การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Organizational Development for Strategic Implementation

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา

คำนำ

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) นับเป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน จนคำว่า “Vision” “Mission” และ “SWOT Analysis” กลายเป็นคำที่ติดปากกันในหมู่ผู้บริหาร หลายองค์การได้ลงทุนลงแรงและเวลาในการจัดวางแผนกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม การมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงามก็มิได้เป็นหลักประกันว่าองค์การนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์การนั้นไม่สามารถที่นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลวเพราะองค์การไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่างๆ ของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ลงทุนลงแรง ต้องสูญเปล่าแล้วก็ยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์การที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย

ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควบกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะพิจารณาได้จาก แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้

	การนำไปปฏิบัติดี	**การนำไปปฏิบัติไม่ดี**
กลยุทธ์ดี	**สำเร็จ Success**	**เพ้อเจ้อ Sweet Dream**
กลยุทธ์ไม่ดี	**เสี่ยงดวง Gambling**	**ล้มเหลว Failure**

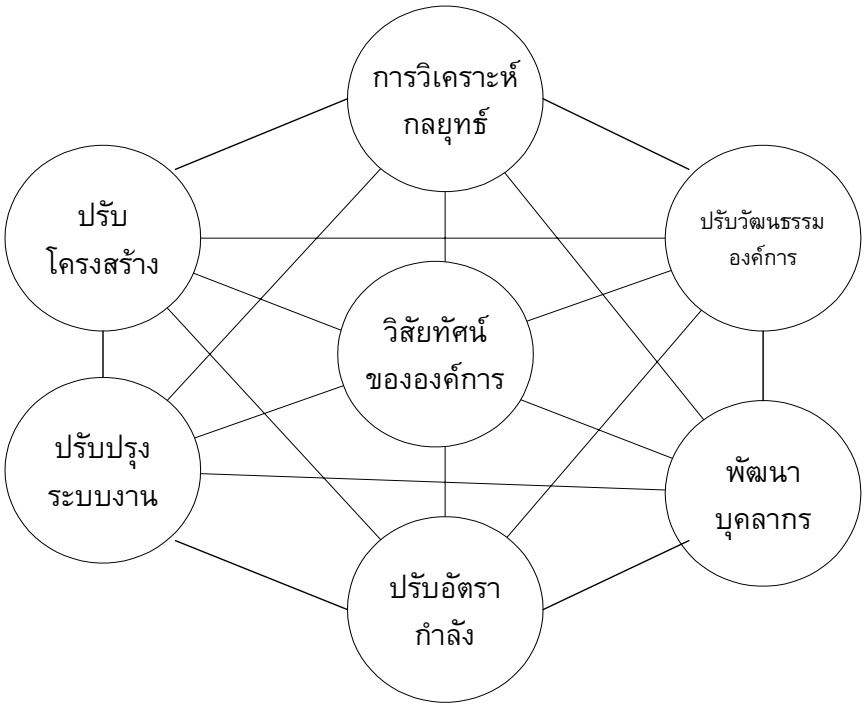
ในบทความนี้ จะเป็นการนำเสนอแนวคิดเพื่อเป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาองค์การเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนส่วนสำคัญขององค์การเพื่อให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่องค์การได้วางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้ว ก็จะมาถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งโดยปกติองค์การต่าง ๆ ก็มักใช้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยการแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำไปบรรจุในแผนปฏิบัติการนั้นนอกจากจะต้องคำนึงถึง “สิ่งที่อยากจะทำ” ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึง “สิ่งที่ต้องทำ” กับองค์การเพื่อให้องค์การสามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ด้วย

สำหรับ “สิ่งที่ต้องทำ” เพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อทราบถึงขอบเขตของผลกระทบของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่จะมีต่อส่วนต่างๆ ขององค์การ
2. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างองค์การ
3. การวิเคราะห์และปรับปรุงระบบงาน
4. การปรับการจัดอัตรากำลังคน
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ
6. การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ



ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาองค์การเหล่านี้ ควรได้รับการพิจารณาและเลือกนำมาบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการอันเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้วย โดยข้อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Analysis)

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือ การพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้นั้นเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใด และจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การมากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง ซึ่งการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์การทำได้ดังนี้

ประเภทของกลยุทธ์	ลักษณะของกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงองค์การ
1. กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง Continuation Strategy	ดำเนินการต่อไป ตามกลยุทธ์เดิมที่เคยปฏิบัติมา	ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนขนาดใหญ่
2. กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำRoutine Strategic Change	การปรับกลยุทธ์ตามฤดูกาลหรือเงื่อนไขอื่นที่ต้องทำเป็นประจำ เช่น การลดราคาเครื่องปรับอากาศในฤดูหนาว การเปลี่ยนจังหวะการส่งน้ำ ชลประทานในฤดูการเพาะ-ปลูกพืชฤดูแล้งและฤดูฝน ฯลฯ	อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบ้าง
3. การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด Limited Strategic Change	มีการเปลี่ยนแปลงมาผลิตสินค้าใหม่ หรือเจาะตลาดใหม่แต่ไม่แตกแนวไปจากเดิมมากนัก เช่น การที่บริษัทขายนมสดออกผลิตภัณฑ์นมไขมันต่ำเพิ่มขึ้นขึ้นมา หรือการที่การรถไฟเพิ่มตู้รถชั้นพิเศษขึ้นมาใหม่	มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่กระทบต่อองค์การโดยส่วนใหญ่
4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รุนแรง Radical Strategic Change	เป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ เช่น การที่ธนาคารออมสินเปลี่ยนจากการเน้นการระดมเงินออมมาเน้นที่การปล่อยสินเชื่อให้ผู้มีรายได้น้อย หรือ การที่บริษัทซีพี เข้ามาทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ฯลฯ	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ระบบงานเทคโนโลยีการจัดอัตรากำลัง และ วัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ อย่างมาก
5. การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ organizational Redirection	ได้แก่การเลิกประกอบกิจการเดิมและหันไปประกอบกิจการอย่างอื่นแทน เช่น การที่กรมราชทัณฑ์เปลี่ยนจากการกักขังเพื่อลงโทษมาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แทน หรือการที่กรมวิเทศสหการการเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศมาเป็นศูนย์ให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศ ฯลฯ	มีการเปลี่ยนแปลงในเกือบทุกส่วนขององค์การใหม่เกือบทั้งหมด

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่จะตามมาได้ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการเตรียมการสำหรับการปรับปรุงองค์การแล้วก็ยังช่วยพิจารณาความเหมาะสมเป้นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วย

2. การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้น หากมีกลยุทธ์ที่จะทำให้โครงสร้างเดิมขององค์การไม่สามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การด้วย สำหรับกลนุทธ์ที่จะต้องทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การนั้นก็ได้แก่

กลยุทธ์	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องมีการสร้างสายการผลิตใหม่	ต้องมีการจัดสายการผลิตขึ้นมาใหม่ และปรับระบบงานของส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อ โกดัง การจัดจำหน่าย และงานสนับสนุนเพื่อรองรับ สายงานการผลิตใหม่
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือการแตกตัว (Diversification)	อาจต้องมีการตั้งองค์การใหม่ขึ้นมาดำเนินการ หรือจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit)
การปรับเปลี่ยนระบบงานเทคโนโลยีการผลิตหรือการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Reengineering)	อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกรรมวิธีการผลิต เช่น การเปลี่ยนวิธีการทำบัตรประชาชนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแทนคน หรือการใช้หุ่นยนต์แทนคนในการผลิตรถยนต์ ฯลฯ
การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดโดยการเพิ่มหรือลดประเภทของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย	อาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ถ้าเป็นองค์การที่จัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า เช่น การที่โรงพยาบาลของรัฐต้องเพิ่มช่องทางเฉพาะสำหรับคนไข้ที่อยู่ในระบบประกันสังคม หรือการที่บริษัทต้องจัดตั้งโชว์รูมใหม่สำหรับลูกค้าแต่ละระดับรายได้ ฯลฯ
การเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดโดยการขยายหรือลดตลาดในเชิงภูมิศาสตร์	อาจต้องมีการปรับโครงสร้างโดยการจัดให้มีหน่วยเคลื่อนที่ (Mobile Unit) หรือการจัดโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์(Geographical Organizational Design)
การร่วมทุน (Joint Venture)	จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินกิจการที่เกิดจากการร่วมทุนเนื่องจากนโยบายการบริหารบุคคลการเงิน และวัฒนธรรมองค์การอาจแตกต่างไปจากเดิม
การใช้การจ้างเหมาแทนการดำเนินการเอง	อาจต้องมีการยุบโครงสร้างเดิมและให้คนออกจากงาน หรือไปปฏิบัติงานอื่น
การยุบเลิกกิจการ	ต้องมีการยุบเลิกโครงสร้างองค์การเดิมและให้คนออกจากงานหรือไปปฏิบัติงานอื่น

สิ่งสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์การก็คือ การจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับระบบงาน

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บางครั้งทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับระบบ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่การปรับกลยุทธ์นั้น ๆ ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การด้วย

ในการปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น มีแนวทางปรับระบบงาน ดังนี้

กลยุทธ์	การปรับระบบงาน
1. กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง Cont nuation Strategy	ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
2. กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ	ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนา

Routine Strategic Change	คุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
3. การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด Limied Strategic Change	อาจต้องมีการปรับระบบงานครั้งใหญ่ เช่น ปรับเทคโนโลยีการผลิต สร้างสายการผลิตขึ้นมาใหม่ หรือ รื้อปรับระบบงานเดิมทั้งหมด
4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรุนแรง Radical Strategic Change	มีการสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมารองรับกลยุทธ์ โดยอาจคงระบบงานเดิมไว้บางส่วนหรืออาจรื้อทิ้งระบบงานเดิมทั้งหมด
5. การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ Organizational Redirection	ระบบงานเดิมมักจะใช้การไม่ได้ จึงจำเป็นต้องออกแบบสร้างระบบงานใหม่

สำหรับเทคนิควิธีการปรับระบบงานนั้น ได้แก่

1. การปรับปรุงงานแบบ Work Simplification ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงงานโดยการวิเคราะห์แยกออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ แล้วพิจารณา ตัด ยุบรวม หรือแก้ไขให้ระบบงานสั้นขึ้น ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง และ ง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติมากขึ้น

2. การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการรื้อระบบงานเดิมออกทั้งหมดในกระบวนงานหนึ่งๆ แล้วออกแบบสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมาแทนที่โดยพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมาก เช่น การนำระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้แทนคนในการผลิต หรืองานสำนักงาน

3. การปรับระบบงานโดยกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนรวมในการคิดริเริ่ม และดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การปรับการจัดอัตรากำลังคน

เมื่อมีการปรับกลยุทธ์ ตลอดจนโครงสร้างและระบบงานขององค์การแล้ว ขั้นตอนต่อมาของการปรับเปลี่ยนองค์การก็ได้แก่ การปรับการจัดอัตรากำลังคน เพื่อจัดคนลงไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับการจัดอัตรากำลังนี้อาจทำได้โดย

4.1 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ไม่ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การก็อาจใช้เพียงวิธีการปรับลักษณะการมอบหมายงาน (Reassignment) เพื่อจัดแบ่งงานที่เกิดขึ้นมาใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการปรับกลยุทธ์ขององค์การนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะในการปรับกลยุทธ์นั้น มักทำให้คนในองค์การต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และ ทัศนคติในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของทางราชการจากการลงมือจัดการบริการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและส่งเสริมนั้น ก็จะต้องมีการปรับแนวคิด แนวการปฏิบัติงานของบุคลากรขนานใหญ่ เป็นต้น

การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาคนด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงาน ฯลฯ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนในองค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคคลเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น มีข้อพิจารณาที่สำคัญ ดังนี้

5.1 ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบงานและการปรับอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและจังหวะเวลา

5.2 กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ตอกย้ำให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ

5.3 ก่อนการแต่งตั้งโยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้รักการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว

5.4 กิจกรรมการพัฒนาบุคคลจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อ

- ผู้บังคับบัญชาทราบจุดมุ่งหมายของกิจกรรมนั้น และกำชับผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการพัฒนาครั้งนี้
- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมา
- ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้ได้ผล
- ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้ใหม่มาใช้ในงาน

6. การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ

ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การนั้น ในบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การด้วย เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์จากการที่เน้นการคุมขังเพื่อลงโทษ มาเป็นการพัฒนาคนนั้นเท่ากับเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่อย่างพลิกโฉม ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกัน เช่น

- ใช้การรณรงค์ประชาสัมพันธ์คำขวัญ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ อย่างเข้มข้นและ ต่อเนื่อง
- ใช้การประชุมชี้แจงจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่นโครงสร้างระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่
- ใช้การนำนวัตกรรมใหม่ เช่น เครื่องมือใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ ระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงคงามจำเป้นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลง
- ใช้การเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่
- ใช้การแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในการแสดงให้คนในองค์การเห็นถึงรางวัลและการลงโทษในการยอมรับ หรือปฏิเสธวัฒนธรรมองค์การใหม่

สำหรับปัจจัยที่สำคัญที่สุกต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การนั้น ได้แก่

6.1 สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญและคอยติดตามกำกับดูแลอยู่เสมอ และทุ่มเทให้การสนับ- สนุนกิจกรรมที่เป็นการให้วัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

6.2 ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้

6.3 การปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การ

6.4 การที่ผู้นำพยายามสื่อสารตอกย้ำ เป้าหมาย เกณฑ์การติดตามผลงาน ตลอดจนความสำคัญจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์ใหม่ และวัฒนธรรมการทำงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ

6.5 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้ายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

ที่กล่าวมาเป็นการเสนอให้เห็นถึงส่วนสำคัญขององค์การ ที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์การสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปกิบัติได้สำเร็จ ซึ่งการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ดังกล่าวนั้นมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนได้หลายกลยุทธ์ ซึ่งมีพอสรุปได้ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนโดยการสั่งการ

การปรับเปลี่ยนองค์การด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการอย่างเป็นทางการให้มีการปรับเปลี่ยนในส่วนต่าง ๆ ที่จำเป็น ซึ่งโดยผู้ที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤติที่ทุกส่วนมีความสับสนวุ่นวายและในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อยราบรื่นอย่างมากโดยที่ทุกคนในองค์การพร้อมจะปฏิบัติตามทุกอย่างที่ผู้นำต้องการ

2. การปรับเปลี่ยนโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด

การปรับเปลี่ยนองคืการด้วยวิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป้นทางการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป้นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์การ คณะกรรมการปฏิรูปองค์การ และการใช้การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives หรือ MBO) ฯลฯ ซึ่งอาจจะเป็นการลดกระแสการต่อต้านได้บ้าง และเป็นการระดมความคิดความร่วมมือจากหลายฝ่าย แต่อาจจะมีปัญหาเรื่องความล่าช้า ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3. การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่

วิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้ทุกๆ คนในองค์การสามารถริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์การได้อย่างกว้างขวางที่สุด เช่น การจักให้มีระบบข้อเสนอแนะ การจัดให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Work Team) หรือการจัดให้มีระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ฯลฯ วิธีการเหล่านี้อาจช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในจุดต่างๆ อยู่เสมอซึ่งเป็นการทำให้องค์การเรียนรู้และปรับตัว

อยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดหากองค์การไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการปเลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงแหน เป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4. การยุทธ์แบบผสม

เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งใช้ กลยุทธ์การสั่งโดยผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยาเรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การด้วยตัวเอง การประกอบกับการสร้างทีมงานการรื้อปรับระบบงานของสาขา และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาส่วนต่างๆ ขององค์การด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ต่างกัน

สรุป

การพัฒนาองค์การเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เกือบทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ องค์การก็จะต้องปรับตัวตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปได้

ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น นอกจากองค์การจะต้องมีการวางกลยุทธ์ให้ดีแล้ว การพัฒนาขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวเองขององค์การก็เป้นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึง “ความสามารถในการเรียนรู้” ขององค์การ องค์การที่เรียนรู้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ดีกว่า ส่วนองค์การที่ไม่สามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีก็จะมีโอกาสที่จะประสบความล้มเหลวได้ง่าย

เอกสารอ้างอิง

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์และภาพรวมของการจัดการและวางแผนเชิงกลยุทธ์. (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2539.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. (กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2540.

Certo, C. Samuel and Perter. Strategic Management: A Focus on Process. (New York: McGraw-Hill), 1990.

Pearce, John A. II , and Richard B. Robinson Jr. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. 1988.