

ผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

จากสภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวิถีของชีวิตของคนบนโลกที่เจริญก้าวหน้าตามมันสมองของมนุษย์เรา เทคโนโลยีการสื่อสารติดต่อก็่เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ของผู้คนบนโลกของเรา จากเทคโนโลยีของการสื่อสารต่างๆ เช่น ดาวเทียม โทรศัพท์ หรือสายเคเบิลต่างๆ ทำให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (GLOBALIZATION) และจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดกลุ่มคน 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. **กลุ่มเสรีนิยม** ได้แก่ ทุนนิยม บริโภคนิยม แฟชั่นนิยม ท่ามกลางสภาวะของการแข่งขัน
2. **กลุ่มอนุรักษ์นิยม** ได้แก่ การอนุรักษ์วัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ธรรมชาติ ฯลฯ
3. **กลุ่มสารสนเทศ** หรือ ยุคข้อมูลข่าวสาร ที่ต้องใช้เครื่องเทคโนโลยีต่างๆ เช่น โทรศัพท์ ทีวี

สาย โทรสาร ทีวี อินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี ฯลฯ

จากยุคของอนุรักษ์นิยม จึงเกิดคำว่า RE ต่างๆ เป็นคำที่นิยมมาจาก RE – ENGINEERING เช่น

- RE - USE เป็นการนำมาใช้ใหม่ - RE – CYCLE การกลับนำมาใช้ใหม่
- RE - CLAIM การซ่อมแซมใหม่ แปลงใหม่ - RE – DUCE การย่อลด ฯลฯ
- RE – FORM การเปลี่ยนแปลงรูปโฉม

□ RE – HUMANEERING

เป็นการบริหารงานและบริหารคน เพราะถือ ว่าคนเป็นทรัพยากร (RESOURCE) ที่สำคัญขององค์กร สิ่งที่สำคัญในการ RE – HUMANEERING คือ

- การเปลี่ยนความคิดของคน - การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- เปลี่ยนแนวคิดเรื่องวิธีการทำงาน - การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน / บริหารงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม - การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืนให้มีคุณค่า

จากผลกระทบของโลกาภิวัตน์และการทำให้เกิดกลุ่มคน 3 กลุ่ม และเกิดกระแสของการ RE ต่างๆ อันเนื่องมาจากปัจจัย 3 C คือ

1. **COMPETITION** สภาพและสภาวะของการแข่งขัน
2. **CUSTOMER** สร้างและรักษาลูกค้า
3. **CHANGE** การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและยุทธวิธี

RE – HUMANEERING ก็สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระบบ 5 W เพื่อปฏิบัติการ คือ

1. **WHAT** กำหนดนโยบาย / เป้าหมายแผนงาน / ขอบเขต ขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน
2. **WHO** เสาะหา / รวบรวม “คน” ในองค์กรที่เข้าข่ายระบบ RE – HUMANEERING

- 3. WHERE วิเคราะห์ผลกระทบที่จะมีต่อแผนก ฝ่าย ฯลฯ
- 4. WHEN ให้สำเร็จทันเวลาและทันความต้องการ
- 5. WHY ข้อมูลเปรียบเทียบ เพื่อเหตุผลในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ
คนในองค์กร

แบบสอบถาม

จงเลือกข้อที่ท่านคิดว่าถูกต้องที่สุดเพียงหนึ่งข้อโดยทำเครื่องหมาย

1. มีเทียนอยู่ 10 เล่ม จุดอยู่ มีลมพัดเทียนมาวูบหนึ่งทำให้เทียนดับ 2 เล่ม ต่อมาดับอีก 1 เล่ม เพื่อให้ไม่ให้ลมพัดเทียนดับอีก แดงจึงปิดหน้าต่าง ถ้าเทียนที่เหลืออยู่ไม่ดับ จะมีเทียนเหลือสุดท้ายกี่เล่ม
 ก. 7 เล่ม ข. 3 เล่ม ค. 8 เล่ม ง. 9 เล่ม
2. ถ้าหากท่านติดอยู่บนเกาะร้างแห่งหนึ่ง หลังจากที่เราโดยสารไม่สามารถเดินทางต่อไปได้ สิ่งที่ท่านจะเลือกกระทำก็คือ
 ก. รีบหาเสบียงในเรือเก็บตุนไว้กิน ข. หาเพื่อนชายหรือเพื่อนสาวที่รู้จักไว้เป็นเพื่อน
 ค. อยากทำอะไรก็ทำที่ชอบๆ เช่นอ่านหนังสือ ง. ทำอย่างอื่นๆ
3. เวลาผ่านไปที่หน้าผาชันมีน้ำตก ทำให้ท่านนึกถึงสิ่งใดเป็นครั้งแรกสำหรับท่าน
 ก. ความหวาดเสียวน่ากลัว ข. เป็นธรรมชาติที่งดงาม
 ค. ทำทนายอยากปิ่นปาย ง. รีบหนีให้พ้นๆ สายตา
4. สุนัขตัวหนึ่งนอนอยู่ในลานวัดทุกครั้งเวลาได้ยินเสียงระฆังใกล้เวลาพระฉันเพลมันจะวิ่งมาที่กุฏิพระ เพื่อขออาหารพระกิน ท่านคิดว่าสาเหตุที่สุนัขมาที่กุฏิพระเพราะ
 ก. ได้กลิ่นอาหารเป็นแรงกระตุ้น ข. ความหิวเป็นสิ่งจูงใจ
 ค. ได้ยินเสียงระฆังเป็นสิ่งเร้า ง. แสบแก้วหูเลยวิ่งไปที่กุฏิพระ พอดีมีอาหาร
5. ท่านคิดว่าเพราะเหตุใด “อีกัวนา” สัตว์เลื้อยคลานตระกูลไดโนเสาร์ กินพืชน้ำริมทะเลอาศัยตามโขดหิน จึงมิได้สูญพันธุ์เหมือนไดโนเสาร์
 ก. เพราะความคล่องตัวในการว่ายน้ำได้ปิ่นปายโขดหินได้ และเปลี่ยนผิวหนังได้
 ข. ความจำเป็นที่ต้องเอาชนะธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง
 ค. ความสามารถในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตัวเองให้สอดคล้องกับกระแสธรรมชาติ
 ง. ถูกทุกข้อ (ก-ข)
6. ลูกช้างพลายใช้โซ่ล่ามที่ขาหลังตั้งแต่อายุ 1 ปีไว้ในที่พัก แม้เวลาเติบโตใหญ่เป็นช้างทำงานมีพลังอันมหาศาลที่จะลากซุง และกำลังที่สามารถกระชากโซ่ที่ล่ามขาหลังไว้ได้แต่ทำไมเมื่ออยู่ที่พักช้างถึงมิได้สลัดโซ่ให้ขาดได้ทั้งๆ ที่ถ้าสามารถทำได้เพราะเหตุใด
 ก. ความเคยชิน ข. ความคิดที่ว่าเป็นไปไม่ได้ ค. ช้างไม่รู้ ง. ถูกทุกข้อ (ก-ค)
7. ม้าตัวหนึ่งเจ้าของคอกม้าจะจูงไปกินน้ำที่สระน้ำ แต่ม้าไม่ยอมกิน ท่านคิดว่าจะใช้วิธีใดที่จะให้ม้ามากินน้ำ
 ก. ปล่อยให้กินหญ้าก่อนเดี๋ยวหิวน้ำเอง ข. ทิ้งน้ำไว้ในคอกม้าเลยหมดเรื่อง
 ค. พาม้าออกแรงเดิน หรือวิ่งให้รู้สึกหิว ง. กระตุ้นโดยจับปากกดลงที่ขอบสระ

□ ปัญหาคนในยุคเทคโนโลยีขาด

ปัญหาของคนในยุคข่าวสารข้อมูล หรือ INFORMATION ที่เห็นว่าขาดคือ

1. TEAM SPIRIT :- ขาดสำนึกในการร่วมกันเป็นทีม
2. RELATIONSHIP :- มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
3. CREATIVE THINKING :- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน / ปรับปรุงงาน
4. SERVICES MIND :- สำนึกในงานบริการ
5. HABIT :- คุณภาพชีวิตหรือนิสัยที่ดีในการทำงาน

□ ปัญหาขององค์กรยุคข่าวสารข้อมูล / เทคโนโลยี

ปัญหาขององค์กรในยุคข่าวสารข้อมูลคือ

1. พัฒนาคงไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น TECHNOLOGY
2. มีการแข่งขันสูง
3. มีการซื้อตัว / เหลื่อมล้ำทางรายได้
4. มีทั้งการรวมตัว และแตกตัว
5. กิจกรรมลดต้นทุนรูปแบบต่างๆ

□ คุณสมบัติของผู้บริหารคน

คุณสมบัติของผู้บริหารในสภาวะการที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคข่าวสารเทคโนโลยีผู้ขอกกล่าวเป็นประเด็นๆ ดังนี้

ก. ลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

- เปิดกาย - รู้จักตื่นตัวและรับรู้สัมผัสกับสิ่งเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม
- เปิดใจ - ยอมรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเข้าในสังคม และยอมรับสภาพความเป็นจริง
 - รู้จักสร้างแรงจูงใจ POSITIVE THINKING สร้างแรงผลักดันของคน จุดสอนลูกน้องให้ทำงานต้องบอกว่ามีประโยชน์อย่างไรต่อเขาเปิดใจกว้างสำหรับการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
- เปิดตา - ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและบุคคลต่างๆ อย่างมีวิจารณญาณ ให้กันต่อสังคมและโลกของการเปลี่ยนแปลง
- เปิดหู - ยอมรับฟังความคิดเห็น

ข. บุคลิกภาพของผู้บริหาร

โดยปกติคนเรา มีความชอบที่จะใช้เขามากกว่าให้เขาใช้เป็นนิสัยของแต่ละบุคคล สิ่งซึ่งบ่งบอกถึงบุคลิกภาพของคนได้ องค์ประกอบสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล นั้นถือเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในยุคสังคม IT คือ

1. S – SYSTEM มีการทำงานที่เป็นระบบ หรือมีความเป็นระเบียบ โดยเฉพาะในองค์กรใหญ่ๆ
2. M – MOTIVATION มีการกระตุ้นใจโดยอาศัยความสามารถของตนเอง
3. A – AIMS โดยมีการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย
4. R – ROLE ซึ่งต้องอาศัยบทบาทที่ดี คือมีการยอมรับ ปรับเข้าสถานการณ์ และเบิกบานในหน้าที่
5. T – TACT กาลเทศะทั้งหลายทั้งปวงต้องอาศัยกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการบริหารคนในองค์กร

ค. การพัฒนาเพื่อให้ได้ 5 A

การพัฒนานุคลากรในรูปแบบของการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ 5 A คือ

1. ACHIEVE เป็นการพัฒนาเพื่อให้ได้รับความสำเร็จจากความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับ (ได้รับความสำเร็จ)
2. ACTIVE เพื่อความกระตือรือร้น ขนขวายในการแข่งขัน (แข่งขัน)
3. ADAPT ให้สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ประยุกต์)
4. ADVANCE จากการนำความรู้ ความเข้าใจ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าในการ (ก้าวหน้า) พัฒนานุคลากร
5. APPLY จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องประยุกต์ใช้ให้เกิด (นำไปใช้) ความก้าวหน้า

ง. การให้ผู้เรียน หรือ ผู้ฟังสนใจในเรื่องงาน

การที่จะกระทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสนใจในเรื่องการทำงานก็คือ

1. RE – THINK (การคิดใหม่) การที่จะคิดใหม่ได้จะต้องใช้ข้อที่ 2 คือ
2. RE – DESIGN (การออกแบบงาน) การออกแบบรูปแบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสม
3. RE – TOOL (เครื่องมือ) การคิดใหม่ ทำใหม่ คงต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ในการช่วยปฏิบัติงาน
4. RE – SKILL (เกิดทักษะใหม่) อันเป็นผลสืบเนื่องจากการคิดใหม่ ทำใหม่ และใช้เครื่องมือ ย่อมเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
5. RE – REWARD (รางวัล) สำหรับผู้ปฏิบัติงานดีไม่มีข้อบกพร่องหรือสูญเสีย

จ. ทิศทางการพัฒนาปรับเปลี่ยน

แนวทางในการที่จะพัฒนาปรับเปลี่ยน ผู้บริหารองค์กร หรือผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรใช้หลัก 4

F ในการปรับเปลี่ยน คือ

1. FAST คืออะไร
อะไรคือความสำคัญ ความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากคน หรือระบบงานในองค์กร
2. FOCUS จุดหมายใด
จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงชุดไหนขององค์กร
3. FEXIBLE ปรับตัว
คือจะปรับตัว อย่างยืดหยุ่นอย่างไรในการบริหารงาน ควบคู่กับการบริหารคน
4. FIRM จุดแข็งขององค์กร
พิจารณาว่าอะไรคือจุดเด่น หรือจุดแข็งขององค์กร และจะรักษาจุดเด่น หรือจุดแข็งได้อย่างไร

ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล คงจะ ได้เห็น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของคนบนโลก จากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการอนุรักษ์นิยมการ RE – HUMANEERING ก็เป็นยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของคนและปัญหาขององค์กรในยุคข่าวสารเทคโนโลยี โดยอาศัยคุณสมบัติและบุคลิกภาพของผู้บริหาร โดยอาศัยหลัก SMART คือเป็นผู้บริหารที่สง่างาม คืออาศัยหลัก 5 A กับการพัฒนา เชื่อว่าจะสามารถประกาศชัยชนะขององค์กรได้ในที่สุด

มิติของการเปลี่ยนแปลง

มิติของการเปลี่ยนแปลงจะแบ่งเป็นสองรูปแบบใหญ่ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด กับ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งผู้อ่านจะได้พบเนื้อหาในช่วงต่อไป พร้อมๆ กับความท้าทายของธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 และจะได้นำผู้อ่านเข้าสู่การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

□ ขอบเขตของการเรียนรู้ (LEARNING CURVE)

ในรอบศักราชของการเรียนรู้ในแต่ละช่วงปีที่เด่นๆ จะเน้นการพัฒนา ปรับปรุง และการแก้ไข ปัญหา
แตกต่างกันคือ

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. พ.ศ. 2443 หรือ ค.ศ. 1900 | จะเน้น ผู้เชี่ยวชาญการแก้ไขปัญหา (EXPERT SOLVES PROBLEMS) |
| 2. พ.ศ. 2493 หรือ ค.ศ. 1950 | จะให้ทุกๆ คนร่วมกันแก้ปัญหา (EVERYBODY SOLVE THE PROBLEMS) |
| 3. พ.ศ. 2508 หรือ ค.ศ. 1965 | จะเน้นผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงระบบทั้งหมด (EXPERT IMPROVES THE WHOLE SYSTEM) |
| 4. พ.ศ. 2543 หรือ ค.ศ. 2000 | จะให้ทุกๆ คน ร่วมกันปรับปรุงระบบทั้งหมด (EVERYBODY IMPROVES THE WHOLE SYSTEM) |

หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาระบบงานในองค์กรคือ

1. ปี ค.ศ. 1980 แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับ QCC
2. ปี ค.ศ. 1990 แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับ Re engineering และ ISO
3. ปี ค.ศ. 2000 แต่ละองค์กรให้ความสำคัญกับ Speed และ Flexibility

□ มิติของการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์

โลกาภิวัตน์ (GLOBALATION) เป็นแนวทางการคิดที่จะมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างประเทศต่างๆ และทำให้เป็นแบบอย่างเดียวกันทั่วโลก โดยอาศัยกระบวนการที่เชื่อมโยงพัฒนา ให้ประเทศต่างๆ ในสังคมโลกมีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งทาง การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมจนอยู่เสมือนหนึ่งว่า “ไร้พรมแดน” ด้วยการอิงอยู่กับระบบทุนนิยม สังคมทั้ง โลกและใกล้จะถูกทำให้เปลี่ยน ไปตามกัน

ความเปลี่ยนแปลงจะแบ่งเป็น 2 มิติใหญ่ๆ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอด อันได้แก่

- ก. สังคมและสไตลชีวิต
- ข. ธุรกิจ และการแข่งขัน
- ค. วัฒนธรรมประเพณี
- ง. การเมือง / การปกครอง

2. การพัฒนาและปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ได้แก่

- ก. การศึกษา
- ข. สุขภาพอนามัย
- ค. วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย

□ ความท้าทายของธุรกิจในศตวรรษที่ 21

จากความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจและการแข่งขันจะมีการแข่งขันกันในทุกเวทีการค้าโลก ตามซีกโลก ภูมิภาค หรือทวีปต่างๆ เช่น ออสเตรเลีย อีซี อาเซียน เอเปก สามเหลี่ยม สีเหลือง และหกเหลี่ยม

กิจกรรมต่างๆ ก็เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกระแสของการแข่งขันเช่นการใช้เทคโนโลยีในระดับสูงในกระบวนการผลิต อำนาจของตลาดทุน การเพิ่มหรือลดค่าเงินตามกลไกของตลาดโลก อันเนื่องมาจากอำนาจของข่าวสารข้อมูลต่างๆ ผู้เขียนขอกล่าวโดยสรุปถึงความท้าทายของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 โดยย่อคือ

- 1. วิถีชีวิตและสไตลการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป
- 2. เกิดการค้าในตลาดเสรีในโลกาภิวัตน์
- 3. เกิดมาตรฐานด้านคุณภาพ
- 4. องค์กรต่างๆ จะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง
- 5. มีการใช้เทคโนโลยีในระดับสูง
- 6. เกิดมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

□ การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากมิติของความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจ และวิถีชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะความท้าทายของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่จะขาดไปไม่ได้ นอกจาก MONEY MATERIAL MARKETING MANAGEMENT ก็คือ MAN หรือ คน ว่าเราจะสร้างสรรค์และพัฒนาคนได้อย่างไร ในกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยย่อ คือการสรรหา การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์

จากรอบศักราชของการเรียนรู้ที่แต่เดิมต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาจากคน เครื่องจักร หรือ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงสู่ทุกคน ร่วมแก้ไขปัญหาร่วมปรับปรุงระบบงาน ทั้งหมด อันเนื่องมาจากมิติของความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย ความรู้ ความสามารถของมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารด้านต่างๆ มาบริหารงานและบริหารคนให้เกิดประหยัคสุด ประโยชน์สูง ประสิทธิภาพเสริม และปลอดภัยเสมอ

กลยุทธ์การบริหารองค์กรภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนเคยเข้าร่วมโครงการสัมมนาให้กับผู้บริหารของการไฟฟ้าผลิตเมื่อปี 2540 ในหลักสูตร MASTER OF CHANGE โดยทีมงาน THE SUCCESS ได้จัดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญหัวข้อต่าง ๆ และผู้บริหารของการไฟฟ้าผลิต พร้อมทั้งได้จัดอบรมโดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วม เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

บันได 10 ขั้นเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลง

จากการระดมสมองของผู้บริหารที่เข้าร่วมสัมมนา ได้ผลสรุป 10 ข้อแนะนำเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปคำถามดังนี้

1. จะใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลที่สุดอย่างไร
 2. บทบาทหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง ถึงพนักงานระดับล่างควรทำอย่างไร
 3. บทบาทหน้าที่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับหัวหน้างานจะประสานใจเพื่อนร่วมทีมที่ยังไม่พร้อมรับหรือยังไม่เห็นด้วยอย่างไร
 4. ทีมบริหารที่เข้มแข็งหรือทีมแห่งความหวัง ในระดับบริหารจะมีศักยภาพหรือไม่อย่างไรกับการรองรับการเปลี่ยนแปลง
 5. ข้อคิดและคำอธิบายที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจที่สุดคืออะไร
 6. กิจกรรมเสริมพิเศษที่จะสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ที่ไม่ใช่งานประชาสัมพันธ์ ควรทำอย่างไร
 7. เคล็ดลับในการสร้างแนวร่วมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร
 8. แนวทางสร้าง สร้างแนวร่วมพันธมิตรนอกองค์กรอย่างไร
 9. ถ้าเราเป็นผู้บริหารระดับกลางและสูงมีอำนาจ ตัดสินใจดำเนินการได้ทันที ทุกด้าน ทุกเรื่อง แล้วจะทำอะไรก่อนหน้า – หลัง
 10. ถ้าเรามีสิทธิต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรแล้วสิ่งที่ไม่ควรจะทำเฉพาะหน้าคืออะไร
- จากคำถามหรือปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว ท่าน รศ. สมจิตร ล้วนจำเริญได้กล่าวไว้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2540

ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารองค์กรภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในงานสัมมนาโครงการดังกล่าว ซึ่งพอจะเป็นการตอบคำถามบางประการได้ไม่มากนัก

กลยุทธ์การบริหาร อาจนำหลัก 3T. มาใช้ประกอบด้วยได้ คือ

1. TECHINCS (เทคนิค , วิธีการต่าง ๆ)
 2. TECHNOLOGY ใหม่ ๆ มีการพัฒนาตลอดเวลา
 3. TREND (แนวโน้ม) ว่าต้องการบริหารแบบตะวันตกหรือตะวันออก
1. ระดับการเปลี่ยนแปลง มี 3 ระดับ คือ

- ก. ค่อยเป็นค่อยไป
- ข. เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ค. เปลี่ยนใหม่

การเปลี่ยนแปลงให้เริ่มต้นจาก ของตัวเรา คือ (ลูกน้อง , เพื่อนร่วมงาน , หัวหน้า) ผู้
 สิ่งแวดล้อมภายนอก (คู่แข่ง)

2. ผลกระทบที่เกิดกับการเปลี่ยนแปลง

- 1.) **กลุ่มยอมรับ** ได้แก่ บุคคลที่เข้าใจ มีประสบการณ์ มีการเรียนรู้จากภายนอก
- 2.) **กลุ่มเป็นกลาง** เราต้องมีการปรับความเข้าใจ ให้ตรงกันหรือเหมือนกัน
- 3.) **กลุ่มต่อต้าน** คือ ไม่ยอมรับ สิ่งใหม่ ๆ มีเข้ามาทุกอย่าง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
 - 3.1 **เงียบ** : เป็นบุคคลที่ต้องใช้ศิลปะ วาทศิลป์ในการพูดและชักชวนให้มาก อาจเป็น
 นอกเวลาทำงานก็ได้ (นอกกรอบ)
 - 3.2 **สุด ๆ** : เป็นบุคคลที่พูดคุยด้วยง่าย เพราะรู้ทิศทางดี แต่รู้มากเกินไป
 (ถือเป็นกลุ่มพูดคุยง่ายกว่ากลุ่มเงียบ)

3. การกำหนดกลยุทธ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ให้ข่าวสารทางสื่อ
- 1.2 ให้ข้อมูลรายบุคคล
- 1.3 ให้มีการเสนอความคิดเห็น
 - “สิ่งสำคัญ คือ ห้ามประมาทในการกำหนดกลยุทธ์ทุกเรื่อง”

4. เทคนิคการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลง

- 1. รู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงดี (ทั้งระบบ, สถานการณ์, รูปแบบ ฯ) เข้าใจทุกเรื่องอย่างดี
- 2. ค้นหาสาเหตุการต่อต้าน
- 3. มองคนในแง่ดี
- 4. มีความจริงใจ
- 5. ให้ความสำคัญกับลูกน้องอย่างเหมาะสม
- 6. ใจเย็น
- 7. ให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

5. การจัดการเปลี่ยนแปลง

- 1. **กำหนดเป้าหมาย** (วางแผนและตั้งเกณฑ์ไว้มากแค่ไหน) โดยต้องทำให้องค์การ
 เคลื่อนไหว
 ไปข้างหน้า
- 2. เข้าถึง **ประเด็นการเปลี่ยนแปลง** (โดยยึดหลักถึงการตั้งประเด็น นั่นคือ ให้ความสำคัญ)

3. กำหนดสถานการณ์เปลี่ยนแปลง สืบเนื่องจากเข้าถึงประเด็น คุณความเป็นไปได้และมองทางเลือก
4. ทำความเข้าใจถึงกลุ่ม เริ่มจากกลุ่มย่อยคือใคร ใครเป็นผู้นำกลุ่ม มีการพูดคุยกับกลุ่ม เพื่อมองหาแนวทางออกว่ามีใครต่อต้านหรือไม่
5. ค้นหาทางออก แนวทางความเป็นไปได้
6. สรุปประเด็น มองหาแนวทางออกที่จะเดิน

บัญญัติสิบประการให้ผู้บริหารเป็นนายของการเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่ผู้บริหารจะบริหารการเปลี่ยนแปลงได้บรรลุเป้าหมายคือ

1. การวิเคราะห์ ปัจจุบันองค์กรยืนอยู่ ณ จุดใดต้องเปลี่ยนแปลงอะไรในอนาคต
2. วิสัยทัศน์ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและทิศทางเดียวกันขึ้น
3. อดีต อดีตไม่ใช่สิ่งประกันถึงอนาคต สิ่งที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่ประสบความสำเร็จในอนาคต
4. ความริบด่วน สร้างความรู้ของความริบด่วนและคนก็จะเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
5. ภาวะผู้นำ แสดงบทบาทของภาวะผู้นำและแสดงให้ชัดเจน
6. การแสดงการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงทุกการเปลี่ยนแปลงต้องการคนสนับสนุน
7. การนำออกใช้ทำให้เกิดขึ้น อย่าเจตคติ เช่น “คงใช้ไม่ได้ในองค์กรของเรา” และ “ไม่มีใครทำหรอก” เกิดขึ้น
8. พัฒนา พัฒนาจะทำให้โครงสร้างสามารถช่วยกระบวนการของการเอาชนะการเปลี่ยนแปลง
9. การไม่เห็นด้วย ให้คนแสดงออกอย่างเปิดเผยในสิ่งที่เขามีความรู้สึกละเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น
10. เสริมแรง เพราะว่าสิ่งดังกล่าวจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีคุณค่า

ความท้าทายในการปฏิรูปองค์กร

(THE CHALLENGE OF ORGANIZATIONAL CHANGE)

รูปแบบของการปฏิรูปองค์กร (TYPE OF ORGANIZATION FORM) สามารถกระทำได้โดย

1. RESTRUCTURING คือ การเปลี่ยนรูปองค์กร มีการ RE – ORGANIZATION
2. DOWNSIZING คือ การลดขนาดองค์กร มีการ ลดระดับบริหาร ลดขั้นตอนการทำงานให้คล่องตัว

3. RE – ENGINEERING คือ การเปลี่ยนระบบขั้นตอนการทำงานใหม่ ลดต้นทุน และสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน
4. RE – INVENTING คือ การสร้างองค์กรใหม่ ใช้แนวคิดใหม่ในการสร้างสรรค์องค์กร
5. DESIGN MANAGEMENT คือ บริหารเอกลักษณ์องค์กร ใช้รูปแบบผสมผสานสร้างเอกลักษณ์องค์กร

การเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน (RE – ENGINEERING)

วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อ

1. ลดต้นทุน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. ทำให้กระบวนการทำงานมีความเร็วขึ้น

องค์ประกอบ 3 ส่วนในการเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน

1. PROCESS เปลี่ยนกระบวนการทำงาน
2. PEOPLE เปลี่ยนวิธีการคิดของคนในการทำงาน
3. TECHNOLOGY นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

แนวทางในการปรับเปลี่ยน (3 PARAMETER)

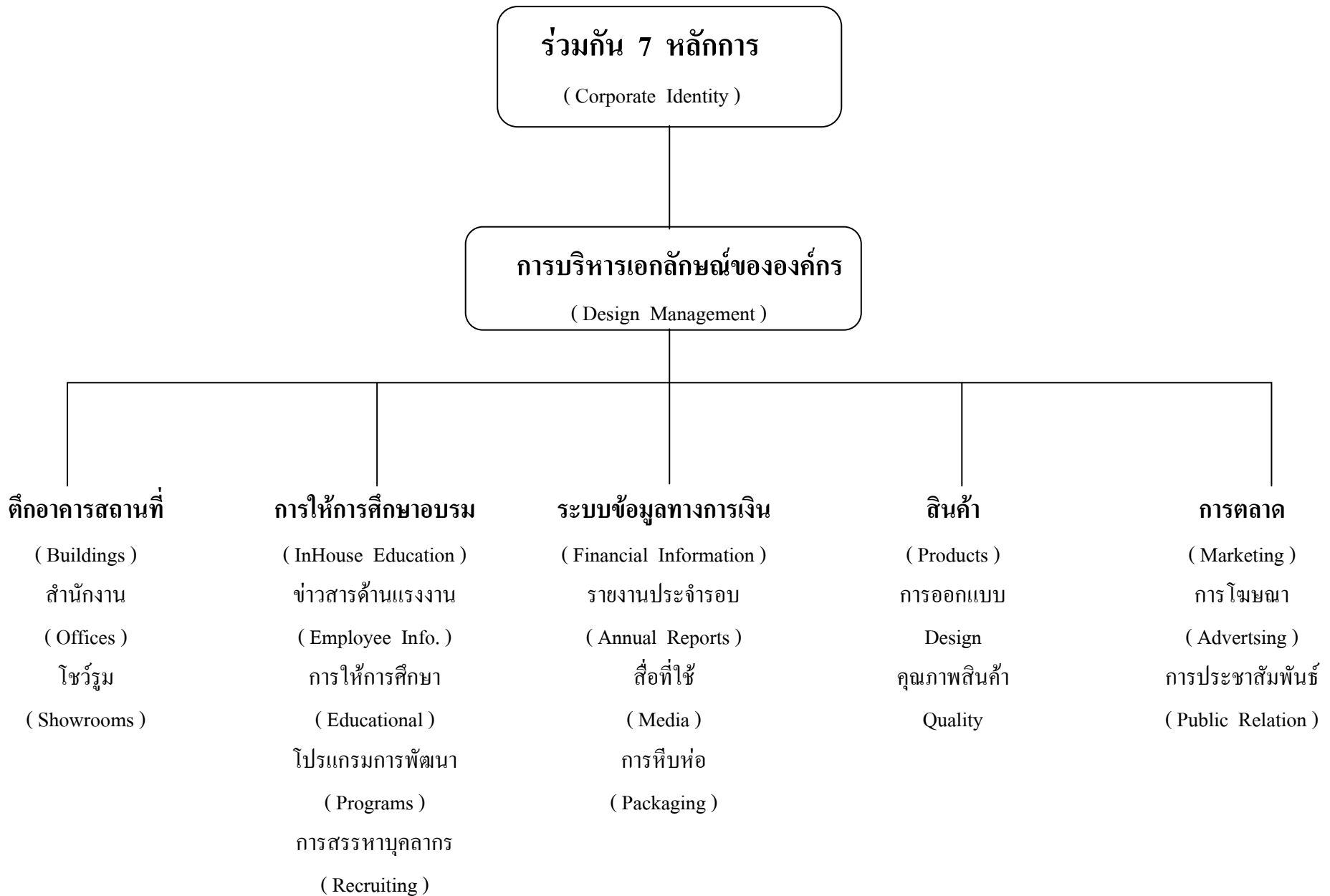
1. PROCESS – TECHNOLOGY
 - ปรับเปลี่ยนกระบวนการก่อนแล้วใช้เทคโนโลยี
2. PROCESS – PEOPLE
 - ปรับเปลี่ยนโดยยึดถือ “ ลูกค้า “ เป็นหลัก
3. PEOPLE – TECHNOLOGY
 - สร้างความสามารถให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ
 - และความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข

การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องอาศัยแนวทางต่าง ๆ คือ

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Re – Fresh | ความโปร่งใสในการเปลี่ยนแปลง |
| Freeze Hiring or Freeze Headcount | คิดค่าเช่าใหม่หรือวิธีนับใหม่ |
| Freeze Salaries | คิดค่าตอบแทนใหม่ |
| Re – Organizing | จัดทำ / ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร |

Re – Structure	จัดทำโครงสร้างงานใหม่
Re – Design	ออกแบบงานหรือรูปงานใหม่
Re – Process	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการ / ขั้นตอนการทำงาน
Re – Deducing of annual Salary increment	หักกลับมาประมาณค่าตอบแทน เงินเดือนใหม่
Early Retirement	ให้ออกจากงานเร็วกว่ากำหนด
Mutual Separation	แบ่งแยกแผนก ฝ่าย ออกจากกัน
Reduce Headcount	ลดจำนวนค่าแรงต่อบุคคล
Down Size	ลดขนาดของแผนก / ฝ่าย / องค์กร
Terminate / Dismissal	สิ้นสุดการทำงาน / เลิกจ้าง
Lay Off	ปลดพนักงานออก



การเปลี่ยนแปลงของบริษัทธรรมดาไปสู่บริษัทที่มีลักษณะโลกาภิวัตน์
เปรียบเทียบแนวทางในการเปลี่ยนแปลงจากบริษัทธรรมดา ไปสู่บริษัทที่มีลักษณะโลกาภิวัตน์ คือ

ก่อน	หลัง
จัดระบบตามเขตภูมิศาสตร์	จัดระบบตามหลักการธุรกิจ
มุ่งที่การเลือกจัดงานแบบรวมศูนย์	สามารถทำธุรกิจได้ไม่ว่าอยู่ที่ใด
ใช้แนวทางแบบกลไก	ใช้แนวทางแบบระบบ
กำหนดขอบเขตที่เข้มงวด	ดำเนินงานเหมือนไม่มีพรมแดน
กำหนดขอบเขตของหน้าที่	จัดเครือข่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมโยงกันได้
เพียงแค่เข้าไปตั้งกิจการ	วัฒนธรรมเข้ากันได้กับประเทศต่าง ๆ
ผู้จัดการทำตัวเหมือนเป็นผู้ควบคุมจากศูนย์กลาง	ผู้จัดการเป็นเพียงผู้ประสานงานหลัก
การจัดหาทรัพยากรช้าซ้อน	การใช้หลักประหยัด
การสื่อสารในแนวดิ่งเพราะสายงานเป็นแบบลำดับขั้น	การสื่อสารทำได้ทุกระดับทุกแนว
เน้นด้านการเงินระยะสั้น	เน้นด้านการเงินระยะยาว

(Daniels,J.L. and Daniels,N.C. (1993). Global Vision : Building New Models for the Corporation of the future. New Yoik: McGraw – Hill)

เคล็ดลับ “ รั้งงาน - รั้งองค์กร “

เคล็ดลับสร้างให้พนักงานและผู้บริหารรั้งงานและรั้งองค์กรก็คือ

1. ปรับเป้าหมายของคุณให้เข้ากับองค์กร
2. วางจุดประสงค์ร่วมกัน
3. หาทางวิ่งให้บรรลุเป้าหมาย
4. ใช้แนวความคิดที่ว่า “ คนสร้างงาน “
5. ร่วมกิจกรรมภายนอกองค์กร
6. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายใน
7. กระตุ้นให้ทดลองทิศทางใหม่
8. ไหวตัวต่อความล้มเหลว
9. ให้นักจิตวิทยาสังคมเข้าช่วย

10. ลองเขย่าให้ลูกปลุกให้ตื่น (กระทือหรือร้อน)
11. ลองให้ปรัชญาความพึงพอใจของชาวญี่ปุ่น
12. ทำตนให้สนุกสนาน ไปเรื่อย ๆ ไร้กังวล
13. มองงานที่สนุก คือทำงานอย่างมีความสุขสนุกกับการทำงาน
14. ใช้บริษัทเป็นที่เรียนรู้และติดต่อ
15. ถ้ารู้สึกว่าการนั้นไม่เหมาะกับคุณ จงหนี!

กลยุทธ์ การตลาดทศวรรษหน้า (MARKETINNG STRATEGY 2000)

การตลาดคือ สงครามธุรกิจ (BUSINESS WARFARE) กลยุทธ์การตลาดในทศวรรษหน้า ซึ่งอาจารย์ ชატะ หิรัณยสโรช ได้ให้แนวทางคือ

- แผนกวิจัยตลาด คือ ฝ่ายข่าวกรองสงคราม
- แผนกพัฒนาและวางแผนการตลาด คือฝ่ายเสนาธิการ
- แผนกการตลาด คือ ฝ่ายยุทธการ
- ผู้จัดการแผนกการตลาด คือ แม่ทัพใหญ่
- บุคลากรแผนกการตลาด คือ กองทัพหลวง
- อุปกรณ์เครื่องมือของแผนกฯ สื่อช่วยการตลาด คือ อาวุธ
- คู่ต่อสู้ทางธุรกิจ คือ ศัตรูการรบ
- ฝ่ายผลิตสินค้า/บริการ คือ หัวใจของการรบ
- การส่งเสริมการขาย คือ เสบียงบำรุงขวัญ / สวัสดิการกองทัพ
- ขายได้ชนะใจลูกค้า คือ เป้าหมายการรบ
- เก็บเงินได้ คือ กำไรจากการรบ
- ทีมงานขาย คือ ผู้บริหารงานขาย
- แม่ทัพหน้า คือ ผู้บริหารงานขาย

กลยุทธ์การบริหารองค์กรในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากจะต้องอาศัยบันได 10 ขั้นในการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง กำหนดกลยุทธ์และบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง กำหนดการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ พร้อมกับสร้างเคล็ดลับ รักงาน-รักองค์กร และสร้างกลยุทธ์การตลาดโดยที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมด้วยช่วยกันผลักดันให้องค์กรก้าวไกลในอนาคต