

Deloitte.
Private

Deloitte Private Newsletter
พฤศจิกายน 2565 | ฉบับที่ 4



Agile Leadership
ผู้นำแบบ Agile



Content | เนื้อหา

Executive viewpoint

มุมมองผู้บริหาร 5

Cover story

ผู้นำแบบ Agile 9

Partner perspectives

พาร์ทเนอร์เล่าเรื่อง 12

“Agile is an attitude, not a technique with boundaries. An attitude has no boundaries, so wouldn’t ask ‘can I use agile here,’ but rather ‘how would I act in the agile way here?’ or ‘how agile can we be, here?’”

Alistair Cockburn

Deloitte Private ฉบับที่ 4



สวัสดีท่านผู้อ่าน Deloitte Private Newsletter ทุกท่าน ไตรมาสที่ผ่านมา ทีมงาน Deloitte Private มีโอกาสแลกเปลี่ยนมุมมองการบริหารงานกับผู้นำองค์กรอยู่หลายโอกาส และพบข้อสรุปการสนทนาที่คล้าย ๆ กันว่า หากบริษัทต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง บริษัทต้องทำมากกว่าการมีทีมงานแบบ Agile ที่กำลังเป็นแนวคิดยอดฮิตในหลายบริษัท แต่ต้องมีทีมผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบ Agile ที่นำหลักการ Agile ไปปฏิบัติและสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการปรับระบบการทำงานในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องทำกับดูแล

ในฉบับที่ 4 ทีมงาน Deloitte Private จึงขอเสนอผลการวิจัยล่าสุดจากบทความ Deloitte Insight เกี่ยวกับเรื่องราวของภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ Agile มาขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างไรใน Cover Story และเรายังได้รับเกียรติจากคุณเสถียร เสถียรธรรมะ หนึ่งในผู้ก่อตั้ง

อาณาจักรธุรกิจของกลุ่มคาราบาว และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท คาราบาวกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บอกเล่าเรื่องราวการนำพหุองค์การปรับตัวเพื่อให้สามารถเติบโตต่อไปท่ามกลางวิกฤติ สร้างวัฒนธรรมธรรมการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ ยืดหยุ่น และพลิกแพลง จนเกิดเป็นวิถีการทำงานอันจะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดแบบ Agile

เรื่องราวใน 'พาร์ทเนอร์เล่าเรื่อง' เป็นการชวนท่านผู้อ่านทำความเข้าใจกับโครงการ Best Managed Companies และร่วมแสดงความยินดีกับ Best Managed Companies ประจำปี 2565 ทั้ง 13 บริษัท

ทีมงาน Deloitte Private หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านผู้อ่านจะได้รับสาระข้อมูลที่จะนำไปปรับใช้ภายในองค์กรของท่าน

Executive viewpoint | มุมมองผู้บริหาร



เสถียร เสถียรธรรมะ

“โลกธุรกิจไม่ได้มีภาพอะไรที่ชัดเจนแบบเมื่อก่อนแล้ว สิ่งที่จะนำพาองค์กรไปได้ นอกจากการรู้แจ้งทำจริงและทำงานทุกอย่างด้วยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำมากที่สุดแล้ว เราจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อเรามีเป้าหมาย เรารู้ว่าเราจะเดินไปข้างหน้าอย่างไร ก็ต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ ที่จะพาเราไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่วิถีการเดิมๆที่เราเคยใช้ได้มันอาจจะใช้ไม่ได้แล้ว เราจึงต้องรู้จักยืดหยุ่นพลิกแพลง จึงจะไปสู่ผลลัพธ์ที่เราต้องการได้”

เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะแห่งความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถเติบโตต่อไปท่ามกลางวิกฤติ สิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ คือการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ และยืดหยุ่นพลิกแพลง จนเกิดเป็นวิถีการทำงานอันจะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดแบบ Agile ของคุณเสถียร เสถียรธรรมะ หนึ่งในผู้ก่อตั้งอาณาจักรธุรกิจของกลุ่มคาราบาว และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทคาราบาวกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

เริ่มจากการตั้งเป้าหมาย และมองหาโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ

จากธุรกิจโรงเบียร์ ที่ทำให้คุณเสถียรเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจ สู่อุตสาหกรรมเครื่องดื่มชูกำลังเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ที่ในประเทศไทยรู้จักในชื่อ “คาราบาวแดง” หรือ “Carabao” ในต่างประเทศ และการขยายอาณาจักร “คาราบาวกรุ๊ป” ด้วยการลงทุนในธุรกิจต้นน้ำ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตขวดแก้ว กระป๋องอลูมิเนียม และหีบห่อบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการรุกสู่ธุรกิจร้านค้าปลีกอย่าง “ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส” และ “ดูดี มีมาตรฐาน” ธุรกิจน้องใหม่ที่เข้ามาช่วยปฏิวัติมาตรฐานการบริหารจัดการร้านโชห่วยอย่างครบวงจร ซึ่งถือเป็นธุรกิจปลายน้ำให้กับสินค้าในกลุ่มคาราบาวรวมทั้งธุรกิจอื่นในเครือ เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง เครื่องดื่มวิตามิน เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น เมื่อโอกาสใหม่ ๆ เข้ามาย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละธุรกิจก็มีปัจจัยการขับเคลื่อนที่แตกต่างกัน ท่ามกลางการเติบโตอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้แนวคิดในการทำงานของคุณเสถียรเปลี่ยนแปลงไป และมองว่าค่านิยมหลัก (Core Value) เดิมขององค์กร นั่นคือ “รู้แจ้ง ทำจริง ถูกต้อง แม่นยำ” ไม่น่าจะเพียงพอสำหรับการบริหารให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน หลังจากผ่านการเคี้ยวกรำกระบวนการทางความคิดมาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการเพิ่มเติมคำต่อท้ายค่านิยมหลัก (Core Value) เป็น “ปรับเปลี่ยน เรียนรู้ ยืดหยุ่น พลิกแพลง”

สร้างค่านิยมหลักให้เป็นวิถีการทำงาน

แม้ว่าคาราบาวกรุ๊ปจะดำเนินธุรกิจมาเพียง 20 ปี แต่สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักว่าวิธีการทำงานหรือกลยุทธ์ในการแข่งขันแบบเดิม ๆ ที่เคยประสบความสำเร็จ อาจจะไม่สามารถนำพาให้บริษัทไปสู่เป้าหมายได้ในทุกเรื่อง

คาราบาวยึดมั่นค่านิยมหลักองค์กรเพื่อให้ทุกคนยึดถือเป็นแบบแผนในการทำงาน พนักงานทุกคนต้องรู้แจ้งทำจริงและทำงานด้วยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ในทุกครั้งที่มีการติดตามผลการดำเนินงาน จะต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ทั้งนี้ ค่านิยมหลักเป็นเรื่องที่ถูกนำมาพูดถึงกันอยู่เสมอในองค์กร นอกจากรู้แจ้งทำจริง ถูกต้องแม่นยำแล้ว คาราบาวยังได้สนับสนุน การปรับเปลี่ยนเรียนรู้ ยืดหยุ่นพลิกแพลง คือคิดทบทวนอยู่เสมอว่าเป้าหมายที่เราต้องการไปนั้นมีความคืบหน้าอย่างไร หากมีแนวโน้มว่าจะไม่สำเร็จตามเป้าหมายหรือว่ายังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ก็จะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหรือปรับกลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น โดยทุกเรื่องต้องทำให้ไว และต้องมีการกลับมารายงานผลอย่างต่อเนื่อง คุณเสถียรได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อเรานำค่านิยมมาพูดคุยกันมารณรงค์อยู่เรื่อย ๆ จนกระทั่งกลายเป็นวิถีในการทำงาน ดังนั้น เวลาที่ผู้บริหารหรือพนักงานมานำเสนอว่าเป้าหมายเรายังไม่ได้ ไม่ได้เพราะอะไร จะต้องมีการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ และต้องนำเสนอแนวทางที่เขาคิดว่าควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานด้วยเสมอ”



โครงสร้างสามเหลี่ยมปฏิรูป อักกลเมิดในการพัฒนาองค์กร

การสร้างองค์กรและบุคลากรบริหารให้เติบโตไปพร้อมกับการขยายธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ คาราบาวมีโครงสร้างองค์กรเฉพาะ ในทุกหน่วยงานจะมีสามทีม ประกอบด้วย ทีมผู้บริหาร ทีมคิด ทีมทำ โดยทีมคิดจะมีหน้าที่คิดวิเคราะห์ว่าจะพัฒนาการทำงานของหน่วยงานอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การพัฒนาศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้นจากที่เคยทำ รวมทั้งการเสนอกกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างแบบนี้จะสนับสนุนให้มีการเปิดรับแนวความคิดใหม่ๆในการทำงาน โดยทีมคิดยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างทีมผู้บริหารและทีมทำ คุณเสถียรกล่าวว่า “โครงสร้างองค์กรที่มีทีมผู้บริหาร ทีมคิด ทีมทำ เมื่อรวมพลังกันแล้ว จะสามารถพัฒนาและสร้างผลลัพธ์ได้อย่างมหาศาล นอกจากนี้ การทำห้ององค์กร Flat ขึ้น จะทำให้ทุกคนสามารถที่จะสื่อสารกันได้ มีเรื่องใหม่ๆมาเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ไม่ใช่การบริหารแบบ Top-down เหมือนในอดีต” การปรับเปลี่ยนนี้ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสร้างคุณค่า

ให้กับบุคลากร เนื่องจากพนักงานจะมีความรู้สึกร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่มีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย

“คน” คือกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร

ภายใต้แนวคิดในการทำงานที่ให้ความสำคัญในเรื่องของ ‘คน’ และ ‘การสื่อสาร’ การรวบรวมเปิดโอกาสให้ผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความสามารถได้แสดงศักยภาพจากการได้คิดและลงมือปฏิบัติจริง รวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาดจนเกิดเป็นองค์ความรู้ต่างๆ นอกจากนี้ แนวทางการรับคนเข้าทำงานเพื่อร่วมทีม CEO Staff ขององค์กรจะไม่ได้กำหนดสาขาที่เรียน แต่รับเพื่อมา “Grooming” ทางด้านบริหาร และให้โอกาสบุคคลนั้น ๆ ได้พัฒนาศักยภาพตนเอง โดยในแต่ละรุ่นจะมีประมาณ 5-8 คน ให้โอกาสเรียนรู้และฝึกฝน จนมีหลายคนก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ และเป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร คุณเสถียรกล่าวว่า “หลัง ๆ มามีคนรุ่นใหม่สนใจมาทำงานกับเรามากขึ้น มาอยู่ที่นี่คุณได้คิดและทำ” การให้โอกาสทีมงานได้ลองผิดลองถูก ภายใต้แนวคิด Agile Leadership ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นไม่ว่าทีมหรือองค์กรจะใช้วิธีการทำงานในรูปแบบไหน คนทำงานก็พร้อมที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อยู่เสมอ และองค์กรก็จะสามารถเดินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

พร้อมเรียนรู้ รับฟัง หาจข้อเท็จจริง กำหนดทิศทาง และทดลอง

ในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรในธุรกิจที่มีความหลากหลาย นอกจากเรื่องการบริหารจัดการงานของแต่ละองค์กรแล้ว คุณเสถียรยังต้องดูเรื่องการสรรหาคน การบริหารคน การจัดโครงสร้างรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจที่แตกต่าง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้และหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อเข้าใจถึง

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนของแต่ละธุรกิจ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน แม้จะเป็นผู้นำองค์กร แต่หลายครั้งปัญหาที่ไม่สามารถจบลงที่การประชุมของทีมนักบริหารในรูปแบบปกติได้ การทำ Workshop หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ จึงเป็นเสมือนเวทีในการรับฟังระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ที่เอื้อให้คนทำงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ “ถ้าเรารับฟังคนทำงาน ปัญหาต่าง ๆ ได้นำมาพูดคุย เราจะสามารถมองเห็นปัญหาในมิติต่าง ๆ เมื่อนำข้อมูลมาเชื่อมโยงกันแล้วเราอาจจะเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การทำ Workshop จึงเป็นวิถีการทำงานของเราเหมือนกัน” การประชุมเชิงปฏิบัติการต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ พิจารณา และทดลอง จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร

มองอดีตเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต

แม้ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จแค่ไหน หรือมีคนรู้จักมากเพียงใด “แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือ การทบทวนกรอบความคิดเดิม ต้องหันกลับไปมองการทำงานที่ผ่านมามาติดกับดักอะไรไหม เรายังบริหารแบบกรอบความคิดเดิม ๆ อยู่หรือเปล่า” เป็นสิ่งที่คุณเสถียรคิดอยู่ตลอดเวลา คุณเสถียรได้ให้มุมมองของการเป็น Agile Leadership ไว้ว่าผู้นำต้องเป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ อย่าติดกับดักความสำเร็จเดิม เรียนรู้ได้เร็ว ลดฮึดถ่วง ไม่กลัวที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่จากลูกน้อง ที่สำคัญต้องกระตุ้นให้ทีมงานอยากเรียนรู้ไปพร้อมกัน เพื่อสร้างโอกาสและการพัฒนาให้กับองค์กร รวมถึงมีหน้าที่ในการสนับสนุน ติดตามผลงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในองค์กรให้พร้อมที่จะก้าวไปด้วยกัน

แบ่งปันความยั่งยืนให้แก่สังคมและชุมชน

ภายใต้นโยบายการบริหารงานของคุณเสถียร เป้าหมายไม่เพียงแต่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในกลุ่ม แต่ต้องการแบ่งปันการเติบโตและยั่งยืนให้กับสังคมและชุมชนด้วย ทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ

อย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้พลังงานสะอาดเพื่อลดการ
สร้างมลภาวะให้กับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการกิจกรรม
ชุมชนสัมพันธ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ในส่วนของธุรกิจค้าปลีก
กลุ่มบริษัทมีการรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนเป็นหลักสำคัญ
โดยธุรกิจน้องใหม่ ถูกดี มีมาตรฐาน ก็ได้ก่อตั้งขึ้นด้วยความ
เชื่อที่แตกต่าง “เราไม่ได้ช่วยสังคมด้วยการช่วยเป็นครั้ง ๆ
แต่เราอยากให้เราเติบโตไปกับเราอย่างยั่งยืน โดยมีความ
ตั้งใจที่จะพลิกชีวิตโซ่ช่วยให้อร่อยได้” การเข้าไปเป็น Partner
กับร้านค้าโซ่ช่วยเดิม จัดหาระบบการบริหารจัดการร้านค้าที่มี
มาตรฐาน ระบบบริหารงาน online มีการทำการตลาด ทำ
โปรโมชั่น ให้กับร้านที่อยู่ในหมู่บ้านและตำบลที่ห่างไกล มี
แผนการขยายงานสร้างระบบให้ร้านค้าในพื้นที่จำกัดสามารถ
เข้าถึงสินค้าเป็นเหมือนรายการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้
ร้านค้ามีศักยภาพในการเติบโต ซึ่งจะช่วยให้สังคมและเศรษฐกิจ
ดีขึ้น “ผมทำธุรกิจกินแบ่งไม่กินรวบ” เป็นคำกึ่งท้ายที่คุณ
เสถียรได้บอกไว้แก่ทีม Deloitte Private



Cover story | ผู้นำแบบ Agile



ผู้นำองค์กรทุกคนย่อมหวังให้องค์กรของตนมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยทุกวันนี้ ต่างก็มองว่า Agile เป็นหนทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดนั้น หลายองค์กรได้นำแนวคิด Agile มาจับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน บ่อยครั้งที่เราพบว่าแม้ว่าองค์กรหลายแห่งจะมีการปรับแนวทางการดำเนินงานตามแนวคิด Agile ได้ดี มีทีมงานที่สามารถพัฒนาโครงการผลิตภัณฑ์และบริการ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบของ Agile team แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่องในระยะยาว เพราะการนำ Agile มาใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จได้นั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือบทบาทของทีมผู้บริหาร หรือ Agile leadership team

จากบทความ [Deloitte Insight ภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวคิด Agile](#) พบว่า ผู้นำที่เข้าใจถึงเอกลักษณ์และความแตกต่างของแต่ละทีมงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความสำเร็จ Agile team ควรได้รับอิสระในการทำงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้พวกเขามีความรู้สึกผูกพันกับพันธกิจในการทำงานของทีมนั้นๆ ทีมผู้บริหารควรให้อิสระ Agile team ในการกำหนด Agile vision เอง โดยแต่ละทีมมี DNA และวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ผู้นำควรสร้างกระบวนการและเป็นแรงบันดาลใจสนับสนุนให้ Agile team กำหนดเป้าหมายของ team ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และเกิดความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว

ความสำเร็จขององค์กรที่ปรับตัวไปสู่ Agile Organization อาจไม่สามารถเป็นตัวอย่างหรือแบบจำลองให้กับองค์กรอื่น ๆ ลอกเลียนแบบได้ เนื่องจากแต่ละองค์กรมี DNA และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป คุณค่าหรือ Value ของ Agile Organization เน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่ม และพัฒนาคุณค่าสินค้าและบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า แตกต่างจากคุณค่าขององค์กรในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เพียงแต่กำหนดตัวชี้วัดในเชิงปริมาณเท่านั้น Agile Organization สามารถสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือการบริการ สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า คุณค่าของ Agile Organization จึงมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

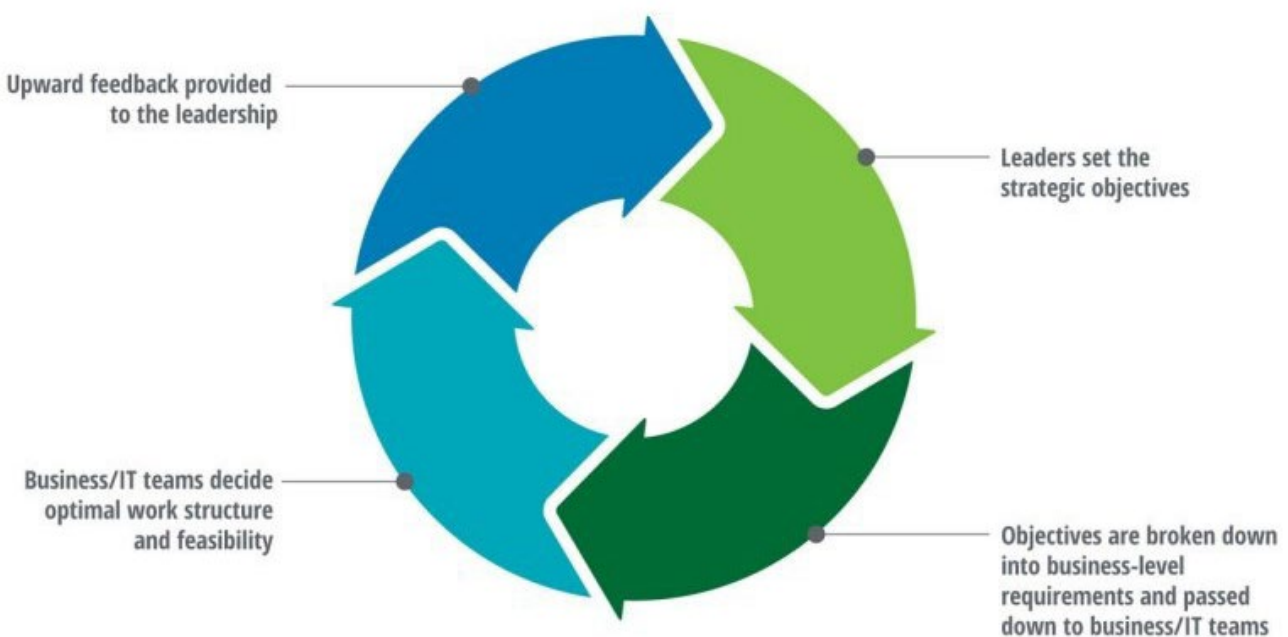
บางองค์กรจัดตั้ง Agile team โดยรวบรวมคนที่มีความสามารถด้านเทคนิคโดยเฉพาะ แต่ละเลยคนที่ดูแลผลิตภัณฑ์อย่าง Product manager ที่ใกล้ชิดและมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าเข้าร่วมทีม บางองค์กรมีการว่างจ้างโค้ชให้กับ Agile team ในช่วงเริ่มต้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่ดีในการสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจใน

เครื่องมือต่าง ๆ แต่ต้องระมัดระวังไม่ให้บทบาทและหน้าที่ของโค้ชไปขัดขวางอิสระและยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ของ Agile team ผู้นำควรรับรู้ว่าแต่ละทีมมีความพิเศษเฉพาะตัว และมีการพัฒนาตลอดเวลา แม้ว่า Agile จะเริ่มต้นจากค่านิยมร่วมขององค์กร แต่ Agile team แต่ละทีมมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งพัฒนาจากการตระหนักรู้ร่วมกันภายในทีม ผู้นำควรมีบทบาทเหมือนผู้นำแบบผู้รับใช้ ตัวผู้นำต้องละทิ้งอัตตาและการใช้อำนาจและต้องสร้างโอกาสให้ Agile team มีการพัฒนาจากภายใน เรียนรู้ ทดลอง ล้มเหลว และสำเร็จร่วมกัน

ในการเริ่มต้นปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ Agile Organization นั้น ผู้นำองค์กรต้องตระหนักว่า

- 1) ไม่ใช่ทุกระบวนการหรือทุกปัญหาต้องแก้ด้วย Agile
- 2) ถ้ายังไม่เคยทำเรื่อง Agile ควรเริ่มจากทีมเล็ก ๆ ที่มี passion ก่อน และ

Empowering teams via a closed feedback loop and servant leadership



Source: Deloitte analysis.

3) เริ่มจากการกำหนด OKR (Objectives and Key Results) Metrics ที่เน้นไปที่การสร้างมูลค่าเพิ่มที่ส่งมอบให้กับลูกค้า

การนำ OKR มาใช้ใน Agile Organization มาจากแนวคิดในการตั้งวัตถุประสงค์ 'What are you trying to achieve?' ผู้นำไม่ได้กำหนดว่าทีมงานจะต้องบรรลุเป้าหมายอย่างไร แต่ผู้นำจะนำเสนอวัตถุประสงค์ให้กับทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีอิสระในการคิดว่าจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้อย่างไร และนั่นก็จะกลายเป็นวัตถุประสงค์ของทีมงาน เพื่อกำหนด OKR ของพวกเขาต่อไป ซึ่งทุกวันนี้ Agile Team มักจะกำหนดวัตถุประสงค์จากแรงจูงใจในงานของตน และมุ่งผลลัพธ์ไปที่ ความสุขของลูกค้า การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ การเจาะตลาด หรือการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาเป็นมาตรการประเภทต่างๆ ที่ใช้ขับเคลื่อนวัฒนธรรม Agile อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรจะดูบริบทของธุรกิจและโครงสร้างขององค์กรในการนำ OKR มาใช้ ในหลายองค์กรจะพิจารณาผสมผสานระหว่างการวัดผลแบบ KPI แบบเดิมร่วมกับ OKR ซึ่งแต่ละธุรกิจหรือแต่ละองค์กรก็อาจจะมีจุดสนใจในการสร้าง Agile Organization ที่แตกต่างกัน

สำหรับองค์กรที่กำลังพัฒนาสู่การเป็น Agile Organization บทบาทของ Agile Leadership Team อันประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารของสายงานต่าง ๆ ในองค์กรหรือทีม C-Suite นั่นเอง ผู้นำองค์กรควรมีหน้าที่หลักในการรักษาสมดุลระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานกับการทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัวยืดหยุ่น เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือให้กับทีมงานสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

งานของ Agile team โดยทั่วไป มักจะเกี่ยวข้องกับการเติบโตทางธุรกิจหรือแก้ปัญหาด้วยนวัตกรรม ซึ่งอาจทำให้เกิดสินค้าหรือบริการใหม่ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

มากขึ้น หรือการพัฒนาเทคโนโลยี โดยบทบาทหน้าที่ของ Agile leadership team คือการสร้าง Agile enterprise ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มองหาจุดสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานกับการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น คุณภาพอาหารและความสะอาดเป็นมาตรฐานสำคัญในการบริหารจัดการร้านอาหาร ในขณะที่การดึงดูดลูกค้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ อาทิ การตกแต่งในรูปแบบเปิดโล่งโชว์การทำอาหารในครัว หรือการนำเสนอรูปแบบ Chef Table เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมและสามารถเพิ่มยอดขายได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องดูแลคุณภาพอาหารและความสะอาดให้ดีด้วยเช่นกัน

ในระบบธุรกิจมีองค์ประกอบหลากหลาย ทีมผู้บริหาร Agile leadership team จำเป็นต้องประเมินว่าจุดสมดุลของแต่ละองค์ประกอบของธุรกิจอยู่ตรงไหน เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นคล่องตัวที่เข้ากับองค์ประกอบของธุรกิจ อาทิเช่น สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ การประเมินผล ซึ่งจุดสมดุลของแต่ละองค์ประกอบอาจจะแตกต่างกัน รวมถึงอาจจะต้องปรับสมดุลในแต่ละช่วงเวลาเช่นกัน ทีม Agile leadership team ต้องเข้าใจว่า Agile คือการเดินทางไม่ใช่เป้าหมายความสำเร็จของ Agile Enterprise คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนความล้มเหลวอย่างรวดเร็วและฟื้นตัวได้เร็วจนเป็น Resilient Organization นั่นเอง

Reference

Cromley, L. Holdowsky, J. and Kearns-Manolatos, D. When scaling Agile, engaged self-aware leadership matters. A lot., Deloitte Insights, Sep 30, 2022, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/scaling-agile-leadership-principles-for-agile-success.html>; 26/10/2022

Rigby, D. Elk, S. and Berez, S. The Agile C-Suite, Harvard Business Review (May-June 2020), <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>; 22/06/2022

Partner perspectives | พาร์ทเนอร์เล่าเรื่อง

ชวนทำความรู้จักกับ Best Managed Companies Program

บริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทยหรือในระดับโลกส่วนใหญ่ หรือประมาณ 2 ใน 3 ที่เรารู้จัก ล้วนแต่เป็นบริษัทที่ก่อร่างสร้างตัวจากการเป็นธุรกิจครอบครัวมาก่อนทั้งสิ้น ซึ่งเติมเต็ม GDP ได้ถึงร้อยละ 90 และ สร้างงานสร้างอาชีพให้กับแรงงานได้ถึงร้อยละ 50 – 80 เลยกทีเดียว¹

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ดีลอยท์ โดยทีม Deloitte Private จึงได้จัดให้มีการประกวดรางวัล Best Managed Companies ซึ่งเป็นโปรแกรมรางวัลที่ยกย่องบริษัทเอกชนในระดับโลกเพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้า และ การมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ โดยเริ่มต้นครั้งแรกในประเทศแคนาดา และ ขยายเครือข่ายไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกเป็นเวลากว่า 27 ปี และตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา ได้ขยายการมอบรางวัลมาสู่ทวีปเอเชีย

ประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ เวียดนาม และ ไทย ซึ่งถือเป็นตราประทับคุณภาพระดับสากลที่ธุรกิจครอบครัวจะเปิดประตูไปสู่เครือข่ายระดับโลก

ปัจจุบันรางวัล Best Managed Companies มีสมาชิกผู้ได้รับรางวัลไปแล้วมากกว่า 1,200 บริษัทจากกว่า 48 ประเทศทั่วโลก สำหรับประเทศไทยมีบริษัทรับรางวัลนี้ 6 บริษัทในปี 2564 และ 13 บริษัทในปี 2565

คุณประโยชน์จากการได้รับรางวัล Best Managed Companies

บริษัทที่เข้าร่วมโครงการ จะได้รับสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย ตั้งแต่ มุมมองด้านการบริหารจัดการจากมืออาชีพที่เป็นอิสระ องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการที่ดี แนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาก็สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรยังได้เข้าร่วม Applicant Lab ที่ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญจากทีม Deloitte Private อีกด้วย



¹ ภัทราวรรณ ตลาด (2565) [LINK](#)

สำหรับบริษัทที่ได้รับรางวัลจะมีสิทธิ์ต่าง ๆ ได้แก่ สามารถใช้ตราสัญลักษณ์ Best Managed Companies ในการประชาสัมพันธ์บริษัท ได้เข้าร่วมกลุ่มและสร้างเครือข่ายกับผู้ที่ได้รับรางวัลนี้ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ หุ่นยนต์ หรือ นักลงทุนมาร่วมงานได้ดีขึ้น และสุดท้าย ได้โอกาสที่จะเข้าถึงงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายทางดีลอยด์ ในระดับ Global ได้

บริษัทที่เข้าร่วมต้องทำอะไรบ้าง

บริษัทที่ผ่านคุณสมบัติเบื้องต้นจะได้รับเชิญเข้าร่วม Applicant Lab ซึ่งเป็นการทำ Focus Group ระหว่างทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทกับทีม Deloitte Private ตามกรอบ *The Four Pillars of Best Managed Companies* ซึ่งกิจกรรมนี้จะใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมงครึ่ง

กิจกรรมนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ทีมผู้บริหารได้สะท้อนสิ่งที่จริงในปัจจุบันหรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เกิดความตระหนักในสิ่งที่บริษัทสามารถทำได้ดีอยู่แล้วรวมถึงสิ่งที่อยากทำให้ดียิ่งขึ้น ข้อมูลนี้จะช่วยให้ทีมผู้บริหารมีความพร้อมต่อการเตรียมข้อมูลสำหรับการใส่รายละเอียดที่จำเป็นบน Application Platform ซึ่งทางทีม Deloitte Private จะจัดส่งรายงานที่บันทึกข้อมูลที่เป็นข้อสรุปตาม Pillars ต่าง ๆ พร้อมแนวทางในการกรอกรายละเอียดไปให้กับบริษัท

สำหรับการตัดสินใจเป็นกลางนั้น ทีม Deloitte Private ได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นคณะกรรมการอิสระจากสมาคมธุรกิจ สถาบันการศึกษา และ สื่อมวลชนในวงการธุรกิจ มาร่วมตัดสินใจข้อมูลตามที่บริษัทได้จัดเตรียมมาบน Application Platform

The Four Pillars of Best Managed Companies

แนวคิดนี้เกิดจากการศึกษาของทีม Deloitte Consulting ที่ประเทศแคนาดา ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในแคนาดาและสหรัฐอเมริกา เพื่อค้นหาว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินการได้อย่างยาวนานกับรุ่นต่อรุ่นมานับศตวรรษ การศึกษาพบว่ามี 4 Pillars ที่เป็นปัจจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **กลยุทธ์** ซึ่งจะเน้นไปที่กระบวนการได้มา ของจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ การพัฒนากลยุทธ์ กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และการสื่อสารกลยุทธ์
2. **ความสามารถและนวัตกรรม** กระบวนการพัฒนาที่สามารถคงไว้ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร กระบวนการพัฒนาการผลิตบริการ ตลอดจนการทำให้เกิดนวัตกรรม ในองค์กร และการใช้บุคลากรตามความสามารถอย่างเหมาะสม
3. **วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม** การส่งเสริมและสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องเหมาะสมกับกลยุทธ์ เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนกระบวนการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วย
4. **ธรรมาภิบาล และการเงิน** ซึ่งรวมถึงกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การมีการบริหารจัดการด้วย KPIs ที่เหมาะสม การมีวินัยทางการเงิน สภาพทางการเงินที่ดี มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และกระบวนการพิจารณาและตัดสินใจในการลงทุน ยิ่งไปกว่านั้น ในปัจจุบันสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน

The Four Pillars of Best Managed Companies Evaluated framework

Strategy

Most Best Managed companies have a **formal methodology** for strategy development, ensure the strategy reflects **all stakeholders**, have the right **capabilities and metrics** in place to execute their strategy, and **clearly and consistently communicate** the strategy to all levels of the organization



Capabilities and Innovation

Best Managed companies develop valuable **capabilities and resources**, are highly **execution-oriented**, are focused on **productivity and innovation**, and are thoughtful about hiring the **right people** to execute their business model and strategy

Governance and Financials

Best Managed companies install **strong** governance structures, use **KPIs** to **manage** their progress, maintain a **strong balance sheet**, and apply the **financial discipline** required to drive **revenue growth**, improve **operating margin**, and increase **asset efficiency**



Culture and Commitment

Best Managed companies build a **strong corporate culture** and legacy, actively develop their people and leadership team, provide a **holistic** compensation system, and address **continuity** issues within the company

คุณสมบัติของบริษัทที่สามารถเข้าร่วมโครงการ Best Managed Companies ปี 2023

ลงทะเบียนการสมัครสำหรับโปรแกรมปี 2023 ถึง 14 เมษายน 2565 ที่ <https://bestmanaged.awardsplatform.com/>

สำหรับบริษัทเอกชนที่สนใจ และมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ สามารถส่งรายละเอียดมาที่ทีม Deloitte Private เพื่อสมัครเข้าร่วมโครงการ

- มีการดำเนินธุรกิจมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี
- มีรายได้รวมไม่ต่ำกว่า 50 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (ในปีปฏิทินล่าสุด)
- มีผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เป็นบุคคลหรือองค์กรที่มีสัญชาติไทย
- มีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทย
- ดำเนินธุรกิจและมีจริยธรรมเป็นไปตามกฎหมาย/กฎระเบียบของประเทศไทย
- สำหรับสถาบัน การเงิน องค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรการกุศล องค์กรที่ไม่แสวงกำไร และกองทุนเอกชน ที่มีขนาดมากกว่า 250 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ไม่อนุญาตให้เข้าร่วมโครงการฯ



Congratulations to the 2022 winners of Thailand's Best Managed Companies



Best Managed Companies is a leading business awards programme, recognizing excellence in privately-owned companies. Through the awards programme, we share best practices, support the company's and sector's growth, and build a community of the best private companies in Thailand and across the world.

An initiative of:

Deloitte.
Private



ติดต่อเรา



กมลวัลย์ ชุตนกสิการ

Deloitte Private Country Leader

Tel: +66 2034 0000

kchunhagsikarn@deloitte.com

สามารถติดตามข่าวสารเพิ่มเติมได้ที่ Deloitte Private
Thailand



Deloitte.

Private

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and their affiliated entities are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax & legal and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organisation”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Ho Chi Minh City, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei, Tokyo and Yangon.

About Deloitte Thailand

In Thailand, services are provided by Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd. and its subsidiaries and affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.