื้นที่ของดอยหลวงเชียงดาว ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวได้รับการรับรองโดย UNESCO ให้เป็นเขตสงวนชีวมณฑล ในปี พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา

Our Public Commitment on Sustainability 

ENVIRONMENT	SOCIAL	GOVERNANCE
		
ธรรมชาติ	คน	บริหารจัดการ
<ul style="list-style-type: none"> • ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Scope 1 and 2) ภายในปี 2583 • คืนน้ำสู่ธรรมชาติและชุมชนให้ได้ 100% ภายในปี 2583 • ส่งเสริมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกด้านความหลากหลายทางชีวภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • คะแนนวัดผลมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าหรือเท่ากับ 90% ภายในปี 2573 • 80% ของยอดขายจากรถจักรยานยนต์ไม่มีแอลกอฮอล์ต้องมาจากเครื่องดับเพื่อสุขภาพภายในปี 2573 • แบ่งปันและสร้างคุณค่าแก่สังคมผ่านเสาหลัก 6 ประการ 	<ul style="list-style-type: none"> • วางมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมทั้งกลุ่มไทยเบฟ • 100% ของผู้กำกับดูแลธุรกิจต้องมีการวัดค่าและบังคับใช้ธรรมาบรรณสำหรับผู้กำกับตนเอง • ผสานความร่วมมือเพื่อผลกระทบเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมชาติ

13Copyright © Thai Beverage Public Company Limited

ภาพที่ 3 : คำมั่นในการดำเนินงานด้านคนและสังคม (Social) ตามแนวทางของ ESG

ในด้านสังคมหรือคน (Social) ได้มีการตั้งเป้าหมายในการวัดผลว่า เราจะมีส่วนร่วมในการสร้าง Employee Engagement กับพนักงานของเราได้มากขึ้นเพียงใด ซึ่งในประเด็นของความเชื่อมโยงกับทางทีมงานของเราเอง หากมองในภาพกว้างจะกลายเป็นเรื่องที่เรียบง่าย สามารถดำเนินการได้โดยง่าย แต่ในเบื้องลึกแล้วเป็นเรื่องที่ดำเนินการได้อย่างยากลำบาก เนื่องจากในการสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ไปยังผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร บางครั้งก็ไม่ได้รับการให้ความสำคัญเท่าที่ควรหรือการสื่อสารไปตกหล่น ทำให้ไม่ได้รับการแจ้งอย่างทั่วถึง รวมถึงการนั้นไม่ได้สร้างความรับรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากประเด็นดังกล่าวทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายเหล่านี้เป็นอย่างมาก

ในการสร้าง Employee Engagement นอกเหนือจากประเด็นทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังมีอีกประเด็นที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากคือเรื่องของสุขภาวะ (Wellbeing) โดยสุขภาวะในที่นี้ไม่ได้กล่าวถึงเฉพาะสุขภาวะของบุคลากรภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงครอบครัวของบุคลากรเหล่านั้นด้วย ซึ่งจะเชื่อมโยงไปกับการบริหารจัดการคน ซึ่ง ThaiBev ได้มีการวางวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความยั่งยืนทางด้านบุคคลในปี ค.ศ. 2050 โดยในช่วงเวลาดังกล่าวบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเริ่มทำงานในช่วงเวลานี้ จะพัฒนาไปอยู่ในระดับที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ฉะนั้น ถึงแม้องค์กรในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับการ Reskill/Upskill แต่หากไม่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะเป็นการยากที่ผู้ปฏิบัติงานจะมองเห็นถึงการเติบโตและความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการทำเรื่องของ Social Engagement โดยเฉพาะในส่วนของ Employee Engagement เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ต้องมีการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องมีแนวทางในการเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่นภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นมองเห็นถึงโอกาสต่าง ๆ ในการทำงาน รวมถึงจะสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างไร

ThaiBev ได้เริ่มดำเนินการเกี่ยวกับ SDGs ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 และในภาคเอกชนได้มีการดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันผ่านกระบวนการของ ESG ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาในลักษณะที่ว่า ปัจจุบันสถานศึกษาได้มีการสร้างหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน แต่ในสถานประกอบการหรือภาคเอกชนมีตำแหน่งหรือโครงสร้างในองค์กรเพื่อรองรับนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาหลักสูตรเหล่านี้บ้างแล้วหรือไม่ ซึ่งหากองค์กรยังไม่ได้มีโครงสร้างมารองรับในส่วนนี้ ก็จะส่งผลให้งานดังกล่าวจะถูกนำไปรวมกับงานหรือแผนกต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว และจะส่งผลให้บทบาทของงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรไม่มีความชัดเจนมากพอ ซึ่งหากมองในบริบทที่เป็นลักษณะเดียวกัน ก็จะมีการคล้ายคลึงกับเรื่องของการทำการตลาด (Marketing) ในช่วงเริ่มต้นที่ยังไม่เป็นที่รู้จักหรือเป็นที่นิยมขององค์กรต่าง ๆ มากนักในยุคสมัยนั้น เพราะฉะนั้นแล้วในเรื่องของความยั่งยืนหรือกระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืน อาจจะต้องใช้ระยะเวลาเป็นอย่างน้อยอีก 5 – 10 ปี จึงจะเห็นผลว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถสร้างองค์ความรู้ได้อย่างไร สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้จริงหรือไม่ รวมถึงสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและสังคมได้มากน้อยเพียงใด

SDGs และ ESG ต่างเป็นเป้าหมายที่ตั้งตามใจปรารถนา (Aspirational Goal) ซึ่งมักจะตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างกว้าง และ ThaiBev ได้มีการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในองค์กร รวมถึงบริษัทย่อยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเมื่อกล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ก็มีคำถามภายในเกิดขึ้นว่า เหตุใดจึงต้องเน้นเรื่องของความพอเพียง (Sufficiency) ซึ่งคำตอบของคำถามดังกล่าวคือ บริษัทฯ ต้องการเน้นในเรื่องของความสมดุล กล่าวคือ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจนั้นต่างมีบริษัทที่ได้เปรียบและบริษัทที่เสียเปรียบ ซึ่งการจะทำให้บริษัทได้เปรียบหรือเสียเปรียบนั้นขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหารและการแข่งขันซึ่งแตกต่างกันออกไป แต่จะดีกว่าหรือไม่ หากแต่ละบริษัทยังสามารถดำเนินการและอยู่รอดได้โดยมีกำไรพอประมาณ รวมทั้งในปัจจุบันเรื่องของ Partnership ต้องมีความโปร่งใส มีความชัดเจน และต่างเอื้อประโยชน์ให้แก่กันด้วย



บริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
ทั้ง 76 จังหวัด เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมระดับจังหวัด



สนับสนุนโดย บริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

บริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด



แต่ละภาคส่วนสามารถถือคุณได้ไม่จำกัดสัดส่วน
สัดส่วนการถือหุ้น บริษัท ประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด



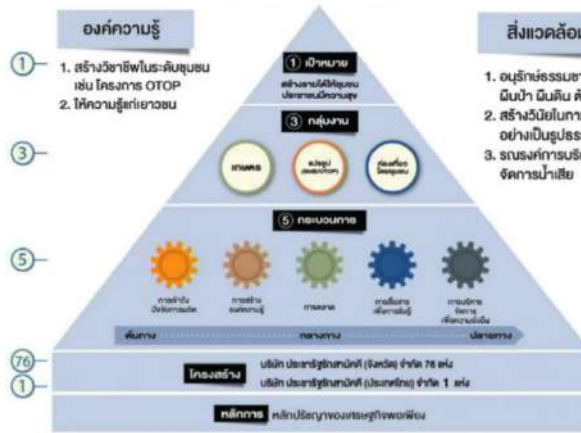
Copyright © Thai Beverage Public Company Limited

ภาพที่ 4 : องค์ประกอบและบทบาทของแต่ละภาคส่วนในบริษัทประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

ThaiBev ได้มีโอกาสในการทำงานเรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยนำเอาหลักการของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นตัวตั้ง มีการสร้างเครือข่ายโดยมี Platform ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ Partnership รวมถึงการเชื่อมโยงกับทั้ง 5 ภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ผ่านการจัดตั้งบริษัทประชารัฐรักสามัคคีจังหวัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด เพื่อสร้างกระบวนการและรูปแบบของความเชื่อมโยงและการรับรู้ระหว่างกัน



หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
สืบสาน รักษา ต่อยอด



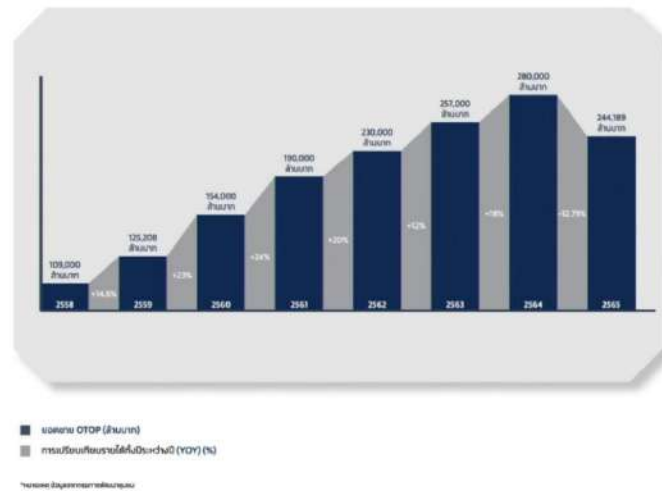
Copyright © Thai Beverage Public Company Limited

ภาพที่ 5 : การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้สนับสนุนการทำงาน เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน

ซึ่งได้มีกระบวนการทำงานโดยมองไปถึงกลุ่มของชุมชนเป็นหลัก เน้นไปที่เป้าหมายเดียวคือการสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน แบ่งเป็น 3 กลุ่มงานคือ เกษตร แปรรูป และท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งอาจจะมีคำถามเกิดขึ้นว่าทำไมจึงเน้น 3 กลุ่มงานนี้ เนื่องจากมีความต้องการเน้นในส่วนของเศรษฐกิจฐานรากให้มากขึ้น และเรื่องของการเกษตรเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับชาวบ้านมากที่สุด โดยมีตัวอย่างเช่น ชาวบ้านในชุมชนส่วนใหญ่มีการทำสวนกล้วยอยู่แล้ว บริษัทฯ ก็จะเข้าไปมีส่วนช่วยในการให้ชาวบ้านสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตทางการเกษตรที่มีอยู่แล้ว ซึ่งจะสามารถต่อยอดไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และสร้างให้เกิดการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้ต่อไป นอกจากนี้ ได้มีการจัดตั้งมูลนิธิสถาบันพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งประเทศไทย เพื่อบริณาการและสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายบริษัทประชารัฐฯ ต่อไป



ภาพรวมการเติบโตของยอดขาย OTO ระหว่างปี 2558-2565



ภาพที่ 6 : แผนภูมิแสดงการเติบโตของยอดขายผลิตภัณฑ์ OTO ในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2565

หากมองในภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2558 ยอดขายของสินค้า OTO ในปีนั้นอยู่ที่ 109,000 ล้านบาท ซึ่งหากเทียบกับ GDP ของประเทศไทยขณะนั้นที่ 13 ล้านล้านบาท จะคิดเป็นที่ประมาณร้อยละ 1 ของ GDP ประเทศไทย และเมื่อมองจากแผนภูมิ จะเห็นได้ว่ายอดขายสินค้า OTO มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยจุดสูงสุดในปี พ.ศ. 2564 ประมาณการของ GDP อยู่ที่ประมาณ 16 ล้านล้านบาท และยอดขายของสินค้า OTO อยู่ที่ 280,000 ล้านบาท จะคิดเป็นที่ประมาณร้อยละ 2 ของ GDP ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของคนที่อยู่ฐานรากในการขับเคลื่อน GDP ของประเทศไทย





ภาพที่ 7 : ตัวอย่างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นต่าง ๆ

ตัวอย่างของโครงการในการพัฒนาชุมชนทางด้านการเกษตร ตัวอย่างแรกได้แก่ โครงการเครื่องสีข้าวขนาดครัวเรือน เนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้มีความพยายามในการผลักดันสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์หรือผลิตภัณฑ์ GI (Geographical Indication) ซึ่งข้าวก็เป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ GI แม้จะเป็นข้าวสายพันธุ์เดียวกัน แต่ปลูกในสถานที่ต่างกัน ข้าวที่ได้ ก็จะมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ต่างกันอย่างชัดเจน โดยโครงการเครื่องสีข้าวขนาดครัวเรือนนี้จะส่งเสริมให้ครัวเรือนได้บริโภคข้าวที่มีคุณสมบัติหลากหลายและตรงกับความต้องการในการบริโภคของแต่ละครัวเรือนมากขึ้น

ตัวอย่างถัดมา เราได้ร่วมกับจังหวัดภูเก็ตในการจัดทำโครงการต่าง ๆ รวมถึงโครงการ “อ่องหลาย ภูเก็ต” เพื่อประชาสัมพันธ์และผลักดันสับปะรดพันธุ์ท้องถิ่นของจังหวัดภูเก็ตให้มีความโดดเด่นในลักษณะของ Town Branding เนื่องจากคนภูเก็ตไม่ค่อยนิยมรับประทานสับปะรด หรือ “อ่องหลาย” กันมากนัก แต่มักใช้เป็นของไหว้ในเทศกาลตรุษจีน จึงทำให้เกิดแนวคิดในการเพิ่มมูลค่าและรายได้ให้แก่เกษตรกร โดยให้คนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการออกความเห็นจากคำถามที่ว่า “หากมีโอกาสในการสร้างการรับรู้ให้คนภายนอก สิ่งที่คุณอยากให้เค้าจดจำเมื่อนึกถึงภูเก็ตคืออะไร”

นอกจากนี้เรายังได้เข้าไปมีส่วนร่วมช่วยเหลือเรื่องของการกระบวนการจัดหาและระบบการบริหารจัดการวัตถุดิบในโครงการโรงพยาบาลอาหารปลอดภัยในจังหวัดพิจิตร เพื่อแก้ปัญหาเรื่องของค่าใช้จ่ายและการเสียประโยชน์จากระยะเวลาในการขนส่ง โดยมีการเจรจาพูดคุย ให้ความรู้ และทำข้อตกลงร่วมกับเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการจัดหาวัตถุดิบในการประกอบอาหาร

ผ้าขาวม้าเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนถึงการนำเอาองค์ความรู้เข้ามาเชื่อมโยงกับท้องถิ่น เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน ผ้าขาวม้าเป็นผ้าอเนกประสงค์ที่สามารถนำไปใช้งานได้หลากหลาย มักมีลักษณะเป็นสี่เหลี่ยมผืนผ้า และมีราคาไม่สูงมากนัก เพื่อให้คนในชุมชนมีอาชีพและมีรายได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในชุมชนให้ได้รับการสานต่อจากรุ่นสู่รุ่น โดยไม่สูญหายไปตามกาลเวลา โครงการผ้าขาวม้าท้องถิ่นหัตถศิลป์ไทยจึงเกิดขึ้น โดยผลักดันแนวคิดเรื่องการใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลายของผ้าขาวม้า ผสมกับแนวคิดเรื่องการออกแบบและการ Paint เข้ามาสร้างความแปลกใหม่ให้เกิดการร่วมสมัยตามสังคมยุคปัจจุบัน แต่ยังคงเต็มไปด้วยเรื่องราวที่เกิดขึ้นในชุมชน ทำให้ผ้าขาวม้าที่ใช้เป็นเปลนอนและเครื่องนุ่งห่ม ถูกพัฒนาต่อยอดมาเป็นผ้าพันคอ หรือใช้เป็นผ้าห่อของตามศิลปะการห่อผ้าแบบญี่ปุ่นที่เรียกว่า “Furoshiki” โดยเป็นความร่วมมือกับสถานทูตญี่ปุ่น ซึ่งโครงการดังกล่าวนอกจากจะสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้ามามีส่วนร่วม พร้อมทั้งเข้าสู่ภาคการผลิตแล้ว ยังให้ความรู้ทางด้านการค้า การตลาด และการสร้างโอกาสให้กับคนกลุ่มดังกล่าวอีกด้วย

Our Public Commitment on Sustainability



ENVIRONMENT



ธรรมชาติ

- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Scope 1 and 2) ภายในปี 2583
- สืบป่าสู่ธรรมชาติและชุมชนให้ได้ 100% ภายในปี 2583
- ส่งเสริมให้เกิดผลกระทบสุทธิเชิงบวกด้านความหลากหลายทางชีวภาพ

SOCIAL



คน

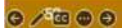
- คะแนนวัดผลกระทบบีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าหรือเท่ากับ 90% ภายในปี 2573
- 80% ของยอดขายจากธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ต้องมาจากเครื่องต้นเพื่อสุขภาพภายในปี 2573
- แบ่งปันและสร้างคุณค่าแก่สังคมผ่านเสาหลัก 6 ประการ

GOVERNANCE



บริหารจัดการ

- วางมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมถึงกลุ่มไทยเบฟ
- 100% ของคู่ค้ากลุ่มกลยุทธ์ต้องมีการจัดทำและบังคับใช้จรรยาบรรณสำหรับคู่ค้าของตนเอง
- ผสานความร่วมมือเพื่อผลกระทบเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมชาติ



Copyright © Thai Beverage Public Company Limited

ภาพที่ 8 : คำมั่นในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ (Governance) ตามแนวทางของ ESG

สุดท้าย ในเรื่องของ การบริหารจัดการ หรือ Governance ซึ่งความยากของการบริหารจัดการ คือ เนื่องจากธุรกิจที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ก็ต้องปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์หรือ Regulator ซึ่งนอกเหนือจากการบริหารจัดการภายในกลุ่มธุรกิจของตนเองแล้ว ยังจะต้องถ่ายทอดจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ไปยังคู่ค้าของเรา รวมถึงจะต้องมีการบริหารจัดการที่ทำให้ทั้งธุรกิจของเราและธุรกิจคู่ค้าของเราสามารถเสริมเติมเต็มและเติบโตไปพร้อม ๆ กันได้อีกด้วย

ซึ่งจากตัวอย่างต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าความยั่งยืนคือการสร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ชุมชน ผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย รวมถึงสังคม ในอดีตหรือแม้แต่ปัจจุบัน หลายภาคส่วนอาจทำงานเฉพาะในส่วนของตน เพื่อให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอด แต่จะดีกว่าหรือไม่หากเราจูงมือพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งไปด้วยกัน เพื่อให้เกิดการผสมผสานต่อยอดองค์ความรู้ เพราะบริบทของการบริหารจัดการนั้นมีความเชื่อมโยงในทุกมิติ ต่างคนต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และเป็นไปไม่ได้ที่เราจะแข็งแกร่งและอยู่ได้ด้วยตัวคนเดียว



การบรรยายพิเศษ เรื่อง “Transformative Organization กรณีศึกษา SCBX”



โดย คุณสุธิรพันธ์ ลีกรัตน
Chief Customer Officer, SCBX

ในช่วงอายุ 117 ปีของธนาคารไทยพาณิชย์มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจุดเริ่มต้นของธนาคารไทยพาณิชย์นั้น เราอาจใช้คำว่า Startup ก็ได้ เนื่องจากเมื่อ 117 ปีก่อน ก็เกิดเหตุการณ์ที่คล้าย ๆ กับสถานการณ์ปัจจุบันขึ้น คือ แรงผลักดันหรือหรือแรงกดดันจากองค์กรต่างชาติ โดยที่ในสมัยรัชกาลที่ 5 ประเทศไทยมีธนาคารอยู่แล้วจำนวน 3 แห่ง แต่เป็นธนาคารจากประเทศอังกฤษ และประเทศไทยตอนนั้นก็ประสบปัญหาความมั่นคงในหลาย ๆ เรื่อง อาทิ ความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความมั่นคงด้านการศึกษา ตลอดจนความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่ประเทศตะวันตกจับตาดูประเทศไทยอยู่และมีความพยายามที่จะไม่ให้ประเทศไทยจัดตั้งธนาคารเป็นของตัวเอง จึงเป็นที่มาว่า เหตุใดเมื่อแรกตั้งธนาคารไทยพาณิชย์จะต้องไปใช้ชื่อว่า บุคคลลภย์ (Book Club) ก็เพราะเหตุว่าเพื่อไม่ให้ประเทศตะวันตกรู้ว่าประเทศไทยกำลังทำกิจการธนาคาร ซึ่งพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ทรงเปิดบุคคลลภย์ที่ตึกแถวย่านบ้านหม้อ เพื่อทดลองธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เมื่อสำเร็จแล้ว จึงเกิดเป็นบริษัท แบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด หรือธนาคารไทยพาณิชย์ ในปัจจุบัน หรือเรียกได้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์เกิดมาจากการ Startup ที่เป็นงานทดลองในลักษณะ Agile Teams เพราะได้นำคนจากหลากหลายอาชีพมาร่วมกันทำงาน

ในระยะเวลา 100 ปีที่ผ่านมา รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของกิจการธนาคารไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นับตั้งแต่การก่อตั้งธนาคารครั้งแรกของโลกที่เมืองเวนิส ประเทศอิตาลี รูปแบบธุรกิจธนาคารจะประกอบด้วย การรับฝากเงินแล้วนำเงินฝากเหล่านั้นไปเป็นบริการสินเชื่อ สำหรับการลงทุนต่าง ๆ และส่วนต่างที่เกิดขึ้นจากการให้บริการสินเชื่อ ก็จะเป็นรายได้ของธนาคารหรือเป็นค่าบริหารจัดการของธนาคาร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของธนาคารได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อประมาณ 10 - 20 ปีที่ผ่านมา หลังจากการเข้ามาของเทคโนโลยีต่าง ๆ สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์และ SCBX นั้น เริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา



กระบวนการ Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ เริ่มต้นจากคณะกรรมการบริหารตั้งเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่จะสร้างขีดความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อการแข่งขันในธุรกิจ รวมทั้งมีจุดเน้นในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และคณะกรรมการบริหารได้จัดการประชุม 100 วัน เพื่อค้นหายุทธศาสตร์การ Transformation หลังจากนั้นได้จัดตั้งบริษัท ดิจิทัล เวนเจอร์ส จำกัด (ปัจจุบันได้เลิกกิจการไปแล้ว) ซึ่งเปรียบเสมือนเรือลำแรกที่ออกไปสำรวจน่านน้ำของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่ ๆ ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ (Disruptive Technology) โดยใช้วิธีการนำเงินไปลงทุนในบริษัทเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อศึกษาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมรูปแบบใหม่ ๆ ดังกล่าว

ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เริ่มมีการวางรากฐานต่าง ๆ อาทิ การปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีการแยกการให้บริการสาขาของธนาคารเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนให้บริการในสาขา และส่วนส่งเสริมการขายที่จะต้องออกไปพบปะลูกค้าในพื้นที่ต่าง ๆ รวมทั้งยังพัฒนาระบบ SCB Connect ผ่าน Application Line และต่อมาในเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2560 ก็ได้เปิดตัว SCB EASY Application สำหรับการทำธุรกรรมของธนาคารผ่านระบบออนไลน์ ในส่วนของการให้บริการในสาขาของธนาคาร ก็ได้ปรับเปลี่ยนการให้บริการลูกค้าของธนาคารเป็น 3 กลุ่มประเภท ได้แก่ (1) SCB EXPRESS สาขาอัตโนมัติรูปแบบใหม่ ให้บริการผ่านเครื่องอัตโนมัติ (Automated Machines) โดยไม่ต้องใช้บริการผ่านพนักงานธนาคาร สำหรับลูกค้าที่ต้องการทำธุรกรรมทางการเงิน (2) SCB Business Center คือ ศูนย์ธุรกิจครบวงจร เพื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs และ (3) SCB Investment Center คือ ศูนย์ให้บริการการลงทุน สำหรับกลุ่มลูกค้านักลงทุนที่ต้องการบริหารจัดการทรัพย์สินในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างการปรับเปลี่ยนวิธีการรับเงินของร้านค้ามาเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ผูกโยงกับสัญลักษณ์ความเชื่อเรื่องโชคลาภของคนไทย คือ แม่แม่ณี ซึ่งเป็นบริการกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallet) ที่สามารถสร้าง QR Code สำหรับร้านค้าเพื่อรับเงินจากลูกค้าได้จากทุกธนาคาร โดยมีจุดเริ่มต้นจากการรับนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยที่จะทดลองการใช้งานระบบพร้อมเพย์ (PromptPay) ในช่วงแรกที่ทีมงานของธนาคารไทย

พาณิชย์ได้ทดลองให้ร้านค้าในตลาดนัดจตุจักรตั้งป้าย QR Code สำหรับรับเงินจากลูกค้านั้น ปรากฏว่าผ่านไปหนึ่งสัปดาห์ร้านค้าไม่ตั้งป้าย QR Code เนื่องจากเห็นว่าไม่มีลูกค้าชำระเงินผ่าน QR Code และยังเป็น การกีดขวางบริเวณร้านอีกด้วย ดังนั้น ทีมงานของธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้นำประเด็นนี้กลับมาทบทวน หาแนวทางในการจูงใจให้ร้านค้าตั้งป้าย QR Code สำหรับใช้งานผ่านระบบพร้อมเพย์ ก็พบว่า คนที่ทำการค้าขายในประเทศไทยมักจะไม่มีความเชื่อเรื่องโชคลางและเครื่องรางของขลังต่าง ๆ จึงเกิดนวัตกรรมใหม่คือ การประยุกต์ใช้นางกวักที่มี QR Code จึงกลายเป็นแม่ฉนวนจนถึงปัจจุบัน

ช่วงปี พ.ศ. 2561 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญกับวงการธุรกิจธนาคาร คือ All Free Campaign หรือ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Application หรือผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Platform) ที่ปลอดภัยค่าธรรมเนียม ธนาคาร ซึ่งกระตุ้นให้ประเทศไทยเริ่มใช้ระบบธุรกรรมทางการเงินแบบออนไลน์ในวงกว้างมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ก็แลกมาด้วยการยอมเสียสละรายได้ส่วนหนึ่งของธนาคาร

ช่วงคาบเกี่ยวระหว่างปลายปี พ.ศ. 2561 เข้าสู่ต้นปี พ.ศ. 2562 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เปิดตัวบริษัท หลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จูเลียส บาร์ จำกัด (SCB Julius Bär) ซึ่งเป็นการให้บริการด้านที่ปรึกษาทางการเงิน และบริหารความมั่งคั่งเฉพาะบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ (Private Banking) และยังมีบริษัทคู่ความร่วมมือ คือบริษัท เอพดีบลิวดี ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

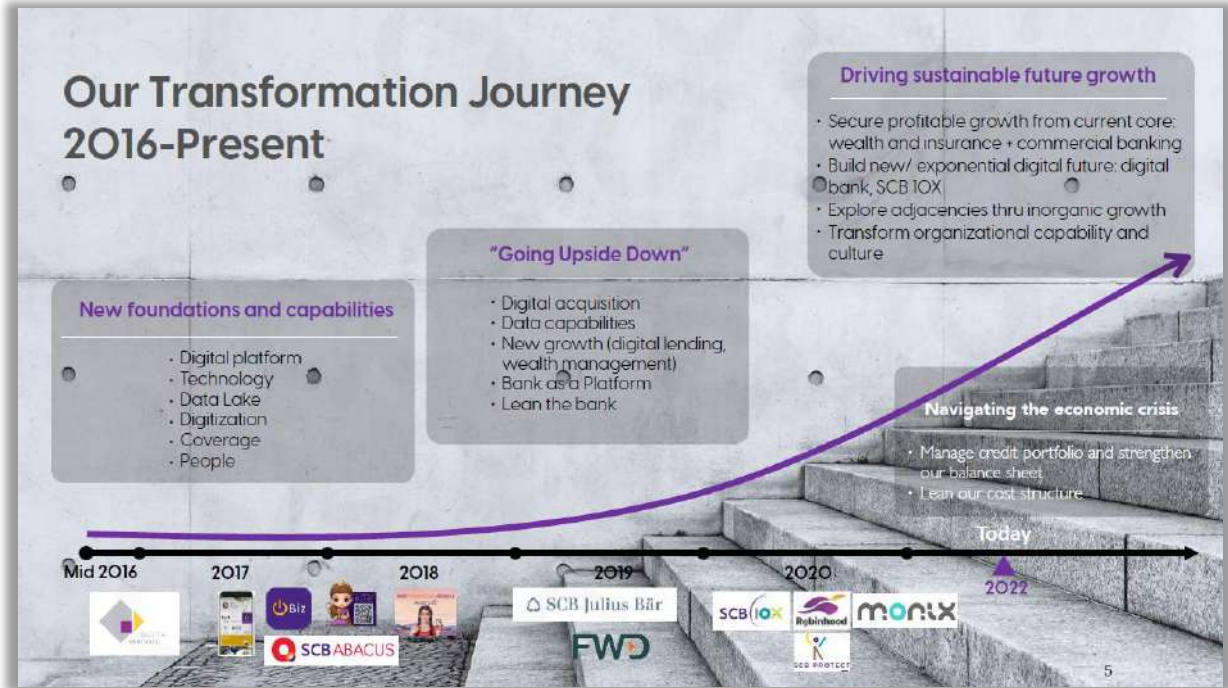
ในปี พ.ศ. 2563 ช่วงก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด 19 เล็กน้อย ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เปิดตัว SCB10X เป็นบริษัทกองทุนที่นำเงินไปเพื่อศึกษา ลงทุน และสร้างธุรกิจใหม่ที่จะมา Disrupt ต่อธุรกิจธนาคาร และในอีกระยะเวลาหนึ่ง ก็ได้จัดตั้งบริษัท MONIX หรือบริษัท มั่นนิคซ์ จำกัด ซึ่งเน้นการทำสินเชื่อดิจิทัล (Digital Lending) เนื่องจากธนาคารมีเป้าหมายที่จะสร้างการเติบโตในธุรกิจ Digital Lending ต่อไปในระยะยาว นอกจากนี้ยังได้จัดตั้ง SCB Protect หรือบริษัท ไทยพาณิชย์ โพรเทค จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจ นายหน้าประกันชีวิตและประกันวินาศภัยแบบครบวงจร และสิ่งที่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปซึ่งถือกำเนิดขึ้น ในช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 คือ การให้บริการจัดส่งอาหารผ่าน Application โดยใช้ชื่อ Robinhood (โรบินฮูด) ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดในลำดับต่อไป

หากจำแนกภาพรวมการ Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งเป็น 3 ช่วงดังนี้

ช่วงแรก : การวางรากฐานและสมรรถนะใหม่ (New Foundation and Capabilities) อาทิ การมีแพลตฟอร์มดิจิทัลในการให้บริการทางการเงิน (Digital Platform) การใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น (Technology) การรวมฐานข้อมูลเป็นแหล่งเดียว (Data Lake) การแปลงการให้บริการจากเดิมไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitization) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคุ้มครองทางการเงินเป็นแบบดิจิทัล (Coverage) และการบริหารงานบุคคลรูปแบบใหม่ (People)

ช่วงที่สอง : “Going Upside Down” (กลับหัวตีสังกา) เป็นการวางยุทธศาสตร์ของธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อผลักดันองค์กรให้เคลื่อนไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วและสมดุลใน 5 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่ (1) การดำเนินธุรกิจ ในโลกดิจิทัล (Digital Acquisition) (2) เพิ่มขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลในการทำงาน (Data Capabilities) และ (3) การสร้างผลิตภัณฑ์ในรูปแบบดิจิทัล อาทิ การปล่อยสินเชื่อและเงินกู้ยืมผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Lending) การให้บริการบริหารสินทรัพย์แก่นักลงทุนที่มีความมั่งคั่งระดับสูงผ่านช่องทางดิจิทัล (Wealth Lending) และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธนาคาร (Lean the Bank)

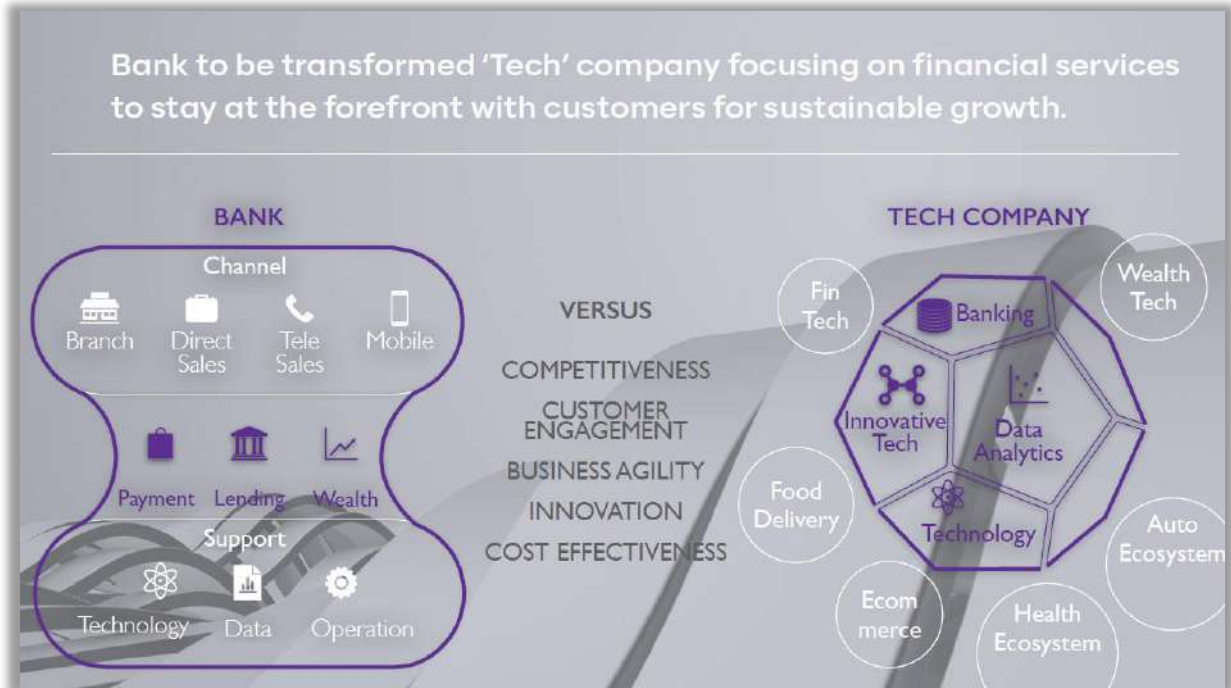
ช่วงที่สาม : การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (Driving Sustainable Future Growth) มุ่งเน้น การหาแนวทางสร้างการเติบโตในธุรกิจทางการเงิน การธนาคารและการประกันภัยแห่งอนาคต รวมทั้งการสร้าง องค์กรดิจิทัล/ธนาคารดิจิทัลแบบก้าวกระโดดในอนาคต การจัดตั้ง SCB10X นอกจากนี้ยังได้ขยายธุรกิจเพิ่มเติม ไปในธุรกิจอื่น ๆ นอกเหนือจากธุรกิจการเงินการธนาคาร



อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) ของธนาคารไทยพาณิชย์ ก็ประสบกับ ข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมาก ได้แก่

1. รูปแบบธุรกิจการเงินการธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็น จากสัดส่วนการใช้บริการของลูกค้าที่มีสัดส่วนการใช้บริการที่สาขาของธนาคารลดลงอย่างมาก แต่สัดส่วน การใช้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นอย่างก้าวกระโดด
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก
3. บริบทของสังคมไทยยังคงเป็นบทบาทของผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้สร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล จึงส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันที่ไม่เท่าเทียมกันในสังคมโลก
4. พฤติกรรมของลูกค้าธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมก่อนและหลัง การระบาดของโรคโควิด 19
5. กฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป หรือสถานการณ์และรูปแบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป แต่กฎระเบียบข้อบังคับยังคงเป็นในรูปแบบเดิม

◆ ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบธุรกิจของธนาคารและธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ (Tech Company)



ธนาคารจะมีช่องทางการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านสาขาของธนาคาร พนักงานขาย การขายผ่านโทรศัพท์ และการให้บริการผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยมีสิ่งสนับสนุนประกอบด้วย เทคโนโลยี คลังข้อมูล และระบบการบริหารจัดการ ซึ่งจำกัดเฉพาะการประกอบธุรกิจทางการเงินเท่านั้น

ส่วน Tech Company มีโครงสร้างหลักขององค์กร ประกอบด้วย ระบบวิเคราะห์ข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม และระบบธุรกรรมการเงิน แล้วนำไปสู่การประกอบธุรกิจได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ระบบนิเวศที่ส่งเสริมด้านสุขภาพ (Health Ecosystem) การขายสินค้าหรือบริการบนอินเทอร์เน็ต (E-Commerce) บริการจัดส่งอาหาร (Food Delivery) การบริการการเงินและการลงทุนด้วยเทคโนโลยี (FinTech : Financial Technology) เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้ Tech Company มีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจที่ดีกว่า

จากข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบธุรกิจของธนาคารและ Tech Company ดังกล่าว ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์เริ่มที่จะต้องปรับองค์กรเพื่อค้นหาการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ให้มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจและสร้างข้อได้เปรียบ สร้างแพลตฟอร์มธุรกิจใหม่โดยใช้เทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ ซึ่งวิธีการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้ในการค้นหาการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ นั้น จะเริ่มดำเนินการจากการจัดตั้งเป็นบริษัทหรือโครงการเล็ก ๆ เพื่อทดลองดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ภายใต้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจธนาคาร จนกระทั่งปี พ.ศ. 2564 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ปรับโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่จากโครงสร้างองค์กรดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น → ธนาคารไทยพาณิชย์ → บริษัทย่อย ๆ เปลี่ยนเป็นจัดตั้งบริษัท SCBX ขึ้นมาทำหน้าที่หลักในดำเนินธุรกิจและขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของธนาคารไทยพาณิชย์ และบริษัทย่อยต่าง ๆ อีกชั้นหนึ่งภายใต้การกำกับของผู้ถือหุ้น ดังนี้



เมื่อจัดตั้งบริษัท SCBX ขึ้นมาทำหน้าที่หลักในดำเนินธุรกิจแล้ว ได้ตั้งวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นที่ชื่นชมมากที่สุดในกลุ่มเทคโนโลยีทางการเงินระดับภูมิภาค (To Become The Most Admired Regional Financial Technology Group)” โดยมีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร ดังนี้

1. เปลี่ยนจากธุรกิจธนาคาร เป็น ธุรกิจด้านการเงินและการลงทุนด้วยเทคโนโลยี (FinTech Group)
2. เพิ่มฐานจำนวนลูกค้า จาก 16 ล้านราย เป็น 200 ล้านราย
3. เปลี่ยนจากธุรกิจการเงินระดับท้องถิ่น เป็นธุรกิจการเงินในระดับภูมิภาค
4. เพิ่มมูลค่าตลาด จาก 400 ล้านบาท เป็น หนึ่งล้านล้านบาท

สำหรับกระบวนการที่เป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ คือ ทำอย่างไรจึงบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์กร กล่าวคือ ธนาคารไทยพาณิชย์ หรือ SCBX จะขับเคลื่อนธุรกิจภายใต้เป้าหมายหลักของโลกใน 3 เรื่อง (3 Key Global Pain Points) โดยจะไม่ดำเนินการนอกเหนือจากทั้ง 3 เป้าหมาย ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การรวมธุรกิจทางการเงิน (Financial Inclusion) เป็นการปลดล็อกโอกาสของส่วนที่ด้อยโอกาส ซึ่งลูกค้าบางกลุ่มเป็นลูกค้าที่ไม่สามารถเข้าถึงการให้บริการกู้ยืมเงินในระบบ SCBX จึงพัฒนาแพลตฟอร์มธุรกิจใหม่โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บริการกู้ยืมเงินแก่กลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น

2. เศรษฐกิจสินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Asset Economy) เป็นการสร้างศักยภาพที่จะทดแทนตลาดการเงินแบบดั้งเดิม ซึ่งประเด็นนี้อยู่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีสำคัญที่ใช้ขับเคลื่อน คือ Blockchain ซึ่งเป็นแนวโน้มอนาคตทางการเงิน จะดำเนินการโดยเทคโนโลยีบล็อกเชนและธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล แต่คงจะต้องรอให้มีกฎระเบียบที่ชัดเจนที่ธนาคารจะสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งปัจจุบันก็อยู่ระหว่างการศึกษานโยบายการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน SCBX ได้พัฒนาธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัลให้ขยายวงกว้างมากยิ่งขึ้น โดยจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาให้บริการด้านสินทรัพย์ดิจิทัลให้ทัดเทียมบริษัทสินทรัพย์ดิจิทัลในระดับโลก

3. เทคโนโลยีสีเขียว (Green Tech) เป็นการคว้าโอกาสทางธุรกิจในการเป็นองค์กรต้นแบบด้านเทคโนโลยีสภาพภูมิอากาศ อาทิ การวัดระดับคาร์บอน แพลตฟอร์มการติดตามและรายงานการแลกเปลี่ยน

คาร์บอน การดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการแบ่งสัดส่วนเงินลงทุนในด้านเทคโนโลยีการจัดการ
ปัญหาสภาพภูมิอากาศที่มากยิ่งขึ้น

หากจะนำเสนอภาพสรุปการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ก็สามารถแสดงให้เห็นได้
ดังแผนภาพดังนี้



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การ Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ นอกเหนือจากการนำเสนอภาพ
วิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การดำเนินการ ซึ่ง SCBX ได้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 : สร้างเทคโนโลยีหลักและความสามารถด้านข้อมูล (ระยะเวลา 1 - 2 ปี)

- สร้างเทคโนโลยีหลักและสร้างตัวเร่งความเร็วในการสร้างความสามารถในการเติบโต
- เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์กรดั้งเดิมและดึงดูดผู้มีความสามารถ

ระดับสูงเข้ามาร่วมงาน

ระยะที่ 2 : ส่งมอบการเจริญเติบโตด้วยขนาดขององค์กรและการทำงานร่วมกัน (ระยะเวลา 2 - 3 ปี)

- มีรายได้ที่มั่นคงจากธุรกิจการให้บริการสินเชื่อเงินกู้ยืมดิจิทัล
- การเพิ่มประสิทธิภาพการพึ่งพาธนาคารสำหรับลูกค้า
- ขยายธุรกิจไปสู่ระดับภูมิภาค

ระยะที่ 3 : การสร้างรายได้และการเติบโตแบบก้าวกระโดด (ระยะเวลา 3 - 5 ปี)

- เป็นการทำให้แต่ละธุรกิจย่อยเห็นถึงจุดที่ยังไม่ปลดล็อกเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์
เพื่อหาแนวทางในการสร้างการเติบโตแบบก้าวกระโดด

สิ่งสำคัญในการดำเนินการไม่ว่าจะเป็นธุรกิจธนาคารหรือสถาบันอุดมศึกษา คือ การจัดตั้งศูนย์
ความเป็นเลิศในเรื่องสำคัญ ๆ จึงขอยกตัวอย่าง 3 ศูนย์สำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร ดังนี้

1. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (Data & AI CoE) เนื่องจาก SCBX มีบริษัทย่อย
หลายแห่งและมีข้อมูลทางธุรกิจจำนวนมาก จึงต้องมีวิธีการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้
สามารถนำข้อมูลมาสร้างโอกาสทางธุรกิจได้มากขึ้น

2. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดเก็บข้อมูลดิจิทัล (Cloud CoE) เพื่อสร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลเพียงแหล่งเดียวที่สามารถใช้ได้กับทุกธุรกิจของ SCBX

3. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security CoE) เมื่อมีการดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและมีการเก็บข้อมูลจำนวนมากของลูกค้า ความมั่นคงปลอดภัยด้านไซเบอร์หรือป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ SCBX กำลังขับเคลื่อนให้กับทุกกลุ่มบริษัทภายใต้ SCBX คือ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ซึ่งข้อมูลจาก McKinsey Technology Trends Outlook 2023 ระบุว่า Applied AI (การประยุกต์ใช้ AI) จะมีผลในระดับสูงมากต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท ไม่เว้นแม้แต่องค์กรด้านการศึกษา โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ AI เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ส่วนบุคคลตามความก้าวหน้าของผู้เรียน ในส่วนของ SCBX ได้ขับเคลื่อนเรื่องการประยุกต์ใช้ AI โดยบริษัทย่อยชื่อว่า DataX ซึ่งเป็นแกนหลักในด้านโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของกลุ่มบริษัทในเครือ SCBX เมื่อมีโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลหลักแล้ว จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่และสร้างความท้าทายที่จะไม่กลัวการใช้ AI ในการทำงาน และสิ่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุดในการนำ AI มาใช้ในการทำงาน คือ การตั้งเป้าหมายจากการประยุกต์ใช้ AI ในการทำงาน ซึ่ง SCBX ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ในปี ค.ศ. 2027 จะต้องเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการประยุกต์ใช้ AI ให้มากกว่าร้อยละ 75 (จากปัจจุบันที่ร้อยละ 6) สำหรับการนำ AI มาประยุกต์ใช้ (AI Adoption) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. Deep AI Adoption : การใช้ AI เชิงลึก เป็นการนำ AI เพื่อเพิ่มความสามารถในการคาดการณ์ที่ดีขึ้น ความสามารถในการวิเคราะห์ที่ดีขึ้น รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีกว่า ซึ่งแต่ละธุรกิจก็จะมีการใช้งาน AI ที่เฉพาะเจาะจงแตกต่างกันไปตามรูปแบบธุรกิจนั้น ๆ

2. Broad AI Adoption : การใช้ AI เชิงกว้าง เป็นการนำ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อประสบการณ์ของลูกค้าที่ดีขึ้น หรือเรียกได้ว่าเป็นการนำ AI มาใช้กับการปฏิบัติงานประจำ

ท้ายสุดนี้ เรื่องที่ SCBX ให้ความสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ การวิจัยและพัฒนา (Research & Development : R&D) ซึ่ง SCBX ทำการวิจัยและพัฒนาประเด็นสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ 1) AI 2) Blockchain 3) Climate และ 4) Disruptive Tech โดยสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยกับองค์กรและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งทำให้ SCBX ได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ แต่ในทางกลับกันการลงทุนในเรื่อง R&D ประเทศไทยยังมีสัดส่วนที่ค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยควรจะพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการเป็น Digital Hub ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งคาดการณ์ว่าเมืองสำคัญของไทยที่จะพัฒนาเป็น Digital Hub ได้แก่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดเชียงใหม่ และโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้จากการเป็น Digital Hub ประกอบด้วย 1) การหมุนเวียนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง 2) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ 3) การสร้างมูลค่าในห่วงโซ่อุปทานภายในประเทศ และ 4) การเติบโตแบบครบทุกด้าน

หากกล่าวโดยสรุปการ Transformation ของธนาคารไทยพาณิชย์ จะประกอบด้วย

1. การสร้างความชัดเจนให้กับองค์กรว่า องค์กรกำลังจะทำอะไร เพราะเหตุใด และทำอย่างไร (วิธิดำเนินการ)

2. ความสามารถในการมองเห็นอนาคต เช่น เรื่องเทคโนโลยี เรื่องสังคมการเมือง เรื่องภูมิอากาศ เป็นต้น โดยมีที่ปรึกษาที่จะคอยแนะนำต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

3. จะสร้างมุมมองและความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

อย่างไรก็ตาม ในการ Transformation องค์กร ไม่ใช่ทุกสิ่งที่จะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง



สรุปผลการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย



กลุ่มที่ 1

บริหารงานบุคคลใน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง



กลุ่มที่ 1 บริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ประธานกลุ่ม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล รองอธิการบดี

รองประธานกลุ่ม

2. รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์ ผู้ช่วยอธิการบดี

สมาชิกกลุ่ม

3. รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ รองอธิการบดี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาอนุภาพ อานันท์นทะ รองอธิการบดี
5. รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต รองอธิการบดี
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิรกุล รองอธิการบดี
7. อาจารย์ไพสิฐ พาณิชย์กุล รองอธิการบดี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวจน์ เสรีรัฐ ผู้ช่วยอธิการบดี
9. นายพร พรหมหาราช ประธานสภาพนักงาน
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทพ.นฤมนัส คอวนิช คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์
11. ศาสตราจารย์ ดร.สาคร พรประเสริฐ คณบดีคณะเทคนิคการแพทย์
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธานี แก้วธรรมนุกุล คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระวี จันทร์ส่อง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
14. ศาสตราจารย์ ดร.ระวีวรรณ โอฬารรัตน์มณี คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
15. ศาสตราจารย์ ดร. น.สพ.กรกฎ งานวงศ์พาณิชย์ คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์
16. รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวีชัย ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
17. นายประชาญ์ สงวนศักดิ์ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
18. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.สัญญาชัย จตุรสิทธา ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพหุศาสตร์
19. ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ธีรอำพน ผู้อำนวยการสถาบันวิศวกรรมชีวการแพทย์
20. นายชัชพล กุลโพธิสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย
21. นายธรรมนุกูล น่วมอนงค์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย

เลขานุการกลุ่ม

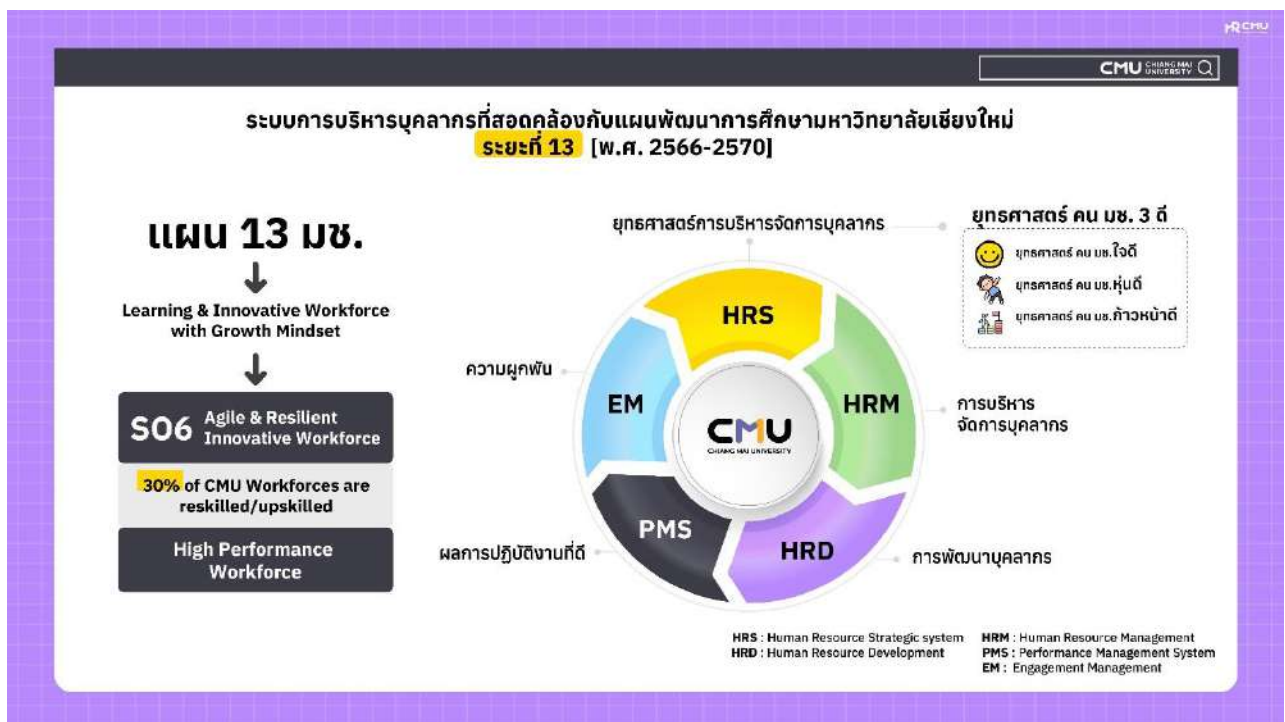
1. นางอังคณา กันธิยะ ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล
2. นายวิรุฬห์ ฤกษ์จิตต์ หัวหน้างานทะเบียนประวัติและสารสนเทศ
บุคลากร กองบริหารงานบุคคล
3. นางอัจฉรา เพื่องกาญจน์ หัวหน้างานกำหนดและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
กองบริหารงานบุคคล

กลุ่มที่ 1 ได้มีการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 13 รวมถึงข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อประกอบการระดมสมองของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์เสนอแนวคิดในการบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

• ข้อมูลพื้นฐาน

1. นโยบายในการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ SO6 : Agile & Resilient Innovative Workforce เพื่อบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็น High Performance Workforce โดยขับเคลื่อนกิจกรรมผ่านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรตลอดระยะเวลาดำเนินการตามแผน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 30% ของบุคลากรทั้งหมด โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบุคลากร (HRS) ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ คน มช. 3 ดี (ใจดี หุ่นดี ก้าวหน้าดี) การบริหารจัดการบุคลากร (HRM) การพัฒนาบุคลากร (HRD) ผลการปฏิบัติงานที่ดี (PMS) และความผูกพัน (EM)



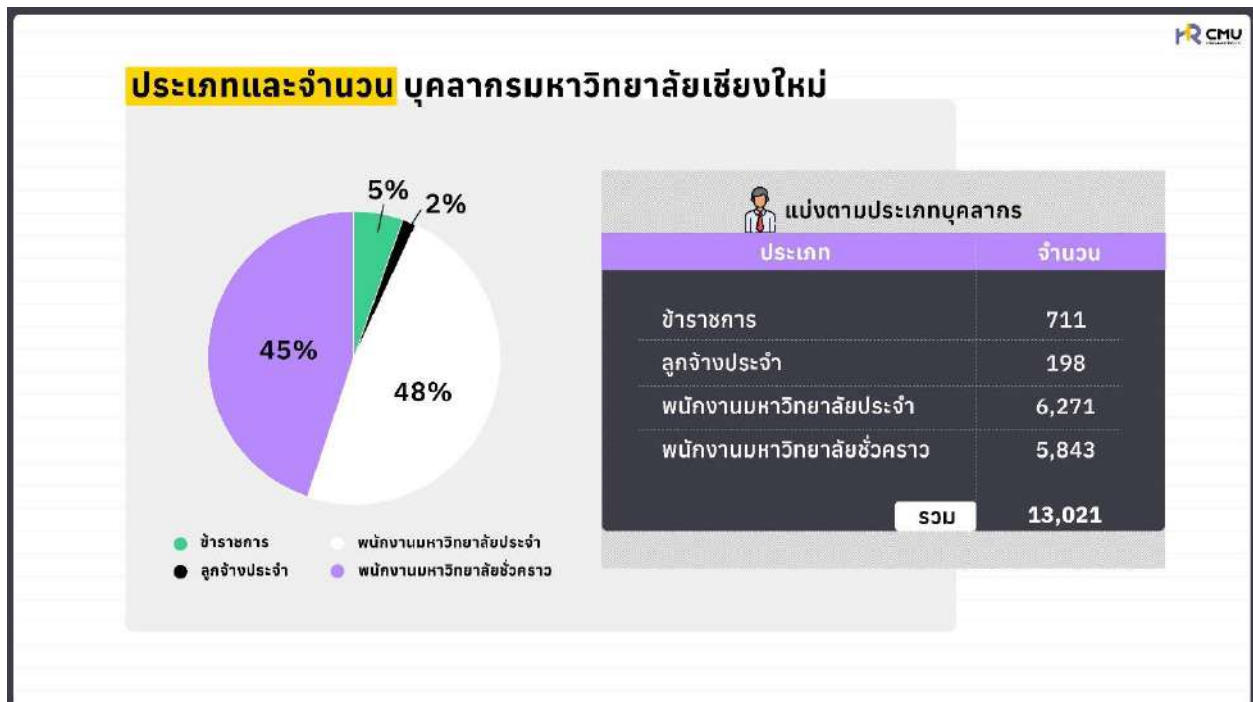
ภาพที่ 1 : นโยบายในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2. สิ่งที่ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์บุคลากร ปี 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์บุคลากร ปี 2566 – 2570		CMU CHULONGKORN UNIVERSITY
	กลยุทธ์	ผลการดำเนินการ
 <p>ยุทธศาสตร์ คน มข.ใจดี</p>	สร้างสวัสดิการที่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่	ประกันสุขภาพ (4.06/5) และสวัสดิการแบบยืดหยุ่น Flex benefits (4.20/5)
	ปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ	ค่าตอบแทนกรณีออกจากงาน 14 เท่า
	การจัดตั้งหน่วยงานดูแลช่วยเหลือและความปลอดภัยในการทำงาน	การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือและความปลอดภัยในที่ทำงาน (SH&E)
 <p>ยุทธศาสตร์ คน มข.หุ่นดี</p>	มหาวิทยาลัยสุขภาพ (Healthy U ระดับ 3 ดาว)	เป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยสุขภาพ
	ส่งเสริมการออกกำลังกาย	<ul style="list-style-type: none"> • ยืมออกกำลังกาย fitness center • สวัสดิการด้านการกีฬา
	การป้องกันและรักษาสุขภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบสุขภาพและฉีดวัคซีนสำหรับบุคลากร • จัดตั้งศูนย์สุขภาพไม่ลื้อน ศูนย์สุขภาพ มข.
 <p>ยุทธศาสตร์ คน มข.ก้าวหน้าดี</p>	สร้างระบบพัฒนาบุคลากร IDP	ระบบ CMU IDP ปรากฏ 341 คน
	ตำแหน่งงานใหม่ 11 ตำแหน่ง	เช่น บัณฑิตกร บัณฑิตแบบ บัณฑิตตลาด บัณฑิตสารดิจิทัล ศึกษารักษ์ วัฒนธรรม นักวิชาทางเพื่อสังคม และนักศิลปะแสดงร่วมสมัย
	การจ้างงานรูปแบบใหม่	<p>ปรับระเบียบการจ้างตั้งแต่ ปี 2565 โดยจ้างผู้มีความสูง (Active Recruitment)</p> <ul style="list-style-type: none"> • จ้างตามภารกิจยุทธศาสตร์เชิงรุก (จ้างนักวิจัยเชิงรุก 146 คน จ้างพนักงานเชิงรุก 25 คน) • กระบวนการจ้างงานแบบสรรหาเจาะจง
	สร้างศูนย์การเรียนรู้ด้าน HR	CMU Academy 2568 CMU Human Capital Excellence Center 2569

ภาพที่ 2 : ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์บุคลากร 3 ดี

3. ข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ณ วันที่ 26 ตุลาคม 2566



ภาพที่ 3 : ข้อมูลประเภทของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Generation	ประเภทบุคลากร				รวมทั้งหมด
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พบน.ประจำ	พบน.ชั่วคราว	
Baby Boomer ผู้ที่เกิดปี 2489-2507 หรือ มีช่วงอายุ 59-77 ปี	148	75	385	149	730
👤 สายวิชาการ	63		86	44	193
👤 สายสนับสนุน	85	75	272	105	537
Generation X ผู้ที่เกิดปี 2508-2523 หรือ มีช่วงอายุ 43-58 ปี	563	121	2,755	1,199	4,638
👤 สายวิชาการ	279		1,123	28	1,430
👤 สายสนับสนุน	284	121	1,632	1,171	3,208
Generation Y ผู้ที่เกิดปี 2524-2539 หรือ มีช่วงอายุ 27-42 ปี			2,907	3,392	6,299
👤 สายวิชาการ			1,032	74	1,106
👤 สายสนับสนุน			1,875	3,318	5,193
Generation Z ผู้ที่เกิดปี 2540-2555 หรือ มีช่วงอายุ 11-26 ปี			250	1,099	1,349
👤 สายวิชาการ			4	14	18
👤 สายสนับสนุน			246	1,085	1,331
Silent Gen ผู้ที่เกิดปี 2468-2488 หรือ มีช่วงอายุ 78-98 ปี			1	4	5
👤 สายวิชาการ			1	2	3
👤 สายสนับสนุน				2	2
รวมทั้งหมด	711	196	6,271	5,843	13,021

ภาพที่ 4 : ข้อมูลจำนวนบุคลากรแบ่งตาม Generations



ภาพที่ 5 : ข้อมูลประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย

จากภาพที่ 3 ซึ่งแสดง Generations ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยอยู่ในช่วงอายุกลุ่ม Generation Y มีมากที่สุดถึง 6,299 คน แบ่งเป็นสายสนับสนุน 5,193 คน สายวิชาการ 1,106 คน และ Generation รองลงมาคือช่วงอายุกลุ่ม Generation X คือ 4,638 คน แบ่งเป็นสายสนับสนุน 3,208 คน สายวิชาการ 1,430 คน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นโอกาสในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเนื่องจากเป็นรุ่นที่มีความเข้มแข็ง ปรับตัวได้ง่าย เก่งในเทคโนโลยี การใช้สื่อสังคมออนไลน์ มีความคิดสร้างสรรค์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี โดยเฉพาะเป็นช่วงวัยที่มีความสามารถในการทำงานแบบ Flexible และตอบรับและการพัฒนาอยู่เสมอ

4. ข้อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล



ภาพที่ 6 : จำนวนข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล

ประธานกลุ่มและรองประธานกลุ่ม ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในที่ประชุมว่า ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล มีข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้นถึง 49 ฉบับ ระเบียบ 2 ฉบับ และประกาศมหาวิทยาลัย 43 ฉบับ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างดำเนินการอย่างเร่งด่วนในการดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมาย/กฎเกณฑ์ (RIA) โดยผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์) และจะดำเนินการเข้าสู่กระบวนการปรับแก้ไข ยุบรวม หรือยกเลิกข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลต่อไป

● ข้อมูลจากการระดมความคิดเห็น หัวข้อ “การบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง”

Recruitment/การจ้าง/บริหารอัตรากำลัง

- ปรับลดขั้นตอนกระบวนการรับบุคลากร โดยทำไปคราวเดียวกันตั้งแต่การวิเคราะห์กรอบอัตรา จนถึงกระบวนการใช้กรอบอัตรา
- คุณสมบัติปริญญาเอกในสาขาที่ไม่มีปริญญาเอก เช่น ภาษาพม่า คณะต้องการขอเปิดรับปริญญาโทไปเลย ตั้งแต่คราวแรก เพื่อไม่เป็นการลดยุทธศาสตร์และขั้นตอน
- ปรับปรุงเงื่อนไขการรับเข้าเกี่ยวกับการกำหนดเกรดเฉลี่ย เนื่องจากหลายสถาบันปัจจุบันไม่มีการระบุเกรด
- เพิ่มระบบการวัดผลภาษาอังกฤษ เกณฑ์ภาษาอังกฤษ ที่สามารถเทียบเท่า TOFEL หรืออื่นๆ
- สถาบันวิจัยบางแห่งมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน แต่นักวิจัยไม่สามารถเป็นแกนหลักในการเปิดสาขาวิชาได้
- ทุนโครงการข้างเผือก มหาวิทยาลัยเปิดรับคุณสมบัติปริญญาโท และต้องไปเรียนปริญญาเอก ภายใน 3 ปี แต่มหาวิทยาลัยกำหนด Top University มหาวิทยาลัยควรพิจารณาความจำเป็น ถ้าสาขาขาดแคลนขอไม่ Top 30 ได้หรือไม่ เช่น ภาควิชารังสีเทคนิค เป็นต้น
- การที่มหาวิทยาลัยปรับให้บรรจุพนักงานกลุ่ม F เป็น EF ส่งผลกระทบต่อพนักงาน F ที่ได้รับการบ่มเพาะแล้ว โยกย้ายไปส่วนงานอื่นที่มีกรอบอัตรา EF
- การให้ทุนบุคลากรที่บรรจุปริญญาโท ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ทำให้กระทบงบประมาณของคณะมาก ควรมีทางแก้ไขปัญหาโดยให้พยาบาลในวอร์ดสามารถเข้ามาสอนได้ในวิชาที่ไม่ต้องใช้ใช้อาจารย์ปริญญาเอก ควบคู่กับการเป็นพยาบาลวิชาชีพ
- ควรบรรจุตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งวิชาชีพ เช่น พยาบาล เกสซักร เป็นต้น เพื่อให้ได้งบประมาณและสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นการจัดสรรกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- Fast Track ในกรณีที่ต้องการอัตรากำลังด่วน ควรใช้วิธีการ Selection แบบลดกระบวนการ เนื่องจากปัจจุบันต้องผ่านกระบวนการกำหนดคุณสมบัติ หรือยกเว้นคุณสมบัติจาก ก.บ.
- ช่องทางการรับเข้า ทีมกองแผนงานและทีมกองบริหารงานบุคคล ควรบูรณาการการทำงานร่วมกัน
- สภาพการเงินไม่เป็นไปตามความจริง ไม่ปรากฏในงบบุคลากร
- การรับบุคลากรคุณสมบัติปริญญาโท และเรียนกำหนดให้ต้องศึกษาปริญญาเอกต่อภายใน 3 ปี นั้น เมื่อรับอาจารย์มาพร้อมกัน จะเกิดปัญหาการแบ่งงานในคณะ หากจำเป็นต้องไปศึกษาภายใน 3 ปี ควรให้สลับกันไป หรือให้คนที่พร้อมขอตำแหน่งทางวิชาการก่อนได้หรือไม่
- ขาดแคลนนักศึกษาที่มีความต้องการเป็นอาจารย์ เนื่องจากเปลี่ยนเกณฑ์การรับอาจารย์บ่อยครั้ง
- การรับพนักงานประเภท Active Recruitment ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ด้านความสามารถชัดเจน ควรมี Fast Track ให้ได้บรรจุเป็นพนักงานประจำ

เงินเดือน/ค่าตอบแทน

- เงินประจำตำแหน่งฯ 2 ปัจจุบันผูกกับ PA ซึ่งจะ Implement ภายในไม่ช้า ควรมีการจัดทำ Road Map เพื่อสื่อสารในรูปแบบที่เข้าใจง่ายก่อน
- เงินฯ 2 เมื่อผูกกับ PA ในสาขาวิชาขาดแคลน ก็ส่งผลให้คณาจารย์จะไม่ให้ความสำคัญกับการสอน เพราะต้องเร่งรัดผลิตผลงานให้คณะ มหาวิทยาลัยควรกำหนด Criteria หรือใช้ OKRs ทดแทน
- เงินฯ 2 เป็นลักษณะ Punishment ถ้าเปลี่ยนเป็นลักษณะ Reward จะทำให้มีขวัญกำลังใจ
- เงินฯ 2 Set เป็น Portfolio ให้คะแนนตามความถนัด และเจ้าตัวสามารถประเมินตัวเองล่วงหน้าได้ เช่น ตีพิมพ์ที่ไหนก็คะแนน เขียนหนังสือได้ก็คะแนน เป็นต้น
- ทบทวนอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน
- เมื่อเป็นพนักงานส่วนงาน แล้วต่อมาได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ ปีแรกขณะที่เป็นชั่วคราวไม่ได้ขึ้นเงินเดือน เมื่อ ๓ บรรจุก็ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน เนื่องจากทดลองงาน ควรปรับเป็นสัดส่วนสำหรับกรณีนี้ และควรพิจารณาให้ค่าประสบการณ์แทน
- Personal OKRs ต้องดู KR ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดให้ครอบคลุม ไม่ใช่กำหนดเฉพาะแค่ Paper แต่ควรกำหนดเรื่องอื่นด้วย เช่น SROI ชิ้นงานอื่น ๆ เป็นต้น

Career Path

- การขอตำแหน่งทางวิชาการเป็นการยื่นผ่านระบบ Online มหาวิทยาลัยอื่นควรปรับระบบโดยปลดล็อกประสบการณ์สอนจากสถาบันอื่น เพื่อให้ขณะที่ยื่นขอตำแหน่งในระบบไม่ติดล็อก
- การเทียบตำแหน่งนักวิจัยให้เทียบเท่าอาจารย์ เพื่อให้สามารถคุมวิทยานิพนธ์ได้
- ควรปรับกระบวนการเทียบตำแหน่ง กรณีที่มาจากสถาบันมีชื่อเสียงอยู่แล้ว
- แต่งตั้งคณะอนุ กพว. เพื่อพิจารณาเทียบตำแหน่ง เคยได้ตำแหน่งเมื่อปีไหนก็ควรเทียบตำแหน่งตามเกณฑ์ข้อบังคับปีนั้น
- เสนอแนะให้มีกระบวนการตรวจสอบเอกสารและกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการให้ละเอียด ป้องกันการตีกลับไปกลับมาจาก สป.อว. และเพิกถอนคำสั่งภายหลัง
- ประกาศหลักเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการ อยากรให้มีการสรุปให้เข้าใจง่าย และรวบรวมไว้โดยแยกตามปีของประกาศหลักเกณฑ์
- จัดเวทีเสวนาสาขาต่าง ๆ กระตุ้นให้ความรู้ในแต่ละสาขาวิชา
- กรณีต้องมีการตรวจสอบก่อนการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ เสนอให้แต่งตั้งกรรมการกลั่นกรองเพื่อตรวจสอบผลงานของแต่ละสาขารับขึ้น มา เนื่องจากมีหลายประเด็นที่ต้องตรวจสอบอย่างระมัดระวัง

การพัฒนาบุคลากร

- ระบบการพัฒนาบุคลากรหากเข้ารับการพัฒนาแล้ว จะต้องดำเนินประเมินผลลัพธ์อย่างอย่างเป็นระบบ

สิทธิ/สวัสดิการ

- ควรเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้มีการกำหนดช่วงเวลาเข้าออกงานให้เหมาะสม
- มหาวิทยาลัยไม่ขึ้นตรงกับกฎหมายแรงงาน แต่ก็ไม่ควรมียกเว้นสิทธิสวัสดิการที่ต่ำกว่ากฎหมายแรงงาน ซึ่งยังมีหลายประเด็นที่ปัจจุบันยังต่ำกว่าเกณฑ์กฎหมายแรงงาน
- การนับจำนวนวันเพื่อรับเงินชดเชยควรทำให้มีความชัดเจน

Retirement

- โครงการ MSP ไม่ควรเปิดกว้าง ควรทำเป็นวิธี Selection เนื่องจากอาจทำให้คนที่ Performance ต่ำมากต้องการจะออก หรือบางคนมีแผนจะลาออกอยู่แล้ว เมื่อมีโครงการเลยใช้ประโยชน์จากโครงการ เนื่องจากได้เงินช่วยเหลือออกจากงาน
- MSP เป็นโครงการที่ดี แต่ควรทำเป็นแนวทางที่ชัดเจน แจ่มชัดวัตถุประสงค์โครงการที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร หรือไม่ควรจัดทำเป็นประกาศ เพื่อป้องกันปัญหาการสูญเสียคนที่ มี Performance และเป็นหัวหน้างานซึ่งเป็นกำลังสำคัญ
- MSP ถ้าจะทำอีกควรมี Criteria ที่ชัดเจน เช่น ผลการประเมินย้อนหลัง มีเกณฑ์ชัดเจน อาทิ ต้องย้ายถิ่นตามครอบครัว เจ็บป่วยชัดเจน เป็นต้น

VOC

- การจัดการข้อร้องเรียน (กระบวนการที่บูรณาการกับกฎหมาย) ควรทำให้การจัดการข้อร้องเรียนเรียบง่าย และเป็น Protocol สั้น ๆ และบัตรสนเท่ห์แบบไม่ลงชื่อเป็นเสมือนช่องทางที่รู้สึกว่าคุณสามารถโดนจับผิด ซึ่งอาจจะไม่ได้ทำอะไรผิด ควรให้มีการชี้แจงเพียง 1 ครั้งก็เพียงพอ โดยไม่ต้องตั้งคณะกรรมการ
- การร้องเรียนบางกรณีเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ โดยเฉพาะบัตรสนเท่ห์ที่ควรมีการลงชื่อ และควรมีกระบวนการ Take Action ฟ้องกลับกรณีมหาวิทยาลัยชนะคดี
- ระบบบัตรสนเท่ห์ เมื่อมีการส่งตรวจสอบหลายขั้นตอน ส่งผลให้เกิดเป็นข่าวใหญ่โต ทำให้ผู้ทราบข่าวเชื่อว่าผู้ถูกร้องเรียนกระทำผิดเช่นนั้นจริง และอาจเป็นตัวอย่างให้การลอกเลียนแบบ
- ทำระบบแยกให้ชัดเจนระหว่างข้อร้องเรียน และ VOC



- บทสรุป “การรับฟังข้อคิดเห็นเชิงนโยบาย “การบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง”

สามารถสรุปแนวทางเพื่อดำเนินการต่อไป ได้ดังนี้

การรับเข้า และการบริหารอัตรากำลัง

01

ปรับลดขั้นตอนกระบวนการขอกรอบอัตรา และขอใช้อัตรากำลังโดยบูรณาการทำงานร่วมกับ กองแผนงาน

02

ปรับปรุงเงื่อนไข/กระบวนการรับเข้าให้ยืดหยุ่นและลดขั้นตอน โดยเฉพาะสาขาวิชาที่เห็นชัดเจนว่าเป็นสาขาวิชาขาดแคลน ป.เอก เช่น ปรับเกณฑ์เกรดเฉลี่ย อันดับมหาวิทยาลัย เกณฑ์ภาษาอังกฤษ

03

ปัญหา **Work load** จากการให้บุคลากรไปศึกษาต่อพร้อมกัน ควรมีแนวทางเพิ่มเติม เช่น สลับให้คนที่มีความชำนาญทางวิชาการพร้อม สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการก่อนแล้วค่อยไปศึกษาต่อ

04

Active recruitment หากมีหลักฐานเชิงประจักษ์ด้านความสามารถชัดเจน **ควรมี Fast track** ให้บรรจุเป็นพนักงานประจำได้เลย

05

ควรมีเกณฑ์เทียบตำแหน่งระหว่างนักวิจัยและอาจารย์ เพื่อให้นักวิจัยสามารถเป็นแกนหลักในการเปิดสาขาวิชา และเป็นทีปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้

06

พนักงาน EF เดิมเป็น พนง.เงินรายได้ (F) ปัจจุบันบรรจุ พนง.เป็นเงินแผ่นดิน (EF) โดยส่วนงานจะต้องนำส่งเงินที่คณะต้องจ่ายเดิมคืนให้กับมหาวิทยาลัย หากจะไม่นำส่งเงินงบประมาณคืนมหาวิทยาลัยได้หรือไม่

07

จัดสรรกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะการณปัจจุบัน เช่น ตำแหน่งวิชาชีพ ควรบรรจุเข้าระบบเช่น พยาบาล เกษษกร เพื่อให้ได้เงินงบประมาณเพิ่ม และสร้างแรงจูงใจ

08

Double appointment เช่น พยาบาลที่จบปริญญาเอกในวอร์ด สามารถสอนได้ในวิชาที่ไม่ต้องใช้อาจารย์ ป.เอก ควบคู่กับการเป็นพยาบาลวิชาชีพ

09

เพิ่มเกณฑ์ภาษาอังกฤษในการรับเข้า ให้มีความหลากหลาย ทดแทน IELTS TOEIC และ TOEFL

เงินเดือน ค่าตอบแทน

01

หากเงินข่า 2 ต้องผูกกับ PA ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน คณาจารย์ จะให้ความสำคัญกับการสอนน้อยลง เพราะต้องเร่งทำ paper ดังนี้

- ควรกำหนด Criteria ให้ชัดเจนหลากหลาย หรือใช้ OKRs
- ใช้รูปแบบ Portfolio โดยให้คะแนนตามความถนัด เช่น คะแนนทำวิจัย คะแนนเขียนหนังสือ คะแนนตามระดับ SROI

02

เงินข่า 2 เข้าข่ายเป็นลักษณะ Punishment ถ้าเปลี่ยนเป็นลักษณะ Reward จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจมากยิ่งขึ้น

03

ทบทวนอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ตามข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล และสภาวะเศรษฐกิจ

Career Path



ปรับกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการ และการเทียบตำแหน่งทางวิชาการ

ปรับระบบ กพอ. online เช่น ปลดล็อก ประสิทธิภาพสอนจากสถาบันอื่น เพื่อให้ยื่นได้ไม่ติดล็อก

ปรับเกณฑ์การเทียบตำแหน่งทางวิชาการ กรณีมาจากสถาบันอื่น โดยดำเนินการตั้งอนุ กพอ. เพื่อพิจารณาการเทียบตำแหน่งทางวิชาการ

เพิ่มกระบวนการตรวจสอบเอกสารร่วมกับส่วนงานและกระบวนการขอตำแหน่งทางวิชาการให้ละเอียด ป้องกันการตีกลับไปกลับมาจาก สป.อว.

สิทธิ สวัสดิการ



ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดช่วงเวลาเข้าออกงานให้เหมาะสม

มข. ไม่ขึ้นตรงกับกฎหมายแรงงาน แต่ก็ต้องไม่ต่ำกว่าที่กฎหมายแรงงานกำหนด โดยเฉพาะสิทธิสวัสดิการ ควรตรวจสอบและปรับปรุงให้เท่าทันกฎหมายแรงงาน

Retirement



MSP เป็นโครงการที่ดี หากทำต่อเนื่องควรมี Criteria เช่น ผลการประเมินย้อนหลัง มีเกณฑ์ชัดเจน เช่น ต้องย้ายถิ่นตามครอบครัว เจ็บป่วย และควรแจ้งวัตถุประสงค์โครงการที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร เพื่อป้องกันปัญหาการสูญเสียคนที่เก่งและดี ซึ่งเป็นกำลังสำคัญ

VOC



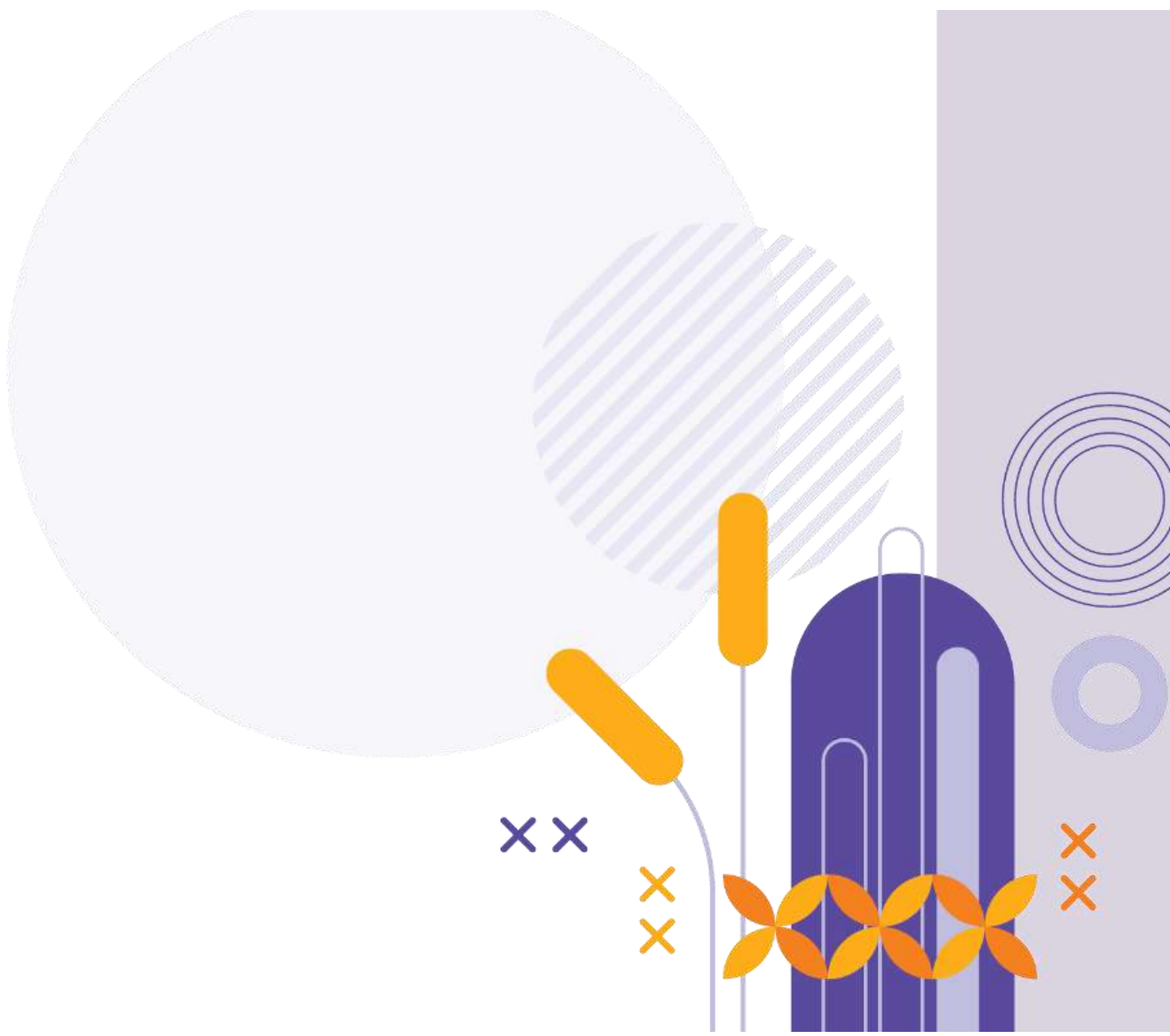
ทำระบบแยกให้ชัดเจนระหว่าง
ข้อร้องเรียน และ VOC

การร้องเรียนบางกรณีเป็นการ
ทำลายขวัญกำลังใจ โดยเฉพาะ
บัตรสนเท่ห์ควรมีการลงชื่อ

กระบวนการฟ้องกลับ

กลุ่มที่ 2

CMU Student DNA : From Policy to Practice



กลุ่มที่ 2 CMU Student DNA : From Policy to Practice

ประธานกลุ่ม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ เนียมทรัพย์

ผู้ช่วยอธิการบดี

รองประธานกลุ่ม

1. รองศาสตราจารย์ นพ.อนวัช วิเศษบริสุทธิ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ บัณฑิตย์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้ช่วยอธิการบดี

สมาชิกกลุ่ม

1. ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ สามโกเศศ
3. รองศาสตราจารย์บุญรักษา สุนทรธรรม
4. นายสุมิตร เพชรภักดิ์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ สวาทยานันท์
6. รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์เกรียงไกร
7. ศาสตราจารย์ปฏิบัติ ดร.เอกชัย มหาเอก
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ เหลืองวิลัย
9. อาจารย์ ดร.จิรวัดน์ พัชระ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาทิพย์ เฉลิมผล
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทมน คงเจริญ
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องภู นิมนันท์
13. ศาสตราจารย์ (เชี่ยวชาญพิเศษ) นพ.บรรณกิจ โลจนาภิวัฒน์
14. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพลิน ภูจินาพันธ์
15. รองศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย ฟองสมุทร
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพรัช กาญจนการุณ
17. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.นพ.สุวัฒน์ จริยาเลิศศักดิ์
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา ศรีวิวัฒน์
19. รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ โสภางค์
20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิษณุ จันทร์ฉาย
21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิรา อุ่นเจริญ
22. รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สุกุลช่างสังจะทัย
23. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติวัฒน์ วัฒนชัย
24. นางสาววรลักษณ์ สุธีวรรณ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง

กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท

คณาจารย์ประจำ

รองอธิการบดี

รองอธิการบดี

ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้ช่วยอธิการบดี

คณบดีคณะนิติศาสตร์

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

คณบดีคณะแพทยศาสตร์

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์

คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์

คณบดีคณะอุตสาหกรรมเกษตร

คณบดีวิทยาลัยพหุวิทยาการและสหวิทยาการ

คณบดีวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี

คณบดีวิทยาลัยนานาชาตินวัตกรรมดิจิทัล

ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล

ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย

เลขานุการกลุ่ม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาลินี สันติธรากุล
2. นายกิริติ ตันติคะเนตี

ผู้ช่วยคณบดีวิทยาลัยพหุวิทยาการและสหวิทยาการ

ศูนย์ประสานงานวิชาการ

ประธานกลุ่มกล่าวต้อนรับสมาชิกกลุ่ม แนะนำรองประธานและเลขานุการกลุ่ม และแจ้งกำหนดวาระการระดมความคิดเห็นกลุ่มที่ 2 CMU Student DNA : From Policy to Practice ซึ่งประกอบด้วย

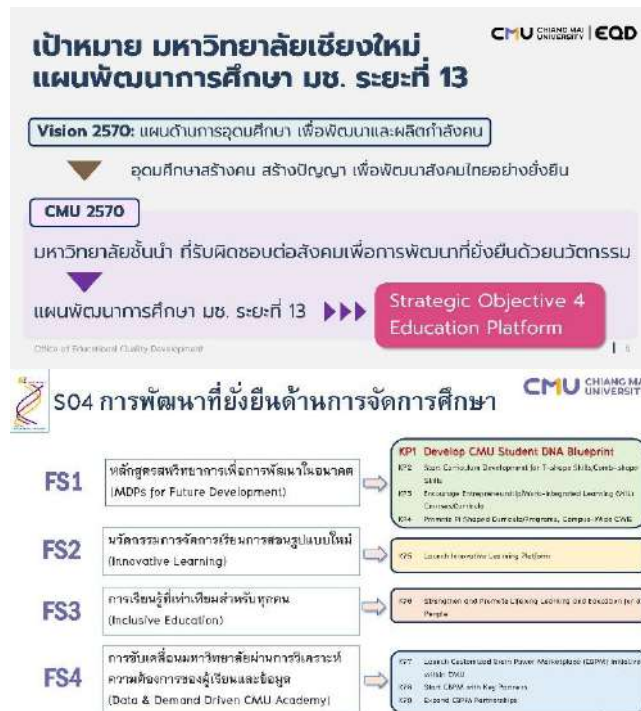
• บทนำ (Introduction)

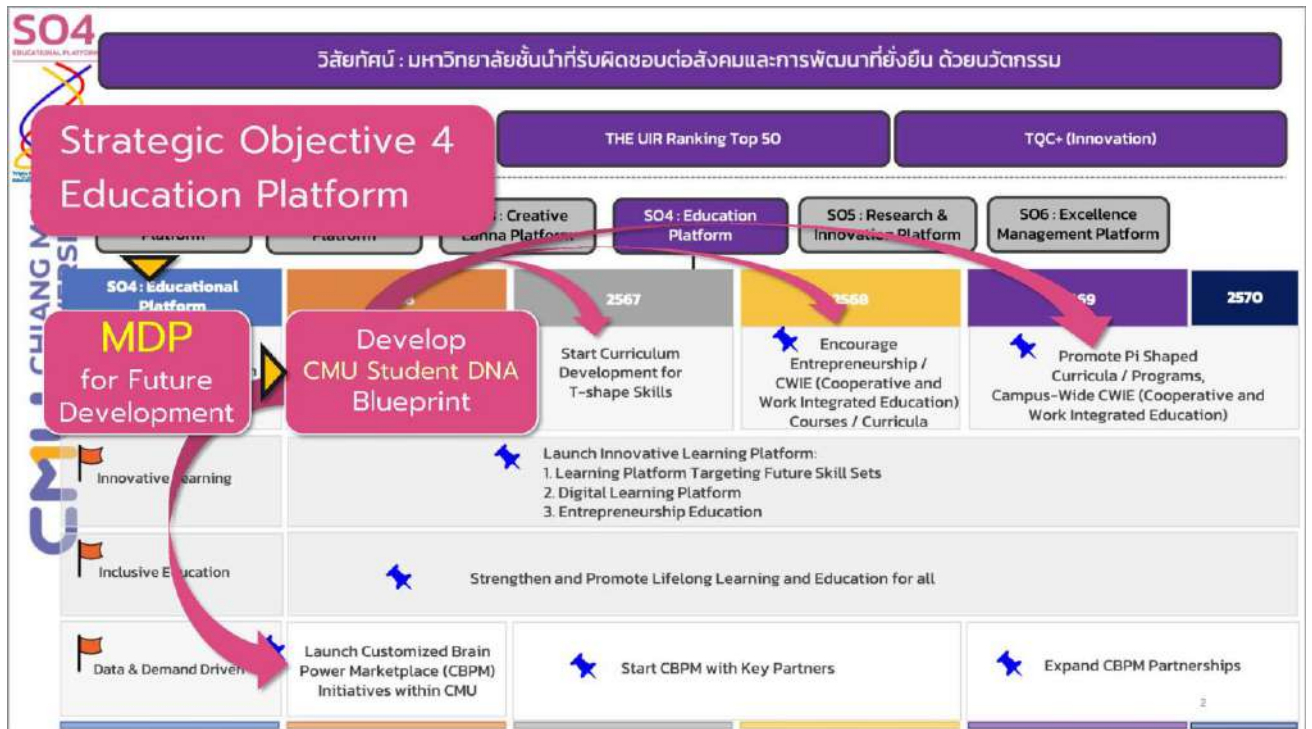
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ เนียมทรัพย์ ประธานกลุ่มได้นำเสนอข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ทั้งในมิติด้านสังคมที่เปลี่ยนเป็นสังคมผู้สูงอายุ รวมถึงสถาบันคู่เทียบที่มีการปรับตัวและพัฒนาหลักสูตรใหม่ ส่งผลให้จำนวนผู้เรียนในระบบลดลงและการแข่งขันที่สูงขึ้น และมีมิติด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงไป (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 : สังคมที่เปลี่ยนไป การปรับตัวของสถาบันคู่เทียบ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้กำหนดเป้าหมายแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่สอดคล้องกับแผนด้านการศึกษา เพื่อพัฒนาและผลิตกำลังคน “อุดมศึกษาสร้างคน สร้างปัญญา เพื่อพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน” และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม” ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษา (Strategic Objective 4 (SO4) : Education Platform) ซึ่งประกอบด้วย 4 เรือธง (Flagship : FS) และ 9 โครงการสำคัญ (Key Project : KP) (ภาพที่ 2) โดยมีการดำเนินการเริ่มต้นสำคัญให้เกิดอัตลักษณ์ผู้เรียนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หรือ CMU Student DNA





ภาพที่ 2 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษา (Strategic Objective 4 (SO4) : Education Platform) ตามแผนการพัฒนากิจการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13

การสัมมนากลุ่มย่อยมีวัตถุประสงค์ เพื่ออภิปรายและระดมความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลนำเข้า ได้แก่ แนวคิดการดำเนินงานสำคัญ การสนับสนุนสำคัญ แผนปฏิบัติการสำคัญ ความเสี่ยงสำคัญ นโยบายสำคัญ อุปสรรค ข้อจำกัด ฯลฯ สำหรับการนำ CMU Student DNA ไปสู่การปฏิบัติ และเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง มีความเข้าใจตรงกัน ในการนำ CMU Student DNA ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

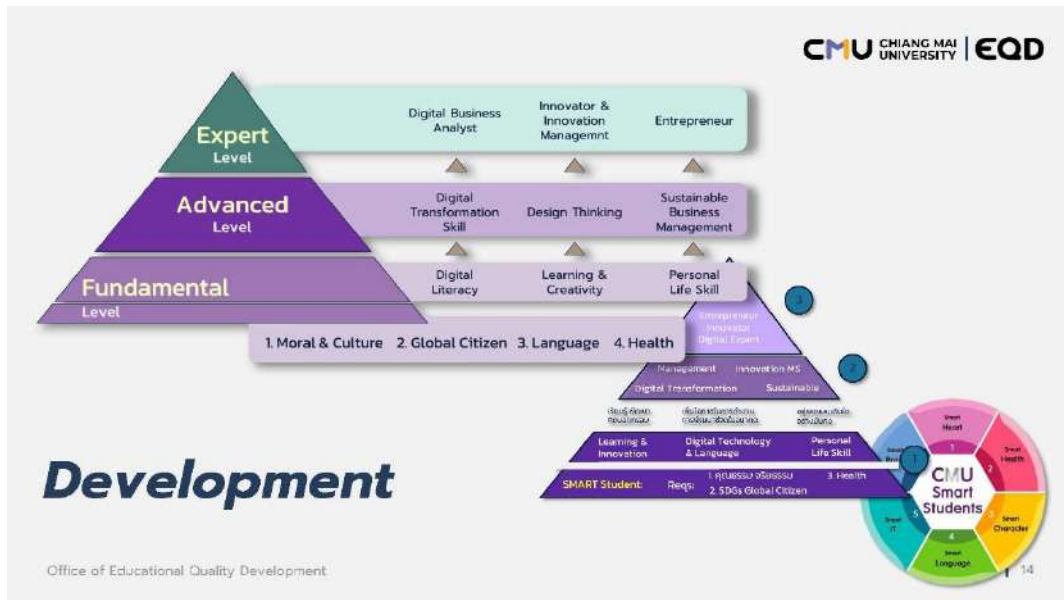
- การนำ CMU Student DNA ไปสู่การปฏิบัติ (CMU Student DNA : From Policy to Practice)

โดย รองศาสตราจารย์ นพ.อนวัช วิเศษบริสฐ์ รองประธานกลุ่มได้นำเสนอข้อมูลสำคัญการนำ CMU Student DNA ไปสู่การปฏิบัติ (CMU Student DNA : From Policy to Practice) ดังนี้

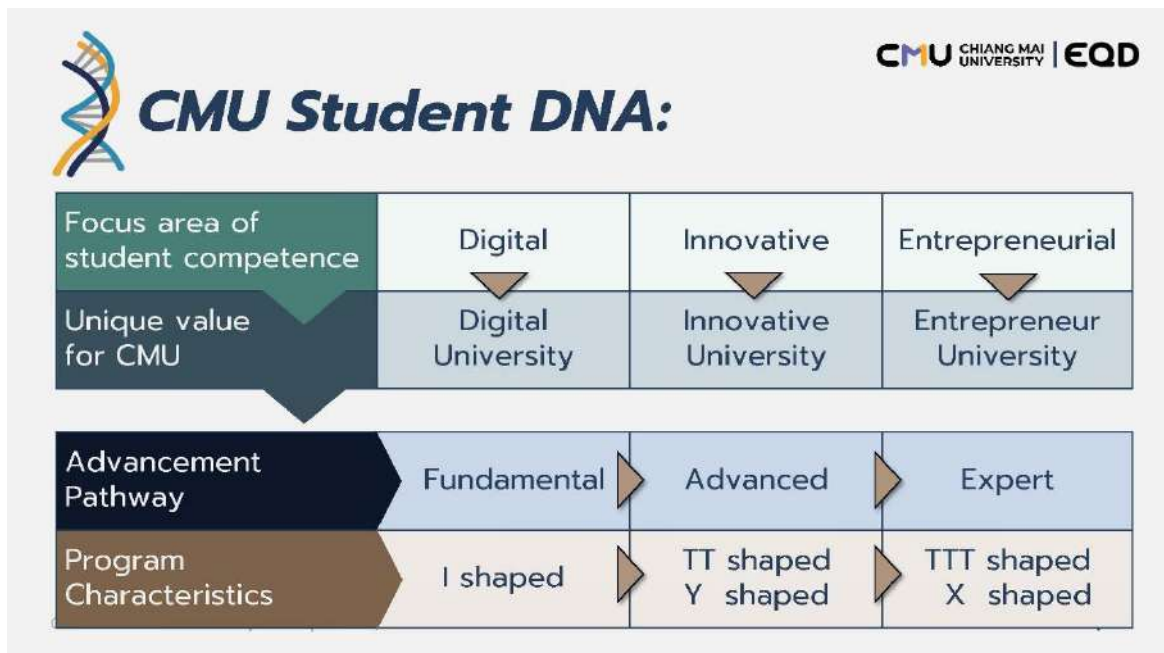
1. การพัฒนา CMU Student DNA (Development of CMU Student DNA)

CMU Student DNA มีเป้าประสงค์เพื่อสร้างคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์ ยกระดับการสร้างมูลค่าให้นักศึกษา และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมีพัฒนาการจาก CMU Smart Students ตามแผนพัฒนากิจการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (ภาพที่ 3) โดย CMU Student DNA มุ่งเน้นความสามารถของนักศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านดิจิทัล (Digital) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) สอดคล้องกับคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการก้าวสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) มหาวิทยาลัยนวัตกรรม (Innovative University) และมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการ (Entrepreneur University) โดยปลูกฝังตั้งแต่ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ระดับสูง

(Advanced Level) และระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Level) เพื่อพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาต่อยอดจากหลักสูตรที่มีลักษณะ I-Shaped เป็น TT หรือ Y-Shaped, และ TTT หรือ X-Shaped ต่อไป (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 3 : พัฒนาการของ CMU Student DNA



2. ความคืบหน้า CMU Student DNA และแผนปฏิบัติการสำคัญ (Progression Report)

ในการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ปี 2565 ได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับคุณค่าอันเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centric) ผู้บริหารได้ใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญเพื่อกำหนดทิศทางด้านการศึกษ (Education Platform) ในแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 โดยสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้รับมอบหมายเป็นฐานงานพัฒนา CMU Student DNA

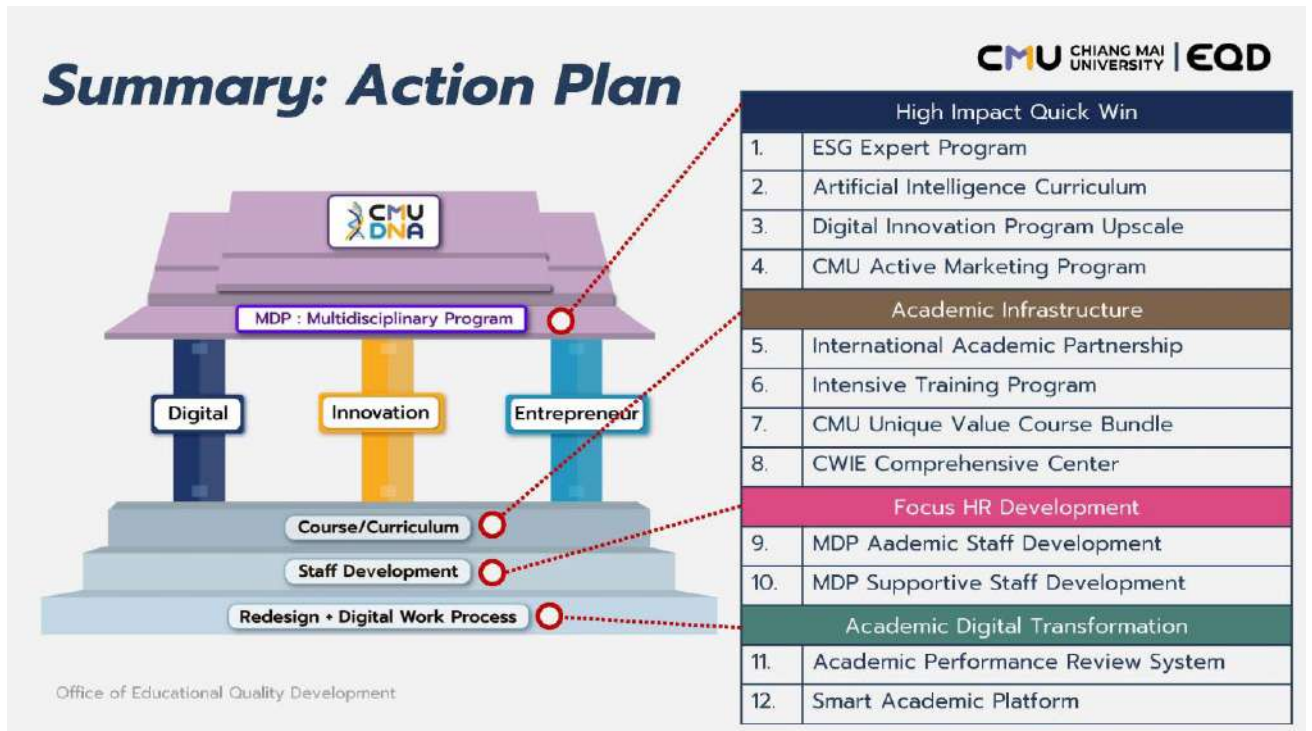
การสัมมนาระดมความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย นำไปสู่การขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว (Quick Win) ในปี 2566 - 2567 (ภาพที่ 6) และการบรรลุเป้าหมายโครงการสำคัญ (Key project) ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนายั่งยืนด้านการจัดการศึกษา (Education Platform) (Agenda 7 : A7) ภายในปี 2570 โดยสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้กำหนด 4 แผนปฏิบัติการสำคัญ (Key Action Plan) รวม 12 โครงการ (ภาพที่ 7) โดย **แผนปฏิบัติการ High Impact Quick Win** (โครงการลำดับที่ 1 – 4) เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างรวดเร็วเห็นภาพทิศทางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ชัดเจน **แผนปฏิบัติการ Academic Infrastructure** (โครงการลำดับที่ 5 – 8) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษา ขยายความสำเร็จ CMU Student DNA ไปทั่วทั้งมหาวิทยาลัย **แผนปฏิบัติการ Focus HR Development** (โครงการลำดับที่ 9 – 10) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อสร้างการพัฒนายั่งยืน เสริมจุดแข็ง และสร้างความได้เปรียบ และ **แผนปฏิบัติการ Academic Digital Transformation** (โครงการลำดับที่ 11 – 12) เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Fact-Based Decision Making) การต่อยอดให้เป็นนวัตกรรม และเป็นผู้นำด้านการศึกษาระดับใหม่

Quick Win: 2566 – 2567

Essential Moves - สัมมนาระดมสมองผู้บริหาร

	Key Issue	Key Action Plan
1.	General Education	- ปรับ หลักสูตร GE – CMU DNA - ปรับสัดส่วน GE วิชาบังคับ (ENG 9 credits) - Course Bundles + LE special courses
2.	International Partner	- Intensive High Value Training - Pioneer Lecturer - Champion
3.	CWIE Center	- Set up CWIE Center - Top-down Policy – Key Partners
4.	Special Curriculum	- กลไกสนับสนุนส่วนงาน สำหรับจัดทำหลักสูตรใหม่ - Top-Down Policy เพื่อสร้างหลักสูตรใหม่

ภาพที่ 6 : การขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว (Quick Win) ในปี 2566 -2567
จากการสัมมนาระดมความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 7 : แผนปฏิบัติการสำคัญ (Key Action Plan)

- การอภิปรายระดมความคิดเห็น (Discussion) หัวข้อ “การนำไปปฏิบัติจริง (Practical Implementation)”

โดย รองศาสตราจารย์ นพ.อนวัช วิเศษบริสุทธิ์ ได้เสนอประเด็นคำถามสำคัญ 3 ประการ ที่ต้องพิจารณา เพื่อให้การดำเนินการ CMU Student DNA เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ดำเนินการอย่างไรให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว (Quick Win) และมีผลกระทบสูง (High Impact)
2. ขยายผลทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (University Wide) อย่างไร
3. ทำอย่างไรให้นำไปปฏิบัติ (Implement) ได้อย่างยั่งยืน

โดยกำหนดประเด็นอภิปรายการนำ CMU Student DNA ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ได้แก่ แผนปฏิบัติการสำคัญ นโยบายสำคัญ การสนับสนุนสำคัญ ความเสี่ยงสำคัญ และอุปสรรค ข้อจำกัด ที่ต้องทำลาย

สมาชิกกลุ่มได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวาง (ภาพที่ 8) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มตามประเด็นการอภิปรายได้ ดังนี้

CMU CHIANG MAI UNIVERSITY | EQD

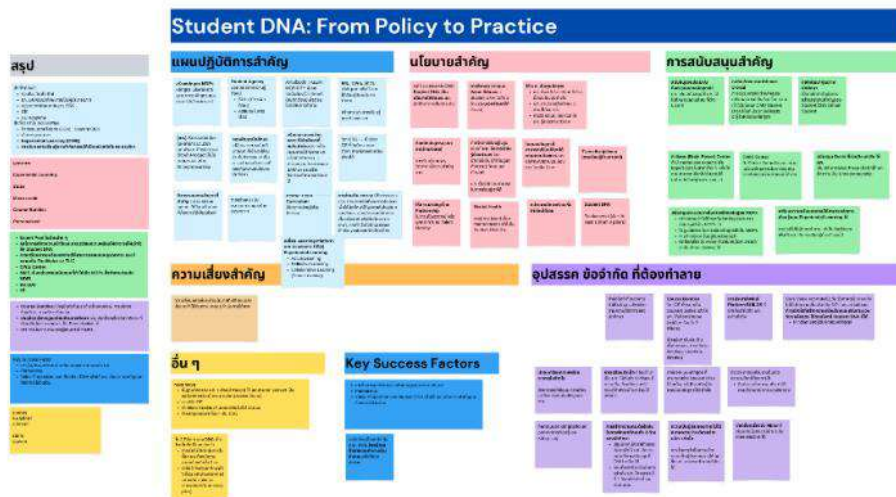
Key Issues to be considered ... For effective execution

1. Execute อย่างไรให้เกิด
ผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว และ
High Impact
2. ขยายผล Universitywide
อย่างไร
3. ทำอย่างไรให้ Implement
ได้อย่างยั่งยืน

Office of Educational Quality Development

ประเด็นอภิปราย
การนำ CMU Student DNA
ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

- แผนปฏิบัติการสำคัญ
- นโยบายสำคัญ
- การสนับสนุนสำคัญ
- ความเสี่ยงสำคัญ
- อุปสรรค ข้อยกีดกัน ที่ต้องทำลาย



ภาพที่ 8 : ประเด็นการอภิปราย

แผนปฏิบัติการสำคัญ

- สร้างหลักสูตร MDPs และหลักสูตร Liberal Arts ที่บูรณาการร่วมกันระหว่างสาขาวิชา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กับสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- หน่วยงานนักศึกษา (Student Agency) เน้นการฝึกทักษะ (Skills) และการสร้างทัศนคติที่ดี (Attitudes) ต่อการเรียนรู้
- สร้างความร่วมมือแบบ Talent Mobility เพื่อสร้างทักษะที่ตอบโจทย์กับการทำงานให้แก่บัณฑิต
- ส่งเสริม WIL, CWIE เพื่อให้นักศึกษาเรียนรู้ทักษะในการทำงาน และสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยให้ฝึกปฏิบัติจริง (Hands - on Learning)
- กองพัฒนานักศึกษาปรับเปลี่ยนกิจกรรมที่เน้นปริมาณนักศึกษาที่เข้ามามีส่วนร่วม เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่ตรงกับความสนใจของนักศึกษา โดยสำรวจความต้องการของนักศึกษา และสร้างชมรมส่วนกลางที่สามารถวัดและประเมินผลได้

- กำหนดให้กระบวนวิชา ESG (Environmental Social and Governance) เป็นกระบวนวิชาศึกษาทั่วไป (GE) ที่นักศึกษาทุกคณะสามารถลงทะเบียนเรียนได้
- กิจกรรมนอกหลักสูตรมีส่วนช่วยในการขัดเกลาคุณลักษณะของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมนอกหลักสูตรมีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การขายส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ การฉายหนังที่ชนะการประกวดเพื่อให้นักศึกษาได้พูดคุยกันในบริบทของสังคม การออกสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติ เพื่อฝึกทักษะทางภาษา การทำเว็บไซต์/แปลภาษาสำหรับ YouTuber/นักท่องเที่ยว เป็นต้น
- ปรับเปลี่ยน Learning Platform จาก Academic ไปสู่ Experiential Learning (Active Learning, Reflective Learning และ Collaborative Learning (Team Learning))

นโยบายสำคัญ

- ประกาศ CMU Student DNA เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน และเข้าถึงอาจารย์ทุกระดับและสื่อสารแนวทางการพัฒนานักศึกษาตาม CMU Student DNA ให้ชัดเจน (Fundamental (4) + At Least 1 (from 3 Pillars))
- ระบุคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ของ CMU Student DNA ในแต่ละด้าน (Pillar) ให้ชัดเจน
- กำหนดให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง และสื่อสารให้นักศึกษาทราบว่า CMU Student DNA ทั้ง 3 ด้าน (Pillar) มีประโยชน์และสามารถสร้างได้อย่างไร โดยให้มีการวัดและประเมินผล เพื่อให้นักศึกษาทราบถึงสมรรถนะของตัวเอง
- สร้างโมเดลหลักสูตรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของนักศึกษา/สถานประกอบการ โดยยึด CMU Student DNA เป็นหลัก
- การจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่นักศึกษาจัดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยอาจารย์เป็นผู้กำกับดูแล ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ
- ส่งเสริมหลักสูตรบูรณาการข้ามศาสตร์ และการเรียนรู้แบบพหุวิทยาการ ซึ่งมีความสำคัญมาก
- สร้างเสริมการเรียนรู้แบบข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary Education)
- ให้ความสำคัญเรื่องพันธมิตร (Partnership) ทั้งอาจารย์ บุคลากร และส่งเสริมโครงการเคลื่อนย้ายบุคลากร (Talent Mobility) ร่วมกับภาคอุตสาหกรรม
- ผลสมผสานการเสริมสร้างสุขภาพจิต (Mental Health) ไว้ใน CMU Student DNA

การสนับสนุนสำคัญ

- สนับสนุนงบประมาณกิจกรรมนอกหลักสูตรให้นักศึกษา เช่น สนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปศึกษา/แลกเปลี่ยนที่ต่างประเทศ เป็นต้น
- มีกลไกในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่อาจารย์ และจัดอบรมการจัดทำหลักสูตร CMU Student DNA
- กองพัฒนาคุณภาพนักศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการสร้างรากฐานสำคัญของ CMU Student DNA (Smart Student)
- รวบรวมรายชื่อผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ (Experts Pool) เพื่อให้คณะพิจารณาหาพันธมิตรร่วมทำงานกับคณะได้
- CWIE Center สามารถแบ่งภาระงานของคณะในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างมาก

- สนับสนุนกิจกรรม (Event) ที่ช่วยฝึกทักษะให้แก่นักศึกษา เช่น การสร้าง Market Place เพื่อฝึกทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ให้แก่นักศึกษา เป็นต้น
- สนับสนุนกระบวนการในการสร้างหลักสูตร MDPs และสร้างความเข้าใจให้ตรงกันว่า หลักสูตรสามารถปรับปรุงให้เป็น MDPs ได้ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการปรับหลักสูตรให้เป็น MDPs
- ปรับแก้ไขระเบียบกระบวนการวิชาในหมวดวิชาโท (Minor) ที่เรียนเกิน ให้สามารถนับหน่วยกิตเป็นหมวดวิชาเลือกเสรี (Free Elective) ได้
- เตรียมความพร้อมอาจารย์ให้สามารถจัดการเรียนรู้แบบ Experiential Learning ได้ โดยมอบหมายให้อาจารย์เป็น Facilitator ให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเองได้

ความเสี่ยงสำคัญ

- การเปลี่ยนแปลงนโยบายไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อย เพื่อให้ส่วนงานมีระยะเวลาดำเนินการได้

อุปสรรค ข้อจำกัด ที่ต้องทำลาย

- หลักสูตรไม่ยืดหยุ่น (Flexible) มากพอตามความต้องการของนักศึกษา
- การทำ Course Bundles ที่ให้นักศึกษาเลือกเรียนกระบวนการวิชาที่มีหน่วยกิตน้อย แต่เรียนหลายวิชา (เลือกเรียนใน 3 Pillars) มีข้อจำกัดในเรื่องอาจารย์ผู้สอน การบริหารจัดการห้องเรียนและห้องสอบ
- การประชาสัมพันธ์แพลตฟอร์ม BUILDS ยังไม่ทั่วถึง
- ค่านิยม (Core Value) ในบางศาสตร์/สาขาวิชา อาจยังไม่เห็นความเกี่ยวข้องกับ 3 Pillars ของ CMU Student DNA อย่างชัดเจน ต้องสร้างความเชื่อมโยงและปรับกระบวนการวิชา/หลักสูตร ให้ตอบโจทย์ CMU Student DNA และการปรับ Mindset ของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร
- การเตรียมความพร้อมของอาจารย์เพื่อรองรับการสอนเชิงบูรณาการ
- การสร้างให้นักศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของ CMU Student DNA ทั้ง 3 Pillars เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของศาสตร์/สาขาวิชาที่กำลังจะเข้ามาเรียน
- การออกแบบหลักสูตรที่สามารถสร้าง CMU Student DNA ได้ และสื่อสารไปถึงระดับอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร
- กิจกรรมนอกหลักสูตรยังไม่สามารถนำผลลัพธ์การเรียนรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร
- การสร้างความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน ของนักศึกษา
 - คณะต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันนักศึกษาโดยเฉพาะปีที่ 1 ให้สนใจใฝ่รู้ในสิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ เช่น การปฐมนิเทศสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

อื่น ๆ

- ก้าวต่อไป (Next Move)
 - การบันทึกกิจกรรมของนักศึกษา และสามารถแปลงให้เป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ในกระบวนการวิชา
 - การปรับกระบวนการวิชาศึกษาทั่วไป (GE)
 - การจัดทำ Micro Credits ผ่านแพลตฟอร์มที่มีอยู่แล้ว
 - การจัดทำหลักสูตรเฉพาะ เช่น หลักสูตร ESG เป็นต้น

- 3 Pillars ของ CMU Student DNA มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 - ทำอย่างไรให้ดำเนินการเร็วที่สุด และต้องมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 Pillars (พัฒนาอาจารย์อย่างไรให้สามารถ Cross Pillar ได้)
 - ทำอย่างไรให้เข้าถึงนักศึกษาให้เร็วที่สุด โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

● บทสรุป (Conclusion)

จากการระดมความคิดเห็น สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญได้ ดังนี้

- CMU Student DNA ต้องดำเนินการร่วมกับกิจกรรมนักศึกษา
- การปรับกระบวนการวิชาการศึกษาทั่วไป (GE) ระดับมหาวิทยาลัย
- การเปิดเส้นทาง (Track) ของ 3 Pillars ในระดับ Advanced หรือ Expert ที่ให้นักศึกษาสามารถเลือกได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีครบทั้ง 3 ด้าน
- การปรับแก้ไขกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับการศึกษาที่เป็นอุปสรรคข้อจำกัดในการดำเนินการ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องทดลองสร้างหลักสูตรตาม CMU Student DNA
- การกำหนดให้กิจกรรมนักศึกษาสามารถนับเป็นหน่วยกิตในหลักสูตรได้ และมีการแสดงผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน
- การพัฒนาส่วนเสริม (Add - ons) กิจกรรมนอกหลักสูตร และกระบวนการวิชาโท
- เปิดพื้นที่ตลาดออนไลน์ (Market Online) กาด มช. ให้นักศึกษา
- การสื่อสาร CMU Student DNA ที่ชัดเจน และสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน
- คณะ/วิทยาลัยที่มีความพร้อม ให้สามารถดำเนินการได้ทันที

โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ประกอบด้วย

- การสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการภายในมหาวิทยาลัย
- การสร้างพันธมิตร (Partnership) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- การกำหนดคุณค่าที่ส่งมอบให้ (Value Proposition) ของ CMU Student DNA เพื่อให้นักศึกษาตระหนักถึงความสำคัญและต้องการมีส่วนร่วม
- คณะ/วิทยาลัยเป็นกลไกขับเคลื่อนหลัก ดังนั้น ต้องมีการสื่อสารและทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ



กลุ่มที่ 3

กลยุทธ์ทางการเงินและ งบประมาณเพื่อความยั่งยืน



กลุ่มที่ 3 กลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน

ประธานกลุ่ม

- | | |
|---|--------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา | รองอธิการบดี |
| 2. ศาสตราจารย์ปฏิบัติ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์ | รองอธิการบดี |

รองประธานกลุ่ม

- | | |
|--|------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
|--|------------------|

สมาชิกกลุ่ม

- | | |
|--|--|
| 1. อาจารย์ ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทพญ.วรงค์ัญญา บุรณพัฒนา | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 3. รองศาสตราจารย์ นพ.อดิศักดิ์ ต้นติววิทย์ | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 4. รองศาสตราจารย์ นพ.ธนนินต์ย ลีรพันธ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท
คณาจารย์ประจำ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ วรรณยศ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท
คณาจารย์ประจำ |
| 6. นายสัจจะ ต้นจันทร์พงศ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทพนักงาน
มหาวิทยาลัยที่มีใช้คณาจารย์ประจำ |
| 7. รองศาสตราจารย์ธีรภัทร วรรณฤมล | คณบดีคณะการสื่อสารมวลชน |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรณี นาพรหม | คณบดีคณะเกษตรศาสตร์ |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี เกสรเกษตร | คณบดีคณะวิจิตรศิลป์ |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์รัตน์ นพฤทธิ | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ |
| 11. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพินทร์ พิชรานุรักษ์ | คณบดีคณะสังคมศาสตร์ |
| 12. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.ขวัญชัย สุภรัตน์ภิญโญ | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ |
| 13. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริชัย คุณภาพดีเลิศ | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน
นครพิงค์ |
| 14. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา พิมลศิริผล | ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมอาหารและบรรจุภัณฑ์ |
| 15. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรารถนา ใจผ่อง | ผู้อำนวยการวิทยาลัยการศึกษาลดชีวิต |
| 16. รองศาสตราจารย์ ดร.เศรษฐ์ สัมภัตตะกุล | ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.กฤษณ์ ขวัญเงิน | รักษาการแทนผู้อำนวยการศูนย์แก้ไขความ
พิการใบหน้าและกะโหลกศีรษะ มูลนิธิ
เทคโนโลยีสารสนเทศตามพระราชดำริฯ มช. |
| 18. นางเยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์ | ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ |

Facilitators

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. นางจุฑารัตน์ ดวงฤทธิ์ | ผู้อำนวยการกองคลัง |
| 2. นายอนันต์ เดชพรม | ผู้อำนวยการกองแผนงาน |
| 3. นางปาริชาติ สัมพันธ์สวาท | หัวหน้างานพัฒนาระบบบริหารงานคลัง
กองคลัง |
| 4. นางอรวรรณ รวยสูงเนิน | หัวหน้างานบัญชี กองคลัง |
| 5. นางเอษณา สุริยวงศ์ | หัวหน้างานแผนงบประมาณ กองแผนงาน |

กลุ่มที่ 3 ได้มีการหารือในประเด็นการสร้างกลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยได้หารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นในประเด็นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

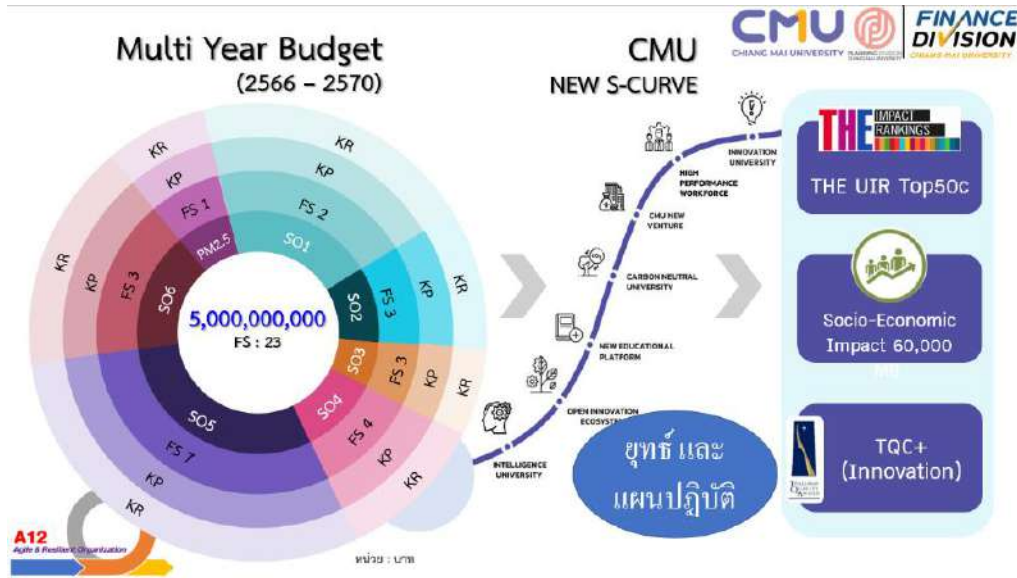
- การบริหารจัดการกองทุนผ่านบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน (บลจ.)
- การจัดตั้งกองทุนเฉพาะกิจเพื่อบริหารจัดการพันธกิจต่าง ๆ
- การเพิ่มการจัดหารายได้จากการบริหารงานของส่วนงานวิชาการภายใน
- ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของส่วนงาน
- การหารายได้จากผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ๆ

กลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ต้องประกอบด้วยแผนกลยุทธ์และปฏิบัติการ แผนบริหารความเสี่ยง และแผนกลยุทธ์ทางการเงิน



ภาพที่ 1 : องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน

แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งเป็นไปตาม 6 SO 13 Agenda และ 3 เป้าหมายที่สำคัญ



ภาพที่ 2 : แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมประเด็นที่
สำคัญต่าง ๆ ประเด็นความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญ คือ ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบต่อ
เงินสะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต ซึ่งได้มีปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญ ดังนี้

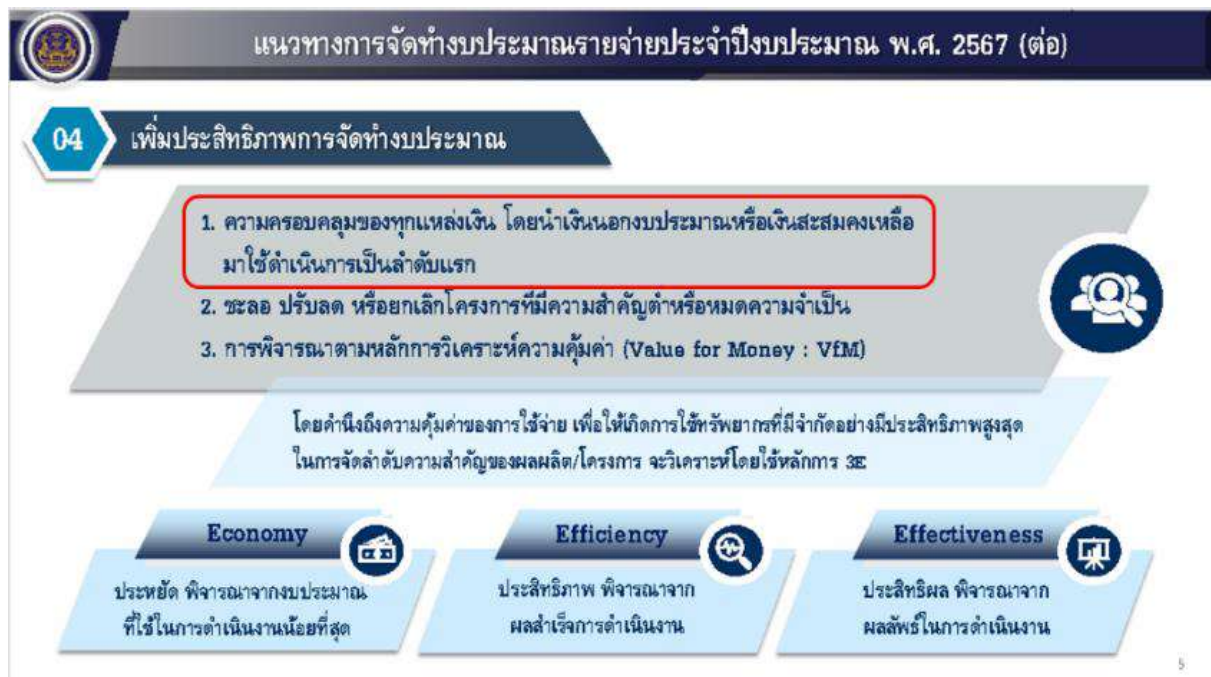


ภาพที่ 3 : แผนบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน

1) ใช้จ่ายภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลด้านการจัดทำแผนงบประมาณ ที่อาจส่งผลให้ รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับลดลง และแนวความคิดการจัดทำระบบงบประมาณแบบ Zero-Based Budgeting อาจทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณเงินแผ่นดินลดลงเช่นเดียวกัน ทำให้ มหาวิทยาลัยอาจต้องนำเงินสะสมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ใช้จ่ายอื่นๆ เช่น สภาพของ เศรษฐกิจที่ตกต่ำลงในช่วงของสถานการณ์โควิด 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อแหล่งทุนภายนอกที่สนับสนุน มหาวิทยาลัย และความนิยมของผู้เรียน หรือผู้รับบริการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของใช้จ่ายภายนอกนี้รัฐบาลได้ กำหนดนโยบายการจัดทำงบประมาณปี 2567 ให้หน่วยงานรัฐนำเงินสะสม หรือเงินนอกงบประมาณมาใช้ในการ ตั้งงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยตรง

2) ใช้จ่ายภายใน ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการรายรับ รายได้จากทุกแหล่งเงินไม่ เพียงพอกับรายจ่าย การควบคุมรายจ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถลดต้นทุนคงที่ได้ (Fixed Cost) เช่น รายจ่าย ด้านบุคลากรเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายวัสดุต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้น ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสม และผลิตภัณฑ์ หรือบริการไม่ดึงดูดความสนใจ

หากมหาวิทยาลัยได้การจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลที่ลดลง อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น ต้องยุติหรือชะลอโครงการที่สำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา และบริการ การทำวิจัย และจะส่งผล ต่อเงินสะสมที่มหาวิทยาลัยมี โดยอาจจะต้องนำเงินสะสมนั้นมาใช้ ส่งผลทางการเงินในอนาคต



ภาพที่ 4 : แนวทางการจัดทำงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2567

มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง คือ ต้องสร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเงินสะสมให้ดีขึ้นกว่าเดิม และทำ Financial Projection ซึ่งได้มีการดำเนินการร่วมกับคณะเศรษฐศาสตร์และสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปี 2563 ในการรายงานในเรื่องของผลการตรวจสอบในไตรมาส 2 ของปีงบประมาณ 2563 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ให้ข้อเสนอแนะให้ทบทุนในเรื่องของการบริหารจัดการเงินสะสม และคำแนะนำด้านอื่นที่สำคัญ ที่จะป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และการสร้างมาตรการในการควบคุมรายจ่าย

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงบประมาณได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องแสดงสถานะเงินนอกงบประมาณในการขอตีงงบประมาณ

มหาวิทยาลัยจึงต้องวางกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

มหาวิทยาลัยจะต้องวางแผนการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่นำเสนอเห็นว่ายังมีทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไปได้

หากได้เห็นภาพรวมสถานะของเงินสะสมเหล่านี้และวัตถุประสงค์ในการใช้จ่ายเงิน จะทำให้การวางแผนด้านการเงินในอนาคตสามารถทำได้ตรงกับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงของเงินลงทุนในระยะต่อไปจะมีความผันผวนอย่างมาก การพิจารณาลงทุนจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การบริหารความเสี่ยงทางการเงินในอนาคตและแหล่งที่จะนำเงินไปลงทุน ทั้งการลงทุนในกองทุนตราสารหนี้ หรือตราสารหนี้ประเภทต่างๆ

นอกจากมาตรการเพื่อหารายได้เพิ่มแล้วสิ่งที่เป็นอย่างยิ่งคือมาตรการประหยัดรายจ่าย

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน

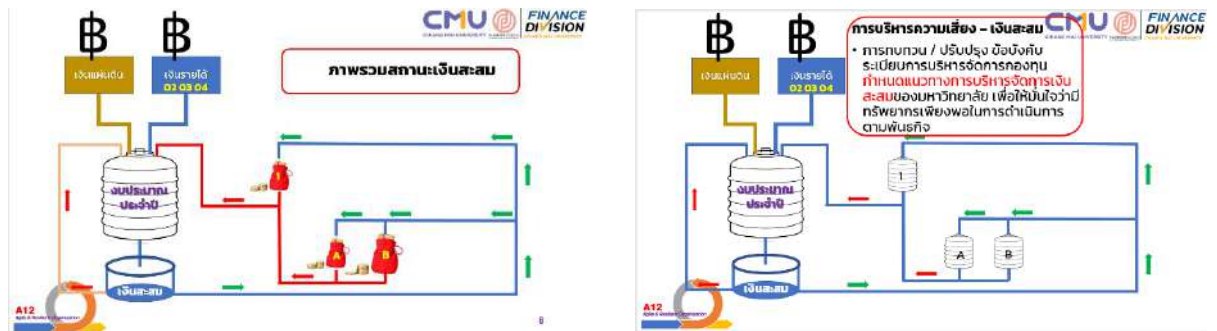
CMU FINANCE DIVISION

A12 shutterstock

ข้อมูลพื้นฐานที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ในคราวประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2563

ภาพที่ 5 : ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยฯ ต่อผลการตรวจสอบในไตรมาส 2 ปี 2563

ที่ประชุมกลุ่มได้รับทราบแหล่งงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาจาก 4 ช่องทาง คือ 1) งบประมาณแผ่นดิน 2) เงินบำรุงโรงพยาบาล 3) เงินค่าธรรมเนียม และ 4) เงินรายได้จากส่วนงาน เมื่อได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยเป็นงบประมาณของมหาวิทยาลัย และก็นำไปบริหารจัดการ เงินที่เหลือจ่ายประจำปีจะมีสถานะเป็นเงินสะสม ซึ่งหากจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่มีวัตถุประสงค์การใช้ที่ชัดเจน ก็จะไม่ถูกมองว่าเป็นเงินนอกงบประมาณ



ภาพที่ 6 : ภาพรวมสถานะเงินสะสม

จากการระดมความคิดเห็นในกลุ่มที่ 3 ได้มีการเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ ประเด็น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ในการบริหารจัดการการลงทุน จะมีการติดตามใกล้ชิดอย่างสม่ำเสมอกับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน (บลจ.) ที่ทำหน้าที่บริหารเงินลงทุนให้กับมหาวิทยาลัย
- 2) ควรมีการเพิ่มจัดการหารายได้ จากการดำเนินการจากผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
- 3) สร้างกลยุทธ์ในการระดมทุนจากการบริจาค
- 4) อาจจำเป็นต้อง Re - Profile หรือปรับบทบาท ปรับพันธกิจของบางส่วนงาน เพื่อให้สามารถแสวงหารายได้ หรือแสวงหารายได้ให้มากกว่าเดิม
- 5) ในด้านของการควบคุมรายจ่าย ต้องใช้การควบคุมรายจ่ายในด้านต่าง ๆ อย่างเข้มงวด และหากมีความจำเป็นอาจจะต้อง Re - Profile เพื่อลดค่าใช้จ่าย
- 6) เงินที่เหลือจ่ายประจำปีที่มีสถานะภาพเป็นเงินสะสม ควรบริหารจัดการในรูปแบบที่มีวัตถุประสงค์การใช้ที่ชัดเจน โดยทบทวนระเบียบมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องการบริหารจัดการกองทุน

ข้อเสนอแนะในการจัดทำกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความยั่งยืน

<p>การเพิ่มรายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การบริหารจัดการการลงทุน ผ่านบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน (บลจ.) -> กำกับติดตามใกล้ชิด สม่ำเสมอ • เพิ่มการจัดหารายได้จากการทำงานจากผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และสร้างกลยุทธ์ในการระดมทุนจากการบริจาค • Reprofile เพื่อแสวงหารายได้ให้ได้มากกว่าเดิม สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรมากขึ้น 	<p>มาตรการประหยัดรายจ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> • ควบคุม / ลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ • Reprofile <p>การบริหารความเสี่ยง - เงินสะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> • การทบทวน / ปรับปรุง ข้อบังคับระเบียบการบริหารจัดการกองทุน กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเพียงพอในการดำเนินการตามพันธกิจ
---	--

ภาพที่ 7 : ข้อเสนอแนะในการจัดทำกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความยั่งยืน





ช่วงถามตอบ และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม



ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการตื่นตัวในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยอย่างมาก ซึ่งไม่ใช่การค่อย ๆ เปลี่ยน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโฉมของมหาวิทยาลัยในหลาย ๆ ด้าน และในอีก 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยคงเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยจะใช้วิธีการอย่างไรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น ตัวอย่างเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีการลองผิดลองถูกในหลาย ๆ เรื่อง จนสามารถกำจัดข้อจำกัดต่าง ๆ ของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของธนาคาร โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของธนาคาร

รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ

ควรมีการนำข้อมูลข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนาถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในทุกระดับของมหาวิทยาลัยให้ได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องต่าง ๆ ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร และไปในทิศทางใดบ้าง



คุณวิวรรณ ธาราธิรัฐโชติ



การสัมมนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ครั้งนี้ เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ ถึงแม้จะเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างเกิดขึ้น แต่การนำสิ่งที่เห็นต่างมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ และรับแนวความคิดใหม่ ๆ จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความก้าวหน้าต่อไป ซึ่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะทำให้ทุกคนทันสมัยตลอดเวลา และสิ่งที่ต้องภูมิใจคือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มายาวนานจนถึงปัจจุบัน ทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 3 ของประเทศ และเป็นที่ 1 ในภูมิภาคภาคเหนือ และโจทย์ คือ จะทำอย่างไรให้ผู้รับช่วงการบริหารมหาวิทยาลัยรุ่นต่อไป จะทำได้ดีหรือดียิ่งขึ้นที่จะนำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปสู่มหาวิทยาลัยอันดับที่ 1 ต่อไปในอนาคต

รองศาสตราจารย์ นพ.สมศักดิ์ เชาววิศิษฐ์เสรี

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีบุคลากรในหลายประเภท เช่น ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP) และได้มีการนำร่องดำเนินการไปบ้างแล้ว และเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำหายควรเริ่มดำเนินการทั้งหมด และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของแต่ละบุคคล แต่ไม่ใช่เป็นการบังคับให้ทำ โดยมีกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนคือ ทักษะในการปรับตัว



ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความกระตือรือร้นในการก้าวไปสู่ มหาวิทยาลัยแห่งความก้าวหน้าในเชิงวิชาการ สิ่งที่ต้องการเห็น คือ การที่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีนโยบายการนำเอาความรู้ด้านวิชาการและการบริการ วิชาการไปสู่ระดับท้องถิ่นให้มากขึ้น เนื่องจากการเมืองของประเทศเริ่ม เปลี่ยนแปลงมาสู่ระดับท้องถิ่นทำให้ทรัพยากรถูกถ่ายโอนมายังเมืองระดับ ท้องถิ่นมากขึ้น เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ซึ่งจะต้องมีการใช้ เรื่องของข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เรื่องของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ และสิ่งที่ทุกจังหวัดต้องมี คือ แผนที่ภาษีและทะเบียน ทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ทำให้มีความ ได้เปรียบในเรื่องของที่ตั้งและการเข้าใจพื้นที่ได้มากกว่า ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้ จะเป็นแหล่ง หารายได้ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากในอนาคตนักศึกษาจะลดน้อยลงตามลำดับ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ตูวานนท์



การสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก คือ กองพัฒนานักศึกษา แต่สิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการสร้าง อัตลักษณ์ดังกล่าว เช่น กิจกรรมเสริมหลักสูตร กระบวนวิชาโท และการ สอดแทรกเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะสาขาวิชาชีพ เช่น คณะ เกษศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์ เป็นต้น เพื่อให้บัณฑิตเมื่อสำเร็จ การศึกษาต้องมีความซื่อตรงต่อวิชาชีพ ดังนั้น ควรนำเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมเหล่านี้สอดแทรกเข้าไปในทุกสาขาวิชา เพื่อให้เกิดอัตลักษณ์ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามที่ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยคาดหวัง โดยที่กิจกรรมเสริมหลักสูตรของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีหลากหลาย เช่น การรับน้องขึ้นดอย การรับน้องรถไฟ และกิจกรรมของหอพักต่าง ๆ เป็นต้น การวิเคราะห์อัตรากำลังต่าง ๆ ควรแยกความรับผิดชอบระหว่างกองแผนงานและกองบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักการอัตราส่วนของอาจารย์ : นักศึกษาเต็มเวลา (FTES : Full Time Equivalent Students) จะเหมาะสมกว่า

สำหรับข้อกฎหมายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยข้อบังคับ 49 ฉบับ ระเบียบ 2 ฉบับ และ ประกาศ 43 ฉบับนั้น ทุกฉบับสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับสิ่งที่ต้องนำมาใช้ได้ครอบคลุมทั้งหมด สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย นายกสภามหาวิทยาลัย ได้ฝากไว้เกี่ยวกับ หน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย คือ การช่วยเหลืออธิการบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้สามารถนำพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือการช่วยเหลือ ประชาชน โดยเฉพาะประชาชนในภูมิภาคภาคเหนือตอนบน และการตอบสนองต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีหน่วยงานที่ตอบสนองในเรื่องดังกล่าวอยู่แล้ว เช่น อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีภารกิจ

- 1) ผลักดันและเป็น Platform การใช้ประโยชน์ของงานวิจัยและทรัพยากรในมหาวิทยาลัยในเชิงพาณิชย์
- 2) Solution Provider ตอบสนองความต้องการของภาคเอกชน ภาครัฐบาล ภาคประชาสังคมในการนำองค์ความรู้ งานวิจัย เทคโนโลยี ไปใช้พัฒนาธุรกิจ/ชุมชน
- 3) Incubator เป็นหน่วยบ่มเพาะ โดยการสร้างระบบนิเวศด้าน Startup เพื่อผลักดันให้เกิดธุรกิจนวัตกรรมบนฐานความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยี จากการใช้ทรัพยากรในมหาวิทยาลัย

คุณสุมิตร เพชรภริชต์ นายกสมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การได้ทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มาระยะหนึ่ง พบว่ามหาวิทยาลัยมีการบริหารงานที่ราบรื่นไม่มีข้อขัดแย้งใด ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามัคคีของบุคลากร และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้

สำหรับการสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในอดีตที่ผ่านมามหาวิทยาลัยจะให้นักศึกษาเลือกเรียนกระบวนวิชาเลือกอิสระได้เอง ซึ่งส่วนใหญ่นักศึกษาไม่ให้ความสำคัญมากนัก เพราะจะเลือกเรียนวิชาที่จะได้คะแนนที่ดี ดังนั้น จึงควรปรับเปลี่ยนมาเป็นกระบวนวิชาบังคับให้นักศึกษาต้องลงเรียนกระบวนวิชาเหล่านี้ เช่น กระบวนวิชาบัญชีและการเงิน เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ในกระบวนวิชาเหล่านี้ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ จะเกิดประโยชน์มากกว่า และมหาวิทยาลัยต้องทำการสื่อสารให้นักศึกษาเข้าใจถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาต้องคอยให้คำแนะนำ รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต้องคำนึงถึงวิธีการว่าจะสร้างอย่างไรให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน

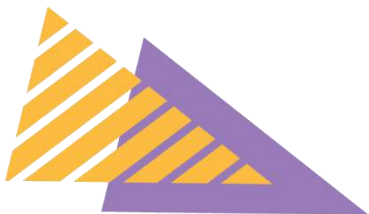






ภาคผนวก 1

ประมวลภาพการสัมมนาระดมความคิดเห็น เชิงนโยบาย (Retreat) ประจำปี 2566





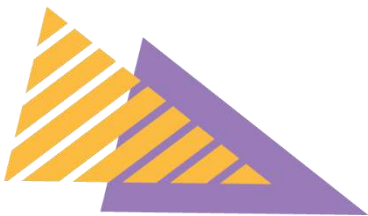






ภาคผนวก 2

รายละเอียดโครงการ



โครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและ
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2566

เรื่อง "World Changes and University"

วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566

ณ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

1. ชื่อโครงการ

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย ประจำปี 2566

2. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3. หลักการและเหตุผล

ด้วยในโลกยุคใหม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ อย่างเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว และ
ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมหรือธุรกิจใด สิ่งหนึ่งที่หนีไม่พ้นก็คืออิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็น
ปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมาที่โลกได้เผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนตลาดแรงงานและระบบการจ้างงานที่ได้รับผลกระทบอย่าง
มาก ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาก็หนีไม่พ้นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง
ในปัจจัยภายนอก เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม เป็นต้น ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการเรียน
การสอนในระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าในอดีตหลายเท่า

ปัจจัยภายนอกประการหนึ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่คือ Digital Disruption ที่ได้
ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้แบบใหม่ที่มหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบโดยตรงในการปรับตัวเพื่อผลิตบัณฑิตให้
ตอบโจทย์งานใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ อีคอมเมิร์ซ วิศวกรหุ่นยนต์
ผู้เชี่ยวชาญด้านซอฟต์แวร์ ระบบอัตโนมัติ เป็นต้น รวมทั้งงานใหม่ที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจอย่าง
ลึกซึ้ง ในด้านสังคม เช่น ผู้สนับสนุนด้านสังคมและอารมณ์ นักบำบัดคู่สมรสและครอบครัว ผู้ให้คำปรึกษา
ด้านอาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้านสวัสดิการและที่พักอาศัย เป็นต้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่
ยังทำให้มหาวิทยาลัยถูกโหมกระหน่ำด้วยยุคของผู้บริโภคที่เชื่อมโยงกับ Customer Experience and
Learner Experience ที่ลูกค้าหรือนักศึกษามีความคาดหวังจะได้รับสิ่งที่ดีกว่าเดิมจากมหาวิทยาลัย เช่น

การดูแลที่ดี การให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากเดิมที่มองว่า ลูกค่านักศึกษาเป็นผู้มาเรียนรู้จากมหาวิทยาลัย ไปเป็นการให้ประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค่านักศึกษาไปด้วย

ในแง่ปัจจัยภายนอกด้านสังคมพบว่า ประเทศไทยมีแนวโน้มที่คนจะมีอายุยืนขึ้นและมีชีวิตหลากหลายขั้น (Multi - Stage Life) จากเดิมที่เริ่มต้นจากเกิด ศึกษา ทำงาน และเกษียณ เปลี่ยนเป็น เกิด ศึกษา ทำงาน ศึกษา/เพิ่มทักษะ ทำงาน/เปลี่ยนอาชีพ พักชั่วคราว เพิ่มทักษะ ทำงาน และเกษียณ ในช่วงอายุที่สูงขึ้น จึงทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยน ไม่เพียงแต่ดูแลเฉพาะนักศึกษาที่อยู่ในระบบ เท่านั้น แต่ต้องรองรับผู้เรียนที่ต้องการเปลี่ยนงานและผู้เรียนที่ต้องการ Reskill and Upskill ด้วย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งเป็นองค์กรในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ของโลกยุคปัจจุบัน และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะต้องดำเนินการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การสร้าง CMU DNA : From Policy to Practice และการสร้างกลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน ซึ่งจะทำให้สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้ดำริที่จะจัดงานสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2566 เรื่อง “World Changes and University” เพื่อรับฟังข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สำหรับใช้เป็นข้อมูลเริ่มต้นในการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกของโลกยุคใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ต่อไป

4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อระดมความคิดเห็นจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ในการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ในด้านการบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การสร้าง CMU DNA : From Policy to Practice และการสร้างกลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน

2. เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. วัน เวลา และสถานที่

วันที่ 28 - 29 ตุลาคม 2566 ณ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

6. ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย (ในจำนวนนี้มีกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นวิทยากร จำนวน 1 คน)	จำนวน 28 คน
2. รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี	จำนวน 21 คน
3. หัวหน้าส่วนงานวิชาการ (คณบดี/ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย)	จำนวน 25 คน
4. หัวหน้าส่วนงานอื่น (ผู้อำนวยการสำนัก)	จำนวน 5 คน
5. ผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายใน	จำนวน 9 คน
6. ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักงานและเจ้าหน้าที่สำนักงานมหาวิทยาลัย	จำนวน 5 คน
7. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานสภามหาวิทยาลัย/ ด้านการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย	จำนวน 13 คน
8. วิทยากร และผู้ช่วยวิทยากร	จำนวน 4 คน
9. ฝ่ายเลขานุการประจำกลุ่มย่อย	จำนวน 10 คน
รวม	จำนวน 120 คน

7. งบประมาณ เบิกจ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ ปีงบประมาณ 2567 แผนงานบริหารมหาวิทยาลัย
งานบริหารทั่วไป งบเงินอุดหนุน หมวดเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ โครงการสนับสนุนกิจกรรมของสภามหาวิทยาลัย
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

8. กำหนดการ (โดยย่อ) และวิธีการดำเนินงาน

● วันศุกร์ที่ 27 ตุลาคม 2566

เวลา 14.15 – 15.35 น.	หัวหน้าส่วนงานเดินทางจากเชียงใหม่ถึงสนามบินหัวหิน สายการบินแอร์เอเชีย เที่ยวบิน FD3900
เวลา 15.50 – 16.00 น.	หัวหน้าส่วนงานเดินทางถึงโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี
เวลา 18.30 น.	รับประทานอาหารเย็น ณ ร้านอาหารภายในอำเภอหัวหิน

● วันเสาร์ที่ 28 ตุลาคม 2566 : การสัมมนาฯ (วันแรก)

โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

- เวลา 07.00 - 08.30 น. รับประทานอาหารเช้า
- เวลา 08.00 - 08.35 น. ลงทะเบียน ณ ห้องประชุมณภลัย
- เวลา 08.30 - 09.00 น. พิธีเปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษ “การปรับตัวของมหาวิทยาลัยกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน”
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย
นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 09.00 - 10.30 น. บรรยายพิเศษ “การต่างประเทศ การเมือง เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องพร้อม”
โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 10.30 - 10.50 น. รับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.50 - 12.20 น. บรรยายพิเศษ “ยุทธศาสตร์ด้าน HR ในโลกปัจจุบัน”
โดย คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส
กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- เวลา 12.20 - 13.30 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.30 - 15.00 น. บรรยายพิเศษ “การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด ESG”
โดย คุณธำปน สิริวัฒนภักดี
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)
- เวลา 15.00 - 17.00 น. การประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (กลุ่มย่อย)
กลุ่มที่ 1 การบริหารงานบุคคลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
กลุ่มที่ 2 CMU DNA : From Policy to Practice
กลุ่มที่ 3 กลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน
- เวลา 18.00 น. รับประทานอาหารเย็น ณ ร้านอาหารภายในอำเภอหัวหิน

- วันอาทิตย์ที่ 29 ตุลาคม 2566 : การสัมมนา (วันที่สอง)
โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี
- เวลา 07.30 – 08.30 น. รับประทานอาหารเช้า
- เวลา 08.30 – 09.00 น. ลงทะเบียน ณ ห้องประชุมภากลาง
- เวลา 09.00 – 10.30 น. บรรยายพิเศษ “Transformative Organization กรณีศึกษา SCBX”
โดย *คุณสุธีรพันธุ์ สักรวัต*
Chief Customer Officer, SCBX
- เวลา 10.30 - 10.50 น. รับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.50 - 11.30 น. แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสัมมนา
- เวลา 11.30 – 11.45 น. สรุปผลและปิดการสัมมนา
โดย *ศาสตราจารย์ ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล*
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เวลา 11.45 – 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.30 – 13.45 น. กรรมการสภามหาวิทยาลัย (เชียงใหม่) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงาน
เดินทางไปสนามบินหัวหิน
- เวลา 13.30 – 17.00 น. กรรมการสภามหาวิทยาลัย (กรุงเทพ) เดินทางจากโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ถึงศูนย์ประสานงาน
มหาวิทยาลัย (กทม.) อาคารสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์
และนวัตกรรม
- เวลา 15.50 – 17.10 น. กรรมการสภามหาวิทยาลัย (เชียงใหม่) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงาน
เดินทางจากสนามบินหัวหินถึงเชียงใหม่ สายการบินแอร์เอเชีย เที่ยวบิน FD3901

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง รวมทั้งได้มีปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น
2. ได้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากการระดมความคิดเห็นของทุกภาคส่วน เพื่อใช้เป็นกรอบในการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ในด้านการบริหารงานบุคคล ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การสร้าง CMU DNA : From Policy to Practice และการสร้างกลยุทธ์ทางการเงินและงบประมาณเพื่อความยั่งยืน





WORLD CHANGES and University



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

239 อาคารยุทธศาสตร์ ถนนห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

โทรศัพท์ 0 5394 2630, 0 5394 3015, 0 5394 3021

โทรสาร 0 5394 3028 Email: cmuco@cmu.ac.th