

ชื่อหลักสูตร การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
(How to Master Change Management)

สถานที่ฝึกอบรม โรงแรมแกรนด์ สุขุมวิท กรุงเทพฯ
วันที่ 14 - 15 กันยายน 2559

ผู้รับผิดชอบโครงการ/ผู้รับทุน
อาจารย์ ดร.พัทธา แก้วสาร
อาจารย์ ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด

และหน่วยงานที่สังกัด สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากกองทุน มสธ. 12 ปี
ประจำปีงบประมาณ 2559

คำนำ

รายงานการเข้าร่วมการอบรมเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร (How to Master Change Management) จัดโดยมูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Foundation for Thailand and Productivity Institute) ณ โรงแรมแกรนด์ สุขุมวิท กรุงเทพฯ เป็นหนึ่งในจำนวนหัวข้อการอบรมที่จัดให้แก่ผู้เข้าอบรมรวมจำนวน 33 คน ทั้งจากองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้แนวคิดเกี่ยวกับ Change ในปัจจุบัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม กับ วิทยากร และนำไปสู่การพัฒนาตนเองต่อไป โดยวิธีการอบรม บรรยาย ฝึกปฏิบัติ (Workshop) เพื่อให้ทราบและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ขอขอบคุณผู้บริหาร สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้การสนับสนุนทุนเวลาในการอบรมครั้งนี้ นอกจากการได้รับประโยชน์แก่ตนเอง กลุ่มผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางและขั้นตอนที่เป็นระบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

อ.ดร.พัทยา แก้วสาร

อ.ดร.เรณูการ์ ทองคำรอด

พฤศจิกายน 2559

สารบัญ

คำนำ	ก
สรุปสาระการอบรม	1
การเปลี่ยนแปลงองค์กร	1
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3
กระบวนการการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์	5
การจัดการการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ	8
การจัดทำ Road Map เพื่อพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะ	11
ภาคผนวก	16
เอกสารประกอบการอบรม	

สรุปเนื้อหา

เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร (How to Master Change Management)

ความสำคัญ

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change”. Charles Dawin

ภายใต้สภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มากมาย รุมล้อมและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ทั้งการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง ทำให้องค์กรต่างต้องเตรียมพร้อมในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างทันที่ การเรียนรู้หลักการและเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย สร้างและกำหนดทางเลือก วางแผนและปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการเสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอันส่งผลต่อองค์กรอันจะทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงองค์กร Changing Organization

องค์กรมีปัจจัยสนับสนุนในการขาย หรือการผลิตเหมือนกันนั้น องค์กรที่มีทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาจะมีข้อได้เปรียบมากกว่า เนื่องจากว่าองค์กรที่บุคคลากรยังมีพฤติกรรมการทำงานเหมือนเดิมนั้น ไม่ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานยังคงทำงานแบบเดิม ๆ เหมือนกับการทำงานในสภาพแวดล้อมเมื่อ 5-10 ปีที่แล้ว เมื่อเทียบกับ องค์กรที่บุคคลากรได้รับการพัฒนาแล้วมี วิธีการทำงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ในจุดนี้เององค์กรที่มีทัศนคติในการยอมรับเปลี่ยนแปลงยอมได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นิยามของการเปลี่ยนแปลงมีหลายนิยาม บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ซึ่งแตกต่างกับสิ่งผ่านมา ภายในองค์กรทุก ๆ องค์กรนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (internal change)
2. การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (external change)

การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (internal change)

คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนหัวหน้า การรับช่วงกิจการต่อจากพ่อสู่ลูก การขยายตัวของธุรกิจ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงจากภายในนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะอยู่ที่แนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์กร

การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (external change)

คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ตัวอย่างเช่น การแปรผันทางค่าเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ภาวะตลาดในประเทศ ภาวะตลาดในต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยพวกนี้ยากที่จะควบคุมได้ ตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเกิดขึ้นได้จากระดับผู้บริหาร

มากกว่าในระดับพนักงาน เนื่องมาจากบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบในเนื้องานนั้น ระดับพนักงานนั้นจะถูกจำกัดกรอบความคิดมากกว่าในระดับบริหาร องค์กรในยุคเก่านั้น ระดับพนักงานมีหน้าที่แค่ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีแนวคิดใหม่ ๆ มานำเสนอก็จะถูกปฏิเสธจากผู้บริหาร เพราะผู้บริหารยุคเก่า ๆ นั้นจะมีพฤติกรรมค่อนข้างปิดไม่รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งในการสื่อสารภายในองค์กรเรียกว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง (top-down communication) ในยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเองการสื่อสารทั้งสองทางมาใช้ (two ways communication) โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น เพื่อนำเอาข้อมูล หรือ สิ่งที่พนักงานได้พบเจอมาจากภายนอกมาเป็นข้อมูลในการวางแผน หรือ วางกลยุทธ์ในการบริหารงานให้เหมาะสมต่อไป การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ต้องมีผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีความคิดใหม่ๆ มานำเสนอเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรโดยทั่วไปคือ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร
2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ให้การสนับสนุนความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้สนับสนุนนี้ต้องมีอำนาจผลักดันในการทำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปคือ เจ้าของบริษัท หรือ ผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลที่รับหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าโครงการการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปคือ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร

ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะก่อให้เกิดกลุ่ม 2 กลุ่มในองค์กร คือ

1. กลุ่มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (force for change) คือ กลุ่มที่เห็นด้วยในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
 2. กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) คือ กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง
- โดยส่วนมากบุคคลที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นกลุ่มที่กลัวจะสูญเสียอำนาจ หรือ ผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้นำจะต้องทำการลดจำนวนกลุ่มต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ในอดีตที่ผ่านมามนุษย์เริ่มทำการค้าเพื่อเลี้ยงครอบครัว โดยนำของที่บ้านตัวเองผลิตไปแลกกับสิ่งอื่นที่เราต้องการ เช่น เอาข้าวไปแลกเนื้อหมู ในยุคของการเกษตร (Agricultural Era) ต่อมามนุษย์ได้วิวัฒนาการโดยนำเครื่องจักรกลและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต เนื่องจาก ความต้องการในตลาดนั้นมากกว่าความสามารถในการผลิต ในยุคของเครื่องจักร (Machinery Era) จนมาถึงในปัจจุบันการใช้เครื่องจักรกลและเทคโนโลยีนั้น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก สังเกตได้จากการเติบโตของเทคโนโลยีในปัจจุบันได้มาถึงจุดอิ่มตัว โดยสังเกตได้จาก บริษัทส่วนมากมีคอมพิวเตอร์ใช้เหมือนกัน มีอินเทอร์เน็ตใช้เหมือนกัน มีเครื่องจักรในการผลิตคล้าย ๆ กัน ในปัจจุบันนี้ได้ก้าวข้ามยุคการพัฒนาและลงทุนทางเทคโนโลยีมาถึงการพัฒนาบุคคลกร (Human Capital Era) การที่องค์กรจะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ มนุษย์ บุคคลากร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

- วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1. สามารถอธิบายความหมายและภาพรวมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้
 - 1.2. สามารถลงมือยกร่างเส้นทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ (Roadmap)
- ความหมายของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่แตกต่างกันจากเดิม อันเป็นผลมาจากกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่กระทำโดยปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง จนสิ่งเก่าไม่สามารถคงสภาพเดิมอยู่ได้ ความเปลี่ยนแปลงจึงมักได้รับการพูดถึงในรูปของเหตุการณ์ กระบวนการกระทั่งหลักการ
- เราจำเป็นต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลดังนี้
 - 3.1. เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มแบบเดิม หรือแบบใหม่ (Value Creation)
 - 3.2. เพื่อความยั่งยืน (Sustainability)
 - 3.3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self Reliability)
 - 3.4. เพื่อความสามารถในการอยู่รอด (Survivability)
 - 3.5. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะ
 - 4.1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีหัวใจอยู่ที่ การเปลี่ยนผ่านจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ และ
 - 4.2. การเปลี่ยนผ่านให้สิ่งใหม่ เกิดการสานต่อ ปรับตัวจนบรรลุเป้าประสงค์
 - 4.3. ผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงอยู่ที่เมื่อดำเนินการแล้ว ต้องเพิ่มขีดความสามารถอย่างไร อย่างหนึ่งหรือทั้ง 5 ประการในข้อ 3
- การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อ
 - 5.1. มีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร
 - 5.2. มีการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ หรือบทบาทขององค์กร
 - 5.3. การมีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต่างๆขององค์กร
 - 5.4. มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่
 - 6.1. กระทบต่อโครงสร้างองค์กร
 - 6.2. กระทบต่อคนที่ทำงานภายในองค์กร
 - 6.3. กระทบต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร
 - 6.4. กระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร
- บุคคลที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 7.1. Change Sponsors หรือผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดการสนับสนุนจาก change Sponsor โดยบทบาทของ Change Sponsor ได้แก่

7.1.1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง

7.1.2. จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร

7.1.3. ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยแก้ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น

7.1.4. เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง

7.2. Change Advocacy หรือผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ คุณลักษณะของ Change Advocacy ได้แก่

7.2.1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น

7.2.2. เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ

7.2.3. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง

7.2.4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

7.3. Change Agent หมายถึงผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เข้าไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่าง Change Sponsor , Change Advocacy และ Change Target จะเห็นว่า Change Agent เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ Change Agent สำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ Change Agent ต้องมีหรือคุณลักษณะของ change agent คือ

7.3.1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น

7.3.2. มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น

7.3.3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

7.4. Change Target หมายถึงผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Change Agent ต้องบริหารจัดการให้ Change Target มีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง

8. บุคคลหนึ่งในองค์กร อาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่นผู้นำองค์กร อาจจะเป็น Change Sponsor ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะทำหน้าที่เป็น Change Advocacy หรือบางคนลงมาเป็น change Agent เสียเองก็มี หรือบางครั้ง Change Advocacy หรือ Change Agent อาจจะได้รับผลการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือตำแหน่ง ซึ่งถือว่าต้องถูกเปลี่ยนแปลงด้วยในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หรือเป็น Change Target อย่างไรก็ตามในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงต้องทำการมองหาบุคคลที่จะทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านมีแรงสนับสนุนที่มากพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

9. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

9.1. การทำ SWOT Analysis และจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จะทำให้ทราบว่ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุแผนกลยุทธ์ในประเด็นใดบ้าง

9.2. การดำเนินการตามกระบวนการการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Change Management Process)

กระบวนการการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Change Management Process)

Strategic Change Management Process ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักและการสร้างทีมที่มีพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Awareness and Energy) โดยทำการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำนวนคณะกรรมการที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 8 คน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่างๆขององค์กร ซึ่งควรเป็นระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก และผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรควรเป็น Change Sponsor ซึ่งต้องทราบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ Change Sponsor และเห็นด้วยในการปรับเปลี่ยนให้เป็นตามเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

2. การบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรและสถานะปัจจุบันหรือความพร้อมของการเปลี่ยนแปลง

(Identify organizational Culture and Change readiness)

2.1. วัฒนธรรมองค์กรคือ ทักษะคติ ความเชื่อ คุณค่า หรือพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรมีเหมือนกัน และวัฒนธรรมองค์กรหนึ่งจะเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมองเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องน่ากลัวที่ควรหลีกเลี่ยง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะออกมาในรูปของการต่อต้าน และถ้าเจ้าหน้าที่ในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างมากมายและรุนแรงจากเบื้องบนแล้ว ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงจะน้อย แต่ถ้าเจ้าหน้าที่ในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความหวังให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และเป็นเรื่องที่คุณจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตและการพัฒนาขององค์กรแล้ว ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงจะสูง และมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

2.2. การจัดทำวัฒนธรรมองค์กร ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรได้แก่อะไรบ้าง วัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติขององค์กรคืออะไร วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิผล (Unproductive organization Culture) ได้แก่อะไรบ้าง และทำการประเมินความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)

3. การจัดทำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Create the Strategic Change Vision) ส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่สุดในการจัดทำ กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องทำการจัดทำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงว่า หน้าตาของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะเป็นเช่นไร กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่จะดำเนินการให้เกิดความสำเร็จเป็นเช่นไร วัฒนธรรมองค์กรที่ควรเป็น มีดังต่อไปนี้

3.1. การตั้งคำถามที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้แก่

3.1.1. ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ประเด็นอะไรที่เปลี่ยนแปลงเพื่อจะสนองความต้องการของลูกค้าให้ มากขึ้น และมีอะไรที่จะเป็นโอกาส

3.1.2. สถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบันเป็นเช่นไร อะไรคือวิวัฒนาการที่เป็นพลวัตขององค์กรที่จะนำไปใช้พัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.1.3. สมรรถนะขององค์กรหรือตำแหน่งของสินค้าหรือบริการ หรือขององค์กร (Position) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

3.1.4. อะไรคือสิ่งที่เราอยากจะทำที่เรายังไม่รู้

3.1.5. ทิศทางขององค์กร และสิ่งที่จะต้องทำจะเป็นในอีก 5 ปีข้างหน้า

3.1.6. องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะธำรงรักษาสิ่งที่จะต้องทำได้ดี และวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.2. กำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Create the strategic Change Vision)

3.2.1. คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยคำตอบจากชุดคำถามดังกล่าวข้างต้น เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่สิ่งที่คาดหวังไว้ในอนาคต โดยกำหนดกระบวนการที่สำคัญที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

3.2.2. เมื่อกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดวิสัยทัศน์เสร็จแล้ว ทำการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงให้กับทีมอื่นๆ เพื่อให้ช่วยกันทำการปรับปรุงวิสัยทัศน์ดังกล่าว ซึ่งจะมีการทบทวนถึงโอกาส (Opportunity) ที่สำคัญที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อหาประเด็นหลักที่จะเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Develop the Change Strategy) กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการปิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างสถานะปัจจุบันกับภาพในอนาคตที่ต้องการปรับเปลี่ยน (Ideal Future) ที่ได้กำหนดจากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงคือการแปลงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงคือแผนที่เข้าใจและได้รับการยอมรับจากเจ้าหน้าที่ โดยเป็นการบรรยายเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่จะจัดให้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า โดยคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำการทบทวนความแตกต่างระหว่างสถานะปัจจุบันและภาพในอนาคตที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง โดยทำการกำหนดวิธีการที่จะปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและภาพอนาคต โดยเครื่องมือที่ใช้ได้ผลคือการทำ Brain Storming

5. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Analyze the risk) ความเสี่ยงที่จะทำให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องทำแผนที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ด้วย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงคือ การทำ Force Field Analysis ซึ่งเป็นเทคนิคที่จะสร้างความเข้าใจของปัจจัยหรือแรงที่จะขับเคลื่อนหรือเหนี่ยวรั้งการเปลี่ยนแปลง โดย
 - 5.1. บันทึกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไว้ที่ตรงกลางของหน้ากระดาษ
 - 5.2. แบบฟอร์มที่จะทำ จะแบ่ง 2 Columns โดยแรงที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ที่ column ด้านซ้าย และแรงที่จะต้านอยู่ที่ column ด้านขวา และทำการให้คะแนนของแต่ละปัจจัยที่ได้กำหนดขึ้น โดยให้ Score จาก 1-5 คะแนน โดยถ้ามีผลน้อยให้คะแนน 1 ถ้ามีผลมากให้คะแนน 5
 - 5.3. ทำการลากเส้นปัจจัยต่างๆที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่ตรงกลางของหน้ากระดาษ โดยถ้ามีผลน้อยจะแทนด้วยเส้นบาง และถ้ามีผลมากจะแทนด้วยเส้นที่หนากว่า
 - 5.4. โต้เถียงกันจนได้ข้อสรุปว่าจะเพิ่มแรงที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และจะลดแรงต้านไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร และส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 6
 - 5.5. ทำการวิเคราะห์ Cost Benefit โดย
 - 5.5.1. ทำการวิเคราะห์ Cost Benefit ของแต่ละกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง
 - 5.5.2. วิเคราะห์แต่ละกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์หาต้นทุน (Cost) และวิเคราะห์หาประโยชน์ (Benefit)
 - 5.6. ลำดับความสำคัญแต่ละกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงใดเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องเร่งเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ใดที่สามารถรอได้
 - 5.7. กำหนดว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงใดเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาว โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 1-2 ปี ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และถ้าระยะเวลาในการดำเนินการ 6 เดือน ถึง 1 ปี ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น
6. การกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Create the Change plan) โดยแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย
 - 6.1. การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 6.2. รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น
 - 6.3. การวัดผลปฏิบัติการ (Performance measure)
7. กำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติ (Establish values and principles) การนำแผนปฏิบัติการสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความสำเร็จเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นั้นต้อง
 - 7.1. อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร โดยพนักงานในองค์กรต้องเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - 7.2. กำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการในการวัดผลว่าเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือไม่ และวิธีการที่ได้ผลคือการกำหนดในรูปของค่านิยมและหลักปฏิบัติ (Value and Principles)

7.3. ค่านิยมและหลักปฏิบัติ จะช่วยในการบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องกระทำในสิ่งแวดล้อมใหม่ และบ่งชี้พฤติกรรมที่จะแสดงออกที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น

7.3.1. ค่านิยมคือความเชื่อพื้นฐาน และความเข้มแข็งขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้ทำการสร้าง core value ดังกล่าว และ Core value เหล่านี้จะถือเป็นแก่นขององค์กรและต้องเป็นที่เข้าใจและได้รับการยอมรับของเจ้าหน้าที่ทุกคน

7.3.2. หลักปฏิบัติคือสิ่งที่จะชี้นำพฤติกรรม และทำให้ค่านิยมคงอยู่ และมีอิทธิพลที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ เป็นตัวนำชี้นำทุกอย่างที่ได้กระทำลงไป

7.3.3. กระบวนการในการพัฒนาค่านิยมและหลักปฏิบัติ เป็นดังนี้

7.3.3.1. สร้างทีมาจากฝ่ายต่างๆหรือที่เรียกว่าทีมคร่อมสายงาน (Cross Functional Team)

7.3.3.2. ทำการระดมสมอง เพื่อหาคำตอบ ที่จะบ่งชี้พฤติกรรมของพนักงานที่จะบ่งชี้การมุ่งสู่คุณภาพ หรือมุ่งลูกค้า

7.3.3.3. ทำการจัดกลุ่มของค่านิยมหรือหลักปฏิบัติ (Category of value)

7.3.3.4. ทำการหาค่านิยมจำนวน 4-6 ค่านิยม และ 4-6 หลักการ ที่พนักงานของเราเห็นตรงกันว่าเป็นค่านิยมและหลักการที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร

7.3.3.5. สอบถามเพื่อดูว่าเจ้าหน้าที่ทุกคน Feed back ค่านิยมและหลักปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้อย่างไร

7.3.3.6. กำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติเหล่านั้นให้ออกมาในรูปของพฤติกรรมแสดงออก (Develop Behavioral Description)

7.3.3.7. สอบถามเจ้าหน้าที่ทุกคนเพื่อดูว่าเจ้าหน้าที่ Feed back พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Description) ที่กำหนดไว้อย่างไร มีความเข้าใจตรงกันหรือไม่

7.3.3.8. พัฒนาเครื่องมือที่จะ feed back แบบ 360 องศาที่จะใช้กับพนักงานเพื่อจะบ่งชี้พฤติกรรมในปัจจุบันเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวังที่ได้กำหนดไว้

การจัดการการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ

1. ผู้นำคือบุคคลที่เหนี่ยวนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยใช้อำนาจและอิทธิพล (Power & Influence) จึงมีความเชื่อกันว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำ ด้วยเหตุผลดังนี้

1.1. บอกริศาสตร์ (Pathfinder) ด้วยวิสัยทัศน์และการยืนยันในลำดับความสำคัญ

1.2. หลอมรวมพลัง (Integration) ด้วยการผสมผสานพลังและผลักดันการทำงานแบบคู่ขนานที่สอดรับกัน

1.3. เป็นแบบอย่าง (Role Model) ด้วยการสร้างความไว้วางใจและอยู่เหนืออารมณ์

1.4. เป็นกระบอกเสียง (Speaker) ด้วยการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจในการหยุดยั้ง

** หมายเหตุ หากผู้นำไม่สามารถแสดงบทบาททั้ง 4 ประการนี้ อาจเท่ากับว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสียเอง

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะในการเหนี่ยวนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม
โดยการใช้อำนาจและอิทธิพล (Power & Influence)

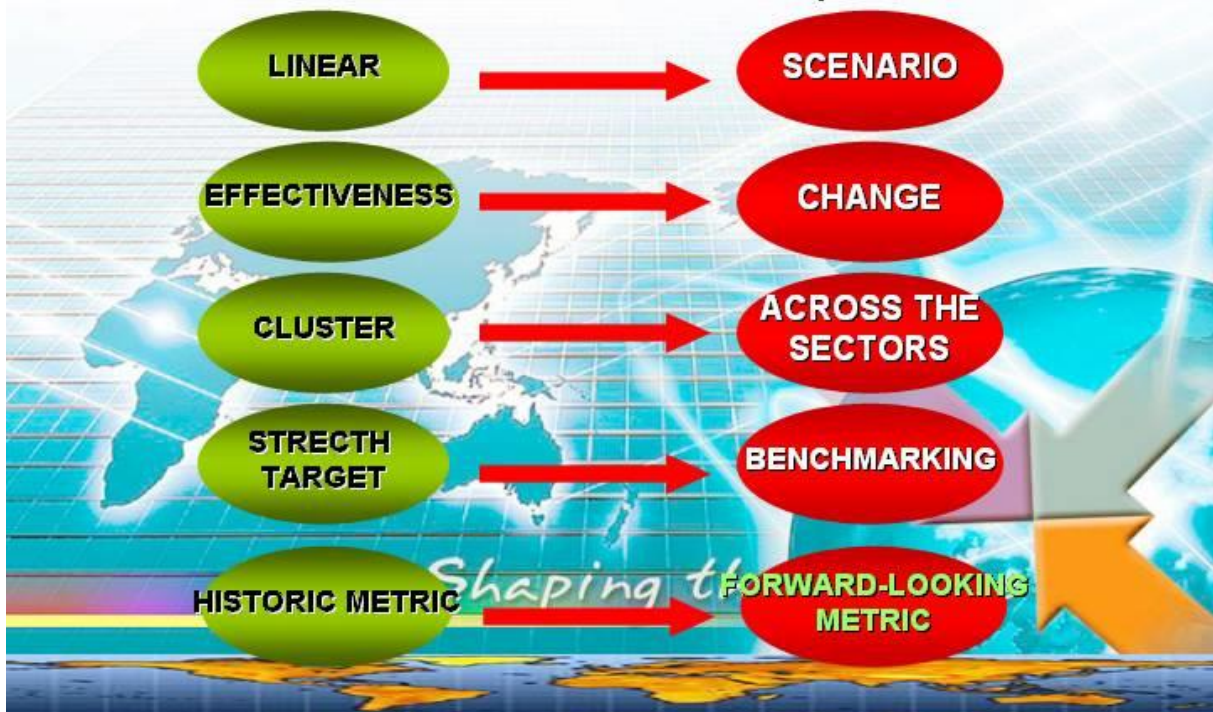


2. Immutable Law of Change Management via leader
 - 2.1. ส่วนที่ 1 เปลี่ยนให้ถูกเรื่อง
 - 2.1.1. ค้นหาพลังคานงัดจากพลังขับเคลื่อน
 - 2.1.2. ค้นหาจุดกระเพื่อม
 - 2.2. เปลี่ยนให้ถูกวิธี
 - 2.2.1. วางตำแหน่งที่จะเปลี่ยนในจิตใจคน
 - 2.2.2. กำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์
 - 2.2.3. สร้างหลักประกัน
3. แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนกลยุทธ์

Trend of Changes



ความเปลี่ยนแปลงในการวางแผนยุทธศาสตร์



- 3.1. จาก Linear เป็น Scenario นั้นคือต้องกำหนดภาพอนาคตที่ควรเป็นเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หรืออยู่รอดคืออะไร แล้วบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ก้าวพ้นจุดเดิมเพื่อไปสู่จุดใหม่นั้น
 - 3.2. จาก Effectiveness ไปสู่การเปลี่ยนแปลง เดิมการวางแผนกลยุทธ์มักจะวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งยังไม่เพียงพอ ต้องวางแผนเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ Scenario
 - 3.3. จาก Cluster คือจำกัดการดำเนินการเฉพาะในกลุ่มหรือ cluster ที่ตนเองอยู่ มาเป็นการมอง Across Sectors เป็นการมองกว้างอย่างรอบด้าน และเชื่อมโยง
 - 3.4. จาก การบรรลุ Target ธรรมดา ไปสู่ การ Benchmarking ซึ่งก็คือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย โดยเทียบกับองค์กรที่มีผลการปฏิบัติการเป็นเลิศในอุตสาหกรรมเดียวกัน
 - 3.5. จากการวัดโดยใช้ข้อมูลในอดีต (Historic Metric) มาเป็นการวัดโดยใช้ข้อมูลที่สะท้อนผลของการมองไปข้างหน้า (Forward – Looking metric)
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การขับเคลื่อนองค์กรในระยะเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการรับมือกับสถานการณ์/สภาพการณ์ที่แตกต่างจากอดีต (Change Management is to organically drive organization in transition to better capacity, which is vital for handling with different phenomenon)

ธรรมชาติของปฏิสัมพันธ์

ระหว่างพลังที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง



5. Change Lever and Change Driver

- 5.1. Change Lever คือ จุดสำคัญที่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ณ จุดนี้แล้ว จะก่อให้เกิดแรงกระเพื่อม (Ripple Effect) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ด้วย
- 5.2. Change Driver คือ มาตรการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ที่หากได้รับความเห็นชอบและปฏิบัติตามนี้แล้ว จะส่งผลให้ Change Lever เกิดการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำ Road Map เพื่อพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะ

ขั้นตอนโดยรวมของ Road Map

- (1) เปลี่ยนอะไร?-วิเคราะห์พลังขับเคลื่อนเพื่อกำหนดประเด็นการเปลี่ยนแปลง (Change Goal)
- (2) เปลี่ยนแบบไหน?-กำหนดคุณลักษณะสำคัญของโฉมหน้าใหม่ (Change Demand)
- (3) ที่เป็นอยู่เป็นแบบใด?-อธิบายสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Change Readiness)
- (4) ควรลดความแตกต่างระหว่างสิ่งเก่ากับสิ่งใหม่ด้วยการทำอะไรบ้าง? (Change Gap)
- (5) ควรกำหนดมาตรการขับเคลื่อนในเรื่องใดบ้าง? (Change Driver)
- (6) ควรลำดับมาตรการอย่างไร? (Change Phase)

1. เปลี่ยนอะไร?-วิเคราะห์พลังขับเคลื่อนเพื่อกำหนดประเด็นการเปลี่ยนแปลง (Change Goal)

1.1. กำหนดประเด็นการเปลี่ยนแปลง (Change Goal) ว่า

1.1.1. เราควรเปลี่ยนอะไร

1.1.2. เพราะเหตุใด (เราควรปรับจุดอ่อนภายในเรื่องใด จึงจะสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามได้?)

1.1.2.1. ด้านกายภาพ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบ (System) และงบประมาณ (Stang)

1.1.2.2. ด้านสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

1.1.2.3. ด้านทักษะ

1.1.2.4. ด้านจิตวิญญาณ ได้แก่ ค่านิยมร่วม (Shared Value)

** ตัวอย่างของการกำหนดประเด็นปัญหา โดยเลือกด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) คือ เนื่องจากมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาเยอะ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจและทำให้การตัดสินใจล่าช้า ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

เปลี่ยนแบบไหน?-กำหนดคุณลักษณะสำคัญของโฉมหน้าใหม่ (Change Demand)

1.2. ต้องมีลักษณะแบบใด? ปัญหาจึงจะลดลงหรือหมดสิ้นไป

1.3. มุ่งเน้นเพียงข้อเดียวที่มีความสำคัญที่สุด เช่นในเรื่องของ Structure ต้องการเปลี่ยนใหม่เป็นองค์กรกระจายอำนาจการตัดสินใจ

1.4. เริ่มขึ้นโครง Roadmap



2. ที่เป็นอยู่เป็นแบบใด?-อธิบายสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Change Readiness)

2.1. ระบุสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (ข้อความที่ตรงข้ามกับสิ่งใหม่)

2.2. พิจารณาจากเหตุผลในขั้นตอนที่1 เช่น จากเป็นองค์กรที่รวมศูนย์การตัดสินใจอยู่ที่ยกกลาง

→ องค์กรกระจายอำนาจ



3. ควรลดความแตกต่างระหว่างสิ่งเก่ากับสิ่งใหม่ด้วยการทำอะไรบ้าง? (Change Gap)
 - 3.1. กำหนด Quick Win Program สามจังหวะก้าวตามกรอบเวลาที่กำหนดให้ ซึ่งมีสิทธิ์เปลี่ยนแปลงตามความเห็นของกลุ่มได้
 - 3.2. จังหวะก้าวที่สาม ต้องก่อให้เกิด NEW อย่างสมบูรณ์แบบ
 - 3.3. หัวใจสำคัญอยู่ที่การหาตัวเร่ง (Change Lever)



4. ควรกำหนดมาตรการขับเคลื่อนในเรื่องใดบ้าง? (Change Driver)
 - 4.1. วิเคราะห์แรงหนุน : แรงต้าน (Force Field Analysis) โดยมีประเด็นในการพิจารณาดังนี้
 - นำเอาทั้ง 3 Quick Win Programs เป็นตัวตั้ง
 - ระบุรายชื่อกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด หรือ Stakeholder analysis
 - ปฏิกริยา: สนับสนุน/คัดค้าน
 - ตัดสินใจ/ความชำนาญการสำคัญ
 - ความสำคัญ: ยึดกุมทรัพยากร/อำนาจการ
 - หา Ratio = 10:10 (แรงหนุน:แรงต้าน)
 - อย่ายึดติดกับชื่อ



4.2. กำหนดมาตรการพร้อมทั้งระบุกลุ่มเป้าหมาย

4.2.1. Enforcer: หมายถึงสองมาตรการสำคัญเกี่ยวกับ

4.2.1.1. การทำให้คนเกิด Sense of Urgency คือตระหนักถึงความจำเป็น

4.2.1.2. การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อก่อให้เกิดการควบคุมและพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม

4.2.2. Enabler: หมายถึงมาตรการที่ช่วยเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างใหม่

4.2.2.1. พัฒนาในงาน

4.2.2.2. พัฒนานอกงาน

4.2.3. Enhancer: หมายถึงสองมาตรการสำคัญเกี่ยวกับ

4.2.3.1. การทำให้คนได้รับการสนับสนุนงบประมาณและอำนาจ

4.2.3.2. การปรับแก้กฎ-ระเบียบเพื่อปลด Lock

ตัวอย่างมาตรการขับเคลื่อน

(1) นำเสนอสถานการณ์ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของเขตอันเป็นต่อกรรมการบริหารฯ

(2) พัฒนาทักษะในการอนุมัติงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

5. ควรลำดับมาตรการอย่างไร? (Change Phase)

5.1. จัดลำดับมาตรการที่จำเป็นต้องการทำให้แต่ละจังหวัดก้าวประสบผลสำเร็จ (Quick Win Program)

5.1.1. จัดตามกลุ่ม

5.1.2. จัดตามขั้นตอน

5.1.3. จัดตามความสำคัญ

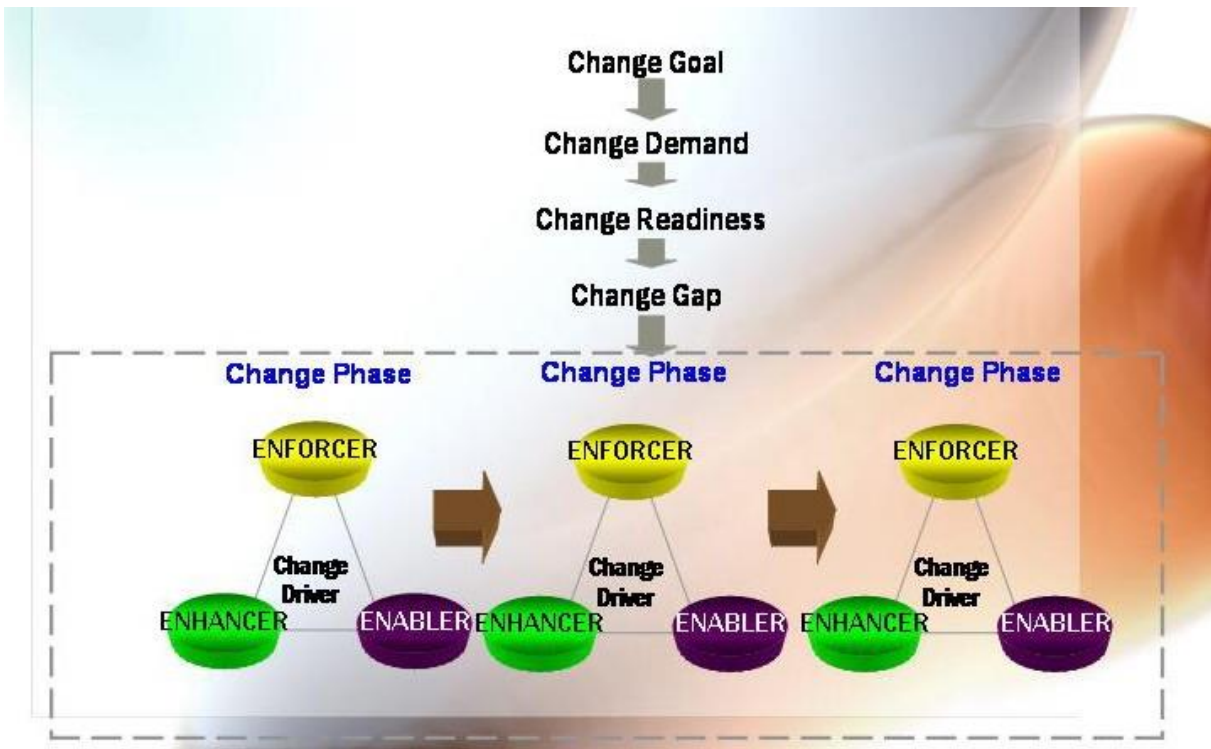
5.1.4. จัดตามง่ายไปหายาก

5.1.5. จัดตามเร่งด่วน

5.2. บางมาตรการต้องทำคู่ขนานกันไป

	(1)	(2)	(2)
Enforcer	นำเสนอสถานการณ์ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของเขตอันเป็นต่อกรรมการบริหารฯ	นำเสนอเหตุผลความจำเป็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานและกระทรวงการคลัง	นำเสนอ Career path แก่สหภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าตามรูปแบบขององค์กรอย่างใหม่
	(3)	(1)	(1)
Enabler	พัฒนาทักษะในการอนุมัติงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบบูรณาการ	พัฒนาทักษะการใช้ IT ในการปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน
	(2)	(3)	(1)
Enhancer	จัดทำประกาศมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ	ประกาศผังโครงสร้างองค์กรอย่างใหม่	จัดสรรงบประมาณลงทุนจัดซื้อ Mobile IT ที่จำเป็น

6. สรุป Roadmap



ภาคผนวก

เอกสารประกอบการอบรม