



บทความวิจัย

## วิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ปราดเปรี้ยวในยุคเศรษฐกิจฝกผัน

จิตรัตน์ อริยะประเสริฐ\*

ผู้อำนวยการ บริษัท เอสไอเอเชีย ลีดาเวชั่น เซ็นเตอร์ จำกัด (SEAC)

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1751 8164 อีเมล: ariyathida@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.02.001

รับเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2563 ตอรับเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 5 มีนาคม 2564

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นรายงานการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review) และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้มีความปราดเปรี้ยวเกิดความคล่องตัวในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนในยุคเศรษฐกิจฝกผัน ในยุคที่ดิจิทัลมีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ผลการศึกษพบว่า 3 ปัจจัยที่สำคัญซึ่งเป็นรูปแบบของการพัฒนาวิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรที่ปราดเปรี้ยว ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กรที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือขององค์กร (Organizational Environment Toward Uncertainty And Ambiguity) ประกอบด้วย 1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) 1.1) บริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมและธุรกิจ (Industrial and business context) 1.2) โครงสร้างทางการเงินและผู้ถือหุ้น (Financial and ownership structure) 1.3) ตำแหน่งเชิงแข่งขันในตลาด (Market competitive position) 1.4) ความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์หรือตราผลิตภัณฑ์ (Brand values) และ 1.5) ประสิทธิภาพในอดีต (Past effective performance) 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) ประกอบด้วย 2.1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) 2.2) ทักษะคติในการบริหารความเสี่ยง (Risk management attitude) 2.3) การรับรู้สมรรถภาพของการเสริมอำนาจ (Perception of power support) และ 2.4) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) ปัจจัยด้านเสถียรภาพขององค์กรและความยืดหยุ่น (Sustainable and Flexibility) ได้แก่ 1) การเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนเร็ว (Mobility) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) และ 3) การตัดสินใจ (Decision making) 3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำการขับเคลื่อนแบบปราดเปรี้ยว (Agile Leader Characteristics) ได้แก่ 1) การตระหนักรู้อรอบ (Holistic awareness) 2) การแสวงหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data acquisition for decision making) และ 3) การลงมือปฏิบัติการแบบเชิงรุก (Active operation)

**คำสำคัญ:** การเปลี่ยนแปลง องค์กรปราดเปรี้ยว ดิจิทัล เศรษฐกิจฝกผัน

การอ้างอิงบทความ: จิตรัตน์ อริยะประเสริฐ. (2564). วิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ปราดเปรี้ยวในยุคเศรษฐกิจฝกผัน. วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม, 1(1), 1-11.



Research Article

## Transformation Pathway towards an Agile Industrial Business Organization in the Era of Economic Disruption

Thidarat Ariyaprasert\*

Executive Director, SEASIA LEDAVATION CENTER CO., LTD. (SEAC)

\* Corresponding Author, Tel. 08 1751 8164, E-mail: ariyathida@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.02.001

Received 27 November 2020; Accepted 1 February 2021; Published online: 5 March 2021

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

This article is a report of a qualitative research study from documentary reviews and in-depth interviews with the group of experts. The main objective was to examine a guideline model for organizational management to become agile, with adaptability and flexibility to changing circumstances in the age of economic disruption. This is the era when digital technology seems to have an influence on security, safety and stability of companies and organizations. The content analysis revealed 3 key factors affecting an approach to achieve organizational agility, namely, Factor 1: Organizational Environment toward Uncertainty and Ambiguity, consisting of 2 sub-elements: 1. External environment including 1.1) Industrial and business context, 1.2) Financial and ownership structure, 1.3) Market competitive position, 1.4) Brand values and 1.5) Past effective performance. 2. Internal environment, comprising 2.1) Organizational culture, 2.2) Risk management attitude, 2.3) Perception of power support, and 2.4) Leadership. Factor 2: Sustainable and Flexibility factor with 3 sub-factors: 2.1) Mobility, 2.2) Empowerment and 2.3) Decision making. Factor 3: Agile Leader Characteristics constitutes 3 sub-factors: 3.1) Holistic awareness, 3.2) Data acquisition for decision making, and 3.3) Active operation.

**Keywords:** Transformation, Agile Organization, Digital, Disruptive Economy.

Please cite this article as: Ariyaprasert, T. (2021). The Transformation Pathway into an Agile Industrial Business Organization Disruptive Economy. *Journal of business and Industrial Development*, 1(1), 1-11.

## 1. บทนำ

โลกในยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด และเทคโนโลยีที่หลากหลาย และมีความก้าวหน้า องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการแบบเดิมๆ หรือใช้รูปแบบการทำงานแบบเดิมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ดังที่เราอาจจะเห็นตัวอย่างองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมากมายที่ต้องล้มละลายหรือขาดทุน เพราะไม่สามารถปรับตัวเองได้ทัน เช่น Kodak และ Nokia เป็นต้น Scott D. Anthon กล่าวในวารสาร Harvard Business Review ปี 2016 [1] ถึง 3 รูปแบบขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบรับกับยุค Digital ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาด้านการดำเนินงานเพื่อให้ธุรกิจที่ทำอยู่สามารถดำเนินการได้สะดวก รวดเร็ว ให้ผลลัพธ์และมีต้นทุนที่ถูกกว่า แม้บริษัทส่วนใหญ่จะนำการเปลี่ยนแปลงด้านนี้มาใช้เป็นแบบแรก แต่หากโครงสร้างหลักองค์กรยังไม่ได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปด้วย ก็ไม่สามารถเป็นองค์กรที่อยู่รอดต่อไปได้ 2) การเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจไปสู่วิธีการใหม่ เช่น Netflix ที่เปลี่ยนโมเดลธุรกิจจากการส่งแผ่น DVD ผ่านไปรษณีย์มาเป็นเว็บไซต์ Streaming VDO ออนไลน์ โดยเปลี่ยนจากการใช้เนื้อหาของผู้สร้างอื่น มาสู่การผลิตเนื้อหาของตนเอง โดยใช้ความเข้าใจความต้องการจากฐานลูกค้าที่มีอยู่ 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือการพลิกโฉมพลิกบทบาท พลิกรูปแบบของการบริหารจัดการ เช่น Google ที่เคยทำให้บริการค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ตมาสู่การให้บริการเกี่ยวกับการเดินทางที่ใช้รถยนต์ไร้คนขับ Amazon ที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จากการขายสินค้าโดยขายฐานการขายไปสู่ระบบ Cloud Computing การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการด้านกระบวนการของสินค้ายังส่งผลกระทบต่อ องค์กรมีการเปลี่ยนจากเดิมที่โครงสร้างองค์กรที่ใช้แรงงานคนจำนวนมาก มีสิ่งปลูกสร้างและโรงงานขนาดใหญ่ มาเป็นองค์กรขนาดเล็ก จัดตั้งการดำเนินการตามรูปแบบ Startup ยุคใหม่ที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถสร้างรายได้ในเวลาที่รวดเร็วซึ่งเหมาะสมกับยุคที่ทุกอย่างกำลังพัฒนาด้วยอัตราการเปลี่ยนแปลงแบบ Exponential [2] ที่เป็นปฏิกริยาลูกโซ่ของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 6 ชั้นแบบก้าวกระโดดที่สามารถส่งผลกระทบต่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกเร็วขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจเดิมเนื่องจากเป็นลักษณะของการเติบโตแบบสมการเส้นตรงไปสู่การพลิกผัน และเปิดโอกาสอันยิ่งใหญ่ในการเติบโตได้แบบก้าวกระโดด [3] ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 6 ชั้นแบบก้าวกระโดดได้แก่ 1) Digitization การเปลี่ยนแปลงชีวิตประจำวันที่เปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีฐานของข้อมูล (Information-based Technology) พื้นที่ของ Digital ทำให้กฎหมายลิขสิทธิ์หรือข้อจำกัดด้านการขนส่งมีความเป็นอิสระในการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ทั้งยังสามารถถูกทำซ้ำและแพร่ขยายออกไปจนมีค่าต้นทุนผลิต (Marginal Cost) เข้าใกล้ความเป็นศูนย์ 2) Deception การเปลี่ยนแปลงในระยะแรกของการเติบโตที่มีลักษณะเป็นภาพลวงตาและสามารถเกิดความเข้าใจผิดได้อย่างมากเพราะการเพิ่มทวีคูณจากจำนวนน้อย ๆ อาจดูไม่มาก และเติบโตไม่เร็วและไม่น่าสนใจ แต่เมื่อการเติบโตเข้าสู่เส้นทางที่มีแนวโน้มสูงขึ้นจึงมีการเติบโตแบบทวีคูณในภายหลังก่อนที่จจะรู้ตัว และกลายเป็นการเกิดภาวะพลิกผันอย่างมีนัยสำคัญ 3) Disruption การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการพลิกผันในตลาดเก่า เพราะเทคโนโลยี Digital โดดเด่นในเรื่องของประสิทธิภาพและต้นทุน ดังเช่นกรณีของกล้องดิจิทัลกลายเป็นทุกสิ่งทุกอย่างมากกว่าสิ่งที่เคยมีมา ซึ่งเทคโนโลยีทำให้ขยายตัวในเวลาทีรวดเร็วและสร้างตลาดใหม่ด้วยตัวเอง 4) Demonetization การเปลี่ยนแปลงโดยเงินมีบทบาทลดลง โดยในอดีตต้องจ่ายเงินในราคาสูงเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ แต่เมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้าทำให้ต้นทุนต่ำลง สินค้าและบริการหลายสิ่งมีราคาถูกลงหรืออาจไม่มีค่าใช้จ่าย อาทิเช่น Software ที่ราคาถูกกว่า Hardware การผลิตและทำซ้ำ สามารถทำได้โดยการดาวน์โหลด Application จำนวนมากลงบนโทรศัพท์เพื่อ การเข้าถึงข้อมูลเป็นหลัก Terabyte ด้วยราคาเป็นศูนย์ ดังนั้นในระยะนี้จึงทำให้เงินมีแนวโน้มถูกนำออกจากระบบ 5) Dematerialization เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยสินค้าทางกายภาพจะค่อย ๆ หายไปจากระบบ โดยบางส่วนถูกรวมเข้าไปในการให้บริการแบบใหม่ โดยไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ที่มีราคาสูงเหมือนในอดีต จะเห็นได้จากตัวอย่างโทรศัพท์มือถืออัจฉริยะเพียงเครื่องเดียว สามารถมีเทคโนโลยีอื่น ๆ เข้าไปอยู่ร่วมด้วย เช่น การถ่ายรูป ถ่ายหนัง ตัดต่อ เป็นต้น 6) Democratization เป็นขั้นสุดท้ายในปฏิกริยาลูกโซ่ของการเกิดดิจิทัล เพราะเมื่อต้นทุนหลักต่ำลง สามารถทำให้สินค้าและบริการขยายออกไป



ด้วยความพร้อมและความสามารถเข้าถึงและใช้ได้เกือบทุกคน อย่างกรณีของโทรศัพท์มือถืออัจฉริยะและกล้องดิจิทัลที่ทุกคนสามารถแชร์รูปภาพและข้อมูลโดยไม่มีค่าใช้จ่าย จึงเป็นการเกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงอย่างสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจเพลง เทคโนโลยีชีวภาพ การแพทย์จนถึงอุตสาหกรรมการผลิต จนทำให้เศรษฐกิจถูกเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานแบบเก่าให้เติบโตได้บนวิถีแบบเอกซิโพเนนเชียลไปด้วย

ปัจจุบันหลายองค์กรต่างมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้มีสินค้าและบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนเร็วได้ แต่ด้วยความไม่แน่นอนที่สินค้าและการบริการทุกอย่างที่สามารถหมดอายุลงได้ในเวลาอันรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงในความไม่แน่นอน รวมทั้งทักษะและความสามารถของคนในองค์กรด้วยเช่นกันที่มีอาจมีวงจรชีวิตที่สั้นลง วิธีการที่จะให้องค์กรอยู่รอดได้ คือ การเร่งรัดพัฒนาให้คนและองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การให้ความสำคัญกับการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมองค์กรกับการตอบรับกับความไม่แน่นอน

Aghina and others (2018) [4] ได้แสดงความสำคัญในลักษณะงานและการปฏิบัติงานในองค์กรที่ปราดเปรียว และวิธีการทำงานในแบบที่สามารถตอบสนองภาวะเศรษฐกิจและตลาดพลิกผัน จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้ได้ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่ปราดเปรียว ที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

#### ตารางที่ 1 ลักษณะงานและการปฏิบัติงานในองค์กรที่ปราดเปรียว

ส่วนงาน	ลักษณะงาน	การปฏิบัติ
กลยุทธ์	มีทิศทางและเป้าหมาย	วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
		มีความไวและการกรองโอกาส
		การจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น
		การแนะนำทางกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้
โครงสร้าง	เครือข่ายทีมที่มีพลัง	ชัดเจน โครงสร้างแบนราบ
		บทบาทความรับผิดชอบชัดเจน
		ธรรมาภิบาลที่ใช้ได้จริง
		ชุมชนนักปฏิบัติที่เข้มงวด
		หุ้นส่วนและระบบนิเวศน์ที่ทำงานอยู่
		สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและเสมือนจริงแบบเปิด
		หลายหน่วยรับผิดชอบพอเหมาะต่อวัตถุประสงค์
กระบวนการ	การตัดสินใจรวดเร็วและวงจรการเรียนรู้	การทำซ้ำและลงมือทดลองอย่างรวดเร็ว
		วิธีการทำงานทำให้เป็นมาตรฐาน
		กำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพ
		ความโปร่งใสของข้อมูล
		การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

## ตารางที่ 1 ลักษณะงานและการปฏิบัติงานในองค์กรที่ปราดเปรียว (ต่อ)

ส่วนงาน	ลักษณะงาน	การปฏิบัติ
กระบวนการ	การตัดสินใจรวดเร็วและวงจรการเรียนรู้	การตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ
คน	Dynamic people model that ignites passion.	ชุมชนเหนียวแน่น
		ความเป็นผู้นำ
		ขับเคลื่อนด้วยความเป็นผู้ประกอบการ
		การเคลื่อนย้ายบทบาท
เทคโนโลยี	เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในยุคถัดไป	การเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมเทคโนโลยี ระบบ และเครื่องมือ
		การพัฒนาเทคโนโลยียุคถัดไปและ delivery practices

ที่มา : Aghina and others (2018) [4]

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้มีความปราดเปรียวเกิดความคล่องตัวในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ในยุคที่ดิจิทัลมีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์กร

## 3. วิธีดำเนินการศึกษา

### 3.1 การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาข้อมูลดังนี้

3.1.1 ค้นคว้าเอกสาร ข้อมูล และตำราที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายแหล่งข้อมูล อาทิเช่น วารสารชั้นนำระดับโลก บทวิจัยตีพิมพ์ของบริษัทที่ปรึกษาระดับโลก เป็นต้น

3.1.2 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากองค์กรที่นำการบริหารงานแบบปราดเปรียวเข้ามาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.1.3 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 3.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

## 4. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำมาเป็นวิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจที่ปราดเปรียว พบว่า ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ด้านสิ่งแวดล้อมองค์กรที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือขององค์กร (Organizational Environment toward Uncertainty and Ambiguity) ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) 1.1) บริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมและธุรกิจ (Industrial and business context) 1.2) โครงสร้างทางการเงินและผู้ถือหุ้น (Financial and ownership structure) 1.3) ตำแหน่งเชิงแข่งขันในตลาด (Market competitive position) และ 1.4) ความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์ หรือ

ตราผลิตภัณฑ์ (Brand values) และประสิทธิภาพในอดีต (Past effective performance) 2) สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) ประกอบด้วย 2.1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) 2.2) ทักษะคิดในการเสี่ยง (Risk management attitudes) 2.3) การรับรู้สมรรถภาพของการเสริมอำนาจ (Perception of power support) และ 2.4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

ปัจจัยที่ 2 ด้านเสถียรภาพขององค์กรและความยืดหยุ่น (Sustainable and Flexibility) ได้แก่ 1) การเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนเร็ว (Volatility) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) และ 3) การตัดสินใจ (Decision making)

ปัจจัยที่ 3 ด้านคุณลักษณะผู้นำการขับเคลื่อนแบบปราดเปรียว (Agile Leader Characteristics) ได้แก่ 1) การตระหนักรู้อรอบ (Holistic awareness) 2) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data acquisition for decision making) และ 3) การลงมือปฏิบัติการแบบเชิงรุก (Active operation)

## 5. อภิปรายผล

### 5.1 องค์กรกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ

ผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาผลกระทบและวิธีการตอบสนองของผู้ในระดับสูงภายใต้การจัดการความไม่แน่นอน จำนวน 50 คน องค์กรในระหว่างต้นศตวรรษที่ 20 ถึงต้นศตวรรษที่ 21 (พ.ศ. 2540) โดยมีผลการวิเคราะห์ทำงานภายใต้การจัดการความไม่แน่นอน (Managing Uncertainty) ซึ่งเป็นหลักการของทฤษฎีการปรับตัว [5] และงานวิจัยที่ทำขึ้นในเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 2008 ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา โดยทำการสำรวจออนไลน์ (Online Survey) และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารจำนวน 40 คน ที่พบว่า องค์กรได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์กร ได้แก่ บริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมหรือตลาด โครงสร้างทางการเงินและผู้ถือหุ้น (Financial and Ownership Structure) ตำแหน่งเชิงแข่งขัน (Competitive Position) ในตลาด ความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์หรือตราผลิตภัณฑ์ (Brand) และประสิทธิภาพในอดีต (Historic Performance) สำหรับปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ทักษะคิดในการเสี่ยง การรับรู้สมรรถภาพของการเสริมอำนาจและภาวะผู้นำ (Sense of Empowerment and Leadership Capability) ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อปรับวิธีรับมือกับวิกฤตขององค์กร ซึ่งจากรายงานของ UK Government Office for Science ปี 2010 ได้ระบุถึงความไม่แน่นอนใน 11 มิติในสภาพที่ธุรกิจจะดำเนินการจนถึงปี ค.ศ. 2050 ได้แก่ 1) ดุลอำนาจและการออกแบบการกำกับดูแล (Balance of Power and Governance Architecture) 2) การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การกำกับดูแลและรูปแบบ (Economic Integration, Governance and Models) 3) ความมั่นคงและความขัดแย้ง (Security and Conflict) 4) วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Science Technology and Innovation) 5) การศึกษาและทักษะ (Education and Skills) 6) ชุมชนและการสื่อสาร (Communities and Communication) 7) ประชากรและการย้ายถิ่นฐาน (Demographics and Migration) 8) สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellbeing) 9) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) 10) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) และ 11) ค่านิยมและความเชื่อ (Values and Beliefs) ซึ่งทั้ง 11 มิติมีผลต่อกันและกัน จากมุมมองของ บริษัทอิวาย ให้ข้อเสนอว่า เทคโนโลยี (Technology) โลกาภิวัตน์ (Globalization) และประชากร (Demographics) เป็น 3 ปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่เป็นสาเหตุหลักของการเกิดภาวะพลิกผัน (Disruption) ซึ่งส่งผลให้หลายบริบทขององค์กรเปลี่ยนไปจากเดิม โดยสิ้นเชิง จึงเป็นเหตุเบื้องต้นที่ผลักดันคลื่นลูกใหม่ให้เกิดเป็นแนวโน้มในระดับภาพใหญ่ (Megatrends) [6] การเกิดภาวะพลิกผันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วจึงคาดการณ์ได้ยาก ส่งผลต่อวิถีชีวิตของผู้คนและวิถีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง การเผชิญหน้ากับการปรับเปลี่ยนและความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเหตุผลที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืน มิฉะนั้นองค์กรก็ต้องเผชิญกับล้มเหลวจนต้องออกจากโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ [7] จากการศึกษา พบว่า ความไม่แน่นอนที่องค์กรต้องเผชิญ สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความไม่แน่นอนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ เนื่องจากมีความผันแปร (Variation) มาจากอิทธิพล



(Influences) ของสิ่งต่าง ๆ โดยรอบแต่สามารถจัดการได้ง่าย 2) ความไม่แน่นอนที่คาดการณ์ได้ (Foreseen Uncertainties) เป็นอิทธิพลที่สามารถวิเคราะห์และเข้าใจได้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ รูปแบบของความไม่แน่นอน (Form of Uncertainty) ประเภทนี้ สามารถจัดการได้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการวางแผนตามภาพของสถานการณ์ (Scenario Planning) 3) ความไม่แน่นอนที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ (Unforeseen Uncertainties) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรไม่ได้นึกถึงหรือระวัง ก่อให้เกิดการชะงักงันในการดำเนินงาน ความยากในการจัดการเพราะองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีแผนสำรอง (Contingency Plan) เพื่อการตั้งรับรูปแบบของความไม่แน่นอนประเภทนี้จึงต้องการการบริหารองค์กรแบบที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้วิธีทางกลยุทธ์แผนใหม่จำนวนมากและทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า และซัพพลายเออร์ (Suppliers) 4) ความไม่แน่นอนที่ไร้ระเบียบแบบแผน (Chaos) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแบบยุ่งและองค์กรไม่บังเกิดผล องค์กรจำเป็นต้องกลับไปทบทวนและวิเคราะห์วัตถุประสงค์และวิธีการทางธุรกิจใหม่เพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด และทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) โดยผู้บริหารจัดการจะต้องมีความปราดเปรียว และมีความคล่องตัว (Agile) สร้างสรรค์สิ่งใหม่และคิดอย่างมีระบบ (System thinking) ในการหาทางเลือกและตัดสินใจในสิ่งที่จำเป็นต้องลงมือกระทำ โดยความไม่แน่นอนทั้ง 4 ประเภทจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกลุ่มของผู้บริหารระดับสูง (Senior Executives) ที่กำลังเผชิญกับความท้าทาย ต้องมีการปรับเปลี่ยนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ [8] ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy Determination) ตั้งสมมติฐานที่สนับสนุนการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งต้องใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่สามารถทำนายหรือคาดการณ์อนาคตได้ และพยายามแสดงตัวบ่งชี้เกี่ยวกับอนาคตให้ได้ จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและผันผวนสูง 2) การลงมือปฏิบัติกลยุทธ์ (Strategy Execution) โดยอาศัยเป้าหมายที่วิเคราะห์โดยผู้บริหารและขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมายลงสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นที่การยอมรับวิธีการจัดการกับการบริหารในระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Junior Management) 3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ได้แก่ การจัดจำแนก (Identification) การประเมิน (Assessment) และจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) กับความเสี่ยงด้วยการประยุกต์ใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อลดต้นทุน ติดตามและควบคุมผลกระทบหรือความน่าจะเป็นไปได้ที่อาจเกิดอย่างเลวร้าย 4) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สร้างโปรแกรมที่กำหนดระยะเวลาการบริหารจัดการ 5 ปี มีการสื่อสารและการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการร่วมมือกันในทุกกระบวนการ จากผลการศึกษาของ Courtney, Kirkland and Viguerie (1997) [9] ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการจัดการกับความไม่แน่นอน โดยได้เสนอให้ใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่งใน 3 ข้อนี้เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การนำ (Leading) โดยให้องค์กรหาทางออกแบบบทบาทภาวะผู้นำในอนาคต มีการวิธีการดำเนินการบริหารที่มีความไม่แน่นอนในระดับที่สูงขึ้นจากการตั้งคำถามมาตรฐานต่าง ๆ มีการสรรหาวิธีการเพื่อควบคุมทิศทางของตลาดในอุตสาหกรรม 2) การปรับตัว (Adaptation) องค์กรต้องใช้การปรับตัวต่ออนาคตให้ชนะอุปสรรคอย่างรวดเร็วด้วยความปราดเปรียวคล่องแคล่ว (Agility) และยืดหยุ่น (Flexibility) มีการรู้คิดและคว้าโอกาสในตลาดอุตสาหกรรมที่มีความไม่แน่นอนได้ในระดับที่สูงขึ้น การรู้คิดและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตลาดที่องค์กรไม่ได้คาดหวังไว้ (Unexpected Market) 3) การรอ (Wait) การรอจนกว่าสิ่งแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนน้อยลง และก่อนการกำหนดกลยุทธ์องค์กรควรมีการลงทุนอย่างพอเพียงเพื่อรอเข้าสู่เกมความพลิกผันแต่ควรหลีกเลี่ยงการผูกมัดก่อนกำหนด การลงทุนในส่วนเพิ่ม (Incremental Investment) ตอนนี้จะทำให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านข้อมูลที่สำคัญและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและ suppliers

## 5.2 องค์กร เสถียรภาพ (Sustainable and Flexibility)

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรที่มีความปราดเปรียวและยืดหยุ่น (Agile Organization) คือ องค์กรที่เคลื่อนไหวเร็ว มีการมอบอำนาจ มีวิธีการทำเรื่องยากให้ง่าย และมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วกับการดำเนินงาน ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษา

ของ Economist Intelligence ในปี 2009 [10] ที่พบว่า กลุ่มผู้บริหารทั่วโลกให้ความคิดเห็นว่า ความปราดเปรียว (Agile) เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จระดับโลกและอาจเป็นหลักการที่ทำให้องค์กรแตกต่างและมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่มีความปราดเปรียวจะมีความสัมพันธ์กับการเติบโตที่สร้างผลกำไรและผลประโยชน์ทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ สถาบัน MIT ยังชี้ว่ารายได้บริษัทเติบโตเร็วขึ้น ร้อยละ 37 ผลกำไรสูงขึ้นร้อยละ 30 บริษัทอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก แห่งหนึ่งมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBITDA) ถึง 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมูลค่าหุ้น (Share Price) เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา จากการนำโมเดลการดำเนินงานแบบปราดเปรียวพร้อมให้ความรู้แก่ทีมพนักงาน โดยให้การสนับสนุน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงานส่วนปฏิบัติการ (Manual Workers) ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25 และลดการบาดเจ็บได้ ร้อยละ 60 จากรายงานของธนาคารระดับโลกแห่งหนึ่ง พบว่า องค์กรสามารถลดต้นทุนหลักในการดำเนินงานประมาณ ร้อยละ 30 และพบว่า มีส่วนเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญในด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) [11] กลุ่มธนาคาร-ประกันภัยที่องค์กรมีความ ปราดเปรียวจะมีประสิทธิภาพทางการเงินเป็นสองเท่าขององค์กรโดยเฉลี่ย และได้รับผลทางการเงินที่ดีกว่า รวมทั้งมี ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวเพิ่มขึ้น [4] จากการศึกษาเชิงปฏิบัติการโดยอาศัยประสบการณ์เชิงลึกและมุมมอง อย่างผู้นำของผู้เชี่ยวชาญในหลายด้านเฉพาะกลุ่มขององค์กร ที่มีการเปลี่ยนรูปแบบองค์กร (Transformation) ให้มีความ ปราดเปรียวได้สำเร็จ โดยพบส่วนงานที่มีลักษณะเด่นชัด 5 อย่าง และมีการปฏิบัติงาน 23 รูปแบบ ดังที่แสดงไว้ ตารางที่ 1 [4] รวมถึงเครือข่ายของทีมโดยภายในมีวัฒนธรรมที่ใช้คนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และในวงจรการตัดสินใจจากการประมวล ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีและการร่วมสร้างคุณค่าให้กับทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมกับองค์กร

องค์กรที่มีความปราดเปรียวอย่างแท้จริงจะมีการเชื่อมโยงธุรกิจได้ความเร็วพร้อมกับการปรับตัวเพื่อให้คงเสถียรภาพ ในด้านการปรับภาวะผู้นำ วัฒนธรรม ความเสี่ยงกับธรรมาภิบาล (Governance) การเพิ่มทุนกับการลงทุน โครงสร้างองค์กร พนักงาน ช่องทางกับการดำเนินงาน เทคโนโลยีกับข้อมูล สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและอย่าง ต่อเนื่อง

การทำให้องค์กรมีความปราดเปรียวอย่างแท้จริง ต้องทำให้ได้เกินกว่าที่กำหนดไว้ในระเบียบปฏิบัติหรือจัดให้มี โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงที่แยกส่วนออกมา และอาจมีการเปลี่ยนรูปองค์กรโดยตัดส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกและจัดการ รวมกลุ่มใหม่ที่เป็นหลักสำคัญในการทำธุรกิจ

### 5.3 ผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรที่ปราดเปรียว

ภาวะพลิกผันโดยเฉพาะด้านดิจิทัลที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ด้านจำนวนประชากร ด้านความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและด้านเศรษฐกิจแบ่งปัน รวมทั้งพลังขับเคลื่อนด้วยวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายภาวะ ผู้นำอย่างมาก ในการคิดการณ์ใหญ่และก้าวหน้าแต่ยังคงติดกับในกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม รวมถึงนโยบาย ระบบและ กระบวนการที่ทำงานได้ดีในอดีต แต่เริ่มจะไม่มีประสิทธิภาพในอนาคต แต่ละองค์กรจึงต้องการพัฒนาผู้นำในทุกระดับชั้นที่มี ความสามารถให้สามารถนำองค์กรผ่านสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่พลิกผันได้ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ

จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติการในอนาคต ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ ที่ต้องแสดงทิศทางใหม่ให้เห็นได้ชัดเจน รวมถึงมีธรรมาภิบาล กรอบงานและการชี้แนะ [12] จากงานวิจัยของ IMD ปี 2017 ได้ศึกษาคุณภาพของบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จและความสามารถในการขับเคลื่อนและการปรับเปลี่ยนรูปภายใน องค์กร ต้องมีคุณลักษณะ 4 พฤติกรรม 3 ของความปราดเปรียวเพื่อให้ขยายผลอย่างมากสำหรับผู้นำเพื่อจัดการกับเผชิญ ภาวะพลิกผันได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำในองค์กรที่พลิกผัน พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในภาวะพลิกผัน คือ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง [13] และสอดคล้องกับงานวิจัย ที่ค้นพบพฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญในการนำองค์กร และผู้นำที่ประสบ



ความสำเร็จในภาวะไม่แน่นอน และมีความผันผวน [14] คุณลักษณะ 4 ได้แก่ 1) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน พร้อมทั้งจะรับรู้ในสิ่ง  
อะไรที่ไม่รู้ และมีคุณค่า เปิดรับและใส่ใจเรียนรู้และหาตัวป้อน (Input) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจุดประกายให้เกิด  
การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล การเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการความรู้  
เพื่อให้เกิดความมั่นใจ (Confidence) การแสดงอำนาจหน้าที่ (Authority) อาจเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้วิสัยทัศน์มีความแข็งแกร่ง  
และมีทิศทางที่ถูกต้องในทางบวก 2) ความสามารถในการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แน่นอน และให้ถือว่าเป็นจุดแข็ง  
มากกว่าจุดอ่อน โดยสามารถปรับตัวตามข้อมูลใหม่นั้นทำให้ความเสียหายลดน้อยลง การปรับพฤติกรรมในช่วงสั้น ๆ  
เมื่อสถานการณ์บังคับ เพื่อการขับเคลื่อนที่รวดเร็วตามบริบทของเทคโนโลยีและคู่แข่งใหม่ในเชิงดิจิทัล ด้วยการเผชิญหน้ากับ  
ความซับซ้อน ลดการต่อต้านและความลังเลหรือที่จะเปลี่ยนความคิดลงมือปฏิบัติ 3) การมีวิสัยทัศน์ ในบริบทภาวะผู้นำที่มี  
ความปรารถนา คือ การมองเห็นภาพอนาคตในมุมมองหรือวิถีระยะยาวแม้ว่ากำลังเผชิญกับความไม่แน่นอน  
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจที่รวดเร็ว น่าจะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ให้แสวงหาการเปลี่ยนแปลงที่ดี  
ผู้นำควรมีความคิดวิเคราะห์ว่าจะนำองค์กรไปในทิศทางใด สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์วัตถุประสงค์และ  
เป้าหมายแล้ววางกระบวนการและขั้นตอนในระยะยาวได้ด้วย 4) ความตระหนักรู้รอบด้าน โดยผู้นำต้องทุ่มเทเพื่อหาข้อมูล  
เชิงลึกที่ใหม่ ๆ และตอบสนอง อย่างมีศักยภาพเพื่อเปลี่ยนภัยคุกคามที่เผชิญอยู่ให้เป็นโอกาส ผู้นำที่ดีมักตรวจ  
ดูสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรตลอดเวลา ทั้งนี้การมองจากภายนอกจะช่วยเร่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วย  
เทคโนโลยีและคู่แข่งได้ชัดเจน

พฤติกรรม 3 ของผู้นำ ได้แก่ (1) การทุ่มเทในงานรับผิดชอบ มีความปรารถนาที่จะแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ด้วยการค้นหา  
ค้นพบ เรียนรู้และอภิปรายอย่างเป็นกระบวนการทางความคิด สื่อสารและแสดงปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับ  
องค์กรทั้งภายในและภายนอก ผู้นำในทุกระดับของชั้นองค์กร ควรต้องทำความเข้าใจลูกค้า คู่ค้า ซัพพลายเออร์ สมาชิกในทีม  
และพนักงาน (2) การตัดสินใจด้วยข้อมูล สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลใหม่  
และใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ อาจต้องอาศัยประสบการณ์และการหยั่งรู้หากข้อมูลไม่เพียงพอ การตัดสินใจ  
ด้วยข้อมูลครบถ้วนช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการปรับและกำหนดวิสัยทัศน์ได้ในระยะยาว (3) การลงมือปฏิบัติที่รวดเร็ว  
การขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วมีนัยสำคัญทางการพลิกผัน ซึ่งอาจมีคุณค่ามากกว่าการรอความสมบูรณ์แบบ ถ้าองค์กรไม่สามารถ  
ลงมือปฏิบัติด้วยความรวดเร็วจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการตระหนักรู้และการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดง ถึง  
ประสิทธิภาพของผู้นำ การตัดสินใจที่รวดเร็วจำเป็นต้องลดระบบและขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงไป

## 5. สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการผลการศึกษารูปเป็นข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. องค์กรควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) สร้างกลยุทธ์ ได้แก่ 1.1) มีวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 1.2) มีความไวและการกรองโอกาส 1.3) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น และ 1.4) มีการแนะนำทางกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้
- 2) มีโครงสร้างองค์กร มีเครือข่าย มีทีมที่มีพลัง ได้แก่ 2.1) ชัดเจนในการบริหารงานในโครงสร้างแบนราบ 2.2) มีบทบาทความ  
รับผิดชอบชัดเจน 2.3) มีธรรมาภิบาลที่ใช้ได้จริง 2.4) พัฒนาชุมชนนักปฏิบัติที่เข้มงวด 2.5) มีระบบนิเวศน์ทำงานมี  
ประสิทธิภาพ 2.6) มีระบบสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแบบเปิด และ 2.7) มีหน่วยงานรับผิดชอบตามวัตถุประสงค์ 3) มีรูปแบบ  
การตัดสินใจและการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ 3.1) มีการทำซ้ำและลงมือทดลองอย่างรวดเร็ว 3.2) มีวิธีการทำงานที่เป็น  
มาตรฐาน 3.3) มีการกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพ 3.4) มีความโปร่งใสของข้อมูล 3.5) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3.6) การปฏิบัติและการตัดสินใจ 4) การจุดประกายในการทำงาน ได้แก่ 4.1) มีชุมชนที่เชื่อมโยงถึงกัน  
4.2) มีความเป็นผู้นำ 4.3) มีการขับเคลื่อนของความเป็นผู้ประกอบการ และ 4.4) มีการปรับเปลี่ยนบทบาทได้ในองค์กร

5) การลงทุนทางเทคโนโลยี ได้แก่ 5.1) มีการลงทุนด้านสถาปัตยกรรมเทคโนโลยี ระบบ และเครื่องมือ ที่ปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง และ 5.2) มีการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยียุคถัดไปและการพัฒนาระบบการนำเสนอและขับเคลื่อน

2. องค์กรควรเฝ้าระวังความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำความสามารถในการแข่งขันและพัฒนานวัตกรรมพลิกผันซึ่งสามารถใช้พลังอำนาจจากอัตราการเปลี่ยนแปลงแบบเอกซ์โพเนนเชียล ซึ่งเป็นปฏิกริยาลูกโซ่ของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 6 คือ 1) Digitization สร้างมูลค่าในการปรับทุกอย่างเข้าสู่ระบบดิจิทัล 2) Deception ความลวงตาของอัตราการเติบโตในเริ่มต้นสู่การเติบโตอย่างก้าวกระโดด 3) Disruption ความพลิกผัน ทำให้ตลาดเดิมหรือสินค้าปัจจุบันหมดคุณค่าไป 4) Demonetization ความสามารถที่จะทำให้ระบบการใช้เงินหมดคุณค่าไป 5) Dematerialization ความสามารถที่ไม่ต้องพึ่งพาทรัพยากรในระบบ และ 6) Democratization ความสามารถที่จะทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างเท่าเทียม ในสภาวะความไม่แน่นอนจากบริบทของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีพลิกผัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ตามขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy Determination) 2) การลงมือปฏิบัติกลยุทธ์ (Strategy Execution) ทั้งระดับกลางและระดับเล็ก (Middle and Junior Management) 3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ด้วยการจัดจำแนก (Identification) การประเมิน (Assessment) และลำดับความสำคัญ (Prioritization) กับความเสี่ยง และ 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้วยการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารและทำให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิผล และปรับประยุกต์กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ 3 วิธีการ คือ 1) การนำ (Lead) บริษัทต้องมีวิธีการดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่มีความไม่แน่นอนในระดับที่สูงขึ้น จากการตั้งค่ามาตรฐานต่าง ๆ การสร้างความต้องการ หรือการหาวิธีการเพื่อควบคุมทิศทางของตลาดในอุตสาหกรรม 2) การปรับตัว (Adaptation) เอาชนะด้วยความเร็ว การคล่องแคล่ว (Agility) และการยืดหยุ่น (Flexibility) และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตลาดไม่คาดหวัง (Unexpected Market) และ 3) การรอเวลาหรือจังหวะ (Wait) ในการลงทุนเพื่อทำให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าทั้งข้อมูลพิเศษและโครงสร้างทุน หรือความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและ suppliers คือการรอจนกระทั่งสิ่งแวดล้อมมีความเหมาะสม

3. องค์กรควรสร้างสมรรถภาพที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลและมีผลการดำเนินงานต่างจากคู่แข่ง เช่น มีความสามารถเคลื่อนไหวเร็ว มอบอำนาจให้ทำ ทำให้ง่าย และมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วกับการดำเนินงาน

องค์กรควรพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในการขับเคลื่อนสู่องค์กรที่ปราดเปรียว 4 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความอ่อนน้อมถ่อมตน เปิดรับ ใฝ่ใจเรียนรู้และหาตัวป้อน (Input) 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) การมีวิสัยทัศน์ ที่คมชัดในมุมมองหรือวิถีระยะยาว และ 4) การตระหนักรู้อวดด้าน พุ่งเป้าไปที่โอกาสทางดิจิทัลลุ่มสมัยใหม่หรือภัยคุกคามด้านการแข่งขัน โดยสรุปเป็นพฤติกรรมของผู้นำ 3 ข้อได้แก่ 1) การทุ่มเทรับผิดชอบ 2) การตัดสินใจด้วยข้อมูล และ 3) การลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เพื่อการเคลื่อนอย่างรวดเร็ว

ในการที่องค์กรสามารถทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถตอบสนองเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีกรอบแนวคิดหรือกระบวนการที่เปลี่ยนไปเพื่อให้องค์กรมีความเสถียรแต่ต้องไวและไม่หยุดนิ่งตามสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ปั่นป่วน โดยสามารถจัดการจากมีการบริหารองค์กรแบบเครื่องจักร มีคุณภาพการบริหารและการควบคุม (Quality Management and Control) การจัดลำดับขั้นขององค์กร ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความเสถียรและไม่หยุดนิ่งในเวลาเดียวกันได้ซึ่งจะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสิ่งท้าทายและโอกาสใหม่ ซึ่งองค์กรประเภทที่สามารถทำได้คือ องค์กรที่มีความปราดเปรียว “Agile Organization”



## เอกสารอ้างอิง

- [1] Anthony, S. D. (2016, February 29). "What do you really mean by Business Transformation". Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/02/what-do-you-really-mean-by-business-transformation>
- [2] Diamandis, P. (2017, June 19). "Exponential Roadmap". HuffPost News. [https://www.huffpost.com/entry/exponentialroadmaps\\_b\\_59481f16e4b0961faacbe5c3](https://www.huffpost.com/entry/exponentialroadmaps_b_59481f16e4b0961faacbe5c3)
- [3] Ramirez, V.B. (2016, November 22). "The 6 Ds of Tech Disruption: A Guide to the Digital Economy." Singularity Education Group. <https://singularityhub.com/2016/11/22/the-6-ds-of-tech-disruption-a-guide-to-the-digital-economy/>
- [4] Aghina, W. et al. (2018, January 22). "The Five Trademarks of Agile Organizations.". McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- [5] Syrett, M. and M. Devine. (2012). *Managing Uncertainty Strategies for Surviving and Thriving in Turbulent Times*. (6th ed.). Wiley.
- [6] EYQ. (2016). "The upside of disruption Megatrends shaping 2016 and beyond.". EYGM Limited. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-upside-of-disruption/\\$FILE/EY-theupside-of-disruption.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-upside-of-disruption/$FILE/EY-theupside-of-disruption.pdf)
- [7] Samkoset, W. (2016, November 22). "Get to know Disruptive Technologies.". Krungthepthurakij. <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/639505>
- [8] De Meyer, A.C.L. Loch C.H. and Pich, M.T. (2002). "Managing project uncertainty: From variation to chaos.". *MIT Sloan Management Review*. 43(2). 60-67.
- [9] Courtney, H. Kirkland, J. and Viguerie, P. (1997). "Strategy Under Uncertainty". Harvard Business Review. <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>
- [10] Economist Intelligence Unit. (2009). "Organisational Agility.". The Economist. <https://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>
- [11] Woolf, A. and Tabernor, J. (2018, August 14). "Enterprise agility in financial services." and "Exponential Roadmaps.". Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/financial-services/enterprise-agility>
- [12] Press, J. & Goh, T. (2018). "Leadership, disrupted: How to Prepare Yourself to Lead in a Disruptive World." Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/Leadership-Disrupted-White-Paper.pdf>
- [13] อดิศักดิ์ อริยะประเสริฐ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, และธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2561). การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 30(2), 314-323
- [14] อำนวย อภิชัยนันท์. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.