



ตอนที่ 3

การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อรองรับการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ (Organizational Transformation for Excellence to cope with The 4th Industrial Revolution)

อ่านต่อฉบับหน้า

ดร.ฉัตรชัย ธนาฤดี

ผู้บริหารและผู้อำนวยการด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์พิเศษ และวิทยากรหลายสถาบัน

dr.chatchai.thnarudee@hotmail.com

สำหรับตอนที่ 2 ที่ผ่านมา ผู้เขียนได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของ Kotter's Process for Leading Change (ตามรูปที่ 1) ซึ่งหลักทั้ง 8 ประการนี้สามารถจะใช้ช่วยให้ท่านผู้บริหารสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติให้สำเร็จลงได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญ ก็คือ สามารถจะช่วยให้คณะผู้บริหารและเหล่าพนักงานของบริษัทของท่านมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันและสอดคล้องกันและสามารถมองแบบองค์รวม (holistic thinking) ในการผลักดันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อยกระดับขีดความสามารถของบริษัทและบุคลากรให้เหมาะสมกับการแข่งขันในยุคปัจจุบันและเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่



▲ รูปที่ 1: Kotter's 8-Step Process for Leading Change (ที่มา: Kotter International, www.kotterinternational.com)

อย่างไรก็ตาม นอกจากหลักทั้ง 8 ประการข้างต้น ท่านผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงภาพรวมของการวางแผนอย่างเป็นองค์รวมว่าต้องมีมิติใดบ้างที่สามารถรองรับและสามารถปรับตัวต่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ได้เป็นอย่างดี (ตามรูปที่ 2) เสาหลัก 4 เสานี้ถ้าใช้ร่วมกับหลักทั้ง 8 ของ Kotter's Process for Leading Change จะสามารถช่วยในการวางแผนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างดีเยี่ยม



▲ รูปที่ 2: เสาหลัก 4 เสาในมุมมองแผนธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศและรองรับการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่

เสาหลักที่ 1: Strategy, Business Model & Culture หรือ กลยุทธ์โมเดลทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นภูมิคุ้มกันและสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจต่อผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ (ซึ่งเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิวัติดิจิทัล ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะโดยการผสมผสานและหลอมรวมของเทคโนโลยีซึ่งทำให้อยู่ต่อระหว่างเศรษฐกิจและสังคมทางกายภาพ ทางดิจิทัล และทางชีวภาพแบบลงจนแทบที่จะแยกกันไม่ออก) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงกลยุทธ์โมเดลทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรตัวเองว่าจะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร สิ่งใดบ้างที่จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน และกลยุทธ์โมเดลทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ เรามีตัวอย่างที่ดีให้เห็นจากธุรกิจหลายธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาของ Airbnb ที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจโรงแรม หรือแม้แต่การเข้ามาของ FinTech ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการเงินและการธนาคารและธุรกิจประกันภัย จะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยมีลักษณะเป็นโครงการแล้วจบลงนั้น (project-based approach) ไม่สามารถที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวมได้ เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ต้องการการเปลี่ยนแปลงลึกถึงระดับ DNA ขององค์กร ซึ่งก็คือ กลยุทธ์โมเดลทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง ถ้าผู้บริหารไม่ได้

มองเห็นจุดนี้เสาหลักอื่น ๆ ก็แทบจะไม่มีความหมายอะไร และที่สำคัญไม่น้อยกว่ากันก็คือ รูปแบบหรือสโตร์ของการบริหารของผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรต้องเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับรูปแบบหรือสโตร์ของการบริหารของตัวเองให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรกล้าที่จะทดลองอะไรใหม่ ๆ และแชร์ความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้ ตัวอย่างที่มีให้เห็นเช่นผู้บริหารที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม ก็มักที่จะกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรแบบอนุรักษ์นิยมเช่นกัน และอาจทำให้เกิดระบบการทำงานที่ทำให้กระบวนการตัดสินใจช้าและขาดประสิทธิภาพ และอาจทำให้บุคลากรไม่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นใหม่ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสำหรับการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญเร่งด่วนเป็นลำดับต้น ๆ ซึ่งเน้นถึงผลลัพธ์เชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความกระตือรือร้นให้กับเหล่าพนักงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน รวมถึงอาจจะจำเป็นต้องปรับวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจนที่เน้นการสร้างแรงขับที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ

เสาหลักที่ 2: People & Organizational Structure หรือ บุคลากรและโครงสร้างขององค์กร เป็นอีกเสาหลักถึงต้องผู้บริหารไม่สามารถที่จะมองข้ามได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวคนเดียวหรือแม้แต่ว่าผู้บริหารเองก็ไม่สามารถทำได้เองทั้งหมด ถ้าขาดบุคลากรและโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม ดังนั้น การออกแบบและวางโครงสร้างขององค์กร รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สามารถช่วยกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และมอบหมายและสร้างทีมงานผู้ซึ่งมีทั้งความปรารถนาและความพร้อมในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และที่ขาดไม่ได้ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ที่ขัดขวางต่อ



การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง และวิธีการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้เข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ได้เป็นอย่างดี

เสาหลักที่ 3: Process & Workflow หรือกระบวนการทำงาน เป็นเสาหลักอีกเสาที่ต้องได้รับการขับเคลื่อนให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันของทุกเสาหลัก และต้องเน้นการพัฒนากระบวนการและวิธีการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement หรือ Kaizen) โดยที่การพัฒนากระบวนการทำงานสามารถทำให้ความเป็นผู้นำขององค์กรพัฒนาขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และตอกย้ำว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีและเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ

เสาหลักที่ 4: Technology & Innovation หรือเทคโนโลยีและนวัตกรรม เสาหลักสุดท้ายนี้เป็นเสาหลักที่สำคัญไม่น้อยกว่าสามเสาที่กล่าวมาเนื่องจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมทำให้การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในด้านการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์หรือการบริการ และการทำให้ต้นทุนต่ำสุด สามารถเกิดขึ้นได้อย่างลงตัว ดังจะเห็นจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นในหลายอุตสาหกรรมที่การแข่งขันที่การข้ามอุตสาหกรรมมากขึ้น (cross-industries competition) ดังนั้น การเลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเสาหลักทุกเสานั้นมีความจำเป็นมาก บางเทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถทำให้กลยุทธ์ โมเดลทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิงเลยก็ได้ดังที่เห็นได้จากการเข้ามาของ Uber ที่ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจการบริการรับส่งคนหรืออุตสาหกรรม



Logistics รวมถึงการเข้ามาของ Tesla ที่เปลี่ยนระบบวิศวกรรมของระบบเครื่องยนต์ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมพลังงานและธุรกิจประกันภัยอย่างรุนแรง

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เองที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเสาหลักทั้ง 4 เสาเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวมให้ได้ ผู้เขียนหวังท่านผู้บริหารที่ได้อ่านบทความเรื่องนี้แล้วสามารถที่จะใช้ แนวคิดจากเสาหลัก 4 เสาและประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักทั้ง 8 ของ Kotter's Process for Leading Change เพื่อช่วยในการวางแผนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนองค์การของท่านผู้บริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างดีเยี่ยมเพื่อรองรับและสามารถปรับตัวต่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมรอบที่สี่ได้เป็นอย่างดีที่สุด **QM**

