

สรุปบทเรียน หลักสูตร “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption และ Agility”
ของนางสาวณัฐสุดา แซ่ลิ้ม นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
ผ่านระบบ OCSC Learning Portal ศูนย์การเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบบูรณาการ

เป้าหมายการเรียนรู้

1. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางในยุค Digital Disruption
2. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายแนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption และ Agility

วิทยากร

- ผศ.ดร.สุภาภรณ์ เกียรติสิน
- IT Management คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
 - IEEE EMBS Thailand Chapter Chair
 - นายกสมาคมอุตสาหกรรมดิจิทัลไทย

เนื้อหาประกอบด้วย ๔ บท ดังนี้

บทที่ ๑ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption

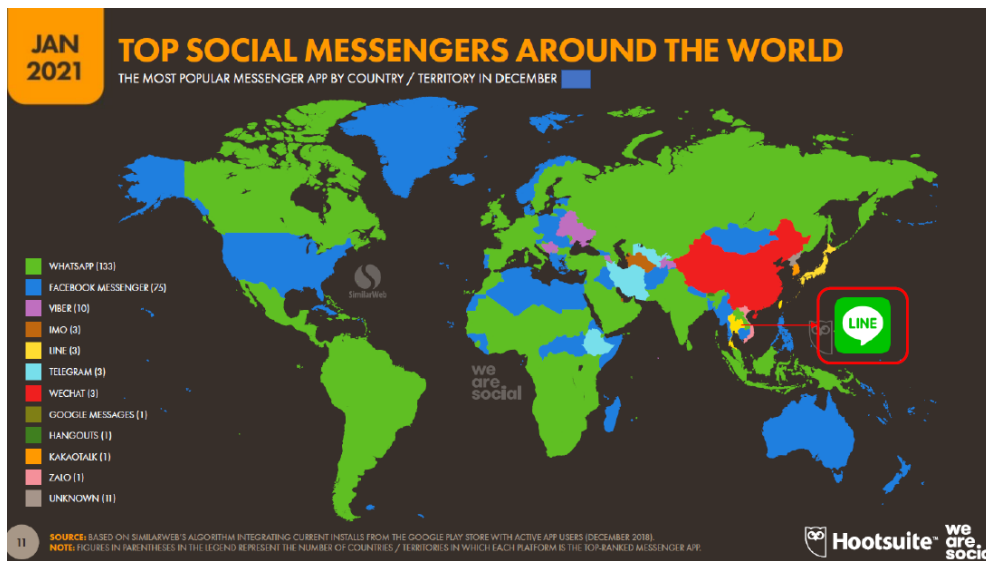
Disruption หรือ การพลิกผันทางเศรษฐกิจ เป็นคำเรียกของการเปลี่ยนแปลงที่โลกปัจจุบันกำลังเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค หรือแม้กระทั่งสถานการณ์ 'โควิด-๑๙' ที่ระบาดไปทั่วโลกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

ภายใต้สภาวะ disruption ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก หลายหน่วยงาน องค์กร บริษัท จะสามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน จะต้องปรับตัว เข้าใจในภัยคุกคามหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะต้องหาวิธีจัดการให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผ่านแนวคิด agile หรือการปรับตัวให้ไวขึ้นอย่างคล่องแคล่วรวดเร็วเพื่อสามารถตอบสนองได้ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอน และซับซ้อนของโลกปัจจุบัน ยกตัวอย่าง วิกฤตการณ์ระบาดของโรคโควิด (Covid Disruption) ทำให้เกิดการคาดการณ์วิกฤติการณ์ระบาดของโรคโควิด พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการปรับตัวของธุรกิจยุค New Normal ที่เปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมและวัฒนธรรม เกิดสถานการณ์ Triple Economic Shock (Demand + Supply + Financial ผันผวน) ที่ไม่เคยเกิดขึ้นในประวัติศาสตร์โลก แม้แต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ก่อนและหลังสถานการณ์โควิดก็เปลี่ยนแปลงไป เดิม Maslow บอกไว้ว่ามนุษย์ต้องอยู่ร่วมกัน แต่สถานการณ์โควิด ถ้าอยู่ร่วมกันอาจทำให้เกิดการติดเชื้อได้ ความต้องการเป็นที่รักอาจไม่ได้รับการสนใจในยุคโควิดเช่นเดิม ดังนั้น การปรับตัว การให้ความช่วยเหลือและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องได้รับการตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๑.๑ ความหมายของ Disruption Innovation

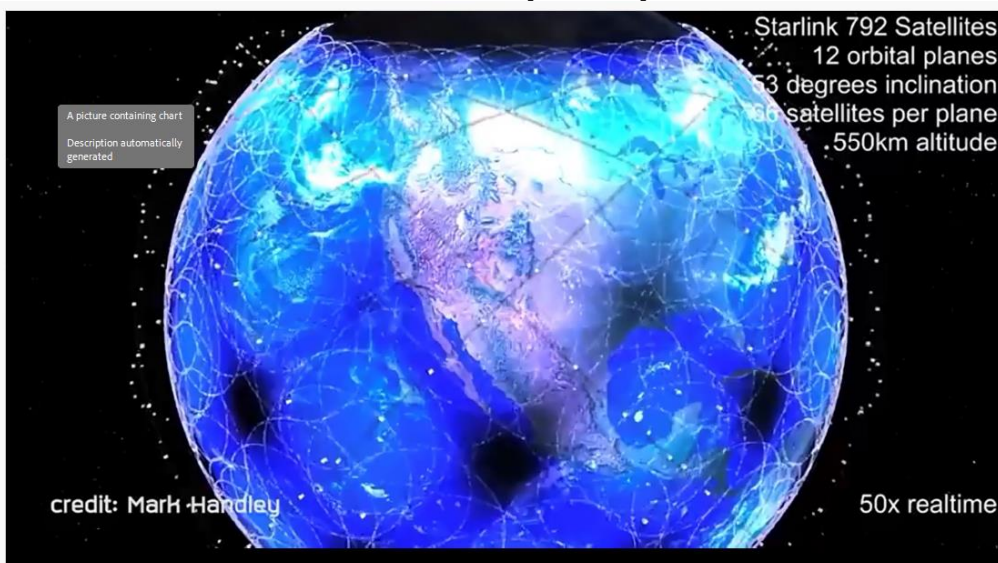
อินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โลกเปลี่ยน เกิดสังคมก้มหน้า ลดการสัมผัส (Touch) เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงมากมาย ได้แก่

- สื่อสังคมออนไลน์ทั่วโลก



- **เงินดิจิทัลสกุล Libra** เป็นเงินดิจิทัลแบบ Stable Coin ที่มีมูลค่าคงที่ ผูกติดและอิงกับสกุลเงินจริงที่ใช้งานในโลกออนไลน์รวมถึงสินทรัพย์ค่าประกันชนิดอื่น ๆ โดย Facebook เป็นผู้พัฒนาแนวคิดการสร้างขึ้นมาทั้งหมดภายใต้เทคโนโลยีบล็อกเชน และหน่วยงาน Calibra (คาลิบรา) โดยโครงการดังกล่าวนี้มีผู้นำ คือ เดวิด มาร์คัส จุดประสงค์ คือ เพื่อแก้ปัญหการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ยากลำบาก โดยการเกิดขึ้นของ Calibra และเหรียญดิจิทัล Libra จะทำให้การทำธุรกรรมเป็นเรื่องง่ายสำหรับคนทุกคน ทั้งนี้การดำเนินงานจะอยู่บนระบบบล็อกเชนที่สามารถรองรับผู้ใช้งานที่ตั้งเป้าไว้ถึงระดับพันล้านคนได้ และหนุนหลังมูลค่า Libra ด้วยเงินสำรอง ซึ่งเป็นตะกร้าของสินทรัพย์ในสกุลเงินต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงต่ำ ซึ่งจะแตกต่างจาก Bitcoin ที่ไม่มีเงินสำรอง นอกจากนี้ยังมีการกำกับดูแลโดยหน่วยงานอิสระที่มีชื่อว่า Libra Association ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกถึง ๒๘ องค์กรชั้นนำในหลายกลุ่มธุรกิจ

- **ดาวเทียมค้างฟ้า Starlink** เป็นดาวเทียมวงโคจรต่ำ ที่โคจรไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เมื่อมองจากพื้นโลก อาศัยการยิงดาวเทียมจำนวนมากๆ เพื่อให้มีดาวเทียมเข้ามาให้บริการในพื้นที่ตลอดเวลา โดยคาดว่ากว่า Starlink จะให้บริการครอบคลุมทั่วโลกได้ จะต้องใช้ดาวเทียมนับหมื่นดวง ขณะที่ดาวเทียมค้างฟ้าใช้นั้นใช้เพียง ๓ ดวงเท่านั้น แม้ Starlink จะมีวงปกคลุมน้อยกว่าแต่การ Uplink และ Downlink จะเร็วกว่า มีระบบเก็บข้อมูลแบบ Cloud แต่มีข้อเสียที่ต้องระมัดระวัง คือ การสูญเสียข้อมูลของประเทศ



- ความน่าเชื่อถือที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดจากการสร้างข้อมูลเท็จ การหลอกลวง การตัดต่อปรับเปลี่ยนเสียง

๑.๒ รูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจ Platform



แนวโน้มผลตอบแทนหรือรายได้ทางธุรกิจในแต่ละประเภทก่อนและหลังการระบาดของโรคโควิด -๑๙ จนทำให้เกิดการหาทางออกเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจแต่ละด้านในยุค New Normal ที่เรียกว่า ๘C ประกอบด้วย

๑) Connectivity : การเข้าถึง

ยกตัวอย่าง : ประชากรโลก ๗.๘๓ พันล้านคน เข้าถึงการสื่อสารผ่านโทรศัพท์ ๕.๒๒ พันล้านคน เข้าถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ตเป็นวงกว้าง ๔.๖๖ พันล้านคน และสื่อสารผ่านข้อความ ๔.๒๐ พันล้านคน

๒) Compassion : ความเห็นอกเห็นใจ

ยกตัวอย่าง : การใช้สื่อ การใช้ภาพ การใช้เสียง การใช้สัญลักษณ์ ภาษามือ ผ่านทางวิดีโอ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ และง่ายต่อการใช้งานใน Platform ต่างๆ

๓) Consciousness : ความตระหนักรู้จิตใจ

ยกตัวอย่าง : ขนส่งเอกชนบางแห่งประสบปัญหาส่งสินค้าล่าช้า จึงทำให้เกิดคู่แข่งหลายอันมากขึ้น เพื่อช่วยในการส่งสินค้าเร็วขึ้น

๔) Contactless : ไร้สัมผัส

ยกตัวอย่าง : การสื่อสารในช่องทางต่างๆ กระบวนการขั้นตอนและการใช้ชีวิตประจำวัน ลดการสัมผัสโดยตรง

๕) Concise : กระชับฉับไว

ยกตัวอย่าง : การจองคิวฉีดวัคซีนโควิดผ่านแอปพลิเคชัน แอปพลิเคชันสุขภาพ แอปพลิเคชันต่างๆ ที่เข้ามารองรับสถานการณ์โควิด

๖) Conversation : การสนทนา

ยกตัวอย่าง : Club house ทำลายตลาดวิทยุ ระบบการประชุมออนไลน์

๗) Commerce : ช่องทางการจับจ่าย

ยกตัวอย่าง : Lazada Shopee JD

๘) Convenient : ความสะดวกสบาย

ยกตัวอย่าง : ๗APP แอปพลิเคชัน สั่งอาหารออนไลน์



หัวใจหลักของการปรับตัวธุรกิจ ประกอบด้วย ๑) Trust : รักษาความน่าเชื่อถือของแบรนด์ ๒) Experience : สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ผู้บริโภค ๓) Function : ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค และ ๔) Convenient : ต้องสะดวกสบายต่อผู้บริโภค

๑.๓ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในอนาคต

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย ส่งผลให้ภาคธุรกิจและกลุ่มแรงงานมีการปรับตัว เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ และยังทำให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบใหม่ จากวิถีความปกติในรูปแบบใหม่ หรือ New Normal ล่าสุด “แมนพาวเวอร์กรุ๊ป” ได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างประมาณ ๑,๒๔๖ คน จากแรงงานในหลายอาชีพว่ามีกลุ่มอาชีพในสายงานใดที่คนทำงานต้องการทำท่ามกลางสถานการณ์โควิด-๑๙ นับเป็นความท้าทายครั้งใหญ่ของแรงงานในยุคที่เรียกได้ว่า “การหยุดชะงักทางธุรกิจ” หรือ “Business Disruption” แมนพาวเวอร์กรุ๊ป เผยผลวิจัยอาชีพที่มาแรง ในยุคบิสซิเนสดีสรัปชัน (Business Disruption) ได้จัดอันดับกลุ่มอาชีพจากผลการสำรวจ ไว้ดังนี้

๑) งานอิสระ ซึ่งในกลุ่มนี้ประกอบด้วยคนทำงานประจำที่ต้องการทำงานเสริมเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม เพราะองค์กรปรับรูปแบบการทำงาน Work from Home ทำให้มีการจัดสรรเวลาโดยการทำงานที่เป็นอาชีพอิสระที่นำทักษะความรู้มาต่อยอดเป็นการสร้างโอกาสและรายได้ควบคู่กัน

๒) งานโลจิสติกส์ ซัพพลายเชนส์ และการขนส่งเดลิเวอ นับว่าเป็นช่วงเวลาที่กลุ่มดังกล่าวมีการเติบโตอย่างมาก โดยเฉพาะการรองรับการซื้อสินค้าออนไลน์ หรืออี-คอมเมิร์ซ ซึ่งเป็นผลพวงจากการล็อกดาวน์ที่ควบคุมการเข้าและเปิดปิดร้านค้า รวมถึงห้างสรรพสินค้าในหลายพื้นที่เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙

๓) งานด้านภาษา นับเป็นโอกาสกับอาชีพนี้ที่จะนำความรู้มาใช้ในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจ ซึ่งนอกจากจะทำงานประจำแล้วยังสามารถต่อยอดรายได้เสริมได้อีกด้วย

๔) ค่าขายออนไลน์ (e-commerce) ช่องทางที่หลากหลายให้สามารถเลือกซื้อสินค้าไม่ว่าจะโซเชียลมีเดีย รวมทั้งแอปพลิเคชันในกลุ่ม E-Market Place ต่างๆ ถือเป็นช่องทางในการซื้อสินค้าโดยไม่ต้องไปถึงร้านค้าหรือห้างสรรพสินค้า

๕) งาน Life style คนอยู่บ้าน เนื่องจากในช่วงที่คนทำงานอยู่ที่บ้าน นอกจากทำงานแล้วทำให้มีความต้องการบริการต่างๆที่บ้านเพิ่มมากขึ้น อาทิ งานซ่อมแซมบ้าน งานบริการตัดผม งานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการออกกำลังกาย สัตว์เลี้ยง รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

๖) งานบริการทางโทรศัพท์ โดยรูปแบบการทำงานมีทั้งทางโทรศัพท์ และการตอบทางช่องทางแชท ทำให้การให้บริการและตอบคำถามลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มที่ใช้งานมากสุดในช่วงนี้ก็คือ ช่องทางร้านค้าออนไลน์

๗) งานกลุ่มสุขภาพและเวชภัณฑ์ รวมถึงกลุ่มงานทางการแพทย์ หมอ พยาบาล นักกายภาพบำบัด และงานด้านการดูแลผู้สูงอายุ ที่สอดคล้องกับทิศทางของสังคมสูงอายุที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันด้วย

๘) งานสอนในรูปแบบ e-Learning มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตปกติใหม่ (New Normal) ทำให้สะดวกและสามารถเสริมทักษะความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยการเรียนการสอนผ่านอุปกรณ์ไอที และแพลตฟอร์มต่างๆ ได้หลากหลายอีกด้วย

๙) งานด้าน IT ในกลุ่มนี้มีความต้องการสูง เนื่องจากต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง กลุ่มนักพัฒนาแอปพลิเคชัน งานทางด้านดูแลความปลอดภัยทางไซเบอร์ กลุ่มงานทางด้านเน็ตเวิร์คและงานไอทีซัพพอร์ต

๑๐) งานการตลาด (online-offline) เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะและการสื่อสารทางการตลาด โดยเฉพาะการสื่อสารในช่วงการแพร่ระบาดที่ต้องสื่อสารด้วยความเข้าใจและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการต่างๆ

๑.๔ แนวโน้มมองโลกในอนาคต

แนวโน้ม ๙ ด้านในโลกอนาคต

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลจะเปลี่ยนไปด้วย Federated Learning

Federated Learning เกิดขึ้นเพราะมนุษย์มีความกังวลเรื่อง Privacy ที่ต้องส่ง Data จำนวนมากไปให้อัลกอริทึมบนคลาวด์ หรือเซิร์ฟเวอร์ทำการวิเคราะห์และเรียนรู้ จึงมีการพัฒนาโซลูชันใหม่มาปิดความกังวลข้อนี้ นั่นก็คือ แทนที่จะส่ง Data ขึ้นไปให้อัลกอริทึมประมวลผล ทางระบบก็ส่งอัลกอริทึมนั้น ๆ ลงมาหา Data แทน วงการที่ได้ประโยชน์จาก Federated Learning คือวงการการแพทย์ ที่แต่เดิมโรงพยาบาลมักเป็นผู้เก็บรักษาข้อมูลสุขภาพของคนไข้ และแทบเป็นไปไม่ได้เลยที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นออกมาภายนอก ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น โอกาสจะเทรน AI ทางการแพทย์ให้ฉลาดขึ้นก็ทำได้ยาก เพราะไม่มีฐานข้อมูลขนาดใหญ่พอจะให้มันเรียนรู้ แต่เมื่อมี Federated Learning ทางผู้พัฒนาก็สามารถส่งอัลกอริทึมลงมาที่ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ได้ และเมื่อประมวลผลเสร็จ ก็ส่งเพียงแค่อินไซต์ที่ได้รับกลับไปยังระบบก็เป็นอันเสร็จสิ้น

๒) Deepfake AI ผู้ทำลายทุกวงการ

ในอดีต เรื่องการตัดต่อภาพดาราดังไปทำเรื่องเสียหาย มักนึกถึงคนที่ฝีมือขั้นเทพด้านโปรแกรม Photoshop แต่เมื่อถึงยุค AI มีสิ่งที่เรียกว่า Deepfake AI ที่มีเพียงข้อมูลใบหน้าอิริยาบถต่าง ๆ มากพอ ก็สามารถคัดลอกอัตลักษณ์ของคนๆ นั้น มาสร้างเป็นภาพเคลื่อนไหวได้อย่างไม่ผิดเพี้ยน

๓) ลัทธิชาตินิยมอาจแบ่งโลกอินเทอร์เน็ตออกเป็นสองส่วน ๆ

ที่ผ่านมา “อินเทอร์เน็ต” เป็นเครื่องมือในการรวมคนทั้งโลกเข้าด้วยกันที่มาพร้อมสโลแกนสวยหรูอย่าง “โอกาสในการเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม” แต่ในความเป็นจริง ปฏิเสธไม่ได้ว่า โลกไม่ได้เท่าเทียมกันอย่างที่สโลแกนว่าไว้ เห็นได้จากการประท้วงในภูมิภาคต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงอาจนำไปสู่การแบ่งการใช้งานอินเทอร์เน็ตออกเป็นกลุ่มก้อน ตามนโยบายทางการเมืองของรัฐบาลในประเทศที่ตนเองประกอบธุรกิจอยู่ก็ได้

๔) eSport อาจกลายเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงกว่าวงการกีฬาในปัจจุบัน เพราะ eSport ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทผู้ผลิตเกมยักษ์ใหญ่ ที่พยายามจะสร้างตลาดนี้ รวมถึงหาทางทำให้มัน Entertain ผู้ชมได้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้ eSport สามารถเข้าถึงผู้ชมในวงกว้างได้

๕) Self-Driving Car รถอัจฉริยะไร้คนขับที่จะมีการต่อยอดโมเดลธุรกิจ ซึ่งจะสามารถสั่งการหรือป้อนข้อมูลให้ทำตามได้ หรือสร้างให้รถเป็นรถประกอบอาหาร ออชนมระหว่างทางก่อนถึงมือลูกค้าแล้วพร้อมทาง หรือธุรกิจส่งสินค้าก่อนที่จะเกิดคำสั่งซื้อ โดยใช้ AI คาดการณ์คำสั่งซื้อที่จะเกิดขึ้นและส่งสินค้าออกไปล่วงหน้า ซึ่งทำให้ตัวสินค้าไปถึงบ้านลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

๖) การปรับตัวครั้งใหญ่ในวงการเสิร์ช

ผลลัพธ์ที่ได้จาก Google Search อาจทำให้เราารู้สึกว่าควรพอใจแล้วกับลิสต์เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ๑๐ - ๑๕ รายการที่แสดงอยู่ในหน้าแรก แต่สำหรับโลกในยุค Federated Learning อาจได้เห็นภาพของผลลัพธ์ในรูปแบบใหม่ ๆ ที่แม่นยำกว่าที่เคยเป็นมา รวมถึงเสิร์ชเอนจินที่สามารถให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ พ่วงมาด้วย เช่น การที่ AI ของเสิร์ชเอนจินสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เรากำลังมีปัญหาทางการเงิน จึงแนะนำวิธีในการบริหารจัดการเงินให้มีประสิทธิภาพมาพร้อมกัน

๗) ธนาคารดิจิทัลและ Cashless Society จะมาเปลี่ยนสถาบันการเงิน

Cashless Society มีหลายประเทศในปัจจุบันหันมาใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยติดลบกันมากขึ้น ไม่ว่าจะ ญี่ปุ่น สวิตเซอร์แลนด์ ฯลฯ เหตุเพราะผู้คนในโลกที่ Cashless เป็นใหญ่นั้น อาจจำใจต้องยอมจ่ายเงินค่าธรรมเนียมให้กับธนาคาร เพื่อให้ตนเองสามารถใช้จ่าย ลงทุน ฯลฯ ได้อย่างสะดวกสบายเช่นเดิม

นอกจากนี้ธนาคารดิจิทัล ซึ่งเป็นธนาคารที่ไม่จำเป็นต้องมีพนักงาน หรือสาขา เพราะการทำธุรกรรมเกิดขึ้นผ่านสมาร์ตโฟน ก็จะเป็นอีกจุดเปลี่ยนที่สำคัญของแวดวงการเงิน โดยธนาคารในลักษณะนี้จะกลายเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ให้ความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ขณะที่ผู้สูงอายุนั้นก็มักจะพุ่งความสนใจไปที่ธนาคารในรูปแบบดั้งเดิม เนื่องจากไม่เชื่อมั่นในดิจิทัล และต้องการมีปฏิสัมพันธ์แบบ Face-to-Face กับพนักงานธนาคารมากกว่า

๘) การใช้งาน Blockchain จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

มีแนวโน้มว่า Blockchain จะเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่มีการใช้งานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคถัดไป โดยเฉพาะแวดวงการเงิน เกม และวงการ Trading

๙) ระบบสวัสดิการจะใช้งานไม่ได้

คนจ่ายภาษีกับคนรับสวัสดิการจากภาษีที่เติบโตสวนทางกันซึ่งมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก และทำให้ภาระหนักตกไปอยู่ที่คนจ่ายภาษีในปัจจุบัน

บทที่ ๒ แนวทางการกำหนดทิศทางขององค์กรในยุค Digital Disruption

๒.๑ โครงสร้างบุคคลแบบ SILO และการทำงาน Culture แบบเดิม

โครงสร้างการทำงาน

การทำงานแบบ Silo

Silo (ไซโล) คือ การทำงานแบบแยกส่วน ลักษณะขององค์กรที่ทำงานแบบนี้ คือคนในทีมต่างไปก็สละเวลาของตัวเอง ไมสนใจการทำงานของคนอื่น ๆ

การทำงานแบบ Silo จะตรงข้ามกับคำว่า "Teamwork"

การทำงานแบบ Silo จะทำให้องค์กรพบกับความยุ่งยากในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงความสามารถในการผลิตหรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ

๕ สัญญาณที่บ่งบอกว่า เป็นองค์กรมีโครงสร้างแบบ SILO

- ๑) ดูแลลูกน้องผิดที่ผิดทาง
- ๒) ไม่รู้จักคนที่ทำงานนอกทีม
- ๓) เกิดภาวะ “เรา” กับ “เขา” ระหว่างแผนก
- ๔) พนักงานที่ถูกเพิกเฉย ทำตัวป่วนคนอื่น
- ๕) ทำงานซ้ำซ้อนไม่มีการสื่อสารกัน

การก้าวสู่องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิต



- เปลี่ยนแปลงเร็ว พนักงานมีความยืดหยุ่น
- ผู้นำแสดงทิศทางแล้วปล่อยให้ลูกน้องปฏิบัติ
- ทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- เน้นการกระทำและผลลัพธ์

วัฒนธรรมองค์กร เกิดจากโครงสร้าง กระบวนการและบุคคล

ประเภทวัฒนธรรมองค์กร

	วัฒนธรรม ชนเผ่า	วัฒนธรรม สร้างสรรค์	วัฒนธรรม ควบคุม	วัฒนธรรม แข่งขัน
สไตล์ผู้นำ	นักสร้าง สัมพันธ์ โค้ชชิ่ง	มีวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง	นักจัดการ ผู้สั่งการ	นักสร้างสัมพันธ์ โค้ชชิ่ง
Mindset	การมีส่วนร่วม ผูกพัน	นวัตกรรม การทดลอง	ควบคุม สั่งการ	การมีส่วนร่วม ผูกพัน
Behavior	ประชาธิปไตย สร้างชุมชน มองคนเป็น ส่วนกลาง	กล้าเสี่ยง กล้าลอง มุ่งสร้างนวัตกรรม มีความเป็นเจ้าของ	ทำงานเป็น ขั้นตอน ตามสายงาน บังคับบัญชา เน้นประสิทธิผล	ประชาธิปไตย สร้างชุมชน มองคนเป็น ส่วนกลาง

การเปรียบเทียบของวัฒนธรรมองค์กร

Digital Mindset: IT Impact		
	Traditional	Digital
Strategy	Efficiency	Innovation
Culture	Hierarchy	Collaboration
Talent	Low cost	High skill
Technology	Legacy	Cloud, mobile, apps
IT Philosophy	Default to "No"	Default to "Yes"
Project management	Waterfall	Iterative (agile)
Business model	Service & support	Relationship & partner

๕ วัฒนธรรมองค์กรที่จะละลายพฤติกรรมของ Silo

- ๑) Keep what's work: คืออยู่แล้วทำต่อไป
- ๒) Grate shocking rule: สร้างกฎให้เป็นที่น่าจดจำ
- ๓) Incorporate outside readership: ให้คนเก่งหรือเชี่ยวชาญมาช่วยสร้างจะ
- ๔) Walk the talk: ต้องทำตามสิ่งที่พูดไว้ให้ได้
- ๕) Make ethics explicit: ตั้งอยู่บนพื้นฐานจริยธรรม

ดีกว่า

การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละช่วงวัย (Generation) ที่เป็นวัยทำงานในองค์กรเดียวกันเพื่อร่วมสร้างวัฒนธรรมและนำพาองค์กรก้าวข้ามการทำงานแบบ Silo

- Silent gen: ช่วงสงครามโลก ยึดแบบแผน ไม่กล้าเสี่ยง
- Baby Boomer: ช่วงฟื้นฟูหลังสงครามโลก จะรักติดต่อองค์กร ตั้งใจทำงาน
- Gen X: ช่วงเศรษฐกิจฟื้นฟู จะยึดติดทางการ ชอบอิสระ คิดเยาะ
- Gen Y: เป็นช่วงเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ คุ่นเคยกับเทคโนโลยี

ไอคอน	ชื่อ	ปี พ.ศ. เกิด	เหตุการณ์สำคัญ	คุณลักษณะ: อธิบาย การให้คุณค่า
	ไอคอน Silent Generation	2468-2485	เศรษฐกิจโลกตกต่ำ สงครามโลก	ชอบความเป็นระเบียบแบบแผน ไม่ชอบความเสี่ยง อนุรักษ์นิยม
	ไอคอน Baby Boomer	2486-2503	สงครามโลกสิ้นสุด ยุคฟื้นฟูสังคม เศรษฐกิจ การเกิดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	ทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงาน ใฝ่งาน อดทน ชอบงานที่มีความมั่นคง มีความรักต่อองค์กร ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่พลเมือง
	ไอคอน Generation X	2504-2524	เศรษฐกิจของโลกเริ่มมีรุ่งขึ้น ผู้หญิงออกทำงานมากขึ้น วัฒนธรรมสมัยใหม่ เริ่มเฟื่องฟู	ไม่ชอบความเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ แต่งงานช้าลง อยากรับงานที่มีความอิสระ อยากรับหมายตัวเองมากกว่าการทำงานในบริษัทใหญ่ ชอบงานที่ท้าทายและได้ความรู้ใหม่ๆ งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย ชอบช่วยเหลือสังคมด้วยการเป็นอาสาสมัคร มากกว่าการทำหน้าที่พลเมือง
	ไอคอน Generation Y	2525-2548	ยุคก้าวกระโดดทาง เทคโนโลยี โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ต	มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน คุ้นเคยกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี มุ่งมั่น แต่ไม่ค่อยมีความอดทน ทำงานเป็นทีมเก่ง ไม่ชอบเสี่ยง ไม่ได้แสวงหาความแปลกแหวกแนวเท่าเจนเอกซ์

๔ วิธีสื่อสารให้เข้าใจกับคนต่าง Gen

- ๑) สร้างความรู้สึกลอดภัยที่จะพูด
- ๒) ตั้งต้นด้วยข้อเท็จจริง
- ๓) อย่าปล่อยให้เข้าใจผิด
- ๔) ชวนอีกฝ่ายให้เปิดใจ

๒.๒ ความฉลาดของเทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า Digital Organization

- Digital Document
- Digital Signature
- Digital Collaboration
- Digital Payment, Digital Money
- Online Social Marketing
- AI, Machine learning, Data mining
- Cloud Platform

๒.๓ การผสมผสานโลกดิจิทัลกับโลกที่แท้จริง

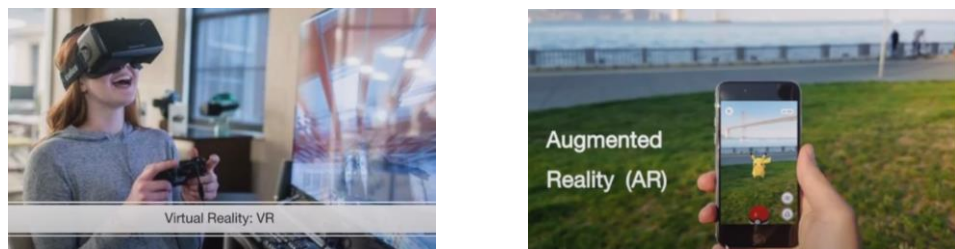
The fluid society หมายถึง การหลอมรวมระหว่างโลกดิจิทัลกับโลกแห่งความจริงเป็นโลกเดียวกัน เป็นโลกที่เกิดจากการระบาดของเชื้อโควิด (New world after Covid) ได้แก่

- Virtual tour/ Online visiting

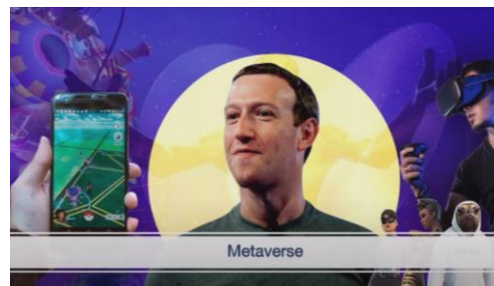


- Virtual Reality (VR) technology, Augmented Reality (AR) and Mixed Reality

(MR)



- Metaverse



๒.๔ การปรับเปลี่ยนการทำงานด้วยดิจิทัล และการวางกลยุทธ์ดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เน้นการบริการแบบ e-Service ซึ่งแก้ไขการทำงานแบบเดิมที่มีลักษณะขาดความสมบูรณ์ ขาดการเชื่อมโยง ขาดมาตรฐาน และขาดระบบ อันนำไปสู่ความยากลำบากและไม่ทันเวลา โดยการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- ๑) เพิ่มช่องทางออนไลน์
- ๒) จัดการช่องทางการใช้จ่าย
- ๓) หาแหล่งเงินทุน
- ๔) พัฒนานองค์ความรู้ของคนในองค์กร

๒.๕ การวางกลยุทธ์ดิจิทัล ต้องครอบคลุมมีความพร้อมทั้ง ๔ ด้าน

- ๑) บุคคล
- ๒) กระบวนการ
- ๓) เทคโนโลยี
- ๔) ข้อมูลเนื้อหา

บทที่ ๓ การสร้างองค์กรนวัตกรรมด้วย Design Thinking

Design Thinking คือ กระบวนการทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลายๆ สาย มาสร้างไอเดีย แนวทางแก้ไข และนำเอากระบวนการต่างๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งมี ๓ องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรม คือ ๑) Desirable: ผู้บริโภคต้องการ ๒) Viable: ทำเป็นธุรกิจได้จริง และ ๓) Feasible: ทำได้จริง จนเกิดกระบวนการ คิด ทำ ล้มเหลว เรียนรู้

กระบวนการของ Design Thinking มีดังนี้

- ๑) Empathize: เข้าใจปัญหา
- ๒) Define: ระบุปัญหา
- ๓) Ideate: ระดมสมอง
- ๔) Prototype: สร้างตัวแบบ
- ๕) Test: ทดลองใช้
- ๖) Implement: ลงมือทำ

ประโยชน์ของ Design Thinking ได้แก่

- ๑) ฝึกกระบวนการแก้ปัญหา
- ๒) ทำให้มีทางเลือกเพิ่มขึ้น
- ๓) สามารถเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสม
- ๔) ฝึกความคิดสร้างสรรค์
- ๕) เกิดกระบวนการใหม่ สร้างนวัตกรรมใหม่
- ๖) มีแผนสำรอง
- ๗) องค์กรมีระบบมากขึ้น

บทที่ ๔ แนวทางการปรับตัวแบบยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile Organization)

๑. ความคล่องตัวด้านความคิด (Mental Agility) คือ การยอมรับความรู้ใหม่ มีความคิดที่รวดเร็ว กล้าคิดกล้าถามและกล้าตอบ

๒. ความคล่องตัวด้านปฏิสัมพันธ์กับคน (People Agility) คือ การเปิดใจต่อคนกลุ่มใหม่ รับฟังเรียนรู้ เริ่มต้นสิ่งใหม่ กล้าที่จะเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ เพื่อมองหาข้อตกลงที่ดีที่สุด

๓. ความคล่องตัวด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Agility) คือ การเข้าใจว่าสิ่งที่ดีในวันนี้อาจไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดในอนาคต จึงมุ่งหวังยินดีและพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงสู่ที่ดีกว่า

๔. ความคล่องตัวด้านผลลัพธ์ (Result Agility) คือ การมุ่งส่งมอบผลลัพธ์แม้ในช่วงเวลาท้าทาย รวมถึงส่งเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นบรรลุในผลลัพธ์เช่นกัน

๕. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) คือ การไตร่ตรองเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แสดงความเห็นและข้อมูลเชิงลึก หาข้อผิดพลาดและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาตนเองเสมอ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

- ต่อตนเอง คือ ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ลดเวลาในการทำงาน ทราบหลักการคิดในการปรับตัวและสภาพสังคมในยุคของการเปลี่ยนแปลง และยังสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

- ต่อหน่วยงาน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปช่วยให้ปรับกระบวนการในการทำงานให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารระหว่างบุคคล การคำนึงถึงทรัพยากรองค์กร



(นางสาวณัฐสุดา แซ่ลิ้ม)
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
ผู้สรุปการอบรม
วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๗