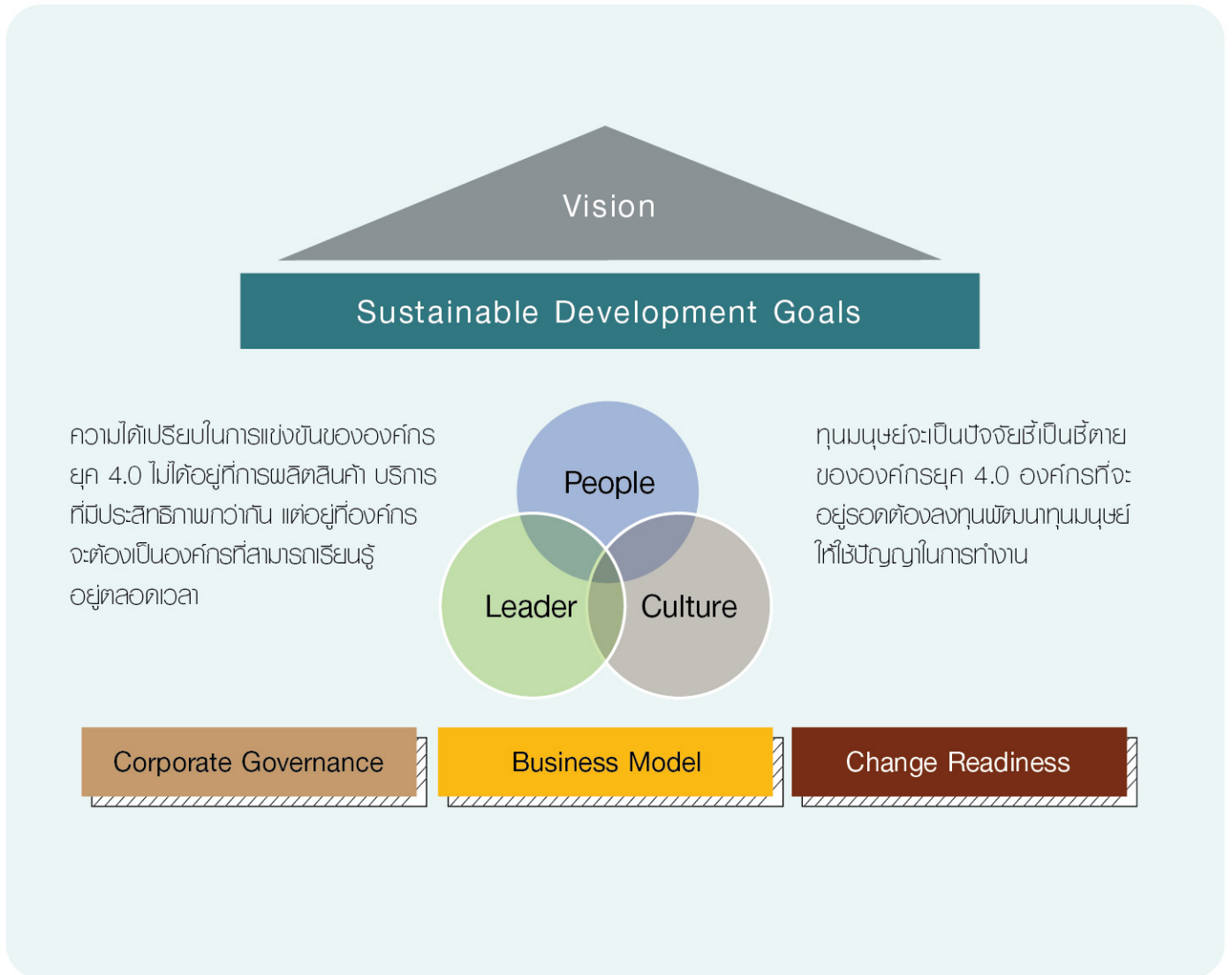




โครงสร้างพื้นฐาน ของ **องค์กร** 4.0

ประเทศไทยกำลังพัฒนาระบบเศรษฐกิจจากไทยแลนด์ 1.0 2.0 และ 3.0 ที่มีลักษณะทำมาก ได้น้อย และ ทำมากได้มาก ด้วยการนำทรัพยากรพื้นฐานต่างๆ มาเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่ระบบเศรษฐกิจลักษณะ ทำน้อย ได้มาก ที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์มารังสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศที่ผสมผสานกันระหว่าง ดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมาสร้างมูลค่า (Value Creation) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ อันจะนำมาซึ่ง โอกาส รายได้ และความมั่นคง ให้กับคนในประเทศ การพัฒนาระบบเศรษฐกิจใหม่ที่มีความจำเป็น ทั้งที่องค์กรมีอยู่แล้ว และที่จะเกิดขึ้นมาใหม่ (Startup) จะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการ (Business Transformation) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ การแข่งขันรูปแบบใหม่ ซึ่งจะเป็น หัวใจสำคัญในการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

องค์กรในโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ผู้เขียนจะขอเรียกว่าองค์กร 4.0
ซึ่งควรมีโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารองค์กร ตามโมเดลข้างล่างนี้



โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารองค์กรยุค 4.0

รากฐานสำคัญขององค์กร 4.0 :

องค์กรที่จะแปลงโฉมเป็นองค์กร 4.0 จะต้องมีการออกแบบรากฐานที่สำคัญๆ ขององค์กรให้ชัดเจน รากฐานขององค์กรที่ดี ส่งผลให้องค์กรมีทิศทางวิถีทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จก็จะเป็นไปได้โดยง่าย

รากฐานสำคัญขององค์กร 4.0 จะประกอบด้วย 3 ส่วนหลักๆ คือ

1.

1.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) : เนื่องจากองค์กร 4.0 จะเป็นองค์กรที่นำความรู้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่างๆ มาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ และความมั่นคงให้องค์กร ซึ่งการที่จะเป็นเช่นนี้ได้จะต้องอยู่บนพื้นฐานระบบเศรษฐกิจเสรี การแข่งขันที่เป็นธรรม มีกระบวนการในปกป้องคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาที่ดี และภายในองค์กรเองจะต้องมีความเป็นธรรมาภิบาลสูง และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันของผู้คนในสังคมบนพื้นฐานของความประพฤติที่ถูกต้อง จะได้เป็นแรงจูงใจให้คนนำความรู้มาต่อยอดมาสร้างเป็นนวัตกรรม สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะบอกว่าคุณได้ถูก (ที่ควรปฏิบัติ) สิ่งใดผิด (ที่ไม่ควรปฏิบัติ) ทำให้การแสวงหากำไรสามารถเป็นสิ่งที่ยอมรับได้จากสังคม เพราะสังคมประเมินแล้วว่าเป็นการแสวงหากำไรที่สมเหตุสมผล ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับสังคม (ระบบนิเวศน์) ในระยะยาว

1.2 โมเดลธุรกิจ (Business Model) : เป็นกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญๆ ตั้งแต่ เราคือใคร เพื่อทำความเข้าใจอยู่เสมอว่าองค์กรเป็นองค์กรประเภทไหน อยู่ในธุรกิจอะไร องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม อย่างไร ลูกค้ายกกลุ่มเป้าหมายคือใคร คุณค่าอะไรที่องค์กรส่งมอบให้ลูกค้าอย่างมีความหมาย องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างไร ที่จะมีความมั่นใจได้ว่าคุณค่านั้นๆ จะมีความหมายต่อลูกค้าตลอดไป องค์กรมีช่องทางของกระบวนการสร้างรายได้ได้อย่างไร การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจะมาจากด้วยวิธีการใด (รายละเอียดอยู่ในบทความของผู้เขียนชื่อ “โมเดลธุรกิจ 4.0” วารสาร Productivity World / January 2017)

1.3 การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) : ด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเป็นลักษณะที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และมีความกำกวมสูง (VUCA) พัฒนาเป็น New Normal อยู่ตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดปลอดภัยจะต้องเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก องค์กรจะต้องมีการประเมินความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาองค์กรและพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ควรสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะถูกบังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลง (Change before you have to)

2.1 การบริหารทุนมนุษย์ : เนื่องจากองค์กร 4.0 เป็นองค์กรที่ใช้ปัญญาในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะฉะนั้นคนที่มาปฏิบัติงานจะต้องมีลักษณะที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ที่หมายถึง สิ่งที่สั่งสมไว้ในตัวของมนุษย์แต่ละคนตั้งแต่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และค่านิยม ฯลฯ ที่สำคัญสามารถนำสิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การบริหารทุนมนุษย์จะต้องมีความแตกต่างจากเดิม ด้วยพื้นฐานของการให้ความเคารพในความเสมอภาค เคารพสิทธิผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่าง ใช้สิทธิเสรีภาพอย่างรับผิดชอบ และให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคม การบริหารทุนมนุษย์ยุคใหม่จะต้องเป็นการดูแลคนในองค์กรรวม ตั้งแต่ 1.) กาย เรื่องค่าตอบแทนต้องเหมาะสม 2.) ปัญญา พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน 3.) ใจ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความรัก เอื้ออาทรต่อกัน 4.) จิตวิญญาณ ทำให้คนรู้สึกว่าเขามีความหมายต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อกระตุ้น จูงใจให้ทุนมนุษย์เหล่านั้นมีไฟ (Passion) ในการทำงาน

2.2 ผู้นำ : ผู้นำยุค 4.0 จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธา ความไว้วางใจ ด้วยการทำงานร่วมกันในแนวราบมากกว่าการใช้อำนาจ และสามารถยอมรับ หล่อหลอมความแตกต่างหลากหลายของคนในทีมให้กลับกลายเป็นพลังในการทำงานที่ทรงประสิทธิภาพได้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำยุค 4.0 หลักๆ จะประกอบไปด้วย 1.) นักพัฒนาคน โดยการใช้เทคนิคของการเป็นพี่เลี้ยง และโค้ชที่ดี 2.) มีรูปแบบในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการร่วมไม้ร่วมมือกันในแนวราบมากกว่าการใช้อำนาจกำกับ และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของธรรมาภิบาล 3.) มีทักษะในใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ต้องเก่งแต่พอที่จะคุยรู้เรื่อง หรือใช้ในการทำงานกับคนยุค Digital Native ได้ 4.) มีความเข้าใจในความเป็นสากล (โลกาภิวัตน์) 5.) มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง และโน้มน้าวทีมให้ศรัทธารวมพลังกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

กระบวนการปฏิบัติงาน องค์กร 4.0 :

เนื่องจากความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร 4.0 จะอยู่ที่องค์กรจึงต้องเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นคนจะเป็นปัจจัยชี้เป็นชี้ตายขององค์กร 4.0 ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดต้องลงทุนพัฒนาคน และออกแบบบรรยากาศในทำงานให้ส่งเสริมการใช้ปัญญาในการทำงาน ด้วยเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

2.

2.3 วัฒนธรรมองค์กร : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 4.0 จะคาดหวังต่อองค์กรที่แตกต่างไปจากเดิม และต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว ทำให้องค์กร 4.0 จะต้องพัฒนาองค์กรให้มีคุณลักษณะที่มีความกระฉับกระเฉง ฉับไว ตื่นตัวในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และมีการปรับเปลี่ยน ตอบสนองที่รวดเร็ว เพราะฉะนั้น องค์กร 4.0 จะต้องออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ให้มีวิถีชีวิตในการปฏิบัติงานที่ส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาส ให้อิสราภาพ เสรีภาพ เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ และใช้ความรู้ ใช้ปัญญาทำงานร่วมกันในการสร้างโอกาสใหม่ๆ กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ มีความเป็นธรรมาภิบาล เป็นองค์กรรักสิ่งสิ่งแวดล้อมรวมถึงในการทำงานและการดำรงชีวิตต้องคิดว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องดูแลระบบนิเวศน์เพื่อคนรุ่นต่อไป จะมีคุณภาพชีวิตด้วยการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่อย่างน้อยๆ ก็ไม่เลวร้ายไปกว่าเดิมแต่มีทิศทางที่ดีขึ้นในอนาคต



วิสัยทัศน์ขององค์กร :

องค์กร 4.0 เป็นองค์กรที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจเสรี หรืออยู่ในสังคมระบบเปิด เพราะฉะนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร จะกำหนดโดยมองตนเองเพียงลำพังไม่ได้ แต่จะต้องกำหนดในแนวคิดของการพัฒนา และการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.

โดยต้องมองประโยชน์ส่วนรวม เพื่ออนาคตในระยะยาว ต้องคำนึงถึงการเปิดโอกาส สร้างความหวัง ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรประสบความสำเร็จ ในลักษณะ Triple Bottom Line ที่เรียกว่า “3P” คือ คน (People) ความมั่งคั่ง (Prosperity) และ โลก (Planet) ประสบความสำเร็จไปด้วยกันอย่างสมดุลและยั่งยืน ซึ่งการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร ผู้เขียนขอแนะนำให้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economic Philosophy - SEP) ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์จะทำให้ความหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเป็นความหวังที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปด้วยกัน

ประเทศไทย 4.0 องค์กร 4.0 ในความหมายที่กว้างๆ จะหมายถึงสังคมเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อน โดยการสร้างความรู้ และ สังคมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ นั้นมาสร้างเป็นนวัตกรรม มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับระบบเศรษฐกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำมาซึ่ง การสร้างรายได้และความมั่งคั่งให้กับคนในสังคม องค์กรประกอบเหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อระบบเศรษฐกิจทำงานอยู่บนหลักการของระบบเศรษฐกิจเสรี มีระบบของกระบวนการยุติธรรมที่ให้ความสำคัญและปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานของคนในสังคมอย่างเป็นธรรม เช่น สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้คิดค้นหรือประดิษฐ์นวัตกรรมขึ้นมา สิทธิพื้นฐานในการเข้าถึงแหล่งความรู้ต่างๆ สิทธิที่จะได้ ความยุติธรรมในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนคิดค้นนวัตกรรมในระดับองค์กรเอง การจะพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กร 4.0 ต้องพัฒนาวิถีชีวิตการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบร่วมกันในผลกระทบของ สิ่งที่ทำต่อผู้อื่น สังคม การทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน การเคารพความแตกต่างส่วนบุคคล ซึ่งทั้งหมด ทั้งหมดก็คือแนวคิดพื้นฐานของธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

“

ซึ่งตอนนี้อยู่ที่ความเข้าใจของแต่ละองค์กรละครับว่า มีความเข้าใจในแก่นแนวคิดของคำว่า ไทยแลนด์ 4.0 องค์กร 4.0 ลึกซึ้งแค่ไหน เท่าที่ผู้เขียนมีประสบการณ์ องค์กรส่วนใหญ่อาจจะเข้าใจ แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องได้ยากใช้เวลานานกว่าจะเห็นผล องค์กรส่วนใหญ่เมื่อมีเจตย์จะให้พัฒนาองค์กรเป็นองค์กร 4.0 ทุกคนก็มุ่งชวนชวายเป็นหาแต่เทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ แต่ไม่มีใครคิดถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เป็นธรรมาภิบาล ผู้เขียนขอย้ำอีกครั้งนะครับ ว่าองค์ประกอบสำคัญขององค์กร 4.0 จะมาจากสามองค์ประกอบคือ 1.) การพัฒนาให้คนมีความรู้ 2.) การสร้างโอกาสในการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยี 3.) การสร้างธรรมาภิบาลหรือการกำกับกิจการที่ดีให้เป็นพฤติกรรมหลักในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนคิดค้นสร้างนวัตกรรม ถ้าองค์กรไม่พัฒนาให้สามสิ่งนี้เกิดไปพร้อมๆ กันได้อย่างสมดุล โอกาสที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร 4.0 ก็คงเป็นไปได้ยากตามไปด้วยครับ

”