

การบริหาร : การจัดองค์การและระบบงาน

ดร. บุรพา ชดเชย

วันจันทร์ที่ 5 ตุลาคม 2552 เวลา 13.00 - 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

หัวข้อการบรรยาย/สัมมนา

1. ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. ต้องให้ความสนใจการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม อารมณ์และปรับองค์กรของตน
3. ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
4. รู้วิธีกระตุ้นลูกน้องให้อุดช่องโหว่/จุดอ่อนที่ควรอุดและวางกลยุทธ์รับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและพันธมิตรที่ไว้ใจได้

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 1.1 ให้สามารถศึกษาบริบทและยุทธศาสตร์หลัก
- 1.2 สามารถพัฒนาข้อเสนอแนะนโยบาย/ยุทธศาสตร์ต่อระดับบริหารองค์กร
- 1.3 สามารถกำหนด Blueprint for Change
- 1.4 สามารถนำความเปลี่ยนแปลงสู่ระดับปฏิบัติให้เกิด “งานได้ผลและคนพอใจ”
- 1.5 ทำหน้าที่เป็น Network หน่วยงานอื่น ๆ ได้ผล

2. ต้องให้ความสนใจการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม อารมณ์และปรับองค์กรของตน

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ทั่วไป ในแต่ละปีโลกของเราต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องกำหนดให้มีฝ่ายติดตามและพยากรณ์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง ก็เพื่อเพิ่มความสามารถในการอยู่รอด การพึ่งพาตนเอง คงสภาพในการสร้างมูลค่าต่อสังคม และเพื่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน

เครื่องมือทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบเดิม คือ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 การทำ Stake Holder Analysis
 - 1.2 การทำ SWOT Analysis
 - 1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ลักษณะผู้นำยังใช้ไม่ครบองค์หากพบว่าสภาพความสอดคล้อง (Alignment) ในองค์กรไม่ดี กล่าวคือ トラบไคที่คนในองค์กรยังไม่พร้อมก็จะไม่ได้รับความร่วมมือ ดังนั้น จึงควรมีการกระตุ้นให้มีการคิดร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบทำให้องค์กรต้องปรับตัว

1. เกิด Best Practice
2. มีคู่แข่งที่เข้มแข็งขึ้น
3. ผลลัพธ์ทางการเงินตก
4. เทคโนโลยีก้าวเร็วขึ้น
5. มีการร่วมมือระหว่างองค์กร
6. อัตราเร็วของโลกาภิวัตน์
7. ผู้รับบริการที่เอาใจยากขึ้น
8. กฎ กติกา มารยาท

การวัดผลกระทบการเปลี่ยนแปลง สามารถวัดได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความพึงพอใจของลูกค้า : มีการให้บริการอย่างดีและอย่างมีอาชีพทั้งกับลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกด้วยความกระตือรือร้นและตรงเวลา
2. ความพึงพอใจของพนักงาน : สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยภาวะผู้นำที่ดีมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการฝึกอบรมเพียงพอและมีบริการสนับสนุนเพียงพอ
3. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ : ทำผลงานให้ประจักษ์ทั้งด้วยปริมาณและคุณภาพในระดับที่ลูกค้าทุกคนจะพึงได้รับสูงสุด

หลักการจัดองค์การ

1. ศึกษาสภาพความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อองค์การ
2. วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดจุดแข็ง/จุดอ่อน(SWOT)
3. จัดทำ Blueprint for Change และกำหนดแผนนำความเปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติมายาวนาน
4. ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายตามแผน

หลักการจัดการองค์การ (Organizational Alignment)

1. ศึกษาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปรับองค์การ
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การ
3. สืบหาความคาดหวังของ Stake Holder
4. วิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน
5. จัดทำ Blueprint for Change สำหรับองค์การของเรา
6. ทำตัวเป็น Change Agent นำความเปลี่ยนแปลงลงสู่ระดับปฏิบัติ
7. ขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย
8. Self Assessment

การเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถทำได้หลายแบบแต่ที่เห็นจะมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. เพิ่มผลิตภาพ
2. ตัดทรัพยากร
3. ปรับกระบวนการทัศน์

แบบที่ 1 และ 2 ต้องการลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ตั้งใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรคิดริเริ่มหาวิธีการต่าง ๆ ในการเพิ่มผลผลิตหรือในการลดทรัพยากรหากผู้บริหารเพิ่มวิธีการ Empowerment เข้าไปที่บุคลากรก็จะทำให้พวกเขาเดินทางได้ถูกเมื่อได้รับการชี้เป้า

แบบที่ 3 เป็นการที่คนในองค์กรทุกคนต้องรู้สึกเป็นเจ้าของและมีวิสัยทัศน์ร่วมในการที่พวกเขาจะคิดหากระบวนการที่ใหม่ที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องกับหน่วยงานแม่ได้ดี

หัวใจของการพัฒนาองค์กร คือ องค์กรมีผลงานและคนในองค์กรมีความพึงพอใจ โดยการที่จะทำให้เกิดสองอย่างนี้ได้ ต้องอาศัยความสอดคล้อง (Alignment) ของบุคลากร, วัฒนธรรม, ระบบ, กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ดังนั้นสาเหตุสำคัญที่ทำให้้องค์กรทำงานไม่ได้ผลตามที่ต้องการและแข่งขันกับองค์กรอื่นไม่ได้เป็นเพราะองค์ประกอบภายในขององค์กร ขาดความสอดคล้องและสนับสนุนกัน (Misaligned)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทิศทาง/เป้าหมายขององค์กร สามารถแบ่งเป็น 2S และ 2P ดังนี้

1. People (คน) : จะต้องมีความรู้ มีทักษะ มีทัศนคติและวัฒนธรรมความสอดคล้อง (Alignment)
2. Process (ขบวนการ) : จะต้องมีส่วนขั้นตอนในการทำงาน, กระบวนการในการตัดสินใจ, อำนาจดำเนินการ
3. Structure (โครงสร้าง): จะต้องมีการสร้างองค์กร เครื่องมือ และสภาพการทำงาน
4. Systems (ระบบ) : จะต้องมีการเชื่อมโยง มีการบริหารผลงาน และมีการจ่ายผลตอบแทน

ระดับความสอดคล้องและไม่สอดคล้อง

1. ไม่มีความสอดคล้องเลย หมายความว่า องค์กรมีทิศทางไปทางหนึ่ง ในขณะที่หน่วยงานย่อยในองค์กรนั้น ๆ ไม่เข้าใจในทิศทางขององค์กรและไม่ได้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
 2. ขาดความสอดคล้องภายใน หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ทราบและเข้าใจทิศทางขององค์กร แต่การสื่อสารภายในทีมไม่ดีหรือไม่ทั่วถึง ทำให้ลูกทีมไม่ทราบหรือเข้าใจทิศทางขององค์กร ไปคนละทิศคนละทาง
 3. สอดคล้องกันดี หมายความว่า ทุกหน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจและทราบถึงทิศทางขององค์กร
- วิธีการที่จะทำให้ทราบว่าขณะนี้้องค์กรมีความสอดคล้องดีหรือไม่**

จะต้องให้แบบสำรวจทัศนคติของพนักงานในองค์กร (คู่มือการในสายตาของผู้ปฏิบัติงาน)

แล้วนำมาวิเคราะห์ความพึงพอใจ จากนั้นหากพบจุดอ่อนจะต้องนำกลุ่มที่ตอบคำถามในประเด็นจุดอ่อนนั้นมาคุยกันในลักษณะสอบถามความต้องการที่อยากจะให้้องค์กรเป็นต่อไป

3. ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวังที่มีต่อองค์กร

3.1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ คือ

- ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแม่
- ที่ปรึกษาและกรรมการบริหาร (สภามหาวิทยาลัย)
- บุคคลภายนอกที่ควบคุมคุณภาพ
- คู่ค้า/หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์

3.2 ลูกค้านอก/ผู้รับบริการ

3.3 สื่อสารความคาดหวังทั้งนำหน้าและความสำเร็จควบคู่ไปยังระดับปฏิบัติเพื่อร่วมกันแก้ไข โดยใช้กฎต่อไปนี้

กฎข้อที่ 1 สื่อสาร สื่อสาร และสื่อสาร เพราะการสื่อสารสามารถสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้ ในองค์กร ถ้าสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและถูกวิธี

กฎข้อที่ 2 อย่าที่กั๊กว่า “พูดไปแล้ว เท่ากับ ต้องเข้าใจ” เพราะการสื่อสารกับความเข้าใจเป็นคนละเรื่องกัน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องตรวจสอบความเข้าใจให้ชัดเจนว่าสิ่งที่เราสื่อออกไป ผู้รับสื่อเข้าใจเหมือนกับที่เราสื่อหรือไม่ ด้วยวิธีการตรวจสอบง่าย ๆ ดังนี้

1. ให้ผู้ฟัง เป็นผู้อธิบายสิ่งที่เขาเข้าใจ ให้เราเข้าใจ ด้วยภาษาของเขาเอง
2. ใช้ Post it แจกให้กับลูกทีมทุกคน เพื่อให้เขียนเป้าหมายหรือทิศทางที่เขาเข้าใจ และลองนำมาเปรียบเทียบว่าสิ่งที่เขาเข้าใจ ตรงกับเป้าหมายหรือทิศทางที่เราสื่อออกไปหรือไม่
3. หาโอกาสไปสังเกตการณ์ การประชุมของผู้ใต้บังคับบัญชาในตอนที่เขาสื่อสารกับลูกทีมของเขาบ้างเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเข้าใจ

กฎข้อที่ 3 อย่าบอกเพียงแค่ว่าคุณจะทำเรื่องอะไร แต่จำเป็นที่จะต้องอธิบายถึงเหตุผลของเรื่องนั้น ๆ และถ้าเป็นไปได้ บอกให้ชัดเจนว่าพนักงานต้องปฏิบัติตัวอย่างไรด้วย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. รู้วิธีกระตุ้นลูกน้องให้อดช่องโหว่/จุดอ่อนที่ควรอุดและวางกลยุทธ์รับมือกับสภาพความเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและพันธมิตรที่ไว้ใจได้

การนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีและได้ผลควรต้องจัดองค์การแบบ CEO โดยมี CCO ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้ระดับปฏิบัติเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งหน้าที่ ของ Leadership Value Chain ได้ดังนี้

1. CEO ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การเพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายใหม่สำหรับองค์การ สื่อสารไปยังสมาชิกในองค์การเพื่อปรับ เปลี่ยนแปลงตามแผนการนำการเปลี่ยนแปลง
2. CCO เป็นผู้แปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของนายให้เป็นแผนนำการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารไปยังระดับปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ
3. Change Agent เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยย่อยหรือระดับกระบวนการหรือหน้าที่งานจะเป็นคนที่มาจากฝ่ายอำนาจการหรือจากหน่วยงานที่กำลังเป็นเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงก็ได้

กระบวนการ 4 E ที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลง

1. Enlightening ทำให้เข้าใจแจ่มแจ้งบนจิตใจ ด้วยวิธีการ
 - ปลุกจิตสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Sense of urgency)
 - กำหนดวิสัยทัศน์ (Shared vision) และ (Blueprint for Change)
 - สื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Inspirational communication)
2. Empowering ให้โอกาสเขาได้แสดงออกทั้งโดยการฝึกอบรมสั่งสอนให้ทำได้และให้โอกาสทดลองทำ ด้วยวิธีการ
 - เลือกทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
 - สร้างความสำเร็จที่เร็วและง่าย (Quick Win Program)
 - สบับสนุน/ปลดล๊อค (Remove barriers)
3. Enabling ให้กำลังใจด้วยการติชม / Feedback แบบดีเพื่อก่อ ด้วยวิธีการ
 - การอบรมและพัฒนา

- การมอบหมายงาน
 - การสอนงาน
 - Coaching คือ การให้ทำงานและ Feedback
4. Enforcing ให้การชี้แนะเมื่อมีคนหลุดออกจากเป้าหมายที่กำหนด ด้วยวิธีการ
- ระบบการประเมินผล
 - ระบบการเลื่อนขั้น
 - ระบบผลตอบแทนจูงใจ
 - การประกันความสำเร็จ

การพัฒนาบุคลากรมีข้อควรใส่ใจดังต่อไปนี้

1. Competency ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) ปกติเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ จากการนั่งฟังในห้องเรียนหรืออ่านจากหนังสือ

1.2 ความเข้าใจ (Understanding) มักตามมาหลังจากที่มีความรู้ คนที่มีความรู้อาจลืมได้ในระยะเวลาอันสั้น เมื่อเทียบกับคนที่มีความเข้าใจ

1.3 ทักษะ (Skills) เป็นสิ่งที่เกิดจากการฝึกฝนหรือลงมือทำจริง ทักษะเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลาในการสร้าง แต่เมื่อมีแล้วก็ยากที่จะลืม

1.4 ทักษะคติ (Attitude) เป็นสิ่งที่เห็นได้ยากและสร้างหรือปรับเปลี่ยนได้ยากเช่นกัน

2. ทราบได้อย่างไรว่าใครต้องพัฒนาอะไร

ในการพัฒนาบุคลากร เราระบุความต้องการหรือหัวข้อที่ต้องพัฒนาให้ชัดเจน โดยการกำหนดเป็นโมเดลหรือกรอบขึ้นมา ซึ่งปกติกรอบนี้ เกิดจากการศึกษาทิศทางที่องค์กรต้องการไป และระบุปัจจัยที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors) หลังจากนั้นจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาหาความรู้ความสามารถ (Competency) เพื่อจัดทำเป็น Competency Model

เมื่อได้ Competency Model แล้วจึงหาทางวัดประเมิน เพื่อระบุช่องว่างของแต่ละคน เมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดล (Gaps Identification) แล้วระบุเป็นหัวข้อที่ต้องพัฒนา (Development Area)

เมื่อได้หัวข้อที่ต้องพัฒนาแล้ว จึงหาวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับหัวข้อและบุคลากรนั้น ๆ

3. อบรมไม่เท่ากับการเรียนรู้

คนส่วนใหญ่เมื่อพูดถึงการพัฒนาก็มักจะคิดถึงการอบรม แต่ข้อมูลวิจัยทั้งหลายทั้งในและต่างประเทศ ยืนยันตรงกันว่า การอบรม กับการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน ดังจะเห็นได้จากการที่คนบางคนอบรมหลายครั้ง แต่ไม่ได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมมากนักในขณะที่คนหลาย ๆ คน ได้เรียนรู้หลายอย่าง โดยไม่ต้องอบรม (อย่างเป็นทางการ) เพราะฉะนั้น ไม่อยากให้เห็นว่าการพัฒนา คือ การอบรมเท่านั้น แต่ให้มองว่าเป็นเพียงวิธีหนึ่งในหลาย ๆ วิธี ของการพัฒนา

แนวทางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)

1. การสอนงานแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (Coaching)
2. การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Delegation หรือ On-the-Job Training)
3. การสนทนากลุ่มย่อย ที่มีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ

4. การได้มีโอกาสฝึกฝนหรือทดลองทำ เช่น บทบาทสมมติ (Role Play)
5. การได้มีโอกาสเห็นหรือได้ยินจากเรื่องจริง เช่น การดูงาน (Field Trip)
6. การอ่าน
7. การเลคเชอร์ คือ คนหนึ่งพูด คนที่เหลือฟังและจด (มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด)

ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากร ขอให้คำนึงถึงประสิทธิภาพที่จะได้รับจากแนวทางในการพัฒนาแต่ละประเภท ประกอบด้วย

1. การพัฒนาแบบตัวต่อตัว (Coaching) ซึ่งสามารถสรุปคุณสมบัติของโค้ชได้ดังนี้
 - โค้ชที่ดีไม่จำเป็นต้องเก่งเท่านักกีฬา แต่จำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐาน
 - ต้องรู้จักลูกทีมทุกคนทั้งในและนอกเวลางาน
 - ต้องรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของลูกทีม และใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์
 - สอนลูกทีมเสมอ โดยวิธีการสอนของโค้ชมักเริ่มต้นด้วยการทำให้ดู หลังจากนั้นจะให้ลองทำเอง (โดยโค้ชจะคอยดูและให้คำชี้แนะ) ในบางกรณีอาจมีการทำไปพร้อม ๆ กัน
 - เมื่อประสบความสำเร็จ โค้ชจะชมเชยและฉลองความสำเร็จ ในขณะที่ถ้าไม่ทำไม่ดี โค้ชจะตำหนิและสอน

2. Feedback is a Gift ซึ่งเปรียบเสมือนของขวัญ เรามักให้ของขวัญกับคนที่เรารัก และปรารถนา และ Feedback มีส่วนช่วยให้คนเราพัฒนาได้เร็วขึ้น การเรียนหรือการฝึกฝนกีฬา เป็นต้น โค้ชหรือครูฝึกทำหน้าที่หลัก ๆ ในการเฝ้าดูและให้ Feedback ซึ่งส่งผลให้ทักษะในการกีฬา พัฒนาขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและกำหนดเป็นนโยบาย
- มีการควบคุมให้ทุกหน่วยงานทำงานในเชิงรุก
- เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในองค์กร
- จัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดร่วมกัน
- ควรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร และ EQ ควบคู่กันไป

2. ระดับกลุ่มงาน

- ปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- มุ่งพัฒนาบุคลากร
- นำเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้
- ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร
- พัฒนาองค์กรโดยเน้นที่การสร้างสอดคล้องของบุคลากร วัฒนธรรม ระบบ และโครงสร้างองค์กร
- ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่มงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- กำหนดให้มีการประชุมระดับหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อสร้างความเข้าใจและรับทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งในและนอกหน่วยงาน

3. ระดับบุคคล

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- ปรับทัศนคติในการทำงานเชิงรุก
- ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ฝึกการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างค่านิยมและขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกัน
- จัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าร่วมการประชุมประจำเดือนทุกครั้ง
- สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ปฏิบัติงานให้เกิดความสอดคล้องระหว่างบุคลากรกับองค์กร
- ดำเนินงานโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้บันทึก

1. นายจักรชัย หิรัณยะวสิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นายปริญญา สมบูรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. นางฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ