

บทที่ 8

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Strategic Implementation)

จากที่ได้กล่าวไว้แล้วว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ ในการทำงาน 5 ขั้นตอนด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การทบทวน และกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 7 และถึงแม้ว่าการ จะทำการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ ที่วางไว้ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมได้ก็คงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติจึงถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ เพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิด เป็นผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำไปปฏิบัติจะต้องมีความความเข้าใจและอาศัยความร่วมมือของคนทั้ง องค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเป็นผู้นำที่จะผลักดันให้ทุกคนใน องค์กรนั้น มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เหมือนกัน และในขณะเดียวกันก็ต้องคอยส่งเสริม การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ในขั้นต้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูง จะต้องทำการตอบ คำถามหลักสำคัญๆ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน 3 ประเด็น คือ ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ? อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ? และ ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการอย่างไร? ให้ได้เสียก่อนจึง จะเริ่มลงมือนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ รายละเอียดของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแต่ละประเด็น อธิบายได้ ดังต่อไปนี้

1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ? (Who implements strategy?)

หลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงทำความเข้าใจแผนกลยุทธ์อย่างถูกต้องแล้ว จะต้องมีการระบุว่าจะใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพราะถึงแม้โดยทั่วไปจะเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า แผนกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับคนทั้งองค์กร แต่ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบที่เป็นตัวหลักที่สำคัญ โดยการกำหนดของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันตามโครงสร้างของ องค์กรนั้นๆ เช่น รองประธานเป็นผู้ดำเนินกลยุทธ์และควบคุมการปฏิบัติงานในระดับหน่วยธุรกิจ โดยทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา นั่นก็คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดที่ต้องจะเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม แผนกลยุทธ์การปฏิบัติงานด้านการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานด้านการผลิต ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมแผนกลยุทธ์

การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายการเงินจะเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงานด้านการเงิน

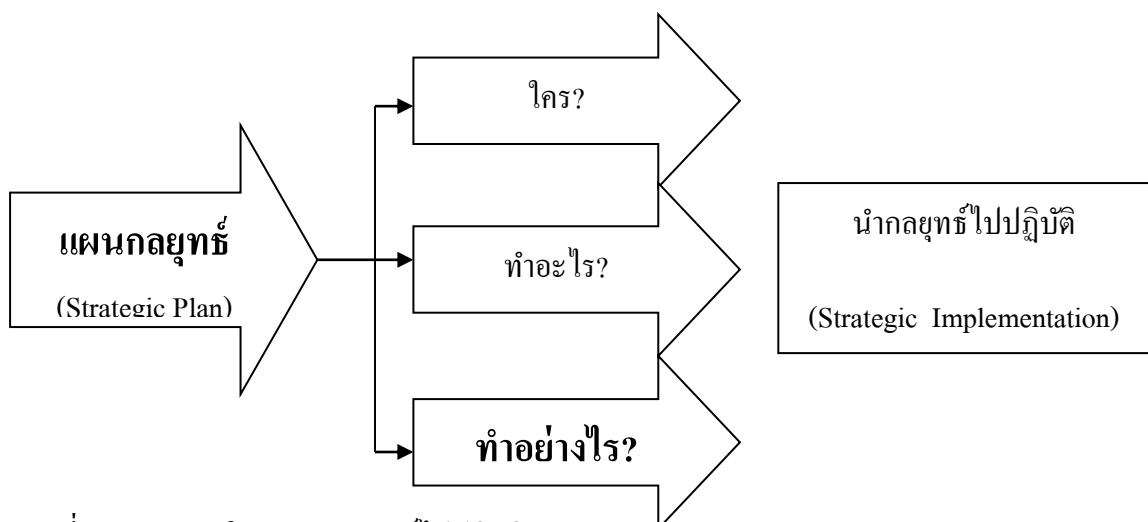
2. อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ? (What must be done?)

ภายหลังที่สามารถระบุตัวผู้รับผิดชอบหลัก ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แล้ว ผู้รับผิดชอบเหล่านั้น จะต้องจัดทำแผนงานและโครงการกำหนดวัตถุประสงค์ ค่าใช้จ่ายและกระบวนการในการดำเนินงาน ที่จะนำมาใช้เป็นกรอบในการทำงานของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้การทำงานในหน่วยงานของตนสามารถตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการอย่างไร? (How are they going to do?)

จะเป็นการระบุถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน/โครงการ ซึ่งทางองค์กรจะต้องจัดระเบียบแบบแผนไว้อย่างเหมาะสม และจะต้องมีพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดไว้ในแต่ละโครงการจะต้องเป็นกิจกรรมที่ทำให้โครงการนั้นสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีสิ่งที่จะต้องระมัดระวัง คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนใหม่อาจจะต้องทำการปรับปรุงทักษะของพนักงานที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับแผนงานที่วางไว้

สำหรับคำถามในเบื้องต้นก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 คำถามในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ภายหลังการตอบคำถามในข้างต้นได้แล้วจะพบว่า “ใคร” ที่ถูกระบุไว้ โดยทั่วไปมักหมายถึง ผู้บริหารในทุกระดับชั้น ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจกลยุทธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลโครงการ โดยแต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy)

จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพราะในหลายองค์การมักทำการว่าจ้างให้นักกลยุทธ์หรือผู้เชี่ยวชาญ การเป็นผู้จัดวางกลยุทธ์ให้กับองค์กรของตน ดังนั้น สิ่งแรกที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องทำในการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติจริงคือการศึกษา และทำความเข้าใจกลยุทธ์ที่มีการจัดวางไว้ให้ถูกต้องตรงกับที่ผู้กำหนดแผนกลยุทธ์นั้นต้องการ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้น

2. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning the Action Plan)

ภายหลังจากการทำความเข้าใจแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้รับผิดชอบจะต้องทำการกำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบถึงสิ่งที่ตนจะต้องปฏิบัติ เพราะการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว รูปแบบที่นิยมใช้ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การร่วมกันจัดทำโครงการในลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม โดยโครงการที่กำหนดจะต้องระบุถึง งบประมาณ กำลังคน ระยะเวลาที่ใช้ รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

3. การดำเนินการตามแผน (Plan Execution)

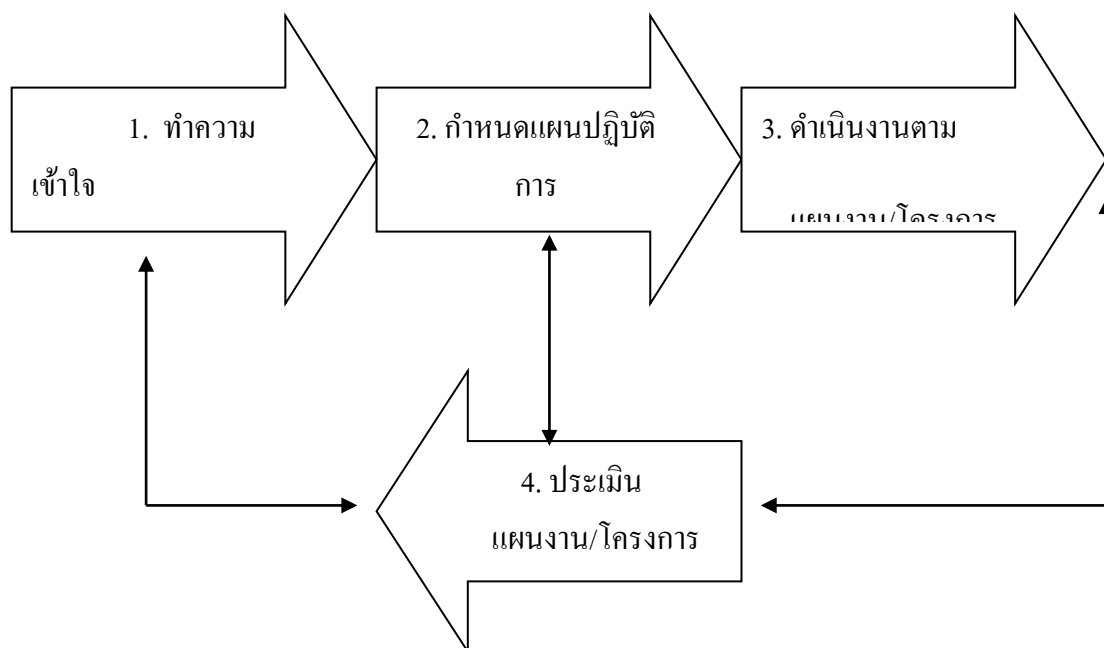
เมื่อผู้รับผิดชอบได้ทำการกำหนดแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนต่อไปก็จะเริ่มดำเนินการตามแผน ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการต่างๆ ต้องทำการตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนต้องเตรียมพร้อมในการที่จะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อให้มีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เกิดความกระตือรือร้น เข้าใจ และให้ความร่วมมือใน

การดำเนินงาน โดยต้องแจ้งให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่ผู้เกี่ยวข้องจะได้รับหากการดำเนินงานประสบความสำเร็จ

4. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

ภายหลังการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการจะต้อง ติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลผลการดำเนินงานนั้น มาประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ว่าการดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด และผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการดำเนินงาน เพื่อจะได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถนำมาสรุปโดยภาพได้ดังภาพที่ 8.2

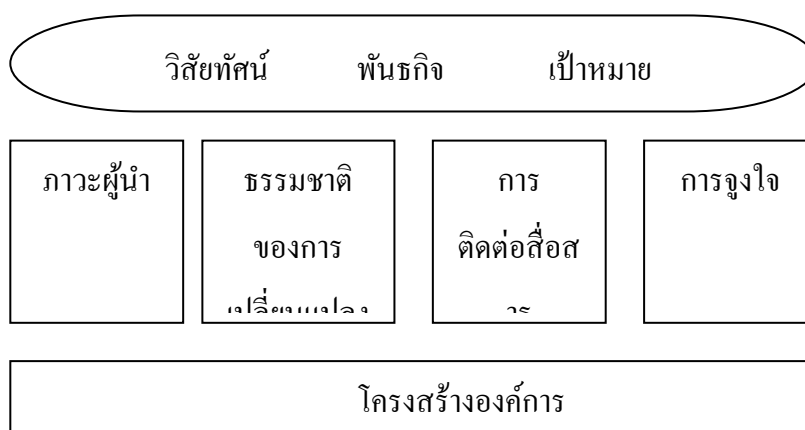


ภาพที่ 8.2 ขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา (ดัดแปลงจาก จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 177)

กรอบแนวคิดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความแตกต่างจากการดำเนินงานประจำวัน ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงต้องศึกษาถึงกรอบแนวคิดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Framework) เพื่อให้แผนกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จได้ โดยในกรอบแนวคิดนี้มีปัจจัยสำคัญๆ ที่ควรจะต้องคำนึงถึงเป็นสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ ภาวะผู้นำ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และโครงสร้างองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 8.3



ภาพที่ 8.3 กรอบความคิดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา (ดัดแปลงจาก จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 172)

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลและสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้ ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในการสร้างและการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวาง โครงสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ที่เชื่อมโยงความเป็นเลิศขององค์การและพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในองค์การให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) จะสามารถนำองค์การไปในทิศทางที่ถูกที่ควร โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เข้าใจความสัมพันธ์ในภาพรวม (Holistic)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรในภาพรวม และเข้าใจถึงการจะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

2. เข้าใจความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงระหว่างกัน (Interactive)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจความเกี่ยวเนื่องและความเชื่อมโยงระหว่างกันระหว่างองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ทำให้สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากันได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้สอดคล้องกับอีกฝ่ายหนึ่งได้

3. มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insightful)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถแยกแยะถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญๆ ศึกษาถึงความแตกต่างและพยายามตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

4. มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต (Speculative)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับปัญหาความไม่แน่นอนของสิ่งต่างๆ เช่น ข้อมูลที่ขัดแย้งกัน ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีความคิดที่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Contingency Thinking)

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดที่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถจัดการกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม โดยจะต้องพิจารณาสิ่งต่างๆ ตามข้อสมมติฐานใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคตและสามารถแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้

ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (Nature of Change)

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็มักจะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ และเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความสะดวก ผู้บริหารที่รับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงควรทำความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

ระดับของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารควรจะต้องรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ใหม่ มาใช้

แทนกลยุทธ์เดิม เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับใด โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ อาจจำแนกได้เป็น 5 ระดับ ภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกัน ดังนี้

ระดับที่ 1. การคงความต่อเนื่อง (Continuation Strategy) ในกรณีนี้ จะพบว่า แผนกลยุทธ์ใหม่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับแผนกลยุทธ์เดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ ลักษณะขององค์กร ลักษณะของผลิตภัณฑ์ และ การตลาด เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการ ส่งเสริมการตลาด

ระดับที่ 2. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (Routine Strategy Change) ในกรณีนี้ จะพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ ลักษณะขององค์กร ลักษณะของผลิตภัณฑ์ แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด เป็นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม เช่น มีการเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ของสินค้า หรือมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการโฆษณา เป็นต้น

ระดับที่ 3. การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต (Limited Strategy Change) กรณีนี้ จะพบว่ากลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเภทของกิจการ ลักษณะขององค์กร แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของผลิตภัณฑ์ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางการตลาดด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งทำการผลิตแผ่น ซีดี และดีวีดี แทนการผลิตม้วนเทป

ระดับที่ 4. การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy Change) กรณีนี้ จะพบว่ากลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเภทของกิจการ แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของผลิตภัณฑ์และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดด้วย เช่น กรณีการรวมกิจการของธนาคารทหารไทย ไทยพาณิชย์ และ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรใหม่

ระดับที่ 5. การเปลี่ยนทิศทางขององค์กร (Organization Redirection) กรณีนี้ จะพบว่ากลยุทธ์ใหม่มีการเปลี่ยนแปลงในประเภทของกิจการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของผลิตภัณฑ์และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดด้วย เช่น กรณีการเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทในตระกูลเบญจรงค์กุล จากธุรกิจสัมปทานโทรศัพท์ (ดีแทค) ไปดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับท้องถิ่นแทน

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

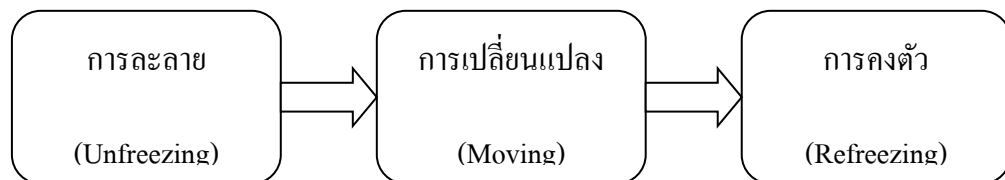
ผู้บริหารที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี แผนกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติในองค์กรมักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารกลยุทธ์จึงควรศึกษาถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยในที่นี้จะนำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแบบจำลองของ คูนท์ ลีวิน (Kurt Lewin) ที่จัดแบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การละลายพฤติกรรม (Unfreezing Phase)** เป็นขั้นตอนแรกจะทำการละลายพฤติกรรมหรือรูปแบบของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผู้บริหารต้องพิจารณาว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นจึงจะเริ่มวางแผนปฏิบัติการ ให้ข่าวสาร และข้อมูลที่จำเป็น แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบและยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. **การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving Phase)** จัดเป็นขั้นตอนที่จะเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา รูปแบบของระบบขึ้นมาใหม่ ผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารภายในองค์การ หรือผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ปรึกษา ในการเปลี่ยนแปลงระบบนั้นๆ

3. **การทำให้พฤติกรรมคงตัว (Refreezing Phase)** ภายหลังที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การได้แล้วจะต้องพยายามทำการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อ มีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลดูว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความสำเร็จเพียงใด การเปลี่ยนแปลงควรสิ้นสุดหรือไม่ และผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่อย่างไร

กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถนำเสนอได้ดัง ภาพที่ 8.4



ภาพที่ 8.4 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

ที่มา (ดัดแปลงจาก จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 190)

สาเหตุของปัญหาในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต่างๆ มักประสบปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจาก

1. **ความรู้สึกสูญเสียในงาน** เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจหรือกลัวผลกระทบต่อสถานภาพที่ตนเคยดำรงอยู่ เช่น พนักงานบัญชีรู้สึกไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตน เมื่อองค์การนำโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีเข้ามาใช้ในองค์การ

2. **การสูญเสียส่วนบุคคล** เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ผู้ที่เคยได้รับประโยชน์ต่างๆ จากองค์กร อาจเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงเพราะกลัวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะกระทบผลประโยชน์ของตนในเรื่อง อำนาจ รายได้ ฐานะทางสังคม ความสะดวกสบาย และความเชี่ยวชาญที่ตนมีอยู่

3. **ขาดความเชื่อมั่นในแผนกลยุทธ์** ในบางกรณี ผู้เกี่ยวข้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เป็นสมาชิกภายในองค์กรที่มีอาจมองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านแบบนี้ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำการทบทวนแผนงานนั้น เพื่อลดจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องให้หมดไป

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการต่างๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพราะการที่พนักงานจะยอมรับนโยบาย เข้าใจคำสั่ง และปรับปรุงงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสาร การสื่อสาร คือ การติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กรหรือระหว่างองค์กรมีลักษณะเป็นข่ายหรือสายใย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้ด้วย คำพูด เขียน ใช้สัญลักษณ์ เพื่อแสดงความคิดเห็นที่ต้องการให้ผู้อื่นรับทราบได้ ในการติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงอยู่ 8 ประการ ได้แก่

1. **ผู้ส่ง (Sender)** เป็นจุดเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสาร
2. **การเข้ารหัส (Code)** ผู้ส่งจะแปลข่าวสารเป็นสัญลักษณ์
3. **ข่าวสาร (Message)** แบบของข่าวสารที่ต้องการส่ง
4. **ช่องทาง (Chanel)** วิธีการส่งข่าวสาร
5. **ผู้รับ (Reciever)** ผู้รับข่าวสารของผู้ส่ง
6. **การถอดรหัส (Coding)** การแปลข่าวสาร
7. **สิ่งรบกวน (Noise)** สิ่งที่ทำให้เกิดความสับสนในการติดต่อสื่อสาร
8. **สิ่งย้อนกลับ (Feedback)** สิ่งที่ผู้รับแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารของผู้ส่ง

ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

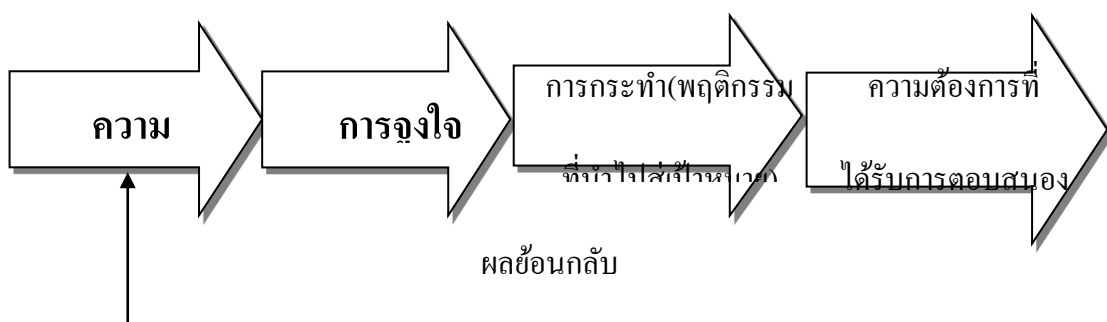
ในการติดต่อสื่อสารมักพบอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ 8 ประเด็น ดังนี้

1. ผู้ฟังรับฟังเฉพาะเรื่องที่ตัวเองคาดหวังจะได้ยิน
2. ผู้ฟังไม่รับฟังสิ่งที่ขัดแย้งกับความเชื่อของตน ทำให้ข้อมูลบางส่วนถูกละเลย
3. อิทธิพลของกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) ผู้ที่รับสารอาจกลัวการถูกกดดันจากกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยจึงไม่ปฏิบัติตาม
4. ความหมายของคำแตกต่างกันสำหรับแต่ละคน เช่น คำว่าต้นทุนในความหมายของนักบัญชี แตกต่างจากต้นทุนในทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์หรือคำว่ากำไรในทัศนะของผู้บริหาร แตกต่างจากคำว่า กำไรในทัศนะของพนักงาน เป็นต้น
5. ภาษาเฉพาะกลุ่ม ซึ่งบุคคลนอกกลุ่มจะไม่เข้าใจภาษาที่กลุ่มสร้างขึ้น
6. จังหวะเวลาของการสื่อสารไม่เหมาะสมโดยปะปนข่าวสารที่สำคัญและไม่สำคัญไว้ด้วยกัน
7. ความรู้สึกตามสภาพแวดล้อม ผู้ฟังตีความเองตามสภาพแวดล้อมขณะนั้น เช่น การที่องค์กรติดตั้งเครื่องจักรใหม่ เมื่อเห็นผู้ได้บังคับบัญชาดูรายชื่อคนงานอาจคิดไปเองว่าจะมีการคัดคนงานออก
8. สิ่งรบกวนต่างๆ ทำให้การสื่อสารมีปัญหา เช่น เสียงทำให้สัญญาณผิดเพี้ยนไป

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการทำให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการให้กระทำ การจูงใจมีความสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ไม่ใช่แผนการดำเนินงานประจำ จึงมักเกิดความไม่มั่นใจที่จะนำมาปฏิบัติ ผู้บริหารที่รับผิดชอบจึงต้องกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของแผนกลยุทธ์นั้น ซึ่งอาจกระทำด้วยการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นๆ การจูงใจนอกจากกระตุ้นให้คนทำงานตามมาตรฐานขั้นต่ำได้แล้ว ยังเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้อย่างดีเลิศอีกด้วย การจูงใจมีความสัมพันธ์กับความต้องการ (Need) เพราะทุกคนมีความต้องการ และหาทางบำบัดความต้องการของตน ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ เพื่อสามารถจูงใจผู้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการให้แสดงออก

กระบวนการจูงใจดังกล่าวสามารถนำเสนอได้ดัง ภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.5 กระบวนการจูงใจ

สำหรับวิธีการที่จะใช้ในการจูงใจให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำในสิ่งที่ต้องการนั้น อาจทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน และสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ สำหรับประเภทของการจูงใจโดยทั่วไปสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในทางบวก (Positive Motivation) เป็นการจูงใจให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดี ๆ ในการที่จะเร่งรีบทำสิ่งนั้น เช่น การให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถทำงานได้อย่างที่ต้องการ การเลื่อนขั้น และ ยกย่องสรรเสริญ เมื่อปฏิบัติงานได้ดี และการจูงใจในทางลบ (Negative Motivation) เป็นการจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถูกบีบบังคับให้เร่งรีบทำสิ่งนั้น เช่น การกำหนดบทลงโทษ ถ้าบุคคล ไม่สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการ การบู้บังคับและตีดุขย ถ้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้

เทคนิคการจูงใจ

ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคการจูงใจในรูปแบบต่างๆ มาใช้ในจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเทคนิคการจูงใจเหล่านั้นอาจ ได้แก่

1. **การจูงใจด้วยงาน (Task Motivation)** การจูงใจด้วยงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะให้ พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนทำมีคุณค่าจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียรพยายามทุ่มเทในการทำงาน การจูงใจด้วยงานอาจทำได้โดยการขยายขอบเขตของงานและการสับเปลี่ยนงาน (Job enlargement and Job Rotation) การขยายเนื้อหาของงานหรือการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) การบริหารโดยใช้เป้าหมาย (Management By Objective : MBO) และการให้โอกาสในการเติบโต (Growth) เป็นต้น

2. **การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money Incentive)** ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ยังเป็นสิ่งที่จูงใจและตอบสนองความต้องการของพนักงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกาย ความมั่นคง ความปลอดภัย หรือสถานภาพทางสังคม การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเงินมีความสัมพันธ์ กับผลงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตั้งใจ ทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น

ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) โบนัส (Bonus) ค่านายหน้า (Commission) และค่าล่วงเวลา (Overtime) เป็นต้น

3. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money Incentive Motivation) อาจทำได้โดย ให้การยกย่อง (Esteem) เพราะการยกย่องทำให้บุคคลเกิดกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และการให้ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย (Safety) การทำให้พนักงานได้รับความมั่นคง ปลอดภัย ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ในการทำงานโดยมีหลักประกันความมั่นคงในชีวิตการทำงานถือเป็นการจูงใจที่ดีขององค์กร

4. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ (Fringe Benefit) ซึ่งอาจเป็น การอำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น บริการร้านอาหาร รถรับ-ส่ง ที่จอดรถ การบริการด้านสุขภาพ เช่น ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การบริการด้านการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การดูงาน และด้านเศรษฐกิจ เช่น การประกันชีวิต การกู้ยืมเงิน เป็นต้น

โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง แบบแผนอย่างเป็นทางการในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ โดยโครงสร้างองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานต่างๆ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรว่ามีการนำไปใช้งานเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และการกำหนดแผนกลยุทธ์ในบางครั้งอาจส่งผลกระทบให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงานจริง เพราะกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้จะเป็นตัวกำหนดการแบ่งงาน ในรูปแบบที่เหมาะสมของการไหลเวียนข้อมูลและความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในองค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์กร

โดยทั่วไปแล้วนิยมจัดแบ่งรูปแบบโครงสร้างองค์กรออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่จัดแบบเรียบง่ายไม่ซับซ้อน ไม่ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านมาก เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่มีการบริหารงานแบบรวมอำนาจ มีข้อดีที่ความยืดหยุ่น คล่องตัว และรวดเร็วในการตัดสินใจ

ดำเนินงานขององค์กร

2. **โครงสร้างแบบตามหน้าที่ (Functional Structuer)** หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่จะทำการจัดแบ่งให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ ซึ่งในองค์กรธุรกิจ โดยทั่วไป มักจัดแบ่งออกตามหน้าที่งาน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายผลิตและดำเนินงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

3. **โครงสร้างแบบแบ่งส่วนหรือฝ่าย (Division Structure)** หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่มีการจัดแผนกตามลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน หรือการจัดโครงสร้างให้มีรูปแบบการดำเนินงานตามกลุ่มของ โครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือตลาด โดยในแต่ละส่วนงานจะรวบรวมเอาผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ มาจัดตั้งเป็นฝ่ายต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง

4. **โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit Structure)** หมายถึง โครงสร้างที่จัดให้บางหน่วยงานขององค์กรมีการกิจเฉพาะ โดยหน่วยงานนี้จะรับผิดชอบในสายผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน และตลาดที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่น และมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ที่หัวหน้าหน่วยธุรกิจนั้น

5. **โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure)** หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่มีการพัฒนาขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์จากโครงสร้างองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยทำการกำหนดโครงสร้างใหม่ซ้อนลงในโครงสร้างเดิมเพื่อจะได้มอบหมายให้ผู้ที่มีความชำนาญพิเศษจากแผนกต่างๆ ไปปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้น โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บริหารโครงการ (Project Manager)

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ สถานการณ์สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมค่อนข้างมาก การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีการจัดลำดับชั้นแบบหลายขั้นตอนแบบเดิมๆ อาจทำให้เกิดความเสียเปรียบในทางธุรกิจโดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พอสรุปได้ ดังนี้ คือ

1. ช่วงอายุของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) มีช่วงอายุที่สั้นลง
2. ความเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์จากเดิมที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์มาตรฐาน (Standardized Product) ในปัจจุบันกลับมีความต้องการผลิตภัณฑ์ตามสั่ง (Customer Order) ที่มีลักษณะพิเศษมากขึ้น
3. ปัจจุบันผู้ผลิตมีการผลิตสินค้าตามสั่งตามความต้องการของผู้บริโภคแทนการผลิตสินค้าแบบมาตรฐานมากขึ้นเรื่อยๆ
4. ลูกค้ามีแนวโน้มต้องการที่จะได้รับการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากขึ้น
5. ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีมากยิ่งขึ้น
6. ตลาดโดยรวมมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่มีความแน่นอน

จากแนวโน้มสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ทำให้พบสรุปได้ว่าการจัดโครงสร้างองค์กรในแบบเดิมๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาดที่มักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Fast Changing Markets) ทำให้องค์กรต้องคิดหากลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ด้วยเหตุที่ได้กล่าวมา จึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงการจัดโครงสร้างขององค์กร โดยในหลายบริษัทใช้วิธีการปรับลดพนักงานลง (Downsizing) ปรับลดขั้นตอนในการทำงานด้วยการลดหน้าที่งานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง และมีการเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรจากรูปปิรามิดที่ใช้การบริหารงานแบบรวมอำนาจ (Centralization) ไปสู่การใช้รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบที่เน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อให้้องค์กรเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จากการจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในหลายๆ องค์กร ทำให้พบถึงลักษณะที่สำคัญๆ ของแนวโน้มการจัดโครงสร้างขององค์กรในอนาคต (Organization Structures in The Future) ในหลายประการ เช่น การบริหารงานจะมีขั้นตอนในการบังคับบัญชาให้น้อยลง หน่วยธุรกิจจะมีขนาดเล็กลง มีการปรับรื้อระบบ (Reengineering) ในการทำงาน เพื่อปรับลดงานที่ไม่จำเป็น รวมถึง การเสริมสร้างงานใหม่เพิ่มขึ้นตามความจำเป็น มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในสายงาน (Empowerment) ให้กับหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น มีการปรับลดขนาดของพนักงานและเจ้าหน้าที่ให้น้อยลง มีการเปิดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ผ่านการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและสามารถเผยแพร่ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วขึ้นและเน้นการสร้าง ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ในผลงานที่กระทำ มากกว่าการมุ่งเน้นกิจกรรมที่กระทำ

แนวคิดของการจัดองค์กรในสมัยใหม่ (New Organizational Themes) สามารถสรุปได้ว่าองค์กรในยุคใหม่จะต้อง “เล็ก รวด คล่อง เน้นสนองตอบ และนวัตกรรม” โดยในแต่ละแนวคิดมีสาระสำคัญต่างๆ ดังนี้

1. เล็ก (Lean) โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ จะต้องมีขนาดเล็ก กะทัดรัด จะเห็นได้จากการที่องค์กรขนาดใหญ่ในอดีต ล้วนแต่ทำการปรับลดขนาดขององค์กร (Downsizing) ให้มีขนาดเล็กลง มีการลดจำนวนพนักงานลง (Lean Staffing) และมีการลดขนาดของหน่วยธุรกิจลง

2. รวด (Flat) โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ มุ่งเน้นการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) มากขึ้น และมีการลดขั้นตอนของการบังคับบัญชาให้น้อยลง จึงทำให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะแบนราบ มากขึ้น

3. คล่อง (Agile) โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ จะต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง เพราะจะต้องพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันองค์การสมัยใหม่จึงต้องจัดโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะคล่องตัวในงาน

4. สนองตอบ (Responsive) โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ต้องเน้นการสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะลูกค้าคือผู้ที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจ ถ้าองค์การใดสามารถสนองตอบความต้องการได้เร็วกว่า ลูกค้าก็ย่อมเกิดความพอใจในการบริโภคสินค้าขององค์การนั้นๆ

5. นวัตกรรม (Innovation) โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ต้องเน้นการพัฒนาหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์การให้มากขึ้น เพราะนอกจากเทคโนโลยีจะช่วยลดพนักงานในองค์การแล้ว ยังจะช่วยทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแบบจำลอง 7S's Model

ดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 5 เรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่า การบริหารงานขององค์การบางแห่งมีการใช้การบริหารตามแบบจำลอง 7S's Model ของ แม็ค คินซี (Mc Kinsey) จึงใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7S's Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่บริษัท แม็ค คินซี พัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ๆ เพื่อ

1. ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การ
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดและประเมินผลการทำงานของสมาชิกและการใช้ทรัพยากรขององค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด
3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้แบบจำลอง 7S's Model เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

สำหรับในองค์การที่มีการบริหารงานในรูปแบบ 7S's Model นั้น เมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ก็จะต้องนำแผนกลยุทธ์นั้นไปประยุกต์ใช้ผ่านแบบจำลอง 7S's Model ซึ่งสามารถอธิบายถึงรายละเอียดในการนำไปใช้ได้ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)

ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องทำการทบทวนการ

จัดสายงานและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อช่วยให้มีการจัดวางอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา ขอบเขตของการควบคุม และการประสานงานของสมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2. กลยุทธ์ (Strategy)

ผู้บริหารต้องมีการสร้างความเข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นวิธีการทำงานให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อให้ทุกคนทราบจุดมุ่งหมายและจะได้สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันอย่างยั่งยืน โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆ กันให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบการดำเนินงาน (Systems)

ผู้บริหารต้องทำการทบทวนกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูล ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ รวมถึงระบบการติดตามตรวจสอบข้อมูลสภาพแวดล้อม เป็นต้น

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)

ผู้บริหารต้องทำการทบทวนและปรับเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารทุกระดับนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เช่น วิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การใช้เวลา การให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหาร เป็นต้น

5. สมาชิก (Staff)

ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการทบทวนการจัดสรรการปฏิบัติหน้าที่งานของสมาชิกในองค์กรใหม่ ให้เหมาะสมตาม ทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยวิธีการใดๆ ที่องค์กรได้ดำเนินการนั้นจะต้องทำให้สมาชิกขององค์กร เกิดการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจและเต็มศักยภาพ

6. ความรู้ความสามารถ (Skills)

ผู้บริหารต้องทำการทบทวนและเพิ่มเติมความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่สมาชิกขององค์กรมีเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรนั้นมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น ซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่ง เช่น ความสามารถและทักษะในการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วมของสมาชิก (Shared Values)

ผู้บริหารจะต้องทำการทบทวนและสร้างเป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากสมาชิกทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างขององค์กร เป็นค่านิยมที่มีการปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน อาจเป็นสิ่งที่มีการแสดงออกอย่างชัดเจนหรือไม่ก็ได้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์กรแต่มักมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

บทสรุป

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการขั้นที่ 4 ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในเบื้องต้นก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการตอบคำถามหลักๆ ใน 3 ประเด็น คือ ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ? อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ? และผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการอย่างไร? ให้ได้เสียก่อนจึงจะเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจกลยุทธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น มีปัจจัยสำคัญๆ ที่ต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษอยู่ 5 ประการคือ ภาวะผู้นำ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การจูงใจและโครงสร้างองค์กร โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรในภาพรวมเข้าใจความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงระหว่างกันระหว่างองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต และจะต้องมีความคิดที่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การจูงใจ มีความสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ไม่ใช่แผนการดำเนินงานประจำ การจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามของแผนกลยุทธ์จะทำให้เกิดการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นๆ โครงสร้างองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานต่างๆ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร โดยแนวคิดของการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และในปัจจุบันมักมุ่งเน้นโครงสร้างองค์กร ที่ “เล็ก ราบ คล่อง เน้นสนองตอบ และนวัตกรรม”