

CHANGE อย่างชาญฉลาดเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รวมถึงการเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ ส่งผลกระทบอย่างที่ไม่ถึงต่อทุกคนและทุกภาคส่วน การวิเคราะห์สถานการณ์ ปรับมุมมอง เปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถช่วงชิงความได้เปรียบ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management Process จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยองค์กรสามารถลำดับขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง มี Roadmap ที่ชัดเจนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อองค์กรทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการเมือง เมื่อสิ่งเหล่านี้มีความรุนแรงมากขึ้น อาทิ การเกิดสังคมผู้สูงอายุ ภาวะโลกร้อน ปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจของประเทศ จนกระทั่งกดดันไปยังปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร แต่ยังสามารถบริหารจัดการได้ ได้แก่ ลูกค้ายุคใหม่ คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ หุ้นส่วน พันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเจ้าของ เมื่อสิ่งเหล่านี้ยังคงกดดันอยู่เรื่อยๆ สุดท้ายจะมากดดัน และมีอิทธิพลส่งผลมาที่องค์กรเมื่อเรารู้ปัจจัยสร้างการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการต่อคือ คิด วิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต รวมถึง ผู้นำองค์กร จะต้องกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร ตามสถานการณ์ต่าง ๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิง ระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และ เทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทันการณ์ มี วิสัยทัศน์โดยใช้ พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์ เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้ เกิด ประโยชน์สูงสุดด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management สำหรับคำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management นั้น มีผู้ให้นิยาม ไว้หลากหลาย กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์กร แบบเดิมไปสู่องค์กรแบบใหม่ คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงที่ชาญฉลาด ย่อมสามารถสร้างอนาคตที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้หากคิดอย่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ก็ควรเร่งปรับเปลี่ยนตัวเองก่อน ดีกว่าถูกสถานการณ์บังคับให้เราต้องปรับเปลี่ยนการสร้างสรรค์ทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงให้คนในองค์กรได้แก่

- Positive Thinking เมื่อมีมุมมองเชิงบวกทุกอย่างเป็นโอกาสรอด

- Proactive ต้องคิดใหม่ ห้ามอยู่ในกรอบ
- Creative ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดสิ่งใหม่ๆ จึงต้องการให้แสดงความคิด
- Passion ต้องมีความตั้งใจ มีความปรารถนาอยากจะทำ
- Discipline ต้องมีความยึดมั่น ถือมั่น ตามที่องค์กรกำหนดไว้

บริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ Change Management Process

เมื่อองค์กรได้เรียนรู้และวิเคราะห์ปัจจัยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว เตรียมพร้อมรับมือ สร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทัน โดย Change Management Process มี ๖ องค์ประกอบสำคัญ

๑. Transition and Behavior Management

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเตรียมความพร้อม สร้างการมีส่วนร่วม สร้างขวัญและกำลังใจ พนักงานต้องพร้อมมองไปข้างหน้า เรียนรู้ที่จะสู้ ที่จะระงับคู่แข่ง และคิดหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดี ทำให้มากกว่าที่เราเคยทำได้ อย่างมองเฉพาะในกรอบของตัวเอง รวมถึงการสร้างทีม สร้างผู้นำที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

๒. Communication

การสื่อสารกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการร่วมกัน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างเข้าถึงและใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อสร้างการยอมรับและมีส่วนร่วม อีกทั้งต้องรับฟังด้วยความเข้าใจ เลือกใช้ข้อความที่ความเหมาะสมกับผู้รับสารซึ่งมีหลายระดับ

๓. Process Tools

กระบวนการและเครื่องมือสร้างองค์ความรู้ ทักษะใหม่ให้กับบุคลากร ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อาทิ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการ เทคโนโลยี โมเดลธุรกิจ โดยสามารถเลือกเครื่องมือที่จะช่วยในการปรับปรุงทั้ง กระบวนการ และการบริหารจัดการ เช่น Lean Manufacturing and Service, Lean ๔.๐ ,Stakeholder Engagement ,Strategic Planning by Foresight และ Business Model Innovation เป็นต้น

๔. Learning การเรียนรู้ทุกครั้งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการ Plan Do Check Act : PDCA ควรสร้างจำนวนรอบในการทบทวนให้ถี่ขึ้น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น เรียนรู้กับทั้ง คนในองค์กร และนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ พัฒนาวิธีปฏิบัติใหม่ อีกทั้งต้องมีการทบทวนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ว่าสิ่งที่บรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร รวมถึงสิ่งที่เกินความคาดหวัง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับเปลี่ยน ซึ่งสามารถถามจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕. Measurements

การวัดผลเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องมีการวัดผลความคืบหน้าเทียบกับเป้าหมาย เทียบกับคู่แข่ง ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นทำให้ธุรกิจดีขึ้นหรือไม่ มีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ แล้วจะประสบความสำเร็จหรือไม่ เพื่อนำผลของการวัดมา Recognition and Reward การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

คนทำงานนั้นย่อมอยากได้ค้ำยกย่องชมเชย ไม่มีใครอยากเป็นผู้ไม่มีตัวตนในองค์กร ทุกคนอยากเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร การขอบคุณ ให้ขวัญและกำลังใจ การให้เกียรติ ผู้นำสามารถให้ได้โดยไม่มีข้อจำกัด แต่สำหรับการให้เงินรางวัลนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ปัจจัยความสำเร็จคือ ผู้นำต้องมุ่งมั่น จริงจัง ทำต่อเนื่อง กำหนดกระบวนการโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร วางแผนโดยมีระบบและเครื่องมือในการบริหารจัดการ สนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน รวมถึงติดตาม ประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ และมุ่งสู่นาคตได้อย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามปกติซึ่งในทางพุทธศาสนา กล่าวว่าสิ่งใดในโลกล้วนอนิจจัง คือความไม่เที่ยงยอมมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นการที่จะบริหารงานให้ได้รับประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงคงต้องมีความรู้ และความ เข้าใจต่อเรื่องธรรมดาที่ไม่ธรรมดา เพื่อความสำเร็จขององค์กรเอง

.....

รัชนิยา ลีพิลา. (๒๐๒๑). change อย่างชาญฉลาดเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร
สืบค้นเมื่อ ๒๒ ธ.ค.๖๖, จาก <https://www.ftpi.or.th/2020/39517> สิงหาคม 2020

ทีมงานเอ็นทรานนิ่ง. (๖ มกราคม ๒๕๖๔). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวปฏิบัติให้ทีมงานเกิดการยอมรับ
สืบค้นเมื่อ ๒๒ ธ.ค.๖๖, จาก <https://www.entraning.net/article/>

อานนท์ แสนกุฎา, ธวัชชัย ไพไธล, ยาวลักษณ์ สุตะโคตร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
๒๕๖๖, สืบค้นเมื่อ ๒๖ ธ.ค.๖๖, จาก <https://jeal.snru.ac.th/ArchiveView?IssueID=35>