

Productivity

World



9 770859 413009

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปีที่ 20 ฉบับที่ 116
พฤษภาคม - มิถุนายน 2558
ISSN 0859-4139 ราคา 90 บาท

การสร้างความยั่งยืน ในภาคเกษตรกรรมของไทย

Pg.15



ปรับกลยุทธ์นวัตกรรม อย่างมีกลยุทธ์

Pg.48



จะถูกหรือแพง ก็ต้องมีกลยุทธ์

Pg.58

Self Assessment เมื่อราชสีห์ประเมินตนเอง

Pg.42



Big Data ปรากฏการณ์ใหม่ เขย่าวงการ KM

Pg.74



เชิดชูเกียรติ 4 องค์กรไทยชั้นนำ

คว้า “รางวัล TQC” การันตีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ครั้งที่ 13 ประจำปี 2557 เชิดชูเกียรติ 4 องค์กรไทยคุณภาพทั้งภาครัฐวิสาหกิจและเอกชน ที่สามารถคว้ารางวัล “การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” หรือ Thailand Quality Class (TQC) ได้สำเร็จ โดยได้รับเกียรติจาก หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานในพิธี ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ

ผลการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2557 ไม่มีองค์กรใดสามารถพิชิต “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)” ได้สำเร็จ แต่มี 4 องค์กรชั้นนำที่สามารถคว้ารางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) มาครอง ได้แก่ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด ธุรกิจ 7-Eleven บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สผ. สยาม จำกัด และ สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย



หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล
รองนายกรัฐมนตรี

“เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีการขยายผลจากภาคอุตสาหกรรมไปยังภาคการศึกษา สาธารณสุข ภาครัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการบริหารประเทศด้านเศรษฐกิจ ด้วยการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ ให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อรัฐบาลในการผลักดันนโยบายต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผล ตลอดจนภาครัฐก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างดี และประชาชนก็มีความสุข”



นายจักรสมนต์ พาสกุลนิช
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

“นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรไทยให้มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับในระดับโลก”

“แนวทางการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างความเติบโตให้กับองค์กร โดยทำให้พนักงานในองค์กรมีการคิดเพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะทำให้องค์กรเห็นความท้าทายใหม่ๆ ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้อง และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป”



นายสมภพ อมตยกุล
ประธานคณะกรรมการ
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



PRODUCTIVITY SPECIALIST PROGRAM

THE WAY TO ACHIEVE OPERATIONAL EXCELLENCE

Productivity Specialist Program มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภาพ

สามารถวางกลยุทธ์ ออกแบบการดำเนินงานทั้งระบบงานและกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผลักดัน สนับสนุน พร้อมให้คำแนะนำแก่บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Learning Process



ระยะเวลาอบรม 15 วัน (มิถุนายน – กันยายน 2558)

หัวข้อการอบรม

- แนวโน้มความสำคัญของ Productivity ต่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต รวมถึงแนวคิด การวัด และการเพิ่มผลิตภาพในภาคอุตสาหกรรม และบริการ
- การประเมินผลิตภาพในองค์กร และ Best Practices พร้อมการออกแบบองค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพ
- การวิเคราะห์และจัดการต้นทุนกระบวนการ รวมถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสีสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดบัญชีต้นทุนการไหลวัสดุ และต้นทุนด้านการขนส่งสินค้า
- การพัฒนาผู้นำเชิงผลิตภาพ ที่บริหารจัดการและดึงศักยภาพการทำงานของบุคลากรและทีมงานออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ
- การเพิ่มผลิตภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ พร้อมแนวคิดเชิงนวัตกรรม
- การเพิ่มผลิตภาพการจัดการกระบวนการ (Input – Process – Output) พร้อมการแก้ไขและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

โปรแกรมอบรมนี้เหมาะสำหรับ

- ❖ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน ที่ต้องการเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน
- v บุคคลทั่วไป ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

อบรมโดยทีมวิทยากร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ซึ่งมีประสบการณ์ด้านบริหารการผลิตมากกว่า 15 ปี

สมัครและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ :

คุณยุติชล ศรีตัญญู

Tel: 0-2619-5500 ext.573

Fax: 0-2619-8090

e-mail: yutichol@ftpi.or.th

C

ontent



6 RESOURCE CENTER

7 EDITORIAL

8 FTPI MOVEMENT

BOOK BRIEFING

9 ออกแบบคุณค่าอย่างไร ตรงใจลูกค้า

APO Society

15 การสร้างความยั่งยืนในภาคเกษตรกรรมของไทย สัมภาษณ์พิเศษ ดร.อภิชาติ พงศ์ศรีหตุลชัย ผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

Future Management

22 นวัตกรรมแบบก้าวกระโดดในโลกอนาคต

INTERVIEW

27 IKEA : ความยั่งยืนที่แท้จริง คือ เราทำอย่างที่เรารู้สึกเชื่อ

LEADERSHIP

31 SEPA : ประเมินรัฐวิสาหกิจไทย ปัญหาและ แนวทางแก้ไข (ตอนที่ 1)

37 Authentic Leader ผู้นำของแท้

42 Self Assessment เมื่อราชสีห์ประเมินตนเอง

Productivity World เป็นวารสาร
ราย 2 เดือนของสถาบัน

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นวัตกรรมสังคม
เพื่อเผยแพร่ข่าวสารและเสริมสร้าง
ความรู้ความเข้าใจ เรื่องแนวคิด
และเทคนิค วิธีการเพิ่มผลิตภาพ
ที่ถูกต้องแก่ธุรกิจอุตสาหกรรม
และบุคคลทั่วไป รวมทั้งเป็นเวที
แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
และทัศนคติการเพิ่มผลิตภาพระหว่าง
สมาชิกของสถาบัน

Productivity World ยินดีรับบทความ
ข่าวสาร และข้อเขียน ทุกประเภท
ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพ
และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากบุคคลทั่วไป
โดยข้อเขียนที่จะลงตีพิมพ์ต้องผ่านการ
พิจารณาจากกองบรรณาธิการ
กองบรรณาธิการถือว่าข้อเขียนทุกชิ้น
เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน
กองบรรณาธิการและสถาบัน
ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย เช่นเดียวกับ
ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล
ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาและเวลา
ที่ได้ข้อมูลมา การตีความข้อมูล
และความคิดเห็นต่างๆ เป็น
ความรับผิดชอบของผู้เขียนเท่านั้น
และสถาบันถือว่าบทความทุกชิ้น
ที่ตีพิมพ์ลงในวารสารเป็นลิขสิทธิ์
ของสถาบัน การนำบทความ
ที่ตีพิมพ์ลงในวารสารฉบับนี้
ไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ ไม่ว่า
จะเป็นบางส่วนหรือทั้งหมด
ต้องอ้างอิงชื่อวารสาร
และสถาบันด้วยทุกครั้ง





ปีที่ 20 ฉบับที่ 116
พฤษภาคม – มิถุนายน 2558
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- STRATEGIC PLANNING**
- 48 ปรับกลยุทธ์นวัตกรรมอย่างมีกลยุทธ์
 - 53 การบริหารความเสี่ยงกับระบบบริหารคุณภาพ
 - 58 จะถูกหรือแพงก็ต้องมีกลยุทธ์
 - 62 สร้างนวัตกรรมในองค์กรด้วย
Human - Centered Productivity (ตอนจบ)
- CUSTOMER FOCUS**
- 68 ICARE Model สู่การบริการระดับตำนาน
 - 70 8 วิธีค้นหาความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้า
- MEASUREMENT, ANALYSIS and KM**
- 74 Big Data ปรากฏการณ์ใหม่เขย่าวงการ KM
- WORKFORCE FOCUS**
- 78 Succession Planning Management
เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต
 - 84 Great Place to Work ฉบับ Google
 - 88 LEAF : อาวุธลับสำหรับหัวหน้างาน
- OPERATIONS FOCUS**
- 91 OEE ตัวชี้วัดเพื่อการปรับปรุงผลผลิตภาพ

ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ

ดร.สันติ กนกนาพร

สุริพันธ์ เสนาบุษ

บรรณาธิการผู้จัดพิมพ์และโฆษณา

ดร.สันติ กนกนาพร

บรรณาธิการบริหาร

ฉันทลักษณ์ มงคล

บรรณาธิการ

ชบรดา อินทรีย์

กองบรรณาธิการวารสาร

Productivity World

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15

ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : 0-2619-5500 ต่อ 334, 335

โทรสาร : 0-2619-8091

assanee@ftpi.or.th

ออกแบบ

กมลชนก เดชธีรรัตน์

พิมพ์ที่

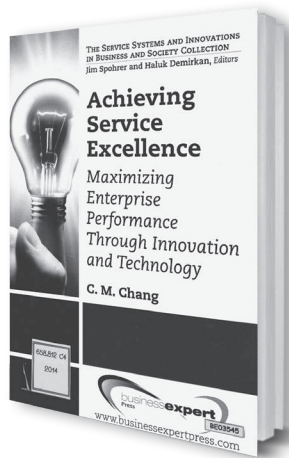
บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)



หนังสือเล่มนี้ พิมพ์จาก
กระดาษปอนด์ EPO บ้านฉาง
ความทึบแสงสูง และรักษาสิ่งแวดล้อม

R

ESOURCE CENTER



Chang, C. M.

Achieving Service Excellence : Maximizing Enterprise Performance through Innovation and Technology. New York, NY : Business Expert Press, c2014. (658.812 C4 2014)

ในขณะที่ภาคบริการมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในเศรษฐกิจทั่วโลก ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการได้นำเสนอเส้นทางซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการให้บริการ คือ การสร้างความแตกต่างทางกลยุทธ์และความเป็นเลิศในการดำเนินงานบริการ และการกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จดังกล่าว

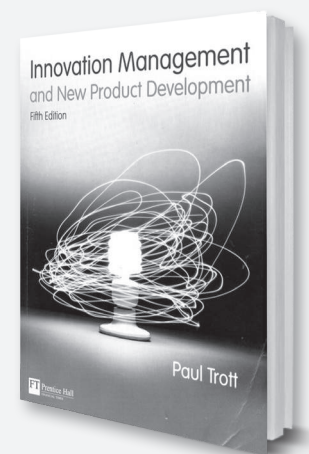
เนื้อหาในเล่มประกอบด้วยวิธีดำเนินการที่จำเป็นในการสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์ การปรับโครงสร้างทางการเงิน การพัฒนาโครงการสำหรับการให้บริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และการเข้าถึงลูกค้าโดยเน้นความสำคัญของมาตรฐานกระบวนการทำงานรวมถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น Lean Six Sigma การทำแผนที่กระแสมูลค่าการประกันคุณภาพ FMEA enablers เป็นต้น

Okes, Duke.

Performance Metrics : The Levers for Process Management. Milwaukee, Wisconsin, : ASQ Quality Press, c2013. (658.4013 O3 2013)

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการหรือตามภารกิจขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะๆ ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์หรือใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

ตัวชี้วัด คือ เครื่องมือชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานกำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ หนังสือนำเสนอมุมมองเพื่อการพัฒนาตัวชี้วัดให้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างเชื่อมั่นว่าตัวชี้วัดที่เลือกสามารถช่วยในการประเมินผลความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง



The environment and the economy are really
both two sides of the same coin.

If we cannot sustain the environment,
we cannot sustain ourselves

- Wangari Maathai -

E DITORIAL

วัยปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และถูกนำมาใช้ในทุวงการรวมทั้งเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ที่สามารถรับส่งข้อมูลด้วยความเร็วสูง ประกอบกับอุปกรณ์สื่อสารไร้สายที่สามารถเชื่อมต่อเครือข่ายตลอดเวลาที่เปิดอุปกรณ์ เราสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ทุวงการ และทุกสถานการณ์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตระหนักถึงสภาวการณ์ดังกล่าว กอปรกับความมุ่งมั่นตามพันธกิจที่จะเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการเพิ่มผลผลิตภาพของประเทศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีระบบบริหารจัดการภายในที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่เติบโตและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line) หนึ่งใน การดำเนินกิจการร่วมรักษาสีงแวดล้อมโดยการลดการเกิดสภาวะโลกร้อน คือ การดำเนินการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่บรรยากาศ อาทิ มีแผนงานที่จะเปลี่ยนแปลงการผลิตวารสาร Productivity World จากรูปแบบสิ่งพิมพ์ เป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ วารสารในรูปแบบสิ่งพิมพ์ที่ผู้ใช้จากคุ้นเคยเข้าถึงได้โดยไม่ต้องใช้อุปกรณ์ช่วยอ่าน แต่ทั้งนี้สถาบันก็ต้องเตรียมพื้นที่สำหรับรองรับการเพิ่มจำนวนตัวเล่มวารสารอยู่เรื่อยๆ ที่สำคัญเมื่อพิจารณาถึงกระบวนการพิมพ์ตั้งแต่วัตถุดิบ การขนส่ง และส่งมอบจนถึงการก่าจัดทำลายนั้น ได้ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกมาเป็นจำนวนมาก จำนวนเท่าไร ลองมาดูจากกรณีศึกษาของโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ทดลองคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ในการพิมพ์หนังสือ 1 เล่มโดยพิจารณาตั้งแต่วัตถุดิบ กระบวนการผลิต การขนส่งไปจนถึงการก่าจัด เพื่อหาปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ปล่อยออกมา จากการพิมพ์หนังสือเรื่อง แรกเริ่มของ

สถาปัตยกรรมของสยามประเทศ พบว่าหนังสือเล่มดังกล่าวหน้า 128 หน้า พิมพ์ 500 เล่ม มีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกมาทั้งสิ้น 1.3 กิโลกรัม ลองประเมินดูว่าวารสาร Productivity World หน้า 100 หน้า พิมพ์ปีละ 6 ฉบับๆ ละ 2,000 เล่ม จะปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกมาสู่ชั้นบรรยากาศเท่าไร...

ดังนั้น เพื่อร่วมรักษาสีงแวดล้อมโดยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ทำให้เกิดสภาวะโลกร้อน กองบรรณาธิการวารสาร Productivity World จะเริ่มเปลี่ยนแปลงการผลิตวารสาร Productivity World เป็นวารสารอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งแต่ฉบับที่ 117 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2558) เป็นต้นไป ซึ่งเป็นเดือนที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติดำเนินการมาครบ 20 ปี และกำลังเดินทางเข้าสู่ทศวรรษใหม่ของการเปลี่ยนแปลงด้วยความมุ่งมั่นที่จะเติบโตและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ท่านสมาชิกสถาบัน และท่านสมาชิกวารสาร Productivity World จะสามารถเข้าถึงเนื้อหาวารสาร e-Productivity World ได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ทุกที่ทุกเวลา ผ่านทางเว็บไซต์ของสถาบันที่ <http://www.ftpi.or.th> ทั้งนี้กองบรรณาธิการและงานสมาชิกฯ จะแจ้งการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดและวิธีการเข้าอ่านให้ทราบอย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง

โอกาสนี้ กองบรรณาธิการวารสาร Productivity World สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอขอบคุณสมาชิกและผู้สนใจทุกท่านที่ติดตามวารสารเพื่อการบริหารจัดการผลผลิตภาพและการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ทั้งเพื่อนำไปใช้พัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรเราหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านสมาชิกจะเข้าใจและตอบรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการร่วมรับผิดชอบในการรักษาสีงแวดล้อมอย่างมุ่งมั่นต่อไปค่ะ

พิธีลงนามบันทึกความร่วมมือเพื่อการดำเนินการ โครงการ PFKM ปี 2558 ระหว่าง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ 5 องค์กรชั้นนำ



ดร.สันติ กนกนภาพร ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม พร้อมด้วย คุณฉันทลักษณ์ มงคล ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต ถ่ายภาพร่วมกับ ผู้บริหารจาก 5 องค์กร

ได้แก่ บริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน) บริษัท พี.एम.ฟู๊ด จำกัด บริษัท สุธี ยูไนเต็ด คาร์บอน จำกัด บริษัท เอ-เบสท์ จำกัด และบริษัท โออิชิ เทรดดิ้ง จำกัด ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อเร็วๆ นี้ ในพิธีลงนามบันทึกความร่วมมือเพื่อการดำเนินการโครงการ “สร้างและขยายฐานองค์ความรู้การเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” หรือ PFKM ปี 2558 โดยทั้ง 5 องค์กรจะได้เรียนรู้แนวทางการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถด้านการสร้างและขยายฐานองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร อันเป็นการเสริมศักยภาพในการขับเคลื่อนบุคลากรในทุกระดับให้เกิดการปรับปรุงด้านการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ สสท. ร่วมลงนามบันทึกความร่วมมือเพื่อยกระดับ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม

ดร.สันติ กนกนภาพร ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม (ฝั่งซ้าย) ถ่ายภาพร่วมกับ รศ.ดร.สุจิต คุณธนกุลวงศ์ นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ สสท. (ฝั่งขวา) ในพิธีลงนามบันทึกความร่วมมือระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ สสท. เพื่อร่วมกันยกระดับขีดความสามารถ สร้างเครือข่าย ตลอดจนสนับสนุนและ



ส่งเสริมด้านการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม

ที่สูงขึ้น พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อภาคอุตสาหกรรม อันส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป ณ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เมื่อเร็วๆ นี้

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เข้าเยี่ยมประธาน JPC ประเทศญี่ปุ่น เพื่อร่วมประชุมหารือแนวทางความร่วมมือ ระหว่างประเทศ

ดร.สันติ กนกนภาพร ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม (ฝั่งขวา) ถ่ายภาพร่วมกับ Mr. Masayoshi Matsukawa, President of JPC (ฝั่งซ้าย) เนื่องในโอกาสเข้าเยี่ยมคารวะและร่วมหารือแนวทางความร่วมมือสำหรับโครงการในขนาดระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประเทศไทย และศูนย์เพิ่มผลผลิตภาพแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan Productivity Center: JPC) ทั้งนี้ ดร.สันติ ยังได้กล่าวถึง



ความมุ่งมั่นของสถาบันในการผลักดันแนวคิดเรื่อง “ความยั่งยืน” ในการเพิ่มผลผลิตภาพ โดยทั้งสององค์กรยังได้ตกลงร่วมกันที่จะประสานความร่วมมือในการผลักดันการเพิ่มผลผลิตภาพให้เหนียวแน่นเหมือนเช่นในอดีตที่ผ่านมา ณ JPC ประเทศญี่ปุ่น เมื่อเร็วๆ นี้

ออกแบบคุณค่าอย่างไร ตรงใจลูกค้า

จำลักษณ์ ชุมพลแก้ว*
Chamluck@gmail.com



หนังสือ

Value Proposition Design

ผู้เขียน

Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda,
Alan Smith

ผู้จัดพิมพ์

Wiley

จำนวนหน้า

282 หน้า

เนื้อหา

1. Canvas แผนภูมิโครงสร้างทางธุรกิจ
2. Design การออกแบบคุณค่าที่ควรส่งมอบ
3. Test การทดสอบคุณค่าว่าตรงใจลูกค้า
4. Evolve ค่อยๆพัฒนาให้ดีขึ้น

จากคำโปรยที่หน้าปกหนังสือที่ว่า How to create products and services customers want. Get started with ... น่าจะเป็นการสื่อถึงวัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าใครก็ตามที่ประกอบการบริหารงาน หรือดำเนินการทางธุรกิจ และอยากที่จะผลิตสินค้าและส่งมอบบริการที่ตอบโจทย์ตรงใจลูกค้า ควรเริ่มต้นด้วยหนังสือเล่มนี้ ที่จะชี้แนะถึงแนวทางการเชื่อมต่อระหว่าง คุณค่าที่องค์กรธุรกิจต้องการส่งมอบ กับ สิ่งที่ลูกค้าต้องการจากหน่วยธุรกิจนั้นๆ

* วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

เมื่อผู้บริหาร นักวางแผน หรือที่ปรึกษาด้านธุรกิจ นึกถึงหนังสือแนว How to ที่ว่าด้วยเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดรูปแบบทางธุรกิจ การสร้างสรรค์แนวทางการทำธุรกิจใหม่ๆ ที่มีแบบแผนและวิธีการเชิงโครงสร้างอย่างชัดเจน รูปภาพสวยงามเข้าใจง่าย เต็มไปด้วยตัวอย่างที่หลากหลาย เชื่อว่าทุกคนจะต้องนึกถึงหนังสือ *Business Model Generation* อย่างแน่นอน ซึ่งวารสาร *Productivity World* ฉบับเดือน ก.ค.-ส.ค. 2557 ในคอลัมน์ Book Briefing นี้ ได้เคยหยิบหนังสือนี้มาแนะนำ และสรุปย่อถึงสาระสำคัญให้ได้อ่านกันไปแล้วในข้อบทความ “ออกแบบธุรกิจ แบบมียุทธศาสตร์”

ด้วยเหตุที่เป็นหนังสือด้านการจัดการที่ขายดีติดอันดับโลก อีกทั้งยังได้รับการแปลเป็นภาษาต่าง ๆ มากกว่า 30 ภาษา รวมถึงภาษาไทยด้วย ทำให้แผนภูมิโครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model Canvas) ที่นำเสนอไว้ภายในเล่มได้ถูกนำไปใช้เป็นแผนภาพหลัก (Template) ในการสรุปแนวคิดทางธุรกิจขององค์กรต่างๆ มากมายทั่วโลก จากการตอบรับที่ดีและมีการนำแผนภาพของหนังสือไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย ส่งผลให้เกิดหนังสือภาคต่อเล่มนี้ ที่ขยายความถึงส่วนสำคัญที่สุดของการสร้างตัวแบบธุรกิจ ก็คือการออกแบบและสร้างคุณค่าที่เต็มไปด้วยสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สามารถส่งมอบออกไปแล้วทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดได้

ด้วยการขยายภาพของ 2 ส่วนสำคัญของ Business Model Canvas

หัวใจของ Value Proposition Design เกี่ยวข้องกับการประยุกต์เครื่องมือที่เรียกว่า Value Proposition Canvas

คือ Value Proposition และ Customer Segment ว่าจะออกแบบคุณค่าอย่างไร หรือควรจะมีคุณค่าอะไรบ้างที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในส่วนของแต่ละตลาดนั้นๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่เริ่มต้นใหม่ (Startup company) ที่ไม่เคยมีประสบการณ์นำเสนอสินค้าและบริการให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาก่อน จะมีปัญหาคือไม่สามารถเบียดแทรกสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดได้ และอาจต้องปิดตัวไปในที่สุดเพราะทุนขาดทุนไม่ไหวหรือกระแสเงินสดไม่เพียงพอ

หัวใจของ Value Proposition Design เกี่ยวข้องกับการประยุกต์เครื่องมือที่เรียกว่า Value Proposition Canvas ไปสู่การค้นหาที่ยู่เหนือซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด และจำเป็นต้องค่อยๆ พัฒนาการส่งมอบคุณค่าของเราให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าอยู่เสมอ ที่สำคัญ VP Canvas นอกจากจะช่วยกำหนดคุณค่าแล้ว ยังแสดงรายละเอียดต่างๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมอีกด้วย จึงทำให้ง่ายในการอธิบายหรือนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ที่สำคัญสามารถบูรณาการได้ดีกับ Business Model Canvas และ Environmental Map เพียงแต่เราต้องมีทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม สำหรับการออกแบบคุณค่า

ที่ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งนั้น จะทำได้ดีแค่ไหนสามารถประเมินและวัดผลความก้าวหน้าได้ผ่านตัวชี้วัดเหล่านี้ (1) ความรู้ในการประกอบการ (Entrepreneurial knowledge) (2) ทักษะการใช้เครื่องมือ (Tool skills) (3) ทักษะการคิดเชิงการออกแบบ (Design Thinking skills) (4) การใส่ใจในลูกค้า (Customer empathy) และ (5) ทักษะการทดลอง (Experimentation skills)

สำหรับแฟนพันธุ์แท้ที่มีโอกาสได้อ่านหนังสือเล่มแรกจากนักเขียนทีมเดียวกันนี้คงต้องรักและหลงใหลอย่างแน่นอนเพราะเนื้อหาที่อัดแน่นภายในจะช่วยแก้ปัญหาเรื้อรังในเชิงธุรกิจเหล่านี้ได้ เช่น

- **สร้างความชัดเจน (Get-clarity)** ด้วยรูปแบบและวิธีการในการสร้างคุณค่าที่แท้จริงแก่ลูกค้า (Understand the patterns of value creation) และนี่เป็นตัวอย่างเหตุการณ์ที่เรามักพบเจอ จนทำให้เรารู้สึกว่า

- น่าจะมีเครื่องมืออะไรที่ดีกว่านี้จะช่วยให้เราสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าของเรา

- อาจจะทำงานไปในทิศทางที่ผิดพลาด และไม่กล้าที่จะเดินหน้าต่อ

- ข้างเป็นเรื่องยากจริงๆ ที่จะเรียนรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรกันแน่

- ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าที่ได้มามีมากมายท่วมท้น จนไม่รู้จะจัดการอย่างไรดี

- เป็นเรื่องที่ทำทนายมาก ในการที่จะแปลงสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ตรงใจลูกค้า

- ขาดการเชื่อมต่อส่วนย่อยๆ ให้กลายเป็นภาพใหญ่และเหมาะสมกับลูกค้า

- นำทีมให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน (Get your team aligned) ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละคน (Leverage the experience and skills of your team) ด้วยภาษาที่ทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพและไม่สูญเสียเวลาไปกับเหตุการณ์เหล่านี้ที่เรามักพบเจอที่จะไม่เกิดขึ้น

- ขาดการสื่อสารด้วยภาษาและความเข้าใจในแบบเดียวกัน

- การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ น้ำท่วมทุ่งแต่หาข้อสรุปไม่ได้

- ทำงานโดยไม่มีกระบวนการ และเครื่องมือช่วยที่ชัดเจน

- มุ่งเน้นไปในเรื่องเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ แต่ไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างแท้จริง

- ทีมและใช้เวลากับการประชุมมากมาย แต่ไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่ดีได้

- ต่างคนต่างมองในมุมของตัวเอง ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

- ขจัดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด (Minimize the risk of a flop) ด้วยการขจัดความคิดที่ไม่เข้าท่าและทำให้สูญเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

(Avoid wasting time with ideas that won't work) แต่คงเหลือเฉพาะโครงการที่ดีมีคุณค่ามาก และหลีกเลี่ยงโครงการต่างๆ ที่บันทึกประสิทธิภาพงาน

- มีโครงการหรืองานจำนวนไม่น้อย ที่ต้องอาศัยการเสี่ยงดวง มีโอกาสที่จะผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย

- ทีมกำลังความสามารถ ทั้งเงินทุนและคนจำนวนมาก กับสิ่งที่พบภายหลังว่ามันไม่คุ้มค่าเลย

- ขาดการวางแผนที่รัดกุม และไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยรอบด้านเพียงพอ ส่งผลให้ต้องหลงทิศไปผิดทางอยู่บ่อยๆ

- เสียเวลากับการอภิปรายโต้แย้ง แสดงความคิดเห็นกันมากมาย แต่ไม่ได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์เสียที

- ทำตามความเห็นของคนๆ เดียวที่มีอำนาจและอิทธิพลทางความคิดจนไม่มีความรอบคอบเพียงพอ

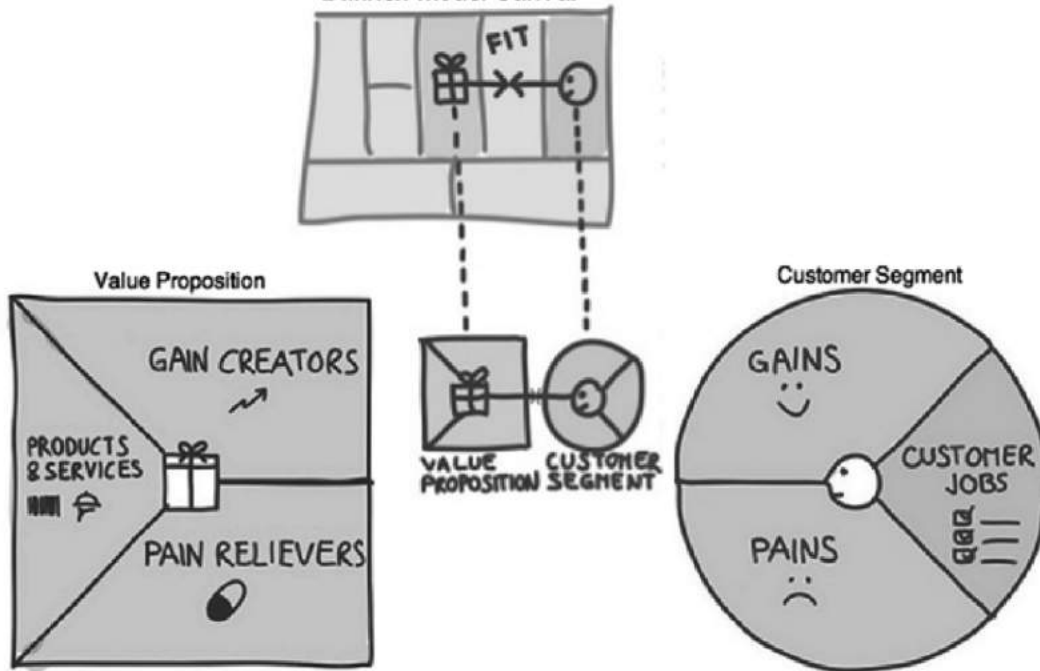
- ขาดกระบวนการและเครื่องมือที่ทำให้ภาพมีความถูกต้องชัดเจนมากพอ

- ยึดติดกับกรอบการทำงานเดิมมากเกินไป แม้ว่าจะมีกระบวนการที่ดีรัดกุม แต่ถ้าขาดซึ่งความคิดใหม่ ก็ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าได้

แผนภาพการสร้างคุณค่า (The Value Proposition Canvas) ตามภาพที่หน้าถัดไป ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญที่นำมาจากแผนผังโครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model Canvas) คือ Value Proposition และ Customer Segment โดยมีจุดประสงค์ที่จะช่วยให้นักออกแบบธุรกิจสามารถใส่รายละเอียดที่มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของ 2 ส่วนดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมและจับต้องได้ ที่สำคัญเมื่อนำไปผ่านการทดสอบ จะทำให้เรามีความเชื่อมั่นมากขึ้นว่าคุณค่าอะไรที่กำหนดขึ้นแล้ว จะได้รับการตอบสนองจากลูกค้าเป็นอย่างดี และคุณค่าอะไรที่อาจไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการ เมื่อพัฒนาให้ดีขึ้นตามลำดับ ก็จะนำไปสู่ความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่า Fit ไม่ว่าจะเป็น product- market Fit หรือ problem-solution fit ก็ตาม



Business Model Canvas



12

Productivity World

ในส่วนของลูกค้า (Customer segment) ที่ขยายความไว้ในแผนภาพของหนังสือเล่มนี้ จะทำให้เรารู้จักและเข้าใจในตัวลูกค้าและสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มากกว่าแค่ความต้องการทั่วไปที่ลูกค้ามักเอ่ยถึง ด้วยการมองแบบลึกซึ้งใน 3 ประเด็นหลักคือ (1) สิ่งที่ลูกค้าทำและต้องการอะไรบางอย่างมาช่วยเหลือ (2) ความยุ่งยากลำบากที่ลูกค้ามักพบเจอ และ (3) สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังอยากได้รับเพิ่มเติมดังนี้

Customer jobs - สิ่งที่ลูกค้าทำและต้องการความช่วยเหลือ รวมถึงปัญหาที่ต้องแก้ อาจแบ่งงานที่ลูกค้าต้องทำตามภารกิจต่างๆ ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ งานตามหน้าที่ (Functional jobs) งานทางสังคม (Social jobs) งานส่วนบุคคล (Personal/emotional jobs) และงานสนับสนุน (Supporting jobs)

Customer pains - ความยุ่งยากลำบากที่ลูกค้ามักเจอ เป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการไม่ว่าจะเป็นทั้งก่อน

ระหว่างและหลังการทำสิ่งนั้นๆ มี 3 ชนิด ได้แก่ ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามที่ปรารถนา (Undesired outcomes, problems, and characteristics) อุปสรรค (Obstacles) และความเสี่ยง (Risk หรือ undesired potential outcomes)

Customer gains - สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับเพิ่มเติม ผลบวกที่ได้รับการยอมรับเป็นไปตามความคาดหวัง ตามปรารถนาหรือเกินความคาดหวัง ได้แก่ อรรถประโยชน์ (Functional utility) การยอมรับจากสังคม (Social gain) ความรู้สึกที่ดี (Positive emotion) และการประหยัด (Cost saving)

ในขณะที่ส่วนของคุณค่าที่น่าเสนอ (Value Proposition) ที่ขยายความไว้ในแผนภาพของหนังสือเล่มนี้ กำลังบ่งบอกว่าธุรกิจใดๆก็ตามที่จะเอาชนะใจลูกค้า หรือเข้าไปนั่งอยู่ในใจลูกค้าได้นั้น จะต้องสามารถส่งมอบ 3 ส่วนสำคัญให้แก่ลูกค้า นั่นคือ (1) สินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์

ความต้องการพื้นฐาน (2) ความสามารถในการผ่อนคลายความทุกข์ยากที่ลูกค้ามี และ (3) ความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์ใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า ดังนี้

Products & Services - สินค้าและบริการ ในที่นี้ก็คือคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของตัวสินค้าหรือบริการ ซึ่งมักจะแสดงเป็นข้อกำหนด (Specification) ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์มือถือ กระเป๋า หรือบริการของโรงแรม บริการขนส่งสินค้า บริการโครงข่ายโทรคมนาคม สิ่งเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ชัดเจนว่าผลิตขึ้นมาเพื่อขายอะไร

Pains Relievers - ผ่อนคลายความทุกข์ยาก คุณค่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการและผู้บริหาร จะต้องพิจารณา หรือสำรวจตรวจสอบให้ลึกและถี่ถ้วนเพียงพอ ถ้าเราทำตัวเป็นลูกค้าจะพบว่ายังมีความยุ่งยากบางอย่างที่สินค้าและบริการของเรายังไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ ซึ่งถ้าเราสามารถเติมช่องโหว่เหล่านั้นได้จะช่วยลดความยุ่งยากของลูกค้าลงได้มาก

Gain Creators - สร้างสรรค์ประโยชน์ นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐาน และการแก้ปัญหาความยุ่งยากบางประการในฝั่งลูกค้าแล้ว ถ้าเราสามารถออกแบบคุณค่าเสริมที่ตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง หรือเกินความคาดหวังของลูกค้าได้ จะช่วยสร้างความโดดเด่นให้แก่ธุรกิจนั้นๆ จนคู่แข่งไม่สามารถตามได้ทัน

เมื่อสองฝั่งเข้าใจตรงกัน ความสัมพันธ์ย่อมเกิดเรียกว่า “Fit” นั่นคือเข้ากันได้แบบพอดีพอดี ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ชั้นของความสัมพันธ์คือ (1) บนกระดาษ เรียกว่า Problem-solving fit (2) ในตลาด เรียกว่า Product-market fit และ (3) ในผลประกอบการทางการเงิน เรียกว่า Business model Fit

ตัวอย่างธุรกิจผลิตและจำหน่ายเครื่องพิมพ์ (Printer) สำหรับบ้านเรือน สำนักงาน และโรงงานแน่นอนโดยพื้นฐานของเครื่องพิมพ์ ก็คืออุปกรณ์ต่อพ่วงที่ทำงานร่วมกับคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการพิมพ์

ผลงานต่างๆออกมาในรูปของเอกสารขนาดต่างๆ (โดยทั่วไปเป็นขนาด A4) ซึ่งถ้าพิจารณาเพียงเท่านี้ จะเห็นว่าตอบสนองต่องานที่ลูกค้าต้องทำที่เรียกว่า “Customer jobs” ถ้าลูกค้าหรือผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์มีความต้องการแค่ทำงานบนคอมพิวเตอร์ ต้องการแค่ให้แสดงผลอยู่บนนั้น หรือแค่ส่งไฟล์ไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็ถือว่าคอมพิวเตอร์ตอบโจทย์ความต้องการแล้ว แต่งานที่ลูกค้าต้องทำไม่จบแค่นั้น แต่ต้องพิมพ์ออกมาเป็นเอกสารเพื่อส่งให้แก่ผู้บริหาร ลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้องคนอื่นๆ ในกรณีนี้เครื่องพิมพ์ที่ส่งมอบพร้อมบริการติดตั้ง คำแนะนำในการใช้ หรือการรับประกัน เรียกว่าเป็น “Product & Service” ที่ตอบโจทย์ความต้องการพื้นฐานของลูกค้าแล้ว

แต่ถ้าพบว่าบ่อยครั้งที่ลูกค้ามักจะประสบปัญหาด้านการพิมพ์ที่แตกต่างกันไป พนักงานตามสำนักงานที่มีความต้องการพิมพ์งานบ่อยครั้งแต่ละวันแต่ไม่สะดวกในการพิมพ์เนื่องจากไม่สามารถซื้อเครื่องพิมพ์ได้จำนวนมากให้เพียงพอกับพนักงาน จึงมักเกิดความไม่สะดวก อีกทั้งต้องเดินเป็นระยะทางไกลเพื่อไปพิมพ์งานและนำเอกสารกลับมาแต่ละครั้ง นอกจากนั้นบางครั้งต้องพิมพ์เอกสารสำคัญที่เป็นความลับ ไม่อยากให้ใครเห็น จึงต้องวิ่งไปที่เครื่องพิมพ์ทุกครั้งหลังจากสั่งพิมพ์ บางองค์กรที่รณรงค์ให้พนักงานใช้กระดาษ 2 หน้า ก็เกิดความยุ่งยากในการสั่งพิมพ์และต้องจัดเตรียมกระดาษ ทั้งหมดนี้เรียกว่า “Customer Pains” ซึ่งการออกแบบคุณค่าที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ให้ได้ นั่นคือผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องพิมพ์จะต้องเพิ่มขีดความสามารถของเครื่องเพื่อผ่อนคลายความยุ่งยากดังกล่าว สิ่งเพิ่มเติมเข้าไปเรียกว่า “Pains Reliever”

ในขณะเดียวกันเดียวกันลูกค้าก็มีความคาดหวังในสิ่งใหม่ๆ เช่น จะทำอย่างไรถึงจะสามารถบริหารและควบคุมการสั่งพิมพ์งานของพนักงานในสำนักงานเพื่อที่ว่าจะได้ช่วยกันประหยัดจะทำอย่างไรให้ไม่มี



ปัญหาการพิมพ์เอกสารสิ้นเปลือง การป้องกัน การพิมพ์เอกสารความลับที่อาจหลุดรอดออกไป การให้สิทธิในการพิมพ์กับพนักงานในแต่ละระดับชั้นว่าใครสามารถพิมพ์อะไร (พิมพ์สี หรือ พิมพ์ขาว-ดำ) ได้มากน้อยแค่ไหน เหล่านี้เรา อาจเรียกว่า “Customer Gain” ถ้าเรารู้ในสิ่งที่ ลูกค้าคาดหวัง หรือรู้แนวโน้มความต้องการของ ตลาดในอนาคต แม้ว่าลูกค้าอาจจะยังไม่ทัน นึกถึงก็ตาม แต่เราสามารถจะนำเสนอบริการที่ เป็นทางออกของความต้องการเหล่านี้ สิ่งนั้น รวมเรียกว่า “Gain Creator”

ถึงตรงนี้ผู้อ่านคงพอนึกภาพการออกแบบคุณค่าทาง ธุรกิจว่าไม่ใช่เพียงแค่สินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ ความต้องการพื้นฐานในสิ่งที่ลูกค้าต้องทำ (Customer jobs) แบบที่เราคุ้นเคย และทำกันมาเป็นประจำเท่านั้น ดังนั้น เราอาจใช้แนวคิดของหนังสือนี้ในการออกแบบคุณค่าที่ ครอบคลุม (Value Proposition) ที่ลูกค้าต้องร้อง WOW ว่าเราไม่ธรรมดา และถ้าใครทำได้ดีกว่าย่อมมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่านั่นเอง

สำหรับผู้อ่านมาถึงย่อหน้านี้ มีความรู้สึกพิศ อยากรจะคิด อยากรจะเขียน อยากรจะลงมือทำ และอยาก พิสูจน์ว่าทำได้จริงหรือไม่ ถ้านึกค้นและอยากเผาให้สมอง กระชับแน่นและเต็มไปด้วยความเข้าใจที่แท้จริง ไม่มีอะไร ดีไปกว่าการลงมือปฏิบัติ เพราะลำพังอ่านอย่างเดียว หรือ ฟังอย่างเดียว รับรองได้ว่าไม่นานก็ลืม และไม่มีทางที่จะ เข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง เริ่มต้นง่าย ๆ จากการซื้อหนังสือมาอ่าน ให้แน่ใจว่านี่คือสิ่งที่ใช่และลงมือทำกันเถอะ



การสร้างที่ยั่งยืน ในภาคเกษตรกรรมของไทย

สัมภาษณ์พิเศษ

ดร.อภิชาติ พงศ์ศรีหดุลชัย

ผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

*รัชฎา อัสสนธิสกุล

ผู้จัดการส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ฟานวันเวลาที่ยาวนานสำหรับการพัฒนาด้านเกษตรกรรม
 ของไทย แม้ว่านโยบายของประเทศได้เพิ่มการพัฒนา
 ด้านอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวมาหลายทศวรรษ
 ภาคเกษตรกรรมของไทยยังคงเป็นหนึ่งในพื้นฐานที่สำคัญ
 ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมไม่เปลี่ยนแปลง ประเทศไทย
 มีหน่วยงานหลักในการพัฒนาภาคเกษตรกรรม คือ
 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
 ในทุกด้านอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาท
 ของภาคสังคมและประชาชนทั้งด้านประชากรศาสตร์
 ภูมิศาสตร์ และพฤติกรรมเป็นโจทย์ที่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัย
 เผชิญกับความท้าทายนี้ วันนี้ APO ประเทศไทยได้รับเกียรติ
 จากผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ดร.อภิชาติ พงศ์ศรีทูลชัย อธิบดีอธิบดีกรมการข้าว
 ที่ปรึกษารัฐมนตรีหลายสมัย ปัจจุบันท่านยังให้ความ
 ช่วยเหลือด้านวิชาการและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่ APO
 โดยการดำรงตำแหน่งประธานคณะที่ปรึกษาด้านเกษตรและ
 พัฒนาชุมชนของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และประธาน
 มูลนิธิเกษตรอินทรีย์ไทย เราได้ถือโอกาสอันเหมาะ
 ขอสัมภาษณ์ความคิดเห็นของท่านต่อการสร้างความยั่งยืน
 ให้ภาคเกษตรกรรมไทย

ขอบความหมายของการสร้างความยั่งยืน ของภาคเกษตรกรรม

ดร.อภิชาติ : ได้อธิบายว่า คำว่า “ยั่งยืน”
 (Sustainable) หมายความว่า 3 อย่างต้องสมดุลกันคือ
 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม
 (Environment) หรือ 3P คือเกษตรกรจะต้องมีกำไร
 (Profit) สิ่งแวดล้อมไม่ถูกทำลาย (Planet) และประชาชน
 (People) จะต้องอยู่ร่วมกันได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น
 การเลี้ยงไก่เป็นอาชีพที่ดีมีกำไรแต่ส่งกลิ่นเหม็น ถ้าเลี้ยงกัน
 มากเกินไปก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชน ผู้เลี้ยงจะ
 ต้องหาแนวทางกำจัดกลิ่น เช่น จัดทำระบบกำจัดกลิ่นหรือ
 ผลิตพลังงานจากมูลสัตว์ และให้ประชาชนในชุมชนได้รับ
 ประโยชน์จากการเลี้ยงไก่ด้วย ดังนั้น ทั้ง 3 เรื่องนี้จะต้อง
 มีความสมดุลกัน

ปัญหาหลักที่ทำให้เกษตรกรส่วนใหญ่ยังยากจนอยู่

ดร.อภิชาติ : ปัญหาความยากจนของเกษตรกรก็คือ
 มีที่ดินทำกินน้อย ที่ดินทำกินที่มีน้ำเพียงพอตลอดปีมีน้อย
 ต้องอาศัยน้ำจากธรรมชาติเป็นหลัก ทำให้ผลผลิตเฉลี่ยต่อ
 ไร่ต่ำ หัวหน้าครอบครัวมีอายุมาก ขาดแคลนแรงงาน
 ผลิตผลส่วนใหญ่ของประเทศพึ่งพาการส่งออกประมาณครึ่ง
 หนึ่งของปริมาณที่ผลิตได้ หรือพึ่งพาโลกภายนอกมาก ถ้า
 มองผิวเผินการส่งออกมากเป็นเรื่องที่ดีแต่ถ้าเมื่อไรส่งออก
 ไม่ได้เพราะต่างประเทศไม่ซื้อก็จะสร้างความเสียหายมาก
 เช่นกัน เพราะฉะนั้นหลายประเทศจึงมีนโยบายให้ใช้หรือ
 บริโภคของที่ผลิตภายในประเทศให้มากและให้ลดการพึ่งพา
 จากต่างประเทศลงบ้าง

การเพิ่มผลิตภาพ หรือ Productivity ในภาคเกษตรควรทำอย่างไร

ดร.อภิชาติ : แนวทางของการเพิ่มผลิตภาพ ประกอบ
 ด้วย การมีเมล็ดพันธุ์หรือพ่อแม่พันธุ์ที่ดี ที่สำคัญคือการใส่
 ปุ๋ย (พืช) หรือสูตรอาหาร (เลี้ยงสัตว์) ที่เหมาะสม ซึ่งการ
 เลือกใช้ปัจจัยการผลิตที่ไม่ถูกต้องนอกจากผลผลิตจะไม่
 เพิ่มขึ้นแล้วยังทำให้สิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้ การ
 เพิ่มผลิตภาพของภาคเกษตรยังรวมถึงขั้นตอนการเก็บเกี่ยว
 ผลิตผลตั้งแต่ ก่อน และหลังเก็บเกี่ยว ซึ่งจะต้องทำอย่าง
 เหมาะสม เช่น ข้าว ถ้าเกี่ยวตอนข้าวแก่เกินไปเมล็ดข้าวก็
 จะร่วงมาก การใช้เครื่องมือเพื่อทดแทนแรงงานขาดแคลน



อาจเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การปลูกการเก็บเกี่ยวทันฤดูกาล การเพิ่มผลผลิตของภาคเกษตรยังหมายถึงผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ต้องเพิ่มขึ้น ขณะที่ต้นทุนต่อกิโลกรัมต้องลดลง การเพิ่มผลผลิตจึงไม่ใช่การเพิ่มผลผลิตต่อไร่ (Yield) อย่างเดียว การไม่เพิ่มต้นทุนต่อไร่ หรือเพิ่มต้นทุนน้อยกว่าการเพิ่มมูลค่าของ Yield ทางเศรษฐศาสตร์ก็คือ Maximize Profit ไม่ใช่ Maximize Yield

ดร.อภิชาติ ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมการผลิตเพื่อเพิ่มผลผลิตในภาคเกษตรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นควรดำเนินการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ (Area - based) ซึ่งมี 8 ขั้นตอน หรือ 8S ขั้นตอนที่สำคัญคือการพัฒนาคน ให้มีขีดความสามารถให้เป็นผู้จัดการได้ หรือ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ (Management) แนวคิดนี้จะทำให้เกษตรกรสามารถค้นหาความรู้ ใช้ทรัพยากรการผลิตได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม และถ้าจะขายผลผลิตก็ต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้รับซื้อ ผู้ที่เก่งในด้านการบริหารจัดการ จะนำไปสู่การเพิ่ม Productivity และ Quality ของผลิตภัณฑ์ ที่ผ่านมามีภาครัฐมักแก้ปัญหาสินค้าเกษตรที่ลายนํ้ามากกว่าต้นนํ้า เช่น แทรกแซงตลาด เช่น รับจํานําในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดมากซึ่งเป็นเรื่องปลายนํ้าของห่วงโซ่อุปทาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องผลผลิตภาพ (Productivity) ต้นทุน หรือประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งเป็นเรื่องต้นนํ้าทำให้เกิดความยั่งยืน ตอนนี้ภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญกับต้นนํ้ามากขึ้น โดยเน้นด้านการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการจัดการต้นทุน

8S

1 Small Farmer, Large Field

5 Standard Setting
(GAP/GMP/Organic/PGS)

2 Single Management
Team with Professional
Field Manager

6 Supporting Activities
(Infrastructure/Machineries)

3 Strategic Plan & Action
Plan Development

7 Supplement Activities
(off-farm activities)

4 Site Specific Technology
Transfer

8 Sufficiency - Economy
Philosophy

ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ ภาคเกษตรไทย

เกษตรกรอายุ

32% อายุเกิน 60 ปี

เฉลี่ย 55 ปี

การศึกษา

80% ของหัวหน้าครัวเรือนจบประถมศึกษา

1% จบอุดมศึกษา

ฐานะทางเศรษฐกิจ

รายได้เงินสดสุทธิการเกษตร

เฉลี่ย 54,944 บาทต่อครอบครัว

ต่ำกว่าเส้นความยากจน

(120,000 บาทต่อครอบครัว)

มีหนี้สินเฉลี่ยประมาณ 60,000 บาท

ต่อครอบครัว ทำเกษตรอย่างเดียว

ไม่พออยู่พอกิน

ข้อมูลด้านเกษตร

เนื้อที่ทำกินน้อย

>70% มีที่ดินน้อยกว่า 30 ไร่

เฉลี่ย 25 ไร่ อาศัยนํ้าฝนในการเกษตร

ระบบการส่งเสริมการเกษตร 8S จะช่วยให้การพัฒนาการเกษตรประสบความสำเร็จและยั่งยืนโดยวิธี (1) รวมที่ดินผืนเล็กๆ ให้เป็นผืนใหญ่ เช่น 5,000 - 10,000 ไร่ โดยเกษตรกรแต่ละรายยังคงกรรมสิทธิ์ในที่ดินของตนเอง ซึ่งไม่ใช่ระบบ Commune (2) มีผู้บริหารจัดการแปลงมืออาชีพที่ดูแลตลอด Supply Chain (3) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในพื้นที่ (4) มีการใช้เทคโนโลยีการเกษตรที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ (5) ใช้กระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานได้รับการรับรอง เช่น การรับรองตามระบบ GAP หรือเกษตรอินทรีย์ที่ทั่วโลกยอมรับ (6) มีกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เช่น บางแปลงอาจต้องปรับพื้นที่โดยใช้เครื่องจักรกลหรือพัฒนาระบบน้ำในแปลง (7) มีกิจกรรมเสริมรายได้ (Supplement Activities) ซึ่งอาจไม่ใช่การเกษตรในช่วงว่างจากการผลิต และ (8) ข้อสุดท้ายคือการส่งเสริมให้เกษตรกรมีความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) รู้จักการใช้จ่ายใช้สอย และการออมที่เหมาะสมทั้งหมดนี้นำมาสู่ความยั่งยืนของการประกอบอาชีพของเกษตรกร

ผู้จัดการฟาร์ม น่าจะเป็นคนในชุมชนใช่ไหม

ดร.อภิชาติ : เบื้องต้นต้องมองไปที่ข้าราชการที่ประจำในพื้นที่ก่อนต่อไป แล้วค่อยส่งถ่ายไปให้เกษตรกร และมีอีกนโยบายของเราที่สนับสนุนการทำการเกษตรแบบแปลงใหญ่ คือ ตลาดเกษตรกร (Farmer Market) สำหรับเป็นสถานที่ให้เกษตรกรในพื้นที่นำผลผลิตมาจำหน่ายตามแนวคิด Direct to Consumer ซึ่งหมายถึง เกษตรกรขายตรง ขายในท้องถิ่น และเอาของพรีเมียมมาขาย ซึ่งก็คือสินค้าที่รับรองคุณภาพ (Q) ทำไมต้อง Q เพื่อสร้างความแตกต่างในตลาด เราก็ทำ Market Segment สิ่งที่เราทำเรื่องแรกนอกจากเครื่องหมายรับรองคุณภาพแล้ว ก็คือ Packaging ต้องทำให้ดี ๆ หน่อย ห่อให้ดี ๆ แฉกหนา และสุดท้ายอยากให้มีการร่วมมือระหว่างเรากับภาคเอกชนด้วย ยกตัวอย่าง บัม น้ำมันเอกชนก็มีการแบ่งพื้นที่ให้เกษตรกรนำของไปขายในลักษณะคล้าย ๆ กับเป็น CSR ของภาคเอกชนแต่ไม่ใช่ CSR จริง ๆ ที่เดียว เพราะเอกชนเขาก็ได้ประโยชน์ เพราะมีลูกค้ามาเต็มน้ำมันเขาด้วย ตลาดเกษตรกรนี้ก็ช่วยลดผลกระทบต่อการแปรปรวนของราคา



สินค้าเกษตร ทั่วโลกกำลังโปรโมทเรื่องที่ดีคล้ายคลึงกัน เช่น ส่งเสริมการบริโภคสินค้าที่ผลิตได้ในท้องถิ่น (Local Consumption) หรือใช้ Slogan ผู้บริโภครู้จักเกษตรกร รู้จักอาหารที่ตนเองบริโภค (Know Your Farmer, Know Your Food) ซึ่งเป็นรูปแบบของ Traceability อย่างหนึ่ง สมมติถ้าเกษตรกรนำสินค้ามาขายในตลาดเกษตรกรก็โฆษณาว่าฟาร์มของผมอยู่ที่นั่นที่นี่ อยากรู้ไปดูไหม เราทำการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรไปด้วยเลยก็ได้ และจะได้ประโยชน์อีกหลายอย่าง เช่น ได้ของที่ดีกว่ามาบริโภค ลดค่าขนส่งที่จะไปเอาสินค้าจากที่อื่นที่อยู่ห่างไกลมาขาย และก็แก้ปัญหาโลกร้อนทางอ้อมด้วย มันเชื่อมโยงกันหมด ตอนนี้หลายประเทศนิยมแบบนี้กันอยู่ อเมริกากำลังโปรโมทเรื่องแบบนั้นนะ ซึ่งสอดคล้องกับที่กระทรวงเกษตรฯ ทำก็คือต้องมีตลาดให้เกษตรกรในท้องถิ่นได้ขาย หรือตลาดเกษตรกรที่ขายสินค้าที่เป็นพรีเมียม เรื่องตลาดนี้กระทรวงอื่นๆ ทำอยู่นะ เช่น ธงฟ้าของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเน้นเรื่องราคาถูก มหาดไทยทำตลาดชุมชน ส่วนของกระทรวงเกษตรฯ เราเน้นขายตรง เน้นคุณภาพ ก็จะต่างกัน เพราะเราไปส่งเสริมด้านคุณภาพไว้เยอะ อันนี้ก็จะไปสนับสนุนเรื่องความยั่งยืนของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพด้วย

บางแห่งสินค้าเขาได้รับการรับรอง (Certified Product) ตามมาตรฐานอยู่แล้ว พูดถึงผักอินทรีย์ ชาวอินทรีย์ เกษตรกรให้ความร่วมมือในการผลิต แต่ก็มีคำถามอยู่เสมอว่า ผลิตแล้วจะนำไปขายที่ไหน

Slogan ของตลาดเกษตรกรคืออะไร

ดร.อภิชาติ : ตลาดเกษตรกร มีสโลแกนคือ เกษตรกรจริงจัง ทุกสิ่งปลอดภัย

ตั้งเป้าหมายดำเนินการที่จังหวัดในช่วงแรก

ดร.อภิชาติ : ปัจจุบันทำครบหมดแล้ว จังหวัดละ 1 แห่ง สัปดาห์ละ 1 วัน เป็นอย่างน้อยซึ่งส่วนใหญ่เป็นวันศุกร์สุดสัปดาห์ ทางจังหวัดจะเป็นคนจัดการเรื่องสถานที่ ถ้าอยู่ในพื้นที่ตลาดกลางเราก็ไปทำเดินที่ให้ ทำโลโกตลาดไว้ให้แต่เราอยากไปแทรกซึมในสถานที่ของภาคเอกชนบ้าง เช่น จัดมุมหนึ่งให้เราแล้วและก็ทำให้ชัดเจนว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ เช่น บิมน้ำมัน หรือ Supermarket แต่ตอนนี้ส่วนใหญ่ยังอาศัยพื้นที่ราชการอยู่ จริงๆแล้ว เป็นการได้ประโยชน์ร่วมกัน เราไม่ได้แข่งเรื่องราคามันเป็นเรื่องยากที่จะทำให้คนยอมซื้อของแพงแม้ว่าจะเป็นของคุณภาพดีกว่าก็ตาม เดียวนี้คนกรุงเทพฯ ไล่หากันเยอะนะผักออร์แกนิก ผักปลอดสารพิษ (เคมี) แต่ยังไม่เจอกันเท่าไร อย่างของมูลนิธิเกษตรอินทรีย์ไทยก็เริ่มเอาชาวอินทรีย์กับชาวอินทรีย์มาขายอยู่ที่กรมการข้าว ซึ่งเป็นสินค้าที่เราไปส่งเสริมให้ชาวบ้านเขาทำ หรือบางแห่งสินค้าเขาได้รับการรับรอง (Certified Product) ตามมาตรฐานอยู่แล้ว พูดถึงผักอินทรีย์ ชาวอินทรีย์ เกษตรกรให้ความร่วมมือในการผลิต แต่ก็มีคำถามอยู่เสมอว่า ผลิตแล้วจะให้ไปขายที่ไหน ดังนั้น เราก็ต้องโปรโมทสินค้าคุณภาพ ต้องทำหน้าที่ให้จบ ส่งเสริมการผลิตแล้วต้องหาตลาดให้เขาขายด้วย

¹Q Mark - เครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ <http://www.acfs.go.th/qmark/>

²CSR - Corporate Social Responsibility หรือกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือช่วยเหลือสังคม

³บทความโดย USDA (United States Department of Agriculture)



โครงการตลาดเกษตรนี้คิดว่าประสบความสำเร็จไป มากน้อยแค่ไหน ทำให้เกิดการตื่นตัวมากขึ้นไหมสำหรับ เกษตรกร

ดร.อภิชาติ : ทุกสัปดาห์ก็สืบหน้าตามลำดับมีมูลค่า
การซื้อขายมากขึ้น สินค้าได้รับการปรับปรุงคุณภาพมากขึ้น
อีกเรื่องที่เรากำลังทำอยู่คือ จัดทำฐานข้อมูลแหล่งผลิตสินค้า
ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ แรกๆ เราคงต้องช่วยโครงสร้าง
พื้นฐาน เรื่องสติ๊กเกอร์ หรือ เรื่องต่างๆ เช่น การทำความ
สะอาด ค่าน้ำ ค่าไฟ เพราะเป็นค่าใช้จ่าย หากเกษตรกร
ขายได้ราคาดีเขาก็จะทำเอง ลงทุนเอง สุดท้ายเขาต้อง
บริหารจัดการเอง ต้องเลือกผู้จัดการของเขาเอง

ตอนนี้มีโครงการอื่นๆ ที่กระทรวงเกษตรฯ กำลังดำเนินการอีกไหม

ดร.อภิชาติ : มีโครงการที่สนับสนุนกันอยู่ อย่างเช่น
โครงการเกี่ยวกับการทำให้สหกรณ์เข้มแข็งทำการค้าทาง
ขายแดน นำวัตถุดิบเข้ามาปรับปรุงคุณภาพและจำหน่าย
เรื่องของสวัสดิการของเกษตรกร นี่ก็เป็นกฎหมายซึ่งกำลัง

ทำประชาพิจารณ์อยู่ ซึ่งมีการกำหนดวงเงินงบประมาณล่วงหน้า
แน่นอนเหมือน Farm Bill ของอเมริกา ส่วนของไทยอาจ
คิดงบประมาณเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรจากฐานของ GDP
ภาคเกษตรและเกษตรอุตสาหกรรม และออกเป็นกฎหมาย
ส่วนเรื่องอื่นๆ เป็นเรื่องแก้กฎระเบียบ อย่างการทำประมง
ที่ผิดกฎหมาย เราก็จะไปแก้ไขเรื่องระเบียบเรือประมง
การขึ้นทะเบียนแรงงานประมง เป็นเรื่องการแก้ปัญหาทั้งสิ้น
ซึ่งเป็นปัญหาเก่าที่ยังแก้ไขไม่หมด ส่วนเรื่องใหม่ๆ ก็เป็น
เรื่องการปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าต่างๆ เพื่อให้ต้นทุน
ถูกลง คุณภาพสูงขึ้น เป็นต้น

โครงการของ APO ที่ผ่านมาช่วยให้เกิดการพัฒนา ด้านเกษตรกรรมในประเทศไทยบ้างไหม ปีนี้ที่เห็นโครงการด้านอาหารมีมากกว่าทุกปี และเน้นส่งเสริมเรื่อง Supply Chain

ดร.อภิชาติ ได้ให้ความเห็นต่อโครงการของ APO ว่า
ในด้านองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ APO ให้แก่ประเทศ
สมาชิกเป็นสิ่งที่ดี แต่ขอบเขตดำเนินงานยังมีน้อยไป จำนวน



ผู้ที่เข้าร่วมโครงการน้อยไปทำให้การสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในภาพรวมทำได้ยาก แต่เข้าใจว่า APO คงมีงบประมาณจำกัด สำหรับประเทศไทย อาจต้องพิจารณาการส่งผู้เข้าร่วมโครงการ APO ว่าจะกลับมาถ่ายทอดต่อได้ หรือไม่ ทั้งคนและหน่วยงาน ท่านต้องการให้มีการกำหนดเป็นเงื่อนไขของ APO ว่าทุกคนที่กลับมาแล้วต้องมาขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ในประเทศต่อไปด้วย

ดร.อภิชาติกล่าวสรุปว่า

จริงๆ ต้องคิดเสมอว่าเราส่งเสริมให้เกษตรกรเขาทำอะไร มันเป็นเรื่องตั้งแต่โบราณแล้ว เกษตรกรมักจะถามว่า “ขายที่ไหน” “จำนวนเท่าไร” “ใครซื้อ” “ราคาเท่าไร” ผมว่าไม่ยากหรอกที่จะพยากรณ์ Demand ต่างประเทศ ประเทศที่เคยซื้อเราวันดีคืนดี เขาก็ไม่ซื้อ เพราะเขาก็ปลูกเองด้วย หรือซื้อที่อื่นที่ราคาถูกกว่า ดินฟ้าอากาศก็มีผล แต่เราก็ต้องวางแผนถึงแม้เราไม่สามารถการันตีได้ว่าชาวบ้านจะทำตามแผน

เราก็ตาม ยกเว้นมี Contract ชัดเจน แล้วเอกชนรายไหนจะมา Contract แบบมีราคาที่แน่นอนล่วงหน้าน้อยมาก เขาก็ไม่ยอมเสี่ยง อย่างอ้อยมีระบบ 70:30 ให้เขากลับเสี่ยง เพราะมีโรงงานรับซื้อแน่นอนแม้ราคาจะไม่แน่นอนก็ตาม แต่พืชอื่นๆ ไม่มีราคาหรือปริมาณที่รับซื้อแน่นอน จะซื้อหรือเปล่า แล้วซื้อราคาเท่าไร จึงไม่ยากที่จะไปแก้ไขปัญหานี้ เราต้องร่วมมือกันทั้งเกษตรกรและราชการ รัฐบาลต้องตรงไปตรงมา ชาวบ้านต้องเข้าใจสถานการณ์ มันจึงไม่ยาก เพราะอย่างนี้ แต่เราก็มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์รองรับไว้เพื่อบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การส่งเสริมการผลิตต้องทำให้ครบวงจรไปจนถึงตลาด (From Farm to Market) การฝึกอบรมสัมมนาภายใต้โครงการของ APO ก็จะช่วยได้ระดับหนึ่ง

วันนี้จากข้อมูลที่ได้รับจาก ดร.อภิชาติ จึงได้เห็นภาพการดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นคงด้านเกษตรกรรม และความเป็นอยู่ของเกษตรกรที่ไม่ใช่เพียงการส่งเสริมด้านการเพาะปลูกและการผลิตเพียงอย่างเดียว การมองปัญหาที่มีความสัมพันธ์กันตามแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านอาหารซึ่งเกี่ยวข้องกันตั้งแต่การจัดการพื้นที่เพาะปลูก การคัดเลือกสายพันธุ์ที่ดี เทคโนโลยีที่เหมาะสม ท้ายที่สุดยังต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค เราจึงได้เห็นภาพการพัฒนาด้านเกษตรกรรมที่มีความแตกต่างและมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้นเป็นลำดับ และในอนาคตอันใกล้ประเทศไทยจะยิ่งมีความแข็งแกร่งในการเป็นแหล่งผู้ผลิตอาหารรายสำคัญของโลก ซึ่งสัมพันธ์ตั้งแต่การเกษตรและเกษตรอุตสาหกรรมตามเป้าหมายของประเทศนั่นเอง

นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด ในโลกอนาคต

สุประภาดา ไซติมณี*
Suprapada@ftpi.or.th

ในโลกยุคการแข่งขันแบบไร้ขีดจำกัด การแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปแบบ 180 องศา ผู้เล่นหน้าใหม่สามารถก้าวเข้ามาในอุตสาหกรรมที่ตนเองสนใจได้ง่ายขึ้น และผู้เล่นในอุตสาหกรรมเดิมก็สามารถเปลี่ยนไปเป็นผู้เล่นในอีกอุตสาหกรรมแบบก้าวข้ามเส้นแบ่งอุตสาหกรรมกันได้ด้วยเช่นกัน ดังที่มีข่าวออกมาว่า Apple กำลังพิจารณาก้าวเข้ามาเป็นอีกหนึ่งผู้เล่นในตลาดรถยนต์ โดยมีโครงการพัฒนา iCar ซึ่งอยู่ระหว่างการกำหนดว่าจะพัฒนาออกมาในรูปแบบใด หรือ Google ที่มีโครงการพัฒนารถยนต์ไร้คนขับ (Google Driverless Car) มาสักระยะหนึ่งแล้ว นอกจากนี้ยังมี Tesla ซึ่งกำลังเป็นดาวรุ่งพุ่งแรงที่ผลิตรถใช้พลังงานไฟฟ้า Model S ที่กลายเป็น Best Performance Car ในปัจจุบัน



iCar ของ Apple

*วิทยากรที่ปรึกษา ส่วนจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



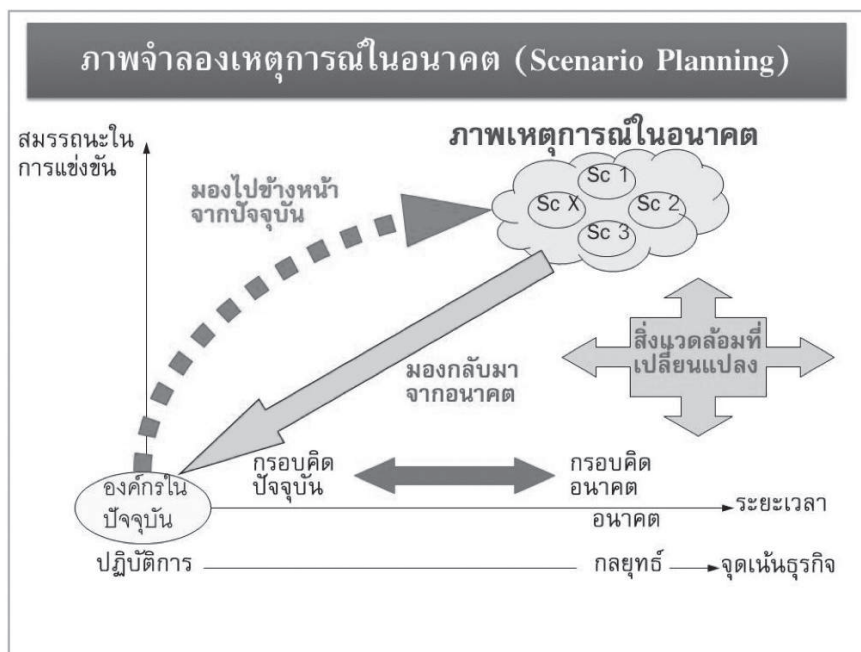
Google Driverless Car ၁၇၄ Google



Electric Car Model S ၁၇၅ Tesla

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่าในอนาคตอันใกล้เส้นแบ่งอุตสาหกรรมต่างๆ จะเริ่มหายไป ดังคำกล่าวว่า The line of boundary is blurred! องค์กรต่างๆ จะต้องปรับตัวให้ทัน ซึ่งคงไม่ใช่เพียง การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องปรับตัวก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง หรืออาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่จะอยู่รอดได้ในยุคการแข่งขันแบบไร้ขีดจำกัดนี้ ต้องเป็นองค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมแบบ ก้าวกระโดด ซึ่งไม่ใช่การคิดเพียงแค่สร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิมเท่านั้น แต่ควรเป็นการคิดสิ่งที่น่าสนใจที่สร้างสรรค์ ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ผู้คนได้ด้วย

การสร้างนวัตกรรมข้างต้น ต้องมีการคิดนอกกรอบแบบก้าวกระโดด มองข้ามการแก้ปัญหาแบบ เดิมๆ มองไปถึงอนาคตว่าจะมีอะไรมาทดแทนสิ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ในอนาคตผู้คนจะดำเนินชีวิต อย่างไร เป็นต้น การมองไปในอนาคตเพื่อวางแผนพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดเป็นเรื่อง ยาก เพราะไม่ใช่แค่การปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิด และเปลี่ยนมุมมองใหม่ เพื่อสร้างสิ่งมหัศจรรย์ให้เกิดขึ้นได้จริง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้หากคนในองค์กรช่วยกันคิด วิเคราะห์ และศึกษาข้อมูล รอบด้าน ด้วยการประยุกต์เครื่องมือด้านการวางแผนกลยุทธ์มาช่วยสร้าง แบบจำลองภาพในอนาคต (Scenario Planning) เพื่อมองหาแนวทางที่น่าจะเป็น จากปัจจัยหรือแนว โนมจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลให้การปฏิบัติ นั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง หรือเหนือกว่าความคาดหวัง ดังภาพ



A stylized illustration in a mid-century modern aesthetic. A large, central figure, possibly a giant, is depicted in a dark suit and a top hat, reaching upwards with one hand towards a large, bright star. The figure's body is composed of bold, curved lines, with one leg featuring a dotted pattern. The background is a dark, textured space filled with numerous small stars and several larger, stylized celestial bodies, including a ringed planet resembling Saturn. At the bottom of the image, five smaller figures, dressed in similar suits and hats, are shown in various dynamic poses, appearing to walk or dance. The overall composition is balanced and visually striking, with a strong sense of aspiration and cosmic scale.

Productivity World

Leadership

Illustrate by Chavisa C.

IKEA ความยั่งยืนที่แท้จริง

คือ เราทำอย่างที่เราเชื่อ

ชรสดา อินทียง*
Chonrada@ftpi.or.th

ในโลกธุรกิจอุตสาหกรรมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงขึ้นเรื่อยๆ การที่ผู้ผลิตสินค้าบริการจะก้าวขึ้นมาเป็นแบรนด์ระดับโลกได้นั้นนอกจากจะต้องสามารถสร้างนวัตกรรมที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างยอดเยี่ยม มีวิธีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้ว การจะยืนหยัดและอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะทำให้สินค้าหรือบริการขององค์กรมีคุณค่าที่แท้จริงต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ และสร้างสรรค์ให้โลกใบนี้น่าอยู่มากขึ้น

IKEA แบรนด์ดังสัญชาติสวีเดนผู้จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์คุณภาพระดับโลก คือ หนึ่งในองค์กรที่ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยวิสัยทัศน์และความเชื่อที่ต้องการสร้างสรรค์ชีวิตที่ดีกว่าให้แก่บุคคลทั่วไปในทุกๆ วัน โดยการนำเสนอเฟอร์นิเจอร์และสินค้าตกแต่งบ้านที่มีความหลากหลาย ดีไซน์สวยงาม ประโยชน์ใช้สอยคุ้มค่า ในราคาที่คนทั่วไปเป็นเจ้าของได้ และความเชื่อสำคัญและเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งซึ่งทำให้ IKEA ได้รับการยอมรับอย่างสูงจากวงการอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ระดับโลก คือ ความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง

คอลัมน์ Interview ฉบับนี้เราได้รับเกียรติจากคุณศุภฤกษ์ วิเชียรโชติ Sustainability Manager บริษัท Ikano (Thailand) จำกัดหรือ IKEAประเทศไทยจะมาเล่าให้ฟังถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจและวิถีปฏิบัติที่เชื่อมั่นในการเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปปรับใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมของสังคมต่อไป

ยั่งยืนและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าให้ทุกคน ทุกวัน

แนวคิดเริ่มแรกในการดำเนินธุรกิจของ IKEA คือเรามีความตั้งใจที่จะจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านในราคาย่อมเยาให้แก่ผู้คนทั่วไป ไม่ใช่แค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น โดยเราคำนึงถึงประโยชน์ใช้งาน คุณภาพ ดีไซน์ที่สวยงาม ราคาสินค้า และการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดให้คุ้มค่าโดยมีเป้าหมาย

*บรรณาธิการ
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

เพื่อให้คนที่อยู่บ้านได้อย่างมีความสุขและลงตัวมากขึ้น คุณศุภฤกษ์ได้ขยายความให้ฟังว่า วิสัยทัศน์ของ IKEA คือ “การสรรสร้างชีวิตที่ดีกว่า เพื่อคนทั่วไปในทุกๆ วัน” ในฐานะที่เราเป็นผู้จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ เราพยายามเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ ในราคาที่คนทั่วไปหาซื้อได้ สินค้าของ IKEA จึงมีความหลากหลาย มีสินค้าตั้งแต่ราคา 19 บาทจนถึงหลักแสน คนที่มีรายได้ไม่สูงมากก็สามารถเป็นลูกค้าของเราได้ สามารถมีความสุขได้อยู่ที่ใดมีความสุขได้ เพราะฉะนั้นเราจึงปรารถนาที่จะสร้างความสุขให้แก่ผู้คน

ในแง่ของ Sustainability แม้วิสัยทัศน์ของเราคือการพยายามสรรสร้างชีวิตที่ดีกว่าให้แก่คนทั่วไป แต่ในการทำธุรกิจ มันเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่เราจะสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ไม่ว่าจะเป็นในแง่ลบหรือแง่บวกก็ตาม คำว่า “Sustainability” ของ IKEA คือ การทำธุรกิจให้ส่งผลกระทบต่อด้านลบน้อยที่สุด และให้เกิดผลเชิงบวกให้มากที่สุด ตลอดจนถึงการช่วยเหลือผู้คนในสังคมด้านต่าง ๆ ที่เรามีความสามารถทำได้ นี่คือ Sustainability ในคำนิยามแบบง่าย ๆ ของ IKEA และเมื่อถามถึงนโยบายจากบริษัทแม้ว่าทิศทางในเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นอย่างไร คุณศุภฤกษ์ เล่าให้ฟังว่า “Global Direction ของ IKEA จะมี 3 ข้อหลักๆ คือ

1. เราอยากให้ลูกค้าเข้าใจคำว่า “More Sustainable Life at Home” คือ จะใช้ชีวิตอย่างไรในบ้าน ให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากและทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ในทุกกิจกรรมที่เกิดที่ IKEA รวมถึงการพัฒนาเรื่อง renewable energy หรือ พลังงานทดแทน ซึ่งเรามีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องพลังงาน อย่างใน store ของเราจะมีระบบพลังงานแสงอาทิตย์เกือบทุก store อย่างในฝั่งยุโรปก็จะมีเรื่องของพลังงานลม ซึ่งมาจากกังหันลมใช้ในการสร้างพลังงานไฟฟ้า และตอนนี้ผมกำลังศึกษาเรื่อง Solar cooling system (ระบบปรับอากาศด้วยพลังแสงอาทิตย์)
3. การมอบสิ่งดีๆ คืนสู่สังคม คือ การทำให้ผู้คนที่อยู่ใกล้รอบๆ ตัวเรามีความสุขมากที่สุด ทั้งหมดนี้คือ Global Direction ของ IKEA ซึ่งแต่ละ store สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับวิถีชีวิตของประชากรและองค์ประกอบของแต่ละประเทศนั้นๆ

วิถีสู่ความยั่งยืน เอกลักษณ์ฉบับ IKEA

การจะทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น IKEA ดำเนินธุรกิจโดยเชื่อมั่นว่ามีวิธีการที่ดีกว่าเสมอ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ทำให้ IKEA สามารถออกแบบสินค้าได้อย่างมีเอกลักษณ์ มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสามารถช่วยเหลือชุมชน และสังคมรอบข้างให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นไปพร้อมๆ กัน คุณ ศุภฤกษ์ เล่าให้ฟังถึงโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่ IKEA ดำเนินการบนเส้นทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ดังนี้ “แนวคิดแบบ IKEA นั้นเป็นสิ่งที่เรายึดมั่นในทุกขั้นตอนการทำงาน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ เฟอร์นิเจอร์และสินค้า การบรรจุหีบห่อ และการขนส่งสินค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้อยู่บ้านได้อย่างมีความสุขและลงตัว ยกตัวอย่างในแง่ของ Supply Chain เริ่มตั้งแต่การ Design เช่น ถ้าเราจะผลิตโต๊ะขึ้นมาหนึ่งตัวเราจะมีขั้นตอนการออกแบบสินค้าที่เรียกว่า “Democratic Design” ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1. Low Price ทำอย่างไรให้สินค้ามีคุณภาพสูงแต่ราคาต่ำที่สุดเพื่อให้ลูกค้าสามารถหาซื้อได้ 2. Form มีรูปแบบที่ดี สวยงาม 3. Quality คุณภาพสูง 4. Function มีฟังก์ชันการใช้งานที่เหมาะสมและหลากหลาย และ 5. Sustainability ซึ่งสินค้าทุกอย่างของเรา



จะคำนึงถึงเรื่องความยั่งยืนเสมอ เช่น ผลิตจากวัสดุ recycle ถ้าผลิตแล้วสามารถนำมา recycle ได้ หรือหลังจากที่ใช้งานไปแล้วจะนำมาช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างไรเพราะทรัพยากรต่างๆ หากใช้อย่างเดียวก็จะหมดไป ในฐานะที่เราทำธุรกิจเราต้องมองไกล มองยาวในประเด็นต่างๆ เหล่านี้เสมอ

ตอนนี้เรากำลังศึกษาและพยายามทำเรื่องของ Circular Economy หรือ ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกตัวอย่างเช่น สินค้าที่เราผลิตออกไป หากลูกค้าไม่ใช้แล้วและต้องการให้เราทิ้งให้ เราจะเอาไป recycle แล้วเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่อีกครั้ง คือ อยู่ในวงจรการผลิตสินค้าแล้วก็วนกลับมาใหม่ การที่ทรัพยากรสามารถวนกลับมาใช้ใหม่ ทำให้ไม่เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายไว้ ตอนนั้นก็ทำไปบ้างแล้ว ยกตัวอย่างเช่น ในเรื่องของ Cardboard กระดาษลูกฟูกที่เราใช้เป็นแพ็คเกจสินค้า เวลาที่สินค้าส่งมาจาก DC หรือ Supplier ที่ผลิตก็จะแพคมาเป็นกล่อง 4 เหลี่ยม เวลาเราขายสินค้าไปแล้วจะมีกระดาษเหล่านี้เหลือทิ้งเป็นขยะมหาศาล ซึ่งเราก็จะมีกระบวนการที่บีบอัดตัวกระดาษก่อนที่จะนำส่งโรงกระดาษแล้วก็ผลิตใหม่ เราพยายามทำทุกอย่างเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด อย่างเรื่อง กระดาษนี่ก็เป็นหนึ่งในเรื่องขยะที่เกิดขึ้นใน IKEA store เป็นจำนวนมาก เดือนๆ หนึ่งก็มีประมาณ 40-50 ตันซึ่งเยอะพอสมควร ซึ่งเราเป็นหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยที่ลงทุนในเรื่องของระบบการจัดการขยะที่ค่อนข้างสูงมาก ทุกวันนี้ขยะที่เกิดขึ้นใน IKEA จะมีทั้งที่ recycle ได้และขยะที่ไม่สามารถ recycle ได้ ขยะที่ recycle ได้ก็กลับเข้ามาในกระบวนการที่ผมได้เล่าให้ฟังไปแล้ว หลังจากนั้นเรานำไปขายให้แก่โรงงานที่ทำ recycle ต่างๆ ส่วนขยะที่ recycle ไม่ได้เราก็ให้บริษัทที่ทำเรื่อง Risk Management ซึ่งมีวิธีการที่ดีในการจัดการขยะมาจัดการ ธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่ในประเทศไทยมักจะใช้วิธีฝังกลบซึ่งในที่สุดจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในหลายมิติ แต่สำหรับ

องค์กรที่จะทำเรื่อง ความยั่งยืนต้องทำในสิ่งที่พูดให้สำเร็จให้ได้ ความยั่งยืนของ IKEA ไม่ใช่ Marketing เพราะเราตั้งใจทำจริง

IKEA ผมสามารถพูดได้เต็มปากว่า IKEA ไม่มีการใช้วิธีฝังกลบ เราจะใช้วิธี Incineration หรือการเผาด้วยเตาความร้อนสูง ซึ่งเราก็จ้างมืออาชีพด้านนี้มาทำ ขณะที่ recycle ไม่ได้เราจะเผาทั้งหมดแล้วพลังงานที่เกิดจาก Incinerator ก็ยังสามารถนำมาผลิตกระแสไฟฟ้าได้ด้วยนี่คือสิ่งที่เรามุ่งมั่นที่จะทำเพื่อลดปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ในส่วนของ Shopping Center หรือห้างสรรพสินค้า ปัญหาเรื่องขยะพลาสติกเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงยาก แต่เราก็สามารถช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้ โดยมีนโยบายไม่ใช้ถุงพลาสติกและเป็น No Plastic Bag Shopping Center แห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งใน Store ต่างๆ ทั่วโลกก็มีนโยบายเดียวกันคือไม่ใช้ถุงพลาสติก แม้กระทั่งการขายเราก็ไม่มี เราจะขายแต่ Reusable Bag ซึ่งลูกค้าสามารถเอามาใช้ได้ตลอด ซึ่งเรื่องเหล่านี้ไปไกลกว่ากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ในประเทศ แต่เราทำเพราะเราเชื่อในเรื่องวิธีที่ดีกว่า และคุณภาพชีวิตของผู้คนในประเทศ”

ปัจจัยสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องทำอย่างที่พูด (Walk the Talk)

ความสำเร็จของ IKEA นั้นประกอบด้วยหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยสำคัญที่คุณศุภฤกษ์เชื่อมั่นว่าทำให้ธุรกิจมีพลังและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างแข็งแกร่ง คือ การทำในสิ่งที่พูด (Walk the Talk) คุณศุภฤกษ์ เล่าให้ฟังว่า “เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ภายในปี ค.ศ 2016 นี้ เราจะเปลี่ยนหลอดไฟใน IKEA store ให้เป็นหลอดแบบ LED ทั้งหมด และเราก็จะไม่จำหน่ายหลอดแบบมีไส้ (Incandescent) หรือ หลอดคอมแพค (Compact fluorescent) แล้ว ซึ่งการเปลี่ยนหลอดทุกอย่างใน store ให้เป็นหลอดแบบ LED นั้น ต้องใช้เงินมหาศาลแต่เราก็ยินดีที่จะทำเพราะเรารณรงค์เรื่องเหล่านี้ เราเองก็ต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดีก่อน ซึ่งในส่วนขององค์กรเราเองก็มีการสร้าง awareness ให้พนักงานของเราด้วย คนไทยส่วนใหญ่ยังไม่อินกับเรื่องสิ่งแวดล้อมมากนัก ปีแรกๆ เรามีการสำรวจเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน จะมีการถามในเรื่อง Sustainability ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจเพียง 25% เทียบกับ Global คือ 95% ของ IKEA Worker Global เราก็ต้องค่อยๆ ทำให้พนักงานเข้าใจคำว่า “Sustainability” ซึ่งปีล่าสุดนี้ประเทศไทยมีความเข้าใจอยู่ที่ 82% ซึ่งสูงขึ้นมาก

ตัวอย่าง วิธีการคือเราจะแจกหลอด LED ให้พนักงานของเราลองนำไปใช้ด้วยตนเอง ว่าค่าไฟลดลงไหม ซึ่งก่อนหน้านี้เราก็จะให้ความรู้แก่พนักงานด้วยว่า เวลาเอาหลอด LED ไปใช้แล้วได้อย่างไร และยกตัวอย่างว่า หลอด Fluorescence ที่เราใช้อยู่ มันมีสารที่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อมอะไรบ้าง ถ้าเราทิ้งลงถังขยะและหลอดเกิดแตก ผ่นตก สารพิษเหล่านั้นก็จะไหลลงสู่ดิน สู่ น้ำ เมื่อคนและสัตว์กินเข้าไปก็จะเกิดอันตราย สุดท้ายพิษภัยเหล่านี้ก็จะวนกลับมาที่ตัวเราเองซึ่งเรื่องเหล่านี้องค์กรต้องเริ่มที่ตัวเองจึงจะประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

คุณศุภฤกษ์ กล่าวย้ำในเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนว่า “องค์กรที่จะทำเรื่องความยั่งยืนต้องทำในสิ่งที่พูดให้สำเร็จให้ได้ ความยั่งยืนของ IKEA ไม่ใช่ Marketing เพราะเราตั้งใจทำจริงทุกอย่างอยู่ในชีวิตการทำงานของเราทุกวัน เป้าหมายของผมในระยะยาวก็คือ วันหนึ่งเมื่อทุกคนมีความยั่งยืนอยู่ในจิตใจแล้วก็ไม่จำเป็นต้องมี Sustainability Manager เพราะแนวคิดเรื่องความยั่งยืนนี้ได้ฝังอยู่ในวิถีคิดวิธีทำ อยู่ในสายเลือดของพวกเราชาว IKEA อย่างแท้จริง”



SEPA

ประเมินรัฐวิสาหกิจไทย ปัญหาและแนวทางแก้ไข (ตอนที่ 1)

ดร.สุทธิ สุนทอง*
sutthi.sinthong@gmail.com

รัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานสำคัญของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชาชน คนไทยทั่วประเทศ ล้วนแล้วต้องใช้บริการของรัฐบาลทั้งสิ้น ตั้งแต่ ไฟฟ้า ประปา คมนาคม การสื่อสาร ธนาคาร ฯลฯ การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ หากพิจารณาในประเด็นของการบริหารจัดการและการทำธุรกิจ รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะไม่มีคู่แข่ง และได้ประโยชน์จากกลไกของภาครัฐ จนทำให้คนทั่วไปอาจคิดว่าถึงแม้ว่ารัฐวิสาหกิจจะไม่พัฒนาปรับปรุงองค์กร ทำงานแบบเดิม ก็ยังสามารถดำเนินการและให้บริการประชาชนได้ตามปกติ เพราะไม่ว่าคุณภาพจะเป็นอย่างไร ประชาชนก็ยังต้องใช้บริการ ไม่สามารถเปลี่ยนไปใช้บริการจากหน่วยงานอื่นได้ ไม่เหมือนกับบริษัทเอกชนทั่วไปที่มีโอกาสสูญเสียลูกค้า ต้องดิ้นรน พัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อความอยู่รอด

รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งการให้บริการแก่ประชาชน การหารายได้เข้ารัฐ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่จะไม่มีคู่แข่ง แต่รัฐวิสาหกิจของไทยก็ได้มีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรกันอย่างต่อเนื่อง นำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากมาย ไม่ว่าเครื่องมือใดที่เป็นที่นิยมและใช้กันอยู่ในองค์กรทั่วไป รัฐวิสาหกิจไทยก็นำมาใช้แล้วทั้งสิ้น โดยล่าสุดสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ที่ทำหน้าที่กำกับ

*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ



ASSESSMENT

ดูแลและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ได้นำเครื่องมือที่สำคัญมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เครื่องมือนี้ไม่เพียงใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทยให้มีระบบบริหารจัดการเทียบเท่าองค์กรในระดับสากล

ระบบ SEPA เป็นการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยเริ่มใช้ประเมินผลรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีพ.ศ. 2554 เป็นต้นมา สำหรับการเข้าสู่ระบบการประเมิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะแบ่งรัฐวิสาหกิจออกเป็นกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A กลุ่ม BA กลุ่ม BB และกลุ่ม C เพื่อทยอยเข้าสู่ระบบการประเมินตามแผนที่ได้กำหนดไว้

แนวทางการตรวจสอบประเมินตามระบบ SEPA

การประเมินผลจะแบ่งเป็น 2 มิติ โดยแบ่งเป็นการประเมินหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) และ

การประเมินหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ในการประเมินหมวดกระบวนการ จะใช้ปัจจัยในการประเมิน 4 ปัจจัย ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันการพัฒนาปรับปรุงให้มีความชัดเจนมากขึ้น ส่วนการประเมินหมวดผลลัพธ์ยังคงใช้การประเมินในรูปแบบปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่

ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินในหมวดกระบวนการเรียกกันติดปากทั่วไปว่า ADLI ประกอบไปด้วย

- A (Approach) แนวทาง เป็นการประเมินแนวทางหรือวิธีการดำเนินการในประเด็นต่างๆ โดยจะพิจารณาที่ความเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนสามารถทำซ้ำได้ รวมถึงการประเมินประสิทธิผลของแนวทางหรือวิธีการดังกล่าว

- D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นการประเมินการนำแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยประเมินการใช้แนวทางในทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้ และการใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

- L (Learning) การเรียนรู้ เป็นการประเมินว่ารัฐวิสาหกิจมีการประเมินและปรับปรุงแนวทางในการดำเนินการให้ดีขึ้นอย่างไร โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องใช้วิธีการ

การบูรณาการ เป็นการ ประเมินการใช้แนวทางที่ สอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกัน ผสมผสานหรือใช้ ทรัพยากรร่วมกัน

ประเมินและปรับปรุงที่เป็นระบบ ใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุง และการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงให้แก่หน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

- I (Integration) การบูรณาการ เป็นการประเมินการใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ผสมผสานหรือใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร

รูปแบบของการตรวจประเมิน

1. ประเมินองค์กรด้วยตนเอง รัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบ SEPA จะประเมินตนเองเพื่อนำผลประเมินไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร โดยจะจัดทำรายงาน ซึ่งประกอบไปด้วยรายงานที่สำคัญ 3 ฉบับ ได้แก่

- รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance Report : OPR) เป็นรายงานที่เขียนอธิบายระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามเกณฑ์ของระบบ SEPA ที่มีรายการคำถามในแต่ละหมวด แบ่งเป็น 6 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ รวมถึงการแสดงผลลัพธ์ในหมวด 7 โดยรายงานในหมวด 1-6 จะใช้

กรอบของการประเมิน ADU ในการอธิบาย ส่วนการเขียนรายงานผลลัพธ์หมวด 7 ถึงแม้ว่าจะไม่ได้นำมาประเมินตามระบบ SEPA ในปัจจุบันที่ยังใช้ระบบการประเมินแบบเดิม แต่ก็ได้ใช้กรอบการประเมิน LeTCI (Level, Trend, Comparison และ Integration) ซึ่งเป็นแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาใช้ในการอธิบายเช่นกัน

- รายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) เป็นรายงานการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองของรัฐวิสาหกิจ ที่จะสะท้อนให้เห็นระดับคะแนน (เทียบกับคะแนนเต็ม 600 คะแนน) จุดแข็ง (Strength) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement : OFI) ซึ่งจากการประเมินตนเองนี้ รัฐวิสาหกิจจะทราบประเด็นที่ต้องนำไปพัฒนาปรับปรุง ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

- แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) เมื่อได้โอกาสในการปรับปรุงจากการประเมินตนเองแล้ว รัฐวิสาหกิจจะจัดลำดับและคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่สำคัญ นำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อแก้ไขโอกาสปรับปรุงดังกล่าว โดยในแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร จะระบุถึง วัตถุประสงค์ กิจกรรมที่สำคัญ กรอบเวลา งบประมาณ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตาม ฯลฯ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการและติดตามเพื่อให้ได้ผลตามแผนที่กำหนดไว้

2. ประเมินโดยหน่วยงานภายนอก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มอบหมายให้หน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่ในการตรวจประเมินตามระบบ SEPA ปัจจุบันมี 2 หน่วยงาน ได้แก่

- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDPA) รับผิดชอบตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจกลุ่ม A จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และกลุ่ม BA จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย การประปานครหลวง การประปา

ส่วนภูมิภาค ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารออมสิน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย และ องค์การเภสัชกรรม

- บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS) รับผิดชอบตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจกลุ่ม BB จำนวน 14 แห่ง ได้แก่ การเคหะแห่งชาติ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การท่าเรือแห่งประเทศไทย การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย บริษัท ตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย บริษัท ประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) บริษัท ขนส่ง จำกัด บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โรงงานยาสูบ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล และ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (รัฐวิสาหกิจกลุ่ม C จำนวน 22 แห่ง ในปัจจุบันยังไม่เข้าสู่การประเมินตามระบบ SEPA)

ในการตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมินจะศึกษารายละเอียดของระบบบริหารจัดการจากรายงานผลการ

ดำเนินงานองค์กรที่รัฐวิสาหกิจจัดทำเทียบกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของหมวดกระบวนการในแต่ละหมวดที่กำหนดไว้ รวมถึงใช้ข้อมูลประกอบจากรายงานการประเมินตนเองและแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร ร่วมกับการเข้ามาประเมินที่หน่วยงาน (Site Visit) เพื่อสอบถามในประเด็นที่เขียนอธิบายไว้ไม่ชัดเจนหรือต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม รวมถึงการขอข้อมูลหลักฐานและเอกสารต่างๆ ในการเข้ามาตรวจประเมินของผู้ตรวจจากภายนอก ไม่ได้มุ่งเน้นที่จะเข้ามาจับผิดรัฐวิสาหกิจ แต่มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจเกิดการพัฒนาปรับปรุงองค์กร โดยหน่วยงานผู้ตรวจประเมินจะนำผลการตรวจประเมินเบื้องต้นที่ได้รายงานต่อคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาต่อไป

ปัญหาที่พบจากการนำระบบ SEPA มาประยุกต์ใช้ในรัฐวิสาหกิจ

การนำระบบ SEPA มาใช้ประเมินตั้งแต่ปีพ.ศ. 2554 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างมาก เริ่มจากการศึกษาทำความเข้าใจเกณฑ์ SEPA การสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์กร การนำเกณฑ์ SEPA ไปสู่การปฏิบัติ



การทำความเข้าใจกับเกณฑ์ SEPA องค์กรส่วนใหญ่ที่นำเกณฑ์มา ประยุกต์ใช้มักจะมีปัญหาคือ การตีความความหมายของคำศัพท์ต่างๆ

และการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามแนวทางของระบบ SEPA ซึ่งเป็นปกติที่การเริ่มต้นและการเปลี่ยนแปลงจะพบปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ปัญหาและอุปสรรคนั้นจะทำให้รัฐวิสาหกิจเกิดการเรียนรู้และปรับตัว เพื่อให้การดำเนินการตามระบบ SEPA เป็นไปอย่างสอดคล้องกับงานประจำ ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่สร้างภาระในการดำเนินการ

ผู้เขียนได้นำปัญหาและอุปสรรคส่วนหนึ่งที่พบจากการนำ SEPA ไปประยุกต์ใช้นำเสนอ รวมถึงได้แนะนำถึงการแก้ไขปัญหาลงเบื้องต้น เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้แก้ปัญหาในรัฐวิสาหกิจที่อาจพบปัญหาในแบบเดียวกัน โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำ SEPA ไปประยุกต์ใช้ มีดังนี้

- การเขียนรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร ปัญหาใหญ่ที่พบร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ คือ การเขียนรายงานไม่สามารถสะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการของตนเองอย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลได้อย่างถูกต้อง โดยปัญหาของการเขียนรายงานอาจเกิดจาก

- ผู้เขียนไม่ได้เป็นผู้ที่รับผิดชอบงานโดยตรง ไม่เข้าใจระบบที่แท้จริง ทำให้เนื้อหาสาระที่เขียนไม่สะท้อนระบบการทำงานที่แท้จริงขององค์กร
- การดำเนินการที่ผ่านมายังไม่เป็นระบบ มีแนวทางการดำเนินงานที่ยังไม่ชัดเจน ทำให้เมื่อนำมาเขียนรายงาน ไม่สามารถเรียงร้อยและสรุปประเด็นสำคัญออกมาได้
- การดำเนินการที่ผ่านมาเป็นระบบ แต่ขาดทักษะในการเขียน จึงไม่สามารถสื่อสารออกมาได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น เมื่ออ่านแล้วจึงไม่แสดงให้เห็นความเป็นระบบ หรืออ่านแล้ววนไปวนมา จับประเด็นไม่ได้ ผู้อ่านไม่เข้าใจในสิ่งที่เขียน

แนวทางการแก้ไข

- แต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งผู้ที่มีความรู้ในเนื้อหาซึ่งอาจเป็นบุคลากรรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก แต่อาจไม่มีเวลาและไม่มีทักษะมากนักในการเขียนรายงาน และบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะในการเขียน รวมถึงทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยให้ทั้งสองกลุ่มทำงานร่วมกัน ทั้งการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง เขียนรายงาน และการตรวจสอบรายงาน ซึ่งก็จะทำให้ได้รายงานที่มีความครบถ้วนถูกต้อง อ่านง่าย นำไปสู่การตรวจประเมินที่ถูกต้องสะท้อนผลการดำเนินการที่แท้จริงขององค์กร

- พัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานตามแนวทาง SEPA ที่กำหนดไว้ เพราะไม่ว่า ผู้เขียนจะมีทักษะในการเขียนรายงานที่ดีเพียงใด หากการทำงานยังไม่เป็นระบบไม่พัฒนาให้ดีขึ้น ก็จะไม่มีความรู้หรือข้อมูลมาใช้ในการเขียนรายงานได้

- การทำความเข้าใจกับเกณฑ์ SEPA องค์กรส่วนใหญ่ที่นำเกณฑ์มาประยุกต์ใช้มักจะมีปัญหาคือการตีความความหมาย ของคำศัพท์ต่างๆ คำจำกัดความ หรือคำถามต่างๆ ที่อยู่ในเกณฑ์ ซึ่งเป็นที่ทราบว่าเกณฑ์ดังกล่าวมีที่มาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อนำมาแปลเป็นภาษาไทย คำศัพท์ที่ใช้บางคำเมื่อใช้ภาษาไทยในการอธิบาย อาจต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจอยู่บ้าง อีกทั้งเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ขององค์กรที่เป็นเลิศ การดำเนินการต่างๆ บางเรื่องยังเป็นสิ่งที่ยากอยู่สำหรับองค์กรทั่วไป แต่ปัญหาที่พบมักเกิดจากผู้ศึกษาทำตัวเป็นนักกฎหมาย



assessment
excellent

ที่จะเน้นการตีความเป็นหลัก พยายามที่จะตีความในเชิงลึกลึกมาก ๆ ทั้งที่องค์กรของตนเองยังไม่ได้มีการพัฒนาในระดับที่สูงมากนักตามข้อกำหนดของเกณฑ์ โดยมักจะเป็นการพูดคุย หรือ หรืออภิปรายในสิ่งที่องค์กรของตนเองยังไม่สามารถพัฒนาได้ คุยกันในเชิงทฤษฎี หยิบยกทฤษฎีต่างๆ มาคุยกัน และสุดท้ายก็ไม่ได้ข้อสรุป และยังไม่สามารถนำไปดำเนินการได้ เป็นการพูดคุยกันแล้วจบในห้องประชุม ไม่ได้นำมาใช้จริง และยังจะทำให้บุคลากรที่เริ่มเข้ามาศึกษาเกิดความเบื่อหน่าย มีความรู้สึกว่เกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ยากมาก ไกลตัว เลื่อนลอย ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง และสุดท้ายก็จะถอยห่างออกไป

แนวทางการแก้ไข

◦ ทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ที่ต้องการสื่อ เทียบกับระบบการทำงานที่ทำอยู่ของตนเอง ในปัจจุบัน จะช่วยให้ทำความเข้าใจได้ง่าย เนื่องจากเกณฑ์นี้ได้พัฒนามาจากการทำงานจริงขององค์กรชั้นนำทั่วโลก สิ่งทีเกณฑ์กำหนดจึงไม่น่าจะเป็นสิ่งที่ยากเกินกว่าที่จะนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งการปฏิบัติก็จะขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ขอให้ผู้ศึกษาพยายามนึกถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ ก็จะทำให้ทำความเข้าใจและตีความได้โดยไมยาก เพราะสุดท้ายคือการทำให้พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรตนเอง ไม่ควรหุยมหุยมในประเด็นปลีกย่อยมากเกินไป พยายามทำในเรื่องหลักที่สำคัญก่อน เมื่อองค์กรพัฒนาเรื่องหลักที่สำคัญได้แล้ว จึงค่อยกลับมาพัฒนาในประเด็นย่อยอื่นที่สำคัญในภายหลัง (ต่ฉบับหน้า) ➞

ภาพจาก :

- <http://blogs.osc-ib.com/wp-content/uploads/2013/09/assessment.jpg>

- <http://job168.fahsiam.com/wp-content/uploads/2014/12/statenterprise-800.jpg>

- <http://www.coachandgrowrich.com/wp-content/uploads/2013/04/assessment-excellent.jpg>

Authentic Leader

ผู้นำของแท้

ชัยกวี เสนะวงศ์*
Chaitaweews@gmail.com

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบัน ให้ข้อคิดแง่มุมหนึ่ง ได้ว่าการบริหารองค์กรของผู้นำให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากก็คือการติดตาม ทำความเข้าใจ ประเมินผลกระทบ สร้างกลยุทธ์เพื่อรองรับกระแสของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เรียกว่าการทำงานในลักษณะ Outside-in approach และที่สำคัญสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร ณ ปัจจุบัน กำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” คือมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความกำกวม (Ambiguity) สูง เพราะฉะนั้นผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้มุ่งมั่นทำงานจนประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะของความเป็นผู้นำที่ไม่ใช่เพียงแค่มิแต่ความเก่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีความดีประกอบด้วย และเป็นผู้ที่ครองใจทีมงานให้ได้ ผู้นำประเภทนี้จะมีภาวะผู้นำที่เรียกว่า Authentic Leadership (ภาวะผู้นำที่เป็นของแท้) ที่มีภาวะผู้นำที่แสดงออก สื่อความหมาย ถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง ตั้งแต่แนวคิด ค่านิยม พฤติกรรมที่แสดงออก จึงจะสามารถครองใจคนได้ เมื่อผู้นำที่เป็นของแท้สามารถครองใจ สร้างความศรัทธา ต่อทีมงานได้ ไม่ต้องห่วงว่จะรับมือกับเรื่องการทำงานอื่นๆ ไม่ว่าจะยากเย็นแสนเข็ญแค่ไหนก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย

*ที่ปรึกษาอาวุโส บริษัทการจัดการธุรกิจ

มีข้อถกเถียงกันอยู่ว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาให้มีขึ้นมาได้ หรือความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่เกิด (คล้ายๆเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่ง DNA ของคนคนนั้น) และวันหนึ่งที่จะต้องใช้ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำก็จะแสดง หรือปรากฏออกมาเอง คำว่าผู้นำ (Leader) มีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษโบราณว่า “Leith” แปลว่า เดินไปข้างหน้า และพฤติกรรมการนำที่ผู้นำแสดงออกมาจะหมายถึงความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีแนวโน้มว่าสามารถพัฒนาต่อยอดให้ทุกคนมีได้ แต่จะพัฒนาให้แต่ละคนมีความเป็นผู้นำได้มากน้อยแค่ไหนเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ความเป็นผู้นำโดยรวมแล้ว หมายถึงกระบวนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นำคนมารวมกันเพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน ร่วมกันพัฒนา ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกัน ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จนภารกิจของงานสำเร็จลุล่วงไป ในอดีตได้มีการทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหา คำตอบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ควรมีภาวะผู้นำอย่างไร ทั้งรูปแบบ (Styles) บุคลิกลักษณะ (Characteristics) และ บุคลิกภาพ (Personality) ที่ทำให้ผู้นำเหล่านั้นเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาวิจัยใดๆที่สามารถค้นหาคำตอบได้ว่าภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบแห่งมาตรฐาน ความเป็นผู้นำที่ดี ที่ประสบความสำเร็จ ควรจะเป็นเช่นไร เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก ภาวะผู้นำ ไม่ใช่ตัวบุคคลแต่เป็น กระบวนการในการพัฒนาตัวผู้นำให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะเกิดขึ้น คงอยู่ และจากไปจากองค์กรได้ แต่ภาวะผู้นำจะคงอยู่กับองค์กรสืบไป จากหนังสือชื่อ *Authentic Leadership* ของศาสตราจารย์ Bill George แห่งมหาวิทยาลัย Harvard สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่จะครองใจคนที่เรียกว่า “ผู้นำที่เป็นของแท้” ที่มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา จากทีมงานไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เช่นไร จะมียอดประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำต้องมุ่งมั่นในจุดหมาย (Demonstrate a passion for their purpose) : บทบาทอันหนึ่งของผู้นำก็คือ การกำหนด และชี้นำทิศทาง(วิสัยทัศน์)ขององค์กร แต่ก่อนที่ผู้นำจะกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้นำควรทำความเข้าใจตนเองเสียก่อนว่า ความต้องการ หรือเป้าหมาย ของตนเองในการนำองค์กร สอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ภาวะผู้นำที่เป็นของแท้จะเริ่มจากตรงนี้ ถ้าผู้นำศรัทธาในทิศทางที่จะไปขององค์กรด้วยใจ เขาก็จะทุ่มเท มุ่งมั่น ยึดถือ กระตือรือร้น ในการผลักดัน การปฏิบัติงานของทีมงานให้ไปในทิศทางขององค์กร ความทุ่มเท ความหลงใหล (Passion) ในทิศทางขององค์กร ผู้นำจะแสดงออกผ่านทาง พฤติกรรมการนำที่เรียกว่า “ภาพลักษณ์ผู้นำ” (Leadership Brand) ที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Brand) ดังตัวอย่างเช่น

องค์กร	ภาพลักษณ์ขององค์กร	ภาพลักษณ์ของผู้นำ
Wal-Mart	สินค้าราคาถูกทุกวัน	บริหารต้นทุนให้มีต้นทุนที่เหมาะสม ทำงานทุกอย่างให้เสร็จทันเวลา
Lexus	มุ่งมั่นในการแสวงหาความเป็นเลิศ	เน้นการบริหารกระบวนการปรับปรุงงาน ด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่
P&G	บริหารภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์	สร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้มีความชัดเจน
Mckinsey	นักกลยุทธ์และการวิเคราะห์ที่ชาญฉลาด	สร้างทีมงานที่ประกอบไปด้วยคนเก่งในการแก้ปัญหาให้ลูกค้า

องค์กร	ภาพลักษณ์ขององค์กร	ภาพลักษณ์ของผู้นำ
Apple	นวัตกรรม	สร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่นอกเหนือ ความคาดหมายของลูกค้า
FedEx	ตรงเวลาตลอดกาล	มุ่งมั่นในการบริหารการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอ
Pepsi Co	คนรุ่นใหม่	สร้างคนรุ่นใหม่ ๆ ขึ้นมาบริหารงาน

2. ยึดมั่นและประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Practice their values consistently) : มนุษย์จะสามารถมีค่านิยมของตนเองที่แตกต่างกันได้ตามความเชื่อของแต่ละคน ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ก็จะมีทั้งสิ่งดี และไม่ดี แต่เมื่อเขาต้องสวมบทบาทของผู้นำ เขาจะต้องเลือกยึดถือในค่านิยมที่ดีที่เป็นสิ่งเกื้อกูลกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งถ้าให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรด้วยก็จะเสริมซึ่งกันและกัน เช่น ค่านิยมการทำงานที่สุจริตปราศจากการคอร์รัปชัน การทำงานอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น ผู้นำที่จะสร้างสมบารมีให้ผู้ตามเชื่อถือไว้วางใจ ไม่เพียงแต่จะต้องสื่อสารให้คนรอบข้างเข้าใจถึงค่านิยมของตนเองแล้ว ที่สำคัญ ผู้นำคนนั้นๆ จะต้องประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง อย่างเข้มข้น เสมอต้นเสมอปลาย เพื่อเป็นพฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้คนอื่น ๆ ประพฤติปฏิบัติตาม ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเองที่ป่าวประกาศให้คนอื่น ๆ ทราบความน่าเชื่อถือไว้วางใจ จากคนรอบข้างก็จะลดน้อยถอยลงไปเรื่อยๆ ประสิทธิภาพในการนำก็จะไม่เหลือ การบริหารงานก็จะล้มเหลวตามมา





3. ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำด้วยใจ (Lead with their heart) : ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญๆ 2 อย่างด้วยกันคือ อย่างแรกจะเป็นความเก่งของตัวผู้นำ (IQ) ซึ่งหมายถึงความฉลาด หลักแหลม ทางด้านสติปัญญา ที่สามารถสืบค้นหลักการทางวิชาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้เสมอๆ อย่างที่สองคือความฉลาดทางด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) ซึ่งหมายถึงความรวมถึง การเคารพในสิทธิของผู้อื่น การให้เกียรติ ยกย่องนับถือผู้อื่น การคำนึงถึงจิตใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถทางด้านสติปัญญาสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก แต่ความฉลาดทางด้านอารมณ์สามารถพัฒนาให้ผู้นำแต่ละคนมีได้ค่อนข้างยากกว่า เพราะฉะนั้นผู้นำที่เป็นของแท้จะต้องมีองค์ประกอบของความฉลาดทั้งสองอย่างประกอบกันอย่างสมดุล ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้นำที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่นจะเป็นผู้นำที่อ่อนแอตามใจคนอื่น ๆ ไร่ไป ถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจก็ต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด

4. สร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้อื่น (Establish long-term, meaningful relationship) : ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับคนรอบข้าง ควรเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานบนความยอมรับ ความศรัทธา นับถือ ในความเป็นตัวตนที่แท้ของผู้นำ ไม่ใช่เป็นความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา หรือตามตำแหน่งหน้าที่การงาน(หัวโขน) ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวควรเริ่มจาก การทำความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น หรือทีมงาน ยอมรับในความแตกต่าง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น รักษาสัมพันธ์ภาพอย่างยั่งยืน คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม เกื้อกูลซึ่งกันและกันในลักษณะ "Give without Take" ที่ให้โดยหวังที่จะให้ผู้อื่นมีความสุขเท่านั้น

5. ต้องมีวินัยในตนเองสูง (Have the self-discipline to get results) : วินัยต่อตนเอง หมายถึงการควบคุมตัวเองได้ บังคับตัวเองให้ทำในที่ไม่ชอบ หรือฝืนใจได้ เพื่อหวังความสำเร็จในอนาคต วินัยเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน ต้องใช้ความพยายาม ความอดทน ไม่ใช่จะเกิดขึ้นโดยง่าย เพราะฉะนั้นผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องอุทิศตน มีวินัยในตนเองสูง ค่อยผลักดัน สร้างความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ชักจูง โนมน้าว ทีมงานให้ไม่ย่อท้อ ฮึกเหิม ไม่เหลวไหล ทนต่อแรงเสียดทานต่างๆได้เป็นอย่างดี ซึ่งการจะผ่านสถานการณ์เช่นนี้ไปได้ก็ต้องอาศัยความเป็นต้นแบบที่มุ่งมั่นเอาจริงเอาจังอย่างแท้จริง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เมื่อภารกิจยังไม่ลุล่วงก็ต้องทุ่มเทพาทีมงานให้ทำงานหนักกันต่อไป จนกว่างานจะประสบผลสำเร็จ

Jack Welch กล่าวไว้ว่า ก่อนที่คุณจะเป็นผู้นำ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับตัวเอง แต่เมื่อคุณเป็นผู้นำ ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนอื่น ๆ พัฒนาตนให้มีความเก่ง และสามารถใช้ศักยภาพของพวกเขาทำงานให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งการจะเป็นเช่นนี้ได้ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่เป็นของแท้ ของจริง การที่จะรู้ว่าใครเป็นผู้นำที่เป็นของแท้ หรือไม่จะต้องดูกันนาน ๆ ผ่านความยากลำบาก ผ่านการพัฒนาอย่างยาวนาน โดยสังเกตจากพฤติกรรมกรรมการนำของผู้นำได้ ดังนี้

- * พูดความจริงไม่โกหก
- * ทำหน้าที่การนำจากใจจริง
- * มีศีลธรรม และทำตามทีพูด
- * กล่าวหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- * มีความสามารถในการสร้างทีมงาน
- * เป็นคน “ลึก” มีความคิดอย่างเป็นระบบ และคิดเชิงบวก
- * กล่าวฟันในสิ่งที่คนอื่นมองว่าเป็นไปไม่ได้
- * รักษาตนเอง และดูแลตนเองเป็น
- * ทุ่มเทสร้างสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- * มีตำนานเรื่องราวที่น่าจดจำเกี่ยวกับตัวเอง จารึกไว้ในใจของผู้คนตราบนานเท่านาน

กล่าวโดยสรุปผู้นำเป็นบุคคลสาธารณะ ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง คือการมีจิตสาธารณะ จิตสำนึกแห่งความดีงาม มุ่งมั่นที่จะคิดดี และทำดีเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ผู้นำที่เป็นของแท้ไม่ใช่เป็นเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำให้ดูดี แต่เป็นกระบวนการพัฒนา บ่มเพาะ หล่อหลอม ให้ผู้นำมีความเป็นตัวตนที่แท้จริงเป็นผู้นำในสิ่งที่ดีๆ แก่คนรอบๆ ตัว ไม่ใช่แสร้งสร้างไปวันๆ ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำผสมผสานกันระหว่างแนวคิด และพฤติกรรมที่แสดงออก อาจจะมีทั้งคุณสมบัติที่เป็นสิ่งดี และคุณสมบัติที่เป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่ถ้าผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำที่เป็นของแท้ของคนรอบข้างได้ เขาจะต้องมีกรรมวิธีในการจัดการกับคุณสมบัติที่ไม่ดีทั้งหลายให้มันน้อยลงไปเรื่อยๆ เหลือไว้ซึ่งคุณสมบัติที่เป็นสิ่งที่ดี แล้วประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีๆ เหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอจนเป็นพฤติกรรมถาวร เริ่มตั้งแต่ ต้องคิดดี คิดถูก ทำดีทำถูก พูดดีพูดถูก มีความกล้าหาญทางคุณธรรมจริยธรรม ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น กล้าตัดสินใจทำในสิ่งที่ดีงามถูกต้อง เห็นในคุณค่าของคน เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์สุข ความเจริญ ความก้าวหน้าของคนรอบข้าง องค์กร และประเทศชาติสืบไป

ภาพจาก :

- <http://36nukx10904q2nqzfr2ammzk.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2012/06/leader1.jpg>
- <http://www.riskwisesolutions.com.au/resources/Leadership1.jpg?timestamp=1425434232913>

feedback / 'feed-bak / n: On
or people in a targeted
other audience: The
was very happy

fee / 'fee /
a tax or
or char
patient

feeble /
or atten
executiv
held back

feed / 'feed /
meant for eating
sumption in orde
the animals would
box in the yard.

feed / 'feed /
charge for partaking
assessed based on a
The doctor charged a fee
for the appointment...

weak or half-hearted effort
a task or goal. A poor
initiative: the athlete had
feeble try at the record.

food or nourishment
other form of con
rients to the
grain pro

Self Assessment

เมื่อราชสีห์ประเมินตนเอง

สุธี ปิงสุทธีวงศ์*
Suthee555@hotmail.com

อัสป

เล่านิทานไว้เมื่อประมาณ ๒๖๐๐ ปีก่อนเกี่ยวกับราชสีห์และที่ปรึกษาทั้งสาม เรื่องมีอยู่ว่า ราชสีห์ตัวหนึ่งมี แกะ หมาป่า กับสุนัขจิ้งจอกเป็นที่ปรึกษา อยู่มาวันหนึ่งราชสีห์เกิดอยากรู้ว่าลมหายใจของตนมีกลิ่นอย่างไร จึงเรียกแกะมาถาม แกะตอบว่า “ลมหายใจของท่านเหม็นมาก” ราชสีห์โกรธว่าแกะพูดโกหกก็จับกินเสีย แล้วเรียกหมาป่ามาถาม หมาป่าตอบว่า “ลมหายใจท่านไม่มีกลิ่นอะไรสักหน่อย” ราชสีห์หาว่าหมาป่าพูดประจบตนก็จับกินเสีย แล้วสุดท้ายจึงเรียกสุนัขจิ้งจอกเข้าไปถามเช่นเดียวกัน สุนัขจิ้งจอกตอบว่า “วันนี้ข้าพเจ้าเป็นหวัด จมูกดมอะไรไม่ได้กลิ่นเลย” ก็เลยรอดตัวไป

ในชีวิตจริงปัจจุบัน มีผู้นำระดับสูงขององค์กรที่เปรียบได้กับราชสีห์ในนิทานข้างต้นรวมทั้งบุคลากรที่ประพติตัวไม่ต่างจากที่ปรึกษาทั้งสาม ผู้นำองค์กรนั้นประกาศชัดเจนว่ายินดีรับฟังทุกความคิดเห็น แต่ถ้าโดนพนักงานวิจารณ์ตรงๆ ก็ไม่ค่อยชอบใจนัก โดยเฉพาะที่ขวามผ่าซากเหมือนแกะนั้นไม่ชอบฟังเลย ส่วนบุคลากรที่ปากหวานแบบหมาป่าในนิทานนั้นผู้นำอาจชอบใจแต่ใช้งานสำคัญๆ ไม่ได้ตั้งใจ เนื่องจากผู้ที่ชอบประจบมักจะด้อยความสามารถสำหรับบุคลากรแบบสุนัขจิ้งจอกมีอยู่เป็นจำนวนมากในองค์กร ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถแต่ไม่ยอมเปลืองตัว ไม่ค่อยขี้อวดเป็นที่เปิดโอกาสในการปรับปรุง เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบกระทั่งกับผู้อื่นหรือกลัวว่าจะต้องรับผิดชอบแก้ไขเสียเอง

*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

ถ้าหากไม่สามารถระบุโอกาสในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผู้นำองค์กรก็เปรียบเสมือนราชสีห์ตาบอดไม่สามารถทำความเข้าใจปัญหาหรือความเปลี่ยนแปลงที่กำลังท้าทายองค์กรอยู่ในขณะนั้นตามสภาพความเป็นจริงซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรถึงกับสูญพันธุ์ไปจากโลกแห่งการแข่งขัน

ตัวอย่างเช่น บริษัทซีรอกซ์ซึ่งเติบโตอย่างก้าวกระโดดในช่วงทศวรรษ 1960 ด้วยการขายผลิตภัณฑ์เครื่องถ่ายเอกสารซึ่งมีสิทธิบัตรคุ้มครอง กลับประสบกับความพ่ายแพ้ต่อคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นในอีกสามสิบปีต่อมา บริษัทซีรอกซ์ในยุคแรกนั้นไม่ใส่ใจว่าลูกค้าพึงพอใจหรือไม่ รวมทั้งขาดการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ ซีรอกซ์ใช้พนักงานมากเป็นสองเท่าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และใช้เวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่นานกว่าถึงสามเท่า นอกจากนั้นผลิตภัณฑ์ยังมีข้อบกพร่องสูงกว่าผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นซึ่งซีรอกซ์เคยปรามาสไว้ถึงสิบเท่า

อย่างไรก็ตาม บริษัทซีรอกซ์สามารถพลิกฟื้นได้สำเร็จ โดยกำหนดเกณฑ์การบริหารของตนเองขึ้นมา เรียกว่า Xerox Management Model ซึ่งมีองค์ประกอบคล้ายคลึงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แต่ปรับประยุกต์ให้เป็นแบบฉบับของตนเอง ซีรอกซ์ประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์ดังกล่าว และทำซ้ำๆ จนเป็นระบบ รวมทั้งหลอมรวมเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ปัจจุบันบริษัทซีรอกซ์ได้กลายเป็นตำนานบทหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพในอเมริกา

การประเมินองค์กรเพื่อให้รู้จุดแข็งและโอกาสปรับปรุงจึงเป็นทั้งภาระหน้าที่และความท้าทายของผู้นำซึ่งมีประเด็นที่ต้องพิจารณา 3 ส่วน ได้แก่

1) จะใช้เกณฑ์ใดประเมิน (Criteria)

สิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างแรก คือ จะใช้ framework ใด ผู้เขียนเองเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) จึงค่อนข้างคุ้นเคยกับโมเดลดังกล่าว หากองค์กรยังไม่มีเกณฑ์ประเมินอื่นในใจก็ขอแนะนำให้พิจารณาเกณฑ์ TQA ด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ

- มององค์กรในเชิงระบบ เกณฑ์ครอบคลุมมิติต่างๆ ในการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้แยกมองแค่ส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยประเมินทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์

- ตกผลึกมาแล้ว เกณฑ์พัฒนาจากพื้นฐานของการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของญี่ปุ่น และต่อยอดด้วยความรู้ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่พัฒนาต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

- ปรับใช้ได้กับองค์กรที่แตกต่างกัน คำถามของเกณฑ์ คือ บริหารอย่างไร ไม่ได้บังคับว่าต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการอะไร ประเมินโดยอ้างอิงกับบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน

- มีระบบการให้คะแนน ที่สามารถเทียบเคียงองค์กรระดับโลก

ในบางกรณี การใช้เกณฑ์ TQA เต็มรูปแบบ อาจจะไม่เหมาะสม หาก maturity level ขององค์กรยังอยู่ในระยะเริ่มต้น เพราะเมื่อประเมินเสร็จก็จะพบว่า เป็นโอกาสปรับปรุงในเกือบทุกคำถาม ทางเลือกที่เหมาะสมกว่าคือ เลือกใช้เฉพาะบางคำถาม ซึ่งอาจอาศัยผู้รู้มาช่วยเลือก เมื่อประเมินแล้วปรับปรุงไปหลายๆ รอบ จนคะแนนเพิ่มขึ้นแล้วจึงพิจารณานำเกณฑ์ฉบับเต็มมาใช้

2) ใครจะเป็นผู้ประเมิน (People)

อาจเป็นผู้บริหารระดับสูง รวมถึงผู้บริหารระดับกลาง บางครั้งรวมพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าไปด้วย แล้วนำคะแนนแต่ละหัวข้อที่ออกมา มาเปรียบเทียบกัน ข้อดีของการมีผู้ประเมินหลายระดับคือ จะเห็นโอกาสปรับปรุงในเรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) เช่น บางเรื่องผู้บริหารบอกว่าองค์กรมีแนวทางที่เป็นระบบ แต่พนักงานกลับมองว่าไม่มีแนวทางที่เป็นระบบ นั่นหมายความว่าแนวทางที่ผู้บริหารพยายามสร้างไม่ได้ถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการอย่างทั่วถึง เป็นต้น

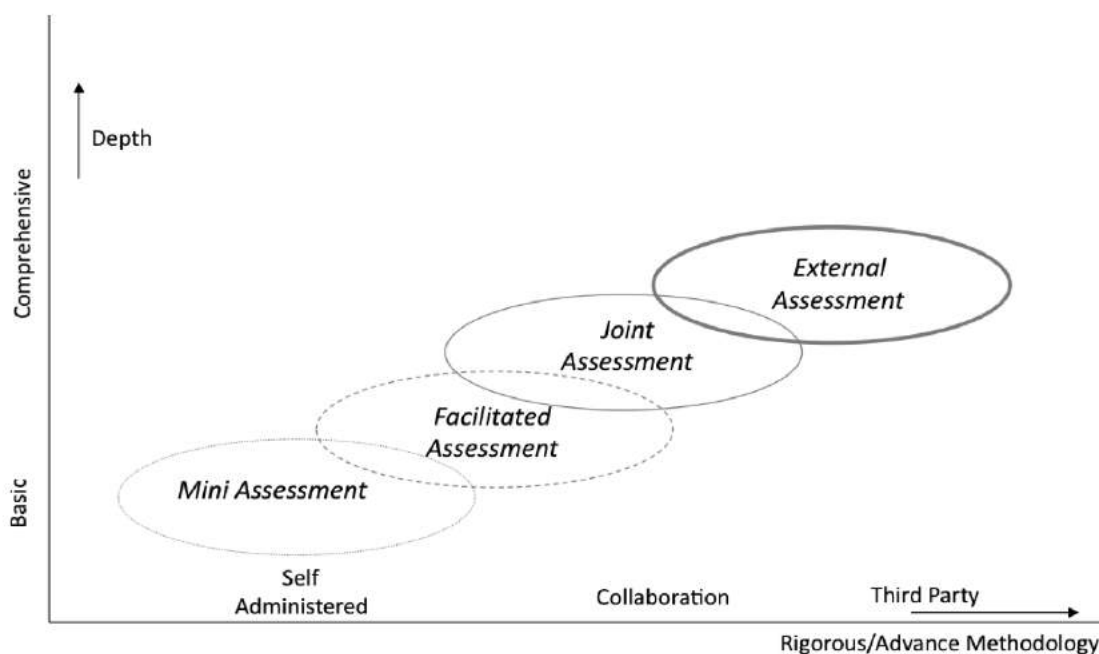
สำหรับบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน องค์กรควรชี้ให้เห็นว่าเป็นโอกาสแห่งความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เนื่องจากความรู้ที่ได้จากกระบวนการประเมินจะช่วยให้มุมมองเชิงการบริหารนั้นเป็นระบบและกว้างขวาง ซึ่งเป็นคุณค่าที่เพิ่มให้แก่ตนเอง

3) จะประเมินด้วยขั้นตอนกระบวนการอย่างไร (Process)

การประเมินมีหลายเทคนิควิธีการ ซึ่งใช้เวลา และทรัพยากรแตกต่างกันไป รูปที่ 1 แสดงถึงตัวอย่างวิธีการที่ต่างกัน 4 ประเภท โดยแกนนอนแสดงถึงระดับความเข้มข้นของเทคนิค ซึ่งยิ่งเข้มข้นก็ยิ่งต้องใช้ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญมาช่วย ส่วนแกนตั้งแสดงถึงความละเอียดและลึกของการประเมิน

หลักง่ายๆ ก็คือ ยิ่งองค์กรมีระดับ maturity มากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งต้องใช้เทคนิควิธีการที่เข้มข้น ซึ่งจะประเมินได้ละเอียดและลึกมากขึ้น แต่ก็สิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งเงิน คน และเวลา มากขึ้นไปด้วย

ตัวอย่างเช่น องค์กรที่การทำงานยังไม่มีกระบวนการที่เป็นระบบ เช่น ไม่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีวิธีการรับฟังลูกค้า ไม่มีแนวทางการจัดการกระบวนการ เรียกว่าเป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มปรับปรุง ก็อาจจะใช้วิธีการแบบ Mini Assessment ซึ่งดำเนินการได้ภายในองค์กรเอง ในลักษณะ Workshop 2-3 วัน ให้ผู้บริหารมานั่งเป็นกลุ่มๆ อ่านคำถามของเกณฑ์ แล้วช่วยกันตอบว่า แต่ละระบบที่เกณฑ์ถามนั้น องค์กรมีแนวทางอย่างไร เป็นจุดแข็ง หรือโอกาสในการปรับปรุง พอตอบครบทุกคำถามก็สรุปผล



รูปที่ 1 ประเภทของการประเมินองค์กร

ในทางกลับกัน หากองค์กรมีแนวทางที่เป็นระบบมาระดับหนึ่ง เช่น อาจจะเคยทำ ISO9000 มาจนกระบวนการค่อนข้างเป็นระบบ มีคู่มือมาตรฐานกำกับ มีผลลัพธ์ที่เริ่มคงเส้นคงวา ก็อาจจะต้องใช้วิธีการที่ละเอียดมากขึ้นอย่าง Facilitated Assessment หรือ Joint Assessment ซึ่งจะขอยกตัวอย่าง Facilitated Assessment เพื่อให้เห็นภาพว่าทำกันอย่างไร

1. **Leadership Briefing Workshop** ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ถ้าทีมบริหาร โดยเฉพาะผู้นำสูงสุด ไม่เอาด้วย ไม่ให้ความสำคัญ ถึงจะประเมินอย่างแม่นยำเพียงไร ก็ยากที่จะขับเคลื่อนการปรับปรุงที่แท้จริง ดังนั้น ขั้นตอนแรกสุดจึงเป็นการพูดคุยหารือ ทำความเข้าใจกับผู้นำขององค์กร เพื่อให้เข้าใจประโยชน์ และ ขั้นตอนวิธีการที่จะดำเนินต่อไป

หากถามว่าใครควรเป็นผู้พูดคุยกับทีมบริหาร โดยทั่วไปก็คือ ผู้ที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรนั่นเอง ส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานคุณภาพ หน่วยงานเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ดำเนินการพูดคุยเป็นหลัก หากขั้นตอนนี้ไม่ผ่าน ก็ขอแนะนำว่าไม่ควรดำเนินการต่อไป

2. **Team Preparation** ฝึกอบรมเตรียมความพร้อมผู้ตรวจประเมินภายใน ตัวอย่างหลักสูตร ได้แก่ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, และเทคนิควิธีการในการตรวจประเมิน

3. **Data Gathering** วิธีการนี้แตกต่างจาก Mini Assessment ซึ่งใช้เพียงความเห็นในหัวสมองของผู้บริหารที่มานั่งใน Workshop แต่ Facilitated Assessment มีเวลามากกว่านั้น ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดยให้ทีมประเมินทบทวนคำถามในเกณฑ์ทั้งหมด ดูว่าข้อไหนมีข้อมูลเพียงพอจะประเมินได้เลย ข้อไหนจะต้องไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ด้วยการสัมภาษณ์เจ้าของงาน หรือทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็แยกย้ายแบ่งหน้าที่กันไปเก็บข้อมูล

4. **Assessment Report** เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้ตรวจประเมินภายในก็จะมาสรุปจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง แล้วเขียนเป็นรายงาน

5. **Report Presentation** เป็นขั้นตอนที่สำคัญ อาจมีผู้บริหารบางท่านไม่ยอมรับผลการประเมิน ผู้บริหารสูงสุดก็ต้องแสดงภาวะผู้นำ

6. **Improvement Plan** เมื่อผู้บริหารโดยรวมยอมรับผลการประเมินแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ จัดลำดับความสำคัญของโอกาสปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุง เพื่อนำไปดำเนินการ

กระบวนการประเมินนี้อาจจะใช้เวลา 2-3 เดือนกว่าจะได้ผลประเมินออกมา ซึ่ง Joint Assessment แตกต่างจาก Facilitated ตรงที่ที่ปรึกษากายนอกร่วมประเมินคู่ขนานไปด้วย ไม่ได้เป็นแค่ facilitator เสร็จแล้วเอาผลมาเทียบเคียงกับผู้ตรวจประเมินภายใน จากนั้นจึงสรุปเป็นรายงานป้อนกลับ

ส่วนองค์กรที่มีระดับความสมบูรณ์ของระบบการบริหารจัดการสูงๆ เช่น เคยได้รับรางวัล Thailand Quality Class มาแล้ว หรือผ่าน Site Visit มาแล้ว องค์กรแบบนี้มีวงจร PDCA หมุนมาแล้วหลายรอบ มีตัววัดชัดเจน มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าคู่แข่งในหลายประเด็น การประเมินก็ต้องเข้มข้นและละเอียดมากยิ่งขึ้นกว่าใช้คำถามในเกณฑ์ที่เรียกว่า “Multiple Requirements” โดยมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้าไปประเมิน หรือส่งสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งก็ถือว่าเป็น External Assessment รูปแบบหนึ่งเช่นกัน

การประเมินองค์กรเป็นเรื่องของจิตใจพอๆ กับที่เป็นเรื่องทางเทคนิค ขอเพียงผู้นำเปิดใจกว้าง ยอมรับว่าองค์กรของตนอาจจะมี ‘แผล’ ก็น่าจะมีช่องทางให้มองเห็นโอกาสใหม่ๆ ดังที่ อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์กล่าวไว้ว่า

“In the middle of every difficulty lies opportunity.”

มีโอกาสอยู่ในทุกความยากลำบาก 



SEPTENTRIO

ORIENS

MERIDIES

Productivity World

Strategic Planning

Illustrate by Chavisa C.

OCCIDENS

ปรับกลยุทธ์นวัตกรรม อย่างมีกลยุทธ์

ปรีดา ยิ่งสุขสภาพร*
preeda@arda.or.th

การทำนวัตกรรมนั้น ต้องมีการทบทวนและปรับกลยุทธ์เป็นระยะ คำว่า “กลยุทธ์” ในที่นี้ ผู้เขียนใช้ในความหมายอย่างกำกวม ซึ่งตั้งใจที่จะไม่ให้ความหมายเหมือนกับคำว่า “กลยุทธ์” ซึ่งใช้ในงานด้านการบริหารจัดการทั่วไป

ตอนเริ่มต้นทำนวัตกรรมนั้น เราทราบกันดีว่า ต้องเริ่มที่ความคิดหลักก่อน ซึ่งอาจพัฒนามาจากความคิดย่อยต่าง ๆ มากมาย ที่เมื่อหลอมรวมความคิดเข้าด้วยกันแล้ว ทำให้สามารถพัฒนาออกมาเป็นแก่นแกนของความคิดหลัก ที่จะใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อจากจุดนั้น นวัตกรรมส่วนใหญ่จะหมดเวลาไปกับการพัฒนา



*ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการใช้ประโยชน์
สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)

นวัตกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการใหม่ โดยท้ายที่สุด อาจจะล้มเหลวเพียงเพราะนวัตกรรมนั้นเมื่อออกสู่ตลาดแล้วกลับไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าอย่างที่คิดไว้ล่วงหน้า

นี่เป็นสาเหตุของความล้มเหลวที่พบได้บ่อยครั้งที่สุดของการทำนวัตกรรมของบริษัท แท้ที่จริงแล้ว ทีมพัฒนานวัตกรรมของบริษัทควรที่จะปรับ “ความคิดหลัก” ของพวกเขา ก่อนแน่นอนว่า การจะทำอย่างนั้นได้ย่อมต้องการหลักฐานพิสูจน์ว่าเพราะเหตุใดความคิดเดิมของพวกเขาจึงอาจไปไม่รอด หรือเพราะเหตุใดที่พวกเขาควรจะมีการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือ ควรเปลี่ยนเมื่อไร และจะเปลี่ยนอย่างไร คำตอบของคำถามเหล่านี้ จะไม่มีทางหาพบ ถ้าหากว่าไม่ตีคลุมข้อความทั้งหมดให้กลายเป็นคำสั้นๆ ที่เข้าใจได้ง่ายคำเดียวแบบหลวมๆ ว่า “กลยุทธ์”

ย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้น เมื่อทีมนวัตกรรมค้นพบแล้วว่าพวกเขาควรยึดโยงเอาความคิดใดเป็นหลักเริ่มต้นในการพัฒนานวัตกรรม นั้นมีค่าเท่ากับ การสร้างสมมติฐานหนึ่งขึ้นมาซึ่งหากจะพูดกันตรงไปตรงมาแล้วก็คือ การคาดเดาล้วนๆ นั่นเอง คำถามคือ แล้วคุณจะได้รู้อย่างไรว่า คุณเดาถูก? ตั้งแต่เริ่ม เพื่อไม่ให้ต้องเสียเวลาและทรัพยากรไปกับการคาดเดาที่สุดท้ายอาจกลายเป็นว่า ที่คุณเดามาตลอด 6 เดือน 1 ปี หรือนานกว่านั้น คุณเดาผิดมาตลอด

วิธีการแก้ไขคือ นวัตกรรมควรจะมีกระบวนการตรงนั้นว่าเป็นการทำงานเกี่ยวเนื่องในแบบกลยุทธ์อย่างหนึ่งในความหมายทั่วไปของการเป็นกลยุทธ์คือ คุณต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิด เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป คำถามคือ แล้วคุณจะได้รู้อย่างไรว่า สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปแล้วสำหรับคุณ

การจะตอบต้องย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นครับ คุณต้องทดสอบความคิดหลักของคุณให้เร็วที่สุด เพราะการทำนวัตกรรมนั้น ต้องแข่งขันกับเวลา ดังนั้น คุณยังไม่ควรที่จะเสียเงินเสียเวลาไปกับการทุ่มเทเอาความคิดไปสู่การทำต้นแบบสินค้าหรือบริการใหม่ แต่คุณควรใช้เวลาและทรัพยากรไปกับการพิสูจน์ให้ได้ก่อนว่า คุณจะ (ยัง) ไม่เดินผิดทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น เมื่อคุณ

มีความคิดหลักแล้ว สิ่งแรกทีมนวัตกรรมที่ดีควรทำคือ ทดสอบเสียก่อนว่า ความคิดนั้น (หรือสมมติฐาน หรือการคาดเดานั้น) ถูกหรือผิด ด้วยการพัฒนาต้นแบบขั้นต่ำที่ใช้งานได้ (Minimum Viable Prototype: MVP) ขึ้นมาเพื่อทดสอบแนวคิดดังกล่าว

การพัฒนาต้นแบบขั้นต่ำที่ใช้งานได้นี้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นของจริง ใช้วัสดุจริง หรือมีการผลิตจริงแท้ที่จริงแล้ว ถ้าคุณยังจำได้ เมื่อเราเป็นเด็กเล็กนั้น เราสร้างต้นแบบจำลองสิ่งต่างๆ ตลอดเวลาตามจินตนาการของเรา นวัตกรรมที่ชาญฉลาดก็สามารถทำแบบเดียวกันนี้ได้ บางทีอาจจะใช้กระดาษ หนึ่งยาง เทปขาว ภาพประกอบจากนิตยสารเก่า หรือใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ใกล้มือ ฯลฯ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับการออกแบบคุณอาจลงมือสเก็ตช์ภาพเองก่อน หรือจะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยร่างต้นแบบขึ้นมาก็ได้ ถ้าหากเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับโครงสร้างหรือองค์ประกอบ ไม่แน่ว่า การใช้ดินน้ำมันปั้นอาจช่วยให้คุณสร้างต้นแบบคร่าวๆ ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว ถ้าเป็นซอฟต์แวร์ การเขียนโปรแกรม หรือออกเว็บไซต์เวอร์ชันเบต้าให้ลูกค้าทดลองใช้ฟรี ก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่สิ้นเปลืองรายจ่ายมากนัก

เมื่อมีต้นแบบขั้นต่ำที่ใช้งานได้ หรือ MVP แล้วเท่ากับว่า คุณได้ทำความคิดหลัก หรือสมมติฐาน หรือการคาดเดาของคุณ ให้เป็นรูปร่าง มีตัวตน มองเห็นได้ จับต้องได้ ใช้งาน (ระดับหนึ่ง) ได้แล้ว จากนั้นคุณควรดำเนินการทดสอบนวัตกรรมของคุณกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นใครก็ได้ พ่อ แม่ เพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ วัตถุประสงค์สำคัญคือ การได้รับเสียงสะท้อน (feedback) กลับมา ซึ่งเท่ากับความเห็นต่อความคิดหลักของคุณนั่นเอง ด้วยวิธีการทดสอบสมมติฐานอย่างรวดเร็วและต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพนี้ คุณจะสามารถปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือกลยุทธ์ (ในความหมายหลวมๆ) ได้อย่างทันท่วงทีแน่นอนครับว่า ผู้เขียนไม่ได้ต้องการชี้แนะว่า คุณควรที่จะเปลี่ยนความคิดหลักไปเลย เพราะอันที่จริงแล้ว การเปลี่ยนความคิดหลักอย่างสิ้นเชิง ทำได้ยาก ต้องใช้เวลา และที่สำคัญคือ ต้องมีหลักฐานบ่งชี้จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน ไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดหลัก

บ่อยครั้งมากเกินไป จะส่งผลเสียต่อกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนานวัตกรรมอย่างมาก

ผู้เขียนต้องการสื่อให้เข้าใจว่า เมื่อคุณมีความคิดหลักหนึ่งขึ้นมาแล้ว เท่ากับคุณมีเป้าหมายอย่างหนึ่งขึ้นมา คำว่า “กลยุทธ์” ที่ผู้เขียนใช้ในที่นี่ ก็คือ การเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้นนั่นเอง (ความหมายอย่างแคบ)

แต่ถ้าเป็นกรณีที่ต้องเปลี่ยนความคิดหลักโดยสิ้นเชิงจริงๆ การปรับกลยุทธ์จะหมายถึง การเปลี่ยนรูปแบบของนวัตกรรมทั้งหมด (ความหมายอย่างกว้าง) การปรับกลยุทธ์ระหว่างสองสิ่งนี้ อาจเกิดขึ้นได้กับทุกการพัฒนาวัตกรรม และการจัดการในเรื่องนี้ ค่อนข้างเป็นศิลปะมากกว่าที่จะเป็นศาสตร์อันมีข้อกำหนดบ่งชี้ชัดเจนตายตัว

หลายบริษัทที่มีชื่อเสียงโด่งดัง ต่างเคยประสบปัญหาพื้นฐานในการพัฒนานวัตกรรมเช่นนี้ทั้งสิ้น เช่น Paypal ซึ่งกว่าจะเป็นธุรกิจที่ให้บริการธุรกรรมการเงินอย่างทุกวันนี้ได้ ผ่านขั้นตอนของการปรับกลยุทธ์ครั้งสำคัญถึง 5 ครั้งด้วยกัน ผู้ก่อตั้งของ Paypal เริ่มต้นสร้างธุรกิจด้วยความคิดที่จะพัฒนาเทคโนโลยีการเข้ารหัสเพื่อใช้รักษาความปลอดภัยในธุรกรรมทางการเงิน (สังเกตตรงนี้ว่า แก่นความคิดในเรื่องของการให้บริการธุรกรรมทางการเงินนั้น เป็นความคิดหลัก) จากนั้น บริษัทจึงได้พัฒนาซอฟต์แวร์ด้านความปลอดภัยสำหรับใช้ในอุปกรณ์พกพาอย่าง Palm ในสมัยนั้น หลังจากนั้นไม่นาน ผู้ก่อตั้ง (นวัตกรรม) ได้ถกเถียงภายในกับทีมงานอย่างเคร่งเครียด ผลลัพธ์กลายเป็นว่า บริษัทกลับพัฒนาชุดคลังโปรแกรมหรือไลบรารี เพื่อให้ นักพัฒนาคนอื่นมาซื้อสิทธิบัตรไปใช้สร้างซอฟต์แวร์ต่อเนื่องจากมีแนวโน้มสนับสนุนในขณะนั้นว่า ผู้คนหันมาใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพาได้อย่าง Palm มากขึ้น และมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกับ Palm ออกสู่ตลาดทำการแข่งขันกันเพิ่มขึ้น บริษัทจึงมีความคิดว่า แทนที่จะพัฒนาซอฟต์แวร์ด้วยตัวเอง ซึ่งใช้เวลาและทรัพยากรมาก รวมถึงยังอาจต้องแข่งกันพัฒนากับผู้เล่นรายอื่นที่อาจจะพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเดียวกันทั้งบนแพลตฟอร์มของ Palm และอุปกรณ์ยี่ห้ออื่นๆ อีก

ดังนั้น Paypal จึงตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแนวทางครั้งสำคัญ (ปรับกลยุทธ์) ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเวอร์ชันที่สอง ด้วยการพัฒนา e-wallet โดยการจัดเก็บข้อมูลเลขบัตรเครดิตและพาสเวิร์ดของลูกค้า โชคร้ายที่ Paypal ยังไม่ได้แก้ไขภัยความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพราะในชีวิตจริง การหยิบเอากระเป๋าใส่ตังค์จริงๆ ออกมาชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ นั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และปลอดภัยกว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่ในขณะนั้นมาก

Paypal จึงตัดสินใจปรับกลยุทธ์อีกครั้ง ด้วยการนำเสนอนวัตกรรมที่ต้องการตอบสนองต่อภัยความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างออกไป (สังเกตว่า การปรับกลยุทธ์แต่ละครั้งนั้น ยังยึดอยู่กับความคิดหลักในเรื่องธุรกรรมทางการเงินอยู่) ผ่านวิธีการส่งถ่ายข้อมูลการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์จาก Palm เครื่องหนึ่งไปยัง Palm อีกเครื่องหนึ่ง คราวนี้ดูเหมือนว่า Paypal จะเริ่มเดินทางถูกทางแล้ว เพราะปรากฏว่ามีนักลงทุนให้ความสนใจ และเข้ามาร่วมลงทุนกับ Paypal ทำให้บริษัทเติบโตมากขึ้นอย่างรวดเร็ว

ทว่า ในไม่ช้า Paypal ในเวลานั้นก็ถึงจุดอิมพัลส์ เพราะจำนวนผู้ใช้ Palm นั้นไม่เติบโตตาม เมื่อบริษัทดำเนินการสำรวจวิเคราะห์อย่างจริงจังจึงพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเชื่อมต่อ Palm เข้ากับเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ แล้วโอนเงินผ่านอินเทอร์เน็ตไปให้คนอื่นที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์และ Palm เหมือนกัน (ในยุคนี้การใช้งาน Palm จะต้อง backup ข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ใช้เชื่อมอุปกรณ์เข้ากับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลนั่นเอง) บริษัทจึงเกิดไอเดียปิ้งแว้นขึ้นมาว่า น่าที่จะทดลองทำธุรกรรมการเงินผ่านอีเมล เพราะฐานลูกค้าที่ใช้งานอีเมลนั้น มีจำนวนมากมายนับไม่ถ้วนว่าจำนวนผู้ใช้ Palm ดังนั้น บริษัท จึงเริ่มทดลองทำต้นแบบขั้นต่ำที่ใช้งานได้ (MVP) ในรูปแบบเว็บไซต์เพื่อพิสูจน์แนวคิดและความเป็นไปได้ในเชิงเทคนิคก่อน ปรากฏว่าเดโมของ Paypal นี้ได้รับความนิยมอย่างมากในเวลาอันรวดเร็ว ประกอบกับการเติบโตของอีกธุรกิจหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกันอย่าง ebay ยิ่งทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการจาก Paypal มากขึ้น ทีมงานจึงปิดตัวซอฟต์แวร์บน Palm และ

เมื่อรู้ตัวว่าเดินมาผิดทาง หรือว่านวัตกรรมของเรา อาจจะผิด ไม่สามารถตีโจทย์ จริงให้แตกได้ สิ่งที่เรา คือ ปรับกลยุทธ์เสียใหม่

กลายเป็นบริษัทที่เรารู้จักกันทุกวันนี้ในชื่อ Paypal ซึ่งถูกบริษัท ebay ซื้อไปด้วยมูลค่า 15,000 ล้านดอลลาร์

หากย้อนกลับไปดูกรณีศึกษาของ Paypal จะเห็นได้ว่า บริษัทไม่ได้ตั้งขึ้นมาเพื่อทำเรื่องการชำระเงินทางอินเทอร์เน็ตตั้งแต่แรก จะว่าไปแล้ว Paypal เริ่มธุรกิจบนสมมติฐานหรือการคาดเดาที่ผิด แต่โชคดีที่บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว (บนแก่นความคิดหลักเดิมที่เกี่ยวกับธุรกรรมการเงิน) ทำให้บริษัทสามารถพัฒนานวัตกรรมซ้ำแล้วซ้ำเล่า ผิดแล้วผิดเล่า จนกระทั่งเจอโอกาสที่ยิ่งใหญ่กว่าที่คิดไว้ในตอนแรกเสียอีก

บริษัทยักษ์ใหญ่ในโลกยุคปัจจุบันนี้ต่างก็เคยผิดพลาดในทำนองนี้มาก่อนเช่นกัน ไมโครซอฟท์เริ่มต้นจากการขายตัวแปลชุดคำสั่งโปรแกรม (compiler) ไม่ใช่ระบบปฏิบัติการ (operation system) ไชแมนเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ปัญญาประดิษฐ์มาก่อนที่จะประสบความสำเร็จกับการขายซอฟต์แวร์แอนตี้ไวรัส นอกจากธุรกิจเทคโนโลยีเหล่านี้แล้ว ยังมีบริษัทอย่างลิสเตอร์ที่เริ่มต้นจากการขายยาฆ่าเชื้อโรคในโรงพยาบาล นำยาทำความสะอาดพื้น แชมพู โลชั่นหลังโกนหนวด ก่อนที่สุดท้ายจะประสบความสำเร็จกับการจำหน่ายน้ำยาบ้วนปาก หรือบริษัทอย่าง เพลย์-โดว์ ที่เริ่มจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดวอลล์เปเปอร์ก่อนที่จะกลายเป็นบริษัทผู้ผลิตของเล่นเด็กซึ่งเป็นที่รู้จักมากที่สุดแห่งหนึ่งในโลก

การปรับกลยุทธ์นวัตกรรม จึงเป็นเทคนิคหนึ่งของการทำนวัตกรรมที่ผู้สนใจควรค่อยๆ ทำความเข้าใจ

เป็นระยะ ปัญหาจะหนักมากขึ้นถ้าหากองค์กรที่กำลังทำนวัตกรรมนั้น เป็นบริษัทใหญ่ที่ตั้งมานานอย่างมั่นคง เพราะสิ่งที่ผู้จัดการและผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะทำคือการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ในขณะที่กระบวนการของการทำนวัตกรรม โดยเฉพาะในช่วงของการปรับกลยุทธ์นั้น คือ การยอมรับว่า ตัวเองเดินมาผิดทาง แล้วพร้อมที่จะเปลี่ยนไปสู่อีกทางที่ (น่าจะ) ถูก ซึ่งกระบวนการแบบนี้ย่อมได้รับการยอมรับจากสำหรับผู้ที่อยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ สิ่งของบริษัทใหญ่ๆ มักจะเรียกหาคือประสิทธิภาพ และการทำเรื่องผิดพลาดบ่อยครั้งที่ไม่ถูกยอมรับว่า เป็นทางผ่านปกติของการพัฒนานวัตกรรม บริษัทใหญ่จึงมีแนวโน้มที่จะพิจารณาแบบ linear มากกว่าที่จะมองอย่างเข้าใจว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องที่ต้องบริหารจัดการระหว่างความไม่แน่นอน (uncertainty) และความยุ่งยากซับซ้อน (complexity) ในการทำนวัตกรรมไม่มีใครสามารถมองเห็นปัญหาได้ล่วงหน้าเมื่อต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ทุกสิ่งล้วนเต็มไปด้วยการคาดเดา บริษัทขนาดใหญ่จึงมักจะวิ่งเรื่องนวัตกรรม จนกระทั่งพลาดโอกาสอยู่เสมอ แทนที่จะลงมือทำนวัตกรรมแต่เนิ่นๆ แม้ว่ามันอาจจะผิดพลาดได้ก็ตาม

เมื่อรู้ตัวว่าเดินมาผิดทาง หรือว่านวัตกรรมของเราอาจจะผิด ไม่สามารถตีโจทย์จริงให้แตกได้ สิ่งที่เราควรทำคือ ปรับกลยุทธ์เสียใหม่ คนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจเวลาพูดถึงเรื่องความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง แต่ในทางปฏิบัติผู้คนจำนวนมากเลือกที่จะยืนหยัดในสมมติฐานและการคาดเดาที่ผิดพลาด เพียงเพราะเชื่อมั่นว่าตัวเองเดินมาถูกทางแล้ว

การปรับกลยุทธ์นวัตกรรม จึงไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยเพื่อสร้างนวัตกรรม (แบบเล็กน้อยในความหมายแคบ) หรือเป็นการปรับแต่งยุทธศาสตร์การขายสินค้าของคุณ (แบบที่มักจะเข้าใจในวิธีการของการ Marketing) เพราะการทำเช่นนั้น ไม่ต่างอะไรกับการย้ายรอยเท้าไปในแนวทางเดิม (เพียงแต่ปรับวิธีการ) ปกติแล้วการทำนวัตกรรมสามารถทวนซ้ำอย่างนี้ได้ ถ้ามีข้อมูลชัดเจนแล้วว่า คุณได้แก้โจทย์ (ความต้องการของลูกค้า) มาถูกทาง การปรับกลยุทธ์นวัตกรรมเป็นเรื่องตรงกันข้าม



เพราะคุณจะดำเนินการปรับกลยุทธ์เพื่อ 2 สิ่งเท่านั้นคือ 1) คุณรู้ชัดแล้วว่า คุณแก้ปัญหาไม่ตรงจุด หรือ 2) นวัตกรรมของคุณยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าจริงๆ ดังนั้น คุณถึงจะปรับกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางใหม่ที่อาจจะดีกว่าเดิม

ทุกครั้งที่คุณปรับกลยุทธ์นวัตกรรม จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงใน 3 สิ่งคือ 1) ใจทย์ หรือ 2) ตัวนวัตกรรมนั่นเอง หรือ 3) โมเดลในการทำธุรกิจใหม่ บางครั้งการปรับกลยุทธ์นำไปสู่การตอบใจทย์ใหม่ (อาจเป็นนวัตกรรมตัวเดิมก็ได้ แต่ใช้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างออกไป) บางครั้งไปสู่นวัตกรรมอีกตัว (อาจเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่) หรืออาจนำไปสู่องค์ประกอบสำคัญหนึ่งในโมเดลธุรกิจ เช่น กลยุทธ์การกำหนดราคา กลยุทธ์การหาลูกค้า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หรือ การสร้างช่องทางการตลาดใหม่

การปรับกลยุทธ์เป็นการปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์อย่างมีพลัง ไม่มีใครที่จะเดาถูกล่วงหน้าได้เมื่อกำลังเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอน กระบวนการปรับกลยุทธ์คือการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในขั้นตอนของการพัฒนานวัตกรรม นอกเหนือจากการปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นอิสระแล้ว ความสามารถที่จะรู้ตัวว่า เมื่อไรและอย่างไร (when and how) ที่จะต้องปรับกลยุทธ์เป็นความสามารถสำคัญที่มีความจำเป็นยิ่งสำหรับนวัตกรรม

นอกจากนี้ นวัตกรรมที่ดีควรต้องตระหนักด้วยว่า กลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับกลยุทธ์คือ การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพราะหากคุณล้มเหลวที่จะเรียนรู้แล้ว มีความเป็นไปได้สูงที่คุณอาจจะยึดติดกับกรอบความคิดหลัก และวิธีการเดิมที่สร้างไว้ตั้งแต่เริ่มต้น แล้ววนเวียนอยู่กับการพัฒนาและปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ กับนวัตกรรมตรงนั้น โดยละเลยข้อเท็จจริงไปว่า ที่คุณพัฒนานวัตกรรมมาทั้งหมดนั้น คุณทำจากการคาดเดาล้วนๆ ซึ่งแน่นอนว่า ย่อมผิดพลาดไปแล้วเสียอย่างน้อย 90% โอกาสของนวัตกรรมที่ริบหรี่เพียง 1 ใน 10 ของความสำเร็จนี้ คือช่องว่างทางเดินที่คุณสามารถประสบความสำเร็จได้ โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ผ่านการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกว่าในที่สุด

ภาพจาก :

- <http://www.innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2014/01/Continued-Commitment-to-Open-Innovation-Deliver-New-Products-Services-and-Business-Models-Though-Co-Development.jpg>

- <http://cdno.gettingsmart.com/wp-content/uploads/2014/11/innovation-mindset-482x335.jpg>

การบริหารความเสี่ยง กับระบบบริหารคุณภาพ

กิตติพงษ์ จิระสวัสดิ์*
kitroj@yahoo.com

ในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพขององค์กรที่ผ่านมา เรามักจะมองการทำงานในมิติเดียว คือ ระบบต้องการให้มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วางแผน ลงมือปฏิบัติ และวัดผล โดยหวังว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่ในความเป็นจริงแล้ว หลายๆ อย่างไม่ได้เป็นไปอย่างที่วางแผนเอาไว้ การปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เสมอไป หรือในการระหว่างดำเนินการก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เราเรียกว่า “ความเสี่ยง” (Risk) ที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของระบบบริหารคุณภาพขององค์กร

ดังนั้น ในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ องค์กรควรจะมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้อย่างเป็นระบบ และเชื่อถือได้ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงต่างๆ ที่ระบุมานั้น เมื่อได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่สอดคล้องตามข้อกำหนดที่ต้องการ รวมถึงองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐาน ISO 31000 ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ระบุไว้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จะประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ ที่สำคัญได้แก่

- การสำรวจสภาพแวดล้อม
- การระบุความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดการความเสี่ยง

*ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร

การสำรวจสภาพแวดล้อม

เป็นการสำรวจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งที่อยู่ภายในองค์กรเอง และที่เกิดขึ้นจากภายนอก และส่งผลกระทบต่อระบบบริหารคุณภาพขององค์กร เพื่อนำมาพิจารณาถึงความเสี่ยงขององค์กรต่อไป โดยปัจจัยภายในองค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้างการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ การตัดสินใจ บุคลากร มาตรฐานการทำงานต่างๆ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอกที่ควรจะนำมาพิจารณา ประกอบด้วย วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เศรษฐกิจ ตลาด สภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายนอกองค์กร

การระบุความเสี่ยง

ในระบบบริหารคุณภาพจะให้ความสำคัญกับการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพ
- 2) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการ
- 3) ความพึงพอใจของลูกค้า

ประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ

คำว่า “ประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ” จะหมายถึง การบรรลุเป้าหมาย หรือได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งในระบบบริหารคุณภาพ เป้าหมายที่กำหนด จะระบุไว้ในวัตถุประสงค์คุณภาพ หรือ Quality objective รวมถึงแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ ดังนั้น ในการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ จึงเป็นการระบุถึงความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพตามที่กำหนด รวมถึง



ความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้ เช่น ในกรณีที่ต้องคัดกรองเป้าหมายที่จะเพิ่มกำลังการผลิตให้มากขึ้น ก็นำมาพิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ตามที่ต้องการได้ ทั้งนี้ เป้าหมายขององค์กรส่วนใหญ่ อาจจะรวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือการสร้างภาพพจน์ให้แกลูกค้า ซึ่งจะอธิบายต่อไป

คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

ในส่วน of ความเสี่ยงที่มีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการ จะหมายถึงความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ได้คุณภาพ ไม่สอดคล้องตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการ และไม่สามารถส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้ ดังนั้น การระบุความเสี่ยงในลักษณะนี้ จะกลับมาพิจารณาถึงปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ (และบริการ) ซึ่งเราสามารถแบ่งออกได้เป็น 5M ได้แก่ Man (คน) Machine (เครื่องจักร อุปกรณ์) Method (วิธีการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน) Material (วัสดุ) และ Measurement (การวัด) การวิเคราะห์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับคน (Man) ที่ส่งผลต่อการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือการส่งมอบการบริการ จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับขีดความสามารถ อัตราค่าจ้าง และความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

ความเสี่ยงแรกเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการที่พนักงานมีความสามารถที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายในการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการ การขาดความรู้ และขาดทักษะในการทำงานให้ดี รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการด้วย ส่วนความเสี่ยงที่สองถึงแม้ว่าจะมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอก็ตาม แต่ถ้ามีจำนวนที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการ ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือทักษะพิเศษในการทำงาน หากขาดคนทำงานในจุดนี้ไป ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพทันที นอกจากนี้ หากพนักงานขาดขวัญและกำลังใจไม่คิดจะทุ่มเทให้กับการทำงาน พบปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่สนใจคิดว่าไม่ใช่เรื่องของตนเองก็ถือเป็นความเสี่ยงอีกประเภทหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการเช่นเดียวกัน

ดังนั้น องค์กรจะต้องระบุความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากคนทำงานไว้อย่างละเอียดและชัดเจนที่สุด เพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อว่า คนทำงาน ในจุดใด หน้าที่งานใด มีความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งจะต้องได้รับการจัดการต่อไป

ความเสี่ยงด้าน Machine หรือเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ จะเกิดขึ้นจากการที่เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ หากทำงานไม่ถูกต้อง เกิดความเสียหาย หรือไม่พร้อมใช้งาน หรือมีความสามารถลดลง ไม่สามารถผลิตได้ตามจำนวนที่ต้องการ ก็จะสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องระบุถึงระดับของผลกระทบของอุปกรณ์ และเครื่องมือทั้งหมดที่มีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ และโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของแต่ละอุปกรณ์ เพื่อมาพิจารณาหาความเสี่ยงที่สำคัญ สำหรับการจัดการต่อไป อีกประเด็นหนึ่ง หากวิธีการทำงานที่ออกแบบมา ไม่สอดคล้องกับความต้องการด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือหากความต้องการด้านคุณภาพมีการเปลี่ยนแปลงไป แต่วิธีการทำงานกลับไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ความเสี่ยงด้านวิธีการ (Method) จึงมีความสำคัญที่จะต้องได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อให้มั่นใจว่าขั้นตอนการทำงานที่ใช้อยู่ไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนถัดไปจะเป็นการประเมินระดับของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ

นอกจากนั้น องค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างมากก็คือปัจจัยนำเข้า ซึ่งก็หมายถึงวัตถุดิบ หรือวัสดุ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านวัสดุ (Material) จะเกิดขึ้นจากการที่วัสดุไม่มีคุณภาพ หรือมีแต่ไม่สม่ำเสมอ ดังนั้น องค์การจะต้องนำมาพิจารณาว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการมากน้อยเพียงใดด้วย เพื่อนำมากำหนดมาตรการจัดการต่อไป และถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมภายในกระบวนการมาเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่หากเครื่องมือวัดที่องค์กรใช้ในการวัดคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่มีความน่าเชื่อถือ หรือให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดโดยทันที เกิดการยอมรับของเสีย หรือปฏิเสธของดีขึ้นก็จะทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบบริหารคุณภาพได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการกับความเสี่ยงประเภทนี้ด้วย

ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นหนึ่งในเป้าหมายที่สำคัญของระบบบริหารคุณภาพ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพิจารณาว่า มีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะส่งผลกระทบในทางลบต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมถึงความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การสร้างความไม่พึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า และการร้องเรียนจากลูกค้าด้วย ทั้งนี้ ความพึงพอใจของลูกค้า จะเกิดขึ้นได้จากการที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าได้ ก็จะนำมาพิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังเหล่านั้นได้ เช่น ในกรณีที่ลูกค้ามีความต้องการให้ส่งสินค้าตรงเวลา ก็มาพิจารณาว่าอะไรจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เราไม่สามารถส่งมอบได้ทันเวลา และมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด เพื่อหามาตรการจัดการกับสาเหตุเหล่านั้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนถัดไปจะเป็นการประเมินระดับของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ เพื่อลดระดับของความความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยง จะพิจารณากันใน 2 ด้าน คือโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้นโดยความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบหรือความรุนแรงสูงหากเกิดขึ้นจะถูกจัดให้เป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องได้รับการจัดการก่อน สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญองค์กรจะต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการ เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดระดับลงโดยอาจจะเป็นการลดโอกาสในการเกิด หรือเป็นการลดระดับของผลกระทบจากการเกิดความเสี่ยงนั้นหรืออาจจะเป็นแผนงานที่ลดลงทั้งสองด้านเลยก็ได้

การจัดการความเสี่ยง

ในส่วนของแนวทางที่จะนำมาใช้ในการลดความเสี่ยงลงนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ รับ ลด ร่วม เลิก โดย รับ (Accept) จะหมายถึงการยอมรับกับความเสี่ยงนั้น เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ แต่สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ คือเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น จะทำอะไรให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด และจะสามารถกลับสู่สภาพปกติโดยเร็วที่สุด ส่วน ลด (Reduce) หมายถึง การดำเนินการเพื่อลดโอกาสในการเกิดขึ้น หรือ ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือลดทั้งสองอย่างของความเสี่ยงนั้นๆ รวมถึงการจัดทำมาตรการควบคุม (Control) เพื่อให้สามารถป้องกัน (Prevention) หรือตรวจจับ (Detection) ความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วย ในขณะที่ ร่วม (Share) จะเป็นการให้หน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยรับความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดความเสี่ยงนั้นๆ เช่น การซื้อประกัน เพื่อให้ทางบริษัทประกันมาช่วยชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นตามที่ได้มีการตกลงกันไว้ หรือเป็นการโอนงานที่อาจจะเกิดความเสี่ยงขึ้นไปที่หน่วยงานอื่นที่มีความชำนาญมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การจ้าง Outsource ในการขนส่งหรือจัดเก็บสินค้าหรือการจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดทำบัญชี

ในกรณีที่ทั้งสามแนวทางที่กล่าวมายังไม่เหมาะสม องค์กรอาจจะต้องใช้มาตรการ เลิก (Terminate) มาแทน คือการเลิกทำกิจกรรมหรือแผนการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงไปเลย โดยเป็นการจัดการที่ต้นเหตุของความเสี่ยง คือเมื่อไม่มีการดำเนินกิจกรรมหรือแผนงาน ความเสี่ยงก็ย่อมไม่เกิด แต่ทั้งนี้เมื่อองค์กรเลือกที่จะยกเลิกกิจกรรมหรือแผนงานที่มีความเสี่ยงนี้ไปแล้วก็อาจจะต้องมีการเลือกทำกิจกรรมหรือแผนงานอื่นๆ แทน ซึ่งก็อาจจะเป็นเหตุให้เกิดความเสี่ยงใหม่ๆ ขึ้นได้ ซึ่งความเสี่ยงใหม่นี้อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเสี่ยงเดิมที่ได้ยกเลิกไปก็ได้ เมื่อองค์กรได้กำหนดแผนการดำเนินงานหรือมาตรการในการจัดการกับความเสี่ยงที่สำคัญแล้ว องค์กรควรจะมีการนำแผนการดำเนินงานดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร รวมถึงการนำไปกำหนดใช้กับกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ ด้วย นอกจากนั้น ยังต้องจัดให้มีการติดตามผลมาตรการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงว่ามีประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือไม่

หนึ่งในแนวทางที่จะนำมาใช้ในการควบคุมและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการแล้วจะไม่ส่งผลกระทบต่อระบบบริหารคุณภาพ คือการตรวจประเมินภายใน หรือ Internal Audit ซึ่งจะเป็นการประเมินถึงความสอดคล้องตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงความมีประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพด้วย

ดังนั้น จะมีการนำประเด็นด้านความเสี่ยงของกระบวนการต่างๆ มาใช้ประกอบในการพิจารณาถึงความถี่ วิธีการ ผู้ตรวจประเมิน ระยะเวลา รวมถึงหลักเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการตรวจประเมินภายในให้เหมาะสมกับระดับของความเสี่ยงของกระบวนการนั้นๆ ด้วย จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันการบริหารคุณภาพจะให้ความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ รวมถึงสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างแน่นอน



จะถูกหรือแพง ก็ต้องมีกลยุทธ์

ดร.เกษม วัฒนชัยเสรีธรรม*
Kasem40k@hotmail.com

58

Productivity World

ในสภาพเศรษฐกิจที่ต้องกุมขมับในปัจจุบันนี้ คนไม่มีอารมณ์จ่ายใช้สอย สินค้าราคาแพงหลายคนได้แย้งว่าอะไรที่แพง มันไม่แพง ราคาถูกต่างหาก เรื่องถูกหรือแพงขึ้นอยู่กับว่าเราเปรียบเทียบราคาขายของสินค้าหรือบริการนั้นกับอะไร ส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบกับประสบการณ์ของตนเอง ทำนองว่าเคยซื้อสินค้าประเภทเดียวกันนี้ราคาเท่านี้เท่านี้ หากไม่รู้สึกว่าสินค้าที่จะซื้อแตกต่างเพราะฉะนั้นราคาก็ไม่ควรแตกต่างกันมากนัก หากราคาต่ำกว่าก็จัดว่าราคาถูก หากราคาสูงกว่าก็จัดว่าราคาแพง เรื่องแบบนี้เป็นกันทุกคนใช่ไหมครับ หลายคนเปรียบเทียบราคากับความพอใจของตนเอง

หากสินค้าตอบสนองได้โดนใจราคาสูงเท่าไรก็ไม่รู้สึกแพง เข้าทำนองพอใจชะอย่างเท่าไรก็จ่าย หลายคนก็ยึดติดกับแบรนด์ (คลั่งแบรนด์เนม) อย่างนี้ก็มักตกเป็นเหยื่อที่ต้องจ่ายแพงแบบเต็มใจ ไม่แพง...ไม่แพง

พอสรุปได้ว่าเรื่องของราคามีผลมาจากจิตวิทยาอยู่ไม่น้อย เพราะฉะนั้นนอกจากต้นทุนของสินค้าหรือบริการแล้วท่านต้องบวกต้นทุนจิตวิทยาเพื่อให้ลูกค้ายอมจ่ายแพงขึ้น (ถ้าใครมากขึ้นใจครับ) ต้นทุนจิตวิทยานี้เรียกกันทั่วไปว่า “ค่าการตลาด” เรื่องค่าการตลาดนี้เป็นปัญหาใหญ่ของธุรกิจขนาด SMEs เพราะส่วนใหญ่ไม่ได้บวกค่าการตลาดไว้ในโครงสร้างราคาขาย และเพราะกลัวว่าการแข่งขันสูงจึงไม่สามารถขึ้นราคาได้ตามอำเภอใจ วิธีการตั้งราคาขายที่ธุรกิจ SMEs นิยมใช้คือบวกกำไรเพิ่มจากต้นทุน ปัญหาที่พบเสมอคือไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่แท้จริงได้ ไม่รู้ว่าจะอะไรเป็นต้นทุนคงที่ อะไรเป็นต้นทุนผันแปร อะไรเป็นต้นทุนรวม อะไรเป็นต้นทุนเฉลี่ยอย่างเช่น ค่าวัตถุดิบ แรงงาน วัสดุ ค่าเช่า ค่าไฟฟ้า เป็นต้นทุนผันแปร ส่วนค่าเช่าตึกแถว ค่าเช่าโรงงานเป็นต้นทุนคงที่

หลายครั้งผมพบว่าธุรกิจ SMEs ไม่รู้จักการบันทึงต้นทุน เช่น ใช้ตึกแถวสองชั้นในการทำการค้าและอยู่อาศัยโดยชั้นล่างใช้ทำการค้า ชั้นบนใช้พักอาศัย อย่างนี้ต้นทุนคงที่เป็นเท่าไร ??? เท่าที่พบ บางรายก็คิดค่าเช่าตึกแถวเป็นต้นทุนคงที่ทั้งหมด หรือบางรายก็ไม่คิดค่าเช่าตึกแถวเป็นต้นทุนเลย ที่ถูกต้องคือ คิดค่าเช่าตึกแถวเพียงครึ่งเดียวเป็นต้นทุนคงที่ของการทำการค้า เพราะส่วนที่พักอาศัยไม่ควรนำมารวมด้วย เพราะจะทำให้ต้นทุนคงที่สูงเกินไป นอกจากนี้ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบต้นทุนที่ชัดเจนหลังจากได้ต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนบริการแล้วก็บวกกำไรเข้าไปเลยโดยไม่ได้เผื่อค่าการตลาดเอาไว้ ทำให้เมื่อจำเป็นต้องทำกิจกรรมทางการตลาดก็ไม่มีเงิน หรือไม่มีค่าการตลาดหรือค่าการตลาดไม่พอ ถ้าจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อกิจกรรมทางการตลาดก็ต้องไปกินส่วนกำไร อย่างนี้แหละครับ ค่าการตลาดไม่พอจริงๆ

เพราะฉะนั้นเวลาจะตั้งราคาขายต้องมีการบวกค่าการตลาดไว้ในโครงสร้างราคาขายด้วย หากต้องการจำหน่ายผ่านคนกลางก็ต้องบวกกำไรไว้ให้คนกลางแต่ละช่วงด้วย ไม่เช่นนั้นเมื่อต้องการขายผ่านคนกลาง (พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ฯลฯ) ก็ต้องไปหักออกจากกำไรอีก อีกอย่างที่พบบ่อยคือตั้งราคาโดยดูราคาขายของคู่แข่งเป็นหลัก เช่น ตั้งราคาเท่าราคาของคู่แข่ง ตั้งราคาต่ำกว่า หรือตั้งราคาสูงกว่า

ความจริงเรื่องของการตั้งราคาขายนอกจากต้นทุน ค่าการตลาด และกำไร แล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณา คือความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการและสภาพการแข่งขันหากผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและผู้บริโภคยอมรับ อย่างนี้ก็ตั้งราคาได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงราคาขาย ของผลิตภัณฑ์คู่แข่งมากนัก แต่ก็อย่าตั้งราคาสูงจนเกินกำลังซื้อของลูกค้า และต้องดูความยืดหยุ่นของ ความต้องการซื้อของลูกค้าต่อราคาขายด้วย

อีกเรื่องหนึ่งที่ผู้ประกอบการ SMEs มักไม่ค่อยคิดไว้ล่วงหน้า คือ “จุดคุ้มทุน” ชื่อก็บอกอยู่แล้วว่า “จุดคุ้มทุน” เพราะฉะนั้น จุดนี้คือ ปริมาณผลิตหรือปริมาณขายที่มีผลทำให้รายได้ทั้งหมดเท่ากับต้นทุน ทั้งหมดพอดี เรียกว่าเสมอตัว ไม่มีกำไรหรือขาดทุน การคำนวณหาจุดคุ้มทุนมีประโยชน์ในการพิจารณา ตั้งราคาขาย เช่น ถ้าต้องการคืนทุนเร็วก็ต้องตั้งราคาสูง ซึ่งคำนวณปริมาณขาย ณ จุดคุ้มทุนได้ โดยนำผลต่างของราคาขายกับต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (ราคาขายต่อหน่วย - ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย) ไปหารต้นทุนรวมคงที่ เมื่อเราได้จำนวนขายที่จุดคุ้มทุนแล้วก็มาพิจารณาว่าต้องใช้เวลานานเท่าไรถึงจะ ขายได้จำนวนนี้สำหรับธุรกิจ SMEs ที่เริ่มประกอบการใหม่ผมไม่อยากให้ลงทุนในต้นทุนคงที่มากนัก เพราะจะทำให้ใช้เวลานานในการขายให้ถึงจุดคุ้มทุน และแน่นอนครับ โอกาสเสี่ยงก็มีสูง

สำหรับสถานการณ์บ้านเราในขณะนี้มีความไม่แน่นอนสูงทั้ง การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ ผมเสนอ ให้พิจารณาจุดคุ้มทุนไม่เกิน 3 ปี จะได้ไม่เสี่ยงมาก (ลงทุนน้อย ก็เสี่ยงน้อย) ถ้าผ่าน 3 ปี แล้วดีก็ขยาย ธุรกิจต่อ หรือขายออกในขณะที่ธุรกิจอยู่ในสภาพที่มีผลประกอบการดีสามารถขายต่อได้ราคาดีหากผ่าน 3 ปีแล้ว ธุรกิจไปได้ไม่ดีก็เลิกได้ ไม่เจ็บตัวมาก สำหรับท่านที่ธุรกิจไม่ได้ผูกขาดตลาดและขึ้นราคาได้ ตามอำเภอใจ สถานการณ์ปัจจุบันต้องแบกรับต้นทุนเพิ่มโดยที่ไม่สามารถขึ้นราคาขายได้ ก็ต้องรู้จักปรับ กลยุทธ์ให้เหมาะสม เช่น

- ลดขนาด ลดรุ่น ลดสี พุดง่าย ๆ ว่าผลิตเฉพาะสินค้าที่ขายได้ ต้นทุนการผลิตและต้นทุนที่จม ในสินค้าคงเหลือโดยรวมก็ลดลง
- เปลี่ยนแปรวัตถุดิบ หรือองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์โดยที่ไม่ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญมากนัก
- ลดบริการที่ไม่จำเป็น เพื่อลดค่าใช้จ่าย
- ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น ค่าโฆษณา
- ลดค่าใช้จ่ายในบรรจุภัณฑ์ เช่น จากที่เคยห่อ 2 ชั้นก็เหลือเพียงชั้นเดียว
- ลดคุณสมบัติเด่นบางประการของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าไม่มีกำลังซื้อ
- ออกสินค้าแบรนด์ใหม่ที่ราคาเหมาะสมกับกำลังซื้อของลูกค้าในสถานการณ์ปัจจุบัน

ตัวอย่างกลยุทธ์แบบนี้ได้จากสินค้าอุปโภคบริโภคในปัจจุบันที่ใช้กันอยู่ แต่ในบางรายที่ต้องการ ใช้สถานการณ์แบบนี้รุกคู่แข่งก็ทำได้เช่นกัน โดยทำตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้นแต่คงราคาไว้ หากมีเงินทุนมาก สายป่านยาว แล้วพิจารณาอย่างดีแล้วว่าคู่แข่งไม่สามารถตอบโต้ได้ก็น่าทำครับ เพราะ สามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดได้ค่อนข้างมาก เล่ามายืดยาวคงทำให้ผู้อ่านได้ภาพของโครงสร้างราคาพอ สมควร ความจริงในการตั้งราคาขายสินค้าหรือบริการต้องเข้าใจว่าท่านต้องการส่งมอบคุณค่าใดให้ลูกค้า เป้าหมาย (Value Proposition) ต้องทราบตำแหน่งของแบรนด์

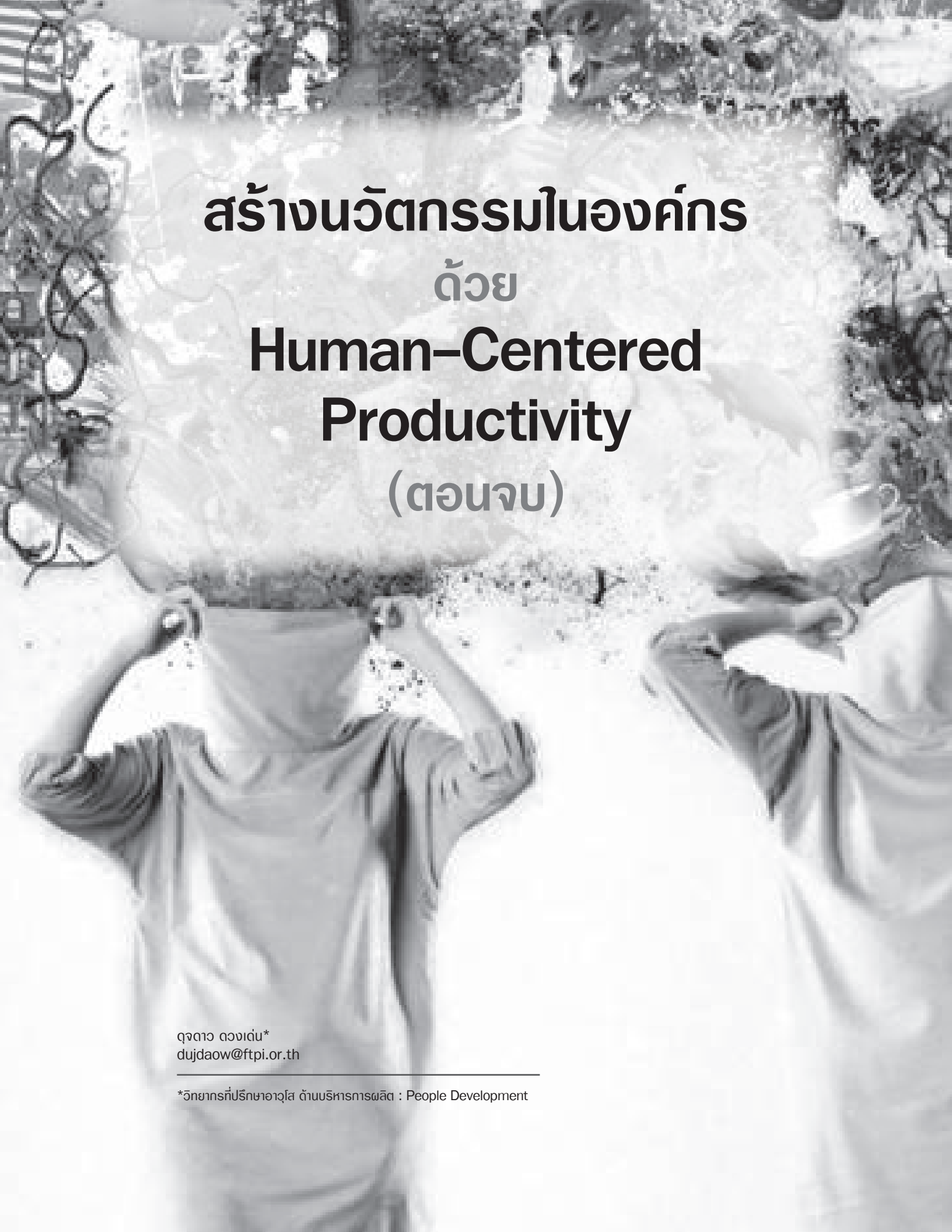
มีเพียง “ราคา” เท่านั้นที่เป็นที่มาของรายได้ เพราะฉะนั้น ต้องมีกลยุทธ์ในการตั้งราคาและไม่ควรลดราคาเพื่อการ แข่งขันบ่อยๆ

เรื่องเหล่านี้ทำได้ด้วยการสำรวจตนเองว่าคุณค่า (เรื่องของความรู้สึก) คุณภาพ (เรื่องของกายภาพ) ของสินค้าหรือบริการอะไรที่ลูกค้าเป้าหมายต้องการ หากโดนใจมาก ๆ ก็สามารถตั้งราคาสูงได้โดยลูกค้าไม่รู้สึกรำคาญ เช่น ชาเขียวทั้งที่ผลิตในไทยแต่วางคุณค่าว่าเป็นชาเขียวต้นตำรับญี่ปุ่น อย่างนี้ก็ตั้งราคาได้สูงกว่าชาเขียวไทยที่วางตำแหน่งเป็นชาใบหม่อน อย่าลืมพิจารณาตำแหน่งคุณค่า ตำแหน่งของแบรนด์ ของสินค้าคู่แข่งด้วยว่าเขาเสนอคุณค่าอะไรให้ลูกค้า ดีหรือไม่ดีกว่าคุณค่าที่เรานำเสนอ

ที่สำคัญคือพิจารณาคุณค่าเป้าหมาย ต้องอ่านให้ทะลุปรุโปร่งว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณค่าใด ยอมจ่ายอย่างเต็มที่ราคาเท่าไร ลูกค้ายอมจ่ายกาแฟถ้วยละร้อยกว่าบาทในร้านกาแฟอย่างสตาร์บัค ไม่ใช่ค่ากาแฟอย่างเดียว เขาจ่ายเพื่อคุณค่าอื่นๆ ที่โดนใจเขา เช่น บรรยากาศร้าน ที่นั่งสะดวกสบาย มี WIFI นั่งนานเท่าไรก็ไม่มีใครมาทวงใจ ฯลฯ หากร้านกาแฟอย่างอเมซอนจะตั้งราคา กาแฟเท่าสตาร์บัค ลูกค้าจะบ่นว่าแพงไหมครับ แน่แน่นอนคงบ่นว่าแพง เพราะฉะนั้นกาแฟอเมซอนจึงราคาต่ำกว่าราคาของสตาร์บัค ยิ่งเป็นบ้านไร่กาแฟคงไม่สามารถขายในราคาเดียวกับกาแฟอเมซอนและกาแฟสตาร์บัคได้แน่นอน

ทั้งนี้ต้องดูกำลังซื้อหรือเงินในกระเป๋าของลูกค้าด้วยเพราะหากตั้งราคาแพงเกินความสามารถจ่ายของลูกค้า แม้ลูกค้าจะโดนใจในคุณค่าของสินค้าแต่คงซื้อน้อยลงหรือหันไปซื้อสินค้าเลียนแบบที่มีราคาต่ำกว่า

เรื่องของการตั้งราคาไม่ง่ายครับ และในกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ที่เราพูดกันติดปากว่า 4P (Product, Price, Place, Promotion) หรือ 4C (Customer Value, Customer Cost, Customer Convenience, Customer Communication) ท่านจะเห็นว่า มีเพียง “ราคา” เท่านั้นที่เป็นที่มาของรายได้ เพราะฉะนั้นต้องมีกลยุทธ์ในการตั้งราคาและไม่ควรลดราคาเพื่อการแข่งขันบ่อยๆ เพราะถ้าอะไรจะลดลงเรื่อยๆ จนไม่สามารถทำธุรกิจต่อไปได้



สร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้วย Human-Centered Productivity (ตอนจบ)

ดุจดาว ดวงเด่น*
dujdaow@ftpi.or.th

*วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส ด้านบริหารการผลิต : People Development

ปัจจัยแรก ความมั่นคงในการทำงานและเพิ่มการจ้างงาน (Stability and Expansion of Employment) ความทุ่มเทของพนักงาน ส่วนหนึ่งมาจากพนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร ดังนั้น ชื่อเสียงและความมั่นคงจึงเป็นด้านแรกที่พนักงานตัดสินใจจะร่วมงานด้วย เพราะนั่นแสดงถึงบริษัทมีความมั่นคงในอาชีพและรายได้ ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรหลายๆ แห่งในประเทศไทยที่หลายคนอยากเข้าไปร่วมงานด้วย จากภาพลักษณ์ที่แสดงถึงความมั่นคงและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน), บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) เป็นต้น นอกจากนั้นเมื่อบริษัทเติบโตมากขึ้น ยังช่วยเพิ่มการจ้างงานและลดปัญหาการว่างงานในระดับประเทศ และช่วยเพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนด้วยเช่นกัน หากองค์กรเข้มแข็งพนักงานก็จะคลายความกังวลเกี่ยวกับองค์กร แล้วจะมีกำลังใจที่จะทุ่มเทสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่งานมากขึ้น

ปัจจัยที่สอง การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม (Fair Distribution of Productivity Performance)

พื้นฐานความต้องการ

ความพึงพอใจและความคาดหวังเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพของคน และคนก็มีแนวโน้มจะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

เป็นประเด็นสำคัญที่พนักงานจะรับรู้ได้ไวที่สุด โดยเฉพาะคำพูดที่ว่า “ฉันเหนื่อยแล้วฉันจะได้อะไร” แนนอนคนทำงานย่อมเกิดความคาดหวัง “สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน” แต่ที่เป็นปัญหาให้ปวดหัวก็คือความไม่พึงพอใจจากความเป็นธรรมและโปร่งใสของการจัดสรร โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวหลักในการจูงใจให้พนักงานทำงานเต็มศักยภาพเพื่อผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งเหตุผลพื้นฐานของความเป็นธรรม มีหลักว่า “ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับควรแปรผันตรงกับความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานของพนักงานที่แสดงผลงานออกมาให้ประจักษ์ หลายองค์กรติดปัญหาเรื่องนี้เช่นกัน เพราะระบบการกลั่นกรองไม่สามารถแยกแยะระหว่างคนทำงานกับคนไม่ทำงานได้คือทำ-ไม่ทำ ก็ได้ไม่ต่างกัน จึงทำให้คนทุ่มเทมีไฟในระยะแรก แต่เมื่อนานเข้าเริ่มเข้าใจสัจธรรมความไม่ต่างที่สุดก็จะหยุดพลังของความทุ่มเท แต่คน Generation Y, Z ไม่อดทนที่จะรอ ไม่ได้ก็ลาออก ขณะที่องค์กรมีคนรุ่นเก่าจำนวนมาก และส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยอยากคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามก็ต้องมีคนรุ่นใหม่ที่มีมุมมองแปลกใหม่มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้องค์กร ดังนั้น ระบบการจัดสรรผลประโยชน์ต้องเป็นธรรมตอบสนองได้ตามความสามารถอย่างแท้จริง จึงจะทำให้คนอยากทุ่มเทศักยภาพได้

ปัจจัยที่สาม ความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (Trust and Cooperation of the Labor and the Management)

พื้นฐานความต้องการ

ความเชื่อของคนเกิดจากความคิดและทัศนคติที่สั่งสมจากประสบการณ์ และสิ่งที่เผชิญด้วยตนเอง ในระยะเวลาหนึ่งแล้วสรุปเป็นผลของการกระทำที่แสดงออกมา

ผู้บริหารก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเกิดได้จากความเชื่อมั่นและศรัทธาที่มีต่อผู้นำ โดยความรู้สึกเช่นนี้ไม่ได้เกิดจากการกระทำเพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่เพียรกระทำบ่อยๆ ซ้ำๆ หลายครั้งหลายหนจนทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อจากการกระทำของผู้บริหารนั้น ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนระยะยาวของทั้งสองฝ่าย ตัวอย่างผู้บริหารที่พนักงานเชื่อมั่น อาทิ นายมีชัย วีระไวทยะ นายกสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน, คุณธนินทร์ เจียรวนนท์ CEO ของซีพี ฯลฯ การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกต่อพนักงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น เช่น Walk Around by CEO, ดื่มน้ำชากับหัวหน้างานทุกเช้า โค้งคำนับทักทายพนักงานทุกคนที่เจอ ไปร่วมงานต่างๆ พนักงาน เช่น งานแต่ง งานศพ ฯลฯ

การกระทำเหล่านี้แสดงถึงความเอาใจใส่และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน เพื่อให้ได้ใจพนักงานนั่นเอง ผลจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่น แล้วพนักงานจะเกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทในที่สุด และวันใดที่องค์กรเกิดวิกฤติทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน เช่น ช่วงเกิดวิกฤติน้ำท่วม พนักงานจำนวนไม่น้อยรวมพลังมาช่วยปกป้องโรงงาน หลังน้ำลดยอมรับเงินเดือนครึ่งเดียวจากผลกระทบ หรือเกิดวิกฤติต้มยำกุ้ง พนักงานมาช่วยองค์กรโดยมาเดินขายแซนวิช ทำไมพนักงานเหล่านี้ไม่ปล่อยให้เป็นเรื่องของเจ้าของไม่ทิ้งองค์กรไป มิใช่เป็นสิ่งที่ประหลาดใจเลยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากความผูกพันที่ผู้บริหารสั่งสมมา แต่วันใดสถานการณ์ดีขึ้นองค์กรควรตอบแทนให้แก่การอุทิศของพนักงานเพื่อชดเชยจากช่วงที่เผชิญกับวิกฤติเช่นกัน ดังนั้นความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเป็นพื้นฐานที่จะละเลยไม่ได้และต้องใช้เวลาที่จะสั่งสมให้พนักงานเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารเช่นกัน

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้น เป็นพื้นฐานหลักที่องค์กรต้องสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกดีก่อน เพราะจะเป็นพลังแห่งความเชื่อมั่นที่เป็นตัวแปรสำคัญให้พนักงานทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้แก่การทำงานเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมต่อไป จากนั้นองค์กรต้องส่งเสริมและกระตุ้นบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานได้มีโอกาสคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดี

ปัจจัยที่สี่ การให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ (Freedom and Autonomy)

พื้นฐานความต้องการ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อแสวงหาเอกลักษณ์ให้แก่ตนเอง และความภาคภูมิใจจากการยอมรับทางสังคม

การสร้างสรรค์และนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ แต่เกิดขึ้นได้เพราะองค์กรกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ ซึ่งรากฐานมาจากการให้อิสระและให้สิทธิในการตัดสินใจเพื่อให้พนักงานหลุดจากกรอบโครงสร้างที่ครอบงำจนกล้าที่จะคิดนอกกรอบ แท้จริงแล้วพนักงานมีพลังการคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลาขณะที่ทำงาน รู้เสมอว่าอะไรควรจะปรับปรุงจะทำให้ดีกว่าเดิม แต่ไม่มีช่องทางหรือโอกาสในการเสนอ

ความคิด ดังนั้น องค์กรอาจจะต้องปลดปล่อยบางอย่างเพื่อให้เกิดอิสระทางความคิดสามารถสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรม ยกตัวอย่าง เช่น

- เจือปน ภาวะเครียดต่างๆ ที่เป็นจุดอ่อนขัดขวางความคิดและการตัดสินใจของพนักงาน เช่น โครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งมากเกินไปจนขาดชีวิตชีวา การทำงานที่แบ่งฝ่ายแบ่งส่วนเด็ดขาด หรือภาวะเครียดบางอย่างที่ทำให้พนักงานกลัวทำแล้วจะผิดพลาดเพราะกลัวที่จะต้องรับผิดชอบ ฯลฯ

- การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดอิสระทางความคิดและให้สิทธิตัดสินใจ เช่น อนุญาตให้พนักงานมีการลองผิดลองถูก และการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ฯลฯ

- ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีเกียรติและภาคภูมิใจในตนเอง สิ่งเหล่านี้เกิดจากการยอมรับของสังคม องค์กรควรสร้างช่องทางให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้รับการตอบสนองหรือตอบรับจากคนรอบข้าง ดังนั้น จะเห็นว่าหลายองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการประกวดผลงานที่สร้างสรรค์ เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความสามารถและทำให้เจ้าของผลงานเกิดความภาคภูมิใจจากการชื่นชมและยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และองค์กร

กฎระเบียบบางอย่างที่ทำให้พนักงานกลัวทำแล้วจะ ผิดพลาดเพราะกลัวที่จะต้องรับผิดชอบ

ปัจจัยที่ห้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

พื้นฐานความต้องการ

โดยทั่วไป คนจะมีความล้มเหลวเผชิญความท้าทายหรือการเปลี่ยนแปลง เว้นแต่จะเป็นสิ่งที่พวกเขาสนใจจะทำเอง ฉะนั้น เพื่อปรับเปลี่ยนคนให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน จำเป็นต้องใส่ความพยายามหรือทรัพยากรอย่างมากในการผลักดัน

ภายหลังจากที่องค์กรได้ลดเงื่อนไขขององค์กรในเรื่องต่างๆ ที่จะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์แล้ว ลำดับต่อไปก็ต้องสร้างบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้พนักงานมั่นใจว่าองค์กรเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าว เช่น

- สร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น ที่ทำงานของGoogle มีอิสระและอิสระสบายได้ในหลากหลายอิริยาบถ เพราะเชื่อว่าคนจะมีความคิดสร้างสรรค์ได้เมื่อรู้สึกผ่อนคลาย เป็นต้น

- สร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ปกติพนักงานส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันกับที่ทำงาน และเชื่อว่าครอบครัวต้องมาก่อน ซึ่งพนักงานไม่ควรมองว่า บริษัทเป็นเพียงแหล่งหารายได้เพื่อเลี้ยงดูครอบครัวเท่านั้น เพราะหากคิดเช่นนั้นพนักงานจะไม่ทุ่มเทความสนใจให้แก่การทำงาน อาจจะคิดเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาสได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า ความรู้สึกผูกพันกับที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรควรทำให้พนักงานคิดว่าการเป็นสิ่งที่แรกและสำคัญที่สุดที่จะเป็นแหล่งรายได้เพื่อ



เลี้ยงดูครอบครัว มีสังคมของเพื่อน ความสุขในที่ทำงาน การเป็นตัวของตัวเอง และการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพให้ภาคภูมิใจ อย่างไรก็ตามดัชนีชี้วัดการทำงานพนักงานก็มีความกังวลจากครอบครัวด้วยเช่นกัน จะทำอย่างไรให้พนักงานลดความกังวลให้น้อยลง เช่น มีศูนย์รับเลี้ยงเด็กเล็ก ฯลฯ

- มีมาตรการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อให้มีโอกาสแก่พนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานสามารถติดตามสถานะในกิจกรรมของตนเอง และสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีระบบการคำนวณค่าตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสมจากผลงาน เป็นต้น

ผู้เขียนนำเรื่องการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้เกิดนวัตกรรมมาเขียน ก็เพื่อจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรในสาธารณรัฐเกาหลีที่มีความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีขั้นสูงนั้นมีวิธีคิดอย่างไร เพราะองค์กรในประเทศไทยหลายองค์กรกำลังให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม แต่วิธีการที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ มักจะเป็นปลายทางคือทำเฉพาะ บางส่วน เช่น จัดกิจกรรมประกวดผลงานและให้รางวัลเท่านั้น ไม่บังคับไม่ทำ ยิ่งผู้นำไม่ให้ความสำคัญก็จะหยุดชะงักโดยปริยายในที่สุด หรือไม่ผู้ส่งผลงานก็จะเป็นแต่คนเดิมๆ ไม่ได้ทำให้คนส่วนใหญ่เกิดกระบวนการคิดด้วย ที่แยกหน้านั้นคือ คนเดิมๆ บางคนหยุดส่งผลงานเพราะเริ่มมีกติกามากมาย เป็นต้น ปัญหาอุปสรรคเหล่านี้เกิดเพราะคนยังไม่ได้ทำจากแรงปรารถนาของตนเอง การที่พนักงานตัดพ้อว่าไม่ใช่งานหลัก หายไปเดี๋ยวหัวหน้าบ่น ทำ-ไม่ทำก็ได้ไม่ต่างกัน หากพลาดต้องมารับผิดชอบเอง หัวหน้าเขาไม่ฟังหรอก ผู้บริหารไม่เอาด้วย เป็นต้น สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยนี้ องค์กรยังไม่สามารถสร้างให้แข็งแกร่งก่อนจะมุ่งหวังให้คนสามารถคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น 5 ปัจจัยหลัก คือ ความมั่นคงในการทำงานและเพิ่มการจ้างงาน การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร การให้อิสระทางความคิดและการให้สิทธิตัดสินใจ และความดิริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม จึงเป็นพื้นฐานในการสร้างสังคมนวัตกรรมในองค์กรที่ใช้คนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ภาพจาก :

- https://farm1.staticflickr.com/1/185472365_7ae7f2303b.jpg

- <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/images/social-innovation/coloursplash.jpg>

Productivity World

Customer Focus



Illustrate by Chavisa C.

ICARE Model

สู่การบริการระดับตำนาน

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล*
Pisit@impressionconsult.com



CUSTOMER
FRIENDLY
SUPPORT
INNOVATIVE
POSITIVE
PRECISE
TIMELY

ภาพจาก : <https://marketculture.files.wordpress.com/2013/12/customer-service-image-on-blackboard.jpg>

มุมมองบางเรื่องสามารถทำให้องค์กรและบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและศักยภาพแข็งแกร่ง จนเรียกได้ว่าเป็น “ตำนาน” ซึ่งมุมมองดังกล่าวแสดงอยู่ในหนังสือเรื่อง *Legendary Service - The Key is to Care* เขียนโดย Ken Blanchard ผมจึงขอสกัดเนื้อหาที่สำคัญของหนังสือเล่มนี้ออกมาบางส่วนเพื่อแชร์มุมมองที่น่าสนใจแก่ท่านผู้อ่าน ดังนี้

บริการที่เป็นตำนาน ก็คือ การส่งมอบบริการที่ดีเลิศอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรักษาลูกค้าทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก และส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากความหมายดังกล่าว ผมขอขยายความว่า

การบริการที่เป็นตำนานนั้นมีคำสำคัญ (Key word) อยู่ 3 คำ ก็คือ

1. บริการที่ดีเลิศ
2. รักษาลูกค้า
3. ลูกค้ากลับมาใช้อีก

*Chief Consulting Officer,
The Impression Consultant Co.,Ltd

บริการที่ดีเลิศ

การที่องค์กรจะมีบริการที่ดีเลิศได้นั้น แน่นอนว่ามีไม่เรื่องง่าย เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายองค์ประกอบ แต่องค์ประกอบที่สำคัญ ก็คือ คน หมายถึง บุคลากร ทุกตำแหน่งตั้งแต่พนักงานระดับล่างสุด จนถึงระดับสูงสุด มีส่วนในการสร้างบริการให้เป็นเลิศร่วมกัน ระบบ หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน ที่ได้รับการออกแบบมาให้ใช้อย่างสะดวก สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าภายนอก รวมไปถึงลูกค้าภายใน (พนักงานด้วยกัน) อีกด้วย บรรยากาศ หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ในการให้บริการลูกค้า เช่น Showroom เคาน์เตอร์ เครื่องมือ อุปกรณ์ สินค้าทั้งหมด ให้ดูดีเหมาะสมกับภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

รักษาลูกค้า

คือ การพัฒนารูปแบบการให้บริการลูกค้า การส่งมอบบริการ เพื่อให้ลูกค้าไม่อยากจะเข้าไปใช้บริการของคู่แข่ง คือการค้นหาลูกค้าบางที่เรทำได้ดี และไม่ดีในสายตาของลูกค้า อีกทั้งการเข้าไปศึกษาดูว่า สิ่งที่คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันกับเรทำได้ดี คือเรื่องอะไรบ้าง หลังจากนั้นจึงมาออกแบบว่า องค์กรควรจะทำอะไรเพื่อช่วยในการรักษาลูกค้าให้เขาไม่อยากจะไปหาคู่แข่ง

ลูกค้ากลับมาใช้อีก

เมื่อลูกค้าไม่อยากจะไปหาคู่แข่งแล้ว ก็จำเป็นต้องให้เขากลับมาหาเราอีก ประเด็นนี้เปรียบเสมือนการดึงดูดใจลูกค้าที่เขานึกถึงเรา และอยากมาใช้บริการของเราอยู่เรื่อยๆ ซึ่งสิ่งที่ช่วยได้ก็คือ การสร้างสิทธิประโยชน์พิเศษๆ ให้แก่ลูกค้า เช่น การมีห้อง Lounge ให้บริการลูกค้า VIP การให้สิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าที่ถือบัตรสมาชิก หรือการสร้างเสน่ห์และสิ่งจูงใจอื่นๆ

Ken Blanchard ได้ให้คำแนะนำไว้ว่า การบริการที่เป็นตำนานนั้น มีรูปแบบการพัฒนาที่เป็น Model ที่เรียกว่า ICARE

โดย คำว่า ICARE มีคำย่อ ดังนี้

- I - Ideal Service
- C - Culture of Service
- A - Attentiveness
- R - Responsiveness
- E - Empowerment

ในรหัสคำว่า ICARE แต่ละคำ มีความหมาย ดังนี้

I - Ideal Service คือ การบริการที่ดีเลิศ

หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน ด้วยการมีความเชื่อที่ว่า การบริการนั้นเป็นสิ่งสำคัญ นั่นคือ การส่งเสริมพัฒนานุเคราะห์ทุกคนให้มีความตระหนัก มีความเชื่อในการบริการลูกค้า โดยการที่ทุกคนเห็นความสำคัญในการบริการลูกค้า

C - Culture of Service คือ วัฒนธรรมบริการ

หมายถึง การที่องค์กรมีการแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยม ด้านการบริการลูกค้าให้แก่พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานว่า สิ่งที่เราจะส่งมอบบริการแก่ลูกค้าในสไตล์ของเรา ในรูปแบบที่เป็นวัฒนธรรมของเรานั้นคืออะไร และปฏิบัติอย่างไร เพราะวัฒนธรรมบริการคือ ระบบส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรโดยรวมในการมุ่งเน้นที่ “ลูกค้าเป็นสำคัญ”

A - Attentiveness คือ การรับรู้ รับทราบว่าจะอะไรคือ สิ่งที่คุณคาดหวัง

การที่บุคลากรได้ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลของลูกค้าว่าอะไรที่เขาชื่นชอบบ้าง แล้วนำสิ่งนั้นมาใช้ประกอบการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการสนทนา การส่งมอบบริการนั้นย่อมจะทำให้ลูกค้าได้สัมผัสประสบการณ์ที่ประทับใจในสิ่งที่คุณทำอื่นๆ ยังไม่เคยมี

R - Responsiveness คือ การตอบสนอง

ในความหมายนี้หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจในการที่จะให้บริการผู้อื่น เสมือนกับการที่คุณได้เต็มเต็มความต้องการให้แก่ผู้อื่น เพราะความรู้สึกเต็มใจในการให้บริการนั้น คนทุกคน ลูกค้าทุกราย สัมผัสได้ เข้าถึงได้ เมื่อมีใครสักคนให้บริการกับเราด้วยความเต็มใจ แน่ใจว่าเราย่อมรู้สึกดีดี จนทำให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ เลย์ทีเดียว

E - Empowerment คือ การให้อำนาจ

ให้โอกาสแก่พนักงานในการคิดริเริ่มและส่งมอบบริการที่ดี ให้แก่ลูกค้า โดยเป็นไปตามวิสัยทัศน์การบริการลูกค้าขององค์กร เมื่อเราเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดริเริ่มเอง เราจะมีรูปแบบการให้บริการลูกค้าที่พิเศษและหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยพนักงานแต่ละคนจะสามารถส่งมอบบริการที่แตกต่างกัน และมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวทั้งหมดนี้คือ ตัวอย่างมุมมองระดับสากลที่จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาบริการของเราให้ยกระดับดียิ่งขึ้นไปอีกครั้ง



8 วิธี

ค้นหาความต้องการ ที่ซ่อนเร้นของลูกค้า

ศิริพร เพชรสง*
siriporn@ftpi.or.th

CUSTOMER SERVICE



ในโลกยุคดิจิทัลที่เราสามารถหาคำตอบได้เพียงแค่ปลายนิ้วคลิกแต่กลับเป็นเรื่องยากในการค้นหาความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้า (Unmet Customer Needs) มีคนกล่าวว่าความต้องการของลูกค้านั้น ส่วนใหญ่มักจะมีรูปแบบ ดังนี้

1. ลูกค้ามีความต้องการแอบแฝง (Latent Needs) แต่ยังไม่มีการตอบสนองความต้องการนั้นได้
2. ลูกค้ายังคงพยายามที่จะค้นหาความต้องการที่แท้จริงของตัวเอง
3. ลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว
4. ลูกค้าไม่ทราบว่าตัวเองต้องการอะไร จนกว่าจะได้เห็นสิ่งที่ต้องการ
5. เป็นไปไม่ได้ที่จะทราบความต้องการทั้งหมดของลูกค้า

การที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะองค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ตัวสินค้า/บริการของตนเองเป็นหลัก (Product Centric) แทนที่จะค้นหาความต้องการที่แท้จริงจากลูกค้า (Customer Centric) และนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาสินค้า/บริการ ก่อนอื่นเราควรที่จะทราบว่า อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ความต้องการของลูกค้าไม่ใช่แนวทางแก้ปัญหา คุณลักษณะของสินค้า หรือแนวความคิด หากแต่สิ่งที่ลูกค้าต้องการนั้นจะต้องเป็นสินค้า/บริการที่สามารถหาซื้อได้ง่าย ใช้งานได้สะดวก ไม่ยุ่งยากในการติดตั้ง สามารถลงโปรแกรม และเชื่อมต่อระหว่างกันได้ง่าย ทั้งนี้ลูกค้าต้องการซื้อสินค้า/ บริการที่สามารถพร้อมใช้งานได้ทันที

การที่จะพัฒนาสินค้า/บริการที่จะตอบสนองความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้าได้นั้น คือการหาความต้องการของลูกค้าให้เจอซึ่งดูเหมือนเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย แต่ในความเป็นจริงแล้วทำได้ยากมาก และการจะรู้ถึงความต้องการลูกค้าได้นั้น Jeff Sauro ได้แนะนำ 8 วิธีในการค้นหา ดังนี้

1. ข้อมูลที่มีอยู่ (Existing Data) เราควรพิจารณาข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นจากผลการสำรวจ การสัมภาษณ์ลูกค้า หรือการเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริการลูกค้า ซึ่งหากข้อมูลเหล่านี้เพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรก็ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนทำวิจัยหรือหาข้อมูลใหม่ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถประหยัดต้นทุนได้อีกทางหนึ่ง

2. สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Interviews) ควรเริ่มจากฝ่ายขายและฝ่ายบริการลูกค้า เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะมีเข้าใจสินค้าและรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดี ส่วนใหญ่พวกเขาจะมีข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ ที่ลูกค้าร้องขอ รายงานผลความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ลูกค้าพูดถึงสินค้า/บริการอย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าข้อมูลเหล่านี้เป็นเพียงรายละเอียดความต้องการเบื้องต้นเท่านั้น องค์กรควรที่จะมองหาวิธีการหรือแนวทางอื่นๆ ในการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่กำลังค้นหานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และจะนำไปสู่คำตอบที่ต้องการได้

3. แผนผังขั้นตอนการทำงาน (Process Mapping) การรู้ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานของลูกค้า จะช่วยให้มองเห็นภาพที่แท้จริงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้เราเห็นโอกาสในการปรับปรุง และสามารถวางแผนพัฒนาสินค้า/บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

4. **แผนผังเส้นทางเดินของผู้บริโภค (Customer Journey Mapping)** เส้นทางเดินของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า/บริการ จะทำให้เราทราบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จากประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อสินค้า/บริการ รวมถึงความรู้สึกของลูกค้าที่ได้รับการตอบสนองจากเรา ดังนั้นหากองค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอน ก็จะทำให้ทราบว่าลูกค้าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจอะไรในสินค้า/บริการ ทั้งนี้ในปัจจุบัน เส้นทางเดินของผู้บริโภคต่อการซื้อสินค้า/บริการนั้นแตกต่างไปจากเดิมและมีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น ในปัจจุบันก่อนที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการนั้น จะมีขั้นตอนในการพิจารณามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ดูจากโฆษณา เว็บไซต์ของสินค้า การค้นหาข้อมูลด้วยการรีวิวจากเว็บไซต์ที่มีผู้เคยใช้ สอบถามเพื่อนหรือคนรู้จัก หรือการทดลองสินค้า ด้วยเหตุนี้ทำให้การศึกษาเส้นทางเดินของลูกค้ามีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบจุดที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ และเห็นแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้า/บริการได้ต่อไป

5. **การวิจัยแบบตามติดลูกค้า (Follow me home Research)** เป็นการวิจัยแบบ Ethnographic Research ซึ่งเป็นการวิจัยโดยใช้การสังเกตพฤติกรรม วิถีชีวิต ความเชื่อ ค่านิยม ของกลุ่มคนในสังคมและวัฒนธรรมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้เข้าใจแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมและวัฒนธรรม เน้นวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยจะต้องแฝงตัวเข้าไปอยู่ในกลุ่ม ซึ่งในที่นี้จะเป็นการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน เพื่อเรียนรู้ถึงแนวทางการใช้ชีวิตของลูกค้า ซึ่งจะทำให้เห็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า และจะเป็นโอกาสในการปรับปรุงหรือพัฒนาสินค้า/บริการให้ดียิ่งขึ้น

6. **สัมภาษณ์ลูกค้า (Customer Interviews)** สอบถามถึงปัญหาที่ลูกค้าพบ และลูกค้าต้องการสินค้า/บริการที่มีคุณลักษณะอย่างไร โดยวิธีการนี้สามารถใช้เทคนิคการตั้งคำถาม 5 Whys ซึ่งเป็นวิธีที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยเจาะลึกให้ถึงรากแก่นที่แท้จริงของปัญหานั้น ๆ ผ่านการถามคำถาม 5 คำถามที่เจาะลึกลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะช่วยให้เราทราบความต้องการที่ซ่อนอยู่ของลูกค้าได้ สิ่งสำคัญที่จะทำให้เราสามารถเจาะลึก

เข้าไปถึงแก่นของความต้องการลูกค้าได้ คือ ทักษะของผู้สัมภาษณ์ที่จะทำให้ได้คำตอบที่เจาะลึกและตรงจุดที่สุด

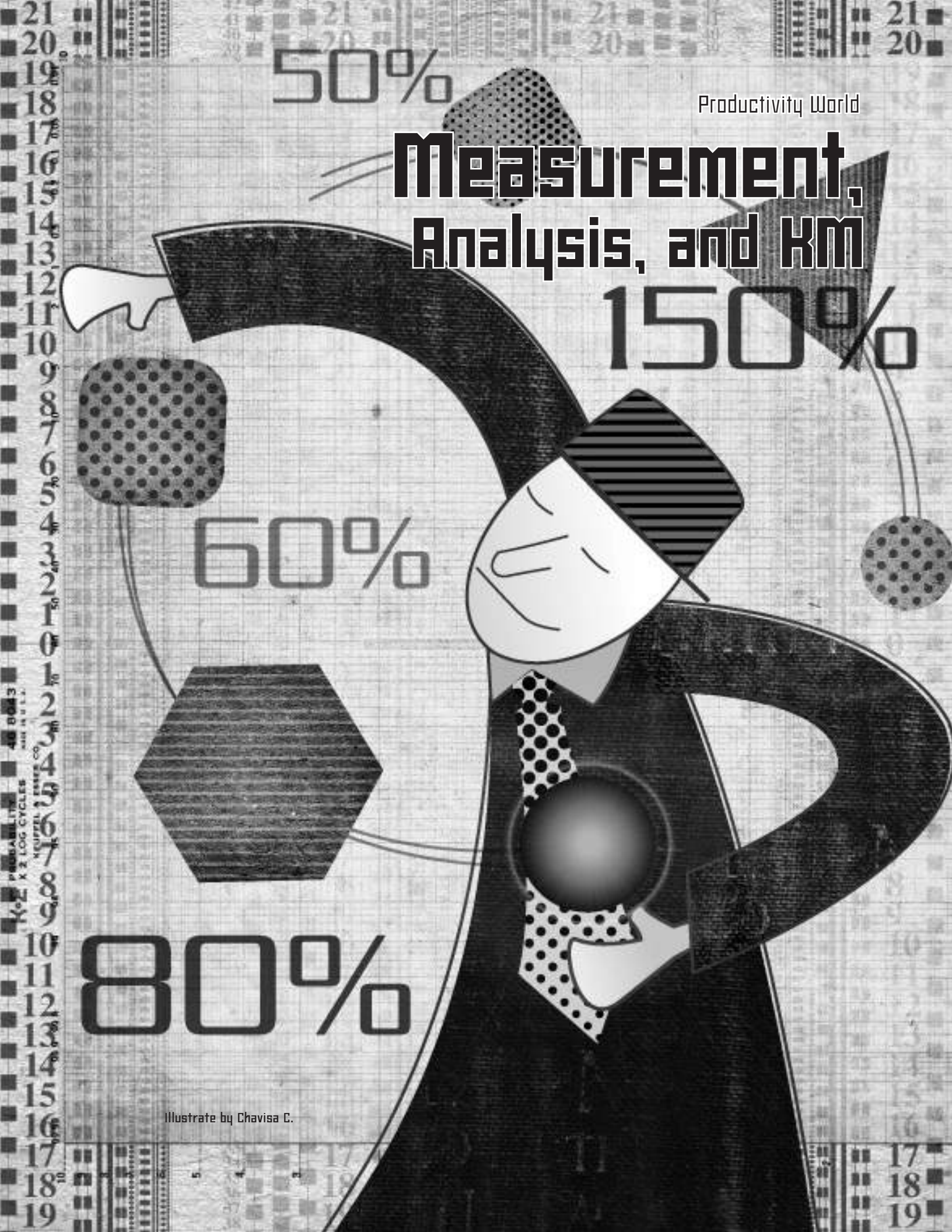
7. **การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า (Voice of the Customer Surveys)** เป็นการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าโดยใช้ช่องทางอีเมลหรือเว็บไซต์ขององค์กร โดยจะสอบถามถึงทัศนคติ และความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้า/บริการ ในการตั้งคำถามควรมีทั้งคำถามปลายเปิดและคำถามปิด เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ที่สุด ในขณะที่ลูกค้าเองยังไม่ทราบถึงความต้องการสินค้า/บริการที่ชัดเจน การสำรวจด้วยวิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจลูกค้าได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็น เป้าหมาย ความท้าทาย ปัญหาที่เกิดขึ้น และทัศนคติของลูกค้า เพื่อนำมาหาโอกาสในการพัฒนาสินค้า/บริการต่อไป

8. **วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Analysis)** ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อาจใช้เครื่องมือ SWOT Matrix ช่วยในการวิเคราะห์ โดยจะพิจารณาถึงคู่แข่งใน 4 ด้านคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยเครื่องมือ SWOT นี้ สามารถใช้วิเคราะห์กับสินค้า/บริการ แปรนด์ หรือแม้กระทั่งประสบการณ์ในการใช้สินค้า/บริการของลูกค้าได้ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์เราจะต้องกำหนดกลุ่มที่เป็นคู่แข่งทั้งในแนวแคบและแนวกว้าง เพื่อให้ครอบคลุมทั้งหมด โดยจะต้องพิจารณาถึงคู่แข่งโดยตรง และคู่แข่งทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับสินค้า/บริการของเรา

จากแนวทางในการค้นหาความต้องการลูกค้าที่กล่าวมา คงพอจะทำให้องค์กรเห็นวิธีในการค้นหาความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้าได้ แต่ทั้งนี้ แม้ว่าเราจะทราบความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้าแล้ว แต่สิ่งสำคัญหนึ่งที่องค์กรต้องพึงระลึกถึงเสมอคือ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) คืออะไร เพราะถึงแม้เราจะค้นหาความต้องการนั้นเจอ แต่หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมที่จะส่งมอบสินค้า/บริการที่มีประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้าได้ก็เท่ากับการค้นหานั้นเป็นการค้นหาที่สูญเปล่า

Productivity World

Measurement, Analysis, and KM



Illustrate by Chavisa C.

Big Data

ปรากฏการณ์ใหม่

เขย่าวงการ KM

นภัสวรรณ ไทยานันท์*
Napatsawan@ftpi.or.th

74

Productivity World

เมื่อปลายปีที่ผ่านมาได้มีการคาดการณ์ถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งปัจจัยที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญคาดการณ์กันว่าจะเข้ามาส่งผลกระทบต่อเรื่องการจัดการความรู้มากที่สุด ก็คือการรวบรวมและวิเคราะห์ Big Data

Big Data ได้รับการกล่าวขานจากทั่วโลก โดยเริ่มต้นจากวงการ IT ที่ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก จากนั้น Big Data ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทในโลกธุรกิจอย่างเข้มข้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา Harvard Business School ถึงกับเรียก Big Data ว่าเป็นการปฏิวัติการบริหารจัดการและองค์กรหลายแห่งได้นำ Big Data เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร แม้แต่เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติก็ได้นำประเด็นเรื่อง Big Data เข้าเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์ MBNQA ปีค.ศ. 2015 - 2016 อีกด้วย

Big Data คืออะไร

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทั้งระบบการสื่อสารและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้สังคมของเรากว้างขึ้นและทำให้โลกของเราแคบขึ้น ทุกเรื่องราวทุกเหตุการณ์ถูกอัปโหลดขึ้นบนโลกอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นบทความ สไลด์งานสัมมนา แม้แต่ภาพถ่ายอาหารที่ท่าน วิตโอที่ลูกเดินได้ครั้งแรกก็ถูกแชร์ผ่านบล็อก เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม โลก พฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า Big Data ขึ้นมา

McKinsey Global Institute บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารชั้นนำของโลกให้นิยามว่า Big Data คือชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่เกินกว่าความสามารถของเครื่องมือจัดการฐานข้อมูลทั่วไปจะรวบรวม เก็บ จัดการ และวิเคราะห์ได้

*ผู้ช่วยนักวิจัย ส่วนวิจัยการจัดการองค์กร
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ทว่า Big Data ไม่ใช่เพียงขนาดของข้อมูลมหาศาลเท่านั้น ลักษณะสำคัญที่ทำให้ Big Data แตกต่างจากข้อมูลทั่วไปมี 3 ประการ คือ

1. ปริมาณ (Volume) ข้อมูลมีการเติบโตในอัตราที่รวดเร็วขึ้น Harvard Business School อธิบายว่า เมื่อปี ค.ศ. 2012 ในแต่ละวันมีข้อมูลใหม่ถูกสร้างขึ้นถึง 2.5 เอกซะไบต์ (Exabyte) หรือ 2,500,000,000,000,000,000 ไบต์ และในทุก 40 เดือนจะมีข้อมูลเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ตัวอย่างเช่น ทุกชั่วโมง Walmart รวบรวมข้อมูลจากใบเสร็จที่ออกให้ลูกค้าได้มากกว่า 2.5 เพตาไบต์ (2.5 ล้านกิกะไบต์) ซึ่งข้อมูลปริมาณนี้เทียบเท่ากับการใช้ตู้หนังสือถึง 20 ล้านตู้ถึงจะสามารถใส่ได้เพียงพอ

2. ความหลากหลาย (Variety) ข้อมูลมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งข้อมูลที่มีโครงสร้าง (Structure) อาทิเช่น ข้อมูลในฐานข้อมูล ข้อความ ไฟล์งานต่างๆ และข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructure) เช่น ข้อมูลที่เป็นรูปภาพ วิดีโอ ไฟล์เสียง ข้อมูลจากการอ่านเซนเซอร์ GPS จากมือถือ เป็นต้น

3. ความเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Velocity) ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา โดยเฉพาะ

ข้อมูลประเภท “real-time” เช่น ข้อมูลจากเฟสบุ๊ค ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม ไลน์ หรือข้อมูล Transaction ทางการเงินต่างๆ MIT Media Lab เคยทดลองใช้การคำนวณที่อยู่จากโทรศัพท์มือถือ เพื่ออนุมานจำนวนคนที่อยู่ในลานจอดรถในวัน Black Friday ซึ่งสามารถประมาณการยอดขายทั้งวันได้เร็วกว่าที่ร้านค้าจะสรุปยอดเสียอีก

การเกิดขึ้นมาของ Big Data ทำให้โลกธุรกิจต้องเปลี่ยนโฉม องค์กรไม่สามารถทำงานแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป ทั้งการวางกลยุทธ์ การทำการตลาด การเข้าถึงลูกค้า กระบวนการทำงาน ระบบในการจัดเก็บข้อมูล ระบบในการประมวลผลข้อมูลขององค์กร จำเป็นต้องรองรับและตอบสนองต่อข้อมูลที่มีความหลากหลายรูปแบบ และมีการเปลี่ยนแปลงแบบ real-time เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรมีความว่องไวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ตัวอย่างในการนำ Big Data มาใช้ในองค์กรที่ได้ รับการกล่าวขวัญมากที่สุด คงหนีไม่พ้นกรณีของ Walmart ร้านค้าขายปลีกขนาดใหญ่ของอเมริกา

Walmart เริ่มใช้ Big Data ตั้งแต่ก่อนที่วงการอุตสาหกรรมจะรู้จัก Big Data โดย Walmart ใช้ทั้ง

Apache Hadoop (Open Source ที่เป็น Distributed Storage ที่สามารถเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างและนำมาประมวลผลได้) และยังพัฒนาเครื่องมือสำหรับจัดการ Big Data ขึ้นมาเองเพื่อช่วยให้ Walmart เข้าถึงและเชื่อมโยงข้อมูลสาธารณะของลูกค้า รวมทั้งเพื่อนของลูกค้า จากเว็บไซต์ ข้อมูลทางสังคม ข้อมูลการซื้อขายสินค้าต่างๆ ของลูกค้า และข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทำให้ Walmart มีฐานความรู้ขนาดใหญ่ที่มีการอัปเดตข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์ ด้วยข้อมูลและเครือข่ายนี้ช่วย Walmart เข้าใจบริบทในสิ่งที่ลูกค้าพูดบนออนไลน์ ส่งผลให้ Walmart สามารถประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานอดิเรกและความสนใจ และเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าทาง Facebook ซึ่งช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่ Walmart อย่างมหาศาล

อีกตัวอย่างหนึ่งในการนำ Big Data มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ คือ หน่วยงานไปรษณีย์กลางของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเริ่มมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการขนส่ง ตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษที่ 80 จนกระทั่งปัจจุบันมีข้อมูลสินค้าที่ส่งต่อวัน 16.3 ล้านชิ้น และมีฐานข้อมูลลูกค้า 8.8 ล้านคน ทำให้มีปริมาณข้อมูลถึง 16 เพตาไบต์ โดยส่วนหนึ่งมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะทาง ความเร็ว และเส้นทางการขั้วรถจากเซ็นเซอร์ที่ติดกับรถขนส่งไปรษณีย์จำนวน 46,000 คัน จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยประมวล Big Data และวิเคราะห์เส้นทางการขนส่งที่ดีที่สุดให้แก่คนขับแต่ละคน ทำให้ไปรษณีย์กลางสามารถประหยัดน้ำมันได้ 8.4 ล้านแกลลอน คิดเป็นเงินกว่า 900 ล้านบาท

Big Data กับ KM

ตัวอย่างจากทั้ง 2 องค์กรทำให้เราเห็นว่า Big Data สามารถเกิดได้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนอกจาก Big Data จะมาจากภายนอกองค์กรแล้ว ด้วยระบบการบริหารจัดการที่ผ่านมามีทั้งภายในองค์กรต่างๆ เองก็มี Big Data ด้วยเช่นกันจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้จำนวนมาก ทั้งกลยุทธ์ Balanced Scorecard ตัวชี้วัด ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูลในระบบ SAP ERP ความรู้ต่างๆ ที่อยู่ในคลังความรู้ ข้อมูลจากการทำโครงการปรับปรุงพัฒนาต่างๆ (เช่น โครงการ Benchmarking, Scenario

แม้องค์กรจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับการพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่กลับขาดการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันและกัน

Planning, BCM, LEAN, TPM) การเก็บสะสมข้อมูลเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกวัน จนทำให้การจัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูลเดิมๆ ขององค์กรทำได้ยาก อีกทั้งยังไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ได้ทั้งหมด

สิ่งที่น่าสนใจ คือ ถึงแม้องค์กรจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับการพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมากเอาไว้ในองค์กร แต่ส่วนใหญ่กลับขาดการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันและกัน อีกทั้งยังไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือแม้แต่หาทางแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ Verghis ซึ่งเป็น CEO และผู้ร่วมก่อตั้ง Klever บริษัทที่ปรึกษาด้าน KM กล่าวว่า ปัญหา 60-90% ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่มักเป็นปัญหาที่องค์กรเคยแก้ไขไปแล้ว นั่นแสดงว่า องค์กรกำลังทำผิดพลาดในเรื่องเดิมซ้ำๆ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทั้งผู้บริหารและนักวิชาการมองว่า จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหาร Big Data ได้ดีขึ้น โดยประเด็นที่ผู้บริหารและนักวิชาการเห็นว่า KM สามารถเข้ามาช่วยได้ ไม่ใช่แค่เพียงเรื่องการรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจำนวนมากเหล่านี้ให้เป็นหมวดหมู่เท่านั้น แต่จะทำให้ข้อมูลมหาศาลที่มีอยู่มาสร้างคุณค่าและโอกาสแก่องค์กรได้อย่างไร คือ ประเด็นสำคัญที่กำลังเป็นหัวใจการอภิปรายและขยายวงการ KM อยู่ในขณะนี้

เนื่องจากการทำ KM ขององค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นการให้น้ำหนักกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นหลัก ในขณะที่ผลกระทบจากข้อมูลและความรู้

ภายนอกมีผลต่อองค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ แต่กลับมีองค์กรเพียงไม่กี่แห่งที่มีแนวทางในการจัดการกับข้อมูลดังกล่าว เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างรวดเร็วและทันทั่วถึง

ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data) ให้กลายเป็นองค์ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางธุรกิจและกลยุทธ์ในทิศทางที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นความท้าทายใหม่ในโลก KM ปัจจุบัน และเป็นความท้าทายสำหรับการทำ KM องค์กรในประเทศของเราเช่นกัน

โดยในการนำ KM มาใช้บริหาร Big Data มีประเด็นที่ต้องระมัดระวังและให้ความสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

ประเด็นแรก ไม่ใช่ทุกข้อมูลจะมีความสำคัญ ถึงจะขึ้นชื่อว่า Big Data แต่ไม่จำเป็นว่า เราจะเก็บทุกข้อมูลมหาศาลเอาไว้ทุกเรื่อง เพราะเราไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลทุกเรื่องในโลกได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการพิจารณาว่าข้อมูลใดที่สำคัญ และเลือกเก็บรวบรวมเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์และจำเป็นต่อองค์กร

ประเด็นที่สอง ไม่ใช่ทุกข้อมูลจะมีความถูกต้องในโลกที่ไม่ว่าใครก็สามารถสร้างข้อมูลอะไรขึ้นมาก็ได้ บางเรื่องอาจเป็นการสร้างข่าวลือหรือกระแสขึ้นมาแต่ไม่ใช่เรื่องจริง ดังนั้น ก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์กรจะต้องมีการตรวจสอบและกลั่นกรองก่อนว่า ข้อมูลนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ ในช่วงหลังมานี้ ลักษณะสำคัญของ Big Data นอกจาก 3V ซึ่งได้แก่ ปริมาณ (Volume) ความหลากหลาย (Variety) ความเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Velocity) ที่เราได้พูดถึงกันในช่วงต้นแล้ว เรื่องที่ถูกละเลยเพิ่มเข้ามาเป็น V ที่ 4 คือ ความถูกต้องของข้อมูล (Veracity) ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากนำข้อมูลผิดมาจะทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่ถูกต้อง องค์กรอาจตัดสินใจไปในทิศทางที่ผิดพลาด และก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงที่ไม่สามารถแก้ไขได้

และประเด็นสุดท้าย คือ การรับมือกับ Big Data ไม่ใช่เพียงการสร้างฐานข้อมูลหรือระบบจัดการข้อมูลแบบใหม่เพื่อรองรับข้อมูลที่ทะลักเข้ามาเท่านั้น สิ่งที่สำคัญกว่า คือ การสร้างกระบวนการที่จะนำ Big Data มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้างให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการจัดการกับ Big Data ได้ด้วยตนเอง

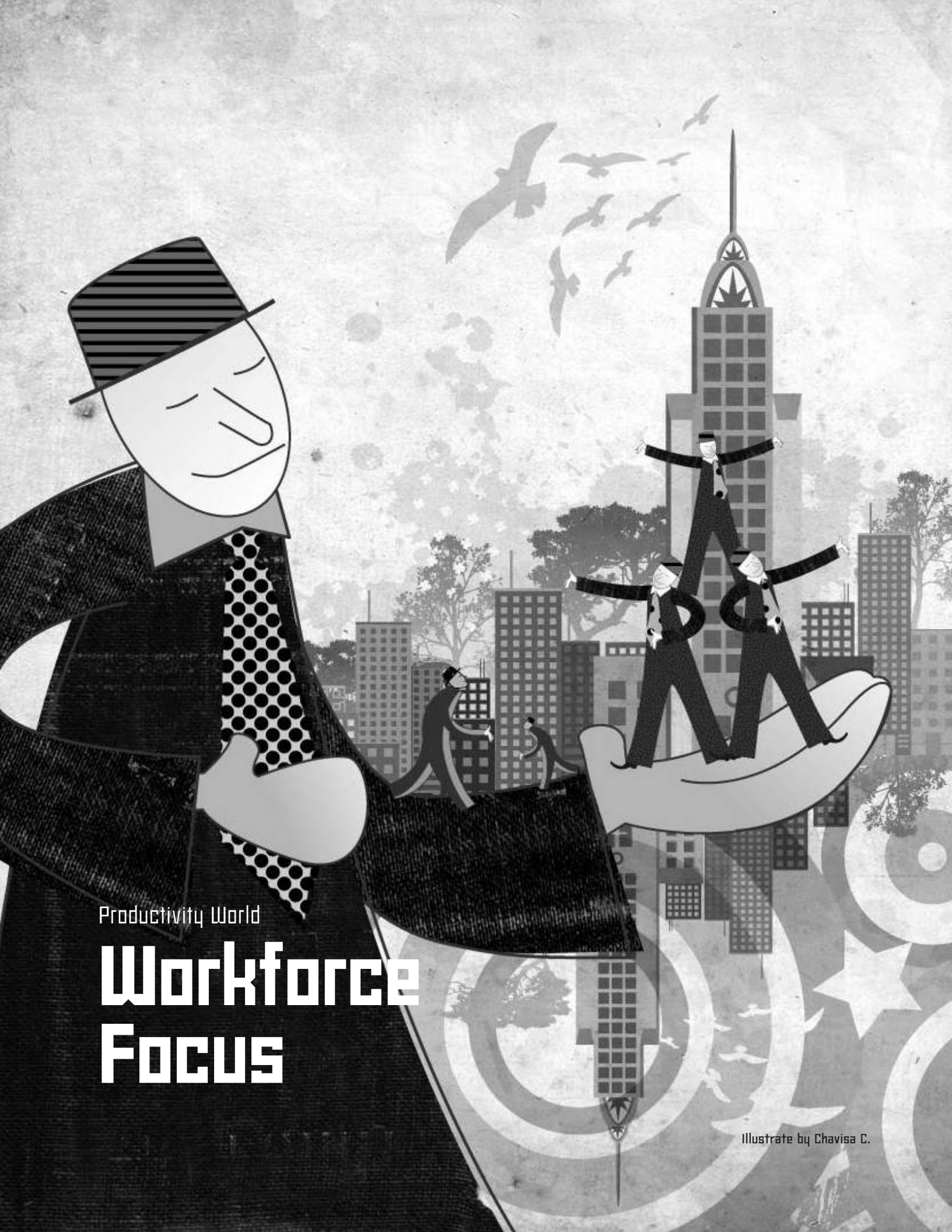
ดังนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณาจำเป็นต้องมี คือ การตระหนักว่าพนักงานทุกคนในองค์กรเป็นเจ้าของความรู้ทั้งความรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีกระบวนการให้พนักงานเรียนรู้ที่จะจัดการข้อมูลที่ตนดูแล และมีความรับผิดชอบต่อข้อมูลและองค์ความรู้ในทุกขั้นตอนการทำงานของตนเอง

จะเห็นได้ว่า แม้ Big Data จะถือเป็นปรากฏการณ์แปลกใหม่ที่สร้างกระแสตื่นตัวในสามโลก ทั้งโลกธุรกิจโลก IT และโลก KM แต่เมื่อมองให้ลึกลงไป นอกเหนือจากเรื่องระบบการจัดการฐานข้อมูลแล้ว แนวคิดในการจัดการกับ Big Data ไม่ได้เปลี่ยนโฉมการทำ KM ไป ตรงกันข้ามแนวคิดการจัดการกับ Big Data กลับสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการกับความรู้อย่างแนบแน่น องค์กรที่มีพื้นฐานที่ดีในการทำ KM อยู่แล้วจึงมีความได้เปรียบกว่าองค์กรอื่น ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจว่า ทำไม KM จึงเป็นความหวังของผู้บริหารและนักวิชาการในโลกยุค Big Data. 

เอกสารอ้างอิง

1. Mark van Rijmenam. (2013). "Walmart Makes Big Data Part of Its DNA". URL: <http://smartdatacollective.com/bigdatastartups/111681/walmart-makes-big-data-part-its-social-media>
2. Michael LoPresti. (2014). "The Long Tail of Knowledge: Big Data's Impact on Knowledge Management". URL: <http://www.econtentmag.com/Articles/News/News-Feature/The-Long-Tail-of-Knowledge-Big-Datas-Impact-on-Knowledge-Management-96285.htm>
3. Judith Lamont. (2012). "Big data has big implications for knowledge management". URL: <http://www.km-world.com/Articles/Editorial/Features/Big-data-has-big-implications-for-knowledge-management-81440.aspx>
4. Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson. (2012). "Big Data: The Management Revolution". URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution/ar>
5. อ.ดร.พีรพล เวทีกุล. (2558). "ความสำเร็จของ Big Data". URL: <http://www.dailynews.co.th/Content/IT/300610/Big+Data>

ภาพจาก : http://blogs-images.forbes.com/oracle/files/2012/12/Foto-licia_41498462_M.jpg



Productivity World

Workforce Focus

Illustrate by Chavisa C.

Succession Planning Management

เตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

วรัญญู สอนพูน*

Varatthinee@ftpi.or.th

79

May-June 2015

หลายองค์กรมักประสบปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการจ้างงานเพื่อมารับช่วงต่อ ให้งานการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสำคัญๆ นั้นได้ทัน บางองค์กรหาคนมาได้แต่ไม่รู้จะเริ่มพัฒนาอย่างไรดี เพราะมีเรื่องจำเป็นที่จะต้องพัฒนามากมาย บางองค์กรเจอปัญหาผิดฝาผิดตัว เพราะคนที่ได้มาก็อาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการซึ่งกันและกันได้อย่างแท้จริง เช่น พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานกัน กลับสารถภาพในภายหลังว่าเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของงานผิด ส่งผลเสียทั้งต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง องค์กรเสียเวลาในการสรรหาเสียงบประมาณในการพัฒนา อีกทั้งส่งผลต่อความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน

* นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนบรรณรักษ์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



บางองค์กรประสบปัญหาในด้านการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งงานสำคัญๆ ของผู้บริหาร อันเนื่องมาจากตัวผู้บริหารเอง ที่อาจคัดเลือกพนักงานใหม่หรือพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานเดิมให้มารับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยการใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการพิจารณา เช่น ผู้บริหารบางคนเลือกเพราะถูกชะตาจากบุคลิกลักษณะหรือคุณสมบัติภายนอก ผู้บริหารบางคนเชื่อในความสำเร็จของตนเอง จึงมักเลือกพนักงานที่มีมุมมองหรือวิถีในการทำงานที่คล้ายคลึงกับตนเอง หรือผู้บริหารบางคนเลือกคนโดยพิจารณาว่าจะสามารถบริหารให้อยู่ภายใต้อำนาจของตนได้หรือไม่ ซึ่งการใช้เกณฑ์ส่วนตัวในการพิจารณาเช่นนี้ ล้วนส่งผลต่อความเข้มแข็งและความเติบโตขององค์กร รวมถึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารในที่สุด

หากจะกล่าวถึง “การบริหารการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Planning Management” เชื่อแน่ว่าคงไม่ใช่เครื่องมือแปลกใหม่สำหรับผู้บริหารและนักพัฒนา

องค์กรหลายท่าน จากตัวอย่างสถานการณ์ข้างต้นล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายของการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดเดาตามความผันผวนของโลก และเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความซับซ้อนในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้ให้นิยามของ Succession plan ว่า คือ “กระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว” โดยในการบริหารการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3 ข้อ คือ 1. เพื่อเป็นแนวทางในการระบุหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง 2. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และ 3. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร

การประเมินด้านกำลังคนนี้ จำเป็นต้องมีการประเมินทั้ง ในด้านปริมาณและคุณภาพ

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของ รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข กรรมการบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้อธิบายประโยชน์จากการบริหารการสืบทอดตำแหน่งไว้ได้อย่างน่าสนใจ 5 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ทำให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร การประเมินด้านกำลังคนนี้จำเป็นต้องมีการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น หากองค์กรมีแผนจะลงทุนขยายธุรกิจ หรือเปิดธุรกิจใหม่ องค์กรก็จะสามารถประเมินความพร้อมด้านกำลังคนได้ล่วงหน้าว่ามีกำลังคนพร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือจะต้องฝึกอบรมพัฒนาคนที่มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง อีกทั้งยังสามารถวางแผนเรื่องการจัดสรรงบประมาณได้อีกด้วย เช่น ระหว่างการสรรหาจัดจ้างพนักงานใหม่เข้ามารับตำแหน่ง กับการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานเดิมที่มีอยู่ แนวปฏิบัติไหนจะเกิดความคุ้มค่าต่อองค์กรมากกว่า

ประการที่สอง ทำให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์กรมีการประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคต สามารถวางแผนหาคนที่คุณสมบัติพื้นฐานตามที่ต้องการได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหนได้บ้างนั่นเอง

ประการที่สาม เมื่อองค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทำให้องค์กร

สามารถวางแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ รู้ว่าพนักงานในตำแหน่งใดกำลังจะเกษียณอายุ และพนักงานในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติหายาก และเป็นที่หมายปองของคู่แข่งในธุรกิจ ซึ่งองค์กรควรสร้างทายาทของตำแหน่งสำคัญๆ ดังกล่าวไว้ประมาณ 2-3 คน

ประการที่สี่ กล่าวถึงการทำ Succession Planning ว่ายังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี หากองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นพนักงานภายในมากกว่าการสรรหาหรือจัดจ้างจากภายนอก จะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น

และประการที่ห้า กล่าวถึงประโยชน์ทางอ้อมของการทำ Succession Planning ว่าจะสามารถทำให้พนักงานคนเก่งไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป เพราะองค์กรมีระบบที่ทรงคุณภาพในด้านการสรรหาและพัฒนาคนเก่งที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน และหากพนักงานคนเก่งยังขึ้นเล่นตัวอยู่แบบนี้ จะยิ่งกลายเป็นว่าตนเองไม่มีคุณค่ากับองค์กร แต่หากพนักงานคนเก่งขององค์กรเร่งฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อแสดงฝีมืออย่างต่อเนื่อง ก็ยิ่งเท่ากับว่ามีพนักงานเก่งที่ทั้งรักองค์กรและอยากพัฒนาตนเองเพื่อองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุดนั่นเอง

จากการศึกษาของ Office Of Personnel Management หรือ OPM ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ได้ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่างๆ เพื่อผลักดันให้การบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Management) สำเร็จตามเป้าหมายไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูง

หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ก็จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบต่ออย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

ซึ่งความมุ่งมั่นจากผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่ง และหากขาดปัจจัยนี้แล้ว การนำแผนการบริหารงานไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดความยากลำบากเป็นอันมาก

2. การเชื่อมโยงกับทิศทาง การบริหารกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากรและการลงทุนในอนาคตขององค์กร

แผนการบริหารงานจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งมีการบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งจะ เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลัก (Key Competencies) ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่า “พวกเขาได้รับการคาดหวังอะไรจากองค์กร” รวมถึงเป็นการผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้มีผลการทำงานที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

อีกทั้ง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากร และผลตอบแทนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ต้องแตกต่างจากพนักงานที่มีผลงานธรรมดา ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม

3. การกำหนดรูปแบบกรอบสมรรถนะที่จำเป็น (Competency model)

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น เมื่อองค์กรมีทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนแล้วสิ่งต่อไปที่ต้องพิจารณาก็คือ การกำหนดรูปแบบความสามารถที่ต้องการหรือกรอบสมรรถนะ (Competency Model) ให้ชัดเจน และจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องมีความเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมาย ตลอดจนแผนการลงทุนหรือแผนการขยายธุรกิจที่องค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ

4. การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม

เมื่อมีการระบุความสามารถหรือกรอบสมรรถนะที่องค์กรต้องการตามความจำเป็นตามแต่ละตำแหน่งงาน

หลักและลักษณะขององค์กรแล้ว กระบวนการคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์นั้นๆ จะต้องมีการบวนการที่โปร่งใสและยุติธรรม รวมทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงทุกคนมีโอกาสและมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า “องค์กรคาดหวังอะไร” และควรมีบุคลากรที่ครอบคลุมในหลายระดับ ไม่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

รวมถึงควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสิ่งที่ทำได้ดีและยังทำได้ไม่ดีอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลตามความสำเร็จของงาน ที่สามารถทวนสอบกระบวนการดำเนินงานเป็นรายบุคคลได้อย่างชัดเจน

5. การศึกษาและประเมินความพร้อมของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรมีการจัดทำฐานข้อมูลเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นเสมือนคลังข้อมูลของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรสามารถเฝ้าติดตามและประเมินผลงานของพนักงานกลุ่มเป้าหมายแต่ละคนเป็นประจำทุกเดือนและทุกปี ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งนั้น จำเป็นจะต้องมีการเชื่อมโยงและพูดถึงเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แจ้งและสื่อสารข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา ทั้งในส่วนของพนักงานเก่งที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกับองค์กร รวมถึงพนักงานเก่งบางคนที่ไม่พร้อมจะไปต่อและต้องการขอยกเลิกแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นมุมมองประกอบการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป

6. การพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย

การพัฒนาผู้นำ ควรมีการประเมินศักยภาพมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี แล้วหาทางพัฒนาจุดแข็งนั้นให้มากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน หากมีจุดอ่อนในเรื่องบางเรื่องที่น่าจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการเติบโตในอนาคต ก็ต้องรีบหาทางแก้ไขปรับปรุงด้วย ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะความสามารถและ



การเรียนรู้ ผ่านการทำงานจริงในโครงการที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากหน้าที่
การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งอาจมีความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิมแทนที่จะเป็นการฝึกอบรมอย่าง
เป็นทางการในห้องอบรมหรือการศึกษาต่อเท่านั้น เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การ
มอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Project Assignment) การพาไปด้วยเพื่อเรียนรู้งาน (Job Shadowing)
 เป็นต้น

สุดท้ายนี้ นอกเหนือจากปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแผนสืบทอดตำแหน่งที่ได้
กล่าวถึงข้างต้นแล้ว ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่ผู้เขียนเห็นว่ามีความสำคัญไม่แพ้กัน คือ “**เข้าใจ เข้าถึง
พัฒนา**” ซึ่งเป็นหลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

และในบทความฉบับนี้ “**เข้าใจ**” ก็หมายถึงความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการต่างๆ
ของเครื่องมือการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ตลอดจนเห็นความสำคัญและมีความมุ่งมั่นอย่าง
แรงกล้าในการบริหารแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและทีมดำเนินการ “**เข้าถึง**” หมายถึง
สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจน
สามารถประยุกต์ทฤษฎีให้เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงเหมาะสมกับจริตของคน
และบริบทขององค์กร ส่วน “**พัฒนา**” ก็หมายถึง มีการติดตามและประเมินผลความคืบหน้า
ตลอดจนพัฒนาการความสำเร็จของพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
อีกทั้งเพื่อพัฒนาระบบการของทีมงานดำเนินการนั่นเอง



ภาพจาก :

- <http://www.sparklinglockets.com/wp-content/uploads/2013/08/FollowingLeader.jpg>

- http://d1zlh37f1ep3tj.cloudfront.net/wp/wblob/54592E651337D2/7F5/B96D3/gATdf7OMwiAPHsdAaveBSw/three_superheros_1600_clr_6467.png

Great Place to Work

ฉบับ Google

ศศิภา ปริปปนนะ*
Sasipap@gmail.com

84

Productivity World

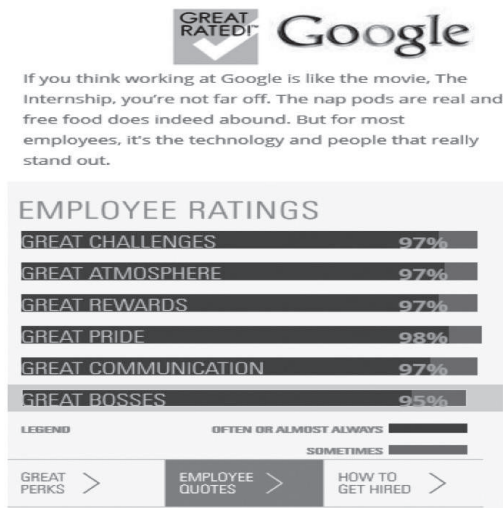
บทความฉบับนี้ยังคงเกาะติดแนวทางการสร้างสรรค์ องค์กรให้เป็นพื้นที่น่าทำงานสำหรับบรรดา มนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย เพราะโลกวันนี้ได้เปลี่ยนไปในทางที่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่มีทางเลือก ในการทำงานมากกว่าเดิม และถ้าเป็นคนเก่งและดีด้วยแล้วยิ่งไม่ต้องพูดถึงนายจ้างแทบต้องปูพรมแดง ให้เดินกันทีเดียว บางทีเราอาจก้าวเข้าสู่ภาวะสงครามแย่งชิงคนเก่ง (War for Talents) กันแล้วก็ได้ไม่ ช้าก็เร็ว ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่อาจเพิกเฉยกับการพัฒนาองค์กรให้มี บรรยากาศทางบวกที่ชวนให้คนเก่งที่อยู่กับเรามีขวัญกำลังใจ เกิดพลังสร้างผลงานเด่น ไม่อยากย้าย ไปชนบอยใหม่ และเมื่อคนใหม่เดินเข้ามาสมัครงานมารู้สึกว่า “ทำอย่างไรดี ฉันอยากทำงานที่นี่จัง”

ในปี พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมาบริษัททำวิจัยและที่ปรึกษา ชื่อ Great Place To Work ได้ดำเนินการสำรวจบริษัทข้ามชาติทั่วโลก (Multi-national Companies) ที่มีสำนักงานสาขาพร้อมทั้งพนักงาน มากกว่า 5,000 คนกระจายตัวในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งร้อยละ 40 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดทำงาน อยู่ในต่างประเทศที่ไม่ใช่สำนักงานใหญ่ จริงๆ แล้ว เขาทำสำรวจมา 25 บริษัททั่วโลก เช่นเดียวกันกับ บริษัทขนาดกลางและเล็ก (Small & Medium Enterprises-SME) ที่มีผลการสำรวจเช่นเดียวกัน ผู้อ่าน สามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลได้จาก <http://www.greatplacetowork.com> เนื้อหาในตอนนี้จะมุ่งเจาะลึกไปที่องค์กรขวัญใจเบอร์หนึ่ง ได้แก่ Google ซึ่งเป็นธุรกิจสื่อดิจิทัลที่ฮิตสุดในบ้านเรา ประเมินว่า “อยากรู้อะไรให้ถามอาถู” ที่ผู้เขียนจะให้ทั้งมุมมองของพนักงานว่าประทับใจองค์กรตรงไหน และแนวปฏิบัติที่บริษัทเขาทำให้นับผลการ ประเมินว่าดูที่ผลก่อนแล้วย้อนมาดูที่เหตุ ก็เรื่องของความรู้สึกวัดกัน ที่ใจของผู้รับ ไม่ได้นับกันที่กิจกรรมว่าฉันทำอะไรให้เธอบ้าง จริงไหมท่านผู้อ่าน

*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

Google รู้ทุกเรื่อง ไม่เว้นแม้เรื่องใจของพนักงาน

ก่อนอื่นเรามาดูข้อมูลเบื้องต้นกันว่าบุคลากรของ Google เขาให้คะแนนนายจ้างในมิติความสุดยอดด้านต่างๆ มีทั้งหมด 6 มิติด้วยกันได้แก่ (1) ความท้าทายในงาน (Great Challenges) (2) บรรยากาศการทำงาน (Great Atmosphere) (3) การให้รางวัล (Great Rewards) (4) ความรู้สึกภาคภูมิใจ (Great Pride) (5) การสื่อสาร (Great Communication) และ (6) เจ้านาย (Great Bosses) สรุปคะแนน ดังนี้



- (1) ความท้าทายในงาน (Great Challenges) ได้คะแนนร้อยละ 97
- (2) บรรยากาศการทำงาน (Great Atmosphere) ได้คะแนนร้อยละ 97
- (3) การให้รางวัล (Great Rewards) ได้คะแนนร้อยละ 97
- (4) ความรู้สึกภาคภูมิใจ (Great Pride) ได้คะแนนร้อยละ 98
- (5) การสื่อสาร (Great Communication) ได้คะแนนร้อยละ 97
- (6) เจ้านาย (Great Bosses) ได้คะแนนร้อยละ 95



ภาพสรุปความประทับใจของพนักงาน (Employee Quotes)



คำพูดด้านล่างเป็นตัวอย่างการให้ภาพสะท้อน (Feedback) ของพนักงานที่มีต่อบริษัท ซึ่งแน่นอนว่าเป็นข้อมูลเชิงบวกอยู่แล้ว เพราะเรากำลังฝึกจับตามองหาจุดดีของเขาที่องค์กรของท่านอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ (มุมมองเชิงลบอย่าไปสนใจเลยนะ เพราะเป็นเรื่องภายในของเขา ให้ผู้บริหารเขาจัดการกันเองแล้วกัน) มาดูกันว่าคนของเขาชื่นชมบริษัทในเรื่องใดกันบ้าง ดังข้อความต่อไปนี้

“ฉันไม่เคยพบบริษัทไหนที่ใส่ใจต่อความคิดเห็นของพนักงานขนาดนี้มาก่อน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสำรวจความคิดเห็นประจำปีอย่างจริงจัง รวมทั้งผลสำรวจที่ออกมา ก็มีการเปิดเผยและนำไปดำเนินการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว” (I have never seen a company that is so responsive to feedback from employees. The annual survey is taken very seriously and the feedback is addressed quickly.)

“เอกลักษณ์ของ Google คือ การใส่ใจพนักงานอย่างที่สุดและอาหารฟรี และการได้ทำงานร่วมกับคนที่นี่เป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นสุดยอดที่ทำงาน เพราะนอกจากจะได้ทำงานกับคนฉลาดแบบสุดๆ ที่ไม่ใช่ไอ้โง่แล้ว พวกเรายังทำงานกันเหมือนบริษัทนี้เป็นของเราเองแถมยังทำงานกันเป็นทีมเหมือนพี่เหมือนน้องกันอีกด้วย” (While the perks and free meals are unique perks of Google, the people are what makes this place a great place to work. People are super smart, but not boastful and there is a sense of belonging and family within the team.)

“Google เป็นบริษัทที่เผชิญหน้ากับปัญหาใหญ่ๆ ยากๆ ที่เราไม่เคยเจอมาก่อน แต่พวกเรากลับรู้สึกตื่นเต้นทุกวันที่ได้มาทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น นั่นเป็นเพราะมันทำให้เรารู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความยิ่งใหญ่ที่มากกว่าตัวเอง” (Google is a company that tackles super large problems that have never been solved before. Coming into work every day is exciting, because we get to be part of something greater than ourselves.)

“ทุกคนที่นี่ใจดีอย่างไม่น่าเชื่อ พวกเรามุ่งมั่นที่จะทำให้ Google มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่สุด และพยายามส่งต่อความเอื้อเฟื้อในการทำงานให้แก่กันและกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและตัวอย่างความสำเร็จที่จะเป็นประโยชน์ในการทำงานทั้งภายในกลุ่มงานของตนเอง และนอกกลุ่มงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกัน รวมถึงแบ่งปันให้สังคมภายนอกได้รับรู้อีกด้วย” (Everyone is incredibly kind and focused on making Google a great environment. People are continually making an effort to make this a collaborative

workplace both by sharing ideas and best practices for within their line of work and also by creating groups for activities that are non-work related inside and outside the office.)

“Google ให้ความสนใจต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการเติบโตภายในบริษัท ซึ่งได้มีการเตรียมโอกาสไว้ให้พนักงานอย่างเหลือเฟือในทุกพื้นที่ขององค์กร ที่สำคัญคือบริษัทให้ความสำคัญต่อการลงทุนในบุคลากรเพื่อที่จะรักษาคคนเก่งไว้ให้อยู่กับบริษัท” (Google has a genuine interest in developing their employees' careers, especially when it comes to internal mobility. There are tons of opportunities everywhere and Google really invests in their employees to retain their top talent.)

“การทำงานกับองค์กรที่เต็มใจให้ออกมาและจัดสรรทรัพยากรสำหรับทดลองความคิดใหม่ๆ ที่ล้ำหน้าถือว่าเป็นการให้รางวัลคนทำงาน ซึ่ง Google แคร่ต่อความรู้สึกตรงนี้ทั้งของคนทำงาน ผู้ใช้งาน ความเป็นส่วนตัว และคุณภาพผลิตภัณฑ์” (Being at a company that's willing to allocate resources to very forward-thinking ideas is rewarding. Google truly cares so much about the user, privacy and well-made products.)

“ทุกคนรู้ดีอยู่แล้วเกี่ยวกับสวัสดิการที่สุดยอดของที่นี่ได้แก่ อาหารฟรี บริการนวดผ่อนคลาย บริการซักเสื้อผ้า และอื่นๆ อีกมากมาย แต่สิ่งที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือ โอกาสที่ได้ทำงานโครงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่น่าสนใจของทั้งบริษัท และยังเปิดโอกาสให้แกกิจกรรมเล็กๆ ที่ริเริ่มจากทีมงานเล็กๆ อย่างไม่จำกัดอีกด้วย” (Everyone knows about the perks, which are great: free food, massages, laundry facilities, etc. Additionally though and probably more important, is the opportunity to work on innovative and interesting projects across the entire organization, not just limited to a small 'new initiatives' team.)

ความรู้สึกประทับใจเหล่านี้เป็นเพียงผลลัพธ์ส่วนหนึ่งเท่านั้นของการบริหารจัดการองค์กรแบบให้ความสำคัญแก่การบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะผู้บริหารเชื่อว่า บุคลากรที่เปรียบได้ดังทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ย่อมนำซึ่งผลงานที่เป็นเลิศแก่บริษัทถ้าเขาสามารถทำงานโดยปราศจากความกังวลใจ หรือมีความกังวลใจน้อยที่สุดเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้าง ผลประโยชน์ สวัสดิการ และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน การตระหนักถึงคุณค่าของผลงานตนเอง รวมถึงบรรยากาศอื่นๆ ที่ช่วยกระตุ้นพลังความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจสื่อดิจิทัล

หากสรุปคร่าวๆ จากถ้อยความเหล่านี้จะพบว่าพวกเขาประทับใจในทั้งสิ่งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ของสิ่งที่บริษัทให้การดูแล ประเภทที่จับต้องได้ เช่น สวัสดิการและผลประโยชน์สำหรับคนที่ทำงานเสมือนกับอยู่ในโรงเรียนกินนอน และค่าตอบแทนที่ให้เกียรติกับมันสมองชั้นเลิศ ส่วนที่จับต้องไม่ได้แต่กระทบความรู้สึก เช่น โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาที่สอดคล้องกัน บรรยากาศการทำงานเป็นทีม บทบาทของผู้นำที่เชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ฉบับหน้าจะมาเล่าต่อถึงแนวทางการปฏิบัติของ Google ว่าเขาทำอะไรกันบ้างในมิติต่างๆ ถึงได้ผลลัพธ์ดีแบบที่หลายท่านอยากจะย้ายตัวเองไปทำงานที่นี่หรือคิดว่าถ้าที่ทำงานเราเป็นแบบนี้บ้างก็ดีสินะ แล้วพบกันใหม่ตอนหน้าสวัสดิค่ะ

ถอดความจากเรื่องและภาพ: <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for>

ภาพเพิ่มเติมจาก : <http://searchenginewatch.com/IMG/355/271355/google-hummingbird.png?1380228373>

LEAF : อารูลบ สำหรับหั่วหน้างาน

ไชยยศ บันสกุลไชย*
chaiyospun@yahoo.com



*Innovative Trainer & Consultant :
Human Resource Development

ภาพจาก : <http://nlpvietnam.org/wp-content/uploads/situational-leadership.jpg>

กอนอื่นผมต้องขอขอบคุณไค้ชนก - สุธาทิพย์
เหลื่องบูรณวัตร ไค้ขมืออาชีพแห่งสำนักไค้ช
ไทยที่ไค้ความรู้เรื่องการไค้กับผม จนนำไป
ประยุกตไค้กลายเป็นเครื่องมือการไค้ 4 อย่าง
ที่ผมเรียกว่า "LEAF : อารูลบสำหรับหั่วหน้างาน"

ข้อเขียนของผมครั้งนี้ขอพูดถึงเครื่องมือ
การไค้ซึ่งเปรียบเหมือนอารูลสำหรับคนเป็น
หั่วหน้าเอาไวไ้ในการทำงานกับลูกน้อง เรามา
เรียนรู้กันทีละอย่างเลยครึบ

อารูลที่ 1 : Listen คือ การฟังอย่างตั้งใจ
เพื่อไค้ไค้ความหมายที่แท้จริง หั่วหน้างานสามารถ
ไ้ เทคนิค 5S ในการฟังลูกน้อง ดังนี้

Stop : หยุดการทำภารกิจทุกอย่างแล้วหัน
มาไค้ความสำคัญและตั้งใจฟังคู่สนทนา

See : มองไปที่คู่สนทนา สังเกตอาการกับกริยา
สีหน้า แววตา ท่าทางของลูกน้อง ขณะที่เขากำลัง
สื่อสารกับเรา

Said : ฟังคำพูดหรือถ้อยคำที่ลูกน้องสื่อสาร
ออกมา

Sense : จับความรู้สึกที่แท้จริงว่าจริง ๆ แล้ว
ลูกน้องหมายถึงอะไรกันแน่ เช่น น้ำเสียงและ
จังหวะการพูด การหายใจ เป็นต้น

Short note : จดบันทึกใจความสำคัญสั้น ๆ
เพื่อกันลืมเอาไว้ทบทวนตรวจสอบความเข้าใจ และ
ทีสำคัญการจดบันทึกถือเป็นการไค้เกียรตคนที
สื่อสารกับเรา เพราะเป็นการแสดงความสนใจและ
ไค้ความสำคัญกับเขา

อาวุธที่ 2 : **Encourage** คือ การให้กำลังใจลูกน้องด้วยการใช้คำพูดเชิงบวก คำพูดที่คนฟังได้ยินแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีมีพลังอยากทำงานให้ ต่างจากคำพูดเชิงลบที่ได้ยินได้ฟังแล้วเสียกำลังใจไม่อยากให้ความร่วมมือ ลองอ่านและเปรียบเทียบความรู้สึกที่ได้ยินจากคำพูด 2 แบบ ต่อไปนี้ดูนะครับ

คำพูดเชิงบวก	คำพูดเชิงลบ
+ เก่งมากครับ ทำมาได้ครึ่งทางแล้ว + ถึงแม้ทีมเราจะมีคนน้อย แต่ถ้าเราร่วมมือกัน เราจะต้องทำมันสำเร็จแน่นอน + เป็นครั้งแรกที่พวกเราได้ทำงานนี้ ถือเป็นความท้าทายที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ + พี่มั่นใจว่าน้องทำได้	- ทำไมเพิ่งทำได้แค่ครึ่งเดียว น่าจะได้เยอะกว่านี้นะ - ทีมเรามีคนน้อยไปหน่อย งานนี้คงสำเร็จยาก - งานนี้อาจยากเกินไปสำหรับพวกเรา เพราะไม่มีประสบการณ์เรื่องนี้มาก่อน - อย่าให้พลาดแบบคราวก่อนล่ะ

นั่นคือพลังของคำพูด ถ้าหัวหน้ารู้จักการพูดเชิงบวกก็จะช่วยสร้างกำลังใจให้ลูกน้องได้ แต่ถ้าใช้คำพูดเชิงลบ ความรู้สึกของลูกน้องก็จะตรงกันข้าม คือ มองทุกอย่างเป็นปัญหา อุปสรรค ความยากลำบาก การพูดให้กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ

อาวุธที่ 3 : **Ask questions** คือการถามให้ลูกน้องคิดด้วยตัวเองก่อน หัวหน้าอย่ารีบแนะนำหรือสั่งการทันที เช่น การถามลูกน้องเรื่องเกี่ยวกับผลงานด้วย GROW Model ดังนี้

- Goal (เป้าหมาย) : เป้าหมายของเราที่คุยกันไว้คืออะไร ?
 Reality (ความเป็นจริง) : แล้วตอนนี้เราทำกันได้เท่าไรแล้วครับ ?
 Options (ทางเลือก) : เรามีทางเลือกอะไรบ้าง ? ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
 Will (แผนการ) : สำหรับทางเลือกที่สรุปกันมา วางแผนว่าจะทำอะไร อย่างไรกันดีครับ ?

หากหัวหน้าฝึกตั้งคำถามให้ลูกน้องคิด ลูกน้องก็จะคิด ไม่ใช่ว่ารับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงอย่างเดียว หากลูกน้องคิดเอง ทำเองบ่อยๆ ก็จะมีทักษะในการคิดและการทำงานด้วยตัวเอง ไม่ต้องรอคำสั่งแนะหรือคอยคำสั่งจากหัวหน้า

อาวุธที่ 4 : **Feedback** คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับกับลูกน้องให้เขารู้จุดดีที่ควรรักษาและพัฒนาต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็รู้จุดด้อยที่ควรปรับปรุงแก้ไข โดยส่วนตัวผมชอบใช้เทคนิค WRI ในการให้ Feedback ซึ่งประกอบด้วยวิธีการสื่อสาร 3 ส่วน เรียงลำดับ ดังนี้

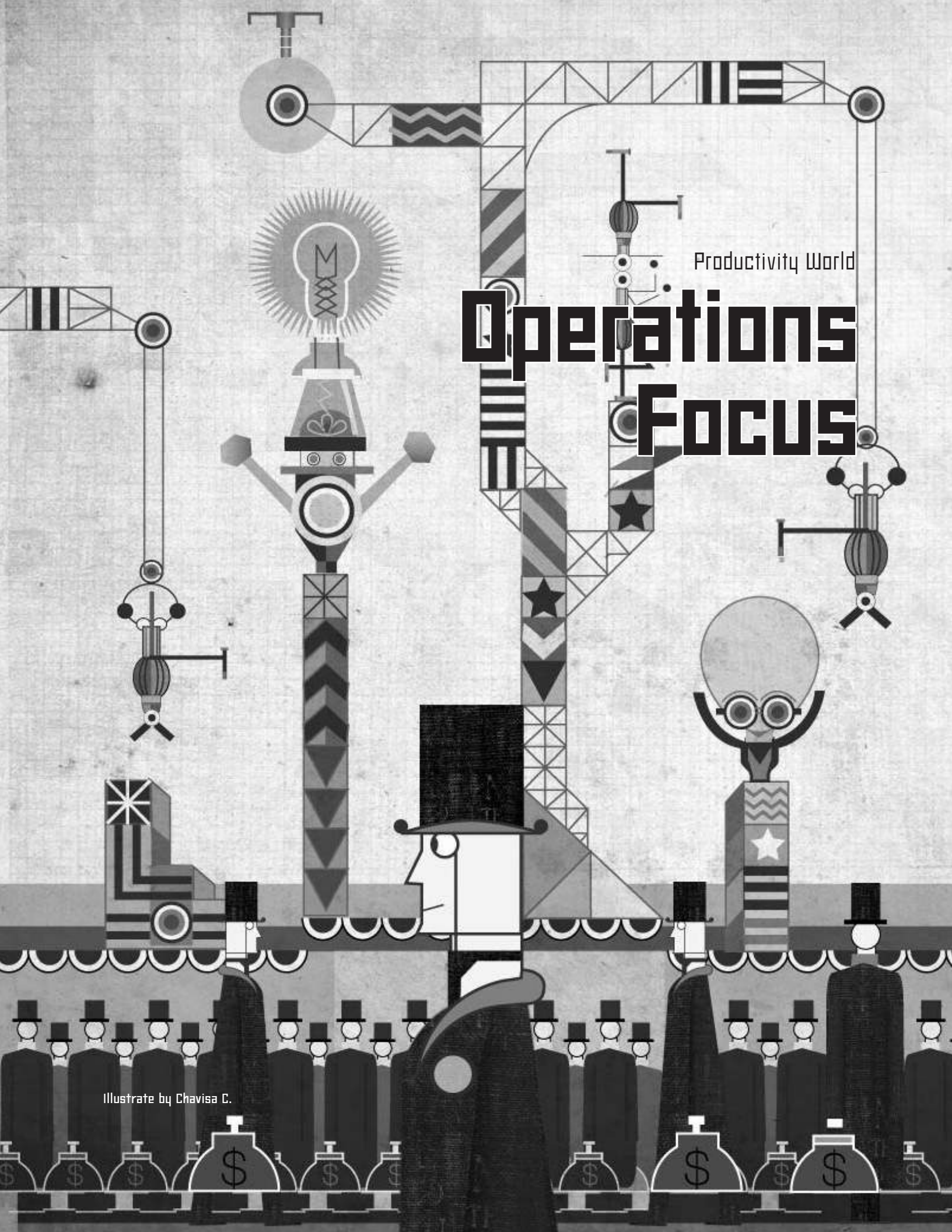
- W - Well done บอกสิ่งที่ลูกน้องทำได้ดี เช่น ผลงาน นิสัย หรือพฤติกรรมที่เขาทำได้ดีแล้ว
 R - Result ผลลัพธ์ของสิ่งที่ลูกน้องทำได้ดี
 I - Improve มีอะไรที่ลูกน้องควรปรับปรุง

ตัวอย่างการให้ Feedback แบบ WRI เช่น “การสรุปรายงานที่ชัดเจนถูกต้องและตรงเวลา (Well done) ทำให้พี่ส่งงานต่อให้ผู้บริหารได้ทันเวลา หัวหน้าชื่นชมมาก ๆ (Result) และถ้าเพิ่มเติมในส่วนข้อเสนอแนะในรายงานมาด้วยจะทำให้รายงานสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นครับ (Improvement)”

ทั้งหมดนี้ คือ LEAF : อาวุธลับสำหรับหัวหน้างาน ที่คุณผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารกับลูกน้อง เพื่อให้การทำงานราบรื่นและได้ผลลัพธ์เชิงบวก อยากให้ลองนำอาวุธทั้ง 4 นี้ไปใช้ให้ครบทั้ง Listen, Encourage , Ask questions และ Feedback หวังว่าผู้อ่านคงจะได้ประโยชน์จาก LEAF นะครับ

Productivity World

Operations Focus



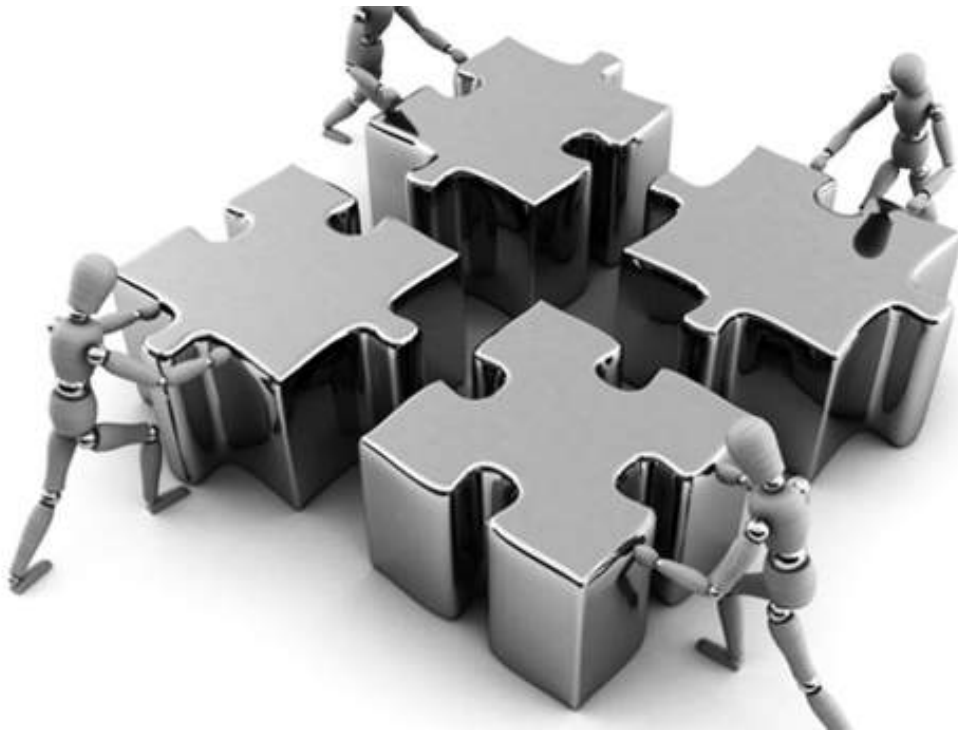
Illustrate by Chavisa C.

OEE ตัวชี้วัด เพื่อการปรับปรุงผลิตภาพ

สุธาสินี ฟูธิจันทร์*
Suthasinee@ftpi.or.th

ผลิตภาพ หรือ Productivity เป็นคำที่คุ้นเคยกันดีในแวดวงธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงเช่นทุกวันนี้ เป็นที่ทราบกันดีว่าการกระตุ่นยอดขายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ แต่จำเป็นต้องหันมามองถึงความสอดคล้องของกระบวนการที่จะสามารถรองรับการเติบโตของธุรกิจ หากผู้บริหารมีนโยบายในการขยายตลาด เพื่อเพิ่มยอดขาย นโยบายนี้จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ ก็จะต้องเพิ่มจำนวนมากขึ้น หรือเพิ่มการสั่งซื้อจาก Supplier รายใหม่ๆ อาจจะต้องมีการตรวจสอบที่แตกต่างไปจากเดิม ใช้เวลามากกว่าเดิม องค์กรต้องพิจารณาว่า ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับในส่วนนี้แล้วหรือยัง ในส่วนของกระบวนการผลิตก็จะต้องเพิ่มจำนวนการผลิตมากขึ้น คนและเครื่องจักรพร้อมหรือไม่ วิธีการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายใหม่เหมือนเดิมหรือไม่ มีเทคนิคอะไรที่ต้องเพิ่มเติมให้แก่พนักงาน และอีกหลายคำถามที่จะตามมา ซึ่งถือเป็นการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหากพิจารณาจากคำถามในเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการจัดการปัจจัยการผลิตทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น คน เครื่องจักร วัตถุดิบ วิธีการ หรือที่เรียกกันว่า 4M ซึ่งประกอบด้วย Man Machine Material และ Method นั่นเอง

* นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนบรรณรณงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



การเตรียมความพร้อมของปัจจัยการผลิตเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจนั้น สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้คือสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ของกระบวนการ เพื่อที่จะได้หาแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างลงตัวในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพราะถ้าคิดเพียงแค่ว่าจะต้องซื้อเครื่องจักรเพิ่ม ต้องจ้างคนเพิ่มสิ่งเหล่านี้ อาจย้อนมาเป็นภาระได้ในภายหลัง เพราะถึงแม้ว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้น ขยายตลาดได้ตามเป้าหมาย แต่ถ้าหากการบริหารจัดการภายใน การใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ กำไรก็อาจจะไม่ได้เพิ่มขึ้น แต่อาจจะลดน้อยลงก็เป็นได้ หลักการเพิ่มผลผลิตจึงนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้การใช้ปัจจัยการผลิตเป็นไปอย่างคุ้มค่า ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ในหลากหลายรูปแบบ

การเพิ่มผลผลิต หรือ Productivity เป็นแนวคิดของการปรับเปลี่ยนสิ่งที่ดีกว่า โดยเริ่มต้นที่การเตรียมความพร้อมด้านทัศนคติของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะคิดแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และทำงานให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่การที่จะ

เปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าได้นั้น เราต้องรู้ถึงสถานะปัจจุบันที่เป็นอยู่ก่อน ดังนั้น แนวคิดที่สำคัญอีกด้านหนึ่งของการเพิ่มผลผลิต ก็คือการวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของปรมาจารย์ด้านบริหารหลายท่านที่ได้กล่าวไว้ว่า "If you can't measure it, you can't manage it." ถ้าคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็ไม่สามารถจัดการมันได้ ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญของการปลดล็อกสู่การปรับปรุงและพัฒนา

การวัดผลผลิต หรือ Productivity จะเน้นที่สัดส่วนของการใช้ปัจจัยป้อนเข้าอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดได้จากหลายมุมมอง เช่น ถ้าเป็นมุมมองด้านผลผลิตแรงงาน ก็จะวัดที่จำนวนผลผลิตต่อแรงงาน 1 คน หรือต่อ 1 ชั่วโมงของการทำงาน หรือถ้าเป็นมุมมองด้านต้นทุน ก็จะวัดจากจำนวนผลผลิตต่อต้นทุน 1 หน่วย เป็นต้น ทั้งนี้ ประเด็นหลักของการเลือกมุมมองในการวัด ควรที่จะเลือกให้เหมาะสม และครอบคลุมทุกด้านของการเพิ่มผลผลิตเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สำหรับครั้งนี้ เราลองมาพิจารณากระบวนการที่ใช้เครื่องจักรในการผลิตเป็นหลัก ว่าควรที่จะเลือกวัดผลผลิตในมุมมองใดบ้าง แน่นอนที่สุดว่าในการผลิตนั้น เรามักจะ

มองเรื่องของคุณภาพเป็นอันดับแรก ดังนั้น สัดส่วนของผลผลิตที่ได้ กับผลผลิตที่มีคุณภาพ หรือผลผลิตที่ผ่านเกณฑ์ จึงเป็นตัววัดที่น่าจะได้รับการนำมาพิจารณาในเบื้องต้น อย่างไรก็ตาม การพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้เครื่องจักรก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะหากว่าเครื่องจักรผลิตสินค้าได้ดีไม่มีของเสียแต่ต้องเสียเวลาปรับตั้งเครื่องนานๆ หรือต้องซ่อมเครื่องบ่อยๆ การเดินเครื่องเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง เดินๆ หยุดๆ กว่าจะผลิตของที่มีคุณภาพออกมาได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ก็ใช้เวลานาน แบบนี้ก็ถือว่ามีโอกาสสูงมากที่จะขาดทุน ดังนั้น ตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงควรที่จะครอบคลุมในประเด็นนี้ด้วย

ปัจจุบันตัวชี้วัดหนึ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับกระบวนการที่มีเครื่องจักรในการผลิตเป็นหลักก็คือ OEE หรือ Overall Equipment Effectiveness ซึ่งเป็นตัววัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักร ที่ครอบคลุมทั้งปริมาณของผลผลิตและคุณภาพที่ควรจะได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลผลิตการทำงานของเครื่องจักร เพราะมองทั้งในด้านของประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในการวัดค่า OEE นี้ จะมีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. Availability Rate : A คือ อัตราการเดินเครื่อง ซึ่งพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างเวลารับภาระงานของเครื่องนั้นกับเวลาที่เดินเครื่อง โดยเวลาที่สูญเสียไปเกิดจากการที่เครื่องจักรหยุดเนื่องจากความขัดข้อง (Machine Breakdown) และการสูญเสียเวลาจากการปรับตั้งปรับแต่งเครื่องจักร (Setups and Adjustments)

2. Performance Efficiency : P คือ ประสิทธิภาพการเดินเครื่อง ซึ่งเป็นสมรรถนะการทำงานของเครื่องจักร โดยการเปรียบเทียบระหว่างเวลาเดินเครื่อง กับเวลาเดินเครื่องสุทธิ โดยเวลาที่สูญเสียไป ในส่วนนี้จะเกิดจากการหยุดเล็กๆ น้อยๆ การเดินเครื่องตัวเปล่า (Minor Stoppage and Idling Losses) และการสูญเสียความเร็วของเครื่องจักร (Speed Losses) โดยในทางปฏิบัติสามารถใช้วิธีการหาค่าเวลามาตรฐานของการผลิตมาเปรียบเทียบกับเวลาที่ผลิตจริงได้ เพราะการเก็บข้อมูลของเวลาการหยุดเครื่องเล็กๆ น้อยๆ หรือการสูญเสียความเร็วในบางครั้งทำได้ยาก

3. Quality Rate : Q คือ อัตราคุณภาพ ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในการผลิตได้ตามข้อกำหนดเทียบกับจำนวนของที่ผลิตได้ทั้งหมด

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า การวัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักรนั้น มีจุดประสงค์ในการพิจารณาประเด็นของความสูญเสียต่างๆ อย่างครอบคลุม ซึ่งความสูญเสียต่างๆ ของเครื่องจักรดังแสดงในภาพที่ 1

เวลางานประจำ			
เวลารับภาระงาน			เวลาหยุดตามแผน
เวลาเดินเครื่อง		- เวลาเครื่องจักรขัดข้อง - เวลาปรับตั้งปรับแต่งเครื่อง	
เวลาเดินเครื่องสุทธิ		- การเดินเครื่องตัวเปล่า - การหยุดเครื่องเล็กๆ น้อยๆ - การสูญเสียความเร็วของเครื่อง	
จำนวนชิ้นงานดี	จำนวนชิ้นงานเสีย		

ภาพที่ 1 แสดงความสูญเสียด้านคุณภาพ และเวลาสูญเสียจากการทำงานของเครื่องจักร

ความสูญเสียด้านคุณภาพ และเวลาสูญเสียของการทำงานของเครื่องจักรที่แสดงในภาพที่ 1 จะถูกนำมาคำนวณเป็นค่าขององค์ประกอบทั้ง 3 ซึ่งก็คือ ค่า Availability Rate : A , Performance Efficiency : P และ Quality Rate : Q และค่าที่ได้ทั้ง 3 ค่านี้ จะนำมาคำนวณเป็นค่า OEE ตามสูตร ดังแสดง ในภาพที่ 2 ซึ่งใช้เป็นตัววัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักร



ภาพที่ 2 แสดงสูตรการคำนวณค่า OEE

การนำค่า OEE มาใช้ในทางปฏิบัติ

ค่า OEE เป็นตัวเลขที่แสดงถึงประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร บ่งบอกถึงสถานภาพการทำงานของเครื่องจักรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ด้วยการวัดความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรโดยตรง และนำไปสู่การวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุง รวมถึงการเปรียบเทียบเพื่อดูแนวโน้มการทำงานของเครื่องจักรแต่ละเครื่อง ซึ่งจะเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจสำหรับการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

การนำค่า OEE มาใช้ในทางปฏิบัตินั้น แม้จะมีสูตรการคำนวณที่ตายตัว แต่การเก็บข้อมูลเพื่อนำค่าที่ได้มาใช้ ถือเป็นเรื่องสำคัญ และส่วนใหญ่แล้วผู้ที่ทำหน้าที่ในส่วนนี้มักจะเป็นพนักงานผู้ควบคุมเครื่องจักร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้การเก็บข้อมูลแยกแยะประเด็นของความสูญเสียต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง บ่อยครั้งพบว่า การนำค่า OEE มาใช้เป็นตัววัด ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้เก็บข้อมูล ทำให้การบันทึกเวลาสูญเสียต่างๆ ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ค่า OEE ที่นำมาวิเคราะห์จึงไม่ตรงกับสถานการณ์จริง ทำให้การตัดสินใจดำเนินการต่างๆ มีความผิดพลาดเกิดขึ้น

ในเบื้องต้นควรสื่อสารให้พนักงานทำความเข้าใจกับความสอดคล้องของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการผลิตกับข้อมูลต่างๆ ว่าข้อมูลในส่วนใดที่ต้องบันทึกเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณค่า OEE รวมถึงควรมี

ความเข้าใจในตัวเลขที่เป็นองค์ประกอบของค่า OEE ด้วย เพราะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่พอจะสรุปได้ ดังนี้

- การบันทึกเวลาของเครื่องจักรขัดข้อง และการปรับตั้งปรับแต่งเครื่อง ควรระบุให้ชัดเจนว่า ความสูญเสียเวลาในเรื่องใดบ้างที่จะนำมาบันทึกเป็นข้อมูลในส่วนนี้ เช่น เวลาของเครื่องจักรเสีย เวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ เวลาการปรับ Condition เป็นต้น

- การกำหนดเวลามาตรฐานเพื่อนำมาคำนวณค่าประสิทธิภาพการเดินเครื่องจักร ข้อมูลในส่วนนี้ควรทำความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบว่า เราจะใช้ข้อมูลที่เป็นความเร็วตามข้อกำหนดของเครื่องจักร หรืออาจจะใช้เวลามาตรฐานที่ดีที่สุดที่เครื่องจักรทำได้จริงในช่วงเวลาที่ผ่านมาก็ได้ และถ้าเป็นเครื่องจักรแบบกึ่งอัตโนมัติเวลามาตรฐานก็จะรวมทั้งเวลาทำงานของเครื่องจักร และเวลาที่พนักงานทำงานกับเครื่องจักรนั้นด้วย เช่น การป้อนชิ้นงานเข้าเครื่อง การเอาชิ้นงานออกจากเครื่อง เป็นต้น

- กรณีที่เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้ หรือมีการหยุดเครื่องเนื่องจากสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาดของการทำงานของเครื่องจักร หรือกระบวนการผลิต จะไม่นำมาคำนวณค่า OEE เช่น การไม่มีคำสั่งผลิต การประชุม การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน การทำความสะอาดเครื่องจักร ซึ่งในส่วนนี้จะถือเป็นเวลาของการหยุดตามแผน ดังที่แสดงในภาพที่ 1 นอกจากนี้ก็ยังมีส่วนของ การหยุดที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เช่น ไฟฟ้าขัดข้อง การหยุดรอวัตถุดิบ ซึ่งเวลาในส่วนนี้ก็จะไม่นำมาพิจารณา คำนวณค่า OEE เช่นกัน

สิ่งเหล่านี้ถือเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ควรจะต้องสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน และจะเป็นการดีมากหากมีการให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงหลักการและวัตถุประสงค์ของ OEE ตั้งแต่ต้น เพื่อที่พวกเขาจะได้เห็นความสำคัญของตัวชี้วัดนี้ และเข้ามามีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง อย่าลืมนะว่าผู้ปฏิบัติงานคือผู้ที่รู้จักรธรรมชาติหน้างานที่สุด และจะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลในมุมที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารมองไม่เห็น

หลายคนถามว่าในทางปฏิบัติแล้วค่า OEE ควรจะเป็นเท่าไร และสามารถตั้งเป้าหมายให้เป็น 100% ได้หรือไม่ ตอบได้ทันทีเลยคะว่าเป็นไปได้อย่างยากในทางปฏิบัติ เพราะถ้าค่า OEE เป็น 100% นั้นหมายความว่าเครื่องจักรจะต้องไม่มีความสูญเสียใดๆ เกิดขึ้นเลย ซึ่งคงจะเป็นจริงได้เฉพาะในอุดมคติเท่านั้น สิ่งที่เราทำได้ในทางปฏิบัติก็คือการลดเวลาสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การทำงานของเครื่องจักรมีประสิทธิภาพโดยรวมมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าค่าประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร หรือค่า OEE เป็นตัววัดการทำงานของเครื่องจักรได้อย่างครอบคลุมทั้งในด้านของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเน้นที่การมองถึงความคุ้มค่าของการทำงานของเครื่องจักร และถึงแม้ว่าการจะทำให้ความสูญเสียที่เกิดขึ้นมีค่าเป็นศูนย์นั้นเป็นไปได้ยาก แต่ค่า OEE ที่วัดได้นี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขีดความสามารถในการทำงานของเครื่องจักรที่ใช้งานอยู่ ทั้งยังใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงได้ เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า เครื่องจักรมีผลผลิตในการทำงานต่ำเนื่องมาจากความสูญเสียด้านใด ทำให้สามารถวิเคราะห์เจาะลึกในรายละเอียดได้อย่างตรงประเด็น และนำไปสู่การหาแนวทางเพื่อลดความสูญเสียนั้นๆ ให้น้อยลงได้ ซึ่งถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ว่าจะเป็น การลดต้นทุน การยกระดับคุณภาพ การเพิ่มยอดขาย หรือการขยายตลาด ซึ่งถือเป็นวิถีของการปรับปรุงผลผลิตภาพที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องทำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้สูงขึ้น

ภาพจาก : <http://www.cosmeticsdesign-europe.com>

FTPI Membership

BE INSPIRED



คุณฐิติวุฒิ บุณสุข
กรรมการผู้จัดการ
สมาชิก นิติบุคคลประเภท 1 EA 02932

ที่มา <http://www.positioningmag.com/content>

“เราต้องเรียนรู้ความยากลำบากของคน มี Road Show ต่างจังหวัดก็ไป เพราะการไปของเรามี Signal หลายอย่าง คือเราไปแล้วได้เห็นด้วยตาตัวเองว่าผู้บริโภคตอบรับกิจกรรมนั้นอย่างไรบ้าง ทีมงานเขาก็มีกำลังใจเพราะเราอยู่เคียงบ่าเคียงไหล่เขา บางครั้งตั้งแต่เข้ายืนเพียงคืนก็มี เขาเห็นเราทุ่มเทเขาก็ทำอย่างเต็มที่”

SOCIAL - MINDED

โออิชิ กรุ๊ป ร่วมสนับสนุนโครงการ “Chang Volleyball All Festival”



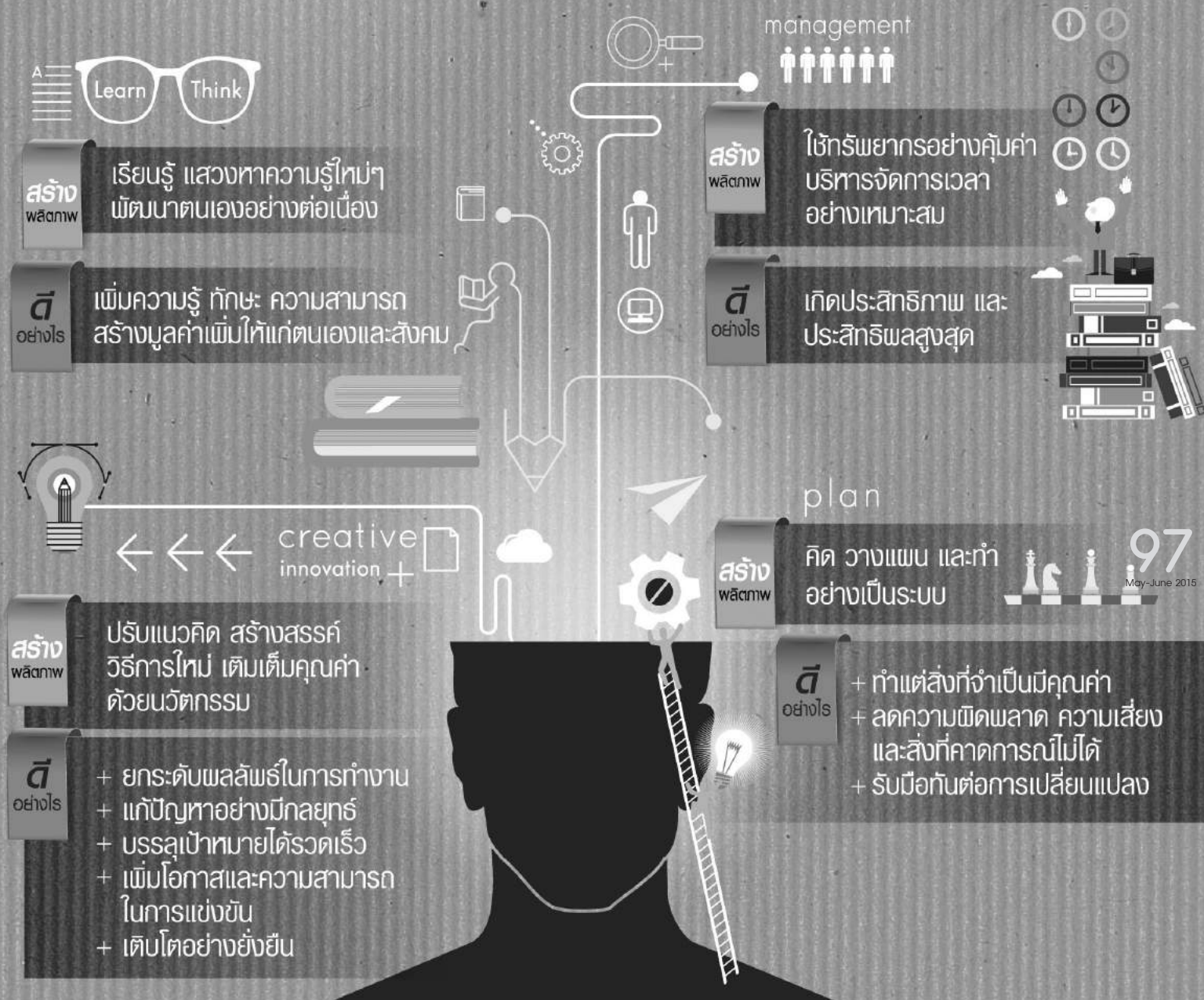
บริษัท โออิชิ อินสดัง จำกัด
สมาชิกสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
นิติบุคคล หมายเลข EB 06597

ที่มา http://www.oishigroup.com/aboutus_social_responsibility_detail.php?sid=332

ไพศาล อ่าวสถาพร (แถวกลาง ที่ 3 จากซ้าย) รองกรรมการผู้จัดการ สายงานธุรกิจอาหาร บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ร่วมสนับสนุนโครงการ “Chang Volleyball All Festival” เพื่อเติมเต็มรอยยิ้มให้กับเยาวชน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพามาอบรมความรู้เกี่ยวกับกีฬาวอลเลย์บอล และชมการแสดงที่สยามนิรมิต จัดโดย ธารทิพย์ ศิริรุ่งพงศ์ (แถวกลาง ที่ 3 จากขวา) ผอ.สำนักประสานงานภายนอก บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) และสมพร ไข่บางยาง (แถวกลาง ที่ 2 จากขวา) นายกสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยที่สยามนิรมิต เมื่อวันก่อน

“ผลิตภาพ”

สร้างได้อย่างไร
ดีกับคุณอย่างไร?



ผลิตภาพ Productivity

คือ การดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“เปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการ
เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า”

P Awareness

“โครงการสร้างจิตสำนึก ความเข้าใจการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในระดับองค์กรและประเทศ”

FTPI
www.ftpi.or.th



20th
ANNIVERSARY
THAILAND
PRODUCTIVITY
INSTITUTE
2015



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ขอเชิญร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

Process Innovation by

Six Sigma Black Belt Project รุ่น 2

(พฤษภาคม-ตุลาคม 2558)

Six-Sigma

Six Sigma เป็นเทคนิคที่ใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โดยการจัดการรอบความคิดของเทคนิคการปรับปรุงกระบวนการแบบเดิมๆ ที่มีพิจารณาปัญหาในลักษณะแบบ Single Point (พิจารณาปัญหาจากการใช้ค่าเฉลี่ยของข้อมูล ซึ่งทำให้เราไม่เห็นความผันแปรที่เกิดขึ้นในกระบวนการ) มาเป็นการพิจารณาปัญหาโดยการศึกษาลงถึงความผันแปรของกระบวนการ แล้วใช้เทคนิคทางสถิติที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ามาลดความผันแปรในกระบวนการ ซึ่งส่งผลทำให้ความผิดพลาดของกระบวนการลดน้อยลง และยังทำให้กระบวนการมีเสถียรภาพสูง ป้องกันการกลับมาเกิดซ้ำของปัญหาได้อย่างยอดเยี่ยม และที่ดีไปกว่านั้นคือสามารถลดต้นทุนของกระบวนการได้อย่างมหาศาล ส่งผลทำให้องค์กรมีการเติบโตในผลกำไรอย่างมากในระยะเวลาอันรวดเร็ว (ประมาณ 4-6 เดือน) เมื่อเทียบกับการปรับปรุงด้วยเทคนิคอื่น ๆ

โดยการใช้แนวความคิดในเรื่องของการลดความผันแปรของกระบวนการตามหลักการของ Six Sigma จึงส่งผลทำให้กระบวนการทางธุรกิจขององค์กรนั้นกลายเป็น Lean Process อย่างสมบูรณ์แบบอย่างที่สุด และนำมาซึ่งการลดต้นทุนและสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรได้อย่างมหาศาล

สถานที่ฝึกอบรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 12 อาคารयाकुทธ์ 1025 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 (สถานีรถไฟฟ้ามหานครบีทีเอส ทางออกที่ 1)

ค่าธรรมเนียม (รวม 24 วัน)

สถานะสมาชิก	ต่อองค์กร (องค์กรละ 2 ท่าน) (ยังไม่รวม VAT 7%)	ต่อท่าน (ยังไม่รวม VAT 7%)
สมาชิก	55,000 บาท*2 ท่าน รวม 110,000 บาท	60,000 บาท
ทั่วไป	63,000 บาท*2 ท่าน รวม 126,000 บาท	68,000 บาท



สมัครและชำระค่าธรรมเนียมภายใน วันที่ 28 เมษายน 2558 รับฟรีทันที
Flash Drive + หนังสือคู่มือกระบวนการทำงานด้วยเทคนิค Six Sigma
aUu Champion II & Black Belt

- ค่าธรรมเนียมต่อองค์กรรวมผู้บริหารหรือผู้แทนเข้าร่วม Define Phase และวันนำเสนอผลงานในแต่ละ Phase องค์กรละ 2 ท่าน
- ค่าธรรมเนียมรวมค่าเอกสารประกอบการฝึกอบรม กระเป๋าใส่เอกสาร อาหารว่าง อาหารกลางวัน สมุดบันทึก ปากกา

วิทยากรและที่ปรึกษา

คุณอัครพงษ์ สาลีสึงห์

- วิทยากรที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้าน Six Sigma, การเพิ่มผลผลิต, การปรับปรุงกระบวนการ, การบริหารการผลิต, การบริหารเชิงกลยุทธ์
- มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาให้ทั้งภาคผลิต และภาคบริการ ด้าน Six Sigma ในการปรับปรุงกระบวนการ โดยสามารถช่วยลดต้นทุนจำนวนมาก อาทิ บจก.โดลไทยแลนด์, บจก.น้ำตาลมิตรผล (กลุ่มน้ำตาลมิตรผล 5 โรงงานทั่วประเทศ) บจก.ไฮยาเลนส์ ประเทศไทย, โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม, ธนาคารนครหลวงไทย เป็นต้น

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

พฤษภาคม - ตุลาคม 58 รวมระยะเวลาในการดำเนินโครงการ 6 เดือน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	กำหนดจัด
Define Phase 2 วัน	ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปรับปรุงงานแบบ Six Sigma และแนวทางในการคัดเลือกหัวข้อการดำเนินโครงการ	ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง 2 คน	28-29 พ.ค. 58
Measure Phase 5 วัน	ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับการวัดความสูญเสียและระดับความสามารถของกระบวนการ • ให้ความปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Measure Phase • นำเสนอผลการดำเนินโครงการในขั้นตอน Measure Phase	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	3-5 มิ.ย. 58 19 มิ.ย. 58 26 มิ.ย. 58
Analyze Phase 5 วัน	ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ • ให้ความปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Analyze Phase • นำเสนอผลการดำเนินโครงการในขั้นตอน Analyze Phase	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	1-3 ก.ค. 58 17 ก.ค. 58 30 ก.ค. 58
Improve Phase 7 วัน	ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ (process optimization) และลดความผิดพลาดของกระบวนการให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ • ให้ความปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Improve Phase - I • ให้ความปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Improve Phase - II • นำเสนอผลการดำเนินโครงการในขั้นตอน Improve Phase	Black Belt Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	4-7 ส.ค. 58 21 ส.ค. 58 4 ก.ย. 58 21 ก.ย. 58
Control Phase 5 วัน	ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุมกระบวนการ (หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงไปแล้ว) เพื่อสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานและป้องกันการกลับมาเกิดซ้ำของปัญหา • ให้ความปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Control Phase • สรุปและปิดโครงการ พร้อมทั้งมอบรางวัลโครงการ LSS ดีเด่น	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	22-24 ก.ย. 58 9 ต.ค. 58 30 ต.ค. 58

รวม 24 วัน

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

ส่วนบริการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 456 (นันทนา) โทรสาร 0-2619-8098
E-mail: nuntana@ftpi.or.th Website: www.ftpi.or.th

นอกจากนี้ท่านเคยเป็นวิศวกรควบคุมและวางแผน บจก. เอลโซ่ แสตนด์การ์ด (ประเทศไทย)

- ผู้เขียนหนังสือ ปฏิบัติกระบวนการทำงานด้วยเทคนิค Six Sigma ฉบับ Champion และ Black Belt, บทความด้าน Six Sigma และหัวข้อที่เกี่ยวข้อง อีกมากมาย
- ผ่านการฝึกอบรม Six Sigma จากสถาบันสมาร์ตเตอร์ โซลูชั่น อิงค์ (Smarter Solution Inc.) รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา

เตรียมพร้อมองค์กรให้ เติบโตได้อย่างยั่งยืน ด้วยแนวทางการ ต่อยอดองค์ความรู้ PFKM

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยการสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินโครงการ “สร้างและขยายฐานองค์ความรู้การเพิ่มผลิตภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” (Improving Productivity & Sustainability through Knowledge Management: PFKM) ประจำปี 2558 ซึ่งจัดขึ้นเป็นปีที่ 2 เพื่อต่อยอดบทบาทของนักส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Facilitator) ที่จะเป็แกนนำในการบริการ และขับเคลื่อนกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพภายในองค์กร โดยมุ่งสร้างความรู้ความสามารถด้านการสร้างและขยายฐานองค์ความรู้ จากการปรับปรุงและพัฒนางาน เพื่อการเพิ่มผลิตภาพอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสอดคล้องกับบริบทด้านวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กร

องค์กรที่ได้รับคัดเลือก เข้าร่วมโครงการ PFKM ปี 2558

1. บริษัท กุลธรเคอร์บี จำกัด (มหาชน)
ผลิตภัณฑ์มอเตอร์คอมเพรสเซอร์ระบบลูกสูบ
2. บริษัท พี.เอ็ม.ฟู๊ด จำกัด
ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปตราปลาสุวรรณคทาไร
3. บริษัท สุธิ ยูไนเตด คาร์บอน จำกัด
ผลิตภัณฑ์คาร์บอนและชิ้นส่วนเครื่องจักรอุตสาหกรรม
4. บริษัท เอ-เบสท์ จำกัด
ผลิตภัณฑ์ผักและผลไม้ตัดแต่ง
5. บริษัท โออิชิ เทรตติ้ง จำกัด
ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มชาเขียว และอาหาร

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน
- ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- ลดต้นทุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- ใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ (Knowledge management: KM) เพื่อเพิ่มผลิตภาพ
- รักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน



ดร. สันติ กนกนพพร
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

“โครงการ PFKM เป็นโครงการสำคัญที่จะช่วยสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรในภาคอุตสาหกรรม โดยมุ่งพัฒนาปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านคน ที่จะต้องหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น และด้านองค์ความรู้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรต่อไป ทั้งนี้องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา”



▲ พิธีลงนามบันทึกความร่วมมือ
เพื่อการดำเนินการโครงการ PFKM ปี 2558



▲ ศึกษาดูงาน บริษัท คาร์เพท อินเตอร์เนชั่นแนล
ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน) องค์กรที่ได้รับรางวัล PFKM ปี 57

กิจกรรมภายในโครงการ PFKM ปี 2558

ช่วงที่ 1 : ต.ค.-ธ.ค.57

• ศึกษาดูงานองค์กรที่ได้รับรางวัล PFKM ปี 57

ช่วงที่ 2 : ม.ค.-มี.ย.58

- ศึกษาดูงานองค์กรที่เข้าร่วมโครงการ ประจำปี 2558
- ให้คำปรึกษาแนะนำ
- ฝึกอบรม

ช่วงที่ 3 : ก.ค.-ก.ย.58

- ศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบ PFKM ปี 58
- สัมมนาสรุปโครงการ



ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่
เดือนตุลาคม 2557 - กันยายน 2558
ทั้งนี้ จะมีกิจกรรมสัมมนาสรุปโครงการ
ในเดือนกันยายน 2558



บริการด้านข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
ในการบริหารจัดการ
**Best Center: Benchmarking
for Business Excellence
Service of Thailand**

ศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล Best Practices
ขององค์กรไทยและต่างประเทศ เพื่อการเทียบเคียง
ประสิทธิภาพและการปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



บริการให้คำปรึกษาแนะนำด้านบริหาร
การผลิตและส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ
แก่ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ

มุ่งเน้นปรับปรุงผลิตภาพ และยกระดับสิ่งเสริม
การผลิตภาพในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันให้แก่ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ

Improving Productivity through Knowledge Management

บริการโปรแกรมฝึกอบรมพิเศษ
แบบเข้มข้นเจาะลึกเครื่องมือ



- โปรแกรมการพัฒนาทักษะการจัดการคุณภาพและกลยุทธ์สำหรับผู้
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความเป็นเลิศ : Q-Program
- โปรแกรมการบริหารและปรับปรุงคุณภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ : SMI
- โปรแกรมการออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน : IMS
- โปรแกรม Six Sigma Green Belt and Black Belt
- โปรแกรมพัฒนาศักยภาพคน เพิ่มผลผลิตงาน (Boost up Productivity
Potential & Performance)
- โปรแกรม 4 ขั้นตอนสู่การเป็นสุดยอดหัวหน้างาน ตามแนวทาง TWI
(Training Within Industry)
- โปรแกรมพัฒนานักส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร
(Productivity Facilitator)
- โปรแกรมการจัดการความรู้ด้านการเพิ่มผลิตภาพในองค์กรเพื่อการเติบโต
อย่างยั่งยืน (PFKM)



บริการศึกษางานทั้งใน
ประเทศและต่างประเทศ

ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี
จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
ด้านการบริหารจัดการองค์กร
ด้วยเครื่องมือต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจ



บริการให้คำปรึกษาแนะนำด้าน

“การพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Corporate Sustainability)
ด้วยกลยุทธ์ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence)”

ผ่านการนำมาตรฐานระบบการจัดการมาใช้ ควบคู่ไปกับการจัดการความรู้
เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดสากล
โดยเน้นเรื่องคุณภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม
และความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน (CSR-SD)

บริการคุณภาพ 6 ด้าน:



ให้คำปรึกษาแนะนำและฝึกอบรม



เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ

วิจัยเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ



ศูนย์กลางความรู้ด้านการเพิ่มผลิตภาพ



รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพ



ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยน
ทางวิชาการกับเครือข่ายต่างประเทศ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันชั้นนำด้านการจัดการองค์กร ที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

โทรศัพท์ 0-2619-5500 โทรสาร 0-2619-8100

E-mail: info@ftpi.or.th www.ftpi.or.th



FTPI



FTPI