

Productivity

World



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปีที่ 20 ฉบับที่ 117
กรกฎาคม - สิงหาคม 2558
ISSN 0859-4139

ผู้นำ: ความล้มเหลว
ของการบริหารแผนกลยุทธ์

Pg.33



Global HR Trends
10 แนวโน้มการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์สู่โลกอนาคต

Pg.50



ด้านมืดของ
กลยุทธ์หั่นราคา

Pg.57



เตรียมองค์กรในอนาคต
สู่สังคมผู้สูงอายุ
(Aging Society)

Pg.82



กำจัดจุดอ่อนด้วย
Theory of Constraints

Pg.94

วันที่ 29 กันยายน - 2 ตุลาคม 2558 เวลา 09:00-16:00 น. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 12 อาคารयाดูล์ (สถานีรถไฟฟ้าสนามเป้า ทางออกที่ 1)

Six Sigma คือ แนวทางการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และได้พิสูจน์มาแล้วในหลายๆ องค์กรที่นำไปใช้ว่า สามารถเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการทางด้านการธุรกิจได้เป็นอย่างดี ด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย คือ **3.4 ความผิดพลาด ในหนึ่งล้านครั้งของการทำงาน** โดยองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวนี้ ได้โดยการประยุกต์ใช้หลักการทางสถิติขั้นสูงที่มี ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงถือได้ว่า Six Sigma เป็นนวัตกรรมของการบริหารองค์กรในยุคใหม่เลยทีเดียว

สำหรับหลักสูตร Green Belt Training นี้เป็นหลักสูตรขั้นแรกในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เริ่มมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของ Six Sigma ก่อนที่จะต่อยอดไปเป็นระดับ Black Belt Training ซึ่งจะใช้เวลาในการฝึกอบรมที่มากกว่า แต่ถึงแม้จะเป็นหลักสูตรขั้นแรก แต่ก็บรรจุเนื้อหาที่ครบถ้วนในเรื่องของ Six Sigma และเน้นให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำเอาไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริง โดยมีทั้งการอบรมภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ กรณีศึกษา และทำแบบทดสอบ

คุณสมบัติผู้เข้าฝึกอบรม

- จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- พนักงานในระดับตำแหน่ง Supervisor ขึ้นไป
- ควรมีพื้นฐานทางด้านสถิติ

ค่าธรรมเนียม

ค่าธรรมเนียมการเข้าฝึกอบรม (ยังไม่รวม VAT)		
สมาชิกสถาบัน	12,500 บาท/ท่าน	สมัครตั้งแต่ 3 ท่าน / องค์กร
บุคคลทั่วไป	13,500 บาท/ท่าน	รับส่วนลดท่านละ 500 บาท

- ค่าธรรมเนียมรวม กระเป๋าพร้อมเอกสาร อาหารว่าง อาหารกลางวัน
- สถาบันจัดทะเบียนในนามมูลนิธิ จึงได้รับยกเว้นการหัก ณ ที่จ่าย 3%
- ค่าใช้จ่ายในการส่งลูกจ้างฝึกอบรม สามารถนำใบลดหย่อนภาษีเงินได้ ตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

กำหนดการฝึกอบรม

วันที่ 29 กันยายน - 2 ตุลาคม 2558

วันที่ 29 ก.ย.
09:00-10:30 Fundamental concept of Six Sigma
10:30-12:00 Statistical distribution and their application
13:00-14:30 Process capability measurement
14:30-16:00 Control charts and their application

วันที่ 30 ก.ย.
09:00-10:30 Hypothesis testing and Analyze workshop
10:30-12:00 Correlation analysis and case study
13:00-14:30 Single replicated design
14:30-16:00 Analyze workshop

วันที่ 1 ต.ค.
09:00-10:30 2K experimental design
10:30-12:00 Factorial experimental design
13:00-14:30 Steepest ascent method
14:30-16:00 Improve workshop

วันที่ 2 ต.ค.
09:00-10:30 AST for process control
10:30-12:00 Advance topic for control chart
13:00-14:30 Project presentation by Green Belt
14:30-16:00 Introduction to Statgraphics (DEMO)

*กำหนดการและหัวข้ออาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

การออกใบประกาศนียบัตร (Certificate)

- ผู้ฝึกอบรมจะได้รับใบประกาศนียบัตรรับรองการฝึกอบรม โดยท่านจะต้องเข้าฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาฝึกอบรม ตลอดหลักสูตร
- สามารถบันทึกชั่วโมงการฝึกอบรม รวม 24 ชั่วโมง

- กระเป๋าเอกสาร
- สมุดโน้ตและปากกา

สมัครและชำระเงิน

ภายในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2558

หนังสือ: เคล็ดลับเพิ่มผลผลิตภาพ
และปรับปรุงงานให้โดดเด่น 6 เดือน



วิทยากรและที่ปรึกษา
คุณวชิรพงษ์ สาลิสังห์

- วิทยากรที่ปรึกษา ด้านบริหารการผลิต
- ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ด้าน Six Sigma และการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ที่ปรึกษาด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ การปรับปรุงกระบวนการให้กับภาคบริการและภาคผลิต
- ผู้เขียนหนังสือ ปฏิบัติกระบวนการทำงานด้วยเทคนิค Six Sigma, บทความวิชาการทางด้าน Six Sigma และหัวข้อที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย

ประสบการณ์

วิศวกรควบคุมและวางแผน บจก.เอสโซ่ แสตนด์การ์ด (ประเทศไทย) จำกัด

การฝึกอบรมด้าน Six Sigma

สถาบันสมาร์ตเตอร์ โซลูชั่น อิงค์ (Smarter Solution Inc.) รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา

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



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 ที่บริหารจัดการและตั้งศักยภาพการทำงานของบุคลากรและทีมงานออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ
- การเพิ่มผลิตภาพการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ พร้อมแนวคิดเชิงนวัตกรรม
- การเพิ่มผลิตภาพการจัดการกระบวนการ (Input – Process – Output) พร้อมการแก้ไขและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

โปรแกรมอบรมนี้เหมาะสำหรับ

- ❖ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน ที่ต้องการเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน
- v บุคคลทั่วไป ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

อบรมโดยทีมวิทยากร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งมีประสบการณ์ด้านบริหารการผลิตมากกว่า 15 ปี

สมัครและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ :

คุณยุติชล ศรีสัตยกุล

Tel: 0-2619-5500 ext.573

Fax: 0-2619-8090

e-mail: yutichol@tfpi.or.th

Ccontent

7 FTPI MOVEMENT

8 BOOK BRIEFING

เรียนรู้จากผู้นำ ทำได้ใน 88 วัน

15 APO Society

ITE สถาบันอาชีวศึกษาสิงคโปร์ :
กลยุทธ์สู่การศึกษาระดับโลก

20 Future Management

นวัตกรรม ผลลัพธ์ของ
การบริหารอนาคตถูกทิศทาง

24 INTERVIEW

ปฐมนิเทศ :
ดำเนินธุรกิจอย่างสมดุล สู่ความยั่งยืน

LEADERSHIP

29 SEPA : ประเมินรัฐวิสาหกิจไทย ปัญหาและ แนวทางแก้ไข (ตอนจบ)

33 ผู้นำ : ความล้มเหลวของการบริหารแผนกลยุทธ์

STRATEGIC PLANNING

40 ลงทุนอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรม

45 ประสิทธิภาพ E = QxA

Productivity World เป็นวารสาร

ราย 2 เดือนของสถาบัน

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์

เพื่อเผยแพร่ข่าวสารและเสริมสร้าง

ความรู้ความเข้าใจ เรื่องแนวคิด

และเทคนิค วิธีการเพิ่มผลิตภาพ

ที่ถูกต้องแก่ธุรกิจอุตสาหกรรม

และบุคคลทั่วไป รวมทั้งเป็นเวที

แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

และทัศนคติการเพิ่มผลิตภาพระหว่าง

สมาชิกของสถาบัน

Productivity World ยินดีรับบทความ

ข่าวสาร และข้อเขียน ทุกประเภท

ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพ

และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากบุคคลทั่วไป

โดยข้อเขียนที่จะลงตีพิมพ์ต้องผ่าน

การพิจารณาจากกองบรรณาธิการ

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 117
กรกฎาคม – สิงหาคม 2558
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- 50 Global HR Trends
10 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่โลกอนาคต
- 57 ด้านมืดของกลยุทธ์ต้นทุนราคา
- 62 ต้นกำเนิดนวัตกรรมระลอกใหม่ที่จะสำเร็จรูป
- 64 แนวทางการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ทำได้ไม่ยาก
- 67 วิธีคาร์บอนฟุตพริ้นท์:
ต้นแบบการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง
- CUSTOMER FOCUS**
- 73 7 ปัจจัยสำคัญสู่องค์กรบริการลูกค้าเป็นเลิศ
- MEASUREMENT, ANALYSIS and KM**
- 77 การคุกคามความรู้ทางไซเบอร์ ภัยเงียบเทคโนโลยี
- WORKFORCE FOCUS**
- 82 เตรียมองค์กรในอนาคตสู่สังคมผู้สูงอายุ
(Aging Society)
- OPERATIONS FOCUS**
- 89 เพิ่มผลิตภาพงาน ด้วยการวางระบบบำรุงรักษา
- 94 กำจัดจุดอ่อนด้วย Theory of Constraints
- 91 รู้จักการใช้ “กราฟ” ดีแล้ว ?

ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ
ดร.สันติ กนกนภาพร
สุรพันธ์ แสนสุข
บรรณาธิการผู้จัดพิมพ์และโฆษณา
ดร.สันติ กนกนภาพร
บรรณาธิการบริหาร
ฉันทลักษณ์ มงคล
บรรณาธิการ
ชนดา อินทรีย์
กองบรรณาธิการวารสาร
Productivity World
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
1025 อาคารยาคุราลี 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)



เมื่อนายจ้างต้องสร้างแบรนด์องค์กร ให้โดนใจคนทำงานวัยดิจิทัล

วันศุกร์ที่ 28 สิงหาคม 2558

ห้องแกรนด์รีดิง 5 อาคารราชมงคล 5 อารามราชภัฏ (ถนนรัชดาภิเษก)
เวลา 13.30-16.30 น. (เริ่มลงทะเบียน 13.00 น.)



ปัจจุบันแบรนด์ (Branding) ได้ขยายอิทธิพลจากการสร้างเอกลักษณ์ให้แก่สินค้าและบริการเป็นที่รู้จักและประทับใจแก่ลูกค้าผู้ให้บริการ โดยข้ามมายังการสร้างแบรนด์องค์กร (Employer Branding) และภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน (Job Image)

สำหรับคนทำงาน ยุค Gen Y เป็นต้นไปที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล การตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งจึงมีเรื่องที่ต้องคิดมากกว่าเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยนี้ไม่ได้แค่แบรนด์ขององค์กรหรือความมีชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงภาพลักษณ์และคุณลักษณะของตำแหน่งงาน (Job Image & Job Characteristics) เนื่องจากข้อดีของการสนทนากับ

คนรุ่นใหม่ในเวลาพูดคุยกันย่อมมีเรื่องของการทำงานเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามการเปลี่ยนงานบ่อยเพื่อค้นหาหน้าที่ “ใช่และใจชอบ” (Fulfilled Career)

ดังนั้น องค์กรที่เปิดใจยอมรับความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อองค์กรและลักษณะงาน ไปพร้อมๆ กับการประยุกต์ใช้หลักการตลาดภายใน (Eternal Marketing) จะช่วยให้องค์กรปรับแนวทางและรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการดึงดูดใจ รักษาไว้ และพูดเป็นภาษาเดียวกันกับบุคลากร

หัวข้อการบรรยาย

- ความท้าทายของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนทำงานวัยดิจิทัล
- ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร
- หลักการตลาดภายใน (Eternal Marketing): การสร้างแบรนด์องค์กร (Employer Branding) และภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน (Job Image)
- องค์กรจะรู้ได้อย่างไรถึงเวลาต้องปรับตัว?
- กรณีศึกษา

โดย คุณศศิภา ปริญญา

วิทยากรอิสระด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นวิทยากรบรรยายและเป็นที่ปรึกษาให้แก่องค์กรภาครัฐและเอกชนชั้นนำ เช่น กรมศุลกากร-ประมง, กรมโรงงานอุตสาหกรรม, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, สำนักงาน ก.พ., บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน), บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, บริษัท ตรีเพชรอีซูมูบรีด จำกัด เป็นต้น

เหมาะสำหรับ

- พนักงาน หัวหน้างาน หรือผู้จัดการ/ผู้บริหาร
- ผู้ที่สนใจทั่วไป
- เจ้าหน้าที่ด้าน HR
- เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

โทรศัพท์ : 02-619-5500 ต่อ 443 (กดติด)
โทรสาร : 02-619-8070, 02-619-8096
E-mail: publicseminar@ftpi.or.th
www.ftpi.or.th/services/seminar

อัตราค่าลงทะเบียน Productivity Talk ประจำเดือน สิงหาคม

สมาชิกสามัญ L / EA 1 ท่าน/เดือน	ฟรี
สมาชิกสามัญ EB / IB, ผู้ติดตาม L / EA	749 บาท/ท่าน
บุคคลทั่วไป	983 บาท/ท่าน

*อัตราค่าลงทะเบียนรวมเอกสารการบรรยายอาหารว่าง และภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%

พิเศษ

สำหรับสมาชิกสามัญ 10 ท่าน/องค์กร ราคา 5,350 บาท ท่านที่ 11 ราคาท่านละ 535 บาท **ไม่รวมผู้สนับสนุนที่ใช้สิทธิฟรี**
สำหรับบุคคลทั่วไป 10 ท่าน/องค์กร ราคา 7,490 บาท

วิธีการชำระเงิน

โอนเงินผ่านธนาคารกรุงไทย สาขาอาคารยาสูบ สบมาณบุรี
ชื่อบัญชี “มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มพผลผลิตแห่งชาติ”
บัญชีออมทรัพย์ เลขที่ 210-0-50861-9
** กรุณาส่งหลักฐานการชำระเงิน พร้อมแจ้งชื่อบริษัทมาที่ 02-619-8070, 02-619-8096 หรือ E-mail: publicseminar@ftpi.or.th
ชำระเงินสดที่สำนักงาน หรือส่งจ่ายเช็คในนาม “มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มพผลผลิตแห่งชาติ” หรือ “Foundation for Thailand Productivity Institute”

หมายเหตุ: หากไม่สามารถเข้าร่วมสัมมนาได้

กรุณาแจ้งยกเลิกก่อนวันที่ 24 สิงหาคม (เดือน ส.ค.)
เพื่อรับค่าสัมมนาคืนเต็มจำนวน

วิทยากร



คุณ ศศิภา ปริญญา
วิทยากรอิสระ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



เชิดชูเกียรติ 4 องค์กรไทยชั้นนำ คว้า “รางวัล TQC” การันตีคุณภาพระดับ มาตรฐานสากล ในพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ครั้งที่ 13 ประจำปี 2557

หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล รองนายกรัฐมนตรี (ที่ 3 จากขวา) ถ่ายภาพร่วมกับผู้แทนองค์กรที่ได้รับ “รางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” (Thailand Quality Class - TQC) ประจำปี 2557 จำนวน 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท เคาน์เตอร์ เซอร์วิส จำกัด สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ธุรกิจ 7-Eleven บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ปตท.สผ. สยาม จำกัด ซึ่งจัดโดยสำนักงานรางวัล



คุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบัน เครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ เมื่อเร็วๆ นี้

ประเทศไทย โดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมนานาชาติ APO Governing Body Meeting ครั้งที่ 57



นายจักรมนต์ ฝาสุกนิข รัฐมนตรีว่าการกระทรวง อุตสาหกรรม (ที่ 3 จากซ้าย) พร้อมด้วย นางอรรชกา สีบุญเรือง ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะ APO Director for Thailand (ที่ 1 จากซ้าย) ถ่ายภาพร่วมกับ Mr. Mari Amano เลขาธิการขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (ที่ 4 จากซ้าย) และ Mr. Khizar Hayat Khan, Acting APO Chair จาก ประเทศปากีสถาน (ที่ 3 จากซ้าย) ในพิธีเปิดการประชุม APO Governing Body Meeting (GBM) ครั้งที่ 57 เพื่อหารือ ถึงแนวทางการร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการองค์การ เพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียและหน่วยงานสมาชิก ในเรื่องนโยบาย และแผนงานเชิงกลยุทธ์แบบพหุภาคี สำหรับการพัฒนา ขีดความสามารถของประเทศสมาชิกในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยมีผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานด้านการเพิ่มผลผลิต ของประเทศสมาชิกจำนวน 19 ประเทศเข้าร่วมประชุม ซึ่งในปีนี้เป็นประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดงาน โดย สถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) ประเทศญี่ปุ่น ณ โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สนับสนุน วิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ผ่านกิจกรรม "Workshop on Social Marketing and Networking for National Productivity Organizations"



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของ กระทรวงอุตสาหกรรม โดยคุณฉันทลักษณ์ มงคล ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต ได้รับเกียรติเป็น วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ "Workshop on Social Marketing and Networking for National Productivity Organizations" เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทาง ด้านการสื่อสารและความสำคัญของ Social Media การสร้าง เครือข่าย ตลอดจนกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการเสริมสร้างการดำเนินงานของประเทศสมาชิกองค์การ เพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) โดยมีผู้แทนเข้าร่วมจำนวน 14 ประเทศ ซึ่งจัดโดย APO ณ กรุงอาคา ประเทศบังคลาเทศ ระหว่างวันที่ 12-15 พฤษภาคม 2558

เรียนรู้จากผู้นำ ทำได้ใน 88 วัน

จำลอง ชุมพลแก้ว*
Chamluck@gmail.com



หนังสือ

Beyond Leader 88 Days Development Program

ผู้เขียน

C. Somkurn

ผู้จัดพิมพ์

E-Book (Free Copy)

จัดทำในรูปแบบ 3 ภาษาคือ ไทย อังกฤษ และญี่ปุ่น

เนื้อหา

- 8 Leadership Steps
- Level 1: Self Leader
- Level 2: Self to Community
- Level 3: Zero to Hero
- Level 4: Leader to Teacher
- Level 5: Pro-Coach
- Level 6: Out Competition
- Level 7: Exceed Expectation
- Level 8: Make a Difference

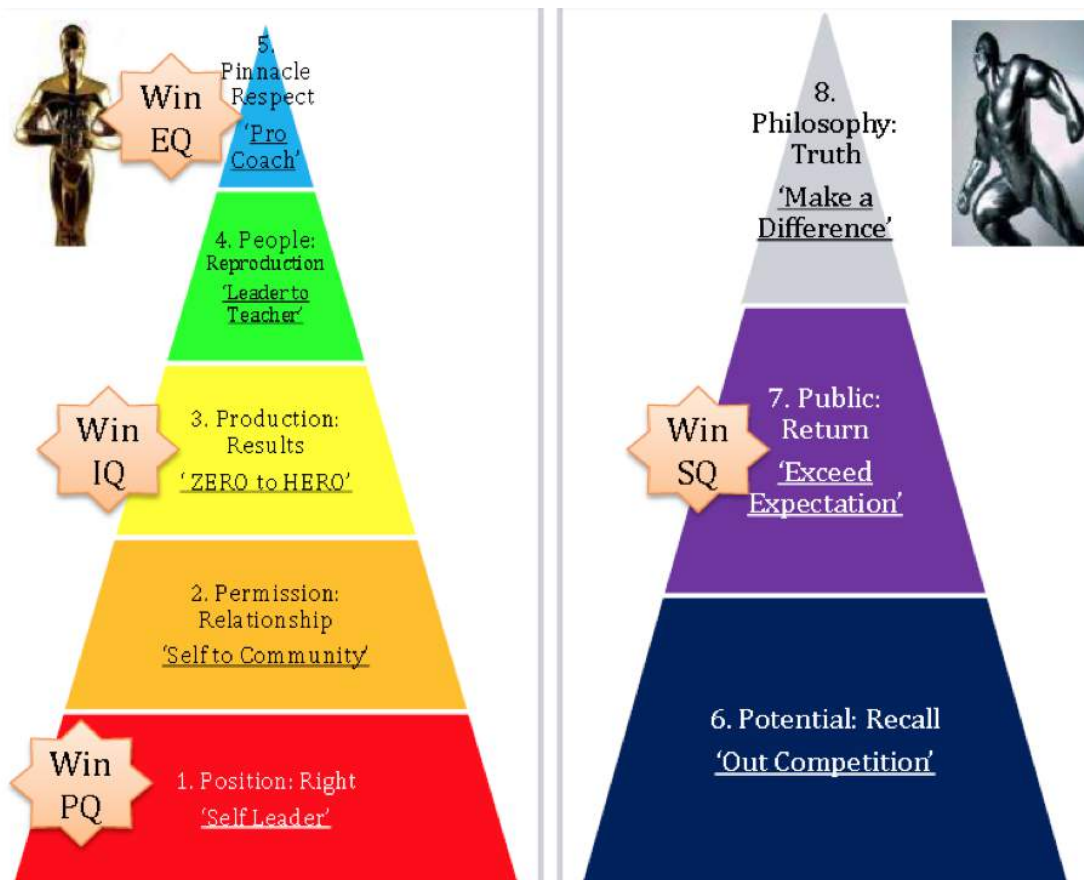
วัตถุประสงค์หลักของคอลัมน์ Book Briefing เพื่อต้องการแนะนำหนังสือต่างประเทศเป็นหลัก เพราะเป็นหนังสือที่ไม่สามารถหาอ่านได้โดยทั่วไป ต้องลงทุนซื้อหรือสั่งเข้ามา ดังนั้นการที่เราจะได้รู้ว่าหนังสือเล่มนั้นๆ

* วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับสิ่งใดก็จะดีไม่น้อย เพราะไม่ใช่หนังสือทุกเล่มจะได้รับการแปลเป็นภาษาไทย และไม่ว่าใครจะลงทุนซื้อหนังสือทุกเล่มได้ ดังนั้นคอลัมน์นี้จึงมุ่งเน้นหนังสือต่างประเทศที่ผมได้มีโอกาสอ่าน และสรุปสาระสำคัญมาลงเพื่อแบ่งปันกัน ผู้ใดคิดว่าสนใจเล่มใดเป็นพิเศษก็สามารถไปเลือกซื้อมาอ่านเพื่อเก็บรายละเอียดที่มากขึ้นได้ด้วยตนเอง

แต่เรื่องเล่าจากหนังสือที่จะขอนำมาบอกต่อในครั้งนี้ อาจจะแปลกแตกต่างจากหลายครั้งที่ผ่านมา เพราะเป็นเนื้อหาที่เกิดจากการรวบรวมและนำมาเรียงร้อยใหม่จากผู้เขียนคนไทย และไม่มีวางจำหน่ายทั่วไป ความจริงจะบอกว่าเป็นหนังสือก็ไม่เชิง เพราะยังขาดรายละเอียด ตลอดจนตัวอย่างที่ชัดเจน แต่เห็นว่าผู้เขียนมีความตั้งใจอยากที่จะแบ่งปันให้ใครก็ตามที่สนใจ ได้ศึกษาแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น จึงขอนำมาสรุปในมุมมองของผม จากการตีความของผม ซึ่งอาจแตกต่างไปบ้างจากเนื้อหาหลัก จึงขอให้ผู้ที่สนใจขอไฟล์ฉบับเต็มจากผู้เขียนเพื่อมาศึกษาเพิ่มเติม โดยส่งอีเมลไปที่ kent1@ksc.th.com

ทั้งนี้ขอสรุปย่อพอสังเขป เพื่อให้ผู้อ่านได้มองเห็นภาพและแนวทางของหนังสือเล่มนี้ และแน่นอนทั้งหมดที่ผู้เขียนหนังสือนี้ได้ให้ไว้ ไม่ใช่แค่การอ่านผ่านตาหรือท่องจำเท่านั้น แต่เชื่อว่ายากให้คิดตาม และทดลองปฏิบัติ โดยผู้เขียนเชื่อว่าสิ่งที่ได้รวบรวมมานั้น จะทำให้ผู้ที่กล้าคิด กล้าฝัน และกล้าที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างก้าวสู่การเป็นผู้นำโดยไม่จำเป็นต้องเดินตามคนอื่นตลอดไป เชื่อว่าถ้าประเทศเรามีคนที่เรียนรู้จากประสบการณ์เหมือนผู้เขียน และสรุปเป็นบทเรียนเพื่อก้าวเดินในทิศทางของตัวเอง ย่อมเกิดผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมมากขึ้น



ลองพิจารณาแนวทางจากหนังสือเล่มนี้ ด้วยการเอาชนะภูเขาลูกแรก ก้าวสู่การเป็นผู้นำระดับโลก (World Leader) ดังนี้

ระดับที่ 1 Positive: Right 'Self Leader' เป้าหมายดำเนินการในระดับตัวบุคคล หรือตัวเราเอง (Self)

1. พลัง (Energy) แน่นอนผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำ ต้องมีพลัง และต้องเป็นพลังในตัวเอง โดยไม่ได้เกิดจากการเสแสร้งแกล้งทำ โดยเริ่มจากการเสริมสร้างพลังกาย (Physical Quotient - PQ) ต่อด้วยพลังความคิด (Intelligence Quotient - IQ) พลังใจ (Emotional Quotient - EQ) และพลังจิต (Spiritual Quotient - SQ) โดยพลังกายถือเป็นพื้นฐานสุด เมื่อฝึกฝนและนำมาใช้บ่อยๆ ก็จะทำให้แข็งแรงขึ้น การนำสิ่งดีๆ เข้าตัวถือว่าเป็นการสร้างพลัง ในขณะที่การนำสิ่งร้ายหรือแม้แต่การบ่น การตำหนิ ถือว่าเป็นการสูญเสียพลัง

2. จินตนะ (Passion) เมื่อเรานำสิ่งดีๆ เข้าสู่ตัว การคิดสรรและเลือกสรรจะเกิด เมื่อเราค้นพบสิ่งที่ใช่ สิ่งที่ชอบ และอยากที่จะทำตามแนวทางนั้นอย่างจริงจัง นั่นคือก้าวแรกของการเริ่มต้นสู่ถนนแห่งการเป็นผู้นำ นั่นคือต้องมีความมุ่งมั่นทุ่มเท มีเป้าหมายนั่นเอง

3. เวลา (Time)แน่นอนทุกคนมีเวลาเท่ากัน และเวลาไม่เคยคอยใคร แต่เดินไปเรื่อยๆ ดังนั้นเราจะจัดสรรและใช้มันอย่างไรให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์มากที่สุด การวางแผนจึงเป็นเหมือนเครื่องมือพื้นฐาน เพราะช่วยให้เราจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะทำ โดยไม่สูญเสียเวลาไปกับสิ่งที่ให้คุณค่าน้อย และไม่มีประโยชน์เท่าที่ควร

4. ไม่ใช่แค่ผู้จัดการหรือเจ้านาย (Not only manager or boss) การขึ้นมาเป็นผู้บังคับบัญชา อาจได้มาด้วยผลงานและการทำงานที่ดีที่เก่ง หากแต่เมื่อมารับตำแหน่งแล้ว ไม่ใช่เพียงงานในความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเท่านั้น หากแต่ต้องดูแลคนและต้องบริหารคนให้ทำงานร่วมกันให้ได้ ดังนั้นการเข้าใจลูกน้องและการให้ความสำคัญในคุณค่าของคน ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำสามารถทำให้คนทำงานไปในทิศทางที่ตนเองต้องการได้อย่างเต็มที่และตั้งใจ

5. บุคลิกภาพ (Personality) ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ปรากฏและรับรู้ได้ง่ายที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่เรียกว่ารูปร่างภายนอก ถ้าดูดีมีความน่าเชื่อถือแล้ว การนำก็เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยความมั่นใจและความภูมิใจในตัวเองจะสะท้อนออกสู่ภายนอก นอกจากนั้นอาจเสริมด้วยมารยาททางสังคมกาลเทศะ และการแต่งกายให้เหมาะกับสถานการณ์



6. นำตัวเอง (Self-Leader) ก่อนที่จะไปนำใครได้ ต้องนำตัวเองให้ได้ก่อน นี่ถือเป็นหลักปฏิบัติขั้นๆก็ว่าได้ เพราะถ้ายังนำตัวเองไม่ได้ คงไม่มีใครมาให้นำนำหรือทำตามเราเป็นแน่ ดังนั้นทุกอย่างก้าวของเราต้องตื่นรู้และกระตุ้นตัวเองว่าวันนี้ ชั่วโมงนี้ ต้องทำอะไร พยายามทำให้ได้ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. คิดบวก (Positive Think) คือการคิดหาช่องทางและการสร้างโอกาส ถือว่าเป็นการคิดเพื่อประโยชน์โดยแท้ การคิดลบไม่ว่าจะต่อตนเองหรือผู้อื่น ถือเป็นการทำลายและไม่ก่อให้เกิดสิ่งดีงามอะไรใด ๆทั้งสิ้น

8. เป้าหมาย (Target) การทำงาน การใช้ชีวิต ถ้าไม่มีเป้าหมาย ก็ไม่ต่างจากการเดินทางที่ไร้แผนที่ เพราะไม่รู้จะไปทิศทางใด ถึงทางแยก ทางเลี้ยว ก็ไม่รู้ว่าจะไปในเส้นทางไหน ลังแต่จะทำให้สูญเสียพลังในตัวเองไปเปล่า ๆ

9. เดินหน้า (GOYA หรือ Get Off Your Ass) ออกจากพื้นที่ความสะอึกส่ายส่วนตัว เพื่อไปสู่สิ่งใหม่ๆ เพราะไม่มีทางที่เราจะได้สิ่งใหม่ ถ้ามัวแต่ทำสิ่งเดิมๆซ้ำๆ ด้วยการขจัดความกลัวในใจ กล้าที่จะทำสิ่งใหม่ๆ

10. คุณภาพ (Quality) ไม่มีสิ่งใดที่อยู่รอดได้โดยปราศจากคุณภาพ เพราะสิ่งที่ไม่ดีมักถูกมองข้ามและไม่มีใครให้ความสนใจ มีแต่คนที่แสวงหาสิ่งดีๆเท่านั้น ดังนั้นจงกระทำงานทุกงานอย่างมีคุณภาพ เพราะนั่นคือสิ่งที่คนอื่น ๆ ต้องการ ถ้าเราเป็นคนคุณภาพ ก็ย่อมมีคนอื่น ๆ อยากรได้เรา

11. ทศนคติ (Attitude) ความคิดที่เกิดขึ้นโดยตัวเรา อยู่ภายในไม่มีใครเห็น แต่จะสะท้อนออกมาผ่านพฤติกรรมและการแสดงออก ไม่มีใครสามารถปกปิดหรือซ่อนเร้นได้ ต่อให้เสแสร้งแกล้งทำก็ตาม ก็จะไม่จริง ดังนั้นทัศนคติที่ดี จะทำให้เรามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ระดับที่ 2 Permission: Relationship 'Self to Community' เป็นการสร้างสัมพันธกับคนรอบข้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็นกลุ่มหรือคณะ (Teamwork)

12. สร้างชุมชน (Community) ไม่มีใครจะอยู่ได้ด้วยตัวเองโดยลำพัง หากแต่จะต้องร่วมด้วยช่วยกัน เพื่อสร้างสังคมที่นำอยู่และเกื้อกูลกัน ไม่ใช่เฉพาะคนใกล้ชิดที่เราสนิทด้วยเท่านั้น แต่เกิดขึ้นได้กับทุกคนที่อยู่แวดล้อมตัวเรา

ออกจากพื้นที่ความ สะอึกส่ายส่วนตัว เพื่อไปสู่สิ่งใหม่ๆ เพราะ ไม่มีทางที่เราจะได้สิ่งใหม่ ถ้ามัวแต่ทำสิ่งเดิมๆซ้ำๆ

13. นักพูด (Speaker) การพูดน่าจะเป็นวิธีการสื่อสารพื้นฐานที่ง่ายที่สุด ถ้าเราสามารถสื่อสารให้คนอื่น ๆ เข้าใจได้ ไม่ใช่เฉพาะน้ำเสียง ลีลา ท่าทางก็มีส่วนช่วยได้เช่นกัน

14. การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารที่อาจมีเนื้อหาเข้าใจได้ยาก กรณศึกษาหรือตัวอย่างจริงที่เราประสบพบมา เข้าใจบทเรียนที่ได้ชัดเจนขึ้น

15. ให้เวที (Give stage) ไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งเท่านั้น หากแต่ต้องเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นในทีมได้แสดงผลงานและความสามารถได้ด้วย โดยเฉพาะงานนั้นๆที่เขาภูมิใจที่สุด

16. นำเสนอผลงาน (Present) การรายงานเหตุการณ์ ข้อมูล หรือรายงานใด ๆ ในช่วงเวลาจำกัด ให้สั้น กระชับ ง่าย ได้ใจความ เป็นทักษะหนึ่งซึ่งจำเป็นและต้องฝึกฝน

17. ให้โอวาท (Make a Speech) การพูดในที่ชุมชน ที่มีผู้คนจำนวนมาก การพูดกระตุ้นจิตใจให้เห็นประโยชน์ การกล่าวแสดงความชื่นชม กล่าวขอบคุณ เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้นำอาจได้รับเชิญ

18. อ่านคน (Read People) เพราะทุกคนมีความแตกต่าง การสังเกตคนตั้งแต่ภายนอกจนถึงภายใน ตลอดจนการเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการ จะทำให้เราสามารถเลือกคนมาร่วมทีมได้ดี

19. สร้างเพื่อน (Make Friend) การมีมิตรย่อมดีกว่ามีศัตรู เริ่มต้นง่าย ๆ ตั้งแต่การพูดทักทาย จนถึงการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน

20. การพูดคุย (Speak) ในการสนทนา หรืออภิปราย แสดงความคิดเห็นใดๆ ควรรู้ว่าคำพูดใดควร และคำพูดใดไม่ควร จึงต้องใช้ความระมัดระวังเสมอ

21. การดึงดูด (Attraction) ความคิด คำพูด และการแสดงออกที่ดี จะกลายเป็นเสน่ห์ที่ดึงดูดผู้คนให้เข้าหาเรา โดยที่ไม่ต้องไปเสียเวลาตามล่า

22. เป็นผู้ให้ (Go Giver) เริ่มจากการให้ โดยไม่จำเป็นต้องหวังอะไรตอบแทน การให้จะนำมาซึ่งความร่วมมือ และสิ่งดีๆ ที่จะเกิดขึ้นในที่สุด

ระดับที่ 3 Production: Result 'Zero to Hero' เป็นการสร้างพลังร่วมในระดับองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง (Organization)

23. เป็นฮีโร่ (Zero to Hero) ค่าของคน อยู่ที่ผลของงานฉันใด การยอมรับย่อมเกิดจากผลงานและความสำเร็จที่ชัดเจนฉันนั้น

24. วิสัยทัศน์ (Vision & Strategy) มองให้กว้าง และไปให้ไกล เพราะทุกสิ่งมีการเปลี่ยนแปลง คนที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ก็เท่ากับล้าหลังและไม่ทันสถานการณ์

25. องค์กร (Organization) การรวมตัวของคนจำนวนมาก แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดลำดับโครงสร้าง และร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ ช่วยทำให้ชุมชนนั้นมีความยั่งยืนและเป็นเอกภาพ

26. การประเมินสถานการณ์ (Situation Assessment) เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และแต่ละแห่งมีบริบทไม่เหมือนกัน ดังนั้นการประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคให้ถ้วนทั่ว

27. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความคิด ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เป็นได้ทั้งแรงผลักและแรงต้าน จึงต้องออกแบบและปลูกฝังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่จะไป

28. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ความรู้เป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ การกระตุ้นจิตใจและสร้างสภาพแวดล้อมให้ทุกคนใส่ใจ เรียนรู้อยู่เสมอ จึงดีกว่าการรอให้คนอื่นมาสอนหรือบังคับ

29. รางวัล (Reward) การแสดงออกซึ่งการยอมรับ ไม่ว่าจะด้วยการยกย่อง ชมเชย หรือมอบสิ่งของรางวัลใดๆ

ก็ตาม เป็นการเสริมแรงและแสดงว่าคนอื่น ๆ มองเห็นในสิ่งที่เขาทำ

30. การบริหารความต่อเนื่อง (BCM) การทำให้ทุกคนตื่นตัวและตระหนักถึงความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น จนนำมาซึ่งการป้องกันอย่างถูกวิธี ย่อมดีกว่าการตามแก้ไข ที่สำคัญควรคำนึงถึงมาตรการที่จะทำให้งานและกิจการสามารถดำเนินการต่อเนื่องได้โดยไม่สะดุดหยุดลง

31. การตลาด การขาย (Marketing & Sales) สายสัมพันธ์และความเชื่อมโยงทางธุรกิจ ตลอดจนช่องทางและวิธีการขายที่ถูกต้อง ตรงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะช่วยให้ขายสินค้าได้ในที่สุด

32. ลูกค้าและการบริการ (Customer & Services) ต้องรู้ว่าลูกค้าเป้าหมายคือใคร จึงจะตอบสนองได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวัง โดยการบริการช่วยสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น

33. การจัดหา (Logistic & Supply Chain) การมีคู่ค้าและผู้รับจ้างช่วงที่ดี จับมือกันเป็นเครือข่ายของการผลิตที่มีประสิทธิภาพเป็นทอดๆ ช่วยให้การส่งมอบปลายทางเกิดประสิทธิผลในที่สุด

ระดับที่ 4 People: Reproduction 'Leader to Teacher' เป็นการต่อยอดที่ออกไปนอกจากตัวเรา แต่เป็นการสร้างหรือพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพและความสามารถขึ้นมาใหม่ (New Talent) โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเรานั้นเอง ดังนั้นผู้นำนอกจากจะสร้างงานใหม่ สร้างงานใหญ่ และทำงานยากแล้ว ยังต้องสร้างคนที่ถือได้ว่ายากที่สุด ยากกว่าการทำงานใดๆ

34. สร้างคน (People reproduction) ทุกตำแหน่งงานควรมีตัวตายตัวแทน มือหนึ่งมือสอง และถ้ามีความสามารถ ทำแทนได้มากขึ้น นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงแล้ว ยังช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ด้วย

35. สอนและฝึก (Teach & Train) การสอน การถ่ายทอด และการฝึกปฏิบัติ เปรียบเสมือนการลับมีดของตัวเรา และสร้างมีดเล่มใหม่

36. การแก้ปัญหา (Problem Solving) เมื่อปัญหาเป็นที่มาของปัญญา ดังนั้นการแก้ไขจึงทำให้เรามีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น

37. การตัดสินใจ (Decision making) การรู้ว่าอะไรต้องมี ต้องทำ และอะไรควรมี ควรทำ จะทำให้เราตัดสินใจเลือกสิ่งที่เหมาะสมได้เงื่อนไข ข้อจำกัด หรือเกณฑ์การพิจารณาที่ตั้งไว้

38. ปัญหาและโอกาส (Problem & Opportunity) ในปัญหามีโอกาส และในโอกาสมีปัญหา เป็นสัจธรรมที่เรามีโอกาสมองข้าม ผู้นำสามารถพลิกสถานการณ์เปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสได้

39. การป้องกันปัญหาและการขยายโอกาส (Potential Problem) การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า นอกจากจะทำให้เราเห็นโอกาสใหม่ๆในสถานการณ์ที่ยังไม่มาถึงแล้ว ยังช่วยให้เราเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทำให้เรากำหนดมาตรการรับมือได้

40. การต่อรอง (Negotiation) ไม่มีใครชนะทุกครั้ง และไม่มีใครจะแพ้ตลอด แต่เราอาจชนะร่วมกันได้ โดยการพูดคุยหาจุดที่ลงตัว ที่ทั้งสองฝ่ายรับได้ เราก็จะได้ชนะร่วมกัน

41. การมองย้อน การมองข้างหน้า (Feedback & Feed forward) การทบทวนหรือการรับข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็น แต่การมองไปข้างหน้าหรือการแจ้งบอกล่วงหน้า ก็จำเป็นไม่แพ้กัน

42. การฝึกสติ (Mindfulness) การรู้เท่าทันสถานการณ์ การยับยั้งชั่งใจ การรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องใช้สติที่ตั้งมั่น ผู้นำจึงต้องฝึกฝน

43. การปลุกตื่น (Awaken) การไม่หลงใหลหรือเป็นไปตามกระแส แต่ตระหนักและตื่นรู้อยู่เสมอ

44. คุศโลบาย (Beyond Strategy) แนวทางเชิงสร้างสรรค์ที่ไม่ทำให้ใครเจ็บปวด เสียใจ หรือเสียหาย

ระดับที่ 5 Pinnacle: Respect ‘Pro-Coach’ เป็นการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพและความสามารถใหม่นั้น ให้กลายเป็นผู้นำรุ่นใหม่ (New Leader) นี่ถือเป็นยอดของภูเขาลูกแรก และเป็นจุดสูงสุดของการเป็นผู้นำในแนวทางที่ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้ให้ข้อคิดและแนวทางไว้ อาทิ

45. การโค้ช (Coach)

46. การฟัง (Listening)

47. การถาม (Power question)

48. โค้ชผู้นำ (Coach Leader)

การป้องกันปัญหาและ การขยายโอกาส

(Potential Problem)

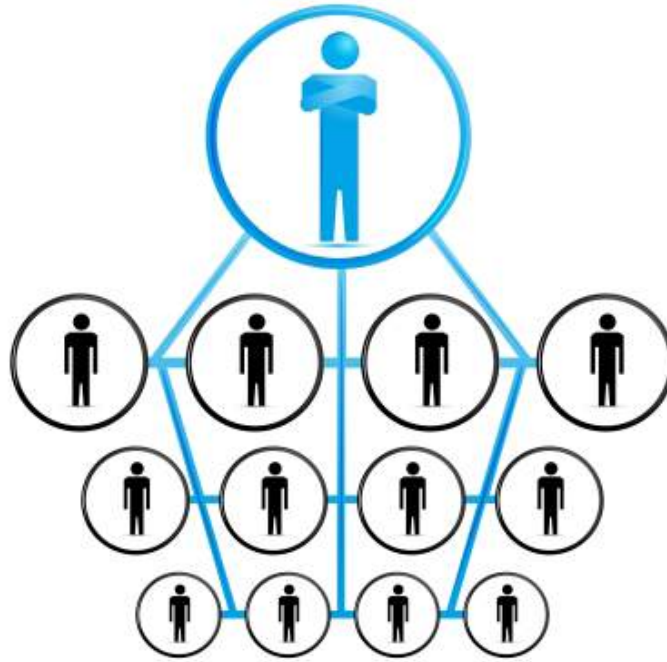
การคาดการณ์เหตุการณ์
ล่วงหน้า นอกจากจะทำให้
เราเห็นโอกาสใหม่ๆ

ในสถานการณ์ที่ยัง

ไม่มาถึงแล้ว ยังช่วยให้เรา

เห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ทำให้เรากำหนดมาตรการ
รับมือได้



49. โค้ชทีม (Coach Team)
50. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire)
51. วิธีสุดยอด (Excellence way)
52. ไตโยต้า วอลล์มาร์ท 7-Eleven
53. พูดตรงประเด็น (Point Talk)
54. การเดินทางต่างประเทศ (Oversea)
55. วิธีของผู้นำ (Leader Way)

ยังเหลืออีก 33 ประเด็น ที่ผู้เขียนแสดงให้เห็นว่าผู้ที่สามารถฝึกฝนจนเอาชนะเขาถูกแรกได้แล้ว ยังสามารถต่อยอดไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ด้วยการเอาชนะเขาถูกที่สอง เป็นผู้ที่มิจิตวิญญาณสูงส่ง (Spiritual Quotient) ซึ่งเป็นระดับที่ถือว่าทำได้มากกว่าผู้นำ (Beyond Leader) คือในระดับที่ 6 ถึงระดับที่ 8 ดังนี้

ระดับที่ 6 Potential: Recall ‘Out Competition’ เป็นการสร้างพันธมิตรหรือ ภัยานมิตร ซึ่งไม่เพียงแต่เพื่อนร่วมงาน คนรอบข้าง

หรือคู่ค้าเท่านั้น หากแต่รวมถึงคู่แข่ง โดยมองข้ามการแข่งขันที่มีระหว่างกัน (Friend)

ระดับที่ 7 Public: Return ‘Exceed Expectation’ เป็นการสร้างความร่วมมือ แบบร่วมด้วยช่วยกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมฟันฝ่า (Collaboration) โดยไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือคิดยึดเอาแต่ตัวเราของเราเท่านั้น

ระดับที่ 8 Philosophy: Truth ‘Make a Difference’ การสร้างสรรคสิ่งใหม่ และการทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์

ทั้งนี้ยังมีเนื้อหาและหลักการที่น่าสนใจใน 3 ระดับที่เหลืออยู่อีกมาก ซึ่งขอให้ท่านที่สนใจและอยากศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ สามารถติดต่อขอไฟล์คู่มือดังกล่าวได้จากผู้เขียน ซึ่งแจ้งไว้ว่าอยากแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของท่านให้แก่คนไทย ได้คิด ประยุกต์ใช้ และต่อยอด



ITE

สถาบันอาชีวศึกษาสิงคโปร์ : กลยุทธ์สู่การศึกษาระดับโลก

บุษรัตน์ สิริประภาวรรณ*
Nucharat@ftpi.or.th

ท่ามกลางตึกสูงเรียงรายด้วยสถาปัตยกรรมสูงโปร่ง นักศึกษาหลากหลายเชื้อชาติทั้ง จีน มาเลย์ อินเดีย ต่างพากันเดินไปมาขำก๊าก ใบหน้าเปี่ยมสุขในบริเวณอาณาเขตตึกอันกว้างขวาง ซึ่งออกแบบด้วย concept พื้นที่สีเขียวตามแนวนโยบาย Green Journey และมีการทำ Green Footprint เพื่อปลูกฝังให้เกิด Think Green, Live Green, Love Green โดยการออกแบบภูมิทัศน์ลานโล่งกว้างโปร่ง ใช้กระจกเพื่อลดการใช้พลังงานแสงสว่าง มีต้นไม้เขียวครึ้มประดับนานาพรรณอยู่ตามแนวพื้นราบและกลางอากาศบริเวณริมผนังตึก ด้วยการออกแบบนวัตกรรมขั้นสุดยอดจากนักออกแบบสวน Garden by the Bay ของ Singapore ที่มีชื่อเสียงดังไปทั่วโลก ดังรูปที่ 1 สถาปัตยกรรมออกแบบภูมิทัศน์ทั้งหมดนี้ทำให้ผู้เขียนทิ้งกับภูมิทัศน์สถาปัตย์ของ Institute of Technical Education (ITE) ในช่วงของการไปเยี่ยมชมเยียน Site Visit ซึ่งเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของหัวข้อ “Workshop on Quality Award for the Public Sector” ระหว่างวันที่ 27-30 ต.ค. พ.ศ. 2557 ณ ประเทศสิงคโปร์



รูปที่ 1 สถาปัตยกรรมออกแบบภูมิทัศน์ตามแนว Green Journey

* วิทยากรที่ปรึกษา ส่วนการจัดการธุรกิจ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ก่อตั้งสถาบันอาชีวะสิงคโปร์ ที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ระดับโลก

ITE ตั้งขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อรองรับนักเรียนมัธยมต้น เมื่อปีค.ศ. 1992 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นสถาบันการศึกษามุ่งสร้างอาชีพทางด้านเทคนิค เป็นหน่วยงานกลไกสำคัญของรัฐในการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพให้ได้มาตรฐานเพื่อเสริมสร้างความสามารถการแข่งขันด้านแรงงานให้แก่สิงคโปร์

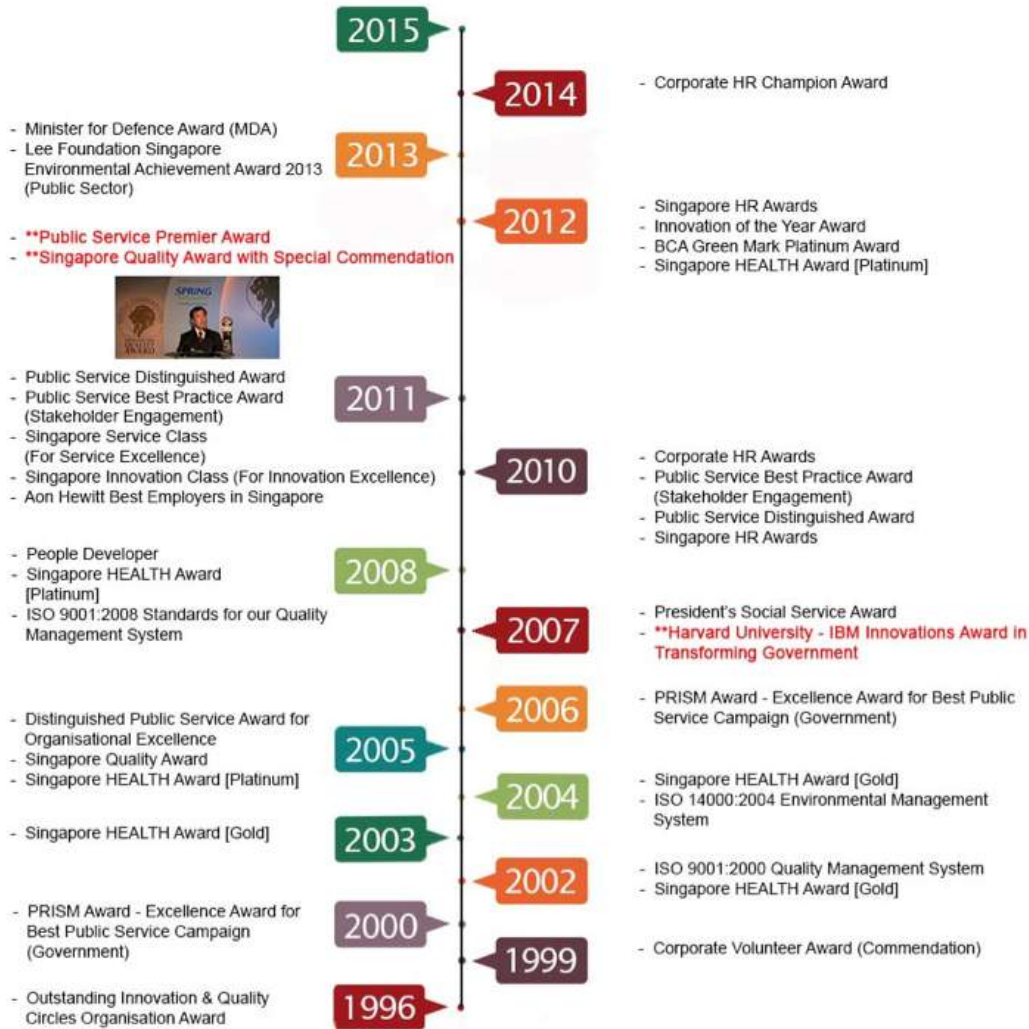
“การสร้างโอกาสให้นักศึกษาและผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ทักษะ องค์ความรู้ ให้สามารถทำงานได้ ด้วยวิธีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)” คือ พันธกิจ ของ ITE และได้มุ่งกำหนดวิสัยทัศน์ตนเองไปสู่ “ผู้นำบุกเบิกในเรื่องการศึกษาด้านอาชีพและเทคนิค” ด้วยค่านิยมองค์กร ความซื่อสัตย์การทำงานเป็นทีม ความเป็นเลิศ และการดูแลเอาใจใส่ ปัจจุบันมี 3 วิทยาเขตกระจายรอบเกาะสิงคโปร์ คือ ITE College Central, ITE College East และ ITE College West โดยมีระบบการบริหารเป็นหนึ่งเดียวกัน การบริหารจัดการการศึกษาของ ITE มุ่งเน้นการลงมือภาคปฏิบัติ Workshop 70% ภายในห้องเรียนเพียง 30% บรรยายภาคสิ่งแวดล้อมที่น่าเรียนมาก นักศึกษาส่วนใหญ่จะลงมือทำกิจกรรมเรียนรู้กับอาจารย์และจะเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เก่งในด้านนั้นๆ มาสอนด้วย เช่น วิศวกรรมการบิน ก็จะมีเครื่องบินจริงมาให้เรียนรู้ของจริงในสาขาวิชาช่างตัดผม ก็จะเชิญช่างตัดผมผู้เชี่ยวชาญมาช่วยสอนให้ที่โรงเรียน ซึ่งอาจารย์ได้เล่าเพิ่มเติมว่า อาจารย์พิเศษผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ต่างเป็นเครือข่ายที่ทุ่มเททำงานให้แก่ ITE อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาเยาวชนของสิงคโปร์ให้เรียนรู้ภาคปฏิบัติให้เกิดความเชี่ยวชาญระดับมืออาชีพ

เมื่อเดินไปอีกตึกหนึ่งยังมีโรงแรมให้ฝึกหัดการให้บริการ ลาน Workshop เป็นพื้นที่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีอิสระที่จะทำ project ขึ้นมา เพื่อผลิตผลงานตนเองและขายเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ตนเอง เช่น การฝึกเป็น Chef ครว้แนวอาหารนานาชาติให้นักศึกษาได้ลงมือทำและขายภายใน ITE เองอย่างจริงจัง และเป็นระบบสร้าง facility เพื่อรองรับให้นักศึกษาได้ลงมือปฏิบัติจริง และเกิดผลงานเป็นรูปธรรม โดยมีอาจารย์คอยให้คำปรึกษาด้านการผลิต การบริหาร ต้นทุนบัญชีค่าใช้จ่ายใน project ของตนเอง

ลาน Workshop เป็นพื้นที่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีอิสระที่จะทำ project ขึ้นมา เพื่อผลิตผลงานตนเองและขายเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ตนเอง

รางวัลเกียรติยศด้านการบริหารจัดการเป็นเลิศ

การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ITE เป็นเรื่องน่าสนใจ เนื่องจาก ITE เคยได้รับรางวัลที่มีชื่อเสียงมากมาย ดังรูปที่ 2 เส้นทางรางวัลเกียรติยศของ ITE เช่น รางวัล Singapore Quality Award with Special Commendation ในปีค.ศ. 2011 โดยเป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่ได้รับรางวัลนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็น Champ of The Champ ของ Singapore Quality Award (SQA) เนื่องจากรางวัลนี้จะให้เฉพาะองค์กรที่เคยได้ Singapore Winners ในแต่ละปี ก่อนหน้านี้ ITE เคยได้รับรางวัล SQA ในปีค.ศ. 2005 รางวัล Public Service Award for Organization Excellence ในปี ค.ศ. 2003 รวมถึงรางวัล Singapore Innovation Class ปีค.ศ. 2011 และ Singapore HR Awards 2010 จากรางวัลที่ได้รับส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า ITE นั้นมีการบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมมากในด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทั่วทั้งองค์กรรวมถึงโดดเด่นในด้าน Innovation และ HR การดูแลเอาใจใส่พนักงาน

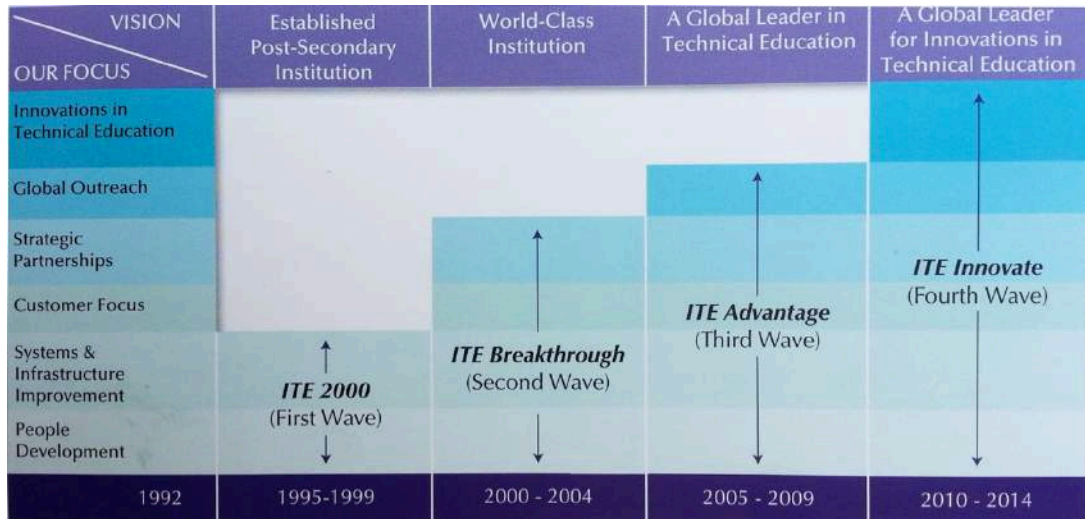


รูปที่ 2 เส้นทางรางวัลเกียรติยศของ ITE

กลยุทธ์การปฏิรูปสู่การเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร

เป้าหมายสูงสุดการปฏิรูปสู่การเปลี่ยนแปลงของ ITE คือ การปรับเปลี่ยนจากการเรียนรู้แบบเดิมในห้องเรียนไปสู่การเรียนรู้ที่น่าสนใจมากขึ้น สร้างอาชีพที่มุ่งตอบสนองตลาดแรงงานให้แก่กลุ่มผู้เรียนที่เรียนรู้จากการสัมผัสและการเคลื่อนไหวร่างกาย (Kinesthetic Learners) แปลใจความง่าย ๆ คือ กลุ่มที่เรียนรู้จากการลงมือทำนั่นเอง เช่น การให้ผู้เรียนรู้ทักษะการฝึกหัดซ่อมเครื่องจักรของจริง นักศึกษาก็จะเรียนรู้จำได้ง่ายกว่าการฟังบรรยายในห้องเรียน จากเริ่มแรก ในช่วงแรก ที่เน้นเป็นสถาบันสอนวิชาชีพเทคนิคไปสู่การพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) โดยให้ผู้เรียนจบไปสามารถเผชิญหน้าต่อความท้าทายการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในระดับโลก โดยใช้แนวทาง 4P หลอมรวมเป็นองค์ประกอบในด้าน People, Product, Place, Promotion และผลักดันสนับสนุนให้นักศึกษาที่จบการศึกษาไปเกิดความมั่นใจ ทุ่มเทและสามารถเอาตัวรอดได้ทั้งในเรื่องอาชีพและชีวิตส่วนตัว

จากรางวัลอันทรงเกียรติยศเป็นองค์กรชั้นนำของสิงคโปร์ตั้งแต่ปี ค.ศ.1996 -ปัจจุบัน ITE ได้วางกลยุทธ์
 เส้นทางการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงที่ยาวนานตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 - 2014 ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 เส้นทางการปฏิรูปเปลี่ยนแปลง



เส้นทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร แบ่งเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงมีกลยุทธ์ 5 ปี โดยมีนวัตกรรมในแต่ละช่วงตามลำดับ ในยุคแรก ITE 2000 (1995-1999) คือ การกำเนิด ITE เป็นสถาบันรองรับนักเรียนมัธยมต้น ซึ่งเป็นช่วงแรกที่ยากลำบาก เนื่องจากยังไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน จึงได้เริ่มจัดทำ Roadmap วิเคราะห์ความสำเร็จใน 5 ปีที่ผ่านมาว่า องค์กรมีความสามารถใดบ้าง ความสามารถใดที่องค์กรควรมีในอนาคต โดยไม่สนใจเรื่องข้อจำกัดและอุปสรรค และได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการจะไปและย้อนกลับมาดูตนเองเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ตั้งแต่ปีค.ศ. 2000-2004 ในช่วงยุค ITE Breakthrough มุ่งหวังให้เยาวชนจากการเป็นผู้รับความรู้มาเป็นผู้สามารถปรับประยุกต์ใช้องค์ความรู้ โดยการพัฒนาสถาบันให้สามารถตอบสนองยุค Knowledge Based Economy ซึ่งเป็นช่วงยุคที่ท้าทายเป็นอย่างมาก องค์กรได้กลับมาทบทวนหลักสูตร model การบริหารการศึกษา โดยได้ปรับกระบวนการ reengineering ใหม่และเชื่อมโยงระบบและการให้บริการเทียบเท่ามาตรฐานระดับโลก เป็นยุคช่วงการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิงว่าสถาบันจะช่วยสนับสนุนนักเรียน อุตสาหกรรมและประเทศชาติได้อย่างไร

ต่อมาในช่วงปีค.ศ. 2005-2009 ITE Advantage มุ่งเน้นการสร้างองค์กรให้เป็นสถาบันระดับชั้นนำของโลกผลิตนักศึกษาที่ไม่ได้แค่เพียงสามารถทำงานได้ (Work-ready) แต่ให้สามารถทำงานแข่งขันได้ในระดับโลก (World-ready) สำหรับปีค.ศ 2010-2014 เข้าสู่ยุค ITE Innovate มุ่งเน้นสร้างแรงบันดาลใจให้ ITE เป็นผู้นำนวัตกรรมในด้านสถาบันอาชีวระดับโลก โดยการสร้างเด็กรุ่นใหม่ที่สามารถทำงานได้ในตลาดแรงงานระดับโลก ซึ่งในยุค 2 ช่วงนี้มุ่งเน้นสร้างกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับภาคีหน่วยงานต่างๆในระดับโลก และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงของ ITE ได้กล่าวเน้นย้ำว่า กลยุทธ์ Roadmap ที่วางชัดเจนมาอย่างยาวนานถึง 20 ปีนั้น ไม่เพียงแต่ทำให้ทุกคนเข้าใจแต่ยังเป็นแรงบันดาลใจให้ทุกคนต่างพากันมุ่งมั่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้สามารถเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้ จนทำให้สถาบัน ITE ได้รับรางวัลสุดยอดแชมป์ของ Singapore Quality Award และก้าวขึ้นเป็น 1 ในสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกในที่สุด

ภาพจาก :

- http://www.naturelandscapes.com/sites/default/files/TAN_8297P_0.jpg
- <https://www.todayonline.com/sites/default/files/16172001.JPG>

นวัตกรรม พลัฟธ์ของ การบริหารอนาคตถูกทิศทาง

สุประภาดา ไซติมณี*
Suprapada@ftpi.or.th

ในโลกธุรกิจยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารเช่นในปัจจุบัน ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในทุกด้าน ส่งผลให้สภาพแวดล้อมและปัจจัยทางธุรกิจต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย จนตำราธุรกิจต่างๆ แทบจะวิเคราะห์หาทฤษฎีมาสนับสนุนไม่ทัน ผู้บริหารขององค์กรใดหากยังยึดติดกับระบบความคิดแบบเก่าโดยไม่รู้ตัว ยังใช้วิธีการแบบเดิมๆ โดยไม่เข้าใจ ไม่มองทางเลือกอื่นที่ดีกว่า ก็อาจรวันแพ้ ให้แก่รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาก็เป็นได้ การประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

แล้วนำมาปรับกระบวนการบริหารขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ อาจไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร แต่ต้องมองไกลถึงการคาดการณ์อนาคตด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างธุรกิจรถยนต์ที่มีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความร่อยหรอของทรัพยากรน้ำมันที่อาจลดน้อยลงถึงขั้นไม่เพียงพอต่อการใช้งานของประชากรโลกในอีกหลายสิบปีหรืออีกเป็นร้อยปีข้างหน้า ซึ่งมีหลายองค์กรที่สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่ช่วยแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นได้ เช่น TOYOTA MIRAI

*วิทยากรที่ปรึกษา ส่วนจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รถยนต์พลังงานไฮโดรเจนรุ่นแรก ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่แยกไฮโดรเจนออกจากน้ำ สามารถขับเคลื่อนได้แบบไม่ใช้น้ำมัน หรือ Tesla Model S รถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าแทนน้ำมัน ซึ่งรถยนต์รุ่นนี้ได้รับการยกย่องเป็น Best Performance Car ในปัจจุบัน

จากตัวอย่างของธุรกิจข้างต้น จะเห็นว่าทั้ง TOYOTA และ Tesla ถือเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่สามารถคิดค้นและผลิตรถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยเชื้อเพลิงที่ไม่ใช้น้ำมัน เมื่อเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงก็สามารถกำหนดอนาคตของธุรกิจนี้ได้ ทั้งการเป็นผู้กำหนดแนวทางและมาตรฐานต่างๆ ในสินค้าหรือบริการ มีไขให้ลูกค้าเป็นผู้กำหนด การจะเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงได้นั้น องค์กรต้องมองอนาคตให้ออก คาดการณ์อนาคตให้ได้ ซึ่งนั่นคือหลักการของการบริหารอนาคต (Future Management) ดังภาพที่ 1 โดยหลักการนี้มีกระบวนการหลักเบื้องต้นคือการวิเคราะห์อนาคตจากการประเมินสภาพแวดล้อมธุรกิจที่มองกว้างและมองไกลครอบคลุมสังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และการเมือง ด้วยหลักการบริหารอนาคต (Future Management) เพื่อเป็นปัจจัยในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แล้วจึงนำไปใช้ในกระบวนการบริหารธุรกิจ (Business Management) ขององค์กร

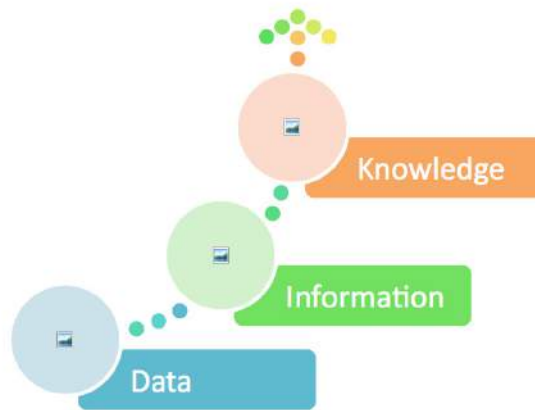


ภาพที่ 1 : การใช้หลักการบริหารอนาคต (Future Management) กับการบริหารธุรกิจ (Business Management)

หากมองลึกลงไปจะเห็นว่า การคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาดได้นั้น องค์กรต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ดีมาก

เมื่อกล่าวถึงการบริหารอนาคต (Future Management) ประเด็นที่มักเป็นข้อสงสัยของหลายๆ คน คือ ผลลัพธ์ของการใช้หลักการบริหารอนาคต ที่เป็นรูปธรรมคืออะไร และหากเราลองพิจารณาบทบทวนจากตัวอย่างองค์กรที่เป็นผู้นำธุรกิจต่างๆ ที่คิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ของโลก จะเห็นว่าผลลัพธ์จากการบริหารอนาคตขององค์กรเหล่านั้น คือผลงานที่เป็นนวัตกรรม ที่ช่วยให้ชีวิตคนเราง่ายขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในปัจจุบันที่เราอาจจะคาดไม่ถึง ตลอดจนแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน เช่น TOYOTA MIRAI รถยนต์ใช้พลังงานไฮโดรเจน Tesla รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า Powerwall แบตเตอรี่เพื่อการใช้งานสำหรับที่อยู่อาศัย Drumi ถังซักผ้าแบบใหม่ที่ไม่ต้องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

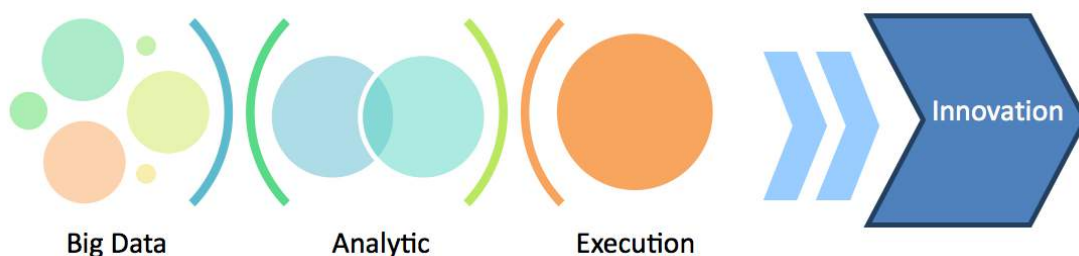
หากมองลึกลงไปจะเห็นว่า การคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาดได้นั้น องค์กรต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ดีมาก เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งการมีข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เพียงการมีข้อมูลข่าวสารในปริมาณมากๆ แต่ต้องเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว จึงจะมีประโยชน์เพื่อช่วยในการตัดสินใจวางแผนดำเนินการตามสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะเป็นความต้องการของตลาด เป็นสิ่งที่ทำออกมาแล้วช่วยแก้ปัญหาให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าทั้งในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต ตลอดจนเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ด้วย



ภาพที่ 2 : ลำดับขั้นของข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ และนวัตกรรม

จากภาพที่ 2 ที่แสดงลำดับขั้นของข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) องค์ความรู้ (Knowledge) และนวัตกรรม (Innovation) จะเห็นได้ว่า กว่าที่องค์กรจะคิดค้นนวัตกรรมได้นั้น ต้องผ่านขั้นตอนการเก็บและรวบรวมข้อมูล สารสนเทศมากมาย ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ลองผิดลองถูก จนเกิดเป็นองค์ความรู้ สิ่งนี้เป็นประสบการณ์มากมายจนกลายเป็นคลังข้อมูลขนาดใหญ่ หรือที่หลายคนในยุคนี้เรียกว่า Big Data แต่เท่านั้นยังไม่เพียงพอต่อการผลักดันให้เกิดนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมากมายเหล่านั้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อ ซึ่งเราเรียกกระบวนการนี้ว่า Data Analytic โดยองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปในการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดแล้วมุ่งเน้น (Focus) ไปในแนวทางนั้นอย่างจริงจัง เพื่อในที่สุดองค์กรจะได้ผลลัพธ์จากการบริหารอนาคตที่เป็นรูปธรรม ในรูปแบบของนวัตกรรม ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ผู้บริโภค และสามารถสร้างรายได้ให้องค์กรได้ด้วยเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปหากองค์กรจะใช้หลักการบริหารอนาคต (Future Management) ให้เกิดประโยชน์เป็นรูปธรรม องค์กรจะต้องมีฐานข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นอย่างถูกต้อง โดยอาจประยุกต์แนวทางได้จากการสรุปภาพรวม ดังภาพที่ 3 ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด



ภาพที่ 3 : การขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมจาก Big Data

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 stars of varying sizes. Several planets are visible, including one with prominent rings. At the bottom of the image, five smaller figures, dressed in similar suits and hats, are walking in a line, following the path of the large figure. The overall composition suggests themes of aspiration, leadership, and progress.

Productivity World

Leadership

Illustrate by Chavisa C.

ปูนอินทรี :

ดำเนินธุรกิจอย่างสมดุล สู่วิถีความยั่งยืน

ชนดา อินทียง*
Chonrada@ftpi.or.th

ในโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวนทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ ในยุคปัจจุบันจึงไม่ใช่เพียงแค่เป็นผู้ชนะการแข่งขัน หรือ สามารถสร้างผลกำไรตอบแทนสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่การจะยืนหยัดและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในโลกนั้น องค์กรจะต้องสามารถท้าทาย ตัวเองโดยมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถสร้างสมดุล ที่ดีได้ทั้งสามเสาหลักของการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และหนึ่งในองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องดังกล่าวและได้รับการยอมรับจาก สังคมอย่างสูงว่ามีวิสัยทัศน์ไกลในเรื่องการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนและมีผลการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวเป็นรูปธรรม และเห็นผลเลืคอย่างแท้จริง คือ บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตปูนอินทรีที่มีคุณภาพซึ่งคนไทยรู้จัก มายาวนานกว่า 45 ปี และคอลัมน์ interview ฉบับนี้ ได้รับเกียรติจาก คุณยงยุทธ สง่างาม ผู้จัดการฝ่ายการ พัฒนาอย่างยั่งยืน บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มาบอกเล่าถึงแนวคิด วิถีปฏิบัติสู่ความ สำเร็จซึ่งมีเรื่องราวที่น่าสนใจมากมายตลอดเส้นทาง การพัฒนาสู่ความยั่งยืนนี้

Green Heart พัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเริ่มจากคน

ในการเริ่มต้นเดินทางสู่เส้นทาง การพัฒนาอย่าง ยั่งยืน องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจาก การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเชื่อมั่นในเรื่องการ พัฒนาคนให้แข็งแรงจากภายในสู่ภายนอก คุณยงยุทธ เล่า ให้ฟังว่า “เราเป็นองค์กรที่มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคมโดยรวมมา ตลอดกว่า 45 ปี จะเห็นได้จากกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริม งานด้านการอนุรักษ์ และการพัฒนาชุมชน สังคมมากมาย อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม องค์กร ของเราตระหนักดี ถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญของสภาวะ สิ่งแวดล้อมของโลก ปัญหาโลกร้อน ปัญหาภัยธรรมชาติต่างๆ ที่เกิดมากขึ้น รุนแรงขึ้น รวมถึง ความคาดหวังของผู้คนใน สังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ที่มีต่อองค์กรธุรกิจโดยอยู่ บนพื้นฐานที่เราเชื่อว่า “องค์กรของเราจะเติบโต ดำรงอยู่ ได้อย่างยั่งยืนนั้น ต้องอยู่คู่ไปกับการมีสิ่งแวดล้อมที่ดี สังคม ที่ดี และเติบโตไปด้วยกันทุกฝ่าย”

คำว่า “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” หรือ Sustainable Development เป็นคำที่มีการศึกษา และนำแนวคิด

*บรรณาธิการ
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ไปประยุกต์ใช้กันในช่วงประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา โดยในเบื้องต้นพบว่าเป็นงานที่องค์กรให้ความสำคัญ และทำกันอยู่แล้ว แต่ต้องบูรณาการกันมากขึ้น ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งไม่ใช่เรื่องการเติบโตหรือผลกำไรสูงสุดอีกต่อไป แต่จะมุ่งไปสู่ความยั่งยืนซึ่งสำคัญกว่าโดยเป็นความยั่งยืนที่องค์กรมีเป้าหมายสำคัญในการเพิ่มพูน และเสริมสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (create shared value to stakeholder) โดยมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงสมดุลของเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม วิสัยทัศน์ของปูนอินทรี คือ เพื่อวางรากฐานของอนาคตให้กับสังคม (To provide foundations for society's future) ซึ่งเราจะมีกระบวนการที่กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญว่าเราต้องการอะไร จากนั้นเราจะกำหนดพันธกิจต่างๆ ที่จะตอบสนองความต้องการ ช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายสำคัญเหล่านั้น ซึ่งเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นเรื่องสำคัญที่เราตระหนักดีว่าเป็นความคาดหวังที่นับวันจะมากขึ้นที่มีต่อธุรกิจของเรา เราจึงได้นำปัจจัยด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไปเชื่อมโยง (integration) กับกระบวนการทำธุรกิจของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการประเมินความเสี่ยง การทำแผนกลยุทธ์ การริเริ่มโครงการใหม่ การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เป็นต้น และเพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรา มีความเด่นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ปูนอินทรี จึงได้มีการกำหนดแผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Roadmap) ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2554-2563 โดยกำหนดเป้าหมายใน 6 ด้านสำคัญ คือ 1. การลดปริมาณ CO2 สู่อากาศ 2. การส่งเสริมจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. การมีส่วนร่วม และการพัฒนาชุมชน 4. การลดของเสียจากการผลิตที่ไปฝังกลบให้เป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ.2558 (Zero Waste to Landfill) และ การใช้เชื้อเพลิงทดแทน 25% ภายในปี พ.ศ. 2563 5. การพัฒนาสินค้า และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6.การจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ ภายใต้แนวคิดหรือยุทธศาสตร์ “Green Heart” หรือ “โลกน่าอยู่คู่หัวใจสีเขียว”



Group SCCC SD Roadmap 2554–2563



ซึ่งที่มาของ “Green Heart” คือเรามีความเชื่อว่า ทุกอย่างต้องเริ่มจาก “ใจ” เริ่มจาก “คน” เริ่มจากภายในครอบครัวอินทรีก่อน เราจึงรณรงค์ให้ความรู้ สร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมและสังคมภายใต้แนวคิด “Green Heart” ให้แก่พนักงาน ลูกค้า ชุมชนและSupplier ของเรา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอื่นๆ ให้เข้าใจ ให้ใส่ใจในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้พวกเขามีค่านิยม มีการประพฤติปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจในสมดุล 3 ด้านของการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ซึ่งเมื่อคนของเรามีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจที่ดีด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ เรียกได้ว่า เรามี “SD Culture” ที่ดีแล้ว ขั้นตอนต่อมา ก็คือเรื่องของ “Green Innovation and Green Network” ซึ่งเราจะส่งเสริมให้คนของเราคิดใหม่ ทำใหม่ในงานที่เกี่ยวข้องด้านสิ่งแวดล้อม และสังคม (CSR) ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้มากขึ้น ให้เป็นผลดีต่อการอนุรักษ์ต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม และเพื่อสังคมมากขึ้น

วิถีสู่ความยั่งยืน สามเสาหลักต้องสมดุลกันจึงจะอยู่รอด

การที่องค์กรจะเติบโตและสามารถดำรงอยู่ในวิถีของการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น เสาหลักทั้งสาม หรือมิติของการพัฒนาทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรจะต้องสามารถบริหารจัดการทั้งสามมิตินี้ให้เกิดความสมดุลอย่างแท้จริง ซึ่งในเรื่องนี้ คุณยุพธร ขยายความให้ฟังว่า

“ไม่ว่าเราจะทำอะไรต้องมองทั้ง 3 ด้านให้ Balance ซึ่งอาจจะยากในบางครั้ง เพราะมันมีทั้ง Balance ระยะสั้นและระยะยาว บางทีระยะสั้นเราอาจจะมองไม่เห็น เช่น ถ้าเราไม่ใส่ใจเรื่องชุมชน เรื่องสิ่งแวดล้อม ถ้าเกิดปัญหาขึ้นมา ในระยะยาว Economic Value ที่เคยได้รับก็จะไม่คุ้มกันเลย

ยกตัวอย่าง บริษัทของเรามีเหมืองทรายเป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตคอนกรีต โดยบริษัทไปซื้อที่ดินไว้ 700 ไร่เมื่อหลายสิบปีก่อนเพื่อทำเหมืองทราย ปัจจุบันเหมืองนี้อยู่ใจกลางชุมชน มีหมู่บ้านขึ้นล้อมรอบ แล้วเส้นทางที่จะขนทรายออกมาจะต้องผ่านหมู่บ้าน ซึ่งเป็นถนนเล็กๆ บริษัทต้องขนส่งทรายโดยใช้รถสิบล้อวิ่งเข้าออกเป็นประจำ วันละหลาย ๆ เที่ยว เส้นทางสำหรับการขนส่งมีทางเลือก 2 เส้นทางด้วยกัน คือ ถ้าเลี้ยวซ้ายจะต้องผ่านหมู่บ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนต่างๆ แต่ระยะทางให้สั้นลง 15 กิโลเมตร หากเลี้ยวขวาจะผ่านชุมชนน้อยลง ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยหรือผลกระทบกับชุมชนน้อยลง แต่ต้องใช้ระยะทางไกลขึ้น มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีก 450 บาท/เที่ยว ถ้าเราเลือกเลี้ยวซ้ายก็มีโอกาสเกิดความเสี่ยงที่จะมีกระทบกับเด็กนักเรียน ชุมชน และสร้างความเดือดร้อนให้เขาเหล่านั้นได้ นั่นคือความเสี่ยงที่เรามองไม่เห็นว่ามันจะเกิดขึ้นเมื่อไร ยังรวมถึงความเสี่ยงกับภาพลักษณ์ของบริษัทอีก ถ้าเราปล่อยให้ปัญหานี้เกิดขึ้น หากเกิดอุบัติเหตุรถสิบล้อชนเด็ก ชนชาวบ้าน หรือชนจักรยานยนต์ที่เขามองไม่เห็น ซึ่งมีโอกาสเกิดได้เสมอ แล้วสุดท้ายชาวบ้านก็อาจจะปิดถนนไม่ให้รถของเราวิ่งผ่านทางอีก บริษัทก็จะไม่สามารถขนส่งได้ ธุรกิจก็ไปต่อไม่ได้ ดังนั้น เราจึงไม่ควรเสี่ยง ต้องมองในระยะยาวและให้ความสำคัญกับด้านสังคม บริษัทจึงเลือกเลี้ยวขวาดีกว่า คือ เราไม่ควรเอาเปรียบสังคม ซึ่งนี่คือตัวอย่างเล็กๆ แต่เป็นหนทางสู่ความยั่งยืน คือ บางเรื่องนั้นคุณค่าทางเศรษฐกิจระยะสั้นดูเหมือนจะดี แต่ถ้าระยะยาวเกิดความเสียหาย ถือว่าไม่คุ้ม ซึ่งการพัฒนาสู่ความยั่งยืนเป็นเรื่องของความสมดุลทุกด้านและต้องมองทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการ Return ด้าน Economic Value บางทีก็ไม่ได้หมายถึงเงินอย่างเดียวแต่จะหมายถึง Compliance ความเสี่ยง ความผูกพันกับ Stakeholder ต่างๆ รวมถึงภาพลักษณ์ ด้วย

นี่คือตัวอย่างเล็กๆ แต่เป็นหนทางสู่ความยั่งยืน คือ บางเรื่องนั้นคุณค่าทางเศรษฐกิจระยะสั้นดูเหมือนจะดี แต่ถ้าระยะยาวเกิดความเสียหาย ถือว่าไม่คุ้ม ซึ่งการพัฒนาสู่ความยั่งยืนเป็นเรื่องของความสมดุลทุกด้านและต้องมองทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการ Return ด้าน Economic Value บางทีก็ไม่ได้หมายถึงเงินอย่างเดียวแต่จะหมายถึง Compliance ความเสี่ยง ความผูกพันกับ Stakeholder ต่างๆ รวมถึงภาพลักษณ์ด้วย

คุณยุทธร ยกตัวอย่างให้ฟังอีก
ว่า “เรามีตัวอย่าง คือ เราทำโครงการ
Zero Waste to Land Fill คือทุกบริษัท
ในกลุ่มของเราจะต้องเป็น Zero Waste
to Land Fill ไม่นำ Waste ที่เกิดขึ้นจาก
การผลิตไปฝังกลบซึ่งอาจมีผลกระทบ
ต่อสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ซึ่งก็มี
โรงงานผลิตวัสดุก่อสร้างของเราแห่ง
หนึ่ง เกิดแรงต่อต้าน บอกว่า รับ
นโยบายนี้ไม่ได้ เพราะทำให้ต้นทุนใน
การกำจัด wastes สูงขึ้น ซึ่งแต่ก่อน
wastes ที่เกิดจากการผลิตจะมีชาวบ้าน



และทาง อบต. มาขอเอาไปถมที่บ้าง หรือเอาไปทำอะไรต่างๆ พอมีนโยบายนี้บริษัทก็ต้องเปลี่ยนวิธีการบริหาร
จัดการ wastes คือ ต้องเอาไปผลิตเป็นเชื้อเพลิงทดแทน ไม่ให้ใครก็ได้มาขนไปใช้ประโยชน์ของเขาอีกต่อไป ซึ่ง
การจะเอาไปผลิตเป็นเชื้อเพลิงทดแทน ในเบื้องต้นจะมีค่าใช้จ่ายในการขนส่ง และค่าบริการ ซึ่งก่อนหน้านี้บริษัท
เขาไม่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในเรื่องเหล่านี้เลย จึงไม่เต็มใจทำอะไรเพราะนโยบายนี้ทำให้ต้นทุนของเขาเพิ่ม แต่ด้วย
ความที่เขากังวลเรื่องต้นทุน ทำให้ Wastes ที่แต่ก่อนเขาไม่ค่อยสนใจสามารถลดลงจากเดิมจาก 4-5 % ลงไป
เกือบเป็นศูนย์ด้วยการนำ wastes ต่างๆ ไป Reuse Reduce Recycle บางทีเขาก็เอา wastes บดแล้วไปผสม
กับวัสดุอื่น เขาไปทำบดลวดแฉกเป็นกิจกรรม CSR ให้ชาวบ้านรอบโรงงานได้อีก เหลือเท่าไรถึงจะขนไปเผา
กำจัด ปรากฏว่ากระบวนการกำจัด wastes ที่เขาเคยกังวลเรื่องต้นทุนกลับกลายเป็นทำให้เขาสามารถปรับปรุง
ประสิทธิภาพในการผลิต เกิด Productivity เกิดนวัตกรรมปรับเปลี่ยนวิธีการต่างๆ ในการทำงานใหม่ ทำให้มี
Wastes น้อยลงกลายเป็น Case Study ที่เกิดจากแรงต่อต้านกลายเป็นประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งจากตัวอย่าง
นี้ เราจะเห็นว่าการปฏิบัติในเรื่องการพัฒนาสู่ความยั่งยืนนี้ สุดท้ายจะให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมทั้ง
ตัวเงิน ภาพลักษณ์ ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพียงแต่เราต้องมองให้สูงกว่า Value ของมันอยู่
ตรงไหน

ก่อนจบ คุณยุทธรได้ฝากถึงองค์กรต่างๆ ที่กำลังก้าวสู่เส้นทางแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนว่า

“อยากจะฝากถึงผู้ประกอบการขอให้ทุกคนมีศรัทธาในแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนว่าแนวคิดดังกล่าว
ไม่ได้เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น และไม่ใช่ว่าการลงทุนที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม แต่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขัน ช่วยเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สำหรับองค์กรเล็กๆ อาจจะกังวลเรื่องเงิน
ลงทุนต่างๆ แต่จริงๆ หัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ใช่อยู่ที่ “เงิน” แต่อยู่ที่ “วิธีคิด” ซึ่งถ้าเรามอง
เห็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาเรื่องต่างๆ เช่น พลังงาน Wastes หรือการผลิต Product ใหม่ ๆ ว่าจะไปตอบ
โจทย์หรือจะไปสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจเข้มแข็งขึ้น ถ้าเราเข้าใจเรื่องเหล่านี้
การพัฒนาอย่างยั่งยืนก็จะเป็นทางออกหนึ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืนและเข้มแข็งได้”

SEPA

ประเมินรัฐวิสาหกิจไทย
ปัญหาและแนวทางแก้ไข
(ตอนจบ)

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

การนำเกณฑ์ SEPA ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก การสื่อสารทำความเข้าใจต้องใช้เวลาพอสมควร ในช่วงแรกของการดำเนินการเป็นการทำโดยคณะทำงานที่องค์กรแต่งตั้งขึ้น ซึ่งลำพังคณะทำงานเอง กว่าจะทำความเข้าใจกับเกณฑ์ก็ใช้เวลาพอสมควร และยังต้องใช้เวลาในการจัดทำรายงานทั้ง 3 ฉบับที่กล่าวมาให้เสร็จตามกรอบเวลาที่ สศร. กำหนดไว้ จึงทำให้มีเวลาไม่มากนักในการไปสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงานตนเอง ในช่วงแรกของการประยุกต์ใช้จึงอาจพบว่าผู้ที่เป็นคณะทำงานก็ทำรายงานส่ง สศร. กันไป ผู้ที่ไม่ได้เป็นคณะทำงานก็ทำงานประจำของตนเองไป ยังเชื่อมโยงกันไม่ได้ไม่ดีเท่าที่ควร

*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

แนวทางการแก้ไข

- ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับเกณฑ์ SEPA สื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศและทำตัวเป็นแบบอย่างในการดำเนินการ ไม่ปล่อยให้คณะทำงานดำเนินการเองโดยลำพัง
- ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือคณะทำงานในการดำเนินการ ช่วยแก้ไขปัญหาค้นหาที่พบจากการนำไปปฏิบัติ ไม่ปล่อยให้คณะทำงานแก้ปัญหาตนเอง เพราะจะยังทำให้เกิดความล่าช้า ไม่เห็นผลของการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรไม่เห็นประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ
- แต่งตั้งตัวแทนจากทุกหน่วยงานมาเป็นคณะทำงาน โดยจัดให้อยู่ในแต่ละหมวดอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้กลับไปสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง ชี้แจงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมถึงแนวทางการปฏิบัติหากต้องการดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอื่นๆ ให้ทราบถึงการดำเนินการ ประโยชน์ที่จะได้รับ และความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ SEPA กับงานประจำที่ดำเนินการอยู่

การวัดประสิทธิผลของกระบวนการ ยังไม่สามารถวัดประสิทธิผลของกระบวนการได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม หัวใจหลักของเกณฑ์คือการเน้นที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการ ดังนั้นองค์กรจะต้องแสดงผลลัพธ์ของการดำเนินการให้เห็นได้อย่างชัดเจน ปัญหาส่วนใหญ่พบว่า รัฐบาลทักมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ มากพอสมควร แต่ยังไม่สามารถสรุปผลของการดำเนินการออกมาให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งบางเรื่องมีการดำเนินการอยู่ มีการวัดผล แต่เป็นการวัดผลแยกย่อยเป็นเรื่องๆ เป็นกิจกรรม ไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการออกมาให้เห็นในภาพรวม จึงยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของกระบวนการให้เห็นได้อย่างชัดเจน

แนวทางการแก้ไข

- สรุปประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการวัดผลให้ชัดเจนในแต่ละเรื่อง

เกณฑ์ SEPA เน้นที่ผลลัพธ์
ดังนั้น การเขียนรายงาน
ให้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถ
ทำให้ระบบบริหารจัดการ
ที่มีอยู่ดีขึ้นได้ ถ้าไม่มี
การปรับปรุงจริง

- ตรวจสอบสภาพปัจจุบันว่ามีการเก็บข้อมูลดิบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการวัดผลหรือไม่
- ข้อมูล เช่น ตาราง กราฟ เป็นต้น
- มอบหมายผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล
- เก็บข้อมูลและรายงานไว้ในหมวดผลลัพธ์ หมวด 7

การปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า เกณฑ์ SEPA เน้นที่ผลลัพธ์ ดังนั้นการเขียนรายงานให้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถทำให้ระบบบริหารจัดการที่มีอยู่ดีขึ้นได้ ถ้าไม่มีการปรับปรุงจริง ซึ่งในการปรับปรุงนั้นบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาเนื่องจากรัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การปรับปรุงอาจต้องร่วมกันในหลายหน่วยงาน หากไม่มีเจ้าภาพที่ชัดเจนในการดำเนินการ การปรับปรุงที่ต้องการอาจไม่สำเร็จ และในการปรับปรุงบางเรื่องเมื่อปรับปรุงแล้วต้องใช้เวลาระยะหนึ่งกว่าผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจะเกิดขึ้น ซึ่งหากขาดการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบ ก็อาจทำให้เรื่องที่ปรับปรุงถูกละเลย เจียบหายไป บุคลากรไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ทำให้การปรับปรุงในเรื่องต่อๆ ไปอาจไม่ได้รับความร่วมมือมากนัก และที่สำคัญรัฐวิสาหกิจจะต้องปรับแนวทางการดำเนินการจากช่วงเริ่มต้นของการเข้าสู่ระบบการประเมินที่เน้นให้ความสำคัญกับการเขียนรายงานมามุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มากขึ้น

แนวทางการแก้ไข

- พิจารณาประเด็นที่ต้องการปรับปรุง โดยดูจากผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดที่ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
- มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ
- นำเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และพัฒนาปรับปรุง เช่น Problem Solving Techniques, Kaizen, Process Analysis, Process Improvement, 7QC Tools, 7 New QC Tools เป็นต้น
- ดำเนินการปรับปรุงและเก็บข้อมูลหลังการปรับปรุง
- ประเมินผลการปรับปรุง

การบูรณาการการทำงานร่วมกัน ปัญหาที่สำคัญสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ คือ การบูรณาการการทำงานร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินการ การทำงานปัจจุบันของรัฐวิสาหกิจอาจมีการทำงานในลักษณะที่เป็นไซโล ต่างคนต่างทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตนเอง การพัฒนาปรับปรุง การแก้ปัญหาต่างๆ มักจะเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ซึ่งผลของการปรับปรุงหรือแก้ปัญหามักต้องเพิ่มขั้นตอนการทำงาน เพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบ เพิ่มเวลา เพิ่มบุคลากร เพื่อให้งานดีขึ้น จนบางครั้งอาจลืมนึกไปว่า หากได้มีการร่วมกันปรับปรุงหรือแก้ปัญหากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วอาจสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขโดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร และได้ผลที่ดีกว่าการแก้ไขด้วยตนเองเพียงหน่วยงานเดียว

แนวทางการแก้ไข

- ใช้คณะทำงานข้ามสายงาน เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน ศึกษาข้อมูลที่สำคัญให้ครอบคลุม ครบถ้วน เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงเป็นศูนย์กลางในการบูรณาการเรื่องต่างๆ ที่สำคัญ เนื่องจากในบางครั้งการบูรณาการการทำงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหาอุปสรรค การประชุม ระดมสมองของคณะทำงานเพียงลำพัง อาจไม่สามารถหาข้อยุติที่ทำให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันได้ จำเป็นต้องให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม และช่วยตัดสินใจในระดับนโยบาย เพื่อให้งานสามารถเดินต่อไปได้ไม่หยุดชะงัก

การประเมินตนเอง จุดมุ่งเน้นหลักของเกณฑ์คือการประเมินตนเอง (Self Assessment) เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงด้วยตนเอง เนื่องจากตนเองย่อมเข้าใจสภาพปัญหาของตนเองได้ดีกว่าคนนอก แต่ปัญหาที่พบคือ การประเมินตนเองยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถระบุปัญหาหรือโอกาสในการปรับปรุงที่สำคัญได้ ผลการประเมินอ่านแล้วไม่รู้เรื่อง อ่านแล้วไม่เข้าใจ เป็นนามธรรม ไม่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาแก่คณะทำงานที่ต้องการปรับปรุง เกิดความสับสน ไม่ทราบว่าจะต้องปรับปรุงอะไร



แนวทางการแก้ไข

- แต่งตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์ SEPA เข้าใจแนวทางการตรวจประเมิน และมีประสบการณ์เข้าใจเนื้อหาขององค์กร
- อ่านรายงานผลการดำเนินการที่เขียนขึ้นให้เข้าใจ และพิจารณาเทียบกับเกณฑ์ SEPA ที่ได้กำหนดไว้
- นำหลักการ ADLI มาใช้พิจารณาในการตรวจประเมิน โดยดูในแต่ละปัจจัยให้ครบถ้วน
- ศึกษาผลการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอกหรือสังเกตในขณะที่ยู่ตรวจประเมินภายนอก เข้ามา Site Visit เพื่อนำมาเป็นบทเรียนสำหรับการตรวจประเมินตนเอง เป็นการเรียนรู้จากการตรวจประเมินจริง ซึ่งจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

ปัญหาที่กล่าวมาอาจเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่พบในการประยุกต์ใช้ระบบ SEPA ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร แต่ไม่ว่าปัญหาจะมีมากเพียงใด หากรัฐวิสาหกิจมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมแรงร่วมใจกัน เห็นถึงประโยชน์ และนำไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง ปัญหาต่างๆ ย่อมได้รับการแก้ไขได้ง่าย อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้รัฐวิสาหกิจไทยเกิดการเรียนรู้สร้างความแข็งแกร่งและขีดความสามารถในการแข่งขัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ ประชาชนและสังคมส่วนรวมมากยิ่งขึ้นต่อไป



ผู้นำ:

ความล้มเหลวของการบริหาร แผนกลยุทธ์

ชัยทวี เสนะวงศ์*
Chaitaweew@gmail.com

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาจากที่ศาสตราจารย์ Michael E. Porter ได้เขียนบทความเรื่อง “What Is Strategy ?” ลงในวารสาร Harvard Business Review บทความดังกล่าวได้จุดประกายความคิดให้ผู้บริหารทั้งหลายได้เริ่มมาใส่ใจพัฒนาตนเอง ในบริบทของความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น มาถึงในปัจจุบันถ้าจะแบ่งมิติหลักๆของการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 มิติ คือ 1) การออกแบบแผนกลยุทธ์ และ 2) การกำกับดูแลการนำแผนกลยุทธ์นั้นๆไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ จะพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ได้พัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในบริบทของการออกแบบ หรือสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดีกันได้แล้ว แต่ประเด็นความท้าทายสำคัญที่องค์กรส่วนใหญ่กำลังประสบปัญหาคือ บทบาทของผู้นำในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ต่างๆที่ผู้นำได้ออกแบบไว้

ปรากฏการณ์ดังกล่าวไม่ใช่เป็นเรื่องที่จินตนาการกันขึ้นมาเอง แต่ถูกยืนยันด้วยผลของการศึกษาวิจัยของหลายสถาบันการศึกษา ที่สรุปผลไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้นำในปัจจุบันเก่งคิดคือมีขีดความสามารถในออกแบบแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้ว แต่ยังมีปัญหาในการกำกับดูแลให้ความคิดนั้นๆเป็นจริง หรือสานฝันให้เป็นจริง และล่าสุดจากบทความเรื่อง “Why Strategy Execution Unravels-and What To Do About It” ในวารสาร HBR ฉบับเดือนมีนาคม 2015 ของ Donald Sull, Rebecca Homkes และ Charles Sull ที่ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรใหญ่ๆมากกว่า 400 คน ทั้งในทวีปเอเชีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา ถึงความท้าทายของการบริหารงานของผู้นำในอนาคต พบว่า 2 ใน 3 ของผู้นำต่างก็ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความท้าทายของผู้นำอันดับต้นๆ ก็คือความสามารถของตัวผู้นำในการเข้าไปกำกับดูแลให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้ จากรายงานการวิจัยยังสรุปผลอีกว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญของการกำกับดูแลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำนั้น มาจากมายาคติ (Myth) (เป็นศัพท์ทางสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา รากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Mythos” แปลว่า นิทาน หรือตำนาน

*ที่ปรึกษาอาวุโส บริษัทการจัดการธุรกิจ



ซึ่งนาย Roland Barthes ชาวฝรั่งเศสนำมาผสมกับคำว่า “Logos” ที่แปลว่า ความรู้ รวมกันมีความหมายว่า คติความเชื่อ หรือ ทศนคติที่เป็นมายา คือ เป็นความเชื่อที่ไม่เป็นความจริง) ของตัวผู้นำเอง ซึ่งมายาคติเหล่านี้มีอิทธิพลต่อแนวคิด และพฤติกรรม การนำของผู้ในบริบทของการกำกับดูแลงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ มายาคติต่างๆมี ดังต่อไปนี้

มายาคติที่ 1. การกำกับดูแลงานก็คือการกระจายเป้าหมายไปตามสายการบังคับบัญชา : ผู้นำส่วนมากจะคิดเพียงแต่ว่าการกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ ก็เพียงแค่เรียกประชุมหน่วยงานในสายการบังคับบัญชาแล้วก็มอบหมายงานโดยการกระจายเป้าหมาย (Alignment) ไปตามหน่วยงานต่างๆเท่านั้น ส่วนงานลำดับต่อไป เช่น การสร้างแผนปฏิบัติการ การลงมือปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และตัดสินใจ เป็นต้น เป็นเรื่องของผู้ปฏิบัติงาน ไปจัดการกันเอง ผู้นำเพียงคอยทำหน้าที่เป็นผู้ติดตามจากรายงานความคืบหน้าของงาน หรือผลการปฏิบัติงาน เท่านั้น ถ้าหน่วยงานไหนหรือพนักงานผู้ใดทำงานได้ดีก็ค่อยให้รางวัลสูงใจที่มักจะเน้น

เป็นตัวเงิน ส่วนหน่วยงานไหน หรือ พนักงานที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมายก็ลดรางวัลสูงใจลง หรืออย่างมากผู้นำก็มาวิเคราะห์ปัญหานิดหน่อยแล้วก็สรุปด้วยความเคยชินแบบเดิมๆ ว่าพนักงานยังไม่ค่อยมีความพร้อมทางด้านสมรรถนะในเรื่องใดๆบ้าง แล้วก็ดำเนินการร้องขอให้หน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เข้ามารับผิดชอบในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานจะได้มีความพร้อมทางด้านสมรรถนะเพิ่มขึ้นในอนาคต และในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานผู้นำก็มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบไปไม่เข้าไปยุ่งในรายละเอียด โดยมีแนวคิดที่ว่าถ้าเกินกว่าความสามารถของผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่จะแก้ไขปัญหาได้ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานก็จะมาหาหรือเอง ผู้นำก็ค่อยเข้าไปช่วยเหลือเอาในตอนนั้น

มายาคติที่ 2. การกำกับดูแลงานต้องยึดติดกับแผนกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้อย่างเคร่งครัด: ในสถานการณ์ปกติการกำกับดูแลงานก็ต้องยึดโยงกับแผนกลยุทธ์ ที่ออกแบบไว้เสมอ แต่ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรส่วนมากจะอยู่ในสภาพแวดล้อมมีลักษณะที่เรียกว่า “VUCA World” คือมีความผันผวน (Volatility) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความ

กำกวม (Ambiguity) ค่อนข้างสูง การยึดโยงกับแผนกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้โดยไม่มี การปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา จะส่งผลให้แผนกลยุทธ์นั้นๆ ไม่ประสบผลสำเร็จได้ เพราะฉะนั้นผู้นำและทีมงานจะต้องทำงานในลักษณะที่เรียกว่า “Think globally, Act locally” หรือ “Outside in approach” โดยเกาะติดสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ถ้าปัจจัยอะไรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อ การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้เดิม ผู้นำก็ควรทบทวนบางครั้งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการบ้าง หรือในบางสถานการณ์อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เลยก็ต้องยอมปรับเปลี่ยน

มายาคติที่ 3. ต้องสื่อสารเรื่องแผนกลยุทธ์บ่อยๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ : ผู้นำจำนวนมากมีความเชื่อว่าการสื่อสารเรื่องแผนกลยุทธ์ขององค์กรสู่พนักงานบ่อยๆ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้ เพราะฉะนั้นผู้นำจึงพยายามหาโอกาสสื่อสารถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทราบในทุกโอกาสที่เป็นไปได้ องค์กรบางแห่ง CEO จัดให้มีการประชุมผู้บริหาร และพนักงานทุกเดือนเพื่อสื่อสารถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรบางแห่งกำหนดให้ ความถี่ของการสื่อสารเป็น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (KPI) อันหนึ่ง ของผู้บริหารระดับสูงไปเลย แต่ข้อมูลจากการวิจัยพบว่าพนักงานร้อยละ 80 มีความชัดเจนว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร อะไรเป็นความจำเป็นก่อนหลังที่ต้องปฏิบัติ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต่างๆ มีอะไรบ้าง เป็นต้น แต่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาและพนักงานประมาณร้อยละ 50 ไม่มีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ เช่น วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์(ทำไปทำไม) ทำไมต้องทำแผนกลยุทธ์นี้ก่อน หรือหลัง ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ในแต่ละแผนจะสอดคล้องกันอย่างไรลงตัวได้อย่างไร ทำไมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจึงกำหนดแบบนี้ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้ในท้ายที่สุดการบริหารแผนกลยุทธ์ของผู้นำไม่ค่อยประสบความสำเร็จ

ปรากฏการณ์ดังกล่าวพอจะอนุมานได้ว่าการสื่อสารยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนกลยุทธ์ของผู้นำ แต่จะต้องมีการปรับรูปแบบของการสื่อสารเสียใหม่ จากที่ผู้นำเน้นแต่ความถี่ของการสื่อสารที่เพียงแต่

บอกว่าพวกคุณต้องทำอะไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานคืออะไร มาเป็นการสื่อสารที่ต้องสร้างความเข้าใจในเนื้อหาสาระของแผนกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งอาจต้องเริ่มจากสถานการณ์ขององค์กร แผนกลยุทธ์ต่างๆ ทำไปทำไม ตอบโจทย์อะไร เพื่อสร้างการตระหนักรู้ร่วมกัน แล้วค่อยตามด้วยทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และรางวัลสูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ความถี่ของการสื่อสารก็เป็นไปตามความเหมาะสม และควรกระจายการสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปบ้าง ไม่จำเป็นที่ CEO จะต้องมาสื่อสารกับพนักงานทุกเรื่อง ทุกโอกาส

มายาคติที่ 4. วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นแต่เพียงทำงานเก่ง: ความท้าทายต่อการบริหารคนขององค์กรประเด็นหนึ่งก็คือ ทำไมองค์กรที่ต่างก็พิถีพิถันในการสรรหาคัดเลือก เอาแต่คนเก่งๆ เข้ามาทำงานในองค์กร จึงยังมีปัญหาในเรื่องของการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์อีก ความเป็นคนเก่งอย่างเดียวยังไม่เพียงพออีกหรือไร จากการศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรส่วนใหญ่แล้ว องค์กรเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมในการบริหารคนที่เน้นใน 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือประเด็นแรกจะเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งในเรื่องงาน ประเด็นที่สอง จะเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่พัฒนาคนให้เป็นคนดีสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การยอมรับในความแตกต่างของคนอื่น ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความกระตือรือร้น การทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบมากกว่า ต้องใช้สายการบังคับบัญชา ความมีอิสรภาพในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีวินัย และความรับผิดชอบต่อการทำงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ ความมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น และที่สำคัญความเป็นคนดีของแต่ละองค์กรจะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีควรที่จะลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน

สำหรับผู้นำประเภที่ยังมีความเชื่อว่า การทำงานให้ประสบความสำเร็จจะใช้เพียงแต่ความเก่งอย่างเดียวก็เพียงพอ จึงละเลยในการบ่มเพาะปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมของความเป็นคนดีไป เพราะความดีค่อนข้างเป็นนามธรรมจับต้องได้ค่อนข้างยาก ใช้เวลาในการพัฒนาค่อนข้างยาวนาน การทำงานในอนาคตมีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน

เชื่อมโยงกันมากกว่าเดิม การเก่งเรื่องงานของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ผลงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ แต่ในภาพรวมของหน่วยงาน องค์กร ที่ต้องการทีมงานที่มีการเชื่อมโยง ประสานกันในแนวราบที่ดีอาจมีปัญหาก็เปรียบเทียบกับทีมฟุตบอล ศูนย์หน้าถึงแม้จะเก่ง เลิศเลอปานใด แต่ถ้าเพื่อนๆในทีมไม่ช่วยกันส่งบอลให้ โอกาสที่จะยิงประตูได้ก็คงลำบาก โอกาสที่ทีมจะชนะก็เป็นไปได้ยากเช่นกัน

มายาคติที่ 5. การกำกับดูแลงานเป็นภารกิจของผู้นำเท่านั้น : กระบวนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดอันหนึ่งของการบริหารแผนกลยุทธ์มาจากสิ่งที่เรียกว่า “กับดักของการกระจายเป้าหมาย” (Alignment trap) มาสู่การปฏิบัติงาน คือเมื่อองค์กรมีการออกแบบแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ผู้นำก็จะประชุมผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปแล้วก็มอบหมายภารกิจให้ตามแผนกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด

ผลการปฏิบัติงาน กำหนดวันแล้วเสร็จ ให้แต่ละคนไปดำเนินการ หลังจากนั้นผู้นำก็ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินความคืบหน้าของงานแต่เพียงผู้เดียว เมื่อเห็นว่างานจะไม่ประสบความสำเร็จตามแผนก็เพียงแค่นัดประชุมเพื่อติดตามงานให้ดีขึ้นเท่านั้น ไม่เคยสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงานจากผู้บริหารระดับรองๆ และพนักงานเลย การกำกับดูแลการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวจะก่อให้เกิดความล้มเหลว มากกว่าการประสบความสำเร็จ การแปลงแผนกลยุทธ์มาสู่แผนการปฏิบัติงานที่จะประสบความสำเร็จ อันดับแรกเลยผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งการตระหนักรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นเสียก่อนว่า แผนกลยุทธ์ต่างๆ นั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรก็จะมาดูแลให้พนักงานประสบความสำเร็จไปด้วย เพราะฉะนั้นแผนกลยุทธ์ต่างๆ นั้นเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ตั้งแต่ผู้นำผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป และพนักงานทุกคน พนักงานทุกคนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร พนักงานจึงมีภารกิจที่จะต้องช่วยกันสานฝันขององค์กรให้เป็นจริง ทุกคนต้องร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้แผนกลยุทธ์ต่างๆ ประสบความสำเร็จให้จงได้ เมื่อมีการมอบหมายภารกิจไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว ก็มีได้หมายความว่าภารกิจของผู้นำเสร็จไปแล้ว จริงๆ แล้วเป็นแต่เพียงขึ้นเริ่มต้นเท่านั้น งานต่อไปของผู้นำก็คือการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้กำหนดทิศทาง มาสู่ผู้คอยอำนวยความสะดวก ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือ โดยผ่านบทบาทของการทำงานร่วมกันในลักษณะต่างๆ เช่น เป็นครูเมื่อพนักงานยังทำงานไม่เป็น เป็นโค้ชคอยให้คำแนะนำสำหรับคนที่ทำงานเก่งแล้ว เป็นพี่เลี้ยงคอยให้กำลังใจทีมงาน เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน เมื่อการปฏิบัติงานประสบปัญหา หรืออุปสรรคผู้นำจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปโดยเร็ว ในการติดตามงานควรใช้เทคนิคของ

แผนกลยุทธ์ต่างๆ นั้น
เป็นความรับผิดชอบ
ของทุกคน ตั้งแต่ผู้นำ
ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป
และพนักงานทุกคน

การให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน มากกว่าการใช้อำนาจ มุ่งแต่คอยวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานดังกล่าวของผู้นำจะก่อให้เกิดพลังในการทำงานร่วมกัน ซึ่งก็จะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย

ในการกำกับดูแลงานที่ดีจะให้งานประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มจากแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่ดี บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันแบบการร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบ (Collaboration) มากกว่าการทำงานร่วมกันแบบสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) และผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศ หรือวัฒนธรรมในการทำงานในลักษณะที่สร้างจิตสำนึกในการทำงานที่ว่า งานของทุกคนมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จก็หมายถึงว่าพนักงานจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย เมื่อมีแนวคิดที่ถูกต้องแล้ว ซึ่งถ้ามาจากใจไม่ใช่การเสแสร้งของผู้นำ ผู้นำก็จะแสดงพฤติกรรมในการกำกับดูแลงานที่เอื้อต่อการบริหารแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ควรมีกระบวนการ ดังนี้

วัฒนธรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ



1. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน : จะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. กระจายเป้าหมายสู่การปฏิบัติงาน : ควรมีการหารือร่วมกันกับทีมงานตามความเหมาะสม
3. การปฏิบัติงาน : สร้างการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ออกแบบแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม ในการลงมือทำงานผู้นำจะต้องปรับบทบาทของตัวเองเป็นครู โค้ช พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงานผู้คอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ผู้แก้ปัญหา และตัดสินใจที่รวดเร็วทันเหตุการณ์
4. พัฒนาพนักงาน : พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมทางด้านสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง มองไปข้างหน้า ทำงานในลักษณะของมืออาชีพ ใช้ความรู้ ปัญญา เปิดโอกาสของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีผลิตภาพ คุณภาพ และนวัตกรรมที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

การกำกับดูแลงานที่ดี มีประสิทธิภาพจะต้อง เริ่มจากแนวคิด (Mindset) ที่ถูกต้อง ของผู้นำเสียก่อน

5. การให้รางวัลสูงใจ : จะอยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบอธิบายได้ การทบทวนผลการปฏิบัติงานจะใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน และบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานแต่ละคนทำได้ ไปเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงินตามความสามารถ (Pay For Performance)

6. การทบทวนการปฏิบัติงาน : เมื่อทีมงานปฏิบัติงานลุล่วงไปแล้ว ทั้งในกรณีที่มีปัญหา หรือประสบความสำเร็จ ผู้นำ และทีมงานควรมีการสรุปบทเรียนที่ได้จากการ

ปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานในอนาคต และผู้นำควรจะทำให้การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของความต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นวัฒนธรรมขององค์กร คือเมื่อทีมงานปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์แต่ละแผน แต่ละโครงการ หรือแต่ละปี ลุล่วงไปแล้ว ก็เชิญทีมงานสรุปบทเรียน แก้ไขปัญหาในสิ่งที่เป็จุดอ่อน และพัฒนาต่อยอดจุดแข็ง แล้วก็เตรียมข้อมูล ทีมงาน สำหรับการออกแบบแผนกลยุทธ์ในปีต่อไปๆ ไปทันที

การบริหารแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น เป็นภารกิจสำคัญอันหนึ่งของผู้นำ ซึ่งนอกจากจะต้องใช้ความเก่งคิด คือการออกแบบแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้ว ยังจะต้องใช้ความเก่งลงมือทำในบทบาทของการกำกับดูแลงานที่ดีด้วย การกำกับดูแลงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มจากแนวคิด (Mindset) ที่ถูกต้องของผู้นำเสียก่อน เพราะแนวคิดจะเป็นที่มาของพฤติกรรมของผู้นำ นักจิตวิทยาสรุปว่าแนวคิดที่ดี ที่ถูกต้องจะเป็นแนวคิดลักษณะแบบเปิดกว้าง เช่น วิ่ง เข้าหาอุปสรรค พยายามเอาชนะอุปสรรค แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา ยอมรับในเรื่องที่ตัวเองไม่รู้ พร้อมเปิดใจเรียนรู้เสมอๆ มีจิตสำนึกแห่งความดีงามเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม มองคำวิจารณ์เป็น “ของขวัญ” ในการพัฒนาตนเอง นำเอาความสำเร็จของคนอื่นๆ มาเป็นแรงบันดาลใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น เมื่อคิดดี คิดถูกต้อง เมื่อถึงเวลาลงมือปฏิบัติความสำเร็จก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากอีกต่อไปครับ



SEPTENTRIO

ORIENTS

MERIDIES

Productivity World

Strategic Planning

Illustrate by Chavisa C.

OCCEIDENS

ลงทุนอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างนวัตกรรม

ปรีดา ยิงสุสภพ*
preeda@arda.or.th

อุตสาหกรรมสมัยใหม่ใช้แรงงานคนน้อยลงทุกขณะ ในขณะที่การส่งถ่ายงานระดับปฏิบัติการลงไปให้ ซัพพลายเออร์ และคู่ค้าชั้นรองลงมากลายเป็นเรื่องปกติ อุตสาหกรรมที่มีความก้าวหน้ามาก ยิ่งทำการผลิตเองน้อยลง ในขณะที่หันมามุ่งความสนใจที่การสร้างสรรค่นวัตกรรม ด้วยการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น รายได้จากการประกอบอุตสาหกรรมยุคใหม่จึงมาจากสองส่วนหลักด้วยกันคือ การคิดสิ่งใหม่ และการปกป้องคุ้มครองนวัตกรรมนั้นด้วยกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา จึงเห็นได้ว่า บริษัทข้ามชาติที่ใหญ่โตทั้งหลายนั้น ส่วนหนึ่งไม่ได้เติบโตยิ่งใหญ่ขึ้นมาเพราะมีสายการผลิตที่ใหญ่โตมโหฬาร แม้ว่าบางอุตสาหกรรมจะยังคงไม่ทอดทิ้งระบบสายการผลิตก็ตาม แต่ก็ให้คุณค่ามากกับการพัฒนาสายการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติแทนที่

ฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมแบบนี้ทำให้โครงสร้างการจ้างงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก หากพิจารณาโดยผิวเผินอาจคิดได้ว่า บริษัทคงทำการปลดพนักงานออกจำนวนหนึ่งเพื่อที่จะได้นำเอากระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติมาทดแทน อันที่จริง บริษัทอาจปลดพนักงานที่ใช้แรงงานเข้มข้นออก แล้วแทนหน้าที่เดิมด้วยระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ ในขณะเดียวกันก็จ้างงานใหม่ในส่วนของแรงงานที่มีทักษะความรู้สูง หรือนักวิจัยและพัฒนา ดังนั้น ในภาพรวมบริษัทจึงอาจจ้างงานเพิ่มมากขึ้นด้วยซ้ำ

ตำแหน่งงานที่บริษัทนวัตกรรมปรารถนาและต่างแย่งชิงกันคือ นักพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ในสมัยก่อนคนที่ทำหน้าที่ทำนองนี้ ถูกมองในสองแง่มุมด้วยกันคือ ถ้าหากไม่ใช่ นักวิจัยในห้องปฏิบัติการ ก็คงเป็นนักการตลาดที่ทำหน้าที่ในฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นอาชีพที่ก้ำกึ่งระหว่างการขายกับการวางกลยุทธ์

*ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการใช้ประโยชน์
สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)



ปัจจุบัน คนกลุ่มนี้เรียกว่า “นักนวัตกรรม” หรือบางทีก็นิยมเรียกกันว่า “นวัตกร” สำหรับคำหลังนี้ มักจะใช้เรียกคนที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาด้วยตนเอง จึงเป็นคำที่ค่อนข้างผูกติดกับความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าที่จะมองในแง่ของความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้เขียนจึงขอเลือกที่จะใช้คำว่า “นักนวัตกรรม” เพื่ออธิบายในกรณีนี้แทน

นักนวัตกรรมที่ดี มักจะมีส่วนผสมระหว่างความสามารถเชิงเทคโนโลยี และความสามารถในด้านการตลาด ทั้งนี้ ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นนักเทคโนโลยีในตัวเอง เนื่องมาจากในปัจจุบัน การเข้าถึงเทคโนโลยีนั้นทำได้ง่าย และสะดวกสบายมากกว่าในอดีต ด้วยเหตุนี้ การมีมุมมองความเข้าใจต่อเรื่องเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในระดับที่เพียงพอกับการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ก็น่าจะเพียงพอกับการทำงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

ในทำนองเดียวกัน การมีความสามารถในการตลาด ก็มิได้หมายความว่า จะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือเรียนจบมาโดยตรงในเรื่องการตลาด ตรงกันข้าม ความสามารถนี้หมายถึง ความสามารถที่จะมองหาทะลุถึงความต้องการ ทิศทาง หรือแนวโน้มของตลาดได้ จึงไม่ได้หมายความว่าเฉพาะถึงนักการตลาดเท่านั้น

นอกจากนี้ นักนวัตกรรมที่ดี ควรมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องการเงินบ้างก็จะมีประโยชน์ไม่น้อย เพราะการสร้างสรรค์สิ่งใหม่นั้น ต้องการการลงทุนใหม่ และการลงทุนใหม่ใดใดก็ตามในบริษัท จำเป็นที่จะต้องมีการผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม น่าสนใจมากพอด้วย ดังนั้น การที่นักนวัตกรรมสามารถอธิบายประเด็นนี้ต่อผู้บริหารได้อย่างชัดเจน ย่อมได้เปรียบในการนำเสนอ และจูงใจให้ฝ่ายบริหารอนุมัติงบประมาณและทรัพยากรเพื่อทำโครงการนวัตกรรมที่เสนอมาได้

ผู้เขียนเห็นแนวโน้มที่ดีของอุตสาหกรรมไทยในเรื่องนี้ จากเมื่อสิบปีก่อน การทำนวัตกรรมมักเป็นเรื่องของบริษัทขนาดเล็ก หรือบริษัทเกิดใหม่เป็นหลัก

ที่เป็นเช่นนั้นเพราะ การเป็นบริษัทใหม่ มักจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีก่อนหน้านี้ และเผชิญกับคู่แข่งที่มีความสามารถมาก มีตลาดแน่นอน และส่วนใหญ่มีเงินทุนที่มากกว่า การจะแข่งขันในสนามแบบนี้ คู่แข่งที่ตกเป็นฝ่ายรองย่อมที่จะต้องทำงานอย่างหนัก เพื่อเอาชนะ และหนึ่งในยุทธวิธีเพื่อเอาชนะในการแข่งขันก็คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรม

เมื่อมีนวัตกรรมหมายถึง สินค้าหรือบริการของบริษัทใหม่นั้น มีความแปลกใหม่กว่า อาจจะเป็นในแง่ของคุณภาพ คุณสมบัติ ราคา หรือมีความแตกต่างในเรื่องอื่น ตั้งแต่เรื่องของฟังก์ชันการใช้งาน จนกระทั่งถึงเรื่องของดีไซน์

ดังนั้น ผู้บริโภคจึงยอมที่จะเปลี่ยนจากการใช้สินค้าหรือบริการของรายเดิม มาสู่สินค้าหรือบริการของบริษัทใหม่ การทำนวัตกรรมของบริษัทใหม่นั้นจึงส่งผลต่อการแข่งขันในขอบข่ายเช่นนี้ ส่วนเจ้าตลาดนั้น มักจะเลือกทำสิ่งที่เรียกว่า การปรับโมเดลหรือการปรับปรุงรูปแบบเพียงเล็กน้อยเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเจ้าตลาดอยู่แล้ว เหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างนวัตกรรมจึงยังไม่ปรากฏให้เห็นเด่นชัด

เมื่อเวลาผ่านไป การแข่งขันได้เปลี่ยนรูปแบบ ปัจจุบัน ไม่ว่าบริษัทเล็กหรือบริษัทใหญ่ต่างต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมด้วยกันทั้งคู่ แน่นอนว่า ในเกมการลงทุนเช่นนี้ ผู้ที่มีเงินมากกว่าย่อมได้เปรียบกว่า แม้จะมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยก็ตาม ปฏิเสธไม่ได้ว่า การมีทุนที่มากกว่าทำให้มีโอกาสพลาดได้บ่อยกว่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งแล้วคือ ย่อมสามารถทนทานกับความล้มเหลวได้มากกว่า

เนื่องจากการทำนวัตกรรมมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในอัตราที่สูงมากทีเดียว ตามสถิติคือ 10:1 หรืออัตราผลตอบแทนที่ 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นเอง ดังนั้น ใครทนกว่ากันก็ได้เปรียบ แม้จะไม่แน่นอนเสมอไป แต่โดยทั่วไปการมีทุน และการเข้าถึงทุน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำนวัตกรรมประการหนึ่ง

ด้วยเหตุนี้ เมื่อจำเป็นต้องลงทุนแล้ว บริษัทก็ควรเลือกบุคลากรที่เหมาะสมด้วย เพื่อไม่ให้เกิดเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า เสียทั้งเวลาและทรัพยากรอันจำกัด แต่ตรงกันข้าม การแสวงหาบุคลากรที่ต้องการเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น ยากเย็นยิ่งกว่าการสรรหาบุคลากรปกติหลายเท่า เนื่องจากคนที่สามารถชักนำให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมได้นั้น เป็นกลุ่มคนที่มีบุคลิกพิเศษมาก กล่าวคือ มีทั้งความสามารถในการแสวงหาเทคโนโลยี และการประสานความแตกต่างเชิงเทคนิคให้เข้ากับแนวโน้มความต้องการของตลาดได้อย่างกลมกลืน ถ้าหากจะมองหาเพียง

คนมาทำวิจัยและพัฒนาอย่างเดียว อาจจะพอหาได้ไม่ยากนัก เพราะการวิจัยขึ้นอยู่กับความชำนาญในแต่ละสาขาในเชิงลึก ส่วนการทำนวัตกรรมนั้น มองทั้งกว้างและแคบ แล้วยังสามารถประสานระหว่างความต้องการที่หลากหลายได้ดีอีกด้วย ปัจจุบันมีหลายสถาบันในประเทศไทยที่มีการฝึกนักศึกษาให้สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีระบบ

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนขอเรียนว่า เรื่องของนวัตกรรมนั้น ตามหลังระบบคุณภาพอยู่มาก บางทีอาจจะถึงยี่สิบปี

เพราะในแง่มุมมองวิชาการของระบบคุณภาพนั้นมีเครื่องมือหลายสิบเครื่องมือให้เลือกใช้ มีครู ผู้เชี่ยวชาญมากมายที่สามารถให้คำปรึกษาได้ นอกจากนั้น ยังมีตำราว่าด้วยระบบคุณภาพมากมายให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในขณะที่เรื่องของนวัตกรรมนั้น แม้จะมีตำราว่าด้วยการนี้มากมาย แต่เกือบทั้งหมดเป็นเรื่องในแง่มุมมองของการบริหารหาใช้เครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ทฤษฎีที่ว่าด้วยการจัดการนวัตกรรมจึงมักไปหยิบยืมเอาแนวคิดของหลายสำนักมาเป็นของตน โดยมีเป้าหมายที่การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่นั้นเอง

อาจจะกล่าวได้ว่า วงการศึกษาเรื่องนวัตกรรมยังล้าหลังระบบคุณภาพอยู่มาก หากมองโลกในแง่ดีคือ นี่เป็นอนาคต ยังมีที่ว่างอีกมากมายให้บริษัทสามารถพัฒนาได้อย่างอิสระ และไม่แน่ว่าอาจนำไปสู่การค้นพบแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละบริษัทเองก็ย่อมได้

ผู้เขียนเชื่อว่า หัวใจสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในบริษัทคือ บุคลากร และหัวใจที่สำคัญยิ่งกว่าคือการจัดการนวัตกรรมของผู้นำองค์กร โดยผู้นำที่ว่านี้หมายถึง ผู้นำสูงสุดขององค์กร ไม่นับเบอร์สองเบอร์สามหรือรองลงมา

หากเบอร์หนึ่งให้ความสำคัญ และใส่ใจโดยจัดให้นวัตกรรมอยู่ในลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการแล้ว งานนวัตกรรมจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีพลัง แม้ว่าในระยะแรกยังอาจไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม แต่การลงทุนนั้นจะสามารถส่งผลออกมาในรูปของ

จากข้อมูลในการวิจัย ของผู้เขียนพบว่า บริษัทส่วนใหญ่จะ สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ชิ้นต่อปี

การพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมั่นคง
ความสำเร็จในเชิงการออกสินค้าหรือบริการใหม่ได้นั้น
เป็นส่วนหนึ่ง แต่ความสำเร็จในเชิงของการมีวัฒนธรรมที่
บุคลากรสามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ร่วมมือกันเพื่อ
สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยกันนั้น เป็นเรื่องที่มีสาระสำคัญยิ่ง
ไปกว่า เพราะสะท้อนถึงความยั่งยืนในความสามารถเชิง
นวัตกรรมขององค์กรได้อย่างดี

ผู้เขียนเคยทำการวิจัยกับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย จำนวน 100 บริษัท โดยจำแนกกลุ่มบริษัท
เหล่านี้ด้วยเมตริกซ์ของความเป็นนวัตกรรม จากข้อมูล
ในการวิจัยของผู้เขียนพบว่า บริษัทส่วนใหญ่จะสร้างสรรค์
นวัตกรรมโดยเฉลี่ยประมาณ 2 ชิ้นต่อปี นั่นหมายความว่า
บริษัทขนาดใหญ่ นั้น จะพัฒนานวัตกรรมออกมาเฉลี่ย
6 เดือนครั้ง ซึ่งนับว่าเป็นวงรอบของการพัฒนาที่เร็วมาก
พอดู หากเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดเล็กที่มีทรัพยากร
น้อยกว่า น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีอัตราการพัฒนา
เป็นประการใด เสียดยที่ผู้เขียนไม่มีโอกาสได้ศึกษาต่อ
ในหัวข้อนี้

เมื่อผู้เขียนได้ลองสัมภาษณ์บริษัทขนาดกลาง
แห่งหนึ่ง พบข้อมูลที่น่าสนใจอย่างยิ่ง บริษัทนี้มีขนาดกลาง
เมื่อเทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่มีกลยุทธ์ของการทำ
นวัตกรรมที่ไม่แตกต่างออกไป ผู้เขียนขอสงวนนามบริษัท
โดยขอใช้ชื่อสมมติว่าเป็นบริษัท ก.

บริษัท ก. ในปี พ.ศ. 2558 ว่าจ้างบุคลากรให้มาทำ
ตำแหน่งนักวิจัยด้วยวุฒิปริญญาโทรวมกัน 12 คน และมี
วุฒิปริญญาเอก 3 คน โดยคนที่จบปริญญาเอกนั้นไม่มี
ตำแหน่งประจำ แต่เป็นที่ปรึกษาที่มาจากมหาวิทยาลัย

ซึ่งในปี พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา บริษัท ก. มีการนำเอา
ผลงานวิจัยมากกว่า 200 เรื่องจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่ว
ประเทศมาทดลองในองค์กร แน่นอนว่า ในบรรดานักวิจัย
เหล่านั้น คงเหลือเพียงไม่กี่เรื่องที่สามารถต่อยอดพัฒนาไป
สู่อุตสาหกรรมได้ทันที ส่วนใหญ่ต้องการเวลาและทรัพยากร
เพื่อศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอีก

สิ่งที่บริษัท ก. ได้รับ จากการถ่ายทอดผลงานวิจัย
ของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ตัวนวัตกรรมหากแต่เป็นองค์ความรู้
พื้นฐานมากมายมหาศาล และวิธีการเรียนรู้ตรงนี้จะช่วยให้
บริษัทสามารถเร่งพัฒนาความสามารถในการทำนวัตกรรม
ให้เพิ่มขึ้นได้อีกเป็นทวีคูณ

อาจกล่าวได้ว่า บริษัท ก. เรียนรู้ด้วยการเข้าถึง
แหล่งความรู้ของยักษ์ ด้วยวิธีการลงทุนที่ต่ำมาก ลองคิดดู
ว่า ถ้าหากให้บริษัท ก. ต้องลงทุนเองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน
วิจัยจำนวน 200 เรื่องนั้น จะต้องใช้เวลา บุคลากร และบ
ประมาณมหาศาลขนาดไหน และแน่นอนว่า นั้นย่อมไม่ใช่
ภารกิจหลักของบริษัท

ตรงกันข้าม การรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีมา
แม้จะมีต้นทุนของการซื้อสิทธิทางเทคโนโลยีบ้าง แต่ภายใต้
บริบทของกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา และแนวทางการ
ปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้ว
การถ่ายทอดสิทธิมักจะประกอบด้วยเงิน 2 ก้อน ก้อนแรก
เป็นเงินที่บริษัทต้องจ่ายก่อนล่วงหน้าเพื่อให้เข้าถึง
เทคโนโลยี อีกก้อนหนึ่งจ่ายเป็นอัตราค่า royalti ตามความ
สามารถในการผลิต ขึ้นกับยอดขาย ในกรณีที่บริษัท
สามารถรับเอาเทคโนโลยีนั้นไปแล้วพัฒนาไปสู่การผลิตใน
ระดับอุตสาหกรรมได้จริง



ดังนั้น บริษัทจึงยังไม่ได้เสียเงินมากในตอนต้น หากแต่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ทันทีในต้นทุนที่ต่ำกว่าการลงทุนเพื่อแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง นอกจากนั้น การได้เครดิตว่ามีการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยย่อมเป็นการยกระดับบริษัทขึ้นไปอีกชั้น เป็นความได้เปรียบในแง่ของภาพลักษณ์ซึ่งคู่แข่งอาจไม่มี หรือไม่สามารถไล่ตามได้

ผู้เขียนจึงสนับสนุนให้บริษัทเลือกที่จะพัฒนานวัตกรรมด้วยตัวเอง ควบคู่ไปกับการแสวงหาโอกาสการพัฒนาโดยความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยใกล้เคียงก่อน แล้วจึงขยายความร่วมมือไปยังสถาบันอื่นภายหลัง แม้ว่าการเจรจาในช่วงแรกอาจมีประเด็นปัญหาบ้าง เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นแตกต่างกัน แต่เมื่อร่วมมือกันบ่อยครั้งเข้า บริษัทจะเข้าใจในกลไกของมหาวิทยาลัย และสามารถร่วมมือกันได้อย่างดี ในกรณีที่มีปัญหา ผู้เขียนยินดีที่จะให้คำแนะนำ และอาจช่วยประสานให้ได้ในบางกรณี

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนอยากให้บริษัทมองการลงทุนเพื่อสร้างนวัตกรรม เป็นหนทางหนึ่งของการทำธุรกิจ ซึ่งการลงทุนเช่นนี้ ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดีประกอบ จะเป็นการลงทุนที่ยั่งยืน แม้อาจไม่ประสบความสำเร็จในระดับโลก แต่ย่อมสามารถรับประกันความสำเร็จในระดับประเทศที่จะทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้อย่างมั่นคง



ประสิทธิภาพ

$E = Q \times A$

สุธี spanaworn*
spanaworn@gmail.com

คนไทยห่อเรื่องกลยุทธ์ชั่วข้ามคืน

ช่วงก่อนนี้สังคมไทยได้ตื่นตัวกับ Blue Ocean Strategy ที่เป็นหนังสือขายดิบขายดีไปทั่วโลก ก่อนหน้านั้น Philip Kotler ปรมาจารย์ทางการตลาดก็มาพูดถึงกลยุทธ์ น่านฟ้าสีครามนี้อย่างถึงรส หลายปีก่อนเราก็เคยตื่นตัวกับการมาของ Michael E. Porter นักกลยุทธ์ชื่อกระฉ่อนโลก ที่มีข่าวลือว่าค่าตัวเป็นล้าน (ดอลลาร์) แล้วก็มี Kenichi Ohmae ที่โลกตะวันตกขนานนามว่าเป็นนักกลยุทธ์คนเดียวหนึ่งเดียวของญี่ปุ่นเจ้าของทฤษฎี 3C อันเลื่องชื่อ (ในต่างประเทศ แต่ในเมืองไทยยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก) แล้วก็มี Kaplan กับ Norton เจ้าของทฤษฎี Balanced Scorecard อันเลื่องชื่อที่แม้แต่ข้าราชการไทยยังต้องเอามาใช้

ดูเหมือนเราจะฮือฮาตื่นตัวกับนักกลยุทธ์ระดับโลก เสียจริงๆ ยอมจ่ายค่าบัตรราคาแพงๆ เพื่อให้ได้เข้าไปฟัง เขาบรรยายด้วยปากของเขาเป็นภาษาที่เราฟังออกบ้างไม่ออกบ้าง กลับออกมาด้วยสมองที่เต็มเปี่ยมไปด้วยไอเดียใหม่ๆ พร้อมความฮึกเหิมทำให้หัวใจเต้นเร็ว ใบหน้าร้อนฉ่า หัวใจเต็มเปี่ยมไปด้วยกำลังใจที่จะเอากลยุทธ์นั้นมาใช้ ในองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่

แต่ความรู้สึกนั้นดูเหมือนจะมี shelf life ไม่เกิน สัปดาห์เดียว มันก็เริ่มเหี่ยว เริ่มหดหาย กลายเป็นอากาศ ธาตุไปเมื่อไรก็ไม่รู้ ผู้บริหารที่ยอมจ่ายเงินหลายพันจนถึง เป็นหมื่นเข้าไปรับฟังคำสั่งสอนจากยอดขุนพลระดับโลกเริ่ม กลับสู่ภาวะปกติ แต่ละวันกลับวนว่ายอยู่กับการประชุม ออกจากห้องนั้นเข้าห้องนี้ ไม่มีเวลาว่างแม้แต่จะพูดคุยกับ ลูกน้องระดับล่างๆ กลยุทธ์ที่เคยวาดฝันเอาไว้จนเต็มสมอง มาตอนนี้ไม่รู้หายไปไหน จำได้คล้ายคลึงคลอว่าเคย คิดแผนอะไรสักอย่างหลังจากการสัมมนา แต่ตอนนี้ไม่มี เวลาแม้แต่จะคิด ขอแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก่อนแล้ว ค่อยว่ากัน

ทั้งหมดข้างต้นเป็นอาการที่ผมเห็นผู้บริหารระดับ สูงๆ ที่ละเออะไปนั่งฟังสัมมนาแล้วสมองอืดทืดความคิด ชั่วขณะ อาจจะเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศจากห้องประชุม และสนามกอล์ฟมาฟังอะไรที่ประเทืองปัญญาบ้าง นับเป็น เรื่องดีที่ได้มีโอกาสปรับความคิดบ้าง ด้วยเงินที่ไม่ทำให้ชน หนาแข็งคนระดับนี้ร่วงได้

แต่ผมขอตั้งคำถามว่า “มีสักกี่คนได้ประโยชน์อะไร จากสิ่งเหล่านี้บ้าง”

45

July-August 2015

เกือบทุกคนคงจะตอบเป็นคำเดียวกันว่า “ดิฉันเขาเก่งจริงๆ คิดได้อย่างไรกัน ได้ความคิดดีๆ กลับมาเยอะเลย” แต่คงจะมีน้อยคนนักที่หาประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมจากการเข้าฟังสุดยอดนักกลยุทธ์แล้วซื้อหนังสือเขาติดไม้ติดมือกลับมาบ้านเป็นที่ระลึก แต่พอคนต่อไปมาอีกก็จะไปฟังอีก กลับมาก็ยังเหมือนเดิม

เราให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากเกินไปหรือเปล่า เรายอมจ่ายเงินแพงๆ เข้าฟังทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ หลายครั้งจ้างที่ปรึกษาจากสถานศึกษาชั้นนำของประเทศมาจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นเรื่องเป็นราว จนได้กลยุทธ์ได้ฟังดูน่าเชื่อถือ ธุรกิจดูเหมือนจะมีกระบวนการทำมากขึ้น ไม่เป็นมวยวัดเหมือนก่อนหน้านี้ หลายแห่งมี KPI ไว้ติดไม้ป่นนาม ใช้เป็นไม้บรรทัดวัดผลงานของพนักงาน

แต่เชื่อหรือไม่ก็ตาม มีบริษัทน้อยแห่งมากที่นำแผนกลยุทธ์เหล่านั้นไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เชื่อลองถามตัวคุณเองดูเลยก็ได้ เคยเห็นมรรคผลในเชิงธุรกิจจากมันหรือเปล่า

กลยุทธ์แบบลอกตามตำรา

เห็นองค์กรธุรกิจหลายแห่งมีกลยุทธ์งามหรูตามตำราเขียน ทางเข้าบริษัทมี Mission statement กับ Vision ขององค์กรเขียนเด่นเป็นสง่า แต่ละหน่วยงานมี KPI หน้าบริษัทมีคำว่า ISO เป็นยันต์ไว้ขจัดเจนน แต่พอถามได้เดินไปภายในบริษัท ดูบรรยากาศการทำงาน พูดคุยกับพนักงาน หากถามว่า

“รู้หรือเปล่าว่า Vision ของบริษัทคืออะไร” มักจะได้คำตอบที่ไม่ฉลาดเฉลียวนัก ซึ่งมักจะได้แก่ “จะเป็นอันดับหนึ่งในธุรกิจ.....” หรือไม่อย่างนั้นก็ “เราจะเป็นหนึ่งในห้าในเอเชียภายในห้าปี” อะไรทำนองนั้น อันนั้นบ่ว่าใช้ได้ แต่อาจจะเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ยากสำหรับบางแห่งและฟังดูไม่ค่อยเหมาะเท่าไรนัก

แต่พอถามถึง Mission เมื่อไร มักจะได้คำตอบที่ไม่ค่อยตรงกับที่เขียนไว้ยาวยืดหลายบรรทัดบนผาผนัง บางคนตอนเขียนไปไกลเลยก็มี นั่นแสดงให้เห็นชัดเจนเลยว่าคนในบริษัทไม่รู้ว่บริษัททำอะไรบ้าง

ลองมาดูทีนโยบายคุณภาพตามวิธี ISO บ้าง พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทเกือบทุกแห่งจำไม่ได้ ไม่รู้ว่

เขียนว่าอย่างไร และผลของการปฏิบัติงานไม่ได้สะท้อนสิ่งที่เขียนไว้เลย คุณภาพก็ยิ่งด้อย งานเสียในกระบวนการ ยิ่งสูง ยิ่งทำซ้ำทำซาก ซ่อมแล้วซ่อมอีก เครื่องจักรเสียเป็นประจำ งานระหว่างผลิติดูอยู่ในกระบวนการเต็มไปหมด

มาดูที่ KPI กันบ้าง พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรส่วนใหญ่รู้สึกอึดอัดกับ KPI ของตนเองหรือหน่วยงานตนเอง ไม่ชอบเพราะเหมือนถูกบังคับ ถูกวัดผลทำให้ตนเองต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายของ KPI ทั้งๆ ที่หลายตัวไม่ได้ช่วยให้ผลของงานเป็นประโยชน์ต่อบริษัทเลย

ทำใหกลยุทธ์ได้ผลเชิงธุรกิจ

ที่ว่มาทั้งหมดหมายความว่าแผนกลยุทธ์ทั้งหมดนี้ไม่ดี ใช้ไม่ได้เลยหรืออย่างไร หรือว่าทฤษฎีเขาคิดในประเทศตะวันตก ไม่เหมาะกับประเทศตะวันออกอย่างเราอีกหรือไงกัน หรือว่าเราถูกเขาหลอกขายของอีกแล้ว หรือว่าตัวเราเองไม่ค่อยจะได้ความ ไม่มีความสามารถที่จะเอาแนวคิดมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้

ผิดทุกข้อครับ

สังคมเราให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากกว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล เราจึงยอมจ่ายเงินให้แก่เรื่องของกลยุทธ์แพงๆ ขณะที่เขียมและเคิมกับการจ่ายเงินเพื่อให้เราทำงานได้อย่างถูกต้อง

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ช่วยให้เรา Do the right thing ซึ่งหมายความว่าปฏิบัติได้ถูกทาง แต่เท่านั้นยังไม่พอ เราจำเป็นต้อง Do things right อีกด้วย ถ้าให้คำว่า E เป็นประสิทธิผลของแผน Q คือคุณภาพของแผน และ A ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จะเขียนออกมาเป็นสูตรคณิตศาสตร์ก็จะได้เป็น

$$E = Q \times A$$

ผลทางธุรกิจที่จะได้รับขึ้นอยู่กับตัวแปรสองตัวคือคุณภาพของแผนกลยุทธ์และประสิทธิผลของการนำแผนไปปฏิบัติ เพราะฉะนั้น ถ้าการปฏิบัติแล้ว ไม่ว่าแผนจะออกมาสวยหรูดีเลิศแค่ไหน ก็ไม่ได้ส่งผลทางธุรกิจได้เลยอย่างที่เรเห็นกันทั่วไป พูดง่ายๆ คือสังคมเราอ่อนปฏิบัติไม่ให้ความสนใจกับมันเท่าที่ควร เน้นความสนใจไปที่กลยุทธ์ ซึ่งก็ยังไม่ดีเท่าไร ขอให้เข้าใจว่าความ



ต้องการมีกลยุทธ์ที่ตื่นับว่าถูกต้องแล้ว แต่เท่านั้นยังไม่พอ ต้องเอาแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ผู้นำต้องเน้น ตรงนี้ให้มากด้วยเช่นกัน

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติต้องมาจากกระบวนการที่ดี และก่อนจะมีกระบวนการที่ดีก็ต้องมีข้อมูลที่ดี ที่ถูกต้องและทันสมัยด้วย

กลยุทธ์ก็ล้มเหลวได้

ธนาคารแห่งหนึ่งใช้เวลาตั้งแต่รับใบสมัครบัตรเครดิตจนถึงวันที่บัตรถึงมือลูกค้าช้ากว่าคู่แข่งมาก ขณะที่คู่แข่งสามารถรับปากกับลูกค้าได้เลยว่าทำได้ภายใน 10 วันทำงาน เมื่อผมถามถึงจำนวนวันที่ลูกค้าต้องรอบัตร ได้รับคำตอบว่า “เฉลี่ย 19 วัน” คำตอบนี้ฟังเผินๆ ก็ไม่มีอะไรผิดปกติ แต่ถ้าคิดดูดีๆ แล้ว ลูกค้าไม่ได้ต้องการคำตอบที่เป็นค่าเฉลี่ย เพราะเฉลี่ย 19 วันหมายความว่าครึ่งหนึ่งของลูกค้าจะได้รับก่อน 19 วัน ส่วนอีกครึ่งหนึ่งจะได้นานกว่า 19 วัน “แล้วกรณีของผมจะใช้เวลาน้อยกว่า

หรือมากกว่า 19 วันล่ะ” กลับไม่ได้คำตอบ และมักจะได้รับคำตอบแบบไม่เป็นคำตอบว่า “มันก็แล้วแต่” หรือ “รับปากไม่ได้”

สรุปแล้วกรณีนี้คือไม่มีข้อมูล ก็เลยไม่รู้ว่าจะช้ากว่าคู่แข่งอยู่เท่าไร ไม่รู้ว่าต้องทำให้เร็วขึ้นอีกกี่วันจึงจะสามารถแข่งได้ทุกบริษัทมีนโยบายคุณภาพ หรือบางครั้งก็มีวิสัยทัศน์ในเรื่องของคุณภาพ มักจะบอกว่าจะจะเป็นหนึ่งด้านคุณภาพ ต้องการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าด้วยคุณภาพที่เป็นหนึ่ง แต่คุณภาพก็ยังไปไม่ถึงไหน ทำงานผิดพลาดส่งงานไม่ตรงคำสั่งซื้อก็มี ของเสียในกระบวนการผลิตก็ยังมีมาก

กลยุทธ์ที่ต้องการสร้างคุณภาพให้เป็นหนึ่งในใจลูกค้าย่อมไม่ผิด แต่การนำกลยุทธ์ไปสร้างประสิทธิผลนั้นยังเป็นปัญหาอย่างมากสำหรับธุรกิจของไทยในเวลานี้ ประเทศเราซึ่งเคยเปรียบเทียบกับตัวเองกับได้หวั่น ต่อมาก็คิดว่ามาเลเซียเป็นคู่แข่ง มาตอนนี้รู้สึกลัวว่าเวียดนามเริ่มแซงเราไปแล้ว เราค่อยๆ ถอยห่างคนอื่นไปหรือเปล่า เราทำผิด

ตรงไหน เปล่าเลย เราไม่ได้ผิดตรงไหน กลยุทธ์เราก็ถูกต้องแล้ว เพียงแต่ว่าเราไม่สามารถปฏิบัติให้ได้สิ่งที่เราต้องการไปให้ถึง อาจจะพูดได้ว่า กระบวนการสร้างคุณภาพเองเป็นปัญหาอย่างหนัก ทำให้บานปลายไปถึงเรื่องของต้นทุนและเวลาส่งมอบ กระบวนการผลิตในหลายๆ อุตสาหกรรมยังไม่นิ่ง มีความแปรปรวนสูง ปัจจัยการผลิตที่ใส่เข้าไปแม้จะมีคุณภาพดี แต่เมื่อกระบวนการผลิตไม่นิ่ง ผลที่ได้ย่อมไม่แน่นอน ควบคุมได้ลำบาก เปรียบเสมือนการผัดกับข้าวด้วยเตาแก๊สที่ไฟไม่สม่ำเสมอ หรือคนผลัดเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา กับข้าวก็จะมีรสชาติไม่แน่นอนไปด้วย

คุณภาพของแผนรวมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติ

เครื่องมือเครื่องมือในการสร้างประสิทธิผลของกระบวนการมีหลากหลายประเภท ตั้งแต่ Kaizen, Six Sigma, Lean ฯลฯ ผู้ประกอบการต้องจริงจังกับการใช้เครื่องมือเหล่านี้ เพราะจะทำให้กลยุทธ์ที่อุตสาหกรรมสร้างขึ้นมามีผล ไม่อย่างนั้นไม่ใช่แค่กลยุทธ์จะไม่ได้ผลเท่านั้น บางคนพาลโทษว่าทฤษฎีไม่ดีหรือที่ปรึกษาไม่เก่งโน่นเลย ก็มีกรณีศึกษาหนึ่งที่ผมชื่นชมมากในเรื่องของการวางกลยุทธ์ได้ถูกทางและปฏิบัติได้ถูกต้องคือ เอ็ม.เค.สุกั๊ผมไม่คิดว่าอาหารที่จีนจะมีรสชาติพิเศษใดที่อื่นอย่างไตรงกันข้าม เทียบกับที่อื่นแล้วก็ถือว่าธรรมดา ไม่ได้แตกต่างกันมาก แต่เท่าที่สังเกตแนวทางทำธุรกิจของที่นี่เห็นได้ชัดว่า นอกจากคุณภาพของอาหารที่สม่ำเสมอ (คนอื่นก็เหมือนๆ กัน) และราคาที่ลูกค้าพอรับได้แล้ว เขาเน้นที่ความเร็วของทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ลูกค้าแสดงเจตจำนงว่าจะเข้ามาใช้บริการในร้านจนกระทั่งเดินออกจากโต๊ะไป (ลูกค้ากลุ่มอื่นจะได้เข้ามาได้เร็วเหมือนกัน)

เขามองการบริหารของพนักงานในร้านสุกั๊เป็นกระบวนการ มีกระบวนการย่อยๆ ในกระบวนการใหญ่ๆ มากมาย ตั้งแต่การจัดคิวลูกค้าลงไปตามโต๊ะ การส่งเมนูให้ลูกค้า การรับคำสั่งอาหารจากลูกค้า การต้มยำ การจัดส่งอาหารมาตามโต๊ะ การบริการระหว่างที่ลูกค้ากิน การคิดเงินค่าอาหาร การรับชำระเงินจากลูกค้า แต่ละกระบวนการประกบชิดกันหมดไม่มีการเสียเวลา แต่ละกระบวนการกระชับรวดเร็ว เสียเวลากับการเดินน้อยที่สุด ซึ่งตรงกับความต้องการลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ คือ ต้องการอาหาร

เมื่อกระบวนการเร็ว ลูกค้าก็อยู่ในร้านระยะเวลาสั้นลง การหมุนเวียนของลูกค้าก็ดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง กำไรสูงขึ้น

มากินเร็วๆ เมื่อกินอิ่มก็ต้องออกไปและอยากให้มารับชำระเงินเร็วๆ

ที่เด็ดของเอ็ม.เค.ก็คือ เขาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้เขาเร็วขึ้นเรื่อยๆ จนปัจจุบันคงจะเร็วกว่านี้ได้ลำบากแล้ว ซึ่งก็ทั้งทางคู่แข่งจนยากจะตามทันแล้ว มาถึงวันนี้เอ็ม.เค.ก็ใช้กระบวนการเดียวกันกับอาหารญี่ปุ่น ซึ่งสามารถนำอาหารมาเสิร์ฟได้รวดเร็วเช่นกัน เมื่อกระบวนการเร็วลูกค้าก็อยู่ในร้านระยะเวลาสั้นลง การหมุนเวียนของลูกค้าก็ดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง กำไรสูงขึ้น หรือสามารถเสนอราคาอาหารต่ำได้

โดยทั่วไป ธุรกิจสินเชื่อบุคคลใช้เวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่ออย่างน้อย 3 วัน ใครๆ ก็ทำกันอย่างนี้ แต่ใครๆ ก็ต้องการแย่งลูกค้าให้ได้มากที่สุด กลยุทธ์ที่ใช้กันก็ไม่พ้นเรื่องของดอกเบี้ยต่ำว่า วงเงินสูงกว่า หรือมีของแถม แต่ลูกค้าชินกับสิ่งเหล่านี้ เพราะใครๆ ก็ทำได้ สิ่งที่คุณค่าต้องการแต่ไม่มีใครทำได้ก็คือ การอนุมัติได้เร็ว เรื่องนี้ทุกบริษัทที่ทำธุรกิจนี้รู้ดี และมีกลยุทธ์ที่จะอนุมัติให้ได้อย่างรวดเร็ว แต่นำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติไม่ได้ จนมีบริษัทหนึ่งปรับกระบวนการอนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือ Six Sigma ได้สำเร็จจนสามารถอนุมัติได้ภายในครึ่งชั่วโมง สิ่งนี้ถูกนำมาใช้เป็นจุดขายที่เอาชนะคู่แข่งจนราบคาบ เพราะตรงใจลูกค้าและไม่มีใครสามารถทำเช่นนั้นได้



ใครได้มีโอกาสเข้าไปในโรงงานประกอบรถยนต์ของโตโยต้าจะพบกับกระบวนการของที่นี่ โตโยต้า นอกจากจะมีระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่เรียกกันว่า TPS หรือ Toyota Production System อันลือเลื่อง กระบวนการของเขาจะมีทั้ง Kaizen, Lean, JIT, Kanban, SMED และอื่นๆ สุดแล้วแต่จะเรียก เขาสามารถ บริหารการผลิตจนมีต้นทุนที่ต่ำ มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า โรงงานในเมืองไทยเขาว่าเยี่ยม แล้ว โรงงานในญี่ปุ่นน่าทึ่งยิ่งกว่า เพราะโรงงานในเมืองไทยเราสามารถผลิตรถยนต์ได้ตามระบบของเขา ก็ต่อเมื่อรถยนต์ในสายการผลิตเป็นรุ่นเดียวกันเท่านั้น แต่สายการผลิตในโรงงานที่ญี่ปุ่นสามารถผลิตให้ ได้ต้นทุนต่ำโดยสามารถรองรับการผลิตรถยนต์หลากหลายรุ่น หลากหลายแบบ หลากหลายสี และหลากหลาย Options บนสายการผลิตเดียวกันได้ด้วย ทำให้โรงงานที่ใช้คนค่าแรงสูงๆ อย่างในญี่ปุ่นก็ยังสามารถ แข่งขันในโลกได้อย่างสบาย

นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งของความสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ดีบวกกับการปฏิบัติที่ถูกต้อง ช่วยสร้างความ สามารถในการแข่งขันที่แตกต่างได้เปรียบคู่แข่งอย่างสิ้นเชิง สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ซ้ำซ้ำมคิน

ในโลกธุรกิจที่คู่แข่งมีอยู่รอบด้าน ลูกค้าก็พร้อมจะผละจากไปทุกเมื่อ สถานการณ์ก็ผันผวน เปลี่ยนแปลงรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ผู้นำองค์กรจึงไม่อาจจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว หรือ ตรงกันข้ามให้ความสำคัญกับกระบวนการเพียงอย่างเดียว ต้องให้ความสำคัญกับทั้งสองเท่าเทียมกัน สร้าง ทีมทำงานให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ที่อาจจะต้องเปลี่ยนแบบ 180 องศากะทันหันไม่มี เวลาตั้งตัวก็ได้ แต่กระบวนการทำงานต้องสามารถรับมือได้ จึงจะสามารถเอาชนะคู่แข่งและอยู่รอดในโลก

Global HR Trends

10 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สู่โลกอนาคต

ปาริฉัตร สาน้อย*
parichat@ftpi.or.th

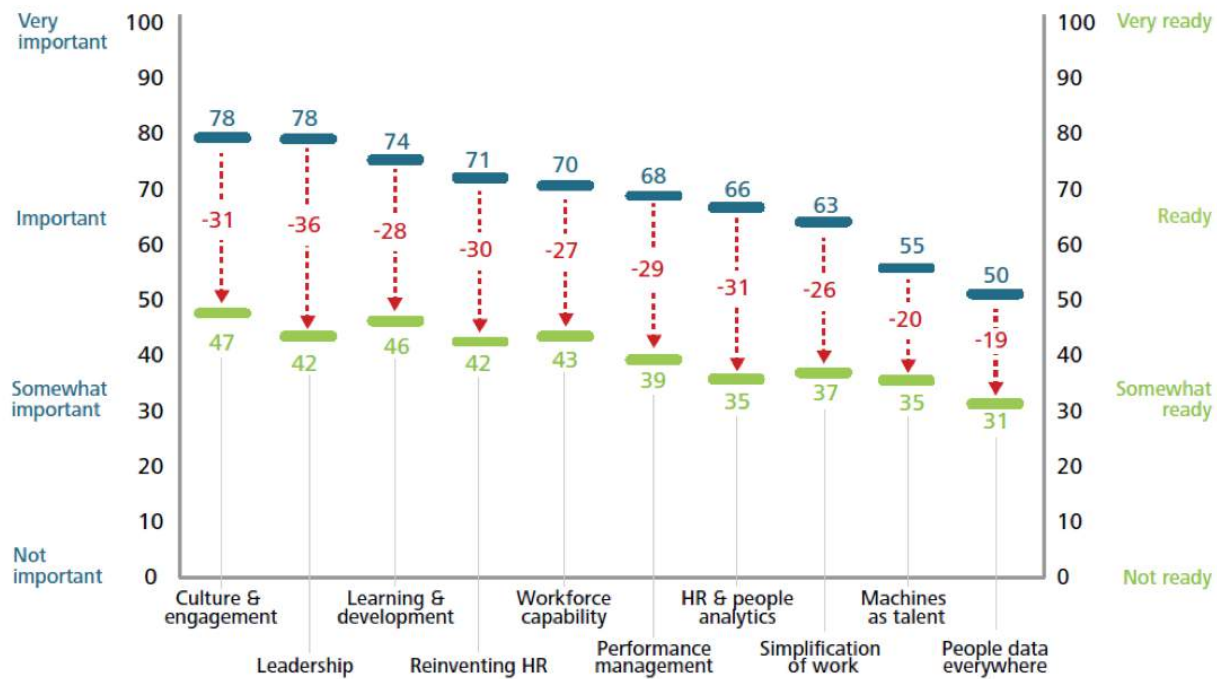
โลกของการทำงานได้แปรเปลี่ยนไปแล้ว ทุกวันนี้ไม่มีอุปสรรคหรือเส้นขีดคั่นระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวอีกต่อไป ผู้คนสามารถทำงานได้ตลอดเวลาจากทุกมุมโลกด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสในการหางานจากโลกออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง สามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ขององค์กรที่น่าสนใจได้อย่างง่ายดายด้วยโอกาสที่เพิ่มขึ้นอย่างมากทำให้พนักงานมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น จากในอดีตที่พนักงานเป็นเพียงลูกจ้างแต่ปัจจุบันพนักงานถือเป็นหุ้นส่วนสำคัญขององค์กร

ในปัจจุบันพนักงานจำนวนมากทำงานในลักษณะรายวันหรือรายโครงการซึ่งกำหนดสมาชิกทีมตามทักษะที่ต้องการโดยการทำงานลักษณะนี้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้สมาชิกในทีมอาจจะอยู่กันคนละจังหวัดหรือแม้แต่คนละประเทศ ทำให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปจากอดีต โดยองค์กรต้องออกแบบลักษณะงานใหม่และคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและติดตามงานมากขึ้นรวมทั้งใช้วิธีการใหม่ๆ ในการบริหารพนักงานกลุ่มนี้ ขณะที่คนรุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดแรงงานมีความคาดหวังที่แตกต่างจากคนรุ่นเดิมโดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอนาคตและต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น

สำหรับองค์กรต่างๆ สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายและต้องการวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงาน วิธีการเลือกพนักงานที่จะไปมอบไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้งเมื่อมีตำแหน่งสูงขึ้นแล้วเขาจะสามารถบริหารงานได้อย่างไร ทั้งนี้บริษัทข้ามชาติทั้งหลายจำเป็นต้องมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งรองรับการทำงานข้ามวัฒนธรรมที่หลากหลาย ออกแบบและพัฒนากระบวนการทำงานที่ง่ายและสะดวกสำหรับพนักงานที่กระจายอยู่ในหลายประเทศ

Deloitte Touche Tohmatsu Limited บริษัทที่ปรึกษาระดับโลกสัญชาติอังกฤษได้จัดทำรายงานการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปีพ.ศ. 2558 โดยสำรวจข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 3,300 คนจาก 106 ประเทศ โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความท้าทายและให้บริษัทประเมินความพร้อมขององค์กรและนำเสนอในลักษณะ Gap ซึ่งสามารถสรุปเป็น 10 แนวโน้มหลักสำหรับปีค.ศ. 2015 ดังภาพด้านล่าง

*นักวิจัยด้านการเพิ่มผลผลิต
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



1. **วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กร** (Culture and engagement) โดยเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากสภาพเปิดขององค์กรในปัจจุบันที่ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งการเผยแพร่อย่างเป็นทางการของบริษัทและการเผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดียโดยพนักงานในองค์กรนั้นๆ ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานรวมทั้งความผูกพันกับองค์กรจึงเผยแพร่สู่ภายนอกโดยไม่สามารถปิดบังได้อีกต่อไป สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือเริ่มงานใหม่กับองค์กร โดย 87% ขององค์กรที่ให้ข้อมูลระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กร เป็นปัญหาระดับต้นๆ และ 66% ขององค์กรมีการปรับกลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันกับองค์กรและการรักษานักงานไว้กับองค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาหลายเรื่องยังพบว่าบริษัทที่สามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงจะสรรหานักงานได้ง่ายกว่า พนักงานมีการบริการลูกค้าที่ดีกว่า มีอัตราการลาออกต่ำ และมีกำไรมากกว่าในระยะยาว

2. **การนำองค์กรในทุกระดับ** (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ล้มเหลวในการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ โดยเลือกที่จะพัฒนาเฉพาะบางคนที่ถูกเลือกและเป็นการพัฒนาในระยะสั้นๆ แต่ไม่ได้ลงทุนพัฒนาผู้นำในระยะยาวอย่างเป็นระบบ โดยผลการสำรวจพบว่า มีเพียง 6% ขององค์กรที่สำรวจเท่านั้นที่ระบุว่ามีการพัฒนาผู้นำทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งๆ ที่คนรุ่นใหม่ถึง 53% ต้องการเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ บริษัทจำนวนมากคิดว่าจะสามารถพัฒนาผู้นำได้โดยซื้อหลักสูตรต่างๆ ที่มีขายตามท้องตลาดแต่ในความเป็นจริงหลายบริษัทพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะสามารถสร้างผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากแต่ละองค์กรก็มีลักษณะเฉพาะตัวและต้องการผู้นำที่มีทักษะและประสบการณ์เฉพาะที่แตกต่างกัน

3. การเรียนรู้และการพัฒนาพนักงาน (Learning and development) ปัจจัยนี้ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นจากการสำรวจในปี พ.ศ. 2557 โดยเลื่อนจากลำดับที่ 8 มาเป็นลำดับที่ 3 ในปีพ.ศ. 2558 นี้ โดยบริษัทที่ระบุว่าการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก มีจำนวนเพิ่มขึ้นถึง 3 เท่าจากปีพ.ศ.2557 ขณะที่ Gap ระหว่างความพร้อมขององค์กรและความสำคัญก็เพิ่มมากขึ้นเช่นกันจาก -9 เป็น -28 เนื่องจากมีองค์กรเพียง 40% เท่านั้นที่ระบุว่ามีความพร้อมหรือพร้อมมากในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานนอกจากจะทำให้องค์กรมีความสามารถเพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นและมีอัตราการลาออกที่ลดลงด้วย ทั้งนี้แนวโน้มการพัฒนาพนักงานมุ่งสู่การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งหลาย เช่น วิดีโอ โปรแกรมจำลองสถานการณ์ต่างๆ (Simulation) ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้แม้กระทั่งจากโทรศัพท์มือถือ อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่แค่รูปแบบการเรียนรู้เท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทชั้นนำหลายแห่งได้ปรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาพนักงาน บางแห่งมีการออกแบบหลักสูตรใหม่โดยลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ การเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งการพัฒนาภาวะแวดล้อมและการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วย

4. การปฏิวัติ HR ในองค์กร (Reinventing HR) ผู้ตอบแบบสำรวจในภาพรวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้นำองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันที่จะให้คะแนนความพร้อมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำกว่าที่ควรจะเป็นเนื่องจากปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ทำหน้าที่แบบเดิมๆ อีกต่อไป แต่ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ต้องวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีความสามารถที่จะสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพ พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเหล่านั้น และทำให้พวกเขาไม่ลาออกจากองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีโมเดลใหม่สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และต้องปรับทักษะของพนักงานที่เป็น HR ทั้งหมด ซึ่งเป็นการยกระดับ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากผู้ให้บริการพนักงาน (service provider) ไปสู่ผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการให้บริการพนักงานในแบบเดิมๆ มีแนวโน้มที่จะจางบริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ย่อมทำให้บทบาทของผู้บริหารสูงสุดด้าน HR (Chief executive HR officer) เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยผู้บริหารสูงสุดด้าน HR ในยุคปัจจุบันจะต้องมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเชี่ยวชาญในเชิงธุรกิจโดยต้องยืนเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้บริหารองค์กรได้ แบบไม่น้อยหน้ากัน ความเปลี่ยนแปลงนี้เริ่มเห็นได้ชัดเจนจากการสำรวจที่พบว่าเกือบ 40% ขององค์กรที่สำรวจมีผู้บริหารสูงสุดด้าน HR ที่มีความเชี่ยวชาญในเชิงธุรกิจโดยไม่ได้มีพื้นฐานด้าน HR โดยตรง

5. พนักงานเฉพาะกิจ (Workforce on demand) องค์กรต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจ้างพนักงานเป็นรายชิ้น รายโครงการ หรือการจ้างตามสัญญาเฉพาะมากขึ้น เนื่องจากการจ้างงานในลักษณะนี้ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ขณะที่สามารถนำเสนองานที่มีลักษณะเฉพาะให้แก่ลูกค้าได้โดยใช้ความสามารถเฉพาะด้านของพนักงานกลุ่มนี้ ทั้งนี้ 51% ขององค์กรที่ตอบแบบสำรวจระบุว่าพวกเขามีความต้องการที่จะจ้างพนักงานในลักษณะนี้เพิ่มขึ้นในช่วง 3-5 ปีข้างหน้า ขณะที่ข้อมูลทางสถิติพบว่าในปัจจุบันพนักงานลักษณะนี้มีอยู่ประมาณ 34% ของแรงงานทั้งหมดในสหรัฐอเมริกา ด้วยโครงสร้างแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยลักษณะที่พนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะทำงานจากภายนอกองค์กร จึงเป็นความท้าทายของบริษัททั้งหลายที่จะดึงดูดพนักงานกลุ่มนี้ให้ต้องการทำงานร่วมกับองค์กร รวมทั้งต้องกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจ่ายผลตอบแทน การกำหนดชั่วโมงการทำงาน การติดตามผลการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มนี้ย่อมมีความแตกต่างจากพนักงานประจำโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะด้านและมีความสำคัญในการส่งมอบสินค้าและบริการของ

องค์กรจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนที่รัดกุมสำหรับเรื่องนี้ โดยต้องระบุให้ได้ก่อนว่าองค์กรต้องการ competency อะไร งานใดจำเป็นต้องมีพนักงานประจำ งานใดที่มีลักษณะเป็นงาน routine ที่ควรให้บริษัทอื่นดำเนินการแทน และงานใดควรจะจ้างพนักงานเฉพาะกิจเหล่านี้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันกับองค์กร การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ดังนั้นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับเรื่องต่างๆ ข้างต้น โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะการปรับผลตอบแทนเท่านั้น แต่ต้องตอบโจทย์ข้างต้นและเป็นช่องทางในการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานด้วย ซึ่งการพูดคุยกับพนักงานที่ได้รับการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ช มากกว่าที่จะเป็นเพียงผู้ประเมินหรือคนจัดเกรดพนักงานเท่านั้น เนื่องจากปัจจุบันพนักงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการเติบโตในอนาคต ทั้งนี้ข้อมูลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานจะแสดงศักยภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อได้ทำงานที่ตนเองรู้สึกว่ามี ความหมายหรือความสำคัญ และเป็นงานที่สอดคล้องกับความสามารถส่วนตัวหรือแรงบันดาลใจส่วนตัว ระบบการประเมินผลงานอย่างหยาบๆ โดยเทียบกับเป้าหมายขององค์กรจึงไม่ใช่คำตอบอีกต่อไป แต่ต้องมุ่งไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาจะประสบความสำเร็จได้

7. การวิเคราะห์พนักงานและระบบ HR (HR and people analytics) การวิเคราะห์ข้อมูลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน องค์กรควรที่จะลงทุนในสิ่งเหล่านี้เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ HR สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทันทั่วทั้งที่ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาใช้ในหลากหลายส่วน เช่น

ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการฝึกอบรมให้เป็น
ผู้ให้คำปรึกษาและโค้ช
มากกว่าที่จะเป็นเพียง
ผู้ประเมินหรือคนจัดเกรด
พนักงานเท่านั้น เนื่องจาก
ปัจจุบันพนักงานโดย
เฉพาะคนรุ่นใหม่ต้องการ
คำแนะนำเกี่ยวกับการ
เติบโตในอนาคต ทั้งนี้
ข้อมูลจากงานวิจัย
แสดงให้เห็นว่าพนักงาน
จะแสดงศักยภาพสูงสุด
ก็ต่อเมื่อได้ทำงานที่
ตนเองรู้สึกว่ามี ความหมาย
หรือความสำคัญ



การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันของพนักงานกับองค์กรเพื่อจะได้พัฒนาปัจจัยนั้นๆ ให้ดีขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่พนักงานโพสต์ในโซเชียลมีเดียเพื่อนำมาใช้ในการลดอัตราการลาออก การคัดเลือกพนักงานเพื่อโปรโมทไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงวิทยาศาสตร์ต่างๆ เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะ และคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งได้มาจากการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่ผ่านไป การวิเคราะห์ต้นทุนด้านบุคลากรในการดำเนินการต่างๆ รวมทั้งการใช้ข้อมูลผลการขายในอดีตเทียบกับลักษณะของพนักงานขายเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อยอดขายและจ้างคนที่มีคุณสมบัติตรงตามปัจจัยที่ค้นพบ เป็นต้น

8. **การออกแบบระบบงานให้ง่ายขึ้น** (Simplification of work) พนักงานในองค์กรยุคปัจจุบันทำงานมากเกินไป โดยต้องทำงานที่ไม่จำเป็นเนื่องจากความซับซ้อนของกระบวนการทำงานและขั้นตอนการอนุมัติเอกสารต่างๆ นอกจากนี้ การที่บริษัทต่างๆ มีสาขาอยู่ในหลายประเทศ มีลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ในต่างประเทศ ทำให้ต้องมีการติดต่อหรือการประชุมระหว่างกัน ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับสถิติการรับส่ง e-mail ในแต่ละวันที่มีจำนวนมากกว่า 100,000 ล้านฉบับ อย่างไรก็ตามในทีนี้มีเพียง 14% เท่านั้นที่เป็น e-mail ที่มีความสำคัญ ทำให้พนักงานต้องสูญเสียเวลาอันมีค่าไปเช็ค e-mail ที่ไม่สำคัญเหล่านี้ และไม่ใช่ว่าเฉพาะ e-mail

ปัจจุบันบริษัทชั้นนำ หลายแห่งเริ่มปรับไปใช้ คอมพิวเตอร์ในการทำงาน บางอย่างมากขึ้น แต่ไม่ได้ลดพนักงานลง

เท่านั้นการที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกส่งผ่านโทรศัพท์มือถือทำให้พนักงานแต่ละคนต้องเช็คข้อมูลจากโทรศัพท์มือถือโดยเฉลี่ยมากกว่า 150 ครั้งต่อวัน ซึ่งในที่นี้มีทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่นๆ ที่ไม่สำคัญปะปนกันอยู่ ซึ่งการทำงานที่มากเกินไปในแต่ละวันส่งผลต่อความเครียดของพนักงาน ทั้งนี้หลายบริษัทเริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น เช่น การรื้อระบบงานโดยปรับลดขั้นตอนการอนุมัติต่างๆ ที่ไม่จำเป็น ลดกระบวนการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น การออกแบบคู่มือสำหรับการส่ง e-mail เพื่อลดจำนวน e-mail ที่ไม่จำเป็น เป็นต้น เพื่อให้พนักงานทำงานน้อยลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. **เครื่องจักรที่ทำงานแทนคน** (Machines as talent) ด้วยความสามารถในการคำนวณที่ไม่ผิดพลาดคอมพิวเตอร์จึงถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและช่วยในการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งกระทบกับวิถีการทำงานในทุกๆ ระดับ โดยหลายคนเชื่อว่าการเข้ามาของเครื่องจักรทำให้ตำแหน่งงานบางตำแหน่งหายไป ทั้งนี้เครื่องคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันสามารถพูดได้ตอบได้ มีความสามารถในการมองเห็น อ่านหนังสือได้ หรือแม้แต่ความสามารถในการเรียนรู้ผ่านการดูวิดีโอจาก youtube คอมพิวเตอร์จึงสามารถทำงานแทนคนได้หลากหลายหน้าที่ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะออกแบบระบบงานให้เครื่องจักรต่างๆ และคอมพิวเตอร์สามารถสนับสนุนการ

ทำงานของผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ทดแทนแรงงานคนแต่เน้นไปที่การใช้คอมพิวเตอร์หรือเครื่องจักรมาทำงาน routine ขณะที่มอบหมายให้พนักงานไปทำงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่า ทั้งนี้ปัจจุบันบริษัทชั้นนำหลายแห่งเริ่มปรับไปใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานบางอย่างมากขึ้นแต่ไม่ได้ลดพนักงานลง เช่น สำนักข่าวเอพี ที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำรายงาน Corporate earnings report รายไตรมาสโดยเป็นรายงานสั้นๆ ซึ่งปกติเอพีจะจัดทำรายงานนี้ไตรมาสละ 300 รายงาน แต่ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้ทำให้เอพีสามารถจัดทำรายงานนี้ได้ถึง 4,400 เล่มต่อไตรมาส ขณะที่บริษัทไม่ได้ลดพนักงานแต่ทำให้พนักงานมีเวลาในการจัดทำรายงานข่าวซึ่งเป็นงานที่สำคัญกว่ามากขึ้น

10. **ข้อมูลอันมีค่าจากภายนอกองค์กร** (People data everywhere) การใช้ข้อมูลภายในองค์กรไม่เพียงพออีกต่อไปแล้วสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน ถึงเวลาแล้วที่องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลจากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงาน การพัฒนาพนักงาน องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะสืบค้นข้อมูลบริหารจัดการและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ โดยข้อมูลจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ และแหล่งข้อมูลออนไลน์อื่นๆ ช่วยให้องค์กรสามารถติดตามดูแลและสร้างภาพลักษณ์องค์กรในการจ้างงานได้ โดยดูจากข้อความที่พนักงานเขียนแสดงความพอใจหรือไม่พอใจต่อองค์กร รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น สิ่งที่แสดงว่าพนักงานกำลังเริ่มหางานใหม่ ข้อมูลที่สามารถบ่งบอกได้ว่ากลยุทธ์ด้านการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรดีเพียงพอแล้วหรือยังโดยดูจากข้อมูลการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรอื่นใน crowdsource รวมทั้งเป็นช่องทางในการ



สรรหาและทำความเข้าใจกับว่าที่พนักงานใหม่ขององค์กรซึ่งช่วยให้การสรรหาพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจพบว่าร้อยละ 81 ขององค์กรที่สำรวจจะระบุว่าตนเองยังไม่มีความพร้อมหรือพร้อม
เพียงบางส่วนในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

จาก 10 แนวโน้มหลักข้างต้นทุกท่านคงจะเห็นภาพได้อย่างชัดเจนว่าโลกของการทำงานในยุคปัจจุบัน
มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ซึ่งก็คงจะถึงเวลาแล้วที่องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยจะเร่งปรับกลยุทธ์ด้าน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองและก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เพื่อสร้างโอกาสให้องค์กร
สามารถสรรหา สร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ รวมทั้งรักษานวัตกรรมที่มีค่าเหล่านั้นไว้กับองค์กร
เพื่อเป็นพลังสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป

อ้างอิงจาก Global human capital trends 2015 Leading in the new world of work, Deloitte university press

ด้านมืดของ กลยุทธ์หันราคา

ขุนลาภ กิพชาติโยธิน*
poonlarbt@yahoo.com

ในสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวเช่นปัจจุบัน ผู้คนส่วนใหญ่มักจะระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น หรือจะเรียกว่ามีการซื้อเพราะความ “อยาก” น้อยลงก็ได้เช่นกัน ซึ่งนั่นก็เลยส่งผลกระทบต่อโดยตรงให้กับหลายๆธุรกิจครับ ผู้ประกอบการทั้งหลายจึงต้องจัดเอากลยุทธ์และกลเม็ดทั้งหลายออกมาใช้เพื่อ “กระตุ้น” ให้ลูกค้ากลับมา “อยาก” ใช้จ่ายใช้สอยอีกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพวกสินค้าที่ลูกค้าต้องมี “อารมณ์ร่วม” ในการตัดสินใจซื้อค่อนข้างมากเช่น เสื้อผ้าแฟชั่นหรือของตกแต่งบ้าน และบ่อยครั้งเมื่อพูดถึงการ “กระตุ้น” ให้ลูกค้าอยากจะซื้อของมากขึ้น ในหลายๆองค์กร ไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก

หนึ่งในกลยุทธ์สุดฮิตที่มักจะถูกนำมาใช้บ่อยๆก็คือ การ “หัน” ราคาสินค้าแล้วให้ราคาหรือส่วนลดเป็นตัว “ดึง” ความสนใจ ลูกค้านั่นเอง โดยหวังว่าการดึงความสนใจด้วยราคานี้จะทำให้เกิดลูกค้าใหม่และทำให้ลูกค้าเก่าที่ปกติซื้ออยู่แล้วซื้อในจำนวนมากขึ้นตามทฤษฎีก็ฟังดูใช้ได้ครับ และในหลายๆ กรณีนี้ก็ถือเป็นอาวุธเด็ดที่จะส่งให้คนที่ใช่เป็นและเหมาะสมสามารถก้าวขึ้นไปเป็นเจ้าตลาดนั้นๆ ได้เลย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็นวิธีที่ให้ผลทันทีและทำได้ไม่ยากแต่มันก็มีเจ้าข้อเสียอยู่ไม่น้อยเลย คุณผู้อ่านลองคิดภาพตามนะครับ ต่างคนต่างแข่งกันลด ตอนแรกก็อาจจะยังพอเวิร์คอยู่ ลดไปลดมา จนเกิดเป็นสงครามราคา หรือ Price War จากนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายก็จะเริ่มออกอาการ “ได้ไม่คุ้มเสีย” คือ ยอดขายส่วนที่เพิ่มขึ้นมานั้นไม่มากพอที่จะกลบค่าใช้จ่ายที่เพิ่มจากการทำส่วนลดจนทำให้กำไรสุทธิที่ได้น้อยลง และท้ายที่สุด หากถลาล้ำลึกลงไปมากแล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายคือตัดราคาแย่งลูกค้ากันซะจนไม่ใช่แค่ได้กำไรสุทธิน้อยลง แต่พาลไปถึงขนาดขาดทุนกันไปเลย ถึงตรงนี้คุณผู้อ่านบางท่านอาจจะเริ่มสงสัยนะครับว่า “ก็ซื้อมาเองขายเอง ก็ต้องรู้อยู่แล้วสิ

ว่าลดราคาได้ถึงเท่าไรจึงยังมีกำไรอยู่ จะปล่อยให้ขายที่ราคาต่ำชะงักขาดทุนไปทำไม?” จากที่ผมได้เคยประสบพบเจอมา บอกได้เลยครับว่าบางทีมันก็มีปัจจัยอื่นเข้ามาร่วมกดดันด้วยครับ เช่น เงื่อนไขของเวลาในการขาย, ปริมาณของสินค้าที่ถืออยู่, ฤดูกาลของการขายสินค้าชนิดนั้นๆ, ปริมาณความต้องการที่แท้จริงในตลาด ฯลฯ และบ่อยครั้งพอผสมกันหลายๆปัจจัยเข้าก็จะทำให้ผู้ประกอบการบางรายยอมที่จะขายขาดทุนในที่สุด เรียกว่าเป็น “ด้านมืด” ของการใช้กลยุทธ์นี้ไปเลยครับ ถึงตรงนี้ เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผมจะยกตัวอย่างมาประกอบสักหน่อยแล้วกันนะครับ

สมมติว่าผมเป็นบริษัทผลิตเสื้อกันฝนรายเล็ก ๆ รายหนึ่ง โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ต้นทุนคงที่ เช่น ค่าเช่าที่โรงงาน, เงินเดือนพนักงาน = 50,000 บาทต่อเดือน
- ต้นทุนผันแปรเช่น ค่าวัสดุต่าง ๆ = 30 บาทต่อเสื้อกันฝน 1 ตัว
- ราคาขายเสื้อกันฝนตัวละ 80 บาท
- ต้องการกำไรสุทธิอย่างน้อย 30,000 บาทต่อเดือน

จากข้อมูลข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าหากผมจะได้กำไรเท่าที่ต้องการนั้น ผมจะต้องทำยอดขายต่อเดือนให้ได้ประมาณ 1,600 ตัว คำนวณโดย กำไร 30,000 บาท = รายได้จากการขาย 1,600 ตัว ($1,600 \times 80$) 128,000 บาท - ต้นทุนคงที่ 50,000 บาทต่อเดือน - ต้นทุนผันแปรของ 1,600 ตัว ($1,600 \times 30$) 48,000 บาท วันดีคืนดีผมเกิดมีคู่แข่งขึ้นมาเจ้าหนึ่งที่ยขายเสื้อกันฝนลักษณะเดียวกันแต่ขายที่ 70 บาท หากผมจะสู้ด้วยราคาผมก็ต้องลงไปขายที่ 70 บาทด้วย ซึ่งหากผมอยากคงกำไรสุทธิไว้ที่ 30,000 บาทต่อเดือนเท่าเดิม ผมต้องขายให้ได้เพิ่มเป็น 2,000 ตัวต่อเดือน คำนวณโดย กำไร 30,000 บาท = รายได้จากการขาย 2,000 ตัว ($2,000 \times 70$) 140,000 บาท - ต้นทุนคงที่ 50,000 บาทต่อเดือน - ต้นทุนผันแปรของ 2,000 ตัว ($2,000 \times 30$) 60,000 บาท

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้วการจะเพิ่มยอดขายที่เป็นจำนวนชิ้นนั้นมันไม่ได้แปรผันตามการลดราคาเพียงอย่างเดียวเสมอไป ถูกไหมครับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าในตลาดเกิดมีคู่แข่งเพิ่มขึ้น ดังนั้นการลดราคาเพื่อเพิ่มจำนวนที่จะขายได้ก็มีความเสี่ยงอยู่พอสมควร สมมติว่าหลังจากลดราคาขายเหลือ 70 บาทแล้ว ยอดขายผมดันไม่เพิ่มขึ้นเนื่องจากปริมาณความต้องการในตลาดที่มีรวมถึงสินค้าชนิดนี้ที่คุณสมบัติแค่ประมาณนี้ อยู่แค่ 3,200 ตัวต่อเดือน กล่าวคือด้วยราคาที่เหมาะสมต่างคนต่างขายได้เพียง 1,600 ตัว กำไรของผมนะจะเหลือเพียง 14,000 บาททันที = รายได้จากการขาย 1,600 ตัว ($1,600 \times 70$) 112,000 บาท - ต้นทุนคงที่ 50,000 บาทต่อเดือน - ต้นทุนผันแปรของ 1,600 ตัว ($1,600 \times 30$) 48,000 บาท

ถึงตรงนี้หากผมเกิดกลัวว่าทางคู่แข่งผมจะตัดราคาลงไปอีกเพื่อจะมากินยอดขายจากผม หากผมไม่สนใจหาวิธีอื่นเลย แล้วเกิดไปชิงลดราคาอีกเหลือแค่ตัวละ 60 บาทเพื่อหวังว่าจะสามารถชิงยอดขายมาจากคู่แข่งได้ ถ้าหากคู่แข่งผมก็ลดสู้ด้วยจะเกิดอะไรขึ้น ตามสมมติฐานข้างต้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายและราคาที่ลดก็จะทำให้ทั้งผมและคู่แข่งต่างขายได้แค่เพียงคนละ 1,600 ตัวเหมือนเดิม ถึงตรงนี้นอกจากไม่สามารถทำกำไรให้เท่าเดิมได้ ผมก็จะเข้าสู่สถานะขาดทุนแล้วครับเพราะรายได้จากการขาย 1,600 ตัว ($1,600 \times 60$) คือ 96,000 บาท เมื่อหักต้นทุนคงที่ 50,000 บาทต่อเดือน และหักต้นทุนผันแปรของ 1,600 ตัว ($1,600 \times 30$) 48,000 บาท เท่ากับว่าผมจะขาดทุนแล้ว 2,000 บาทจากการขายเสื้อกันฝนล็อตนี้



และถ้าคู่แข่งก็มีต้นทุนเท่าๆกัน ก็จะต่างคนต่างแย่งไปเลย แน่นนอนครับว่ามาถึงตรงนี้ทั้งผมและคู่แข่งก็ต้องเจอกับสถานการณ์ “กลืนไม่เข้า คายไม่ออก” เหมือนๆกัน เพราะถ้าต้นทุนจะขายราคานี้ต่อไปทั้งคู่ก็จะต่างคนต่างขาดทุน แต่ครั้งจะตัดสินใจขึ้นราคาก็กลัวว่าหากอีกฝ่ายไม่ขึ้นราคาตามก็จะแย่งลูกค้าไปหมด เรียกว่า ตัดสินใจกันไม่ถูกเลยทีเดียว

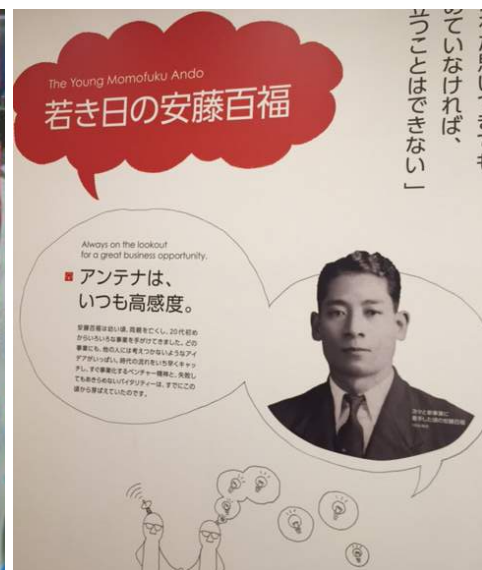
เห็นไหมครับว่า ด้านมืดของการใช้กลยุทธ์หั่นราคาแบบไม่ดูตาม้าตาเรือมันน่ากลัวขนาดไหน เท่าที่ผมเคยได้ยินหรือเจอประสบการณ์มา บางครั้งไปเกิดกับผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงกลางนี่ล่ะครับ เนื่องจากไปมีความเชื่อกันว่า เนื่องจากเป็นรายเล็กไม่มีอะไรจะไปสู้ นอกจากเอาราคาเข้าล่อลูกค้า ซึ่งอาจจะถูกเฉพาะบางกรณีแต่ก็ไม่จริงเสมอไปนะครับ ของอย่างนี้บางทีเราก็อาจต้องพิจารณาตัวเองหลายๆ ด้านครับ อาทิ ลองหาว่านอกจากเรื่องของราคาแล้ว เราจะสามารถสร้าง “จุดเด่นทางการแข่งขัน” (Competitive Advantage) ที่จะทำให้เรามีความแตกต่างจนถึงดึงดูดลูกค้าได้เช่นกันไหม เช่น กรณีของร้านอาหารที่ไม่ยอมลดราคาแต่เลือกที่จะหาทางคุมต้นทุนและเพิ่มคุณภาพหรือปริมาณแล้วใช้จุดนั้นมาเป็นตัวดึงดูดลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น ผมคิดว่าแม้จะเจอกับสภาวะที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงเพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความ “อยาก” จะซื้อลดลง เรายังต้องมีสติและพิจารณาให้ดีถ่วงก่อนนะครับว่าจะสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์อื่นๆควบคู่กันไปได้อีกไหม นอกเหนือจากการฟึงการ “หั่น” ราคาเพียงอย่างเดียวครับ



ต้นกำเนิดนวัตกรรม ปะหมี่กึ่งสำเร็จรูป

ดร.เกษม พิพัฒน์เสธร์ธรรม*
kasem40k@hotmail.com

60
Productivity World



*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ:

ช่วงเทศกาลสงกรานต์ที่ผ่านมา ผมมีโอกาสหลบร้อนไปเที่ยวกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น แต่หนีร้อนไปเจอฝนที่ตกทั้งวันทั้งคืนมากพอ ๆ กับคนไทยที่เดินทางไปเที่ยวญี่ปุ่นกัน ตามสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยมของกรุงโตเกียวเดิน ๆ สักพักก็เจอคนไทย ญี่ปุ่นเขาเตรียมการอย่างดีต้อนรับนักท่องเที่ยว ทั้งไม่ต้องขอวีซ่า มีเอกสารแนะนำการท่องเที่ยวภาษาไทยแจก มีการสนับสนุนบริษัททัวร์ ช่วงวันหยุดยาว ๆ หลายคนจึงแห่กันไปเที่ยวญี่ปุ่น

วันหนึ่งของการเดินทางผมหลบฝนจากโตเกียวไปเมืองโยโกฮาม่าที่นั่งรถไฟไปประมาณ 40 นาที โชคดีอากาศที่นั่นดีมากเดินเล่นได้สบาย ๆ และก็มีโอกาสไปเที่ยว พิพิธภัณฑ์บะหมี่ถ้วย (Cup Noodle Museum) นอกจากเรื่องราวการคิดค้นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปของ Momofuku Ando (ค.ศ. 1910-2007) แล้วผมยังได้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมติดสมองกลับมาด้วย

ตามที่ผมเคยเขียนสมการง่าย ๆ ที่ว่า Innovation = Invention + Marketing มันเป็นอย่างนี้จริง ๆ ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองที่ญี่ปุ่นแพ้สงครามอย่างย่อยยับ ทำให้เศรษฐกิจฝืดเคือง ผู้คนอดอยาก Momofuku เห็นคนแย่งกันซื้อ ราเมน (บะหมี่ญี่ปุ่น) เพื่อประทังความหิว Momofuku เป็นคนช่างสังเกตเลยคิดว่าน่าจะทำให้ราเมนสามารถเก็บได้นานขึ้นและสามารถนำมาปรุงกินภายหลังได้ พุดง่าย ๆ ว่า เขามองด้านการตลาดก่อนคิดประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ เพราะฉะนั้นถ้าตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ต้องขายได้แน่นอน อย่างนี้เรียกว่า “นวัตกรรม” ก่อนจะขยายความต่อเรื่องนวัตกรรมแบบ Momofuku Ando ผมขอให้วิชาการเกี่ยวกับประเภทของนวัตกรรมสั้น ๆ ดังนี้ครับ

หากจะแบ่งประเภทของนวัตกรรมแล้วสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าในด้านเทคโนโลยีหรือวิธีใช้ที่ดี รวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Managerial Innovation) คือการคิดค้นรูปแบบของการจัดองค์กรใหม่ที่ทำให้การทำงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นวัตกรรมมาจากองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ เทคโนโลยี และโอกาสทางการตลาด อย่างที่กล่าวไปแล้ว การคิดค้นใหม่ๆ จะไม่เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจถ้าไม่มีตลาดรองรับ พุดง่าย ๆ คือ นวัตกรรมนั้นขายไม่ได้

เพราะฉะนั้นการคิดค้นนวัตกรรมต้องเริ่มจากการศึกษาโอกาสทางการตลาดโดยมีเป้าหมายที่จะนำนวัตกรรมนั้นออกสู่ตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างกำไรให้กิจการ

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องตระหนักถึงเรื่องเหล่านี้

1. เป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
2. มีการทำงานเป็นทีมประสานกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
3. ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมแนวทางรับมือไว้ก่อนล่วงหน้า
4. เรียนรู้และยอมรับความผิดพลาดเพื่อพัฒนาต่อไป

นวัตกรรมกระบวนการ

นวัตกรรมกระบวนการเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าในด้านกระบวนการหรือเทคโนโลยีการปฏิบัติงาน หรือรูปแบบขององค์กรเพื่อการแข่งขันหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้อาจจะเป็นผลมาจากสัญญาณทางการตลาดหรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักๆคือ

1. นวัตกรรมเพื่อการทดแทนหรือแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ดีขึ้น
2. นวัตกรรมกระบวนการแบบเฉียบพลัน เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและกระบวนการผลิตอย่างสิ้นเชิง เช่นการที่นาย Henry Ford เปลี่ยนกระบวนการผลิตรถยนต์จากแบบ Craft Production เป็น Mass Production

ธุรกิจ SMEs ที่มีปัญหาเรื่องเงินทุนจำกัด ไม่สามารถจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ก็ควรพิจารณา นวัตกรรมกระบวนการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

นวัตกรรมบริหารจัดการ

ในความเป็นจริงนวัตกรรมสองประเภทแรกที่กล่าวไว้ข้างต้นอาจไม่สามารถเกิดขึ้นเลยถ้าไม่เกิด นวัตกรรมด้านบริหารจัดการในองค์กรนั้นๆ นวัตกรรมการบริหารจัดการจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารองค์กรไม่ว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร เช่น การที่บริษัทโตโยตาดำเนินนวัตกรรมการบริหารการผลิตแบบ Just-in-Time มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพจนเป็นที่นิยม

Momofuku Ando ทดลองผิดทดลองถูกในครัวภายในบ้านตนเองแบบอดหลับอดนอน (นอนวันละ 4 ชั่วโมง) เป็นเวลาหนึ่งปีโดยไม่มีวันหยุด จนวันหนึ่งเขาสั่งเกตว่า เทมปุระที่ทอดจนกรอบนั้นเมื่อนำมาจุ่มน้ำจิ้มก็นุ่มได้ เท่านั้น Momofuku ก็ร้อง “ยูเรก้า” ค้นพบว่าเขาบะหมี่มา

Momofuku แทนที่จะคิดแข่งขันแบบเอาเป็นเอาตายกัน ไปข้างหนึ่ง เขากลับคิดแบบเป็นมิตร ชวนคู่แข่งทั้งหมด มาจัดตั้งสมาคมและค้าขายแบบอยู่กันได้

ทอดก่อน แบบเทมปุระ(อาหารทอดประเภทหนึ่งของญี่ปุ่น) แล้วอบให้แห้งน้ำมัน เมื่อจะกินบะหมี่ก็เอาน้ำร้อนเทใส่ แค่นี้ก็ได้บะหมี่นุ่มน่าทาน เขาคิดค้นได้ในปี ค.ศ. 1958 แล้วก็จดสิทธิบัตรเป็นที่เรียบร้อย อย่างไรก็ตาม เมื่อขายดีก็มีคนเลียนแบบทำตาม เพราะเทคโนโลยีไม่ได้ยากอะไรนักหนา Momofuku แทนที่จะคิดแข่งขันแบบเอาเป็นเอาตายกันไปข้างหนึ่ง เขากลับคิดแบบเป็นมิตร ชวนคู่แข่งทั้งหมดมาจัดตั้งสมาคมและค้าขายแบบอยู่กันได้ Momofuku เดินทางไปอเมริกาในปี ค.ศ. 1971 เพื่อหาช่องทางขยายตลาดไปอเมริกา Momofuku พบว่าชาวอเมริกันฉีกซองเทบะหมี่ใส่ถ้วยเติมน้ำร้อนแล้วกินบะหมี่ด้วยช้อนส้อม เท่านั้นเขาก็ร้อง “ยูเรก้า” อีกแล้วเพราะนี่จุดประกายความคิดการผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบถ้วย ที่ทำให้บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปสามารถขยายตลาดไปได้ทั่วโลก ในวัย 95 ปี Momofuku ยังไม่หยุดคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปของเขาจนในปี ค.ศ. 2005 เขาสามารถคิดค้นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปอวกาศที่สามารถนำขึ้นไปทานในอวกาศได้

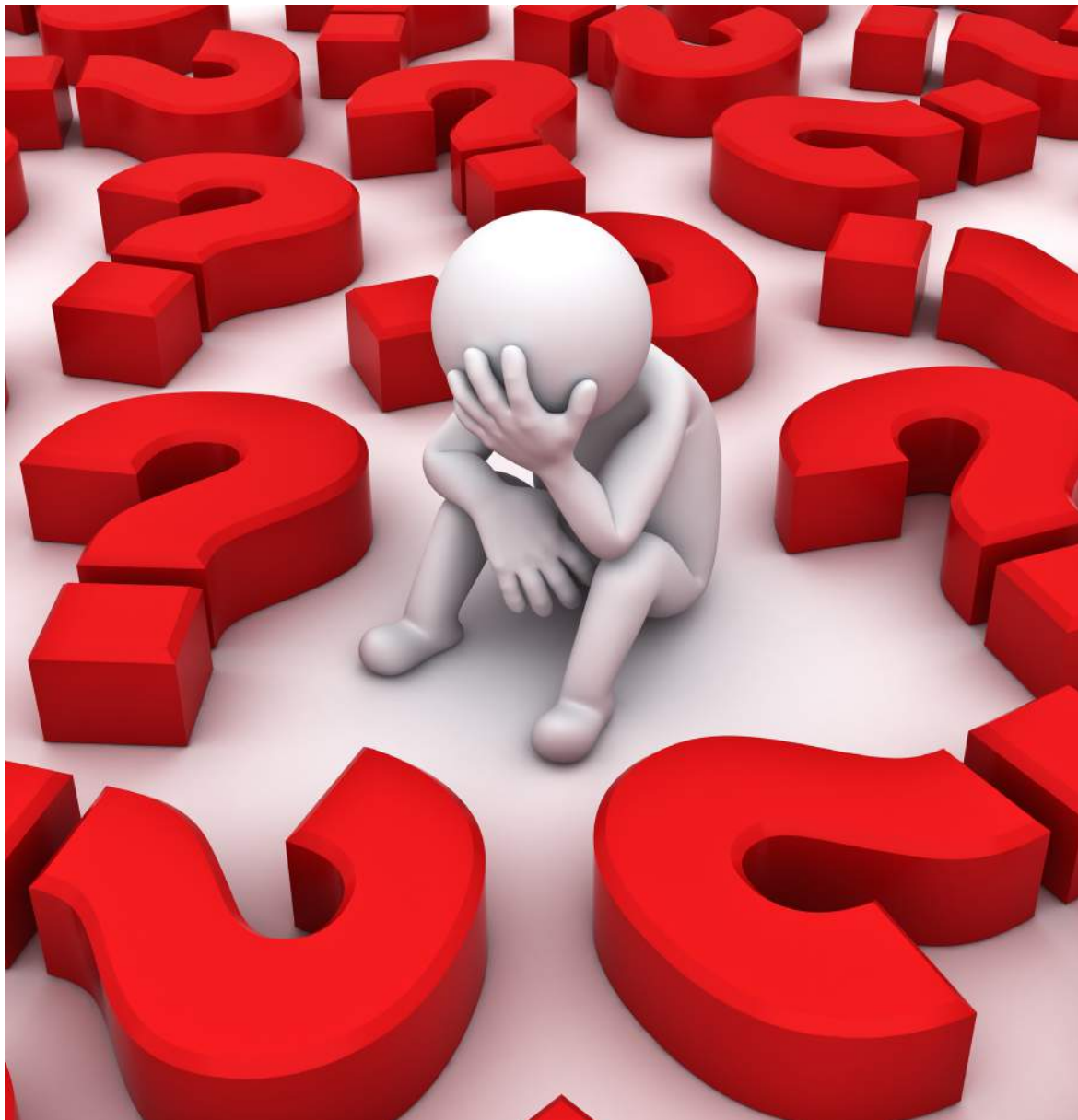
ผมใช้เวลาเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์นี้ประมาณ 2 ชั่วโมงรวมทั้งทดลองผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบถ้วยของตนเอง แล้วก็สรุปความคิดด้านนวัตกรรมของ Momofuku Ando บิดาแห่งการคิดค้นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปได้ ดังนี้

1. พยายามคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน แต่สิ่งประดิษฐ์นั้นต้องมีความต้องการของลูกค้าหรือตลาดรองรับ
2. พยายามมองรอบๆ ตัวแล้วหาความคิดใหม่ๆ อย่างหมกมุ่นคิดค้นตามแนวทางเดียว อย่างที่บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปคิดค้นขึ้นมาได้เพราะการสังเกตเทมปุระ
3. สิ่งประดิษฐ์ใหม่นั้นต้องตอบสนองความต้องการของคนหลายคน เรียกว่า มีตลาดรองรับ
4. มีมุมมองแบบรอบด้านหลายมิติ แบบว่าคิดนอกกรอบแล้วนอกกรอบอีก อะไรทำนองนั้น
5. ไม่คิดแบบที่ตัวตนเองเป็นอยู่ เช่น หากเป็นทหารก็ไม่คิดค้นนวัตกรรมตามรูปแบบความคิดของทหารเท่านั้น ต้องคิดหลากหลายแบบคนอาชีพอื่นเขาบ้าง
6. ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค

ผมหวังว่าการเล่าเรื่องการคิดค้นนวัตกรรมของ Momofuku Ando คงมีส่วนกระตุ้นให้ท่านผู้อ่านที่เคารพเกิดความสนใจสิ่งรอบๆ ข้างแล้วนำมาต่อยอดความคิดเป็นนวัตกรรม หรืออย่างน้อยก็กินบะหมี่สำเร็จรูปของหรือถ้วยต่อไป จะได้ว่ารู้ที่มาที่ไปของนวัตกรรมบ้าง คงไม่เป็นเพียงกินอ้อมแล้วหลับสบายๆ แบบพีเบิร์ดนะครับ

แนวทางการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ทำได้ไม่ยาก

ไชยยศ บันลุลไชย*
chaiyospun@yahoo.com



ท ากครั้งที่ผมเจอลูกศิษย์ในห้องฝึกอบรม หลักสูตร
9 “การแก้ปัญหาและตัดสินใจ” ผมมักจะถามพวกเขา
ว่า “ตอนนี้แต่ละคนมีปัญหาอะไรในการทำงานที่
อยากให้มีการแก้ไขเร่งด่วนที่สุดบ้าง ให้ตอบมาคนละ
3 ปัญหา?

คำตอบที่ได้ก็มีหลากหลายปัญหา ผมสรุป
แบ่งออกมาได้ 4 กลุ่ม คือ

1) **ปัญหาที่เกิดจากความคิดและพฤติกรรมของคน**
(People) เช่น คนในองค์กรไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่
แตกต่าง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ
ตัวเราเอง ไม่อยากไปทำงานต่างจังหวัด เราไม่ชอบทำงาน
วันหยุด หัวหน้าเป็นคนเจ้าระเบียบ ทำงานลงรายละเอียด
แบบเป๊ะๆ ลูกค้าไม่ให้ความร่วมมือ ส่งงานหรือให้ข้อมูล
มาน้อยและช้ามาก เจ้าหน้าที่ราชการทำงานเป็นขั้นเป็น
ตอนมาก ไม่กล้าตัดสินใจ ทำให้งานเราก็ตกช้าไปด้วย

2) **ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการและระบบการ**
ทำงาน (Process) เช่น การบันทึกข้อมูลยังใช้การเขียนลงในสมุด การทำงานทุกอย่างต้องแจ้งให้หัวหน้าทราบเป็น
ลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง ต้องทำตามขั้นตอนการขายให้ครบ
14 ขั้นตอน ผู้เข้าอบรมทุกคนจะต้องลงทะเบียนด้วยการ
เซ็นชื่อในแฟ้มเอกสารก่อนการอบรมสัมมนาทุกครั้ง
ต้องเริ่มต้นด้วยการกล่าวเปิดงานของ MD พนักงานฝ่าย
จัดซื้อจะต้องคีย์ข้อมูลของผู้ขาย (Vendor) ลงในไฟล์ Excel
เป็นต้น

3) **ปัญหาที่เกิดจากทรัพยากร สิ่งของ เครื่องใช้**
วัสดุ วัตถุดิบ และอุปกรณ์ ต่างๆ (Input) เช่น คุณภาพ
ของกระดาษที่ใช้ไม่ดี คอมพิวเตอร์มีไม่พอใช้ แบบเสื้อผ้า
ยูนิฟอร์มพนักงานขาย ไม่ทันสมัย วัสดุอุปกรณ์ดีๆ
มักราคาแพง ไม่มีงบประมาณซื้อของดีมาใช้ โน้ตบุ๊กที่ใช้
ไม่ทนทาน เสียบ่อย เป็นต้น

4) **ปัญหาที่เกิดจากนโยบาย ข้อกำหนด กฎหมาย**
กฎระเบียบต่างๆ (Policy) เช่น วิทยาลัยฯ และพันธกิจของ
บริษัท นโยบายการตลาดระหว่างประเทศ กฎหมายอาคาร
ชุด กฎหมายแรงงาน ข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ
การเปิดเสรีทางการค้าของ ASEAN เป็นต้น

ซึ่งในชีวิตการทำงานของมนุษย์เงินเดือนในองค์กร
ต่างๆ ก็มักจะเจอปัญหาดังที่กล่าวมา จนเกือบเรียกได้ว่า
“ที่ไหนมีงานที่นั่นย่อมมีปัญหา” แต่คนทำงานอย่างเราจะ
ยอมแพ้มันไม่ได้ เราจ้างเรามาทำงานแล้ว เราก็ต้องคิดหา
วิธีในการแก้ปัญหาในงานให้ลุล่วงไปได้มากที่สุด หลายคน
แก้ปัญหาได้ดี ก็มีความสุขกับการทำงาน แต่หลายคน
อาจจะไม่รู้วิธี หรือหาทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้
ก็เศร้าใจ ไม่มีความสุขในการทำงานพาลอยากจะลาออก
ไปทำงานที่อื่นเลยก็มี ซึ่งการลาออกก็อาจไม่ได้ช่วยอะไร
เพราะหลายครั้งกลายเป็นหนีปัญหาเก่าไปเจอปัญหาใหม่
เข้าอีกเรียกว่าหนีอย่างไร ก็หนีไม่พ้นครับ

นิสัยของหัวหน้า พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน นโยบายหรือกฎระเบียบของบริษัท เราอย่าเพิ่งไปใส่ใจ เพราะอย่างไร เราก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที

ข้อเขียนครั้งนี้ จึงขอนำเทคนิคส่วนตัวที่ใช้อยู่เป็นประจำเวลาเจอปัญหาในการทำงาน
ผมมีวิธีคิด และวิธีทำง่าย ๆ อย่างนี้ ครับ

1) ให้คิดว่าการทำงานทุกที่ล้วนมีปัญหาถือเป็นเรื่องธรรมดาเป็นธรรมชาติของการ
ทำงาน คิดซะก่อนว่าปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ อย่าตื่นเต้น ตกใจ มันเป็นเรื่องปกติ ทำงานอะไร
ที่ไหน ทุกคนต้องเจอปัญหาเน่ๆ

2) แยกสาเหตุปัญหาออกมาเป็น 2 แบบ คือ แบบที่ควบคุมได้ กับควบคุม ไม่ได้
จากนั้นให้บริหารจัดการ ให้ความสนใจกับสิ่งที่ควบคุมได้ก่อน เช่น Input หรือ Process ในการ
ทำงานของเราเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องอื่นที่เราควบคุมไม่ได้ เช่น People หรือ Policy เช่น นิสัย
ของหัวหน้า พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน นโยบายหรือกฎระเบียบของบริษัท เราอย่าเพิ่งไป
ใส่ใจ เพราะอย่างไรเราก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที ปัญหาแบบนี้ต้องใช้เวลาและต้องให้คนที่
อำนาจเป็นคนแก้ไขหรือตัดสินใจ ลำพังเราเองอาจจะแก้ไขนโยบายอะไรไม่ได้ เราเป็นแค่
พนักงานไม่ใช่ผู้กำหนดนโยบาย อย่างมากก็แค่บ่นเสียอารมณ์เปล่าๆ (ยกเว้นเราอยู่ในตำแหน่ง
เป็นผู้มีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงได้)

3) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ คิดและทำสิ่งที่แตกต่างด้วยตัวเราเอง โฟกัสที่งานของเรา
เองก่อนว่า Input และ Process ในการทำงานของเราที่ทำอยู่นี้มีอะไรปรับปรุงแก้ไขได้บ้างไหม
ถ้ามีอะไรทำแตกต่างจากเดิมได้ ให้เรารีบทำก่อนเลย พยายามสนใจงานตัวเองเป็นหลักก่อน
อย่าเพิ่งไปคิดแก้ไขปัญหของคนอื่นหรือคิดแทนคนอื่นเนื่องจากเรื่องของบุคคลอื่นเป็นปัจจัย
อื่นที่ควบคุมไม่ได้ ยกเว้นเขาจะเป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเรา ผมจึงมักจะแนะนำ
ลูกศิษย์อยู่บ่อยๆ ว่า "อย่าไปเสียเวลากับเรื่องของคนอื่น จงเอาเวลามาทำหน้าที่ของตัวเอง
แก้ไขปัญหของตัวเองให้ดีที่สุดก่อน"

สุดท้ายนี้ก็หวังว่าข้อเขียนของผมครั้งนี้ คงจะเป็นประโยชน์แก่ท่านผู้อ่านที่กำลังประสบ
ปัญหาในการทำงานอยู่บ้างพอสมควรนะครับ



วิถีคาร์บอนฟุตพริ้นท์ :

ต้นแบบการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง

สุภาพร เตจตุรานุภา*
supapornt@ftpi.or.th

ตัวเลขคาดการณ์ที่น่าตกใจถึงอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้า หรือราวปีพ.ศ. 2563 จะมีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศโลกกว่า 498 ล้านตัน! นั่นหมายถึงผลกระทบตามธรรมชาติที่กำลังจะตามมา และทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อัตราดังกล่าวมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 จำนวน 230 ล้านตัน และปี พ.ศ. 2555 จำนวน 350 ล้านตัน คาร์บอนฟุตพริ้นท์จึงเป็นประเด็นที่คนบนโลกใบนี้รับรู้ได้ถึงภัยพิบัติตามธรรมชาติต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งวารสาร Productivity World ฉบับนี้ ได้รับเกียรติจาก ดร.ธนพงศ์ ดวงมณี มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แห่งความสำเร็จของการใช้คาร์บอนฟุตพริ้นท์ ในกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เน้นแก้แห่งความยั่งยืน

‘ปลูกป่า สร้างคน’ ถือเป็นปรัชญาหนึ่งที่หยั่งรากลึก ในการพัฒนาชุมชนชาวเขาบนยอดดอย จากการปลูกฝิ่น หันมาปลูกป่า เพื่อสร้างคนซึ่งถือเป็นศูนย์กลางที่สำคัญในการผลักดันให้เกิด 3 ดี คือ ชุมชนดี สังคมดี และธรรมชาติดี ต้องอาศัยเวลาอันยาวนานกว่าจะประสบความสำเร็จตามแนวทางพระราชดำริของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ เพื่อให้คนกับป่าอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ เดิมชื่อมูลนิธิส่งเสริมผลผลิตชาวเขาไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชดำริของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีในปี พ.ศ. 2515 เพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และเพิ่มรายได้ให้แก่ชาวเขา ต่อมา ปี พ.ศ. 2528 เปลี่ยนชื่อเป็นมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เพื่อรองรับการขยายขอบเขตการทำงานสู่การยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชนแบบองค์รวมทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม

*ผู้ช่วยนักวิจัย ส่วนวิจัยการจัดการองค์กร
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ธุรกิจเพื่อสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมถูกฝังอยู่ในการดำเนินงานมา ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรบนปรัชญาการพัฒนาให้มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ เป็น ‘ต้นแบบการพัฒนาที่ยั่งยืน’ ซึ่งต้องใส่ใจใน 3 มิติ และ 1 มุมมอง คือ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมุมมองด้านคนที่ถือเป็นพลังในการขับเคลื่อนที่สำคัญ จึงกล่าวได้ว่ามูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ มีวิถีที่เป็น Green มาตลอด โดยวงจร Green แม่ฟ้าหลวงในปัจจุบัน อาทิ

- นโยบายสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงาน และรักษาสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานทุกคนอย่างมีส่วนร่วม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีที่เหมาะสมและเป็นไปได้จริง (กำหนดเป้าหมายลด 20% ใน 3 ปี) และเป็นตัวอย่างที่ดีของการเป็นองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

โดยมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ มีการกำหนดคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมขึ้น ซึ่งประกอบด้วย คณะทำงานด้านสิ่งแวดล้อม สำนักงานในกรุงเทพฯ คณะทำงานด้านสิ่งแวดล้อม สำนักงานดอยตุง และท่องเที่ยว และคณะทำงานด้านสิ่งแวดล้อมโรงงานและผลิตภัณฑ์ดอยตุง พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ และตัวชี้วัด (KPI) แต่ละคณะทำงานไว้อย่างชัดเจน

- อาคารรักษาสิ่งแวดล้อม สำหรับอาคารสำนักงานมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ที่กรุงเทพฯ มีการออกแบบอาคารอนุรักษ์พลังงาน ในขณะที่เดียวกันมีการเพิ่มพื้นที่สีเขียวบริเวณรอบอาคารให้มากที่สุด

- คู่มือแนวทางความเป็น ‘Green’ โดยมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ได้ดำเนินโครงการสำนักงานสีเขียว¹ ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร่วมกับคณะวิทยาศาสตร์และทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อนำมาตรวจการต่างๆ มาใช้ภายในสำนักงาน อาทิ การลดค่าใช้จ่าย (ไฟฟ้า น้ำ และอุปกรณ์สำนักงาน) สำนักงานสะอาด มีระเบียบ ลมมลพิษ (5ส) เพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน พร้อมทั้งพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของสำนักงานและพนักงาน (ISO 14001) รวมถึงประเด็นสำคัญคือการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดโลกร้อน

โดยมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ได้รับฉลากอาคารอนุรักษ์พลังงานปี 2554 รางวัล Thailand Energy Awards 2556 ซึ่งเป็นเพราะมีคุณลักษณะที่เป็นอาคารประหยัดพลังงานและน้ำ รวมทั้งถึงเป็นหน้าที่ที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพราะถือว่าเป็นหนี้ต่อโลกใบนี้ร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม การอนุรักษ์พลังงานของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ นั้น ยังขยายไปสู่โรงงาน โดยมีโครงการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ ‘ดอยตุง’ เพื่อทราบถึงกระบวนการผลิตว่าปล่อยก๊าซคาร์บอนฯ มากน้อยเพียงใด และสามารถปรับปรุงกระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มโอกาสการแข่งขันให้แก่ผลิตภัณฑ์ดอยตุง ผู้การถ่ายโอนองค์ความรู้แก่ผู้ชุมชน

หมู่บ้านเขียว Game สร้าง Green

นิยามคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ คือ ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น การเผาไหม้ของเชื้อเพลิง การใช้ไฟฟ้า การจัดการของเสียและการขนส่ง โดยการวัดผลในรูปของตันคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2)

การดำเนินกิจกรรมภายในมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ นั้น สิ่งที่สะท้อนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยมีการออกแบบกลไก เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรด้วย “เกมหมู่บ้านเขียว”

ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมในวันทำงานแต่ละวัน มีการปล่อยปริมาณ CO2 เท่าไร?

ภาพที่ 1: บอร์ดประชาสัมพันธ์ “เกมหมู่บ้านเขียว”



¹เกณฑ์ในการประเมินประกอบด้วย 7 ข้อ คือ 1.การบริหารจัดการองค์กร (15%) 2.ความตระหนักขององค์กร (20%) 3.การใช้พลังงานและทรัพยากร (15%) 4.การจัดการของเสียและน้ำเสีย (10%) 5.สภาพแวดล้อมขององค์กร (15%) 6.การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (15%) และ 7.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (10%)

คำตอบคือ 12.04 CO₂ (1 ปี = 3,142 CO₂)

ขับรถมาทำงาน 20 กม. = 4.38CO₂

ใช้ลิฟท์ (4 ชั้น 4 คน 4 รอบ) = 0.03CO₂

ใช้คอมพิวเตอร์ (LCD) = 0.58 CO₂

ใช้กระดาษ A4/10 แผ่น = 0.03 CO₂

นี่เป็นเพียงกิจกรรมบางส่วนของ การปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนฯ แบบไม่รู้ตัว กิจกรรมหมู่บ้านเขียวจึงเกิดขึ้นบนแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ 1)การแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมสิ่งที่ดีที่สุดต้องเริ่มจากตนเอง และส่งผลต่อไปสู่องค์กร สังคม และโลก 2)สามารถวัดผลในด้านการประหยัดพลังงาน และลดการเกิดก๊าซเรือนกระจกได้ 3)ทุกคนสามารถร่วมกิจกรรมนี้ได้ ไม่ว่าจะอยู่ในสำนักงานหรือพื้นที่อื่นๆ

หลังจากนั้น มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ใช้วิธีการแบ่งกลุ่มตามแผนการทำงาน เรียกว่า หมู่บ้าน โดยการผลักดันทั้งแบบรายบุคคล ซึ่งถือเป็นหนี้ต่อโลก และรายหมู่บ้าน ซึ่งถือเป็นหนี้สาธารณะ (จากไฟฟ้า น้ำ ของ ดึงดูดส่วนตามจำนวนสมาชิก ด้วยแผนผังภูเขาหัวโล้น) มีการคำนวณข้อมูลด้วยโปรแกรม พร้อมทั้งบันทึกกิจกรรมที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการสร้างจิตสำนึก (เติมเต็มภูเขาหัวโล้น) โดยรายบุคคล คิดคะแนนจาก % การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และรายหมู่บ้าน % ต้นไม้บนภูเขาหัวโล้น ซึ่งผู้ที่ได้รับ % สูงสุดเป็นผู้ชนะ นอกจากนี้ยังมีรางวัลให้แก่สมาชิกที่ทำการบันทึกกิจกรรมมากกว่า 80% จะได้จับรางวัลทูตเขียวแห่งปี

ภาพที่ 3: ตัวอย่างกิจกรรมการขับเคลื่อน



สำหรับกิจกรรมที่แฝงภายในเกมนั้น จำแนกออกเป็น 2 ส่วน ควบคู่กัน คือ 1) กิจกรรมลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และ 2) กิจกรรมสร้างจิตสำนึก

ภาพที่ 2: แผนผังการกระตุ้นและติดตามผลกิจกรรมหมู่บ้านเขียว



ตารางที่ 1: รายละเอียดกิจกรรมลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และกิจกรรมสร้างจิตสำนึก

กิจกรรมลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์	กิจกรรมสร้างจิตสำนึก
ปิดไฟ เมื่อไม่ใช้	ปิดแอร์ในห้องประชุม ปิดสวิตช์ระบบ หมุนเวียนอากาศเมื่อไม่ใช้งาน
Hibernate หรือ ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องปริ้นท์ เมื่อไม่ใช้งานเป็นเวลานาน เช่น ตอนทานข้าว หรือกลับบ้าน	กำหนดระบบการแยกขยะ และแยกขยะให้ถูกต้องตามที่ได้กำหนด
มีรถส่วนตัวอยู่ แล้วทำ Carpool หรือ ขึ้น Taxi คนเดียว แล้วทำ Taxi pool	แยกกระดาษที่ใช้พิมพ์เป็น Reuse (เพื่อใช้พิมพ์ใหม่) และ Recycle (เพื่อขาย)
เปลี่ยนไปใช้การขนส่งที่มีคาร์บอนฟุตพริ้นท์น้อยกว่า (ขนส่งสาธารณะ หรือจักรยาน)	งดการใช้ลิฟท์ ขึ้น-ลงเพียงหนึ่งชั้น (ยกเว้นในกรณีที่เป็นจริง ๆ)
ใช้บันไดแทนลิฟท์	ปิดประตู ปิดไฟในห้องน้ำและห้องอื่นๆ หลังจากใช้งานเสร็จเรียบร้อยแล้ว
เอาขยะจากบ้านมาขาย กระดาษ Reuse เอาผักมาให้ใส่เดือน	ทำห้องน้ำให้สะอาด
ลดการใช้ถุงพลาสติก	เมื่อเจอน้ำรั่ว ให้แจ้งช่าง
ปลูกต้นไม้ยืนต้นอายุมากกว่า 10 ปี	ส่งข้อเสนอดีๆ ต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลง Morning Screen
มีส่วนในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในการทำงาน	ร่วมกันทำกิจกรรมที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม (ช่วยคัดแยกขยะอย่างละเอียด ปลูกผัก ลดการใช้ทิชชู ฯลฯ)
	ปิดม่านเพื่อลดความร้อนเข้าอาคาร เปิดม่านเมื่อไม่มีแดดเพื่อลดการใช้ไฟแสงสว่าง
	ยอมปรับอุณหภูมิแอร์ให้สูงขึ้น
	ช่วยเหลือเกมหมู่บ้านเขียว

ซึ่งการรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมนั้น มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ภายในมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ อาทิ บอร์ดเกมและพลังงาน Website, Morning Screen ตลาดนัดมือสอง โดยเกมหมู่บ้านสีเขียวปีที่ผ่านมามีการพัฒนาขึ้นตามลำดับ ซึ่งมีการเก็บข้อมูลออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) กิจกรรมช่วยสิ่งแวดล้อม 2) ค่าไฟฟ้าที่ลดลง 3) ขยะขายได้จากทุกหมู่บ้าน 4) ตลาดนัดมือสอง 5) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยดีเป็นมูลค่าเช่น ปีที่ 1 ค่าไฟฟ้าลดลงจากการเปิดเครื่องคอมฯ 1 ชั่วโมงต่อวัน 5,184 บาท ปีที่ 2 จำนวน 9,990 บาท เป็นต้น สำหรับกิจกรรมในปีที่ 3 นั้น มีการดำเนินกิจกรรมเดิมอย่างต่อเนื่องและเพิ่มเติมในบางเรื่อง คือ ไบลงคะแนน และอบรมเรื่องคาร์บอนฟุตพริ้นท์เพิ่มเติม เพื่อผลักดันให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมด้วยความเข้าใจ

ติดตามด้วยประเมิน ต่อเติมแนวทางการคาร์บอนฯ

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของกิจกรรม รวมทั้งนำผลที่ได้รับไปวางแผนพัฒนาต่อยอด จึงมีการกำหนดแนวทางการประเมินผล โดยเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตขององค์กร (Organization Boundaries) ซึ่งต้องมีการเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของการคำนวณ

คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนำผลการคำนวณไปใช้ดำเนินการ เช่น เพื่อเปรียบเทียบปริมาณการปล่อยและดูดกลับก๊าซเรือนกระจกในช่วงระยะเวลาต่างๆ หรือเพื่อใช้สื่อสารข้อมูลสู่สาธารณะ หรือเพื่อประโยชน์อื่นๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

สำหรับการกำหนดขอบเขตองค์กรนั้น ต้องครอบคลุม 2 มิติ คือ มิติที่ 1 แบบควบคุม (Control Approach) ทั้งในส่วนของการดำเนินงาน และทางการเงิน และมิติที่ 2 แบบปันส่วนตามกรรมสิทธิ์ (Equity Share) โดยการคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ยึดตามหลักสากลเป็นสำคัญ คือ $GHG(CO_2e) = AD \times EF$ ซึ่ง GHG หมายถึง ปริมาณก๊าซเรือนกระจก (CO_2e) AD หมายถึง ข้อมูลกิจกรรมที่ทำให้เกิดก๊าซเรือนกระจก (Activity data) และ EF หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Factor) (มีหน่วยเป็น Kg CO_2e /หน่วย

ตัวอย่างการคำนวณ เช่น ในปี พ.ศ. 2557 มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงชนิดน้ำมันดีเซลทั้งหมด 118.85 ลิตร/ปี และค่าสัมประสิทธิ์การปล่อย GHGs ของน้ำมันดีเซลเท่ากับ 2.7446 Kg CO_2e /ลิตร

$$\begin{aligned} GHGs &= 118.85 \text{ ลิตร/ปี} \times 2.7446 \text{ Kg } CO_2e/\text{ลิตร} \\ &= 326.2 \text{ Kg } CO_2e/\text{ปี} \end{aligned}$$

ในส่วน of ค่าสัมประสิทธิ์การปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Factor) สามารถใช้วิธีการตรวจวัดจริง หรือการศึกษาจากฐานข้อมูลขององค์กรบริการก๊าซเรือนกระจก หรือองค์กรระหว่างประเทศ² ร่วมด้วย

โดยประโยชน์จากการวิเคราะห์คาร์บอนฟุตพริ้นท์ ส่งผลให้ทราบถึงปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร สามารถจำแนกสาเหตุของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่มีนัยสำคัญ และหาแนวทางเพื่อลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ นำไปสู่การเป็นองค์กรลดคาร์บอน ยังผลประโยชน์ต่อส่วนร่วม ชุมชน สังคม ประเทศ และโลกใบนี้

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ดอยตุงได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ถึงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทั้งต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม ซึ่งบ่งบอกด้วยฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์ อาทิ กาแฟคั่ว แม่คคาเดเมียนท์ กระดาษสา ดอยตุง สินค้าเซรามิค โดยมีรายละเอียดแจ่มแจ้งข้อมูลไว้อย่างชัดเจนในสินค้าแต่ละชิ้นว่ามีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เท่าไร เพื่อให้ผู้บริโภคทราบถึงวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์

ภาพที่ 4: ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์



จากจุดเริ่มต้นของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ในการขับเคลื่อนองค์กรปลอดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ ไม่เพียงแต่ผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสู่ผู้บริโภคในนาม “ดอยตุง” เท่านั้น ยังเป็นมิตรต่อ

พนักงานภายในองค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่า ต้องเริ่มที่ตนเองก่อน แล้วจึงขยายผลจนเกิดการปรับวิถีการดำเนินชีวิต สร้างความสมดุลแห่งวัฏจักร ชุมชน + สังคม + ธรรมชาติ + คน ที่อยู่ร่วมกันได้ แม้กาลเวลาจะเปลี่ยนไป

² ฐานข้อมูลขององค์กรบริหารก๊าซเรือนกระจก http://thaicarbonlabel.tgo.or.th/download/Emission_Factor_CFP.pdf หรือองค์กรระหว่างประเทศ IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change

Productivity World

Customer Focus

Illustrate by Chavisa C.



7 ปัจจัยสำคัญ

สู่องค์กรบริการลูกค้าเป็นเลิศ

พิสิทธ์ พิพัฒนโกศลกุล*
pisit@impressionconsult.com

สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงในเรื่องการบริการลูกค้า ปัจจัยที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ก็คือ ผู้นำมีส่วนร่วม (Top Management Involvement) การที่ผู้นำมีส่วนร่วม ช่วยสนับสนุน ผลักดัน หรือ ดำเนินการ จะเป็นพลังสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อน และเปลี่ยนแปลงได้อย่างทรงพลัง พื้นฐานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีบริการที่เป็นเลิศประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. เข้าใจความรู้สึกของลูกค้า (Sense of Customer)

ผู้นำองค์กรต้องรู้จัก เข้าใจลูกค้า มองออกว่าลูกค้า รู้สึกอย่างไร คิดอย่างไร ต้องการอะไร มีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรควรปรับปรุงในมุมมองของลูกค้า เพราะถ้าผู้นำยังมองไม่เห็นมุมมองของลูกค้า ก็จะทำให้การขับเคลื่อนทิศทางขององค์กรไม่ชัดเจน

2. ลงพื้นที่จริง (Work at Touch Point)

ผมมีโอกาสได้พบผู้นำองค์กรอยู่หลายๆ แห่ง สิ่งที่พบบ่อย คือ ผู้นำองค์กร ไม่มีโอกาสได้ลงไปทำงานตามจุดให้บริการลูกค้า (Touch Point) หรือ ถ้าหากผู้บริหารจะไปที่จุดให้บริการลูกค้า ก็มีการเตรียมความพร้อมของทีมงานจนเรียบร้อยแล้ว ทำให้ผู้นำไม่เห็นของจริง อีกทั้ง ผู้นำก็ได้รับรายงานในมุมที่ดีเพียงด้านเดียว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการยกระดับการบริการให้สูงขึ้นนั้น มักจะหาเวลาไปลงพื้นที่ทำงานจริงเป็นระยะๆ โดยมีแจ้งให้ใครทราบล่วงหน้า อีกทั้งยังหมั่นถามเพื่อนฝูง หรือบุคคลภายนอก ถึงระดับการบริการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. ทำเป็นตัวอย่าง (Role Model)

เมื่อมีการปฏิบัติงาน หรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผู้นำเองต้องเป็นผู้คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้า ให้แง่คิด มุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า จนกลายเป็นแบบอย่างที่ดีของทีมงานทำให้ทีมงานเกิดความเชื่อ เกิดความรู้สึกที่ดีในการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า อย่างแท้จริง



4. ให้ความสำคัญกับพนักงาน (Employee is a Key Person)

การให้ความสำคัญ การดูแล เอาใจใส่พนักงาน ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเพราะพนักงาน คือ ผู้ซึ่งจะบอกว่า องค์กรของเราให้บริการที่ดีหรือแย่ในสายตาของลูกค้า

เมื่อผู้นำมีการถ่ายทอดวิถึปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับพนักงานก็จะช่วยให้พนักงานเกิดความภูมิใจในงาน ที่ตนเองทำ ที่ตนเองรับผิดชอบจนทำให้บริการที่เขาส่งมอบให้แก่ลูกค้านั้นออกมาจากใจจริง

5. มีการออกแบบระบบและกระบวนการที่มีมาตรฐาน

การบริการที่ดีมีใช้เพียงพนักงานมีรอยยิ้มแต่องค์กรต้องมีการออกแบบระบบและกระบวนการให้บริการที่ดีด้วย

ประเด็นนี้มีความหมายว่า การบริการที่ดีนอกจากจะเกิดจากพนักงานที่มีใจให้บริการ แล้วยังต้องมีการ ออกแบบระบบการบริการลูกค้า (Service Standard) ที่ดีอีกด้วย เพราะในแต่ละขั้นตอนที่ลูกค้าใช้บริการนั้นเป็น ได้ทั้ง การสร้างความประทับใจ และการทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่พอใจ ดังนั้น ถ้าหาก องค์กร/ผู้นำ มีการออกแบบ ระบบบริการที่ดีย่อมจะส่งผลให้องค์กรมีระดับบริการที่ดีด้วย

6. การฝึกอบรมมิใช่ยาวิเศษ

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงาน มีศักยภาพ การบริการลูกค้าที่สูงขึ้น แต่นั่นมิได้หมายความว่า การจัดอบรมเพียง 1-2 วันจะทำให้ทุกคนให้บริการ ลูกค้าได้ดีมีมาตรฐาน

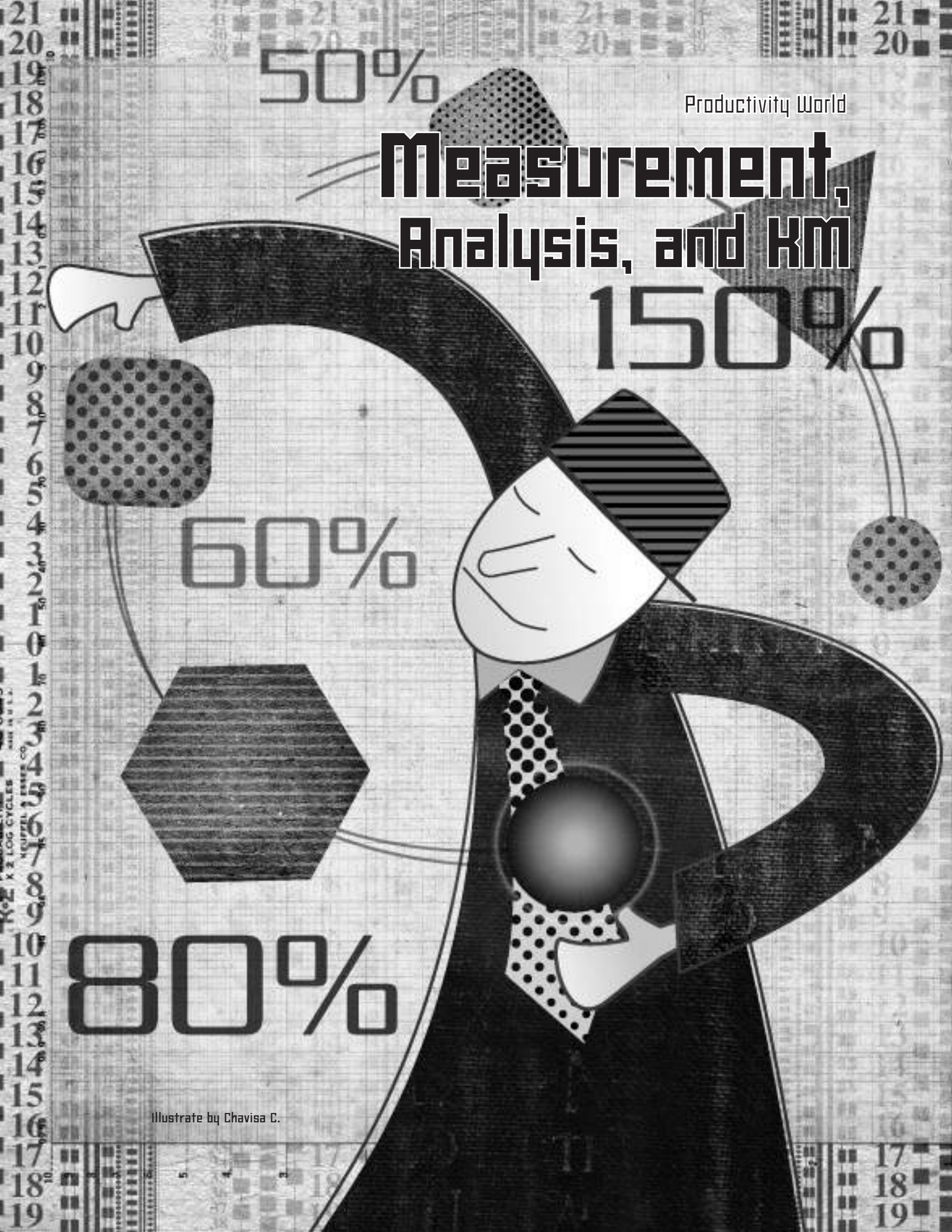
การฝึกอบรมเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญตัวหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้น แต่องค์กร/ผู้นำ ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ในหัวข้อต่างๆ ที่กล่าวมาด้วย

7. ระบบประเมินผลและจูงใจที่มีประสิทธิภาพ

การที่องค์กรมีระบบประเมินผลงานที่ดี แยกแยะว่าใครบริการได้ดี ใครบริการไม่ดี พร้อมทั้ง มีการตอบแทน ให้แก่ผู้ที่ได้ดีย่อมจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งการ “ทำดีได้ดี” อันจะช่วยให้องค์กรมีระบบขับเคลื่อนที่มี ศักยภาพจนทำให้เป็นกลไกในการพัฒนาอย่างยั่งยืน มิใช่เกิดขึ้นชั่วครั้งชั่วคราว หรือติดอยู่กับพนักงาน บางคนเฉพาะตัว

ทั้งหมดนี้ คือ 7 ปัจจัยสำคัญสำหรับผู้นำและองค์กรในการพัฒนามาตรฐานการบริการลูกค้าให้โดดเด่น และยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศครับ





Productivity World

Measurement, Analysis, and KM

Illustrate by Chavisa C.

การคุกคามความรู้ทางไซเบอร์ ภัยเงียบบนเทคโนโลยี

นภัสวรรณ ไยนันท์*
Napatsawan@ftpi.or.th

กระแส Internet of Things หรือการใช้อินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงเข้ากับอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ โทรทัศน์ เข้าไว้ด้วยกันกำลังเป็นที่พูดถึงกันมาก ในปัจจุบัน ซึ่งกูรูหลายสำนักวิเคราะห์ว่า แนวโน้มต่อจาก Internet of Things ก็คือ Internet of Everything หรือในอนาคตทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวเราจะถูกเชื่อมโยงเข้ากับอินเทอร์เน็ตทั้งหมด

ในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Device) หรือระบบ Cloud ทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรได้รวดเร็วขึ้น ไม่ว่าที่ไหนและเมื่อไหร่ก็ตาม การพัฒนาเทคโนโลยีด้าน Social Media ทำให้เราค้นหาความรู้ใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับใครที่ไหนก็ได้ในโลกใบนี้ โดยไม่ต้องรู้จักหน้ากัน ซึ่งในขณะที่ชีวิตเรากำลังพึ่งพาอินเทอร์เน็ตมากขึ้น สิ่งที่ศิลปินเข้ามาพร้อมกับความสะดวกสบายนี้ อย่างเงียบๆ คือ ความปลอดภัยข้อมูลและความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

ภัยจากไซเบอร์กลายเป็นความท้าทายระดับโลกที่ World Economic Forum จัดระดับความสำคัญไว้ในระดับ Top 10 ซึ่งในอนาคตจะทวีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อไปองค์กรทุกแห่งในโลก ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ ในเมืองหรือชนบทล้วนมีความเสี่ยงที่จะถูกคุกคามหรือจารกรรมข้อมูล ซึ่งองค์กรที่ปรึกษาชั้นนำของโลกหลายแห่งอย่างเช่น Ernst & Young, McKinsey & Company, TrendMicro ล้วนเห็นพ้องต้องกันว่า การคุกคามในโลกไซเบอร์เป็นภัยที่นับวันมีแต่ยากที่จะป้องกันได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และกลายเป็นปัญหาร้ายแรงที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ

*ผู้ช่วยนักวิจัย ส่วนวิจัยการจัดการองค์กร
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การคุกคามในยุคอินเทอร์เน็ต

เดิมในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง วิธีการเสาะหาความลับของคู่แข่งมีการใช้เทคนิคแพรวพราว ตั้งแต่การดักฟังโทรศัพท์ การจ้างให้คนเข้าไปทำงานที่องค์กรคู่แข่งเพื่อขโมยข้อมูล หรือแม้แต่การขอซื้อขยะกระดาษที่ใช้แล้วของคู่แข่งไปค้นหาความลับก็เคยเกิดขึ้นจนกลายเป็นคดีความกันมาแล้ว

แต่ปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เราสามารถใช้คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรืออุปกรณ์ต่างๆ เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตด้วยความเร็วที่สูงขึ้นในราคาที่ถูกลงจนองค์กรส่วนใหญ่หันมาเก็บข้อมูลในรูปอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์และใช้อินเทอร์เน็ตในการเก็บข้อมูล ทำงาน และติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นหลัก ทำให้การขโมยหรือทำลายข้อมูลและความรู้ในทุกวันนี้ไม่ได้ยากลำบากเหมือนในหนังสายลับอย่าง James Bond หรือ Mission: Impossible อีกต่อไป อีกทั้งยังใช้กำลังคน เงิน และเวลาน้อยกว่า ในขณะที่สามารถก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงกว่ามาก

อย่างเมื่อเร็วๆ นี้ มีการระบาดของมัลแวร์ RansomWare หรือที่ประเทศไทยเราเรียกกันว่า ไวรัสเรียกค่าไถ่ ซึ่งเป็นมัลแวร์ที่นำข้อมูลทั้งหมดในเครื่องคอมพิวเตอร์ไปเข้ารหัสแล้วส่งจดหมายไปยังเจ้าของให้จ่ายเงินภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อไถ่ไฟล์คืนกลับมา หากคอมพิวเตอร์ที่ติด RansomWare เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต External Hard Disk หรือ Flash Drive แล้ว ไฟล์ในหน่วยความจำเหล่านั้นก็จะถูกล็อคเข้ารหัสด้วย ซึ่งแม้เรายอมจ่ายเงินตามที่ถูกข่มขู่ก็ไม่แน่ว่าจะได้ไฟล์คืน ดังนั้น ถ้าหากไม่มีการสำรองไฟล์ไว้ที่อื่น ความรู้ที่เราค่อยๆ สั่งสมรวบรวมมาตลอดชีวิตก็จะกลายเป็นของคนอื่นเพียงแค่เสี้ยววินาที

ถึงแม้ว่าการคุกคามทางไซเบอร์จะถือเป็นภัยร้ายแรงระดับโลกที่หลายประเทศกว่าครึ่งโลกให้ความสำคัญกันมาก แต่สำหรับประเทศส่วนใหญ่ในอาเซียนกลับยังขาดความระมัดระวังและไม่ให้ความสำคัญในการสร้างระบบรักษาความปลอดภัยแก่ความรู้ขององค์กร เห็นได้จากเมื่อเดือนเมษายนที่ผ่านมามีข่าวรายงานว่า องค์กรภาครัฐและเอกชนหลายแห่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และ



อินเดียถูกลอบจากรกรมข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ทั้งข้อมูลด้านการเมือง เศรษฐกิจ การทหาร การก่อสร้าง พลังงานขนส่ง โทรคมนาคม และการบิน มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 เป็นอย่างน้อยโดยไร้การป้องกันหรือรับมือใดๆ

เฉพาะในประเทศไทยเอง องค์กรจำนวนมากยังมองว่า การคุกคามทางไซเบอร์เป็นเรื่องไกลตัวและไม่ค่อยตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น หลายองค์กรในภาครัฐยังใช้ Internet และ Intranet เป็นอันเดียวกัน เพราะมองว่า ตนเองมีหน้าที่บริการและให้ความรู้แก่ประชาชน จึงพยายามเปิดเผยข้อมูลและความรู้ทุกอย่างขององค์กรให้ประชาชนเห็นได้ทั้งหมด ซึ่งก็เป็นมุมมองที่ไม่ผิด แต่หากมองกลับกัน องค์กรภาครัฐมีข้อมูลประชาชนที่ถือเป็นความลับส่วนบุคคลจำนวนมาก และมีข้อมูลและความรู้หลายเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตคนจำนวนมาก ดังเห็นได้จากหลายกรณีที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ ซึ่งการที่หน่วยงานรัฐหลายแห่งถูกคุกคามทำให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง อย่างเช่น ทำให้การเดินรถไฟของนิวออร์ลีนส์ต้องหยุดชะงัก ทำให้ประชาชน 8.5 ล้านคนในรัฐเวอร์จิเนียถูกลบข้อมูลการส่งจ่ายยา ทำให้ชาวออสเตรเลียไม่มีไฟฟ้าใช้ แม้แต่ทำให้เครื่องบินไม่สามารถบินขึ้นจากสนามบินฝรั่งเศสได้

หรือกรณีขององค์กรเอกชนที่มีข่าวโด่งดังไปทั่วโลกล่าสุด คือ บริษัท Sony Pictures ที่ถูกคุกคามทำให้ระบบคอมพิวเตอร์ไม่สามารถใช้งานได้ทั้งบริษัท และถูกขโมยภาพยนตร์ที่ยังไม่ถูกฉาย 5 เรื่องนำไปเผยแพร่ทางออนไลน์ รวมถึงข้อมูลส่วนตัว อีเมลของผู้บริหาร พนักงาน ดาราพรินเตอร์ และผู้เกี่ยวข้องกว่า 47,000 คน ซึ่งทำให้บริษัทสูญเสียรายได้และความน่าเชื่อถืออย่างยากที่จะกลับมาเป็นเหมือนเดิมได้ในระยะเวลาอันสั้น

แล้วเรา该怎么办

John Chambers ประธานและ CEO บริษัท Cisco Systems, Inc ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในด้าน IT กล่าวว่า เมืองครออยู่ 2 ประเภท ประเภทแรกคือองค์กรที่ถูกแฮก ประเภทหลังคือองค์กรที่ไม่รู้ตัวว่าตัวเองถูกแฮก

นั่นหมายความว่า ไม่ว่าองค์กรไหนก็ไม่สามารถป้องกันการคุกคามทางไซเบอร์ได้ 100%

ถึงแม้สิ่งที่ Chambers กล่าวจะเป็นความจริงก็ตาม แต่เราก็ไม่สามารถนั่งอยู่เฉยๆ ปล่อยให้คนอื่นมาเอาความรู้ของเราไปทำอะไรตามอำเภอใจ ดังนั้น แม้ไม่อาจป้องกันการคุกคามทางไซเบอร์ได้ 100% แต่อย่างน้อยองค์กรก็ควรมีการวางระบบป้องกันและมาตรการจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้

หัวใจสำคัญของการรักษาความปลอดภัยให้แก่ข้อมูลมักใช้หลักที่เรียกว่า CIA Triad (คล้ายตัวย่อของหน่วยงาน Central Intelligence Agency หน่วยข่าวกรองกลางสหรัฐอเมริกา) ซึ่งเราสามารถนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้กับการปกป้องความรู้ได้เช่นกัน โดย CIA Triad ประกอบด้วย

1. การรักษาความลับ (Confidentiality)

การรักษาความรู้ที่ควรเป็นความลับ ไม่ให้ผู้ที่มิได้รับอนุญาตล่วงรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ขึ้นชีวิตขององค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ ลูกค้า หรือสูตรการผลิตต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์ว่าความรู้ใดที่สำคัญต่อองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่เราหยิบยกมาพูดคุยกันหลายครั้ง นอกจากจะช่วยให้องค์กรทำ KM แบบไม่หว่านแหแล้ว ยังทำให้การป้องกันความรู้ที่สำคัญสามารถทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

มาตรการที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้รักษาความลับให้แก่ความรู้ที่สำคัญเหล่านี้ คือ การกำหนด Password และชั้นความลับว่า พนักงานแต่ละระดับสามารถเข้าถึงความรู้ได้ในระดับไหน เช่น ระดับพนักงานสามารถเข้าถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับโครงการที่ตนรับผิดชอบได้ ผู้บริหารระดับกลางเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับฝ่าย ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าถึงกลยุทธ์ระดับองค์กรได้ เป็นต้น ซึ่งการกำหนดชั้นความลับจะช่วยให้องค์กรสามารถกลั่นกรองและจำกัดวงผู้ใช้ได้ระดับหนึ่งเพื่อหาแหล่งต้นตอเมื่อเกิดปัญหา

2. การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity)

ความรู้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อรู้นั้นเป็นความรู้ที่ถูกต้อง ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่า ความรู้ที่อยู่ในระบบเป็นความรู้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่ปล่อยให้บุคคลภายนอกหรือผู้ที่มิได้รับอนุญาตเข้ามาแก้ไข ทำลาย เปลี่ยนแปลง หรือใส่สิ่งแปลกปลอมลงไป การรักษาให้ความรู้มีความถูกต้องเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

เพราะความน่าเชื่อถือของความรู้เป็นเรื่องอ่อนไหว หากมีความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ถูกต้องเพียงนิดเดียวก็จะกระทบต่อความน่าเชื่อถือของความรู้ทั้งหมดในทันที

โดยทั่วไป วิธีการรักษาความน่าเชื่อถือที่องค์กรนิยมใช้กันมาก คือ การเข้ารหัส (Encryption) โดยแปลงความรู้ของเราให้เป็นรูปแบบที่ไม่สามารถอ่านเข้าใจได้ หากไม่มีกุญแจสำหรับถอดรหัสเพื่อเปิดอ่านความรู้นั้น เพื่อให้แน่ใจว่า ความรู้ นั้นจะไม่ถูกบุคคลภายนอกแก้ไขหรือดัดแปลง ซึ่งการเข้ารหัสก็ยังช่วยในเรื่องการรักษาความลับของความรู้อีกทางหนึ่งด้วย ปัจจุบันการเข้ารหัสไม่ยุ่งยากเหมือนหนังสือลับในอดีต มีโปรแกรมหลายอันอย่าง PGP (Pretty Good Privacy) หรือ GnuPG (GNU Privacy Guard) ที่ช่วยให้เข้ารหัสไฟล์ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น

3. การรักษาการเข้าถึง (Availability)

ระบบในการเก็บความรู้ขององค์กรที่ดีจะต้องทำให้ผู้มีสิทธิ์สามารถเข้าถึงความรู้ได้เสมอเมื่อต้องการ เพราะหากไม่สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในเวลาที่จำเป็นหรือวิกฤต แม้ความรู้ นั้นจะเลอค่าเพียงใดก็ไม่มีประโยชน์อีกต่อไป

การขัดขวางไม่ให้เข้าระบบได้ถือเป็นการคุกคามทางไซเบอร์ที่พบเห็นได้แทบทุกวัน เป้าหมายการคุกคามส่วนใหญ่คือการกีดกันไม่ให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลและความรู้ต่างๆ ได้ เพราะทำให้องค์กรสูญเสียเงิน ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กรในทันที นอกจากนี้ในปัจจุบันเกิดภัยพิบัติบ่อยครั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นน้ำท่วม แผ่นดินไหว ซึ่งเราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด ดังนั้น การทำให้ระบบมีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอจึงยิ่งทวีความสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้แม้ระบบล่มหรือมีปัญหา

องค์กรส่วนใหญ่นิยมรักษาการเข้าถึงด้วยการสำรองฐานข้อมูลและความรู้ไว้ที่อื่น เพื่อให้สามารถดึงมาใช้งานทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือเรื่องฉุกเฉิน เช่น เมื่อถูกแฮกเกอร์ ซึ่งเป็นที่น่าย่นคิดว่า องค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยให้ความสำคัญกับประเด็นความปลอดภัยในด้านนี้อยู่แล้ว ในหน่วยงานราชการก็มีการสำรองฐานภายใต้คำรับรองการปฏิบัติราชการในเรื่องการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า องค์กรทั้งรัฐและเอกชนส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการสำรองข้อมูลมากกว่าการสำรองความรู้ที่สำคัญ

การขัดขวางไม่ให้ เข้าระบบได้ ถือเป็นการ คุกคามทางไซเบอร์ ที่พบเห็นได้แทบทุกวัน

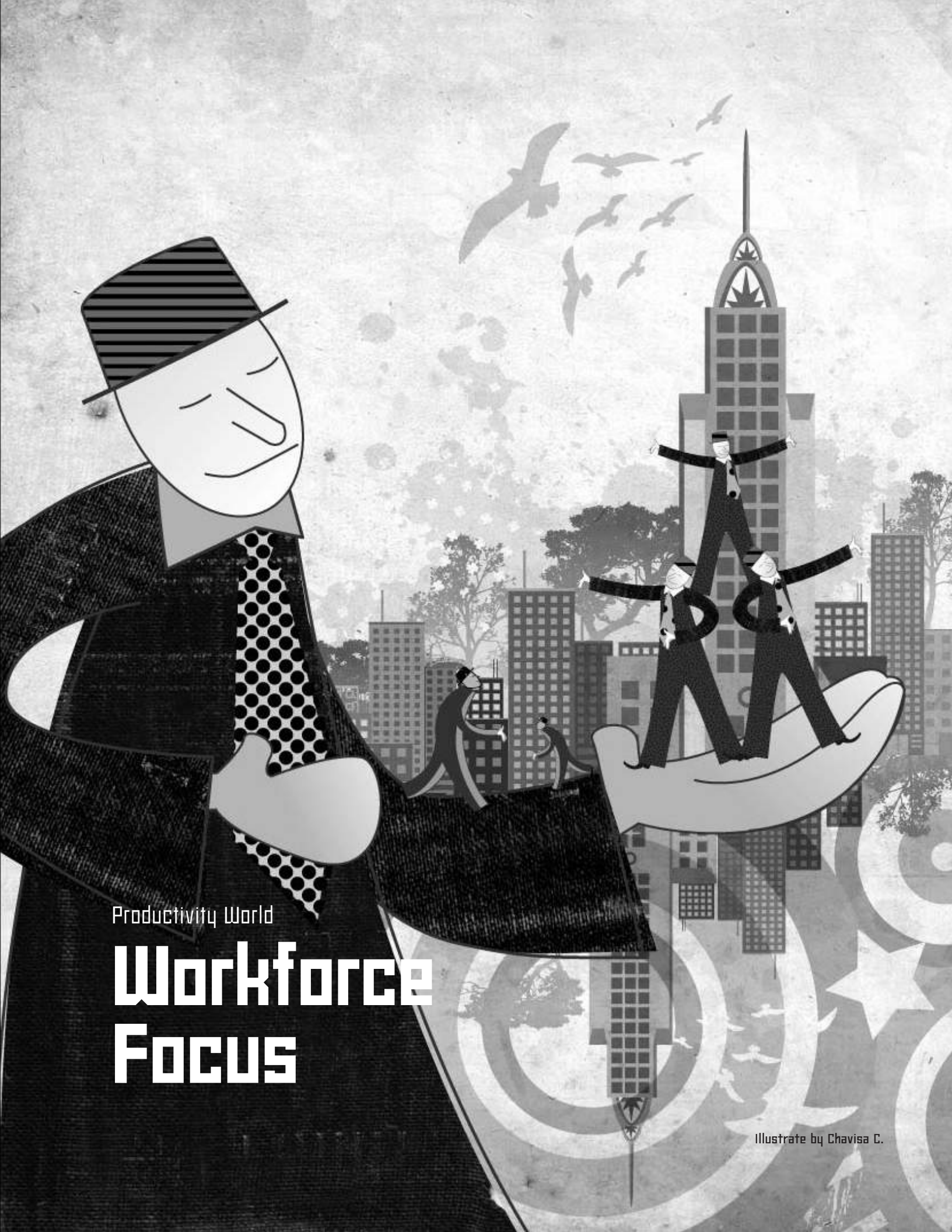
นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการที่องค์กรต้องดำเนินการคู่ขนานกับการออกแบบระบบการป้องกันภัยคุกคาม คือ การสื่อสาร

ถึงแม้เราจะวางระบบไว้รัดกุมเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถปกป้องความรู้ได้ทั้งหมด พนักงานบางคนอาจเผลอเก็บ Password ไว้ในโทรศัพท์มือถือหรือบนโต๊ะทำงาน บางคนอาจใช้อินเทอร์เน็ตสาธารณะส่งไฟล์งานสำคัญโดยไม่รู้ตัวที่สามารถถูกล้วงข้อมูลได้ง่ายๆ ดังนั้น องค์กรจึงควรปิดช่องโหว่เหล่านี้ด้วยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้ชัดเจน และสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลายเพื่อตอกย้ำแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตาม

ความรู้เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและสำคัญต่อองค์กร ความรู้ขององค์กรไม่ได้เกิดได้ในวันเดียว แต่เป็นสิ่งที่สั่งสมผ่านประสบการณ์กันมาอย่างยาวนานจากทุกคนในองค์กรที่ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น การดูแลและปกป้องความรู้ที่องค์กรหวงแหนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ เพราะหากความรู้ที่สำคัญได้เล็ดลอดหรือถูกทำลายไป ความเสียหายที่เกิดขึ้นคงไม่อาจประเมินค่าได้อย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

1. Ceri Parker. (2015). "10 global challenges, 10 expert views from Davos". URL: <https://agenda.weforum.org/2015/01/10-global-challenges-10-expert-views-from-davos/>



Productivity World

Workforce Focus

Illustrate by Chavisa C.

เตรียมองค์กรในอนาคตสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

ดุจดาว ดวจเณ*
dujdaow@ftpi.or.th

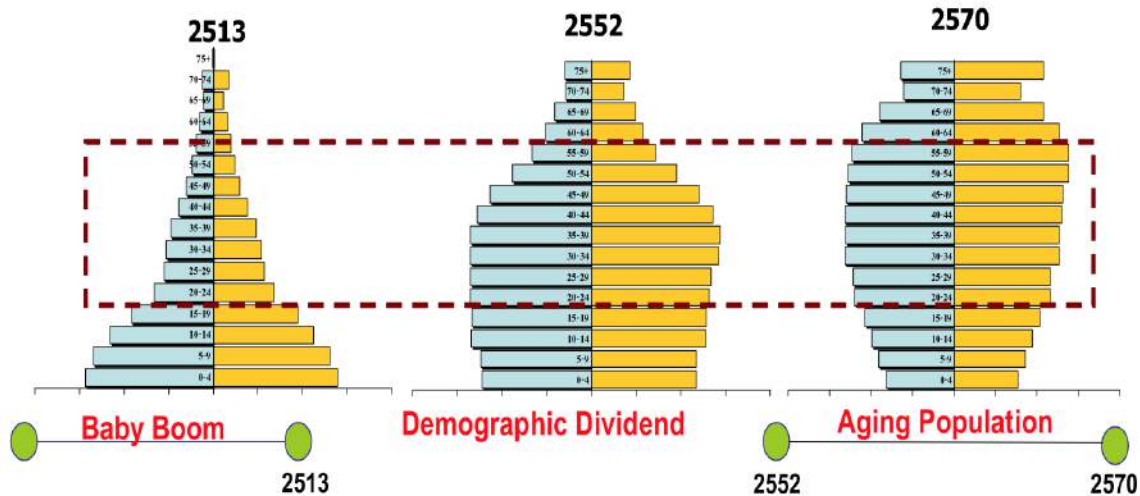
ทุกวันนี้สังคมเริ่มกล่าวถึง “สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)” บ่อยขึ้นทุกที เพราะ “สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)” เป็น 1 ใน 10 ของการจัดลำดับ New Mega Trend ระดับโลก จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ซึ่งสาเหตุของการเพิ่มจำนวนประชากรสูงอายุอย่างรวดเร็วเป็นเพราะอัตราการเกิดที่สูงในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (Baby boomer) และอัตราการตายที่ลดลงเป็นลำดับ ทำให้ประชากรในรุ่น Baby boomer ได้ทยอยเข้าสู่วัยแรงงานและวัยสูงอายุในที่สุด

ทั้งนี้องค์การสหประชาชาติได้มีการศึกษาพบว่า ประมาณ 1 ใน 9 คนของจำนวนประชากรโลกจะมีอายุเกิน 60 ปี และจำนวนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้น 200 ล้านคนภายใน 10 ปีนี้ ทำให้โลกมีประชากรผู้สูงอายุมากกว่า 1,000 ล้านคน และจะเพิ่มเป็น 2,000 ล้านคน ในปีค.ศ. 2050 และจำนวนประชากรผู้สูงอายุเกิน 100 ปี จะเพิ่มขึ้นจาก 316,600 คน ในปีค.ศ. 2010 เป็น 3.2 ล้านคนในปีค.ศ. 2050

สำหรับประเทศไทยจากสำมะโนประชากร พ.ศ. 2503-2533 สำนักงานสถิติแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2550 พบว่า ในกลุ่มประชากรผู้สูงอายุจะมีผู้ที่อยู่ในกลุ่มอายุมากเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เช่น ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 75 ปีขึ้นไป ในปี พ.ศ. 2553 มีประมาณ 1.7 ล้านคน คาดว่าจะเพิ่มเป็นประมาณ 2.3 ล้านคนในปีพ.ศ. 2563

*วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส ด้านบริหารการผลิต :
People Development

ไทยกำลังผ่านพ้นช่วงโอกาสจากการปันผลทางประชากร โครงสร้างในอนาคตวัย
ประชากรวัยทำงานจะต้องแบกรับผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น



ประเทศไทยเป็นประเทศเดียวที่มีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุสูงถึง 30% แต่มีการคาดการณ์ว่าในปีค.ศ. 2050 จะมี 64 ประเทศทั่วโลกที่มีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุถึง 30% ในปีค.ศ. 2009 ญี่ปุ่นมีประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปีถึง 23% ของประชากรทั้งหมดซึ่งเป็นสถิติที่สูงที่สุดในโลก จากสถิตินี้ทำให้พยากรณ์ได้ว่า ในปีค.ศ. 2030 ญี่ปุ่นจะมีประชากร 1 ใน 3 คนที่มีอายุเกิน 65 ปี และ 1 ใน 5 คนที่มีอายุเกิน 75 ปี และขณะนี้ประเทศไทยเป็นประเทศแรกที่ยอดจำหน่ายผ้าอ้อมผู้ใหญ่ (Adult diapers) มากกว่ายอดจำหน่ายผ้าอ้อมที่ใช้ในเด็ก

จากข้อมูลการศึกษาผู้สูงอายุข้างต้น เป็นสัญญาณเตือนว่าในอนาคตจำนวนผู้สูงอายุจะมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของมนุษย์จากการที่เราสามารถพัฒนาเรื่องอาหารการกิน สุขอนามัย ความก้าวหน้าทางการแพทย์ การศึกษา และความอยู่ดีกินดีทางเศรษฐกิจ จึงทำให้อายุของคนยืนยาวขึ้น”แน่นอนว่าเมื่อกล่าวถึง “ผู้สูงอายุ” คนส่วนใหญ่อาจจะนึกถึงภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา แต่หากเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการคิดใหม่ว่า “การมีอายุยืนยาวของผู้สูงอายุเป็นการเพิ่มโอกาสในการให้ผลตอบแทน (Longevity dividend) แก่สังคม เพราะ ผู้สูงอายุจำนวนมากที่มีอายุระหว่าง 60-70 ปี เรียกว่า “Young senior” ส่วนใหญ่ยังมีสภาพความพร้อมทางสติปัญญาและร่างกาย มีความสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะที่มีคุณค่ามาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและองค์กรได้ต่อไปอีก ดังนั้นปัจจุบันจึงเริ่มเห็นหลายองค์กรมีการทบทวนอายุการจ้างงานให้นานขึ้น เช่น ประเทศสิงคโปร์มีนโยบายส่งเสริมให้สถานประกอบการขยายอายุจ้างงานหลังเกษียณอายุเป็น 67 ปี ประเทศไทยหลายบริษัทเริ่มมีนโยบายเพิ่มระยะเวลาการเกษียณอายุคนทำงาน จากเดิม 60 ปีเพิ่มเป็น 65 ปี แต่การจ้างงานต่อเริ่มจะมีเงื่อนไขมากขึ้น องค์กรจะเลือกจ้างเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ (Talent elderly) ฯลฯ นั่นแสดงว่าแนวโน้มในอนาคตคนจะมีช่วงอายุการทำงานมากขึ้นแต่ไม่ใช่ทุกคนแน่นอน

ทำไมองค์กรควรให้ความสำคัญกับแรงงานผู้สูงอายุ

ดังที่กล่าวข้างต้นแล้วว่า ผู้สูงอายุยังมีสภาพความพร้อมทางสติปัญญาและร่างกาย มีความสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะที่มีคุณค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและองค์กรได้ ด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- **ประสบการณ์ที่สั่งสม (Experience) :** จากอายุการทำงานที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมานาน ได้เผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ทุกรูปแบบ จึงทำให้ผู้สูงอายุเรียนรู้วิธีการจัดการกับปัญหาได้ดีจากประสบการณ์ที่เคยเผชิญมา และมีมุมมองที่น่าสนใจให้องค์กรได้ดี ซึ่งคนที่มีประสบการณ์น้อยอาจจะกังวลและตื่นกลัวได้มากกว่า

- **ทักษะ (Skills) :** ช่วงชีวิตในการทำงานผู้สูงอายุกว่าจะเติบโตได้ถึงวันนี้ มีโอกาสผ่านงานมาหลากหลายงาน หรือเกือบทุกหน้าที่ในหลายฝ่ายงาน ดังนั้น ผู้สูงอายุจึงเป็น Multi Skills ที่หาใครเก่งเหมือนได้ยาก และก็ทำให้หลายบริษัทเริ่มเคยชินความเก่งเหล่านั้น จึงมักประกาศรับสมัครให้มีคุณสมบัติเช่นนั้นด้วย ซึ่งมีโอกาสยากมากที่จะสรรหาให้ได้เช่นนั้น

- **ความเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) :** ด้วยประสบการณ์และทักษะในงาน องค์กรย่อมอยากได้คนเก่งแบบนี้ อีก ดังนั้นผู้สูงอายุจะสามารถถ่ายทอดหลักการและเคล็ดลับ (Tips) ทั้งที่ควรทำและไม่ควรทำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดได้ โดยผู้สูงอายุเหล่านั้นจะเป็นพี่เลี้ยงให้กลุ่มคนรุ่นใหม่ต่อไปได้อย่างดีเยี่ยม

- **ความเชื่อมั่น (Confidence) :** ความสามารถ ความภูมิใจ บารมี วิทยุฒิ สิ่งเหล่านี้เป็นสัญลักษณ์ของความเชื่อมั่น ซึ่งต้องสั่งสมและก็ไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกคน แต่ส่วนใหญ่มักจะไปปรากฏกับผู้สูงอายุ ยิ่งมีตำแหน่งหน้าที่ยิ่งเสริมบารมีมากขึ้น ประกอบกับประสบการณ์และข้อมูลสำคัญที่สั่งสมมาตลอดชีวิตการทำงานทำให้สิ่งที่แสดงออกมาสร้างความเชื่อมั่นได้มากกว่า

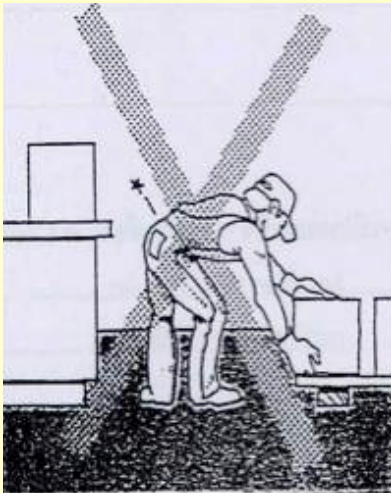
- **การตรงต่อเวลา (Punctuality) :** จากการเป็นพนักงานเก่าที่ทำงานมานาน ผู้สูงอายุจึงรู้วิธีที่จะจัดการกับตัวเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเตรียมการและพร้อมเสมอต่อการนัดหมาย

- **วุฒิภาวะ (Maturity) :** ความนิ่ง การคิดก่อนทำ ความมีสติ ความรอบคอบ เป็นพฤติกรรมของการควบคุมตนเองและสถานการณ์ต่างๆ ของผู้สูงอายุที่มักพบเห็น เพราะผู้สูงอายุประสบมาทุกอย่างแล้วจึงไม่ตื่นกลัวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่จะใคร่ครวญว่าจะจัดการปัญหาเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

อายุการทำงานที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมานาน ได้เผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ทุกรูปแบบ จึงทำให้ผู้สูงอายุเรียนรู้วิธีการจัดการกับปัญหาได้ดีจากประสบการณ์ที่เคยเผชิญมา

ข้อจำกัดด้านสุขภาพของผู้สูงอายุที่มีผลกระทบต่องาน

ผู้สูงอายุแม้จะมีข้อดี/ข้อได้เปรียบ แต่ก็มีข้อจำกัดที่เป็นธรรมชาติที่ต้องทำความเข้าใจด้วยเช่นกัน การที่อายุขัย (Life expectancy) ของคนเพิ่มขึ้น แม้จะทำให้มนุษย์มีชีวิตที่ยืนยาว แต่จะมีความเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกายที่เสื่อมถอยลง ผิดกับความเจ็บป่วยจากโรคเรื้อรัง (Chronic diseases) ที่เข้ามารุมเร้า ความไม่สะดวกสบายจากความพิการ (Disabilities) ทางร่างกายของโรคกระดูก ข้อเข่าสะโพกเสื่อม โรคเบาหวาน รวมทั้งความทุกข์ทางอารมณ์และจิตใจเช่นโรคซึมเศร้าด้วย ซึ่งเป็นโรคและอาการที่ทางการแพทย์เรียกว่า “ทำให้เราป่วยแต่ไม่ทำให้เราตาย” (“Don’t kill but make us ill”) การเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาในผู้สูงอายุที่มีผลกับการทำงาน มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้



1. การลดลงของกำลังกล้ามเนื้อสูงสุด (maximum muscular strength) และระยะการเคลื่อนไหวของข้อต่อ (range of joint movement) โดยทั่วไปนั้น คนเราจะมีพลังกำลังลดลงประมาณ 15 - 20 % ในระหว่างช่วงอายุ 20 - 60 ปี ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล แต่เนื่องจากคนส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานโดยใช้กำลังสูงสุดของร่างกาย ฉะนั้นผู้สูงอายุส่วนใหญ่จะสามารถทำงานเดิมเมื่ออายุเพิ่มขึ้นได้ แต่ถ้างานนั้นต้องใช้กำลังอย่างมากก็ใกล้กับกำลังสูงสุดของร่างกายเช่น งานกรรมกร งานขุดดิน จะทำให้เหนื่อยง่ายขึ้น

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : ควรมีการจัดการที่เหมาะสม เช่น มีเครื่องทุ่นแรง เพิ่มเวลาพัก หรือจัดทำงานที่เหมาะสมกว่าให้แทน

2. การควบคุมท่าทางและความสมดุลร่างกาย (regulation of posture and balance) คนงานสูงอายุมีโอกาสที่จะสูญเสียความสมดุลของร่างกายและหกล้มได้มากขึ้น

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : ควรหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้กำลังของข้อต่อและกล้ามเนื้ออย่างมาก เช่น ยกของหนัก แบกของ ฯลฯ งานที่ต้องบิดเอี้ยวตัวมากๆ งานที่ต้องทำบนพื้นลื่นหรือไม่มั่นคง





3. การนอนหลับ (sleep regulation) เมื่ออายุมากขึ้น การควบคุมการนอนหลับจะทำได้ยากขึ้น ส่งผลให้นอนได้น้อย ใช้เวลาานจึงจะหลับ ตื่นง่าย และนอนได้ไม่มีคุณภาพ เมื่อการนอนไม่มีคุณภาพก็จะส่งผลมาสู่การทำงานในช่วงกลางวัน ด้วย สำหรับคนงานสูงอายุที่ทำงานกะหรือทำงานกลางคืนจะเป็นปัญหามากขึ้น การเปลี่ยนเวลานอนของผู้สูงอายุจำเป็นต้องใช้เวลาปรับตัวมากกว่าของคนหนุ่มสาว

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : การดูแลในเรื่องนี้ควรพิจารณาเป็นพิเศษ เช่น หาตำแหน่งงานที่ทำตอนกลางวันให้ทำแทน การให้ทำงานล่วงเวลา

ในช่วงเย็นแล้วไม่ต้องอยู่กลางคืน หรือการให้เวลาหยุดพักในช่วงระหว่างเปลี่ยนกะนานขึ้น จะช่วยลดปัญหาการทำงานตอนกลางคืนของคนงานสูงอายุ



4. การควบคุมอุณหภูมิร่างกาย (thermoregulation) เมื่ออายุมากขึ้น การปรับอุณหภูมิร่างกายจะทำได้ยากขึ้น ความทนร้อนทนหนาวจะน้อยลง ดังนั้น คนงานสูงอายุที่ทำงานใช้แรงติดต่อกันนานๆ จะมีโอกาสเกิดอุณหภูมิร่างกายสูงเกิน (overheat) ได้ง่าย

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : ควรหลีกเลี่ยงการทำงานในที่อุณหภูมิผิดปกติมากๆ เช่น ทำงานใช้แรงต่อเนื่องในที่ร้อนจัด ฯลฯ

5. สายตา (vision) การเปลี่ยนแปลงทางสายตาที่พบได้บ่อยคือ “สายตาผู้สูงอายุ” (presbyopia) คือการลดความสามารถในการ accommodation ของสายตา ทำให้เห็นภาพไม่ชัดเจน แต่สามารถแก้ไขภาวะนี้ได้ด้วยการใส่แว่น นอกจากนี้ยังอาจมีการลดลงของความสามารถในการมองภาพชัด (visual acuity) ลานสายตา (visual field) การมองภาพลึก (depth perception) การทนต่อแสงจ้า (resistance to glare)

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : ควรจัดสถานที่ทำงานให้มีแสงพอเพียง ตัวหนังสือต้องตัวใหญ่ จัดวางตัวหนังสือให้เป็นระเบียบ ของที่มองและพื้นหลังต้องมีสีตัดกันชัดเจน (contrast)





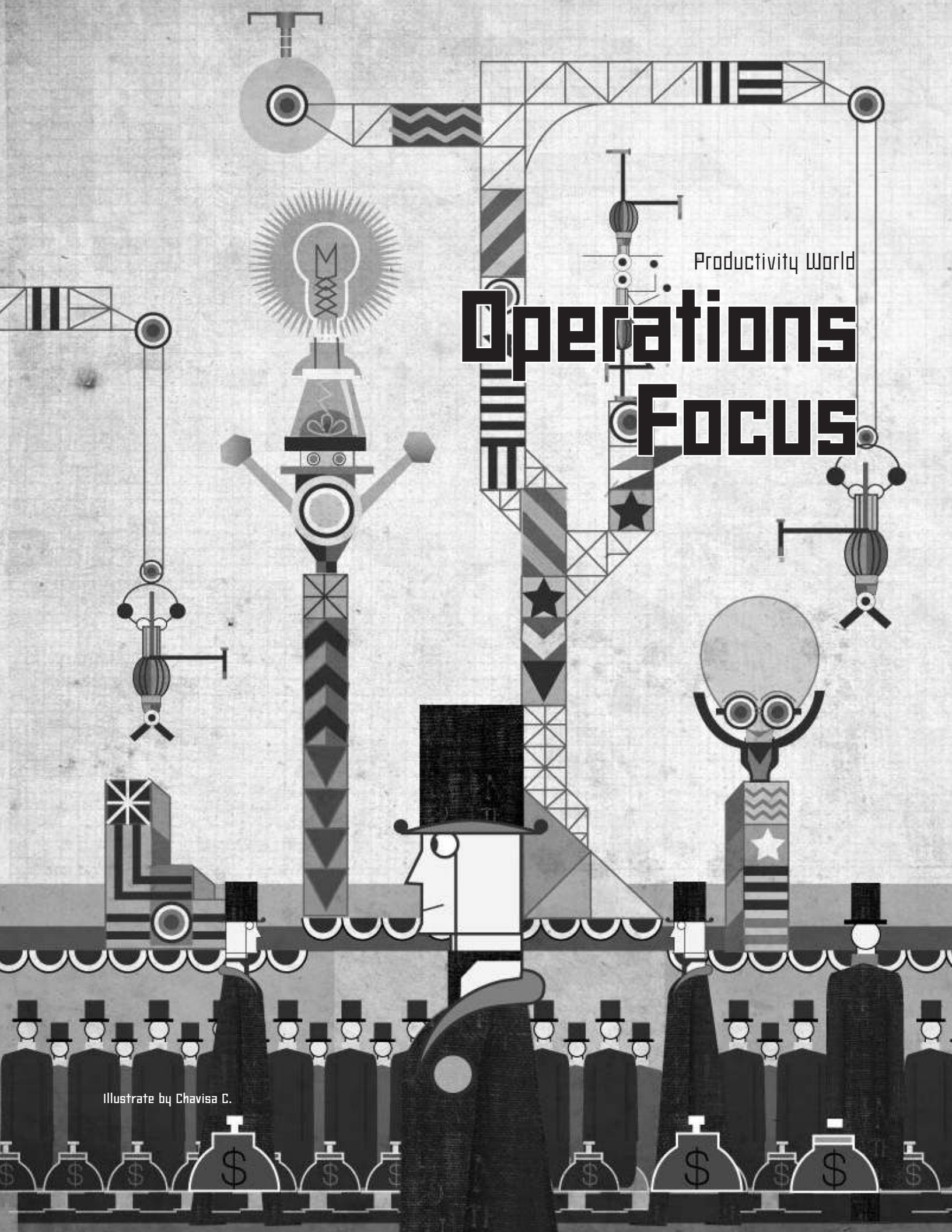
6. การได้ยิน (hearing) การได้ยินที่ลดลงของผู้สูงอายุ (presbycusis) เป็นการได้ยินลดลงในช่วงเสียงความถี่สูง ซึ่งมักจะมีปัญหาในกรณีที่ต้องทำงานในสถานที่ที่มีเสียงสับสนวุ่นวาย (a lot of background noise) ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ยินหรือฟังเสียงพูดของคนไม่เข้าใจ

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบแทนการพูดด้วยวาจาเท่านั้นในที่ที่มีเสียงดัง

ด้วยคุณสมบัติที่ดีและข้อจำกัดข้างต้นของผู้สูงอายุ จึงปรารถนาให้องค์กรเห็นความสำคัญกับกลุ่มผู้สูงอายุโดยเฉพาะกลุ่ม “Young senior” มากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรควรมีการออกแบบงาน (Design Jobs) ที่มีคุณค่าและเหมาะสมกับกลุ่มผู้สูงอายุด้วย ความจริงแล้วลักษณะงานน่าจะเป็นงานที่ใช้คุณสมบัติข้างต้นให้เป็นประโยชน์จากข้อจำกัดต่างๆ มากกว่าที่จะจ้างมาทำงานประเภท Routine Job ที่มักใช้ความถูกต้องรวดเร็วเป็นส่วนใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น เป็นพี่เลี้ยงสอนคนที่มีประสบการณ์น้อยให้เก่งในเรื่องที่ท่านชำนาญ เป็นคณะกรรมการตรวจระบบในองค์กรเพราะมีความเข้าใจงานในภาพรวมขององค์กรได้ดี บริหารโครงการต่างๆ เป็นต้น และทำงานเพียง 2-3 วัน/ สัปดาห์ก็เพียงพอ นั้นแสดงว่าภาวะเบี่ยงอาจต้องทบทวนให้เหมาะสมเช่นกัน ในฉบับต่อไปจะพูดถึงผู้สูงอายุว่าต้องเตรียมการอะไรบ้างก่อนใกล้เกษียณ เพื่อให้เป็นผู้ได้รับเลือกให้ทำงานต่อ

Productivity World

Operations Focus



Illustrate by Chavisa C.

เพิ่มผลิตภาพงาน

ด้วยการวางระบบบำรุงรักษา

สุธาณี ไพธิจันทร์*
Suthasinee@ftpi.or.th

เป็นที่ทราบกันดีว่า เป้าหมายสูงสุดขององค์กรธุรกิจต่างๆ คือการสร้างผลกำไร ซึ่งการขายสินค้า หรือบริการได้ในปริมาณมากๆ เหมือนว่าจะเป็นสัญญาณหนึ่ง ที่บ่งบอกถึงการทำกำไรขององค์กร การเพิ่มขึ้นของยอดขายนั้นมียปัจจัยอยู่หลายอย่าง ซึ่งแตกต่างกันไป ในแต่ละธุรกิจ หากสินค้าหรือบริการของท่าน ไม่มีคู่แข่งมากนักอาจจะแค่คงคุณภาพไว้อย่างสม่ำเสมอ และราคาอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ก็ยังพอจะอยู่ได้ในตลาด แต่ถ้าสินค้า และบริการของท่าน ที่มีคู่แข่งมากๆ อาจจะต้องแข่งขันกันทั้งทางด้านคุณภาพและราคา หรือแม้แต่กลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ลดแลกแจกแถม หรือ มีโปรโมชั่น ดึงดูดลูกค้ากันแบบชนิดที่ว่า ถ้าใครหยุดอยู่กับที่ก็อาจจะโดนแซงได้ไม่ยาก

อย่างไรก็ตาม การมียอดขายเพิ่มขึ้น อาจจะไม่ได้นำความถึงกำไรที่เพิ่มขึ้นตามมาด้วยก็เป็นได้ เพราะหากการเพิ่มขึ้นของยอดขายนั้นนำมาซึ่งต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมากๆ บางทีก็อาจจะไม่คุ้ม และไม่ทำให้ได้กำไรตามที่คาดหวังไว้ หลายท่านที่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจในหลักการของการเพิ่มผลิตภาพ คงจะพอจำได้ว่าหลักการนี้มุ่งเน้นในด้านการสร้างงานให้มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นั้นหมายถึงการบริหารจัดการกระบวนการให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็คือการบริหารจัดการให้กระบวนการใช้ต้นทุนเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นอีกทางหนึ่งของการสร้างกำไรให้องค์กร

หากพิจารณาในภาคผลิตจะพบว่า การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือเครื่องจักรต่างๆ เข้ามาใช้ ถือเป็นตัวช่วยสำคัญในการผลิตที่ได้ทั้งปริมาณ และคุณภาพ ผู้บริหารหลายองค์กรตัดสินใจลงทุนกับการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย แทนการใช้แรงงานคน และแน่นอนว่าการใช้เครื่องจักรผลิตงานย่อมได้ผลงานที่เร็วกว่า สามารถรองรับปริมาณการสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดี แต่เครื่องจักร ก็ไม่ต่างอะไรกับร่างกายของคนเรา ที่ย่อมต้องมีการเสื่อมไปตามกาลเวลา และยิ่งถ้าใช้งานมากๆ หรือใช้งานผิดวิธี ไม่มีการบำรุงรักษา การเสื่อมสภาพก็

*นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนบรรณรศส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

จะยิ่งเกิดเร็วกว่าที่ควรจะเป็น และก็เป็นจุดกำเนิดของปัญหาหลายๆ ด้านของการผลิตที่หลายองค์กรเผชิญอยู่ เช่น ปัญหาเครื่องจักรชำรุด ทำให้เกิดของเสียมาก หรือต้องใช้คนเพิ่มขึ้นในการคัดของเสียออก หรือบางทีก็มีปัญหาถึงขั้นผลิตไม่ทันจัดส่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นโจทย์ให้ผู้ที่อยู่หน้างานจะต้องแก้ไขกันจนเป็นงานประจำไปเสียแล้วสำหรับบางองค์กร

ในความเป็นจริงแล้ว องค์กรที่ใช้เครื่องจักรสำหรับการผลิตเป็นหลัก จำเป็นต้องมีแนวทางในการรักษาสภาพของเครื่องจักรให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพราะถ้าหากเครื่องจักรเกิดการขัดข้องจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อหลายส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย หรือแม้แต่ฝ่ายช่างเองก็ตาม และสุดท้ายก็ทำให้องค์กรต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น หรืออาจจะถึงขั้นเสียโอกาสในการขาย เพราะไม่สามารถส่งสินค้าได้ทันกำหนดเวลาที่เป็นได้ ดังนั้น จึงควรที่จะต้องหันมาใส่ใจในเรื่องการบำรุงรักษา เพื่อให้เครื่องจักรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ซึ่งการวางระบบบำรุงรักษา ที่มีการกำหนดแผนงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งวันเวลา สถานที่ และระยะเวลาดำเนินการ เราเรียกว่า “การบำรุงรักษาแบบวางแผน” หรือ Planned Maintenance

องค์กรที่ใช้เครื่องจักรสำหรับการผลิตเป็นหลัก ต้องมี
แนวทางในการรักษาสภาพของเครื่องจักรให้พร้อมใช้งาน
อยู่เสมอ เพราะถ้าหากเครื่องจักรเกิดการขัดข้องจะส่ง
ผลกระทบโดยตรงต่อหลายส่วนงาน

การบำรุงรักษาแบบวางแผน (Planned Maintenance)

คือ การบำรุงรักษาตามแผนงานที่ได้มีการกำหนดระยะเวลา วัน และสถานที่ รวมถึงจำนวนผู้ที่จะเข้าปฏิบัติการในงานบำรุงรักษาเครื่องจักรนั้นไว้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วรูปแบบของการบำรุงรักษาแบบวางแผนจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance : PM)

คือ การบำรุงรักษาก่อนที่เครื่องจักรจะชำรุดเสียหาย ด้วยการบำรุงรักษาประจำวันเพื่อป้องกันการเสื่อมสภาพ การตรวจสอบตามระยะเวลา รวมทั้งการฟื้นฟูการเสื่อมสภาพด้วย ซึ่งข้อมูลอ้างอิงสำหรับการบำรุงรักษาแบบป้องกันนั้น สามารถหาได้จากคู่มือเครื่องจักร หรือ ประวัติของเครื่องจักรที่ผ่านมา รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของเครื่องจักร ก็สามารถนำมาเป็นตัวกำหนดรอบของการบำรุงรักษาได้ โดยทั่วไปจะแบ่งแยกตามวิธีการของการบำรุงรักษาได้เป็น 3 ชนิด คือ

- การบำรุงรักษาตามระยะเวลา (Time Based Maintenance) เป็นการกำหนดระยะเวลาของการเปลี่ยนชิ้นส่วนของเครื่องจักรให้เหมาะสมต่อการเสื่อมสภาพ และมีการดำเนินการเมื่อถึงกำหนดดังกล่าว
- การบำรุงรักษาตามสภาพ (Condition Based Maintenance) เป็นการกำหนดวิธีในการตรวจหาความเสื่อมสภาพโดยอาศัยสัญญาณเตือนจากเครื่องจักรก่อนที่จะเกิดความเสียหาย เช่น ความร้อน การสั่นสะเทือน และเมื่อการตรวจสอบพบสัญญาณเตือนที่ผิดปกติ หรือมีค่าเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็จะดำเนินการซ่อมแซมแก้ไข ให้เครื่องจักรกลับมามีสภาพการทำงานที่เป็นปกติ
- การบำรุงรักษาแบบยกเครื่อง (Overhaul) เป็นการตรวจสอบเครื่องจักรตามรอบเวลาที่กำหนด โดยการถอดแยกชิ้นส่วนมาตรวจสอบ และหากพบว่าชิ้นส่วนใดเสียหาย หรือเสื่อมสภาพ ก็จะมีการเปลี่ยนชิ้นส่วนนั้นใหม่

2. การบำรุงรักษาเมื่อเกิดเหตุขัดข้องหรือเมื่อเกิดการชำรุด (Breakdown Maintenance : BM)

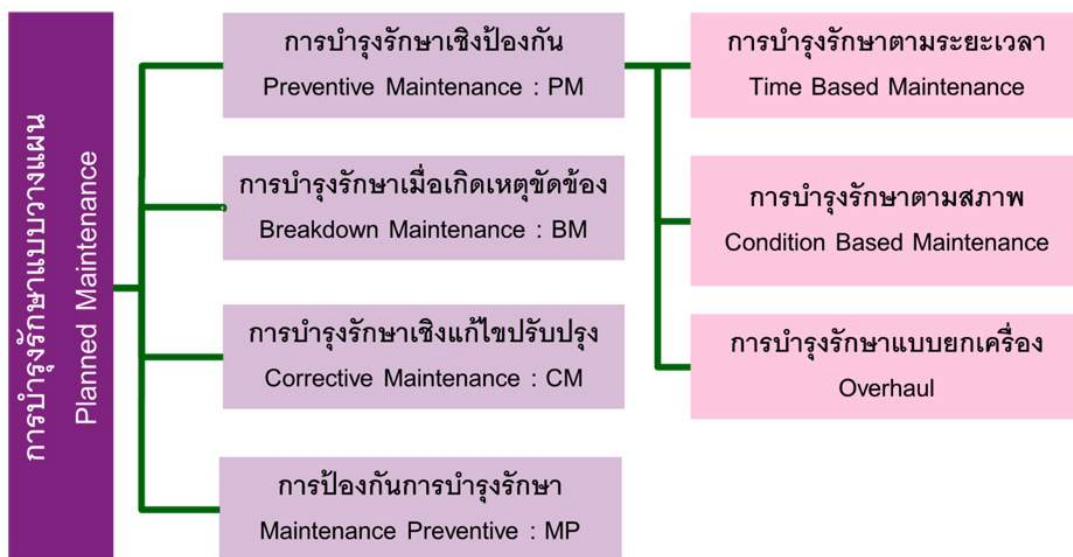
คือ การซ่อมบำรุงเมื่อเครื่องจักรได้เกิดความเสียหายขึ้นแล้ว ซึ่งได้มีการกำหนดแนวทางและหลักการสำหรับวิธีการในการซ่อมเครื่องจักรนั้นๆ ซึ่งได้มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว

3. การบำรุงรักษาเชิงแก้ไขปรับปรุง (Corrective Maintenance : CM)

คือ การแก้ไขปรับปรุงเครื่องจักร เพื่อลดความเสียหายจากการเสื่อมสภาพ ทำให้การซ่อมบำรุงทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ให้กลับมาเกิดซ้ำอีก

4. การป้องกันการบำรุงรักษา (Maintenance Preventive : MP)

คือ การดำเนินการที่ได้มาซึ่งเครื่องจักร ที่ไม่ต้องมีการซ่อมบำรุง หรือซ่อมบำรุงน้อยที่สุด โดยที่พนักงานประจำเครื่องสามารถดูแลเครื่องจักรด้วยตัวเองได้ ซึ่งจะต้องมีการนำข้อมูลต่างๆ มาศึกษาและวิเคราะห์เพื่อเป็นประโยชน์ในการออกแบบ หรือเลือกซื้อเครื่องจักร ให้ได้ตามเป้าหมายของการบำรุงรักษานี้



ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงประเภทของการบำรุงรักษาแบบวางแผน (Planned Maintenance)

จะเห็นได้ว่าการบำรุงรักษาแบบวางแผน เป็นการดำเนินการที่มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และส่วนใหญ่ จะดำเนินการก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น หรือเป็นการวางแผนรับมือกรณีมีเหตุขัดข้อง ซึ่งการดำเนินการนี้ย่อมมีต้นทุนเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาเลือกชนิดของการบำรุงรักษาให้เหมาะกับเครื่องจักรที่ใช้งานอยู่ด้วย และถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนบำรุงรักษาไว้เป็นอย่างดี แต่ก็มักจะพบปัญหาในทางปฏิบัติอยู่เสมอ โดยเฉพาะในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามากๆ ถึงแม้การบำรุงรักษาจะมีการวางแผนไว้แล้วก็ตาม เรายังไม่ได้ยินคำบ่นจากฝ่ายช่างบ่อยๆ ว่าไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เพราะการผลิตต้องทำอย่างต่อเนื่อง และบางครั้งมีคำสั่งผลิต ที่แทรกเข้ามาก็ต้องให้ความสำคัญกับส่วนนี้ก่อน และเมื่อไม่นานมานี้ ผู้เขียนก็มีโอกาสได้คุยกับเพื่อนผู้ทำหน้าที่ดูแลงานซ่อมบำรุงของบริษัทแห่งหนึ่ง เล่าให้ฟังว่าที่โรงงานของเขาเพิ่งเกิดเหตุการณ์เครื่องจักรเสียแบบกะทันหัน ผลิตงานกะดึกออกมาแล้วใช้ไม่ได้เป็นจำนวนมากและด้วยความที่เป็นกะดึก พนักงานคุมเครื่องก็ไม่ได้เคร่งครัดในการดูแลเครื่องมากนัก จึงปล่อยให้เครื่องผลิตงานเสียออกมาเป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อมีการสืบสวนหาสาเหตุ แน่แน่นอนว่าความผิดในเบื้องต้นก็คงจะตกอยู่ที่พนักงานผู้คุมเครื่องที่ไม่ได้ทำการหยุดเครื่องตั้งแต่ช่วงแรกๆ ที่มีปัญหา และเมื่อสอบถามข้อมูลทีลึกลงไปอีก ก็พบว่าจริงๆ แล้วเครื่องนี้มีแผน ที่ทางแผนกช่างจะต้องเข้าดำเนินการบำรุงรักษาเครื่องตามรอบเวลาอยู่แล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการเนื่องจากว่า มีการผลิตงานที่เป็นคำสั่งซื้อเพิ่มจากลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งความเสียหายครั้งนี้ก็ส่งผลกระทบต่ออยู่หลายด้านไม่ว่าจะเป็นของเสียที่เกิดขึ้น ไม่สามารถผลิตงานส่งให้ลูกค้าได้ทัน และที่สำคัญเครื่องจักรดังกล่าวมีความเสียหายค่อนข้างมาก ซึ่งการซ่อมมันจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา จึงต้องขอเลื่อนการส่งงานให้แก่ลูกค้า และยังต้องให้พนักงานเพิ่มเวลาทำงานเพื่อผลิตงานชดเชยให้แก่เครื่องที่เสียนี้ด้วย เหตุการณ์นี้เมื่อประเมินมูลค่าความเสียหายออกมาก็เป็นตัวเลขที่ไม่น้อยเลยทีเดียว

หากจะเปรียบเทียบการดูแลรักษาเครื่องจักร กับการดูแลสุขภาพร่างกายของคนเรา ก็คงจะไม่ต่างกันเท่าไรนัก หลายคนคิดว่าการที่เราต้องเสียเงินเพื่อตรวจสุขภาพทุกปี เป็นการเสียเปล่าเพราะเรายังไม่ได้มีอาการป่วยไข้แต่อย่างใด บางคนรอให้มีอาการผิดปกติมากๆ จึงจะไปหาหมอ ซึ่งถ้าเป็นโรคที่ร้ายแรง แล้วมาเจออาการในระยะหลังๆ ก็อาจจะไม่สามารถรักษาให้หายได้ หรือถ้าจะรักษาได้ก็ต้องใช้เวลาและเงินเป็นจำนวนไม่น้อย ในความเป็นจริงแล้วการตรวจสุขภาพก็คือการตรวจดูความผิดปกติของร่างกายที่จะเป็นสัญญาณเตือนของโรคภัยต่างๆ เพื่อที่จะได้หาแนวทางป้องกันหรือบรรเทาอาการก่อนที่จะเกิดขึ้นหรือลุกลามจนยากแก่การรักษา ซึ่งก็ถือว่าเป็นแนวคิดเดียวกันกับการบำรุงรักษาแบบวางแผน ถึงแม้จะต้องมีค่าใช้จ่ายบ้าง แต่ก็คุ้มเพราะถือเป็นการป้องกัน หรือเตรียมมาตรการรองรับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

เป้าหมายสำคัญของการบำรุงรักษา

การวางแผนบำรุงรักษานั้น ทำเพื่อให้องค์กรมีเครื่องจักรที่สามารถผลิตงานได้ตามความต้องการ และไม่มีปัญหาสะดุดระหว่างการผลิต ซึ่งพอจะสรุปเป้าหมายหลัก ของการบำรุงรักษาได้ ดังนี้

1. เพื่อให้การใช้งานเครื่องจักรเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้เครื่องจักรมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน
3. เพื่อให้เครื่องจักรมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ
4. เพื่อให้เครื่องจักรมีความปลอดภัยเพียงพอต่อผู้ใช้งาน
5. เพื่อเป็นการประหยัดพลังงานและลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม



จะเห็นว่าเป้าหมายของการบำรุงรักษานั้น ไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อการผลิตงานได้อย่างต่อเนื่องเพียงอย่างเดียว แต่การที่เครื่องจักรได้รับการดูแลให้อยู่ในสภาพดี จะมีผลต่อความปลอดภัยกับพนักงาน และยังช่วยประหยัดพลังงาน รวมถึงไม่เป็นมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

บทบาทที่แตกต่าง แต่เป้าหมายเดียวกันของฝ่ายผลิต และฝ่ายซ่อมบำรุง

เป็นที่ทราบกันดีว่า บทบาทและหน้าที่ของพนักงานฝ่ายผลิต และฝ่ายซ่อมบำรุงนั้นมีความแตกต่างกัน กล่าวคือฝ่ายผลิตมีหน้าที่ผลิตงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดทั้งคุณภาพและปริมาณ ความต้องการของฝ่ายผลิตนั้นคือต้องการให้เครื่องจักร สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและไม่ก่อให้เกิดปัญหาที่งาน ในขณะที่เดียวกันฝ่ายซ่อมบำรุง ก็มีหน้าที่ในการดูแลเครื่องจักรไม่ให้เกิดการขัดข้องหรือเสียหาย การที่เครื่องจักรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของฝ่ายซ่อมบำรุง ที่ส่งผลดีเป็นอเนกอนันต์ต่องานผลิต จะเห็นได้ว่าถึงแม้จะมีบทบาทและหน้าที่ที่ต่างกัน แต่ก็มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วพนักงานฝ่ายผลิตผู้ที่ใช้งานเครื่องจักรอยู่เป็นประจำ ก็สามารถที่จะดูแลและบำรุงรักษาเครื่องจักรได้ในเบื้องต้น ด้วยการใช้งานเครื่องจักรอย่างถูกวิธี มีการตรวจสอบประจำวัน และหมั่นดูแลและคอยสังเกตอาการผิดปกติในเบื้องต้นด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 และแจ้งสิ่งผิดปกติที่พบให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือช่างผู้รับผิดชอบทราบ เพื่อให้การดำเนินการแก้ไขเป็นไปอย่างทันท่วงที

จะเห็นได้ว่า การวางระบบบำรุงรักษาเครื่องจักรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบริษัทที่ใช้เครื่องจักรในการผลิตเป็นหลัก เพราะจะทำให้เครื่องจักรนั้นถูกใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความปลอดภัยสำหรับผู้ใช้งาน ประหยัดพลังงาน และถือเป็นการยืดอายุการใช้งานของเครื่องจักร ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพให้แก่งาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น นอกจากจะใส่ใจในเรื่องของปริมาณการผลิตให้ได้เป้าหมายและมีคุณภาพแล้ว การให้ความสำคัญกับการดูแลและบำรุงรักษาเครื่องจักร ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักของการผลิต ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม และที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด คือการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายผลิตซึ่งเป็นผู้ใช้งานเครื่องจักรเป็นประจำ และฝ่ายช่างผู้ทำหน้าที่ในการบำรุงรักษาเครื่องจักร ให้เขามีความรู้และมีความเต็มใจในการที่จะดูแลรักษาเครื่องจักร เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลิตงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร

กำจัดจุดอ่อนด้วย

Theory of Constraints

สุธี ปิงสุทริวงค์
วิทยาการที่ปรึกษาอิสระ
suthee555@hotmail.com

Theory of Constraints หรือ TOC คิดค้นขึ้นมาโดย Eliyahu M. Goldratt นักฟิสิกส์ชาวอิสราเอลซึ่งภายหลังผันตัวเองมาเป็นกูรูด้านการบริหาร เขาเขียนหนังสือที่ขายดี 'The Goal' ในปีค.ศ. 1984 และเขียนต่อมาอีกหลายเล่ม

TOC มองว่าในทุกๆ 'ระบบ' มี 'ข้อจำกัด' หรือ 'constraint' อยู่ ซึ่งแม้ว่าจะมีอยู่เป็นจำนวนน้อย แต่ก็จุดรั้งระบบไม่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีนี้กล่าวว่าระบบก็เหมือนสายโซ่ที่ร้อยต่อกันไป constraint คือห่วงโซ่ที่เป็น 'จุดอ่อน' ซึ่งหากสามารถตรวจพบได้อย่างแม่นยำ และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตรงจุดนั้น ก็จะทำให้ทั้งระบบสามารถบรรลุเป้าหมาย

ในบริบทของการบริหารจัดการ กระบวนการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่ผลิตสินค้าและบริการ หรือกระบวนการสนับสนุน เครื่องจักรหรือหน่วยงานที่ช้าที่สุดจะเป็นตัวกำหนดอัตราเร็วของทั้งกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นพยายามเพิ่มอัตราเร็วที่ส่วนอื่นๆ แค่นั้น ก็ไม่มีผลต่ออัตราเร็วของทั้งระบบ

แม้แต่ในชีวิตประจำวัน ก็อาจสังเกตพบปรากฏการณ์เช่นนี้ ตัวอย่างเช่น ขับรถบนถนนสี่เลน แล้วเกิดจราจรติดขัดยาวนานโดยไม่ทราบสาเหตุ เมื่อผ่านไปถึงบริเวณอุบัติเหตุ พบว่ารถชนกันกีดขวาง บังการจราจรให้เหลือเพียงเลนเดียว เป็นต้น

แนวคิดสำคัญของ TOC คือ การปรับปรุงต้องกระทำโดยมองภาพรวมทั้งระบบ ความพยายามปรับปรุงเฉพาะจุด เฉพาะบางกระบวนการ หรือบางหน่วยงาน ไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ เป้าหมายในที่นี้ เน้นที่ 'ระยะเวลา' ที่สินค้าผ่านกระบวนการผลิต (Throughput time) และ 'ปริมาณ' ซึ่งจะส่งผลต่อตัววัดทางการเงิน เช่น ผลกำไร, อัตราผลตอบแทนการลงทุน

การปรับปรุงในแนวทางนี้จึงต้องมองภาพรวมในเชิงระบบ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารขององค์กรเพื่อระบุข้อจำกัด หรือ constraint ออกมา แล้วดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ข้อจำกัดดังกล่าวอาจเป็นข้อจำกัด

เชิงกายภาพที่จับต้องได้ เช่น วัตถุดิบ, เครื่องจักร, อุปกรณ์, บุคลากร, เงินสด ฯลฯ หรืออาจเป็นข้อจำกัดเชิงนโยบาย (policy constraints) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหาร หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อระบบ ตัวอย่างเช่น ในหนังสือ The Goal ของ Goldratt กล่าวถึงโรงงานแห่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารมีนโยบายหยุดการใช้ทรัพยากรในการผลิตทุกช่วงพักกลางวันและทุกช่วงที่เปลี่ยนกะคนงาน ซึ่งกินเวลาถึงวันละ 4-5 ชั่วโมงต่อวัน เป็นต้น

Goldratt เสนอว่ามี 5 ขั้นตอนในการค้นหาและปรับปรุงระบบขององค์กร ได้แก่

1. **Identify** - ค้นหาส่วนที่เป็น constraint ของระบบระบบออกมาให้ได้ว่าจุดใดที่เป็นข้อจำกัด วิธีเบื้องต้นวิธีหนึ่งคือสังเกตว่ามี 'คิว' รอที่ขั้นตอนใด เป็นไปได้ว่าขั้นตอนนั้นคือจุดอ่อน

2. **Exploit** - หาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพจาก constraint นั้น โดยไม่ต้องลงทุนแพงๆ เช่น ลดเวลาที่ไม่ก่อให้เกิดผลภาพ ปรับปรุงให้ดำเนินการได้มากขึ้น เป็นต้น

3. **Subordinate** - เมื่อ constraint ปรับให้เร็วขึ้นแล้ว ก็ปรับกระบวนการอื่น หรือหน่วยงานอื่น ให้สอดคล้องกับ constraint โดยบางกระบวนการอาจสูญเสียผลผลิตภาพไปบ้าง เพื่อประโยชน์ของทั้งระบบ ส่วนใหญ่ควรพิจารณากระบวนการที่อยู่ก่อนหน้า constraint

4. **Elevate** - หากผลการปรับปรุงยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็อาจต้องลงทุนเปลี่ยนแปลง ยกระดับ constraint ขึ้นมา

5. **Repeat** - เมื่อปรับปรุงได้แล้ว ให้กลับไปยังขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีกครั้ง เนื่องจากคราวนี้จุดอื่นอาจกลายเป็น constraint แทนไปแล้ว

จะขอยกตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพ ในงานเทศกาลครั้งหนึ่ง ร้านขายเสื้อผ้าเด็กลดราคาสูงถึง 70% ทำให้ลูกค้าแน่นเต็มร้าน เมื่อผ่านวันแรกปรากฏว่ายอดขายไม่เป็นไปตามเป้าเนื่องจากลูกค้าแต่ละรายกว่าจะผ่านขั้นตอนการชื้อขายทั้งหมดต้องใช้เวลาอย่างมาก ทำให้ลูกค้าบางรายอารมณ์เสีย และวางทิ้งสินค้าไว้โดยไม่ซื้อ

กระบวนการซื้อเสื้อผ้าเด็กในร้านนี้มี 3 ขั้นตอนได้แก่

หนึ่ง พนักงานจัดเสื้อผ้าคอยเติมสินค้าบนราวแขวน และในกระบะเพื่อให้ลูกค้าเลือกเสื้อผ้า

สอง พนักงานขายคอยแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าจนกระทั่งลูกค้าเลือกสินค้าเสร็จ

และสาม พนักงานแคชเชียร์ คิดราคาสินค้า รับชำระเงิน และนำสินค้าใส่ถุง

หากเจ้าของร้านทดลองใช้ 5 ขั้นตอนของ TOC เพื่อลดระยะเวลาในการซื้อเสื้อผ้าลง การดำเนินการอาจเป็นดังนี้

Identify เจ้าของร้านสังเกต และระบุออกมาได้ทันทีว่า พนักงานแคชเชียร์ คือ 'constraint' เนื่องจากมีลูกค้าถือเสื้อผ้าเข้าคิวรอจ่ายเงินเป็นแถวยาว ซึ่งหากไปปรับปรุงที่พนักงานจัดเสื้อผ้า หรือพนักงานขายก็ไม่ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้เร็วขึ้น

Exploit ก่อนที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายปรับปรุงอะไรแพงๆ เจ้าของก็ลองแก้ไขง่ายๆ ก่อน โดยพูดคุยกับพนักงานแคชเชียร์เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้คิดเงินลูกค้าช้า ในที่สุดก็รู้ว่า เป็นเพราะขาดเศษเหรียญไว้ทอนลูกค้า จึงปรับปรุงโดยเตรียมแลกเศษเหรียญไว้ให้เพียงพอ

Subordinate เมื่อตระเตรียมกับแคชเชียร์แล้ว เจ้าของก็ต้องคอยกำชับให้อีกสองขั้นตอนก่อนหน้านี้ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานจัดเสื้อผ้า และพนักงานขาย ให้ดำเนินการอย่างเต็มศักยภาพ (คราวนี้แคชเชียร์จะเร็วแล้วนะ พวกเธอห้ามขี้เกียจนะ)

Elevate เมื่อผ่านวันที่สอง ปรากฏว่าผลการปรับปรุงยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เพราะลูกค้ายังใช้เวลาเนิ่นนานกว่าจะซื้อสินค้าเสร็จ เจ้าของจึงตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ขั้นตอนแคชเชียร์ โดยลงทุนซื้อเครื่องคิดเงินและจ้างพนักงานเพิ่มอีกหนึ่งช่องทาง ทำให้กระบวนการไหลลื่นกว่าเดิมมาก สามารถขายสินค้าต่อวันได้มากกว่าเดิม (ปริมาณ) และลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาเข้าคิวนาน (ระยะเวลา)

Repeat เจ้าของร้านอาจพบทวนตั้งแต่ขั้นตอนแรกใหม่ เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นให้พนักงานจัดเสื้อผ้า จัดเสื้อผ้าใส่ตู้ต่างๆ ขึ้นราวแขวนให้ครบถ้วนตลอดเวลาเท่าที่มีสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเลือกได้เร็วขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบ TOC เครื่องมือปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่าง Six Sigma, Lean ผู้เขียนเห็นว่าทั้งสามแนวทางต่างนำไปสู่คุณภาพ ลดของเสีย ลดระยะเวลาได้ทั้งสิ้น ข้อแตกต่างคือจุดเน้น และลักษณะของการดำเนินการที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ

Six sigma เน้นการลดความผันแปร หรือ variation และลดสินค้าที่เป็นของเสีย เน้นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด องค์กรที่จะนำไปใช้งานจะต้องมีความรู้ทางสถิติ มีการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเข้มข้น ลักษณะของการปรับปรุงเป็นแบบ 'top-down' โดยผู้บริหารคัดเลือกโครงการปรับปรุง และควบคุมวิธีการปรับปรุงทุกขั้นตอน

Lean เน้นลดความสูญเสีย หรือ waste ให้เหลืองานที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีทั้งลูกค้าภายนอก (ผู้บริโภค) และลูกค้าภายใน (กระบวนการถัดไป) โดยใช้ทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและแบบก้าวกระโดด และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่รับผิดชอบการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่า เป็น 'bottom up' มากกว่า Six Sigma

TOC เน้นการกำจัดจุดอ่อน หรือ constraint โดยมองภาพรวมในเชิงระบบ เพื่อลดระยะเวลาที่สินค้าและบริการจะต้องผ่านกระบวนการ และเพิ่มปริมาณสินค้าและบริการที่ขายได้ เพื่อให้เกิดกำไรแก่องค์กร ซึ่งหมายถึงระบบบรรลุเป้าหมาย ผู้ที่จะระบุข้อจำกัดของระบบ คือผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารเพียงไม่กี่คน ไม่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานที่หน้างานและไม่จำเป็นต้องใช้การคำนวณทางสถิติที่ซับซ้อน

ในบ้านเรา TOC อาจไม่โด่งดังหรือเป็นที่นิยม อย่างไรก็ตาม ไม่อาจปฏิเสธว่า TOC เป็นแนวคิดที่น่าสนใจ เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่หลากหลายและซับซ้อนในการบริหารองค์กร



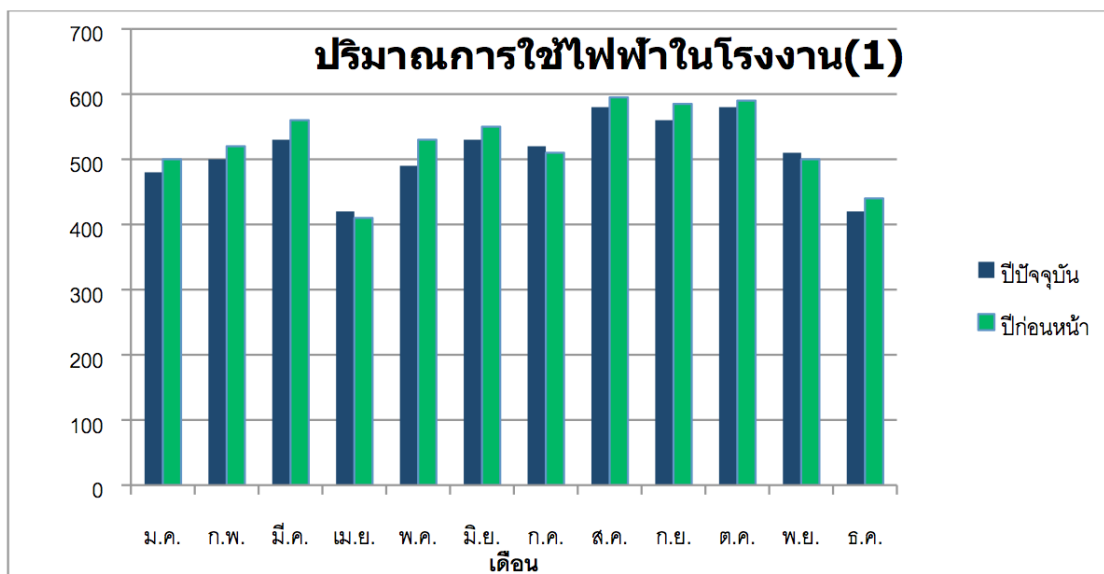
รู้จักการใช้ "กราฟ" ดีแล้ว?

กฤษฎี ออสมณณ์*
kritchai.a@gmail.com

ถาม ผู้อ่านกันตามหัวเรื่องนะครับว่า คิดว่ารู้จักการใช้กราฟดีแล้วหรือยัง การใช้กราฟในที่นี้คือทั้งการเป็น “คนเขียนกราฟ” และเป็น “คนอ่านกราฟ” ซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัวที่บางทีเรามองข้าม กราฟช่วยในการแปลงข้อมูลตัวเลข ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายๆ อย่งไรก็ตาม มีความผิดพลาดพื้นฐานในการเขียนกราฟที่มักพบบ่อยๆ เช่น

- ไม่มีหัวข้อ ว่าเป็นกราฟข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องอะไร
- ไม่มีคำบรรยายว่าข้อมูลแกนนอน คืออะไร ข้อมูลแกนตั้ง คืออะไร
- ไม่มีข้อมูลหน่วย หรือว่าไม่ชัดเจน
- มีกราฟหลายเส้นมากเกินไปซ้อนทับกัน จนดูยาก ไม่เข้าใจ
- กำหนดช่วงของข้อมูล (Scale) ไม่เหมาะสม ทำให้อ่านข้อมูลยาก
- การใช้สีสลับกันไปจนไม่เห็นความแตกต่าง หรือในทางตรงกันข้ามใช้มากเกินไปจนเปรอะ ไม่เข้าใจจุดสำคัญในการนำเสนอของกราฟ

ลองดูกราฟข้างล่างนี้ครับ ผมดัดแปลงมาจากภาพกราฟที่ได้ไปเห็นมาในองค์กรแห่งหนึ่ง เป็นข้อมูลปริมาณการใช้ไฟฟ้าในโรงงาน เพราะองค์กรมีนโยบายในการประหยัดพลังงาน ผมจะนำมาเป็นกรณีศึกษากัน ลองตั้งกระทู้ก่อนจะอ่านต่อไปนะครับว่า เห็นอะไรจากกราฟรูปนี้บ้าง มีแง่มุมอะไรในการคิดวิเคราะห์ต่อไป และจะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรได้บ้าง

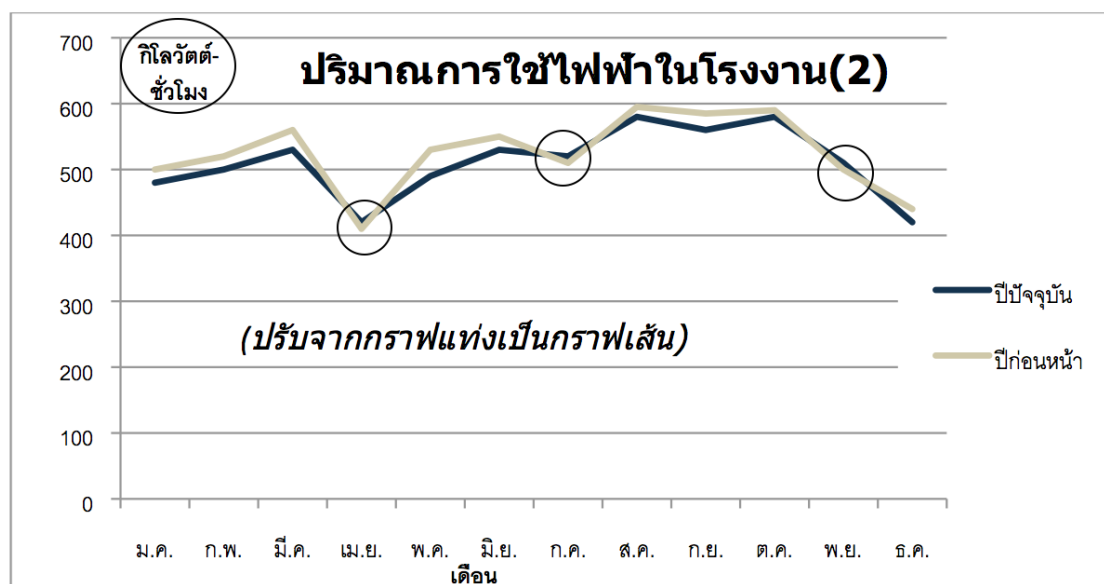


1. เพิ่มหน่วย ปริมาณ และ รูปแบบกราฟ

หน่วย กิโลวัตต์-ชั่วโมง ถูกระบุเพิ่มเข้าไปในกราฟจากกราฟที่ไม่ระบุหน่วย รูปต้นฉบับใช้สีน้ำเงินและเขียวเพื่อแยกข้อมูลในแต่ละปี แต่เมื่อพิมพ์ออกมาเป็นสีขาวดำแล้ว จะไม่เห็นความแตกต่าง ในการปรับปรุงครั้งนี้จะใช้สีขาวดำ แต่ใช้แยก 2 ข้อมูลด้วยน้ำหนักสีที่แตกต่างกัน เพื่อให้ดูกราฟด้วยภาพขาวดำได้

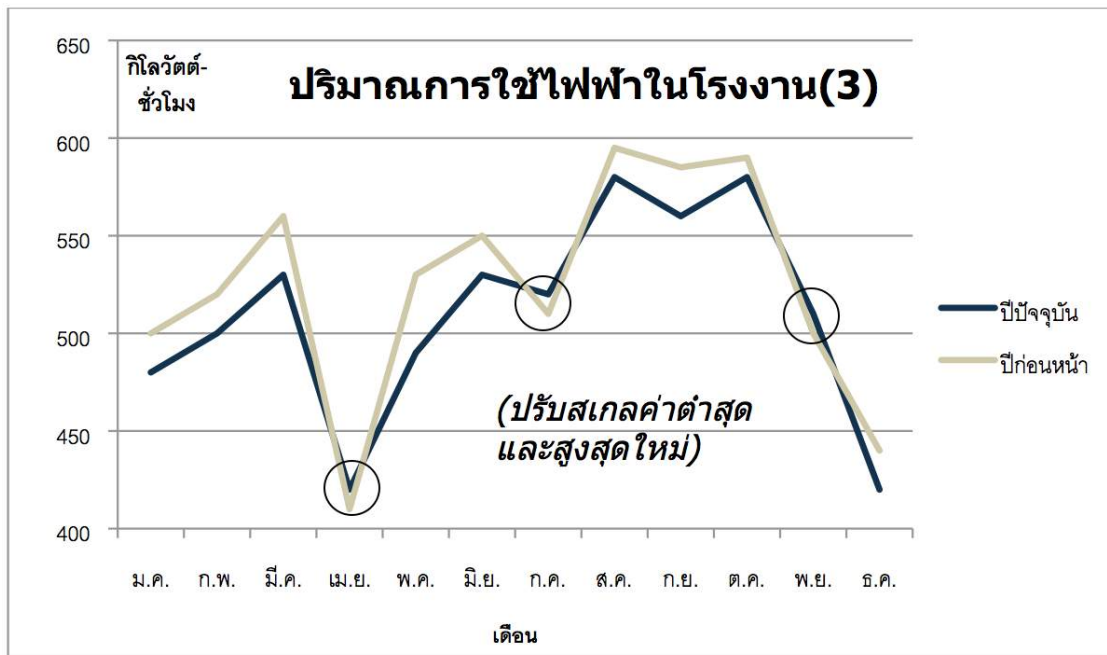
ในรูปตั้งต้นเป็นกราฟแท่ง แม้จะสามารถเห็นภาพรวมของการขึ้นลงของการใช้ไฟได้ แต่หากวัตถุประสงค์คือการเปรียบเทียบเดือนเดียวกันในปีปัจจุบันและปีก่อนหน้า และถามว่า เดือนไหนใช้ไฟมากกว่าปีก่อนจะดูยาก การปรับมาเป็นกราฟเส้นจะทำให้เห็นได้ง่ายกว่า

จากกราฟพบว่าในเดือน เม.ย, ก.ค., และ พ.ย. ในปีนี้มีปริมาณการใช้ไฟมากกว่าปีก่อนหน้า ในที่นี้ใส่วงกลมเพิ่มเข้าไปในกราฟ เพื่อเน้นว่าเป็นเดือนที่ปริมาณสูงกว่าปีก่อน



2. ปรับช่วงข้อมูลบนกราฟ (Scale)

เมื่อสังเกตข้อมูลกราฟแล้วจะพบว่า ข้อมูลวิ่งอยู่ในช่วง 400-600 กิโลวัตต์-ชั่วโมง ดังนั้นเพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวของข้อมูลให้ชัดขึ้น เราสามารถปรับช่วงข้อมูล เพื่อแสดงข้อมูลเฉพาะในช่วงที่ต้องการ



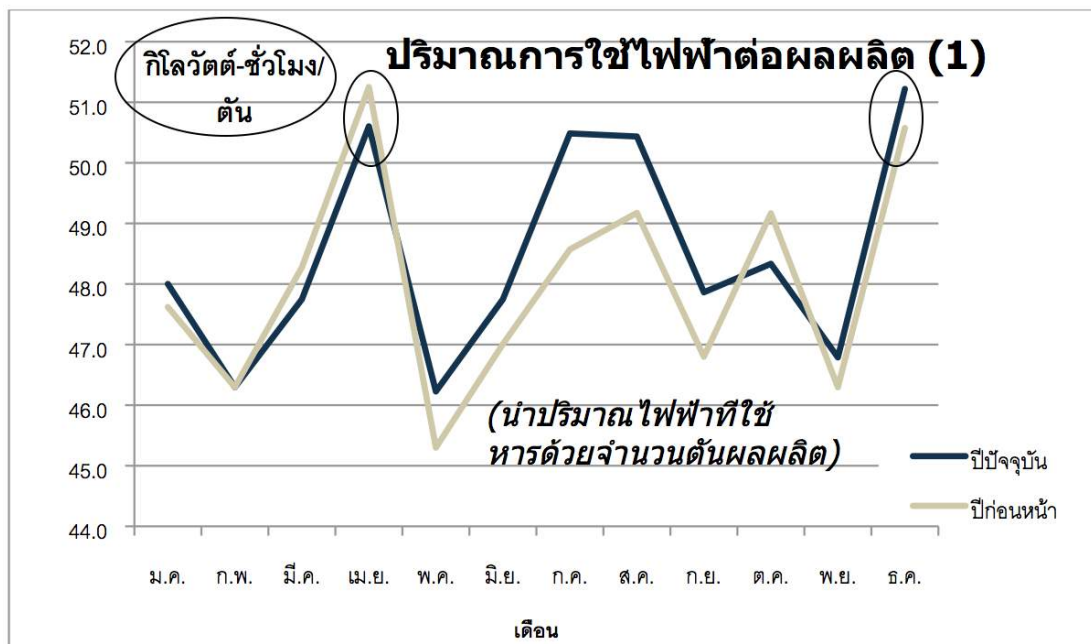
3. ปรับตัวชี้วัด

เมื่อดูเส้นที่ขึ้นๆลงๆ ในแต่ละเดือนเปรียบเทียบกัน พบว่าทั้ง 2 ปี มีข้อมูลที่เหมือนกันคือ เดือน เม.ย. และ ธ.ค. จะมีการใช้ไฟฟ้าที่น้อยกว่าเดือนอื่นๆ และเมื่อเทียบกับเดือนที่ใช้สูงสุดคือเดือน ส.ค. ก็พบว่าทั้งเดือน เม.ย. และ ธ.ค. ใช้ไฟฟ้าน้อยกว่าเดือน ส.ค.ถึงประมาณ 30% คำถามที่จะวิเคราะห์ต่อไป คือ ทั้ง 2 เดือนนี้มีการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดจริงหรือไม่

ข้อสันนิษฐานของสาเหตุหนึ่งคือ ความแตกต่างนั้น มาจากปริมาณผลผลิตที่ไม่เท่ากันในแต่ละเดือนหรือไม่ สังเกตได้อีกว่าทั้งเดือนเม.ย. และ ธ.ค. เป็นเดือนที่มีวันหยุดหลายวัน ดังนั้นการวัดเพียงปริมาณไฟฟ้าจึงอาจไม่สามารถบอกได้ถึงประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

การปรับปรุงที่ทำได้คือ เก็บข้อมูลผลผลิตเพิ่มเติม แล้วนำมาคำนวณเทียบกับ จะว่าไปแล้ว นี่คือการวัดผลผลิตภาพหรือ Productivity โดยการเทียบระหว่าง Input และ Output นั่นเอง ในกรณีนี้ Input คือ ไฟฟ้าที่ใช้ และ output คือ ปริมาณผลผลิต ตัวชี้วัดจะถูกปรับไปเป็น ปริมาณการใช้ไฟฟ้าต่อผลผลิตคำนวณโดย

$$= \frac{\text{ปริมาณไฟฟ้า (กิโลวัตต์-ชั่วโมง)}}{\text{ปริมาณผลผลิต (ตัน)}}$$

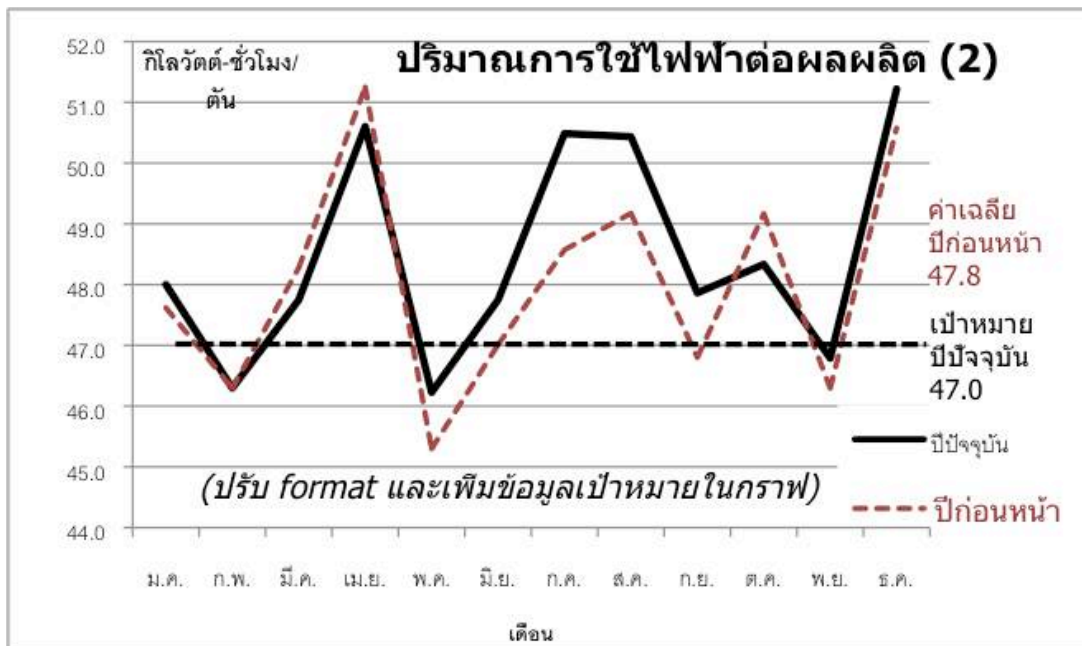


จะเห็นได้ว่าการแปลความข้อมูล เปลี่ยนไปทันทีในทิศทางตรงกันข้าม จากที่เคยคิดว่า ในปีนี้การใช้ไฟฟ้าลดลง แต่เมื่อนำมาคำนวณเทียบกับสินค้าที่ผลิต กลับปรากฏว่า การใช้ไฟฟ้าในปีเพิ่มขึ้นกว่าเดือนเดียวกันในปีก่อนเกือบทุกเดือน รวมทั้งเดือนเม.ย. และ ธ.ค. ไม่ได้มีการใช้ไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพดีกว่าเดือนอื่นๆ อย่างที่คิด

4. ปรับ Format และ เพิ่มข้อมูลในกราฟ

การปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถอ่านกราฟได้ง่ายยิ่งขึ้นไปอีก ทำได้ ดังนี้

- ใช้สี เส้นประ และความเข้ม เพื่อแยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั้ง 2 ปีให้ชัดเจนขึ้น โดยใช้ปัจจุบันเป็นเส้นทึบ ข้อมูลปีก่อนหน้าใช้เป็นเส้นประเพื่อใช้เทียบเคียง และแยกคนละสักระหว่างทั้ง 2 ปีนี้
- เพิ่มข้อมูลค่าเฉลี่ยในปีก่อน 47.8 กิโลวัตต์-ชั่วโมง/ตัน เพื่อเป็นค่าอ้างอิง
- กำหนดเป้าหมายการปรับปรุงของปีปัจจุบันเป็น 47.0 กิโลวัตต์-ชั่วโมง/ตัน ลากเส้นเป็นประ ทำให้เห็นได้ง่ายว่ามีเพียง 3 เดือนเท่านั้นในปีนี้ได้ตามเป้าหมายคือเดือน ก.พ., พ.ค. และ พ.ย.



ดังได้กล่าวแล้วว่า ประสิทธิภาพการใช้ไฟฟ้าในปีนี้ นอกจากไม่ดีขึ้นแล้วยังต่ำลงด้วยอีกสิ่งหนึ่งที่เห็นได้จากกราฟคือ “ความผันแปร” หรือการแกว่งตัวของข้อมูล การใช้ไฟฟ้าที่ต่ำสุดในปีนี้ประมาณ 45 แต่ค่าสูงสุดนั้นขึ้นไปถึงมากกว่า 51 กิโลวัตต์-ชั่วโมง/ตัน หรือต่างกันมากกว่า 10% ทำให้สามารถนำไปเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ต่อไปได้ว่า เกิดจากสาเหตุอะไร และวางมาตรการเพื่อการปรับปรุงต่อไป

ขอสรุปส่งท้ายในบทความนี้ครับว่า แม้ว่าการเขียนกราฟจะเป็นเรื่องง่ายๆ อย่างไรก็ตามมีรายละเอียดหลายอย่างให้หน้าศึกษา เพื่อให้การ “มองเห็น” ข้อมูล หรือ ที่เรียกกันว่า Visual Management นั้น สามารถนำไปสู่ความเข้าใจและการจัดการได้อย่างเหมาะสมครับ



Tips

ในการเขียนกราฟ

1. **ชื่อกราฟ** – กราฟต้องมีชื่อกำกับไว้เสมอว่าเป็นข้อมูลอะไร กรณีเป็นข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง สามารถเขียนบอกในชื่อกราฟได้เลย เช่น “อัตราของเสียรายเดือนปี XXXX” และควรจะมีขนาดที่ใหญ่พอที่ผู้อ่านจะสามารถเห็นได้โดยง่าย ชื่อกราฟควรเป็นจุดเด่นแรกของกราฟ
2. **คำบรรยายแกน X แกน Y** – ทั้งสองแกนต้องมีคำอธิบายระบุไว้เสมอ ว่าเป็นข้อมูลหรือตัวชี้วัดอะไร และ หน่วยที่ใช้คืออะไร เพื่อป้องกันผู้อ่านแปลความผิด
3. **การเลือกตัวชี้วัด (Indicators)** – ตัวชี้วัดที่เหมาะสมควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ
4. **กำหนดช่วงข้อมูล (Scale) ที่เหมาะสม** – การเลือกค่าน้อยที่สุด และมากที่สุด ในสเกลบนกราฟ ส่งผลให้การอ่านข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น เส้นในกราฟ (Grid Line) ไม่เด่น บดบังข้อมูลที่ต้องการนำเสนอ กรณีเขียนกราฟ 2 แกน การเลือกสเกลที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้การอ่านค่าความสัมพันธ์ของ 2 ข้อมูลผิดพลาดได้
5. **เป้าหมาย** – กราฟควรแสดงค่าเป้าหมาย หรือค่าเทียบเคียง เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ทันที ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่ต้องการหรือคาดหวังหรือไม่ ข้อมูลเป้าหมายควรเขียนด้วยเส้นประ
6. **การเลือกประเภทกราฟ** – รูปแบบของกราฟ ควรตอบโจทย์สิ่งที่จะนำเสนอ หลักการโดยทั่วไปเช่น กราฟเส้นมักแสดงข้อมูลหรือแนวโน้มในช่วงเวลาหนึ่ง กินพื้นที่กราฟไม่มากทำให้เขียนข้อมูลเพิ่มเติมได้ง่าย กราฟแท่งใช้แสดงความแตกต่างเชิงปริมาณของกราฟแต่ละแท่ง สามารถแสดงข้อมูลหลายแท่งซ้อนๆ กันได้ กราฟวงกลม หรือ กราฟเข็มขัด ใช้แสดงสัดส่วน
7. **การบันทึกคำอธิบายเพิ่มเติม** – ข้อมูลที่มีความผิดปกติ หรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรเขียนคำอธิบายกำกับไว้ในรูปกราฟด้วย เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทันที 

FTPI Membership

BE INSPIRED

"เราต้องทำให้ธนาคารเป็นองค์กรที่คนรุ่นใหม่อยากเข้ามาร่วมงานด้วย เป็นเรื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่จำเป็นต้องทำต่อเนื่อง เพราะตอนนี้แนวคิดของคนรุ่นใหม่เปลี่ยนไป ต้องการเป็น "นายตัวเอง" และไม่ยอมเป็น "ลูกจ้าง" ถ้าเราไม่ตระหนักและปรับตัวถึงเวลาอาจสายเกินไปก็ได้"

คุณอาทิตย์ นันทวิทยา

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
และรองประธานกรรมการบริหาร
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
สมาชิก นิตยบุคคลประเภท 1 EA 02932

ที่มา http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1432897509



SOCIAL-MINDED

มอบเงินสนับสนุนโครงการ V-CHEPC 2015



บริษัท ยูเบ เคมีคอลส์ (เอเชีย) จำกัด (มหาชน)

สมาชิกสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นิตยบุคคล หมายเลข EB05345

กลุ่มบริษัทยูเบะ (ประเทศไทย) ร่วมพิธีมอบเงินสนับสนุนแก่โครงการพัฒนาช่างเทคนิควิศวกรรมเคมี วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด Vocational Chemical Engineering Practice College (V-CHEPC) เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมี คุณสุรียน วันเพ็ญ กรรมการรองผู้อำนวยการกลุ่มบริษัท ยูเบะ (ประเทศไทย) เป็นผู้มอบให้กับคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ที่ปรึกษาโครงการฯ

ที่มา : <https://www.ube.co.th/en/news-details.php?id=16>

“ผลิตภาพ”

สร้างได้อย่างไร และ
ดีกับคุณอย่างไร?



ผลิตภาพ Productivity

คือ การดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“เปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการ
เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า”

PAwareness

“โครงการสร้างจิตสำนึก ความเข้าใจการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในระดับองค์กรและประเทศ”

FTPI
www.ftpi.or.th



20th
ANNIVERSARY
THAILAND
PRODUCTIVITY
INSTITUTE
2015

Productivity Reaches New Heights with Sustainability

มุ่งมั่นยกระดับการเพิ่มผลิตภาพอย่างสมดุล
และต่อเนื่องในทุกภาคส่วนของประเทศ
เพื่อปรับตัวได้ทันการณ อยุธยาได้อย่างยั่งยืน

บริการให้คำปรึกษาแนะนำ
“**ด้านบริหารการผลิต**” และ
“**การพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน**”
ด้วย **กลยุทธ์ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**



บริการฝึกอบรมบุคคลทั่วไป
โปรแกรมฝึกอบรมพิเศษ
แบบเข้มข้นเจาะลึกเครื่องมือ
และ **โปรแกรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้**

เตรียมพร้อมสู่**การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์** ด้วยบริการคุณภาพ

บริการ**ด้านการรณรงค์ส่งเสริม**
การเพิ่มผลิตภาพ (Smart Program)



บริการ**ด้านการวิจัย**
และ**ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**
ในการ**บริหารจัดการ**

CSV หลักสูตรต่อยอดแนวคิด CSR
เพื่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน
ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่ม
แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างแท้จริง



3D Program

โปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพ
การแข่งขันขององค์กร
ด้านการจัดการผลิตภาพ
ให้ครอบคลุม 3 มิติสำคัญ



SMART Office

แนวทางการปรับปรุง
เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
อย่างเป็นระบบ

Process upgrading

โครงการยกระดับกระบวนการผลิต
สำหรับภาคผลิตและภาคบริการ

ยกระดับสู่ความยั่งยืน ด้วยโปรแกรม เสริมศักยภาพองค์กร



Innovation Master Plan

มุ่งเน้นให้ความรู้ แนวทาง และ
กระบวนการในการสร้าง
Innovation Master Plan
สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

Sustainable Corporation Index: SCI

แนวทางการประเมินสู่ความเป็นเลิศ
เพื่อการดำเนินการอย่างยั่งยืน

ISO 9001 และ ISO 14001 ฉบับปี 2015

ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
ภายใต้ 3 แนวคิดสำคัญ Organization Purpose,
External Environment และ Interested Parties



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มุ่งยกระดับการ**เพิ่มผลิตภาพ**
และความสามารถในการ**พัฒนาอย่างยั่งยืน**ของประเทศ

