



เร่งการเปลี่ยนในองค์กร: ไม่ให้ตกยุค*

ACCELERATING ORGANIZATIONAL CHANGE: STAYING AHEAD OF THE CURVE

อัศพร พึ่งพร

Akaraporn Puengporn

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic

Corresponding Author E-mail: oreosat2563@gmail.com

บทคัดย่อ

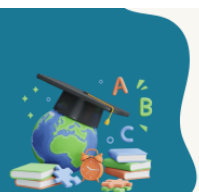
บทความนี้มุ่งศึกษาเน้นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนในองค์กรในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักเป็นเรื่องที่ท้าทาย หากองค์กรไม่มีการปรับตัวอาจทำให้ตกลงในยุคที่ล้าสมัยความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สามารถก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ ซึ่งผู้นำต้องเห็นความสำคัญ มีกลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กรที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่ มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญต้องสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากบุคลากร อีกทั้งผู้นำต้องระบุทิศทางที่เหมาะสมและไม่รีบเร่งในการปรับตัว เพราะเรื่องนี้เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต การใช้สมองและความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดเส้นทางการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและแนวโน้มใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรเพื่อให้องค์กรไม่ตกยุคและยังคงเป็นผู้นำในวงการในยุคใหม่

คำสำคัญ: ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง; การเปลี่ยนแปลงในองค์กร; องค์กรยุคใหม่

Abstract

This article focuses on the importance of organizational change in an era of rapid transformation. Organizational change is often challenging, and without adaptation, organizations risk falling behind in an outdated era. Decreased competitiveness and the inability to transition to high-performing organizations are potential outcomes. Leaders must recognize this significance and strategize to create an enabling environment for organizational change in the new era. This involves fostering a culture of learning within the organization, utilizing technology to support change, and importantly, building confidence and garnering support from employees. Furthermore, leaders must identify appropriate directions and avoid rushing into adaptation, as this significantly impacts the future success of the organization. Utilizing creativity and innovation to chart the course of change is essential. Organizational change is not solely about adapting to new technologies and trends but also about creating an environment that fosters creativity and effective collaboration within the organization, ensuring that the organization remains relevant and a leader in the industry in the new era.

* Received January 12, 2023; Revised April 5, 2023; Accepted April 20, 2023





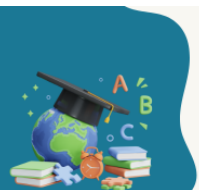
Keywords: Catalyst of change; changes in the organization; New era organization

บทนำ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ VUCA world นี้ยังสามารถรวมถึง การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) ด้วย จนมีคำกล่าวหนึ่งว่า “รีบเปลี่ยนแปลงเสียก่อน มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง” ในสถานการณ์ “VUCA World” การเปลี่ยนแปลงแนวทางที่อิงกับการ “แก้ปัญหาและการวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอน” ไปสู่โลกที่มีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว ด้วย “การมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง รวดเร็วในการตัดสินใจ การทำงานเชิงรุก ผู้นำในยุคดิจิทัลนี้จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Change) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation and Thinking different) เพื่อให้การทำงานสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ตกยุค

องค์กรยุคใหม่ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ รูปแบบองค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันตามยุคสมัยและมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อความสอดคล้องกับยุคสมัยที่ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน หลายองค์กรมีการบูรณาการหรือดำเนินการเกี่ยวกับ Digital Transformation คือการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเปลี่ยนแปลงตลาดและลูกค้าด้วยการสร้างโมเดลธุรกิจหรือบริการใหม่ ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน การนำพาองค์กรเพื่อในประสบผลสำเร็จในศวรรษที่ 21 จำเป็นมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายด้านที่จะทำให้องค์กรผ่านช่วงของการปรับตัว เปลี่ยนแปลง ให้ทันต่อสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันสูง ผู้นำต้องรับบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารจัดการองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆด้าน เช่น การบริหารจัดการด้านอารมณ์ การสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม การจัดการความรู้ในองค์กร และสิ่งที่สำคัญถือว่าเป็นหัวใจหลักของทุกองค์กรที่ต้องคำนึงถึง คือ “การเร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในยุคใหม่”

การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่ ต้องเป็นการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขภายในองค์กรที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น ต้องทำให้พนักงานมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุขและมีสมรรถนะในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกระบวนการภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมด้านวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร





ความสำคัญและแนวคิดของการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

“การเปลี่ยนแปลง” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความก้าวหน้าของเศรษฐกิจหรือแม้กระทั่งการแพร่ระบาดของโรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและแม้กระทั่งวิถีชีวิตของเรา การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คำคมที่ว่า “ความแน่นอนเดียวในชีวิตคือความไม่แน่นอน” เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความจริงในโลกปัจจุบัน จากอดีตสู่ยิ่งใหญ่มากขึ้นได้ แต่หากเปลี่ยนไม่ทันคือหายนะ ขอยกตัวอย่าง Kodak

ยุคก่อนหน้านี้ คำว่า “Kodak Moment” นั้นหมายถึงสิ่งที่ควรค่าแก่การรักษาและตีพิมพ์ แต่วันนี้คำดังกล่าวกลายเป็นคำหลอกหลอนขององค์กรที่คอยเตือนเหล่าผู้บริหารว่าถึงเวลาแล้วที่จำเป็นต้องลุกขึ้นและทำอะไรสักอย่าง เพื่อตอบรับการพัฒนาครั้งใหญ่ที่กำลังคืบคลานเข้ามาในตลาด Kodak คือการขายฟิล์ม ซึ่งเราก็เห็นกันอยู่เพราะเหตุใดในช่วงสิบปีที่ผ่านมาถึงเป็นช่วงที่แสนจะท้าทายของ Kodak เมื่อกล้องฟิล์มกลายเป็นกล้องดิจิทัลและเข้าไปรวมอยู่ในโทรศัพท์มือถือ จากแต่เดิมที่เราต้องไปอัดภาพตามร้านก็กลายเป็นเราแชร์ภาพลงในช่องทางออนไลน์แทน จริงอยู่ที่คนยังอัดภาพสำหรับใส่หนังสือเพื่อระลึกความหลังหรือใช้ในการ์ดสำหรับโอกาสพิเศษและเทศกาลเฉลิมฉลอง แต่ปริมาณนั้นขยับน้อยนิดเมื่อเทียบกับช่วงเวลาอันหอมหวานของ Kodak ในอดีต ปัจจุบันบริษัทถูกคุ้มครองจากการถูกฟ้องล้มละลายเมื่อปี 2012 สาเหตุก็คือ การขาดวิสัยทัศน์ เนื่องจาก Kodak นั้นมัวแต่หลงอยู่กับความสำเร็จของตัวเองโดยลืมนึกถึงการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล

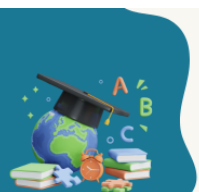
เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ไม่ตกยุคหรือถูก disruption เราจำเป็นต้องเรียนรู้และหาวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดและวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับโลกหลากหลายโมเดล โมเดลที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น

Lewin's Change Management Model: โมเดลนี้พัฒนาโดยนักจิตวิทยา Kurt Lewin ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreeze) การเปลี่ยนแปลง (Change) และการเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreeze) โมเดลนี้เน้นการเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการยึดติดการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร

Kotter's 8-Step Change Model: โมเดลนี้สร้างขึ้นโดย John Kotter ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ สร้างความรู้สึกถึงความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) สร้างกลุ่มผู้นำ (Build a Guiding Coalition) กำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย (Form a Strategic Vision and Initiatives) รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist a Volunteer Army) ทำให้เกิดการกระทำโดยการขจัดอุปสรรค (Enable Action by Removing Barriers) สร้างความสำเร็จในระยะสั้น (Generate Short-term Wins) รักษาอัตราเร่ง (Sustain Acceleration) และประมวลผลการเปลี่ยนแปลง (Institute Change)

McKinsey 7S Model: โมเดลนี้พัฒนาโดย Tom Peters และ Robert Waterman จากค่าย McKinsey โมเดลนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่าง 7 องค์ประกอบสำคัญขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) ค่านิยม (Shared Values) ทักษะ (Skills) ลักษณะการนำ (Style) และ บุคลากร (Staff) ดังนั้น ทุกพื้นที่ในโมเดลนี้มีความเชื่อมต่อกัน หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงในพื้นที่หนึ่งจะมีผลกระทบต่อพื้นที่อื่นๆ ด้วย และถูกแบ่งออกเป็นด้าน Hard เป็นเรื่องของการจัดการ กลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลง ด้าน Soft เป็นเรื่องของผู้คน ทักษะ และวัฒนธรรมขององค์กร

และการวิจัยจาก McKinsey ชี้ให้เห็นว่าบางภาคส่วนมีพนักงานทำงานจากที่บ้านในช่วงหลังเกิดการระบาดใหญ่ทั่วโลกมากกว่าช่วงก่อนล็อกดาวน์ถึง 5 เท่า อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานการณ์นี้จะทำให้





'สภาพแวดล้อมในการทำงาน' ของบริษัทของคุณดูเป็นแบบรูปธรรมน้อยกว่าในปี 2019 แต่ก็ยังมีอะไรอีกมากที่คุณสามารถทำได้เพื่อปรับปรุงและใช้ประโยชน์จากสถานการณ์นี้ เพื่อให้พนักงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้อยากตื่นขึ้นมาทำงาน กล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีคือพื้นที่ที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี ผลผลิตภาพ และการเติบโตของพนักงาน ปัจจัยบางส่วนที่นำไปสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้นหมายถึงการมีแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงาน มีค่านิยมที่ทุกคนเข้าถึงได้ มีบรรยากาศที่เปี่ยมไปด้วยความเอื้ออาทร และมีวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ ซึ่งสรุปได้ว่า “สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีคือพื้นที่ที่ส่งเสริมให้ผู้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน และสามารถนำไปปรับใช้ได้ไม่ว่าพนักงานจะทำงานร่วมกันในที่ทำงานจริงหรือทำงานจากทางไกลผ่านสภาพแวดล้อมเสมือนจริง”

จากโมเดลและงานวิจัยข้างต้นพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพและการคงอยู่ของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งองค์ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

อะไรคือ ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่

การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่นั้นมีองค์ประกอบหลายประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร องค์ประกอบเหล่านี้

1. ผู้นำ และการจัดการ (Leadership and Management): ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ผู้นำเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการองค์กรในการให้ทิศทางและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture): วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสร้างความยืดหยุ่นและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการในองค์กร
3. การนำเสนอและการสื่อสาร (Presentation and Communication): การนำเสนอและการสื่อสารเกี่ยวกับเหตุการณ์และเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและเข้าใจได้สำคัญในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากบุคลากร
4. การฝึกอบรม (Training and Development): การให้การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะใหม่เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่
5. การสนับสนุนจากผู้นำ (Leadership Support): การสนับสนุนและการเป็นตัวอย่างที่ดีจากผู้นำสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
6. การแสดงความยินดีต่อการเปลี่ยนแปลง (Celebration of Change): การยินดีต้อนรับและการสร้างพื้นที่สำหรับการแสดงความยินดีต่อผลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการส่งเสริมผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
7. การเป็นโปร่งใส (Transparency): การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจจากพนักงาน
8. การสร้างพื้นที่สำหรับการทดลองและการล้มเหลว (Space for Experimentation and Failure): การสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยและสนับสนุนสำหรับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ และการยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้และการพัฒนา
9. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความเป็นอยู่ในยุคของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดีขึ้น





ทำอย่างไร? องค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ตกยุค

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ รูปแบบองค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันตามยุคสมัยและมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อความสอดคล้องกับยุคสมัยที่ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน ต้องมีการบูรณาและการจัดการในด้าน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Digital Transformation คือการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตลาดและลูกค้าด้วยการสร้างโมเดลธุรกิจหรือบริการใหม่ ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยน

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

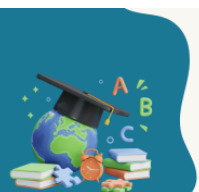
1. มีผู้นำที่เป็นแบบอย่าง บทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำมีอิทธิพลที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการเป็นแบบอย่างในหลากหลายสถานการณ์ เช่น การแชร์การเรียนรู้ที่สำคัญที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ ใน Townhall หรือที่ประชุม ไม่ว่าจะเป็นจากความสำเร็จ หรือจากความผิดพลาด การถามพนักงานอยู่เสมอว่าเราได้เรียนรู้อะไรในเหตุการณ์นั้น ๆ หรือแม้แต่การให้พนักงานรับรู้ว่าคุณนำบทเรียนที่ได้รับข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงพัฒนา รวมถึงพร้อมที่จะเรียนรู้จากความเชี่ยวชาญที่แตกต่างหลากหลายของพนักงาน ให้พนักงานได้เห็นแบบอย่างว่าผู้นำก็ไม่ได้เก่งไปซะทุกอย่าง และยังมีที่ว่างที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมได้อย่างไม่หยุดนิ่ง

2. ส่งเสริมการ Feedback โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่จะส่งผลถึง Performance ไม่ได้อยู่ที่การเรียนรู้จากการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ประกอบไปด้วยการเรียนรู้จากกระบวนการ ความสำเร็จ ความผิดพลาด จากการทำงานจริง รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ การ Feedback จึงเป็นอีกกลไกที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้โดยตรงจุด การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แข็งแกร่งจะเกิดขึ้นได้ จึงมีความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรสามารถให้และรับ Feedback กันได้อย่างตรงไปตรงมา ทั้งในเชิงบวก และเชิงพัฒนา โดยการ Feedback ที่ดีจะต้อง เกิดขึ้นทันทีกับเหตุการณ์นั้น ๆ เฉพาะเจาะจง ปราศจากอคติ แม่นยำ และที่สำคัญคือการมาจากความปรารถนาดีเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน

3. สร้างช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากการกำหนดการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแล้ว วิธีที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีก็คือการสนับสนุนช่องทางและ Platform การเรียนรู้ที่หลากหลาย ใช้งานง่าย เพื่อพนักงานสามารถเลือกเรียนในสิ่งที่สนใจได้ด้วยตนเอง และเข้าถึงได้สะดวกแบบที่ไหน เมื่อไรก็ได้ รวมถึงการจัดสรรโอกาสในการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานทุกระดับ เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

4. ให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ การให้รางวัลที่ดึงดูดใจ สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วม สร้างการรับรู้ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นรางวัลเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รางวัลสำหรับความสำเร็จในการเรียนรู้ รางวัลสำหรับการแบ่งปันความรู้ หรือการสร้าง impact จากการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยอาจเริ่มจากรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่นการเรียนรู้จาก online platform จำนวนมากมี gimmick ที่สนุกสนาน ไม่จะเป็นการมอบเหรียญตราและรางวัลเหมือนจริงอื่น ๆ หรือการเรียนรู้แบบ offline เช่น การรับรู้ถึงความสำเร็จของผู้เรียนในที่สาธารณะ หรือการให้สิ่งจูงใจ หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ โดยรางวัลไม่จำเป็นต้องมีราคาแพง แต่เน้นการสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง

5. สรรหาผู้ที่รักการเรียนรู้เข้ามาร่วมงาน ระบบการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ดีจะมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อตัวพนักงานเองมีความสนใจ และใฝ่หาการเรียนรู้อยู่เสมอ นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับ





พนักงานในองค์กรแล้ว การสรรหา คัดเลือกคนที่กระตือรือร้นและเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าร่วมงาน ก็จะทำให้การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นไปอีก ผู้ที่รักการเรียนรู้มักหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในงาน หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการทำงาน คำถามในการคัดกรองผู้สมัครที่สามารถสะท้อนความสนใจในการเรียนรู้ เช่น “อะไรคือทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ในช่วงที่ผ่านมา” หรือ “อะไรคือสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อที่จะทำงานนี้ให้ได้ดีที่สุด?” เนื่องจากลักษณะของงานในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว นั้นหมายความว่าผู้สมัครที่สมบูรณ์แบบไม่ใช่คนที่มีความทักษะทั้งหมดที่จำเป็นในการทำงานในวันนี้ แต่เป็นคนที่มีความหลากหลายรวมถึงความเต็มใจและความสามารถในการเรียนรู้สิ่งอื่นที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคตด้วย

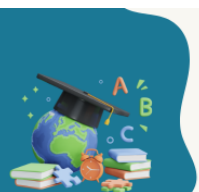
6. ให้การเรียนรู้เป็นค่านิยมหลัก และถ้าหากการเรียนรู้ เป็นเสมือนตัวตน เป็นความเชื่อ และเป็นกลยุทธ์ที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่คาดหวัง ลองกลับมาทบทวนกันอีกนิตว่าการเรียนรู้ ได้ถูกระบุไว้เป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก หรือเป็นพฤติกรรมที่ระบุชัดเจนอยู่ในค่านิยมหลักขององค์กรหรือยัง ค่านิยมหลักจะเป็นตัวขับเคลื่อนการตัดสินใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ทั้งองค์กรยอมรับ และตกลงที่จะยึดถือปฏิบัติร่วมกันอย่างตั้งใจ ถึงตรงนี้จะเห็นได้ว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่การจัดระบบการเรียนรู้จาก HR หรือ Learning and Development เท่านั้น แต่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยความร่วมมือจากทุก ๆ ส่วนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาระบุค่านิยมที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างจากผู้นำ รวมถึงการปรับใช้การเรียนรู้ตลอด Employee Journey เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ต่อเนื่องและเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ระบบงานต่างๆ ปรับเปลี่ยนพลิกโฉมโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากขึ้นน้อยแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนผ่านซึ่ง "การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล" นั้นหมายถึงการนำเทคโนโลยี ความสามารถ และกระบวนการใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อทำให้ยังคงสามารถแข่งขันได้ในภูมิทัศน์ทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หลังจากยุคการเกิดโรคระบาดครั้งใหญ่ องค์กรต้องมีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลง ความกดดันด้านเวลาในการออกสู่ตลาด การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานโดยฉับพลัน ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทต้องยอมรับกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลหากต้องการก้าวให้ทันกับการพัฒนาทางเทคโนโลยี

แม้ว่าเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์นั้นมีมานานหลายทศวรรษแล้ว แต่แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นค่อนข้างใหม่ โดยในปี 1990 มีการเปิดตัวอินเทอร์เน็ตจนแพร่หลาย ตั้งแต่นั้นมา ความสามารถในการแปลงสื่อรูปแบบดั้งเดิม (เช่น เอกสารและภาพถ่าย) ไปเป็นข้อมูลฐานสองนั้นมีความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่เทคโนโลยีดิจิทัลนำมาสู่สังคม วันนี้ ระบบดิจิทัลเกี่ยวข้องกับทุกส่วนของชีวิตเรา ส่งผลกระทบต่อวิถีการทำงาน ร้านค้า การท่องเที่ยว การศึกษา การปกครอง และการใช้ชีวิต มีการใช้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริบทของธุรกิจ การแนะนำเทคโนโลยีดิจิทัลได้จุดประกายการสร้างรูปแบบธุรกิจและวิธีสร้างรายได้ใหม่ เทคโนโลยีพื้นฐานและการเกิดใหม่ มากมาย เช่น

Cloud คลาวด์ช่วยให้องค์กรเข้าถึงข้อมูลซอฟต์แวร์และความสามารถได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ในทางกลับกันทำให้พวกเขามีความคล่องตัวเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลง คลาวด์นำเสนอการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในการให้บริการและการใช้บริการเทคโนโลยีที่ก่อวนโดยใครก็ตามที่ใช้ผู้ช่วยเสมือนเช่น Alexa หรือธุรกิจที่สื่อสารกับ Slack





ปัญญาประดิษฐ์ (AI Artificial Intelligence) ใช้สำหรับกระบวนการอัตโนมัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการระดับต่ำที่ทำอย่างสม่ำเสมอด้วยความเร็วสูง – เช่น การตรวจสอบไมโครชิพเพื่อหาข้อบกพร่อง นอกจากนี้ นักการตลาดสามารถนำเสนอบริการที่ชาญฉลาดเช่น chatbots ซึ่งใช้การประมวลผลภาษาธรรมชาติเพื่อทำความเข้าใจบริบทและปฏิบัติหน้าที่เหมือนมนุษย์

การวิเคราะห์ขั้นสูง Analytics เปลี่ยนข้อมูลให้เป็นข้อมูลเชิงลึก และความเข้าใจอย่างถ่องแท้คือสิ่งที่องค์กรใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมในโลกดิจิทัล ด้วยการวิเคราะห์ขั้นสูงอัลกอริธึมที่ซับซ้อนสามารถทำได้อย่างรวดเร็วในการทำงานประจำวันเพิ่มความเร็วและความแม่นยำของกระบวนการ แพลตฟอร์มการวิเคราะห์รวบรวม วิเคราะห์ เช่น TensorFlow, Keras, Microsoft Azure Machine Learning, Google Cloud AI Platform เป็นต้น

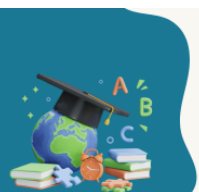
การจัดการข้อมูล การทำธุรกิจในโลกดิจิทัล เป็นการรับมือกับข้อมูลที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างที่หลั่งไหลเข้ามาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่มีที่สิ้นสุด หากองค์กรไหนมีเครื่องมือ คนที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูลและนำมาสู่ซึ่งการนำข้อมูลไปใช้ย่อมเพิ่มประสิทธิภาพ ได้เปรียบเชิงการแข่งขันอีกด้วย

หน่วยสืบราชการลับลูกค้า ลูกค้าเป็นศูนย์กลางมีความหมาย ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคพวก ก็ต้องพึ่งพาซอฟต์แวร์และเครื่องมือข่าวกรองลูกค้ามากขึ้นเพื่อทำความเข้าใจและแบ่งกลุ่มลูกค้ามอบประสบการณ์ลูกค้าที่ยอดเยี่ยม ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือมากมาย เช่น Customer Relationship Management (CRM) Software, Customer Data Platform (CDP) เช่น บทสนทนาทางโทรศัพท์ อีเมล และโซเชียลมีเดีย, Text Analytics Tools, Predictive Analytics Tools, Social Media Monitoring Tools, Feedback and Survey Tools เป็นต้น

IoT (Internet of Things) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายในแบบเรียลไทม์เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น การรวบรวมข้อมูลจากเซ็นเซอร์และอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อเป็นเพียงครึ่งหนึ่งของภาพ คุณค่าที่แท้จริงของ IoT มาจากความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสตรีมและดำเนินการอย่างรวดเร็ว กรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเสียง ซึ่งผู้ผลิตได้รับความความสำเร็จ เพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน

การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data analytics) ข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยเร่งความต้องการการแปลงข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่ที่เกิดจากการแปลงเป็นดิจิทัลต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ทั้งข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Data) และข้อมูลกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Data) การแปลงข้อมูลจำนวนมหาศาลให้เป็นรูปแบบที่ใช้งานได้ต้องใช้เวลา เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นสูงอาจแปลงข้อมูลขนาดใหญ่ให้เป็นข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเมื่อพร้อมใช้งาน

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมีบทบาทและวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสารและการเชื่อมต่อ เทคโนโลยีในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ เว็บไซต์ และโซเชียลมีเดีย เป็นต้น ช่วยให้การสื่อสารและการเชื่อมต่อระหว่างพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถถูกแชร์และเข้าถึงได้โดยทั่วไป แพลตฟอร์มการทำงานร่วม (Collaboration Platforms) โดยเฉพาะในองค์กรที่มีทีมงานที่กระจายอยู่หลายสถานที่ การใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมเช่น Microsoft Teams, Slack, หรือ Google Workspace ช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแชร์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data Analytics) การใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้ม รูปแบบ และปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์และวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่มีพื้นฐานข้อมูล การ





พัฒนาและการประยุกต์ใช้แอปพลิเคชัน (Applications Development and Deployment) การพัฒนาและการนำแอปพลิเคชันที่สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เช่น แอปพลิเคชันสำหรับการฝึกอบรม การเชื่อมต่อผู้คน หรือการจัดการโครงการ เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานอัตโนมัติ (Automation) การใช้เทคโนโลยีในการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดการกระทำที่ซ้ำซากและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน โดยลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถนำเข้าสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีพลังงานสูง (High-Performance Computing) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง เช่น บริการบนคลาวด์ สามารถช่วยประหยัดเวลาและปรับปรุงประสิทธิภาพในทุกด้านของกระบวนการธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ ช่วยให้พนักงานมีอิสระในการมุ่งเน้นไปที่งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์และการประมวลผลข้อมูลที่ซับซ้อนสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีผลกระทบต่อแต่ละองค์กรแตกต่างกัน แต่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จทุกครั้งนั้นมียุทธศาสตร์หลักที่เหมือนกัน คือ

ด้านทุนมนุษย์ การดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความสามารถด้านดิจิทัลมีความสำคัญยิ่ง แต่สิ่งสำคัญคือการรักษาโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมที่เหมาะสมเพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน ความยืดหยุ่นและความเร็ว

ด้านทักษะ บริษัทดิจิทัลแห่งแรกจ้างพนักงานที่ดีที่สุดที่พวกเขาสามารถจ่ายได้ และผลการทำงานเข้ากับหลายศาสตร์เพื่อให้ผลลัพธ์จากศาสตร์หนึ่งสามารถใช้ร่วมกันกับศาสตร์อื่นได้ เครื่องมือการผลิตและการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัลช่วยให้พนักงานนำผลิตภัณฑ์ดิจิทัลออกสู่ตลาดด้วยความเร็วและความคล่องตัวที่มากขึ้น

ด้านโครงสร้างองค์กร เมื่อบริษัทประสบความสำเร็จเล็กน้อยจากการเปลี่ยนแปลงทางdigital พวกเขา มักจะจัดระเบียบใหม่เพื่อแยกหน่วยงานของแผนกและจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเพื่อให้บริการลูกค้า ขั้นตอนต่อไปคือสร้างโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมวัตถุประสงค์ความเป็นอิสระและความเชี่ยวชาญ

ด้านวัฒนธรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับแต่งอย่างต่อเนื่องผ่านการตัดสินใจเชิงลึกจากบนลงล่างเป็นสิ่งจำเป็น ข้อมูลและเทคโนโลยีช่วยพาบริษัทไปสู่จุดหนึ่งได้ แต่วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำต้องเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จทั้งหลายสามารถเป็นไปได้ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้อง

การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่แค่ประโยคสวยหรู แต่มันคือ Commitment ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้พนักงานมีความรู้สึกว่ายู่ถูกที่ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และสามารถลงทุนไปกับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรได้ และเมื่อไรที่พนักงานเกิดความรู้สึกเหล่านี้ นั่นเป็นความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน และพนักงานที่รับรู้ได้ถึงคุณค่าในงานที่ตัวเองทำจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กร คือ ระเบียบทางสังคมขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในวงกว้างและคงอยู่ในองค์กร บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมบอกว่าอะไรที่สนับสนุน ไม่สนับสนุน ยอมรับได้ หรือยอมรับไม่ได้ในกลุ่ม และเมื่อสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล แรงผลักดัน และความต้องการแล้วนั้น วัฒนธรรมจะมีพลังมากมายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันและส่งเสริมความสามารถในการเติบโตขององค์กร





วัฒนธรรมองค์กรและผู้นำนั้นมีความเชื่อมโยงที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ ผู้ก่อตั้งองค์กรและผู้นำที่มีอิทธิพลในองค์กรมักจะสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ผ่านการแสดงออกและค่านิยมที่กำหนดขึ้นไว้และสมมติฐานนี้มีมานานเป็นสิบ ๆ ปีแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปผู้นำองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรผ่านการกระทำทั้งแบบที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ผู้นำที่ดีที่สุดนั้นตระหนักถึงวัฒนธรรมที่หลากหลายที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร ผู้นำสามารถรู้สึกสัมผัสได้เมื่อต้องการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและสามารถโน้มน้าวการดำเนินการในการสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเชี่ยวชาญ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ทฤษฎีการปรับตัว (adaptation theory) ทฤษฎีการปรับตัวที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีต้นกำเนิดจากสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะวิวัฒนาการด้านชีววิทยา เป็นการอธิบายถึงการพัฒนาลักษณะทางพันธุกรรมหรือพฤติกรรมที่ช่วยให้สิ่งมีชีวิตสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ และที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้สิ่งมีชีวิตเหล่านั้นอยู่รอดได้ (Futuyama, 1979; Winterholder, 1980; Kitano, 2012) การปรับตัวของคนมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อให้แน่ใจว่าคนนั้นสามารถอยู่รอดได้ (Dobzhansky et al., 1977; O'Brien and Holland, 1992) การปรับตัวถูกประยุกต์ใช้ในด้านมนุษยวิทยา (anthropologist) และวัฒนธรรม (cultural) Julian and Steward เป็นผู้ประยุกต์ใช้การปรับตัวในด้านวัฒนธรรมเพื่อใช้ในการอธิบายวัฒนธรรมหลัก (core culture) กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิต (Butzer, 1989)

จากบทความของ Harvard Business Review เรื่อง The Leader's Guide to Corporate Culture ได้แนะนำ Framework ที่รวบรวมผลการวิจัยจากแบบจำลองทางสังคมและพฤติกรรมที่ใช้บ่อยที่สุดมากกว่า 100 แบบ และท้ายที่สุดได้ระบุ 8 รูปแบบที่แยกแยะความแตกต่างของวัฒนธรรมและสามารถวัดได้ ได้แก่ ความห่วงใยใส่ใจ (Caring), เป้าหมาย (Purpose), การเรียนรู้ (Learning), ความสนุกสนาน (Enjoyment), ผลลัพธ์ (Results), อำนาจหน้าที่ (Authority), ความปลอดภัย (Safety), และ คำสั่ง (Order) โดยทั้ง 8 รูปแบบนี้พิจารณาจากการมีปฏิสัมพันธ์กันของคนในองค์กรและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และจากผลการสำรวจพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีรูปแบบ ความห่วงใย (Caring) และผลลัพธ์ (Results) มากที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่คนในองค์กรที่อยู่รวมกันจะมีความห่วงใยใส่ใจกัน และมีการทำงานที่มีเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์นั่นเอง

อาจสรุปได้ว่าแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ คือ

1. ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและความท้าทายที่เผชิญก่อนที่จะเริ่มสร้างการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญคือการทำความเข้าใจว่าอะไรคือความท้าทายที่เรา กำลังเผชิญอยู่จากวัฒนธรรมองค์กรที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน และพนักงานมีมุมมองหรือรับรู้ปัญหาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เนื่องจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประเด็นความท้าทายของวัฒนธรรมองค์กรที่กำลังเกิดขึ้น แน่แน่นอนว่าอาจจะมีความแตกต่างกับมุมมองที่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือที่อยู่หน้างานจริง ๆ ได้รับ วิธีการที่สามารถทำได้เพื่อที่จะได้ข้อมูลสถานการณ์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน เช่น การทำแบบสำรวจ หรือแบบสอบถาม Focus group จัด meeting กับกลุ่ม Top talent หรือ team leader ขององค์กร หรือ ผู้บริหารที่มี impact ต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญถามตัวเราเอง ในฐานะผู้สร้างการขับเคลื่อน ว่าทำไมเราถึงต้องการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่เรา กำลังจะทำนี้มันจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะยาวได้อย่างไร





2. ผู้บริหารต้องเอาจริงเอาจังและเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงแค่ให้ผู้บริหารรับรู้หรือมีส่วนร่วม แต่ให้มีบทบาทและมีความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไปด้วยกัน ความเอาจริงเอาจัง และการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหาร จะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำได้สำเร็จ ทีมผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลงทุนในแบบที่มีความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าจะเกิดขึ้นได้สำเร็จ แต่ถ้าหากว่าผู้บริหารมีความสงสัย และไม่มั่นใจว่าจะเป็นไปได้จริงไหม บอกได้เลยว่าไม่ใช่แค่เขาที่สงสัยหรือมีคำถามนี้อยู่แค่คนเดียว ผลการวิจัยบอกว่ามีองค์กรเพียงแค่ 12% ที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้สำเร็จตามที่คาดหวัง และหนึ่งในเหตุผลที่ตัวเลขมันน้อยนัก คือ ความเอาด้วย หรือ Commitment ที่มาจากพนักงานทั้งองค์กรที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน พร้อมกับมีความเข้าใจในวัฒนธรรมปัจจุบันขององค์กรและความท้าทายที่เผชิญอยู่ และต้องตอบคำถามต่างเหล่านี้ อะไรคือพฤติกรรมที่องค์กรต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สำเร็จ พฤติกรรมใหม่แบบไหนที่พวกเราควรจะมีร่วมกัน พฤติกรรมไหนที่ควรกำจัดทิ้งไป

3. สร้างกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ เมื่อได้ภาพวัฒนธรรมองค์กรในแบบที่ต้องการแล้ว ถึงเวลาสร้างกลยุทธ์เพื่อไปสู่แผนปฏิบัติ สิ่งสำคัญมาก ๆ ในขั้นนี้ คือการโฟกัสไปที่จุดแข็งของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และ สิ่งหลัก ๆ ที่ต้องการจะเปลี่ยน และสามารถส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเรื่องอื่น ๆ ที่จะตามมาให้เกิดได้ง่ายขึ้น และสร้างเป็นแผน Roadmap เพื่อจะไปให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ และเริ่มต้นด้วยจำนวนเป้าหมายที่เป็นไปได้ มีความชัดเจน ทำได้จริง และวัดผลได้ ซึ่งที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการกลยุทธ์ Harold Schroeder ได้บอกไว้ว่า เพื่อให้การเปลี่ยนไปในทางที่ดีจะต้องมี หลายอย่างที่สนับสนุนและสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ คือ ทีมผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน การจัดการบุคลากร ความสามารถขององค์กรและบุคลากร การบริหารจัดการผลการดำเนินงาน รางวัลและค่าตอบแทน และการสื่อสาร

4. สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง เราควรที่จะมีพื้นที่ให้พนักงานสามารถให้ Feedback ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นได้ด้วย ซึ่งการที่จะให้สิ่งนี้เกิดขึ้น เราต้องสร้างให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม และให้การชื่นชมพนักงานในความคืบหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลกระทบที่สำคัญมาก ๆ ไม่ใช่เพียงแค่การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้มากถึง 21% และความมีประสิทธิภาพนี่ถือเป็นหัวใจหลักที่ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร ซึ่งการลงทุนกับการสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันสามารถคิดเป็นมูลค่าที่ส่งผลต่อกำไรที่เพิ่มมากขึ้นได้ ปัจจัยหลักในการสร้างการมีส่วนร่วมคือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาอยู่ในกระบวนการและมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนมีความรู้สึกว่าเขากำลังมีส่วนร่วมในการสร้างบางอย่างต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และองค์กรเองก็กำลังพยายามทำความเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขาและอะไรที่เราคาดหวังจากพวกเขา

5. ให้ความใส่ใจ กับการคัดเลือกคนที่ใช่ให้กับองค์กร ถ้าคุณกำลังอยู่ระหว่างการสร้างเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มันอาจจะยากที่จะรู้ว่าผู้สมัครที่น่าสนใจคนนี้จะคนที่ใช่ขององค์กรหรือไม่ เราสามารถใช้เวลาในการอธิบายให้กับผู้สมัครฟังได้ว่าเรากำลังทำอะไร จะไปไหน และดูว่าทิศทางที่เรา กำลังจะไปนั้นเขารู้สึกอย่างไร มีความสนใจแค่ไหน เพื่อให้มั่นใจได้ด้วยว่าเรากำลังจะจ้างคนที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตที่เราจะไป ซึ่งจะทำให้เราได้คนที่อยู่กับองค์กรได้นาน การจะมั่นใจว่าผู้สมัครมีความ Culture Fit ใหม่ ในระหว่างกระบวนการคัดเลือกไม่ใช่เรื่องง่าย และมีความซับซ้อน ดังนั้นองค์กรสามารถใช้เครื่องมือ หรือ เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่ใช่ เช่นการใช้ แบบสอบถาม Culture Fit ที่ประเมิน ค่านิยม พฤติกรรม และเป้าหมาย ของผู้สมัครเข้ากับองค์กร เพื่อให้เรามีโอกาสเลือกผู้ที่มีความเข้ากันกับองค์กรเรามากที่สุด หรือ การผสมผสานระหว่าง กระบวนการคัดเลือกตามมาตรฐาน กับการใช้ถามคำถาม





ที่ตรงจุด การนัดหมายประชุมอย่างเป็นทางการ หรือเชิญผู้สมัครมาที่ออฟฟิศ และวิธีการอื่น ๆ ที่สามารถช่วยให้เราคัดเลือกคนที่ใช่เข้ามาได้ ถ้าทำสิ่งเหล่านี้แล้ว มันใจได้เลยว่าคุณกำลังตัดสินใจเลือกคนที่ใช่ได้ดีที่สุดในบรรดาผู้เข้าสมัคร

6. ติดตามผลการดำเนินการ เราต้องติดตามผลและความคืบหน้า เพื่อประเมินได้ว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของเรากำลังดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องวัดประเมินผลแต่ละมิติของกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่ทำได้สำเร็จ และอะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งผู้นำขององค์กรควรที่จะวัดประเมินทั้ง 4 ด้าน พฤติกรรมโดยรวม คนในองค์กรให้การตอบรับการเปลี่ยนแปลง และมีการแสดงออกทางพฤติกรรมเปลี่ยนไปไหม ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

อดใจรอ การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ไม่เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลและสำเร็จได้ในเวลาสั้น ๆ แต่วัฒนธรรมองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใช้เวลา และเกิดในชั้นระยะยาว อย่าคาดหวังว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงในช่วงข้ามคืน การสร้างกลยุทธ์ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาที่เป็นไปได้จริง สร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกคนเข้ามาอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ผู้นำ ไปจนถึงพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ที่เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ และติดตามความคืบหน้าเพื่อที่จะรู้ได้ว่าแรงที่เราลงไปกำลังเป็นไปอย่างสำเร็จ หรือต้องคิดทบทวนบางส่วนของใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีความยุ่งยากและซับซ้อน แต่อย่างไรก็ตามมันเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบอย่างมหาศาลต่อองค์กร และอนาคตขององค์กร เรียกได้ว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และสามารถสะท้อนถึงความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไปอีกหลายปี

สร้างสภาพแวดล้อมที่เร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่

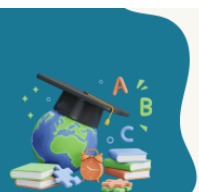
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีประโยชน์ต่อบุคลากรในทุกระดับขององค์กร งานวิจัยจาก Deloitte แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร 94% และพนักงาน 88% เชื่อว่าวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ นั่นเป็นเพราะการสร้างพื้นที่ที่พนักงานรู้สึกมีความสุขและได้รับแรงบันดาลใจจะทำให้พนักงานรู้สึกกระปรี้กระเปร่าและทำงานร่วมกันมากขึ้น ทั้งยังทำให้พนักงานมีแรงกระตุ้นที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายด้านอาชีพของตนด้วย

ประโยชน์ 5 ข้อที่พนักงานจะได้รับจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

1. ความเครียดและภาวะหมดไฟลดลง Labour Force Survey ของสหราชอาณาจักรระบุว่า พนักงาน 828,000 คนรู้สึกเป็นทุกข์จากความเครียด ภาวะซึมเศร้า หรือความวิตกกังวลจากการทำงานในช่วงปี 2019 ถึงปี 2020 ส่งผลให้สูญเสียวันทำงานไปทั้งสิ้น 17.9 ล้านวัน ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่เยอะมากทีเดียว ดังนั้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะขอความช่วยเหลือในการจัดการกับความเครียด ไม่ทำให้เกิดภาวะหมดไฟ และลดการขาดงานจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก

2. เพิ่มผลิตภาพ สุขภาพและผลิตภาพนั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน การศึกษาของมหาวิทยาลัย Oxford เกี่ยวกับผลิตภาพของพนักงานในบริษัท BT พบว่า พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น 13% เมื่อมีความสุข โดยพนักงานจะทำงานได้เร็วขึ้น รับสายต่อชั่วโมงได้มากขึ้น และเปลี่ยนการโทรให้เป็นยอดขายได้มากขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะช่วยให้พนักงานทำงานลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลงานโดยรวมเพิ่มขึ้น และช่วยให้พนักงานแต่ละคนก้าวหน้าในอาชีพการงานได้เร็วขึ้นไปพร้อมๆ กันด้วย

3. รักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ไม่ใช่เรื่องแปลกที่พนักงานที่มีความสุขมักไม่ค่อยเริ่มค้นหาโอกาสจากที่อื่นๆ แม้ว่าคุณอาจจะสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถด้วยเงินเดือนสูงๆ ได้ แต่หากวัฒนธรรมองค์กร





สภาพแวดล้อมในการทำงาน และโอกาสก้าวหน้าไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ไม่นานพนักงานก็จะเริ่มมองหา
งานใหม่

4. มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แบบสำรวจด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ประจำปีของ CIPD เผยว่า ปี 2020 เป็นปีที่สุขภาพจิตในที่ทำงานแย่ที่สุดเป็นประวัติการณ์ เกือบสองในสาม (68%) ของผู้ตอบแบบสำรวจ รายงานว่าตนเกิดภาวะวิตกกังวลบางรูปแบบ และ 58% กล่าวว่าตนมีอาการซึมเศร้าเล็กน้อย เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ทำงาน 5 วันเป็นเวลา 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จึงไม่น่าแปลกใจเลยที่สุขภาพทางร่างกายและอารมณ์จะมีบทบาทอย่างมากต่อความรู้สึกของพวกเขาในที่ทำงาน เป็นที่ชัดเจนว่าในอนาคต องค์กรต้องใช้แนวทางเชิงรุกมากขึ้นเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ของพนักงานในที่ทำงาน เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเอาไว้

การสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากบุคลากร

การสร้างความเชื่อมั่นและความสนับสนุนจากบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม แต่มันเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำเร็จและยั่งยืนอย่างมากขึ้นในยุคใหม่นี้ ดังนั้น มีวิธีการหลายประการที่องค์กรสามารถใช้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความสนับสนุนจากบุคลากรได้ดังนี้

1. การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร: มุ่งหน้าไปสู่อนาคตที่องค์กรต้องการเป็น และชักชวนพนักงานทุกคนในองค์กรให้เข้าใจและรับรู้ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายนี้ โดยการสื่อสารอย่างชัดเจน และต่อเนื่องจากผู้นำ

2. การเป็นตัวอย่าง (Leading by Example): ผู้นำองค์กรควรเป็นตัวอย่างในการแสดงพฤติกรรม และการปฏิบัติตามกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในทีมงานว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญและควรทำ

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเอง (Creating an Inclusive Environment): สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเองและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกกว่าพวกเขาได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสนับสนุนและการช่วยเหลือ: ผู้นำควรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้กับพนักงานที่มีความจำเป็น โดยการให้คำปรึกษา การพัฒนาทักษะ หรือการสร้างโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และเจริญเติบโต

5. การเปิดโอกาสให้เกิดการสร้างสรรค์ (Encouraging Innovation): สร้างพื้นที่และโอกาสให้พนักงานมีการสร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวการล้มเหลว และส่งเสริมการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์

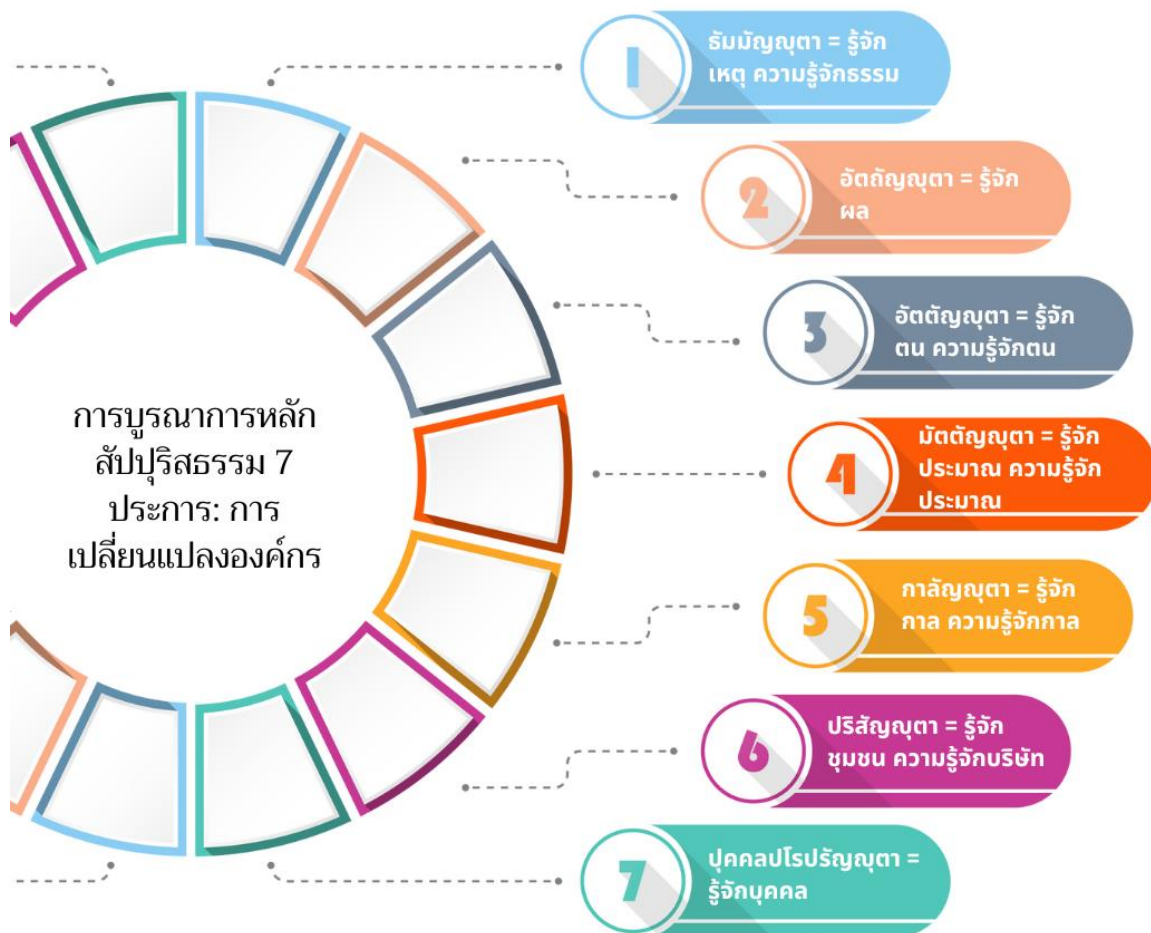
6. การรับฟังและการสร้างความเข้าใจ: การให้พื้นที่และโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการมีการสนับสนุนในการสร้างความเข้าใจในทีมงานว่าทุกความเห็นมีค่าและสำคัญต่อการพัฒนา

7. การปรับเปลี่ยนและการพัฒนาองค์กร: การสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำวัน

การบูรณาการหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ: การเปลี่ยนแปลงองค์กร

สัปปริสธรรม 7 ธรรมของคนดี ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี อันประกอบด้วย



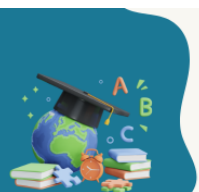


ภาพที่ 1 องค์ความรู้

1. ธีมมัญญตา = รู้จักเหตุ ความรู้จักรธรรม หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมตา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล รู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล อาทิ นักเรียนรู้อย่างไรที่จะเรียนอย่างไร ต้องปฏิบัติอย่างไร ฝึกขุรู้ว่หลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่หลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้อย่างไรที่จะต้องกระทำเหตุอันนี้ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้น เป็นต้น

2. อุตถัญญตา = รู้จักผล ความรู้จักรธรรม รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้อย่างไรว่าหลักธรรมหรือภาสิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้างดังนี้ เป็นต้น

3. อุตถัญญตา = รู้จักตน ความรู้จักตน คือ รู้ว่าตัว เรานั้น ว่มีสถานภาพเป็นอะไร ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น ว่ขณะนี้ เทำไร อย่งไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป





4. มัตตัญญูตา = รู้จักประมาณ ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ฝึกหัดรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ ฝึกหัดรู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ นักเรียนรู้จักประมาณ กำลังของตนเองในการทำงาน รัฐบาลรู้จักประมาณการเก็บภาษีและการใช้งบประมาณในการบริหารประเทศ เป็นต้น

5. กาลัญญูตา = รู้จักกาล ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น

6. ปริสัญญูตา = รู้จักชุมชน ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักกลุ่มบุคคล รู้จักหมู่คณะ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประชุมจะประพาสต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา ต้องทำกิจหรือปฏิบัติแบบนี้ จะต้องพูดอย่างไร ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างไร เป็นต้น

7. บุคคลปโรปรัญญูตา = รู้จักบุคคล ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า มีอัธยาศัย มีความสามารถ มีคุณธรรม เป็นต้น ผู้ใดยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตำหนิ หรือยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

กรกลยุทธการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เหมาะสม โดยกลยุทธจะเป็นตัวขับเคลื่อนกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์ โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลในองค์กรทุกคน และผู้บริหารต้องมีทักษะ ความรอบรอบในการจัดการความยืดหยุ่น และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ (Strategies) กลวิธี (Tactics) ที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร หากผู้นำและทุกคนในองค์กร รู้ว่าตนเองต้องทำอะไร อย่างไร รับผิดและรับชอบ ตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ เพื่อให้ไปถึงจุดหมายเดียวกันตามที่วางไว้ ย่อมทำให้องค์กร "เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ไม่ให้ตกยุค" อย่างแน่นอน

สรุป

“การเร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อไม่ให้ตกยุค” มีความสำคัญสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้า และเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำในวงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่องค์กรต้องใช้กลยุทธ์หลักๆ ได้แก่ การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวัฒนธรรมของการรับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและสร้างความเข้าใจให้กับทีมงานเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ สร้างพื้นที่และโอกาสให้พนักงานมีการสร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ๆ โดยไม่กลัวการล้มเหลว ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายและแผนกต่างๆ ขององค์กร และผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนวัตกรรม จึงจะเกิดประสิทธิผลขององค์กร

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ได้เป็นเรื่องของการนำเสนอเพียงแค่นโยบายหรือแผนการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นเรื่องของวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่ถูกฝังในทุกๆ ระดับขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมที่เชื่อมั่นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในยุคปัจจุบันและอนาคต





เอกสารอ้างอิง

- เจริญชัย กุลวัฒนาพร. (2563). หลักพุทธธรรมกับกลยุทธ์การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร. วารสารวิจัยวิชาการ. 3(2), 171-182.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Boris Groysberg. (2565). The Leader's Guide to Corporate Culture. สืบค้น 20 มีนาคม 2565, จาก <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Brightside People Team. (2565). 6 แนวทางสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร. สืบค้น 20 มีนาคม 2565, จาก <https://www.brightsidepeople.com>
- Jobsdb . (2565). Digital Transformation – คืออะไรและทำไมจึงสำคัญ. สืบค้น 20 มีนาคม 2565, จาก <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/digital-transformation>

