



การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Change Management



ผู้จัดทำฉบับปรับปรุง

: รศ.ดร.จิรประภา ยัคคุบาร์

มกราคม 2552

: ออนุชาติ เจริญวงศ์มิตร

: จากรุวราณ ยอดระฆัง

ผู้จัดทำฉบับ ปีนาคม 2548

: ดร.บุษกร วัชรครรโจน์

เลขมาตราฐานประจำหนังสือ

: 978-611-7145-02-5

โรงพิมพ์

: ก. พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์

: 700 เล่ม

จำนวนหน้า

: 120 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ

: รศ.ดร.จิรประภา ยัคคุบาร์

ผู้ประสานงานโครงการ

: สีบีสกุล นวลสกุล

ผู้ตรวจทานค้ำผิด

: เมวนุช สุมน

ออกแบบปกและรูปเล่ม

: Bangkok & Design Group

จัดทำโดย

: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตราดา เขตดุสิต

กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 02-356-9999

อีเมล: opdc@opdc.go.th

www.opdc.go.th

พิมพ์ที่

: โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (1996) จำกัด

882-882/2 ม.12 ซ.รามคำแหง 170

ถ.สุขุมวิท 3 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510

โทรศัพท์ 02-517-9953, 02-517-5045

โทรสาร 02-917-7356





คำนำจากเลขานุการ ก.พ.ร.

๑

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการ ส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยล่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการ พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 โดยได้มีการ พัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้ง ดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับ ข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการ สมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจใน เรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติ งานได้จริงพร้อมเชิญชวนให้ความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน ชุดเครื่องมือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการ บริหารงานภาครัฐใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิด ไร้ขีดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณาจารย์ผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าว ที่ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายศศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552



การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Change Management

สารบัญ



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง..... 7

1 บทนำ..... 11

2 เชื่อมประஸบการณ์..... 19

3 เข้าสู่บทเรียน..... 23

4 แนวทางสู่การปฏิบัติ..... 27

5 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง..... 33

6 ประเด็นความรู้..... 71

7 ทดลองทำจริง..... 95

8 วัดระดับความเข้าใจ..... 101

9 สรุปบทเรียน..... 103

10 ฝึกไว้ให้จดจำ..... 107

เอกสารอ้างอิง..... 114

อภิธานศัพท์การบริหารความเปลี่ยนแปลง..... 116







การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ลํา นำ้งานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบันฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย ดร.บุษกร วัชรคีริโรจน์ และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และคณะ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรมาขึ้น และเพิ่มตัวอย่างการเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับจังหวัด และระดับกรม ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่ขับเคลื่อนระหว่างเนื้อหา และตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถคิดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจานนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มีนิสัยให้ผู้มีอิทธิพลจัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดหักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจะจัดทำเรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พากับแบบทดสอบ แบบบททวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เรียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แจงให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้ดู” ซึ่งเป็นการรวมทั่วไปสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์นี้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

| สัญลักษณ์ | หมายถึง |
|-----------|---|
| | เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References) |
| | เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References) |
| | เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point) |
| | แบบทดสอบ (Test) |
| | ใบงาน (Work Sheets) |
| | กรณีศึกษา (Case Study) |
| | ตัวอย่าง (Example) |
| | แบบฝึกหัด (Exercise) |
| | ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation) |
| | ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think) |
| | ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist) |



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แจง และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเราอะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นหัวผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะกรรมการชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความพำสุขของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขอห้อมรับคำแนะนำ

รศ.ดร. จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



The logo of the Ministry of Natural Resources and Environment is located at the top left of the page. It consists of a large, circular graphic on the left side, composed of several concentric arcs of varying lengths and thicknesses, creating a sunburst or flame-like effect. To the right of this graphic, the word "บพนฯ" is written in a large, bold, black, sans-serif font.

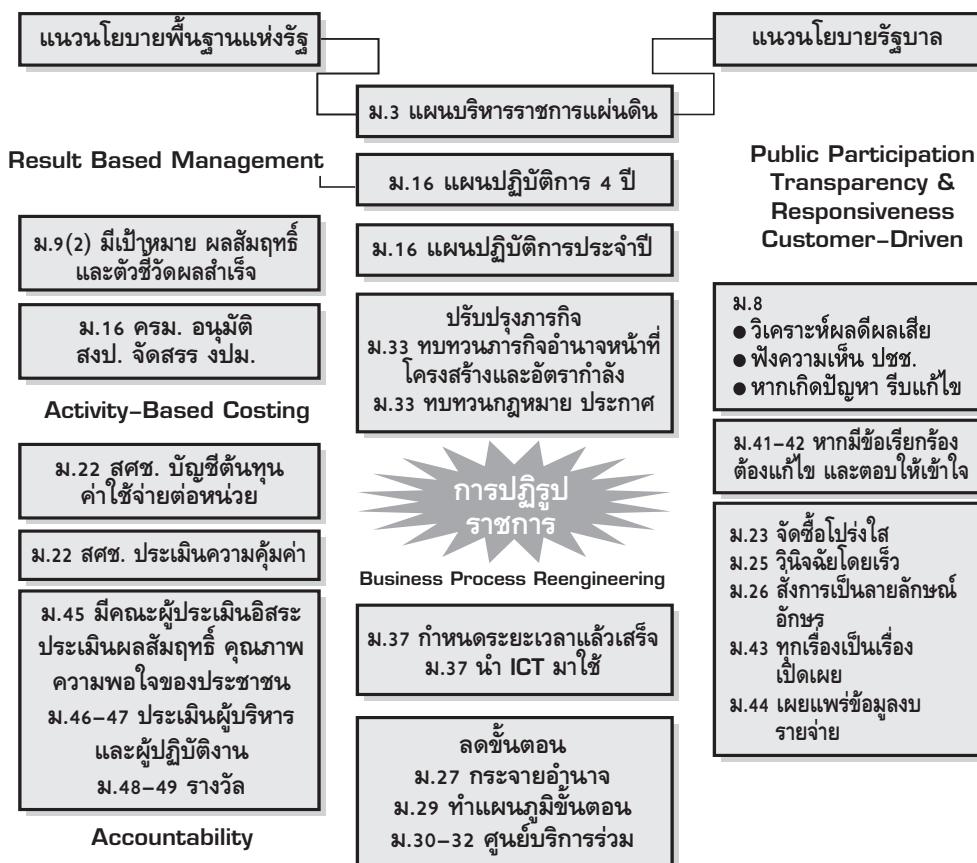
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภากาชาดใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้ดี สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สูงของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการอุปกรณ์หมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2555)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

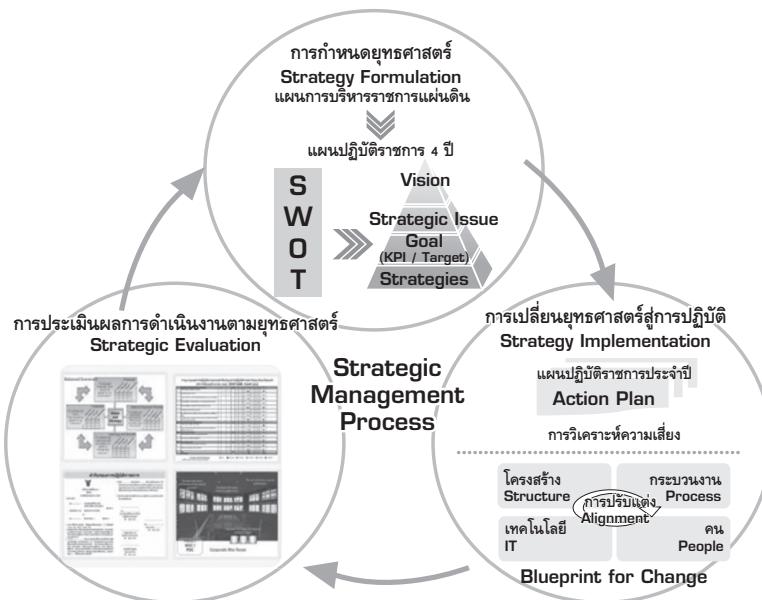


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวเชื่อมโยงระหว่างพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหาร จัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ๖

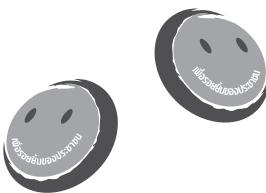


ภาพ ๖ : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละล้วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เช่นมาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรต้นแบบสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

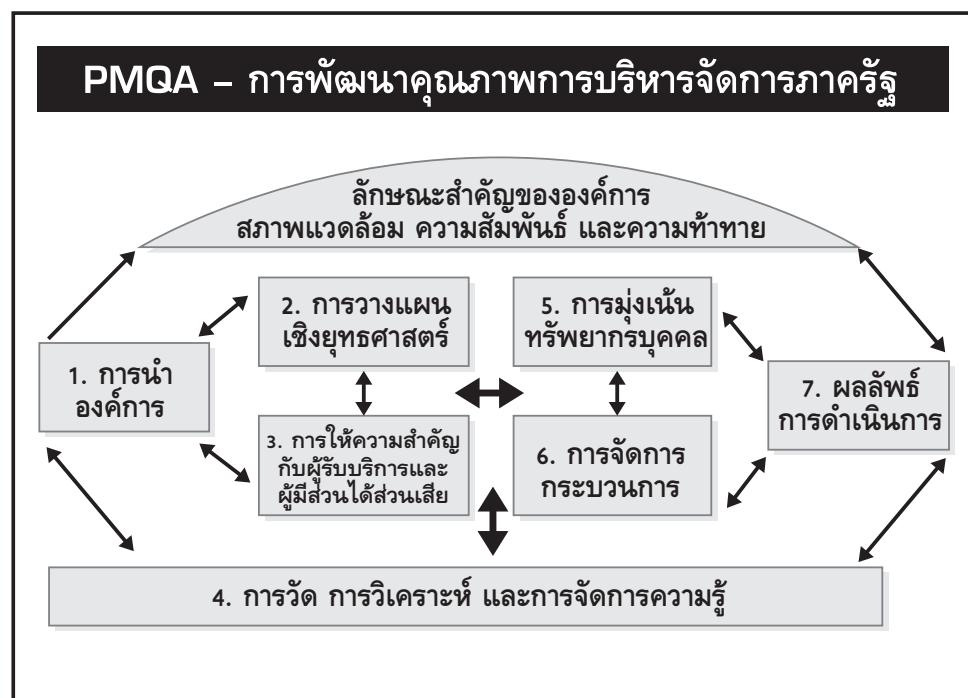


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยลดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบ อีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรได้ที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งล้วน 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ ตามภาพ ๑

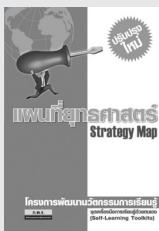


ภาพ ๑ : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

| | |
|---|---|
|  | <p>1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นແນgapที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การบรรลุนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p> |
|  | <p>2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p> |
|  | <p>3. เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” จะเป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไข ความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการร่วบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการเสริมการจัดการความรู้ พร้อมๆ กับผู้บริหาร จะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กร เหล่านี้ออกมาน เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือสิ่งสำคัญ</p> |



| | |
|--|--|
|  การบริหารความเสี่ยง Risk Management <small>ໂຄນກອງພົມບະເວດຮຽນໄສເມັນ ການສຳເນົາແລ້ວສຳເນົາ</small> | <p>4. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นชุดเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กวழหาฯลฯ ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p> |
|  การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management <small>ໂຄນກອງພົມບະເວດຮຽນໄສເມັນ ການສຳເນົາແລ້ວສຳເນົາ</small> | <p>5. เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้ องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การทางเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p> |
|  การจัดการความรู้ Knowledge Management <small>ໂຄນກອງພົມບະເວດຮຽນໄສເມັນ ການສຳເນົາແລ້ວສຳເນົາ</small> | <p>6. เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจะจัดระจាយอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด</p> |
|  การเขียนมือ ^๑ ການປັບປຸດຂາຍ Work Manual <small>ໂຄນກອງພົມບະເວດຮຽນໄສເມັນ ການສຳເນົາແລ້ວສຳເນົາ</small> | <p>7. เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p> |



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

| | |
|--|---|
| | <p>8. เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการจัดทำข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผนโครงการ ตลอดทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้</p> |
|--|---|

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

| | |
|--|--|
| | <p>1. เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบของตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลแทนและติด (Organization Governance) ที่หมวดการนำองค์การของตนที่ดี (Good Governance) ให้ก้าวไปสู่ ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปักป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p> |
| | <p>2. เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p> |
| | <p>3. เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุ่งมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเดิมต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการ ให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p> |





1 เชื่อมประสบการณ์



ท่านเคยคิดใหม่ว่า “การเปลี่ยนแปลง” จะมาถึงท่านเมื่อใด จะมาในลักษณะไหน และท่านต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลงนานเท่าใด

ผู้เขียนอยากรบกวนว่า อันที่จริงแล้ว “การเปลี่ยนแปลง” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพียงแต่ว่าบางครั้งเป็นเรื่องเล็กๆ ที่ส่งผลในวงจำกัดจนแทบไม่รู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแลย หรือบางครั้งก็เป็นเรื่องใหญ่ๆ ที่ทำให้จำได้อย่างชัดเจนແ Görในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ

ขอยกตัวอย่างเรื่องราวที่ผู้เขียนคาดว่าจะเคยเกิดขึ้นในชีวิตของท่านมาบ้าง เช่น ท่านเคยถูกเปลี่ยนผ้าอ้อม เคยย้ายโรงเรียน ย้ายบ้าน เปลี่ยนลายมือเขียนหนังสือ เปลี่ยนรถยนต์ที่ขับ ได้หัวหน้างานใหม่ เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนระบบการทำงาน หรือถึงขั้นเปลี่ยนงาน จนกระทั่งวันนี้ท่านอาจมีบทบาทเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” หรืออยู่ในบทบาทอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน กระบวนการทำงาน หรือระบบการทำงาน ก็เป็นได้ ทุกอย่างนั้นล้วนแล้วแต่เป็น “การเปลี่ยนแปลง” ทั้งสิ้น

จากสิ่งที่ผู้เขียนยกตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดอยู่ตลอดเวลา และเกิดขึ้นเสมอ แต่ประเด็นที่สำคัญก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นอย่างมีการเตรียมพร้อมรับมือหรือไม่ มีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร นั่นจึงจะทำให้



การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการก้าวไปข้างหน้าไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ด้วยความราบรื่นมาก ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ดังนั้นเมื่อจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามในองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นไปอย่างราบรื่น



ตัวท่านผู้อ่านเคยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงรึอย่างใดบ้างในชีวิตการทำงาน



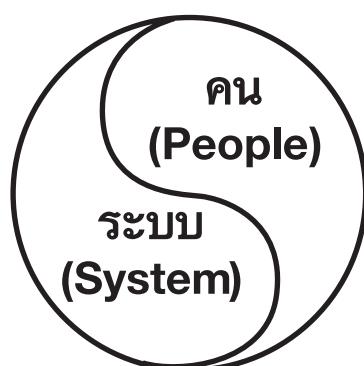


ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การมีผลกระทบต่อกระบวนการ ขั้นตอนในการทำงาน สังคม วิถีทางการทำงานของสมาชิกในองค์การ และความรู้สึกของ สมาชิกองค์การในวงกว้างที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้เราไม่สามารถทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงได้ฯ ด้วยการใช้เพียงคำสั่งหรือสัญชาตญาณของผู้บริหารได้ แต่ต้องมีการ วางแผนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นฯ อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและอาศัยหลักคิดของทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง (Push-Pull Theory) เป็นแนวทาง ซึ่งปัจจัยทั้งสองด้านนั้นประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบ (System) และ ปัจจัยด้านบุคคล (People)

การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องวางแผนอย่าง เป็นระบบ ที่เรียกว่า Planned Change นั้นเอง



ปัจจัยด้านระบบ (System) เช่น ระบบการทำงาน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องปรับให้เหมาะสม เอื้อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อม ในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ส่วนปัจจัยด้านบุคคล (People) เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็น อย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนระบบและบุคลากรให้สัมพันธ์กัน มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน





PETER SENGE

คนที่ว่าไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แต่เข้าเหล่านั้นต่อต้านการถูกเปลี่ยนแปลง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเล่มนี้ จะนำเสนอแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้ได้ผลตามที่ตั้งใจไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้นำเสนอวิธีการในการบริหารจัดการองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ และเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถใช้ได้กับทั้งการเปลี่ยนแปลงระดับล้วนงานย่อยไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ





เข้าสู่บทเรียน

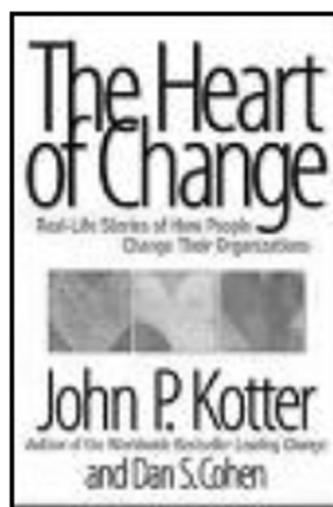
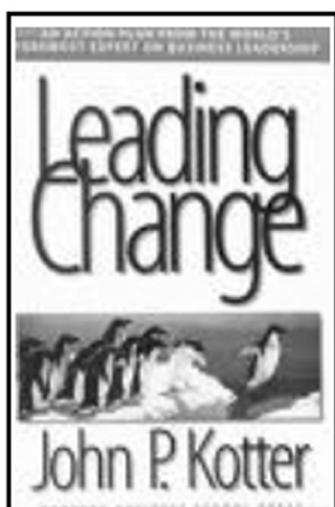
ก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนขอใช้เวลาสักเล็กน้อยในการทำความรู้จัก ปรับความเข้าใจให้ตรงกับท่านผู้อ่านทุกท่าน สำหรับท่านผู้อ่านที่มีหนังสือคู่มือเล่มนี้เป็นจุดเริ่มในการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีข้อสงสัยในใจบางประการน้อยกว่าท่านที่มีโอกาสศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว โดยเฉพาะท่านที่ได้ศึกษาวิชาการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) หรือวิชาการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารคุณภาพ (Changes in Quality Management) มา ก่อน อาจมีข้อสงสัยในใจว่ามีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เรียนรู้มา กับ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะนำเสนอในคู่มือฉบับนี้อย่างไรบ้าง

ขอเรียนให้ทราบว่า เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเรื่องหนึ่งที่มีการเรียนการสอนมานานแล้ว และได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อแนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ (TQM: Total Quality Management) ได้มีการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มา กขึ้น ทั้งนี้ เพราะในการจัดการคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ในการทำงานแบบเชื่อมโยง กันทุกส่วนขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นนี้บางครั้งก็ไม่ได้ ผลอย่างที่ตั้งใจไว้ และปัญหาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในหลายๆ องค์กร

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ.1996 ศาสตราจารย์ John P. Kotter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ทำการวิจัยศึกษาถึงสาเหตุ แห่งความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรต่างๆ และนำเสนอบนขั้นตอน ในการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จในหนังสือ Leading Change :



An Eight-step Action Plan for Leaders หลังจากนั้นอีก 6 ปีในปี ค.ศ.2002 อาจารย์ได้พัฒนาแนวคิดนี้โดยให้ความสำคัญกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลโดยอุปกรณ์สื่อสาร The Heart of Change ร่วมกับผู้เขียนอีกท่านคือ Dan Cohen แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้แนวทางปฏิบัตินี้ได้รับความนิยมในหน่วยงานทั่วภาครัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกาและนานาประเทศในปัจจุบัน



ท่านจะเห็นว่าหลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนาต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาไม่น้อย ทั้งจากทางภาควิชาการของหลายสถาบันการศึกษา และภาคปฏิบัติจากองค์กรต่างๆ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาน่าจะมีการพูดถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ หลายจุดเน้น ซึ่งความหมายของแต่ละแนวทางจะขึ้นกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการนำหลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในภาครัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ซึ่งแต่ละหน่วยงานน่าจะมีการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว เพราะสามารถนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับเรื่องที่หน่วยงานกำลังจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ท่านจะได้อะไรจากคู่มือเล่มนี้?

สำหรับคู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ และมุ่งหวังให้ง่ายต่อการนำไปใช้งานจริง จึงได้วางโครงสร้างของเนื้อหาในแต่ละเรื่องเป็น 4 ส่วน ดังนี้

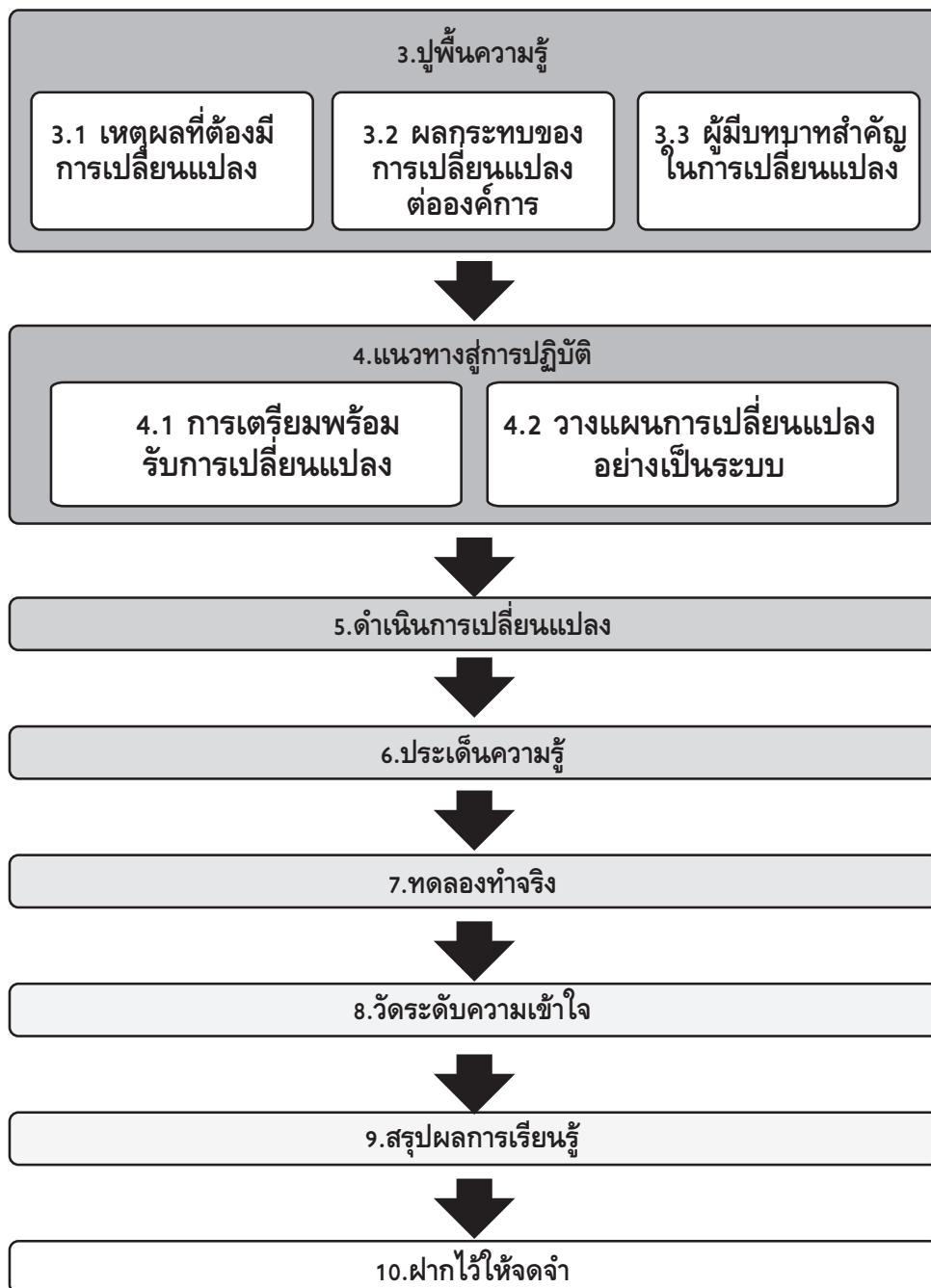


- 1) ส่วนเนื้อหาหลัก จะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยบอกเล่าจากผลการประมวลผลการแนวคิดที่สำคัญๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในเชิงประยุกต์
- 2) ส่วนเครื่องมือ จะนำเสนอเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องเหล่านั้น
- 3) ส่วนคำแนะนำ ในส่วนนี้จะให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติการในเรื่องดังกล่าว
- 4) ส่วนกรณีศึกษา สำหรับเรื่องที่ต้องการให้ท่านผู้อ่านเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น จะมีการนำเสนองานกรณีศึกษาประกอบ ซึ่งต้องเรียนให้ทราบว่า แม้ว่าคู่มือฉบับนี้จะจัดทำขึ้น เพื่อใช้ในหน่วยงานภาครัฐ แต่กรณีศึกษาที่ให้ไว้บางเรื่องจะเป็นเรื่องของหน่วยงานเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานราชการในนานาประเทศ ซึ่งเห็นการศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานเอกชนเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้จากการอุปราชการที่เป็นประโยชน์ (Benchmark with Best Practices)





แผนภาพแสดงการเรียนรู้





ปูพิ้นความรู้

ในบทนี้ท่านจะได้รับทราบถึงความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ ตั้งแต่เหตุผลว่าทำไมองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อองค์การในด้านใดบ้าง รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

3.1 เหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์การดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการที่เปลี่ยนไปนี้เองที่ทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสม สอดคล้อง และอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งเหตุการณ์สำคัญที่หากเกิดขึ้นแล้วทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยนั้นมีดังนี้

- องค์การมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เมื่อมีการควบรวมองค์การหรือหน่วยงานในองค์การ หรือลดขนาดองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การจะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อน เช่น ส่วนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน



● องค์การมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือ บริการใหม่จากการกำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือ กระบวนการการทำงานใหม่ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเสนอ บริการใหม่ให้กับประชาชนผู้รับบริการ

● องค์การมีการเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ขององค์การมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เช่นเดียวกับเจ้าของบ้านใหม่ที่มักต้องการเปลี่ยนแปลงปรุงบ้านให้เหมาะสม สวยงาม ตามทัศนคติของตน ซึ่งในองค์การส่วนใหญ่ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพ แวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนของ องค์การไปสู่สายบังคับบัญชา率为ดับล่าง

● องค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็น สิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำ เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร การทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3.2 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การในลีด้านหลักคือ

● เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Structural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นที่มากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับ บัญชาแบบสายงานจากบันลงลงให้น้อยลง

● เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรในองค์การ (People Change) การเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อกันในองค์การในลีด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์การ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งโครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยรวม

● เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change) การเปลี่ยนแปลง จำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลง กระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับการให้บริการ ประชาชน หรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การ โดยทั่วไป วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล และเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง



- เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์การ (Cultural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์การเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Citizen-centric Organization) จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร



ดังนั้นเมื่อท่านต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ ท่านจะต้องคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกับองค์การ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์การอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเตรียมการวางแผนได้อย่างรอบถ้วน

3.3 ผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

การริเริ่มโครงการใหม่ๆ ในองค์การเป็นลิ่งที่คนส่วนใหญ่จะคิดถึงเป็นอันดับต้นๆ คือจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของใคร การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบใดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีผู้ที่จะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพียงพอตามต้องการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ท่านควรมองหาผู้สนับสนุนที่จะเข้ามาทำหน้าที่หลักสี่ประการดังนี้

ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง
(Change Sponsor)ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
(Change Advocate)ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Change Agent)ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
(Change Target)

ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)

ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ท่านคิดว่า วิศวกรรมสานฝันที่ทำหน้าที่ในส่วนดูแลซ่อมบำรุงเครื่องจักรจะเปลี่ยนระบบการให้ค่าแรงแก่คนงานในส่วนงานที่ดูแลอยู่ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีอำนาจในการอนุมัติ?



ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่อคนและองค์กร ในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง หันมาทางของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง คือ

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง
- จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา
- ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสาร และช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น
- เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง



ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ของ



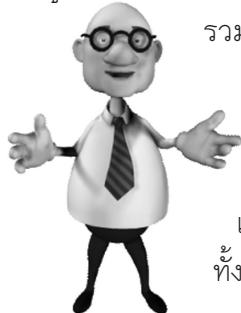
องค์การเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้น Change Advocate จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เป็นผู้ที่คุณใจองค์กรรับฟัง นำเชื่อถือ
- มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนพึง
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ



รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกันเป็นผู้ประสานงาน และตัวกลาง ในการลือสาระท่วงผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ

ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่นี่ จะมีได้ หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ ดูแลงานอยู่ๆ ก็จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ลิสต์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี คือ

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
- มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบุคคลและระดับล่าง

ปัจจุบันนี้สำนักงาน ก.พ.ร. มีการเรียกผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงว่า CCO (Chief Change Officer) ว่าคือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน หรือรองหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้ รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในการพัฒนาระบบงานและการ บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยได้แยกกลุ่ม CCO เป็น 3 กลุ่ม คือ ระดับกระทรวง หรือ CCO กระทรวง หมายถึงรองปลัดกระทรวง กลุ่มที่สองคือ ระดับกรม หรือ CCO กรม หมายถึง รองอธิบดี และกลุ่มที่สามคือ ระดับจังหวัด หรือ CCO จังหวัด หมายถึง รองผู้ว่าราชการ



ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง



ทั้งนี้ขอให้เข้าใจว่าบุคคลหนึ่ง ในองค์กรอาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่ในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะมีสถานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย หรือหากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องย้ายไปทำงานที่ส่วนอื่น หรือต้องมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็จะมีสถานะเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยกัน ในท่านองเดียวกันถ้าผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะมีสถานะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย

อย่างไรก็ตาม ในเบื้องต้นก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง ท่านควรมองหาบุคคลที่จะทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านมีแรงสนับสนุนที่เพียงพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



ตัวอย่างผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

| ส่วนราชการ บทบาท | ระดับจังหวัด | ระดับกรม | ระดับกระทรวง |
|--|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) | ผู้ว่าราชการจังหวัด | อธิบดีกรม | ปลัดกระทรวง |
| ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) | ปลัดจังหวัด | ผู้อำนวยการหน่วยงาน | ที่ปรึกษาประจำกระทรวง |
| ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) | รองผู้ว่าราชการจังหวัด | รองอธิบดี | รองปลัดกระทรวง |
| ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) | ผู้ให้บริการประชาชน | เจ้าหน้าที่ทุกคนในกรม | เจ้าหน้าที่ทุกคนในกระทรวง |





แนวทาง สู่การปฏิบัติ

ที่ลังจากที่ท่านได้รับทราบถึงความจำเป็นที่องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง และทราบว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อองค์การในด้านใด รวมทั้งได้หมายตาไว้แล้วว่าใครบ้างที่จะมาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำการเปลี่ยนแปลงนี้ให้เป็นผลสำเร็จ ขั้นตอนที่จะทำต่อไปคือ การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบซึ่งได้นำเสนอในบทนี้

4.1 การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดเตรียมคนและโครงสร้างองค์การให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และมีการวางแผนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์การ ซึ่งลักษณะที่ส่วนใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) มีผู้นำที่มีความสามารถ และได้รับการยอมรับ
- 2) มีความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 3) มีโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นหลายระดับชั้น



1) มีผู้นำที่มีความสามารถ และได้รับการยอมรับ

ท่านคิดว่าผู้นำที่ดี มีความสามารถ และเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงาน จะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้จริงหรือไม่?

ลิงที่ผู้เขียนประสบมาจากการหน่วยงานหลายแห่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานแบบทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของผู้นำสามารถเกิดขึ้นอย่างได้ผลและรวดเร็ว ซึ่งเมื่อได้สอบถามถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คำตอบที่ได้ก็คือ สมาชิก มีความมั่นใจและให้การยอมรับนับถือต่อผู้นำของตน ซึ่งลิงที่พูดนี้สอดคล้องกับที่นักวิชาการกล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับ นับถือของสมาชิก

ลิงที่น่าสนใจก็คือ ผู้นำส่วนใหญ่มักไม่มีโอกาสสรับทราบถึงความรู้สึกแท้จริงที่คนอื่นๆ มีต่อตนเอง ผู้เขียนจึงขอนำเสนอแบบประเมินความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลให้ท่านทดสอบ ภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ที่หากมีอยู่ในผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะช่วยให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบังเกิดผล



แบบประเมินคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

คำถามต่อไปนี้เป็นลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ตอบคำถามเหล่านี้เพื่อประเมินว่าคุณลักษณะที่ดีได้บ้างที่ท่านมีอยู่ และคุณลักษณะที่ดีได้บ้างที่ควรให้ความสนใจพัฒนาต่อไป



| คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล | ใช่ | ไม่ใช่ |
|--|-----|--------|
| ใส่ใจผู้อื่น | | |
| 1. ท่านให้ความสำคัญกับความต้องการ และเป้าหมายของผู้อื่น 2. ผู้นำงานร่วมกับท่านเพื่อนร่วมท่านให้ความสำคัญกับผู้อื่น | | |
| สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน | | |
| 3. ท่านยินดีและเต็มใจรับความเสี่ยงที่มีการประยุกต์ใช้อย่างดีแล้ว 4. ท่านสามารถรับมือกับความรุนแรงและความขัดแย้งได้ระดับหนึ่ง | | |
| ความมุ่งมั่น | | |
| 5. ท่านมีทัศนคติเชิงบวกและความตั้งใจที่จะทำให้ท่านบรรลุตามเป้าหมาย แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานบ้างก็ตาม | | |
| เป็นนักสื่อสารที่เยี่ยมยอด | | |
| 6. ท่านเป็นคนรับฟังอย่างตั้งใจ และไม่พูดตัดบทหรือพูดแทรกก่อนที่คนอื่น ^{จะพูดจบ} 7. ท่านสามารถเป็นผู้นำการประชุมได้อย่างสบายๆ 8. ท่านรู้สึกมั่นใจและสบายใจในการนำเสนอและ การพูดต่อหน้าซุ่มชน 9. ท่านมีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี | | |
| ความคาดเดาต้านการเมือง | | |
| 10. ท่านเข้าใจและสามารถคาดเดาผังโครงสร้างอำนาจการบริหารจัดการ ในองค์กรของท่านได้ 11. ท่านสามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่ากลุ่มคนที่มีอำนาจในองค์กรของท่าน ^{ให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง} 12. ท่านมีคนในองค์กรที่จะให้ความสนับสนุนท่านในยามที่ท่านต้องการได้ 13. ท่านทราบวิธีการที่จะได้เครื่องมือปฏิบัติงาน หรือทรัพยากรที่ท่าน ^{ต้องการใช้ในการทำงานให้ล้ำลุ่งลงได้} | | |
| เก่งในการใช้อารมณ์ข้น | | |
| 14. ท่านสามารถใช้อารมณ์ข้นในการลดความตึงเครียดหรือแก้ไข ^{สถานการณ์ได้} ส่งงาน 15. ท่านมักยังคงมีความสุขและส่งงานได้อยู่ เมื่อในสถานการณ์ที่เต็มไป ^{ด้วยปัญหาและลับสน} รักภัตตา碌 16. ท่านเข้าใจดีว่าการกระทำการของท่านจะมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร | | |

หากท่านตอบว่า “ใช่” สำหรับคำถามส่วนใหญ่ แสดงว่าท่านมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเหล่านี้

หากท่านตอบว่า “ไม่” สำหรับบางคำถาม ท่านอาจพิจารณาว่าจะพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านนั้น ๆ ได้อย่างไรต่อไปในอนาคต



ชวนคิด

ท่านเคยเห็นผู้ใดในองค์กรของท่านที่เป็นตัวอย่างที่ดีของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือไม่ หากมีลองมาช่วยกันวิเคราะห์ว่าท่านผู้นั้นมีคุณลักษณะใดเป็นสำคัญ

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ใส่ใจผู้อื่น | <input type="checkbox"/> ความมุ่งมั่น |
| <input type="checkbox"/> สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน | <input type="checkbox"/> เป็นนักสื่อสารที่เยี่ยมยอด |
| <input type="checkbox"/> ฉลาดด้านการเมือง | <input type="checkbox"/> การใช้อารมณ์ข้น |
| <input type="checkbox"/> สร้างมิตรภาพ | <input type="checkbox"/> รู้จักตนเอง |

2) สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลง

ท่านเคยมีความรู้สึกไม่พอใจต่อภาวะที่ท่านเป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ท่านต้องการหรือไม่? ความรู้สึกต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้โดยธรรมชาติแล้วจะเป็นผลมาจากการความรู้สึกไม่พอใจต่อสภาพการทำงานที่เป็นอยู่แบบเดิม และความต้องการที่จะได้สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด สมาชิกในหน่วยงานก็สามารถมีความรู้สึกอย่างนี้ได้เช่นเดียวกัน ถ้าสมาชิกในหน่วยงานเกิดมีความรู้สึกไม่ดีกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ หรือมีความรู้สึกกลัวว่าหากไม่ทำอะไรเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่จะไม่สามารถดำเนินอยู่ต่อไปได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกเช่นนี้ของสมาชิกจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายขึ้น เพราะเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน ทำให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถบรรลุได้ ถ้ามีผู้เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงน้อยอย่างเต็มที่น้อยกว่าร้อยละ 75

ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ ท่านสามารถใช้เครื่องมือตรวจสอบความพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ของหน่วยงานด้านล่าง ในการตรวจสอบว่าปัจจุบันสมาชิกในหน่วยงานของท่านเกิดความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลงอยู่หรือไม่





แบบทดสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่าน

โปรดตอบ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ในแต่ละเหตุการณ์ปัจจุบันขององค์กรของท่าน

| เหตุการณ์ปัจจุบัน ขององค์กรของท่าน | ตัวอย่างเหตุการณ์ ที่เป็นสัญญาณ | ใช่ | ไม่ใช่ |
|---|---|-----|--------|
| 1. ปัจจุบันไม่มีสถานการณ์ดับขันใด เกิดขึ้น | องค์กรไม่ประสบภาวะขาดแคลน งบประมาณ ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการ ต้องลดคน | | |
| 2. องค์กรของท่านมีรายเมินตันเอง ด้วยมาตรฐานการทำงานในระดับ ที่ไม่สูงมาก | องค์การเบรียบเที่ยบผลการ ดำเนิน การของตนและกับระดับเฉลี่ย ขององค์การที่คล้ายคลึงกัน ไม่ได้ เบรียบเที่ยบกับองค์การระดับชั้นนำ | | |
| 3. โครงสร้างขององค์กรให้ความ สำคัญกับการทำงานของแต่ละ แผนกมากกว่าผลการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร | แต่ละแผนกแต่ละฝ่ายมีตัวชี้วัดผลการ ทำงานที่ไม่เหมือนกันและไม่เกี่ยว เนื่องกัน และมีเพียงผู้บริหารสูงสุด เท่านั้นที่ตัวชี้วัดผลการทำงานจะหัน ถึงผลการทำงานระดับองค์กร เช่น ผลตอบแทนการลงทุน | | |
| 4. ระบบการวางแผนและควบคุม ขององค์กรถูกออกแบบมาให้ภาย ต่อการวางแผนและการทำงานในหน้าที่ ของแต่ละคน | บุคลากรอาจทำงานโดยไม่ได้รับทราบ ถึงผลการทำงานของตน ซึ่งอาจไม่ เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ เพราะไม่ได้ กำหนดอยู่ในวัตถุประสงค์การทำงาน ของตน | | |
| 5. การประเมินผลการทำงาน ทำเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น ไม่มีการให้บุคคลภายนอกมาวิเคราะห์ ประเมิน | เช่น ไม่มีการสอบถามความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ หรือไม่มีการนำข้อมูล/ ความคิดเห็นจากผู้รับบริการมาใช้ใน การประเมินผลการทำงาน | | |
| 6. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สะท้อนให้ เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยน แปลงจะโยนความรับผิดชอบไปให้ ส่วนงานอื่นๆ | “นั่นเป็นปัญหาของ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ไม่ใช่ของฝ่ายเรา” | | |
| 7. ฝ่ายบริหารให้ความสนใจกับ เรื่องเล็กๆ เป็นส่วนๆ ไป | ผู้บริหารชอบมองเรื่องเล็กๆ ในราย ละเอียด ไม่มองภาพรวมขององค์กร | | |
| 8. สภาพแวดล้อมขององค์กร สะท้อนถึงความล้าหลังขององค์กร | สถานที่ทำงานที่ทรหด โอ่า ใช้เฟอร์นิเจอร์และของใช้ราคาย่อมเยา | | |
| 9. ฝ่ายบริหารเชื่อในข่าวประชา สัมพันธ์เรื่องดีๆ และดำเนินงานของ องค์กร | “องค์กรของเรามี คือ ผู้นำด้าน ¹ ประสิทธิภาพ ที่มีการบริหาร ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ใน ² ระดับสูงสุด” | | |

ที่มา : Adapted from John P. Kotter, Leading Change (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996), 38-42





หากท่านตอบ “ใช่” 0-1 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับลิงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันระดับต่ำ

หากท่านตอบ “ใช่” 2-4 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับลิงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันระดับปานกลาง

หากท่านตอบ “ใช่” 5-7 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับลิงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันระดับสูง

หากท่านตอบ “ใช่” 8-9 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับลิงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันระดับสูงมาก

หากผลการตรวจสอบพบว่า สมาชิกในหน่วยงานยังไม่มีความรู้สึกต้องการความเปลี่ยนแปลงท่านจำเป็นต้อง “สร้าง” ความรู้สึกสบายและพอใจกับลิงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสมาชิกที่เป็นลิงขั้ดของ การเปลี่ยนแปลง และ “สร้าง” ความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้เกิดกับสมาชิกซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

- ใช้ข้อมูลเบรียบเทียบสถานการณ์ขององค์การกับองค์การอื่นๆ อาทิเช่น ผลการดำเนินการ ประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ และการยอมรับจากสาธารณชนแล้วให้มีการอภิปรายระหว่างสมาชิกเพื่อหาปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การทำเช่นนี้ จะทำให้สมาชิกเกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการลดต้นทุน การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ฯลฯ ซึ่งหากไม่ได้สัมผัสถกับข้อมูลเหล่านี้ก็จะเห็นว่าเป็นเรื่องไก่ตัวและขาดความเข้าใจ

- สร้างโอกาสที่สมาชิกจะสามารถให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของตนและปัญหาที่ตนประสบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานจริงซึ่งอาจไม่อยู่ในรายงาน

- สร้างโอกาสให้เกิดการพูดคุย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกเพื่อให้เกิดการนำเสนอสภาพการณ์ขององค์การ โดยมองผ่านมุมมองของแต่ละฝ่าย และนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกัน

- ตั้งมาตรฐานการทำงานให้ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติทำได้ตามมาตรฐานนั้น เพื่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อระดับผลการทำงานในปัจจุบัน

3) ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอาจไม่เป็นอุปสรรคหนักในการณ์ที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากลักษณะ เช่น ยุบส่วนงานบางส่วนลง ลดจำนวนบุคลากร หรือเปลี่ยนแปลงส่วนการบริหารในระดับบนขององค์การ และบางครั้งในทางกลับกันพบว่าโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นนี้ อาจช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวเกิดได้ง่ายขึ้น



แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมวิธีการในการทำงานองค์การจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบห拉ยระดับชั้นและหากองค์การมีโครงสร้างแบบหลากะรดับชั้นอนอยู่ต้องมีการปรับให้น้อยลงก่อน เพื่อให้องค์การพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สาเหตุที่โครงสร้างแบบหลากะรดับชั้นเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเนื่องมาจากการ

- ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบหลากะรดับชั้น ทำให้การตัดสินใจจะเป็นลักษณะสายบังคับบัญชาจากบันลงล่างผ่านตัวกลางหลากะรดับ ซึ่งโดยทั่วไปคนจะรู้สึกต่อต้านผลการตัดสินใจที่ทำโดยบุคคลที่ตนเองไม่ได้ทำงานใกล้ชิดคุ้นเคย ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ตนทำงานร่วมด้วยมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์การ

- องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคนในองค์การจำนวนหนึ่ง ที่เป็นคนชอบทดลองสิ่งใหม่และสามารถรับความเสี่ยงได้ ซึ่งบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้มักหาได้ยากในองค์การที่มีโครงสร้างหลากะรดับชั้น

- โครงสร้างองค์การแบบหลากะรดับชั้น ทำให้เกิดความเงียบเหงาของระบบการทำงานและความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ตนเองดูแลอยู่ ซึ่งทั้งสองประการนี้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

- การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องใช้การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่เต็มใจและมีความต้องการที่จะเปลี่ยน ในขณะที่องค์การที่มีโครงสร้างหลากะรดับชั้น มักทำงานด้วยการสั่งงานให้บุคลากรทำการมากกว่าการใช้การทำงานร่วมกัน

สำหรับการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างหลากะรดับชั้นขององค์การในกรณีที่ไม่สามารถผลักดันองค์การให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ ท่านสามารถใช้วิธีการให้ความสำคัญและอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรโดยมีรายละเอียด ดังนี้

รับฟังสิ่งที่บุคลากรต้องการพูดและให้อำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment)

ท่านทราบหรือไม่ว่า เมื่อท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรพูดและรับฟังอย่างใส่ใจ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่เขารู้สึกมีความหมาย จะทำให้เกิดการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ยินดีให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง และท่านต้องไม่ลืมว่าบุคลากรจะกล้าแสดงความคิดเห็นก็ต่อเมื่อไม่หัวดกลัวต่อผลลัพธ์ที่จะตามมา ซึ่งท่านสามารถช่วยขัดความหวาดกลัว โดยการหลีกเลี่ยงการตั้งบทลงโทษที่เข้มงวด เพื่อให้คนในองค์การกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้ง



สร้างบรรยากาศที่ทุกคนมีเรื่องราวในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนมองเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าสามารถมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารได้

แนะนำนโยบายเปิดห้องให้เข้าพบ หรือ Open Door Policy ซึ่งไม่มีใครมาหา ฉันในฐานะผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจึงชอบเดินสำรวจคุรภาพเพื่อพูดคุยกับบุคลากรในองค์การมากกว่า



ทั้งนี้ ท่านอาจพิจารณาเลือกใช้เทคนิคในการให้ความสำคัญแก่บุคลากรตามที่นำเสนอในคำแนะนำสำหรับการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ด้านล่างนี้



คำแนะนำสำหรับการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

บุคลากรในองค์การที่ได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และนี่คือข้อแนะนำบางประการสำหรับการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร

- ให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
- ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างให้เกียรติสม่ำเสมอ
- กระจายอำนาจ และอย่าควบคุมดูแลการทำงานในรายละเอียดมากเกินไป
- สร้างความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างกันในบางครั้งหากทำท่านไม่พอใจผลการทำงานบางอย่างควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างตรงไปตรงมา
- อายุเป็นคนเข้มงวดมากเกินไป พยายามมีความยืดหยุ่น และแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นและล้มเหลวได้
- ถ่ายโอนอำนาจในการควบคุมงานให้กับผู้อื่นเมื่อมีโอกาสเสมอ
- ให้การสนับสนุนการทำงานแบบใหม่ๆ ที่อาจมีความเสี่ยง และยอมรับผลที่เกิดขึ้นเมื่อล้มเหลว
- กระจายอำนาจในการตัดสินใจ



4.2 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

หลังจากท่านได้ตรวจสอบและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ในขั้นตอนไปจะเป็นการวางแผน การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



เพื่อให้ท่านเห็นภาพว่าการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่นได้อย่างไรบ้าง ผู้เขียนขอนำเสนอบรยุทธ์การนี้ การบริหารความเปลี่ยนแปลงของบริษัท ยอนด้า (ประเทศไทย) ไว้ในกรณีศึกษาต่อไปนี้

กรณีศึกษา



บริษัท ยอนด้า (ประเทศไทย)

การวางแผนและดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ในปี พ.ศ.2546 บริษัท ยอนด้า (ประเทศไทย) ได้ตระหนักว่าหากต้องการให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในอนาคต จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนของบุคลากรในบริษัท รวมทั้งปรับเปลี่ยนเครื่องหั้งหมด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของระบบในสองส่วนหลักที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร นั่นคือ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และระบบเงินเดือน (Salary System)

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการโครงการ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ได้วางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับ 3 ส่วนหลัก คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดหรือผู้นำขององค์การ การยอมรับจากบุคลากร และการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้

โดยเพื่อให้ได้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ทีมงานได้มีการออกแบบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าภายในและภายนอกองค์การทำ การวิเคราะห์ และนำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจาก



การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ต่อผู้นำองค์กรอย่างชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

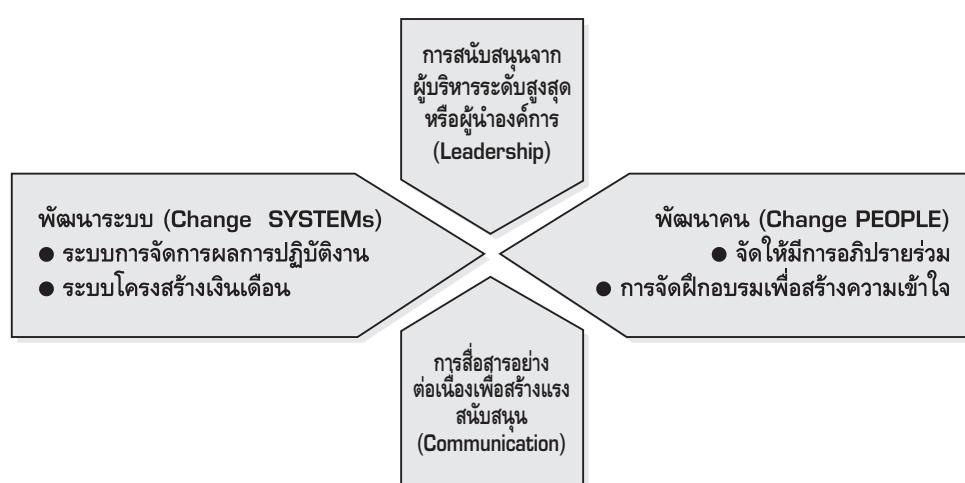
ชี้นำไปสู่การให้การสนับสนุน

หลังจากได้รับการอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทางทีมงานได้เริ่มดำเนินการโดยมี การวางแผนการเปลี่ยนแปลงลำดับเบื้องต้นในเครือ ซึ่งมีลักษณะขององค์กรไม่เหมือนกัน โดยที่เนื้อหาหลักของแผนและการดำเนินการจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร บางส่วนของวิธีการที่ใช้ คือ การอภิปรายร่วม การจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่จะสามารถ สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยน และสร้างแรงสนับสนุนจากบุคลากรได้นั่นคือ สภาพแรงงานและผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งในช่วงแรกทีมงานต้องดำเนินการโดยตอบสนอง ต่อความรู้สึกต่อต้านและไม่เห็นด้วยกับระบบโครงสร้างใหม่ อันเนื่องมาจากความคิดเห็น และข้อกังวลใจของบุคลากรบางกลุ่มที่เป็นไปอย่างหลากหลาย โดยทำความเข้าใจ ซึ่งจะ ด้วยข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ต่อบุคลากร และอื่นๆ จนกระทั่งนำไปสู่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มคนเหล่านี้

นอกจากนี้ ในระหว่างการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรนั้น ได้มี การออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับระบบโครงสร้าง เเงินเดือนใหม่ที่ให้แน่นหนักกับการจ่ายผลตอบแทนบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ด้วยแรงสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำองค์กร การวางแผนและดำเนินการ อย่างรอบคอบและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง ทำให้ โครงการนี้ของขอนได้สำเร็จได้อย่างราบรื่นภายในสองปีตามที่กำหนดไว้

สรุปประเด็นสำคัญ: ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงของบริษัทขอนได้สำเร็จได้อย่างราบรื่น





กระเป๋า กรณีศึกษา



กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

กรมการค้าภายในได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแผนหนึ่งในการดำเนินการดังกล่าวในหมวด 5 ได้แก่ การนำสมรรถนะหลักมาใช้ในองค์การ โดยผู้ดำเนินโครงการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้คัดเลือกแผนดังกล่าวมาดำเนินการในกลุ่มข้าราชการนั่นเองในโครงการผลักดันให้เกิดการบริหารความเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการดำเนินการอาจสรุปโดยลังเข็ปได้ดังนี้

1) ขั้นการเตรียมการ

- อธิบดีกรมการค้าภายในและรองเลขานุการ ก.พ.ร. ร่วมกันแต่งข่าวเปิดโครงการอย่างเป็นทางการต่อข้าราชการของกรมฯ ตลอดจนลือมูลชนผู้สนใจ
- จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อมาร่วมปฏิบัติงานในโครงการนี้ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- ที่ปรึกษาจัดฝึกอบรมเรื่อง การบริหารความเปลี่ยนแปลงแก่คณะกรรมการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และร่วมกันหารือเพื่อกำหนดแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่องการนำสมรรถนะหลัก 5 รายการมาใช้ในกลุ่มข้าราชการนั่นเอง กำหนดเวลาของกิจกรรมต่างๆ ตามแผน
- ประเมินระดับความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นบุคลากรเพื่อประเมินความพร้อมในการกิจกรรม ประเมินความพร้อมขององค์การ

2) ขั้นดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลง

- ผู้บริหารหน่วยงานเสนอชื่อผู้แทนข้าราชการร่วมเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) เพื่อรับการประเมินสมรรถนะ
- ลือสารเรื่องสมรรถนะและการนำสมรรถนะมาทดลองใช้ประเมินข้าราชการในกลุ่มนั่นเองแก่ผู้ประเมิน (ได้แก่ ตัวผู้รับการประเมินเอง ผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานและผู้รับบริการ) เพื่อสร้างความเข้าใจ ความยอมรับ และลดความกังวลใดๆที่อาจมีในกระบวนการประเมิน
- ผู้ประเมินทุกฝ่ายดำเนินการประเมินสมรรถนะของผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

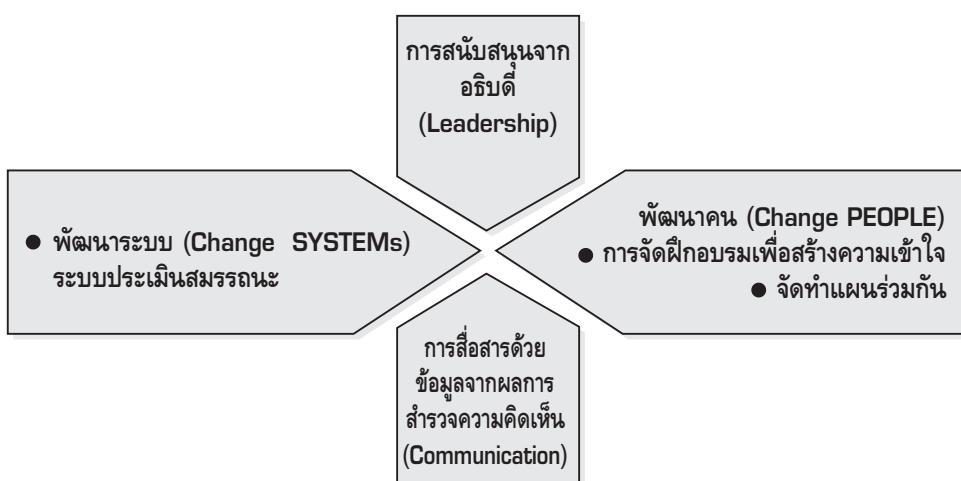


- ที่ปรึกษาวิเคราะห์ สรุปผล และจัดทำรายงานผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล เพื่อแจ้งผลแก่ผู้รับการประเมินและตั้งเป้าหมายพัฒนา รวมทั้งแนวทางการพัฒนา สมรรถนะหากมีประเด็นที่ควรแก่การปรับปรุงพัฒนา

3) ขั้นสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

- หารือคဏะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เรื่องสนับสนุนการเขื่อมโยง สมรรถนะเข้าสู่ระบบประเมินและบริหารผลงานรายบุคคล (เมื่อกรุงฯ มีความพร้อม)
- ประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะตามแผน กิจกรรมนี้ดำเนินการ ต่อเนื่องมาตั้งแต่ขั้นดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยนำเสนอผ่าน ช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของกรุงฯ อาทิ ติดประกาศในลิฟต์โดยสาร และบอร์ดกิจกรรมลงประชาสัมพันธ์ในอินทราเน็ต
- ประเมินระดับความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบสำรวจ ความคิดเห็นบุคลากรเพื่อประเมินความพร้อมในการกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมิน เมื่อเริ่มโครงการสรุปประเด็นสำคัญ : การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ
- การกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน
- การดำเนินการตามแผน และประชาสัมพันธ์ความคืบหน้า รวมทั้งการนำผลที่ได้ มาใช้ในการพัฒนาแผนงานอีกครั้ง

สรุปประเด็นสำคัญ : ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงของกรมการค้าภายในสำเร็จได้อย่างราบรื่น





ขั้นตอนที่หนึ่ง : การสร้างทีมเจ้าภาพ



ทีมเจ้าภาพ หมายถึงอะไร?

ท่านที่อ่านมาถึงตรงนี้ อาจเกิดความสงสัยว่าทีมเจ้าภาพหมายถึงอะไร? และจะมีทีมเจ้าภาพกี่ทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ? ต้องเรียนรู้คำว่าทีมเจ้าภาพนั้น หมายถึง ทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก เช่น การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ที่ระบบอาจมีทีมเจ้าภาพเพียงหนึ่งทีมในการทำงานนั้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่อาจต้องมีการดำเนินการในหลายๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีทีมเจ้าภาพของส่วนงานนั้นๆ ดูแลรับผิดชอบ

ซึ่งหากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง จะเป็นต้องสร้างทีมเจ้าภาพที่ประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสมาชิกคนแรกของทีมที่ท่านควรมองหา คือผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) และอำนวยทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้อุปถัมภ์แล้วการเปลี่ยนแปลงก็จะยากที่จะก้าวหน้าต่อไปได้หรือเป็นไปอย่างเชื่องช้า ดังกรณีที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานทางทหารแห่งหนึ่งของไทย รายละเอียดตามกรอบที่เสนอต่อไปนี้



ใครคือผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หรือ
Change Sponsor ในองค์กรของเรานะ??



กรุณีคึกขา

หน่วยราชการทหารของไทยกับการเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2547 ผู้นำระดับสูงขององค์กรทางทหารแห่งหนึ่งของไทย มีดำริให้การทำงานต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อาทิเช่น การฝึกปฏิบัติการทางทหารให้ดำเนินการร่วมกันในห่วงเวลาเดียวกัน เป็นต้น หลังจากที่ได้แจ้งให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ทราบในที่ประชุม และกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ เมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายแล้วพบปัญหาบางประการเกิดขึ้นที่เกินอำนาจ และความสามารถของตน ในกระบวนการแก้ไข เช่น บางหน่วยงานไม่สามารถให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้เพียงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ตามที่ต้องการทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างช้าๆ

สรุปประเด็นสำคัญ : อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานแห่งนี้

- การตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง - เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนี้ มิได้มาจาก การสรุป รวบรวมความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และไม่มีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร
- การกำหนดผู้รับผิดชอบ (ทีมงาน) - ผู้รับผิดชอบเป็นเพียงผู้ที่ถูกได้รับมอบหมายในเชิงนโยบายไม่มีการคัดเลือกเพื่อจะจัดตั้งเป็นทีมงานในการดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลงนี้
- การให้การสนับสนุน - ไม่มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ติดขัดในการประสานกับหน่วยงานอื่น

นอกจากผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงแล้วบุคคลที่ต้องคัดสรรมามีความสามารถทางด้านอาชีพ คือ ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะทำหน้าที่เสนอ หัวเรือใหญ่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ช่วยเหลือคนอื่นให้เห็นถึงปัญหาและโน้มนาำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับตัวเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจำเป็นต้องได้คนที่มีคุณสมบัติหลายประการตั้งนี้



- สามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน
- เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความ naïve หรือถือและความสามารถ ทั้งนี้ เพราะคนจะต้องเชื่อถือในตัวของผู้พูดก่อนถึงจะยอมรับฟังสิ่งที่บุคคลนั้นพูด
- มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ
- สามารถกระตุ้นให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ
- สามารถทำให้หัวใจกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร กลายเป็นวิธีการทำงานจริง ไม่ใช่เพล็ง
- สามารถสร้างสรรค์พัฒนาระบบที่มีลักษณะดังกล่าวมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรืออาจพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาด้วยการส่งบุคลากรที่คัดสรรแล้วเข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อแนะนำหรือเทคนิคในการเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)



คำแนะนำสำหรับการเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- หาว่าใครที่คุณในองค์การยอมรับฟัง แต่โปรดระลึกไว้ว่า บางครั้งคนที่คุณในองค์การรับฟังอาจไม่ใช่คนในองค์การที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการนำผู้อื่น
- ให้ความสนใจกับคนที่มีความคิดแตกต่าง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นคนที่ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ (ซึ่งลักษณะนี้ของเขากำทำการให้ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารก็ได้)
- ลองพิจารณาบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาใหม่ ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพราะอาจทำให้มีมุมมองและความคิดใหม่ๆ เด็กต่างไปจากคนส่วนใหญ่ที่อยู่เดิมในองค์กร



- มองหาจากคนในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมที่น่าสนใจ หรือมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่าง เช่น หากในส่วนวางแผนและนโยบายที่คนส่วนใหญ่จัดการบริหารการจัดการและรักษาสตอร์ ลองมองหาคนที่จบวิศวกรรมศาสตร์ในแผนกนี้ อาจเป็นไปได้ที่คนๆ นั้นจะมองสิ่งต่างๆ ต่างไปจากคนอื่นๆ ในแผนก

นอกจากผู้อุปถัมภ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลอื่นๆ ที่ท่านจะพิจารณานำเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ เพื่อให้มีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลสำคัญที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยราบรื่นได้ ซึ่งท่านสามารถใช้เครื่องมือการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้ด้านล่างช่วยในการตัดสินใจ โดยแนะนำให้ใช้ประกอบกับคำแนะนำเกี่ยวกับบุคคลที่ไม่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้พร้อมกันด้วยเช่นกัน



เครื่องมือการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ

มาลองคัดสรรชื่อบุคคลในองค์กรของท่านเพื่อจัดตั้งทีมเจ้าภาพกันเถอะ

| รายชื่อ | ผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง | ปฏิกรรมยาที่คาดว่าจะเกิด (ต่อต้าน เฉยก หรือสนับสนุน) | ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพ (✓) |
|--|-----------------------------------|--|-------------------------|
| ผู้มีอำนาจในการช่วยหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนี้ | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| ผู้ดูแลควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (เช่น กำลังคน งบประมาณ สถานที่) | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| ผู้มีความรู้ ความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (เช่น กว้างไกล เทคโนโลยี) | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |



อย่าลืมนะว่าทีมเจ้าภาพไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีตำแหน่งในหน่วยงานเสมอไป แต่ควรเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ และคนที่มีการมี influence ในการทำงานนั้นๆ มาเข้าร่วมทีมเจ้าภาพด้วย



คำแนะนำในการเลือกทีมเจ้าภาพ

คำแนะนำว่าบุคคลใด “ไม่ควร” อยู่ในทีมเจ้าภาพ

- บุคคลที่มีอัตตาสูง** คนที่มีอัตตาสูงมากไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ทราบถึงข้อจำกัดของตนเอง และไม่เข้าใจว่าข้อจำกัดของตนเองจะสามารถทดแทนได้ด้วยจุดแข็งของเพื่อนร่วมทีม
- บุคคลที่สร้างความแตกร้าว** เป็นบุคคลที่มีความสามารถและยินดีในการบ่นทำลายความล้มเหลวของสมาชิกในทีม เป็นผู้ที่ชอบบุ้นเบี้ยงให้เกิดความร้าวฉาน
- บุคคลที่ไม่เต็มที่กับทีม** เป็นบุคคลที่อาจไม่มีเวลาหรือความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับทีม ซึ่งจะเป็นตัวถ่วงความคืบหน้าของงาน แต่ในบางครั้งอาจยกที่จะนำออกจากทีม เพราะทีมอาจต้องการความรู้หรือทักษะบางประการที่บุคคลเหล่านี้ มีอยู่ หรืออาจเป็นผู้มีอำนาจในองค์กรที่จำเป็นต่อทีม

ที่มา : Adapted from John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996), 59-61.



หลังจากท่านได้คัดสรรบุคคลที่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพแล้ว เครื่องมือสำหรับการตรวจสอบคุณภาพของทีมเจ้าภาพที่นำเสนอนี้ จะช่วยให้ท่านประเมินว่าทีมเจ้าภาพที่จัดตั้งนั้นมีคุณภาพที่เหมาะสมหรือไม่

เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของทีมเจ้าภาพ

| คำถาม | ใช่ | ไม่ใช่ |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. มีคนที่เป็นบุคคลสำคัญในระดับใกล้เคียงกันขององค์กรเข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีมมากพอหรือไม่? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. สมาชิกของทีมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่จำเป็นหรือไม่? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ทีมเจ้าภาพมีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆ และสามารถลงทะเบียนมุ่งมองต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และตัดสินใจในเรื่องยากๆ หรือไม่? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ในทีมมีบุคคลซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือที่จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรรับฟังการตัดสินใจของทีมหรือไม่? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ในทีมมีบุคคลที่ภาวะความเป็นผู้นำได้เป็นที่ยอมรับหรือไม่? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. สมาชิกของทีมสามารถมองข้ามผลดีผลเสียของตัวเองและให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- หากคำตอบสำหรับคำถามส่วนใหญ่คือ “ใช่” แสดงว่าทีมเจ้าภาพมีความแข็งแรงและมีโอกาสที่ดีที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ
- หากท่านตอบ “ไม่ใช่” ในข้อใด ท่านควรพิจารณาสมาชิกในทีมในประเด็นนั้นอีกครั้ง



ขั้นตอนที่สอง :

พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน



เมื่อวิสัยทัศน์เจ้าภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ท่านก็พร้อมที่จะเริ่มขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่คนในองค์การสามารถเข้าใจร่วมกัน วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ว่า “นี่หมายถึง สิ่งที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นภาพในอนาคตที่ท่านต้องการเห็นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ลุล่วง”

ทั้งนี้ วิสัยทัศน์นี้ต้องสามารถสื่อสารไปสู่คนอื่นให้เห็นภาพ เข้าใจร่วมกัน และเห็นด้วย กับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอย่างให้เกิดเดียวทันที
- นำเสนองานแต่ละงานเป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมาก ซึ่งทุกคนยินดีช่วยทำเพื่อให้เกิดขึ้น
- เป็นจริงได้ไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง ถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
- มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น อาจจะมองในเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับคุณภาพเท่านั้น
- ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป
- ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนในระดับต่างๆ ขององค์กร

สิ่งสำคัญที่ต้องคิดถึง คือ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้น และจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลจริง รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่ามาอย่างนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ เพราะไม่ใช่นั้นการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่า จะปฏิบัติตนอย่างไรดี

ทั้งนี้ ขอแนะนำวิธีการหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน โดยใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้บุคลากรได้ตอบคำถามในใจของตนเองว่า

“ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง?”

“เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร?”

“ภาพหลังการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเห็นคืออะไร?”



คำตอบที่ทุกคนได้รับทราบด้วยตนเองนี้ นักจากจะทำให้เห็นร่วมกับวิสัยทัค์ของ การเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังเกิดผลดีที่ตามมาอีก คือ เป็นการนำไปสู่การสร้างความรู้สึกต้องการ ที่จะเปลี่ยน และสามารถช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการ เปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

ใช้แล้วครับ วิสัยทัค์รวม (Shared Vision) จะเป็น
ทิศทางที่ดีในการทำการเปลี่ยนแปลงเสมอ
 เพราะทุกคนเห็นร่วมกันว่าต้องเปลี่ยน



เพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านผู้อ่านในการพัฒนาวิสัยทัค์ขององค์กรเพื่อใช้ในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนได้เสนอข้อแนะนำสำหรับการพัฒนาวิสัยทัค์ของการ เปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พร้อมด้วยตัวอย่างการนำไปใช้ในตารางด้านล่าง

| คำแนะนำสำหรับการพัฒนา วิสัยทัค์ของการเปลี่ยนแปลง สำหรับหน่วยราชการ | ตัวอย่างจากกรมสรรพากร |
|---|---|
| 1. งานหรือหน้าที่หลักของเราคืออะไร? | การจัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม |
| 2. ใครบ้างที่ต้องการบริการจากเรา หมายรวมถึงบุคคลทั่วไปในและ ภายนอกองค์กร? | ภายนอก : ประชาชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ภายใน : ข้าราชการของหน่วยงานในส่วน งานต่างๆ |
| 3. ทำไมคนเหล่านั้นต้องการเรา? คนเหล่านั้นคาดหวังอะไรจากเรา? | ประชาชน : ต้องการบริการแบบมืออาชีพจากเรา ส่วนราชการ : ต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูล บุคลากร : ต้องการความพึงพอใจในการทำงาน |
| 4. เราต้องการทำอะไรให้ล้มเหลวบ้าง? | ต้องการนำระบบงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการทำงานและบริการ |



วิสัยทัค์ของกรมสรรพากรที่ได้ คือ
“ระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม”



ขั้นตอนที่สาม : การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด



จากวิสัยทัคณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ในขั้นตอนที่สอง ในขั้นตอนที่สามจะเป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ต้องทำเพื่อให้วิสัยทัคณ์นั้นเป็นจริง ซึ่งกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ บางครั้งจะเรียกว่า Change Initiative นั่นคือ จากวิสัยทัคณ์การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานตัวอย่างที่ว่า “ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม” ต้องมีการกำหนดว่าจำเป็นต้องมีกิจกรรม หรืองานใดบ้าง ที่ต้องทำเพื่อสนับสนุนวิสัยทัคณ์นั้นให้เป็นจริง ซึ่งจะเห็นว่ากิจกรรมหรืองาน ที่สำคัญจะรวมถึง

งานที่หนึ่ง คือ พัฒนาระบบ (Change SYSTEMs)

การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน

งานที่สอง คือ พัฒนาคน (Change PEOPLE)

การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ในองค์กร

จะเห็นว่างานที่หนึ่งและสองนี้ อาจมองเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ที่ต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัคณ์ของการเปลี่ยนแปลงหลัก และเมื่อกำหนดงานที่จะทำแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำต่อไป คือ การวางแผนสำหรับงานนั้นๆ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นๆ

การวางแผน

เป็นการกำหนดว่าสำหรับงานใด หนึ่ง (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร ซึ่งการที่จะวางแผนให้ได้อย่างนี้นั้น ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใด บ้างที่จะเปลี่ยนแปลง สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร (As-is) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To-be)



จากตัวอย่างที่ให้ไว้ หากเราต้องการทำงานที่หนึ่ง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน) จะต้องทราบก่อนว่าระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร? ระบบที่ต้องการจะมีลักษณะอย่างไร?

และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนสำหรับการวางแผน จะต้องทำการประเมินสภาพการณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลงเบรียบเทียบกับสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงว่าแตกต่างกันอย่างไรบ้าง (Gap) ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงจุดที่ต้องการการพัฒนา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่จะรับผิดชอบงานนี้ ทั้งนี้ท่านสามารถใช้แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอไว้ด้านล่างเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมิน

กรณีศึกษา

MASTERPlan
Where My Future is 2008

โครงการพัฒนาเมืองของประเทศไทย (Urban
Redevelopment Authority – URA)



โครงการพัฒนาผังเมืองของภาคลิงค์ปอร์ทซึ่งเกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ.2001 โดยมีการเก็บข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน เพื่อร่วมกันสร้างภาพในฝันของทุกคนที่อยากรักษาภูมิภาคลิงค์ปอร์ทแห่งนี้ โดยโครงการนี้ได้จัดทำนิทรรศการในตึก 3 ชั้น เพื่อให้ทุกคนเข้ามาเห็นแบบจำลองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยแบบจำลองแสดงตึกต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว และจะเกิดขึ้นในอนาคต การใช้พลังงาน การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ฯ เช่น ถนน



รถไฟฟ้า สวนสาธารณะ รวมถึง
การอนุรักษ์สถานที่สำคัญทาง
ประวัติศาสตร์ เพื่อให้เกิด^{สิงคโปร์มีความถึงพร้อมใน}
การเป็นที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน
และที่พักผ่อนหย่อนใจ (A
Place to Live, Work, and
Play in) การนำเสนอโครงการ
เปลี่ยนแปลงนี้มีจุดน่าสนใจ
คือ ทำให้ประชาชนเห็นภาพ

ของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีการให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับเกาะสิงคโปร์ และ
เมืองใหญ่อื่นๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ในการเลือกตัดสินใจในการออกแบบ
เกาะในฝันแห่งนี้ให้เป็นที่สำหรับทุกคน โดยโครงการมีกิจกรรมมากมายให้ประชาชนเข้าร่วม
โดยทั่ว และออกแบบความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ เช่น อยากเห็นที่ทำงานมีเทคโนโลยีชั้นเลิศ หรือ
อยากเห็นที่ทำงานอยู่ในสวน อยากมีที่พักผ่อนเช่นไร โดยการแสดงความคิดเห็นอาจเป็นได้
ทั้งทางจดหมาย หรือเล่นเกมต่างๆ ที่อยู่ในตึกนิทรรศการแห่งนี้

สรุปประเด็นสำคัญ : การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

- การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ การมีจุดมุ่งหมายที่ดีในการ
เปลี่ยนแปลงเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น แต่การจะทำให้คนจำนวนมากเกิดการ
ยอมรับเรื่องที่นำเสนอ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น
กับผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่จะต้อง^{เปลี่ยนแปลง}
- การสร้างการยอมรับวิธีหนึ่งที่ได้ผลดีจากการนีคือเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง
ความคิดเห็นตั้งแต่เริ่มต้นทำการเปลี่ยนแปลง





แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

| สภาพการณ์ที่ทำการประเมิน | ปัจจุบัน | สิ่งที่ต้องการให้เป็น | สิ่งที่ต้องทำ |
|---|--------------|-----------------------|---------------|
| กระบวนการ (Process) กระบวนการทำงานทำกันอย่างไร? การวัดผลการทำงานใช้วิธีใด? | | | |
| โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างของส่วนงานเป็นอย่างไร? การบริหารจัดการเป็นอย่างไร? | | | |
| คน (People) บทบาทส่วนบุคคลของส่วนงานนี้เป็นอย่างไร? ความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร? บทบาทของคนในส่วนงานนี้เป็นอย่างไร? ความรู้ ความสามารถอะไรบ้างที่ต้องมี? | | | |
| ลักษณะบุคลากร ลักษณะผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ | | | |
| วัฒนธรรม (Culture) คนในส่วนงานนี้ประพฤติกันอย่างไร? อะไรที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนเหล่านี้? มีภูมิปัญญาอย่างไร? | | | |
| ทรัพยากรที่ต้องการ | เวลา : | | |
| | งบประมาณ : | | |
| | บุคคล : | | |
| | ที่ปรึกษา : | | |
| | การฝึกอบรม : | | |
| ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ : | | | |



จะเห็นว่าการบันทึกข้อมูลตามรายการที่ปรากฏในแบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บางรายการไม่ว่าจะเป็น กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ หรือสิ่งสำคัญเชิงวัฒนธรรมสำหรับคนในองค์กร ผู้ประเมินจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่สนใจเหล่านี้ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประเมินอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการได้วิธีการหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่สี่วิธีหลักดังน้ำเส้นอย่างด้านล่างนี้



วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล | คำอธิบาย |
|-------------------------------|---|
| 1. การใช้แบบสอบถาม | เป็นหนึ่งในวิธีที่เป็นที่นิยม เพราะสะดวก รวดเร็ว และเสียเวลาไม่น้อย มักใช้ในการประเมินความพร้อมของบุคคลการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น มีความรู้ ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพียงใด มีอุปกรณ์และทักษะในการทำงานใหม่หรือไม่ เป็นต้น |
| 2. การสัมภาษณ์ | เป็นวิธีที่ใช้เวลามากกว่าการใช้แบบสอบถาม แต่มีข้อดีคือ สามารถได้ข้อมูลในเชิงลึกกว่า และอาจได้ข้อมูลที่ไม่ได้คาดไว้มาก่อน ดังนั้นจึงมักใช้การสัมภาษณ์ในการที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียดบางอย่าง เช่น ต้องการทราบถึงลักษณะของการทำงาน และปัญหาที่พบในส่วนการทำงานด้านใดด้านหนึ่ง |
| 3. การสัมภาษณ์แบบ Focus Group | หมายถึง การสัมภาษณ์กลุ่มคนที่เป็นตัวแทนของคนที่เราสนใจ เช่น อาจเป็นหัวหน้าแผนกต่าง ๆ หรือตัวแทนจากบุคลากรในแต่ละระดับของแผนก และต้องการข้อมูลและความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น หากท่านต้องการให้มีการอนุญาตให้บุคลากรมีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ต้องเข้าออกงานตามเวลาทำงานขององค์กร ท่านอาจทำการสัมภาษณ์แบบนี้เพื่อดูว่าเหมาะสมที่จะใช้กับทุกแผนกหรือไม่ |
| 4. การสังเกตการณ์ | ท่านอาจใช้การสังเกตการณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์บางอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานว่ามีส่วนทำให้ระดับความเครียดของบุคคลางเพิ่มขึ้น เพราะอยู่กันอย่างแออัดหรือไม่ เป็นต้น |



ผลของการประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง จะนำมาพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และทำแผนการทำงานโดยละเอียด พร้อมกันนั้นสำหรับแต่ละ Change Initiative จะต้องมีการพิจารณาด้วยว่า จะมีโครงสร้างลิสต์ใดบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้ และมีโครงสร้างลิสต์ใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ รวมทั้งวิธีแก้ไข ซึ่งเครื่องมือสำหรับช่วยในการวิเคราะห์ที่ง่าย และมีประสิทธิผลเป็นที่นิยม คือ การทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและต่อต้าน (Force Field Analysis)

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาว่าถ้าเราต้องการทำงานที่ไหน (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน) ตามตัวอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น ผลของการทำ Force Field Analysis สำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้จะได้ดังที่นำเสนอในตารางด้านล่าง

ตัวอย่างการทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและต่อต้าน (Force Field Analysis)

งานที่หนึ่ง : การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน

| อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง? | อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง? | จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร? |
|--------------------------------------|---|---|
| 1. ความพร้อมด้านงบประมาณ | 1. บุคลากรบางส่วนมีทักษะด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอ | ให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร |
| 2. การสนับสนุนจากผู้นำองค์กร | 2. ฐานข้อมูลที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์ | จัดตั้งทีมงานในการปรับปรุงฐานข้อมูล |
| 3. ความต้องการของคนไทยในองค์กร | 3. ความพร้อมของประชาชนผู้ใช้บริการ | 1. ใช้การประชาสัมพันธ์แบบสร้างความรู้ความเข้าใจ 2. สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนมาใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น |



จากการทำ Force Field Analysis จะเห็นว่า มีกิจกรรมหรือสิ่งที่ต้องทำหลายอย่าง เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรหรือจัดตั้งทีมงานในการปรับปูฐานข้อมูลสามารถแตกเป็นงานย่อยๆ ที่จะต้องมีการดำเนินการ และต้องมีการกำหนดว่าจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละงานย่อยๆ ซึ่งในการนี้ท่านสามารถใช้ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) เพื่อช่วยในการวางแผน

โดยตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) นี้ จะให้ระบุถึงงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จหรือส่งมอบ พร้อมทั้งกำหนดเวลาและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมต่องานแต่ละงาน โดยบทบาทและความรับผิดชอบต่องานแต่ละงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมนั้นอาจเป็นบทบาทเดียวกันหรือไม่ตามที่จำเป็น ที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ด้านล่าง ทั้งนี้ให้ทราบว่าเป็นเรื่องปกติที่สมาชิกคนหนึ่งอาจมีบทบาทหนึ่งสำหรับงานๆ หนึ่ง และมีอีกบทบาทหนึ่งสำหรับงานอีกงานหนึ่ง

จากงานที่หนึ่งตามตัวอย่าง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน) จะสามารถกำหนดความรับผิดชอบได้ดังนี้



ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่หนึ่ง : การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน
งานย่อยที่หนึ่ง : ให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร

| งานที่ต้องส่งมอบ | กำหนดสิ้น | ผอ.สำนัก ฝึกอบรม | คุณรักษาติ | คุณเรืองเดช | คุณสมศรี |
|--|-----------|--|--|--|--------------|
| 1. สำรวจความต้องการ ในการฝึกอบรม (Need Analysis) | 15/1/52 | ผู้ที่ต้อง ^{รับทราบความ} คืบหน้า | ผู้รับผิดชอบ | - ผู้ให้ข้อมูล - ผู้ที่ต้อง ^{รับทราบความ} คืบหน้า | ที่ปรึกษา |
| 2. ออกแบบหลักสูตร ฝึกอบรม | 28/1/52 | ผู้อนุมัติ | ผู้รับผิดชอบ | | ผู้สนับสนุน |
| 3. จัดเตรียมสถานที่ และอุปกรณ์ที่จำเป็น ในการฝึกอบรม | 25/1/52 | | | ผู้ที่ต้อง ^{รับทราบความ} คืบหน้า | ผู้รับผิดชอบ |
| 4. ประสานงานกับส่วน งานต่างๆ ในการส่ง คนเข้าอบรม | 10/2/52 | | ผู้ที่ต้อง ^{รับทราบความ} คืบหน้า | ผู้รับผิดชอบ | ผู้สนับสนุน |



บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

| บทบาทหน้าที่ | ความหมาย |
|---|---|
| ผู้รับผิดชอบ (Accountable) | เป็นเจ้าภาพของงาน ๆ นั้น มีได้เสียงคนเดียว |
| หุ้นส่วน (Partner) | ทำงานร่วมกับเจ้าภาพของงาน ๆ นั้น |
| ที่ปรึกษา (Consultant) | ให้ความรู้และพาหานในด้านต่าง ๆ แก่เจ้าภาพ |
| ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า (Informed) | เป็นผู้ที่ต้องได้รับแจ้งให้ทราบความคืบหน้าของงาน |
| ผู้อนุมัติ (Approver) | เป็นผู้อนุมัติตรวจสอบงาน ๆ นั้นให้เข้ากับมาตรฐานสุดท้าย |
| ผู้ปรับปรุง/ให้ข้อมูล (Update/Input) | เป็นผู้ให้ข้อมูลที่จำเป็นกับงาน |
| ผู้ตรวจสอบ (Reviewer) | เป็นผู้ตรวจสอบผลงานที่เสร็จสิ้นแล้ว |
| ผู้สนับสนุน (Support) | เป็นผู้ในการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เช่น งานเอกสาร |

หลังจากท่านทราบถึงวิธีการและสามารถเขียนแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้เขียนขอให้ข้อเสนอแนะถึงลักษณะของแผนที่ดีดังนี้ เสนอในตารางด้านล่างนี้



รายการตรวจสอบลักษณะของแผนที่ดี

รายการตรวจสอบลักษณะของแผนที่ดี

- ต้องเรียบง่าย แผนที่ซับซ้อนเกินไปจะสร้างความสับสนและหงุดหงิดให้กับผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการเขียนแผนต้องให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- ต้องเป็นแผนที่พัฒนาโดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกรายดับ จากที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนของการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เห็นร่วมกัน ที่ผู้ดึงการให้ทุกคนมีโอกาสร่วมอภิปราย หยิบยกปัญหาและพัฒนาวิธีการแก้ไข แผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่กำลังกล่าวถึงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการในการแก้ปัญหานั้น ซึ่งการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความกระตือรือร้นที่จะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น
- ต้องแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ ที่ดูแล้วไม่เกินวิสัยที่จะทำให้ลำเร็ว ถ้าแผนงานออกแบบมาให้แล้วยากที่จะทำให้ลำเร็วได้จะทำให้คนยอมแพ้ตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นควรสร้างแผนที่แบ่งงานให้ญี่อย่างย่อยๆ ที่ดูแล้วสามารถทำให้ลำเร็วได้ไม่ยากนัก
- ต้องบอกบทบาทและหน้าที่ แผนงานต้องระบุบทบาทและหน้าที่ของทุกคน ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ผลลำเร็วของงานแต่ละอย่างในแผนนั้นต้องมีเจ้าภาพที่ชัดเจน โดยอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคนร่วมเป็นเจ้าภาพ และให้เจ้าภาพนั้นแสดงการยอมรับถึงบทบาทหน้าที่นั้นของตนเอง
- ต้องยืดหยุ่นได้ ดังที่ทราบกันดีว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องสามารถยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไข



การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน

ถึงตอนนี้เมื่อมีแผนการทำงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในมือเรียบร้อยแล้ว คำถามที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงคิดถึงเมื่อมาถึงจุดนี้ คือ จะทราบได้อย่างไรว่ากิจกรรม หรืองานต่างๆ ที่อยู่ในแผนได้สำเร็จลุล่วงแล้ว? หรือหากยังไม่สำเร็จสามารถรู้ได้อย่างไร ว่าทำไปได้ดีดีบ้างมากน้อยเพียงใด? ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าคำถามเหล่านี้มีความสำคัญ?

การวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้า และติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานนี้ หากเป็นการวัดผลในเชิงปริมาณจะทำได้สะดวกกว่าเมื่อต้องการวัดผลเชิงคุณภาพ

ลองนึกถึงงานให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรตามตัวอย่างข้างต้น ท่านจะเห็นว่า หากกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จะสามารถทำได้やすくการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในลักษณะความมีประสิทธิผลของหลักสูตร แต่อย่างไรก็ได้การกำหนดตัวชี้วัดนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป

ทั้งนี้การมีผลลัพธ์ที่รับได้หรือที่อาจเรียกว่าเป็นตัวชี้วัดผลการทำงานดำเนินงานนั้น จะเป็นประโยชน์ในหลายด้านดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลการทำงาน

- ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย
- ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร
- ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน
- ช่วยหาจุดที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข
- ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์กรกับลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

นอกจากนี้ ท่านยังอาจถือโอกาสในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นปัจมัยผลลัพธ์ที่ต้องการ เลิกๆ น้อยๆ ที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก เพื่อให้ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มีโอกาสล้มผิดถึงความรู้สึกสำเร็จระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มักกินเวลานาน เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เปรียบเสมือนการสร้างศรัทธาและพักรห่าว่างทางก่อนจะถึงที่หมายจริง



ขั้นตอนที่สี่ : การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง



หลังจากที่เรารู้ได้ว่ามีการพัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้วทั้งผลการทำงานแล้ว ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการพิจารณาถูกต้องว่าโครงสร้างขององค์กร ในขณะนี้สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทั้งนี้โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่ว่า หมายถึง การพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการทำงานเป็นทีมที่จำเป็นและเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสิ่งที่เป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคลากรใหม่ ทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรณีศึกษาของกรมศุลกากรกับการฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร ดังแสดงในตารางด้านล่าง จะช่วยให้ท่านเห็นถึงความสำคัญและความล้มเหลวของหัวข้อการพัฒนาบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนขึ้น



กระเป๋า กรณีศึกษา

กรมศุลกากรกับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อปี 2541 กรมศุลกากรได้นำเอาระบบทекโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับงานการส่งออก และการนำเข้าสินค้าอย่างครบวงจร ซึ่งทำให้กระบวนการออกสินค้ามีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ผู้ส่งออก ผู้นำเข้า และตัวแทนออกของสามารถจัดเตรียมข้อมูลใบอนุญาต ภายนอก ภายในสำนักงานของตน แล้วส่งข้อมูลใบอนุญาต ภายนอก สำหรับการดำเนินการโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ กรมศุลกากรสามารถตรวจสอบความถูกต้องของใบอนุญาต ภายนอก สำหรับการดำเนินการโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ทันที ผลการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ผู้ประกอบการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนการตรวจปล่อยสินค้าเพียงขั้นตอนเดียว

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากรและผู้ประกอบการต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์และทักษะด้านคอมพิวเตอร์มากขึ้น ให้เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งที่ฝ่ายพัฒนาระบบทекโนโลยีสารสนเทศได้ดำเนินการ คือ สำรวจความต้องการเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์พร้อมกับจัดเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม อาทิ เช่น การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม และการฝึกอบรมที่หน้างาน (On-the-Job Training) โดยการส่งเจ้าหน้าที่ของฝ่ายฯ มาให้การช่วยเหลือในการทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ด้วยการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างจริงจังทำให้ในที่สุดแล้วเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในระบบงานใหม่ และปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี และในที่สุดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ระบบมากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งปัจจุบันผู้ใช้ระบบพึงพอใจอย่างยิ่งที่จะทำงานกับคอมพิวเตอร์มากกว่าการทำงานแบบเดิม

สรุปประเด็นสำคัญ : การพัฒนาบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลง

- การฝึกอบรมอันเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง - การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง แต่การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้มีความพร้อมสำหรับการใช้เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น
- ส่วนเพิ่มเติมที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ - การฝึกอบรมไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะช่วยให้เกิดความพร้อมสำหรับสิ่งใหม่ๆ ที่ต้องประกอบกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อให้เกิดความรู้สึกอยากรู้อยากเรียนรู้ อย่างเช่นสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย



? ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล

ท่านคงเห็นด้วยว่าระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัลเป็นส่วนสำคัญสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์จะยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่จะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะไม่มีผลตอบแทน ดังนั้นหากการเปลี่ยนแปลงของท่านจะเป็นการขอให้ทุกคนทำงานหนักขึ้น ทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น หรือทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้ผลตอบแทนของท่านก็จะต้องเป็นไปอย่างสนับสนุนให้บุคลากรทำสิ่งต่างๆ ตามที่ท่านคาดหวังด้วยเช่นกัน

ลิงที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ เมื่อพูดถึงรางวัล คนส่วนใหญ่จะคิดถึงเรื่องเงินซึ่งเนื่องจากว่าเงินเป็นรางวัลที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานได้ และหลาย ๆ องค์กรมีการนำเรื่องผลตอบแทนในรูปตัวเงินมากระตุ้นคนในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้ความสามารถของบุคลากร การแบ่งปันผลกำไร เช่น บริษัทผลิตถ้วยน้ำเงินที่แห่งหนึ่งของไทยใช้การแบ่งปันส่วนเกินที่ประหยัดได้จากการลดค่าใช้จ่าย

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า เงินไม่ใช่ลิงเดียวที่จะสามารถกระตุ้นให้คนทำงาน เพราะเงินไม่ใช่ลิงเดียวที่เป็นความต้องการของมนุษย์ มีบางอย่างที่แต่ละคนถือเป็นลิงคุณค่าสำหรับตนเองและเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นอยากออกจากบ้านไปทำงานทุกวัน เช่น ตำแหน่งหรือสถานภาพในองค์กร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ดังนั้น ลิงที่ท้าทายสำหรับท่าน คือ การหาว่าลิงที่คนในองค์กรให้คุณค่าคืออะไร เพื่อใช้ในการออกแบบระบบรางวัลหรือออกแบบลิงที่จะสามารถสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร ซึ่งคนในแต่ละองค์กรอาจมีความต้องการแตกต่างกัน โดยท่านสามารถใช้คำแนะนำในตารางด้านล่างตรวจสอบว่าลิงใดในรายการที่นำเสนอไว้ที่ท่านคิดว่าจะสามารถใช้ในการออกแบบระบบรางวัล เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากร เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านได้บ้าง

? ชวนคิด

ลองมาช่วยกันคิดว่า นอกจากการให้รางวัลในรูปของตัวเงินแล้ว ท่านสามารถให้หรือทำอะไรเพื่อเป็นการจูงใจคนในหน่วยงานหรือองค์กรของท่านได้อีกบ้าง ลองแยกกลุ่มคนในองค์กรที่อาจมีความต้องการแตกต่างกันในกระบวนการคิดครั้งนี้





รายการตรวจสอบความต้องการที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นของคน

- **การบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้** (Accomplishment) คือ ความต้องการที่จะทำได้ตามเป้าหมาย ทำได้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป
- **การแข่งขัน** (Competition) คือ ความต้องการที่จะเปรียบเทียบผลการทำงานกับคนอื่น และทำได้ดีกว่าคนอื่น
- **การยอมรับ** (Approval) คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ชื่นชม เห็นความสำคัญจากผู้อื่น
- **การเป็นส่วนหนึ่ง** (Belonging) คือ ความต้องการที่จะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- **การแก้ปัญหา** (Problem Solving) คือ ความต้องการที่จะเจอบัญหา และสามารถคิดหาวิธีแก้ไข
- **การประกอบเรื่องราว** (Coordination) คือ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองสามารถเชื่อมโยงขั้นส่วนเรื่องราวต่างๆ และรวมเป็นเรื่องเดียวได้
- **การเติบโต** (Growth) คือ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเติบโตขึ้น ไม่ใช่มีการพัฒนาด้านผลงานเพียงอย่างเดียว
- **การค้นหาสิ่งใหม่** (Exploration) คือ ความต้องการที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการค้นหาเรื่องที่ยังไม่เป็นที่ทราบกัน
- **ความรู้ความสามารถ** (Competence) คือ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอ
- **ความมีอิทธิพล** (Influence) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและกระทำการของผู้อื่น

อย่าลืมนะครับว่า เราท่านต่างมีความต้องการที่แตกต่างกัน สิ่งจูงใจของกลุ่มคนหนึ่ง มิอาจใช้ได้กับคนอีกกลุ่มหนึ่ง และสิ่งจูงใจที่ใช้ได้ในเวลาหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้ในเวลาต่อมา ดังนั้นควรมีความตระหนักรู้ความต้องการของบุคคลที่เรากำลังจะจูงใจเสมอ





การทำงานเป็นทีม

ในความคิดของท่าน ทีม (Team) มีความแตกต่างจากกลุ่ม (Group) หรือไม่? อาย่างไร?

หลายท่านอาจจะทราบดีอยู่แล้วว่า อันที่จริงทีมจะมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่ากลุ่มมาก ในขณะที่กลุ่ม หมายถึง คนจำนวนนั้นแต่ส่วนคนมาอยู่ร่วมกัน ทีมจะมีความหมายที่มากกว่า�ั้น นั่นคือหมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เกื้อหนุนกันและกัน และมีความมุ่งมั่นและ ร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ๆ ร่วมกัน โดยใช้วิธีเห็นชอบร่วมกัน

สำหรับทีมงานของการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีลักษณะสำคัญสองประการ ประการแรกคือ สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และ ประการที่สองคือ ทีมมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ อย่างชัดเจน



ทั้งนี้ ในส่วนของการสร้างเป้าหมายร่วมกันนั้น เพื่อให้สมาชิกของทีมเข้าใจตรงกันและ ผูกพันกับภารกิจของทีม ท่านอาจจัดให้มีการจัดทำพันธสัญญา (Team Charter) ที่จะบอกถึง พันธกิจของทีม เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ รายชื่อสมาชิกของทีม และ รายชื่อของคนในองค์กรที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมครั้งนี้



การทำงานเป็นทีม เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผล ซึ่งการตั้งทีมทำงานสามารถตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานการเปลี่ยนแปลงได้ในหลายระดับ เช่น นอกจากตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลการเปลี่ยนแปลงใหญ่ทั้งองค์กรในภาพรวมเป็นทีมเจ้าภาพหลักแล้ว อาจตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็นทีมเจ้าภาพรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงบางเรื่อง (Change Initiative) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อย ๆ ในโครงการ การเปลี่ยนแปลงหลักขององค์การ ทั้งนี้ ท่านสามารถดูตัวอย่างประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการทำงานเป็นทีมได้ดังที่นำเสนอในกรณีศึกษาด้านล่าง

กรณีศึกษา



เนสท์เล่ (ประเทศไทย) กับการใช้ทีมในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2546 เนสท์เล่ (ประเทศไทย) ได้เริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร และการทำงานขององค์กรภายใน ตั้งแต่ชื่อ High Performance Culture (HiPerC) ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีระดับขั้นน้อยลง และพัฒนาให้เกิดการทำงานร่วมกันของแผนงานต่างๆ ขององค์การ โครงการนี้ได้แบ่งส่วนเรื่องหลักที่ต้องการเปลี่ยนแปลงออกเป็นสิบโครงการย่อย ซึ่งรวมถึง การผลิต การทำงานร่วมกัน ห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารความล้มเหลว กับลูกค้า และเลือกผู้จัดการจากส่วนงานต่างๆ ห้าสิบกว่าท่านมาแบ่งเป็นทีมงานที่รับผิดชอบแต่ละโครงการย่อย

ทั้งนี้แต่ละทีมจะประกอบด้วย ผู้ที่มาจากส่วนงานนั้นโดยตรงหนึ่งคนและมาจากส่วนงานอื่นๆ ที่แตกต่างกันอีกสามคน เช่น ทีมเจ้าภาพของโครงการย่อยด้านการผลิต จะประกอบด้วยผู้จัดการจากส่วนการผลิตหนึ่งคนและสมาชิกอีกสามคนท่านจากบัญชี การตลาด และจัดซื้อ เป็นต้น

ทีมเจ้าภาพนี้ จะทำหน้าที่ตามแผนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การจัดสัมภาษณ์ด้วยวิธีประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยผู้ให้สัมภาษณ์มาจากส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สนใจ ให้คำแนะนำเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่มีอยู่ปัจจุบัน เพื่อนำไปกำหนดลิสต์ที่ส่วนงานอื่นต้องการจากส่วนงานนี้ และกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการจัดทีมเจ้าภาพที่มีสมาชิกมาจากส่วนงานที่เหมาะสม จะช่วยให้การออกแบบและดำเนินการสัมภาษณ์ความเข้าใจข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปผลจากข้อมูลที่ได้เป็นไปอย่างดี



สรุปประเด็นสำคัญ : การทำงานเป็นทีม

- ส่วนผสมในทีมเจ้าภาพที่เหมาะสม - การจัดทีมจะกำหนดให้มีสมาชิกที่อยู่ในสายงานซึ่งตรงกับโครงการอยู่ที่ต้องรับผิดชอบ 1 คน และจากส่วนงานอื่นๆ มีติในการร่วมคิดร่วมทำ - สมาชิกในทีมจากหลายส่วนงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยเสริมกัน
- จากหลายมุมมองในการร่วมคิดร่วมทำ

สิ่งสำคัญของการเป็นทีม คือ การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ให้เกิดกับสมาชิกของทีม ซึ่งหมายฯ แนวทางที่ได้นำเสนอการสร้างความเป็นทีมกล่าวต่างกันว่า สิ่งสำคัญของ การเป็นทีม คือ ต้องสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน (Trust) ให้เกิดขึ้นก่อน เมื่อได้ก็ตาม ที่สมาชิกของทีมเกิดความไว้วางใจเชื่อถือกันความเป็นทีมจึงจะเกิด

ถึงตอนนี้ท่านอาจอยากร้าบว่า และมีวิธีการหรือเทคนิคใดหรือไม่ ที่จะช่วยสร้าง ความไว้วางใจเชื่อถือกัน หรือ Trust นี้ ให้เกิดขึ้นในทีมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อว่าการสร้าง ความไว้วางใจเชื่อถือระหว่างกันจะเป็นกระบวนการที่สามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ แต่เพื่ออำนวยความสะดวกให้ท่านผู้อ่านสามารถได้เทคนิคไปดำเนินการทันที



คำแนะนำในการสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ (Trust) ของทีม

ขั้นตอนหลักประกอบด้วย

1. กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละท่านศึกษาเรียนรู้จักตนเอง ทราบและยอมรับความต้องการและ ลักษณะของตนทั้งด้านบวกและลบ
2. สมาชิกในทีมเริ่มเรียนรู้สมาชิกท่านอื่นๆ ในทีม ทราบและยอมรับความต้องการ และลักษณะของสมาชิกท่านอื่นๆ ทั้งด้านบวกและลบ
3. เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีม
4. เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
5. ความไว้วางใจเชื่อถือกันเริ่มก่อตัว
6. มีการสนับสนุนให้เกียรติซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแต่ละท่านเริ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม



TRUST → TEAM

ขั้นตอนที่ห้า : ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง



ในขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งเนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผลและราบรื่น ซึ่งมือყู่สี่ประการ คือ

- 1) ลือสารอย่างต่อเนื่อง
 - 2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน
 - 3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง
 - 4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน ด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์กร
- ขอยกเนื้อหาส่วนนี้ไว้ในบทที่ 5 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง





ดำเนินการ เปลี่ยนแปลง

ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

ในบทที่แล้วท่านได้พัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงไว้พร้อมแล้ว ลิ๊งค์ที่เราจะทำต่อไปคือ การดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินถึง และต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผลและราบรื่น ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

- 1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- 2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน
- 3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง
- 4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน ด้วยการใช้ประโยชน์อย่างระบบ และโครงสร้างขององค์กร

1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง

ท่านทราบหรือไม่ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลง คืออะไร? ท่านจะรู้สึกแปลงใจหรือไม่ เมื่อทราบว่าผลการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้ชัดว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ “การสื่อสาร”

เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการสื่อสาร คือ เครื่องมือที่ทรงประสิทธิผลในการสร้างแรงจูงใจ สามารถต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมให้คนในองค์กรพร้อมรับมือกับผลดีและผลเสียที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดเดียวไม่ได้เลยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

โดยการสื่อสารจะเข้ามา มีบทบาทในทุกช่วงของการเปลี่ยนแปลง และต้องมีการ



วางแผนการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของแผนล้ำหน้ารับการเปลี่ยนแปลง แต่เหตุที่ผู้เขียนนำมา
กล่าวถึงในส่วนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็ด้วยคำนึงถึงธรรมชาติของการสื่อสารที่จะ^{จะ}
เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินต่อเนื่องตลอดการเปลี่ยนแปลง และมักมีการเพิ่มเติม ปรับปรุง
แผนการสื่อสารให้เหมาะสมกับงานและสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

ทั้งนี้ท่านสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อวัดถูกประสิทธิภาพการดังที่ได้
นำเสนอในตารางด้านล่าง

ปัจจัยความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีสามข้อหลักที่
สำคัญ คือ 1) สื่อสาร 2) สื่อสาร และ 3) สื่อสาร

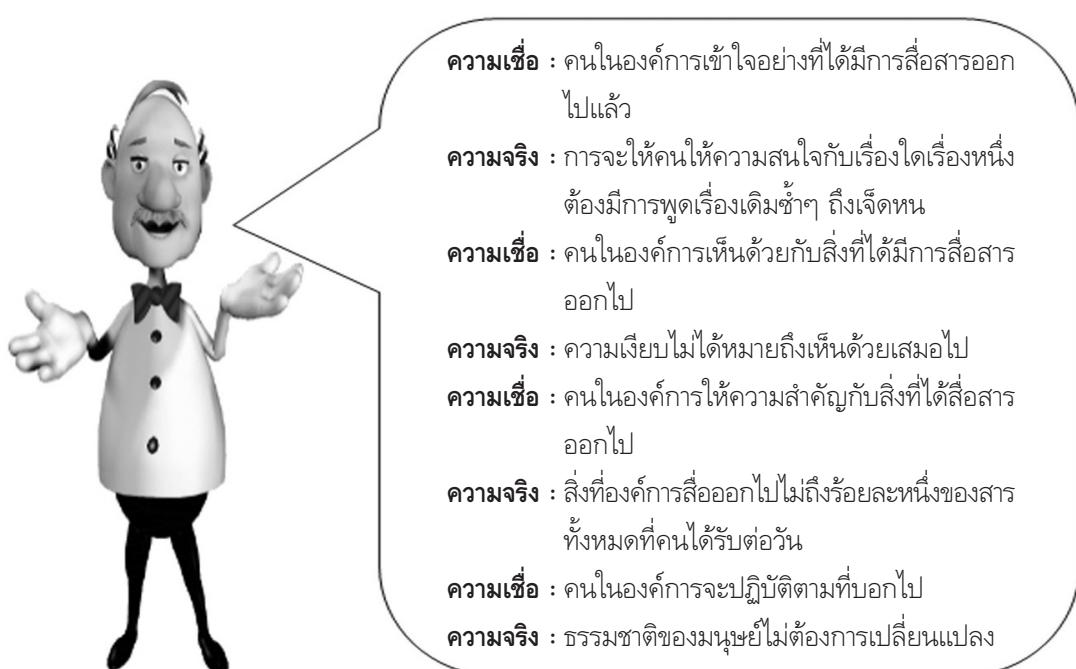


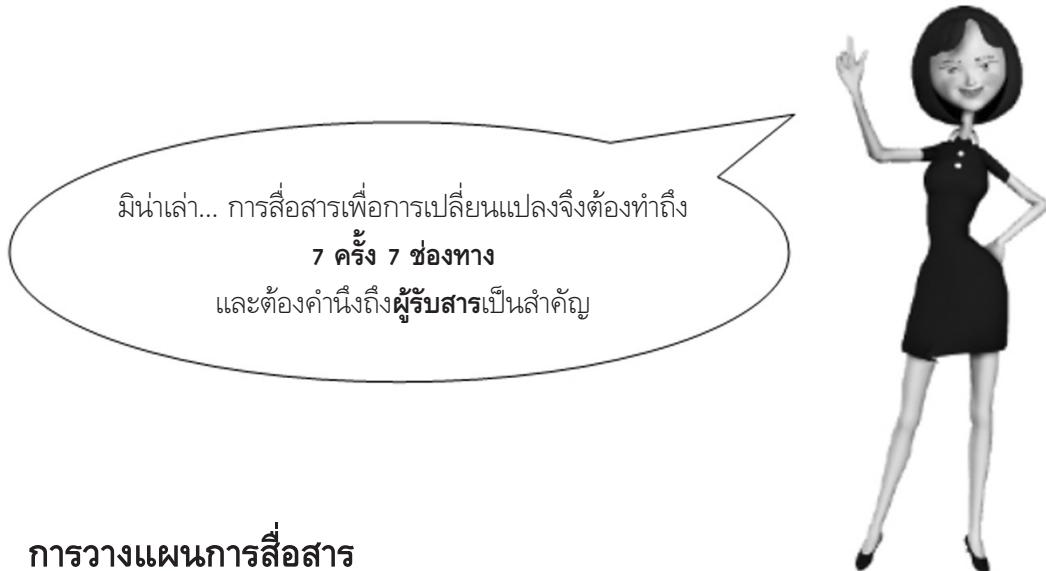
คำแนะนำว่าจะใช้การสื่อสารเมื่อใด

| | |
|---|--|
| 1. เมื่อต้องการสร้างแรง สนับสนุน | สร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สร้างเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กรและสามารถนำมาซึ่งแรง สนับสนุน |
| 2. เมื่อต้องการแก้ไข เรื่องที่มีการเข้าใจผิด | ในกรณีที่มีข่าวลือ เรื่องเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือเกิดความไม่แน่ใจ ในบางเรื่อง เช่น เรื่องการยุบแผนก เรื่องการตอบแทนบุคคลากร การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือในการแก้ไข และสร้างความเข้าใจที่ถูก ต้องตรงกัน |
| 3. เมื่อต้องการให้คนใน องค์กรปฏิบัติการ | สื่อสารถึงที่คาดหวังจะให้ผู้รับสารปฏิบัติการ |
| 4. เมื่อต้องการหาข้อมูล | การสื่อสารให้บุคลากรนำเสนอความคิดถึงวิธีการในการทำงานใหม่ๆ หรือปัญหาที่พบจากการทำงาน จะทำให้องค์กรได้รับข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ |
| 5. เมื่อต้องการแบ่งปัน ข้อมูล | เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของคนใน องค์การ เช่น การแบ่งปันวิธีการทำงานที่ส่วนงานหนึ่งได้ทดลอง ทำแล้วได้ผล |
| 6. เมื่อต้องการสร้าง พัฒนาการของคนใน องค์กร | การสื่อสารช้าๆ ถึงการให้ความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน เป็นทีมเพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาการทำงานของคนในองค์กร หรือสื่อสารข่าวผลสำเร็จในการทำงานใดๆ ของทีมงานหนึ่งๆ ซึ่งจะสามารถเป็นกำลังใจให้คนอื่นๆ หรือลดพัฒนาการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงที่ยังคงเหลืออยู่ |



เรื่องที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการสื่อสาร คือ ผลการศึกษาพบว่าองค์การต่างๆ ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาจำนวนมากจะตรงกันว่าปัญหาใหญ่ที่สุดของผู้นำในเรื่องการสื่อสารในบริบทของการเปลี่ยนแปลง คือ “การชอบคิดไปเองว่าการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งต่างๆ ได้เกิดขึ้นอย่างที่ได้บอกไปแล้ว” ซึ่งมีสาเหตุจากการที่ผู้นำมักเชื่อหรือคิดไปเองอย่างผิดๆ ในเรื่องของการสื่อสารสี่ประการดังนี้เสนอในแผนภาพต่อไปนี้





การวางแผนการสื่อสาร

แน่นอนว่าการจะใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในหลากหลาย
วัตถุประสงค์ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้เป็นไปอย่าง
มีประสิทธิภาพ ซึ่งท่านสามารถใช้เครื่องมือสำหรับการวางแผนการสื่อสารดังที่ได้นำเสนอไว้
ในตารางด้านล่าง พร้อมคำแนะนำสำหรับการออกแบบแผนการสื่อสารที่ได้นำเสนอไว้ด้วย
เช่นกัน

เครื่องมือการวางแผนการสื่อสาร

| ลำดับ (NO.) | ข้อความหลัก (KEY MESSAGE) | วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES) | กลุ่มเป้าหมาย (TARGET AUDIENCE) | ผู้ส่งสาร (SENDER) | วันที่/ความถี่ ในการสื่อสาร (TIMING/FREQUENCY) | ช่องทาง ในการสื่อสาร (COMMUNICATION CHANNEL) | ช่องทางในการแสดง ความคิดเห็น ของผู้รับสาร (FEEDBACK CHANNEL) |
|----------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

เครื่องมือในการพัฒนาข้อความหลักที่จะสื่อสาร

| ข้อความหลักที่ (MESSAGE NO.) | กิจกรรมในการสื่อสาร (COMMUNICATION ACTIVITIES) | พัฒนาโดย (CONTENT DEVELOPED BY WHO AND WHEN) | อนุมัติโดย (APPROVED BY WHO AND WHEN) | ส่งให้สื่อโดย (SUBMIT TO MEDIA BY) | ออกโดย (ISSUED BY) |
|---------------------------------|---|---|--|---------------------------------------|-----------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบแผนการสื่อสาร

| | |
|--|---|
| 1. ข้อความหลัก (Key Messages) | คือ สิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและตรงกับสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายสนใจ เช่น ตรงประเด็น และเสมอต้นเสมอปลาย |
| 2. กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience) | ระบุว่าใครคือกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารครั้นนี้ ควรจะรับรู้ เรื่องนี้ ความสนใจของกลุ่มผู้รับสารเป็นเรื่องใด เพื่อจะออกแบบสารที่จะล่อให้เหมาะสมสมกับผู้รับ |
| 3. ผู้ส่งสาร (Sender) | สำหรับสารสำคัญที่ทุกคนในองค์การต้องรับรู้อาจให้ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้ส่งสาร แต่โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่ควรทำหน้าที่ผู้ส่งสารป่วยครั้งเกินไป เพราะจะทำให้ความสนใจของบุคลากรลดลง |
| 4. ช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel) | กำหนดว่าสารจะส่งไปให้ผู้รับสารด้วยวิธีใดจึงจะดีและได้ผลที่สุด ซึ่งวิธีการที่เลือกใช้จะต้องให้เหมาะสมสมกับลักษณะสารและกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้นๆ ของกลุ่มเป้าหมาย ในทางปฏิบัติหากเป็นเรื่องสำคัญมากๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ เห็นหน้า หรือหากเป็นเรื่องให้รับทราบทั่วไปก็อาจใช้อีเมล สำหรับบางเรื่องที่สำคัญมากๆ อาจใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ และโปรดอย่าลืมเรื่องการสื่อสารซ้ำๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ |
| 5. ช่องทางในการแสดงความคิดเห็น ของผู้รับสาร (Feedback Channel) | เป็นการออกแบบวิธีการสำหรับให้ผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องๆ นั้นได้ ซึ่งถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางอีเมล หรือเว็บบอร์ด |



ในบางครั้ง ท่านอาจต้องการเครื่องมือในการสื่อสารที่จะสามารถช่วยท่านในการสื่อสาร ที่จำเป็นต้องมีการทำเป็นประจำเพาะหลากหลายช่องทางระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการนี้ ท่านสามารถใช้เครื่องมือการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอด้านล่างนี้ ในการ รวบรวมและสรุปข้อมูลข่าวสารที่ทีมงานของท่านจำเป็นต้องใช้ในการทำงานอย่างมี ประสิทธิผล



เครื่องมือการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

แบบสำรวจและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ครั้งสุดท้ายที่ท่านแจ้งให้สมาชิกของทีมทราบถึงความคืบหน้าครั้งล่าสุดของ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือเมื่อใด? สมาชิกในทีมของท่านมีการพูดถึงสิ่งที่กังวลห่วงใย เป็นพิเศษในเรื่องใดบ้าง?

โปรดระบุว่าอะไรคือการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่สุดที่กำลังดำเนินการอยู่ขององค์กร ในภาพรวม ของส่วนงานของท่าน และของทีมงานของท่าน

ข่าวลืออะไรที่กำลังกระจายอยู่ในองค์กรของท่านในขณะนี้? มีข้อมูลข่าวสารใดบ้าง เกี่ยวกับข่าวลือนั้นที่ท่านสามารถแบ่งปันร่วมกับทีมงานของท่าน ?

วิธีที่ได้กลุ่ดในการให้ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้แก่สมาชิกในทีมของท่าน(เช่นออกเป็นการสั่นตัว การจัดประชุมพิเศษ การประชุมตามปกติ หรือบันทึกข้อความ)?

| | | |
|---|--------------------|-----------------|
| ความคืบหน้าของงาน/ข่าวลือ/ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ | วิธีการในการส่งสาร | เวลาในการส่งสาร |
|---|--------------------|-----------------|



เมื่อต้องการให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง จำเป็นต้อง^{ออกแบบ วางแผน และดำเนินการสื่อสารให้มีลักษณะที่ดีดังนี้}นำเสนอในแบบตรวจสอบ



ตรวจสอบลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

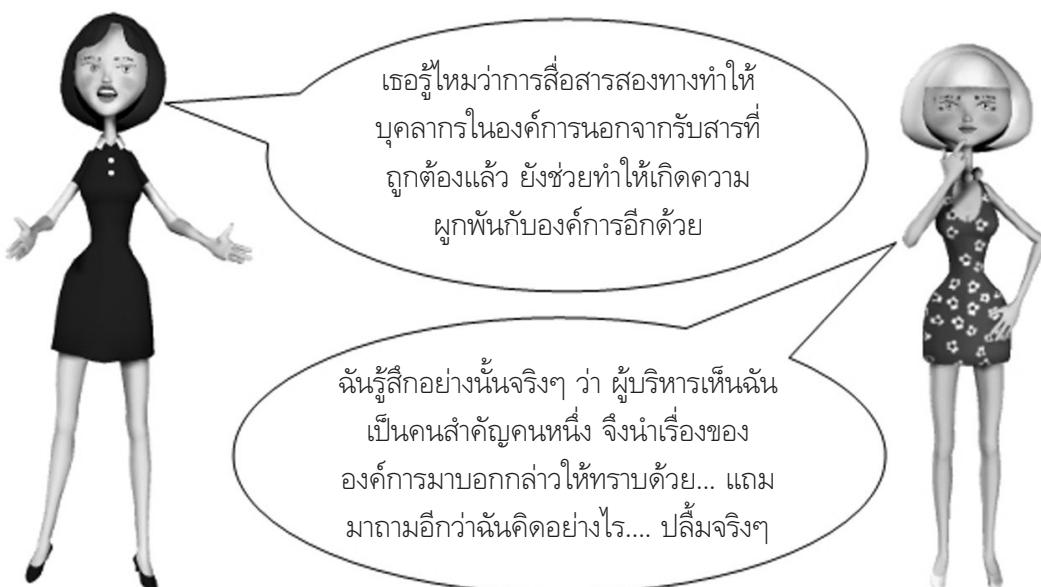
- ชัดเจน (Clear)** ผู้รับสารสามารถเข้าใจตรงตามที่ผู้สื่อสารต้องการได้โดยง่าย
- เสมอต้นเสมอปลาย (Consistent)** สารที่สื่อออกไปต้องมีความเสมอต้นเสมอปลาย สม่ำเสมอ เช่น หากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญ ก็ต้องให้ความสำคัญ กับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา
- ถูกต้อง (Accurate)** หากมีการอ้างถึงตัวเลขหรือข้อมูลใดๆ ต้องมีความถูกต้อง ที่สำคัญต่อความน่าเชื่อถือ
- เวลาที่เหมาะสม (Timely)** ช่วงจังหวะเวลาที่สื่อสารเรื่องใดออกไปต้องมีความเหมาะสม เช่น หากต้องการให้บุคลากรทำรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ ที่ได้รับมอบหมาย ก็ควรที่จะแจ้งให้ทราบก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถเตรียมการรวบรวมข้อมูลล้ำหน้า นอกจากนี้ พึงทราบว่าการแจ้งผล สำเร็จของการดำเนินการในเรื่องใดๆ ให้บุคลากรทราบหลังเหตุการณ์ไปแล้วนาน มากๆ ก็อาจทำให้รู้สึกว่าเป็นข่าวเก่า ไม่สามารถสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรได้
- เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง (Focused on Intended Audience)** สารที่สื่อออกไป ต้องมีเนื้อหาและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง เช่น หากเป็นสารที่จะสื่อไปยังบุคลากรบัญชีก็ไม่ควรใช้คิดท์เทคนิคทางวิศวกรรมที่ผู้ฟังไม่สามารถเข้าใจได้ เป็นต้น
- เข้าใจได้ง่าย (Easily Understood)** สารนั้นสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อนหรือ คำเทคนิคที่เข้าใจเฉพาะในกลุ่มผู้ฟังบางกลุ่ม



กรณีศึกษา

ศูนย์รับโทรศัพท์ (Call Center) แห่งหนึ่ง ซึ่งต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงสร้างໂอกกาลที่บุคลากรจะสามารถตอบกิจกรรมที่จะช่วยให้พวกรเข้าทำงานได้ดีขึ้น ผ่านทางโครงการซึ่งว่า “หนึ่งเสียงของท่านมีความหมาย” (Voice is counted.)

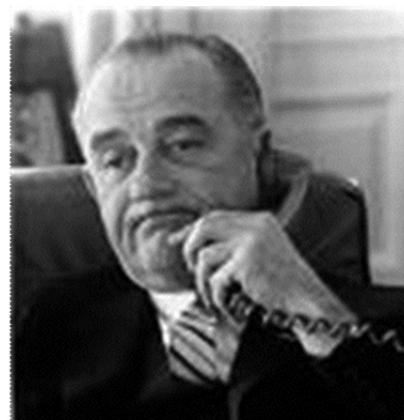
ภายใต้โครงการนี้บุคลากรจะใช้สถานที่ที่ทางองค์การเตรียมไว้ให้ในการนำเสนอความคิดเห็นของตนถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรค ปัญหาในการทำงาน และสิ่งที่ตนคิดว่าจะช่วยให้การทำงานของตนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารเข้าร่วมในการประชุมด้วย ผลที่ได้จากโครงการนี้นอกจากจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ตามที่คาดไว้แล้ว ยังพบว่าทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น





นอกจากการลีอสารด้วยวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ท่านทราบหรือไม่ว่า yang มี การลีอสารอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง? วิธีนั้นคือ “การใช้ตัวท่านเป็นเครื่องมือในการลีอสาร” ทั้งนี้ เพราะในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะถูกคนในองค์กรจับตาดู ในฐานะเป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากจะพังสิ่งที่ท่านพูดแล้ว คนในองค์กรจะดูในสิ่งที่ท่านทำ ด้วยความคาดหวังที่จะเห็นสิ่งที่ท่านทำสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับสิ่งที่ท่านพูด

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีหั้งการกระทำและ การลีอสารไปยังคนในองค์กร ในทิศทางเดียวกันเสมอต้นเสมอปลาย “ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา” ไม่เช่นนั้นคนในองค์กรจะเข้าใจว่าฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างจริงจัง ทำให้คนในองค์กรไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่



2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน

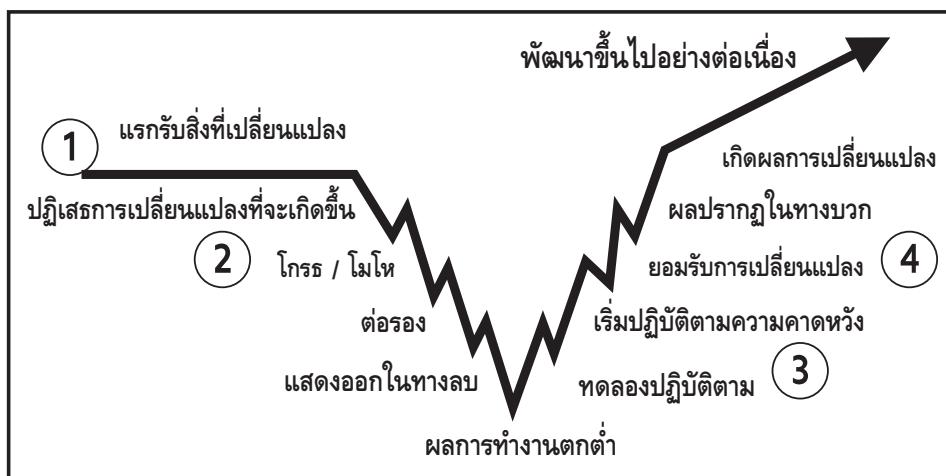
ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่ประสบผลสำเร็จอย่างดี เป็นเพราะไม่มีแรงต่อต้านจากคนในองค์กร หรือเป็นเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิธีในการบริหารจัดการแรงต้านนั้น?

คงไม่ใช่สิ่งไหนอีกมากของท่าน เมื่อทราบว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ต่างก็ต้องพบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์กรที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากธรรมชาติของคนที่มักจะมีกิจวัตรที่ตนเองทำจนคุ้นเคยและรู้สึกปลอดภัย หมายใจที่จะทำตามกิจวัตรของตน ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงที่มาถึงนี้ มักทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ ทั้งโครงสร้างองค์การ การบริหารงาน และกระบวนการทำงานแบบใหม่ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ



นอกจากไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยทำแล้ว สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแรงต่อต้านจากคนในองค์กรคือ การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางอำนาจ มีคนบางกลุ่มมีอำนาจมากขึ้น ขณะที่คนบางส่วนอาจสูญเสียอำนาจ จึงเป็นธรรมชาติที่บุคลากรที่รู้ลึกว่าตนเองสูญเสียอำนาจก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

ถึงแม้ว่าในท้ายสุดแล้วคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็ต้องเป็นภัยหลังจากที่ได้ผ่าน难关ขั้นตอนของอารมณ์แล้ว ซึ่งทางจิตวิทยาได้กล่าวถึงรูปแบบ ขั้นตอนอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงว่ามีอยู่ 4 ลีขั้นตอนหลักคือ เริ่มจาก (1) ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (2) โกรธและต่อต้าน (3) รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม จนถึง (4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว รายละเอียดดังแสดงตามแผนภาพด้านล่าง



รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

จากแผนภาพจะเห็นว่าในขณะที่คนในองค์กรยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธ และต่อต้านในขั้นตอนที่ 2 ได้ ผลการทำงานจะตกต่ำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่ค่อยให้บุคลากรมีการปรับตัวตามธรรมชาติซึ่งอาจใช้เวลานาน แต่ควรเข้าไปช่วยให้คนในองค์กรสามารถก้าวผ่านเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นภาวะที่บุคลากรจะมีผลการทำงานที่ดี และสามารถช่วยเป็นกำลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่านสามารถช่วยให้บุคลากรรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละภาวะของอารมณ์ได้ด้วยเทคนิค วิธีการต่างๆ ดังได้สรุปและนำเสนอในตารางด้านล่าง



คำแนะนำสำหรับช่วยให้คนในองค์กรเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่มีผลการทำงานที่ดี

| ภาวะอารมณ์ | สภาพของผู้อยู่ในอารมณ์นั้น | สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำเพื่อช่วยเหลือ |
|---|---|--|
| 1) ตกใจและปฏิเสธ การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> รู้สึกถูกคุกคาม ไม่ยอมรับว่ามีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น รู้สึกไม่ปลอดภัย ปิดตัวเอง ขาดความเชื่อมั่น | <ul style="list-style-type: none"> ทำบทบาทใหม่ให้ผู้สูญเสียงานของตน เปิดโอกาสให้แสดงความรู้สึก เป็นผู้ฟังที่ดี ช่วยบุคลากรจัดการความเครียดที่เกิดจาก การเปลี่ยนแปลง |
| 2) โกรธและต่อต้าน | <ul style="list-style-type: none"> โกรธในสิ่งที่เกิดขึ้น ยืดเหยียดกับอดีต รู้สึกไม่ปลอดภัย | <ul style="list-style-type: none"> ให้ทำงานร่วมกันแบบกลุ่มเล็ก ให้เกิดการ สื่อสารล้มพังที่เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน สร้างโอกาสให้บุคลากรจะสามารถแสดงความรู้สึก อย่าเพิ่งพูดถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงมาก นัก เพราะบุคลากรยังไม่พร้อมรับฟัง |
| 3) รับรู้และทดลอง ปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> เริ่มยอมรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และลิงซี่สูญเสีย เริ่มมองหาข้อดีของการ เปลี่ยนแปลง หากเก็บความล้ำเร็จจะยิ่งมั่นใจ | <ul style="list-style-type: none"> รับฟังคำบ่นและกระตุนให้แสดงความรู้สึก ด้วยคำถาม “รู้สึกอย่างไรกับเรื่องนี้?” เริ่มเน้นย้ำผลลัพธ์ของสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น สร้างความล้มพังที่ในระดับกลุ่มสำหรับบุคลากรต่อไป กระตุนให้บุคลากรลองสิ่งใหม่ๆ แม้ว่ามีความเสี่ยง ด้วยคำถาม “เราจะจัดการกับเรื่องน้อย่างไรได้บ้าง?” ความสำเร็จจะช่วยสร้างความมั่นใจ |
| 4) ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงและ ปรับตัว | <ul style="list-style-type: none"> ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลง ความรู้สึกแบบป่วย ลับสน กลัวจะหมดไป อาจเปลี่ยนเป็นผู้สนับสนุน การเปลี่ยนแปลง | <ul style="list-style-type: none"> สร้างความล้มพังที่ในระดับกลุ่มสำหรับบุคลากรต่อไป เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ถนัดเพื่อให้รู้สึกถึง ผลลัพธ์ของตน เปลี่ยนความสนใจของบุคลากรจากเรื่องอารมณ์ มาสู่เรื่องงาน เตือน “เปลี่ยนคน” สำหรับคนบางส่วนที่ไม่สามารถ ปรับตัวได้ เพราะอาจสร้างผลกระทบต่อกลุ่ม |



ทั้งนี้ ต้องเรียนให้ท่านทราบว่า กระบวนการพัฒนาสภาพารมณ์จากขั้นตอนที่หนึ่ง ถึงขั้นตอนที่สี่จะเป็นไปตามลำดับจากขั้นที่หนึ่ง ไปสอง สาม และสี่ และแต่ละบุคคล จะใช้เวลาในการพัฒนามากน้อยไม่เท่ากัน เมื่อว่าด้วยการบริหารจัดการที่ดีอาจสามารถเร่งให้ พัฒนาจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว แต่อาจทำให้พื้นฐานความพร้อม ของสภาพจิตใจสำหรับการเริ่มขั้นตอนต่อไปไม่เพียงพอได้ จึงควรให้เวลาที่เหมาะสม แก่คนในองค์กรในการปรับสภาพจิตใจต่อการเปลี่ยนแปลง



สำหรับท่านที่ต้องการเครื่องมือในการช่วยจัดการความเครียดของคนในองค์กรท่าน สามารถใช้เครื่องมือสำหรับช่วยในการหาสาเหตุและจัดการความเครียดของคนในองค์กร ของท่านตามที่ได้นำเสนอด้านล่างนี้





แบบรายการสำหรับช่วยในการหาสาเหตุและจัดการความเครียดของคนในองค์กรของท่าน

แบบช่วยในการจัดการระดับความเครียด

ลิงได้ที่รับภาระมากในทีมงานของท่านมากที่สุด ซึ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในที่ทำงานของท่าน? อ่ะไรคือสาเหตุที่มาของความเครียดนั้น?

ท่านสามารถทำให้ความเครียดเหลือน้อยที่สุดหรือลดระดับความเครียดลงที่มากเกินไปได้อย่างไร? (✓)

- ให้คำเตือนล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น ลดความประหลาดใจเมื่อเกิดขึ้นจริง
- สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน
- ประเมินเปรียบผลงานและแบ่งสรรงานใหม่ เพื่อให้บริมาณงานของแต่ละคนสมดุลกัน
- ลังเกตความรู้สึกของบุคลากร และสนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงสิ่งที่รู้สึกท่านสามารถหาแรงสนับสนุนที่จะช่วยท่านจัดการภาระดับความเครียดได้จากที่ได้บังเช่น ผู้บังคับบัญชาของท่าน หรือเพื่อนร่วมงาน?

ทำรายชื่อของสมาชิกในทีมงานของท่าน หากว่าอะไรคือสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนรู้สึกอยู่ในขณะนี้? หากวิธีหรือแนวทางที่ท่านจะช่วยเหลือสมาชิกแต่ละคน

| ชื่อสมาชิกในทีม | อาการในปัจจุบัน | แนวทางในการช่วยเหลือ |
|-----------------|-----------------|----------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



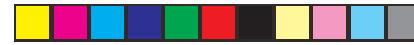


โดยปกติแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องการช่วยบุคลากรให้ก้าวข้ามผ่านสภาพการณ์ในขั้นตอนแรกไปยังขั้นตอนสุดท้ายให้เร็วที่สุด เพราะถ้าบุคลากรยังอยู่ในขั้นตอนแรกๆ จะไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ต้องมีความตั้งใจดีของผู้บริหารมักกลงเอยด้วยการถูกมองเป็นการบังคับฝืนใจ เช่น ในบางครั้งถ้าผลดีของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อบุคลากรถูกอ่ายถึงปัจจัยภายนอก จะนำไปสู่ความรู้สึกหวัดระแวงว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารแต่ไม่ใช่ของตนเอง ไม่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะเป็นผลดีต่อตนเองได้อย่างไร ในเมื่อตนเองรู้สึกแย่กับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่

ในสถานการณ์เช่นนี้ ท่านควรเปิดโอกาสให้คนที่รู้สึกแย่สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกของตน ซึ่งคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรื่องนี้ได้นำเสนอไว้ในตารางด้านล่าง

คำแนะนำสำหรับการปิดโอกาสให้มีการแสดงออกทางอารมณ์

- ให้ทุกคนทราบว่าความโกรธ ความซึมเศร้า หรือความรู้สึกซึ้งอันเป็นปฏิกรรมตามธรรมชาติ เมื่อเกิดความรู้สึกสูญเสีย ให้ทุกคนทราบว่าคนเราจำเป็นต้องระบาย หรือแสดงออกถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เพราะโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งความสูญเสียบางอย่าง เช่น งานที่เคยทำเพื่อนร่วมงานบทบาทที่เคยมีซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ผู้ได้รับผลกระทบจะเกิดอารมณ์ของความรู้สึกสูญเสีย
 - ให้คิดว่าการคร่าความสูญเสียความรู้สึกสูญเสียเป็นเรื่องปกติที่ยอมรับได้ อย่าลังเลที่จะแสดงความรู้สึกอ่อนโยน
 - จงอดทน เพราะการก้าวผ่านช่วงเวลาหนึ่ง ต้องใช้เวลาและแต่ละคนใช้เวลาไม่เท่ากัน แต่จะสามารถผ่านไปได้ ถ้าไม่เจตนาปล่อยให้ตนเองปลดปล่อยความรู้สึกสงสาร



การบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ได้ผล
คือ การบริหารคนหัวหน้างเอง

ผู้นำส่วนใหญ่มักชอบลือสารถึงเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรทราบอย่างตรงไปตรงมา แต่ไม่ชอบที่จะต้องจัดการกับความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องๆ นั้นซึ่งซับซ้อนกว่ามาก ด้วยเหตุผลที่มีจะคล้ายๆ กัน คือ “ไม่มีเวลา” หรือ “ไม่อยากยุ่งกับเรื่องส่วนตัว อารมณ์ ส่วนตัวของใคร”

แต่ท่านทราบหรือไม่ว่าการละเลยก็ “คน” เป็นอาชารที่บอกถึงการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการเงินให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งหากผู้บริหารไม่สามารถบริหารจัดการให้บุคลากรอยู่ในภาวะที่สามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้สูงสุดแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงความด้อยประสิทธิผลทางการบริหาร

นอกจากนี้จากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้ว อีกประการที่ท่านควรให้ความสนใจคือ ไม่ความมองผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่ปฏิเสธจะเปลี่ยนหรือเปลี่ยนได้ช้ากว่าที่คาดหวัง ว่าเป็นฝ่ายตรงข้ามที่มีทัศนคติไม่ดีหรือขาดปฏิริพัติในการทำงานเป็นที่มั่น ทั้งนี้ เพราะการต่อต้าน เป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เสมอ และที่สำคัญคือการต่อต้านจะมีสาเหตุที่มาเสมอ

คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แต่เขายังลุกนั่งต่อต้านการถูกเปลี่ยนแปลง



จำไว้ให้ได้ล่ะ

Peter Senge



สาเหตุที่มาส่วนใหญ่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นไปแตะต้องสิ่งที่มีคุณค่าต่อผู้ต่อต้าน ยิ่งสิ่งที่ถูกผลกระทบมีคุณค่ามากเท่าใด การต่อต้านยิ่งรุนแรงเท่ามั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจคันหน่าว่าสิ่งนั้นคืออะไร โดยคันหน้าจากผู้ต่อต้าน ความเข้าใจถึงเรื่องราวสาเหตุจะช่วยให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

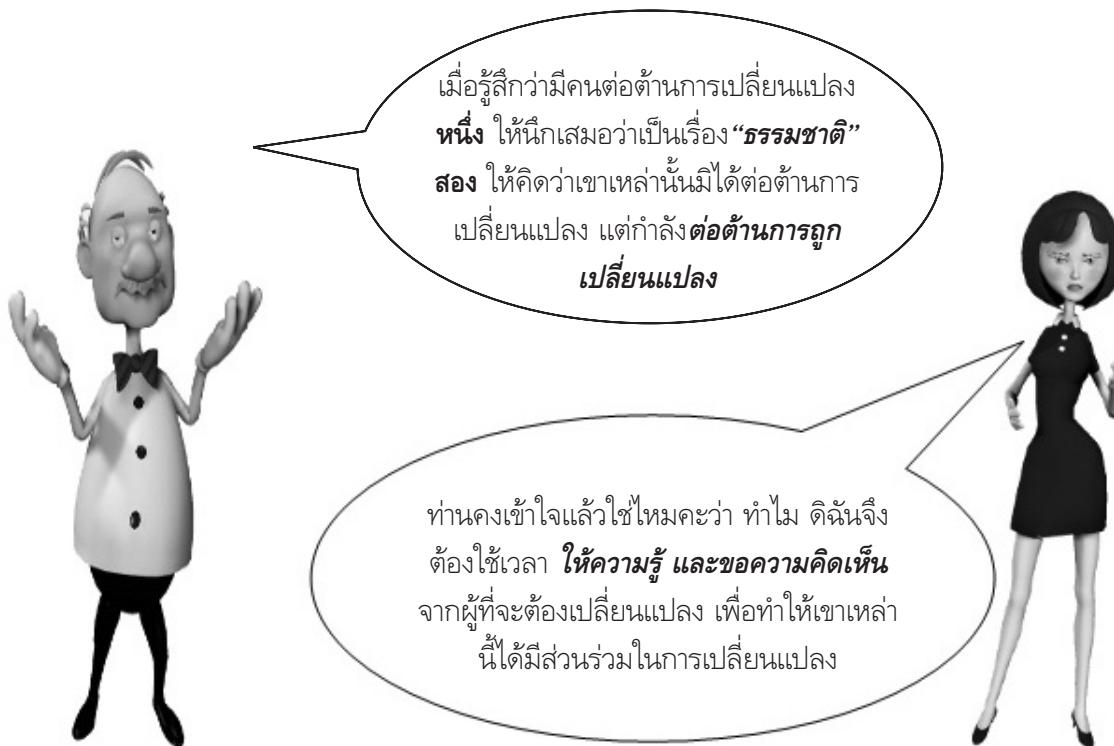
นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ท่านอาจพบกับบุคลากรที่ต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนึงเลย ไม่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระทำลักษณะนี้ มีสาเหตุสำคัญที่นักจิตวิทยาได้วิเคราะห์ไว้ว่า คนที่ต่อต้านไม่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการการเปลี่ยนแปลงนั้น มักมีความต้องการบางอย่างส่วนตัวที่ขัดแย้งกับสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบางคนที่ไม่เต็มใจจะทำหน้าที่หัวหน้าทีมในการทำงานในลักษณะเป็นทีมนั้น อาจเป็นเพราะกลัวจะถูกมองว่าไม่มีความสามารถในการบริหารทีมงาน หรือไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งนี้อาจเกิดในจิตใจของบุคลากรและนำไปสู่การพิจารณาต่อสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหนทางในการแก้ไขที่เหมาะสม คือ การใช้วิธีการสื่อสารแบบพูดคุยส่องต่อส่องกับบุคลากรนั้น เพื่อหาว่าสาเหตุที่ทำให้บุคลากรนั้นไม่ให้ความร่วมมือนั้นคืออะไร เพื่อช่วยหาทางแก้ไขต่อไป

อย่างไรก็ตาม หากท่านได้ให้ความช่วยเหลือให้ที่จะทำได้แล้ว แต่ไม่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกต่อต้านของคนบางคนหรือบางส่วนได้ คนส่วนนี้ไม่เห็นด้วยที่จะให้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการบุคคลที่เต็มที่และกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ท่านควรพิจารณาอย่างบุคคลเหล่านี้ไปทำหน้าที่ในส่วนงานอื่นที่ความสามารถพิเศษของเขาเหล่านั้นจะสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่จะต้องไม่เป็นตำแหน่งที่จะสามารถเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ โปรดอย่าลืมว่าถึงแม้เนื้อหาในส่วนนี้จะพูดถึงการลดแรงต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงเป็นหลักแต่ก็ใช่ว่าบุคลากรในองค์กรทุกคนจะรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บุคลากรบางส่วนอาจเต็มใจที่จะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผล สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น คือ จะต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง





หมายเหตุ : คึกข่าเพิ่มเติมเรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ชุดใหม่ ปีพ.ศ.2552 นี้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง

ท่านเคยขับรถระยะทางไกลๆ จากกรุงเทพฯ ไปเชียงใหม่หรือไม่? ในการเดินทางนั้น ท่านมีเวลาพักผ่อนทานข้าวระหว่างทางใช่หรือไม่? เห็นด้วยหรือไม่ว่าหากไม่มีจุดแวะพักเลย จะทำให้การเดินทางนั้นน่ารื่นรมย์น้อยลง? ความรู้สึกนี้ก็ไม่ต่างจากผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักใช้เวลานานกว่าจะถึงจุดหมายและระหว่างทางมักมีเรื่องราบััญหาให้ต้องแก้ไข ลึ่งเหล่านี้จะบันทอนแรงกายแรงใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นหากท่านต้องการรักษาพลังกายพลังใจของคนทั้งหลายให้กระตือรือร้น ท่านต้องหาจุดแวะพักให้เข้าเหล่านั้นได้เติมพลังเป็นระยะๆ



ในการนี้ท่านสามารถทำได้โดยการกำหนดหลักชัยระหว่างทางไว้ซึ่งอาจเป็นหลักชัยเล็กๆ น้อยๆ และให้มีการเฉลิมฉลองจุดสำเร็จระหว่างทางนั้น โดยการเฉลิมฉลองนั้นอาจเป็นรูปแบบง่ายๆ แต่เป็นการทำให้ทุกคนมองเห็นและมีโอกาสสัมผัสว่าได้ว่ามีบางสิ่งที่สำเร็จแล้วอย่างกรณีของผู้อำนวยการฝ่ายท่านหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมๆ หนึ่งในโครงการ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้เล่าให้ผู้อื่นฟังว่า ครั้งหนึ่งเมื่อทีมของตนได้ทำงานชิ้นหนึ่งสำเร็จ เธอได้ทำให้หันมาในทีมประ啜าดใจด้วยการทำขั้นตอนเด็กด้วยตนเองจากบ้าน แล้วจัดเลี้ยงน้ำชาในที่ทำงานร่วมกับสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ดี และทำให้ทุกคนในทีมมีแรงที่จะทำงานอีกๆ ต่อไป



การฉลองชัยชนะระหว่างทางดีอย่างไร?

- ความไม่แน่ใจในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงจากทาย
- เกิดเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ความเสียสละและการทำงานหนักของทุกคนส่งผลเป็นรูปธรรม
- สามารถเข้าใจและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงไว้ต่อไป
- เกิดพลังงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า
- เกิดจิตสำนึกในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ท่านเชื่อหรือไม่ว่าการหาวิธีในการฉลองชัยชนะเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมงานไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เลย หากแต่เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะคุ้นเคยกับสิ่งที่ได้รับบ่อยๆ จนไม่ตื่นเต้น และทำให้รู้สึกเป็นเหตุการณ์ปกติ ซึ่งไม่ใช่บรรยายกาศความรู้สึกที่เราต้องการจากการฉลองชัยชนะ เพื่อความหลากหลายของท่านผู้อ่าน ผู้เขียนจึงขอเสนอเทคนิคบางประการเพื่อเป็นแนวทางให้ท่านนำไปประยุกต์ใช้ตามค่าเหมาะสมด้านล่าง



คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง

ต่อไปนี้เป็นความคิดบางประการสำหรับการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง และทำให้ทีมงานของท่านมีพลังก้าวเดินต่อไป

- จัดเตรียมอาหารกลางวันมื้อพิเศษให้กับทีมงาน และอาจจัดให้มีแขกรับเชิญจากภายนอกองค์กรมาพูดถึงความสำเร็จในเรื่องคล้ายคลึงกัน ที่เกิดขึ้นในองค์กร ของเขาระบุและผลดีที่เกิดขึ้นแก่องค์กรหรือต่อการเปลี่ยนแปลง
- จัดให้มีการปีปิกนิกนอกสถานที่เพื่อฉลองความสำเร็จ
- หยุดงานช่วงบ่ายเพื่อจัดให้มีการแข่งกีฬาเพื่อความสนุกสนาน
- แจ้งให้สมาชิกของทีมทราบว่าสิ่งที่สำเร็จได้นี้เกิดจากการทำงานที่แสดงวิเศษและทุ่มเทของครัวบ้าง
- ส่งข้อความรับรองการดีขอบคุณและตัวหนังสือไปให้บุคลากรที่บ้าน





โปรดอย่าลืมสิ่งสำคัญสองประการ คือ

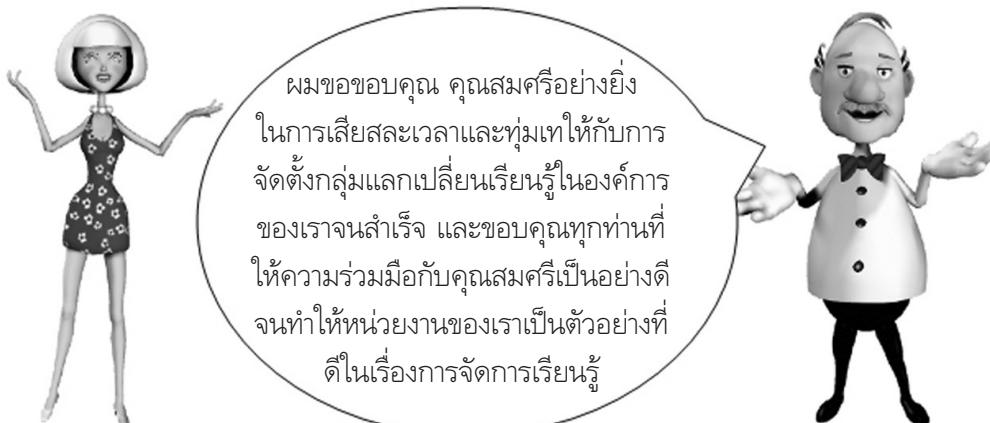
หนึ่ง พยายามลองอย่างง่ายๆ และสร้างสรรค์ เพราะสิ่งที่บุคลากรเจอช้าๆ จะไม่สามารถสร้างความกระตือรือร้นได้ อาจรู้สึกเหมือนเป็นการทำตามหน้าที่

สอง สำหรับความสำเร็จของงานที่ยกหรือสำคัญ อาจต้องมีการเคลื่อนย้ายที่ดูใหญ่ โถขี้น เช่น ถ้าการที่งานนี้เสร็จหมายถึงว่าการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินมาถึงครึ่งทางแล้ว ก็อาจมีการจัดงานเลี้ยงอาหารค่ำขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับสูง เช่น ซีอิ๊วมาเป็นแขกพร้อมกล่าวสุนทรพจน์บันดาล หรือขอให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกล่าวถึงความสำเร็จนี้ในการประชุมใหญ่ทั่วประเทศ เป็นต้น

อย่างไรก็ต้องสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรระวังก็คือ ต้องแบ่งแยกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการเคลื่อนย้ายชั้นระห่ำระหว่างทางกับการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อการการเคลื่อนย้ายชั้นระห่ำระหว่างทาง คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการต่อไป ในขณะที่หากเป็นการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ต้องทำได้เสร็จล้วนแล้ว ทำให้หมดแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นดำเนินการต่อไป เพราะความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หมดลงไป

จากการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดจากการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เริ่วเกินไปเป็นสาเหตุหลักสำคัญของการหึงของความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพราะดังที่ท่านทราบอยู่แล้วว่า ในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงจะมีผู้ให้การสนับสนุนกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการประกาศผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมองว่าจากการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเสร็จล้วนแล้ว ในขณะที่ผู้ต่อต้านซึ่งรอคอยให้การเปลี่ยนแปลงหยุดลง ก็จะมีโอกาสในการทำให้เกิดความเข้าใจว่าเหตุการณ์สงบเรียบร้อยแล้วทุกอย่างควรจะกลับเข้าสู่สภาพเดิม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวอย่างยิ่ง

ดังนั้นหากท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะต้องทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการเคลื่อนย้ายชั้นระห่ำระหว่างทางกับการประกาศผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง





4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืนด้วยการใช้ นโยบาย ระบบและ โครงสร้างขององค์กร

หลังจากที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบังเกิดผลแล้ว คาดว่าท่านจะมีความต้องการให้ลิ่งที่เกิดขึ้นนั้นดำรงอยู่ต่อไป ไม่กลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง แต่ความจริงที่เกิดขึ้น เสมอ ก็คือ องค์การหลายแห่งพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปมักจะยังไม่ถาวรและหากปล่อยตามธรรมชาติล้วนใหญ่จะกลับเข้าสู่สภาพเดิมๆ ก่อนการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นเพื่อไม่ให้การทำงานที่ผ่านมาลุญไป จึงควรมีการตรวจสอบว่าลิ่งที่เป็นไป ภายหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามคาดหวังหรือไม่ โดยท่านสามารถใช้เครื่องมือรายการ ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงดังนำเสนอด้านล่าง



เครื่องมือรายการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (OUTCOMES)

ศักยภาพของบุคลากร

- บุคลากรมีทักษะความรู้ ความสามารถใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานในกระบวนการใหม่ได้ หลังจากที่การเปลี่ยนแปลงลั่นสุดลง

กระบวนการทำงาน

- กระบวนการและวิธีปฏิบัติงานใหม่ได้มีการนำไปปฏิบัติหลังจากที่การเปลี่ยนแปลงเสร็จลิ่นลง
องค์ประกอบขององค์กรที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Enablement)

การฝึกอบรม

- หลักสูตรการฝึกอบรมได้รับการปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ หรือ พฤติกรรม การทำงานใหม่ในหลายๆ ตำแหน่งงาน และเพียงพอต่อการพัฒนาให้สามารถ ทำงานในหน้าที่นั้นๆ ได้

พฤติกรรมผู้บริหาร

- ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่าง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ได้เกิดขึ้น เป็นอย่างดี

โครงสร้างองค์การ / หน้าที่ความรับผิดชอบ

- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การหรือปรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็น รูปธรรมเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ลั่น

การบริหารทรัพยากรบุคคล

- มีการปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม





วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์การอย่างถาวร อาจด้วยการอุตสาหะเป็นนโยบายกำหนดถึงมาตรฐานการทำงานที่มั่นคงให้ทุกคนต้องดำเนินการตามวิธีการใหม่ ตัวอย่างเช่น หลังการเปลี่ยนแปลงเมื่อบุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายใน การให้บริการเบื้องต้นขององค์กรได้โดยเฉลี่ยคนละสามล้านล้านบาทต่อวัน เป้าหมายสามล้านบาทต่อคนนี้จะถูกกำหนดเป็นผลการทำงานที่ต้องการในระบบประเมินผลการทำงานบุคลากร เพื่อให้ทุกคนในแผนกต้องไล่ใจกับผลการทำงานตลอดไป

ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ในท้ายที่สุดแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นจะหยั่งรากในองค์การอย่างยั่งยืน กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การ และองค์กรมีความพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไปในภายหน้า รวมทั้งมีการสร้างผู้รับช่วงงานต่อที่จะช่วยให้สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ต่อไปได้และลีบhoodไปยังรุ่นต่อไป

█ กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านตาด การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

โรงพยาบาลบ้านตาด มีเป้าหมายคือ ต้องการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ยั่งยืน จึงทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลที่ได้พบว่าปัจจัยเหล่านั้น คือ

- 1) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่
- 2) ผู้นำองค์การ ซึ่งจะมีความสำคัญช่วงแรก คือ เป็นผู้นำทุกๆ ด้าน แต่เมื่อทุกอย่าง เป็นระบบสามารถดำเนินได้ด้วยตัวเองแล้วทบทาทของผู้นำจะลดลง
- 3) การทำด้วยความสมัครใจไม่รู้สึกโ顿บันบังคับ และเห็นความสำคัญในสิ่งที่ทำ ซึ่งในช่วงแรกอาจต้องใช้นโยบายบังคับควบคู่กัน แต่ถ้าทำมาซึ่งในองค์การเห็นว่า สิ่งที่ทำนั้นดี เป็นประโยชน์ ก็จะเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

ช่วงแรก เริ่มต้นในปี พ.ศ.2541-2542 โรงพยาบาลบ้านตาดเริ่มต้นการทำคุณภาพด้วย กิจกรรม 5 ส โดยเน้นสร้างวินัยให้เกิดเป็นนิสัย สร้างทีมงานให้สามารถทำงานเป็นทีมและ เป็นฐานในการทำงานต่อไป ในช่วงระยะแรกนั้นการทำคุณภาพต้องทำ โดยมีนโยบายเป็นตัวบังคับ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2543 การทำกิจกรรม 5 ส ก็เป็นการทำด้วย ความอยากรู้ พร้อมกันนั้นก็มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาษักจูงใจ เช่น การให้รางวัลเป็นขวัญ กำลังใจแก่หน่วยงานต่างๆ มีการเชิดชูเกียรติหน่วยงานที่ทำดีเป็นตัวอย่าง จัดการประกวด หน่วยงาน 5 ส ทำให้หน่วยงานที่มีภาระต่ออยู่ได้ความร่วมมือเริ่มทันมาปรับปรุงตัวเองบ้าง ซึ่งเป็นการใช้แรงกระตุ้นทางลังคอมเข้าช่วย อีกทั้งยังส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย โดยการแบ่งทีมงานทำ 5 ส ด้วยการแบ่งตามอาคารแทน

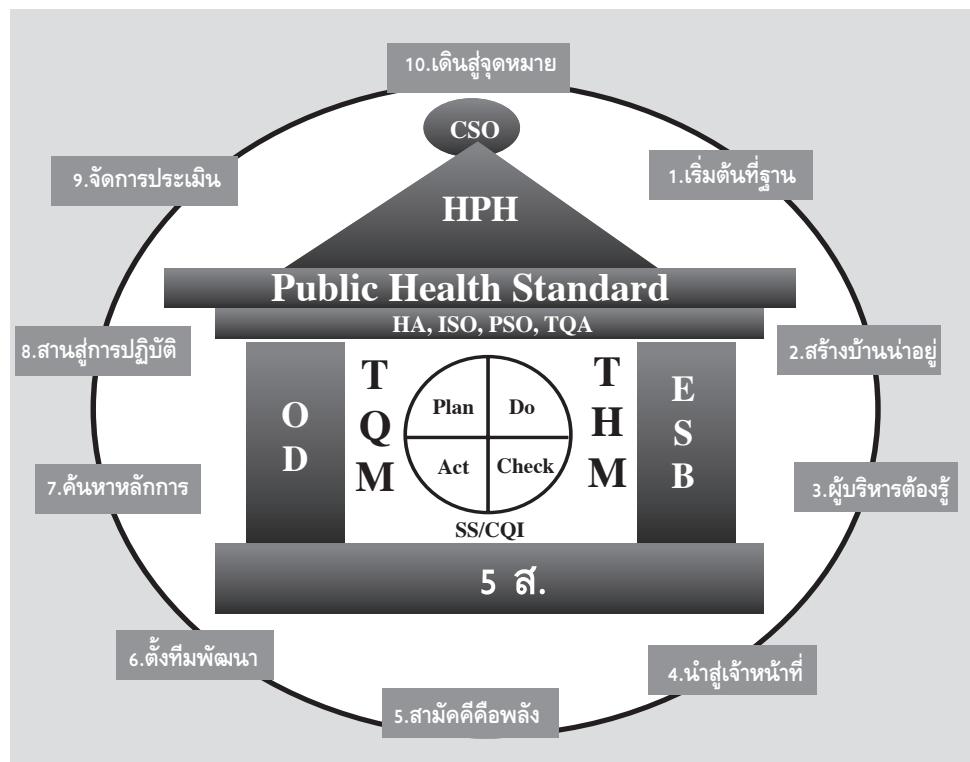


การเบ่งตามฝ่ายทำให้ในแต่ละฝ่ายมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันอย่างเต็มที่

ปลายปี พ.ศ.2544 เมื่อการทำกิจกรรม 5 ส สามารถสร้างคนให้มีวินัย เกิดความภาคภูมิใจในองค์การในระดับที่น่าพึงพอใจแล้ว โรงพยาบาลได้ดำเนินการทำคุณภาพต่อไปอีกด้วยเลือกทำ คุณภาพมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) เนื่องจากเป็นมาตรฐานที่ออกแบบมาสำหรับโรงพยาบาลโดยเฉพาะ และมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพตอบสนองผลประโยชน์ครอบคลุมทั้ง 3 กลุ่มคือ ผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ และโรงพยาบาล

โรงพยาบาลบ้านตากผ่านการประเมินและรับรองให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพเมื่อเดือนมกราคม 2547 ขณะเดียวกันก็ได้มีการทบทวน สรุปการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และรวบรวมความรู้ แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ เครื่องมือคุณภาพในระบบต่างๆ พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์องค์การ ทำให้เกิดการคิดค้นตัวแบบบ้านคุณภาพสร้างสุข และตัวแบบกลยุทธ์ 10 ขั้นตอนล้วนโรงพยาบาลคุณภาพ

บ้านคุณภาพสร้างสุข เป็นแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การสร้างคุณภาพและสุขภาพขึ้นมาโดยใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ที่โรงพยาบาลบ้านตากเคยทำมา สรุปเป็นกระบวนการแบบมุ่งเน้นการ 10 ขั้นตอน เพื่อให้ได้บ้านที่มีคุณภาพและสมาชิกในบ้านก้มีความสุขด้วย





องค์ประกอบของบ้านคุณภาพสร้างสุขมี 6 ประการ ดังนี้

- 1) ฐานราก :** กิจกรรม 5 ส. ในการดำเนินการ
- 2) ฝ่าม้า :** การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD) และพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service Behavior : ESB)
- 3) ตัวบ้าน :** กิจกรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) และกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System : SS) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (Continuous Quality Improvement : CQI) และแนวคิดสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Healthy Management : THM)
- 4) หน้าต่าง :** มีหน้าต่าง 4 ช่อง เป็นช่องที่มีการเข้าและออกอยู่เสมอ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คุณภาพ คือ Plan - Do - Check - Act
- 5) หลังคา :** เป็นจั่วแบบไทยๆ ใช้กิจกรรมโรงพยาบาลส่งเสริมคุณภาพ (Health Promoting Hospital : HPH) เพื่อให้คนในบ้านได้อยู่อย่างสุขสบาย เป็นการสร้างคุณภาพชีวิต ใช้ระบบพหุภาคี (เครือข่ายสร้างสุข) โดยมี HA เป็นฐานรับหลังคาบ้าน ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันโดยสหสาขาวิชาชีพ
- 6) กระดิ่ง CSO :** เป็นลิ่งที่แขวนไว้ ซึ่งบ่งบอกสุขภาวะ 3 ประการ คือ ประชารมีสุขภาพดี (Citizen - C) เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff - S) และโรงพยาบาลอยู่ดี (Organization - O) ซึ่งทั้งหมดก็คือ เมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ

สรุปประเด็นสำคัญ : แนวทางการสร้างความยั่งยืนอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- การเริ่มต้นที่ดี - เริ่มต้นจากกิจกรรมที่ไม่ยุ่งยาก แต่ทำอย่างจริงจังให้เกิดเป็นนิสัย เป็นแนวทางที่ปูพื้นไว้ก่อน
- นโยบาย และระบบที่รองรับ - ใช้นโยบายเป็นตัวควบคุม แต่ขณะเดียวกันก็ใช้ระบบรางวัลเป็นตัวดึงดูดการมีส่วนร่วม การแสดงผลงานให้ได้เห็นถึงสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้น ตามมา และที่สำคัญคือมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนเกิดการหยั่งรากของการเปลี่ยนแปลงในเบื้องของการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน





ประเด็นความรู้

ห้องจากที่ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนแล้วในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ตรวจสอบว่าท่านได้รับทราบถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งท่านสามารถตรวจสอบโดยใช้รายการตรวจสอบที่แน่นอนไว้ด้านล่างนี้



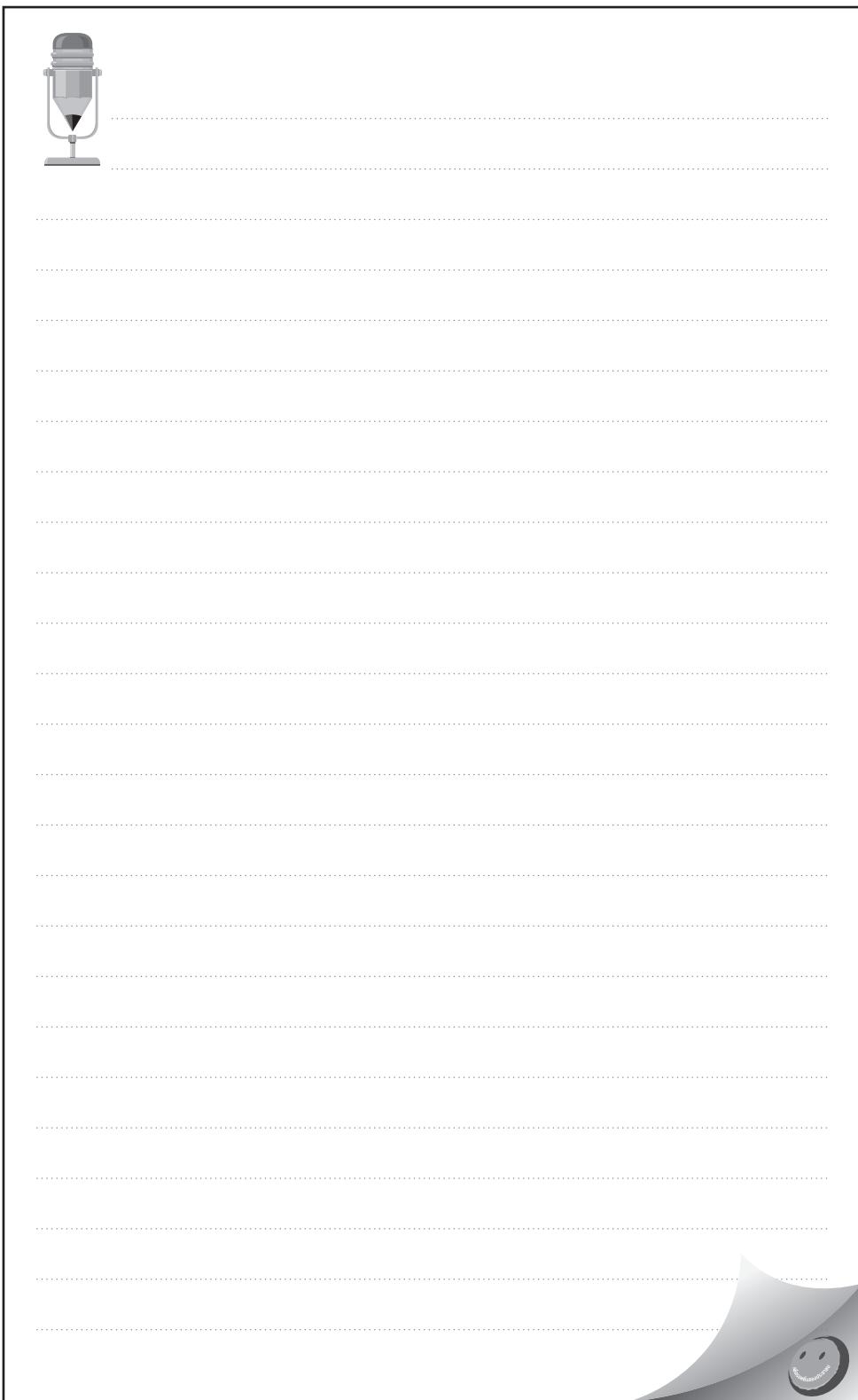
เครื่องมือสำหรับประเมินการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

รายการตรวจสอบ

- ผู้นำขององค์กรมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- การสร้างความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเร่งด่วนมีความสำคัญอย่างไร?
- โครงสร้างขององค์การเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- ทีมเจ้าภาพหมายถึงอะไร?
- ทีมเจ้าภาพสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงมีประโยชน์อย่างไร?
- การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง?
- โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?
- การวางแผนการลีอฟาร์สำหรับการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?
- ทำไงผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องช่วยคนในองค์กรให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง?
- การคลองชัยชนะระหว่างทางจำเป็นอย่างไร?
- การหยั่งรากการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ยืนทำได้อย่างไรบ้าง?

หากท่านไม่สามารถระบุคำตอบได้สำหรับรายการในข้อใด ท่านอาจกลับไปทบทวนในประเด็นนั้นได้ซึ่งจะอยู่ในบทที่สี่และห้าของคู่มือเล่มนี้





ทดลองทำจริง

ในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ทดลองบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ ซึ่งในการทำท่านสามารถยกกลับไปดูเนื้อหาในบทตันในประเด็นที่ต้องการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ เพราะวัตถุประสงค์ของการทดลองทำเพื่อให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้และทักษะ



กรณีศึกษา

หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ซึ่งมีผู้รับบริการทั้งที่เป็นประชาชนผู้มีรายได้ทั่วไปและองค์กรธุรกิจเอกชน เพื่อให้การจัดเก็บและการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางหน่วยงานได้มีการเปลี่ยนแปลงการดูแลจัดเก็บ และบริการธุรกิจขนาดใหญ่ จากเดิมล้วนงานในเขตพื้นที่ที่ตั้งของธุรกิจขนาดใหญ่นั้นๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแล มาเป็นการรวมศูนย์การให้บริการทั้งหมดที่ส่วนกลางจัดตั้งเป็นส่วนงานใหม่ขึ้น



แบบทดสอบ

- ขอให้ท่านทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis โดยใช้ใบงานที่จัดเตรียมไว้ให้



แบบการทำ Force Field Analysis

| อะไรบ้างที่จะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง? | อะไรบ้างที่จะเป็น อุปสรรคกีดขวางการ เปลี่ยนแปลง? | จะก้าวข้ามอุปสรรค นั้นได้อย่างไร? |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2) ขอให้ท่านกำหนดว่าต้องมีงานย่อยหรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ใดบ้าง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้ โดยขอให้ท่านกำหนด เพียงสองงานย่อยเท่านั้น

3) ขอให้ท่านเลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตาราง ความรับผิดชอบโดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้ให้



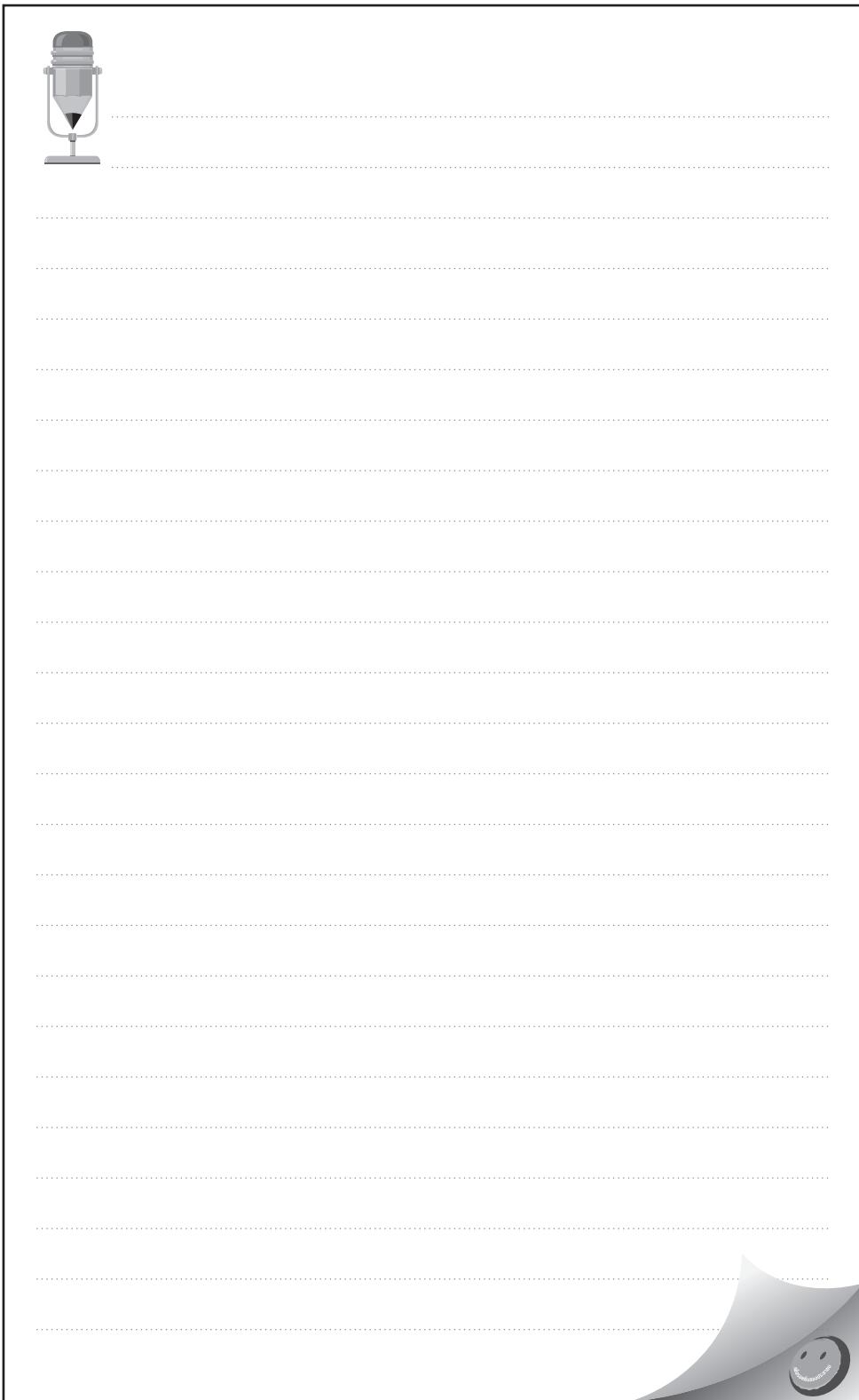
ตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

| บทบาทหน้าที่ | ความหมาย |
|---|--|
| ผู้รับผิดชอบ (Accountable) | เป็นเจ้าภาพของงานฯ นั้น มีได้เพียงคนเดียว |
| หุ้นส่วน (Partner) | ทำงานร่วมกับเจ้าภาพของงานฯ นั้น |
| ที่ปรึกษา (Consultant) | ให้ความรู้เฉพาะทางในด้านต่างๆ แก่เจ้าภาพ |
| ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า (Informed) | เป็นผู้ที่ต้องได้รับแจ้งให้ทราบความคืบหน้าของงาน |
| ผู้อนุมัติ (Approver) | เป็นผู้อนุมัติตรวจรับงานฯ นั้น เน้นท่อนสุดท้าย |
| ผู้ปรับปรุง/ให้ข้อมูล (Update/Input) | เป็นผู้ให้ข้อมูลที่จำเป็นกับงาน |
| ผู้ตรวจทาน (Reviewer) | เป็นผู้ตรวจทานผลงานที่เสร็จลิ้นแล้ว |
| ผู้สนับสนุน (Support) | เป็นผู้ในการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เช่น งานเอกสาร |



แบบตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)







วัดระดับ ความเข้าใจ

หลังจากที่ท่านได้ทดลองทำจริงแล้ว ขอให้ท่านนำผลงานของท่านมาพิจารณา ร่วมไปกับสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอในบทนี้ ซึ่งเป็นเพียงแนวทางให้ท่านใช้เปรียบเทียบกับผลงานของท่านเท่านั้น และแน่นอนว่าสิ่งที่ท่านสามารถแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอขึ้นกับมุ่งมองในการวิเคราะห์ของท่าน สิ่งสำคัญที่ต้องการคือ ให้ท่านทบทวนผลการทดลองทำของท่านให้กว้างขวางยิ่งขึ้น



ตัวอย่าง

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ : ตั้งศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่ที่จะรวมศูนย์การดูแลไว้ที่ส่วนกลาง

การทำ Force Field Analysis

| อะไรบ้างที่จะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง? | อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรค กีดขวางการเปลี่ยนแปลง? | จะก้าวข้ามอุปสรรค นั้นได้อย่างไร? |
|---|---|--|
| 1. ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน | 1. ความไม่เห็นด้วยของส่วนงานที่ดูแลอยู่เดิม | ลือสารสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นและผลดีของการเปลี่ยนแปลง |
| 2. ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ | 2. ขาดความพร้อมด้านสถานที่ทำงาน 3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่ | ปรับปรุงขยายพื้นที่สำนักงานเดิมให้การฝึกอบรม |



- 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis
- 2) กำหนดว่าต้องมีงานอย่างหรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ใดบ้าง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้

งานที่หนึ่ง : พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีให้รองรับวิธีการทำงานใหม่
งานที่สอง : ปรับปรุงขยายพื้นที่สำนักงานเดิม
งานที่สาม : ให้การฝึกอบรม
งานที่สี่ : พัฒนาแผนการลือสาร เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

- 3) เลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตารางความรับผิดชอบโดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้



ตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

งานที่หนึ่ง : พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีให้รองรับวิธีการทำงานใหม่

| งานที่ต้องส่งมอบ | กำหนดส่ง | คุณสมบัติ (ฝ่าย IT) | ผอ.ศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่ | คุณประชานาทีศูนย์ฯ | คุณประมวล (เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ) |
|---------------------------------|----------|---------------------|------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1. วิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน | 12/5/52 | ผู้รับผิดชอบ | ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า | หุ้นส่วน | ผู้ให้ข้อมูล |
| 2. จัดทำคู่มือผู้ใช้ | 10/5/52 | ผู้รับผิดชอบ | | | |
| 3. ติดตั้งระบบงาน | 15/5/52 | ผู้รับผิดชอบ | | หุ้นส่วน | ผู้ให้ข้อมูล |
| 4. ฝึกอบรมวิธีการใช้ระบบงานใหม่ | 11/5/52 | ผู้รับผิดชอบ | | หุ้นส่วน | |





9

สรุปบทเรียน

ขอให้ท่านผู้อ่านตรวจสอบความรู้ของท่านเกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง ในเชิงความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ในประเด็นต่างๆ ตามรายการด้านล่าง



แบบทดสอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

รายการตรวจสอบ

- องค์การที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะอย่างไร?
- ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้งหรือไม่?
- Change Initiative เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงใช่หรือไม่?
- ทำไม่ได้กับบรมจึงเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเสมอ?
- สำหรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยราชการ จำเป็นต้องรู้การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรด้วยหรือ? เพราะปกติการทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาอยู่แล้ว



ประเด็น องค์การที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะอย่างไร?

คำตอบ เป็นองค์การที่มีผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก ในหน่วยงานนั้น คนในองค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง รู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน และเป็นองค์กรที่ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

ประเด็น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) มีความสำคัญต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างไร?

คำตอบ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์ การเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลียว่ายังคงการเปลี่ยนแปลง ที่เกี่ยวข้องกับพหality ส่วนงาน หรือมีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้าง จะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

ประเด็น การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน ทุกครั้งหรือไม่?

คำตอบ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน ทุกครั้งเพื่อวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงานจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบ สามารถกำหนดความคืบหน้าและติดตามความก้าวหน้าของงานได้ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์อื่นๆ อีก เช่น ช่วยสร้างแรงกระตุ้น ในการทำงานให้กับบุคลากร และใช้ในการลือสารผลการทำงานขององค์กร กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

ประเด็น Change Initiative เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกับการบริหารความ เปลี่ยนแปลงใช่หรือไม่?

คำตอบ ในภาพรวมการเปลี่ยนแปลงหลักที่เราต้องการให้เกิดขึ้นจัดเป็น Change Initiative และเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องมีงานหรือการเปลี่ยนแปลง อย่างๆ เกิดขึ้นด้วย เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงหลักสำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลง อย่างๆ นี้เป็น Change Initiatives เช่นกัน (หากต้องการตัวอย่าง โปรดดูเรื่องการวางแผนในบทที่สี่)



ประเด็น ทำไมการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงในการบริหารความเปลี่ยนแปลง เสมอๆ?

คำตอบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักมีผลให้คนในองค์การต้องเรียนรู้วิธีการ ทำงานแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนหักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็น ต่อการทำงาน ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และหักษะที่จำเป็นเหล่านั้น

ประเด็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยราชการ จำเป็นต้องรู้การลดแรงต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การด้วยหรือ? เพราะปกติการทำงาน ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาอยู่แล้ว

คำตอบ ถึงแม้คนในหน่วยราชการจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ถูกบอกโดยไม่ต้องแจ้ง แต่ถ้าคนในองค์การยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธ และต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงที่มีไม่ได้ จะทำให้ผลการทำงานตกต่ำ แต่หากคน ในองค์การสามารถก้าวผ่านอารมณ์เชิงลบตอนแรกเริ่มเข้าสู่ภาวะอารมณ์ ที่ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะที่บุคลากรจะมีผลการทำงานที่ดี







10

ฝากไว้ให้จดจำ

ก่อนจากกัน ผู้เขียนได้รับรวมประเด็นต่างๆ คำแนะนำ และแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้แล้วที่นี่ด้วย เพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์และประโยชน์สัมภพท่านผู้ใช้คู่มือฉบับนี้ ซึ่งประกอบด้วยหัวประเด็นหลัก ดัง

- 1) ข้อผิดพลาดในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ควรหลีกเลี่ยง
- 2) เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากส่วนล่าง
- 3) ความเดียดเชิงของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4) บทบาทของผู้นำ ผู้บริหาร และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) การใช้ที่ปรึกษาในการบริหารความเปลี่ยนแปลง



ข้อผิดพลาดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ควรหลีกเลี่ยง

จะเห็นว่าเนื้อหาส่วนใหญ่ของคู่มือเล่มนี้ กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลตามที่หวังไว้ แต่ท่านผู้อ่านคงเห็นด้วยกับผู้เขียนว่าในบางครั้ง การศึกษาถึงข้อผิดพลาดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่สำเร็จลักษณะใดๆ ก็ตาม ที่เป็นประโยชน์ในการทำการเปลี่ยนแปลงไม่น้อยเลย



รายการที่นำเสนอต่อไปนี้คือ ข้อผิดพลาดที่หากท่านสามารถหลีกเลี่ยงได้ก็ทำให้ การเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปกว่าครึ่งทาง

● อาย่าพยายามใช้รูปแบบหรือเครื่องมือสำเร็จรูปที่ได้รับการพัฒนาจากภายนอก แต่ให้พัฒนารูปแบบวิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายใน หน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

● อาย่าเลี่ยงใช้วิธีวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การแบบสั่งการจากฝ่ายบริหาร ระดับสูงขององค์การ แม้ว่าในบางกรณีวิธีการนี้จะได้ผลดี แต่ส่วนใหญ่ต้องเกิดไมภาวะที่ องค์การกำลังอยู่ในวิกฤติร้ายแรง ซึ่งทุกคนในองค์กรรับทราบและพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลง หากไม่ใช่ภาวะการณ์แบบที่ว่านี้ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ทำการเปลี่ยนแปลง ทั้งองค์กรโดยใช้การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เพียงครั้งเดียวจะมีโอกาสสำเร็จน้อยมาก

● อาย่าให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ควรเป็นเจ้าภาพ ของการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำของหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะเป็น ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบน ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญ

● อาย่าให้ความสำคัญกับงานด้านเทคนิคอย่างเดียว ทั้งนี้ เพราะองค์การประกอบด้วย ระบบสังคมดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคนิค จะต้องเข้ากันได้กับสภาพสังคมในที่ทำงาน มิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านจากคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพราะการปรับเปลี่ยนด้านเทคนิคในบางครั้งมักจะถูกมองว่าให้ความสำคัญในเรื่องทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ในส่วนงานนั้น

เพื่อให้ท่านเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาสิ่งที่เกิดในบริษัทเมื่อong เริ่มหันมา ซึ่งมีเทคนิคใหม่ยอดเยี่ยมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต แต่วิธีการใหม่จะทำให้ การทำงานเป็นกลุ่มโดยช่วยเหลือกันเมื่อเกิดอันตรายของบุคลากรหายไป และเป็นเหตุ ให้บุคลากรต่อต้านการนำวิธีการใหม่มาใช้ เพราะวิธีการนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญถึงเหตุผล ที่ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่ม

● อาย่าพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่างในครั้งเดียว ความผิดพลาดที่สำคัญที่สุดของการ เปลี่ยนแปลงที่ผลักดันจากระดับบนขององค์การ คือ มักจะกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง กว้างมากเกินไป พยายามเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในครั้งเดียว คำแนะนำคือ ถ้าองค์การ



ไม่อยู่ในภาวะวิกฤติร้ายแรง ให้ทำการเปลี่ยนแปลงจากล้วนงานรอบนอกที่ใกล้จากล้วนงานกลางก่อน ที่ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรของส่วนงานนั้นจะเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการเปลี่ยนแปลงเองซึ่งเป็นวิธีการที่ประสบผลดีในหลายองค์การ

เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่าง

เทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลดีคือ การเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างก่อนที่จะขยายไปสู่ล้วนงานอื่นๆ อย่างธรรมชาติ โดยไม่มีการผลักดันจากระดับบนนอกจากนี้ยังพบว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดถ้าเริ่มในล้วนงานขนาดเล็กที่ดูแลบริหารตนเอง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กสำเร็จแล้วและคนอื่นๆ ในล้วนงานใกล้เคียงมองเห็นความสำเร็จนั้น การเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะเริ่มกระจายออกไปสู่องค์การในวงกว้าง วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ได้มีการนำไปใช้และพบว่าได้ผลดีทั้งนี้因为การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะนี้ได้มีการนำไปใช้และพบว่าได้ผลดีทั้งนี้

- มีข้อดีที่เรื่องกว่าลึกลึกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- สอดคล้องกับคุณค่าที่บุคคลยึดถือ รวมทั้งประสบการณ์และความต้องการของคนในองค์การ
- มีเงื่อนไขที่สมเหตุผล เป็นที่เข้าใจได้
- มีทางเลือกให้ทดลองสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ก่อนได้
- เปิดโอกาสให้รอดูผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของคนอื่นหรือล้วนงานอื่นๆ ก่อน

นอกจากนี้ ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ และแผนให้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กำหนดเวลาตารางการทำงาน ลำดับลึกลึกที่ต้องทำก่อนหลังของงานต่างๆ และการปรับเปลี่ยนตัวบุคคล รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีศักยภาพและสามารถปรับตัวได้ดี

ทั้งนี้เพื่อระหะห่วงการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนได้เสมอ นอกจากลึกลึกที่เกิดขึ้นภายในองค์การเองแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปไม่ว่าในทางดีขึ้นหรือแย่ลงก็มีผลกระทบกับแผนการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

ความเดยชินของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุว่ามีเวลาไม่มากพอ มีกำลังคนและทรัพยากรสนับสนุนไม่มากพอ และปัจจัยครั้งที่ต้องการเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะพบว่าเป็นความเดยชินของผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้ายท่านที่มักให้ความสำคัญกับบางขั้นตอนหน่อยหรือไม่ทำเลยโดยเฉพาะขั้นตอนในการกำหนดทีมเจ้าภาพ พัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง



ผลที่เกิดขึ้นคือ คนในองค์การจะไม่มีความพร้อม ความตื่นตัวถึงความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งพอที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของ องค์การ ท่านอาจมีคำถามเกิดขึ้นในใจว่า จำเป็นหรือไม่ที่ต้องดำเนินการตามทุกลำดับขั้นตอน ตามที่นำเสนอในครั้มอีกด้วย คำตอบที่ได้คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ประสบความสำเร็จได้ ปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนนี้อย่างครบทั่วถ้วน ถึงแม่ว่าในบางครั้งจะมีการดำเนินการหลายขั้นตอน พร้อมกันในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าการละเลยขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา ดังที่องค์การแห่งหนึ่งพบว่า การเปลี่ยนแปลงยังไม่บรรลุอย่างที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ แม้จะได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ก่อร่วมกันทุกประการแล้ว ซึ่งเมื่อวิเคราะห์สาเหตุพบว่า ในขณะนั้นขั้นตอนการกำหนดทีมเจ้าภาพคืบหน้าไปเพียงเล็กน้อย และเมื่อผู้บริหารที่เป็น ส่วนหนึ่งของทีมเจ้าภาพยังไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้ชะลอการตัดสินใจเรื่องวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงออกไป ทำให้งานในขั้นตอน การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานไม่คืบหน้า เพราะไม่ทราบถึงวิสัยทัศน์ของ การเปลี่ยนแปลงที่จะใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการให้สอดคล้อง

บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรม努ชย์ในการเปลี่ยนแปลง

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า ผู้ที่ควรจะเป็นเจ้าภาพในการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานใน ส่วนการดำเนินการขององค์การจริง เพราะจะทำให้มีโอกาสในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ ประสบผลได้มากกว่าเมื่อให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรม努ชย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ได้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรม努ชย์จะมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงใน การให้การสนับสนุนที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่

- ช่วยฝ่ายบริหารในการจัดจ้างและกำหนดขอบเขตงานของบริษัทที่ปรึกษา
- จัดหาตำแหน่งงานใหม่หรือทำเรื่องเลิกจ้างบุคลากรต้องสูญเสียงานเดิมอันเนื่องมาจาก ผลการเปลี่ยนแปลง
- วางแผนการฝึกอบรมแก่บุคลากร
- อำนวยความสะดวกในการจัดจ้างและดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- ช่วยทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์กรด้วยการออกแบบและพัฒนา ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทน



การใช้ที่ปรึกษาในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการบริหารความเปลี่ยนแปลงไม่ใช่งานหลักขององค์การ ทำให้ในบางครั้ง องค์การอาจขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้ ที่ปรึกษาภายนอกจะเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ขององค์การหลายแห่ง อย่างไรก็ตามก่อนที่จะนำที่ปรึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษามาช่วยในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงควรได้รับทราบว่าที่ปรึกษาจะทำอะไรให้ท่านได้บ้าง และทำอย่างไรจึงจะทำให้การนำที่ปรึกษาเข้ามาเกิดประโยชน์มากที่สุด

ขอเรียนให้ท่านทราบว่า ในบริบทของการบริหารความเปลี่ยนแปลงจะมีที่ปรึกษาอยู่สองประเภท คือ

● **ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ** ซึ่งจะช่วยออกแบบล้วนขององค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น กลยุทธ์ได้บังที่ควรต้องเปลี่ยนแปลง โครงสร้างหรือระบบใดขององค์การที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะให้คำปรึกษาในแต่ละด้านแต่ละล้วนว่า ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

● **ที่ปรึกษาด้านกระบวนการ** จะให้คำปรึกษาถึงวิธีและกระบวนการต่างๆ เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลง และช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้คำชี้แนะและกำกับการสร้างผู้นำและสร้างทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ที่ปรึกษาทั้งสองประเภทนี้จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมในการนำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น และมักดำเนินการผ่านลีกระบวนการหลักต่อไปนี้

1) **วินิจฉัยองค์การเบื้องต้น (Diagnosis)** จะมีทีมงานของที่ปรึกษาสำรวจข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) หาว่าสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การเป็นอย่างไรในเบื้องต้นและการดำเนินการบางด้าน และ (2) หาปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้นที่ลึกท่อนให้เห็นจากผลการดำเนินการบางด้านขององค์การที่ได้มาแล้วนั้น

2) **ประเมินความพร้อมขององค์การ (Capabilities Assessment)** เป็นการประเมินความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในด้านต่างๆ ทั้งด้านบุคคล ทรัพยากร และอื่นๆ



- 3) พัฒนากลยุทธ์ (**Strategy Development**) ด้วยการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารที่ปรึกษาจะพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุถึงระดับผลการดำเนินการที่ต้องการซึ่งกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสำหรับแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามพื้นฐานและสภาพการณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งกลยุทธ์อาจประกอบด้วยส่วนต่างๆ หลายส่วนอาทิเช่น การฝึกอบรมบุคลากร การเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ การปรับโครงสร้างองค์การ หรือการติดตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) การดำเนินการ (**Implementation**) ที่ปรึกษาจะให้การฝึกอบรมและทำงานร่วมกับทีมของบุคลากรในองค์การในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ในส่วนของการหลักที่กล่าวไว้นี้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องวางแผนบทบาทของที่ปรึกษาว่าจะให้เป็นตัวหลักในการทำงานในกระบวนการใดและมีบทบาทเป็นส่วนสนับสนุนในกระบวนการใด โดยพิจารณาจากความเหมาะสมสมตามสภาพการณ์

ตัวอย่างเช่น อาจให้ที่ปรึกษาเป็นตัวหลักในการดำเนินการในกระบวนการที่หนึ่งและสอง เพราะจะสามารถจัดการองค์การมองเห็นถึงปัญหา และประเมินความพร้อมในด้านต่างๆ ขององค์การได้ดี เพราะมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับหลากหลายองค์กรและมีความเป็นกลางที่จะวินิจฉัยและประเมินโดยเป็นผู้ไม่มีส่วนได้เสียกับผลการวินิจฉัยและการประเมิน ทำให้ผลการวินิจฉัยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การได้มากกว่าการวินิจฉัยและประเมินที่ทำโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นคนภายในองค์การเอง

แต่สำหรับในกระบวนการที่สามและลี่ อาจวางให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง เพราะการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้นเป็นงานที่ควรให้คนในองค์การเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพราะจะทราบถึงข้อจำกัด วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การได้ดีกว่า รวมทั้งเป็นคนที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และอยู่กับสิ่งใหม่ๆ นั้นต่อไป

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นนี้เป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาวางบทบาทของที่ปรึกษาให้เป็นไปโดยเหมาะสมสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การ ซึ่งขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย หากให้ความสำคัญกับคนในองค์การและคิดว่าคนในองค์การมีความสามารถเพียงพอ ก็อาจให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ มากขึ้น หรือสำหรับการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การอาจจำเป็นต้องให้ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านนี้สูงกว่ามีบทบาทมากขึ้น เป็นต้น



คำแนะนำเกี่ยวกับข้อควรพิจารณา ก่อนการเลือกที่ปรึกษา

ก่อนการเข้าตัวสัญญาไว้จ้างที่ปรึกษาลองถามคำถามเหล่านี้ดูก่อน

- มีงานอะไรบ้างที่ท่านเคยทำมาก่อนหน้านี้ที่คล้ายคลึงกับกรณีของเรา?
- หากท่านทำงานเป็นทีม ใครจะเป็นที่ปรึกษาหลักในการทำงานร่วมกับเรา และคนๆ นั้นมีความเหมาะสมสมสำหรับการทำหน้าที่นี้อย่างไรบ้าง?
- มีใครอีกบ้างในทีมงานและแต่ละคนมีความเหมาะสมอย่างไร?
- ท่านสามารถนำเสนอรายละเอียดของค่าธรรมเนียมในการให้บริการ รวมถึงต้นทุนในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ หรือไม่?
- บริการของท่านรวมถึงการดำเนินการติดตามตรวจสอบในภายหลังด้วยหรือไม่?
- ท่านสามารถบูรณาการที่จะส่งมอบหรือไม่?
- ทางเราสามารถคาดหวังผลจากการดำเนินการของที่ปรึกษาจากท่าน?
- ท่านมีการรับประกันผลงานหรือไม่?

นอกจากนี้อีกจุดสำคัญคือ ค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระกับที่ปรึกษา ควรระบุชัดเจน ไม่ใช่แค่จำนวนเงินที่ต้องจ่ายแต่ต้องระบุรายละเอียด เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าที่พัก เป็นต้น





เอกสารอ้างอิง

- จิรประภา อัครบวร (2549). **สร้างคน สร้างผลงาน.** บุษกร วัชรคีโรจน์ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง การบริหารความเปลี่ยนแปลง (**Change Management**), กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ.ร.. โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม กรณีศึกษา เชิงลึกหน่วยงานด้านแบบ : โรงพยาบาล บ้านตาขอก อ.บ้านตาขอก จ.ตาก.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง. โครงการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของส่วนราชการ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). โครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2550). คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2550). เอกสารสรุปผลการจัดประชุมสัมมนาเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” แก่ผู้แทนส่วนราชการ วันที่ 14 กันยายน 2550.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (2003). **Leading strategic change : breaking through the brain barrier.** Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Harvard Business Essentials Series (2003). **Managing change and transition.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996). **Leading change.** Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2002). **The heart of Change.** Boston, MA : Harvard Business School Press.
- LaMarsh, J. (1995). **Changing the way we change : gaining control of major operational change.** Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company.
- Lee, W.W. & Krayer, K.J. (2003). **Organizing change.** San Francisco, CA : Pfeiffer.



เอกสารแนะนำสำหรับการอ่านเพิ่มเติม

1. Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices: is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *The International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230-241.
2. Burnes, B. (1996). No such thing as...a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
3. Chawla, A. & Kelloway, E.K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
4. Daly, F., Teague, P., and Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
5. Denton, D.K. (1996). Four simple rules for leading change. *Empowerment in Organizations*, 4(4), 5-9.
6. Harpham, A. (2005). Tools to manage continuing change. *Development and Learning in Organizations*, 19(1), 15-16.
7. Oswick, C. & Grant, D. (1996). Personnel management in the public sector: power, roles and relationships. *Personnel Review*, 25(2), 4-18.



อภิธานศัพท์การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

Blueprint for Change (ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง) หมายถึง แนวทางการดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงซึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ เนื่องจากการทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กรนั้นมีความจำเป็นที่ต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แรกก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง (Planned Change)

Change Advocate (ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ

Change Agent (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไป เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลลัพธ์ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ของ การเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหั้งการวางแผนปรับแผน และดำเนินการ

Change Sponsor (ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

Change Target (ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบเปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง



Communication Channel (ช่องทางในการสื่อสาร) หมายถึง เป็นวิธีเลือกใช้ช่องทางหรือเครื่องมือในการสื่อสารแตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รับสื่อ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้รับสื่อ รวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้นๆ ในทางปฏิบัติช่องทางการสื่อสารอาจแตกต่างกันไปตามเนื้อหาที่ต้องการจัดส่งอีกด้วย หากเป็นเรื่องสำคัญมากๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ หรือหากเป็นเรื่องให้รับทราบทั่วไปก็อาจใช้อเมล์ สำหรับการบริหารความเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ โปรดอย่าลืมเรื่องการสื่อสารซ้ำๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ “7 ครั้ง 7 ช่องทาง”

Competence / Competency (สมรรถนะ หรือความสามารถในการทำงาน)

หมายถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ตามหน้าที่ด้วยฝ่ายประลิทิกภาพ

Consistent (ความเสมอต้นเสมอปลาย) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารหรือการประพฤตินในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้สารที่สื่อออกไปมีความเสมอต้นเสมอปลายสม่ำเสมอ เช่น หากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา

Continuous Quality Improvement : CQI (การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง)

หมายถึง การติดตาม / ประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Cultural Change (การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างขององค์การ ระบบการทำงาน กฎเกณฑ์ ภูมิปัญญา ทัศนคติ ค่านิยม เพื่อมุ่งให้เกิดเป็นพัฒนาระบบที่ใหม่ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ

Feedback Channel (ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร) หมายถึง การออกแบบวิธีการสำหรับให้ผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องๆ นั้นได้ซึ่งถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางอีเมล์ หรือเว็บอร์ด เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

Key Messages (ข้อความหลัก) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ โดยออกแบบให้เหมาะสม และตรงกับกลุ่มเป้าหมายข้อความมีความชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถเข้าใจได้โดยง่าย



Organization Development : OD (การพัฒนาองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบด้วยการใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การตั้งแต่ระดับกลยุทธ์องค์การ โครงสร้าง องค์การ กระบวนการบริหารจัดการซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Organizational Change (การเปลี่ยนแปลงองค์การ) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ จุดมุ่งหมาย หรือผลผลิตภายในองค์การ ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรม หรือผลผลิตใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ

People Change (การเปลี่ยนแปลงเรื่องคนในองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่สมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นการพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การโดยรวม

Performance Management System (ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดประเมินผลงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

Process Change (การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน) หมายถึง การทบทวน ปรับเปลี่ยน หรือตัดลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล และเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

Push-Pull Theory (ทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง) หมายถึง แนวคิดเรื่องการวางแผน สำหรับการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างมีระบบ ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของ การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักคิดของ ทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง (Push-Pull Theory) ของทางการpolity เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งปัจจัยทั้งสองด้านนั้นประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบ (System) และปัจจัยด้านบุคคล (People)



Structural Change (การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร) หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เซ็นจากโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Base) มาเป็นโครงสร้างแบบทีม (Team Base) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบันลั่งล่างให้น้อยลง ทั้งนี้เพื่อให้องค์การได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง

Total Quality Management : TQM (การจัดการคุณภาพ) หมายถึง ระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายในตัว ความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์กรนำมามาใช้ปรับปรุงงาน



