



## แนวทาง สู่การปฏิบัติ

หลังจากที่ท่านได้รับทราบถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง และทราบว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใด รวมทั้งได้หมายตาไว้แล้วว่าใครบ้างที่จะมาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำการเปลี่ยนแปลงนี้ให้เป็นผลสำเร็จ ขั้นตอนที่จะทำต่อไป คือ การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำเสนอในบทนี้

### 4.1 การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดเตรียมคนและโครงสร้างองค์การให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับ และได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์การ ซึ่งลักษณะที่สะท้อนว่าองค์การมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง คือ

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

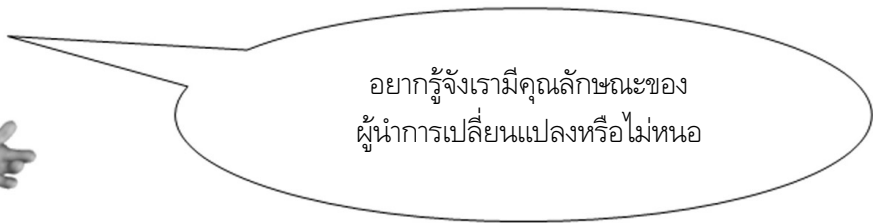


### 1) มีผู้นำที่มีความสามารถ และได้รับการยอมรับ

ท่านคิดว่าผู้นำที่ดี มีความสามารถ และเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงาน จะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้จริงหรือไม่?

สิ่งที่ผู้เขียนประสบมาจากหน่วยงานหลายแห่ง พบว่าการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานแบบทั่วทั้งองค์การตามแนวคิดของผู้นำสามารถเกิดขึ้นอย่างได้ผลและรวดเร็ว ซึ่งเมื่อได้สอบถามถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คำตอบที่ได้ก็คือ สมาชิกมีความมั่นใจและให้การยอมรับนับถือต่อผู้นำของตน ซึ่งสิ่งที่พบนี้สอดคล้องกับที่นักวิชาการกล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ผู้นำส่วนใหญ่มักไม่มีโอกาสรับทราบถึงความรู้สึกแท้จริงที่คนอื่น ๆ มีต่อตนเอง ผู้เขียนจึงขอเสนอแบบประเมินความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลให้ท่านทดสอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ที่หากมีอยู่ในผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะช่วยให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบังเกิดผล



### แบบประเมินคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

คำถามต่อไปนี้เป็นลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล  
ตอบคำถามเหล่านี้เพื่อประเมินว่าคุณลักษณะที่ดีใดบ้างที่ท่านมีอยู่ และคุณลักษณะที่ดีใดบ้างที่ควรให้ความสนใจพัฒนาต่อไป



| คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล  | ใช่ | ไม่ใช่ |
|---|-----|--------|
| <p><b>ใส่ใจผู้อื่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านให้ความสำคัญกับความต้อการ และเป้าหมายของผู้อื่น</li> <li>2. ผู้ทำงานร่วมกับท่านเห็นว่าท่านให้ความสำคัญกับผู้อื่น</li> </ol> <p><b>สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ท่านยินดีและเต็มใจรับความเสี่ยงที่มีการประเมินไว้อย่างดีแล้ว</li> <li>4. ท่านสามารถรับมือกับความวุ่นวายและความขัดแย้งได้ดีระดับหนึ่ง</li> </ol> <p><b>ความมุ่งมั่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ท่านมีทัศนคติเชิงบวกและความตั้งใจที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานบ้างก็ตาม</li> </ol> <p><b>เป็นนักสื่อสารที่เยี่ยมยอด</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. ท่านเป็นคนรับฟังอย่างตั้งใจ และไม่พูดตัดบทหรือพูดแทรกก่อนที่คนอื่นจะพูดจบ</li> <li>7. ท่านสามารถเป็นผู้นำการประชุมได้อย่างสบายๆ</li> <li>8. ท่านรู้สึกมั่นใจและสบายใจในการนำเสนอองานและการพูดต่อหน้าชุมชน</li> <li>9. ท่านมีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี</li> </ol> <p><b>ความฉลาดด้านการเมือง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. ท่านเข้าใจและสามารถวางแผนผังโครงสร้างอำนาจการบริหารจัดการในองค์กรของท่านได้</li> <li>11. ท่านสามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่ากลุ่มคนที่มีอำนาจในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง</li> <li>12. ท่านมีคนในองค์กรที่จะให้ความสนับสนุนท่านในยามที่ท่านต้องการได้</li> <li>13. ท่านทราบวิธีการที่จะได้เครื่องมือปฏิบัติงาน หรือทรัพยากรที่ท่านต้องการใช้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้</li> </ol> <p><b>เก่งในการใช้อารมณ์ขัน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. ท่านสามารถใช้อารมณ์ขันในการลดความตึงเครียดหรือแก้ไขสถานการณ์ได้</li> </ol> <p><b>สง่างาม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. ท่านมักยังคงมีความสุขและสง่างามได้อยู่ แม้ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยปัญหาและสับสน</li> </ol> <p><b>รู้จักตนเอง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. ท่านเข้าใจดีว่าการกระทำของท่านจะมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร</li> </ol> |     |        |

หากท่านตอบว่า “ใช่” สำหรับคำถามส่วนใหญ่ แสดงว่าท่านมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเหล่านั้น

หากท่านตอบว่า “ไม่ใช่” สำหรับบางคำถาม ท่านอาจพิจารณาว่าจะพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านนั้น ๆ ได้อย่างไรต่อไปในอนาคต



### ชวนคิด

ท่านเคยเห็นผู้ใดในองค์กรของท่านที่เป็นตัวอย่างที่ดีของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือไม่ หากมีลองมาช่วยกันวิเคราะห์ว่าท่านผู้นั้นมีคุณลักษณะใดเป็นสำคัญ

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ใฝ่ใจผู้อื่น                 | <input type="checkbox"/> ความมุ่งมั่น               |
| <input type="checkbox"/> สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน | <input type="checkbox"/> เป็นนักสื่อสารที่เยี่ยมยอด |
| <input type="checkbox"/> ฉลาดด้านการเมือง             | <input type="checkbox"/> การใช้อารมณ์ขัน            |
| <input type="checkbox"/> สร้างงาม                     | <input type="checkbox"/> รู้จักตนเอง                |

### 2) สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลง

ท่านเคยมีความรู้สึกไม่พอใจต่อภาวะที่ท่านเป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ท่านต้องการหรือไม่? ความรู้สึกต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยธรรมชาติแล้วจะเป็นผลมาจากความรู้สึกไม่พอใจต่อสภาพการทำงานที่เป็นอยู่แบบเดิม และความต้องการที่จะได้สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด สมาชิกในหน่วยงานก็สามารถมีความรู้สึกอย่างนี้ได้เช่นเดียวกัน ถ้าสมาชิกในหน่วยงานเกิดมีความรู้สึกไม่ตรงกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ หรือมีความรู้สึกกลัวว่าหากไม่ทำอะไรเพื่อเปลี่ยนแปลงภาวะที่เป็นอยู่จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกเช่นนี้ของสมาชิกจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายขึ้น เพราะเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน ทำให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถบรรลุได้ ถ้ามีผู้เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเต็มที่น้อยกว่าร้อยละ 75

ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ ท่านสามารถใช้เครื่องมือตรวจสอบความพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ของหน่วยงานด้านล่าง ในการตรวจสอบว่าปัจจุบันสมาชิกในหน่วยงานของท่านเกิดความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลงอยู่หรือไม่





## แบบทดสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่าน

โปรดตอบ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ในแต่ละเหตุการณ์ปัจจุบันขององค์กรของท่าน

| เหตุการณ์ปัจจุบันขององค์กรท่าน  | ตัวอย่างเหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณ  | ใช่ | ไม่ใช่ |
|---|---|-----|--------|
| 1. ปัจจุบันไม่มีสถานการณ์ซับซ้อนใดเกิดขึ้น  | องค์กรไม่ประสบภาวะขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการต้องลดคน  |     |        |
| 2. องค์กรของท่านประเมินตนเองด้วยมาตรฐานการทำงานในระดับที่ไม่สูงมาก                                      | องค์กรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับระดับเฉลี่ยขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน ไม่ได้เปรียบเทียบกับองค์กรระดับชั้นนำ   |     |        |
| 3. โครงสร้างขององค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานของแต่ละแผนกมากกว่าผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร            | แต่ละแผนกแต่ละฝ่ายมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันและไม่เกี่ยวเนื่องกัน และมีเพียงผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสะท้อนถึงผลการดำเนินงานระดับองค์กร เช่น ผลตอบแทนการลงทุน |     |        |
| 4. ระบบการวางแผนและควบคุมขององค์กรถูกออกแบบมาให้ง่ายต่อการวางเป้าหมายการทำงานในหน้าที่ของแต่ละคน        | บุคลากรอาจทำงานโดยไม่ได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานของตน ซึ่งอาจไม่เป็นที่พอใจของผู้รับบริการเพราะไม่ได้กำหนดอยู่ในวัตถุประสงค์การทำงานของตน   |     |        |
| 5. การประเมินผลการการทำงานเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น ไม่มีการให้บุคคลภายนอกมาร่วมประเมิน                  | เช่น ไม่มีการสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือไม่มีการนำข้อมูล/ความคิดเห็นจากผู้รับบริการมาใช้ในการประเมินผลการการทำงาน   |     |        |
| 6. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงจะโยนความรับผิดชอบไปให้ส่วนงานอื่นๆ | “นั่นเป็นปัญหาของฝ่ายคอมพิวเตอร์ ไม่ใช่ของฝ่ายเรา”  |     |        |
| 7. ฝ่ายบริหารให้ความสนใจกับเรื่องเล็กๆ เป็นส่วนๆ ไป   | ผู้บริหารชอบมองเรื่องเล็กๆ ในรายละเอียด ไม่มองภาพรวมขององค์กร   |     |        |
| 8. สภาพแวดล้อมขององค์กรสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร   | สถานที่ทำงานที่หรูหรา ใ้อ่างใช้เฟอร์นิเจอร์และของใช้ราคาแพง   |     |        |
| 9. ฝ่ายบริหารเชื่อในข่าวประชาสัมพันธ์เรื่องดีๆ และตำนานขององค์กร  | “องค์กรของเรา คือ ผู้นำด้านประสิทธิภาพ ที่มีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ในระดับสูงสุด”  |     |        |

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



หากท่านตอบ “ใช่” 0-1 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันระดับต่ำ

หากท่านตอบ “ใช่” 2-4 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันระดับปานกลาง

หากท่านตอบ “ใช่” 5-7 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันระดับสูง

หากท่านตอบ “ใช่” 8-9 ข้อ องค์การท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันระดับสูงมาก

หากผลการตรวจสอบพบว่า สมาชิกในหน่วยงานยังไม่มีความรู้สึกต้องการความเปลี่ยนแปลงท่านจำเป็นต้อง “สลาย” ความรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบันของสมาชิกที่เป็นสิ่งขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และ “สร้าง” ความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้เกิดกับสมาชิกซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

- ใช้ข้อมูลเปรียบเทียบสถานการณ์ขององค์การกับองค์การอื่นๆ อาทิเช่น ผลการดำเนินการ ประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ และการยอมรับจากสาธารณชนแล้วให้มีการอภิปรายระหว่างสมาชิกเพื่อหาปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การทำเช่นนั้นจะทำให้สมาชิกเกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการลดต้นทุน การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ฯลฯ ซึ่งหากไม่ได้สัมผัสกับข้อมูลเหล่านี้ก็จะเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัวและความเข้าใจ

- สร้างโอกาสที่สมาชิกจะสามารถให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของตนและปัญหาที่ตนประสบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานจริงซึ่งอาจไม่อยู่ในรายงาน

- สร้างโอกาสให้เกิดการพูดคุย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกเพื่อให้เกิดการนำเสนอสภาพการณ์ขององค์การ โดยมองผ่านมุมมองของแต่ละฝ่ายและนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกัน

- ตั้งมาตรฐานการทำงานให้ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติทำได้ตามมาตรฐานนั้นเพื่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อระดับผลการทำงานในปัจจุบัน

### 3) ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอาจไม่เป็นอุปสรรคนักในกรณีที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะบางลักษณะ เช่น ยุบส่วนงานบางส่วนลง ลดจำนวนบุคลากร หรือเปลี่ยนแปลงส่วนการบริหารในระดับบนขององค์การ และบางครั้งในทางกลับกันพบว่าโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นนี้ อาจช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวเกิดได้ง่ายขึ้น



แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมวิธีการในการทำงานองค์กรจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบหลายระดับชั้นและหากองค์กรมีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอยู่ต้องมีการปรับให้น้อยลงก่อน เพื่อให้องค์กรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สาเหตุที่โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเนื่องมาจาก

- ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้น ทำให้การตัดสินใจจะเป็นลักษณะสายบังคับบัญชาจากบนลงล่างผ่านตัวกลางหลายระดับ ซึ่งโดยทั่วไปคนจะรู้สึกต่อต้านผลการตัดสินใจที่ทำโดยบุคคลที่ตนเองไม่ได้ทำงานใกล้ชิดคุ้นเคย ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ตนทำงานร่วมด้วยมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์กร

- องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคนในองค์กรจำนวนหนึ่ง ที่เป็นคนชอบทดลองสิ่งใหม่และสามารถรับความเสี่ยงได้ ซึ่งบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้มักหาได้ยากในองค์กรที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้น

- โครงสร้างองค์กรแบบหลายระดับชั้น ทำให้เกิดความเยิ่นเย้อของระบบการทำงาน และความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ตนเองดูแลอยู่ ซึ่งทั้งสองประการนี้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

- การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องใช้การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่เต็มใจและมีความต้องการที่จะเปลี่ยน ในขณะที่องค์กรที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้น มักทำงานด้วยการสั่งงานให้บุคลากรทำมากกว่าการใช้การทำงานร่วมกัน

สำหรับการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างหลายระดับชั้นขององค์กรในกรณีที่ไม่สามารถผลักดันองค์กรให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ ท่านสามารถใช้วิธีการให้ความสำคัญและอำนาจการตัดสินใจ แก่บุคลากรโดยมีรายละเอียด ดังนี้

## รับฟังสิ่งที่บุคลากรต้องการพูดและให้อำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment)

ท่านทราบหรือไม่ว่า เมื่อท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรพูดและรับฟังอย่างใส่ใจ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่เขาพูดมีความหมาย จะทำให้เกิดการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ยินดีให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง และท่านต้องไม่ลืมว่าบุคลากรจะกล้าแสดงความคิดเห็นก็ต่อเมื่อไม่หวาดกลัวต่อผลเสียที่จะตามมา ซึ่งท่านสามารถช่วยขจัดความหวาดกลัว โดยการหลีกเลี่ยงการตั้งบทลงโทษที่เข้มงวด เพื่อให้คนในองค์กรกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้ง



สร้างบรรยากาศที่ทุกคนมีเสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนเองมองเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าสามารถมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารได้

นโยบายเปิดห้องให้เข้าพบ หรือ Open Door Policy ซึ่งไม่มีใครมาหาฉันในฐานะผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจึงชอบเดินสำรวจองค์การเพื่อพูดคุยกับบุคลากรในองค์กรมากกว่า



ทั้งนี้ ท่านอาจพิจารณาเลือกใช้เทคนิคในการให้ความสำคัญแก่บุคลากรตามที่นำเสนอในคำแนะนำสำหรับการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ด้านล่างนี้



### คำแนะนำสำหรับการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

บุคลากรในองค์กรที่ได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และนี่คือข้อแนะนำบางประการสำหรับการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร

- ให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
- ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างให้เกียรติสม่ำเสมอ
- กระจายอำนาจ และอย่าควบคุมดูแลการทำงานในรายละเอียดมากเกินไป
- สร้างความเชื่อถือว่าไว้วางใจระหว่างกันในบางครั้งหากท่านไม่พอใจผลการทำงานบางอย่าง ควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างตรงไปตรงมา
- อย่าเป็นคนเข้มงวดมากเกินไป พยายามมีความยืดหยุ่น และแสดงออกให้ผู้อื่นเห็น และสัมผัสได้
- ถ่ายโอนอำนาจในการควบคุมงานให้กับผู้อื่นเมื่อมีโอกาสเสมอ
- ให้การสนับสนุนการทำงานแบบใหม่ๆ ที่อาจมีความเสี่ยง และยอมรับผลที่เกิดขึ้นเมื่อล้มเหลว
- กระจายอำนาจในการตัดสินใจ





## 4.2 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

หลังจากท่านได้ตรวจสอบและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ในขั้นต่อไป จะเป็นการวางแผน การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



เพื่อให้ท่านเห็นภาพว่าการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปอย่างไรบ้าง ผู้เขียนขอแนะนำประสบการณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ฮอนด้า (ประเทศไทย) ไว้ในกรณีศึกษาต่อไปนี้

### กรณีศึกษา



บริษัท ฮอนด้า (ประเทศไทย)

#### การวางแผนและดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

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

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการโครงการการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ได้วางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับ 3 ส่วนหลัก คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร การยอมรับจากบุคลากร และการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้

โดยเพื่อให้ได้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ทีมงานได้มีการออกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจาก



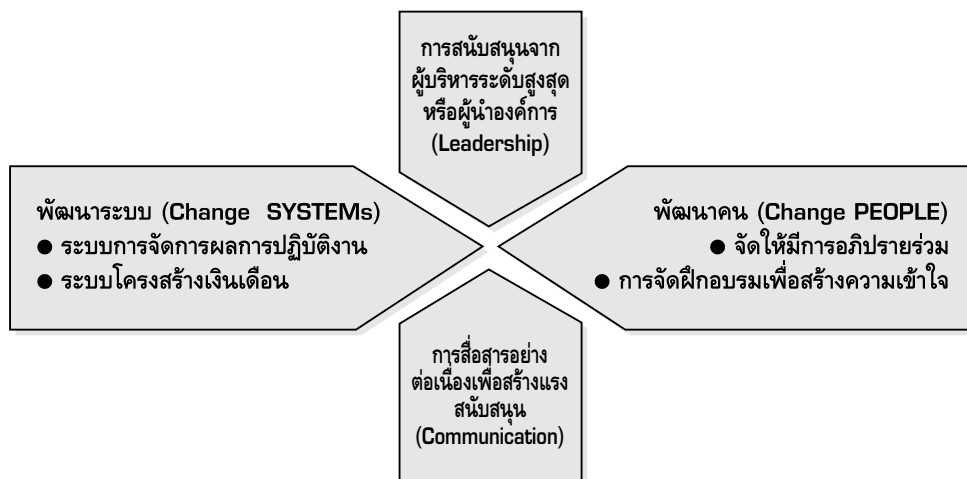
การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ต่อผู้นำองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การให้การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

หลังจากได้รับการอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทางทีมงานได้เริ่มดำเนินการโดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงสำหรับแต่ละบริษัทย่อยในเครือ ซึ่งมีลักษณะองค์กรไม่เหมือนกัน โดยที่เนื้อหาหลักของแผนและการดำเนินการจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร บางส่วนของวิธีการที่ใช้ คือ การอภิปรายร่วม การจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่จะสามารถสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยน และสร้างแรงสนับสนุนจากบุคลากรได้นั้นคือ สหภาพแรงงานและผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งในช่วงแรกทีมงานต้องดำเนินการโดยตอบสนองต่อความรู้สึกต่อต้านและไม่เห็นด้วยกับระบบโครงสร้างใหม่ อันเนื่องมาจากความคิดเห็นและข้อกังวลใจของบุคลากรบางกลุ่มที่เป็นไปอย่างหลากหลาย โดยทำความเข้าใจ ชี้แจงด้วยข้อมูล นำเสนอผลดีต่อบุคลากร และอื่นๆ จนกระทั่งนำไปสู่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนเหล่านี้

นอกจากนี้ ในระหว่างการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรนั้น ได้มีการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับระบบโครงสร้างเงินเดือนใหม่ที่ให้นำหนักกับการจ่ายผลตอบแทนบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ด้วยแรงสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำองค์กร การวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง ทำให้โครงการนี้ของฮอนด้าสำเร็จได้อย่างราบรื่นภายในสองปีตามที่กำหนดไว้

สรุปประเด็นสำคัญ: ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงของบริษัทฮอนด้าสำเร็จได้อย่างราบรื่น





## กรณีศึกษา



### กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

กรมการค้าภายในได้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแผนหนึ่งในการดำเนินการดังกล่าวในหมวด 5 ได้แก่ การนำเสนอสมรรถนะหลักมาใช้ในองค์การ โดยผู้ดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้คัดเลือกแผนดังกล่าวมาดำเนินการในกลุ่มข้าราชการนำร่องในโครงการผลักดันให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนวิธีการดำเนินการอาจสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

#### 1) ขั้นเตรียมการ

- อธิบดีกรมการค้าภายในและรองเลขาธิการ ก.พ.ร. ร่วมกันแถลงข่าวเปิดโครงการอย่างเป็นทางการต่อข้าราชการของกรมฯ ตลอดจนสื่อมวลชนผู้สนใจ
- จัดตั้งคณะผู้แทนจากกรมฯ เพื่อมาร่วมปฏิบัติงานในโครงการนี้ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- ที่ปรึกษาจัดฝึกอบรมเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่คณะผู้แทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และร่วมกันหารือเพื่อกำหนดแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่องการนำเสนอสมรรถนะหลัก 5 รายการมาใช้ในกลุ่มข้าราชการนำร่องของกรมฯ และกำหนดเวลาของกิจกรรมต่างๆ ตามแผน
- ประเมินระดับความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นบุคลากรเพื่อประเมินความพร้อมในภารกิจ การปรับเปลี่ยนองค์การ

#### 2) ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ผู้บริหารหน่วยงานเสนอชื่อผู้แทนเข้าร่วมเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) เพื่อรับการประเมินสมรรถนะ
- สื่อสารเรื่องสมรรถนะและการนำเสนอสมรรถนะมาทดลองใช้ประเมินข้าราชการในกลุ่มนำร่องแก่ผู้ประเมิน (ได้แก่ ตัวผู้รับการประเมินเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ) เพื่อสร้างความเข้าใจ ความยอมรับ และลดความกังวลใดๆ ที่อาจมีในกระบวนการประเมิน
- ผู้ประเมินทุกฝ่ายดำเนินการประเมินสมรรถนะของผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

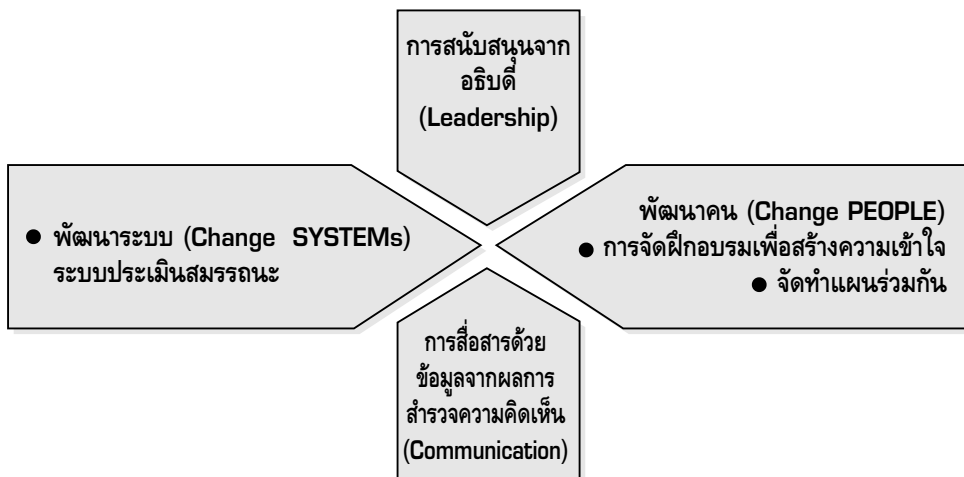


- ที่ปรึกษาวิเคราะห์ สรุปผล และจัดทำรายงานผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล เพื่อแจ้งผลแก่ผู้รับการประเมินแต่ละท่านเป็นการเฉพาะ พร้อมแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหากมีประเด็นที่ควรแก่การปรับปรุงพัฒนา

### 3) ชั้นสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

- ทาริหรือคณะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เรืองเสนอแนะวิธีการเชื่อมโยงสมรรถนะเข้าสู่ระบบประเมินและบริหารผลงานรายบุคคล (เมื่อกรมฯ มีความพร้อม)
- ประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะตามแผน กิจกรรมนี้ดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ขั้นดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยนำเสนอผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของกรมฯ อาทิ ติดประกาศในลิฟต์โดยสาร และบอร์ดกิจกรรมลงประชาสัมพันธ์ในอินทราเน็ต
- ประเมินระดับความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นบุคลากรเพื่อประเมินความพร้อมในการกิจการปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมิน เมื่อเริ่มโครงการสรุปประเด็นสำคัญ : การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ
- การกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน
- การดำเนินการตามแผน และประชาสัมพันธ์ความคืบหน้า รวมทั้งการนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาแผนงานอีกครั้ง

สรุปประเด็นสำคัญ : ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงของกรมการค้าภายในสำเร็จได้อย่างราบรื่น





## ขั้นตอนที่หนึ่ง : การสร้างทีมเจ้าภาพ



### ทีมเจ้าภาพ หมายถึงอะไร?

ท่านที่อ่านมาถึงตรงนี้ อาจเกิดความสงสัยว่าทีมเจ้าภาพหมายถึงอะไร? และจะมีทีมเจ้าภาพกี่ทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ? ต้องเรียนว่าคำว่าทีมเจ้าภาพนั้น หมายถึง ทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก เช่น การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์หนึ่งระบบ อาจมีทีมเจ้าภาพเพียงหนึ่งทีมในการทำงานนั้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ อาจต้องมีการดำเนินการในหลายๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีทีมเจ้าภาพของส่วนงานนั้น ดูแลรับผิดชอบ

ซึ่งหากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง จำเป็นต้องสร้างทีมเจ้าภาพที่ประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสมาชิกคนแรกของทีมที่ท่านควรมองหา คือผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) และอำนาจทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้อุปถัมภ์แล้วการเปลี่ยนแปลงก็จะยากที่จะก้าวหน้าต่อไปได้หรือเป็นไปอย่างเชื่องช้า ดังกรณีที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานทางทหารแห่งหนึ่งของไทย รายละเอียดตามกรอบที่เสนอต่อไปนี้



ใครคือผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หรือ



## กรณีศึกษา

### หน่วยราชการทหารของไทยกับการเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2547 ผู้นำระดับสูงขององค์การทางทหารแห่งหนึ่งของไทย มีดำริให้การทำงานต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การมีการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อาทิเช่น การฝึกปฏิบัติทางทหารให้ดำเนินการร่วมกันในห้วงเวลาเดียวกัน เป็นต้น หลังจากที่ได้แจ้งให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ทราบในที่ประชุม และกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ เมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายแล้วพบปัญหาบางประการเกิดขึ้นที่เกินอำนาจ และความสามารถของตนในการจะแก้ไข เช่น บางหน่วยงานไม่สามารถให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้เพราะงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยตนได้ตามที่ต้องการ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ไม่อย่างซ้ๆ

สรุปประเด็นสำคัญ : อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานแห่งนี้

- การตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง - เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนี้ มิได้มาจากการสรุป รวบรวมความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และไม่มี การเก็บข้อมูลความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ
- การกำหนดผู้รับผิดชอบ (ทีมงาน) - ผู้รับผิดชอบเป็นเพียงผู้ที่ถูกได้รับมอบหมายในเชิงนโยบาย ไม่มีการคัดเลือกเพื่อจะจัดตั้งเป็นทีมงานในการดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลงนี้
- การให้การสนับสนุน - ไม่มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ติดขัดในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น

นอกจากผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงแล้วบุคคลที่ต้องคัดสรรมาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพคือ ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนหัวเรือใหญ่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ช่วยเหลือคนอื่นให้เห็นถึงปัญหาและโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับตัวเข้า ร่วมกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจำเป็นต้องได้คนที่มีคุณสมบัติหลายประการดังนี้



- สามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน
- เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความน่าเชื่อถือและความสามารถ ทั้งนี้เพราะคนจะต้องเชื่อถือในตัวของผู้พูดก่อนถึงจะยอมรับฟังสิ่งที่บุคคลนั้นพูด
- มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ
- สามารถกระตุ้นให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ
- สามารถทำให้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร กลายเป็นวิธีการทำงานจริง ไม่ใช่แค่เพ็ชร์
- สามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น

ทั้งนี้ ท่านอาจคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมาเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรืออาจพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาด้วยการส่งบุคลากรที่คัดสรรแล้วเข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อเสนอแนะหรือเทคนิคในการเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)



ทีมเจ้าภาพจะขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Agent อย่างเราไม่ได้หรอก



### คำแนะนำสำหรับการเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- หาวว่าใครที่คนในองค์กรยอมรับฟัง แต่โปรดระลึกไว้ว่า บางครั้งคนในองค์กรรับฟังอาจไม่ใช่คนในองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการนำผู้อื่น
- ให้ความสนใจกับคนที่มีความคิดแตกต่าง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นคนที่ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (ซึ่งลักษณะนี้ของเขาอาจทำให้ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารก็ได้)
- ลองพิจารณาบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาใหม่ ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพราะอาจทำให้มีมุมมองและความคิดใหม่ๆ แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ที่อยู่เดิมในองค์กร



● มองหาจากคนในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมที่น่าสนใจ หรือมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่าง เช่น หากในสวนวางแผนและนโยบายที่คนส่วนใหญ่จบการบริหารจัดการและรัฐศาสตร์ ลองมองหาคนที่จบวิศวกรรมศาสตร์ในแผนกนี้ อาจเป็นไปได้ที่คนๆ นั้นจะมองสิ่งต่างๆ ต่างไปจากคนอื่นๆ ในแผนก

นอกจากผู้อุปถัมภ์และผู้ให้การเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลอื่นๆ ที่ท่านจะพิจารณานำเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ เพื่อให้มีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลสำคัญที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยราบรื่นได้ ซึ่งท่านสามารถใช้เครื่องมือการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้ด้านล่างช่วยในการตัดสินใจ โดยแนะนำให้ใช้ประกอบกับคำแนะนำเกี่ยวกับบุคคลที่ไม่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้พร้อมกันด้วยเช่นกัน



### เครื่องมือการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ

มาลองคัดสรรชื่อบุคคลในองค์กรของท่านเพื่อจัดตั้งทีมเจ้าภาพกันเถอะ

| รายชื่อ   | ผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง | ปฏิกิริยาที่คาดว่าจะเกิด (ต่อต้าน ฉะฉาย หรือ สนับสนุน) | ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพ (✓) |
|---|-----------------------------------|--|-------------------------|
| <b>ผู้มีอำนาจในการช่วยหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนี้</b>  |                                   |  |                         |
| 1.  |                                   |  |                         |
| 2.  |                                   |  |                         |
| 3.  |                                   |  |                         |
| 4.  |                                   |  |                         |
| <b>ผู้ดูแลควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (เช่น กำลังคน งบประมาณ สถานที่)</b>           |                                   |  |                         |
| 1.  |                                   |  |                         |
| 2.  |                                   |  |                         |
| 3.  |                                   |  |                         |
| 4.  |                                   |  |                         |
| <b>ผู้มีความรู้ ความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (เช่น กฎหมาย เทคโนโลยี)</b> |                                   |  |                         |
| 1.  |                                   |  |                         |
| 2.  |                                   |  |                         |
| 3.  |                                   |  |                         |
| 4.  |                                   |  |                         |





อย่าลืมนะว่าทีมเจ้าภาพไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความชำนาญ และคนที่มีความสามารถในหน่วยงานนั้นๆ มาเข้าร่วมทีมเจ้าภาพด้วย



### คำแนะนำในการเลือกทีมเจ้าภาพ

#### คำแนะนำว่าบุคคลใด “ไม่ควร” อยู่ในทีมเจ้าภาพ

1. **บุคคลที่มีอัตตาสูง** คนที่มีอัตตาสูงมักไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ทราบถึงข้อจำกัดของตนเอง และไม่เข้าใจว่าข้อจำกัดของตนเองจะสามารถทดแทนได้ด้วยจุดแข็งของเพื่อนร่วมทีม
2. **บุคคลที่สร้างความแตกร้าง** เป็นบุคคลที่มีความสามารถและยินดีในการบ่อนทำลายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เป็นผู้ที่ชอบยุแหยงให้เกิดความริ้วฉาน
3. **บุคคลที่ไม่เต็มทีกับทีม** เป็นบุคคลที่อาจไม่มีเวลาหรือความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับทีม ซึ่งจะเป็นตัวถ่วงความคืบหน้าของงาน แต่ในบางครั้งอาจยากที่จะนำออกจากทีม เพราะทีมอาจต้องการความรู้หรือทักษะบางประการที่บุคคลเหล่านี้มีอยู่ หรืออาจเป็นผู้มีอำนาจในองค์กรที่จำเป็นต่อทีม

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



หลังจากท่านได้คัดสรรบุคคลที่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพแล้ว เครื่องมือสำหรับการตรวจสอบคุณภาพของทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้ด้านล่างนี้ จะช่วยให้ท่านประเมินว่าทีมเจ้าภาพที่จัดตั้งนั้นมีคุณภาพที่เหมาะสมหรือไม่



### เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของทีมเจ้าภาพ

| คำถาม   | ใช่                      | ไม่ใช่                   |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. มีคนที่เป็นบุคคลสำคัญในระดับใกล้เคียงกันขององค์กรเข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีมมากพอหรือไม่?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. สมาชิกของทีมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่จำเป็นหรือไม่?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ทีมเจ้าภาพมีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆ และสามารถสะท้อนมุมมองต่างๆ 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” แสดงว่าทีมเจ้าภาพมีความแข็งแกร่งและมีโอกาสดีที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ
- หากท่านตอบ “ไม่ใช่” ในข้อใด ท่านควรพิจารณาสมาชิกในทีมในประเด็นนั้นอีกครั้ง



## ขั้นตอนที่สอง : พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน



เมื่อมีทีมเจ้าภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ท่านก็พร้อมที่จะเริ่มขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจร่วมกัน วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้หมายถึง สิ่งที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นภาพในอนาคตที่ท่านต้องการเห็นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สิ้นสุดลง

ทั้งนี้ วิสัยทัศน์นี้ต้องสามารถสื่อสารไปสู่คนอื่นให้เห็นภาพ เข้าใจร่วมกัน และเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดเดี๋ยวนี้เลย
- น่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมาก ซึ่งทุกคนยินดีช่วยทำเพื่อให้เกิดขึ้น
- เป็นจริงได้ไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง ถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
- มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น อาจจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพเท่านั้น
- ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป
- ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนในระดับต่างๆ ขององค์กร

สิ่งสำคัญที่ต้องคิดถึง คือ **วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้น และจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลจริง** รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่ามายาวนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ เพราะไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรดี

ทั้งนี้ ขอแนะนำวิธีการหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน โดยใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้บุคลากรได้ตอบคำถามในใจของตนเองว่า

“ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง?”

“เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร?”

“ภาพหลังการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเห็นคืออะไร?”



คำตอบที่ทุกคนได้รับทราบด้วยตนเองนี้ นอกจากจะทำให้เห็นร่วมกับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังเกิดผลดีที่ตามมาอีก คือ เป็นการนำไปสู่การสร้างความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนและสามารถช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

ใช้แล้วครับ **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** จะเป็นทิศทางที่ดีในการทำการเปลี่ยนแปลงเสมอ เพราะทุกคนเห็นร่วมกันว่าต้องเปลี่ยน



เพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านผู้อ่านในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนได้เสนอข้อแนะนำสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พร้อมด้วยตัวอย่างการนำไปใช้ไว้ในตารางด้านล่าง

| คำแนะนำสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยราชการ            | ตัวอย่างจากกรมสรรพากร   |
|--|---|
| 1. งานหรือหน้าที่หลักของเราคืออะไร?  | การจัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม   |
| 2. ใครบ้างที่ต้องการบริการจากเรา<br>หมายรวมถึงบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร? | ภายนอก : ประชาชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง<br>ภายใน : ข้าราชการของหน่วยงานในส่วนงานต่างๆ  |
| 3. ทำไมคนเหล่านั้นต้องการเรา?<br>คนเหล่านั้นคาดหวังอะไรจากเรา?               | ประชาชน : ต้องการบริการแบบมืออาชีพจากเรา<br>ส่วนราชการ : ต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูล<br>บุคลากร : ต้องการความพึงพอใจในการทำงาน |
| 4. เราต้องการทำอะไรให้สัมฤทธิ์ผลบ้าง?  | ต้องการนำระบบงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานและบริการ  |



**วิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรที่ได้ คือ**  
“ระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม”



## ขั้นตอนที่สาม : การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด



จากวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ในขั้นตอนที่สอง ในขั้นตอนที่สามจะเป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ต้องทำเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ซึ่งกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ บางครั้งจะเรียกว่า Change Initiative

นั่นคือ จากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานตัวอย่างที่ว่า “ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเกื้อปักษ์ทั่วถึงเป็นธรรม” ต้องมีการกำหนดว่าจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรืองานใดบ้าง ที่ต้องทำเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง ซึ่งจะเห็นว่ากิจกรรมหรืองานที่สำคัญจะรวมถึง

### งานที่หนึ่ง คือ พัฒนาระบบ (Change SYSTEMS)

การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน

### งานที่สอง คือ พัฒนาคน (Change PEOPLE)

การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กร

จะเห็นว่างานที่หนึ่งและสองนี้ อาจมองเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ที่ต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงหลัก และเมื่อกำหนดงานที่จะทำแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำต่อไป คือ การวางแผนสำหรับงานนั้นๆ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นๆ

## การวางแผน

เป็นการกำหนดว่าสำหรับงานๆ หนึ่ง (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร ซึ่งการที่จะวางแผนให้ได้อย่างนี้นั้น ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างที่จะเปลี่ยนแปลง สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร (As-Is) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To-Be)



จากตัวอย่างที่ให้ไว้ หากเราต้องการทำงานที่หนึ่ง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน) จะต้องทราบก่อนว่าระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร? ระบบที่ต้องการจะมีลักษณะอย่างไร?

และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนสำหรับการวางแผน จะต้องทำการประเมินสภาพการณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงว่าแตกต่างกันอย่างไรบ้าง (Gap) ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงจุดที่ต้องการการพัฒนา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะรับผิดชอบงานนี้ ทั้งนี้ท่านสามารถใช้แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอไว้ด้านล่างเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมิน

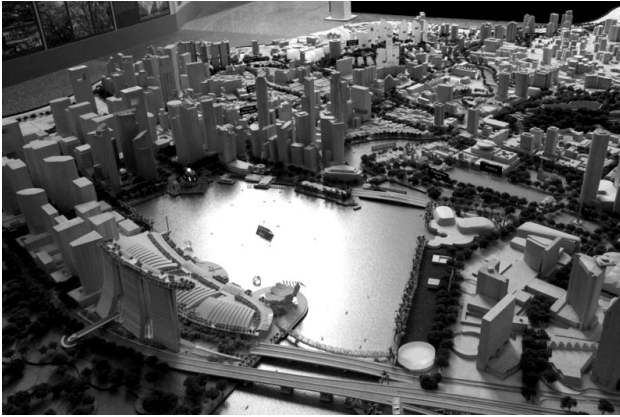
### กรณีศึกษา

**MASTERPlan**  
Where My Future is 2008

โครงการพัฒนาเมืองของประเทศสิงคโปร์ (Urban Redevelopment Authority - URA)



โครงการพัฒนาผังเมืองของเกาะสิงคโปร์ซึ่งเกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ.2001 โดยมีการเก็บข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน เพื่อร่วมกันสร้างเกาะในฝันของทุกคนที่อยากอาศัยบนเกาะสิงคโปร์แห่งนี้ โดยโครงการนี้ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในตึก 3 ชั้น เพื่อให้ทุกคนเข้ามาเห็นแบบจำลองเกาะที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยแบบจำลองแสดงตึกต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว และจะเกิดขึ้นในอนาคต การใช้พลังงาน การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ถนน



รถไฟฟ้า สวนสาธารณะ รวมถึง การอนุรักษ์สถานที่สำคัญทาง ประวัติศาสตร์ เพื่อให้เกาะ 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 โหวต และออกความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ เช่น อยากเห็นที่ทำงานมีเทคโนโลยีชั้นเลิศ หรือ อยากเห็นที่ทำงานอยู่ในสวน อยากมีที่พักผ่อนเช่นไร โดยการแสดงความคิดเห็นอาจเป็นได้ ทั้งทางจดหมาย หรือเล่นเกมต่างๆ ที่อยู่ในตึกนิทรรศการแห่งนี้

สรุปประเด็นสำคัญ : การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

- การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ การมีจุดมุ่งหมายที่ดีในการ เปลี่ยนแปลงเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น แต่การจะทำให้คนจำนวนมากเกิดการ ยอมรับเรื่องที่น่าเสนอนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น กับผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่จะต้อง เปลี่ยนแปลง
- การสร้างการยอมรับวิธีหนึ่งที่ได้ผลดีจากกรณีศึกษาข้างต้น คือการเปิดโอกาสให้ คนกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นตั้งแต่เริ่มต้นทำการเปลี่ยนแปลง





## แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

| สภาพการณ์ที่ทำการประเมิน   | ปัจจุบัน     | สิ่งที่ต้องการให้เป็น | สิ่งที่ต้องทำ |
|--|--------------|-----------------------|---------------|
| <b>กระบวนการ (Process)</b><br>กระบวนการทำงานทำกันอย่างไร?<br>การวัดผลการทำงานใช้วิธีใด?  |              |                       |               |
| <b>โครงสร้าง (Structures)</b><br>โครงสร้างของส่วนงานเป็นอย่างไร?<br>การบริหารจัดการเป็นอย่างไร?  |              |                       |               |
| <b>คน (People)</b><br>บทบาทส่วนบริหารของส่วนงานนี้เป็นอย่างไร?<br>ความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร?<br>บทบาทของคนในส่วนงานนี้เป็นอย่างไร?<br>ความรู้ ความสามารถอะไรบ้างที่ต้องมี? |              |                       |               |
| สำหรับฝ่ายบริหาร   |              |                       |               |
| สำหรับบุคลากร  |              |                       |               |
| สำหรับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ  |              |                       |               |
| <b>วัฒนธรรม (Culture)</b><br>คนในส่วนงานนี้ประพฤติกันอย่างไร?<br>อะไรที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนเหล่านี้?<br>มีกฎระเบียบอะไรบ้าง?   |              |                       |               |
| <b>ทรัพยากรที่ต้องการ</b>  | เวลา :       |                       |               |
|  | งบประมาณ :   |                       |               |
|  | บุคคล :      |                       |               |
|  | ที่ปรึกษา :  |                       |               |
|  | การฝึกอบรม : |                       |               |
| ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ :   |              |                       |               |





จะเห็นว่าการบินที่ข้อมูลตามรายการที่ปรากฏในแบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บางรายการไม่ว่าจะเป็น กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ หรือ สิ่งสำคัญเชิงวัฒนธรรมสำหรับคนในองค์กร ผู้ประเมินจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่สนใจเหล่านี้ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประเมินอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่สี่วิธีหลักดังนำเสนอในตารางด้านล่างนี้



## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล       | คำอธิบาย  |
|-------------------------------|---|
| 1. การใช้แบบสอบถาม            | เป็นหนึ่งในวิธีที่เป็นที่นิยมเพราะสะดวก รวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อย มักใช้ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น มีความรู้ ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพียงใด มีอุปสรรค และทักษะในการทำงานใหม่หรือไม่ เป็นต้น   |
| 2. การสัมภาษณ์                | เป็นวิธีที่ใช้เวลามากกว่าการใช้แบบสอบถาม แต่มีข้อดีคือ สามารถได้ข้อมูลในเชิงลึกกว่า และอาจได้ข้อมูลที่ไม่ได้คาดคิดไว้มาก่อน ดังนั้นจึงมักใช้การสัมภาษณ์ในกรณีที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียดบางอย่าง เช่น ต้องการทราบถึงลักษณะของการทำงาน และปัญหาที่พบในส่วนการทำงานด้านใดด้านหนึ่ง   |
| 3. การสัมภาษณ์แบบ Focus Group | หมายถึง การสัมภาษณ์กลุ่มคนที่เป็นตัวแทนของคนที่เราสนใจ เช่น อาจเป็นหัวหน้าแผนกต่าง ๆ หรือ ตัวแทนจากบุคลากรในแต่ละระดับของแผนก และต้องการข้อมูล และความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น หากท่านต้องการให้มีการอนุญาตให้บุคลากรมีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ต้องเข้าออกงานตามเวลาทำงานขององค์กร ท่านอาจทำการสัมภาษณ์แบบนี้เพื่อดูว่าเหมาะสมที่จะใช้กับทุกแผนกหรือไม่ |
| 4. การสังเกตการณ์             | ท่านอาจใช้การสังเกตการณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์บางอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานว่ามีส่วนทำให้ระดับความเครียดของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพราะอยู่กันอย่างแออัดหรือไม่ เป็นต้น  |



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

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาว่าถ้าเราต้องการทำงานที่หนึ่ง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน) ตามตัวอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น ผลของการทำ Force Field Analysis สำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้จะได้ตั้งที่นำเสนอในตารางด้านล่าง



### ตัวอย่างการทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและต่อต้าน (Force Field Analysis)

งานที่หนึ่ง : การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน

| อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง? | อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง? | จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร?  |
|--------------------------------------|--|---|
| 1. ความพร้อมด้านงบประมาณ             | บุคลากรบางส่วนมีทักษะด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอ   | ให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร  |
| 2. การสนับสนุนจากผู้นำองค์กร         | ฐานข้อมูลที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์                   | จัดตั้งทีมงานในการปรับปรุงฐานข้อมูล   |
| 3. ความต้องการของคนในองค์กร          | ความพร้อมของประชาชนผู้ใช้บริการ                | ใช้การประชาสัมพันธ์แบบสร้างความรู้ความเข้าใจ<br>สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนมาใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น |



จากผลของการทำ Force Field Analysis จะเห็นว่า มีกิจกรรมหรือสิ่งที่จะต้องทำหลายอย่าง เพื่อจะก้าวข้ามอุปสรรคที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรหรือจัดตั้งทีมงานในการปรับปรุงฐานข้อมูล จะสามารถแตกเป็นงานย่อยๆ ที่จะต้องมีการดำเนินการ และต้องมีการกำหนดว่าจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละงานย่อย ซึ่งในการนี้ท่านสามารถใช้ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) เพื่อช่วยในการวางแผน

โดยตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) นี้ จะให้ระบุถึงงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จหรือส่งมอบ พร้อมทั้งกำหนดเวลาและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมต่องานแต่ละงาน โดยบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละงานของสมาชิกในทีมนั้น อาจเป็นบทบาทใดบทบาทหนึ่งตามที่นำเสนอในตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ด้านล่าง ทั้งนี้ให้ทราบว่าเป็นเรื่องปกติที่สมาชิกคนหนึ่ง อาจมีบทบาทหนึ่งสำหรับงานๆ หนึ่ง และมีอีกบทบาทหนึ่งสำหรับงานอีกงานหนึ่ง

จากงานที่หนึ่งตามตัวอย่าง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน) จะสามารถกำหนดความรับผิดชอบได้ดังนี้



### ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่หนึ่ง : การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพ บริการ และการทำงาน

งานย่อยที่หนึ่ง : ให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร

| งานที่ต้องส่งมอบ                                   | กำหนดส่ง | ผอ.สำนักฝึกอบรม              | คุณรักชาติ                   | คุณเรืองเดช                                      | คุณสมฤดี     |
|--|----------|------------------------------|------------------------------|--|--------------|
| 1. สสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Need Analysis)   | 15/1/52  | ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า | ผู้รับผิดชอบ                 | - ผู้ให้ข้อมูล<br>- ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า | ที่ปรึกษา    |
| 2. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม                           | 28/1/52  | ผู้ออกแบบ                    | ผู้รับผิดชอบ                 |  | ผู้สนับสนุน  |
| 3. จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรม | 25/1/52  |                              |                              | ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า                     | ผู้รับผิดชอบ |
| 4. ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ในการส่งคนเข้าอบรม     | 10/2/52  |                              | ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า | ผู้รับผิดชอบ                                     | ผู้สนับสนุน  |



## บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

| บทบาทหน้าที่                            | ความหมาย   |
|---|--|
| ผู้รับผิดชอบ (Accountable)              | เป็นเจ้าของภาพของงาน ๆ นั้น มีได้เพียงคนเดียว    |
| หุ้นส่วน (Partner)                      | ทำงานร่วมกับเจ้าของภาพของงาน ๆ นั้น              |
| ที่ปรึกษา (Consultant)                  | ให้ความรู้เฉพาะทางในด้านต่าง ๆ แก่เจ้าของภาพ     |
| ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า (Informed) | เป็นผู้ที่ต้องได้รับแจ้งให้ทราบความคืบหน้าของงาน |
| ผู้อนุมัติ (Approver)                   | เป็นผู้อนุมัติตรวจรับงาน ๆ นั้นในขั้นตอนสุดท้าย  |
| ผู้ปรับปรุง/ให้ข้อมูล (Update/Input)    | เป็นผู้ให้ข้อมูลที่จำเป็นกับงาน                  |
| ผู้ตรวจทาน (Reviewer)                   | เป็นผู้ตรวจทานผลงานที่เสร็จสิ้นแล้ว              |
| ผู้สนับสนุน (Support)                   | เป็นผู้ในการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เช่น งานเอกสาร |

หลังจากท่านทราบถึงวิธีการและสามารถเขียนแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้เขียนใคร่ขอให้ข้อเสนอแนะถึงลักษณะของแผนที่ดีดังนำเสนอในตารางด้านล่างนี้



## รายการตรวจสอบลักษณะของแผนที่ดี

### รายการตรวจสอบลักษณะของแผนที่ดี

- **ต้องเรียบง่าย** แผนที่ซับซ้อนเกินไปจะสร้างความสับสนและหงุดหงิดให้กับผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการเขียนแผนต้องให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- **ต้องเป็นแผนที่พัฒนาโดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ** จากที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนของการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เห็นร่วมกัน ที่พูดถึงการให้ทุกคนมีโอกาสร่วมอภิปราย หารือปัญหาและพัฒนาวิธีการแก้ไข แผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่กำลังกล่าวถึงนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการในการแก้ปัญหานั้น ซึ่งการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความกระตือรือร้นที่จะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น
- **ต้องแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ** ที่ดูแล้วไม่เกินวิสัยที่จะทำให้สำเร็จ ถ้าแผนงาน ออกแบบมาให้เลดูยากที่จะทำให้สำเร็จได้จะทำให้คนยอมแพ้ตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นควรสร้างแผนที่แบ่งงานใหญ่ออกเป็นงานย่อยๆ ที่ดูแล้วสามารถทำให้สำเร็จได้ไม่ยากนัก
- **ต้องบอกบทบาทและหน้าที่** แผนงานต้องระบุบทบาทและหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ผลสำเร็จของงานแต่ละอย่างในแผนนั้นต้องมีเจ้าของที่ชัดเจน โดยอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคนร่วมเป็นเจ้าของ และให้เจ้าของนั้นแสดงการยอมรับถึงบทบาทหน้าที่นั้นของตนเอง
- **ต้องยืดหยุ่นได้** ดังที่ทราบกันดีว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องสามารถยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไข



## การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน

ถึงตอนนี้เมื่อมีแผนการทำงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในมือเรียบร้อยแล้ว คำถามที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงคิดถึงเมื่อมาถึงจุดนี้ คือ จะทราบได้อย่างไรว่ากิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่อยู่ใ้ในแผนได้สำเร็จลุล่วงแล้ว? หรือหากยังไม่สำเร็จจะสามารถรู้ได้อย่างไรว่าทำไปได้คืบหน้ามากน้อยเพียงใด? ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าคำถามเหล่านี้มีความสำคัญ?

การวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้า และติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานนี้ หากเป็นการวัดผลในเชิงปริมาณจะทำได้สะดวกกว่าเมื่อต้องการวัดผลเชิงคุณภาพ

ลองนึกถึงงานในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรตามตัวอย่างข้างต้น ท่านจะเห็นว่าหากกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จะสามารถทำได้ง่ายกว่าการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในลักษณะความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร แต่อย่างไรก็ดีการกำหนดตัวชี้วัดนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป ทั้งนี้การมีผลลัพธ์ที่วัดได้หรือที่อาจเรียกว่าเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น จะเป็นประโยชน์ในหลายด้านดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



### ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลการทำงาน

- ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย
- ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร
- ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน
- ช่วยหาจุดที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข
- ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์กรกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

นอกจากนี้ ท่านยังอาจถือโอกาสในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการเล็กน้อยๆ ที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก เพื่อให้ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มีโอกาสสัมผัสถึงความรู้สึกสำเร็จระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มักกินเวลานาน เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เปรียบเสมือนการสร้างศาลาเว้าพักระหว่างทางก่อนจะถึงที่หมายจริง



## ขั้นตอนที่สี่ : การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง



หลังจากที่เราได้มีการพัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการพิจารณาก่อนว่าโครงสร้างขององค์กรในขณะนี้สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทั้งนี้โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ว่า หมายถึง การพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการทำงานเป็นทีมที่จำเป็นและเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง



ถ้าอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน องค์กรต้องให้การสนับสนุนในเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ระบบจูงใจ และ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

### การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสิ่งที่เป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรณีศึกษาของกรมศุลกากรกับการฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร ดังแสดงในตารางด้านล่าง จะช่วยให้ท่านเห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนขึ้น



## กรณีศึกษา

### กรมศุลกากรกับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อปี 2541 กรมศุลกากรได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับงานการส่งออกและการนำเข้าสินค้าอย่างครบวงจร ซึ่งทำให้กระบวนการออกสินค้ามีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ผู้ส่งออก ผู้นำเข้า และตัวแทนออกของสามารถจัดเตรียมข้อมูลใบขนสินค้าภายในสำนักงานของตน แล้วส่งข้อมูลใบขนสินค้ามายังกรมศุลกากรโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ กรมศุลกากรสามารถตรวจสอบความถูกต้องของใบขนสินค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ทันที ผลการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ผู้ประกอบการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนการตรวจปล่อยสินค้าเพียงขั้นตอนเดียว

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากรและผู้ประกอบการต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์และทักษะด้านคอมพิวเตอร์มากขึ้นให้เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งที่ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดำเนินการ คือ สำรวจความต้องการเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์พร้อมกับจัดเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม อาทิเช่น การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม และการฝึกอบรมที่หน้างาน (On - the - Job Training) โดยการส่งเจ้าหน้าที่ของฝ่ายฯ มาให้การช่วยเหลือในการทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ด้วยการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างจริงจังทำให้ในที่สุดแล้วเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในระบบงานใหม่และปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี และในที่สุดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งานมากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งปัจจุบันผู้ใช้ระบบพึงพอใจอย่างยิ่งที่จะทำงานกับคอมพิวเตอร์มากกว่าการทำงานแบบเดิม

สรุปประเด็นสำคัญ : การพัฒนาบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลง

- การฝึกอบรมอันเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง - การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง แต่การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้มีความพร้อมสำหรับการใช้เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น
- ส่วนเพิ่มเติมที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ - การฝึกอบรมไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะช่วยให้เกิดความพร้อมสำหรับสิ่งใหม่ๆ ที่ต้องประกอบกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อให้เกิดความรู้สึกอยากเรียนรู้ อยากใช้สิ่งใหม่ๆ เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นด้วย



## ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล

ท่านคงเห็นด้วยว่าระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัลเป็นส่วนสำคัญสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์จะยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่จะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ไม่มีผลตอบแทน ดังนั้นหากการเปลี่ยนแปลงของท่านจะเป็นการขอให้ทุกคนทำงานหนักขึ้น ทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น หรือทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้ผลตอบแทนของท่านก็ต้องเป็นไปอย่างสนับสนุนให้บุคลากรทำสิ่งต่างๆ ตามที่ท่านคาดหวังด้วยเช่นกัน

สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ เมื่อพูดถึงรางวัล คนส่วนใหญ่จะคิดถึงเรื่องเงิน ซึ่งแน่นอนว่าเงินเป็นรางวัลที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานได้ และหลายๆ องค์กรมีการนำเรื่องผลตอบแทนในรูปตัวเงินมากระตุ้นคนในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้ความสามารถของบุคลากร การแบ่งปันผลกำไร เช่น บริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งของไทยใช้การแบ่งปันส่วนเกินที่ประหยัดได้จากความร่วมมือในการลดค่าใช้จ่าย

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษามากมายแสดงให้เห็นว่า เงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะสามารถกระตุ้นให้คนทำงาน เพราะเงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่เป็นความต้องการของมนุษย์ มีบางอย่างที่แต่ละคนถือเป็นสิ่งมีคุณค่าสำหรับตนเองและเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นอยากออกจากบ้านไปทำงานทุกๆ วัน เช่น ตำแหน่งหรือสถานภาพในองค์กร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายสำหรับท่าน คือ การหาว่าสิ่งที่คนในองค์กรให้คุณค่าคืออะไร เพื่อใช้ในการออกแบบระบบรางวัลหรือออกแบบสิ่งที่จะสามารถสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร ซึ่งคนในแต่ละองค์กรอาจมีความต้องการแตกต่างกัน โดยท่านสามารถใช้คำแนะนำในตารางด้านล่างตรวจสอบว่าสิ่งใดในรายการที่นำเสนอไว้ที่ท่านคิดว่าจะสามารถใช้ในการออกแบบระบบรางวัล เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านได้บ้าง



## ชวนคิด

ลองมาช่วยกันคิดว่า นอกจากการให้รางวัลในรูปของตัวเงินแล้ว ท่านสามารถให้หรือทำอะไรเพื่อเป็นการจูงใจคนในหน่วยงานหรือองค์กรของท่านได้อีกบ้าง ลองแยกกลุ่มคนในองค์กรที่อาจมีความต้องการแตกต่างกันในกระบวนการคิดครั้งนี้







## รายการตรวจสอบความต้องการที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นของคน

- **การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (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 ความต้องการที่จะเจอปัญหา และสามารถคิดหาวิธีแก้ไข
- **การประกอบเรื่องราว (Coordination)** คือ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองสามารถเชื่อมโยงชิ้นส่วนเรื่องราวต่างๆ และรวบรวมเป็นเรื่องเดียวกัน
- **การเติบโต (Growth)** คือ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเติบโตขึ้น ไม่ใช่มีการพัฒนาด้านผลงานเพียงอย่างเดียว
- **การค้นหาลิ่งใหม่ (Exploration)** คือ ความต้องการที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการค้นหาเรื่องที่ยังไม่เป็นที่ทราบกัน
- **ความรู้ความสามารถ (Competence)** คือ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอ
- **ความมีอิทธิพล (Influence)** คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้อื่น

อย่าลืมนะคะว่า เราท่านต่างมีความต้องการที่แตกต่างกัน สิ่งจูงใจของกลุ่มคนหนึ่ง มีอาจใช้ได้กับคนอีกรุ่นหนึ่ง และสิ่งจูงใจที่ใช้ได้ในเวลาหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้ในเวลาต่อมา ดังนั้นควรมีความตระหนักรู้ความต้องการของบุคคลที่เรา กำลังจะจูงใจเสมอ





## การทำงานเป็นทีม

### ในความคิดของท่าน ทีม (Team) มีความแตกต่างจากกลุ่ม (Group) หรือไม่? อย่างไร?

หลายท่านอาจจะทราบดีอยู่แล้วว่า อันที่จริงทีมจะมีความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งกว่ากลุ่มมาก ในขณะที่กลุ่ม หมายถึง คนจำนวนตั้งแต่สองคนมาอยู่รวมกัน ทีมจะมีความหมายที่มากกว่านั้น นั่นคือหมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เกื้อหนุนกันและกัน และมีความมุ่งมั่นและร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใด ๆ ร่วมกัน โดยใช้วิธีเห็นชอบร่วมกัน

สำหรับทีมงานของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีลักษณะสำคัญสองประการ  
 ประการแรก คือ **สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน** และ  
 ประการที่สอง คือ **ทีมมีเป้าหมายร่วมกัน** โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน



ทั้งนี้ ในส่วนของการสร้างเป้าหมายร่วมกันนั้น เพื่อให้สมาชิกของทีมเข้าใจตรงกันและผูกพันกับภารกิจของทีม ท่านอาจจัดให้มีการจัดทำพันธสัญญา (Team Charter) ที่จะบอกถึงพันธกิจของทีม เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ รายชื่อสมาชิกของทีม และรายชื่อของคนในองค์กรที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมครั้งนี้



การทำงานเป็นทีม เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผล ซึ่งการตั้งทีมงานสามารถตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานการเปลี่ยนแปลงได้ในหลายระดับ เช่น นอกจากตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลการเปลี่ยนแปลงใหญ่ทั้งองค์การในภาพรวมเป็นทีมเจ้าภาพหลักแล้ว อาจตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็นทีมเจ้าภาพรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงบางเรื่อง (Change Initiative) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อย ๆ ในโครงการการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์การ ทั้งนี้ ท่านสามารถดูตัวอย่างประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการทำงานเป็นทีมได้ดังที่นำเสนอในกรณีศึกษาด้านล่าง

## กรณีศึกษา



### เนสท์เล่ (ประเทศไทย) กับการใช้ทีมในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2546 เนสท์เล่ (ประเทศไทย) ได้เริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารและการทำงานขององค์การภายใต้ชื่อ High Performance Culture (HiPerC) ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีระดับชั้นน้อยลง และพัฒนาให้เกิดการทำงานร่วมกันของแผนกงานต่างๆ ขององค์การ โครงการนี้ได้แบ่งส่วนเรื่องหลักที่ต้องการเปลี่ยนแปลงออกเป็นสิบโครงการย่อย ซึ่งรวมถึงการผลิต การทำงานร่วมกัน ห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และเลือกผู้จัดการจากส่วนงานต่างๆ ทำสิบกว่าท่านมาแบ่งเป็นทีมงานที่รับผิดชอบแต่ละโครงการย่อย

ทั้งนี้แต่ละทีมจะประกอบด้วย ผู้ที่มาจากส่วนงานนั้นโดยตรงหนึ่งคนและมาจากส่วนงานอื่นๆ ที่แตกต่างกันอีกสามคน เช่น ทีมเจ้าภาพของโครงการย่อยด้านการผลิต จะประกอบด้วยผู้จัดการจากส่วนการผลิตหนึ่งคนและสมาชิกอีกสามท่านจากบัญชี การตลาด และจัดซื้อ เป็นต้น

ทีมเจ้าภาพนี้ จะทำหน้าที่ตามแผนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การจัดสัมภาษณ์ด้วยวิธีประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยผู้ให้สัมภาษณ์มาจากส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สนใจศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่มีอยู่ปัจจุบันเพื่อนำไปกำหนดสิ่งที่ส่วนงานอื่นต้องการจากส่วนงานนี้ และกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการจัดทีมเจ้าภาพที่มีสมาชิกมาจากส่วนงานที่เหมาะสม จะช่วยให้การออกแบบประเด็นการสัมภาษณ์ความเข้าใจข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปผลจากข้อมูลที่ได้เป็นไปอย่างดี



สรุปประเด็นสำคัญ : การทำงานเป็นทีม

■ ส่วนผสมในทีมเจ้าภาพที่เหมาะสม - การจัดทีมจะกำหนดให้มีสมาชิกที่อยู่ในสายงาน ซึ่งตรงกับโครงการย่อยที่ต้องรับผิดชอบ 1 คน และจากส่วนงานอื่นๆ

■ มิติในการร่วมคิดร่วมทำ - สมาชิกในทีมจากหลายส่วนงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยเสริมกัน จากหลายมุมมองในการร่วมคิดร่วมทำ

สิ่งสำคัญของการเป็นทีม คือ การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดกับสมาชิกของทีม ซึ่งหลายๆ แนวทางที่ได้นำเสนอการสร้างความเป็นทีมกล่าวตรงกันว่า สิ่งสำคัญของการเป็นทีม คือ ต้องสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน (Trust) ให้เกิดขึ้นก่อน เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกของทีมเกิดความไว้วางใจเชื่อถือกันความเป็นทีมจึงจะเกิด

ถึงตอนนี้ท่านอาจอยากทราบว่า แล้วมีวิธีการหรือเทคนิคใดหรือไม่ ที่จะช่วยสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน หรือ Trust นี้ ให้เกิดขึ้นในทีมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแม้ว่าการสร้างความไว้วางใจเชื่อถือระหว่างกันจะเป็นกระบวนการที่สามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ แต่เพื่ออำนวยความสะดวกให้ท่านผู้อ่านสามารถได้เทคนิคไปดำเนินการทันที



### คำแนะนำในการสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ (Trust) ของทีม

ขั้นตอนหลักประกอบด้วย

1. กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละท่านศึกษารู้จักตนเอง ทราบและยอมรับความต้องการและลักษณะของตนทั้งด้านบวกและลบ
2. สมาชิกในทีมเริ่มเรียนรู้สมาชิกท่านอื่นๆ ในทีม ทราบและยอมรับความต้องการและลักษณะของสมาชิกท่านอื่นๆ ทั้งด้านบวกและลบ
3. เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีม
4. เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
5. ความไว้วางใจเชื่อถือกันเริ่มก่อตัว
6. มีการนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแต่ละท่านเริ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม



# TRUST --> TEAM

## ขั้นตอนที่ห้า : ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง



ในขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งเนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ซึ่งมีอยู่สี่ประการ คือ

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

ขอยกเนื้อหาส่วนนี้ไว้ในบทที่ 5 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

