



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

รูปแบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management model)



บทนำ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ การดำเนินงาน หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กร ธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เหนียวแน่นในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้นั้น จะต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกบริหารงานบุคคล
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	
ส่วนที่ 1 บททั่วไป	
1.1 การเปลี่ยนแปลง (Change)	1
1.2 สภาพแวดล้อมแวดล้อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	1
1.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	2
1.4 ปัจจัยภายใน-ภายนอก ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง	3
1.5 ทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง	4
1.6 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร	5
1.7 สรุปแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง	6
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
2.1 แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ John P. Kotter 8 ขั้นตอน	7
ขั้นตอนที่ 1 : สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง	9
ขั้นตอนที่ 2 : สร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10
ขั้นตอนที่ 3 : สร้าง/พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง	12
ขั้นตอนที่ 4 : สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง	12
ขั้นตอนที่ 5 : กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	13
ขั้นตอนที่ 6 : สร้างความสำเร็จระยะสั้น	14
ขั้นตอนที่ 7 : นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	14
ขั้นตอนที่ 8 : เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จองค์กร	15
ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers)	
การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers)	16

ส่วนที่ 1 บททั่วไป

1.1 การเปลี่ยนแปลง (Change)

องค์กรที่ปรับตัวตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มองการเปลี่ยนแปลงจากจุดเริ่มต้นและจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างชัดเจน หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ณ เวลานั้น เนื่องจากองค์กรไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้แบบทันทีทันใด การกำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ณ ตรงจุดใดจุดหนึ่งขององค์กร และหวังว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมักมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่บริหารจัดการได้ การมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารจัดการได้นั้นสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นคาดเดาได้ เมื่อคาดเดาได้นั้นก็หมายความว่าสามารถที่จะบริหารจัดการได้

นอกจากนั้นแล้วปัจจัยที่จะมีผลต่อมุมมองขององค์กรและพนักงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป จะง่ายขึ้นและก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่เป็นลบต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งองค์กรที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรและพนักงานมีความคุ้นเคยต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงมาน้อยหรือไม่เคยเปลี่ยนแปลงเลยหรือผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความยากลำบากและประสบการณ์ที่ไม่ดีกับพนักงานในองค์กร จะมีผลทำให้มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางลบมากกว่าบวก ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เมื่อองค์กรใดเกิดการเปลี่ยนแปลง จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในระยะยาวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 สภาพแวดล้อมแวดล้อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจวิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ดี การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องพบ หรือมีประสบการณ์อยู่แล้ว หากแต่มีการนำประสบการณ์ที่พบ มาวางแผนทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น

1.3 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การที่องค์กรจะต้องดำเนินการต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนขององค์กรได้นั้น และเมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรก็จะปล่อยให้เกิดขึ้น โดยไม่มีการบริหารจัดการก็คงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและพนักงาน ดังนั้น การบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและก่อความยากลำบากให้กับพนักงาน จะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและยอมรับได้ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างตามเป้าหมายที่วางไว้ แม้ในทางทฤษฎีหรือแนวคิดอาจมองว่าการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการบริหารจัดการกับการต่อต้าน (Resistance) บางทฤษฎีมองว่าเป็นการรักษาสมดุลขององค์กรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามแนวทางในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมองให้ครบทุกองค์ประกอบขององค์กรและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมองหาวิธีการที่จะปรับเปลี่ยนหรือสนับสนุนในสิ่งที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตอบรับและปรับตัวได้ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

การจะไปสู่การปรับตัวและการยอมรับในสิ่งใหม่ที่แตกต่างได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องเริ่มจากการสร้างการรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และเมื่อรับรู้แล้ว จะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร ดังนั้นเมื่อมีคำตอบที่ชัดเจน และแนวทางที่องค์กรเตรียมพร้อมอย่างเหมาะสมแล้ว มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงจะไม่เป็นผลลบจนเกินไป หรืออาจจะไม่เป็นบวกไปทั้งหมด นอกจากนั้น การได้มองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน จะทำให้เกิดการคาดหวังและมุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงานในองค์กร เพราะเมื่อปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมปกติ การยอมรับก็จะเกิดขึ้นในที่สุด อย่างไรก็ตาม การที่บุคลากรจะยอมรับอะไรได้อย่างเต็มที่หรือมีความรู้เป็นส่วนหนึ่งกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น “การมีส่วนร่วม” ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาร่วมรับรู้ หรือการเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดหรือกำหนดแนวทางใหม่ ๆ การยอมรับก็จะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการรักษาให้สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่นั้นให้ดำรงอยู่ต่อไป ต้องอาศัยมากกว่าการยอมรับนั่นก็คือ การรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

1.4 ปัจจัยภายใน-ภายนอก ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากการที่องค์กรต้องปรับตัว เพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาภายในองค์กร พนักงานภายในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการในการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งวิถีชีวิตวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร กล่าวกันว่า ปัจจัยภายในนี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด

ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งหลักดันจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ๆ ของผู้คน เอื้อให้เกิดธุรกิจแบบใหม่ ๆ ทำให้เกิดสินค้าใหม่ ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาดอีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วและผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่ต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยังคงสามารถในการแข่งขัน การรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน

จากปัจจัย 2 ประเภทที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะปัจจัยทั้งภายนอกและภายในคือองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีจึงทำให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี

1.5 ทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองนี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1.5.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาคเป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน
- 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาคเป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินพนักงาน การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจการจัดการสารสนเทศ ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบบแบนราบการทำงานเป็นทีม ผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

1.5.2 การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่

บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือบริการใหม่จากที่กำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ พนักงานต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการนำเสนอบริการใหม่ให้กับผู้รับบริการ

1.5.3 มีการเปลี่ยนผู้นำ

ผู้บริหารใหม่ขององค์กรมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ผู้นำมักต้องทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนขององค์กรไปสู่สายการบังคับบัญชาในระดับล่าง

1.5.4 ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและล้ำสมัยได้อย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

1.6 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ใน 4 ด้านหลัก ดังนี้

1.6.1 การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

1.6.2 การเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จัดเป็นประเภทการเปลี่ยนเรื่องบุคลากรคือ โครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยรวม

1.6.3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน วิธีการในการทำงาน อาทิ เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการให้บริการกับลูกค้า หรือกระบวนการในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนการทำงานที่ต่ำลง

1.6.4 การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัด เมื่อองค์กรต้องเปลี่ยนเป็นไปเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชนและความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

ดังนั้นเมื่อต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร จะต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกับองค์กรหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง บุคลากร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถเตรียมการวางแผนได้อย่างครบถ้วน

1.7 สรุปแนวความคิดจัดการการเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ทวีความสำคัญขึ้นในปัจจุบัน และการบริหารในอนาคต เนื่องมาจากปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะยังคงความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต และจากการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว ใน 3 แนวทาง ดังนี้

1. ปรับปรุงการทำงานของภายในองค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เป็นการปรับตัวที่เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ทำให้กิจการมีต้นทุนต่ำลง ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับคุณภาพที่นำไปสู่การลดต้นทุน เพราะจะทำให้การผลิตมีของเสียน้อยลง มีงานแก้ไขลดลง หรือมีงานที่ไม่ได้มาตรฐานลดลง และยังช่วยลดงานซ้ำซ้อน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่

2. ปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือโอกาสใหม่ เช่น กระแสของยุคออนไลน์ แต่เมื่อลูกค้ายุคใหม่ชอบการสั่งซื้อผ่านทางออนไลน์และต้องการให้มีบริการส่งถึงที่ องค์กรก็ต้องปรับตัวให้สามารถส่งผลิตภัณฑ์พร้อมส่งถึงที่ อาจจะส่งผ่านแอปพลิเคชัน เพจเฟสบุ๊ค เว็บไซต์ หรือใช้การโทรศัพท์สั่งสินค้า แล้วขนส่งด้วยบริการขนส่งด่วนอื่น ๆ ในยุคที่พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จากการไปซึ่งสินค้าตามห้างสรรพสินค้าเปลี่ยนเป็นการเลือกซื้อสินค้าผ่านช่องทางใหม่ ทั้งทางออนไลน์และโฮมชอปปิง ซึ่งสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด ทำให้กิจการต้องเปลี่ยนแปลงช่องทางจำหน่ายไปสู่ช่องทางใหม่ที่ลูกค้าสะดวก เพื่อเป็นขยายโอกาสทางธุรกิจขององค์กร

3. สร้างนวัตกรรมใหม่แห่งอนาคต โดยเน้นการสร้างแนวคิดใหม่และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีใครเคยคิดหรือเคยทำมาก่อน ที่เรียกคิดใหม่ทำใหม่ สร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานในทุกระดับต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ ไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลว เพราะการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เราไม่รู้ ไม่เคยทำ ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ย่อมจะมีโอกาสผิดพลาดได้สูง ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องสามารถยอมรับความผิดพลาดได้ และสื่อสารทัศนคติแบบนี้ ให้รับรู้กันทั่วทั้งองค์กร ก็จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กร กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และกล้านำเสนอความคิดแปลกใหม่ หรือความคิดนอกกรอบ ซึ่งอาจจะตรงใจผู้บริโภคและฉีกแนวไปจากผลิตภัณฑ์หรือบริการแบบเดิม ๆ ที่องค์กรเคยเป็นมา

ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง

2.1 แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ John P. Kotter 8 ขั้นตอน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมมีความซับซ้อนมากขึ้น หากองค์กรต้องการอยู่รอด และคงความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยแวดล้อมที่มีความสำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน เทคโนโลยี สภาพการแข่งขันในนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสถานะเศรษฐกิจในโลกาภิวัตน์ องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการตามลำดับขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ข้ามสายงาน โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุนและนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทักษะคต อารมณ์ และความรู้สึก เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการใช้กลุ่มผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้าง/เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อลดอุปสรรคในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้ายอมรับความเสี่ยง มีความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม

ขั้นตอนที่ 6 สร้างความสำเร็จระยะสั้น เป็นการวางแผน เพื่อให้ผลจากการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 7 นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ เป็นการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ขั้นตอนที่ 8 เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบขององค์กร นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง



ที่มา : ขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดย John P. Kotter

โดยในขั้นตอนที่ 1 – 4 ของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนการละลายพฤติกรรม วิธีการทำงานที่เคยชินมาแต่เดิมและกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ส่วนขั้นตอนที่ 5 - 7 เป็นขั้นตอนที่กล่าวถึงยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ และขั้นตอนที่ 8 คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่

ขั้นตอนที่ 1 : สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Create urgency)

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุดในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจจะติดปัญหาเนื่องจากบุคลากรขององค์กรไม่ให้ความร่วมมือและยังไม่เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรประสบความสำเร็จรายได้ยังอยู่ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความเร่งด่วนและจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. แสดงให้บุคลากรตระหนักถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรต้องเผชิญ โดยแสดงให้เห็นจุดอ่อนขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากองค์กรไม่เปลี่ยนแปลง
2. ยกระดับเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น ด้วยการตั้งเป้าหมายเป็นผู้นำตลาด การเพิ่มยอดขาย เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า หรือลดกรอบระยะเวลาการผลิตให้สั้นลง การตั้งเป้าหมายมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น จะทำให้พนักงานตระหนักกว่าการทำงานรูปแบบเดิม ๆ ไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้และเห็นถึงความจำเป็นที่จะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง
3. เปลี่ยนแปลงวิธีการวัดและประเมินผลงานใหม่ กล่าวคือ ขยายขอบเขตการประเมินการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากผลงานขององค์กรโดยรวม เพื่อให้พนักงานฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเพื่อองค์กร ไม่ใช่ทำงานเพื่อมุ่งให้ได้ผลงานเฉพาะของตนเองหรือฝ่ายของตนเองเท่านั้น
4. สื่อสารข้อมูลในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
5. ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อส่งสัญญาณถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงก่อน
6. ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรปกปิดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ควรสื่อสารทั้งข่าวร้ายและข่าวดีให้พนักงานทราบเพื่อเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร
7. ชี้ให้เห็นถึงโอกาสใหม่ๆ ทางการตลาดที่องค์กรจะได้ประโยชน์ เช่น มีการเกิดของตลาดใหม่หรือการนำเสนอเทคโนโลยีสมัยใหม่ หากองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยเหล่านี้ ก็จะมีโอกาสขยายธุรกิจ สร้างรายได้และผลกำไรให้กับองค์กรได้มากขึ้นซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรและพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 : สร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Create a coalition)

การริเริ่มโครงการใหม่ในองค์กร ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบใดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีผู้ที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพียงพอตามความต้องการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงต้องมองหาผู้สนับสนุนที่จะเข้ามาทำหน้าที่หลัก 4 ประการดังนี้

1. ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)

ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่องานและองค์กรในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น Chang Sponsorจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร
- 2) จัดการและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา
- 3) ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น
- 4) เป็นประธานการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง

2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้น Chang Advocate จะต้องมีความคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ
- 3) มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง
- 4) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3. ผู้นำเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้ที่มิบทบาทดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ

ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ จะมีได้หลายคนโดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่าง ๆ ที่ดูแลงานย่อย ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้น Chang Agent จะต้องมีความลักษณะ ดังนี้

- 1) เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น
- 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่มีความสามารถในการประสาน ทั้งระดับบน และระดับล่าง

4. ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้ที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง

ทั้งนี้ พนักงานในองค์กรอาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้อุปถัมภ์ การเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่ในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะมีสถานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย หรือหากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องย้ายไปทำงานที่ส่วนอื่นหรือต้องมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็จะมีสถานะเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ในทำนองเดียวกัน ถ้าผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะมีสถานะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย

อย่างไรก็ตาม ก่อนเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงควรมองหาบุคคลที่ทำหน้าที่หลักแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่ามีแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย



ขั้นตอนที่ 3 : สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Develop a vision and strategy)

เมื่อมีการกำหนดผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจร่วมกัน วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงหมายถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงนี้

ทั้งนี้วิสัยทัศน์ต้องสามารถสื่อสารไปสู่บุคคลอื่นให้เห็นภาพ เข้าใจร่วมกันและดึงดูดบุคคลให้เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ต้องการอยากให้เกิดขึ้น
- 2) น่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันที่ทุกคนยินดีช่วยทำให้เกิดขึ้น
- 3) เป็นจริงไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริงถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
- 4) มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น มองในเรื่องที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณภาพเท่านั้น
- 5) ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนต่างๆ ระดับขององค์กร

สิ่งที่สำคัญที่ต้องตระหนักคือวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้น และจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและพนักงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลจริง รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่ามายาวนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ เพราะไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่าจะปฏิบัติตนอย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 : สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Communicate the vision)

การสื่อสารคือเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจ สลายการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และเตรียมให้บุคลากรในองค์กรพร้อมรับมือกับผลที่ดีและผลที่เสียที่จะมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลงได้

หลักการในการสื่อสารวิสัยทัศน์ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ควรใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น บันทึก จดหมายเวียน ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ จัดประชุม วารสารภายในองค์กร การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ
2. ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ควรสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกรับรู้อย่างทั่วถึงและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงาน
3. ผู้บริหารทุกระดับควรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการทำงาน ที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะต้องไม่ทำให้พนักงานสับสนในวิสัยทัศน์ใหม่ที่กำหนด
4. รูปแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์ควรใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 : กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Empower action)

การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน ในหลายกรณีพนักงานเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ใหม่และต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร แต่เมื่อลงมือทำงานมักจะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารในขั้นตอนนี้ คือ ลดอุปสรรคการเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และโครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ใหม่ที่กำหนด ขึ้นเพื่อตอบโต้การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การจัดปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหาร ควรสร้างปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การลงทุนในการพัฒนาฝีมือพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานตอบสนองภารกิจและวิสัยทัศน์ใหม่ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง
2. ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจของผู้บริหาร และพนักงานในการดำเนินงานตามภารกิจใหม่ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ
3. ปรับเปลี่ยนสไตล์การบริหารของผู้บริหารทุกระดับใหม่ โดยเฉพาะระดับหัวหน้าใกล้ชิด พนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด ให้สามารถบริหารงานในรูปแบบการให้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา



ขั้นตอนที่ 6 : สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Get quick wins)

การกำหนดความสำเร็จระยะสั้นไว้ เป็นการทำให้พนักงานมองเห็นและมีโอกาสสัมผัสว่าได้มีบางสิ่งสำเร็จและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานอื่น ๆ ต่อไป โดยในการสร้างความสำเร็จระยะสั้นมีผลดี ดังนี้

1. เกิดเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าความเสียสละและการทำงานหนักของทุกคนส่งผลเป็นรูปธรรม
2. สามารถรักษาแรงสนับสนุนจากผู้บริหารไว้ต่อไป
3. เกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า
4. เกิดจิตสำนึกในการทำงานมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรระมัดระวังก็คือ ต้องแบ่งแยกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างความสำเร็จระยะสั้นกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะความสำเร็จระยะสั้นคือการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการต่อไปหากเป็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการที่ต้องทำได้เสร็จสิ้นลงแล้วทำให้หมดแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นดำเนินการต่อไปเพราะความรู้สึกลังเลถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หมดลงไป

หลักการเลือกโครงการย่อยเพื่อแสดงให้เห็นความสำเร็จในระยะสั้น ดังนี้

1. ควรเลือกโครงการที่เห็นผลลัพธ์ได้ชัดเจนในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน
2. ควรเลือกโครงการที่เห็นผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะควรเป็นโครงการที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3. เป็นโครงการที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งของพนักงานภายในองค์กร หรือทำให้เกิดความขัดแย้งภายหลัง
4. แม้ว่าเป็นโครงการที่เห็นผลดีในระยะสั้น แต่ต้องไม่กระทบในระยะยาวกับองค์กรในทางตรงกันข้ามโครงสร้างนั้นควรเป็นฐานรากที่เข้มแข็งต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 7 : นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ (Leverage wins to drive change)

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 6 เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหาร หากองค์กรเห็นผลดีที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ จะเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะขยายผลความสำเร็จไปยังระบบอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ใหม่ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

แนวทางสำคัญในการขยายผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวและไม่ย้อนกลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการ ดังนี้

1. ปรับมิติการเปลี่ยนต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกัน
2. สร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารระดับสูงยังคงต้องมีบทบาทขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. ให้ผู้บริหารระดับรองมีส่วนร่วมด้วย

ขั้นตอนที่ 8 : เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร (Embed in culture)

การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร มักจะไม่เสถียรและมีแนวโน้มจะทวนกลับไปสู่วิธีการดำเนินงานแบบเดิมก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง เพราะโดยทั่วไปบุคลากรมักจะมีเคยชินกับสิ่งที่เคยทำ หรืออาจเป็นเพราะว่าแรงกดดันที่บังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีพลังลดลง

ดังนั้น ขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ แม้ว่าจะเป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะบอกได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะประสบความสำเร็จและยั่งยืน

การปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ เป็นเรื่องจำเป็นหากผู้บริหารต้องการให้พฤติกรรมใหม่คงตัวหรือทำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปอย่างต่อเนื่องและถาวรเพราะวัฒนธรรมเป็นคุณค่าร่วมกัน ผู้บริหารและพนักงานทุกคนยึดถือและประพฤติปฏิบัติ จนกลายเป็นบรรทัดฐานขององค์กร เป็นวิถีการทำงานและเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อ ๆ ไป ขององค์กร

หลักการในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จ

1. การปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้ได้ผลดีควรกำหนดไว้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดไว้ในขั้นตอนตอนแรกของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้ได้ผลนั้น พนักงานต้องเห็นผลดีของการเปลี่ยนแปลงก่อนจึงพร้อมให้ความร่วมมือและลดแรงต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนความคิด และสร้างคุณค่าร่วมกัน

2. การปลูกฝังวัฒนธรรมจะทำได้ง่ายขึ้น เมื่อพนักงานเห็นความแตกต่างของผลงานก่อนการเปลี่ยนแปลงและหลังจากเปลี่ยนแปลง

3. ผู้นำควรใช้หลาย ๆ ช่องทางการสื่อสารและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมใหม่ อีกทั้งควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมใหม่

4. ควรมีการปรับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง บุคลากรที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรเพื่อช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

5. ควรกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยคัดเลือกผู้รุ่นใหม่ที่มีทั้งภาวะผู้นำ ทักษะคิด และวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร



ส่วนที่ 3

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยรูปแบบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers)

1. หลักการและความสำคัญ

เนื่องจากคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติเห็นชอบกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในรูปแบบการประเมิน Baseline ของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ปรับปรุงใหม่ และให้นำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นมา เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการบูรณาการ 2 ระบบเข้าด้วยกัน ได้แก่ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และระบบการบริหารจัดการองค์กร เปลี่ยนแปลงเป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ประกอบด้วย Key result และ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
4. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์
7. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
8. ด้านการตรวจสอบภายใน

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.2 เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานที่เป็นระบบ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำหน้าที่พิจารณา วิเคราะห์ บูรณาการ เสนอแนะ และกลั่นกรอง

2.3 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการตามรูปแบบการประเมินใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ สอดคล้องกับบริบทตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

4. การดำเนินการ Core Business Enablers

4.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1) จัดทำกฎบัตรการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process (CSR in Process) การบริหารจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาความยั่งยืน

2) จัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอ ระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ตาม ISO 26000 รวมทั้งระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ

3) จัดให้มีการวิเคราะห์ ศึกษา และการเรียนรู้ ความยั่งยืนจากการพัฒนาและนวัตกรรมกระบวนการ ระบบการบริหารจัดการ การเรียนรู้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4) จัดให้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

5) รับผิดชอบต่อและระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ

6) รายงานผลการดำเนินงานต่ออนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

4.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1) ทำการศึกษาและติดตามสถานการณ์แอลกอฮอล์ต้นทุนการดำเนินงานและแนวทางการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์ การกำกับดูแลนโยบายด้านการตลาด เพื่อให้การดำเนินธุรกิจก่อให้เกิดรายได้และผลประโยชน์ โดยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สินค้าและบริการ

2) จัดทำกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระดับองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

3) กำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่สามารถการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาว

4) กำหนดขั้นตอนในจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

5) ทำการศึกษาและติดตามสถานการณ์แอลกอฮอล์ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายทุกชนิดเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานขององค์การสุราฯ ที่เหมาะสม และให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนของการปราบปรามแอลกอฮอล์ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ

6) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา

4.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1) พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามการพัฒนากลอบการบริหารความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง ดูและระบบควบคุมภายใน รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ

2) วิเคราะห์ พิจารณา และอนุมัตินโยบาย/กรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตาม การพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณา คัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ประเมินและอนุมัติ แผนการจัดการความเสี่ยง ดูแลระบบควบคุมภายใน รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและ ระบบควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

3) ส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน

4.4 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้องค์การสุรา มีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

3) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนา

4.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

1) มีการกำหนดกรอบทิศทางทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้อง กับนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงบริบท การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน

2) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของการกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมาย การเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ รูปแบบบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

3) มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์เกิดใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว

4) มีการบริหารจัดการข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

5) มีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อทำให้องค์กรปราศจากความเสี่ยงและความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกันต่อการอาชญากรรม การโจมตี การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่าง ๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล

6) มีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับสถานการณ์ ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และแผนกอบกู้สถานการณ์ ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการความพร้อมใช้ของระบบต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจในการบริการ

7) จัดให้องค์การสุราฯ มีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของ บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มารีไซเคิล

8) พิจารณานำเสนออนุมัติงบประมาณด้านดิจิทัลขององค์กร

9) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านการจัดการเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล

4.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์

1) จัดให้มีการวางนโยบายเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรสุราฯ มีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารทุนมนุษย์ที่ต้องถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน HCM ที่จะเป็นกลไกที่สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่า ให้แก่ตนเองและองค์กร

2) จัดให้องค์กรสุราฯ มีแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR โลกอีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) พิจารณาคัดเลือกสรรหาพนักงานองค์กรสุราฯ และบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยคำนึงถึง ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารฯ

4) รับผิดชอบพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการองค์กรสุราฯ รวมทั้งพิจารณาปรับค่าตอบแทนคงที่และค่าตอบแทนผันแปรตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารฯ

5) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการ

4.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

1) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ต้องถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2) วางแนวทางให้รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) จัดให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ

- 4) จัดให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง
- 5) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการด้านการจัดการเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล

4.8 ด้านการตรวจสอบภายใน

- 1) จัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 และเทียบเท่ามาตรฐานสากล
- 2) เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตามให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 3) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบองค์การสุราฯ