TEXT | ดร. อัจฉรา จุ้ยเจริญ
cara@spg-asia.com

AEC กับการพัฒนาองค์กร

"ใจที่แกร่ง แข็งกว่าเหล็กกล้า แต่ไปได้ไกลกว่า ถ้าพัฒนาไม่หยุดนิ่ง"

การที่ AEC ใกล้เข้ามาเป็นเรื่องดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย เพราะจะทำให้ทั้งองค์กร และนักพัฒนาองค์กรเองมีมุมมองที่กว้างขึ้น ยกมาตรฐานที่คิดว่ายังไม่ดีพอหรือดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นอีก และแข่งขันได้มากขึ้นในระดับโลก

ดิฉันเพิ่งได้นั่งคุยกับเพื่อนคนหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวที่หนึ่ง ซึ่งมีศักยภาพจะ Go Inter ได้แน่นอน เขาเอ่ยความกังวลว่า องค์กรเราเล็กนิดเดียว จำนวนคนไม่กี่ร้อย จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรด้วยหรือ และถ้าทำแล้วจะสำเร็จเหมือนองค์กรใหญ่ๆ ได้หรือไม่ ดิฉันเลยขอคุยเรื่องภาพยนตร์เรื่อง Real Steel ที่มีสโลแกนว่า **ใจที่แกร่งย่อมแข็งกว่าเหล็กกล้า** สักเล็กน้อย หนังเรื่องนี้นำเสนอการต่อสู้บนสังเวียนชกมวยของหุ่นยนต์ แสดงนำโดย พระเอกหล่อล่ำ ฮิวจ์ แจ็คแมน ซึ่งรับบท ชาร์ลี เคนตั้น แชมป์มวยเก่าที่ผู้ชมลืมเขาไปแล้ว จริงอยู่ที่ว่า ใจที่แกร่งนั้นสำคัญ แต่หนังเรื่องนี้บ่งบอกว่า แค่ใจที่แข็งแกร่งคงไม่พอ หากขาดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อเด่นและข้อด้อยของทรัพยากรที่ตนมี การเข้าไปศึกษาคู่แข่ง บริบทในการแข่งขันของเด็กน้อยแมกซ์ ลูกชายวัย 10 ขวบ ของชาร์ลีนั้นน่าสนใจมาก ถึงแม้ในภาพยนตร์เขาจะทำลงไป

จากความบริสุทธิ์ใจของเด็กคนหนึ่ง ไม่ใช่ด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจใดๆ และไม่ว่าพ่อของแมกซ์คือชาร์ลี จะคัดค้านเขาสักเท่าใด เขายังยืนยันว่าเจ้าหุ่นกระป๋องที่เขาค้นพบจากกองขยะนั้นมีโอกาสชนะหุ่นยนต์รุ่นใหญ่ได้ โดยมีข้อแม้ว่า พ่อของเขาจะต้องใช้ความสามารถที่มีในฐานะนักมวยเก่าเป็นต้นแบบการชกให้ แมกซ์เข้าใจในความทนทานของหุ่นกระป๋องตัวนี้ นั่นอาจเป็นเพราะมันถูกสร้างเพื่อให้ทนทานแบบหุ่นที่เอาไว้ใช้ซ้อมมวยและนวัตกรรมรุ่นเก๋าที่ถูกลืมไป นั่นคือมันสะท้อนท่าทางของมนุษย์ได้ทันที โดยไม่ต้องฟังคำสั่งหรือใช้รีโมตคอนโทรลขับเคลื่อนเหมือนหุ่นรุ่นใหม่ๆ ใช่แล้ว **หุ่นยนต์ของแมกซ์ ตัวเล็ก แต่ทนทาน เคลื่อนไหวได้รวดเร็ว ตามท่าทางของชาร์ลีได้ดั่งเงาของเขา** และจากความร่วมมือของชาร์ลี หุ่นยนต์ของแมกซ์ก็กลายเป็นขวัญใจของผู้ชมที่ล้มหุ่นรุ่นใหม่ตัวใหญ่ได้จริง ดิฉันจึงขอเปรียบเทียบว่า ไม่ว่าเราจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ก็ตาม หากมีการวิเคราะห์บริบทและผลกระทบสม่ำเสมอ และการวางแผนพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม มีการลงมือทำจริงและวัดผล รวมถึงการนำ Feedback กลับมาใช้ ย่อมทำให้องค์กรมีประสิทธิผลดีขึ้นได้

การพัฒนาองค์กร (OD) มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างหรือพัฒนาประสิทธิผลให้กับองค์กร คำว่าประสิทธิผลอาจประเมินจากตัวชี้วัด เช่น **ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไป แก้ไขปัญหาและวิกฤตต่างๆ ได้** โดยที่ยังคงบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ นั่นหมายถึงการสร้างเสริมศักยภาพความรู้และทักษะให้สมาชิกในองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังได้ และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์กร นอกจากนี้สามารถชี้วัดได้จากผลกำไร ยอดขาย การเจริญเติบโตด้านการเงิน เทคโนโลยี และคุณภาพการให้บริการต่อให้ลูกค้า การพัฒนาองค์กรมีการวางแผน และมีขั้นตอนที่คำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และการโอนความรู้และทักษะให้หน่วยงานต่างๆ สามารถคงความมีประสิทธิผลนั้นไว้ได้ ถึงแม้ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กร จะถอนตัวออกมาแล้วก็ตาม

การที่องค์กรได้ทราบล่วงหน้าถึงการที่ประเทศไทยกำลังรวมตัวเข้าเป็นหนึ่งในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC ในปี 2558 หรือในอีก 3 ปีข้างหน้า การวิเคราะห์บริบทที่จะปรับเปลี่ยนไป เพื่อวางแผนในการสร้างศักยภาพในระดับองค์กร ทีมและบุคคล หรือแม้แต่การพัฒนาสมรรถนะของผู้พัฒนาองค์กรเองจึงเป็นเรื่องที่มองข้ามไม่ได้ เราอาจเริ่มจากวิเคราะห์ผลกระทบเบื้องต้นดังต่อไปนี้ เช่น

ด้านเศรษฐกิจกับสิ่งแวดล้อม ประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมตัวนี้ ย่อมดึงดูดให้องค์กรต่างๆ เน้นการสร้างความมั่งคั่ง (Wealth) ไม่ว่าจะมาจากการขยายด้านการตลาด การผลิต การมองหาความได้เปรียบจากการเพิ่มหรือเคลื่อนฐานการผลิตไปยังเมืองที่มีวัตถุดิบและค่าแรงต่ำ หรือพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปยังประเทศต่างๆ หากองค์กรของเรามีทิศทางเช่นนี้ การเตรียมสูตรการพัฒนาองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและเตรียมโครงสร้างที่จะช่วยให้การบริหารจัดการยังคล่องตัวอยู่มีความสำคัญ ในขณะเดียวกันประสิทธิผลขององค์กรคงต้องรวมด้านภาวะแวดล้อมเข้าไปด้วย ถึงแม้หลายๆ เมืองในเอเชียไม่ได้เข้มงวดกฎระเบียบด้านนี้ แต่ค่านิยมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในระดับนานาชาติได้รับความสนใจมากขึ้นทุกวัน และองค์กรที่มีฐานผลิตอยู่ในประเทศต่างๆ มาเป็นเวลานานต่างหันมาตั้งเป้าหมายด้านภาวะแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม เช่น BP และ SCG-Dow

Group มีเป้าหมายในการลด Greenhouse Gases อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นการขยายฐานผลิต และตลาดออกไปนั้น **การพัฒนาองค์กรจึงเน้นไปที่ความมั่งคั่งอย่างเดียวไม่ได้ แต่อาจต้องเน้นการสร้างประสิทธิผลในภาพรวม โดยให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันของธุรกิจ คน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนอีกด้วย**

ด้านบุคลากร เราจะได้ยินคำว่า Diversity มากขึ้น Diversity หมายถึงความหลากหลายอย่างมีความสมดุลของ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม วัย อายุ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร ถึงแม้ในปัจจุบันเราจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถทางด้านการใช้ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆ ที่จำเป็น และบริหารจัดการความหลากหลายในแง่ต่างวัยอยู่แล้ว (Generations) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ทุกองค์กรจะเกิดความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรม บางองค์กรอาจไม่เกิดภาวะเปลี่ยนแปลงในด้านนี้เลยก็ได้ การประเมินก่อนลงทุนพัฒนาศักยภาพองค์กรในด้านนี้ รวมถึงแนวทางพัฒนา (เนื่องจากเนื้อที่จำกัด จะไม่ได้รวมในบทความนี้) ท่านสามารถอ่านได้จากบทความ **บริหารความหลากหลาย เพิ่มแต้มต่อธุรกิจ** (http://www.spg-asia.com/newsPress.html) หากทว่ามีผลกระทบมาก อาจหมายถึงการเพิ่มหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อปลูกฝังความรู้สึกที่ดีและมองความหลากหลายอย่างสร้างสรรค์ มากกว่าเป็นเรื่องของความขัดแย้งในด้านลบ

ผลที่ตามมาอีกประการคือ การศึกษาหาความรู้ เพิ่มศักยภาพให้ตนเองจะเปิดกว้างและมีมากขึ้น บุคลากรจะมีการศึกษาที่ดีขึ้น และเมื่อเขามีการศึกษาสูงขึ้นอาจตามมาด้วยความต้องการค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีขึ้น บุคลากรอาจเรียกร้องให้บริษัท ลงทุนในการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับเขาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น **องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน ให้พร้อมรับมือกับเรื่องเหล่านี้ และสามารถบริหารจัดการคนเก่งคนดี (Talent) ให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขได้ สมรรถนะของผู้นำจำเป็นต้องรวมด้านความเข้าใจและพฤติกรรมในการบริหารจัดการบุคลากรจากต่างวัฒนธรรมได้ดี** การเพิ่มศักยภาพในด้านบริหารจัดการความหลากหลายมีหลายรูปแบบเช่น Cross-cultural Training, Global Learning Organization, Virtual Team Building, Cross-cultural Team Building, Story Sharing และ Job Assignment

ด้านเทคโนโลยี รายงานจาก Internet World Stats ระบุว่า ในปี 2008 จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในเอเชีย มีจำนวนเยอะที่สุดในโลก โดยทวีปเอเชียมีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตมากถึง 578.5 ล้านคน ตามมาด้วยอันดับสองคือทวีปยุโรป เทคโนโลยีจะเป็นผลดีต่อองค์กรที่สร้างศักยภาพในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ประโยชน์ เช่น ทำให้เข้าถึงลูกค้าทาง on-line ได้มากกว่าและก่อนคู่แข่ง และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยให้ขั้นตอนการทำงานฉับไวขึ้น ซึ่งทำให้ Productivity สูงขึ้นได้อีกด้วย เช่น ระบบ Intranet ของบางสายการบินรวบรวมแผนผังสนามบินทุกแห่ง กฎข้อบังคับต่างๆ ของกองตรวจคนเข้าเมืองและศุลกากรของสนามบินนั้น ที่ทำให้พนักงานเข้าไปเปิดหาคำตอบได้ทันทีโดยไม่ต้องนั่งรอคำตอบจากพนักงานในประเทศนั้น **การพัฒนาองค์กรจึงควรมีบทบาทเข้าไปสนับสนุนนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย**

ความร่วมมือในระดับชาติ อาจนำไปสู่รูปแบบองค์กรที่เรียกว่า Networked Organization คือองค์กรที่พึ่งพากันแบบเครือข่าย ในที่นี้หมายถึงการพึ่งพากันด้านความช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความรู้โดยไม่เข้าไปควบคุมกันและกันในการบริหารจัดการ องค์กรลักษณะนี้เกิดขึ้นแล้วและเห็นได้จากวงการที่ปรึกษาและพัฒนาบุคลากร องค์กรเหล่านี้มีมักมีขนาดเล็กหรือกลาง และไม่ได้มีการเกี่ยวข้องกันในแง่กฎหมาย แต่เน้นประโยชน์ในการแบ่งปัน กระจายความรู้ การเรียนรู้และนวัตกรรมสู่กันมากขึ้น ความร่วมมือมาจากความเชื่อใจกันและกัน (Trust) และการคัดสรรคุณสมบัติของผู้เข้ามาร่วมเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญของการรักษาประสิทธิผลของเครือข่ายนี้ไว้ ปัจจุบันมีหนังสือแนะนำ Networked Organization ออกมาแล้วจากผู้ที่บริหารจัดการองค์กรแบบนี้สำเร็จมาแล้ว

โดยสรุป เมื่อ AEC ใกล้เข้ามา องค์กรไม่ควรรอช้าในการวิเคราะห์บริบทต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร และเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กรได้ทันเวลา การพัฒนาองค์กรอาจรวมถึงบทบาทในการเตรียมพร้อมสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น พร้อมที่จะสร้างเสริมหรือสนับสนุนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและการบริหารจัดการได้ สร้างศักยภาพในการบริหารจัดการความหลากหลายได้ และคำนึงถึงการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วย

และหากท่านกำลังมองหาบุคลากรหรือผู้ที่จะเข้ามาช่วยพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความพร้อมต่างๆ นี้ Gary N. McLean (ผู้เขียนหนังสือ Organizational Development - 2006) ได้แนะนำว่า ในบริบทที่องค์กรเผชิญกับโลกาภิวัตน์มากขึ้นนั้น สมรรถนะของนักพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) ควรจะรวมถึงความสามารถอย่างเช่น การตระหนักในข้อดีข้อด้อยของตนด้านความเข้าใจวัฒนธรรมต่างๆ ความรู้และการเคารพในความแตกต่าง ความนำความหลากหลายมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ มีมุมมองกว้างไกลในผลกระทบต่างๆ ระดับโลก มีความยืดหยุ่น สามารถฟื้นตัวได้เร็วจากความเหลว มีความคิดริเริ่มในการพัฒนากิจกรรมเสริมการปรับตัวด้านวัฒนธรรม ทักษะการสื่อสาร การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ความอดทน รู้จักใช้อารมณ์ขัน รักการเรียนรู้ต่อเนื่อง หรือจะสรุปสั้นๆ ว่า *แกร่ง กล้า คิดกว้างไกล ไม่หยุดนิ่ง* ก็ฟังดูดีนะคะ

ดร. อัจฉรา จุ้ยเจริญ
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท แอคคอม แอนด์ อิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ที่:
cara@spg-asia.com