

ประยุกต์แนวคิด New Normal เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจากการบริหารงานรูปแบบ Shared Service

โดย ปัญพัทธ์ ปภังกร

ผลจากข้อจำกัดในการเดินทางและประชุมของสภาวะโควิด-19 ในช่วงเกือบ 2 ปีที่ผ่านมา ผู้คนได้ปรับตัวและเริ่มมีความคุ้นชินจากการทำงานผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับสภาวะเศรษฐกิจที่เพิ่มความจำเป็นในการบริหารค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร Shared Service จึงเป็นทางออกในการรวมการทำงานที่คล้ายคลึงกันอยู่ในศูนย์รวมเดียว เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ เช่น การรวมกลุ่มของแผนกการเงิน แผนกการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) หน่วยงานวิจัย (R&D) ฯลฯ



แนวคิดของการบริหารจัดการองค์กร ที่เรียกกันว่า “Shared Service” นั้นไม่ใช่แนวคิดรุ่นใหม่ เปรียบเสมือนคำที่เห็นกันบ่อยในช่วงนี้ เช่น แนวคิดการทำงานแบบ agile วิธีการทำงานแบบ scrum หรือการประเมินผลระบบ OKR แต่ Shared Service คือแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรที่ถูกใช้มากว่า 40 ปี โดยเฉพาะกับบริษัทข้ามชาติ และองค์กรขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมกิจการหลายสาขา โดยถึงแม้แนวคิด Shared Service นี้จะไม่ใช่วิธีคิดที่ใหม่ เช่นแนวคิดอื่น ๆ การปรับใช้แนวคิดนี้ยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่การสื่อสารข้ามโลกและข้ามสถานที่เป็นไปได้ง่ายขึ้น รวมถึงการปรับตัวรูปแบบ Work From Home ภายใต้อาณัติการโควิด-19

องค์กรต่าง ๆ จึงเริ่มตระหนักถึงความสามารถในการปรับรูปแบบการทำงาน โดยผลจากข้อจำกัดในการเดินทางและประชุมของสภาวะโควิด-19 ในช่วงเกือบ 2 ปีที่ผ่านมา ผู้คนได้ปรับตัวและเริ่มมีความคุ้นชินจากการทำงานผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับสภาวะเศรษฐกิจที่เพิ่มความจำเป็นในการบริหารค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แนวคิด Shared Service จึงเป็นทางออกในการรวมการทำงานของแผนกต่าง ๆ ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขึ้น เช่น ต่างจังหวัด และต่างประเทศ

แนวคิด Share Service จึงสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงาน สร้างมาตรฐานกลางในการทำงานอย่างมีคุณภาพ และเพิ่มระดับการบริการ รวมถึงเพิ่มการจัดเก็บข้อมูลที่สะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างที่ยุคปัจจุบันกล่าวกันว่า "Data is the new Oil" หรือยุคที่ข้อมูลกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามหาศาล

ส่วนมากบุคลากรหรือกลุ่มทรัพยากรที่ถูกคัดเลือกให้เป็นการทำงานแบบ Shared Service จะมีระบวนการพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันในต่างสถานที่หน่วยงานสนับสนุน (supporting departments) เช่น ฝ่ายการเงิน แผนกทรัพยากรบุคคล อย่างที่เห็นในกรณีบริษัท SCG ที่ได้รับมอบบัญชีจากบริษัทในเครือฯ มาไว้ในบริษัทเดียวกัน คือ บริษัท ซิเมนต์ไทยการบัญชี จะเห็นได้ว่าการเลือกหน้าที่ใน Shared Service มักจะใช้ฝ่ายที่มีหน้าที่เชี่ยวชาญเฉพาะ และต้องการคุมต้นทุน อาทิ ศูนย์รับแจ้ง (Call Center) ในประเทศที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้เพื่อให้บริการให้หลากหลายประเทศทั่วโลก เช่น บริษัท Colgate-Palmolive ที่มี Call Center เพื่อบริการลูกค้าจากประเทศอินเดีย

นอกจากนี้ จากเดิมที่แนวคิด shared service มีจุดมุ่งหมายเพื่อคุมต้นทุน จากการลดขนาดบุคลากร หรือการย้ายสถานที่ปฏิบัติงานที่มีต้นทุนแรงงานหรือภาษีที่ถูกสูง ในปัจจุบันแนวคิดสามารถเพิ่มประโยชน์ จากการใช้ศูนย์ Shared Service เป็นตัวส่งเสริมธุรกิจ ผ่านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การกำหนดมาตรฐานกระบวนการ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้ายุคปัจจุบัน

ทั้งนี้ เราคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าความนิยมของการดำเนินงานรูปแบบ Shared Service ที่เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบดิจิทัลในช่วงโควิด-19 (New Normal) และการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น IoT, AI, Big Data หรือ Cloud Services ที่ทำให้การทำงานผ่านโลกออนไลน์ดูง่ายและเป็นไปได้จริงมากยิ่งขึ้น

FRAMEWORK FOR SHARED SERVICE DECISION

Screening List

List of potential process, departments and/or entities

- Finance & Accounting
- Human Resource
- Procurement / Purchasing
- Legal
- Master Data Management
- Call Center / Customer Service
- etc.

Key factors to be analyzed for shared service

Assess Potential	Risk Appetite
How efficient is people performing the task? e.g. Manpower Planning (FTEs)	Relevancy to Strategic Decision
What process can be enhanced / standardized? e.g. process mapping	
How scarcity is the skilled personnel? e.g. unemployment rate	Law & Regulation
How much financial benefits from shared service? e.g. SG&A expense, cost cutting	Stakeholder Perception
Are there available technology to enhance business? e.g. cloud, automation	

Summary

Simplified Characteristics

- Standardized Process, Department and/or Entity
- Knowledge-based and Center of Excellence

การปรับใช้ Shared Service ในองค์กร

หากองค์กรของท่านเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีการดำเนินการแยกในหลากหลายแผนก หลายสาขา หรือมีการครอบคลุมหลายจังหวัดและประเทศ การรวมการทำงานของบางแผนกและหน่วยงานในรูปแบบ Shared Service จะช่วยให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น แต่การปรับใช้ Shared Service ในทุกหน่วยงานอาจเป็นไปได้ยากเนื่องจากขอบเขตการทำงานบางรูปแบบยังคงต้องการการสัมผัสและพูดคุย เช่น

พนักงานสาขาของธนาคาร เพราะฉะนั้นการเลือกแผนกในการปรับใช้ Shared Service จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของแต่ละหน้าที่และกระบวนการการทำงาน เพื่อระบุศักยภาพ ความเสี่ยง และความเป็นไปได้ของการปรับใช้ Shared Service

การปรับใช้ Shared Service จึงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลา และความเข้าใจถึงระบบควบคุมทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (HR system) หรือการคำนวณประสิทธิภาพการทำงาน เช่น อัตรากำลังคน (Manpower Planning) แต่หากต้องการลดความซับซ้อนในการคัดเลือก ในบทสรุปที่ปรึกษาแนะนำให้พิจารณาถึง 2 คุณลักษณะนี้

หน่วยงานที่มีมาตรฐานกลางในการดำเนินงาน (Standardized Process, Department and/or Entity)

หน่วยงานที่มีมาตรฐานกลางในการดำเนินงาน เป็นกรณีศึกษาดั้งเดิมของการประยุกต์ใช้แนวคิด Shared Service ซึ่งหมายถึงหน่วยงานที่มีกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต่ำ (Low relevancy to strategic decision) เป็นการทำงานในรูปแบบมาตรฐาน และ/หรือรูปแบบการทำงานที่มีปริมาณซ้ำจำนวนมาก (repetitive transactions) ตัวอย่าง ได้แก่ การตรวจสอบภายใน การบัญชี การจ่ายเงินเดือนพนักงาน การดูแลจัดฝึกอบรม และการบริการลูกค้า เช่น บริษัท P&G ที่จัดตั้งศูนย์ Global Business Services (GBS) เพื่องานบัญชีแยกประเภท (general ledger) บัญชีลูกหนี้ (account receivable) ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และอื่น ๆ

การปรับการทำงานในรูปแบบ Shared Service โดยรวมบุคลากรจากหลากหลายสถานที่ ที่มีเนื้องานเดียวกัน ประกอบกับการประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติ จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างมาตรฐานกลางเพื่อควบคุมประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน (เช่น กรณี บริษัท P&G ที่สามารถเพิ่มความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อออกตลาดมากขึ้นกว่า 2 เท่า (faster time-to-market) นอกจากนี้ ในกรณีของบริษัทข้ามชาติยังสามารถใช้เป็นตัวเลือกในการโยกย้ายไปยังพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่คุ้มทุนมากที่สุด เช่น ค่าแรง และ ภาษี

หน่วยงานที่เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์กร (Knowledge-based and Center of Excellence)

ประการที่สอง หน่วยงานอีกประเภทหนึ่งที่ปรับใช้ Shared Service คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะทาง โดยมีขอบเขตงานที่มีบริการหรือกระบวนการที่เน้นความรู้ และต้องใช้การประมวลข้อมูลจำนวนมาก บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะ และอาจมีการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในด้านดังกล่าว ตัวอย่าง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) ฝ่าย IT ฝ่ายกฎหมาย และหน่วยงานวิจัย (R&D)

ประโยชน์ของการปรับการทำงานให้เป็นรูปแบบ Shared Service จึงสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในบางประเทศ บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ จึงเลือกสถานที่ตั้งหน่วยงานจากสถานที่ ๆ มีแรงงานตามข้อกำหนดทางเทคนิคและความรู้เฉพาะ อีกทั้งการทำงานรูปแบบ Shared Service สามารถสร้างการทำงานร่วมกัน (Synergy) ที่มากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดองค์ความรู้สืบต่อไป

ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าแผนกและหน้าที่อื่น ๆ ที่ต้องการการโต้ตอบในสถานที่จริงกับลูกค้า หรือเนื้องานที่จำเป็นต้องเข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับตลาดท้องถิ่น และไม่สามารถสร้างมาตรฐานกลางได้ จึงไม่ใช่ตัวเลือกที่ดีที่สุดในการปรับใช้แนวคิด Shared Service โดยอาจสร้างความเสี่ยงในระยะเวลากการตัดสินใจและความคล่องตัวในองค์กรที่ช้าลง ตัวอย่าง เช่น ฝ่ายการขาย การตลาด การโฆษณา ฝ่ายกลยุทธ์

บทสรุป

อย่างไรก็ตาม ก่อนการตัดสินใจในการปรับใช้แนวคิดการบริหารองค์กร Shared Service ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดหลักเป้าหมายขององค์กรถึงเหตุผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพได้ดีที่สุด ตลอดจนเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น หากคัดเลือกฝ่ายการเงินแล้วนั้น จะต้องมีการประเมินผลอย่างใกล้ชิดถึงผลการดำเนินงานว่า ฝ่ายการเงินที่เป็นศูนย์กลาง Shared Service แล้วสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้จริง เนื่องจาก ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาเรามีกรณีศึกษาอย่างหลากหลายบริษัท ที่นำแนวคิดมาปรับใช้ และเห็นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพแล้ว เช่น บริษัท Pepsi Co ละตินอเมริกา ที่สามารถลดความซับซ้อนของการควบคุมภายในลง 50% จากการใช้ Shared Service แต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเป็น Shared Service จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (organizational transformation) ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (cultural change) การตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนจึงสามารถช่วยในการวางแผน ตรวจสอบและปรับเปลี่ยนรูปแบบเมื่อดำเนินงานจริง เพราะฉะนั้น การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะช่วยองค์กรในการขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถตรวจสอบและปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

อนึ่ง สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรทุกท่านจะต้องใช้ประกอบการตัดสินใจ คือความเข้าใจว่าไม่มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใดที่สามารถปรับใช้ได้ในทุกองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างของอุตสาหกรรม วัฒนธรรม แนวคิด และกลยุทธ์องค์กร แต่ท้ายที่สุดแล้ว Shared Service อาจเป็นคำตอบที่น่าสนใจสำหรับบริษัทขนาดใหญ่โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติที่กำลังเผชิญกับความท้าทายในการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจ¹ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารองค์กรจึงควรทบทวนโครงสร้างและรูปแบบการทำงานภายในองค์กรใหม่ เพื่อการสร้างมูลค่าธุรกิจโดยรวมมากกว่าการประหยัดต้นทุน



คุณปัญพัชร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาอาวุโส (Senior Consultant) ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ Imperial College London (เกียรตินิยมอันดับ 1) และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี (เอกการบัญชี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านการวางกลยุทธ์องค์กร การจัดทำแผนธุรกิจ การศึกษาตลาด การเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล มีประสบการณ์ให้คำปรึกษาในหลากหลายอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการเงิน อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์

¹ เพราะฉะนั้นจึงจะเห็นได้อย่างทั่วไปว่าบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ได้เลือกใช้ Shared Service ในบางส่วนของธุรกิจแล้ว แต่อาจไม่ครอบคลุมในทุกแผนกหรือฝ่าย อีกทั้งในบางกรณีการตัดสินใจอาจแตกต่างออกไปด้วยข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น จำนวนบุคลากรด้านการเงินและการบัญชีประจำบริษัท หรือในกรณีของบริษัทที่มีขนาดของธุรกิจที่ใหญ่มาก และมีความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ ที่แยกการบริหารงานระหว่างประเทศไทย และต่างประเทศออกจากกัน (โดยต่างประเทศโครงสร้างองค์กรถูกแบ่งเป็นทวีป เอเชีย ยุโรป อเมริกาเหนือ)