



หมดยุคของการพึ่งผู้นำเพียงคนเดียวแล้ว ต้องหันมาใช้พลังองค์กร

รับสรณ์ เลิศในลัทย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

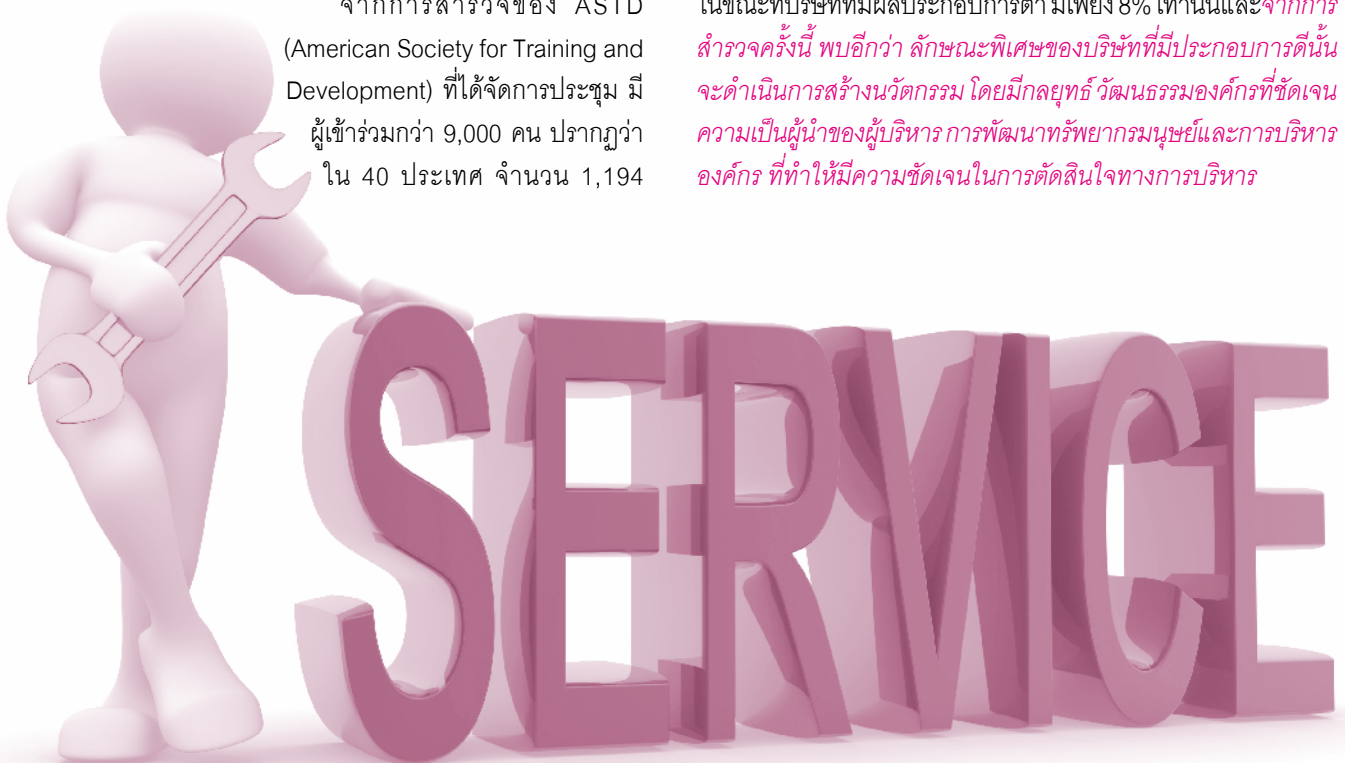
E-mail: orbusiness@hotmail.com

จีม คอลลิנס ได้เล่าในหนังสือของเขาเรื่อง Visionary Company ถึง นักผจญภัยที่ไปถึงขั้วโลกใต้ว่า มีหนึ่งทีม ประสบความสำเร็จกลับมาโดยปลอดภัย อีกทีมหนึ่งไม่ประสบความสำเร็จ *ทีมที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นทีมงานที่ทำตามกฎระเบียบที่ได้ตกลงกันไว้* เดินหน้าไปไม่ว่าอากาศจะเป็นอย่างไร *อีกทีมหนึ่ง ทำตามการตัดสินใจของผู้นำในแต่ละวันและประสบความสำเร็จ* ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมในบริษัทก็เช่นเดียวกัน มีขีดจำกัดในการพึ่งผู้นำเพียงคนเดียว

จากการสำรวจของ ASTD (American Society for Training and Development) ที่จัดการประชุม มีผู้เข้าร่วมกว่า 9,000 คน ปรากฏว่าใน 40 ประเทศ จำนวน 1,194

บริษัท ซึ่งแบ่งเป็นบริษัทผลประกอบการดี 40% ปานกลาง 45% และต่ำ 15% ทำการวิเคราะห์ว่า ทิศทางการสร้างนวัตกรรมนั้น มีความแตกต่างกันอย่างไร

ผลปรากฏดังที่คาด คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างนวัตกรรมกับผลการประกอบการ อัตราส่วนของการสร้างนวัตกรรมนั้น บริษัทที่มีผลประกอบการดีมีจำนวน 87% ในขณะที่บริษัทที่มีผลการประกอบการต่ำมีเพียง 68% ต่างกัน 30% และผลจากนวัตกรรมทำให้เกิดผลประกอบการที่ดีนั้น บริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีมี 40% ในขณะที่บริษัทที่มีผลประกอบการต่ำมีเพียง 8% เท่านั้นและจากการสำรวจครั้งนี้ พบอีกว่า ลักษณะพิเศษของบริษัทที่มีผลการประกอบการดีนั้น จะดำเนินการสร้างนวัตกรรม โดยมีกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารองค์กร ที่ทำให้มีความชัดเจนในการตัดสินใจทางการบริหาร



ในการดำเนินการสร้างนวัตกรรมโดยทั่วทั้งองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญไม่ได้คือ กลยุทธ์การผลักดันนวัตกรรมอย่างเต็มที่ และต้องมี **คำมั่นสัญญา (Top management)** จากผู้บริหารระดับสูง สร้าง **วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ** สำหรับญี่ปุ่นแล้ว จากการสำรวจพบว่า การแสดงพลังของความเป็นองค์กรของญี่ปุ่นนั้นมีต่ำ นั่นเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะตกต่ำของผลประกอบการ

โดยญี่ปุ่นติดอันดับ 1 ใน 5 ในระดับที่ต่ำในเรื่องของ Engagement ของพนักงานที่มีต่อบริษัท (ความภูมิใจและความพึงพอใจต่องานและองค์กรของตนเอง) ทำงานของตนในปัจจุบันด้วยความรับผิดชอบ พร้อมทั้งสนับสนุนองค์กร) โดยได้ 31% (อันดับต่ำที่สุดในจำนวนประเทศที่สำรวจ 29 ประเทศ ไม่มีสำรวจประเทศไทย เกาหลีใต้ 40% ฝรั่งเศส 45% ตามมาด้วยเยอรมันและรัสเซีย ส่วนประเทศที่ได้สูงสุด คือ อินเดีย 77% ตามมาด้วย เดนมาร์ก เม็กซิโก สหรัฐฯ และฮอลันดา)

ญี่ปุ่นนั้นพนักงาน 70% ไม่มีความรู้สึกภูมิใจรักและรับรูบทบาทหน้าที่ในงานและที่ทำงานของตนเอง เป็นการทำงานโดยการรับคำสั่งไปวันๆ เท่านั้น Engagement ของพนักงานที่ส่วนอย่างมากในผลประกอบการของบริษัท อีกประเด็นหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำในองค์กร มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้าง Engagement นั้นด้วยและสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุสำคัญทางจุลภาคที่ทำให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นและบริษัทญี่ปุ่น ยังตกต่ำอยู่นั้นอยู่ที่ภาวะผู้นำในองค์กรและ Engagement นั้นมีต่ำ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ Engagement ของพนักงานในองค์กรสูงขึ้นได้นั้น ประการแรก ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง (หรือเจ้าของกิจการ) มีความมั่นใจต่อภาพอนาคตที่มุ่งหวัง (วิสัยทัศน์) ผู้บังคับ



บัญชาที่มีความเคารพและเชื่อมั่นในผู้ได้บังคับบัญชา โอกาสที่พนักงานจะได้พัฒนาเติบโต รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้ความสำคัญในปรัชญาของบริษัท เป็นต้น การมีผู้นำและองค์กรที่พนักงานสามารถมอบอนาคตของตนให้ได้นั้น จะเป็นกุญแจสำคัญถึงพลังความสามารถของพนักงานออกมาสู่ภายนอกได้

บริษัทตัวอย่างของญี่ปุ่น ในเรื่องการสร้างนวัตกรรม คือ **บริษัท Kokuyo S&T ยักษ์ใหญ่ในวงการเครื่องเขียนของญี่ปุ่น** ถึงแม้ว่าตลาดจะอิ่มตัวก็สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาสร้างความฮิตในตลาดได้ เช่น โตโตเซ โน้ต (สมุดโน้ตสำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยโตเกียว) ดอตไลน์เนอร์ (กาวเทปแบบคัสเซต) เป็นต้น บริษัทได้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการสร้างนวัตกรรมและการขยายตัวในต่างประเทศ ตามแนวทาง Global Human Resources Development และมีวิสัยทัศน์ว่า DeSign Your Next! ไม่เพียงแต่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น พนักงานทั่วไปเกือบทั้งหมด จะต้องเข้าค่ายเป็นเวลาหลายวัน เพื่อประชุม ศึกษาอย่างจริงจัง ในการสร้างหัวข้อที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมและภาวะผู้นำ ในปี 2013 ได้มีหัวข้อหลักๆ เช่น ยุทธศาสตร์การเจริญเติบโตผ่านนวัตกรรม หรือการปฏิรูปจิตใจใน Globalization เป็นต้น วิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหารบุคคลนั้นคือ สร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม ในขณะเดียวกัน ก็สร้าง Change Agent (ผู้นำการปฏิรูป) การลงทุนในการเสริมสร้างทรัพยากรบุคคล ก็ไม่ได้ให้เรียนตามทักษะและความรู้ที่ทำการจะจัดกระจายแต่มุ่งเน้น การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้ ในการเสริมสร้างนวัตกรรมก็มีการประสานกับบริษัทอื่นด้วย โดยเป็น Open innovation ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ โตโตเซ โน้ต ก็มาจากการพัฒนาร่วมกับบริษัทอื่น ในต่างประเทศก็มีการเข้าซื้อกิจการขนาดใหญ่ ในอินเดียและจีน พร้อมกับสร้างผู้บริหารในระดับท้องถิ่นขึ้น

TPA news

