

กลยุทธ์การจัดการ ปกติใหม่ในองค์กร (New Normal Management Strategy for Organizations)

สุขยีน เทพทอง

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กลยุทธ์การจัดการปรกติใหม่ในองค์กร (New Normal Management Strategy for Organizations)

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ไม่อนุญาตให้คัดลอกเนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แล้วเท่านั้น

พิมพ์ครั้งที่ 1: มิถุนายน 2563
ISBN (E-book): 978-974-456-808-3
หมวดหมู่: บริหารธุรกิจ
ราคา: 250 บาท

ผู้แต่ง: สุขยีน เทพทอง
วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

บรรณาธิการ: ปรีyakมล เอื้องอ้าย
ผู้ช่วยบรรณาธิการ: ปภาดา บุบผาสวรรค์
ฝ่ายออกแบบศิลป์: เชียเหว่ย โฮ

จัดทำโดย: ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 2 ถนนประชาธิปไตย
แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140
โทร. 02-470-9644
E-mail: steco.edu@mail.kmutt.ac.th

คำนำ

หลังผ่านพ้นวิกฤติโควิด-19 องค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ บุคลากรปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ๆ หลายอย่างมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่เรียกว่า “ปรกติใหม่ (New Normal)” อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านแต่ละครั้งย่อมมีประเด็นให้ต้องคิดและตัดสินใจเพราะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ทรัพยากร และความยั่งยืนขององค์กรต่อไป ในครั้งนี้ก็เช่นกัน ยังมีโจทย์อีกหลายประการที่องค์กรจะต้อง “เลือก” และ “ตัดสินใจ” ว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร และจะทำให้รอยต่อของการเปลี่ยนแปลงมีความลื่นไหลได้อย่างไร

“กลยุทธ์การจัดการปรกติใหม่ในองค์กร (New Normal Management Strategy for Organizations)” เล่มนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยง New Normal ไปสู่ Now Normal โดยนำเสนอว่าจะมีประเด็นใดบ้างที่ต้องขบคิดและจะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะช่วยเปิดมุมมองให้ผู้บริหารและผู้ประกอบการได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเติบโตและยั่งยืน

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
1 ความปรกติใหม่ที่ไม่ปรกติ	1
2 ทำอย่างไรให้ “ปรกติ”	5
3 “การเปลี่ยนแปลง” กับ “ความปรกติ”	9
4 จะเกิดอะไรขึ้นหากองค์กรเปลี่ยนแปลงช้า	13
5 กฎคลื่นลูกที่สาม	16
6 เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง	20
7 องค์กรต้องทำอะไรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง	23
8 การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง?	26
9 การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ	29
10 การเปลี่ยนผ่านของปัจจัยอื่นๆ	32
11 การเปลี่ยนแปลงที่เน้นบริบท	35
12 สรุปและอภิปราย	38
แนะนำ STECO	45
ประวัติผู้เขียน	48
ดร.สุชัยน เทพทอง	48
ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ	49

1 ความปรกटीใหม่ ที่ไม่ปรกटी

หลังวิกฤติโควิด-19 มีผู้คนกลุ่มหนึ่งกำลังถกเถียงกันถึง “ความปรกติใหม่ (New Normal)” ว่ามีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้างและจะมีอะไรที่จะถูก “ดิสรัป” เปลี่ยนแปลงไปอีก ในขณะที่ผู้บริหารอีกกลุ่มหนึ่งกลับมองไปอีกชั้น คือ องค์กรจะปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร แนวคิดในกลุ่มหลังนี้เอง เป็นที่มาและวัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ คือ “กลยุทธ์การจัดการปรกติใหม่ในองค์กร (New Normal Management Strategy for Organizations)”

ระยะเวลาเพียงประมาณ 3 เดือนในช่วงวิกฤติโควิด-19 คำว่า New Normal มีการกล่าวถึงกันบ่อยมาก ผู้คนทั่วไปรู้จักและคุ้นเคยกันอย่างดี ราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์คำว่า “นิวนอร์มอล (New Normal)” ว่า หมายถึง “ความปรกติใหม่” หรือ “ฐานวิถีชีวิตใหม่” ความหมายคือ สถานการณ์ ปรากฏการณ์ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปรกติ คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน แต่พอมາหลังจากที่เกิดสภาวะวิกฤติ ซึ่งในรอบนี้ก็คือ โรคระบาด สิ่งเหล่านี้กลายเป็นเรื่องปรกติ ยกตัวอย่างเช่น ในชีวิตประจำวันของพวกเรา แต่ก่อนเราอาบน้ำแต่งตัวแล้วออกจากบ้าน ทุกวันนี้หลายท่านก่อนก้าวออกจากบ้านต้องสำรวจว่าเรามีหน้ากากอนามัยแล้วหรือยัง เพราะการที่เราไม่มีหน้ากากอนามัยมันอาจจะเป็นปัญหาในเรื่องสุขอนามัยว่าเราไม่สามารถไปเข้าอาคารสถานที่ต่างๆ ได้ เราไม่สามารถไปเข้าห้างร้านต่างๆ ได้ เพราะนี่คือมาตรฐานใหม่ที่กลายเป็นเรื่องปรกติในช่วงเวลาแบบนี้ ประเด็นท้าทายต่อมา คือ จะทำให้สิ่งที่เรียกว่า New Normal นี้เป็น Normal อย่างราบรื่นได้อย่างไร

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้เขียนอยากฝากไว้ประเด็นแรก คือ อย่ามัวมองหาว่าอะไรคือ New Normal หรืออะไรจะเป็น New Normal บ้าง เพราะหากรอฟังแต่ปัจจัยภายนอก รอให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว

เป็นปกติใหม่แล้ว ท่านอาจสูญเสียโอกาสในการเปลี่ยนแปลง และอาจจะถือว่าเปลี่ยนแปลงตัวเองช้าเกินไป อยากให้ลองคิดวิเคราะห์และฟังเสียงหัวใจตัวเองว่าคิดอย่างไร เพราะไม่มีผู้เชี่ยวชาญใดที่จะฟันธง 100% ว่าอะไรเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง หรือเปลี่ยนไปแค่ไหน ประสบการณ์ของทุกท่านสามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดใช่หรือไม่ใช่ สิ่งไหนเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน

สิ่งที่พึงระลึกไว้เพิ่มเติม คือ อย่าคิดแค่เพียงหลังหมดวิกฤติโควิด-19 เท่านั้น แต่ให้เรานึกเผื่อไปอีก 2 ปี ลองเดาว่าอะไรจะเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน ยกตัวอย่าง กรณีสถาบันการศึกษา บางมหาวิทยาลัยก็ยังถูกกันอยู่ว่าจะเรียนแบบออนไลน์ (Online) หรือออฟไลน์ (Offline) ในขณะภาพที่ปรากฏ คือ เด็กอนุบาลก็มีการเรียนออนไลน์กันบ้างแล้ว ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาก็เช่นกัน ในอีก 2 ปีข้างหน้าท่านพอจะเดาออกหรือไม่ว่าคนเหล่านี้จะต้องการเรียนแบบ Offline กับเรา 100% เหมือนก่อนวิกฤติคงเป็นไปได้ยากใช่หรือไม่ หลายๆ คนที่เรียนออนไลน์เริ่มมีความคุ้นเคยเทคโนโลยีก็พัฒนาเร็วมากและราคาถูก และในอนาคต 2-5 ปีจะเกิดอะไรขึ้นหากเรายังไม่เปลี่ยนแปลง

ในขณะที่บางองค์กรกำลังจะยกเลิกการ Work from Home กลับมีหลายองค์กรยังคงสนับสนุนแนวทางดังกล่าว เช่น Twitter, Google แม้แต่ในประเทศไทยอีกหลายๆ บริษัทที่กำลังพัฒนารูปแบบแนวทางดังกล่าวให้ยั่งยืน บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง Starbucks ถึงกับบอกว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ New Normal แต่เป็น Now Normal

วิกฤติโควิด-19 คงไม่ใช่วิกฤติสุดท้ายของโลกเราอย่างแน่นอน
โลกเราคงมีวิกฤติอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นโรคภัย
เพราะฉะนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นคงมี New Normal ใหม่ๆ เกิดขึ้นอีก คำถามคือ
แล้วถ้ามี New Normal เกิดขึ้นเรื่อยๆ เราจะจัดการกับมันอย่างไร
เราจะทำความเข้าใจกับประเด็นสำคัญๆ ที่ละประเด็นในบทต่อไป

2

ทำอย่างไรให้ “ปรกติ”

“ปกติ (Normal)” คืออะไร

ราชบัณฑิตยฯ ให้ความหมายว่า ปกติ หมายถึง “ธรรมดา หรือ เป็นไปอย่างเคย”

ดังนั้น อะไรก็ตามที่เราทำบ่อยๆ คือ สิ่งที่เป็นปกติหรือธรรมดา บางคนรับประทานชาบูเป็นเรื่องปกติเพราะรับประทานทุกวันหรือทุกสัปดาห์ ในขณะที่บางคนจะรับประทานก็ต่อเมื่อมีโอกาสพิเศษ ซึ่งถือว่าไม่เป็นสิ่งปกติมากนัก บางคนไปเที่ยวต่างประเทศเป็นเรื่องธรรมดาก็เป็นปกติของเขา แต่บางคนการจะได้ไปสักครั้งเป็นเรื่องที่ไม่ปกติ ปกติของเรากับของคนอื่นจึงไม่เหมือนกัน และปกติเกี่ยวข้องกับการรับรู้หรือความรู้สึกด้วย

จากข้อเท็จจริงดังกล่าว เคล็ดลับที่จะทำให้มันเป็นปกติ คือ ทำให้เป็นเรื่องธรรมดา ความไม่ธรรมดาจะเกิดขึ้นเฉพาะครั้งแรกหรือครั้งแรกๆ เท่านั้น ตัวอย่างการเรียนออนไลน์ในครั้งแรกจะมีอาการตื่นเต้นทั้งผู้เรียนและผู้สอน ทุกอย่างดูตลกขบขันและล้นไปทุกขั้นตอน แต่ตอนนี้ทุกท่านเริ่มคุ้นเคยแล้ว ไม่ใช่ New อีกต่อไป แต่มันเป็น Normal หรือ Now Normal ไปแล้ว

อีกตัวอย่างหนึ่งกรณีน้ำท่วมเมื่อปี พ.ศ. 2554 การที่มีน้ำท่วมใหญ่เช่นนั้นไม่ใช่เรื่องปกติ แต่วันนี้หากน้ำท่วมใหญ่อีกล่ะ เราถือว่าผิปกติใหม่ เราอาจจะเริ่มรู้สึกจะไม่ใช่เรื่องผิปกติแต่ประการใดเพราะมันสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

กลับเข้ามาสู่วิกฤติโควิด-19 ในวันนี้ถือเป็นเรื่องผิปกติ แต่หากปีหน้าวิกฤติเดิมนี้อีกกลับมาอีกครั้ง สิ่งนี้จะเริ่มกลายเป็นเรื่องปกติไป ความไม่ปกติจึงไม่ใช่เรื่องความรุนแรงของเหตุการณ์ แต่เป็นความรู้สึกต่อเรื่องที่เกิดขึ้นกับครั้งแรกๆ ต่างหาก

เราเกริ่นนำกันมาพอสมควรในเรื่องความ “ปรกติ” ทั้งนี้เพื่อนำมาสู่สาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ คือ จะทำ New Normal ให้ Normal ได้อย่างไรในองค์กร?

ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ หรือท่านที่อ่านมาถึงตรงนี้พอจะสรุปได้ประการหนึ่งแล้วว่า การบริหารจัดการเพื่อทำให้การเปลี่ยนผ่านสิ่งต่างๆ ในปัจจุบันให้เป็นปรกติ คือ เราก็คงต้องทำสิ่งนั้นให้มากกว่า 1 ครั้ง และหากทำบ่อยๆ พนักงานและผู้คนจะไม่คิดว่า มันเป็นเรื่องแปลกใหม่อะไรอีกต่อไป ดังนั้น หากเราตัดสินใจว่าจะไปในทิศทางใด ขอให้เราทำสิ่งนั้นไปเรื่อยๆ

วิกฤติครั้งนี้ไม่ใช่ครั้งสุดท้าย จะต้องมีความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจครั้งใหญ่อีกเสมอ เพราะฉะนั้น เมื่อความปรกติเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแล้ว เคล็ดลับอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นก็คือ “ฝึกคิดว่าสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เสมอและเป็นเรื่องปรกติ” มิเช่นนั้นแล้วเราอาจจะเกิดการ “ช็อค” ทุกครั้งที่มีความเสี่ยง อันที่จริงแล้ววิกฤติที่เกิดขึ้นเรื่อยๆ ก็เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพียงแต่ไม่ทำให้เรารู้สึกว่าสิ่งนั้นเปลี่ยนแปลงรุนแรงในทันทีทันใด

การสร้าง Mindset เรื่องความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง อาจจะเริ่มจากการฝึกพูด เช่น “นึกแล้วเชื่อว่ามันต้องเกิดขึ้น” หรือ “คิดแล้วเชื่อว่ามันต้องเปลี่ยน” ไม่ได้มีอะไรผิดปรกติ และอาจจะต่อยอด “ดีนะที่ฉันพร้อมที่จะเปลี่ยน”

เพราะความเปลี่ยนแปลง หรือความไม่ปรกติเกิดขึ้นได้ตลอด แต่หากเราเปลี่ยน Mindset ใหม่ว่าความไม่ปรกติคือความปรกติแล้ว จะทำให้เราพร้อมที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น สมรรถนะหรือ Competency ใหม่ของผู้นำและพนักงานต่อไปในอนาคตที่พึงคือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและมีความยืดหยุ่น สามารถทำสิ่งไม่ปรกติให้ปรกติ

สมมติว่าวันพรุ่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง วันพรุ่งนี้มีการ ปรับโครงสร้างองค์กร ฯลฯ บุคลากรจะรับได้ไหม หากองค์กรคิดว่า Competency ในเรื่องนี้มีคามจำเป็น ก็พึงมีการฝึกคิดและทำบ่อยๆ เพราะเราทราบดีแล้วว่า การทำบ่อยๆ จะทำให้สิ่งนั้นกลายเป็นปรกติ ในท้ายที่สุดแล้วทุกคนรับได้ในทุกๆ การเปลี่ยนแปลง



3

“การเปลี่ยนแปลง”
กับ “ความปรกฏ”

เมื่อพูดถึงคำว่า ปรกติ กับ การเปลี่ยนแปลง สองคำนี้ดูเป็นคำที่ตรงข้ามกันโดยสิ้นเชิง จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร?

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปรกติ เกิดแก่เจ็บตายเป็นเรื่องปรกติใช้หรือไม่ แต่สมมติว่าหากวันนี้มีคนที่เรารักเสียชีวิตไป เรายังคิดว่าเป็นปรกติไหม บางคนอาจจะถึงกลับคำพูดเสียใหม่บอกว่าไม่ปรกติจริงๆ แล้วโลกนี้เปลี่ยนทุกวัน โลกนี้ให้ความอัจฉริยะมนุษย์โดยให้ความรู้สึกนึกเข้ามาด้วย ซึ่งมีแง่ดีช่วยในเรื่องพัฒนาการของมนุษยชาติ ทั้งนี้ต้องไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ในอดีต ดังนั้น พยายามที่จะสร้างความคิดใหม่ว่าการเปลี่ยนแปลง คือ ปรกติ เพราะฉะนั้นเราอาจจะต้องเชื่อในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังจ้ะว่าเป็นเรื่องปรกติ เราอาจจะเลิกพูดเรื่องนี้ไปเลยก็ได้ แล้วเราก็เริ่มลงมือเปลี่ยนแปลงตนเองและสิ่งต่างๆ

ถามทุกท่านอีกครั้งหนึ่ง ตั้งแต่เราเกิดมาเด็กๆ จนมาถึงวันนี้ มีอะไรที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ้าง เราเปลี่ยนทุกวันอยู่แล้วแล้วก็เปลี่ยนมาเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงกับคำว่าปรกติจึงไม่ใช่เรื่องขัดกันแต่อย่างใด ปรกติกับเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเดียวกัน วันนี้เราจะต้องตระหนักมากยิ่งขึ้นว่าโลกเราหมุนไปทุกวัน การเปลี่ยนแปลงมันเป็นนิรันดร์ หากยอมรับว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องปรกติ ชีวิตก็จะปรกติ

ในด้านการจัดการ การเปลี่ยนแปลง (Change Management) เราอาจคิดว่าคนในองค์กรมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในความเป็นจริงแล้วผู้เขียนกลับพบว่า

“พนักงานไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แต่จะต่อต้านการถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง”

คนไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่มักจะต่อต้านการถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้น หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นจะมีขั้นตอนและมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้คนยอมรับได้

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมี 2 แบบ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) การเปลี่ยนแปลงแบบนี้อาจจะใช้ระยะเวลานาน การเปลี่ยนผ่านใช้วิธีการฝึกอบรมหรือการโค้ช การทำความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงอีกรูปแบบหนึ่งเรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ (Radical Change) จะต้องให้ข้อมูลเชิงลึกและความรู้สึกเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) หากไม่เปลี่ยนแปลงจะสร้างผลเสียอย่างมากมายแก่องค์กรและบุคลากรอย่างไร?

อย่างที่เราร่วมกันในบทก่อนหน้านี้ว่า ความไม่ปกติไม่ได้เกิดขึ้นเพราะเหตุการณ์เพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นเพราะอารมณ์หรือความรู้สึก การเปลี่ยนย่อยหรือเปลี่ยนใหญ่สามารถเป็นไปได้อย่างราบรื่น หากผู้บริหาร หัวหน้า หรือองค์กรมีวิธีการ พนักงานจะเข้าใจและยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ช่วงวิกฤติ (ทุกคนยอมรับว่าวิกฤติ) บริษัทลดเงินเดือนไปครึ่งหนึ่ง พนักงานเองยังยอมรับได้ เพราะฉะนั้นมันจึงอยู่ที่วิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วย

เราคงไม่ปล่อยให้โควิด-19 ผ่านไปโดยที่ไม่ได้ทิ้งบทเรียนอะไรไว้ให้กับองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลทั่วไปก็ตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เพราะวิถีชีวิตทุกคนค่อนข้างเปลี่ยนไปมาก เราน่าจะใช้โอกาสนี้ในการสร้างการเรียนรู้ตรงนี้ให้ด้วย อยากให้มองว่าการเปลี่ยนแปลง ทำให้เราพัฒนาขึ้น

ในช่วงวิกฤติเพียง 3 เดือน ไม่น่าเชื่อว่าสังคมและตัวเราเปลี่ยนไปเยอะมาก สิ่งดีงามที่เกิดขึ้นก็มีมากเช่นกัน หากเราชอบการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้เราเก่งขึ้น จริงๆ เราไม่ได้เก่งเราจึงเปลี่ยนแปลง แต่เพราะเปลี่ยนแปลงเราถึงเก่ง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกับคำว่า ปรกติ เป็นเรื่องเดียวกัน แล้วมันจะทำให้เราเก่งขึ้น

“หากยอมรับการเปลี่ยนแปลง
ชีวิตจะมีแต่ความปรกติ”



4

จะเกิดอะไรขึ้นหากองค์กร เปลี่ยนแปลงช้า

“ไม่จำเป็นต้องเร็วมาก
แค่ไม่ช้ากว่าคนอื่นก็พอ”

จะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กร ถ้าไม่เปลี่ยนหรือเปลี่ยนช้า?

ถึงตอนนี้ท่านน่าจะตอบคำถามนี้เองได้ดี เนื่องจากต่างได้รับผลกระทบและเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในสังคม วันนี้ถ้าเราไม่เปลี่ยนหรือเปลี่ยนช้าจะเกิดอะไรขึ้นกับเรา แต่ละองค์กรอาจได้รับผลกระทบไม่เหมือนกัน แต่แน่นอนว่าทุกองค์กรต้องเปลี่ยน เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน ลูกค้าเปลี่ยน สถานการณ์ทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว

มีทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่ององค์กรเปลี่ยนองค์กร ชื่อว่า ทฤษฎีนิเวศวิทยาองค์กร (Population Ecology) เป็นทฤษฎีทางด้านการจัดการองค์กร ทฤษฎีนิเวศวิทยาปรกติเราใช้กับในเรื่องของสิ่งมีชีวิต ไม่ว่าจะเป็นคน สัตว์ พืชพันธุ์ต่างๆ ตามแนวคิดของชาร์ล ดาร์วิน ในทางทฤษฎีองค์กร ก็หยิบยืมเรื่องนี้มา ชาร์ล ดาร์วินกล่าวไว้ว่าสิ่งมีชีวิตจะถูกคัดสรรตามธรรมชาติ ตัวที่อ่อนแอกว่าจะอยู่ไม่ได้และจะถูกคัดหรือถูกขจัดออกไป มนุษย์เป็นสัตว์ที่แข็งแกร่งและมีความสามารถในการปรับตัว เราก็จะอยู่ได้ นี่ถือเป็นสิ่งธรรมชาติของทฤษฎีนิเวศวิทยา

ในด้านทฤษฎีองค์กร จะมี Keyword อยู่คำหนึ่ง คือ “ความเฉื่อย” องค์กรที่มีความเฉื่อยมาก หรือองค์กรที่ปรับตัวได้ช้าก็就会被ขจัดออกไปเช่นเดียวกับสัตว์และสิ่งมีชีวิตอื่นๆ โดยทฤษฎีนิเวศวิทยาประชากรเอง เขาบอกว่าโลกนี้ไม่ได้คัดสรรคนที่อ่อนแอ แต่คัดสรรคนที่ปรับตัวช้าต่างหากออกไป วันนี้ร้านอาหารที่ทำอาหารอร่อยอาจอยู่ไม่ได้ แต่ร้านที่ทำไม่ได้อร่อยมาก แต่เขาก็ปรับตัวได้ เช่น มีบริการเดลิเวอรี่ หรือมีช่องทางการขายช่องทางอื่น เขากลับอยู่ได้และขายดี หรือสามารถที่จะปรับตัวไปขายสินค้าอย่างอื่นด้วยก็ได้ เพราะฉะนั้น ทฤษฎีนี้มีความน่าสนใจ สะท้อนให้เห็นว่าทำไมเราจึงจะต้องปรับตัวและถ้าเราปรับช้า

มันจะเกิดอะไรขึ้น เราก็มีโอกาสที่จะถูกขจัดออกไป เพราะฉะนั้นในปัจจุบัน คนเก่งหรือไม่เก่งอาจจะไม่สำคัญเท่ากับใครปรับตัวได้เร็วกว่ากัน

เมื่อเราตระหนกอย่างดีแล้วว่าโลกของเราเปลี่ยนแปลงทุกวัน เราเจอสิ่งใหม่ทุกวัน เราใช้ชีวิต เราทำงานอยู่ รอบตัวเราเองก็ควรที่จะมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อจัดการอะไรบางอย่างบนสภาวะแวดล้อมใหม่ๆ วันนี้ในองค์กรธุรกิจจากเดิมที่เคยมุ่งเน้นในเรื่องของรสชาติ วันนี้มาตรฐานใหม่มันเกิดขึ้นแล้ว เรื่องของความปลอดภัย การที่เราเดินเข้าร้านอาหารสักร้าน เราอาจจะไม่สนใจรสชาติเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่เรามองเข้าไป คือ พนักงานทุกคนใส่หน้ากากหรือเปลา่ มีมาตรฐานในการป้องกันเชื้อโรคที่จะแพร่กระจายในอากาศหรือเปลา่ สิ่งเหล่านี้มันทำให้ธุรกิจเปลี่ยนไปจากเดิม มีเรื่องอื่นๆ เช่น เน้นเรื่องของการส่งสินค้าเร็ว ถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งแต่ละองค์กรต้องไปสำรวจว่าอะไรเป็นมาตรฐานใหม่ สิ่งใหม่เหล่านั้นมันคืออะไร ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน

หากท่านรู้สึกอึดอัดว่าเรามีอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงเยอะมากในทุกๆ วันทำให้ชีวิตอยู่ได้ยาก ในความเป็นจริง คือ เราไม่ได้จำเป็นต้องเปลี่ยนมากมายหรือต้องเร่งรีบสุดขีด เพียงแต่ไม่ควรรีรอชักช้า การพัฒนาไปที่ละเล็กละน้อยก็สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ในระยะยาวได้เช่นกัน

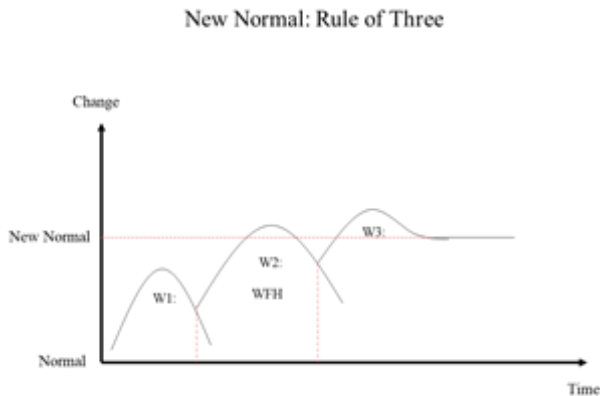
“โลกไม่ได้คัดที่อ่อนแอออก แต่คัดคนที่ปรับตัวได้ช้าออกไป”

5

กฎคลับลูกที่สาม

สิ่งใดเป็นการเปลี่ยนชั่วคราว สิ่งใดเป็นการเปลี่ยนถาวร?

มีทฤษฎีหนึ่ง ชื่อเรียกว่า Rule of Three หรือทฤษฎีคลื่นลูกที่สาม ซึ่งกล่าวว่า ในทุกๆ การเปลี่ยนแปลง จะมีลำดับการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 คลื่นเสมอ และการเปลี่ยนแปลงจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อเข้าสู่คลื่นลูกที่ 3



คลื่นลูก (W1) แรกเป็นการเปลี่ยนในช่วงเริ่มต้น จะเป็นคลื่นลูกเล็กๆ ที่ถูกทดสอบ คลื่นลูกที่ 2 (W2) จะสูงกว่าลูกแรกแต่ก็ยังไม่เกิดความยั่งยืน จนกระทั่งเข้าสู่คลื่นลูกที่ 3 ซึ่งเสมือนเป็นการรวบรวมความพร้อมและพลังต่างๆ ไว้แล้วจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ซึ่งอาจเปรียบเทียบกับได้กับ New Normal

ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจอีคอมเมิร์ซซึ่งมีมาประมาณกว่า 20 ปีแล้ว โดยมาพร้อมกลับอินเทอร์เน็ต นั่นคือคลื่นลูกแรกซึ่งไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ยังไม่ได้เป็น New Normal เพราะผู้คนยังคงเลือกการทำธุรกิจแบบเดิมมากกว่า ในช่วงที่อินเทอร์เน็ตมีความเร็วและครอบคลุมมากขึ้น อีคอมเมิร์ซก็ได้รับความแพร่หลายมากขึ้น (W2) แต่ยังคงเป็นเพียงทางเลือกหนึ่ง จนกระทั่งเข้าสู่ยุคของ Social Network

อีคอมเมิร์ซเข้าสู่คลื่นลูกที่ 3 ซึ่งทุกคนทุกฝ่ายหันมาใช้สิ่งนี้เป็นกลไกหลักในการทำธุรกิจและการใช้ชีวิต กลายเป็น New Normal ในปัจจุบัน

ตัวอย่างการส่งอาหาร เรื่องการขนส่งไปรษณีย์มีมานานแล้วกว่า 50 ปี จนมาถึงช่วงก่อนโควิด-19 ผู้ประกอบการอย่าง Grab Foodpanda และเจ้าอื่นๆ ก็มีลูกค้ากลุ่มหนึ่งที่ใช้บริการ ซึ่งยังถือเป็นคลื่นลูกที่ 2 แต่ในปัจจุบันเมื่อคนกลุ่มใหญ่ต่างใช้บริการ Delivery จึงถือเป็นคลื่นลูกที่ 3 เป็น New Normal ถึงแม้จะหมดโควิด-19 ก็ยังคงอยู่ และไม่เกี่ยวว่าจะโควิด-19 อยู่หรือไม่ เมื่อไหร่ก็ตามที่คลื่นลูกที่สามแล้วการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นสิ่งถาวร

มาถึงเรื่องอื่นๆ เช่น Work from Home การเรียนการสอนออนไลน์ การรักษาระยะห่างทางสังคม ฯลฯ อยู่ในคลื่นลูกใด โดยเฉพาะประเด็นคำถามที่ว่าสิ่งนั้นอยู่ในคลื่นลูกที่ 3 แล้วหรือไม่ เพราะหากท่านคาดการณ์ได้ถูกต้องนั่นคือโอกาสของความได้เปรียบในการทำธุรกิจหรือการทำงาน ตัวอย่างการ Work from Home มีมากกว่า 20 ปี สำหรับในประเทศไทยภาครัฐเคยทดลองใช้กับบางหน่วยงานเมื่อ 10 ปีที่แล้ว แต่ผลการประเมินไม่ค่อยดีนัก ซึ่งถือเป็นคลื่นลูกที่ 1 สำหรับเรื่องนี้ ปัจจุบันช่วงวิกฤติโควิด-19 น่าจะถือได้ว่าเป็นคลื่นลูกที่ 2 แต่หลังจากหมดวิกฤติโควิด-19 แล้ว หลายองค์กรก็จะกลับไปทำแบบเดิม แต่มีบางองค์กรเริ่มที่จะขยับทำถาวร เช่น Twitter, Google องค์กรของเรา อยากจะขึ้นไปยังคลื่นที่ 3 เลย หรือเราจะอยู่คลื่นลูกที่ 2 โดยรอดูสถานการณ์ไปก่อน

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ Online Learning ถือว่าเป็นคลื่นลูกที่ 1, 2 หรือ 3 เราจะคิดว่ามันเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวหรือถาวร ถ้าถาวร คือคลื่นลูกที่สาม แล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราจะขึ้นไปก่อนเลยและจะเกิดอะไรขึ้นหากเรายังคงรื้อ ประเด็นก็คือมันจะกระทบในเรื่องความสามารถในการปรับตัวและขีดความสามารถในการแข่งขัน

อย่างที่ท่านทราบมาตั้งแต่ตอนต้นว่า วิกฤติโควิด-19 คงไม่ใช่ วิกฤติสุดท้ายของโลก ถ้าเราบอกว่าวันนี้เราทำ Work from Home ให้ เป็นสิ่งที่มันเป็น Normal สำหรับองค์กร อาจจะไม่ใช่ 100% แต่ต่อไปนี้ 2 วันต่อสัปดาห์หรือ 3 วันต่อสัปดาห์ หรือใช้สำหรับบางงาน ปีหน้า หากวิกฤติใหม่เกิดขึ้นมา เรื่องของภัยธรรมชาติ เรื่องของโรคระบาด อะไรต่างๆ ที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ พนักงานไม่ต้องมาปรับตัว กันใหม่ แต่ถ้าตอนนี้เราเตรียมความพร้อมหมายความว่า วิกฤติอะไร ก็แล้วแต่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เราสามารถจัดการมันได้ทันที ก็จะเพิ่ม ความสามารถให้กับองค์กร

แนวคิดที่น่าสนใจในอีกประการหนึ่ง คือ

“เราจะรอให้สิ่งแวดล้อมมาเปลี่ยนแปลงเรา หรือเราจะเปลี่ยนแปลง กลายเป็นสิ่งแวดล้อมใหม่เพื่อให้ผู้อื่นทำตาม”



6

เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัย การเปลี่ยนแปลง

เราจะมีวิธีการหรือเครื่องมืออะไร เพื่อวิเคราะห์ว่าจะมีปัจจัยอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง?

เครื่องมืออย่างๆ ที่ท่านน่าจะคุ้นเคยก็คือ SWOT หรือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วย

- S (Strengths) จุดแข็งซึ่งเป็นปัจจัยภายใน
- W (Weaknesses) จุดอ่อนซึ่งเป็นปัจจัยภายใน
- O (Opportunities) โอกาสจากภายนอก
- T (Threats) ภาวะคุกคามจากภายนอก

SWOT ถือเป็นเครื่องมือเบื้องต้นที่เราสามารถนำมาใช้ได้เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง องค์กรที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะรู้จักเครื่องมือนี้ดี โดยปรกติแล้วแผนกลยุทธ์จะมีการทบทวนกันปีละอย่างน้อย 1 ครั้ง แต่ในขณะวิกฤติหรือหลังวิกฤติยังมีองค์กรใดบ้างที่ยังไม่ทำ SWOT ใหม่? ด้วยความเคยชิน บางองค์กรเห็นว่ายังไม่ครบรอบก็เลยยังไม่ทำใหม่ซึ่งถือว่าเป็นความผิดพลาดอย่างรุนแรง เพราะปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในได้เปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว

หากวิเคราะห์ SWOT กันโดยสังเขป จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ พฤติกรรมผู้บริโภค ฯลฯ แทบทุกปัจจัยเปลี่ยนไปหมด

แม้แต่ลูกค้าของเราที่อาจเปลี่ยนโดยเราไม่รู้ตัว ยกตัวอย่างร้านอาหาร เมื่อร้านอาหารไม่สามารถขายสินค้าได้แบบเดิม หลายร้านหันมาเดลิเวอรี่หรือหันมาขายหน้าร้านแทน เขาก็บอกว่า เดลิเวอรี่ทำร้านพอดำรงชีพอยู่ได้ บางร้านขายดีมาก แต่สิ่งที่หลายร้านอาจจะไม่ทราบ คือลูกค้าเขาไม่ใช่คนเดิมอีกแล้ว ยกตัวอย่าง มีร้านส้มตำอยู่แถวมหาวิทยาลัย

ในซอยประชาอุทิศ เขาก็เปิดรับลูกค้าแบบปรกติไม่ได้จึงหันมาขายแบบเดลิเวอรี่ เขาก็บอกว่า สัมตำเป็นที่นิยมขายดิบขายดีกว่าเดิมเยอะจนเขาแปลกใจ ซึ่งผู้เขียนคิดว่าสิ่งที่เขาไม่ทราบคือ ลูกค้าของร้านอาจเปลี่ยนไป เดิมทีลูกค้าในซอยประชาอุทิศ แถวพระราม 2 สุขสวัสดิ์ ผังธน แต่ปัจจุบันมี Grab Foodpanda มาซื้อจำนวนมาก ซึ่งลูกค้าเขาจะอยู่ในเขตอื่นๆ ก็เป็นไปได้ หรือบางร้าน ลูกค้าอาจกลายเป็นมืออยู่ทั่วประเทศ

ตัวอย่างของสถาบันฝึกอบรม สถาบันการศึกษา หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ เมื่อก่อนนี้หากจะจัดสัมมนา ลูกค้าก็ต้องเป็นคนที่อยู่พื้นที่ แต่วันนี้ผู้เข้าอบรมอาจจะอยู่ต่างจังหวัด หรืออยู่ต่างประเทศด้วยซ้ำ เพราะเป็นการเรียนแบบออนไลน์ นั่นคือกลุ่มลูกค้าได้เปลี่ยนไปแล้วเช่นกัน สิ่งนี้มาจากการทำ SWOT

มีปัจจัยอะไรเปลี่ยนบ้าง ให้องค์กรวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยทั้งภายในภายนอก ขยายความจากตัวอย่างร้านสัมตำข้างต้นเช่น เมื่อลูกค้าเปลี่ยน คู่แข่งก็เปลี่ยนตาม คู่แข่งเราหรือคู่แข่งร้านสัมตำไม่ได้อยู่ในซอยประชาอุทิศอีกแล้ว อาจอยู่ทั่วประเทศก็ได้ เพราะฉะนั้นให้วิเคราะห์ SWOT เสียใหม่แล้วเราจะรู้ว่าอะไรเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน

7

องค์กรต้องทำอะไรเพื่อ
รองรับการเปลี่ยนแปลง

มีหลายสิ่งเปลี่ยนแปลงไป เมื่อทราบว่ามิจัจจะอะไรเปลี่ยนแปลงไปแล้วบ้าง สิ่งที้องค์กรต้องทำต่อไปคืออะไร?

เมื่อปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนแปลง แน่หนอนว่ากลยุทธ์องค์กรก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย หากย้อนกลับไปถึงการวิเคราะห์ SWOT ในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นั้นต้องคำนึงถึงอีก 2 ปีข้างหน้าด้วยว่าจะเกิดอะไรขึ้น เช่น เทคโนโลยีจะเปลี่ยนไปแค่ไหน สังคมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งภาพข้างหน้าอีก 2 ปีจะอยู่ในวิสัยที่พอจะคาดการณ์ได้ เมื่อได้ปัจจัยแล้วจึงทบทวนกลยุทธ์เสียใหม่

กลยุทธ์โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ในระดับธุรกิจจะกล่าวถึงเรื่องสินค้าและบริการ ซึ่งมักพิจารณาเรื่องความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ ความสามารถในการด้านการจัดการต้นทุน หรือว่าจะโฟกัสลูกค้าบางกลุ่ม เมื่อเราวิเคราะห์ SWOT แล้วพบว่าลูกค้าเปลี่ยน เราอาจต้องมาโฟกัสใหม่ลูกค้าที่ใช้จริงของเราคือใคร เช่น ลูกค้าของการ Online Learning ที่มีอยู่ทั่วโลกนั้นจริงๆ แล้วมีกลุ่มใดบ้าง ท่านอาจจะต้องเพิ่มกลยุทธ์ด้าน Focus เข้าไป เพราะต่อไปถ้าจะจับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ องค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์อย่างไร วันนี้เราใช้สื่อออนไลน์แบบหวานแหว่ออกไปก็ยังมีคนซื้อ แต่ในอนาคตเมื่อถึงคลื่นลูกที่สาม ข้อมูลจะเยอะมากขึ้นเต็มไปหมด ตอนนี้ท่านอาจจะหาลูกค้าได้ยากขึ้น เช่นเดียวกับการทำการตลาดบน Facebook ในปัจจุบันซึ่งต้องใช้ทักษะมากขึ้นต้องรู้ว่าลูกค้าเราคือใครอยู่ที่ใด เป็นต้น

ในระดับองค์กร (Corporate) ในอดีตมักเน้นการพัฒนาสินค้าหรือบริการเป็นหลัก แต่กลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไปนี้อาจต้องเปลี่ยนเป็นการพัฒนาตลาด การหาตลาดใหม่ๆ การเปิดพื้นที่ใหม่ๆ ปัจจุบันสามารถทำได้ทั่วประเทศและทั่วโลก รวมทั้งองค์กรสามารถสร้างสินค้าอื่นๆ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้ใหม่ๆ ได้ เช่น การที่ลูกค้าเคยซื้อสินค้าชนิดหนึ่งของเรา เราจะขายหาสิ่งอื่นๆ เพิ่มเติมไปด้วย เช่น เราเคยขายเสื้อผ้าผู้หญิง เราจะมีอะไรพ่วงไปด้วยได้บ้าง นี่คือการถามที่บอกว่า SWOT เปลี่ยน ปัจจัยเปลี่ยน แล้วอะไรต้องเปลี่ยน

เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยนทั้งระดับ Business และ Corporate เปลี่ยนแน่นอนว่าในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ต้องเปลี่ยนและมีประเด็นที่ต้องพูดคุยกันเยอะมากตามมา

กลยุทธ์คือภาพทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ควรวางทิศทางให้ถูกต้องตั้งแต่แรก อาจจะดูเหมือนใช้เวลาบ้างเล็กน้อยในการวางแผน แต่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องยั่งยืน ซึ่งจะดีกว่าการทำแบบเพื่อเอาตัวรอดไปเพียงอย่างเดียว เพราะในท้ายที่สุดองค์กรก็ต้องกลับมาถามตัวเองอยู่ดีว่าจะก้าวไปในทิศทางใดอันจะทำให้เป็นการเสียเวลาและโอกาสไปเปล่า

8

การบริหารทรัพยากรบุคคล
ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง?

ในระบบของ HR (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะจัดการอย่างไร?

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างขึ้นอยู่กับว่าองค์กรเปลี่ยนอะไรบ้าง เช่น องค์กรตัดสินใจใช้ Work from Home สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนใหม่ คือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพราะการวัดผลการทำงานไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป การขาด ลา มาสายจะไม่มีเหมือนเก่า เพราะจะไม่เห็นว่าต้องทำงานกี่โมงถึงกี่โมง องค์กรไม่สามารถกำกับการทำงานได้ตลอดเวลา การ Work from Home ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการขององค์กรต่างๆ หรือไม่

หน้าที่ (Job Description) อาจจะต้องเปลี่ยนใหม่ให้สอดคล้องกันส่วนใหญ่ก็จะให้พนักงานนั้นแหละเป็นคนออกแบบเองว่าจะทำอะไรบ้าง และจะมีสิ่งอื่นๆ ที่เปลี่ยนตาม เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นการจ้างทำของมากกว่าที่จะเป็นการจ้างแรงงาน

ระบบอื่นๆ ที่อาจต้องเปลี่ยนตามอีก เช่น สมรรถนะ การสรรหาคัดเลือก ความก้าวหน้าในสายอาชีพ โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแค่เพียงการ Work from Home หากทำเต็มระบบมีสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตามไปค่อนข้างมาก

การเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะไม่เกี่ยวข้องกับโควิด-19 อีกต่อไป ถึงแม้จะมีวัคซีน เราจะกลับไปแบบเดิม 100% อีกหรือไม่หรือจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง วันนี้ต้องตอบคำถามตั้งแต่ช่วงแรกๆ เช่น ยังอยาก Work from Home อยากจะพัฒนาบุคลากรผ่านการเรียนแบบออนไลน์หรือไม่ ระบบงานอื่นที่ยังคงอยู่และเข้มข้นขึ้น เช่น การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing)

อย่างที่ได้อธิบายถึงในบทก่อนหน้านี้ ว่าเป็นสิ่งที่เรากำลังคุยกันถึงในอีก 2 ปีข้างหน้า หากเรายุคกันวันนี้ เราอาจจะบอกว่ามันก็เปลี่ยนไปไม่เยอะ หลังโควิด-19 นี้ไม่นานก็กลับมาเหมือนเดิม ไม่มีประโยชน์มากนักที่เราจะวิเคราะห์สถานการณ์ใน 1-2 เดือนหลังโควิด-19 แต่อีก 2 ปีข้างหน้ามันแหละจะเป็นโอกาสของคนที่จะเห็นช่องทางไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษา บุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการ และผู้บริหารองค์กรต่างๆ

รูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคต จะเป็นประเด็นที่ต้องมีการออกแบบ มีการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ อีกค่อนข้างมาก บุคคลอย่างน้อย 3 กลุ่มที่จะต้องปรับเปลี่ยน กลุ่มแรกคือ ผู้ประกอบการที่จะต้องหาเงื่อนไขที่ดีในการทำงาน กลุ่มที่สองคือ บริษัทที่ปรึกษาหรือผู้ที่ออกแบบระบบใหม่ๆ และกลุ่มที่สามคือ พนักงานทั่วไปควรที่จะได้ตระหนักถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมโดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

9

การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ

หลายครั้งเวลาเราพูดถึงการเปลี่ยนแปลง เราจะต้องได้ยิน คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนไปอย่างไร?

ผู้นำในยุคใหม่หลังจากนี้จะมีคุณลักษณะแบบไหน สไตล์แรกที่ต้องมีก็คือแน่นอน ต้องเป็น Visionary Leadership คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะเรื่องการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ขาดวิสัยทัศน์จะทำให้องค์กรเสียโอกาสและสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น ต้องเป็นผู้นำที่ตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างมาก สามารถที่จะจัดการทั้งเรื่องงานและเรื่องคนในสภาวะดังกล่าวได้ดี

คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นก็คือ ผู้นำที่เป็นแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) หรือผู้ที่อำนวยความสะดวก (Facilitator) เราจะมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ผู้นำยุคใหม่อาจจะไม่ใช่ผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่จะเก่งอยู่คนเดียวที่จะเป็นผู้นำทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร เพราะว่าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยทั้งกำลังกายและความคิดสร้างสรรค์ หรือ Innovation ซึ่งต้องอาศัยมันสมองของทีมงานด้วย ต้องการการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย เพราะฉะนั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ที่พร้อมจะอำนวยความสะดวก

คำว่า อำนวยความสะดวก หมายถึง การช่วยเหลือทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลัง เป็นคุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่ที่เราต้องการ ผู้นำพยายามไม่พูดถึงปัญหาแต่มุ่งหาทางออก เช่น การจัดประชุม ออนไลน์ ผู้นำยุคเก่าๆ อาจจะมีแต่การใช้อำนาจ เช่น การกล่าวโทษว่าทำไมถึงปล่อยให้มีความขัดข้อง ไม่เตรียมตัวมาให้ดี ในขณะที่ผู้นำยุคใหม่ต้องพร้อมที่จะไม่พูดถึงปัญหา เพียงส่งเสริมให้จัดประชุมบ่อยๆ การพัฒนาจะเกิดขึ้นเอง ผู้นำที่ลงมือทำโดยไม่พูดถึงปัญหาไม่ใช่การทำให้เป็นไม่รู้ไม่ชี้ แต่เพราะรู้ว่าทุกการเปลี่ยนแปลงจะมีปัญหาอยู่เสมอ

เราต้องการผู้นำแบบนี้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่พร้อมจะช่วยเหลือ เชื่อว่าองค์กรมีโอกาสเติบโตไปได้เสมอ คุณลักษณะอื่นๆ ของผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้ผู้นำเอง หวั่นไหว มีความมั่นคงยึดหยัดทำสิ่งต่างๆ ให้นานพอไม่ท้อแท้ เพราะ ในทุกๆ การเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลา แล้วทุกคนจะเชื่อมั่นตาม ผลงานจะเริ่มเกิด ผลงานไม่ได้เป็นเส้นตรงคือทำมากได้มาก แต่จะค่อยๆ เพิ่มขึ้น เมื่อทำงานไปแล้วสักระยะ

ดังนั้น เราจะต้องมองไปข้างหน้าแล้วเราจะจัดการกับหลังวิกฤตินี้อย่างไรให้ราบรื่น วิสัยทัศน์ของผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งใน สภาวะแบบนี้

“วันนี้ปัญหาเป็นอะไรที่คนส่วนใหญ่รับรู้ แต่สิ่งที่คนส่วนใหญ่ คาดหวังจากผู้นำก็คือ จะมีแนวทางในการจัดการกับปัญหานี้อย่างไร จึงจะถือเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างแท้จริง”

The background features a white surface with a horizontal band of grey, textured material that looks like torn paper or a torn piece of fabric. The edges of this band are irregular and jagged, creating a layered effect. The number '10' is printed in a large, bold, red font on the right side of the grey band.

10

การเปลี่ยนผ่านของปัจจัยอื่นๆ

ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อะไรบ้างที่พึงพิจารณาเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น?

การพัฒนาองค์กรมีหลายประเด็น เราได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ เรื่องระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งภาวะผู้นำกันไปส่วนหนึ่งแล้ว ยังมีประเด็นอื่นๆ เช่น แบบจำลองทางธุรกิจ เทคโนโลยีหรือระบบงานที่ใช้ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

เมื่อสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยน และกลยุทธ์ภายในเปลี่ยน ระบบอื่นภายในก็แทบจะเปลี่ยนไปทั้งหมด เช่น ระบบปฏิบัติการ ระบบโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน การจัดซื้อจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

ในเรื่องของ Workplace หรือสถานที่ทำงานต่อไปจะเป็นอย่างไร ซึ่งประเด็นนี้เชื่อมต่อมาจากเรื่องการ Work from Home ด้วย สถานที่ทำงานในลักษณะเสมือน (Virtual Organization) จะค่อยๆ พัฒนารูปแบบตนเอง จากในปัจจุบันที่มีเรื่อง Co-Working Space อยู่บ้างแล้ว Virtual Organization ยังเกี่ยวข้องกับพัฒนาการของเทคโนโลยี และเรื่อง Lean Organization หรือองค์กรที่มีความกระชับ

ด้วยปัจจุบันโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่จะติดตั้งระบบต่างๆ ไว้เยอะ ทั้งที่เรื่องที่เกี่ยวข้องงานแล้วก็ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ระบบและมาตรฐาน กิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ อาจจะเพื่อพัฒนาให้งานเป็นระบบ พนักงานมีชีวิตและมีสิ่งแวดล้อมที่ดี แต่ก็ส่งผลทำให้ดูซับซ้อน มีงานและกิจกรรมที่เกินความจำเป็น องค์กรอาจจะต้องหันมาในเรื่อง Lean มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะต้องปรับปรุงหรือเรียกว่าปฏิวัติองค์กรและระบบการทำงานได้เลยทีเดียว

ในช่วงภาวะวิกฤติโควิด-19 หลายๆ องค์กรโดนผลกระทบไปแล้ว เมื่อกลับมาสู่ภาวะปกติ เขายังจะทำเหมือนเดิมไหม แน่นอนว่า

หลายๆ องค์การมีความระมัดระวังมากขึ้น

ผู้บริหารและผู้ประกอบการยุคใหม่ต้องไม่ตระหนกแต่ให้ตระหนักขอเพียงเตรียมความพร้อมในการที่จะจัดการการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ระบบโลจิสติกส์ วันนี้การส่งสินค้าไปยังบ้านของลูกค้าแต่ก่อนเป็น Next Day Delivery เป็นอะไรที่ดีแล้ว แต่วันนี้เราพูดถึง Same Day Delivery แต่บนมาตรฐานใหม่ เรากำลังจะบอกว่า ลูกค้าอาจจะไม่ประสงค์ให้บุคคลแปลกหน้าไปที่บ้าน เพราะต้องการบริหารความปลอดภัยต่างๆ จึงเกิดจุดรับสินค้าขึ้นมา จุดนั้นอาจจะเป็นล็อกเกอร์ตามห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ จุดนั้นอาจจะเป็นล็อกเกอร์ตาม Hub การขนส่งสาธารณะ ผู้ขายเอาสินค้าไปใส่ล็อกเกอร์ ผู้ซื้อไปรับสินค้ามาจากล็อกเกอร์ สิ่งเหล่านี้ถ้าเราตระหนักว่าเราจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง เราเรียนรู้ เราเข้าใจความต้องการของลูกค้า แล้วลองพิจารณาดูว่าเราจะออกแบบวิธีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างไรให้ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปตรงนั้น

บางครั้งอาจจะต้องเปลี่ยนคำถามจากจะมีฟังก์ชันไหนเปลี่ยนไปบ้าง ไปเป็นมีฟังก์ชันไหนไม่เปลี่ยนบ้างจะดีกว่า!

วันนี้องค์กรต่างๆ พึ่งตระหนัก โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรเนื่องจากเราเป็นผู้นำ ในขณะที่ลูกน้องของเราเป็นคนในองค์กรเขาอาจจะยังอยู่หนึ่งๆ เพราะเขาไม่ได้มีอำนาจหน้าที่หรือบทบาทในการสร้างความเปลี่ยนแปลง แต่ผู้นำต้องรับผิดชอบในหลายๆ อย่างแล้วอยากให้ผู้นำช่วยกันเปลี่ยนแปลงองค์กรและรวมถึงการช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงสังคมด้วย

11

การเปลี่ยนแปลงที่เน้นบริบท

“เนื้อหาสาระ (Content) มีความสำคัญต่อธุรกิจ
แต่บริบท (Context) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง”

ในการเปลี่ยนแปลงให้ราบรื่น มีคำกล่าวที่ว่าบริบทสำคัญกว่าเนื้อหาสาระ (Context is more important than Content) มีความหมายว่าอย่างไร?

การทำธุรกิจในปัจจุบันเรามักจะได้ยินว่า “Context is the king” หรือเนื้อหาสาระคือพระเจ้า แต่ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระยังคงมีความสำคัญ แต่บริบทอาจมีความสำคัญยิ่งกว่าด้วยมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดของคน และอาศัยปัจจัยหลายๆด้านในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ยกตัวอย่าง การขอแต่งงานของใครสักคน หากเขาเดินไปขอใครสักคนแต่งงาน บอกว่าฉันรักเธอ แต่งงานกันเถอะ รักเธอแบบจริงๆ รักบริสุทธิ์ใจและฉันพร้อมมากๆ แต่งงานกับฉันเถอะ ท่านคิดว่าการที่จู่ๆไปขอคนอื่นแบบนี้ อีกฝ่ายจะยอมรับหรือไม่ Content ดี แต่คงไม่มีใครยอมรับ เพราะความรักมันอาจจะเริ่มต้นตั้งแต่การจีบมาก่อน มีการทำสิ่งต่างๆ ร่วมกันมา นั่นคือ Context หรือบริบทนั่นเอง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการให้เป็น New Normal ก็เช่นกัน อาจจะไม่สำคัญว่าเราจะติดตั้งเครื่องมืออะไร ไม่สำคัญว่าเราจะใช้วิธีการอะไร แต่สิ่งสำคัญคือทำไมเราถึงทำแบบนั้น มีการอธิบาย มีการสร้างความตระหนักรู้ร่วมกันเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปถึงจุดนั้น เพราะฉะนั้นจะติดตั้งระบบอะไรนั่นคือ Content ที่ตามมา แต่สิ่งต่างๆ ที่เราจะทำเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันอันนี้ คือ Context มนุษย์เป็นสัตว์สังคมหรือผู้ที่ต้องมีการโอโลมปฏิโลม จะต้องทำความเข้าใจกันเยอะหนอยนั่นคือ Context เช่นกัน

ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะชั้นสูงในการสื่อสาร การพูดห้วนๆ เพราะตนเองรู้ความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลง เรามี Information ที่มาก

และคิดว่ามันต้องเป็นแบบนี้ ไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงให้ราบรื่น เพราะลูกน้องอาจจะยังไม่ทราบ อาจจะตามไม่ทัน หรือเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้บริหารจึงต้องให้ข้อมูลต่างๆ อันนี้ คือ Context

เพราะฉะนั้น Content ก็ยังสำคัญ แต่ Context ก็สำคัญไม่ด้อยกว่ากัน และต้องให้ความสำคัญมากขึ้นจึงจะทำให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปด้วยความราบรื่น

New Normal มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การที่เราจะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้ ทุกคนจะต้องเข้าใจบริบทร่วมกัน ทุกคนจะต้องเข้าใจแนวทางในการจัดการร่วมกัน เพราะฉะนั้นจากเดิมในหลายๆ องค์กรที่อาจจะมีการสื่อสารอยู่บ้าง แต่ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วในช่วงเวลาแบบนี้ การสื่อสารจะต้องบ่อยขึ้น ชัดเจนขึ้น แม่นยำขึ้น หัวใจสำคัญในเรื่องของการจัดการ New Normal อีกเรื่องหนึ่งก็คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจของคนในองค์กรให้ตรงกัน



12

สรุปและอภิปราย

คำว่า “ปรกติใหม่” ถือเป็นคำปรกติที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในสังคมปัจจุบัน หนังสือเล่มนี้ไม่ได้กล่าวถึง New Normal โดยตรงว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ขยับไปอีกขั้นหนึ่งก็คือว่า เราจะทำ New Normal ให้ Normal หรือให้เป็นปรกติได้อย่างไร จะเปลี่ยนผ่านให้ราบรื่นได้อย่างไร ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารอาจจะต้องเปลี่ยนคำถามจากมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง เป็นมีอะไรที่ไม่เปลี่ยนแปลงบ้าง

เชื่อว่าในช่วงเวลาวิกฤตโควิด-19 ผ่านไป 3-4 เดือน หลายคนค้นพบสิ่งเหล่านี้จริงๆ ความมหัสจรรย์บางคนเป็นนักเต้น บางคนเป็นเชฟ มีหลายคนค้นพบว่าเรามีความสามารถมากกว่างานที่เราทำเป็นปรกติ

การเปลี่ยนแปลงทำให้คนเก่งขึ้น “ถ้าเรายังแสวงหาความปรกติธรรมดา เราจะไม่พบความมหัสจรรย์ในตัวเรา” วันนี้หลายท่านหลายองค์กรพบความมหัสจรรย์ พบการเปลี่ยนแปลงที่เยอะมาก เรายังมีอะไรให้เล่นอีกเยอะ ยังมีความสนุกรอเราอีกเยอะ เพราะฉะนั้นเราอย่าได้รังเกียจการเปลี่ยนแปลง ขอให้เราสนุกกับการเปลี่ยนแปลง แล้วเราจะเจอความมหัสจรรย์

ประเด็นอื่นๆ ที่ถูกถามบ่อยครั้งในช่วงวิกฤตโควิด-19 ซึ่งผู้เขียนขอรวบรวมมาตอบ ดังนี้

- **New Normal**ที่กำลังจะเกิดขึ้น จะมีธุรกิจ สินค้าหรือบริการประเภทใดที่จะถูก **Disrupt** บ้าง
ในวันนี้การ Disrupt หรือไม่ Disrupt ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ Product อย่างเดียว แต่กระบวนการทำงานมันถูก Disrupt ไปแล้วด้วย เทคโนโลยีที่มันเปลี่ยน ผู้บริโภคเปลี่ยน วัฒนธรรมเปลี่ยน สังคมเปลี่ยน ดังนั้น คำถามที่เกิดขึ้นอาจจะต้องเปลี่ยนว่ามีธุรกิจหรือสินค้าใดที่ไม่ถูก Disrupt บ้าง จะทำให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้น
- **ความเฉื่อยในองค์กรจัดเป็นอุปสรรคหนึ่งขององค์กรใช้หรือไม่**
การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์และความเร็วที่เหมาะสม ความเฉื่อยจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความล่าช้าในการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร ในปัจจุบันเราจะเห็นตัวอย่างองค์กรที่ล้มละลายจำนวนมากทั้งที่เคยเป็นผู้นำในแต่ละธุรกิจมาก่อน ดังนั้น องค์กรที่เคยเก่งแต่มีการปรับตัวที่ช้ามีความเสี่ยงอย่างมากที่จะประสบปัญหา

- **แผนกไหนในองค์กรที่ควรมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงก่อน**

การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ในระดับกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนก่อน คือ ผู้บริหารองค์กร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางและมีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยตรง นอกจากนี้ผู้บริหารในทุกแผนกต่างมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายพัฒนาองค์กรนั้นจะเป็นฝ่ายสนับสนุนที่ดี

- **มีหลักสูตรอะไรบ้างที่จะเพิ่ม Skill ให้เหมาะกับ New Normal ในครั้งนี้ เพื่อให้เราเป็นหนึ่งใน Value Person สำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน?**

หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง อาทิ การปรับ Mindset ให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตระหนักและยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติในสังคม หลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักสูตรการจัดการองค์กรแบบใหม่ เช่น องค์กรเสมือนจริง เป็นต้น ทั้งนี้ หลักสูตรที่ช่วยพัฒนาการทำงานส่วนใหญ่อาจยังเหมือนเดิม แต่ต้องมีการปรับรูปแบบการฝึกอบรมให้มีความกระชับ ใช้ได้ผลจริงมากขึ้น

- องค์กรเสมือนจะเป็นคลื่นลูกที่ 3 อย่างชัดเจนในยุคนี้หรือไม่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางด้าน Hardware Software และ Peopleware มีโอกาสมากที่จะทำให้องค์กรมีลักษณะเป็น องค์กรเสมือน หรือ Virtual Organization ทั้งนี้ จะมีการทยอยปรับตัวไปเป็นบาง Function เช่น Work from home การประชุมออนไลน์ การเรียนรู้ออนไลน์ แล้วค่อยๆ ครอบคลุม Function ต่างๆ และยกระดับขึ้นจนสามารถใช้ระบบสารสนเทศได้ทั้งหมดในอนาคตและจะก้าวสู่การเป็นคลื่นลูกที่ 3 ซึ่งเป็น New Normal อย่างถาวร

- มุมมองของการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย เป็นอย่างไร ควรเดินไปทางใด
วันนี้มีผู้เรียนออนไลน์เพิ่มมากขึ้น จากเดิมมหาวิทยาลัยอาจจะมียุทธศาสตร์ ตั้งแต่มหาวิทยาลัยต่างประเทศ ในประเทศต่อไปนี้จะแบ่งระดับนั้นจะเลื่อนสูงขึ้น เมื่อมหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยอยู่บนหน้าจอเหมือนกัน การศึกษาอาจไม่จำเป็นต้องนั่งหน้าจอ 4 ปี 2 ปีแล้วทำงาน เขาอาจจะนั่งหน้าจอ 6 ชั่วโมง 12 ชั่วโมง หรือ 40 ชั่วโมงเพื่อเรียนรู้แล้วก็ไปลงมือทำ นั่นหมายความว่า ในมุมมองในการศึกษาคงไม่ใช่เป็นเรื่องของการเรียนเพื่อเอาใบปริญญาอีกต่อไป ไม่ได้เป็นการเรียนที่คนอื่นออกแบบให้เราต่อไป แต่จะเป็นการเรียนที่เราสามารถออกแบบในสิ่งที่เรา ต้องการเรียนรู้ด้วยตัวเราเอง นั่นหมายความว่า วันนี้ท่านเห็นว่ามันมีหัวข้ออะไรที่น่าสนใจ ท่านใช้เวลากับมัน 12 ชั่วโมง 20 ชั่วโมง 40 ชั่วโมง ท่านอยาก

รู้แค่นั้นอยากไปลองผิดลองถูก แล้วกลับมาเรียนรู้เพิ่มเติม
ทิศทางการศึกษามันน่าจะเป็นเช่นนั้น วันนี้ไม่ใช่ที่มหาวิทยาลัย
ในต่างประเทศมาแข่งขันกัน แต่มหาวิทยาลัยทั่วโลกกำลังจะ
แข่งขัน ค่าใช้จ่ายในการเรียนอาจจะต่างกันไม่มากด้วย

- ทิศทางเรื่องการ **Work from Home** จะเป็นอย่างไร

จากประสบการณ์ของอาจารย์ที่ทำงานอยู่ที่ประเทศออสเตรเลีย
กล่าวว่า การ Work from Home มีมาก่อนหน้าอย่างยาวนาน
แล้วในบางองค์กรหรือในบางประเทศ เช่น ออสเตรเลียมีการ
ใช้กันมาเกือบ 20 ปีแล้ว มีการ Login from Home และ Work
from Home ใช้งานเหมือนกับทำงานที่ออฟฟิศ มี Facilities
ต่างๆ ทุกคนมี Notebook ส่วนตัวมานานแล้วเพราะถือว่าเป็น
เครื่องมือในการทำงาน ฉะนั้นจะไม่ค่อยเห็นความเปลี่ยนแปลง
เมื่อเกิดวิกฤติ เพราะ Work from Home กันมานานแล้ว สิ่ง
ที่เปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดเจนขึ้น เช่น เด็กนักเรียนจะเริ่มเรียน
ออนไลน์มากขึ้น ธุรกิจและวัฒนธรรมของสังคมเปลี่ยนไปอีกอย่าง

ในยุคหลังวิกฤติโควิด-19 ภาพของการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนขึ้น
จะไม่มีสิ่งใดกลับไปเหมือนเดิมทั้งหมด ในทางตรงข้าม
การเปลี่ยนแปลงจะไปในทิศทางของรูปแบบใหม่มากกว่า
การกลับไปเหมือนเดิม

แนะนำ STECO

ความสามารถทางการแข่งขันเป็นปัจจัยเชิงเปรียบเทียบที่วัดความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองเทียบกับคู่แข่ง การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันองค์กรให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ สำหรับองค์กรธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขัน คือ ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แนวทางที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบ เช่น การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) จึงทำหน้าที่ในการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร และจะนำความรู้ไปใช้ในการให้คำปรึกษาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

STECO มีขอบเขตการให้ดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่

1. การบริการให้คำปรึกษา ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่มีประสบการณ์จากภาคอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโครงการที่ปรึกษาที่จะทำให้ผู้รับบริการได้รับคำปรึกษาที่สามารถต่อยอดธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน หรือแก้ปัญหาทางธุรกิจ อาทิ

- การจัดทำและทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กร
- การประเมินแผนกลยุทธ์องค์กร
- การจัดทำโครงสร้างองค์กร
- การประเมินประสิทธิภาพองค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน
- การจัดทำแผนการบริหารนวัตกรรม
- การบริหารโครงการเชิงกลยุทธ์
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2. การพัฒนาบุคลากร STECO ได้จัดหลักสูตรพัฒนานักบริหารมืออาชีพในรูปแบบของ Public Training ด้วยหลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของหน่วยงานและผู้บริหารผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นกรณีศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งแบบ Face-to-face และ Online เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง พัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยทีมวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จากภาครัฐกิจและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำ

นอกจากนี้ ยังให้บริการออกแบบหลักสูตร In-house Training เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นกลุ่มตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปด้วยองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาวะผู้นำ การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม การจัดการซัพพลายเชน การจัดการโลจิสติกส์ การบริการและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และการวางแผนการผลิต โดยทีมวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จากภาครัฐกิจและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำ

3. การวิจัย STECO เป็นแหล่งรวบรวมบทความวิชาการ (Academic Articles) และบทความวิจัย (Research Articles) ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารองค์กร การจัดการกลยุทธ์ และการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตลอดจนร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการ ศึกษาวิจัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ประวัติผู้เขียน



ดร.สุชัยน เทพทอง

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
ตำแหน่งปัจจุบัน: ประธานสาขาการบริหารจัดการองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การศึกษา

- Ph.D. in Development Administration
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- MBA สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- MPA สาขาการบริหารโครงการและนโยบาย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- B.Eng. สาขาวิศวกรรมขนส่ง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประวัติผู้เขียน



ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, การจัดการธุรกิจค้าปลีก
ตำแหน่งปัจจุบัน: หัวหน้าศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การศึกษา

- Ph.D. (Management)
Asian Institute of Technology
- M.Sc. สาขาการบริหารโครงการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- B.A. สาขาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล



ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

 02-470-9644

 steco.edu@mail.kmutt.ac.th

 <https://steco.kmutt.ac.th/>

 STECOKMUTT