



การเปลี่ยนแปลง



ฐิติ บุญประกอบ

thiti@tpa.or.th

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม ส.ส.ก.

ความต้องการ “การเปลี่ยนแปลง” เป็นสิ่งที่หลายๆ องค์กรให้ความสนใจ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับคน หรือนวัตกรรมของบริษัทนั้นๆ

การเปลี่ยนแปลงที่เอ่ยถึงนี้ ไม่ได้หมายความว่า การหาคนใหม่มาแทนคนเก่า หรือนำคนปัจจุบันออกไป แล้วหาคนอื่นมาทดแทน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปถึงการเปลี่ยนแปลงระบบ

บริหาร หรือระบบการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร หรือพัฒนานวัตกรรม ถ้าจะทำให้ประสบความสำเร็จแล้ว กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญ ในที่นี้ขอแนะนำกระบวนการการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีด้วยกัน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. เน้นจุดที่จะเปลี่ยน

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ/ การขับเคลื่อน
- องค์กรต้องการจะเปลี่ยนอะไรในเกี่ยวกับคน - แรงผลักดันที่สำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคืออะไร - การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่ในขนาดของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่ - อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	- สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง - การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน - สัมภาษณ์กลุ่มต่างๆ ในองค์กร เช่น ผู้จัดการ กรรมการคนละต่างๆ เช่น ความปลอดภัย สวัสดิการฯ หัวหน้างาน - สำรวจทัศนคติพนักงาน - จัดทำ Focus group ของกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มพนักงาน

2. กำหนดปัญหา

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ/ การขับเคลื่อน
- อะไรคือปัญหาของระบบบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร - รู้ได้อย่างไรว่าสิ่งนั้นคือปัญหา - ข้อมูลอะไรที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้สนับสนุน - เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ - เป็นปัญหาที่สร้างความเสียหายหรือไม่	- วิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (workforce data analysis) - สัมภาษณ์ผู้บริหาร - จัดทำ Focus group ของกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มพนักงาน - สำรวจสภาพปัญหา

3. กำหนดวิสัยทัศน์

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ / การขับเคลื่อน
- วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้คืออะไร ต้องการจะเป็นอะไร - ใช้ระยะเวลายาวนานเท่าไรที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้น	มุมมองของผู้บริหารระดับสูง

4. อุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ / การขับเคลื่อน
- อะไรคืออุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ โดยเฉพาะประเด็นทางด้านบุคลากร - กำหนดอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร	จัดทำ Focus group และสัมภาษณ์ในลักษณะข้ามสายงานของตัวแทนในทุกๆ ระดับขององค์กร

5. ระบุประเด็นที่ง่าย และเห็นได้ชัดเจน

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ / การขับเคลื่อน
- อะไรที่สามารถทำได้ง่าย และเห็นได้อย่างชัดเจนต่อการเปลี่ยนแปลง - ทบทวนขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพราะมีผลต่อการพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำ แต่สิ่งนั้นยังไม่ได้ทำ	- ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - สร้างการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้ที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากรและทีมงานจากหน่วยงานอื่นๆ - ระบุให้ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารต้องการและสิ่งนั้นสามารถดำเนินการได้โดยง่าย

6. จัดทำแผนการสื่อสาร

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ / การขับเคลื่อน
- สรุปขั้นตอนลำดับที่ 1-5 จัดทำเป็นเอกสาร - นำเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรเพื่อให้เข้าใจชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลง - ระบุขอบเขตการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างมีเหตุผล	ผู้บริหารและทีมงานที่รับผิดชอบด้านบุคลากรร่วมกันเขียนแผน

7. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 6

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ / การขับเคลื่อน
- การสนับสนุนให้มีความสำคัญกับคณะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง - การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง - แผนและการขับเคลื่อนการเริ่มต้นการเปลี่ยน	แต่งตั้ง กำหนดคณะทำงานการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับ มีความสามารถในการผลักดัน จูงใจนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง จนสิ้นสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. พัฒนาแผนปฏิบัติการ

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง	วิธีการ / การขับเคลื่อน
- ระบุขั้นตอนที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไป รวมถึงเรื่องที่สามารถทำได้ง่ายและเห็นได้ชัดเจน - สรุปประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลง และแนวทางแก้ไข	เปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานด้วยช่องทางที่หลากหลาย

กระบวนการเปลี่ยนแปลงคน หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารพัฒนาบุคลากรจาก 8 ขั้นตอนที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น ปัจจัยหลักความสำเร็จอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน รูปแบบวิธีการดำเนินการและคณะทำงาน แต่อย่าลืมสิ่งที่สำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายๆ องค์กรต้องเผชิญ คือ การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ



แผนการศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชันโน) เป็นหน่วยงานหนึ่งของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ที่มีกิจกรรมหลักคือการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการศึกษาทางไกล โดยได้รับความร่วมมือทางวิชาการจาก The SANNO Institute of Management แห่งมหาวิทยาลัยชันโน ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้มอบหลักสูตรให้ ส.ส.ท. เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเป็นภาษาไทยและเปิดสอนในรูปแบบการศึกษาทางไกล

นอกจากนี้ทางแผนการศึกษาทางไกลฯ ยังได้ทำการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาเอง เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้ประกอบการและสภาพการแข่งขันที่มีลูกค้าเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขความต้องการ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในหลักสูตรที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ทั้งอยู่ในภาคปฏิบัติและนักวิชาการมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผู้เรียนมั่นใจได้ว่าจะสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้ นำไปพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ตลอดจนพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักสูตรพิเศษสำหรับเสริมการปฏิบัติงานเดือนพฤศจิกายน

หลักสูตรการเพิ่มผลผลิตด้วย IE เทคนิค (8 พฤศจิกายน 2552)

หลักสูตรการบำรุงรักษาทั่วผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม TPM (22 พฤศจิกายน 2552)

หลักสูตรพิเศษสำหรับเสริมการปฏิบัติงานเดือนธันวาคม

หลักสูตรการบริหารการผลิตขั้นกลาง (12-13 ธันวาคม 2552)

หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหารโรงงานขั้นสูง (19-20 ธันวาคม 2552)

หลักสูตรกิจกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง KAIZEN (20 ธันวาคม 2552)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ แผนการศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชันโน)

โทรศัพท์ 02-717-3000 ต่อ 741-745 หรือ www.tpif.or.th/sanno

หลักสูตร สร้างและพัฒนาระบบพี่เลี้ยงอย่างไรจึงสัมฤทธิ์ผล: วันที่ 7 พฤศจิกายน 2552

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้ที่มีความสามารถ ผู้ที่เป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงาน เพื่อคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ ช่วยเหลือ หรือถ่ายทอดข้อมูลซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบโดยตรง อีกทั้งเป็นการให้คำปรึกษาหรือแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น “ระบบพี่เลี้ยง” ยังเป็นเทคนิคที่นำมาพัฒนาและถ่ายทอดทักษะในการปฏิบัติงานให้พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กรไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”

เพื่อให้การสร้างระบบพี่เลี้ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างและพัฒนาระบบพี่เลี้ยงอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถดำเนินกิจกรรมให้สัมฤทธิ์ผล (Efficiency) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังอย่างที่สุด

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโทรศัพท์ 02-717-3000 ต่อ 741-745 หรือ www.tpif.or.th